

BỘ BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

KIỀU QUỐC HOÀN

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HỢP TÁC  
GIỮA CÁC TỔ CHỨC CÔNG TRONG THU HÚT ĐẦU TƯ  
TRỰC TIẾP NƯỚC NGOÀI VÀ TÁC ĐỘNG ĐẾN KẾT QUẢ  
KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP FDI TẠI VÙNG  
KINH TẾ TRỌNG ĐIỂM BẮC BỘ

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội, Năm 2025

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

**KIỀU QUỐC HOÀN**

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HỢP TÁC  
GIỮA CÁC TỔ CHỨC CÔNG TRONG THU HÚT ĐẦU TƯ  
TRỰC TIẾP NƯỚC NGOÀI VÀ TÁC ĐỘNG ĐẾN KẾT QUẢ  
KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP FDI TẠI VÙNG  
KINH TẾ TRỌNG ĐIỂM BẮC BỘ**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 934.01.01**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn: PGS, TS. Mai Thanh Lan**

**Hà Nội, Năm 2025**

## LỜI CAM ĐOAN

Nghiên cứu sinh (NCS) xin cam đoan luận án tiến sĩ “Các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và tác động đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của NCS. Các thông tin, dữ liệu, số liệu trích dẫn, luận cứ được sử dụng trong luận án đều có trích dẫn nguồn gốc rõ ràng. Các kết quả nghiên cứu trong luận án do NCS tiến hành một cách trung thực, khách quan và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

NCS xin chịu trách nhiệm hoàn toàn về những gì cam đoan ở trên.

*Hà Nội, ngày tháng năm 2025*

Nghiên cứu sinh

**Kiều Quốc Hoàn**

## LỜI CẢM ƠN

Luận án tiến sĩ này là kết quả của một quá trình nghiên cứu nghiêm túc, bền bỉ. Tuy nhiên, tôi ý thức sâu sắc rằng, luận án không chỉ là thành quả của riêng cá nhân tôi, mà còn là sự kết tinh từ những đóng góp quý báu của rất nhiều tập thể và cá nhân.

Với tất cả lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc, tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn tới các thầy giáo, cô giáo, các nhà khoa học, các cơ quan, doanh nghiệp, bạn bè và đồng nghiệp, những người đã tận tình chỉ dẫn, hỗ trợ và động viên tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận án tiến sĩ này.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến PGS, TS. Mai Thanh Lan, người hướng dẫn khoa học trực tiếp đã luôn tận tâm, nhiệt huyết và đồng hành cùng tôi trong suốt hành trình nghiên cứu, với những chỉ dẫn quý báu cả về học thuật lẫn tinh thần.

Tôi cũng xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương mại, Viện đào tạo Sau đại học, Khoa Quản trị kinh doanh, Khoa Quản trị nhân lực đã tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ thiết thực cho quá trình học tập và nghiên cứu của tôi.

Lời cảm ơn đặc biệt tôi xin gửi tới các đồng nghiệp tại Bộ môn Kinh tế nguồn nhân lực, những người đã luôn sát cánh, hỗ trợ nhiệt tình và là nguồn động viên to lớn giúp tôi vượt qua những khó khăn trong quá trình thực hiện luận án.

Cuối cùng, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc nhất đến gia đình, những người thân yêu đã luôn bên cạnh, tạo điều kiện tốt nhất về cả vật chất lẫn tinh thần để tôi yên tâm học tập, nghiên cứu và hoàn thành công trình khoa học này.

Hà Nội, ngày      tháng      năm 2025

Nghiên cứu sinh

**Kiều Quốc Hoàn**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....</b>	<b>VII</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU .....</b>	<b>IX</b>
<b>DANH MỤC HÌNH VẼ .....</b>	<b>X</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Câu hỏi nghiên cứu.....	3
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu .....	3
3.1. Mục đích nghiên cứu.....	3
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
4.1. Đối tượng nghiên cứu .....	4
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Những đóng góp mới của luận án .....	5
6. Kết cấu của luận án .....	6
<b>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>7</b>
1.1. Hợp tác giữa các tổ chức công và các lý thuyết nền tảng nghiên cứu về hợp tác giữa các tổ chức công .....	7
1.1.1. Hợp tác giữa các tổ chức công.....	7
1.1.2. Tổng quan một số lý thuyết nền tảng về hợp tác giữa các tổ chức công .....	9
1.2. Các nghiên cứu về hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài .....	18
1.3. Các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công .....	20
1.4. Các nghiên cứu kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI.....	24
1.5. Các nghiên cứu về mối quan hệ về hợp tác giữa các tổ chức công và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.....	25
1.6. Khoảng trống nghiên cứu .....	29
<b>CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HỢP TÁC GIỮA CÁC TỔ CHỨC CÔNG TRONG THU HÚT ĐẦU TƯ TRỰC TIẾP</b>	

<b>NƯỚC NGOÀI VÀ TÁC ĐỘNG ĐẾN KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP FDI .....</b>	<b>31</b>
2.1. Một số khái niệm cơ bản.....	31
2.1.1. Khái niệm về tổ chức công .....	31
2.1.2. Khái niệm về hợp tác giữa các tổ chức công .....	33
2.1.3. Khái niệm đầu tư trực tiếp nước ngoài và doanh nghiệp đầu tư trực tiếp nước ngoài.....	36
2.1.4. Khái niệm hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài.....	38
2.1.5. Khái niệm kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI .....	40
2.2. Nền tảng lý thuyết của luận án .....	43
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài .....	45
2.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài.....	50
2.5. Các chỉ tiêu đánh giá kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI.....	54
2.6. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI.....	55
2.6.1. Giả thuyết nghiên cứu .....	55
2.6.2. Mô hình nghiên cứu .....	62
<b>CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>65</b>
3.1. Thiết kế nghiên cứu.....	65
3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính .....	67
3.2.1. Mục tiêu và vai trò của phương pháp nghiên cứu định tính .....	67
3.2.2. Phương pháp thu thập dữ liệu định tính.....	67
3.2.3. Đối tượng khảo sát định tính.....	68
3.2.4. Nội dung phỏng vấn.....	69
3.2.5. Quy trình triển khai phỏng vấn .....	69
3.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng.....	69
3.3.1. Công cụ và phương pháp phân tích dữ liệu .....	70
3.3.2. Thang đo các biến .....	71
3.3.3. Chọn mẫu và đối tượng khảo sát.....	80

3.3.4. Khảo sát và thu thập dữ liệu.....	81
3.3.5. Xử lý dữ liệu .....	82

#### **CHƯƠNG 4: THỰC TRẠNG CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HỢP TÁC GIỮA CÁC TỔ CHỨC CÔNG TRONG THU HÚT ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI VÀ TÁC ĐỘNG ĐẾN KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP FDI TẠI VÙNG KINH TẾ TRỌNG ĐIỂM BẮC BỘ .....85**

4.1. Tổng quan về các tổ chức công và các doanh nghiệp FDI tại Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.....	85
4.1.1. Khái quát về Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.....	85
4.1.2. Tổ chức công tại Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ .....	88
4.1.3. Doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ .....	91
4.2. Thực trạng hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài dưới góc nhìn của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ .....	93
4.2.1. Hiệu quả chi phí .....	94
4.2.2. Hiệu quả thời gian.....	95
4.2.3. Hiệu quả chất lượng .....	96
4.3. Thực trạng kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.....	97
4.3.1. Kết quả sản xuất.....	98
4.3.2. Kết quả tài chính .....	99
4.3.3. Kết quả thị trường .....	100
4.4. Kết quả khảo sát và đánh giá mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công và tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.....	101
4.4.1. Kết quả thống kê mô tả các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công .....	101
4.4.2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường.....	107
4.4.3. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc .....	115
4.4.4. Kết quả phân tích khảo sát định tính.....	125
4.4.5. Thảo luận kết quả kiểm định giả thuyết H1, H2 và H3: Định hình cơ chế ảnh hưởng giữa các yếu tố hợp tác, hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI.....	130
4.5. Kết luận về hợp tác giữa các tổ chức công và tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ .....	132

4.5.1. Tái lập mô hình hợp tác công dựa trên bằng chứng thực tiễn .....	132
4.5.2. Mối quan hệ đa chiều về thực trạng hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ .....	133
4.5.3. Vai trò trung gian của biến “hiệu quả hợp tác” trong mối quan hệ giữa thể chế và kết quả kinh doanh. ....	135
<b>CHƯƠNG 5: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ .....</b>	<b>138</b>
5.1. Cơ sở và định hướng xây dựng hệ thống giải pháp .....	138
5.1.1. Nền tảng chính sách và xu hướng phát triển định hình hệ thống giải pháp .....	138
5.1.2. Định hướng xây dựng hệ thống giải pháp.....	143
5.2. Giải pháp quản trị dành cho doanh nghiệp FDI nhằm nâng cao kết quả kinh doanh và khả năng hội nhập vào môi trường đầu tư tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.....	145
5.2.1. Giải pháp quản trị chiến lược: Tăng cường năng lực thích ứng và chủ động định hình môi trường đầu tư .....	145
5.2.2. Giải pháp quản trị tác nghiệp dành cho doanh nghiệp FDI .....	147
5.2.3. Giải pháp nâng cao năng lực tổ chức.....	150
5.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả hợp tác thể chế từ phía tổ chức công .....	151
5.3.1. Điều phối thể chế liên ngành – liên cấp – liên vùng.....	151
5.3.2. Nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính và năng lực cán bộ .....	152
5.3.3. Tăng cường nguồn lực thể chế cho hợp tác .....	152
5.4. Hàm ý chính sách vĩ mô đối với môi trường đầu tư vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ .....	153
5.4.1. Xây dựng chiến lược hợp tác liên tỉnh.....	153
5.4.2. Gắn ưu đãi đầu tư với chỉ số hiệu quả hợp tác.....	153
5.4.3. Chuẩn hóa bộ công cụ đo lường hiệu quả hợp tác .....	154
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>155</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>DANH MỤC BÀI BÁO VÀ CÔNG TRÌNH KHOA HỌC</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	



**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>Viết tắt</b>	<b>Tiếng Việt</b>	<b>Tiếng Anh / Giải thích</b>
AVE	Phương sai trích trung bình	Average Variance Extracted
C2C	Quan hệ đối tác giữa các thành phố	City-to-City Partnership
COP26	Hội nghị các bên tham gia Công ước khung của Liên Hợp Quốc về biến đổi khí hậu lần thứ 26 (2021)	26th UN Climate Change Conference of the Parties
CR	Độ tin cậy tổng hợp	Composite Reliability
SOE	Doanh nghiệp Nhà nước	State-Owned Enterprise
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài	Foreign Direct Investment
GDP	Tổng thu nhập quốc nội	Gross Domestic Product
ICA	Hoạt động tập thể của các thể chế	Institutional Collective Action
IMC	Hợp tác giữa các thành phố	Inter-Municipal Cooperation
IPA	Cơ quan xúc tiến đầu tư	Investment Promotion Agency
KCN	Khu công nghiệp	Industrial Park
KEZ	Vùng kinh tế trọng điểm	Key Economic Zone
MIP	Bộ Kế hoạch và Đầu tư	Ministry of Planning and Investment
MOC	Công ty thuộc sở hữu đô thị	Municipality-Owned Company
NGT	Lý thuyết quản trị mạng lưới	Network Governance Theory
NKEZ	Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ	Northern Key Economic Zone
PPC	Hợp tác giữa các tổ chức công	Public–Public Cooperation
PPP	Hợp tác công–tư	Public–Private Partnership
RDT	Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực	Resource Dependence Theory

ROA	Tỷ suất sinh lời trên tài sản	Return on Assets
ROS	Tỷ suất sinh lời trên doanh thu	Return on Sales
SEM	Phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính	Structural Equation Modeling
TCE	Lý thuyết chi phí giao dịch	Transaction Cost Economics
VSIP	Khu công nghiệp Việt Nam – Singapore	Vietnam–Singapore Industrial Park

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: So sánh các lý thuyết nền tảng .....	16
Bảng 3.1: Thang đo biến Lãnh đạo hợp tác .....	72
Bảng 3.2: Thang đo biến Nguồn lực tài chính .....	73
Bảng 3.3: Thang đo biến Nguồn thông tin.....	74
Bảng 3.4: Thang đo biến Dịch vụ công .....	75
Bảng 3.5: Thang đo biến Hiệu quả hợp tác.....	77
Bảng 3.6: Thang đo các biến Kết quả kinh doanh .....	79
Bảng 3.7: Thống kê số liệu phản hồi theo địa phương và loại hình lao động .....	82
Bảng 3.8: Thống kê giới tính mẫu điều tra .....	83
Bảng 3.9: Cơ cấu độ tuổi mẫu điều tra.....	83
Bảng 3.10: Cơ cấu trình độ mẫu điều tra .....	83
Bảng 4.1: Thống kê mô tả các biến quan sát hiệu quả hợp tác .....	94
Bảng 4.2: Thống kê mô tả các biến quan sát kết quả kinh doanh.....	98
Bảng 4.3: Thống kê mô tả các biến quan sát yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác.....	101
Bảng 4.4: Hệ số tải của các biến quan sát.....	108
Bảng 4.5: Kết quả kiểm tra độ tin cậy và tính hội tụ .....	113
Bảng 4.6: Chỉ số HTMT.....	114
Bảng 4.7: Mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập đến biến phụ thuộc .....	117
Bảng 4.8: Kết quả đo lường mức độ đa cộng tuyến giữa các biến độc lập.....	118
Bảng 4.9: Kết quả kiểm định nhóm giả thuyết H1.....	119
Bảng 4.10: Kết quả kiểm định nhóm giả thuyết H2.....	121
Bảng 4.11: Kết quả kiểm định nhóm giả thuyết H3.....	123
Bảng 4.12: Tổng hợp tác động đa chiều của các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI.....	132

## DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 2.1: Nền tảng lý thuyết của nghiên cứu.....	43
Hình 2.2: Mô hình khái niệm về các đặc điểm của mạng lưới công.....	46
Hình 2.3: Khung tích hợp các yếu tố ảnh hưởng hiệu quả mạng lưới .....	48
Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu .....	63
Hình 4.1: GDP tính theo giá hiện hành tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ .....	85
Hình 4.2: Tổng vốn FDI đăng ký tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ .....	86
Hình 4.3: Tổng số dự án và vốn FDI đăng ký lũy kế tại các tỉnh thành NKEZ tính đến 31/12/2024 .....	87
Hình 4.4: Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Hiệu quả chi phí .....	95
Hình 4.5: Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Hiệu quả thời gian .....	96
Hình 4.6: Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Hiệu quả chất lượng ....	97
Hình 4.7: Mean và Median của các biến quan sát kết quả sản phẩm .....	99
Hình 4.8: Mean và Median của các biến quan sát Kết quả tài chính.....	99
Hình 4.9: Mean và median của biến quan sát Kết quả thị trường.....	100
Hình 4.10: Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Lãnh đạo hợp tác .....	103
Hình 4.11: Giá trị mean và Median của các biến quan sát Tài chính .....	104
Hình 4.12: Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Nguồn thông tin.....	105
Hình 4.13: Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Dịch vụ công .....	106
Hình 4.14: Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc.....	115
Hình 4.15: R – square của các biến phụ thuộc trong mô hình .....	116

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu đang trải qua nhiều biến động và cạnh tranh thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) ngày càng khốc liệt, các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam đối diện với yêu cầu kép: không chỉ dừng lại ở việc thu hút được dòng vốn FDI, mà còn phải bảo đảm việc sử dụng nguồn vốn này đạt hiệu quả cao, đồng thời tối đa hóa tác động lan tỏa tích cực đến hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Từ góc nhìn quản trị kinh doanh, đây không chỉ là một thách thức ở tầm vĩ mô gắn với cải cách thể chế, mà còn là một vấn đề vi mô liên quan trực tiếp tới hiệu quả điều hành, khả năng phối hợp giữa các tổ chức công, cũng như chi phí vận hành mà doanh nghiệp FDI phải gánh chịu trong quá trình triển khai hoạt động tại địa phương. Việc giải quyết các vấn đề này mang tính cấp bách, bởi nó ảnh hưởng trực tiếp tới khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh và nâng cao sức hấp dẫn đầu tư của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập sâu rộng.

Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ (NKEZ), bao gồm Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, Bắc Ninh, Hưng Yên, Hải Dương và Vĩnh Phúc, là một trong những khu vực năng động và giàu tiềm năng nhất của cả nước, giữ vai trò cửa ngõ quan trọng trong thu hút và tiếp nhận dòng vốn FDI. Năm 2024, khu vực này thu hút trên 16,153 tỷ USD vốn FDI đăng ký mới, nâng tổng vốn lũy kế lên khoảng 149,641 tỷ USD, qua đó khẳng định vị thế là trung tâm công nghiệp, dịch vụ hàng đầu cả nước. Tuy nhiên, mặc dù đạt được những con số ấn tượng về quy mô vốn, hiệu quả khai thác FDI tại khu vực vẫn chưa tương xứng với tiềm năng. Nguyên nhân bắt nguồn từ những rào cản thể chế và hạn chế trong phối hợp liên cơ quan, từ tình trạng thiếu minh bạch và nhất quán trong chính sách đến sự phân mảnh trong điều hành giữa các cấp chính quyền địa phương. Những yếu tố này làm gia tăng chi phí tuân thủ, kéo dài thời gian thực hiện thủ tục, và làm giảm tính dự đoán của môi trường đầu tư.

Các nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rõ mối quan hệ giữa chất lượng điều hành của chính quyền địa phương và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Chẳng hạn, Thủy và Tâm (2023) cho thấy các nhà đầu tư ngày càng đánh giá cao năng lực phối hợp chính sách và chất lượng dịch vụ công, bởi đây là các yếu tố trực tiếp ảnh hưởng đến quyết định mở rộng hoạt động. Trong khi đó, Hà (2022) và Bằng (2016) chỉ ra rằng hệ thống hành chính địa phương còn phân mảnh và thiếu phối hợp, gây tổn kém đáng kể cho doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu của Lê và Đặng (2024) cũng

khẳng định việc thiếu cơ chế điều phối vùng làm gia tăng chi phí và giảm hiệu quả sử dụng vốn FDI. Từ góc nhìn rộng hơn, Nguyễn và cộng sự (2017) cũng như Ta và cộng sự (2020) chứng minh rằng năng lực thể chế, bao gồm sự liên kết chính sách và sự đồng bộ trong hạ tầng dịch vụ là yếu tố then chốt giúp thúc đẩy ý định đầu tư và quyết định mở rộng sản xuất của doanh nghiệp FDI tại Việt Nam.

Đối với các doanh nghiệp FDI, các tổ chức công không chỉ là cơ quan quản lý mà còn đóng vai trò như đối tác chiến lược trong hệ sinh thái kinh doanh. Sự phối hợp thiếu liên thông, trùng lặp thủ tục hoặc phản ứng chính sách thiếu nhất quán có thể làm tăng đáng kể chi phí giao dịch, làm gián đoạn kế hoạch mở rộng sản xuất, và suy giảm năng lực cạnh tranh cũng như hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. Trong bối cảnh thị trường quốc tế đầy biến động, các rào cản thương mại ngày càng gia tăng, việc đánh giá một cách toàn diện thực trạng hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút và hỗ trợ FDI, đồng thời phân tích tác động của hợp tác này đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, trở thành một yêu cầu thực tiễn cấp thiết.

Từ góc độ lý luận, hợp tác giữa các tổ chức công đã được nghiên cứu sâu rộng trong lĩnh vực quản trị công và quản trị mạng lưới (Provan & Kenis, 2008; Feiock, 2013), song phần lớn các công trình tập trung vào mục tiêu cải thiện hiệu quả cung ứng dịch vụ công, phân bổ tối ưu nguồn lực công, hoặc nâng cao hiệu quả điều phối chính sách. Một hướng nghiên cứu mới đang dần hình thành, nhấn mạnh vai trò của hợp tác giữa các tổ chức công như một thành tố cấu trúc của môi trường thể chế, có khả năng tác động gián tiếp nhưng sâu rộng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp FDI. Tuy nhiên, mối quan hệ này chưa được khái quát hóa thành một khung lý thuyết hoàn chỉnh, và cũng chưa có một mô hình phân tích định lượng nào đủ toàn diện để tích hợp các yếu tố hợp tác công vào đánh giá tác động tới hiệu quả kinh doanh từ góc nhìn doanh nghiệp. Phần lớn các nghiên cứu hiện hành vẫn thiên về việc phân tích cơ chế phối hợp nội bộ khu vực công và tác động của mạng lưới đến hiệu quả của tổ chức công (Turrini và cộng sự, 2010; Cristofoli và cộng sự, 2011; Siciliano, Kim và Callen, 2022), mà chưa chú trọng tới đánh giá dựa trên trải nghiệm và nhận định của doanh nghiệp FDI.

Chính khoảng trống lý luận này đặt ra nhu cầu phát triển một mô hình đo lường đa chiều, trong đó các thành tố như mức độ chia sẻ thông tin, chất lượng dịch vụ hành chính, năng lực lãnh đạo điều phối, và hỗ trợ tài chính cần được xem xét như các yếu tố cấu thành hiệu quả hợp tác công. Tác động của hiệu quả hợp tác này cần được lượng hóa tới các chỉ số cụ thể như năng suất lao động, chi phí vận hành, và quyết định mở rộng đầu tư của doanh nghiệp.

Trên các cơ sở đó, luận án lựa chọn nghiên cứu đề tài: “*Các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và tác động đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ*”. Nghiên cứu này hướng tới việc làm sáng tỏ vai trò của hợp tác thể chế trong nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời đóng góp vào việc mở rộng nền tảng lý luận quản trị kinh doanh theo hướng tích hợp giữa năng lực điều phối và thiết kế mạng lưới tổ chức công với hành vi tổ chức tư trong chuỗi giá trị đầu tư toàn cầu. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng sẽ cung cấp cơ sở khoa học cho các doanh nghiệp FDI điều chỉnh chiến lược quản trị và tổ chức sản xuất, kinh doanh, nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh và khả năng hội nhập. Đồng thời, luận án cũng cung cấp những bằng chứng thực tiễn và định hướng chính sách hữu ích để các cơ quan quản lý cấp trung ương và địa phương thiết kế, điều chỉnh, triển khai các biện pháp hỗ trợ doanh nghiệp FDI một cách hiệu quả hơn trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh quốc tế gay gắt hiện nay.

## **2. Câu hỏi nghiên cứu**

Luận án tìm câu trả lời các câu hỏi sau:

(i) Các yếu tố nào có tác động, và mức độ tác động của các yếu tố này đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài, theo đánh giá của doanh nghiệp FDI?

(ii) Hợp tác giữa các tổ chức công tác động như thế nào đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI?

(iii) Các doanh nghiệp FDI cần phải làm gì để nâng cao kết quả kinh doanh và hội nhập thành công vào môi trường đầu tư tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ?

(iv) Các tổ chức công cần làm gì để nâng cao hiệu quả hợp tác và hỗ trợ sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam?

## **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Luận án nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và mối quan hệ giữa hiệu quả hợp tác với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI tại vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ, từ đó đề xuất hệ thống giải pháp quản trị, giúp doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ nâng cao năng lực thích ứng thể chế, khai thác hiệu quả môi trường đầu tư, hướng đến phát triển bền vững.

### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để thực hiện được mục đích nêu trên, các nhiệm vụ nghiên cứu được xác định là:

- Xây dựng khung lý luận và mô hình phân tích về hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và mối liên hệ với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI.
- Xác định và kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác thể chế và phân tích tác động của chúng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.
- Đánh giá thực trạng hợp tác giữa các tổ chức công, phân tích rào cản, động lực và mức độ chuyên hóa thể chế thành lợi ích thực chất cho doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.
- Đề xuất hệ thống giải pháp quản trị, kết hợp cải cách thể chế và nâng cao năng lực doanh nghiệp, hướng tới phát triển bền vững dòng vốn FDI tại vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.

## **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước và tác động đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI.

### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

Phạm vi nghiên cứu của luận án được xác định như sau:

(i) Phạm vi không gian: bao gồm 7 tỉnh, thành phố: Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, Bắc Ninh, Hải Dương, Hưng Yên và Vĩnh Phúc thuộc vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ của Việt Nam. Đây là khu vực có mật độ doanh nghiệp FDI cao, với khoảng hơn 13000 doanh nghiệp FDI, đóng vai trò đầu tàu công nghiệp, dịch vụ, và là không gian thể chế đặc trưng cho quá trình thu hút và vận hành đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Các phân tích được thực hiện ở cấp độ địa phương, tập trung vào mức độ hợp tác giữa các tổ chức công trong nội bộ mỗi tỉnh/thành phố.

(ii) Phạm vi thời gian: Luận án xem xét quá trình thu hút FDI và điều phối thể chế giai đoạn 2010–2024, gắn với các mốc thay đổi chính sách lớn về đầu tư và quản trị công. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua khảo sát doanh nghiệp FDI trong



khoảng thời gian từ tháng 5/2022 đến tháng 12/2022, đảm bảo tính cập nhật và phản ánh đúng thực trạng vận hành thể chế ở thời điểm nghiên cứu.

(iii) Phạm vi nội dung: Nghiên cứu tập trung phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút FDI, dựa trên hai lý thuyết nền tảng: Lý thuyết chi phí giao dịch và Lý thuyết quản trị mạng lưới. Đồng thời, luận án đánh giá tác động của hiệu quả hợp tác này đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI trên ba khía cạnh: sản xuất, tài chính và thị trường.

## **5. Những đóng góp mới của luận án**

Về học thuật và lý luận:

Thứ nhất, luận án phát triển một khung lý thuyết tích hợp giữa Lý thuyết quản trị mạng lưới (Network Governance Theory – NGT) và Lý thuyết chi phí giao dịch (Transaction Cost Economics – TCE). Trong khi các nghiên cứu trước đây thường tiếp cận riêng rẽ hai trường phái, NGT chủ yếu tập trung vào cơ chế điều phối mạng lưới và TCE tập trung vào tối thiểu hóa chi phí, luận án này chỉ ra rằng sự kết hợp song song là cần thiết để lý giải toàn diện cách thức hợp tác thể chế giữa các tổ chức công ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI.

Khung tích hợp này mở rộng phạm vi áp dụng của NGT sang bối cảnh FDI tại nền kinh tế chuyển đổi, đồng thời minh họa cách TCE có thể giải thích sự vận hành của các cơ chế phối hợp liên ngành, liên tỉnh. Đây là một bổ sung mới mẽ cho lý thuyết quản trị công và nghiên cứu FDI.

Thứ hai, luận án làm rõ vai trò trung gian của hiệu quả hợp tác thể chế trong việc chuyển hóa các nguồn lực quản trị (lãnh đạo, thông tin, tài chính, dịch vụ công) thành kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Cơ chế trung gian này góp phần phát triển thêm nền tảng lý thuyết về tác động gián tiếp và phi tuyến của hợp tác công đến khu vực tư, điều mà các nghiên cứu trước còn ít khai thác.

Thứ ba, luận án bổ sung góc nhìn từ phía doanh nghiệp FDI, vốn là chủ thể thường bị bỏ quên trong các phân tích truyền thống. Doanh nghiệp FDI không chỉ là đối tượng thụ hưởng chính sách mà còn là tác nhân kiến tạo và phản hồi ngược trở lại môi trường đầu tư. Cách tiếp cận này đóng góp thêm nền tảng cho các lý thuyết về hợp tác thể chế đa tác nhân và làm sâu sắc hơn nghiên cứu về quan hệ công – tư trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

*Về thực tiễn:*

Khẳng định vai trò chủ động của doanh nghiệp FDI: Luận án chỉ ra rằng doanh nghiệp FDI không chỉ là đối tượng thụ hưởng chính sách mà còn có vai trò chủ động trong thích ứng và định hình môi trường đầu tư. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất cách tiếp cận quản trị thể chế, giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng dự báo, tương tác và phản ứng hiệu quả trước các biến động thể chế.

Giải pháp ba cấp độ: Bằng cách kết hợp phương pháp định tính và định lượng, luận án đề xuất hệ thống giải pháp phù hợp với đặc điểm vận hành của doanh nghiệp FDI tại Việt Nam:

- Chiến lược: hoàn thiện cơ chế liên kết vùng, đối thoại công – tư.
- Tác nghiệp: tăng cường minh bạch thông tin, cải cách dịch vụ công, tối ưu hóa chia sẻ nguồn lực.
- Tổ chức: đề xuất phát triển công cụ đo lường, cơ chế phản hồi, và bộ chỉ số hợp tác công – tư.

Định hướng cải cách chính sách: Luận án nhấn mạnh sự cần thiết của việc gắn ưu đãi đầu tư với hiệu quả thể chế, chuẩn hóa công cụ điều phối, và thúc đẩy liên kết vùng. Những đề xuất này góp phần nâng cao tính minh bạch, giảm chi phí thể chế, cải thiện năng lực hội nhập của doanh nghiệp, đồng thời hỗ trợ quá trình tái cấu trúc chính sách FDI theo hướng cạnh tranh hiệu quả và phát triển bền vững tại Vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.

## **6. Kết cấu của luận án**

Nội dung chính của luận án ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục được cấu trúc thành các chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý luận về các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu của luận án

Chương 4: Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và tác động đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI tại Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ

Chương 5: Giải pháp và kiến nghị

## CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Với vai trò định hình nền tảng học thuật cho đề tài nghiên cứu, chương 1 sẽ tiến hành phân tích một cách hệ thống các lý thuyết, mô hình và kết quả thực nghiệm xoay quanh mối quan hệ giữa hợp tác thể chế trong lĩnh vực thu hút đầu tư nước ngoài, nhằm làm rõ cơ chế mà thông qua đó các hợp tác giữa các tổ chức công có thể ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI đang hoạt động trên địa bàn. Đồng thời, cũng nhận diện những khoảng trống lý luận và thực tiễn trong nghiên cứu trước đây, từ đó xác lập cơ sở lý thuyết và logic khoa học để xây dựng mô hình nghiên cứu của luận án, định vị đóng góp lý luận, phương pháp và thực tiễn mà luận án hướng đến.

### **1.1. Hợp tác giữa các tổ chức công và các lý thuyết nền tảng nghiên cứu về hợp tác giữa các tổ chức công**

#### **1.1.1. Hợp tác giữa các tổ chức công**

Hợp tác giữa các tổ chức công (Public–Public Cooperation, PPC) được hiểu một cách khái quát là quá trình phối hợp có chủ đích giữa các cơ quan, tổ chức thuộc khu vực công nhằm đạt được những mục tiêu chung mà từng đơn vị riêng lẻ khó có thể đạt được nếu hoạt động độc lập. Hoạt động này thường diễn ra trong khuôn khổ thể chế chính thức, gắn với chức năng quản lý nhà nước, cung ứng dịch vụ công hoặc triển khai các nhiệm vụ phát triển kinh tế – xã hội (Ansell & Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015). Về bản chất, PPC bao hàm các cơ chế chia sẻ thông tin, phối hợp nguồn lực, đồng bộ hóa chính sách và tổ chức thực thi chung nhằm tối ưu hóa lợi ích công cộng.

Trong thực tiễn quốc tế, hợp tác giữa các tổ chức công đã trở thành một xu hướng tất yếu trong quản trị nhà nước hiện đại, đặc biệt ở những bối cảnh đa cấp (multi-level governance) và đa bên (multi-actor governance) nhằm giải quyết các vấn đề công phức tạp (wicked problems) đòi hỏi sự phối hợp nguồn lực, chia sẻ thông tin, và đồng thuận trong ra quyết định (Ansell & Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015). Các vấn đề như quản lý môi trường bền vững, phát triển hạ tầng, cung ứng dịch vụ công chất lượng cao hay thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) thường vượt ra ngoài ranh giới hành chính của một cơ quan hoặc địa phương đơn lẻ, khiến hợp tác liên tổ chức trở thành yêu cầu bắt buộc (Feiock, 2013; Yi, 2017).

Kinh nghiệm từ Liên minh châu Âu (EU) là minh chứng rõ nét cho vai trò của PPC trong thúc đẩy phát triển kinh tế – xã hội và hội nhập khu vực. Chẳng hạn, Chương trình hợp tác lãnh thổ châu Âu (European Territorial Cooperation – ETC) đã tạo khung pháp lý và nguồn lực tài chính để các vùng biên giới giữa các quốc gia thành viên phối hợp phát triển hạ tầng, bảo vệ môi trường và nâng cao năng lực cạnh tranh chung (Perkmann, 2003). Ở Bắc Âu, các “Hội đồng Vùng Liên quốc gia” (Nordic Council of Ministers) đã duy trì hợp tác xuyên biên giới hơn nửa thế kỷ, tập trung vào đồng bộ chính sách, hài hòa quy chuẩn kỹ thuật, và phối hợp cung cấp dịch vụ công trong các lĩnh vực như giáo dục, y tế và giao thông (Böhme và cộng sự, 2015).

Tại Đông Á, mô hình “cụm đô thị” (city clusters) ở Trung Quốc, điển hình là Vùng Vịnh Lớn Quảng Đông – Hồng Kông – Ma Cao (Greater Bay Area), cho thấy PPC có thể trở thành công cụ chiến lược để thúc đẩy phát triển vùng, thông qua kết nối hạ tầng liên đô thị, điều phối chính sách thu hút đầu tư, và chia sẻ nguồn lực công nghệ – nhân lực (Choi, Lu, & Park, 2022). Tương tự, ở Hàn Quốc, các thỏa thuận hợp tác giữa chính quyền các tỉnh và thành phố lớn như Seoul, Incheon, và Gyeonggi nhằm phát triển các khu công nghệ cao và khu công nghiệp chuyên biệt đã góp phần thu hút dòng vốn FDI chất lượng cao, đồng thời phân bổ hợp lý hạ tầng và lao động giữa các địa phương (Kim & Warner, 2022).

Tuy nhiên, hợp tác giữa các tổ chức công thường phải đối mặt với nhiều thách thức thể chế và tổ chức. *Thứ nhất*, chi phí giao dịch cao xuất phát từ nhu cầu đàm phán, giám sát và thực thi các thỏa thuận liên tổ chức, đặc biệt trong điều kiện bất định về môi trường chính sách hoặc yêu cầu dịch vụ (Williamson, 1985; Brown & Potoski, 2003). *Thứ hai*, sự phụ thuộc nguồn lực giữa các bên có thể dẫn đến mất cân bằng quyền lực, xung đột lợi ích và nguy cơ “phụ thuộc quá mức” vào đối tác có nguồn lực vượt trội (Pfeffer & Salancik, 1978; Hillman và cộng sự, 2009). *Thứ ba*, rào cản thể chế như khác biệt về quy định pháp lý, thủ tục hành chính, và chuẩn mực hoạt động làm gia tăng độ phức tạp điều phối (Feiock & Scholz, 2010; Ulu Chayinska & Tropp, 2022).

Với các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam, bối cảnh thể chế phân mảnh và sự đa dạng về mức độ phát triển kinh tế - xã hội giữa các địa phương càng làm cho hợp tác giữa các tổ chức công trở nên vừa cấp thiết vừa khó khăn (Nguyen và cộng sự, 2017). Nghiên cứu về hợp tác liên tỉnh và liên đô thị ở Việt Nam cho thấy, mặc dù các sáng kiến phối hợp có thể cải thiện hiệu quả quản trị và thu hút đầu tư, song thiếu một khung lý thuyết phù hợp để đánh giá đầy đủ cả động lực hợp tác lẫn các rủi ro

chi phí và phụ thuộc nguồn lực (Hoang và cộng sự, 2021; Vu và cộng sự, 2022). Chính những yếu tố này đặt ra nhu cầu nghiên cứu sâu hơn về khái niệm, cấu phần và cơ chế vận hành của PPC.

Trong khi các nghiên cứu quốc tế thiên về kiểm chứng định lượng, và đã hình thành một hệ thống lý thuyết và bằng chứng tương đối vững chắc về lợi ích và điều kiện của hợp tác tổ chức công, thì các nghiên cứu trong nước chủ yếu sử dụng phương pháp định tính nhằm đánh giá thực trạng liên kết vùng và đề xuất chính sách. Các công trình của Nguyễn Chí Dũng (2022), Phí Thị Hồng Linh (2018), Ngô Văn Phong (2016) hay Bùi Tất Thắng (2017) đã phản ánh khá toàn diện các bất cập trong hợp tác giữa các tỉnh và vùng tại Việt Nam, như thiếu thể chế vùng, cơ chế tài chính không rõ ràng, hoặc sự phối hợp giữa các địa phương còn mang tính hình thức. Nhưng các nghiên cứu này chưa tiếp cận hợp tác công như một “mạng lưới hành động chiến lược”, cũng chưa vận dụng các mô hình lý thuyết như lý thuyết về quản trị mạng lưới, lý thuyết về chi phí giao dịch, hay còn thiếu các mô hình phân tích định lượng để kiểm định giả thuyết, lượng hóa hiệu quả hợp tác hoặc đo lường tác động đến năng lực quản trị và kết quả kinh doanh trong lĩnh vực cụ thể như thu hút FDI (chi tiết xem phụ lục 1).

### **1.1.2. Tổng quan một số lý thuyết nền tảng về hợp tác giữa các tổ chức công**

Hợp tác giữa các tổ chức công là yếu tố then chốt trong quản trị công hiệu đại, đặc biệt khi đối mặt với các vấn đề phức tạp vượt quá khả năng của từng tổ chức riêng lẻ. Để phân tích hoạt động này, bốn khung lý thuyết được sử dụng phổ biến và có giá trị giải thích cao gồm: Quản trị mạng lưới (Network Governance Theory – NGT), Chi phí giao dịch (Transaction Cost Economics – TCE), Hành động tập thể thể chế (Institutional Collective Action – ICA) và Phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependence Theory – RDT). Bốn lý thuyết này được lựa chọn không chỉ vì phạm vi ứng dụng rộng trong nghiên cứu hợp tác thể chế, mà còn vì khả năng bổ trợ lẫn nhau trong giải thích hiện tượng. NGT làm rõ cấu trúc và cơ chế phối hợp; TCE phân tích chi phí, rủi ro và lựa chọn cơ chế điều phối; ICA lý giải xung đột lợi ích và rào cản thể chế; RDT chỉ ra động cơ hợp tác từ sự phụ thuộc nguồn lực. Do đó việc phân tích bốn lý thuyết này cho phép hình dung khung phân tích toàn diện hoạt động hợp tác giữa các tổ chức công, vừa thấy được đặc điểm thể chế, vừa giải thích hành vi của các tác nhân, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu tác động của hợp tác thể chế đa cấp đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp FDI tại Việt Nam.

### *1.1.2.1. Lý thuyết quản trị mạng lưới*

Lý thuyết quản trị mạng lưới (Network Governance Theory) được hình thành từ nhu cầu lý giải cách thức các tổ chức công phối hợp để giải quyết những vấn đề phức tạp vượt ra ngoài khả năng của từng tổ chức riêng lẻ. Trong bối cảnh quản trị hiện đại, nhiều chính sách công và dịch vụ xã hội đòi hỏi sự huy động nguồn lực, kiến thức và năng lực từ nhiều chủ thể khác nhau, bao gồm các cơ quan chính quyền, tổ chức phi chính phủ, doanh nghiệp, và cộng đồng. Mô hình quản trị mạng lưới phản ánh sự thay đổi từ tư duy quản trị theo hệ thống phân cấp sang một cấu trúc dựa trên sự phụ thuộc lẫn nhau (interdependence) và quyền lực phân tán (distributed authority), nơi các quyết định được hình thành thông qua quá trình thương lượng và phối hợp đa bên (Provan & Milward, 1995; Provan & Kenis, 2008).

Trong khi các hình thức quản trị truyền thống thường nhấn mạnh vào quyền lực tập trung và các quy trình kiểm soát theo chiều dọc, mạng lưới công lại vận hành trên cơ sở tin cậy, trao đổi thông tin và lợi ích chung. Các nghiên cứu cho thấy rằng hiệu quả của mạng lưới không chỉ phụ thuộc vào năng lực riêng lẻ của từng tổ chức thành viên, mà còn vào khả năng tạo ra giá trị chung ở cấp độ toàn mạng (network-level outcomes) như nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng tính tiếp cận của người dân, hoặc cải thiện hiệu quả sử dụng nguồn lực (Provan & Milward, 1995; Turrini và cộng sự, 2010). Điều này đặt ra yêu cầu nghiên cứu các yếu tố quyết định hiệu quả mạng, bao gồm bối cảnh mạng lưới, cấu trúc tổ chức, và cơ chế quản trị.

Turrini và cộng sự (2010) đề xuất một khung phân tích toàn diện, trong đó bối cảnh định hình cơ hội và ràng buộc hợp tác; cấu trúc mạng quyết định cách thức luồng thông tin và nguồn lực được phân bổ; và quản trị đảm bảo sự phối hợp, giải quyết xung đột, và giám sát kết quả. Chẳng hạn, các mạng lưới có sự tích hợp tập trung và một tổ chức hạt nhân đóng vai trò điều phối thường đạt hiệu quả cao hơn, nhờ giảm thiểu chi phí giao dịch và tăng khả năng phối hợp hành động (Provan & Milward, 1995). Ngược lại, các mạng lưới phân tán đòi hỏi cơ chế chính thức hóa và minh bạch cao hơn để duy trì sự gắn kết.

Provan và Kenis (2008) đã hệ thống hóa ba mô hình quản trị mạng lưới phổ biến: quản trị chia sẻ (shared governance), tổ chức dẫn dắt (lead organization), và tổ chức quản trị mạng lưới chuyên trách (network administrative organization). Mỗi mô hình có ưu và nhược điểm riêng, phù hợp với những điều kiện cụ thể về quy mô mạng, mức độ tin cậy, và sự đồng thuận mục tiêu. Điểm mấu chốt là không có một mô hình tối ưu cho mọi bối cảnh; thành công phụ thuộc vào sự ăn khớp giữa đặc trưng cấu

trúc mạng và cơ chế quản trị. Bên cạnh đó, các mạng thường phải cân bằng ba dạng căng thẳng: hiệu quả so với tính bao trùm, chính danh nội bộ so với bên ngoài, và ổn định so với linh hoạt.

Vai trò lãnh đạo trong mạng lưới cũng được xem là yếu tố quyết định. Cristofoli và cộng sự (2021) chỉ ra rằng tùy thuộc vào mức độ kết nối và sự tự chủ thể chế, mạng lưới có thể thành công nhờ lãnh đạo tập trung, lãnh đạo phân tán, hoặc thậm chí không có một cá nhân lãnh đạo rõ ràng mà thay vào đó là “lãnh đạo ẩn” (embedded leadership) xuất hiện từ các mối quan hệ dày đặc giữa các thành viên. Nghiên cứu này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thiết kế vai trò lãnh đạo phù hợp với đặc thù cấu trúc và văn hóa mạng.

Tuy nhiên, Lý thuyết quản trị mạng lưới cũng nhận diện những rủi ro tiềm ẩn. Turrini và cộng sự (2010) cảnh báo rằng quyền lực trong mạng có thể bị tập trung vào một số ít tác nhân, dẫn tới thiên lệch lợi ích hoặc giảm tính chính danh. Sự phụ thuộc quá mức vào lòng tin cá nhân cũng làm gia tăng rủi ro khi có biến động nhân sự hoặc thay đổi chính trị. Do đó, một mạng lưới bền vững thường kết hợp hài hòa các cơ chế chính thức và phi chính thức, đảm bảo vừa duy trì tính linh hoạt, vừa có hệ thống giám sát và trách nhiệm giải trình rõ ràng.

Tổng thể, Lý thuyết quản trị mạng lưới cung cấp một nền tảng phân tích hữu ích để nghiên cứu hợp tác giữa các tổ chức công. Bằng cách giải thích mối liên hệ giữa bối cảnh, cấu trúc, cơ chế quản trị và kết quả hợp tác, lý thuyết này cho phép các nhà nghiên cứu và hoạch định chính sách xác định các điều kiện tối ưu nhằm nâng cao hiệu quả mạng lưới, đặc biệt trong các lĩnh vực đòi hỏi phối hợp đa cấp và đa ngành như hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), hay đối tác công – tư (PPP) tại Việt Nam.

#### *1.1.2.2. Lý thuyết chi phí giao dịch*

Lý thuyết chi phí giao dịch (Transaction Cost Economics – TCE) được khởi nguồn từ công trình kinh điển của Coase (1937), trong đó ông đặt câu hỏi tại sao các hoạt động kinh tế không chỉ diễn ra thông qua thị trường mà còn được tổ chức trong nội bộ doanh nghiệp. Câu trả lời của Coase dựa trên lập luận rằng thị trường không phải lúc nào cũng vận hành hoàn hảo; các giao dịch phải gánh chịu chi phí để tìm kiếm thông tin, đàm phán, ký kết và giám sát hợp đồng. Khi chi phí giao dịch trên thị trường vượt quá chi phí tổ chức nội bộ, các tác nhân kinh tế sẽ lựa chọn hình thức quản trị thay thế.

Williamson (1975, 1985, 1996) phát triển và hệ thống hóa TCE thành một khuôn khổ phân tích hoàn chỉnh, nhấn mạnh ba yếu tố quyết định cấu trúc quản trị: tính chuyên dụng của tài sản (asset specificity), mức độ bất định (uncertainty), và tần suất giao dịch (frequency). Khi tài sản có tính chuyên dụng cao, môi trường biến động, và giao dịch diễn ra thường xuyên, rủi ro về cơ hội (opportunism) tăng lên, đòi hỏi các cơ chế quản trị phi thị trường như liên minh chiến lược, hợp đồng dài hạn, hoặc tích hợp dọc để giảm thiểu chi phí và bảo vệ lợi ích của các bên (Williamson, 1985; Klein, Crawford, & Alchian, 1978).

Trong khu vực công, TCE được vận dụng rộng rãi để lý giải lựa chọn cấu trúc hợp tác giữa các tổ chức nhằm tối ưu hóa hiệu quả cung cấp dịch vụ công (Brown, Potoski, & Van Slyke, 2010; Hefetz & Warner, 2012). Thay vì mặc định rằng thị trường hóa hoặc hợp tác liên tổ chức luôn mang lại hiệu quả, TCE nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tương thích cơ chế quản trị với đặc điểm giao dịch (governance–transaction alignment). Chẳng hạn, các dịch vụ công có mức chuyên dụng tài sản và độ nhạy cảm cao (ví dụ: hạ tầng kỹ thuật, y tế) thường phù hợp hơn với các hình thức hợp tác chặt chẽ hoặc tích hợp trong nội bộ chính quyền, thay vì đấu thầu ngắn hạn (Voorn, Van Genugten, & Van Thiel, 2019).

Trong bối cảnh hợp tác giữa các tổ chức công, TCE giúp phân tích chi phí và rủi ro của các lựa chọn hợp tác khác nhau, từ hợp đồng mua dịch vụ, liên minh mạng lưới, đến các cơ quan điều phối chung (network administrative organizations). Chi phí giao dịch ở đây không chỉ bao gồm chi phí kinh tế hữu hình, mà còn bao hàm chi phí điều phối, giám sát, giải quyết xung đột và duy trì lòng tin giữa các bên (Feiock, 2007; Liu và cộng sự, 2020). Việc lựa chọn cơ chế hợp tác tối ưu đòi hỏi cân nhắc giữa hiệu quả kinh tế, tính linh hoạt, và khả năng thích ứng với môi trường thể chế.

Ngoài ra, TCE còn cung cấp cơ sở để đánh giá các mô hình đối tác công–tư (PPP) và thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào các dự án hạ tầng công. Trong các trường hợp này, mức độ chuyên dụng tài sản và rủi ro bất định thường rất cao, do đó các hợp đồng cần được thiết kế với điều khoản chia sẻ rủi ro, giám sát hiệu quả, và cơ chế giải quyết tranh chấp rõ ràng (Grimsey & Lewis, 2004; Rui, Cuypers, & Liou, 2016).

Tóm lại, TCE đóng vai trò then chốt trong việc lý giải tại sao và bằng cách nào các tổ chức công lựa chọn cấu trúc quản trị hợp tác. Bằng cách kết hợp với các lý thuyết khác như Quản trị mạng lưới hay Hành động tập thể thể chế, TCE có thể giúp



hình thành một khung phân tích tích hợp nhằm tối ưu hóa hợp tác công trong các bối cảnh phức tạp và nhiều bên liên quan.

### *1.1.2.3. Khung hành động tập thể thể chế*

Khung hành động tập thể thể chế (Institutional Collective Action – ICA) được phát triển như một hướng tiếp cận phân tích các thách thức hợp tác giữa các tổ chức công trong bối cảnh thể chế phân mảnh (Feiock, 2007, 2013). Cốt lõi của lý thuyết này là nhận định rằng các tổ chức công thường hoạt động trong những cấu trúc quản trị đa cấp (multi-level governance) và đa tác nhân (multi-actor governance), nơi quyền hạn, nguồn lực và trách nhiệm bị phân tán giữa nhiều cấp chính quyền và tổ chức độc lập. Sự phân mảnh này tạo ra tình huống hành động tập thể (collective action situations), trong đó các tổ chức phải phối hợp để đạt mục tiêu chung nhưng lại đối mặt với chi phí phối hợp, rủi ro cơ hội chủ nghĩa và bất định về lợi ích phân bổ (Feiock, 2013; Kim, 2021).

Lý thuyết ICA phân loại các tình huống hợp tác công thành nhiều dạng khác nhau, như phối hợp cung ứng dịch vụ (service delivery cooperation), chia sẻ cơ sở hạ tầng (infrastructure sharing) và điều phối chính sách vùng (regional policy coordination) (Feiock, 2007; Yi, 2017). Mỗi dạng hợp tác này đặt ra mức độ chi phí giao dịch thể chế (institutional transaction costs) khác nhau, bao gồm chi phí tìm kiếm đối tác, thương lượng, giám sát, và thực thi thỏa thuận (Lubell, 2013). Khi các tổ chức có ranh giới pháp lý và mục tiêu riêng biệt, chi phí này thường cao hơn do khác biệt về quy trình ra quyết định, ưu tiên chính sách và cơ chế giải trình (Uetake, 2021).

Để vượt qua các rào cản này, ICA nhấn mạnh các cơ chế giảm thiểu rủi ro thông qua cả công cụ chính thức và phi chính thức. Công cụ chính thức bao gồm hợp đồng liên chính quyền, thỏa thuận hợp tác bằng văn bản và cơ chế ủy quyền quyền lực cho một tổ chức điều phối trung gian (network administrative organization) (Feiock, 2013; Cristofoli và cộng sự, 2021). Công cụ phi chính thức dựa trên sự embeddedness, tức là mức độ gắn kết xã hội và lịch sử hợp tác giữa các bên, tạo điều kiện cho lòng tin, chuẩn mực chung và sự trao đổi thông tin hiệu quả (Berardo & Scholz, 2010; Song, 2024). Các nghiên cứu thực nghiệm ở Mỹ Latinh và châu Âu cho thấy rằng các mạng lưới hợp tác bền vững thường kết hợp cả hai dạng công cụ này, trong đó vốn xã hội đóng vai trò giảm đáng kể rủi ro cơ hội chủ nghĩa (Caroline, 2022; Inter-municipal cooperation in Brazil and Mexico, 2021).

Ứng dụng của khung ICA trải rộng trong nhiều lĩnh vực quản trị công, từ quản lý môi trường bền vững (Yi, 2017), điều phối dịch vụ y tế công cộng (Gonçalves và

cộng sự, 2020), đến quy hoạch sử dụng đất và phát triển đô thị (Kim, 2021). Điểm mạnh của lý thuyết này là khả năng giải thích vì sao một số mạng lưới hợp tác tồn tại và phát triển lâu dài, trong khi những mạng lưới khác nhanh chóng tan rã do không vượt qua được các chi phí và rủi ro thể chế. Trong bối cảnh thu hút đầu tư nước ngoài và triển khai các dự án đối tác công – tư (PPP), ICA cung cấp công cụ phân tích hữu ích để đánh giá năng lực phối hợp giữa các cấp chính quyền và các bên liên quan, từ đó dự báo hiệu quả của các sáng kiến hợp tác phức tạp.

#### *1.1.2.4. Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực*

Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực (Resource Dependence Theory - RDT), được phát triển bởi Pfeffer và Salancik (1978), nhấn mạnh rằng các tổ chức không hoạt động trong trạng thái tự cung tự cấp mà phụ thuộc vào các nguồn lực quan trọng từ môi trường bên ngoài. Những nguồn lực này bao gồm tài chính, nhân lực, thông tin, công nghệ, và tính hợp pháp (legitimacy), vốn thường được kiểm soát bởi các tổ chức hoặc tác nhân khác (Hillman, Withers, & Collins, 2009). Mức độ phụ thuộc nguồn lực quyết định cấu trúc quyền lực và chiến lược tương tác giữa các tổ chức.

Theo RDT, sự phụ thuộc nguồn lực tạo ra bất cân xứng quyền lực và rủi ro về tính bền vững cho tổ chức, bởi đối tác kiểm soát nguồn lực có thể tác động đến hành vi và chiến lược của tổ chức phụ thuộc. Do đó, một động lực quan trọng của hợp tác liên tổ chức là giảm thiểu sự phụ thuộc và tăng quyền kiểm soát nguồn lực thông qua các hình thức như liên minh chiến lược, mạng lưới hợp tác, hoặc tích hợp dọc (Pfeffer & Salancik, 1978; Casciaro & Piskorski, 2005).

Trong khu vực công, RDT đã được sử dụng rộng rãi để giải thích lý do các cơ quan nhà nước, tổ chức phi lợi nhuận, và đối tác tư nhân tham gia hợp tác nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn lực cho cung ứng dịch vụ công (Malatesta & Smith, 2014; Anheier, 2014). Chẳng hạn, các nghiên cứu về hợp tác chính quyền địa phương cho thấy những đơn vị có hạn chế về ngân sách, nhân lực hoặc năng lực chuyên môn có xu hướng tham gia mạng lưới hợp tác để tiếp cận nguồn lực chung và chia sẻ rủi ro (Gazley, 2008). Điều này đặc biệt đúng trong bối cảnh các vấn đề phức tạp (wicked problems) đòi hỏi sự kết hợp đa dạng nguồn lực từ nhiều tổ chức (Bryson, Crosby, & Stone, 2015).

Ngoài ra, RDT còn cung cấp góc nhìn quan trọng để phân tích đối tác công–tư (PPP) và thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI). Các chính quyền địa phương hoặc cơ quan quản lý thường thiết lập quan hệ đối tác với khu vực tư nhân hoặc các nhà đầu tư nước ngoài để bổ sung nguồn vốn, công nghệ và kinh nghiệm quản lý mà

họ thiếu. Đồng thời, khu vực tư nhân cũng phụ thuộc vào khu vực công để tiếp cận giấy phép, hạ tầng, và môi trường thể chế thuận lợi. Sự tương hỗ phụ thuộc này hình thành nên nền tảng cho các cấu trúc hợp tác bền vững nếu được thiết kế cơ chế phân bổ quyền lực và chia sẻ lợi ích hợp lý (Hillman và cộng sự, 2009; Malatesta & Smith, 2014).

Tuy nhiên, RDT cũng cảnh báo rằng sự phụ thuộc nguồn lực có thể dẫn đến xung đột lợi ích và chiến lược phòng thủ nếu quyền lực phân bổ bất cân xứng. Khi một bên chi phối quá lớn, mối quan hệ hợp tác có nguy cơ trở thành lệ thuộc đơn phương, làm giảm tính linh hoạt và khả năng đổi mới của tổ chức phụ thuộc (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007). Vì vậy, một hàm ý quản trị quan trọng là các tổ chức công cần đa dạng hóa nguồn lực, mở rộng mạng lưới đối tác, và tăng cường khả năng thương lượng để tránh bị khóa chặt vào một nguồn duy nhất.

Tổng thể, RDT cung cấp cơ sở lý luận để lý giải động lực hình thành, duy trì, và điều chỉnh hợp tác giữa các tổ chức công và giữa khu vực công–tư, giúp tìm kiếm câu hỏi tại sao các tổ chức công chủ động tìm kiếm hợp tác, đó là để giảm thiểu rủi ro phụ thuộc, tối đa hóa quyền kiểm soát nguồn lực, và tăng khả năng đạt được mục tiêu tổ chức trong bối cảnh cạnh tranh và bất định cao.

#### *1.1.2.5. Ưu nhược điểm của các lý thuyết và vấn đề đặt ra trong nghiên cứu hợp tác giữa các tổ chức công*

Bốn lý thuyết là Lý thuyết quản trị mạng lưới, lý thuyết Kinh tế học chi phí giao dịch, Hành động Tập thể thể chế, và lý thuyết Phụ thuộc Nguồn lực cung cấp các lăng kính riêng để phân tích động lực, cơ chế và hiệu quả của hợp tác liên tổ chức, đồng thời có mỗi lý thuyết lại có những giới hạn nhất định về phạm vi áp dụng. Do đó cần thiết phải so sánh và phân tích khoảng trống của từng lý thuyết sẽ làm rõ những vấn đề đặt ra về giới hạn của từng tiếp cận, của từng lý thuyết. Trên cơ sở đó từ đó đặt nền móng cho việc xây dựng nền tảng lý thuyết tích hợp, phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của luận án.

Lý thuyết NGT được xây dựng nhằm khắc phục hạn chế của mô hình quản trị hành chính truyền thống vốn thiên về cấu trúc phân cấp, thông qua việc nhấn mạnh cơ chế phối hợp ngang dựa trên sự phụ thuộc lẫn nhau, lòng tin và khả năng thích nghi (Provan & Kenis, 2008; Cristofoli và cộng sự, 2011). NGT đặc biệt phù hợp để phân tích cấu trúc và cơ chế vận hành mạng lưới hợp tác công, giải thích cách các tổ chức độc lập cùng phối hợp nhằm đạt mục tiêu chung. Tuy nhiên, điểm hạn chế của NGT là thiếu phân tích sâu về động lực kinh tế và các yếu tố như chi phí giao dịch,

hành vi cơ hội, đều là những khía cạnh đóng vai trò quan trọng trong quan hệ giữa các tổ chức công và doanh nghiệp FDI.

**Bảng 1.1: So sánh các lý thuyết nền tảng**

Lý thuyết	Bối cảnh áp dụng điển hình	Ưu điểm	Nhược điểm/Giới hạn	Mức độ phù hợp với nghiên cứu
<b>NGT</b>	Phân tích cấu trúc, cơ chế vận hành mạng lưới hợp tác công ở cấp địa phương, vùng, hoặc liên vùng.	Giải thích tốt về cơ chế phối hợp ngang, vai trò lòng tin, vốn xã hội, và cấu trúc quản trị mạng lưới.	Thiếu phân tích sâu về động lực kinh tế, hành vi cơ hội và chi phí giao dịch.	<b>Rất phù hợp:</b> Giải thích được cơ chế hợp tác công – công trong thu hút và quản lý FDI.
<b>TCE</b>	Phân tích chi phí giao dịch và lựa chọn cơ chế phối hợp tối ưu giữa các bên.	Đánh giá rõ tác động của bất định, tài sản chuyên biệt, tần suất đến chi phí và rủi ro; phù hợp để lý giải hành vi kinh tế.	Giả định tác nhân tối đa hóa lợi ích; ít chú trọng yếu tố thể chế công và quan hệ phi hợp đồng.	<b>Rất phù hợp:</b> Bổ sung góc nhìn kinh tế và hành vi doanh nghiệp FDI vào phân tích hợp tác công.
<b>ICA</b>	Hợp tác công giữa các chính quyền địa phương để vượt qua phân mảnh thể chế.	Lý giải rõ rủi ro và chi phí do phân mảnh; phân loại tình huống hợp tác.	Tập trung nhiều vào hợp tác liên chính quyền; ít phân tích tác động tới doanh nghiệp tư nhân.	<b>Phù hợp một phần:</b> Hữu ích để hiểu rào cản thể chế nhưng không phải trụ cột chính.
<b>RDT</b>	Quan hệ liên tổ chức để giảm phụ thuộc nguồn lực.	Giải thích động lực hợp tác nhằm giảm rủi ro nguồn lực, tăng quyền lực đàm phán.	Không phân tích chi phí giao dịch; ít chú trọng cấu trúc quản trị mạng lưới.	<b>Phù hợp một phần:</b> Bổ trợ cho phân tích động lực nhưng không giải thích cơ chế phối hợp.

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Ngược lại, TCE lại xuất phát từ kinh tế học tổ chức, nhấn mạnh rằng các giao dịch giữa các bên luôn phát sinh chi phí thương lượng, giám sát và thực thi hợp đồng (Williamson, 1985; Cao & Lumineau, 2015). TCE lý giải tốt tác động của bất định, tính tài sản chuyên biệt và tần suất giao dịch tới việc lựa chọn cơ chế phối hợp tối ưu. Trong bối cảnh hợp tác công–công nhằm thu hút và hỗ trợ FDI, TCE cho phép đánh giá chi phí và rủi ro mà doanh nghiệp phải gánh chịu khi môi trường thể chế thiếu minh bạch hoặc thiếu nhất quán. Tuy nhiên, TCE có xu hướng giả định các tác nhân hành xử tối đa hóa lợi ích và ít chú trọng đến yếu tố thể chế công cũng như cấu trúc

quản trị mạng lưới, do đó khó giải thích toàn diện cơ chế hợp tác trong khu vực công khi áp dụng riêng lẻ.

ICA, dựa trên nền tảng phân tích thể chế, tập trung vào việc lý giải rủi ro và chi phí phát sinh do phân mảnh thể chế, đặc biệt trong hợp tác giữa các chính quyền địa phương (Feiock, 2007; Andrew, 2009). Khung này phân loại các tình huống hợp tác, chẳng hạn như phối hợp dịch vụ, chia sẻ hạ tầng, hay điều phối chính sách vùng, đồng thời đề xuất các cơ chế giảm thiểu rủi ro như hợp đồng chính thức hoặc thỏa thuận phi chính thức. Tuy nhiên, ICA thường giới hạn ở phân tích hợp tác liên chính quyền và ít quan tâm đến tác động của hợp tác này đối với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI.

Trong khi đó, RDT (Pfeffer & Salancik, 1978) nhìn nhận hợp tác như một chiến lược nhằm giảm sự phụ thuộc vào nguồn lực bên ngoài, tăng quyền lực đàm phán và khả năng kiểm soát môi trường. RDT lý giải rõ động lực hình thành các liên minh chiến lược hoặc mạng lưới liên tổ chức khi các bên cần tiếp cận nguồn lực thiết yếu. Tuy nhiên, lý thuyết này không đi sâu vào phân tích chi phí giao dịch hay cấu trúc quản trị mạng lưới, do đó không đủ khả năng giải thích toàn diện hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công trong bối cảnh thể chế phức tạp.

Từ những phân tích nêu trên, có thể nhận thấy chưa có khung lý thuyết nào vừa giải thích được cơ chế vận hành mạng lưới hợp tác giữa các tổ chức công, vừa phân tích được tác động của chi phí giao dịch và động lực kinh tế của doanh nghiệp FDI. Các nghiên cứu ứng dụng NGT thường thiếu chiều sâu về khía cạnh kinh tế, trong khi các nghiên cứu TCE lại chưa bao quát yếu tố quản trị thể chế và quan hệ phi hợp đồng. ICA và RDT tuy cung cấp các góc nhìn bổ trợ nhưng cũng chưa tạo ra khung phân tích toàn diện cho bối cảnh địa phương ở các nền kinh tế chuyển đổi. Đặc biệt, trong bối cảnh tỉnh/thành phố tại Việt Nam, nơi cạnh tranh thu hút đầu tư nước ngoài diễn ra gay gắt, sự phối hợp giữa các tổ chức công không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng môi trường đầu tư mà còn tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI, thì việc tích hợp NGT và TCE có tiềm năng lấp đầy khoảng trống này.

NGT cung cấp công cụ phân tích cấu trúc và cơ chế vận hành hợp tác thể chế, trong khi TCE bổ sung khả năng đánh giá chi phí, rủi ro và động lực hành vi kinh tế từ góc nhìn doanh nghiệp. Sự kết hợp này không chỉ giúp giải thích vì sao và như thế nào các tổ chức công hợp tác với nhau, mà còn lý giải được tác động của sự hợp tác này tới quyết định và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. So sánh và phân tích

khoảng trống của từng lý thuyết sẽ làm rõ giới hạn của từng tiếp cận, đồng thời đặt nền móng cho việc tích hợp lý thuyết phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của luận án.

## **1.2. Các nghiên cứu về hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài**

Hợp tác giữa các tổ chức công, đặc biệt là giữa các chính quyền địa phương, ngày càng được nhìn nhận như một công cụ chiến lược nhằm thu hút hiệu quả nguồn vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài. Sự phối hợp giữa các đơn vị hành chính công không chỉ góp phần cải thiện môi trường đầu tư, mà còn đóng vai trò then chốt trong tối ưu hóa hạ tầng, chia sẻ nguồn lực và xây dựng thương hiệu địa phương trong mắt nhà đầu tư quốc tế.

Trong lĩnh vực thu hút FDI, hợp tác giữa các tổ chức công đóng vai trò quan trọng trong việc tạo lập môi trường đầu tư thuận lợi thông qua điều phối chính sách, đồng bộ hóa hạ tầng, và cung ứng các dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp (Hering, 2024; Uetake, 2016). Việc hình thành các mạng lưới hợp tác giữa chính quyền địa phương, cơ quan xúc tiến đầu tư, và các đơn vị dịch vụ công chuyên ngành giúp giảm trùng lặp, tối ưu nguồn lực và gia tăng năng lực cạnh tranh vùng (Kim, 2021; Lee, 2021).

Phần lớn các nghiên cứu quốc tế hiện nay tập trung vào phân tích tác động của chính sách vùng hoặc thể chế đa cấp đối với dòng vốn FDI. Chẳng hạn, Burger và cộng sự (2021) nghiên cứu tác động của các chính sách phát triển vùng tại Đức trong giai đoạn 2003–2010, và chỉ ra rằng các biện pháp đầu tư công và hỗ trợ địa phương giúp tăng đáng kể sức hấp dẫn của khu vực đối với các công ty đa quốc gia, đặc biệt tại các vùng kinh tế tụt hậu như Đông Đức. Tương tự, báo cáo của Liên minh Châu Âu (EU, 2006) khẳng định rằng sự hiện diện của FDI không chỉ thúc đẩy năng suất và đổi mới công nghệ, mà còn góp phần lan tỏa kỹ năng quản lý và khả năng cạnh tranh cho các doanh nghiệp bản địa thông qua các chính sách liên kết vùng. Một hướng tiếp cận khác được Getzner và Moroz (2020) triển khai tại Ukraine cho thấy rằng mặc dù FDI mang lại tiềm năng phát triển khu vực, nhưng hiệu quả thực tế bị hạn chế bởi bất ổn thể chế và thiếu tính phối hợp trong quản lý nhà nước ở các cấp.

Ngoài ra, một nhóm nghiên cứu mới đang nổi lên với hướng tiếp cận từ góc độ "ngoại giao địa phương" (city diplomacy) và mạng lưới liên kết giữa các đô thị. He, Tang và Wei (2025) là một nghiên cứu định lượng điển hình, cho thấy các thỏa thuận kết nghĩa quốc tế giữa các thành phố tại Trung Quốc có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến lượng vốn FDI đổ vào các địa phương tham gia. Tác động này

được lý giải bởi việc các cam kết hợp tác tạo ra cơ chế truyền thông tin, giảm bất định thể chế và tạo điều kiện thuận lợi về thương hiệu địa phương trong mắt nhà đầu tư. Các nghiên cứu như của Zhang và cộng sự (2020) và Lian và cộng sự (2024) cũng củng cố lập luận này khi phân tích sự tương tác giữa kết nối địa phương-quốc tế và dòng vốn đầu tư thông qua các hoạt động mua bán, sáp nhập xuyên biên giới (cross-border M&A).

Tại Việt Nam, tuy khung lý luận chưa phát triển tương xứng, một số nghiên cứu vẫn nỗ lực tiếp cận chủ đề từ thực tiễn địa phương. Nghiên cứu của Mai Văn Nhiêu (2022) tại tỉnh Long An là một ví dụ, trong đó đánh giá vai trò của liên kết vùng và marketing địa phương trong việc nâng cao sự hài lòng của doanh nghiệp FDI. Tác giả chỉ ra rằng không chỉ các yếu tố như cơ sở hạ tầng, nguồn nhân lực hay cải cách hành chính, mà cả sự phối hợp giữa Long An với TP.HCM về hạ tầng logistics, cảng biển và phát triển ngành phụ trợ là những yếu tố có tính quyết định đến hiệu quả thu hút FDI. Mặc dù vậy, cách tiếp cận vẫn chủ yếu mang tính định tính, thiếu khung phân tích lý thuyết hệ thống và chưa kiểm định các giả thuyết bằng mô hình định lượng như ICA hay PLS-SEM.

Tổng thể, các nghiên cứu hiện tại cho thấy hợp tác giữa các tổ chức công, dù là dưới hình thức chính sách vùng, liên kết đô thị hay ngoại giao địa phương, đều đóng vai trò hỗ trợ tích cực cho việc thu hút FDI. Tuy nhiên, hai khoảng trống lớn vẫn tồn tại. Thứ nhất, phần lớn nghiên cứu tập trung vào hợp tác xuyên quốc gia, trong khi hợp tác giữa các địa phương trong cùng một quốc gia, vốn phổ biến ở các nước có mô hình quản trị phân cấp, lại ít được khai thác. Thứ hai, vẫn còn thiếu vắng các mô hình định lượng có khả năng kiểm định các giả thuyết phức hợp, bao gồm các biến trung gian (chẳng hạn như hạ tầng, thương hiệu địa phương) và biến điều tiết (như mức độ tự chủ hành chính hay mức độ cạnh tranh thể chế giữa các địa phương).

Vì vậy, hướng nghiên cứu tiếp có thể phát triển khung lý thuyết tích hợp (ví dụ kết hợp lý thuyết mạng lưới quản trị công và lý thuyết chi phí giao dịch) kết hợp với mô hình định lượng đa biến để làm sáng tỏ cơ chế mà qua đó sự hợp tác giữa các chính quyền địa phương tác động đến hiệu quả thu hút FDI. Đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam, nơi chính quyền vùng chưa được thể chế hóa đầy đủ, việc nghiên cứu các liên kết ngang cấp tỉnh trong thu hút FDI không chỉ mang giá trị học thuật, mà còn cung cấp luận cứ quan trọng cho hoạch định chính sách phát triển vùng và chiến lược đầu tư quốc gia (chi tiết xem phụ lục 2).

### 1.3. Các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công

Trong phần này, luận án sẽ tổng hợp và hệ thống hóa các yếu tố quyết định hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công dựa trên bằng chứng thực nghiệm đa bối cảnh. Hiệu quả hợp tác (network/collaborative effectiveness) ở đây được hiểu theo cả kết quả đầu ra (nâng cao hiệu suất cung ứng dịch vụ, cải thiện chỉ tiêu kinh tế-xã hội, tăng thu ngân sách) và kết quả quá trình (giảm chi phí điều phối, tăng tính minh bạch, trách nhiệm giải trình, củng cố năng lực học tập liên tổ chức). Các nghiên cứu tổng quan chỉ ra một nhóm nhân tố có tính lặp lại: (i) bối cảnh, cấu trúc mạng (quy mô, mức phân mảnh thể chế, đặc trưng không gian), (ii) cơ chế quản trị và thực hành quản lý mạng (lựa chọn mô hình điều phối, vai trò lãnh đạo/điều phối, công cụ hợp đồng, thủ tục), (iii) chất lượng quan hệ và điều kiện nhận thức (mục tiêu chung, niềm tin, hỗ trợ quản lý, định hướng đổi mới/lấy công dân làm trung tâm), (iv) động lực theo thời gian (độ dài quan hệ, ổn định liên kết, học tập thể chế), và (v) ràng buộc tài khóa - sở hữu (đa dạng chủ sở hữu trong doanh nghiệp đô thị, khả năng tiếp cận nguồn lực). Các kết quả này được minh họa qua những bối cảnh khác nhau: hợp tác liên đô thị gắn với phát triển kinh tế địa phương (Wolfschütz, 2020), hiệu quả tổ chức dịch vụ công và doanh nghiệp đô thị (Voorn và cộng sự, 2020), hợp tác số xuyên biên giới trong chính phủ điện tử (Chen và cộng sự, 2019), đến các khảo sát vùng Mỹ Latinh và các trường hợp C2C/IMC ở Hoa Kỳ, Nam Phi, Thụy Sĩ (Yurisch và cộng sự, 2019; Bel & Warner, 2015; Hawkins, 2010; Turrini và cộng sự, 2010; De Villiers, 2009).

Tuy vậy, bằng chứng cũng cho thấy dị biệt theo bối cảnh (quy mô dịch vụ, thiết kế thể chế, mức độ tương thích giữa các bên) khiến hiệu quả hợp tác không đồng đều, đồng thời tồn tại hạn chế đo lường (chỉ số hiệu quả ngắn hạn, dựa trên cảm nhận, ít theo dõi động thái dài hạn). Đặc biệt, nghiên cứu hiện tại còn hiếm khi gắn trực tiếp các yếu tố quyết định hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công với kết quả thu hút FDI và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI tại địa bàn, đây chính là khoảng trống mà luận án hướng tới để giải quyết. Trên cơ sở đó, sẽ phân nhóm bằng chứng theo các cụm nhân tố nêu trên, chỉ ra cơ chế tác động, giới hạn phương pháp, và rút ra hàm ý để phát triển các giả thuyết và mô hình nghiên cứu ở các phần tiếp theo.

Wolfschutz (2020) nghiên cứu hiệu quả hợp tác giữa các thành phố đối với phát triển kinh tế địa phương tại các thành phố tự trị ở bốn bang Tây Đức, Lower Saxony, Hesse, Rhineland Palatinate và Bavaria trong giai đoạn 2008-2015. Nghiên cứu cho thấy hợp tác giữa các thành phố (Inter-Municipal Cooperation- IMC) có tác động tích cực đến hoạt động kinh tế địa phương và các nguồn lực phát triển doanh



ngành địa phương được sử dụng hiệu quả hơn cho các thành phố hợp tác. Đóng góp này góp phần phân tích ảnh hưởng của hợp tác giữa các thành phố (IMC) trong lĩnh vực phát triển doanh nghiệp địa phương. Tác giả thấy rằng hợp tác có tác động trung gian đến năng suất của các nỗ lực phát triển doanh nghiệp địa phương, trong đó việc tăng chi tiêu cho các khu vực phát triển kinh doanh địa phương với các thành phố hợp tác có tỷ lệ thất nghiệp thấp hơn so với các khu vực không hợp tác. Hơn nữa, hợp tác lâu dài, kéo dài ít nhất sáu năm, cho thấy doanh thu thuế của chính họ tăng lên. Tuy nhiên thì nghiên cứu này cũng có một số thiếu sót và cần có nhiều nghiên cứu hơn để xác định các động lực của sự hợp tác thành công trong các môi trường khác nhau và phát triển các phương pháp tiếp cận có thể đối phó với bối cảnh hợp tác năng động theo thời gian.

Voorn và cộng sự (2020) phân tích các yếu tố quyết định và cơ chế có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước (SOE) và các cơ quan chính phủ cùng nhiều chính sách đã được thực hiện để cố gắng đảm bảo hiệu quả hoạt động của các tổ chức dịch vụ công bên ngoài cấp quốc gia. Nghiên cứu giúp tác giả nhận thấy rằng nhiều yếu tố dự báo được coi là quan trọng đối với hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước (SOE) và các cơ quan chính phủ dường như không phải là những yếu tố dự báo cho các tập đoàn thuộc sở hữu đô thị (Municipal Owned Corporation-MOC). Phát hiện dự kiến của bài báo là dự đoán tốt nhất về hiệu suất của các tập đoàn thuộc sở hữu của đô thị (MOC), ngoài các đặc điểm liên quan đến quy mô và khả năng tiếp cận các nguồn lực của chúng, còn liên quan đến sự đa dạng của các chủ sở hữu. Sự khác biệt trong chỉ đạo giữa các thành phố tạm thời dường như là nguyên nhân làm giảm hiệu quả hoạt động của các tập đoàn thuộc sở hữu của đô thị (MOC). Tuy nhiên, những phát hiện của tác giả vẫn còn hạn chế do mang tính dự kiến và thước đo hiệu suất cũng còn hạn chế, chỉ dựa trên nhận thức mà không tính đến hiệu quả lâu dài. Nghiên cứu trong tương lai nên được thực hiện bằng cách sử dụng các thước đo hiệu suất khác; đặc biệt là các thước đo hiệu suất năng động hơn, lâu dài và khách quan hơn sẽ đóng góp cho nền văn học hiện tại. Đồng thời cũng có thể chứng minh các tập đoàn thuộc sở hữu đô thị hoạt động như thế nào dưới góc độ so sánh, tức là so với các cơ quan hành chính địa phương. Bên cạnh đó, cũng có thể xem xét ảnh hưởng của sự khác biệt giữa các quốc gia về luật pháp, hiện chưa được lập bản đồ đầy đủ trong tài liệu và xem xét tác động của các cơ chế quản trị công ty cụ thể.

Chen Yu-Che và cộng sự (2019) sử dụng dữ liệu người dùng từ hệ thống chính phủ điện tử liên tổ chức cung cấp dịch vụ thương mại và công nghiệp tích hợp nhằm

kiểm tra hiệu suất của hệ thống chính phủ điện tử xuyên biên giới. Kết quả nhấn mạnh tầm quan trọng của hỗ trợ quản lý, mục tiêu chung và sự tin tưởng giữa các cơ quan trong việc cải thiện cả ba thước đo hiệu suất. Ngoài ra, văn hóa tổ chức đổi mới và lấy công dân làm trung tâm đã nâng cao hiệu quả và trách nhiệm giải trình. Trong khi đó, sự phụ thuộc lẫn nhau trong hành chính cũng có tác động đến hiệu quả và trách nhiệm giải trình. Nhìn chung, nghiên cứu giúp nâng cao hiểu biết về hiệu suất của các hệ thống chính phủ điện tử xuyên biên giới. Nghiên cứu này có một số hạn chế, chỉ tập trung vào các phản hồi ở cấp độ cá nhân đối với một hệ thống chính phủ điện tử xuyên biên giới duy nhất trong một hệ thống hành chính. Ngoài ra, một hạn chế tiềm ẩn còn đến từ việc sử dụng một mục duy nhất để đo lường một số biến giải thích và thiếu sự khác biệt rõ ràng giữa các thước đo được sử dụng. Các nghiên cứu trong tương lai có thể biến những hạn chế này thành cơ hội nâng cao hiểu biết về các hệ thống chính phủ điện tử xuyên biên giới.

Yurisch và cộng sự (2019) nghiên cứu quan hệ hợp tác giữa các thành phố ở Mỹ Latinh. Nghiên cứu báo cáo tiến độ nghiên cứu, sự phức tạp của hoạt động và các tác động khác nhau của việc hợp tác giữa các thành phố ở các nước Mỹ Latinh. Kết quả xác định những lỗ hổng chính trong các nghiên cứu về nguyên nhân và các yếu tố quyết định sự ‘cộng tác’ như một mô hình tổ chức và quản trị lãnh thổ. Châu Mỹ Latinh có một số đặc thù cho thấy sự cần thiết phải phát triển lý thuyết cụ thể cho các dòng nghiên cứu về nguyên nhân, hoạt động và tác dụng của vi mạch. Thách thức này là chìa khóa cho một tương lai hiểu biết và phát triển tốt hơn về vi mạch ở Mỹ Latinh.

Bel và Warner (2015) làm rõ các yếu tố tác động đến sự hợp tác giữa các thành phố trong việc cung cấp dịch vụ tại Hoa Kỳ. Kết quả nghiên cứu gợi ý những ý nghĩa quan trọng đối với các nhà hoạch định chính sách đồng thời cũng nhận thấy rằng việc quản lý chuyên nghiệp là rất quan trọng để quản lý chi phí giao dịch hợp tác. Tác giả nhận thấy rằng các hạn chế về tài chính, các yếu tố không gian và tổ chức là những động lực quan trọng của sự hợp tác. Cần có nhiều nghiên cứu hơn về các yếu tố này để hiểu được rằng nó có thể ảnh hưởng đến sự hợp tác như thế nào. Các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm trong tương lai cũng nên chú ý nhiều hơn đến các yếu tố không gian và tổ chức để phát triển sự hiểu biết tốt hơn về các yếu tố thúc đẩy hợp tác và sự khác biệt của chúng giữa các cấu trúc chính quyền địa phương và khu vực.

Hawkins (2010) làm rõ tác động của các yếu tố dự báo hữu hình (tức là các đặc điểm ngữ cảnh, cấu trúc, hoạt động và quản lý của mạng công cộng) đối với hiệu quả mạng liên kết giữa các thành viên tổ chức công. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra sự

tồn tại của mối tương quan giữa cấu trúc mạng, chức năng và quản lý, với cái sau phụ thuộc vào cái trước. Làm nổi bật sự hiện diện của một yếu tố quan trọng khác đằng sau sự thành công của mạng lưới: các mối quan hệ cá nhân giữa các thành viên trong mạng lưới. Đồng thời đưa ra các gợi ý quan trọng về cách quản lý thành công sự hợp tác giữa các đô thị. Đó là nên chọn các công cụ quản lý và phong cách quản lý phù hợp với cấu trúc mạng. Nhìn chung, kết quả nghiên cứu của tác giả ý nghĩa quan trọng đối với cả lý thuyết và thực hành, từ đó làm phong phú lý thuyết về các yếu tố dự báo hiệu suất mạng công cộng.

Turrini và cộng sự (2010) nghiên cứu hiệu quả của mạng lưới công cộng và các yếu tố ảnh hưởng. Tác giả chỉ ra các năng lực và hành vi quản lý công ảnh hưởng đến hiệu suất mạng theo thời gian và ở nhiều cấp độ khác nhau bằng cách thay đổi và định hình lại cấu trúc của chính mạng lưới. Việc tạo thuận lợi cho quy trình và thủ tục trong mạng lưới và làm việc với tư cách là người lãnh đạo mạng, không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của mạng, mà còn bảo tồn và phát triển những gì có thể được coi là nguồn thực sự của lợi thế vượt trội trong mạng: mức độ tích hợp giữa các nút liên kết của mạng; sự ổn định bên trong của mạng lưới; và trách nhiệm giải trình của nó đối với cộng đồng. Sự gắn kết trong cộng đồng địa phương, sự hỗ trợ của cộng đồng địa phương và sự tham gia giải quyết các vấn đề do mạng giải quyết là những yếu tố quan trọng cần được chú trọng trong việc quản lý một mạng công cộng thành công.

De Villiers (2009) phân tích các yếu tố thành công và quy trình quản lý quan hệ đối tác giữa các thành phố với nhau (C2C). Nghiên cứu này dựa trên các nghiên cứu gần đây ở Nam Phi và Hợp chủng quốc Hoa Kỳ, đồng thời định hình quan hệ đối tác C2C như một liên minh chiến lược giữa hai hoặc nhiều thành phố. Nghiên cứu giúp hiểu rõ hơn về quá trình hình thành và quản lý C2C và đề xuất một khuôn khổ quản lý và lập kế hoạch dẫn đến sự thành công và bền vững hơn đối tác C2C. Kết quả nghiên cứu còn gợi ý rằng hợp tác C2C có thể đóng góp lớn vào sự phát triển và việc áp dụng mô hình này có thể làm tăng hiệu quả sự thành công của mối quan hệ ở cấp địa phương. Từ đó, tác giả đề xuất một khuôn khổ quản lý và lập kế hoạch, nếu được thực hiện đúng cách, có thể dẫn đến sự thành công và bền vững hơn giữa các đối tác C2C. Tuy nhiên chỉ có một số ít nghiên cứu liên quan đến việc quản lý quan hệ đối tác C2C. Vì vậy tác giả cũng khuyến nghị nên tiến hành nghiên cứu thêm để kiểm tra các bằng chứng thực nghiệm áp dụng mô hình này trong môi trường C2C và xác định xem nó có dẫn đến thành công lớn hơn không. Có thể nói hợp tác C2C, một hiện tượng toàn cầu và ngày càng phổ biến, có thể đóng góp lớn cho các địa phương

trên cách khía cạnh học tập, phát triển kinh tế và phát triển xã hội, nhưng thành công của sự hợp tác này phụ thuộc chủ yếu vào cách thức quản lý nó trong tương lai.

Nhìn chung, đã có các nghiên cứu trong và ngoài nước về các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công, ở đây là các chính quyền địa phương cụ thể là ở Nam Phi, Hàn Kỳ, Thụy Sĩ, nhưng đa phần liên quan đến chính sách, hoạch định chính sách liên kết giữa các vùng, các địa phương. Từ các bài nghiên cứu trên, các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công có thể kể đến như các yếu tố dự báo, quản trị mạng lưới hợp tác, quy trình quản lý quan hệ đối tác, đều được làm rõ khẳng định được tầm ảnh hưởng của nó đến hợp tác giữa các tổ chức công. Tuy nhiên, chưa có công trình nào về hợp tác trong thu hút FDI.

#### **1.4. Các nghiên cứu kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI**

Kết quả kinh doanh là một trong những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, phản ánh mức độ thành công của doanh nghiệp trong việc đạt được các mục tiêu tài chính và phi tài chính. Đối với doanh nghiệp, kết quả kinh doanh thường được đo lường qua các chỉ tiêu tài chính như doanh thu, lợi nhuận, tỷ suất sinh lời, và các chỉ tiêu phi tài chính như chất lượng sản phẩm, thị phần, và sự hài lòng của khách hàng. Những chỉ tiêu này không chỉ giúp đánh giá kết quả sản xuất, mà còn cho thấy khả năng duy trì và phát triển bền vững của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh.

##### *Các chỉ tiêu tài chính trong kết quả kinh doanh*

Trong môi trường doanh nghiệp, các chỉ tiêu tài chính luôn đóng vai trò chủ đạo trong việc đo lường kết quả kinh doanh. Chúng bao gồm doanh thu, lợi nhuận, và tỷ suất sinh lời, và thường được xem là những chỉ số phản ánh hiệu quả của các chiến lược kinh doanh. Doanh thu là chỉ số cơ bản đo lường mức độ thành công trong việc tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, trong khi lợi nhuận phản ánh khả năng tối ưu hóa chi phí và tài nguyên. Tỷ suất sinh lời giúp đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản của doanh nghiệp trong việc tạo ra lợi nhuận.

Các nghiên cứu của Verweij (2021) chỉ ra rằng các doanh nghiệp có chiến lược tăng trưởng doanh thu bền vững và tối ưu hóa chi phí thường có lợi nhuận cao và tỷ suất sinh lời ổn định. Hơn nữa, một doanh nghiệp có thể đạt được kết quả tài chính cao khi áp dụng công nghệ mới và cải tiến quy trình sản xuất, qua đó giảm chi phí sản xuất và tăng hiệu quả hoạt động.

##### *Các chỉ tiêu phi tài chính trong kết quả kinh doanh*

Bên cạnh các chỉ tiêu tài chính, các yếu tố phi tài chính như chất lượng sản phẩm, thị phần, và sự hài lòng của khách hàng đóng vai trò quan trọng trong việc đo lường sự thành công dài hạn của doanh nghiệp. Chất lượng sản phẩm là yếu tố then chốt quyết định đến danh tiếng và uy tín của doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng sản phẩm sẽ giúp doanh nghiệp duy trì và tăng trưởng thị phần, cũng như thu hút khách hàng mới.

Ngoài ra, sự hài lòng của khách hàng là yếu tố phản ánh trực tiếp mức độ đáp ứng nhu cầu và mong đợi của thị trường. Vì vậy, các doanh nghiệp đạt kết quả tốt không chỉ dựa vào lợi nhuận mà còn nhờ vào khả năng cải tiến chất lượng sản phẩm và cung cấp dịch vụ tốt cho khách hàng, qua đó xây dựng mối quan hệ bền vững. Điều này được thể hiện rõ trong các nghiên cứu của Hương (2021) và Kaushal (2021), khi họ nhấn mạnh rằng các doanh nghiệp FDI có thể nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, qua đó gia tăng sự hài lòng của khách hàng và mở rộng thị phần.

#### *Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI*

Kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI thường được đánh giá qua các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính tương tự như các doanh nghiệp nội địa. Tuy nhiên, do nguồn vốn, công nghệ, và quản lý từ nước ngoài, các doanh nghiệp FDI có lợi thế cạnh tranh và khả năng phát triển vượt trội trong các lĩnh vực như công nghệ cao, sản xuất hàng hóa chất lượng cao và dịch vụ chuyên nghiệp.

Các doanh nghiệp FDI thường đạt kết quả tài chính tốt hơn nhờ vào việc tiếp cận các công nghệ tiên tiến và phương pháp quản lý hiện đại. Các doanh nghiệp FDI, nhờ vào hợp tác với các tổ chức công và chính sách hỗ trợ đầu tư của chính phủ, có thể đạt tăng trưởng mạnh mẽ trong doanh thu và lợi nhuận. Bên cạnh đó, các chỉ tiêu phi tài chính như chất lượng sản phẩm và tính sáng tạo của doanh nghiệp FDI cũng thường vượt trội, tạo ra sự khác biệt rõ rệt so với các doanh nghiệp nội địa.

### **1.5. Các nghiên cứu về mối quan hệ về hợp tác giữa các tổ chức công và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp**

Trong bối cảnh quản trị công hiện đại, hợp tác giữa các tổ chức công ngày càng được xem là một công cụ chiến lược để nâng cao hiệu quả quản trị, tối ưu hóa nguồn lực và cải thiện môi trường kinh doanh. Khác với đối tác công-tư (PPP) vốn tập trung vào quan hệ giữa khu vực nhà nước và tư nhân, hợp tác giữa các tổ chức công chủ yếu diễn ra giữa các cơ quan nhà nước ở các cấp và lĩnh vực khác nhau, ví dụ như hợp tác liên đô thị (IMC) hoặc phối hợp giữa các sở, ban, ngành trong cùng một tỉnh/thành. Các nghiên cứu gần đây cho thấy, mặc dù mục tiêu ban đầu của PPC

thường liên quan đến nâng cao chất lượng dịch vụ công hoặc giảm chi phí, tác động gián tiếp của nó lên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm cả doanh nghiệp FDI, đang ngày càng được ghi nhận (Wolfschütz, 2020; Swianiewicz & Teles, 2021). Mối quan hệ giữa cải cách thể chế, chất lượng điều phối giữa các tổ chức công và kết quả hoạt động của doanh nghiệp đang trở thành một hướng nghiên cứu quan trọng trong các nền kinh tế mới nổi (Bhujabal và cộng sự, 2024; Trąpczyński, 2013).

Các tác động cụ thể của hợp tác công đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI, tập trung vào những khía cạnh như:

*Giảm thiểu chi phí đầu tư và chi phí vận hành:* Một trong những tác động quan trọng nhất của hợp tác công đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI là việc giảm thiểu chi phí đầu tư và tối ưu hóa chi phí sản xuất. Các chính sách của chính phủ như hỗ trợ tài chính và ưu đãi thuế có thể giúp giảm chi phí ban đầu khi doanh nghiệp đầu tư vào một quốc gia mới. Theo Verweij (2021), hợp tác giúp doanh nghiệp FDI giảm chi phí ban đầu thông qua việc được miễn thuế, hỗ trợ xây dựng cơ sở hạ tầng, và cung cấp các ưu đãi về lao động. Những hỗ trợ này cho phép doanh nghiệp FDI tập trung vào sản xuất, qua đó giúp tối ưu hóa quy trình và nâng cao hiệu quả sản xuất.

Theo Bozsik, Ngo và Vasa (2023), các doanh nghiệp FDI, nhờ vào hợp tác với các tổ chức công và các chính sách hỗ trợ đầu tư của chính phủ, có thể đạt tăng trưởng mạnh mẽ trong doanh thu và lợi nhuận. Chính sách hỗ trợ từ chính phủ, đặc biệt là trong các lĩnh vực công nghiệp, tạo ra một môi trường đầu tư thuận lợi, giúp giảm chi phí đầu tư và tăng cường khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp FDI. Ví dụ: Chính phủ Việt Nam cung cấp các khu công nghiệp, các trung tâm nghiên cứu và phát triển, và các chương trình đào tạo nhân lực hỗ trợ cho các doanh nghiệp FDI, giúp giảm thiểu chi phí vận hành và tăng hiệu quả trong suốt quá trình sản xuất. Khi chi phí được giảm thiểu, doanh nghiệp có thể đạt lợi nhuận cao hơn và tăng trưởng bền vững.

*Mở rộng thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh:* Hợp tác giữa các tổ chức công cũng đóng vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp FDI mở rộng thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh. Theo Hansen & Rand (2006), khi các doanh nghiệp FDI nhận được sự hỗ trợ từ các tổ chức công trong việc phát triển cơ sở hạ tầng và nâng cao chất lượng dịch vụ công, họ có thể tiếp cận dễ dàng hơn với khách hàng và nâng cao chất lượng sản phẩm. Chính phủ và các tổ chức công có thể

tạo ra các chính sách bảo vệ thị trường, hỗ trợ marketing và giúp xây dựng thương hiệu, qua đó giúp doanh nghiệp tăng cường sức cạnh tranh và thị phần.

*Tăng cường đổi mới sáng tạo và chất lượng sản phẩm:* Chính sách hợp tác công còn có tác động đến khả năng đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp FDI. Các tổ chức công có thể hỗ trợ doanh nghiệp FDI trong việc tiếp cận công nghệ mới, cải tiến quy trình sản xuất và tăng cường nghiên cứu phát triển (R&D). Điều này giúp doanh nghiệp không chỉ cải thiện chất lượng sản phẩm mà còn tăng cường sự khác biệt hóa so với các đối thủ cạnh tranh. Theo Bozsik, Ngo và Vasa (2023), doanh nghiệp FDI thường xuyên cập nhật công nghệ mới từ các quốc gia phát triển, giúp họ không ngừng đổi mới sáng tạo và cung cấp những sản phẩm có chất lượng vượt trội.

Nghiên cứu của Wolfschütz (2020) trên các thành phố tự trị ở Đức cho thấy hợp tác liên đô thị có tác động tích cực đến phát triển kinh tế địa phương. Khi các chính quyền địa phương hợp tác trong lĩnh vực phát triển doanh nghiệp, tài nguyên được sử dụng hiệu quả hơn, tình trạng thất nghiệp giảm và doanh thu thuế tăng. Điều này minh chứng cho tác động gián tiếp của hợp tác giữa các tổ chức công đến môi trường kinh doanh, một yếu tố nền tảng để thu hút và hỗ trợ hoạt động của doanh nghiệp, kể cả doanh nghiệp FDI. Ở Đức, Inter-municipal cooperation trong xúc tiến đầu tư vùng Ruhr đã giảm đáng kể thời gian cấp phép và tăng tỷ lệ hoàn thành dự án FDI (Kuhlmann & Wollmann, 2014). Tại Ba Lan, Swianiewicz & Łukomska (2019) phát hiện rằng hợp tác liên đô thị trong phát triển hạ tầng công nghiệp dẫn đến tăng trưởng việc làm và doanh thu doanh nghiệp địa phương.

Ở Bắc Âu, Na Uy áp dụng mô hình hợp tác vùng để phát triển cụm công nghiệp công nghệ biển; kết quả cho thấy doanh nghiệp trong khu vực hợp tác có năng suất lao động cao hơn 15% so với vùng đối chứng (Sørensen & Torfing, 2021). Trong bối cảnh các nước OECD, nghiên cứu của OECD (2020) chỉ ra rằng hợp tác giữa các tổ chức công về chính sách thu hút đầu tư giúp tối ưu hóa chi phí xúc tiến và giảm sự cạnh tranh không lành mạnh giữa các địa phương.

Các nghiên cứu quốc tế đã cung cấp bằng chứng rõ ràng về ảnh hưởng của hợp tác liên tổ chức công đến kết quả hoạt động của tổ chức tư, bao gồm cả doanh nghiệp FDI. Andrews và Entwistle (2010), trong một nghiên cứu định lượng trên các dịch vụ công tại Anh, cho thấy các hình thức hợp tác giữa các tổ chức công có tác động tích cực đến ba khía cạnh: hiệu suất, hiệu quả sử dụng nguồn lực và công bằng xã hội. Tương tự, Mendez (2023) cho thấy tại Colombia, những hành động quản lý nhằm

thúc đẩy hợp tác giữa các tổ chức công có liên hệ trực tiếp đến kết quả hoạt động tổ chức, trong đó cơ các chỉ tiêu kinh tế và năng suất nội bộ.

Cristofoli và cộng sự (2021) nhấn mạnh vai trò của cấu trúc mạng lưới và mức độ tự chủ trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động mạng lưới các tổ chức công. Nghiên cứu này cho thấy rằng trong các mạng có kết nối lỏng lẻo, vai trò của một nhà lãnh đạo mạng lưới (network leader) là thiết yếu để điều phối và dẫn dắt; trong khi ở các mạng kết nối cao, chính cường độ của các mối quan hệ giữa các thành viên mới là yếu tố quyết định thành công, đây chính là đặc trưng của mô hình “leadership by ties”.

Trong bối cảnh doanh nghiệp, Wen Yue (2022) chứng minh rằng các hình thức hợp tác giữa chính phủ và doanh nghiệp đầu tư nước ngoài tại Trung Quốc đã dẫn đến kết quả tích cực về đổi mới sáng tạo và năng suất. Tương tự, Demirbag và cộng sự (2007) phát hiện rằng mối quan hệ giữa môi trường thể chế và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp FDI tại Thổ Nhĩ Kỳ chịu tác động bởi chất lượng tương tác giữa doanh nghiệp với các cơ quan công, bao gồm cả minh bạch chính sách và mức độ phối hợp chính quyền.

Ngoài ra, nghiên cứu của Beatson & Chen (2017) tại Trung Quốc cho thấy rằng đầu tư nước ngoài có xu hướng mang lại hiệu quả doanh nghiệp cao hơn nếu được hỗ trợ bởi môi trường thể chế ổn định, trong đó có sự điều phối chặt chẽ của các tổ chức công trong khu vực tiếp nhận đầu tư. Đây là bằng chứng ủng hộ giả thiết rằng chính chất lượng hợp tác công tạo ra không gian chính sách và thể chế tích cực cho doanh nghiệp FDI phát triển.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu thực tiễn gần đây cho thấy vai trò ngày càng rõ ràng của các mạng lưới hợp tác tổ chức công trong việc nâng cao chất lượng thu hút và hiệu quả FDI. Le và Ohno (2015) phân tích vai trò của các “tổ chức trung gian công” như Ban quản lý các khu công nghiệp, sở KHĐT trong việc rút ngắn quy trình thủ tục và tăng khả năng tương tác hiệu quả giữa nhà đầu tư và chính quyền. Ngo Phuc Hanh (2017) cho rằng sự phối hợp hiệu quả giữa các cơ quan nhà nước giúp cải thiện chất lượng FDI theo hướng chọn lọc và tăng liên kết với doanh nghiệp trong nước

Nguyen và cộng sự (2025) sử dụng mô hình SEM với 431 doanh nghiệp FDI cho thấy rằng chính sách hợp tác giữa các cơ quan công có tác động trực tiếp và gián tiếp đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI, thông qua các trung gian như mức độ hỗ trợ thể chế, hạ tầng, và tính công khai minh bạch của hệ thống chính sách. Một số nghiên cứu khác như Le & Dang (2024) và Bozsik và cộng sự (2023) chỉ ra rằng



tỉnh/thành có mức độ hợp tác liên cơ quan càng cao (ví dụ mô hình “một cửa”), thì doanh nghiệp FDI càng hài lòng và đạt hiệu suất cao hơn. Các nghiên cứu này cùng khẳng định rằng, tại Việt Nam, chất lượng hợp tác công không chỉ ảnh hưởng đến khả năng thu hút FDI mà còn tạo ra tác động lan tỏa đến năng suất, khả năng đổi mới, và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp.

So với các quốc gia trên thế giới, hợp tác giữa các tổ chức công tại Việt Nam vẫn chủ yếu mang tính dự án hoặc chiến dịch, thiếu các cơ chế thể chế hóa lâu dài và hệ thống đánh giá kết quả. Trong khi ở châu Âu, hợp tác công-công thường được luật hóa và gắn liền với chiến lược phát triển vùng, thì ở Việt Nam cơ chế phối hợp liên cơ quan vẫn phụ thuộc nhiều vào ý chí chính trị và sự chỉ đạo hành chính. Điều này dẫn đến tính ổn định và khả năng dự đoán thấp hơn, làm giảm hiệu quả lâu dài đối với kết quả kinh doanh doanh nghiệp.

### **1.6. Khoảng trống nghiên cứu**

Tổng quan các nghiên cứu học thuật trong và ngoài nước đã cho thấy sự đồng thuận ngày càng rõ ràng về vai trò tích cực của hợp tác giữa các tổ chức công trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI). Cụ thể, nhiều nghiên cứu quốc tế đã chứng minh rằng sự phối hợp thể chế hiệu quả không chỉ giúp giảm thiểu chi phí giao dịch, tăng tính minh bạch và nhất quán của chính sách, mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho đổi mới, tăng trưởng năng suất và cải thiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp FDI (Andrews & Entwistle, 2010; Wen, 2022; Cristofoli và cộng sự, 2021). Các nghiên cứu tại Việt Nam cũng ghi nhận tác động tích cực tương tự trong những bối cảnh cụ thể như hợp tác giữa cơ quan quản lý nhà nước và doanh nghiệp FDI tại địa phương (Le và Ohno, 2015; Nguyen và cộng sự., 2025).

Về cơ bản nghiên cứu tổng quan cho thấy xu hướng chuyển dịch rõ rệt từ nghiên cứu hiệu quả dịch vụ công sang phân tích tác động của hợp tác thể chế đến khu vực doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp FDI. Tuy nhiên, vẫn tồn tại những khoảng trống học thuật cần phải tiếp tục giải đáp, từ đó định hình nên hướng nghiên cứu mà luận án này theo đuổi. Cụ thể:

Thứ nhất, phần lớn các công trình quốc tế vẫn tập trung vào mối quan hệ giữa chất lượng thể chế tổng thể và kết quả kinh doanh, mà chưa đi sâu vào phân tích các cơ chế hợp tác cụ thể giữa các tổ chức công (ví dụ: các sở, ban ngành, UBND tỉnh, ban quản lý KCN) như một yếu tố trung gian có khả năng điều tiết tác động chính sách. Việc thiếu vắng nghiên cứu định lượng về cấu trúc, động lực và chi phí của các

ơ chế hợp tác này khiến cho khả năng khái quát hóa tác động đến hiệu quả doanh nghiệp FDI còn hạn chế (Feiock, 2013; Kim và cộng sự, 2020).

Thứ hai, cần lưu ý rằng tại Việt Nam các nghiên cứu về hợp tác giữa các địa phương trong thu hút FDI vẫn còn hạn chế cả về số lượng và chiều sâu. Nhiều nghiên cứu hiện có vẫn chủ yếu tiếp cận vấn đề dưới góc độ thể chế hoặc quản lý công, với trọng tâm là mức độ hài lòng của nhà đầu tư hoặc năng lực thu hút FDI của địa phương (Ngo, 2017; Le & Dang, 2024). Thiếu vắng các nghiên cứu định lượng chuyên sâu, đánh giá mối quan hệ nhân quả giữa hợp tác tổ chức công và hiệu quả kinh doanh, đặc biệt từ góc nhìn nội tại của doanh nghiệp FDI, những người trực tiếp trải nghiệm các tác động của chính sách, thủ tục và môi trường hợp tác thể chế tại địa phương. Đây là một hướng tiếp cận có giá trị thực tiễn và khoa học cao trong lĩnh vực quản trị kinh doanh hiện đại (Demirbag và cộng sự, 2007; Bozsik và cộng sự, 2023), đặc biệt phù hợp với bối cảnh các quốc gia đang chuyển đổi mô hình thể chế như Việt Nam.

Thứ ba, chưa có công trình nào tại Việt Nam kết hợp một cách có hệ thống các lý thuyết nền tảng như quản lý mạng lưới và chi phí giao dịch... để đánh giá toàn diện tác động của hợp tác tổ chức công đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp FDI. Đặc biệt, trong bối cảnh vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ, nơi có mức độ phân cấp hành chính cao, chồng lấn chức năng quản lý và yêu cầu điều phối thể chế mạnh mẽ giữa các tỉnh thành, càng làm nổi bật tính cấp thiết của việc lấp đầy khoảng trống lý thuyết này.

Từ các nhận định trên, có thể khẳng định rằng việc xây dựng một mô hình nghiên cứu tích hợp giữa lý thuyết quản lý mạng lưới và Lý thuyết chi phí giao dịch để đo lường tác động của hợp tác tổ chức công đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ là hoàn toàn cần thiết, cấp thiết và mang tính đóng góp rõ ràng cả về lý luận lẫn thực tiễn. Đây cũng chính là định hướng khoa học và điểm khác biệt của luận án nghiên cứu này.

## **CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HỢP TÁC GIỮA CÁC TỔ CHỨC CÔNG TRONG THU HÚT ĐẦU TƯ TRỰC TIẾP NƯỚC NGOÀI VÀ TÁC ĐỘNG ĐẾN KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP FDI**

### **2.1. Một số khái niệm cơ bản**

#### **2.1.1. Khái niệm về tổ chức công**

Tổ chức công, với vai trò là các cơ quan nhà nước, có trách nhiệm đảm bảo cung cấp các dịch vụ công và thực thi chính sách công. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự gia tăng các mối quan hệ hợp tác quốc tế, hợp tác giữa các tổ chức công đóng vai trò thiết yếu trong việc thiết lập môi trường thuận lợi cho sự phát triển kinh tế bền vững, đặc biệt là trong lĩnh vực thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI). Tuy nhiên, việc hợp tác giữa các tổ chức này không phải lúc nào cũng dễ dàng thực hiện và hoạt động hiệu quả mà phụ thuộc vào nhiều yếu tố tác động. Việc hiểu rõ các khái niệm về tổ chức công rất quan trọng, nó sẽ giúp xây dựng và củng cố nền tảng cho nghiên cứu, với trọng tâm vào tìm hiểu yếu tố đặc trưng của hợp tác giữa các tổ chức công và tác động của chúng đến hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI.

Có nhiều khái niệm khác nhau về tổ chức công, tuy nhiên có thể phân loại dựa trên các lý thuyết nền tảng về quản trị mạng lưới và chi phí giao dịch để giải thích cho hợp tác giữa các tổ chức công. Có thể kể ra một số khái niệm của các học giả tiêu biểu sau đây.

Selznick (1948) cho rằng tổ chức công là “một hệ thống các hoạt động phối hợp có cấu trúc, hoạt động dưới sự giám sát của nhà nước để phục vụ các mục tiêu tập thể.” Đây là một định nghĩa quan trọng trong lý thuyết về các hoạt động tập thể mang tính thể chế, vì nó nhấn mạnh tính phối hợp giữa các tổ chức công để đạt được các mục tiêu xã hội chung, điều này đặc biệt có ý nghĩa trong hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút FDI.

Perry và Rainey (1988) cho rằng tổ chức công là “Những thực thể thuộc sở hữu và điều hành bởi các tổ chức chính phủ, được thành lập để thực hiện các chương trình công, cung cấp dịch vụ và hoạt động dưới các ràng buộc pháp lý và cơ chế trách nhiệm giải trình.” Định nghĩa này làm nổi bật vai trò của tổ chức công trong việc tuân thủ các cơ chế trách nhiệm giải trình và chịu sự giám sát pháp lý, điều này rất quan trọng trong Lý thuyết chi phí giao dịch. Trách nhiệm giải trình và minh bạch giúp

giảm thiểu chi phí giao dịch và xây dựng sự tin tưởng giữa các tổ chức công và các doanh nghiệp FDI.

Rainey (2009) định nghĩa tổ chức công là “Các cấu trúc chính thức hoạt động trong bộ máy chính phủ, có đặc điểm bởi quyền hạn theo hệ thống thứ bậc, các quy trình pháp lý hợp lý và phục vụ lợi ích công cộng thay vì lợi nhuận.” Định nghĩa này chỉ ra rằng các tổ chức công mang tính chính thức và có cơ cấu quyền lực rõ ràng, điều này giúp xây dựng các mạng lưới hợp tác hiệu quả giữa các tổ chức công. Việc tuân thủ quy trình pháp lý giúp giảm thiểu rủi ro trong các giao dịch và hợp tác giữa các tổ chức công, đặc biệt là trong bối cảnh các dự án đầu tư công và FDI.

Maurel và cộng sự (2014) chỉ ra rằng tổ chức công không tìm kiếm lợi nhuận; hiệu quả của chúng phải được đánh giá dựa trên chất lượng dịch vụ, công bằng và trách nhiệm giải trình thay vì lợi nhuận tài chính. Đây là yếu tố quan trọng trong Lý thuyết chi phí giao dịch, vì các tổ chức công phải tập trung vào việc cung cấp dịch vụ công chất lượng cao và bảo đảm sự công bằng trong các mối quan hệ hợp tác.

Howlett & Cashore (2020) mô tả tổ chức công là “các cơ chế thể chế mà chính phủ sử dụng để thực hiện chính sách, điều tiết hành vi xã hội, và cung cấp các dịch vụ phản ánh các quyết định xã hội tập thể.” Định nghĩa này nhấn mạnh vai trò của tổ chức công như công cụ thực thi chính sách công, đặc biệt quan trọng trong Lý thuyết quản trị mạng lưới. Các tổ chức công cần phối hợp chặt chẽ với nhau để triển khai các chính sách công hiệu quả và đảm bảo rằng các dịch vụ công được cung cấp theo quyết định chung của xã hội, điều này cũng có thể thúc đẩy sự phát triển của các dự án FDI.

*Như vậy, tổ chức công là một loại hình tổ chức đặc thù thuộc khu vực công, được Nhà nước thành lập và quản lý nhằm cung cấp các dịch vụ và sản phẩm công cộng phục vụ lợi ích xã hội.*

Từ khái niệm trên cho thấy:

*Thứ nhất*, tổ chức công không thuộc sở hữu tư nhân mà thuộc quyền sở hữu của Nhà nước hoặc không có chủ sở hữu cá nhân cụ thể, đại diện cho lợi ích chung của xã hội. Đây là các tổ chức được thành lập và quản lý bởi Nhà nước hoặc các cơ quan nhà nước nhằm thực hiện các chức năng, nhiệm vụ phục vụ cộng đồng, xã hội.

*Thứ hai*, mục tiêu chính của tổ chức công không phải là tìm kiếm lợi nhuận mà là cung cấp các dịch vụ và sản phẩm công cộng, phục vụ lợi ích xã hội và cộng đồng. Các dịch vụ công này bao gồm y tế công lập, giáo dục công lập, hạ tầng giao

thông công cộng, bảo vệ môi trường, an sinh xã hội, và nhiều dịch vụ khác mà thị trường tư nhân có thể không đảm bảo công bằng và hiệu quả. Tổ chức công hoạt động theo các nguyên tắc minh bạch, trách nhiệm và hiệu quả trong quản lý nguồn lực nhằm phục vụ lợi ích chung.

*Thứ ba*, tổ chức công có cơ cấu tổ chức rõ ràng, với phạm vi, chức năng, nhiệm vụ và thẩm quyền được quy định cụ thể theo pháp luật và các quy định hành chính. Hoạt động của tổ chức công được điều phối một cách có ý thức nhằm đạt được mục tiêu chung của xã hội và Nhà nước. Tổ chức công bao gồm nhiều thành phần đa dạng như các cơ quan nhà nước, doanh nghiệp nhà nước, các tổ chức chính trị – xã hội, đoàn thể, các tổ chức phi lợi nhuận thuộc khu vực công.

### **2.1.2. Khái niệm về hợp tác giữa các tổ chức công**

#### *2.1.2.1. Khái niệm về hợp tác*

Khái niệm “hợp tác” (collaboration) đã trở thành một nội dung trọng yếu trong các lĩnh vực lý thuyết tổ chức, quản trị công và quản trị mạng lưới. Tuy nhiên, sự thiếu thống nhất trong định nghĩa học thuật vẫn tồn tại. Nguyên nhân chủ yếu bắt nguồn từ việc hợp tác là một hiện tượng liên ngành, được định hình bởi bối cảnh thể chế, mục tiêu hành động và cấu trúc quyền lực giữa các chủ thể tham gia (Thomson & Perry, 2006; Agranoff, 2007). Do đó, các nghiên cứu tiếp cận khái niệm này từ những góc độ khác nhau, dẫn tới sự phân mảnh về cách hiểu và khung phân tích.

Thứ nhất, theo cách tiếp cận hành vi học (behavioral/strategic approach), Axelrod và Keohane (1985) định nghĩa hợp tác là quá trình trong đó các tác nhân điều chỉnh hành vi của mình phù hợp với kỳ vọng của những tác nhân khác, nhằm tối thiểu hóa tổn thất do xung đột và tối đa hóa lợi ích chung. Trọng tâm của định nghĩa này là yếu tố “kỳ vọng tương hỗ” (mutual expectations) và sự phối hợp hành động để đạt trạng thái tối ưu Pareto, phản ánh logic chiến lược trong tương tác giữa các chủ thể.

Thứ hai, trong khung lý thuyết tổ chức (organizational theory), Gray (1989) và Huxham (1996) nhấn mạnh tính “phụ thuộc lẫn nhau” (interdependence) và “giải quyết mối quan tâm chung” (addressing shared concerns) như là bản chất cốt lõi của hợp tác. Gray (1989) mô tả hợp tác như một quá trình “giải quyết vấn đề chung” (joint problem-solving), trong khi Huxham (1996) đề xuất khái niệm “lợi thế hợp tác” (collaborative advantage) tức giá trị gia tăng chỉ đạt được thông qua nỗ lực chung giữa các bên.

Thứ ba, tiếp cận từ khía cạnh giá trị công (public value perspective), Bardach (1998) và Andrew (2008) coi hợp tác là phương tiện tạo ra giá trị công, trong đó các tổ chức chủ động chia sẻ tài nguyên, thông tin và quyền quyết định. Các hình thức hợp tác rất đa dạng, trải dài từ hợp tác chiến thuật ngắn hạn đến hợp tác chiến lược dài hạn được thể chế hóa (Norris-Tirrell & Clay, 2010).

Thứ tư, từ góc nhìn hệ thống và kinh tế học chi phí giao dịch (systems & transaction cost economics), Feiock (2009) phát triển mô hình phân tích hợp tác dựa trên chi phí giao dịch, mức độ ràng buộc thể chế và rủi ro chia sẻ thông tin. Trong cách tiếp cận này, hợp tác là kết quả của quá trình cân bằng giữa quyền tự chủ của tổ chức và nhu cầu phối hợp để giảm chi phí và rủi ro. Bổ sung cho quan điểm này, Selden, Sowa & Sandfort (2006) phân biệt hợp tác (collaboration) với phối hợp (coordination) và hội nhập (integration) dựa trên hai tiêu chí: (i) mức độ tích hợp hành vi; và (ii) quyền tự chủ còn lại của các tác nhân.

Tổng hợp các tiếp cận nêu trên cho thấy, hợp tác có thể được khái quát như *một quá trình hành vi – tổ chức có tính tự nguyện, trong đó từ hai chủ thể trở lên tương tác có chủ đích nhằm chia sẻ nguồn lực, thông tin hoặc quyền lực để theo đuổi các mục tiêu chung, vượt qua giới hạn của hành động đơn lẻ*. Hợp tác không chỉ là một cơ chế chức năng mà còn là một cơ chế thể chế mềm (soft institutional mechanism) giúp giảm chi phí giao dịch, nâng cao năng lực thích ứng và tạo ra giá trị cộng hưởng vượt trội so với tổng lợi ích từng phần.

Việc xác định rõ bản chất và giới hạn khái niệm “hợp tác” là nền tảng quan trọng cho phân tích học thuật, đặc biệt khi nghiên cứu các dạng thức hợp tác chuyên biệt như hợp tác công, hợp tác liên chính phủ hay hợp tác công – tư trong bối cảnh thu hút và quản trị đầu tư trực tiếp nước ngoài. Điều này giúp thiết lập một khung lý thuyết thống nhất để phân tích tác động của hợp tác đến hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp FDI.

#### 2.1.2.2. Khái niệm hợp tác giữa các tổ chức công

Từ nền tảng khái niệm “hợp tác” đã được phân tích ở mục 2.1.2.1, có thể thấy rằng mặc dù bản chất của hợp tác trong mọi bối cảnh đều dựa trên sự tương tác tự nguyện, chia sẻ nguồn lực và phối hợp hành động vì mục tiêu chung, nhưng khi diễn ra trong khu vực công, quá trình này mang những đặc thù cơ bản khác biệt so với hợp tác trong khu vực tư. Điểm khác biệt này xuất phát từ vai trò và chức năng của tổ chức công với tư cách là chủ thể quyền lực công, chịu ràng buộc bởi khuôn khổ pháp luật, nguyên tắc trách nhiệm giải trình, và yêu cầu tối đa hóa giá trị công (public

value) thay vì lợi ích tư thuần túy. Do đó, hợp tác giữa các tổ chức công không chỉ là một cơ chế phối hợp hành vi, mà còn là một công cụ điều phối thể chế, gắn liền với mục tiêu điều hành chính sách và quản trị xã hội.

Trong bối cảnh quản trị hiện đại, lý thuyết Quản trị công mới (New Public Governance – NPG) đã ghi nhận sự dịch chuyển từ mô hình hành chính công truyền thống dựa trên phân cấp mệnh lệnh sang mô hình điều phối mạng lưới, nơi các tổ chức công vận hành như những mắt xích trong một cấu trúc liên kết đa chiều (Agranoff & McGuire, 2003; Osborne, 2006). Khác với hợp tác trong khu vực tư, vốn thường dựa trên hợp đồng hoặc lợi ích thị trường, hợp tác giữa các tổ chức công được định hình bởi mối quan hệ liên chính phủ (intergovernmental relations) và cơ chế phối hợp liên ngành (inter-agency coordination), trong đó yếu tố tin cậy thể chế, sự thống nhất mục tiêu chính sách, và năng lực điều phối chính là điều kiện tiên quyết.

Các tiếp cận học thuật về hợp tác công phản ánh sự đa dạng về góc nhìn và mục tiêu nghiên cứu. Theo Costumato (2021), hợp tác công là quá trình các cơ quan nhà nước chia sẻ mục tiêu, tài nguyên và năng lực nhằm nâng cao hiệu quả hành chính và kết quả dịch vụ công, nhấn mạnh đến yếu tố đồng bộ hóa để giảm xung đột chức năng và chi phí điều phối. Tiếp cận này song hành với luận điểm trong Lý thuyết chi phí giao dịch (Williamson, 1985), coi hợp tác như một cơ chế thay thế thị trường nhằm giảm chi phí thương lượng và rủi ro thông tin bất cân xứng, đặc biệt quan trọng trong bối cảnh dịch vụ công vốn đòi hỏi nhiều tác nhân tham gia.

O’Leary và Vij (2012) mở rộng phạm vi khái niệm khi cho rằng hợp tác công không chỉ giới hạn ở các quan hệ nội bộ khu vực công (intra-public collaboration), mà ngày càng bao gồm hợp tác xuyên lĩnh vực (cross-sector collaboration), nơi cơ quan công phối hợp với doanh nghiệp và tổ chức phi lợi nhuận để đạt mục tiêu công trong môi trường chính sách phức tạp. Klijn và Koppenjan (2016) gọi đây là dạng “mạng lưới chính sách đa tác nhân”, trong đó hợp tác được thể chế hóa như một dạng quản trị mạng lưới (network governance) dựa trên sự phân quyền và trách nhiệm chung (Ansell & Gash, 2008).

Từ tổng hợp các cách tiếp cận, có thể định nghĩa hợp tác giữa các tổ chức công như sau: Đó là một quá trình điều phối thể chế đa cấp, trong đó các tổ chức công với chức năng, quyền hạn và nguồn lực riêng biệt, chủ động chia sẻ thông tin, phối hợp hành động và thống nhất mục tiêu nhằm tạo ra giá trị công lớn hơn tổng giá trị mà mỗi tổ chức có thể đạt được riêng lẻ. Bản chất của quá trình này vừa mang tính chiến lược, nhằm tối ưu hóa chi phí thể chế và nâng cao hiệu quả chính sách, vừa mang tính

chuẩn tắc, phản ánh trách nhiệm của khu vực công trong việc đảm bảo lợi ích cộng đồng và tăng cường năng lực quản trị.

Trong lĩnh vực thu hút FDI, đặc thù của hợp tác công càng trở nên nổi bật. Quá trình thu hút và quản lý FDI thường liên quan đến nhiều cấp chính quyền và nhiều cơ quan chức năng (quy hoạch, cấp phép, hải quan, thuế, môi trường, lao động...), đòi hỏi mức độ phối hợp liên ngành cao để tránh trùng lặp thủ tục, giảm thiểu chi phí tuân thủ cho doanh nghiệp, và đảm bảo tính nhất quán của chính sách ưu đãi. Khi các tổ chức công không hợp tác hiệu quả, rủi ro phân mảnh thể chế, chậm trễ xử lý hồ sơ và thiếu minh bạch có thể làm suy giảm sức hấp dẫn của môi trường đầu tư. Ngược lại, hợp tác công được thiết kế tốt có thể trở thành một lợi thế cạnh tranh của địa phương trong cuộc đua thu hút FDI, bởi nó vừa giảm chi phí giao dịch cho doanh nghiệp, vừa gia tăng độ tin cậy vào cam kết chính sách của chính quyền..

### **2.1.3. Khái niệm đầu tư trực tiếp nước ngoài và doanh nghiệp đầu tư trực tiếp nước ngoài**

#### *2.1.3.1. Khái niệm về đầu tư trực tiếp nước ngoài*

UNCTAD (2007) định nghĩa “FDI là khoản đầu tư phản ánh mối quan hệ lâu dài và thể hiện sự quan tâm lâu bền của một nhà đầu tư (thường là doanh nghiệp mẹ) ở một quốc gia vào một doanh nghiệp (công ty con) ở quốc gia khác, với mục đích giành quyền kiểm soát đáng kể trong công ty đó.” (UNCTAD, 2007, World Investment Report)

Luật Đầu tư Việt Nam (2014), Điều 3 khoản 13 quy định “Đầu tư trực tiếp nước ngoài là hình thức nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vốn để thành lập tổ chức kinh tế, góp vốn, mua cổ phần, phần vốn góp để tham gia quản lý hoạt động đầu tư tại Việt Nam.” (Luật Đầu tư số 67/2014/QH13)

Như vậy, *đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) là hình thức đầu tư mà các nhà đầu tư từ quốc gia này trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất và kinh doanh ở một quốc gia khác*. FDI có thể được thực hiện qua việc mua lại hoặc sở hữu một phần của công ty nước ngoài, thiết lập các chi nhánh hoặc nhà máy sản xuất tại quốc gia sở tại. Khác với đầu tư gián tiếp, vốn FDI không chỉ đơn thuần là chuyển nhượng tài chính mà còn liên quan đến việc chuyển giao công nghệ, quản lý, kỹ năng và tài sản vô hình khác.

Theo Loewendahl (2001) FDI không chỉ là nguồn cung cấp vốn cho quốc gia sở tại mà còn có ảnh hưởng sâu rộng đến sự phát triển của nền kinh tế thông qua các



yếu tố như tạo ra việc làm, chuyển giao công nghệ và tăng trưởng xuất khẩu, và cải thiện năng lực cạnh tranh. Vì vậy FDI trở thành một phần quan trọng trong chiến lược phát triển của nhiều quốc gia, đặc biệt là các quốc gia đang phát triển, nơi nguồn lực trong nước còn hạn chế.

#### 2.1.3.2. *Khái niệm và đặc điểm của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài*

FDI không chỉ đơn giản là dòng vốn tài chính mà còn liên quan đến việc chuyển giao quyền quản lý, công nghệ và kỹ thuật từ các quốc gia phát triển đến các quốc gia tiếp nhận đầu tư. Đây là một yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp FDI thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và cải thiện năng lực cạnh tranh của nền kinh tế quốc gia sở tại.

Theo định nghĩa của UNCTAD trong báo cáo World Investment Report 2007, doanh nghiệp FDI là các doanh nghiệp mà nhà đầu tư nước ngoài có sự tham gia chi phối, thông qua việc sở hữu ít nhất 10% cổ phần trong doanh nghiệp tại quốc gia sở tại. Các nhà đầu tư nước ngoài này có quyền kiểm soát hoặc ảnh hưởng lớn đến các quyết định quản lý và chiến lược của doanh nghiệp đó. Theo IMF (1996), doanh nghiệp FDI được hiểu là các công ty mà nhà đầu tư nước ngoài có quyền kiểm soát hoặc ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động quản lý và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp tại quốc gia sở tại.

Luật Đầu tư Việt Nam định nghĩa doanh nghiệp FDI là những doanh nghiệp có sự tham gia của nhà đầu tư nước ngoài trong hoạt động sản xuất, kinh doanh tại Việt Nam, bao gồm các công ty hoàn toàn do nước ngoài sở hữu (100% vốn FDI) hoặc các công ty liên doanh giữa nhà đầu tư nước ngoài và đối tác trong nước. Theo Điều 3, khoản 13, đầu tư trực tiếp nước ngoài là hình thức nhà đầu tư nước ngoài đầu tư vốn để thành lập tổ chức kinh tế, góp vốn, mua cổ phần, phần vốn góp để tham gia quản lý hoạt động đầu tư tại Việt Nam.

Như vậy doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (doanh nghiệp FDI) được hiểu ***là những doanh nghiệp được thành lập tại quốc gia sở tại nhưng có sự tham gia của các nhà đầu tư từ các quốc gia khác***. Đặc điểm của các doanh nghiệp này có thể được mô tả qua các yếu tố sau:

***Vốn và quản lý:*** Các doanh nghiệp FDI thường có sự tham gia của các tập đoàn đa quốc gia, không chỉ ở mức độ tài chính mà còn trong công tác quản lý. Các nhà đầu tư nước ngoài mang đến các phương pháp quản lý tiên tiến, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Anwar & Nguyen, 2010). Sự kết hợp giữa vốn mạnh

mẽ và chiến lược quản lý hiện đại này giúp doanh nghiệp FDI dễ dàng phát triển và mở rộng trên thị trường quốc tế.

*Chuyển giao công nghệ và kỹ năng:* Một đặc điểm nổi bật của doanh nghiệp FDI là khả năng chuyển giao công nghệ và kỹ năng sản xuất từ quốc gia đầu tư đến quốc gia sở tại. Điều này không chỉ giúp cải thiện năng suất lao động mà còn thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo trong các ngành công nghiệp. FDI giúp nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước, góp phần quan trọng trong việc hiện đại hóa nền kinh tế.

*Thị trường và chuỗi cung ứng toàn cầu:* Các doanh nghiệp FDI thường tham gia vào các chuỗi cung ứng toàn cầu, không chỉ phục vụ nhu cầu thị trường trong nước mà còn xuất khẩu sản phẩm ra quốc tế. Điều này tạo ra sự kết nối giữa các nền kinh tế và giúp quốc gia sở tại dễ dàng tham gia vào các mạng lưới kinh doanh quốc tế (Rodrik, 2018).

*Chính sách và bảo vệ quyền lợi:* Các quốc gia sở tại thường cung cấp những chính sách ưu đãi để thu hút FDI, bao gồm miễn giảm thuế, ưu đãi đất đai và giảm bớt các thủ tục hành chính. Các hiệp định đầu tư quốc tế cũng đóng vai trò bảo vệ quyền lợi của các nhà đầu tư nước ngoài, tạo ra một môi trường kinh doanh an toàn và ổn định (Tobin & Rose-Ackerman, 2005).

Doanh nghiệp FDI có vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy phát triển kinh tế của các quốc gia, đặc biệt là các quốc gia đang phát triển. Không chỉ tạo ra việc làm, thúc đẩy tăng trưởng GDP và tăng cường năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp FDI còn góp phần vào việc cải thiện cơ sở hạ tầng, mở rộng xuất khẩu và nâng cao chất lượng cuộc sống. Để thu hút FDI một cách hiệu quả, các quốc gia cần cải thiện môi trường đầu tư, đảm bảo các chính sách bảo vệ quyền lợi cho các nhà đầu tư và tạo ra một môi trường kinh doanh ổn định, minh bạch và hấp dẫn.

#### **2.1.4. Khái niệm hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài**

Từ nền tảng khái niệm “hợp tác giữa các tổ chức công” đã trình bày tại mục 2.1.2.2, có thể thấy rằng hợp tác trong khu vực công vốn mang đặc trưng của sự điều phối thể chế, chia sẻ nguồn lực và đồng bộ hóa hành động giữa các đơn vị hành chính (Osborne, 2006; Agranoff & McGuire, 2003). Khi áp dụng vào lĩnh vực thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), với đặc thù về tính liên ngành, liên cấp và áp lực cạnh tranh quốc tế, khái niệm này cần được mở rộng và tinh chỉnh để phản ánh đầy đủ các yêu cầu của môi trường đầu tư toàn cầu.

Trong bối cảnh FDI, hợp tác giữa các tổ chức công không chỉ dừng lại ở việc phối hợp chức năng hành chính, mà còn bao hàm sự tích hợp thể chế đa cấp (từ trung ương tới địa phương), liên ngành (quy hoạch, hạ tầng, thuế, hải quan, môi trường...), và liên kết thông tin nhằm kiến tạo môi trường đầu tư minh bạch, ổn định và dự đoán được cho nhà đầu tư nước ngoài (Provan & Lemaire, 2012). Đặc thù này khiến hợp tác trở thành yếu tố then chốt để khắc phục phân mảnh chính sách, rút ngắn thời gian xử lý thủ tục, giảm chi phí giao dịch, đồng thời tăng năng lực cạnh tranh của địa phương, vùng và quốc gia trong cạnh tranh thu hút vốn quốc tế (Williamson, 1985).

Từ góc nhìn của Lý thuyết quản trị mạng lưới chỉ ra rằng, trong môi trường phức tạp và đa tác nhân như thu hút FDI, sự phối hợp hiệu quả giữa các tổ chức công dựa vào cả cơ chế chính thức (quy định pháp lý, thỏa thuận hợp tác) và phi chính thức (niềm tin, chuẩn mực chia sẻ, mạng lưới quan hệ) (Jones, Hesterly & Borgatti, 1997). Các cơ chế phi chính thức này đóng vai trò như chất xúc tác giúp giảm xung đột chức năng, cải thiện luồng thông tin và nâng cao hiệu lực chính sách.

Lý thuyết Kinh tế học chi phí giao dịch cung cấp góc nhìn kinh tế học, cho rằng hợp tác giúp giảm thiểu các chi phí liên quan đến thu thập thông tin, đàm phán, giám sát và thực thi chính sách đầu tư, đặc biệt khi FDI đòi hỏi sự phối hợp đa cấp, đa ngành (Williamson, 1985). Sự hợp tác hiệu quả giúp giảm nguy cơ trễ hạn, chi phí không chính thức và rủi ro pháp lý, từ đó tăng độ hấp dẫn của môi trường đầu tư (Provan & Lemaire, 2012).

Từ sự kết hợp giữa thực tiễn và lý thuyết, có thể định nghĩa khái quát: ***Hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút FDI là một quá trình điều phối và tích hợp thể chế đa chiều, trong đó các cơ quan nhà nước ở nhiều cấp và nhiều lĩnh vực chủ động chia sẻ thông tin, nguồn lực và trách nhiệm, nhằm kiến tạo môi trường đầu tư minh bạch, ổn định, thuận lợi và có sức cạnh tranh quốc tế, qua đó tối ưu hóa hiệu quả thu hút và sử dụng vốn đầu tư nước ngoài.*** Trong quá trình này, có thể nhận diện ba trụ cột cấu thành:

***Cấu trúc hợp tác:*** số lượng, loại hình và cấp độ tổ chức công tham gia, cùng với cơ chế liên kết chính thức và phi chính thức.

***Cơ chế vận hành:*** chia sẻ thông tin chính sách, phối hợp thẩm định và cấp phép, đồng bộ hóa ưu đãi và hỗ trợ hậu đầu tư.

***Kết quả kỳ vọng:*** giảm chi phí thể chế, rút ngắn thời gian xử lý thủ tục, nâng cao chất lượng dịch vụ công liên quan đến đầu tư, củng cố hình ảnh môi trường đầu tư ổn định.

Tại Việt Nam, nơi cơ chế quản trị mang tính đa cấp và phân tán, việc nghiên cứu và hoàn thiện mô hình hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút FDI không chỉ đóng góp về mặt học thuật mà còn có giá trị thực tiễn, giúp khắc phục điểm yếu về tính thống nhất chính sách và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia trong thu hút dòng vốn quốc tế.

### **2.1.5. Khái niệm kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI**

#### *2.1.5.1. Khái niệm*

Kết quả kinh doanh (business performance) là một khái niệm trung tâm trong nghiên cứu quản trị chiến lược và kinh doanh quốc tế, đóng vai trò vừa là biến phụ thuộc phản ánh thành quả hoạt động, vừa là chỉ báo tổng hợp của năng lực cạnh tranh tổ chức. Trong bối cảnh doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), khái niệm này có những đặc thù về đo lường và diễn giải do tính chất xuyên biên giới, môi trường thể chế đa dạng và sự tham gia của nhiều bên liên quan.

Venkatraman và Ramanujam (1986) là một trong những tác giả tiên phong hệ thống hóa khái niệm “hiệu quả tổ chức” (organizational performance), đề xuất phân biệt giữa hiệu quả tài chính (financial performance) và hiệu quả vận hành (operational performance), đồng thời khuyến nghị đo lường hiệu quả cần vượt ra ngoài các chỉ tiêu kế toán truyền thống. Theo đó, kết quả kinh doanh cần được xem xét trên cả hai bình diện: kết quả tài chính (lợi nhuận, tăng trưởng doanh thu) và kết quả vận hành (thị phần, năng suất, chất lượng sản phẩm/dịch vụ).

Richard, Devinney, Yip và Johnson (2009) mở rộng khung này bằng cách tổng kết hơn 200 công trình và khẳng định rằng hiệu quả tổ chức là một khái niệm đa chiều, bao gồm: (i) kết quả tài chính, (ii) kết quả vận hành/thị trường, và (iii) các kết quả chiến lược trung gian. Tác giả nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tam giác hóa dữ liệu (triangulation) giữa các nguồn thông tin khách quan và chủ quan để đảm bảo tính toàn diện và độ tin cậy.

Kaplan và Norton (1992, 1996), thông qua mô hình Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC), đề xuất đo lường kết quả kinh doanh dựa trên bốn viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, và học hỏi & phát triển. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp FDI vốn sở hữu lượng lớn tài sản vô hình, mạng lưới toàn cầu, và yêu cầu đổi mới liên tục.

Trong lĩnh vực kinh doanh quốc tế, Hult và cộng sự (2008) cho thấy sự đa dạng đáng kể trong cách đo lường hiệu quả doanh nghiệp xuyên biên giới, đồng thời

khuyến nghị cần xác định rõ “miền khái niệm” (domain) khi nghiên cứu hiệu quả trong bối cảnh quốc tế hóa. Geringer và Hebert (1991) cũng nhấn mạnh tính cần thiết của đa tiêu chí (multiple criteria) khi đánh giá hiệu quả liên doanh và doanh nghiệp FDI, trong đó thang đo chủ quan của nhà quản lý được chứng minh có độ tương quan cao với chỉ số khách quan (Delaney & Huselid, 1996), đặc biệt hữu ích khi dữ liệu tài chính hợp nhất không được công bố công khai.

Từ tổng hợp các định nghĩa và quan điểm nêu trên, có thể rút ra ba điểm chung về kết quả kinh doanh:

*Tính đa chiều:* Kết quả kinh doanh bao gồm ít nhất ba nhóm chỉ tiêu – tài chính (ROA, ROS, tăng trưởng), vận hành/thị trường (năng suất, chất lượng, thị phần, giữ chân khách hàng), và năng lực chiến lược (đổi mới, thích ứng thể chế).

*Tính đa nguồn:* Đo lường cần kết hợp chỉ số khách quan (báo cáo tài chính, năng suất, thị phần) với chỉ số chủ quan (đánh giá của nhà quản lý so với đối thủ hoặc kỳ vọng).

*Sự gắn kết với môi trường thể chế:* Trong bối cảnh hợp tác giữa các tổ chức công (mục 2.1.4), kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI chịu ảnh hưởng mạnh từ thiết kế và hiệu quả của mạng lưới thể chế, các cơ chế giảm chi phí giao dịch, và sự ổn định chính sách.

Dựa trên cơ sở này, luận án định nghĩa: ***Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI là mức độ đạt được các mục tiêu tài chính, vận hành và thị trường của doanh nghiệp tại nước sở tại trong một giai đoạn xác định, được đo lường bằng tập hợp chỉ số đa chiều (kết hợp khách quan và chủ quan), phản ánh hiệu suất hiện tại và năng lực tạo giá trị bền vững trong tương lai.***

Định nghĩa này vừa kế thừa các khung lý thuyết kinh điển (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Richard và cộng sự, 2009; Kaplan & Norton, 1992), vừa đảm bảo tính phù hợp với đặc thù đo lường trong nghiên cứu FDI tại Việt Nam, nơi dữ liệu tài chính đầy đủ của các công ty con nước ngoài thường khó tiếp cận.

#### *2.1.5.2. Mối quan hệ giữa kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI và các yếu tố môi trường*

Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI không thể tách rời ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên ngoài. Lý thuyết ngữ cảnh (Contingency Theory) cho rằng hiệu quả hoạt động phụ thuộc vào mức độ phù hợp giữa chiến lược và điều kiện môi trường (Donaldson, 2001). Đối với FDI, các yếu tố môi trường chủ yếu gồm:

- Chính sách và khung pháp lý: Quy định minh bạch, ổn định và nhất quán giúp doanh nghiệp giảm chi phí tuân thủ và rủi ro pháp lý (Provan & Kenis, 2008).
- Điều kiện kinh tế – hạ tầng: Hệ thống logistics, viễn thông, và hạ tầng khu công nghiệp tác động trực tiếp đến năng suất và chi phí vận hành.
- Yếu tố xã hội – văn hóa: Tập quán tiêu dùng, thái độ xã hội với nhà đầu tư nước ngoài và mức độ sẵn sàng hợp tác của cộng đồng doanh nghiệp bản địa (Harrison, 2013).

Siciliano và cộng sự (2022) nhấn mạnh rằng sự thay đổi đột ngột trong chính sách công hoặc định hướng phát triển ngành có thể tạo cơ hội hoặc rủi ro cho doanh nghiệp FDI. Khả năng thích ứng nhanh với các biến động môi trường là yếu tố quyết định duy trì kết quả kinh doanh bền vững.

#### 2.1.5.3. Kết quả kinh doanh trong bối cảnh hợp tác giữa các tổ chức công

Như đã phân tích tại 2.1.2 và 2.1.4, hợp tác giữa các tổ chức công là cơ chế điều phối đa cấp, đa ngành giúp giảm chi phí giao dịch, tăng tốc xử lý thủ tục và cải thiện môi trường đầu tư. Trong bối cảnh này, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI chịu ảnh hưởng qua ba kênh chính:

*Tiếp cận và huy động nguồn lực công:* Hợp tác liên cơ quan giúp doanh nghiệp tiếp cận nhanh hơn các ưu đãi, hạ tầng, và dịch vụ công hỗ trợ (Keast & Mandell, 2013).

*Ổn định và minh bạch chính sách:* Sự phối hợp chính sách giữa các tổ chức công giảm nguy cơ mâu thuẫn quy định và tạo môi trường pháp lý dự đoán được, từ đó giảm rủi ro kinh doanh (Provan & Lemaire, 2012).

*Tối ưu hóa chuỗi thủ tục và dịch vụ hậu đầu tư:* Cơ chế “một cửa liên thông” giúp giảm thời gian và chi phí gia nhập thị trường, đồng thời nâng cao sự hài lòng của nhà đầu tư.

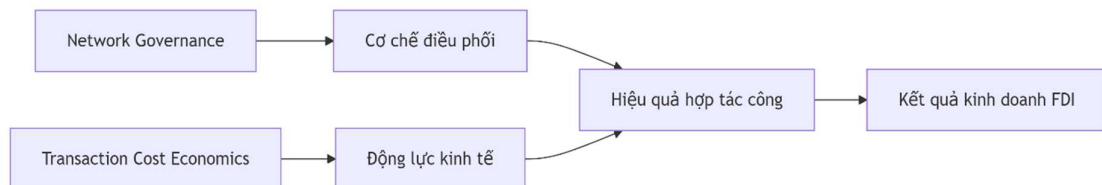
Ngược lại, nếu hợp tác không hiệu quả, ví dụ như chồng chéo thẩm quyền, thiếu minh bạch thông tin, hoặc không đồng bộ ưu đãi, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI có thể bị suy giảm đáng kể (Turrini và cộng sự, 2010). Vì vậy, nghiên cứu kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI trong mối quan hệ với hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công không chỉ giúp lý giải tác động của yếu tố thể chế đến hoạt động doanh nghiệp, mà còn là cơ sở thực tiễn cho việc cải thiện năng lực cạnh tranh quốc gia trong thu hút FDI.

## 2.2. Nền tảng lý thuyết của luận án

Luận án sẽ tập trung nghiên cứu hợp tác giữa các cơ quan nhà nước đa cấp và liên ngành trong thu hút và hỗ trợ FDI và tác động của nó đến hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Phạm vi không bao gồm toàn bộ hình thức hợp tác đối tác công–tư (PPP) thuần túy, mà chỉ xét đến tương tác với khu vực tư nhân như hệ quả của hợp tác nội bộ khu vực công.

Bản chất của hiện tượng là mối quan hệ giữa hợp tác thể chế và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI mang tính đa tác nhân (multi-actor) và đa cấp (multi-level), nơi các tổ chức công, cơ quan quản lý và doanh nghiệp tư nhân tương tác trong một môi trường thể chế phức tạp, đan xen giữa mục tiêu công và động lực thị trường. Để giải thích hiện tượng này đòi hỏi một khung lý thuyết có khả năng đồng thời bao quát góc nhìn quản lý tổ chức công, để phân tích cấu trúc, cơ chế điều phối và hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công, và góc nhìn hành vi kinh tế, để lý giải cách các doanh nghiệp FDI ra quyết định, ứng phó với chi phí giao dịch và điều chỉnh hành vi trong môi trường thể chế đa cấp.

Để đáp ứng yêu cầu đó, luận án áp dụng cách tiếp cận tích hợp giữa Lý thuyết quản trị mạng lưới và Kinh tế học Chi phí Giao dịch, qua đó tạo cơ sở khoa học cho việc đánh giá và tối ưu hóa hiệu quả hợp tác thể chế trong thu hút và sử dụng vốn đầu tư quốc tế.



**Hình 2.1: Nền tảng lý thuyết của nghiên cứu**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

### ***Lý thuyết quản trị mạng lưới***

NGT ra đời như phản ứng với hạn chế của quản lý hành chính truyền thống vốn dựa trên cấu trúc phân cấp và quyền lực tập trung (Klijn & Koppenjan, 2000). Lý thuyết này cho rằng trong môi trường chính sách hiện đại, nhiều tổ chức độc lập cần hợp tác để đạt mục tiêu chung, sử dụng các cơ chế ngang hàng (horizontal coordination) thay vì hoàn toàn dựa vào mệnh lệnh hành chính. Các cơ chế cốt lõi trong NGT bao gồm:

- Tin cậy (trust) và chuẩn mực chia sẻ để giảm xung đột và thúc đẩy trao đổi thông tin (Provan & Kenis, 2008).
- Chính thức hóa (formalization) thông qua thỏa thuận hợp tác, quy trình phối hợp liên ngành.
- Mức độ tập trung điều phối (centralization) từ mô hình shared governance (phi tập trung) đến lead organization và network administrative organization - NAO (tập trung cao) (Provan & Kenis, 2008).

Trong bối cảnh thu hút FDI, NGT cho phép phân tích cách các cơ quan công kết nối và điều phối nguồn lực liên ngành; cũng như tác động của mô hình quản trị mạng (shared, lead, NAO) đến tốc độ xử lý thủ tục, tính nhất quán chính sách, và năng lực hỗ trợ nhà đầu tư. Tuy nhiên, NGT thiếu phân tích sâu về động lực kinh tế và chi phí của các bên tham gia, đặc biệt là doanh nghiệp FDI, vốn ra quyết định dựa trên lợi ích, phi phí. Đây chính là khoảng trống mà TCE bổ sung.

### ***Lý thuyết Kinh tế học chi phí giao dịch***

Kinh tế học chi phí giao dịch, do Williamson (1985, 1996) phát triển, phân tích các chi phí phát sinh trong quá trình các bên tiến hành giao dịch, bao gồm chi phí tìm kiếm và thu thập thông tin, chi phí thương lượng, giám sát và thực thi hợp đồng. TCE cho rằng sự không chắc chắn, tần suất giao dịch và mức độ chuyên biệt của tài sản sẽ quyết định lựa chọn cơ chế điều phối giữa thị trường (market), hệ thống phân cấp (hierarchy) hoặc dạng lai (hybrid), nhằm giảm thiểu chi phí và rủi ro (Cao & Lumineau, 2015).

Trong bối cảnh thu hút FDI, TCE giúp giải thích vì sao các cơ quan hành chính công cần hợp tác với nhau: để giảm thiểu rủi ro chính sách, xử lý bất cân xứng thông tin và điều phối nguồn lực hiệu quả hơn. Đồng thời, TCE cho phép phân tích cách doanh nghiệp FDI đánh giá tính hiệu quả của môi trường đầu tư dựa trên các yếu tố chi phí và rủi ro, từ đó ảnh hưởng đến quyết định đầu tư, mở rộng hoặc rút lui. Tuy nhiên, khi áp dụng độc lập, TCE thường coi nhẹ yếu tố cấu trúc quản trị và bối cảnh thể chế công, do giả định các tác nhân hành xử theo logic tối ưu hóa kinh tế mà chưa chú trọng đến cơ chế hợp tác phi thị trường vốn đặc trưng trong khu vực công.

### ***Tích hợp NGT và TCE***

Sự tích hợp giữa NGT và TCE nhằm khắc phục hạn chế riêng lẻ của từng lý thuyết, tạo ra một khung phân tích song song hai chiều: (1) chiều quản trị: lý giải cấu trúc, cơ chế điều phối và hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công (theo NGT); và (2)



chiều kinh tế: đánh giá chi phí, rủi ro và động lực hành vi của doanh nghiệp FDI trong môi trường hợp tác công (theo TCE). Trên cơ sở tích hợp này, luận án xác lập tương ứng các thành tố lý thuyết thành các biến nghiên cứu cụ thể:

Từ NGT: lãnh đạo hợp tác, chia sẻ tài chính, chia sẻ thông tin, phối hợp dịch vụ, phản ánh cấu trúc và cơ chế phối hợp giữa các tổ chức công.

Từ TCE: hiệu quả hợp tác được đo bằng chi phí, thời gian và chất lượng. Đại diện cho khả năng giảm thiểu chi phí giao dịch và nâng cao hiệu quả vận hành.

Kết nối hai khối lý thuyết: tác động của hiệu quả hợp tác tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI, đo lường qua hiệu quả sản xuất, phát triển thị trường và hiệu quả tài chính.

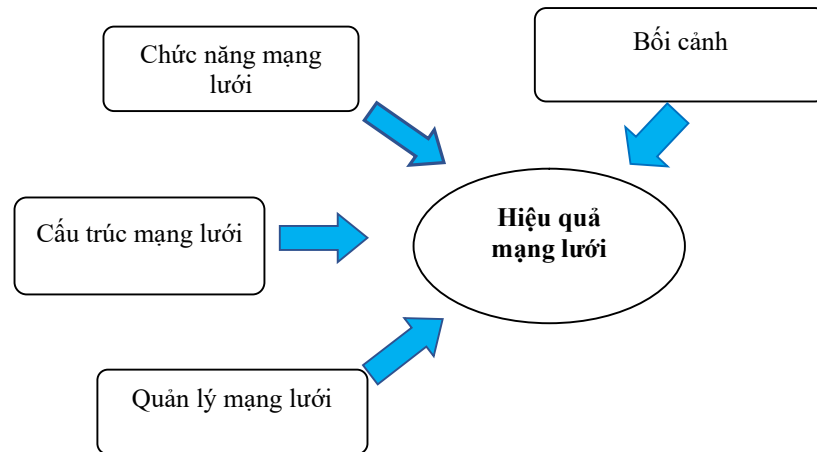
Cách tiếp cận tích hợp này vừa đảm bảo tính toàn diện của phân tích, vừa tạo cầu nối rõ ràng từ nền tảng lý thuyết đến các biến nghiên cứu và mô hình phân tích của luận án. Đây cũng là đóng góp quan trọng của nghiên cứu, không chỉ về mặt học thuật, khi mở rộng ứng dụng đồng thời hai khung lý thuyết vốn ít được kết hợp trong nghiên cứu về FDI và hợp tác thể chế, mà còn về mặt thực tiễn, khi cung cấp công cụ phân tích có thể áp dụng vào thiết kế chính sách và quản trị kinh doanh trong thu hút đầu tư nước ngoài.

### **2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài**

Như đã phân tích tại mục 2.2, hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút FDI là một quá trình phức hợp, đa tác nhân (multi-actor) và đa cấp độ (multi-level), vận hành trong môi trường thể chế đa dạng và chịu ảnh hưởng đồng thời của nhiều yếu tố về cấu trúc tổ chức, cơ chế phối hợp và điều kiện vận hành. Với vai trò là 1 trong 2 lý thuyết nền tảng của nghiên cứu, Lý thuyết quản trị mạng lưới cung cấp một khung khái niệm toàn diện để phân tích các yếu tố quyết định hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công (Provan và Milward, 1995; Turrini và cộng sự, 2010; và Cristofoli và cộng sự, 2011), bao gồm bốn nhóm chính: (1) bối cảnh mạng lưới, (2) cấu trúc mạng lưới, (3) chức năng mạng lưới và (4) quản lý mạng lưới.

Bốn nhóm nhân tố nền tảng này được xem là khung tham chiếu toàn diện để phân tích hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công. Mỗi nhóm không tồn tại biệt lập, mà tương tác chặt chẽ, tạo nên một hệ thống ảnh hưởng đa chiều: bối cảnh định hình điều kiện khởi đầu và giới hạn vận hành; cấu trúc mạng quyết định mức độ kết nối và phân bổ quyền lực; các cơ chế vận hành bảo đảm tính thông suốt và khả năng phối

hợp; và năng lực quản lý mạng lưới giữ vai trò điều hướng, duy trì sự gắn kết và tối ưu hóa nguồn lực. Điều này lý giải vì sao những mạng lưới hoạt động trong điều kiện tương tự vẫn có thể đạt kết quả khác nhau.



**Hình 2.2: Mô hình khái niệm về các đặc điểm của mạng lưới công**

*Nguồn: Cristofoli và cộng sự, 2011*

*Bối cảnh mạng lưới* tạo khung điều kiện quyết định hiệu quả hợp tác, ảnh hưởng đến động lực phối hợp, khả năng huy động nguồn lực và mức độ tin cậy giữa các thành viên. Các yếu tố then chốt gồm: ổn định môi trường, nguồn lực bên ngoài, sự ủng hộ và tính chính danh từ cộng đồng, chất lượng thể chế, độ phức tạp và mức phụ thuộc nhiệm vụ, cùng lịch sử hợp tác. Nghiên cứu của Turrini và cộng sự (2010) và Cristofoli, Maccio & Sancino (2011) cho thấy, môi trường ổn định, nguồn lực dồi dào và nền tảng hợp tác tích cực giúp giảm chi phí giao dịch, tăng khả năng đổi mới; trong khi biến động chính sách, nguồn lực hạn chế hoặc xung đột quá khứ có thể cản trở mục tiêu chung và làm suy yếu hợp tác

*Cấu trúc mạng lưới* quyết định cách các thành viên kết nối, chia sẻ thông tin và phối hợp, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hợp tác. Theo Turrini và cộng sự (2010), các yếu tố như mức độ tích hợp, tập trung hóa, sự tồn tại nhóm con, quy mô thành phần, mức chính thức hóa, trách nhiệm giải trình và ổn định nội tại có thể thúc đẩy hoặc cản trở kết quả mạng lưới. Cho thấy mạng lưới tích hợp cao, có cơ quan điều phối trung tâm, thường đạt phối hợp tốt và giảm phụ thuộc vào thủ tục chính thức, trong khi mạng phân mảnh cần mức chính thức hóa cao hơn để duy trì hợp tác Cristofoli và cộng sự (2011). Do đó, hiệu quả hợp tác phụ thuộc vào việc lựa chọn cơ

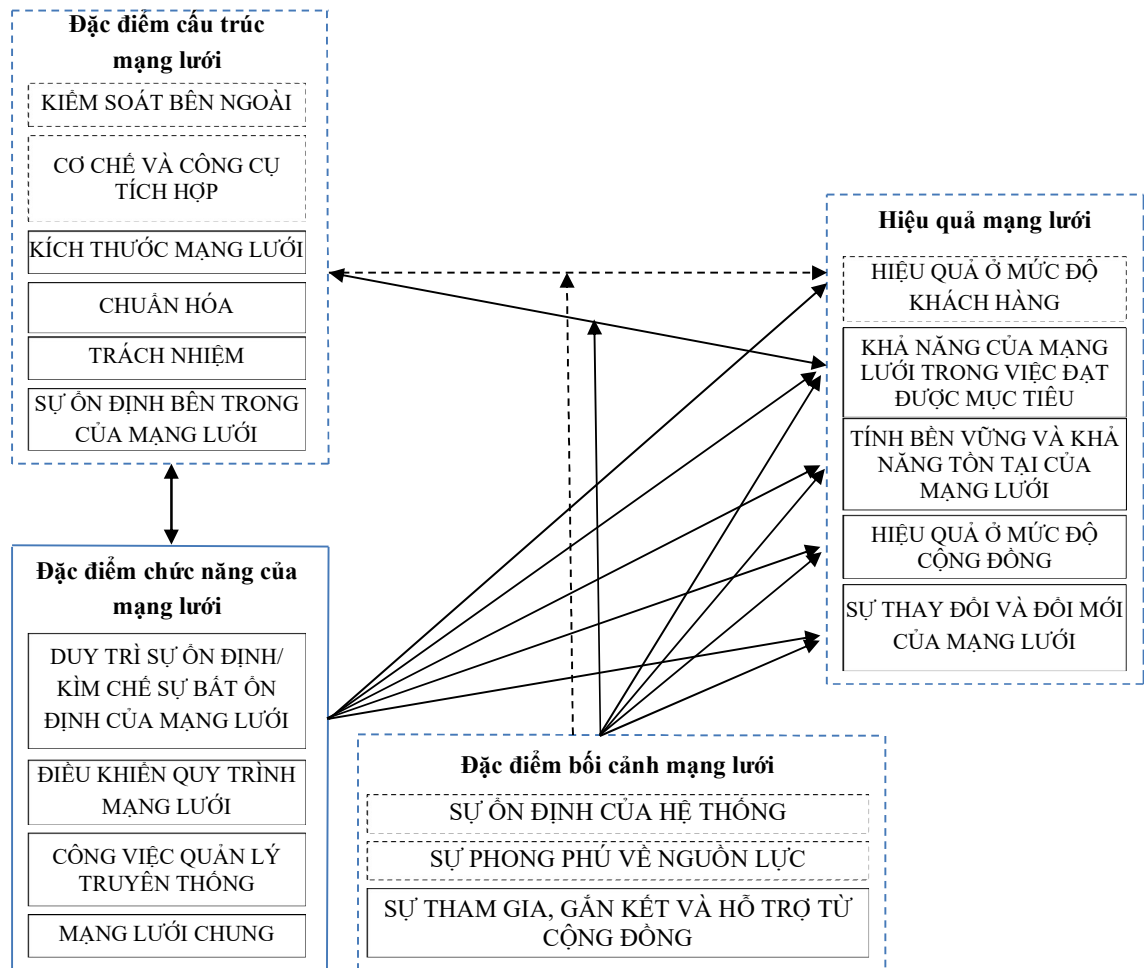
chế quản lý phù hợp với đặc điểm cấu trúc, nhằm giảm chi phí phối hợp, tăng sức mạnh tổng hợp và tối ưu nguồn lực.

*Chức năng mạng lưới* đóng vai trò trung tâm trong việc biến cấu trúc và bối cảnh mạng thành kết quả hợp tác thực chất. Các chức năng như điều phối hoạt động, chia sẻ thông tin, xây dựng năng lực, giám sát và giải quyết xung đột giúp các thành viên tận dụng được lợi thế của liên kết mạng và giảm thiểu các chi phí giao dịch, rủi ro phối hợp (Provan & Kenis, 2008; Agranoff & McGuire, 2001). Khi được thiết kế và thực thi hiệu quả, các chức năng này tạo điều kiện cho sự tin cậy, minh bạch và ra quyết định chung, là những yếu tố then chốt để đạt hiệu quả mạng (Cristofoli và cộng sự, 2011). Như vậy, chức năng mạng không chỉ là “hoạt động hỗ trợ” mà chính là đòn bẩy chuyển hóa tiềm năng hợp tác thành hiệu quả thực tế.

*Quản lý mạng lưới* giữ vai trò then chốt trong việc chuyển hóa tiềm năng cấu trúc, bối cảnh và chức năng mạng thành kết quả hợp tác cụ thể. Nó đòi hỏi khả năng điều phối giữa các tác nhân độc lập, dung hòa lợi ích và duy trì tính tự chủ của từng thành viên (Klijn & Koppenjan, 2016). Các hoạt động quản lý như xây dựng và duy trì lòng tin, thúc đẩy chia sẻ thông tin, tạo điều kiện ra quyết định chung, giải quyết xung đột và đảm bảo tính minh bạch được chứng minh là có ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả mạng (Provan & Kenis, 2008; Agranoff & McGuire, 2001). Tang và cộng sự (2022) cũng khẳng định vai trò của tổ chức quản trị mạng độc lập (NAO) trong việc tối ưu hóa phối hợp và tích hợp nguồn lực trong môi trường chính sách phức tạp.

Khi vận dụng nền tảng lý thuyết này vào nghiên cứu hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút FDI, cần chuyển hóa các nhóm yếu tố mang tính khái quát thành các yếu tố cụ thể, có khả năng đo lường và phù hợp với đặc thù bối cảnh nghiên cứu. Việc chuyển hóa này phải đảm bảo: (1) Tính tương đồng về chức năng: mỗi yếu tố ứng dụng được lựa chọn phản ánh một thành tố trọng yếu của nhóm nhân tố NGT, đảm bảo duy trì tính toàn vẹn lý thuyết. (2) Tính thích ứng với bối cảnh FDI: yếu tố được chọn phải gắn trực tiếp với nhu cầu, lợi ích hoặc rủi ro mà doanh nghiệp FDI và các tổ chức công địa phương cùng quan tâm trong quá trình hợp tác.

Như vậy, việc ánh xạ này không chỉ đảm bảo tính kế thừa từ khung NGT, mà còn tạo ra một bộ chỉ báo ứng dụng chặt chẽ, vừa có giá trị phân tích lý thuyết, vừa phù hợp để kiểm định thực nghiệm trong bối cảnh thu hút FDI. Cụ thể 4 yếu tố ảnh hưởng sau: (i) Lãnh đạo hợp tác; (ii) Nguồn lực tài chính; (iii) Nguồn thông tin; và (iv) Dịch vụ công phản ánh năng lực thực thi ở cấp “cấu trúc – chức năng” nơi các tổ chức công phối hợp cung ứng dịch vụ đáp ứng nhu cầu của nhà đầu tư.



**Hình 2.3: Khung tích hợp các yếu tố ảnh hưởng hiệu quả mạng lưới**

*Nguồn: Turrini và cộng sự, 2010, tr.546*

**Lãnh đạo hợp tác** giữ vai trò trung tâm trong quản lý mạng lưới, không chỉ thiết lập hệ thống và quy trình vận hành hiệu quả, mà còn định hướng chiến lược thông qua sứ mệnh rõ ràng và mục tiêu chung (Cristofoli và cộng sự, 2011; Brown, 1999). Nhà lãnh đạo phải “kích hoạt” mạng lưới bằng cách lựa chọn tác nhân, huy động tài nguyên phù hợp, xây dựng niềm tin và đồng thuận (Agranoff & McGuire, 2001). Họ đóng vai trò “bắc cầu” giữa các tổ chức thông qua đàm phán, thương lượng, giảm bất ổn và giải quyết xung đột lợi ích (Kickert và cộng sự, 1997; Hageman và cộng sự, 1998). Nhờ đó, lãnh đạo tạo môi trường ổn định và hợp tác, giúp các thành viên giao tiếp, chia sẻ thông tin và phối hợp hiệu quả.

### ***Nguồn lực tài chính***

Trong NGT, Nguồn lực tài chính thể hiện thành tố cốt lõi của nhóm “bối cảnh” cung cấp nền tảng vật chất và bảo đảm sự bền vững của hợp tác. Sự phong phú và ổn định về nguồn lực tài chính (resources munificence) giúp duy trì các hoạt động hợp tác, đầu tư vào cơ sở hạ tầng, và triển khai các dịch vụ hỗ trợ FDI (Provan & Milward, 1995; Turrini và cộng sự, 2010). Nguồn lực tài chính phản ánh nguồn lực vật chất, mức độ phong phú của nguồn lực quyết định khả năng vận hành của mạng lưới, đặc biệt là tính ổn định của cả hệ thống. Turrini và cộng sự, (2010), bằng việc tổng hợp nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra ảnh hưởng tích cực của nguồn lực tài chính địa phương đối với kết quả mạng lưới hợp tác, như chất lượng và khả năng tiếp cận cung cấp dịch vụ, khả năng đạt được các mục tiêu, phúc lợi cộng đồng tổng thể. Ngoài ra sự kiểm soát bên ngoài (external control) từ chính phủ trong phân bổ ngân sách cho mạng lưới, có thể tăng cường hiệu quả mạng lưới (Turrini và cộng sự, 2010).

### **Nguồn thông tin**

Dưới góc độ NGT, nguồn thông tin là cơ chế vận hành cốt lõi trong quản trị mạng lưới, bao gồm toàn bộ dữ liệu, tri thức và thông tin chuyên môn được thu thập, xử lý và chia sẻ để phục vụ mục tiêu chung (Turrini và cộng sự, 2010). Thông tin chất lượng và kịp thời giúp giảm bất cân xứng, hạ chi phí giao dịch, tăng tốc độ và độ chính xác trong ra quyết định, đồng thời cải thiện khả năng dự báo (Provan & Milward, 1995; Klijn, 2016). Nguồn thông tin hiệu quả thường dựa trên ba yếu tố: (1) hệ thống ICT (Information and Communication Technology) dùng chung đảm bảo minh bạch và trách nhiệm giải trình; (2) tiêu chuẩn hóa thông tin giúp tích hợp và giảm chi phí điều phối; và (3) chia sẻ tri thức để tạo “hợp lực đối tác” (Lasker và cộng sự, 2001).

Về cơ bản nguồn thông tin chất lượng và cơ chế chia sẻ hiệu quả giúp giảm chi phí giao dịch, nhờ hạn chế rủi ro từ hành vi cơ hội (opportunism) và giảm nhu cầu giám sát quá mức (Williamson, 1985). Đồng thời, nó nâng cao khả năng điều phối hành động và tăng năng lực phản ứng nhanh của mạng lưới trước những biến động từ môi trường bên ngoài (O’Toole & Meier, 2004).

### **Dịch vụ công**

Dịch vụ công là đầu ra cụ thể và hữu hình nhất của hợp tác liên tổ chức, đồng thời là minh chứng trực tiếp cho năng lực phối hợp của mạng lưới (Provan & Milward, 1995; Cristofoli và cộng sự, 2011). Về cấu trúc, cung ứng dịch vụ công đòi hỏi phân định rõ vai trò, quyền hạn và cơ chế phối hợp để giảm trùng lặp và tối ưu nguồn lực

(Provan & Kenis, 2008). Về chức năng, chất lượng dịch vụ được đảm bảo thông qua chia sẻ thông tin, tiêu chuẩn hóa quy trình, giám sát và phản hồi từ người thụ hưởng (Brown và cộng sự, 1998). Trong thu hút FDI, các dịch vụ như “một cửa”, hỗ trợ thủ tục nhanh, hay tư vấn đầu tư góp phần giảm chi phí giao dịch, nâng cao sự hài lòng của nhà đầu tư và tăng sức cạnh tranh của địa phương (Cooksey & Krieg, 1996; Jennings & Ewalt, 1998).

Tổng thể, việc doanh nghiệp tập trung vào các yếu tố lãnh đạo, tài chính, thông tin, và dịch vụ công khi đánh giá mạng lưới hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài là hoàn toàn hợp lý và có cơ sở khoa học vững chắc. Những yếu tố này không chỉ đảm bảo hiệu quả hợp tác mà còn trực tiếp tác động đến khả năng thành công của doanh nghiệp trong môi trường đầu tư.

#### **2.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài**

Mục tiêu trọng tâm của luận án là phân tích mối quan hệ giữa hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Theo lý thuyết NGT, hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công được đánh giá ở ba cấp độ: (i) hiệu quả ở cấp độ khách hàng (client-level effectiveness), (ii) hiệu quả ở cấp độ cộng đồng (community-level effectiveness), và (iii) hiệu quả ở cấp độ mạng lưới (network-level effectiveness) (Xem hình 2.3), (Turrini và cộng sự 2010). Mỗi cấp độ phản ánh phạm vi tác động mở rộng của mạng lưới, từ kết quả trực tiếp đối với bên thụ hưởng dịch vụ, đến tác động lan tỏa trong cộng đồng, và cuối cùng là hiệu quả nội tại của chính mạng lưới.

Theo Provan & Milward (1995); Turrini và cộng sự (2010) một mạng lưới chỉ có thể được coi là thành công nếu các bên thụ hưởng cuối cùng- khách hàng, nhận được giá trị thực từ các sản phẩm, dịch vụ và chính sách mà mạng lưới cung cấp. Turrini và cộng sự (2010) cũng chỉ ra rằng hiệu quả ở cấp độ khách hàng phản ánh tác động trực tiếp và cụ thể nhất của mạng lưới, đây là nơi kiểm chứng sự phù hợp giữa mục tiêu hợp tác và kết quả thực tế. Vì vậy cấp độ khách hàng không chỉ là một trong ba cấp độ đánh giá, mà còn là trung tâm để đo lường hiệu quả hợp tác.

Trong bối cảnh hợp tác giữa các tổ chức công nhằm mục đích thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài, doanh nghiệp FDI là khách hàng thể chế thụ hưởng. Do đó việc đánh giá hiệu quả hợp tác trong thu hút đầu tư theo quan điểm của doanh nghiệp FDI là phù hợp về lý thuyết và thực tế, việc đo lường hiệu quả hợp tác ở cấp độ khách

hang có thể được cụ thể hóa và lượng hóa thông qua khung phân tích của Kinh tế học chi phí giao dịch.

Dưới góc độ Kinh tế học Chi phí Giao dịch (TCE), hiệu quả hợp tác từ quan điểm doanh nghiệp thể hiện ở khả năng giảm thiểu chi phí giao dịch (tìm kiếm thông tin, đàm phán, giám sát) và đồng thời tối ưu hóa thời gian, chất lượng dịch vụ (Williamson, 1985; 1996). Cụ thể 3 tiêu chí đánh giá hiệu quả hợp tác từ phía doanh nghiệp là: (1) Chi phí: hợp tác giữa các tổ chức công giúp giảm chi phí hành chính, pháp lý và tuân thủ; (2) Thời gian: rút ngắn quy trình thủ tục, triển khai dự án và tiếp cận thị trường; (3) Chất lượng: đảm bảo minh bạch, chuyên nghiệp và đáng tin cậy trong phối hợp. Ba tiêu chí này phản ánh trực tiếp nguyên lý cốt lõi của TCE: giảm chi phí và rủi ro giao dịch thông qua cấu trúc thể chế và cơ chế phối hợp tối ưu.

### ***Hiệu quả về chi phí***

Trong bối cảnh thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài, hiệu quả về chi phí phản ánh năng lực của mạng lưới thể chế trong việc giảm thiểu các chi phí giao dịch mà doanh nghiệp FDI phải chịu khi tiếp cận và hoạt động tại thị trường sở tại. Theo Lý thuyết chi phí giao dịch (TCE), các khoản chi phí này bao gồm chi phí tìm kiếm thông tin, đàm phán và giám sát/thực thi hợp đồng (Williamson, 1985; 1996). Môi trường hợp tác đa cấp, đa tác nhân thường làm gia tăng chi phí do phân mảnh thông tin, trùng lặp thủ tục và thiếu điều phối. Cơ chế hợp tác công-công được thiết kế tốt có thể khắc phục tình trạng này thông qua hợp nhất quy trình, chia sẻ dữ liệu và loại bỏ bước trung gian không cần thiết, ví dụ như mô hình liên thông dữ liệu giữa các sở, ban, ngành cho phép doanh nghiệp nộp hồ sơ một lần nhưng được xử lý đồng thời nhiều thủ tục.

Bổ sung cho góc nhìn của TCE, Lý thuyết quản trị mạng lưới (NGT) nhấn mạnh rằng hiệu quả chi phí còn phụ thuộc vào cấu trúc điều phối rõ ràng, cơ chế ra quyết định minh bạch và phân bổ nguồn lực hợp lý giữa các thành viên (Provan & Kenis, 2008; Turrini và cộng sự, 2010). Một mạng lưới được tích hợp tốt cho phép chia sẻ dịch vụ hỗ trợ như tư vấn pháp lý, hướng dẫn thủ tục hoặc giải quyết tranh chấp, thay vì mỗi cơ quan tự cung cấp riêng lẻ, từ đó tiết kiệm ngân sách công và giảm chi phí cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, một yếu tố then chốt khác là giảm thiểu “chi phí không chính thức” vốn phát sinh trong môi trường thể chế kém minh bạch. Cơ chế hợp tác với quy trình chuẩn hóa, công khai thời hạn và phí dịch vụ sẽ hạn chế các khoản chi phí ngoài quy định, qua đó nâng cao niềm tin của nhà đầu tư và cải thiện hình ảnh môi trường kinh

doanh (Siciliano và cộng sự, 2022). Mô hình “Trung tâm xúc tiến đầu tư và hỗ trợ doanh nghiệp” tại một số địa phương ở Việt Nam là minh chứng rõ rệt, khi phối hợp liên ngành dưới một đầu mối điều phối giúp doanh nghiệp FDI tiết kiệm đáng kể chi phí nhân sự, đi lại và thời gian, đồng thời giảm rủi ro pháp lý từ cách hiểu không thống nhất giữa các cơ quan.

### ***Hiệu quả thời gian***

Trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), hiệu quả về thời gian phản ánh năng lực của mạng lưới các tổ chức công trong việc rút ngắn quá trình xử lý thủ tục, cung cấp dịch vụ hỗ trợ và giải quyết vấn đề cho doanh nghiệp FDI trong suốt vòng đời dự án. Từ góc độ Lý thuyết chi phí giao dịch (TCE), thời gian là một dạng chi phí giao dịch quan trọng, bởi quy trình kéo dài sẽ làm tăng chi phí cơ hội và rủi ro thị trường (Williamson, 1985). Do đó, giảm thời gian xử lý đồng nghĩa với giảm chi phí và tăng khả năng nắm bắt cơ hội kinh doanh.

Lý thuyết quản trị mạng lưới (NGT) chỉ ra rằng thời gian được cải thiện thông qua cơ chế phối hợp hiệu quả giữa các thành viên mạng lưới (Provan & Kenis, 2008; Turrini và cộng sự, 2010). Các giải pháp then chốt gồm: (i) quy trình liên thông và xử lý song song, cho phép nhiều thủ tục được giải quyết đồng thời nhờ chia sẻ dữ liệu; (ii) cơ chế “một cửa liên thông”, giúp doanh nghiệp chỉ làm việc với một đầu mối điều phối; và (iii) trao đổi thông tin thời gian thực qua nền tảng điện tử, giảm độ trễ và tránh xử lý lặp lại.

Thực tiễn tại Hải Phòng và Quảng Ninh cho thấy, áp dụng quy trình liên thông đã rút ngắn thời gian cấp Giấy chứng nhận đăng ký đầu tư từ 20–30 ngày xuống còn 7–10 ngày, giúp doanh nghiệp nhanh chóng khởi công dự án và hạn chế nguy cơ bỏ lỡ cơ hội thị trường. Như vậy, dưới góc nhìn TCE, hiệu quả thời gian giúp giảm thiểu chi phí cơ hội và rủi ro; còn dưới góc nhìn NGT, đây là kết quả của cơ chế phối hợp linh hoạt và phân bổ nhiệm vụ hợp lý. Trong mô hình nghiên cứu của luận án, tiêu chí này phản ánh rõ năng lực của các tổ chức công trong việc chuyển hóa hợp tác liên cơ quan thành lợi thế thời gian cho doanh nghiệp FDI, qua đó nâng cao sức hấp dẫn của môi trường đầu tư.

### ***Hiệu quả chất lượng***

Trong bối cảnh hợp tác giữa các tổ chức công để thu hút và hỗ trợ doanh nghiệp FDI, hiệu quả về chất lượng phản ánh mức độ mà sản phẩm và dịch vụ công đáp ứng hoặc vượt kỳ vọng của nhà đầu tư. Chất lượng ở đây bao gồm tiêu chuẩn kỹ thuật của hạ tầng, độ tin cậy của dịch vụ, tính minh bạch, khả năng giải quyết vấn đề và khả



năng thích ứng với yêu cầu đặc thù. Đối với doanh nghiệp FDI, dịch vụ công chất lượng cao là yếu tố then chốt để duy trì môi trường kinh doanh ổn định, giảm rủi ro và hỗ trợ hoạt động lâu dài.

Theo Lý thuyết quản trị mạng lưới (NGT), chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào cấu trúc điều phối, mức độ tin cậy giữa các thành viên và khả năng tích hợp nguồn lực (Provan & Kenis, 2008; Turrini và cộng sự, 2010). Một mạng lưới có cơ chế quản trị minh bạch, tiêu chuẩn dịch vụ thống nhất và phân bổ vai trò rõ ràng sẽ tạo ra kết quả chất lượng cao. Ở góc nhìn bổ sung, Lý thuyết chi phí giao dịch (TCE) cho thấy dịch vụ công ổn định và đáng tin cậy giúp giảm bất định, hạn chế phát sinh chi phí bổ sung cho việc điều chỉnh, khắc phục hoặc tìm nguồn thay thế (Williamson, 1985).

Theo Lý thuyết quản trị mạng lưới (NGT), chất lượng hợp tác liên tổ chức phụ thuộc vào sự thống nhất về quy trình, cơ chế giám sát - phản hồi, và mức độ tích hợp nguồn lực giữa các thành viên (Provan & Kenis, 2008; Turrini và cộng sự, 2010). Kinh nghiệm từ các mô hình “một cửa liên thông” tại Quảng Ninh, Bình Dương hay Đà Nẵng cũng cho thấy ba yếu tố này là điều kiện then chốt để duy trì chất lượng dịch vụ ổn định và đồng nhất. Cụ thể, hiệu quả chất lượng trong hợp tác công – công được hình thành thông qua: (i) tiêu chuẩn hóa quy trình và dịch vụ giữa các cơ quan để đảm bảo tính nhất quán; (ii) cơ chế giám sát và phản hồi liên tục từ doanh nghiệp nhằm kịp thời điều chỉnh; và (iii) tích hợp thế mạnh chuyên môn liên ngành để nâng cao chất lượng tổng thể. Các yếu tố này, từ góc nhìn Lý thuyết chi phí giao dịch (TCE), còn giúp giảm bất định và hạn chế chi phí bổ sung phát sinh trong quá trình thực hiện dự án (Williamson, 1985).

Trong mô hình nghiên cứu của luận án, hiệu quả chất lượng phản ánh năng lực của mạng lưới các tổ chức công trong việc cung cấp dịch vụ công minh bạch, ổn định và đáng tin cậy, qua đó nâng cao mức độ hài lòng và niềm tin của doanh nghiệp FDI, củng cố hiệu quả tổng thể của hợp tác thể chế.

Như vậy, việc đánh giá hiệu quả hợp tác qua các khía cạnh chi phí, thời gian, và chất lượng không chỉ phù hợp với mục tiêu cốt lõi của hợp tác công trong thu hút đầu tư, mà còn phù hợp với lợi ích của doanh nghiệp khi đưa ra các quyết định đầu tư nước ngoài. Thêm vào đó, các nghiên cứu như Koppenjan và cộng sự (2022), Verweij (2021), và Provan & Kenis (2008) đã khẳng định rằng việc đánh giá hợp tác dựa trên ba yếu tố này không chỉ giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đầu tư mà còn tạo ra sự phát triển bền vững trong các dự án hợp tác. Những khía cạnh hiệu quả này không chỉ có cơ sở lý thuyết vững chắc trong các nghiên cứu quản trị mạng lưới,

mà còn được sử dụng như là các chỉ số quan trọng trong việc đánh giá hiệu quả hợp tác trong thực tế.

## 2.5. Các chỉ tiêu đánh giá kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI

Kết quả kinh doanh là một khái niệm trung tâm trong nghiên cứu chiến lược và quản trị, phản ánh mức độ đạt được các mục tiêu sản xuất, thị trường và tài chính của doanh nghiệp. Theo khung đo lường của Venkatraman & Ramanujam (1986), kết quả kinh doanh có thể tiếp cận trên hai trục: (1) *Miền đo lường* (domain): từ hẹp (chỉ tài chính) đến rộng (tài chính kết hợp vận hành/operational performance); và (2) *Nguồn dữ liệu* (data source): từ khách quan (objective, dữ liệu thứ cấp) đến chủ quan (subjective, dữ liệu sơ cấp).

Khung hai trục này tạo thành bốn ô đo lường (financial vs. operational × primary vs. secondary), cho phép lựa chọn thiết kế đo lường phù hợp với bối cảnh nghiên cứu và khả năng tiếp cận dữ liệu.

Trong nghiên cứu về doanh nghiệp FDI tại các nước đang phát triển như Việt Nam, hạn chế tiếp cận dữ liệu tài chính chi tiết từ báo cáo doanh nghiệp thường khiến việc sử dụng các chỉ tiêu tài chính khách quan như ROA, ROS gặp khó khăn. Do đó, nhiều nghiên cứu đã áp dụng thang đo chủ quan (subjective measures) dựa trên đánh giá tự nhận của nhà quản lý về mức cải thiện hoặc duy trì kết quả hoạt động so với đối thủ cạnh tranh hoặc so với mục tiêu nội bộ (Cheng & Wu, 2001; Selvam và cộng sự, 2016; Herciu & Şerban, 2018; Camino-Mogro và cộng sự, 2023). Cách tiếp cận này được xem là thực tiễn và đáng tin cậy trong bối cảnh FDI, đồng thời được khuyến nghị bởi Venkatraman & Ramanujam như một giải pháp thay thế hợp lệ khi dữ liệu khách quan không khả thi.

Dựa trên gợi ý của Gunday và cộng sự (2011) và phù hợp với phân loại của Venkatraman & Ramanujam (1986), nghiên cứu này chia kết quả kinh doanh thành ba nhóm chỉ tiêu:

**Kết quả sản xuất (Production/Operational Performance):** phản ánh hiệu quả vận hành nội bộ, bao gồm chất lượng sản phẩm/dịch vụ, năng suất, tốc độ và độ chính xác giao hàng, khả năng đáp ứng tiêu chuẩn kỹ thuật. Các chỉ tiêu này giúp đánh giá mức độ cải thiện quy trình và hiệu quả sử dụng nguồn lực.

**Kết quả thị trường (Market Performance):** thể hiện năng lực cạnh tranh bên ngoài, bao gồm thị phần, tốc độ tăng trưởng khách hàng, mức độ hài lòng và trung

thành của khách hàng, mức độ thâm nhập thị trường mới. Đây là các chỉ số đánh giá khả năng mở rộng và củng cố vị thế của doanh nghiệp trên thị trường mục tiêu.

Kết quả tài chính (Financial Performance): phản ánh thành tựu về lợi nhuận và hiệu quả sử dụng vốn, bao gồm tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận ròng, biên lợi nhuận, và tỷ suất hoàn vốn. Dữ liệu chủ yếu được thu thập qua đánh giá của nhà quản lý, nhưng sẽ được đối chiếu (nếu khả thi) với nguồn thứ cấp như báo cáo tài chính công bố hoặc dữ liệu thống kê ngành.

Việc duy trì tính đa chiều (multi-dimensionality) trong đo lường cho phép phân tích sâu tác động của các yếu tố hợp tác đến từng khía cạnh kết quả kinh doanh. Đồng thời, nghiên cứu sẽ tiến hành kiểm định cấu trúc nhân tố (EFA/CFA) để xác nhận sự phân biệt giữa ba nhóm chỉ tiêu, tuân thủ khuyến nghị của Venkatraman & Ramanujam về việc không gộp tất cả thành một chỉ số tổng hợp. Khi có dữ liệu thứ cấp, nghiên cứu sẽ áp dụng phương pháp hội tụ phương pháp (method convergence) nhằm kiểm tra độ nhất quán giữa các nguồn đo lường.

Tóm lại, trong bối cảnh doanh nghiệp FDI tại Việt Nam, việc đo lường kết quả kinh doanh dựa trên nhận thức của nhà quản lý theo ba khía cạnh sản xuất - thị trường - tài chính vừa bảo đảm tính toàn diện, vừa phù hợp điều kiện dữ liệu, đồng thời bám sát chuẩn mực lý thuyết quốc tế của Venkatraman & Ramanujam (1986).

## **2.6. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI**

### **2.6.1. Giả thuyết nghiên cứu**

*(i) Các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công theo tiếp cận của doanh nghiệp FDI*

#### **Lãnh đạo hợp tác**

Lãnh đạo hợp tác được hiểu là khả năng định hướng, điều phối và thúc đẩy sự phối hợp giữa các tổ chức công trong một mạng lưới nhằm đạt được mục tiêu chung (McGuire & Silvia, 2009; Provan & Kenis, 2008). Trong bối cảnh thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), vai trò của lãnh đạo không chỉ giới hạn ở quản lý hoạt động thường nhật mà còn bao gồm việc tạo dựng môi trường hợp tác tin cậy, khuyến khích cam kết của các bên liên quan, và duy trì khả năng thích ứng trước biến động môi trường chính trị – kinh tế.

Từ góc độ Lý thuyết chi phí giao dịch (TCE), lãnh đạo hợp tác tác động đến **hiệu quả chi phí** thông qua việc xây dựng niềm tin và thúc đẩy chia sẻ thông tin giữa các cơ quan, qua đó giảm nhu cầu giám sát và hạn chế trùng lặp thủ tục (Kosfeld, 2019). Niềm tin này giúp giảm các khoản chi phí giao dịch như chi phí tìm kiếm thông tin, đàm phán và thực thi hợp đồng, từ đó tối ưu hóa nguồn lực của doanh nghiệp FDI (McGuire & Silvia, 2009).

Dưới góc nhìn Lý thuyết quản trị mạng lưới (NGT), lãnh đạo hợp tác còn đóng vai trò then chốt trong việc **rút ngắn thời gian** xử lý thông qua điều phối hiệu quả và giải quyết xung đột kịp thời. Việc lựa chọn mô hình lãnh đạo phù hợp – từ tập trung hóa đến phân quyền – giúp tăng tốc độ ra quyết định và triển khai, đặc biệt trong các dự án yêu cầu phối hợp liên ngành (Provan & Kenis, 2008). Các nghiên cứu như Verweij (2021) cho thấy, sự lãnh đạo hiệu quả trong mô hình hợp tác có thể rút ngắn đáng kể thời gian thực hiện so với quy trình truyền thống.

Bên cạnh đó, lãnh đạo hợp tác góp phần nâng cao **chất lượng dịch vụ** thông qua việc duy trì tính minh bạch, phân bổ rõ ràng trách nhiệm và tích hợp thế mạnh chuyên môn của các cơ quan tham gia (Cristofoli và cộng sự, 2011; Turrini và cộng sự, 2009). Khi dịch vụ công được cung cấp dưới sự lãnh đạo hiệu quả, doanh nghiệp FDI được tiếp cận cơ sở hạ tầng và giải pháp phù hợp, ổn định và đáng tin cậy, qua đó giảm rủi ro và hỗ trợ hoạt động lâu dài.

Tóm lại, lãnh đạo hợp tác là yếu tố nền tảng đảm bảo hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút FDI, thông qua cơ chế giảm chi phí giao dịch, rút ngắn thời gian xử lý và nâng cao chất lượng dịch vụ công. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

**H1.1:** *Lãnh đạo hợp tác có tác động tích cực đến hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công và doanh nghiệp FDI.*

### **Nguồn lực tài chính**

Nguồn lực tài chính là một thành tố then chốt quyết định hiệu quả của mạng lưới hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút và hỗ trợ doanh nghiệp FDI. Theo NGT, năng lực tài chính mạnh cho phép các tổ chức công duy trì hoạt động phối hợp liên tục, đầu tư hạ tầng, và cung cấp dịch vụ hỗ trợ với tiêu chuẩn ổn định (Provan & Kenis, 2008; Turrini và cộng sự, 2010). Từ góc độ TCE, nguồn lực tài chính giúp giảm bất định và chi phí giao dịch bằng cách rút ngắn thời gian xử lý thủ tục, hạn chế gián đoạn dự án, và giảm chi phí phát sinh do thiếu hụt nguồn lực (Williamson, 1985).

Ở khía cạnh **chi phí**, ngân sách đủ mạnh cho phép các tổ chức công triển khai chính sách ưu đãi (miễn, giảm thuế, phí dịch vụ), đầu tư hạ tầng, và duy trì các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp, qua đó giảm chi phí đầu vào cho nhà đầu tư (Cristofoli và cộng sự, 2011; Phuong, 2021).

Về **thời gian**, nguồn lực tài chính đảm bảo việc áp dụng quy trình hành chính tinh gọn, đầu tư hệ thống công nghệ quản lý, và huy động nhân lực đủ để xử lý thủ tục nhanh chóng, giúp doanh nghiệp FDI rút ngắn thời gian khởi động dự án (Meyer và cộng sự, 2005; Lê Thu Thủy, 2023).

Đối với **chất lượng**, tài chính ổn định cho phép các tổ chức công duy trì tiêu chuẩn dịch vụ, đào tạo nhân sự, nâng cấp cơ sở hạ tầng và cung cấp các dịch vụ hỗ trợ chuyên sâu, từ đó tạo ra môi trường đầu tư ổn định và đáng tin cậy (Huong, 2021).

Một ví dụ điển hình là các khu công nghiệp tại Bình Dương, nơi chính quyền địa phương huy động được nguồn lực tài chính đáng kể để xây dựng hạ tầng đồng bộ, vận hành cơ chế “một cửa” và triển khai các gói hỗ trợ nhà đầu tư. Nhờ đó, thời gian cấp phép được rút ngắn, chi phí đầu vào giảm, và chất lượng dịch vụ đáp ứng tiêu chuẩn cao của các nhà đầu tư đến từ Nhật Bản và châu Âu.

Từ cơ sở lý thuyết và thực tiễn trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

**H1.2:** *Nguồn lực tài chính của mạng lưới hợp tác giữa các tổ chức công có tác động tích cực đến hiệu quả hợp tác trong thu hút FDI.*

Nguồn lực tài chính vững mạnh giúp mạng lưới hợp tác công cung cấp dịch vụ chất lượng cao, giảm chi phí và thời gian cho doanh nghiệp FDI, qua đó nâng cao hiệu quả hợp tác và sức hấp dẫn của môi trường đầu tư.

### **Nguồn thông tin**

Trong hợp tác giữa các tổ chức công để thu hút và hỗ trợ doanh nghiệp FDI, nguồn thông tin được hiểu là mức độ đầy đủ, chính xác, kịp thời và khả năng tiếp cận của dữ liệu, bao gồm thông tin về thị trường, cơ hội đầu tư, quy trình pháp lý và dịch vụ hỗ trợ. Theo Critofoli (2011), thông tin chất lượng cao giúp doanh nghiệp giảm đáng kể chi phí tìm kiếm, điều chỉnh chiến lược và xử lý các vấn đề pháp lý, đồng thời nâng cao hiệu quả ra quyết định đầu tư.

Từ góc độ **chi phí**, thông tin đáng tin cậy và dễ tiếp cận giúp doanh nghiệp FDI giảm chi phí nghiên cứu thị trường, hạn chế sai sót trong thủ tục, và tránh các chi phí phát sinh do thiếu hoặc sai lệch thông tin (Phuong, 2021).

Từ góc độ **thời gian**, thông tin kịp thời kết hợp với ứng dụng công nghệ số rút ngắn quy trình tiếp nhận và xử lý hồ sơ, giúp doanh nghiệp nhanh chóng hoàn tất các thủ tục hành chính, tiếp cận cơ hội đầu tư và triển khai dự án (Meyer và cộng sự, 2005; Nguyen, 2022).

Từ góc độ **chất lượng**, thông tin minh bạch và cập nhật hỗ trợ các tổ chức công cung cấp dịch vụ công hiệu quả, từ tư vấn pháp lý đến hỗ trợ kỹ thuật, qua đó nâng cao môi trường đầu tư và tạo dựng niềm tin dài hạn của nhà đầu tư (Huong, 2021).

Tổng hợp các luận điểm lý thuyết và thực tiễn cho thấy, chất lượng nguồn thông tin trong mạng lưới hợp tác công có khả năng tác động trực tiếp đến chi phí, thời gian và chất lượng của quá trình đầu tư, từ đó nâng cao hiệu quả hợp tác thể chế.

**H1.3:** *Nguồn thông tin từ mạng lưới hợp tác giữa các tổ chức công có tác động tích cực đến hiệu quả hợp tác trong thu hút FDI.*

### **Dịch vụ công**

Trong bối cảnh hợp tác giữa các tổ chức công nhằm thu hút và hỗ trợ doanh nghiệp FDI, dịch vụ công được hiểu là tập hợp các hoạt động hỗ trợ trực tiếp và gián tiếp do các cơ quan nhà nước hoặc đơn vị công lập cung cấp, bao gồm tư vấn pháp lý, hỗ trợ thủ tục hành chính, đào tạo và cung ứng nhân lực, phát triển hạ tầng kỹ thuật, và các dịch vụ liên quan khác. Các dịch vụ này góp phần giảm chi phí giao dịch, rút ngắn thời gian triển khai, và nâng cao chất lượng môi trường đầu tư mà doanh nghiệp FDI tiếp cận.

Về chi phí, dịch vụ công hiệu quả giúp doanh nghiệp FDI giảm gánh nặng tài chính trong giai đoạn chuẩn bị và vận hành dự án. Các nghiên cứu của Cristofoli (2011) và Phương (2021) chỉ ra rằng tư vấn pháp lý, hỗ trợ thủ tục và ưu đãi liên quan từ phía cơ quan công giúp giảm chi phí tìm kiếm thông tin, đàm phán, và xử lý hồ sơ, qua đó tối ưu hóa chi phí đầu tư và vận hành.

Về thời gian, các dịch vụ công như “một cửa” hành chính, hỗ trợ cấp phép nhanh, hoặc cung cấp thông tin pháp lý kịp thời giúp rút ngắn đáng kể tiến độ triển khai dự án. Meyer và cộng sự (2005) cho thấy việc cung cấp dịch vụ hành chính nhanh chóng giúp doanh nghiệp FDI vượt qua rào cản thủ tục và bắt đầu hoạt động sớm hơn. Tương tự, Nguyen (2022) nhấn mạnh việc ứng dụng công nghệ trong cung cấp dịch vụ giúp giảm thời gian chờ đợi và xử lý hồ sơ.

Về chất lượng, dịch vụ công đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tính minh bạch, độ tin cậy, và khả năng đáp ứng nhu cầu đặc thù của nhà đầu tư. Theo Cristofoli (2011) và Hương (2021), các dịch vụ công chất lượng cao không chỉ cải thiện trải nghiệm của doanh nghiệp FDI mà còn nâng cao niềm tin, thúc đẩy hợp tác lâu dài và bền vững giữa doanh nghiệp và các tổ chức công.

Tổng hợp các phân tích trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*H1.4: Dịch vụ công do các tổ chức công cung cấp có tác động tích cực đến hiệu quả hợp tác trong thu hút đầu tư FDI.*

Các dịch vụ công được cung cấp một cách chuyên nghiệp, kịp thời và phù hợp nhu cầu giúp giảm chi phí, rút ngắn thời gian, và nâng cao chất lượng môi trường đầu tư cho doanh nghiệp FDI. Điều này không chỉ cải thiện hiệu quả hợp tác mà còn củng cố sức hấp dẫn và tính bền vững của mạng lưới hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút FDI.

*(ii) Mối quan hệ giữa hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI*

Hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư không chỉ tác động chi phí, thời gian, và chất lượng hợp tác mà doanh nghiệp FDI cảm nhận được, mà còn có tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Theo Venkatraman và Ramanujam (1986), kết quả kinh doanh có thể được đo lường thông qua ba nhóm chỉ tiêu: kết quả sản xuất (operational performance), kết quả thị trường (market performance), và kết quả tài chính (financial performance). Khung đo lường này đã được áp dụng rộng rãi trong các nghiên cứu quốc tế và được chứng minh là phù hợp trong bối cảnh FDI tại các nước đang phát triển (Gunday và cộng sự, 2011; Selvam và cộng sự, 2016).

*Kết quả sản xuất.* Hợp tác hiệu quả giúp doanh nghiệp FDI tiếp cận nhanh chóng cơ sở hạ tầng, dịch vụ công và các nguồn lực hỗ trợ, từ đó tối ưu hóa quy trình sản xuất và cải thiện chất lượng sản phẩm (Cristofoli, 2011; Phuong, 2021). Việc giảm thiểu chi phí giao dịch và nâng cao khả năng tiếp cận nguồn lực đầu vào chất lượng cao cũng góp phần giảm chi phí sản xuất và tăng năng suất. Những cải thiện này nâng cao khả năng cạnh tranh về chất lượng và hiệu quả vận hành của doanh nghiệp.

*Kết quả thị trường.* Sự phối hợp chặt chẽ với các tổ chức công giúp doanh nghiệp FDI mở rộng thị trường nhanh chóng thông qua việc giảm chi phí gia nhập, rút ngắn thời gian tiếp cận khách hàng và tận dụng các mạng lưới quan hệ sẵn có

(Huong, 2021). Theo Luo (2004), hợp tác hiệu quả trong môi trường quốc tế không chỉ tạo điều kiện cho sự hiện diện ban đầu mà còn giúp doanh nghiệp duy trì vị thế cạnh tranh thông qua khả năng thích ứng nhanh với thay đổi thị trường.

*Kết quả tài chính.* Hợp tác hiệu quả giúp doanh nghiệp FDI cải thiện kết quả tài chính thông qua việc giảm chi phí đầu tư ban đầu, tối ưu hóa chi phí vận hành và tiếp cận các nguồn vốn ưu đãi (Meyer và cộng sự, 2005; Phuong, 2021). Ngoài ra, các hỗ trợ về chính sách thuế, tài trợ hạ tầng và tiếp cận thị trường có thể trực tiếp nâng cao lợi nhuận và tỷ suất sinh lời, đồng thời giảm thiểu rủi ro tài chính trong giai đoạn đầu tư (Dunning, 1993; Hagedoorn và cộng sự, 2000).

Tổng hợp các luận điểm trên cho thấy, hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công và doanh nghiệp FDI có thể tạo ra tác động tích cực trên cả ba khía cạnh sản xuất, thị trường và tài chính. Do đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

**H2.1:** *Hiệu quả hợp tác có tác động tích cực đến kết quả sản xuất của doanh nghiệp FDI.*

**H2.2:** *Hiệu quả hợp tác có tác động tích cực đến kết quả thị trường của doanh nghiệp FDI.*

**H2.3:** *Hiệu quả hợp tác có tác động tích cực đến kết quả tài chính của doanh nghiệp FDI.*

(iii) *Mối quan hệ gián tiếp giữa các yếu tố hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác*

Trong các mô hình hợp tác công - công nhằm thu hút và hỗ trợ doanh nghiệp FDI, các yếu tố cấu thành năng lực hợp tác như lãnh đạo hợp tác, nguồn lực tài chính, nguồn thông tin, và dịch vụ công không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu quả hợp tác, mà còn ảnh hưởng gián tiếp đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI thông qua việc nâng cao hiệu quả hợp tác. Cách tiếp cận này phù hợp với lập luận của lý thuyết nguồn lực (Resource Based View – RBV), theo đó các nguồn lực và năng lực tổ chức tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững khi được huy động và kết hợp hiệu quả (Barney, 1991). Đồng thời, lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET) cũng cho rằng mối quan hệ hợp tác dựa trên sự tin cậy, trao đổi lợi ích và cam kết lâu dài sẽ làm gia tăng hiệu quả chung, từ đó cải thiện kết quả đầu ra (Blau, 1964). Dựa trên các khung lý thuyết này, cơ chế tác động gián tiếp có thể được lý giải như sau: (1) Yếu tố hợp tác → (2) Tăng hiệu quả hợp tác (giảm chi phí, rút ngắn thời gian, nâng cao chất lượng) → (3) Cải thiện kết quả sản xuất, thị trường và tài chính. Cụ thể:



## (a) Lãnh đạo hợp tác

Theo lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership Theory), lãnh đạo có khả năng truyền cảm hứng, tạo tầm nhìn chung và điều phối các bên liên quan sẽ nâng cao hiệu quả hợp tác (Bass & Riggio, 2006). Trong bối cảnh hợp tác giữa các tổ chức công, lãnh đạo hiệu quả giúp tăng tính tin cậy, giảm xung đột và thúc đẩy sự phối hợp đồng bộ giữa các tổ chức công và doanh nghiệp FDI (McGuire & Silvia, 2009). Khi hiệu quả hợp tác được nâng cao, doanh nghiệp FDI có thể cải thiện chất lượng sản phẩm, mở rộng thị trường và tối ưu hóa kết quả tài chính.

Giả thuyết:

**H3.1:** Lãnh đạo hợp tác tác động gián tiếp đến kết quả sản xuất của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

**H3.2:** Lãnh đạo hợp tác tác động gián tiếp đến kết quả thị trường của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

**H3.3:** Lãnh đạo hợp tác tác động gián tiếp đến kết quả tài chính của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

## (b) Nguồn lực tài chính

Theo RBV, nguồn lực tài chính dồi dào từ mạng lưới hợp tác giúp triển khai các hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp FDI, bao gồm phát triển hạ tầng, cấp tín dụng ưu đãi và hỗ trợ thuế (Dunning, 1993; Meyer và cộng sự, 2005). Nguồn lực này khi được phân bổ hiệu quả sẽ tăng cường năng lực vận hành của cơ chế hợp tác, giúp doanh nghiệp FDI giảm chi phí và rút ngắn thời gian triển khai, từ đó cải thiện kết quả kinh doanh.

Giả thuyết:

**H3.4:** Nguồn lực tài chính tác động gián tiếp đến kết quả sản xuất của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

**H3.5:** Nguồn lực tài chính tác động gián tiếp đến kết quả thị trường của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

**H3.6:** Nguồn lực tài chính tác động gián tiếp đến kết quả tài chính của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

## (c) Nguồn thông tin

Theo lý thuyết vốn xã hội (Social Capital Theory), thông tin chính xác, kịp thời và dễ tiếp cận là một dạng vốn xã hội quan trọng giúp giảm chi phí tìm kiếm,

hạn chế rủi ro và hỗ trợ ra quyết định (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Trong hợp tác công – công, việc các tổ chức công chia sẻ thông tin minh bạch về cơ hội đầu tư, quy định pháp lý và nhu cầu thị trường sẽ nâng cao hiệu quả hợp tác, từ đó tác động tích cực đến kết quả sản xuất, mở rộng thị trường và cải thiện hiệu quả tài chính của doanh nghiệp FDI (Phuong, 2021).

Giả thuyết:

**H3.7:** Nguồn thông tin tác động gián tiếp đến kết quả sản xuất của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

**H3.8:** Nguồn thông tin tác động gián tiếp đến kết quả thị trường của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

**H3.9:** Nguồn thông tin tác động gián tiếp đến kết quả tài chính của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

(d) Dịch vụ công

Theo quan điểm lý thuyết thể chế (Institutional Theory), chất lượng dịch vụ công bao gồm tư vấn pháp lý, hỗ trợ thuế, xúc tiến đầu tư và cải thiện cơ sở hạ tầng, đóng vai trò quan trọng trong việc giảm rào cản hành chính và nâng cao hiệu quả vận hành của doanh nghiệp FDI (North, 1990; Critofoli, 2011). Khi các dịch vụ công được cung cấp hiệu quả, hiệu quả hợp tác sẽ tăng, kéo theo cải thiện trong kết quả sản xuất, mở rộng thị trường và tăng trưởng tài chính.

Giả thuyết:

**H3.10:** Dịch vụ công tác động gián tiếp đến kết quả sản xuất của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

**H3.11:** Dịch vụ công tác động gián tiếp đến kết quả thị trường của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

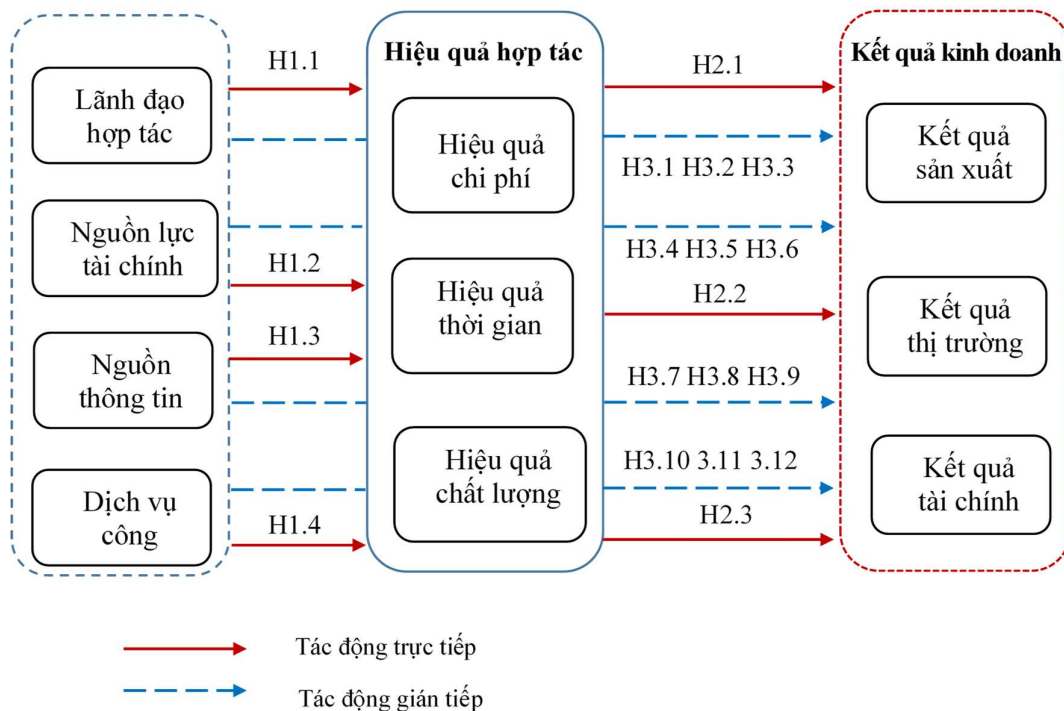
**H3.12:** Dịch vụ công tác động gián tiếp đến kết quả tài chính của doanh nghiệp FDI thông qua hiệu quả hợp tác.

### 2.6.2. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết về quản trị mạng lưới và Lý thuyết chi phí giao dịch, nghiên cứu này đề xuất một mô hình tích hợp nhằm phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố hợp tác của mạng lưới tổ chức công và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI.

Theo NGT, hiệu quả của mạng lưới phụ thuộc vào khả năng điều phối, chia sẻ nguồn lực và tạo lập niềm tin giữa các thành viên (Provan & Kenis, 2008). Trong bối cảnh thu hút FDI, các yếu tố như lãnh đạo hợp tác (collaborative leadership), nguồn lực tài chính (financial resources), nguồn thông tin (information resources), và dịch vụ công (public services) đóng vai trò như các biến độc lập, phản ánh năng lực nội tại của mạng lưới hợp tác (Hagedoorn và cộng sự, 2000; Luo, 2004).

TCE giải thích rằng doanh nghiệp FDI tìm kiếm môi trường hợp tác giúp giảm thiểu chi phí giao dịch, rút ngắn thời gian và nâng cao chất lượng triển khai dự án (Williamson, 1985). Trong mô hình này, hiệu quả hợp tác (cooperation efficiency) bao gồm ba khía cạnh hiệu quả chi phí, hiệu quả thời gian và hiệu quả chất lượng, vừa là biến phụ thuộc (chịu tác động trực tiếp từ các yếu tố hợp tác) vừa là biến trung gian (truyền dẫn tác động của các yếu tố hợp tác đến kết quả kinh doanh).



**Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

Kết quả kinh doanh (business performance) được đo lường theo ba chiều của khung phân tích Performance Framework của Venkatraman và Ramanujam (1986),

bao gồm: (i) kết quả sản xuất (operational performance), (ii) kết quả thị trường (market performance), và (iii) kết quả tài chính (financial performance).

Cơ chế tác động trong mô hình được xác định như sau:

- Các yếu tố hợp tác tác động trực tiếp đến hiệu quả hợp tác, giúp giảm chi phí, tiết kiệm thời gian và cải thiện chất lượng hoạt động của doanh nghiệp FDI.
- Hiệu quả hợp tác, đến lượt nó, tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI trên ba khía cạnh sản xuất, thị trường và tài chính.
- Đồng thời, các yếu tố hợp tác còn tác động gián tiếp đến kết quả kinh doanh thông qua hiệu quả hợp tác, phản ánh vai trò trung gian của biến này trong cơ chế quan hệ.

Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu không chỉ làm rõ các tác động trực tiếp và gián tiếp giữa các biến mà còn cung cấp một khung phân tích toàn diện để đánh giá hiệu quả hợp tác trong thu hút FDI từ góc nhìn của doanh nghiệp.

## CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 3.1. Thiết kế nghiên cứu

Thiết kế nghiên cứu là kế hoạch tổng thể và khung phương pháp được lựa chọn để kết hợp các thành phần nghiên cứu một cách hợp lý, nhằm giải quyết các vấn đề nghiên cứu. Luận án này sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp (mixed-methods research) giữa phương pháp định tính và định lượng, nhằm khám phá, lý giải và kiểm định các giả thuyết về mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI.

Cách tiếp cận này cho phép kết hợp ưu điểm của hai phương pháp: một mặt tạo ra bằng chứng thực nghiệm vững chắc qua định lượng, mặt khác cung cấp chiều sâu lý giải và xác nhận tính thực tiễn qua dữ liệu định tính.

Cụ thể, nghiên cứu được triển khai qua bốn giai đoạn liên kết chặt chẽ:

#### **Giai đoạn 1: Khám phá và xây dựng mô hình lý thuyết**

Giai đoạn đầu tiên tập trung xác định vấn đề nghiên cứu, mục tiêu, phạm vi và cơ sở lý thuyết. Thông qua tổng hợp tài liệu học thuật quốc tế và phân tích bối cảnh trong nước, luận án nhận diện khoảng trống nghiên cứu liên quan đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI).

Hai lý thuyết nền tảng là Lý thuyết quản trị mạng lưới và Lý thuyết chi phí giao dịch sẽ được khảo sát kỹ lưỡng. Từ đó, mô hình lý thuyết được đề xuất với ba nhóm biến chính: các yếu tố ảnh hưởng, hiệu quả hợp tác, và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Hệ thống giả thuyết được xây dựng nhằm kiểm định các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa các biến.

#### **Giai đoạn 2: Nghiên cứu định tính: xác thực, điều chỉnh và giải thích sâu**

Để đảm bảo mô hình lý thuyết phù hợp với thực tiễn và giải thích được những kết quả định lượng phức tạp, nghiên cứu tiến hành phỏng vấn bán cấu trúc với đại diện doanh nghiệp FDI và cán bộ quản lý tại các tổ chức công thuộc 7 tỉnh thành của Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ. Giai đoạn này phục vụ ba mục tiêu chính:

- i) Xác thực mức độ phù hợp và khả thi của các yếu tố trong mô hình lý thuyết từ góc nhìn thực tiễn.
- ii) Điều chỉnh nội dung, ngữ nghĩa và tính ngữ cảnh hóa của các biến quan sát, giúp hoàn thiện bảng hỏi định lượng.

iii) Diễn giải chi tiết và cung cấp bằng chứng thực tiễn để làm rõ các kết luận từ nghiên cứu định lượng, đặc biệt trong trường hợp các mối quan hệ lý thuyết có dấu hiệu mâu thuẫn, không rõ ràng hoặc biến thiên theo ngành/lĩnh vực.

Dữ liệu định tính được xử lý bằng phân tích nội dung (content analysis) và mã hóa mở (open coding), giúp phát hiện chủ đề, xu hướng và ngữ nghĩa ẩn sau các khái niệm định lượng. Các phát hiện này không chỉ hỗ trợ kiểm định mà còn góp phần lý giải bản chất của các cơ chế hợp tác trong thu hút đầu tư FDI tại Việt Nam.

### **Giai đoạn 3: Thiết kế và kiểm định thang đo định lượng**

Giai đoạn này tập trung vào việc thiết kế và kiểm định các thang đo định lượng nhằm đo lường các khái niệm nghiên cứu từ góc nhìn của doanh nghiệp FDI. Các khái niệm nghiên cứu được xác định theo mô hình nghiên cứu và được chia thành ba nhóm: Yếu tố ảnh hưởng hợp tác: Lãnh đạo mạng lưới, nguồn lực tài chính, nguồn thông tin, dịch vụ công; Hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công (gồm hiệu quả về chi phí, hiệu quả về thời gian, hiệu quả chất lượng); Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI (kết quả sản xuất, kết quả thị trường, và kết quả tài chính).

Thang đo các khái niệm này được xây dựng trên cơ sở kế thừa có chọn lọc từ các nghiên cứu trước (Bass & Avolio, 1990; Wang, 2015; Koppenjan và cộng sự, 2022) và được hiệu chỉnh phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp FDI tại Việt Nam. Tất cả biến quan sát được đo lường bằng thang Likert 5 điểm.

Sau khi thiết kế bảng câu hỏi, nghiên cứu tiến hành khảo sát sơ bộ để hiệu chỉnh ngôn ngữ và đảm bảo tính rõ ràng của công cụ đo lường, sau đó triển khai khảo sát chính thức với đối tượng là lãnh đạo các doanh nghiệp FDI tại Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng các phương pháp thống kê thích hợp, và thang đo được kiểm định về độ tin cậy và hợp lệ. Chỉ khi các thang đo đạt yêu cầu chúng mới được sử dụng trong giai đoạn tiếp theo để kiểm định mô hình cấu trúc (structural model) bằng phương pháp PLS-SEM.

### **Giai đoạn 4: Kiểm định giả thuyết và thảo luận kết quả**

Đây là giai đoạn kiểm tra các giả thuyết phát triển từ mô hình lý thuyết. Để làm được điều này luận án sử dụng PLS-SEM để kiểm tra mối quan hệ nhân quả giữa các yếu tố nghiên cứu. Phân tích dữ liệu định lượng từ khảo sát sẽ xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI.

Kết quả phân tích định lượng sẽ được thảo luận và so sánh với các giả thuyết ban đầu, với các kết luận từ nghiên cứu định tính để đưa ra giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp FDI và cải thiện hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài.

### **3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính**

#### **3.2.1. Mục tiêu và vai trò của phương pháp nghiên cứu định tính**

Phương pháp nghiên cứu định tính trong luận án được triển khai nhằm đạt ba mục tiêu chính, tương ứng với các yêu cầu của chiến lược nghiên cứu hỗn hợp:

Thứ nhất, nghiên cứu định tính có mục tiêu xác thực mức độ phù hợp và khả thi của các yếu tố trong mô hình lý thuyết, từ góc nhìn thực tiễn của lãnh đạo doanh nghiệp FDI và cán bộ quản lý tại các tổ chức công địa phương. Việc này giúp kiểm chứng rằng các khái niệm nghiên cứu không chỉ có giá trị lý luận mà còn phù hợp với bối cảnh hành chính và quản trị đầu tư ở Việt Nam.

Thứ hai, nghiên cứu định tính nhằm hiệu chỉnh nội dung, ngữ nghĩa và mức độ ngữ cảnh hóa của các biến quan sát, qua đó hoàn thiện bảng hỏi định lượng trước khi khảo sát đại trà. Những điều chỉnh này góp phần tăng độ tin cậy, tính dễ hiểu và khả năng phản ánh thực tiễn của các thang đo.

Thứ ba, sau khi mô hình định lượng được kiểm định, dữ liệu định tính sẽ được sử dụng để giải thích chi tiết và bổ sung bằng chứng thực tiễn cho các mối quan hệ nhân quả trong mô hình, đặc biệt trong trường hợp các giả thuyết không được xác nhận, có biến thiên giữa các nhóm ngành, hoặc có xung đột với các dự đoán lý thuyết. Từ đó, nghiên cứu có thể đưa ra kết luận toàn diện và có tính phản biện cao hơn.

Với ba mục tiêu này, phương pháp nghiên cứu định tính đóng vai trò hỗ trợ trực tiếp cho cả quá trình phát triển mô hình lý thuyết và quá trình phân tích, thảo luận kết quả định lượng.

#### **3.2.2. Phương pháp thu thập dữ liệu định tính**

Dữ liệu định tính trong nghiên cứu được thu thập thông qua phỏng vấn sâu bán cấu trúc. Đây là phương pháp chủ đạo nhằm thu nhận thông tin chuyên sâu từ người tham gia. Ưu điểm của phỏng vấn bán cấu trúc là cho phép người nghiên cứu linh hoạt điều chỉnh nội dung câu hỏi để phù hợp với từng hoàn cảnh, đồng thời khai thác sâu sắc các trải nghiệm, quan điểm và nhận thức của người trả lời. Đây là phương pháp đặc biệt phù hợp với mục tiêu khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp

tác giữa các tổ chức công và doanh nghiệp FDI mà dữ liệu định lượng khó thể hiện đầy đủ.

Các cuộc phỏng vấn được tiến hành từ tháng 5 đến tháng 7 năm 2023, với thời lượng từ 45 đến 60 phút mỗi cuộc, thực hiện trực tiếp hoặc qua nền tảng trực tuyến (Zoom). Việc ghi âm được thực hiện có sự đồng ý của người tham gia để đảm bảo độ chính xác và trung thực của dữ liệu thu thập được.

### **3.2.3. Đối tượng khảo sát định tính**

Tổng cộng 15 cuộc phỏng vấn đã được tiến hành, bao gồm 7 cuộc với lãnh đạo cấp cao của các doanh nghiệp FDI. Đồng thời, 8 cuộc phỏng vấn khác được thực hiện với các cán bộ đến từ các tổ chức công. được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích (purposive sampling) để đảm bảo tính đại diện về lĩnh vực, vai trò và địa bàn hoạt động. Cụ thể:

**Lãnh đạo doanh nghiệp FDI:** Bao gồm các nhà quản lý cấp cao và cán bộ quản lý chiến lược tại các doanh nghiệp FDI hoạt động tại Hà Nội, Bắc Ninh, Hải Phòng, và Quảng Ninh. Đây là những khu vực tập trung nhiều dự án FDI lớn. Đây là nhóm có vai trò quyết định trong chiến lược hợp tác với khu vực công và có kinh nghiệm trực tiếp trong việc tiếp cận chính sách, dịch vụ hành chính và môi trường đầu tư địa phương.

**Cán bộ tổ chức công:** Gồm các cán bộ quản lý tại các cơ quan nhà nước có chức năng hỗ trợ và giám sát hoạt động đầu tư như Ban Quản lý Khu Công nghiệp tại Bắc Ninh và Vĩnh Phúc, Sở Kế hoạch và Đầu tư tại Hà Nội và Hải Dương, cùng đại diện Phòng Kinh tế UBND tại Quảng Ninh và Hải Phòng. Nhóm này cung cấp góc nhìn từ phía cơ quan quản lý trong thiết kế và thực thi các cơ chế hợp tác giữa các tổ chức công.

Việc lựa chọn cỡ mẫu 15 người được xác định dựa trên nguyên tắc bão hòa dữ liệu (data saturation), một tiêu chí phổ biến trong nghiên cứu định tính để đánh giá mức độ đầy đủ của thông tin thu thập. Theo Guest và cộng sự (2006), điểm bão hòa thường đạt được từ 12 cuộc phỏng vấn, trong khi Creswell (2013) khuyến nghị quy mô từ 5 đến 25 là phù hợp cho các nghiên cứu khám phá chuyên sâu. Việc phân bổ mẫu giữa hai nhóm phản ánh cách tiếp cận đối chiếu (mirror-based) nhằm đảm bảo tính đa chiều và độ phủ thông tin từ cả phía doanh nghiệp FDI và cơ quan quản lý.



### 3.2.4. Nội dung phỏng vấn

Nội dung phỏng vấn được thiết kế nhằm khai thác quan điểm của hai nhóm đối tượng nghiên cứu về các yếu tố có ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Các chủ đề chính bao gồm: (i) năng lực lãnh đạo trong điều phối hợp tác giữa các tổ chức công; (ii) khả năng huy động và phân bổ nguồn lực tài chính; (iii) chất lượng và mức độ kịp thời của thông tin hành chính; và (iv) hiệu quả của các dịch vụ công hỗ trợ đầu tư.

Đối với nhóm lãnh đạo doanh nghiệp FDI, các câu hỏi phỏng vấn tập trung vào việc đánh giá mức độ hỗ trợ mà doanh nghiệp nhận được từ các tổ chức công, bao gồm ưu đãi tài chính, chính sách thuế, chất lượng dịch vụ hành chính và cơ sở hạ tầng. Mục tiêu là xác định những yếu tố mà doanh nghiệp đánh giá là có tác động trực tiếp đến hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh (sản xuất, thị trường, tài chính).

Đối với nhóm cán bộ tổ chức công, phỏng vấn nhằm làm rõ vai trò của các cơ quan quản lý trong việc thiết kế và triển khai chính sách hỗ trợ FDI, cơ chế phối hợp giữa các đơn vị, và những khó khăn trong thực tiễn thực hiện hợp tác. Qua đó, góp phần lý giải cách thức mà môi trường thể chế ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp FDI.

Thông tin thu thập từ cả hai nhóm giúp phát hiện các yếu tố tiềm ẩn, xác định các biến nghiên cứu phù hợp và xây dựng thang đo cho giai đoạn nghiên cứu định lượng.

### 3.2.5. Quy trình triển khai phỏng vấn

Quy trình triển khai phỏng vấn định tính bao gồm các bước sau:

- Liên hệ và gửi thư mời tham gia phỏng vấn, nêu rõ mục tiêu và thời lượng;
- Thực hiện phỏng vấn trực tiếp hoặc qua nền tảng trực tuyến, ghi âm với sự đồng ý của người tham gia;
- Chuyên biên nội dung phỏng vấn và tiến hành mã hóa sơ bộ;
- Tổng hợp và chuẩn hóa dữ liệu để phục vụ phân tích nội dung theo hướng tiếp cận chủ đề.

## 3.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng trong luận án nhằm kiểm định mô hình lý thuyết và hệ thống giả thuyết đã được phát triển ở các giai đoạn trước,

thông qua việc thu thập dữ liệu khảo sát từ các doanh nghiệp FDI hoạt động tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.

### 3.3.1. Công cụ và phương pháp phân tích dữ liệu

Trong luận án này, phương pháp nghiên cứu định lượng sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) với tiếp cận Partial Least Squares (PLS-SEM), được thực hiện bằng phần mềm SmartPLS 4.0. PLS-SEM thích hợp cho mô hình nghiên cứu có nhiều biến tiềm ẩn và dữ liệu không tuân theo phân phối chuẩn (Hair và cộng sự, 2017; Kock & Hadaya, 2018). Phương pháp này cho phép đánh giá mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa các biến độc lập, trung gian và phụ thuộc.

Quy trình phân tích bao gồm hai bước chính:

#### (i) Kiểm định mô hình đo lường

Được thực hiện nhằm đánh giá tính phù hợp và độ tin cậy của mô hình so với dữ liệu và giả thuyết nghiên cứu.

**Hệ số tải ngoài (outer loadings):** phản ánh mức độ đóng góp của biến quan sát đối với biến tiềm ẩn. Theo Hair và cộng sự (2016), các biến quan sát nên có hệ số tải ngoài  $\geq 0.7$  để được chấp nhận trong mô hình.

**Độ tin cậy của thang đo:** được kiểm định thông qua hai chỉ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR). Trong khi Cronbach's Alpha được sử dụng phổ biến để đánh giá độ tin cậy nội tại, CR cho cái nhìn toàn diện hơn và được ưu tiên trong phân tích SEM. Theo Giao và Vương (2019),  $CR \geq 0.6$  được chấp nhận cho nghiên cứu khám phá (Chin, 1998; Höck và Ringle, 2010),  $CR \geq 0.7$  cho nghiên cứu nhân quả (Henseler và Sarstedt, 2013), và  $CR \geq 0.8$  phản ánh độ tin cậy tốt (Daskalakis và Mantas, 2008).

**Tính hội tụ của thang đo:** được xác định thông qua phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE). Theo Chin (1998), Höck và Ringle (2010), một thang đo đạt tính hội tụ khi  $AVE \geq 0.5$ , tức phần lớn phương sai của biến quan sát được giải thích bởi biến tiềm ẩn.

**Tính phân biệt của thang đo:** được đánh giá thông qua hệ số Heterotrait-Monotrait (HTMT). Garson (2016) khuyến nghị  $HTMT < 1$ , trong khi Henseler và cộng sự (2015) cho rằng  $HTMT$  nên  $< 0.9$  là mức chấp nhận tốt. Do đó, ngưỡng 0.9 thường được áp dụng trong nghiên cứu này.

## (ii) Kiểm định mô hình cấu trúc

Việc kiểm định mô hình cấu trúc được tiến hành sau khi đảm bảo mô hình đo lường đạt yêu cầu. Quá trình đánh giá này bao gồm các nội dung:

*Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến*, sử dụng chỉ số VIF (Variance Inflation Factor). Chỉ số này đo lường mức độ mà sự biến động của một biến độc lập có thể được giải thích bởi các biến độc lập khác trong mô hình. Nếu VIF của một biến độc lập quá cao, cho thấy biến đó có mối quan hệ mạnh với các biến khác trong mô hình, gây ra đa cộng tuyến và làm giảm độ chính xác của ước lượng hệ số. Theo Hair và cộng sự (2016) các giá trị của VIF được phân loại như sau:

- $VIF < 5$ : Không có dấu hiệu của đa cộng tuyến nghiêm trọng.
- $VIF \geq 5$  và  $< 10$ : Chỉ ra một mức độ cộng tuyến nhẹ hoặc trung bình, nhưng không quá nghiêm trọng.
- $VIF \geq 10$ : Chỉ ra một sự cộng tuyến mạnh mẽ, cần được xử lý hoặc điều chỉnh.

*Đánh giá hệ số tác động chuẩn hóa* (standardized path coefficients): thể hiện hướng và độ mạnh của mối quan hệ giữa các biến. Dấu “+” biểu thị tác động dương và “-” biểu thị tác động âm.

Giá trị p (p-value) dùng để kiểm định ý nghĩa thống kê của các hệ số tác động. Mối quan hệ được coi là có ý nghĩa thống kê khi  $p < 0.05$ .

Phương pháp này cho phép xác định cơ chế tác động của các yếu tố hợp tác đến kết quả kinh doanh, thông qua biến trung gian là hiệu quả hợp tác, qua đó cung cấp cơ sở để kiểm tra các giả thuyết về mối quan hệ nhân quả trong mô hình nghiên cứu.

### 3.3.2. Thang đo các biến

#### 3.3.2.1. Thang đo các biến đại diện cho yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác

##### **Lãnh đạo hợp tác**

Năng lực lãnh đạo rất quan trọng trong mạng lưới hợp tác giữa các tổ chức công nhằm thu hút FDI. Để đo lường vai trò này một cách chính xác, nghiên cứu xây dựng thang đo **lãnh đạo hợp tác** với mục tiêu phản ánh nhận thức của các doanh nghiệp FDI về hiệu quả lãnh đạo trong môi trường công quyền đa tác nhân.

Thang đo này được phát triển dựa trên sự tích hợp giữa hai mô hình lý thuyết nền tảng. Thứ nhất, mô hình lãnh đạo chuyển hóa (transformational leadership) của Bass và Avolio (1990), được đo lường thông qua thang đo Multifactor Leadership

Questionnaire (MLQ). Mô hình này tập trung vào khả năng truyền cảm hứng, khuyến khích sáng tạo, và sự quan tâm cá nhân, những đặc điểm mà các doanh nghiệp thường kỳ vọng ở các nhà lãnh đạo khu vực công trong vai trò thúc đẩy môi trường đầu tư. Thứ hai, thang đo hành vi lãnh đạo mạng lưới (network leadership behaviors) của McGuire và Silvia (2009) cung cấp một khung phân tích thực tiễn về các hành vi điều phối, huy động, và kết nối giữa các tổ chức công, đặc biệt hữu ích trong các mạng lưới liên tổ chức phục vụ mục tiêu phát triển kinh tế địa phương.

Thang đo bao gồm sáu biến quan sát (items), được chia thành hai nhóm: (1) ba biến đại diện cho phong cách lãnh đạo chuyển hóa, và (2) ba biến đo lường hành vi lãnh đạo mạng lưới. Cụ thể, nhóm thứ nhất là các yếu tố về tầm nhìn chiến lược, năng lực tạo động lực và quan tâm cá nhân. Nhóm thứ hai đo lường khả năng của lãnh đạo trong việc huy động sự hợp tác từ các cơ quan nhà nước, điều phối thông tin và xử lý các xung đột giữa các đơn vị.

**Bảng 3.1: Thang đo biến Lãnh đạo hợp tác**

<b>Biến độc lập</b>	<b>Biến quan sát</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Nguồn</b>
Lãnh đạo hợp tác	LĐ1	Lãnh đạo thể hiện tầm nhìn rõ ràng và đầy cảm hứng cho việc phát triển đầu tư tại địa phương.	McGuire, M., & Silvia, C. (2009). Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990).
	LĐ2	Lãnh đạo chủ động lắng nghe và khuyến khích các ý tưởng mới từ doanh nghiệp FDI.	
	LĐ3	Lãnh đạo thể hiện sự quan tâm và hỗ trợ thực tế đối với nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp.	
	LĐ4	Lãnh đạo đã huy động hiệu quả các sở, ban, ngành cùng phối hợp hỗ trợ doanh nghiệp.	
	LĐ5	Lãnh đạo tạo điều kiện cho việc chia sẻ thông tin và phối hợp giữa các cơ quan nhà nước.	
	LĐ6	Lãnh đạo có khả năng giải quyết xung đột hoặc chông chéo trong quy trình hỗ trợ doanh nghiệp.	

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Việc xây dựng thang đo này không chỉ giúp lượng hóa mức độ hiệu quả lãnh đạo trong mạng lưới công quyền từ góc nhìn của doanh nghiệp FDI, mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn để đánh giá vai trò lãnh đạo trong xúc tiến đầu tư ở cấp địa phương, kiểm định mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và hiệu quả thu hút FDI, từ đó đóng góp vào việc xây dựng các mô hình quản trị hiện đại trong khu vực công

### Nguồn lực tài chính

Theo Klijn và Koppenjan (2016), sự hình thành và vận hành của mạng lưới chính sách công xuất phát từ sự phụ thuộc lẫn nhau về nguồn lực giữa các tác nhân. Trong đó, tài chính là một trong những nguồn lực cốt lõi, đóng vai trò quyết định đến khả năng phối hợp, ra quyết định, và tính bền vững của mạng lưới. Thiếu hụt hoặc thiếu linh hoạt về tài chính có thể dẫn đến trì trệ trong thực thi chính sách, làm giảm niềm tin giữa các tổ chức trong mạng lưới, và từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hỗ trợ nhà đầu tư.

Ngoài ra, nghiên cứu của Weijie Wang (2015) chỉ ra rằng “resource munificence” tức mức độ dồi dào của nguồn lực, đặc biệt là tài chính là điều kiện cần thiết để một mạng lưới công đạt hiệu quả. Trong khi đó, Ishtiaq và cộng sự (2020) cho thấy năng lực tài chính không chỉ phụ thuộc vào nguồn lực hiện có mà còn liên quan đến khả năng huy động và sử dụng kết quả tài chính, một yếu tố được hình thành từ việc tổ chức tài chính và mức độ hỗ trợ từ nhà nước.

**Bảng 3.2: Thang đo biến Nguồn lực tài chính**

Biến độc lập	Biến quan sát	Nội dung	Nguồn
Nguồn lực tài chính	TC1	Các cơ quan nhà nước có đủ ngân sách để triển khai hiệu quả các hoạt động hỗ trợ đầu tư.	Ishtiaq, M., Hussain, M., & Latif, K. F. (2020). Wang, W. (2015)
	TC2	Các cơ quan nhà nước có thể linh hoạt sử dụng ngân sách để giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình hợp tác.	
	TC3	Doanh nghiệp nhận được hỗ trợ tài chính cụ thể (trực tiếp hoặc gián tiếp) từ các cơ quan công trong quá trình đầu tư.	
	TC4	Cơ quan nhà nước có khả năng chủ động phân bổ ngân sách phù hợp cho các hoạt động phối hợp với doanh nghiệp.	
	TC5	Quy trình sử dụng ngân sách công trong hỗ trợ doanh nghiệp FDI minh bạch và dễ theo dõi.	

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Trên cơ sở đó, thang đo “nguồn lực tài chính” trong nghiên cứu này được kế thừa từ 2 nghiên cứu trên để đo lường cảm nhận của doanh nghiệp FDI về năng lực tài chính của mạng lưới hợp tác của các cơ quan nhà nước địa phương. Thang đo gồm

5 biến quan sát phản ánh các khía cạnh: (1) sự đầy đủ nguồn lực, (2) tính linh hoạt trong sử dụng ngân sách, (3) khả năng hỗ trợ tài chính cụ thể, (4) mức độ chủ động phân bổ ngân sách, và (5) tính minh bạch trong quy trình tài chính.

Thang đo này không chỉ giúp lượng hóa mức độ sẵn sàng và khả năng tổ chức tài chính trong hợp tác giữa các tổ chức công, mà còn phản ánh năng lực “tạo điều kiện đầu tư” từ góc nhìn doanh nghiệp, yếu tố then chốt trong nghiên cứu về môi trường đầu tư địa phương.

### **Nguồn thông tin**

Biến “Nguồn thông tin” trong nghiên cứu này được định nghĩa là: Chất lượng nguồn thông tin mà mạng lưới hợp tác giữa các tổ chức công có thể cung cấp cho các doanh nghiệp FDI. Việc xây dựng thang đo cho biến này dựa trên nền tảng tổng hợp từ các nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực quản trị công và chính phủ điện tử. Trước hết, nghiên cứu của Benmohamed và cộng sự (2024) về dữ liệu chính phủ mở (open government data – OGD) cho thấy rằng các đặc tính như tính đầy đủ, chính xác, kịp thời và phù hợp của dữ liệu là yếu tố quyết định đến việc tạo ra giá trị công. Những đặc tính này là nền tảng lý thuyết cho các mục hỏi liên quan đến sự đầy đủ (TT1), cập nhật (TT2), và chính xác của thông tin (TT3).

**Bảng 3.3. Thang đo biến Nguồn thông tin**

<b>Biến độc lập</b>	<b>Biến quan sát</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Nguồn</b>
Nguồn thông tin	TT1	Thông tin từ các cơ quan công trong mạng lưới hợp tác được cung cấp đầy đủ.	Benmohamed và cộng sự (2024), Charalabidis và cộng sự (2014), Chen và Lee (2017)
	TT2	Thông tin được cập nhật thường xuyên và kịp thời	
	TT3	Thông tin có tính chính xác và đáng tin cậy	
	TT4	Dữ liệu và thông tin được cung cấp phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp FDI	
	TT5	Các cơ quan công sẵn sàng chia sẻ dữ liệu liên quan đến hoạt động đầu tư nước ngoài.	

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Tiếp theo, nghiên cứu của Chen và Lee (2017) trong lĩnh vực hợp tác liên tổ chức nhấn mạnh rằng khả năng chia sẻ và tương tác thông tin giữa các tổ chức công là yếu tố thiết yếu giúp cải thiện hiệu quả phối hợp và tăng cường hiệu suất của mạng

lưới. Điều này là cơ sở lý luận trực tiếp cho mục hỏi liên quan đến sự chia sẻ dữ liệu liên cơ quan (TT5).

Ngoài ra, nghiên cứu của Charalabidis và cộng sự (2014) về phân tích thông tin “đám đông thụ động” trong chính phủ cho thấy rằng mức độ phù hợp giữa thông tin cung cấp và nhu cầu thực tế của người dùng (ở đây là doanh nghiệp FDI) có ảnh hưởng mạnh mẽ đến tính hữu dụng của thông tin công. Từ đó, mục hỏi TT4 về “sự phù hợp của thông tin với nhu cầu doanh nghiệp” được đưa vào thang đo.

### **Dịch vụ công**

Biến “Dịch vụ công” trong nghiên cứu này được định nghĩa là: Chất lượng hoạt động của hệ thống dịch vụ hành chính công và hỗ trợ đầu tư mà các tổ chức công trong mạng lưới có thể cung cấp cho các doanh nghiệp FDI. Nó được phát triển trên cơ sở tổng hợp từ các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm.

**Bảng 3.4: Thang đo biến Dịch vụ công**

<b>Biến độc lập</b>	<b>Biến quan sát</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Nguồn</b>
Dịch vụ công (DV)	DV1	Các thủ tục hành chính tại địa phương được thực hiện đơn giản và nhanh chóng	Dang và cộng sự (2024)
	DV2	Cán bộ tại các cơ quan hành chính có trình độ chuyên môn và thái độ phục vụ tốt.	
	DV3	Doanh nghiệp nhận được hỗ trợ đầy đủ từ các cơ quan công trong quá trình xin giấy phép và thủ tục pháp lý	
	DV4	Các cơ quan xúc tiến đầu tư, thương mại và du lịch hỗ trợ tốt cho nhà đầu tư	
	DV5	Sự phối hợp giữa các cơ quan quản lý nhà nước diễn ra nhịp nhàng và hiệu quả	

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Về lý thuyết, khái niệm chất lượng dịch vụ được kế thừa từ mô hình SERVQUAL của Parasuraman, Zeithaml và Berry (1988), nhấn mạnh đến các thành phần như độ tin cậy, khả năng đáp ứng, sự bảo đảm, tính đồng cảm và yếu tố hữu hình trong cung cấp dịch vụ. Tuy nhiên, để phù hợp với bối cảnh hành chính công và nhà đầu tư nước ngoài, nghiên cứu sử dụng thang đo đã được điều chỉnh từ nghiên cứu thực nghiệm của Dang và cộng sự (2024), trong đó nhóm “chất lượng dịch vụ

công” được kiểm định bằng thang đo 6 biến quan sát nhằm đo lường cảm nhận của doanh nghiệp FDI về môi trường dịch vụ hành chính tại Việt Nam.

Mặt khác, để tránh trùng lặp với nhóm biến “Nguồn thông tin”, biến quan sát liên quan đến khả năng tiếp cận thông tin được loại bỏ. Kết quả là thang đo "Dịch vụ công" bao gồm 5 biến quan sát phản ánh các khía cạnh thiết yếu như: thủ tục hành chính, chất lượng cán bộ công, khả năng hỗ trợ nhà đầu tư, hiệu quả của cơ quan xúc tiến đầu tư và sự phối hợp nội bộ giữa các đơn vị hành chính.

### 3.3.2.2. Thang đo các biến đại diện cho Hiệu quả hợp tác

Trong nghiên cứu này, hiệu quả hợp tác dưới góc độ đánh giá của doanh nghiệp FDI được hiểu là kết quả thực tiễn trong quá trình triển khai hoạt động đầu tư (xét theo ba chiều chính: hiệu quả về chi phí, thời gian và chất lượng có được do sự hợp tác giữa các cơ quan nhà nước tại địa phương mang lại. Cách tiếp cận này kế thừa khung đánh giá từ Koppenjan và cộng sự (2022) trong nghiên cứu về các dự án PPP tại Hà Lan, trong đó hiệu quả được đo lường theo ba trụ cột: (1) Dự án được thực hiện trong phạm vi ngân sách; (2) Tiến độ đúng hạn; và (3) Chất lượng đầu ra đạt kỳ vọng. Đây là phương pháp phổ biến trong đo lường hiệu quả quản trị dự án công.

Tuy nhiên, nghiên cứu này mở rộng thang đo để phù hợp với bối cảnh Việt Nam và đặc thù doanh nghiệp FDI. Khác với chủ đầu tư công trong các dự án PPP, doanh nghiệp FDI thường không có dữ liệu tài chính chính thức về chi phí và tiến độ, mà chủ yếu dựa vào trải nghiệm thực tiễn và cảm nhận chủ quan từ quá trình tương tác với hệ thống hành chính công. Do đó, thang đo hiệu quả hợp tác trong nghiên cứu này sử dụng đánh giá dựa trên cảm nhận (perception-based), kết hợp cả định lượng và định tính. Việc này không chỉ phản ánh thực tiễn tiếp cận thông tin của doanh nghiệp mà còn phù hợp với khuyến nghị lý luận từ các nghiên cứu như Warsen và cộng sự (2018) và Petersen (2019), cho rằng đo lường hiệu quả trong các mạng lưới công-tư cần kết hợp cả kết quả định lượng và chất lượng hợp tác.

Thang đo hiệu quả hợp tác được thiết kế với 11 biến quan sát, chia thành 3 nhóm (chi phí, thời gian, chất lượng). Các biến quan sát được xây dựng dựa trên công trình nghiên cứu của các tác giả uy tín như Koppenjan và cộng sự (2022), Klijn & Koppenjan (2016), Warsen và cộng sự (2018), Verweij (2021) và Petersen (2019). Cụ thể, hiệu quả chi phí được đo lường qua việc kiểm soát ngân sách, giảm chi phí hành chính, và lợi ích kinh tế cho doanh nghiệp FDI. Hiệu quả chất lượng được đánh giá qua mức độ phù hợp với mục tiêu đầu tư, tính bền vững của kết quả đầu ra và năng lực phối hợp liên ngành của hệ thống tổ chức công.



Hiệu quả thời gian tập trung vào việc rút ngắn thời gian thủ tục, phản hồi nhanh chóng, và đảm bảo tiến độ triển khai. Riêng thang đo nhóm này được thiết kế dựa trên kế thừa có chọn lọc từ các nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực hợp tác công – tư (PPP), với mục tiêu phản ánh cả kết quả đầu ra và trải nghiệm hành chính thực tế của doanh nghiệp. Cụ thể, biến đầu tiên được kế thừa từ nghiên cứu của Koppenjan và cộng sự (2022). Biến này phản ánh mức độ đúng hạn của kết quả đầu ra, thường được thể hiện thông qua tiến độ bàn giao cơ sở hạ tầng theo cam kết ban đầu. Hai biến còn lại, một tập trung vào **chất lượng phối hợp nội bộ** giữa các cơ quan công, yếu tố được chứng minh là có ảnh hưởng đến tốc độ xử lý và triển khai trong nhiều nghiên cứu về quản trị mạng lưới (xem Warsen và cộng sự, 2018). Biến còn lại phản ánh **trải nghiệm hành chính** của doanh nghiệp, cụ thể là mức độ chậm trễ, trì hoãn phản hồi từ các cơ quan chức năng, một biểu hiện phổ biến của hiệu quả thực thi trong khu vực công, được đề cập trong các phân tích của Verweij & van Meerkerk (2021).

**Bảng 3.5: Thang đo biến Hiệu quả hợp tác**

<b>Biến phụ thuộc</b>	<b>Biến quan sát</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Nguồn</b>
	<b>Hiệu quả chi phí</b>		
Hiệu quả hợp tác (HT)	HQHT1	Hợp tác làm cho chi phí của triển khai dự án nằm trong giới hạn chuẩn mực doanh nghiệp đã đặt ra	Koppenjan et al, (2022),
	HQHT2	Hợp tác mang lại những lợi ích lớn hơn chi phí mà dự án phải bỏ ra	
	HQHT3	Hợp tác dẫn tới triển khai dự án FDI được thực hiện đúng ngân sách dự kiến	
	HQHT4	Hợp tác giúp dự án được thực hiện với mức lợi tức đầu tư hợp lý	
	<b>Hiệu quả thời gian</b>		
	HQHT5	Hợp tác dẫn tới cơ sở hạ tầng được phát triển cho dự án đầu tư này đã được hoàn thành trong thời hạn thỏa thuận ban đầu	Koppenjan và cộng sự, (2022), Warsen và cộng sự, 2018, Verweij và Van Meerkerk (2021)
	HQHT6	Quá trình phối hợp giữa các cơ quan công giúp rút ngắn thời gian triển khai dự án đầu tư	
	HQHT7	Hợp tác dẫn tới không phải chờ đợi lâu trong việc phản hồi, giải quyết hồ sơ	

<b>Biến phụ thuộc</b>	<b>Biến quan sát</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Nguồn</b>
	<b>Hiệu quả về chất lượng</b>		
	HQHT8	Kết quả của dự án có được nhờ sự hỗ trợ đầy đủ từ các tổ chức trong mạng lưới hợp tác	Koppenjan et al, (2022),
	HQHT9	Các giải pháp được phát triển từ mạng lưới hợp tác thực sự giải quyết được các vấn đề phát sinh của dự án	
	HQHT10	Hợp tác tạo điều kiện dự án sử dụng cơ sở hạ tầng và các tài sản liên quan một cách bền vững	
	HQHT11	Hợp tác giúp dự án đạt được các mục tiêu như đã đề ra	

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Việc kết hợp ba biến quan sát này cho phép thang đo phản ánh đầy đủ cả kết quả tiến độ, hiệu quả phối hợp liên ngành, và trải nghiệm thực tế của nhà đầu tư, từ đó đảm bảo độ bao phủ lý thuyết và phù hợp thực tiễn.

### 3.3.2.3. Thang đo các biện đại diện cho Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI

Dựa trên khung lý thuyết và mô hình đo lường của Gunday và cộng sự (2011), luận án kế thừa và phát triển thang đo kết quả kinh doanh thành ba chiều chính: kết quả sản xuất, kết quả thị trường và kết quả tài chính. Cấu trúc thang đo này phù hợp với đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp FDI tại Việt Nam, nơi mà việc tiếp cận dữ liệu tài chính minh bạch gặp nhiều trở ngại và việc đo lường dựa trên nhận thức của nhà quản lý có thể phản ánh trung thực hơn tình trạng vận hành thực tế của doanh nghiệp (Selvam và cộng sự, 2016; Cheng & Wu, 2001).

*Chiều thứ nhất, kết quả sản xuất*, phản ánh mức độ kiểm soát quy trình vận hành nội bộ và năng lực nâng cao chất lượng hoạt động sản xuất. Bốn biến quan sát đại diện cho chiều này bao gồm: chất lượng sản phẩm; chi phí sản xuất, khả năng linh hoạt trong sản xuất; và tốc độ giao hàng.

*Chiều thứ hai, kết quả thị trường*, đánh giá mức độ phản hồi của thị trường đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Ba biến quan sát trong nhóm này bao gồm: mức độ hài lòng của khách hàng; doanh số bán hàng; và thị phần của doanh nghiệp trong ngành hoặc khu vực hoạt động (Narver & Slater, 1990).

*Chiều thứ ba, kết quả tài chính, phản ánh năng lực sinh lợi và duy trì sự ổn định tài chính của doanh nghiệp FDI. Bốn biến quan sát bao gồm: tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu; tỷ suất lợi nhuận trên tài sản; tổng lợi nhuận của doanh nghiệp; và dòng tiền từ hoạt động kinh doanh (Barringer & Bluedorn, 1999).*

Thang đo này đã được kiểm định về độ tin cậy và giá trị trong nghiên cứu gốc (Gunday và cộng sự, 2011) với các chỉ số thống kê thỏa đáng: hệ số Cronbach's Alpha đều vượt ngưỡng 0.7 và phương sai trích trung bình (AVE) đều lớn hơn 0.5. Việc điều chỉnh ngữ cảnh và dịch thuật sang tiếng Việt được thực hiện cẩn trọng để đảm bảo tính tương đương khái niệm và phù hợp văn hóa doanh nghiệp trong bối cảnh Việt Nam. Bảng dưới đây tổng hợp toàn bộ các biến quan sát sử dụng trong thang đo kết quả kinh doanh:

**Bảng 3.6: Thang đo các biến Kết quả kinh doanh**

<b>Biến độc lập</b>	<b>Biến quan sát</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Nguồn</b>
Kết quả sản xuất (KQSP)	KQSP1	Sản phẩm có chất lượng phù hợp	Gunday, và cộng sự (2011). Quadros và cộng sự (2001),
	KQSP2	Chi phí sản xuất được kiểm soát hiệu quả	
	KQSP3	Doanh nghiệp có khả năng điều chỉnh khối lượng sản xuất linh hoạt	
	KQSP4	Tốc độ giao hàng nhanh hơn so với trước đây	
Kết quả thị trường (KQTT)	KQTT1	Khách hàng ngày càng hài lòng	Gunday, và cộng sự (2011). Narver và Slater (1990)
	KQTT2	Doanh số bán hàng tăng trưởng ổn định	
	KQTT3	Thị phần của doanh nghiệp có xu hướng gia tăng	
Kết quả tài chính (KQTC)	KQTC1	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu được cải thiện	Gunday, và cộng sự (2011), Barringer và Bluedorn (1999).
	KQTC2	Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản tăng lên	
	KQTC3	Lợi nhuận chung của doanh nghiệp có sự tăng trưởng	
	KQTC4	Dòng tiền của doanh nghiệp ổn định và tích cực hơn	

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

### 3.3.3. Chọn mẫu và đối tượng khảo sát

Trong nghiên cứu này, do hạn chế về khả năng tiếp cận một khung mẫu chính thức và đầy đủ, quá trình chọn mẫu được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích phân tầng (stratified purposive sampling), trong đó số lượng doanh nghiệp được lựa chọn tại mỗi địa phương có tính đến tỷ trọng FDI thực tế và cơ cấu ngành.

Cụ thể mẫu khảo sát được thu thập có chọn lọc từ các cơ sở dữ liệu của Sở Kế hoạch và Đầu tư, Ban quản lý các khu công nghiệp và cơ sở thông tin FDI, về các doanh nghiệp FDI đang hoạt động tại Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, Bắc Ninh, Hải Dương, Hưng Yên và Vĩnh Phúc, tập trung vào các doanh nghiệp quy mô lớn và vừa, với các ngành nghề là công nghiệp chế biến, chế tạo, công nghệ cao, điện tử và logistics. Đây là các lĩnh vực thu hút mạnh mẽ dòng vốn FDI và phản ánh đúng đặc điểm của các ngành công nghiệp trọng điểm tại NKEZ (Xem phụ lục 11).

Bên cạnh đó, nhằm đảm bảo sự phản ánh đa chiều trong nội bộ doanh nghiệp, mỗi doanh nghiệp được đề nghị cung cấp hai người trả lời thuộc nhóm lãnh đạo cấp cao (giám đốc, phó giám đốc) và quản lý cấp trung (trưởng/phó phòng kế hoạch, đầu tư, kinh doanh). Trong tổng số 207 doanh nghiệp FDI được khảo sát, có 283 phiếu thu về, cho thấy một số doanh nghiệp có từ hai đại diện tham gia, điều này giúp tăng cường tính đa dạng trong phản hồi và cho phép kiểm định độ đồng thuận nội bộ (intra-firm perception consistency).

Đối tượng khảo sát tập trung chủ yếu vào đội ngũ lãnh đạo và quản lý, là những người có kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm thực tiễn và thường xuyên làm việc với các cơ quan chức năng nhà nước trong quá trình triển khai dự án FDI. Do đó họ có thể cung cấp thông tin có giá trị về hợp tác giữa các tổ chức công, hiệu quả hợp tác và tác động đến kết quả kinh doanh. Việc lựa chọn họ làm đối tượng khảo sát không chỉ đảm bảo tính đại diện mà còn giúp thu thập được những dữ liệu có độ tin cậy cao, phù hợp với mục tiêu kiểm định lý thuyết.

Ngoài ra, do hạn chế trong việc truy cập thông tin tài chính chính thức (ví dụ ROA, ROS) tại các doanh nghiệp FDI, vốn thường không công khai số liệu minh bạch, nên việc sử dụng phương pháp đo lường chủ quan, dựa trên nhận định của nhà quản lý về kết quả hoạt động là phù hợp. Phương pháp này đã được công nhận là đáng tin cậy và hợp lý trong bối cảnh các quốc gia đang phát triển (Dess & Robinson, 1984; Selvam và cộng sự, 2016), và đã được áp dụng bởi nhiều nghiên cứu như Cheng và Wu (2001), Nguyễn và cộng sự (2023).

Tóm lại, nhờ vào chiến lược phân tầng địa phương, ngành, quy mô và việc lựa chọn người trả lời theo vai trò chức năng, mẫu khảo sát này có thể được xem là tương đối đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp FDI đang hoạt động tại khu vực nghiên cứu, đồng thời phản ánh đầy đủ các khía cạnh của mô hình lý thuyết cần kiểm định.

### 3.3.4. Khảo sát và thu thập dữ liệu

Trong khuôn khổ chiến lược nghiên cứu hỗn hợp (mixed-methods research), bước khảo sát định tính được tiến hành trước nhằm mục tiêu kiểm tra tính phù hợp của mô hình lý thuyết và hiệu chỉnh bảng hỏi định lượng. Cụ thể, 15 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc đã được thực hiện với hai nhóm đối tượng: 7 lãnh đạo doanh nghiệp FDI và 8 cán bộ tại các tổ chức công địa phương ở NKEZ. Kết quả phân tích định tính cho thấy bằng chứng thực tiễn thuyết phục về sự hiện diện và tác động của năm yếu tố lý thuyết chủ đạo trong bối cảnh Việt Nam: lãnh đạo hợp tác, nguồn lực tài chính, nguồn thông tin, dịch vụ công và hiệu quả hợp tác. Phản hồi từ các doanh nghiệp tại Bắc Ninh, Quảng Ninh và Hải Phòng... nhấn mạnh vai trò của điều phối liên ngành, minh bạch thông tin và hỗ trợ thể chế, góp phần xác nhận tính phù hợp và khả thi của mô hình lý thuyết đã xây dựng (tham khảo chi tiết tại Mục 4.4.4).

Tiếp theo, kết quả từ khảo sát định tính được sử dụng để rà soát và điều chỉnh bảng hỏi định lượng (Các điều chỉnh cụ thể được mô tả trong phụ lục 7). Quá trình hiệu chỉnh tập trung vào ba phương diện: (1) giảm bớt tính trừu tượng và nâng cao mức độ cụ thể hóa của các phát biểu đo lường; (2) ngữ cảnh hóa nội dung thang đo theo trải nghiệm thực tiễn của người trả lời; và (3) chuẩn hóa ngữ nghĩa theo hướng dễ hiểu nhưng vẫn đảm bảo tính khoa học.

Trước khi triển khai đại trà, bảng hỏi đã được thử nghiệm sơ bộ (pilot test) với 10 lãnh đạo doanh nghiệp FDI tại Bắc Ninh và Hải Phòng nhằm kiểm tra tính rõ ràng, khả năng phản ánh đúng trải nghiệm, và thời lượng hoàn thành. Các điều chỉnh nhỏ được thực hiện dựa trên phản hồi từ bước này để đảm bảo bảng hỏi đạt tính sẵn sàng cao nhất cho khảo sát chính thức.

Bảng hỏi định lượng cuối cùng bao gồm 8 nhóm nội dung: (1) thông tin chung về doanh nghiệp và người trả lời; (2) lãnh đạo hợp tác; (3) nguồn lực tài chính; (4) nguồn thông tin; (5) dịch vụ công; (6) hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công; (7) kết quả kinh doanh của doanh nghiệp; và (8) Nhận định về khó khăn và hài lòng. Các thang đo được phát triển từ các nghiên cứu quốc tế đã được xác thực như của Provan & Kenis (2008), Narver & Slater (1990), Turrini và cộng sự (2010) và được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh Việt Nam thông qua phân tích định tính. Tất cả các biến

được đo lường bằng thang Likert 5 điểm (1 = hoàn toàn không đồng ý, 5 = hoàn toàn đồng ý) nhằm phản ánh mức độ đồng thuận của người trả lời.

Đối tượng khảo sát là các quản lý cấp trung và cấp cao tại doanh nghiệp FDI đang hoạt động tại các địa phương: Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, Bắc Ninh, Hưng Yên và Hải Dương. Đây là nhóm có vai trò quyết định trong hoạt động đầu tư và kinh doanh của doanh nghiệp, họ có trải nghiệm thực tiễn phong phú và trực tiếp với các cơ quan nhà nước địa phương. Dữ liệu được thu thập từ tháng 6 đến tháng 12 năm 2023 thông qua hai phương thức: phát bảng hỏi trực tiếp và gửi qua email kèm thư mời có xác nhận. Sau quá trình kiểm tra độ đầy đủ và hợp lệ của phản hồi, tổng cộng thu về 305 bảng khảo sát.

### 3.3.5. Xử lý dữ liệu

Quá trình sau khi xử lý số liệu được tiến hành theo nguyên tắc các bảng thiếu dưới 5% dữ liệu được hiệu chỉnh bằng phương pháp Expectation Maximization, trong khi các bảng thiếu quá 10% thông tin bị loại bỏ để đảm bảo chất lượng dữ liệu. Sau khi xử lý, kết quả thu về 273 bảng số liệu hợp lệ. Dữ liệu thu thập được sau đó được kiểm tra thống kê mô tả để đánh giá các đặc điểm cơ bản của mẫu, như giá trị trung bình và độ lệch chuẩn, tạo nền tảng cho các phân tích sâu hơn về mối quan hệ giữa các yếu tố hợp tác, hiệu quả hợp tác, và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI

**Bảng 3.7: Thống kê số liệu phản hồi theo địa phương và loại hình lao động**

	Lãnh đạo, quản lý	Nhân viên	Tổng số	Tỷ lệ %
Hà Nội	93	3	96	35.16
Bắc Ninh	42	4	46	16.85
Hải Phòng	30	2	32	11.72
Hải Dương	22	3	25	9.16
Quảng Ninh	15	0	15	5.49
Vĩnh Phúc	25	4	29	10.62
Hưng Yên	28	2	30	11.00
Tổng số	255	18	273	100%

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS 21*

Phân bố mẫu cho thấy sự đa dạng theo địa bàn, với Hà Nội chiếm 35.16% (96 phản hồi), Bắc Ninh 16.85% (46 phản hồi), và các tỉnh còn lại dao động từ 5.49% đến 11.72%, phản ánh mức độ phân bố các doanh nghiệp FDI trong khu vực.

Về giới tính, kết quả phân tích thống kê chỉ ra rằng có 66,67% là Nam giới, 33,33% là Nữ giới trả lời về nghiên cứu về tác động của các yếu tố hợp tác đến hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.

**Bảng 3.8: Thống kê giới tính mẫu điều tra**

Giới tính	Tần suất	Phần trăm	Phần trăm có giá trị	Phần trăm tích lũy
Nam	182	66,67	66,67	66,67
Nữ	91	33,33	33,33	100
Tổng số	273	100	100	

*Nguồn: Kết quả phân tích từ SPSS 21*

Về độ tuổi, đối tượng điều tra chủ yếu có độ tuổi từ dưới 40 tuổi chiếm 22,34%, còn độ tuổi từ 40- 45 tuổi chiếm 45,79 % còn lại và trên 45 tuổi. Như vậy chủ yếu đối tượng điều tra là nhà quản lý, lãnh đạo các doanh nghiệp, bộ phận nhân viên người nắm các đầu mối liên hệ với các tổ chức công chiếm tỷ trọng nhỏ.

**Bảng 3.9: Cơ cấu độ tuổi mẫu điều tra**

Tuổi	Tần suất	Phần trăm	Phần trăm có giá trị	Phần trăm tích lũy
Trên 45 tuổi	87	31,87	31,87	31,87
Từ 40-45 tuổi	125	45,79	45,79	77,66
Dưới 40 tuổi	61	22,34	22,34	100
Tổng số	273	100	100	

*Nguồn: Kết quả phân tích từ SPSS 21*

Về trình độ của đối tượng điều tra chủ yếu là đại học và trên đại học là 75,46%. Như vậy, phần lớn các đối tượng điều tra có trình độ về hợp tác giữa các tổ chức công.

**Bảng 3.10: Cơ cấu trình độ mẫu điều tra**

Trình độ	Tần suất	Phần trăm	Phần trăm có giá trị	Phần trăm tích lũy
Trên đại học	52	17,85	17,85	17,85
Đại học	206	75,46	75,46	93,31
Cao đẳng	15	6,69	6,69	100
Tổng số	273	100	100	

*Nguồn: Kết quả phân tích từ SPSS 21*

Về loại hình DN, điều tra có 45,95 % là DN có quy mô lớn, 56,04 % là DN nhỏ và vừa.

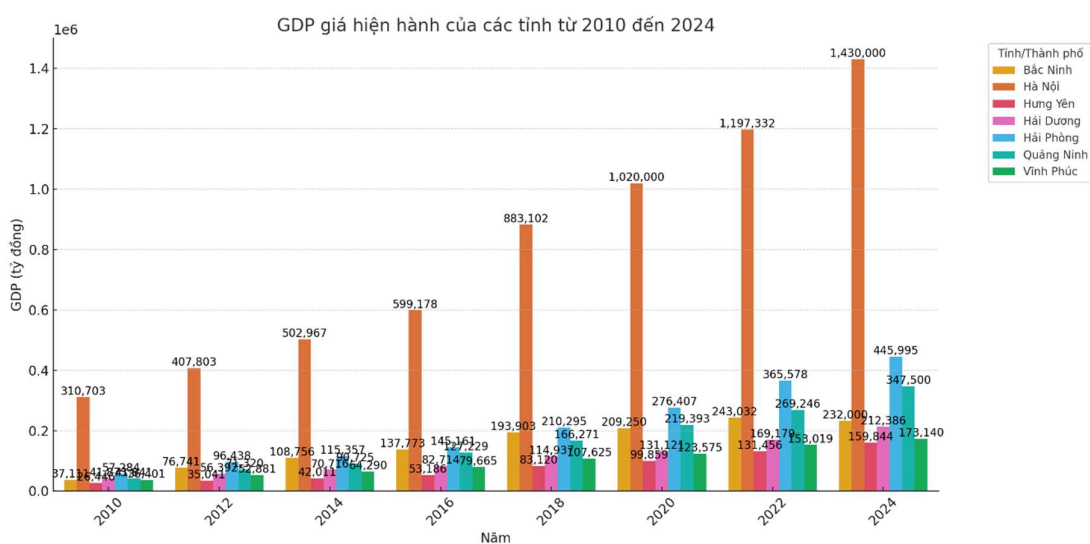


## CHƯƠNG 4: THỰC TRẠNG CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HỢP TÁC GIỮA CÁC TỔ CHỨC CÔNG TRONG THU HÚT ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI VÀ TÁC ĐỘNG ĐẾN KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP FDI TẠI VÙNG KINH TẾ TRỌNG ĐIỂM BẮC BỘ

### 4.1. Tổng quan về các tổ chức công và các doanh nghiệp FDI tại Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ

#### 4.1.1. Khái quát về Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ

Vùng Kinh tế Trọng điểm Bắc Bộ của Việt Nam, gồm 7 tỉnh thành: Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, Hải Dương, Hưng Yên, Vĩnh Phúc và Bắc Ninh, giữ vai trò quan trọng trong nền kinh tế quốc gia. Với diện tích khoảng 15.591 km<sup>2</sup> và dân số 20 triệu người (chiếm 20% dân số cả nước), vùng này chiếm khoảng 19% GDP trong năm 2024, là động lực chính thúc đẩy tăng trưởng của khu vực phía Bắc.



**Hình 4.1: GDP tính theo giá hiện hành tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ**

*Nguồn: Số liệu tổng hợp từ Tổng cục thống kê*

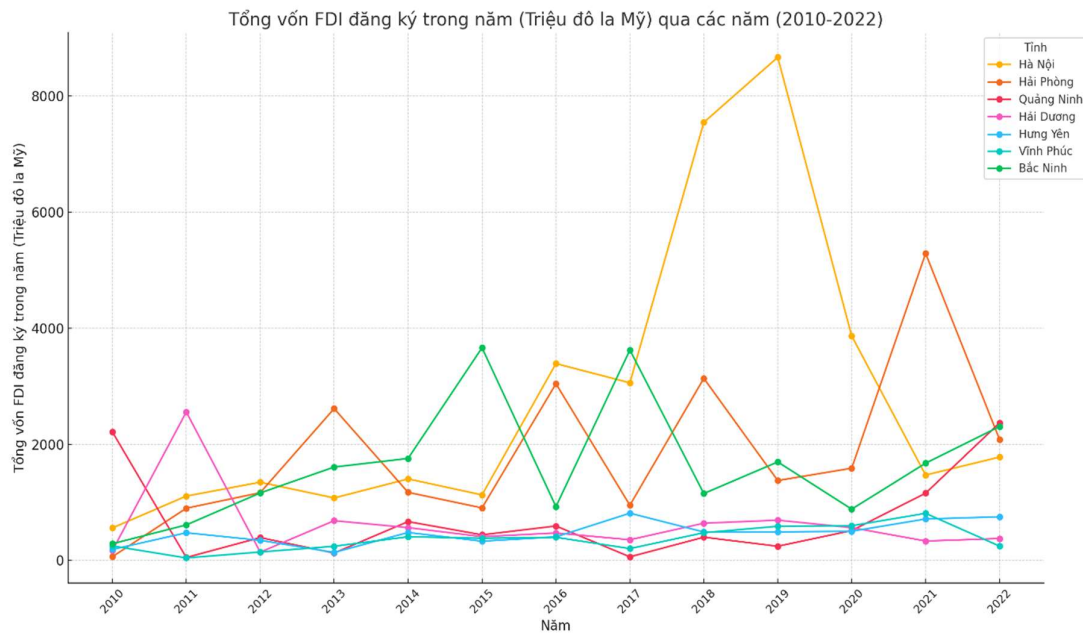
Giai đoạn 2010–2024, NKEZ chứng kiến tốc độ phát triển GDP vượt trội nhờ vào sự thu hút đầu tư nước ngoài (FDI), phát triển hạ tầng giao thông, và chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Mặc dù đạt nhiều bước tiến đáng kể trong phát triển kinh tế, xã hội, nhưng khu vực này cũng đối mặt với một số thách thức liên quan đến môi trường, an sinh xã hội và sự bất đồng phát triển giữa các địa phương. Tốc độ tăng trưởng

GDP của các địa phương có sự chênh lệch lớn, phản ánh tiềm năng và thách thức riêng biệt

*Tỷ trọng FDI trong tổng đầu tư:* FDI chiếm khoảng 18.6% tổng vốn đầu tư toàn vùng vào năm 2022. Tỷ trọng này tương đối thấp hơn so với đầu tư tư nhân, nhưng lại mang lại những lợi ích vượt trội về chuyển giao công nghệ, tạo việc làm và thúc đẩy xuất khẩu (Tran, 2020). Tỷ trọng đầu tư FDI trong tổng đầu tư tại Bắc Ninh và Hải Phòng lần lượt đạt 65.6% và 59.2%, cho thấy vai trò quan trọng của FDI trong cơ cấu kinh tế của các tỉnh này.

### Tình hình thu hút FDI trong vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ

Vùng kinh tế trọng điểm Bắc là trung tâm thu hút đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Trong giai đoạn 2010-2024, vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ đã ghi nhận sự tăng trưởng vượt bậc trong đầu tư nước ngoài (FDI), với mức trung bình hơn 5 tỷ USD vốn đăng ký mỗi năm. Điều này không chỉ phản ánh sức hấp dẫn của khu vực mà còn cho thấy sự thay đổi tích cực trong môi trường đầu tư và chiến lược thu hút vốn nước ngoài.

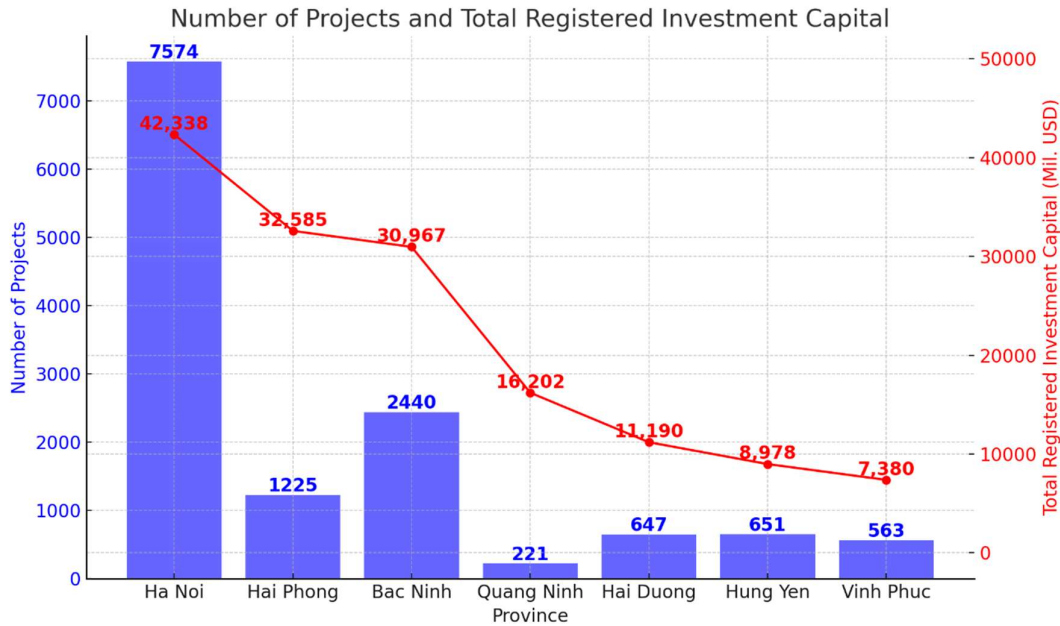


**Hình 4.2: Tổng vốn FDI đăng ký tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ**

*Nguồn: Số liệu tổng hợp từ Tổng cục thống kê*

Năm 2024 là năm thành công trong thu hút đầu tư nước ngoài của NKEZ với hơn 17,749 tỷ USD vốn đăng ký đầu tư trực tiếp nước ngoài chiếm 46.4% tổng số vốn đầu tư nước ngoài đăng ký cả nước, nâng tổng số vốn lũy kế đạt khoảng 149,641

tỷ USD tính đến 31/12/2024 (MPI, 2024), đứng thứ hai trong 4 vùng kinh tế trọng điểm. Đặc biệt Bắc Ninh đã thu hút 5,12 tỷ USD, chiếm 13,4% tổng FDI của cả nước. Hải Phòng 4.940 tỷ (chiếm 12,92%), Quảng Ninh 2.871 tỷ (7,5%) Hà Nội 2.161 tỷ (5,65%). Trước đó năm 2023 Hà Nội thu hút 2,53 tỷ USD, Hải Phòng 2,21 tỷ USD trong cùng năm và Quảng Ninh đứng đầu cả nước về thu hút FDI trong 10 tháng đầu năm 2023 với 3,09 tỷ USD (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2023, 2024).



**Hình 4.3: Tổng số dự án và vốn FDI đăng ký lũy kế tại các tỉnh thành NKEZ tính đến 31/12/2024**

*Nguồn: Số liệu từ Bộ kế hoạch và đầu tư*

Về tổng thể Hà Nội nổi bật với số lượng dự án đầu tư lớn nhất, lên đến 7,574 dự án và có số vốn đăng ký vượt trội, chiếm tỷ lệ áp đảo so với các tỉnh thành khác. Các tỉnh còn lại như Hải Phòng 1,225 dự án, Bắc Ninh 2,440 dự án, Quảng Ninh chỉ 221 dự án và các tỉnh khác có số lượng dự án ít hơn nhiều so với Hà Nội, những vẫn là những điểm đến hấp dẫn đầu tư trong cả nước. Những con số này cho thấy có tiềm năng to lớn của các địa phương NKEZ cho phát triển và thu hút đầu tư trong tương lai.

Đánh giá một cách tổng thể FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ từ 2010 trở lại đây tăng trưởng đều đặn qua các năm. Nhưng có thể chia thành 3 giai đoạn:

2010 - 2015: Tăng trưởng nhanh nhờ các chính sách thu hút FDI và hiệp định thương mại tự do (FTA).

2016 - 2019: Tăng đỉnh điểm nhờ dòng vốn đầu tư lớn từ các tập đoàn điện tử, công nghệ cao như Samsung.

2020 - 2023: FDI bị chịu ảnh hưởng bởi đại dịch COVID-19, khủng hoảng kinh tế toàn cầu nhưng vẫn duy trì ổn định với xu hướng tăng nhẹ trong dài hạn nhờ các chính sách phù hợp.

#### **4.1.2. Tổ chức công tại Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ**

##### *4.1.2.1. Tổng quan về tổ chức công tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ*

Tổ chức công tại các địa phương trong Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ được xây dựng theo mô hình cơ cấu chính quyền địa phương của Việt Nam, bao gồm các cơ quan chủ chốt như Hội đồng Nhân dân (HĐND), Ủy ban Nhân dân (UBND), và các cơ quan chuyên môn trực thuộc. Hệ thống này hoạt động theo nguyên tắc phân cấp và ủy quyền, với sự tham gia của các cơ quan từ cấp tỉnh đến cấp xã, giúp triển khai các chính sách phát triển của Nhà nước tại địa phương.

Theo Điều 110 của Hiến pháp năm 2013, chính quyền địa phương là một bộ phận hợp thành của chính quyền nhà nước, là công cụ thực thi quyền lực nhà nước ở địa phương. Chính quyền địa phương là hình thức pháp lý thông qua đó Nhân dân thực hiện quyền làm chủ tại địa phương, và được tổ chức ở các cấp hành chính như tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, quận, huyện, xã, phường, thị trấn.

Các tổ chức công trong chính quyền địa phương thực thi các chính sách công mà Nhà nước ban hành, từ việc tổ chức thực hiện pháp luật, giám sát các hoạt động của các cơ quan, tổ chức, đến việc đảm bảo quyền lợi của người dân. Chính quyền địa phương thông qua các cơ quan tổ chức công như UBND, HĐND có trách nhiệm thực hiện các nhiệm vụ như xây dựng cơ sở hạ tầng, cung cấp dịch vụ công, chăm sóc sức khỏe cộng đồng, giáo dục, v.v.

##### *4.1.2.2. Đặc điểm tổ chức công tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ*

Tổ chức công tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ có một số đặc điểm nổi bật liên quan đến cơ cấu tổ chức, hoạt động và các nhiệm vụ chính. Các đặc điểm này thể hiện rõ sự đa dạng trong mô hình chính quyền địa phương và khả năng triển khai các chiến lược phát triển kinh tế và xã hội.

### **Cơ cấu tổ chức chính quyền địa phương**

Cơ cấu chính quyền ở các địa phương trong Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ được tổ chức theo mô hình ba cấp gồm tỉnh, huyện và xã. Các cơ quan chủ yếu tại mỗi cấp bao gồm Hội đồng Nhân dân (HĐND) và Ủy ban Nhân dân (UBND), với HĐND làm cơ quan đại diện cho quyền lợi của nhân dân và UBND là cơ quan hành chính thực thi các quyết định của HĐND.

Ở cấp tỉnh, UBND chịu trách nhiệm chính trong việc quản lý các hoạt động phát triển kinh tế, xã hội, bảo vệ môi trường và đảm bảo an ninh quốc phòng. Các cơ quan chuyên môn dưới sự chỉ đạo của UBND tại các địa phương đóng vai trò quan trọng trong việc triển khai các dự án công nghiệp, nông nghiệp và dịch vụ (Nguyen, V. S., 2024).

Các thành phố lớn trực thuộc trung ương là Hà Nội, Hải Phòng có sự phân chia công việc giữa các sở, ban, ngành chuyên môn. Các sở chuyên môn này chịu trách nhiệm thực thi chính sách về đầu tư, phát triển kinh tế và giải quyết các vấn đề xã hội cụ thể của mỗi địa phương. Cùng với đó, các cơ quan hành chính tại các địa phương cấp huyện và xã cũng hoạt động tương tự nhưng với quy mô và phạm vi hạn chế hơn.

### **Hệ thống hạ tầng và cơ chế liên kết vùng**

Một trong những yếu tố quan trọng trong tổ chức công tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ là sự phát triển hạ tầng giao thông và các cơ chế liên kết giữa các địa phương trong vùng. Các tuyến cao tốc như Hà Nội - Hải Phòng, Hà Nội - Ninh Bình, và các cảng biển lớn như Cảng Quốc tế tại Lạch Huyện và Cảng Cái Lân là những hạ tầng chủ chốt giúp các địa phương trong vùng kết nối với nhau, cũng như với các vùng kinh tế khác trong nước và quốc tế.

Tuy nhiên, việc kết nối giữa các địa phương trong vùng vẫn còn một số hạn chế. Các cơ chế điều phối liên kết giữa các tỉnh và thành phố chưa thực sự mạnh mẽ, dẫn đến sự thiếu đồng bộ trong các chiến lược phát triển kinh tế giữa các địa phương. Một số tỉnh như Hải Dương và Hưng Yên còn gặp khó khăn trong việc cải thiện môi trường đầu tư và nâng cao chỉ số năng lực cạnh tranh, gây trở ngại cho sự phát triển đồng bộ của vùng.

### **Cải cách hành chính và thu hút đầu tư**

Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ cũng đặc biệt chú trọng đến công tác cải cách hành chính và cải thiện môi trường đầu tư. Chính quyền các địa phương trong vùng

đã thực hiện nhiều biện pháp nhằm giảm thiểu thủ tục hành chính, đơn giản hóa quy trình cấp phép và giảm chi phí cho các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp FDI. Tuy nhiên, mức độ thực thi cải cách hành chính còn có sự chênh lệch giữa các tỉnh trong vùng, dẫn đến sự khác biệt trong khả năng thu hút đầu tư và phát triển kinh tế giữa các địa phương.

#### *4.1.2.3. Sự cần thiết phải hợp tác giữa các tổ chức công tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ trong thu hút đầu tư nước ngoài*

Trong một nền kinh tế mở, FDI đóng vai trò then chốt trong việc chuyển giao công nghệ, nâng cao năng lực sản xuất và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Các nghiên cứu của UNCTAD (2020) cho thấy các quốc gia có sự hợp tác hiệu quả giữa chính phủ và các cơ quan công khác đã thành công trong việc thu hút FDI và nâng cao sự cạnh tranh quốc gia.

Tại Việt Nam, để thu hút được nguồn lực tài chính và công nghệ từ các nhà đầu tư quốc tế, việc hợp tác hiệu quả giữa các tổ chức công là vô cùng quan trọng. Số liệu thực tế từ các tỉnh như Bắc Ninh, Hà Nội, Hải Phòng và Quảng Ninh đã minh họa rõ ràng cho vai trò quan trọng của sự hợp tác giữa các tổ chức công trong việc thu hút FDI và thúc đẩy phát triển kinh tế tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.

Cụ thể từ Bắc Ninh, với mức thu hút FDI 5,12 tỷ USD trong năm 2024, tăng 82,4% so với năm 2023, cho thấy rằng sự hợp tác chặt chẽ giữa các cơ quan chính phủ và các tổ chức công tại địa phương đã tạo nên một môi trường đầu tư hấp dẫn. Chính sách ưu đãi về thuế, hỗ trợ doanh nghiệp trong việc giải quyết thủ tục hành chính và cải thiện cơ sở hạ tầng là những yếu tố quan trọng trong việc nâng cao sự hấp dẫn của Bắc Ninh đối với các nhà đầu tư nước ngoài (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2024).

Hải Phòng và Quảng Ninh cũng đã chủ động trong việc cải cách thủ tục hành chính và phát triển hạ tầng. Cụ thể, Hải Phòng đã thu hút 2,21 tỷ USD FDI trong năm 2023, tăng 82,4% so với năm trước, nhờ vào những nỗ lực trong việc cải thiện môi trường đầu tư và phát triển các khu công nghiệp (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2023). Quảng Ninh, với 3,09 tỷ USD FDI trong 10 tháng đầu năm 2023 với mức tăng trưởng 41,3% trong thu hút FDI trong năm 2023, cũng cho thấy sự thành công của việc chủ động cải cách phối hợp với các tổ chức công để phát triển các khu công nghiệp, cải thiện các dịch vụ công cộng và tạo ra môi trường đầu tư hấp dẫn (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2023).

Mặc dù vậy việc thu hút FDI vào khu vực này vẫn gặp phải một số thách thức, đặc biệt là sự thiếu đồng bộ phối hợp trong các chính sách và thủ tục hành chính giữa các cơ quan nhà nước. Điển hình là trong năm 2024, mặc dù Bắc Ninh dẫn đầu về thu hút FDI với 5,12 tỷ USD, nhưng Hà Nội và Hải Phòng chỉ đạt 2,53 tỷ USD và 2,21 tỷ USD tương ứng. Điều này chỉ ra rằng, mặc dù các tỉnh trong NKEZ có tiềm năng, nhưng nếu không có sự hợp tác đồng bộ giữa các tổ chức công, chính quyền các địa phương thì sự phát triển của mỗi địa phương sẽ bị ảnh hưởng.

#### **4.1.3. Doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ**

Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ đã trở thành một trong những khu vực thu hút FDI mạnh mẽ nhất của đất nước, chiếm khoảng 30% đến 40% tổng vốn FDI đăng ký trên cả nước trong những năm gần đây (UNDP, 2022).

##### **Ngành nghề FDI chủ yếu tại Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ**

Phần lớn các doanh nghiệp FDI hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp chế biến - chế tạo, chiếm hơn 85% tổng vốn đầu tư FDI trong khu vực. Các ngành nghề thu hút FDI chính tại NKEZ bao gồm:

##### *Công nghiệp chế biến – chế tạo:*

Điện tử, linh kiện và công nghệ cao: Bắc Ninh và Hải Phòng là hai trung tâm lớn của ngành điện tử và công nghệ cao, nơi tập trung các tập đoàn lớn như Samsung, LG Display, và Foxconn.

Ô tô, cơ khí chính xác: Vĩnh Phúc đóng vai trò quan trọng với sự hiện diện của các doanh nghiệp ô tô lớn như Honda và Toyota, góp phần thúc đẩy ngành công nghiệp cơ khí chính xác.

Đệt may, da giày: Hải Dương và Hưng Yên là các tỉnh có nhiều nhà máy của các doanh nghiệp Hàn Quốc và Đài Loan, chủ yếu hoạt động trong ngành dệt may và da giày.

*Logistics và dịch vụ phụ trợ:* Hải Phòng và Quảng Ninh đóng vai trò quan trọng trong việc trung chuyển hàng hóa, với Cảng Hải Phòng là một trong những cảng biển lớn nhất của Việt Nam, kết nối nhanh chóng với các thị trường quốc tế. Điều này giúp khu vực này có lợi thế trong việc phục vụ các hoạt động logistics và dịch vụ phụ trợ cho các ngành công nghiệp khác.

*Công nghệ thông tin:* Hà Nội, với sự phát triển mạnh mẽ của các trung tâm công nghệ và phần mềm, là nơi thu hút mạnh mẽ FDI trong ngành công nghệ thông tin

tin. Các công ty lớn như FPT và VNG là những ví dụ điển hình về sự phát triển của ngành này tại thủ đô (Nguyễn, 2022).

*Dịch vụ tài chính:* Ngành dịch vụ tài chính và ngân hàng cũng thu hút nhiều doanh nghiệp FDI, đặc biệt là tại Hà Nội và Hải Phòng. Các ngân hàng quốc tế như HSBC, Standard Chartered và các công ty bảo hiểm như Manulife đã mở rộng hoạt động tại Việt Nam, góp phần vào sự phát triển của hệ thống tài chính trong khu vực.

### **Đặc điểm nguồn nhân lực và công nghệ**

Một trong những đặc điểm nổi bật của doanh nghiệp FDI tại NKEZ là lực lượng lao động đông đảo và có năng suất tương đối cao so với khu vực khác. Do, Nguyen, và Masina (2022) ghi nhận rằng tỷ lệ lao động nữ chiếm trên 65% trong ngành điện tử và may mặc tại Bắc Ninh và Hải Phòng. Tuy nhiên, phần lớn là lao động phổ thông, thiếu kỹ năng cao và kỹ năng quản trị trung gian.

Ngoài ra, các doanh nghiệp FDI thường tự tổ chức đào tạo kỹ thuật cơ bản cho người lao động mới vào do sự thiếu phù hợp giữa kỹ năng đào tạo tại trường và yêu cầu thực tế. Về công nghệ, phần lớn nhà máy FDI sử dụng thiết bị tự động hóa một phần, có ứng dụng quản lý chất lượng và dữ liệu sản xuất nhưng ít phát triển R&D nội địa (UNDP, 2022).

### **Chiến lược thị trường và tài chính**

Theo UNDP (2022), hơn 90% sản phẩm được sản xuất trong NKEZ được xuất khẩu ra nước ngoài, với các thị trường chính là Hoa Kỳ, Liên minh Châu Âu, Nhật Bản và Trung Quốc. Một số doanh nghiệp, như trong ngành dệt may và thực phẩm, có tỉ trọng tiêu thụ nội địa nhưng nhìn chung vẫn là thiểu số. Điều này phản ánh mức độ hội nhập quốc tế cao của khu vực, tuy nhiên cũng cho thấy nguy cơ dễ bị tổn thương trước các biến động kinh tế toàn cầu.

Về tài chính, FDI tại vùng có hiệu quả tương đối cao nhờ ưu đãi thuế và quy mô lớn, nhưng một phần lợi nhuận đáng kể được chuyển ra nước ngoài dưới dạng phí bản quyền, phí tư vấn kỹ thuật, khiến đóng góp ngân sách thực tế chưa tương xứng với doanh thu tạo ra (Nguyễn, V. C., 2020). Điều này làm dấy lên nhiều tranh luận chính sách về đánh giá đóng góp thực chất của FDI cho nền kinh tế địa phương.

### **Mức độ nội địa hóa và liên kết chuỗi**

Một đặc điểm nổi bật của FDI tại NKEZ là tỷ lệ nội địa hóa thấp. Theo Do, Nguyen, & Masina (2022) chỉ khoảng 25 đến 30% nguyên vật liệu và linh kiện của



doanh nghiệp FDI trong ngành điện tử tại Bắc Ninh và Hải Phòng có nguồn gốc nội địa. Nguyên nhân chính bao gồm:

- Doanh nghiệp Việt chưa đạt tiêu chuẩn chất lượng quốc tế.
- Thiếu vốn để nâng cấp dây chuyền sản xuất.
- Thiếu chính sách kết nối hệ thống giữa FDI và doanh nghiệp nội.

Hạn chế này làm giảm hiệu ứng lan tỏa của FDI, cản trở mục tiêu chuyển giao công nghệ, một mục tiêu chiến lược trong chính sách thu hút đầu tư.

#### **4.2. Thực trạng hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài dưới góc nhìn của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ**

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt trong việc thu hút dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), vai trò của các tổ chức công trở nên đặc biệt quan trọng. Không chỉ thực hiện chức năng quản lý hành chính đơn thuần, mà các tổ chức công được kỳ vọng chuyển sang vị thế của một đối tác thể chế chiến lược trong chuỗi giá trị đầu tư, giúp doanh nghiệp FDI giải quyết nhanh chóng thủ tục triển khai dự án, tiết kiệm chi phí và nâng cao chất lượng thực hiện dự án đầu tư.

Đối với các nước đang phát triển như Việt Nam, nơi mà thể chế hành chính còn nhiều phức tạp, năng lực của chính quyền địa phương không đồng đều, thì vai trò điều phối của mạng lưới công trong việc tạo dựng môi trường đầu tư thuận lợi lại càng đóng vai trò quyết định, góp phần vào việc nâng cao kết quả sản xuất kinh doanh của khu vực FDI. Cách tiếp cận này phù hợp với lý thuyết quản lý mạng lưới trong quản trị công, trong đó nhấn mạnh đến hiệu quả của các quan hệ hợp tác liên tổ chức (Provan & Milward, 2008, Agranoff, 2012).

Để đo lường hiệu quả hợp tác từ góc độ doanh nghiệp FDI, nghiên cứu sử dụng bộ thang đo gồm 11 biến quan sát, ký hiệu từ HQHT1 đến HQHT11, được chia làm ba nhóm chính:

- Nhóm hiệu quả chi phí (HQHT1–HQHT4): tập trung vào mức độ tiết kiệm chi phí và đảm bảo ngân sách và tỷ suất đầu tư hợp lý khi thực hiện đầu tư.
- Nhóm hiệu quả thời gian (HQHT5–HQHT7): phản ánh khả năng rút ngắn thời gian xử lý thủ tục, triển khai dự án và độ linh hoạt trong phản hồi của tổ chức công.

- Nhóm hiệu quả chất lượng (HQHT8–HQHT11): đánh giá mức độ hỗ trợ thực chất, kịp thời và tính chuyên nghiệp, bền vững trong phối hợp thực hiện giữa các bên.

Việc đo lường được thực hiện bằng bảng hỏi Likert 5 mức độ. Sau khi tổng hợp dữ liệu 273 phiếu điều tra từ doanh nghiệp FDI tại khu vực Bắc Bộ, kết quả thống kê mô tả được tổng hợp (bảng 4.1) cho thấy cái nhìn tổng thể của doanh nghiệp FDI về hiệu quả hợp tác của các tổ chức công trong thu hút đầu tư.

**Bảng 4.1: Thống kê mô tả các biến quan sát hiệu quả hợp tác**

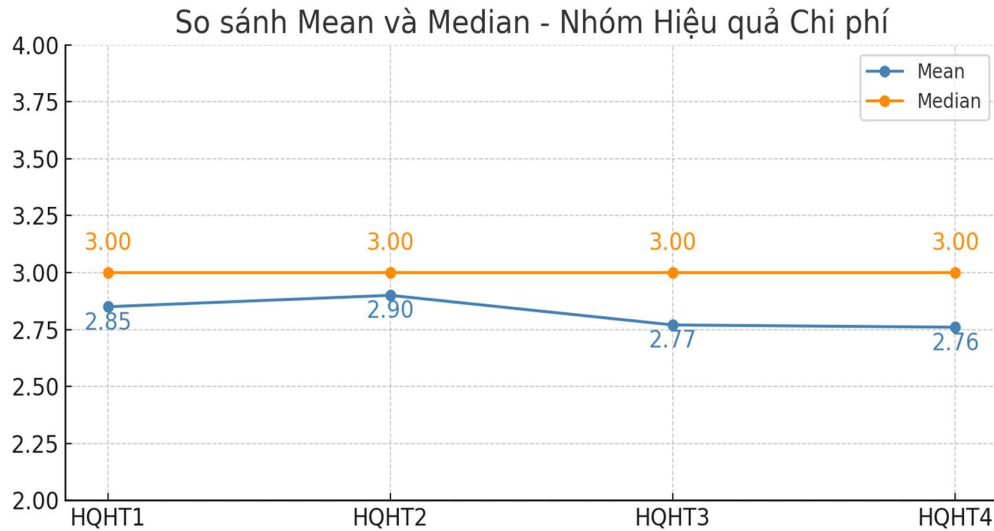
	Count	Mean	Median	Std	Min	Max
<b>Hiệu quả chi phí</b>						
HQHT1	273	2.85	3	1.12	1	5
HQHT2	273	2.9	3	1.02	1	5
HQHT3	273	2.77	3	1.06	1	5
HQHT4	273	2.76	3	1.05	1	5
<b>Hiệu quả thời gian</b>						
HQHT5	273	3.09	3	1.13	1	5
HQHT6	273	3.27	3	1.07	1	5
HQHT7	273	3.1	3	1.08	1	5
<b>Hiệu quả chất lượng</b>						
HQHT8	273	3.12	3	1.08	1	5
HQHT9	273	3.49	4	1.02	1	5
HQHT10	273	3.41	4	1.05	1	5
HQHT11	273	3.4	4	1.06	1	5

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

#### 4.2.1. Hiệu quả chi phí

Các chỉ số hiệu quả chi phí có giá trị trung bình dao động từ 2.76 đến 2.90, phản ánh mức độ hài lòng thấp của doanh nghiệp FDI về việc giảm thiểu chi phí đầu tư. Độ lệch chuẩn trong nhóm này có giá trị khá cao, từ 1.02 đến 1.12, cho thấy sự phân hóa rõ rệt giữa các doanh nghiệp trong đánh giá về chi phí. HQHT1 và HQHT2 liên quan đến khả năng giảm chi phí đầu tư và tối ưu hóa chi phí vận hành đều dưới ngưỡng trung bình, phản ánh sự thiếu nhất quán và minh bạch trong chính sách hỗ trợ giữa các địa phương.

Chỉ số HQHT3 (Đảm bảo ngân sách dự án) có mức đánh giá thấp thứ hai trong nhóm (mean = 2.77), cho thấy nhiều doanh nghiệp vẫn gặp rủi ro trong khâu giải ngân hoặc phải gánh chịu các chi phí phát sinh do sự chậm trễ từ phía tổ chức công, Đặc biệt, HQHT4 (Hợp tác giúp dự án được thực hiện với mức lợi tức đầu tư hợp lý) có giá trị trung bình thấp nhất, chỉ đạt 2.76, cho thấy về cơ bản mức lợi tức đầu tư thu được đối với các doanh nghiệp FDI là thấp.



**Hình 4.4: Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Hiệu quả chi phí**

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích Spss 21*

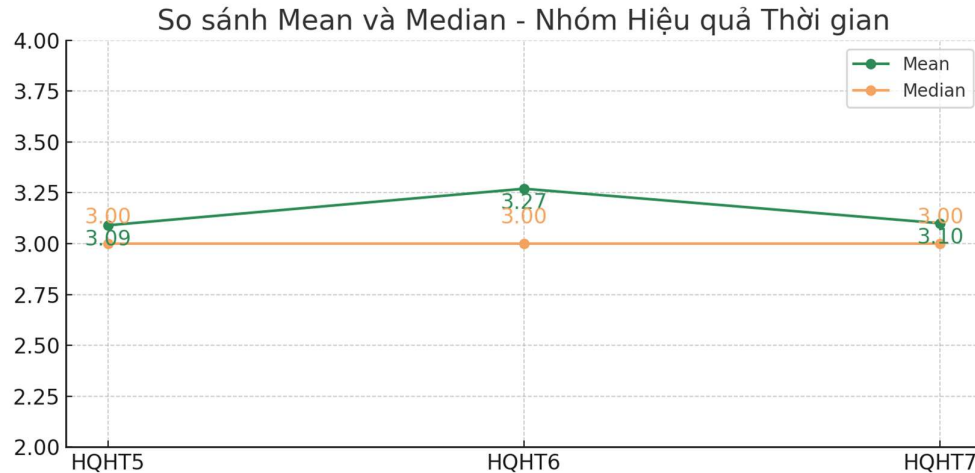
#### 4.2.2. Hiệu quả thời gian

Các chỉ số trong nhóm hiệu quả thời gian có giá trị trung bình dao động từ 3.09 đến 3.27, thể hiện sự cải thiện rõ rệt trong việc giảm thiểu thời gian xử lý thủ tục hành chính và thực hiện dự án. Độ lệch chuẩn trong nhóm này dao động từ 1.07 đến 1.13, cho thấy sự đồng đều hơn trong các đánh giá của doanh nghiệp.

Biến HQHT6 (Đảm bảo tiến độ triển khai) đạt mean = 3.27, cao nhất nhóm cho thấy doanh nghiệp ghi nhận nỗ lực cải cách thủ tục và phối hợp hành chính trong quá trình cấp phép và thực hiện dự án. Tuy nhiên, HQHT5 và HQHT7 vẫn ở mức khá khiêm tốn (mean = 3.09–3.10), phản ánh rằng tốc độ phản hồi của tổ chức công còn chưa đồng đều.

Phân tích từ Verweij & van Meerkerk (2021) cho thấy, thời gian thực hiện dự án trong mô hình hợp tác công – tư chỉ cải thiện rõ rệt khi có sự phối hợp định chế rõ ràng và phân quyền phù hợp. Trong bối cảnh Việt Nam, việc chồng chéo trong trách

nhiệm và thiếu cơ chế giám sát liên ngành có thể là nguyên nhân cản trở hiệu quả thời gian triển khai.



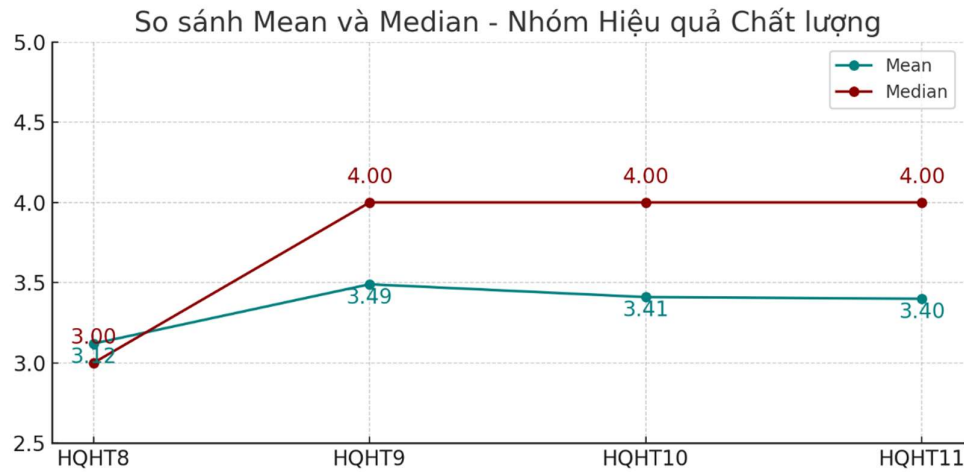
**Hình 4.5 : Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Hiệu quả thời gian**

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích Spss 21*

#### 4.2.3. Hiệu quả chất lượng

Nhóm hiệu quả chất lượng được đánh giá cao nhất trong 3 nhóm, với các chỉ số Mean đạt giá trị trung bình cao từ 3.12 đến 3.49, đặc biệt là HQHT9 (Cung cấp giải pháp thực tế) đạt điểm trung bình cao nhất toàn bộ hệ thống biến (mean = 3.49) cho thấy doanh nghiệp FDI đánh giá cao các tổ chức công trong khả năng đưa ra giải pháp phù hợp với tình hình thực tiễn địa phương và linh hoạt khi đối mặt với khó khăn của nhà đầu tư. HQHT10 và HQHT11 cũng đạt median ở mức 4, cho thấy mức độ tin tưởng của doanh nghiệp đối với sự hỗ trợ kỹ thuật và điều phối thực thi của phía công quyền. Độ lệch chuẩn trong nhóm này dao động từ 1.02 đến 1.08, cho thấy mức độ phân hóa ít hơn so với các nhóm khác, đặc biệt là về chất lượng dịch vụ và sự hỗ trợ từ các cơ quan nhà nước.

Điều này gợi mở rằng, tại nhiều địa phương, chính quyền đang chuyển đổi từ vai trò quản lý hành chính sang vai trò kiến tạo, đồng hành cùng doanh nghiệp. Mô hình này phù hợp với các nghiên cứu của Hodge & Greve (2007), cho rằng chất lượng hợp tác trong PPP không chỉ nằm ở thủ tục mà quan trọng hơn là ở khả năng "giải quyết vấn đề" (problem-solving capacity) và đảm bảo cam kết dài hạn.



**Hình 4.6 : Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Hiệu quả chất lượng**

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích Spss 21*

### 4.3. Thực trạng kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ

Trong bối cảnh Việt Nam đang nổi lên như một điểm đến hấp dẫn trong chiến lược dịch chuyển vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), việc đánh giá kết quả kinh doanh thực chất của các doanh nghiệp FDI không chỉ có ý nghĩa thực tiễn trong hoạch định chính sách, mà còn là cơ sở quan trọng để kiểm định tác động của các yếu tố thể chế trong mô hình nghiên cứu.

Để phản ánh hiệu quả hoạt động một cách toàn diện và khách quan, nghiên cứu sử dụng bộ thang đo gồm ba nhóm chỉ số: (i) kết quả sản xuất (KQSP1–KQSP4), (ii) kết quả tài chính (KQTC1–KQTC4), và (iii) kết quả thị trường (KQTT1–KQTT3). Các thang đo này được phát triển dựa trên lý thuyết định hướng thị trường (Narver & Slater, 1990), lý thuyết năng lực vận hành (Barringer & Bluedorn, 1999), và kinh nghiệm thực nghiệm từ các nền kinh tế đang phát triển (Quadros và cộng sự, 2001).

Những chỉ số này không chỉ phản ánh kết quả tài chính, mà còn lượng hóa hiệu quả tổ chức từ góc độ vận hành và khả năng thâm nhập thị trường, qua đó cung cấp cái nhìn toàn diện về năng lực của doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.

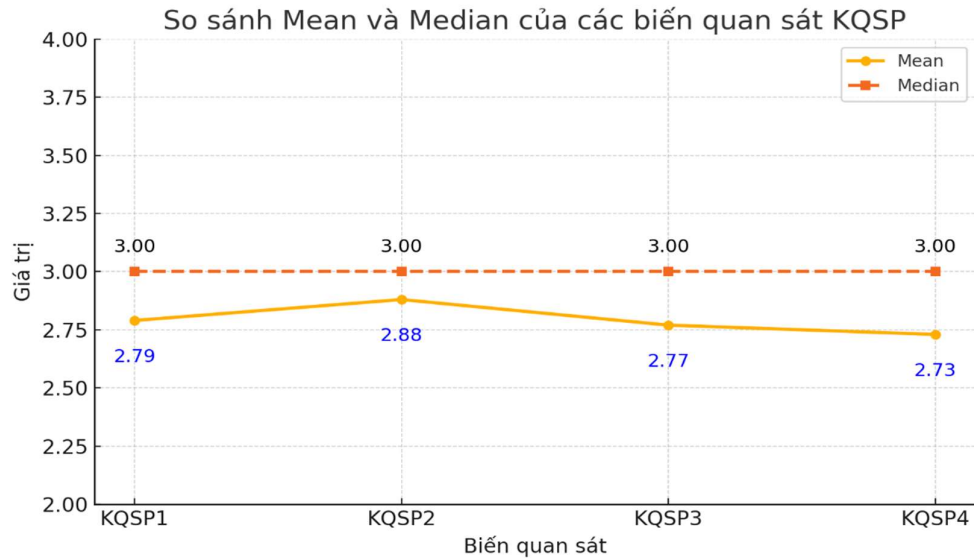
**Bảng 4.2: Thống kê mô tả các biến quan sát kết quả kinh doanh**

<b>Biến</b>	<b>Count</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Std</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>Kết quả sản xuất</b>						
KQSP1	273	2.79	3	1.12	1	5
KQSP2	273	2.88	3	1.09	1	5
KQSP3	273	2.77	3	0.9	1	5
KQSP4	273	2.73	3	1.15	1	5
<b>Kết quả tài chính</b>						
KQTC1	273	4.2	4	0.9	1	5
KQTC2	273	3.78	4	0.98	1	5
KQTC3	273	4.08	4	0.95	1	5
KQTC4	273	4.12	4	0.93	1	5
<b>Kết quả thị trường</b>						
KQTT1	273	2.57	2	1.13	1	5
KQTT2	273	2.78	3	1.11	1	5
KQTT3	265	2.68	3	0.96	1	5

*Nguồn: Tổng hợp từ Spss 21*

#### **4.3.1. Kết quả sản xuất**

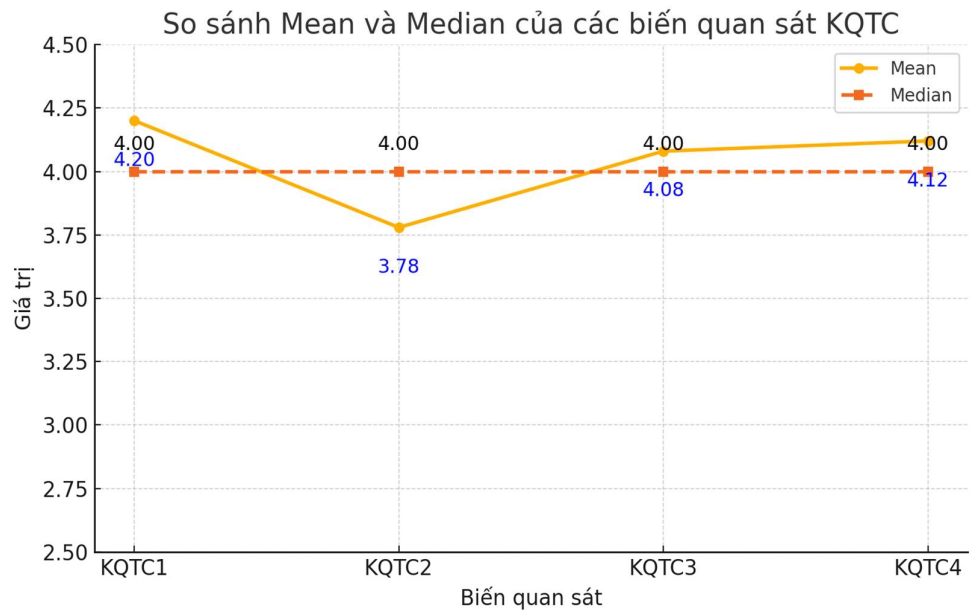
Kết quả phân tích cho thấy nhóm kết quả sản xuất có mức đánh giá trung bình tương đối thấp, dao động từ 2.73 đến 2.88. Điều này cho thấy nhiều doanh nghiệp FDI vẫn đang gặp khó khăn trong việc tối ưu hóa quy trình sản xuất, đặc biệt là ở yếu tố tốc độ giao hàng (KQSP4). Trung vị của các biến này đều ở mức 3, cho thấy đa số doanh nghiệp tự đánh giá ở mức trung bình, trong khi độ lệch chuẩn trên 1.1 phản ánh sự phân hóa rõ rệt giữa các doanh nghiệp. Biểu đồ minh họa bên dưới cũng xác nhận xu hướng này khi các cột biểu diễn Mean và Median không có sự khác biệt lớn nhưng đều dừng lại ở mức trung bình thấp.



**Hình 4.7: Mean và Median của các biến quan sát kết quả sản phẩm**

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích Spss 21*

#### 4.3.2. Kết quả tài chính



**Hình 4.8 : Mean và Median của các biến quan sát Kết quả tài chính**

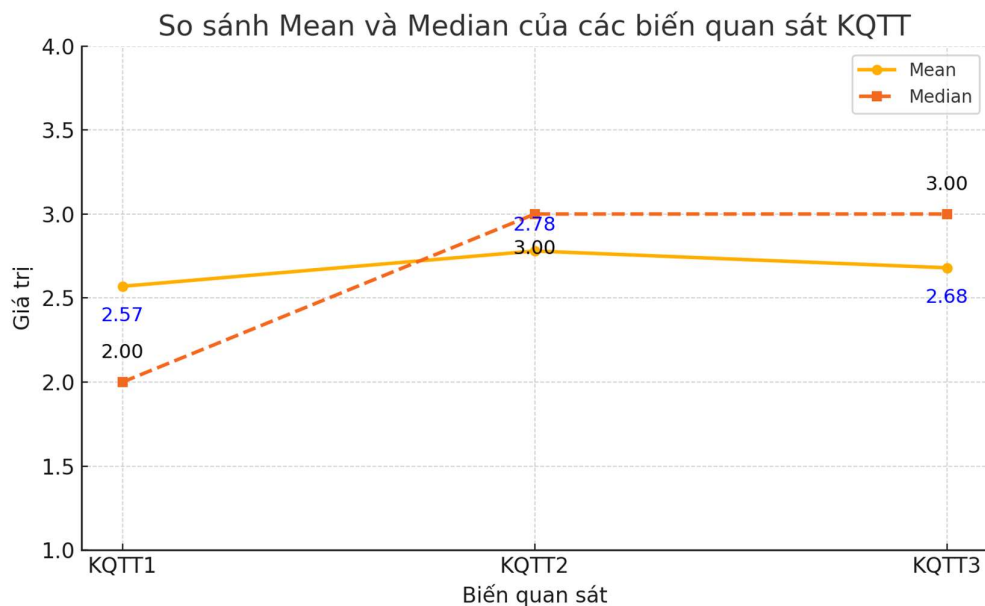
*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích Spss 21*

So với kết quả sản xuất, nhóm kết quả tài chính lại có mức đánh giá nổi bật hơn. Các giá trị trung bình dao động từ 3.78 đến 4.20, với KQTC1 (tỷ suất lợi nhuận) đạt mức cao nhất. Trung vị của các biến này đều là 4, và độ lệch chuẩn dao động từ

0.90 đến 0.98, cho thấy mức độ phân tán không quá lớn. Điều này phản ánh rằng các doanh nghiệp FDI vẫn có khả năng sinh lời tốt, phần nào nhờ vào những lợi thế như ưu đãi thuế, chi phí nhân công thấp và khả năng tiếp cận thị trường quốc tế. Tuy nhiên, như các nghiên cứu của Thương, N.T. (2024) và các báo cáo của Bộ tài Chính đã chỉ ra, không thể loại trừ khả năng một số doanh nghiệp thực hiện chuyển giá để tối ưu lợi nhuận tại công ty mẹ, gây sai lệch trong việc đánh giá hiệu quả thực sự tại Việt Nam.

#### 4.3.3. Kết quả thị trường

Đáng chú ý, nhóm kết quả thị trường lại có kết quả yếu nhất trong ba nhóm. Giá trị trung bình dao động từ 2.57 đến 2.78, trong đó KQTT1 (mức độ hài lòng của khách hàng) là thấp nhất với Mean chỉ đạt 2.57. Trung vị các biến từ 2 đến 3 cho thấy sự chưa hài lòng của doanh nghiệp về khả năng mở rộng thị phần và giữ chân khách hàng. Độ lệch chuẩn cao nhất lên tới 1.13 phản ánh sự phân hóa rất lớn trong nhóm này. Kết quả này cho thấy nhiều doanh nghiệp FDI, dù có kết quả tài chính tốt, nhưng vẫn chưa thành công trong việc xây dựng thương hiệu hoặc mở rộng thị trường tiêu thụ trong nước.



**Hình 4.9: Mean và median của biến quan sát Kết quả thị trường**

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích Spss 21*



#### 4.4. Kết quả khảo sát và đánh giá mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công và tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ

Nội dung của phần này được cấu trúc theo trình tự logic, bắt đầu từ thống kê mô tả các biến khảo sát, tiếp theo là đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của mô hình đo lường, và cuối cùng là phân tích mô hình cấu trúc nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã được đề xuất. Đây là phần trọng tâm thực nghiệm của luận án, góp phần xác thực mô hình lý thuyết được xây dựng dựa trên sự tích hợp giữa Lý thuyết quản trị mạng lưới và Lý thuyết chi phí giao dịch, đồng thời cung cấp bằng chứng định lượng cho các giải pháp đối với doanh nghiệp FDI và khuyến nghị chính sách ở chương tiếp theo.

##### 4.4.1. Kết quả thống kê mô tả các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công

Thông qua phân tích các chỉ số thống kê cơ bản như giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, giá trị Min Max của các biến quan sát, phần này cung cấp cái nhìn định lượng ban đầu về mức độ đồng thuận hoặc đánh giá tích cực/tiêu cực của doanh nghiệp FDI đối với từng nhóm yếu tố như: năng lực lãnh đạo công, dịch vụ hành chính công, chất lượng thông tin, hỗ trợ tài chính. Thông qua đó nhận diện các đặc điểm nổi bật trong thực trạng hợp tác công, bước đầu kiểm tra tính ổn định và phân phối hợp lý của dữ liệu đầu vào, từ đó đảm bảo điều kiện cho việc triển khai các bước tiếp theo trong mô hình đo lường và mô hình cấu trúc SEM.

**Bảng 4.3: Thống kê mô tả các biến quan sát yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác**

	Count	Mean	Median	std	min	max
Lãnh đạo hợp tác						
<b>LĐ1</b>	273	2.66	3	0.99	1	5
<b>LĐ2</b>	273	2.62	3	1.09	1	5
<b>LĐ3</b>	273	2.51	2	1.07	1	5
<b>LĐ4</b>	273	2.66	3	1.1	1	5
<b>LĐ5</b>	273	2.6	3	0.94	1	5
<b>LĐ6</b>	273	2.74	3	1	1	5
Nguồn thông tin						
<b>TT1</b>	273	2.83	3	1.03	1	5
<b>TT2</b>	273	3.1	3	1	1	5
<b>TT3</b>	273	3.1	3	0.96	1	5

<b>TT4</b>	273	3.01	3	0.99	1	5
<b>TT5</b>	273	3.07	3	1.01	1	5
Dịch vụ công						
<b>DV1</b>	273	3.61	4	0.99	1	5
<b>DV2</b>	273	3.51	4	1.05	1	5
<b>DV3</b>	273	3.48	4	0.91	1	5
<b>DV4</b>	273	3.56	4	1.02	1	5
<b>DV5</b>	273	3.55	4	1	1	5
Nguồn lực tài chính						
<b>TC1</b>	273	2.85	3	0.98	1	5
<b>TC2</b>	273	2.59	3	0.99	1	5
<b>TC3</b>	273	2.67	3	0.98	1	5
<b>TC4</b>	273	2.97	3	1.01	1	5
<b>TC5</b>	273	2.88	3	0.97	1	5

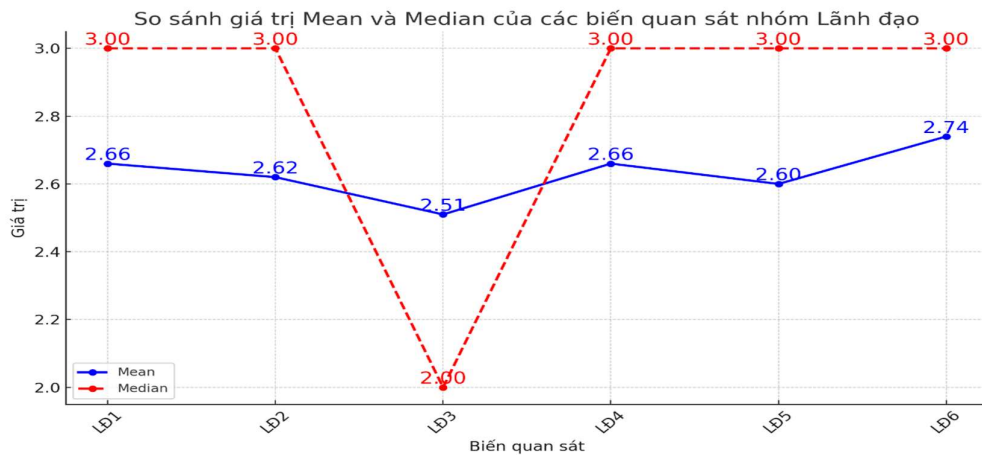
Nguồn: Tổng hợp từ Spss 21

#### 4.4.1.1. Lãnh đạo hợp tác

Trong nghiên cứu này, yếu tố Lãnh đạo hợp tác phản ánh mức độ hài lòng của doanh nghiệp FDI đối với vai trò lãnh đạo trong việc xây dựng và điều hành mạng lưới hợp tác giữa các tổ chức công nhằm thu hút đầu tư nước ngoài tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ. Kết quả khảo sát cho thấy một bức tranh với cả điểm mạnh và những thách thức đáng chú ý.

Các yếu tố liên quan đến tầm nhìn lãnh đạo (LĐ1) và giải quyết xung đột (LĐ6) nhận được đánh giá khá tích cực. LĐ1, với Mean = 2.66, cho thấy rằng doanh nghiệp FDI nhìn nhận lãnh đạo có tầm nhìn rõ ràng, mặc dù có sự phân tán trong đánh giá của các doanh nghiệp. LĐ6, với Mean = 2.74, thể hiện sự hài lòng cao hơn, cho thấy lãnh đạo có khả năng giải quyết xung đột và xử lý các vấn đề trong quy trình hỗ trợ doanh nghiệp một cách hiệu quả.

Tuy nhiên, một số yếu tố quan trọng khác cần được cải thiện để nâng cao mức độ hài lòng của doanh nghiệp FDI. Đặc biệt, hỗ trợ thực tế đối với nhu cầu của doanh nghiệp (LĐ3) là yếu tố được đánh giá thấp nhất, với Mean = 2.51 và Median = 2, cho thấy sự thiếu sót rõ rệt trong việc lãnh đạo hỗ trợ nhu cầu thực tế của doanh nghiệp. Doanh nghiệp FDI cảm thấy rằng lãnh đạo chưa đủ quan tâm và hỗ trợ cụ thể trong các vấn đề thực tế mà họ gặp phải trong quá trình đầu tư tại địa phương.



**Hình 4.10: Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Lãnh đạo hợp tác**

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích Spss 21

Bên cạnh đó, các yếu tố lắng nghe và khuyến khích sáng tạo (LĐ2) và chia sẻ thông tin và phối hợp giữa các cơ quan nhà nước (LĐ5) cũng cần sự cải thiện. Mặc dù có mức độ hài lòng ở mức trung bình (Mean = 2.62 và Mean = 2.60), vẫn có sự phân tán lớn trong cảm nhận của các doanh nghiệp về mức độ chủ động của lãnh đạo trong việc tiếp nhận ý tưởng mới và thúc đẩy sự phối hợp giữa các cơ quan nhà nước. Điều này cho thấy sự thiếu nhất quán trong việc thực hiện các hoạt động hợp tác công-tư.

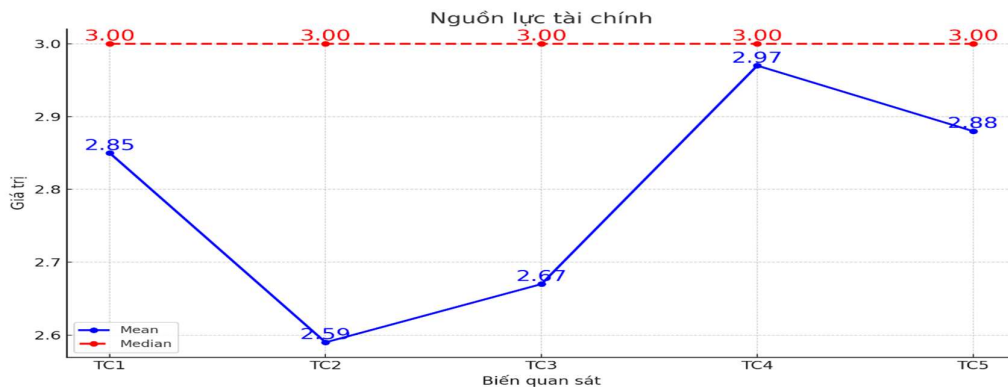
Tóm lại, lãnh đạo trong các tổ chức công tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ có những điểm mạnh như khả năng giải quyết xung đột và tầm nhìn chiến lược. Tuy nhiên, để tạo ra một môi trường hợp tác công-tư hiệu quả và thu hút thêm FDI, cần tập trung vào việc cải thiện sự hỗ trợ thực tế cho doanh nghiệp, nâng cao khả năng lắng nghe và khuyến khích sáng tạo, cũng như thúc đẩy sự phối hợp giữa các cơ quan nhà nước. Những cải tiến này sẽ giúp cải thiện môi trường đầu tư và hỗ trợ sự phát triển bền vững của khu vực.

#### 4.4.1.2. Nguồn lực tài chính

Nguồn lực tài chính đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc tạo dựng một môi trường đầu tư thuận lợi và bền vững cho các doanh nghiệp FDI. Yếu tố này không chỉ phản ánh khả năng hỗ trợ tài chính từ các tổ chức công, mà còn quyết định việc hình thành các chính sách hỗ trợ nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các dự án FDI phát triển. Dưới đây là phân tích tổng quan về nguồn lực tài chính dựa trên kết quả khảo sát với các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.

Các doanh nghiệp FDI đánh giá tích cực về khả năng phân bổ ngân sách và sự minh bạch trong quy trình sử dụng ngân sách công từ các cơ quan nhà nước. Cụ thể, yếu tố TC4 (Cơ quan nhà nước có khả năng chủ động phân bổ ngân sách phù hợp cho các hoạt động phối hợp với doanh nghiệp) có Mean = 2.97 và Median = 3, cho thấy doanh nghiệp FDI khá hài lòng với mức độ chủ động của các cơ quan nhà nước trong việc phân bổ ngân sách. Tương tự, yếu tố TC5 (Quy trình sử dụng ngân sách công trong hỗ trợ doanh nghiệp FDI minh bạch và dễ theo dõi) cũng được đánh giá cao, với Mean = 2.88 và Median = 3, cho thấy mức độ minh bạch trong quy trình sử dụng ngân sách công được doanh nghiệp FDI nhìn nhận tích cực.

Tuy nhiên, vẫn còn những hạn chế cần khắc phục để tăng cường hiệu quả hỗ trợ tài chính cho các doanh nghiệp FDI. Yếu tố TC3 (Doanh nghiệp nhận được hỗ trợ tài chính cụ thể từ các cơ quan công trong quá trình đầu tư) có Mean = 2.67 và Median = 3, cho thấy mức độ hỗ trợ tài chính từ các cơ quan nhà nước chỉ ở mức trung bình khá. Mặc dù doanh nghiệp FDI nhận được một phần hỗ trợ tài chính, nhưng sự khác biệt trong cảm nhận về mức độ hỗ trợ vẫn tồn tại. Bên cạnh đó, yếu tố TC2 (Các cơ quan nhà nước có thể linh hoạt sử dụng ngân sách để giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình hợp tác) cũng cho thấy sự thiếu linh hoạt trong việc sử dụng ngân sách, với Mean = 2.59 và Median = 3, phản ánh sự không hoàn toàn hài lòng của doanh nghiệp đối với sự linh hoạt trong các quyết định tài chính.



**Hình 4.11: Giá trị mean và Median của các biến quan sát Tài chính**

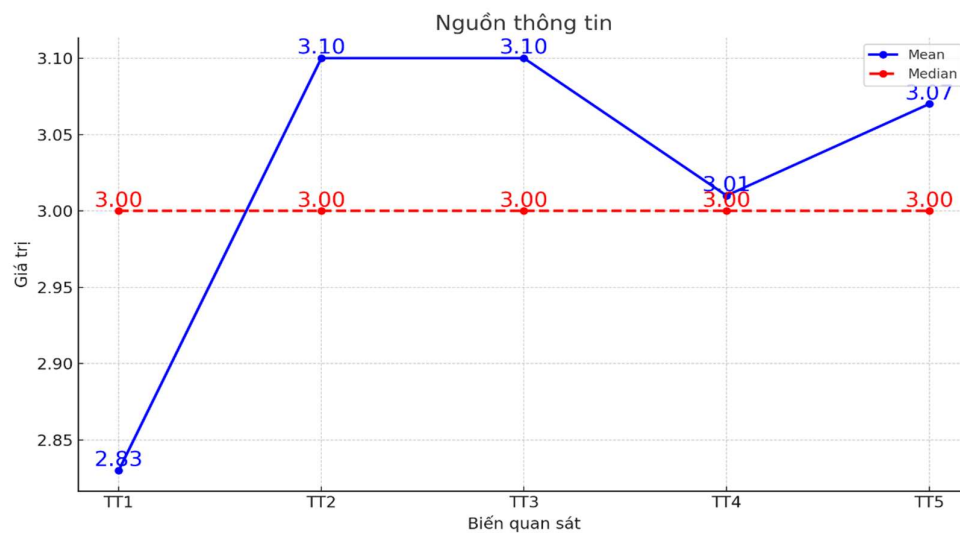
Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích Spss 21

Tổng thể, nguồn lực tài chính từ các tổ chức công tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ được doanh nghiệp FDI đánh giá khá tích cực về khả năng phân bổ ngân sách chủ động và tính minh bạch trong quy trình tài chính. Tuy nhiên, để tăng cường sự thu hút và duy trì dòng vốn FDI, các cơ quan nhà nước cần nâng cao tính linh hoạt trong việc sử dụng ngân sách và cải thiện mức độ hỗ trợ tài chính trực tiếp và gián

tiếp cho các doanh nghiệp FDI. Những cải thiện này sẽ giúp tạo ra một môi trường đầu tư bền vững và hấp dẫn hơn, thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ của các dự án FDI tại khu vực.

#### 4.4.1.3. Nguồn thông tin

Nguồn lực thông tin từ các cơ quan nhà nước là một yếu tố thiết yếu giúp các doanh nghiệp FDI tiếp cận thông tin kịp thời và chính xác về các chính sách đầu tư, cơ hội thị trường và thủ tục đầu tư, vì vậy nó có ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài.



**Hình 4.12: Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Nguồn thông tin**

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích Spss 21*

Kết quả khảo sát cho thấy doanh nghiệp FDI tại NKEZ đánh giá khá cao các yếu tố liên quan đến nguồn thông tin, đặc biệt về tính kịp thời và chính xác. Cụ thể, TT2 (Thông tin được cập nhật thường xuyên và kịp thời) và TT3 (Thông tin có tính chính xác và đáng tin cậy) đều đạt Mean = 3.10 và Median = 3, phản ánh sự hài lòng khá cao về khả năng cung cấp thông tin nhanh chóng và chính xác từ các cơ quan công. Điều này là yếu tố quan trọng, vì doanh nghiệp FDI cần thông tin kịp thời và chính xác để đưa ra các quyết định đầu tư đúng đắn. Bên cạnh đó, TT3 có Std = 0.96, chỉ ra rằng mặc dù có sự phân tán nhẹ trong nhận thức giữa các doanh nghiệp, nhưng mức độ tin tưởng vào tính chính xác của thông tin vẫn cao.

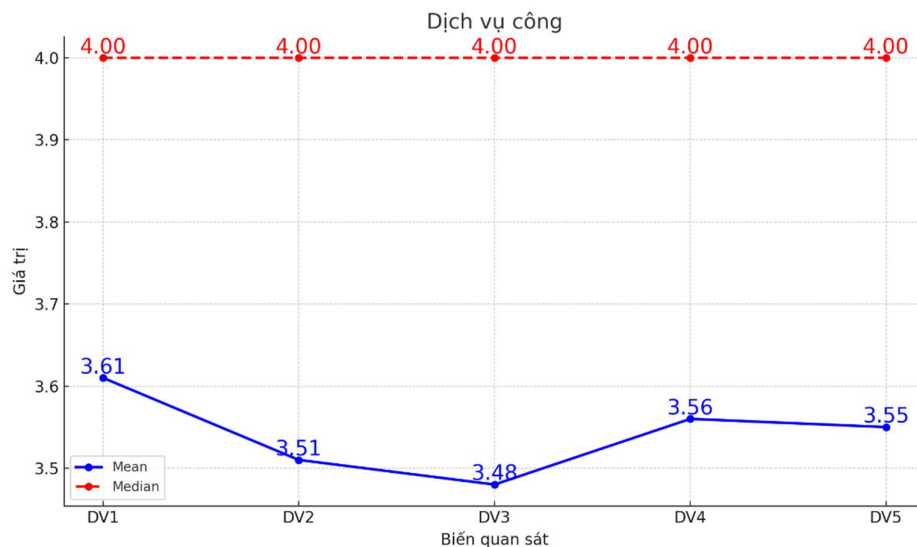
Tuy nhiên, vẫn tồn tại một số vấn đề cần cải thiện để nâng cao hiệu quả của nguồn thông tin. Cụ thể, yếu tố TT1 (Thông tin từ các cơ quan công trong mạng lưới hợp tác được cung cấp đầy đủ) có Mean = 2.83 và Median = 3, cho thấy mức độ hài

lòng về tính đầy đủ của thông tin chỉ ở mức trung bình khá. Mặc dù có sự đồng thuận cao (Median = 3), nhưng Mean thấp hơn phản ánh rằng một bộ phận doanh nghiệp không hoàn toàn hài lòng với sự đầy đủ của thông tin từ các cơ quan nhà nước. Ngoài ra, TT4 (Dữ liệu và thông tin được cung cấp phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp FDI) có Mean = 3.01 và Median = 3, cho thấy phần lớn doanh nghiệp cảm thấy thông tin phù hợp với nhu cầu của họ, tuy nhiên Std = 0.99, cho thấy vẫn còn những doanh nghiệp cảm thấy rằng thông tin chưa hoàn toàn đáp ứng yêu cầu thực tế của họ.

Để nâng cao chất lượng nguồn thông tin, các cơ quan nhà nước cần chú trọng cải thiện tính đầy đủ và sự phù hợp của thông tin được cung cấp cho doanh nghiệp FDI. Đồng thời, cần duy trì và nâng cao tính kịp thời và chính xác của thông tin, nhằm giúp doanh nghiệp FDI giảm thiểu các rủi ro trong quá trình đầu tư. Việc tăng cường minh bạch và cải thiện các kênh thông tin sẽ không chỉ giúp các doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận thông tin mà còn củng cố niềm tin và sự hợp tác giữa các doanh nghiệp FDI và các cơ quan công.

#### 4.4.1.4. Dịch vụ công

Trong nghiên cứu này, yếu tố Dịch vụ công được đánh giá qua các biến quan sát từ DV1 đến DV5, phản ánh chất lượng các dịch vụ hành chính công mà doanh nghiệp FDI nhận được từ các cơ quan nhà nước tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ khi thực hiện đầu tư. Về cơ bản, doanh nghiệp FDI tại đây đánh giá khá cao chất lượng dịch vụ công, nhất là trong các yếu tố thủ tục hành chính, sự phối hợp giữa các cơ quan nhà nước và hỗ trợ từ các cơ quan xúc tiến đầu tư.



**Hình 4.13: Giá trị Mean và Median của các biến quan sát Dịch vụ công**

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích Spss 21*

Cụ thể, thủ tục hành chính (DV1) được doanh nghiệp FDI đánh giá cao với Mean = 3.61 và Median = 4, phản ánh sự hài lòng về việc cải cách thủ tục. Tuy nhiên, sự phân tán trong Std = 0.99 chỉ ra rằng một số doanh nghiệp vẫn gặp khó khăn trong việc hoàn tất các thủ tục. Cũng tương tự, sự phối hợp giữa các cơ quan nhà nước (DV5) và hỗ trợ từ các cơ quan xúc tiến đầu tư (DV4) đều được đánh giá tích cực với Mean = 3.55 và Mean = 3.56, nhưng sự phân tán trong cảm nhận (Std = 1.00 và Std = 1.02) cho thấy chưa phải tất cả các doanh nghiệp đều nhận được sự hỗ trợ đồng đều.

So với 3 yếu tố ở trên, 2 yếu tố còn lại là DV2 (trình độ chuyên môn và thái độ phục vụ của cán bộ công chức) và DV3 (hỗ trợ pháp lý và thủ tục xin giấy phép) cần được cải thiện. Điểm tích cực là Mean cao, nhưng Std trong cả hai yếu tố này lần lượt là Std = 1.05 và Std = 0.91. Đặc biệt giá trị Std đặc biệt cao là đối với biến quan sát DV2 cho thấy sự phân tán, mức độ khác biệt rõ trong cảm nhận về thái độ phục vụ và trình độ chuyên môn của cán bộ công chức của doanh nghiệp FDI.

Để nâng cao chất lượng dịch vụ công và thu hút thêm nguồn vốn FDI, các cơ quan nhà nước tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ cần tiếp tục đẩy mạnh cải cách hành chính, đơn giản hóa thủ tục pháp lý và tăng cường tính minh bạch trong các quy trình. Việc cải thiện đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn của cán bộ công chức, đồng thời cải thiện thái độ phục vụ, là những yếu tố quan trọng để xây dựng niềm tin và sự hài lòng từ phía các doanh nghiệp FDI. Đồng thời, cần chú trọng vào việc tăng cường sự đồng bộ trong hỗ trợ pháp lý và thủ tục hành chính, nhằm đảm bảo sự đồng đều và hiệu quả trong các dịch vụ công.

#### **4.4.2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường**

Trong nghiên cứu này, mô hình SEM được sử dụng để đánh giá tác động của hợp tác giữa các tổ chức công trong việc thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài đến hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ, Việt Nam. Việc đánh giá mô hình đo lường là bước tiếp theo cần thiết để xác nhận tính hợp lý, độ tin cậy và độ chính xác của các thang đo sử dụng trong mô hình nghiên cứu, và tiến hành theo một số nội dung sau đây.

##### *4.4.2.4. Hệ số tải*

Hệ số tải (Outer Loadings) phản ánh mức độ liên kết giữa từng biến quan sát với biến tiềm ẩn mà nó đại diện. Trong phân tích PLS-SEM, một hệ số tải  $\geq 0.70$  được xem là đạt yêu cầu về độ hội tụ (Hair và cộng sự, 2017). Các hệ số càng cao

(trên 0.80, 0.90) chứng tỏ biến quan sát có đóng góp lớn và phù hợp với cấu trúc khái niệm của yếu tố tiềm ẩn.

**Bảng 4.4: Hệ số tải của các biến quan sát**

	DV	HQH	KQS	KQT	KQT	LĐ	TC	TT
DV1	0.808							
DV2	0.844							
DV3	0.830							
DV5	0.862							
HQHT1		0.776						
HQHT2		0.776						
HQHT3		0.737						
HQHT4		0.703						
HQHT5		0.770						
HQHT7		0.844						
HQHT9		0.829						
KQSP1			0.787					
KQSP2			0.799					
KQSP3			0.833					
KQSP4			0.770					
KQTC1				0.805				
KQTC2				0.886				
KQTC3				0.801				
KQTT1					0.945			
KQTT2					0.942			
KQTT3					0.855			
LĐ1						0.823		
LĐ2						0.841		
LĐ4						0.800		
LĐ5						0.799		
TC2							0.765	



	DV	HQH	KQS	KQT	KQT	LĐ	TC	TT
TC3							0.768	
TC4							0.769	
TC5							0.777	
TT1								0.840
TT2								0.905
TT3								0.893
TT5								0.824

*Nguồn: Tổng hợp từ Smart PLS-4.0*

Hệ số tải của các biến quan sát còn lại có giá trị lớn hơn 0.7 được thể hiện trên bảng 4.6. nó cho thấy các biến quan sát này không chỉ đảm bảo tính đại diện lý thuyết, mà còn giúp tăng cường độ chính xác và độ tin cậy của nhóm thang đo.

#### **Lãnh đạo hợp tác (LĐ)**

Lãnh đạo hợp tác trong mô hình nghiên cứu này phản ánh năng lực và vai trò của các nhà lãnh đạo trong việc tạo dựng và duy trì môi trường hợp tác giữa các tổ chức công và doanh nghiệp FDI. Kết quả hệ số tải cho thấy thang đo mạnh mẽ về Lãnh đạo hợp tác với tất cả các biến quan sát trong nhóm đều có hệ số tải trên 0.8.

LĐ2 (Khuyến khích ý tưởng mới) có hệ số tải cao nhất 0.841, nhấn mạnh vai trò thúc đẩy sáng tạo của lãnh đạo trong việc xây dựng mối quan hệ hợp tác bền vững. LĐ1 (Tầm nhìn rõ ràng và cảm hứng) với hệ số tải 0.823 cho thấy rằng tầm nhìn lãnh đạo là yếu tố quan trọng trong việc tạo ra môi trường hợp tác hiệu quả. LĐ4 (Huy động các ban ngành hỗ trợ doanh nghiệp) và LĐ5 (Chia sẻ thông tin và phối hợp giữa các cơ quan) có hệ số tải lần lượt là 0.800 và 0.799, phản ánh vai trò quan trọng của lãnh đạo trong việc điều phối nguồn lực và thúc đẩy chia sẻ thông tin, mặc dù có sự khác biệt trong cảm nhận của các doanh nghiệp FDI.

#### **Dịch vụ công (DV)**

Nhóm yếu tố Dịch vụ công trong mô hình nghiên cứu này với 4 biến quan sát đều với hệ số tải rất cao trên 0.8, cho thấy các yếu tố trong nhóm này đều đóng góp mạnh mẽ vào việc đo lường chất lượng dịch vụ công và hỗ trợ doanh nghiệp FDI. Đặc biệt, DV5 (Phối hợp giữa các cơ quan nhà nước) có hệ số tải cao nhất là 0.862, phản ánh rằng phối hợp hiệu quả giữa các cơ quan nhà nước trong cung cấp dịch vụ

là một yếu tố then chốt trong việc tạo dựng môi trường đầu tư thuận lợi và ổn định cho các doanh nghiệp FDI.

Các yếu tố quan trọng khác như thủ tục hành chính nhanh gọn (DV1), chất lượng nhân sự và thái độ phục vụ (DV2), và hỗ trợ pháp lý đầy đủ (DV3) đều có hệ số tải cao, và có vai trò quan trọng đối với sự thành công trong thu hút đầu tư trực tiếp.

### **Nguồn lực tài chính (TC)**

Các yếu tố tài chính không chỉ liên quan đến ngân sách cho hoạt động hợp tác giữa các tổ chức công, mà còn đến khả năng linh hoạt trong việc phân bổ và sử dụng ngân sách để hỗ trợ doanh nghiệp FDI trong quá trình đầu tư và triển khai các dự án.

Sau khi loại bỏ các biến quan sát có hệ số tải thấp hơn 0.7, nhóm Nguồn lực tài chính còn lại gồm 4 biến quan sát với hệ số tải trong khoảng từ 0.765 đến 0.777, cho thấy rằng các yếu tố tài chính trong mô hình là: linh hoạt trong việc sử dụng ngân sách (TC2), hỗ trợ tài chính cụ thể cho doanh nghiệp (TC3), phân bổ ngân sách chủ động (TC4), và minh bạch trong quy trình ngân sách (TC5) đều có ảnh hưởng đáng kể và đủ mạnh để đo lường sự nguồn lực tài chính hợp tác và hỗ trợ tài chính mà doanh nghiệp FDI nhận được từ các cơ quan nhà nước.

### **Nguồn thông tin (TT)**

Chất lượng nguồn thông tin không chỉ giúp doanh nghiệp FDI đưa ra các quyết định đầu tư chính xác mà còn giúp họ hiểu rõ hơn về môi trường đầu tư và các cơ hội sẵn có.

Các biến quan sát còn lại trong nhóm Nguồn thông tin đều có hệ số tải rất cao, từ 0.824 đến 0.905, cho thấy các yếu tố này có mức độ đóng góp lớn vào việc đo lường chất lượng và hiệu quả của các nguồn thông tin mà các cơ quan nhà nước cung cấp cho doanh nghiệp FDI. Cụ thể: TT2 có hệ số tải cao nhất 0.905, điều này cho thấy rằng tính kịp thời của thông tin là yếu tố quan trọng nhất trong nhóm này. TT3 (Thông tin chính xác và đáng tin cậy) với hệ số tải 0.893 cũng đóng vai trò rất quan trọng. TT1 (Thông tin đầy đủ) với hệ số tải 0.840 và TT5 (Sẵn sàng chia sẻ dữ liệu) với hệ số tải 0.824 cũng có hệ số tải cao, phản ánh rằng các doanh nghiệp FDI cần có một nguồn thông tin toàn diện và dễ tiếp cận từ các cơ quan công quyền.

### **Hiệu quả hợp tác (HQHT)**

Nhóm Hiệu quả hợp tác (HQHT) trong mô hình nghiên cứu này đo lường mức độ hợp tác hiệu quả giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài.

Nó được phản ánh thông qua các lợi ích mà doanh nghiệp FDI thu được từ sự phối hợp và hỗ trợ từ các cơ quan nhà nước tại NKEZ trong quá trình đầu tư, như lợi ích về thời gian, chi phí và chất lượng giải pháp hợp tác.

Trong tổng số 11 biến quan sát ban đầu, có 4 biến (HQHT6, HQHT8, HQHT10, HQHT11) có hệ số tải dưới 0.7 và đã được loại bỏ khỏi mô hình. 7 biến còn lại có hệ số tải dao động từ 0.703 đến 0.844, thể hiện mức độ hội tụ đáng tin cậy. Các biến có hệ số tải cao như HQHT7 (0.844) và HQHT9 (0.829) cho thấy các khía cạnh như mức độ phản hồi nhanh chóng từ các cơ quan nhà nước, hay hiệu quả của các giải pháp được hình thành từ sự hợp tác giữa các tổ chức công trong là những yếu tố quan trọng khi đánh giá Hiệu quả hợp tác dưới góc nhìn của các doanh nghiệp FDI.

Các biến còn lại trong nhóm Hiệu quả hợp tác như HQHT1 (0.776), HQHT2 (0.776), HQHT3 (0.737), HQHT4 (0.703) và HQHT5 (0.770) đều có hệ số tải hợp lý, phản ánh những khía cạnh bổ sung như quản lý chi phí dự án, lợi ích ròng mà doanh nghiệp FDI nhận được từ sự hợp tác, khả năng tuân thủ ngân sách của dự án trong quá trình hợp tác, hiệu quả lợi nhuận, mức độ kịp thời trong việc hoàn thành cơ sở hạ tầng cho dự án đầu tư đều có ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác.

### **Kết quả kinh doanh**

Kết quả kinh doanh trong nghiên cứu này gồm ba nhóm yếu tố chính: kết quả sản xuất, kết quả thị trường, và kết quả tài chính, phản ánh các khía cạnh quan trọng trong việc đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp FDI trong bối cảnh hoạt động tại Việt Nam.

#### ***Kết quả sản xuất (KQSP)***

Nhóm Kết quả sản xuất trong mô hình nghiên cứu này tập trung vào việc đo lường kết quả trong quá trình sản xuất của các doanh nghiệp FDI. Kiểm tra hệ số tải cho thấy cả 4 biến quan sát trong thang đo đều thỏa mãn yêu cầu và có hệ số tải cao, Đặc biệt KQSP3 với hệ số tải cao nhất đạt 0.833 cho thấy khả năng điều chỉnh sản xuất linh hoạt trước các thay đổi của thị trường và nhu cầu khách hàng là yếu tố quyết định kết quả sản xuất của doanh nghiệp FDI. Các yếu tố còn lại KQSP1 (Chất lượng sản phẩm): hệ số tải 0.787, KQSP2 (Chi phí sản xuất): hệ số tải 0.799, KQSP4 (Tốc độ sản xuất và giao hàng): hệ số tải 0.770 cho thấy chất lượng sản phẩm, tối ưu hóa chi phí để nâng cao hiệu quả hoạt động và lợi nhuận, và khả năng đáp ứng nhanh yêu cầu sản xuất và giao hàng cũng là những chỉ số kết quả sản xuất quan trọng của doanh nghiệp FDI.

### ***Kết quả thị trường (KQTT)***

Nhóm Kết quả thị trường (KQTT) đo lường sự thành công của doanh nghiệp FDI trong việc phát triển mối quan hệ với khách hàng, gia tăng doanh thu và mở rộng thị phần. Các biến quan sát trong nhóm này đều có hệ số tải rất cao, thể hiện mức độ đóng góp mạnh mẽ của chúng vào việc đánh giá hiệu quả thị trường.

KQTT1 (Sự hài lòng của khách hàng) với hệ số tải 0.945 chỉ ra rằng sự hài lòng khách hàng là yếu tố cốt lõi trong việc duy trì sự phát triển bền vững và sức cạnh tranh của doanh nghiệp FDI.

KQTT2 (Doanh thu bán hàng) với hệ số tải 0.942 khẳng định rằng doanh thu là thước đo quan trọng để đánh giá khả năng sinh lời và khả năng tăng trưởng của doanh nghiệp.

KQTT3 (Thị phần) với hệ số tải 0.855 cho thấy rằng thị phần là một yếu tố thiết yếu trong việc duy trì cạnh tranh và mở rộng tầm ảnh hưởng của doanh nghiệp trên thị trường.

### ***Kết quả tài chính (KQTC)***

Nhóm Kết quả tài chính (KQTC) đo lường sức khỏe tài chính của doanh nghiệp FDI, bao gồm khả năng tạo lợi nhuận và duy trì ổn định tài chính. Sau khi loại bỏ biến KQTC4, ba biến còn lại có hệ số tải từ 0.801 đến 0.886, cho thấy các yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc đo lường kết quả tài chính của doanh nghiệp FDI. Cụ thể KQTC1 (Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu) với hệ số tải 0.805 phản ánh khả năng sinh lời của doanh nghiệp từ hoạt động chính. KQTC2 (Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản) với hệ số tải 0.886 cho thấy hiệu quả trong việc sử dụng tài sản để tạo ra lợi nhuận. KQTC3 (Lợi nhuận chung của doanh nghiệp) với hệ số tải 0.801 đánh giá sức mạnh tài chính tổng thể của doanh nghiệp FDI.

#### ***4.4.2.1. Độ tin cậy của thang đo***

Để đánh giá mức độ phù hợp và độ tin cậy của các thang đo đối với các biến trong mô hình lý thuyết, cần thực hiện một số kiểm tra quan trọng, bao gồm các chỉ số Cronbach's Alpha (đo độ tin cậy nội tại của các biến quan sát) và Composite Reliability (CR): Được sử dụng để đánh giá độ tin cậy tổng thể của thang đo.

Trong nghiên cứu này, tất cả các yếu tố tiềm ẩn đều có Cronbach's Alpha vượt qua ngưỡng 0.7. Cụ thể: Lãnh đạo (LĐ): 0.833; Tài chính (TC): 0.772; Hiệu quả hợp tác (HQHT): 0.890; Kết quả sản xuất (KQSP): 0.810; Kết quả tài chính (KQTC): 0.776; Kết quả thị trường (KQTT): 0.903. Các giá trị này cho thấy độ tin cậy cao của

các yếu tố trong mô hình, chứng tỏ rằng các thang đo đều có tính ổn định và chính xác trong việc đo lường các khái niệm liên quan.

**Bảng 4.5: Kết quả kiểm tra độ tin cậy và tính hội tụ**

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>
LĐ	0.833	0.836	0.888	0.666
TC	0.772	0.774	0.853	0.593
TT	0.888	0.89	0.923	0.75
DV	0.857	0.867	0.903	0.699
HQHT	0.89	0.892	0.914	0.605
KQSP	0.81	0.815	0.875	0.636
KQTC	0.776	0.785	0.87	0.691
KQTT	0.903	0.91	0.939	0.837

*Nguồn: Tổng hợp từ Smart PLS-4.0*

Composite Reliability (CR) là chỉ số đánh giá độ tin cậy tổng hợp của thang đo, được xem là mạnh mẽ hơn Cronbach's Alpha trong các mô hình SEM. Các giá trị CR trong nghiên cứu đều vượt qua ngưỡng 0.7, cụ thể: LĐ: 0.836, TC: 0.774, HQHT: 0.892, KQSP: 0.815, KQTC: 0.785, KQTT: 0.910. Tất cả các giá trị CR đều cho thấy các yếu tố trong mô hình có độ tin cậy tổng hợp cao, đảm bảo rằng các thang đo có khả năng phản ánh chính xác các yếu tố tiềm ẩn.

#### 4.4.2.2. Giá trị hội tụ (Convergent Validity)

Giá trị hội tụ đo lường mức độ mà các biến quan sát trong một yếu tố tiềm ẩn đều phản ánh đúng khái niệm mà yếu tố đó đại diện. Average Variance Extracted (AVE) là chỉ số chủ yếu để kiểm tra giá trị hội tụ. Trong nghiên cứu này, tất cả các yếu tố tiềm ẩn đều có AVE lớn hơn 0.5, cụ thể: LĐ: AVE = 0.666, TC: AVE = 0.593, HQHT: AVE = 0.605, KQSP: AVE = 0.636, KQTC: AVE = 0.691, KQTT: AVE = 0.837. Các giá trị này chứng tỏ rằng các biến tiềm ẩn trong mô hình có khả năng giải thích tốt phương sai của các biến quan sát, từ đó củng cố giá trị hội tụ của mô hình đo lường.

#### 4.4.2.3 Giá trị phân biệt (Discriminant Validity)

Giá trị phân biệt đảm bảo rằng các biến tiềm ẩn trong mô hình không bị trùng lặp hoặc pha trộn với nhau. Để kiểm tra giá trị phân biệt, chúng tôi sử dụng Fornell-Larcker Criterion và HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Fornell-Larcker Criterion

yêu cầu rằng AVE của mỗi yếu tố tiềm ẩn phải lớn hơn phương sai giữa yếu tố đó và bất kỳ yếu tố tiềm ẩn nào khác. Kết quả kiểm tra cho thấy rằng AVE của các yếu tố tiềm ẩn đều lớn hơn phương sai giữa các yếu tố, chứng tỏ rằng mỗi yếu tố tiềm ẩn có sự phân biệt rõ rệt.

Sử dụng chỉ số HTMT là một phương pháp khác để kiểm tra phân biệt giữa các yếu tố tiềm ẩn, với ngưỡng chấp nhận được là  $HTMT < 0.85$ . Trong nghiên cứu này, các giá trị HTMT đều thấp hơn 0.85, chứng tỏ rằng không có sự trùng lặp giữa các yếu tố tiềm ẩn trong mô hình.

Nhìn chung, các biến tiềm ẩn trong mô hình đo lường của nghiên cứu đều có độ tin cậy cao, với Cronbach's Alpha và CR vượt ngưỡng yêu cầu, chứng tỏ rằng các thang đo phản ánh chính xác các yếu tố tiềm ẩn. Các chỉ số AVE cho thấy giá trị hội tụ tốt, đảm bảo rằng các yếu tố tiềm ẩn có khả năng giải thích phương sai của các biến quan sát. Cuối cùng, kết quả từ Fornell-Larcker Criterion và HTMT xác nhận rằng các yếu tố tiềm ẩn trong mô hình có giá trị phân biệt rõ rệt, không bị pha trộn với nhau. Những kết quả này cung cấp một cơ sở vững chắc để tiếp tục phân tích các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc và kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu.

**Bảng 4.6: Chỉ số HTMT**

	DV	HQHT	KQSP	KQTC	KQTT	LĐ	TC	TT
DV								
HQHT	0.551							
KQSP	0.413	0.614						
KQTC	0.534	0.716	0.632					
KQTT	0.224	0.487	0.487	0.363				
LĐ	0.415	0.826	0.627	0.632	0.52			
TC	0.408	0.685	0.612	0.676	0.413	0.693		
TT	0.487	0.535	0.514	0.551	0.337	0.468	0.457	

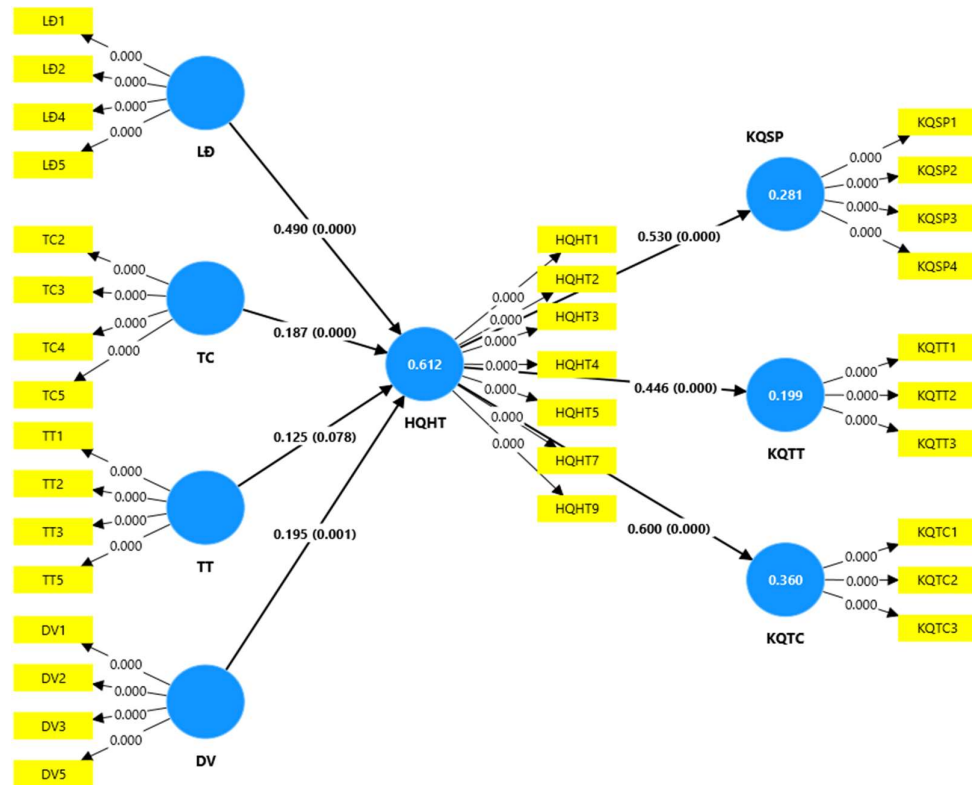
*Nguồn: Tổng hợp từ Smart PLS-4.0*

Nhìn chung, các biến tiềm ẩn trong mô hình đo lường của nghiên cứu đều có độ tin cậy cao, với Cronbach's Alpha và CR vượt ngưỡng yêu cầu, chứng tỏ rằng các thang đo phản ánh chính xác các yếu tố tiềm ẩn. Các chỉ số AVE cho thấy giá trị hội tụ tốt, đảm bảo rằng các yếu tố tiềm ẩn có khả năng giải thích phương sai của các biến quan sát. Cuối cùng, kết quả từ Fornell-Larcker Criterion và HTMT xác nhận rằng các yếu tố tiềm ẩn trong mô hình có giá trị phân biệt rõ rệt, không bị pha trộn

với nhau. Những kết quả này cung cấp một cơ sở vững chắc để tiếp tục phân tích các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc và kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu.

#### 4.4.3. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc (xem hình 4.14)



**Hình 4.14: Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc**

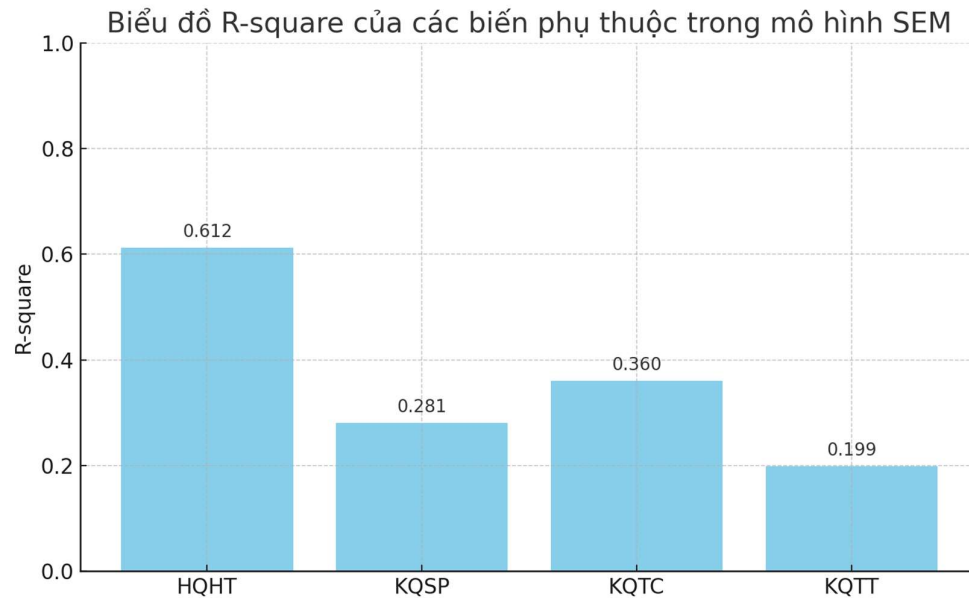
*Nguồn: Tổng hợp từ Smart PLS-4.0*

##### 4.3.3.1. Đánh giá sự phù hợp của mô hình qua chỉ số R-square và f-square

Trong quá trình đánh giá mô hình cấu trúc SEM, hai chỉ số quan trọng được sử dụng để kiểm tra sự phù hợp của mô hình là R-square ( $R^2$ ) và f-square ( $f^2$ ). Chỉ số R-square đo lường mức độ giải thích sự biến thiên của biến phụ thuộc bởi các biến độc lập, trong khi f-square giúp đánh giá mức độ ảnh hưởng của mỗi biến độc lập đến các biến phụ thuộc trong mô hình.

##### **Đánh giá chỉ số R-square ( $R^2$ )**

Giá trị  $R^2$  càng cao, mô hình càng giải thích tốt sự biến thiên. Tuy nhiên,  $R^2$  quá cao có thể chỉ ra hiện tượng overfitting, khi mô hình quá phức tạp và không phản ánh đúng dữ liệu thực tế.



**Hình 4.15: R – square của các biến phụ thuộc trong mô hình**

Nguồn: Tổng hợp từ Smart PLS-4.0

Hiệu quả hợp tác (HQHT): Với  $R^2 = 0.612$ , mô hình giải thích được 61.2% sự biến thiên của hiệu quả hợp tác, cho thấy mô hình giải thích khá tốt các yếu tố tác động mà không gặp phải overfitting.

Kết quả sản xuất (KQSP):  $R^2 = 0.281$  cho thấy mô hình giải thích được 28.1% sự biến thiên của kết quả sản xuất. Mặc dù không quá thấp, nhưng giá trị này cho thấy mô hình cần bổ sung thêm yếu tố để giải thích đầy đủ hơn.

Kết quả tài chính (KQTC): Với  $R^2 = 0.360$ , mô hình giải thích 36% sự biến thiên của kết quả tài chính, mức độ giải thích này là trung bình, cho thấy vẫn cần bổ sung thêm yếu tố tài chính để cải thiện sự giải thích.

Kết quả thị trường (KQTT):  $R^2 = 0.199$  cho thấy mô hình chỉ giải thích 19.9% sự biến thiên của kết quả thị trường, đây là mức thấp, cho thấy mô hình cần phải cải thiện để giải thích tốt hơn về kết quả thị trường.

#### **Đánh giá chỉ số f-square ( $f^2$ )**

Chỉ số f-square ( $f^2$ ) giúp xác định mức độ tác động của một yếu tố trong mô hình đối với các yếu tố khác. Cụ thể, chỉ số này phản ánh mức độ thay đổi của  $R^2$  khi một biến độc lập được đưa vào mô hình. Khi  $f^2$  có giá trị cao, điều này cho thấy biến độc lập có ảnh hưởng mạnh mẽ đến biến phụ thuộc, ngược lại. Để đánh giá mức độ



tác động của các biến độc lập, chỉ số  $f^2$  được Cohen (1988) phân loại theo các ngưỡng sau:

- $f^2 < 0.02$ : Tác động cực kỳ nhỏ hoặc không có tác động.
- $0.02 \leq f^2 < 0.15$ : Tác động nhỏ.
- $0.15 \leq f^2 < 0.35$ : Tác động trung bình.
- $f^2 \geq 0.35$ : Tác động lớn.

**Bảng 4.7: Mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập đến biến phụ thuộc**

Mối quan hệ	f-square	Mức độ tác động
HQHT -> KQSP	0.391	Tác động mạnh
HQHT -> KQTC	0.563	Tác động mạnh
HQHT -> KQTT	0.248	Tác động trung bình
LĐ -> HQHT	0.391	Tác động mạnh
TC -> HQHT	0.058	Tác động yếu
TT -> HQHT	0.029	Tác động yếu
DV -> HQHT	0.075	Tác động yếu

*Nguồn: Tổng hợp từ Smart PLS-4.0*

Kết quả phân tích chỉ số  $f^2$  cho thấy mức độ tác động của các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu đối với các biến phụ thuộc như sau:

HQHT -> KQSP ( $f^2 = 0.39$ ): tác động trung bình. Điều này chỉ ra rằng Hiệu quả hợp tác có ảnh hưởng đáng kể đến kết quả sản xuất của doanh nghiệp FDI.

HQHT -> KQTC ( $f^2 = 0.563$ ): tác động lớn. Điều này cho thấy Hiệu quả hợp tác có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng sinh lời và kết quả tài chính của doanh nghiệp FDI.

HQHT -> KQTT ( $f^2 = 0.248$ ): tác động nhỏ. Mặc dù hợp tác có ảnh hưởng đến kết quả thị trường, nhưng mức độ tác động thấp hơn so với các khía cạnh sản xuất và tài chính.

LĐ -> HQHT ( $f^2 = 0.391$ ): tác động trung bình. Vai trò lãnh đạo trong việc thúc đẩy hợp tác giữa các tổ chức công và doanh nghiệp FDI có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả hợp tác.

TC -> HQHT ( $f^2 = 0.058$ ): tác động rất nhỏ. Mặc dù Nguồn lực tài chính có ảnh hưởng đến hợp tác, nhưng mức độ tác động là không lớn so với các yếu tố khác.

TT -> HQHT ( $f^2 = 0.029$ ): tác động rất nhỏ. Yếu tố này ảnh hưởng hạn chế đến hiệu quả hợp tác.

DV -> HQHT ( $f^2 = 0.075$ ): tác động nhỏ. Mặc dù Dịch vụ công có ảnh hưởng đến Hiệu quả hợp tác, nhưng mức độ tác động này không mạnh mẽ như các yếu tố khác.

Tổng quan cho thấy Hiệu quả hợp tác đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện kết quả sản xuất và tài chính của doanh nghiệp FDI. Vai trò Lãnh đạo trong hợp tác giữa các tổ chức công và doanh nghiệp FDI có tác động trung bình, trong khi các yếu tố như Nguồn lực tài chính, Nguồn thông tin, và Dịch vụ công có tác động nhỏ đến rất nhỏ đối với Hiệu quả hợp tác.

#### 4.4.3.2. Đánh giá đa cộng tuyến (Multicollinearity) trong mô hình nghiên cứu

Để đánh giá đa cộng tuyến trong mô hình SEM nghiên cứu dựa vào chỉ số VIF. Dựa trên các giá trị VIF được tổng hợp trên bảng 4.8, có thể kết luận rằng mô hình của nghiên cứu không gặp phải vấn đề đa cộng tuyến nghiêm trọng. Tất cả các biến trong mô hình đều có VIF nhỏ hơn 5, điều này cho thấy rằng không có mối quan hệ cộng tuyến mạnh mẽ giữa các biến độc lập. Điều này đảm bảo rằng mô hình không gặp phải vấn đề về độ chính xác của các hệ số ước lượng và đủ điều kiện cho phép phân tích tác động của từng biến độc lập đến các biến phụ thuộc.

**Bảng 4.8: Kết quả đo lường mức độ đa cộng tuyến giữa các biến độc lập**

	VIF
TT -> HQHT	1.374
DV -> HQHT	1.306
LĐ -> HQHT	1.584
TC -> HQHT	1.547
HQHT -> KQSP	1.000
HQHT -> KQTC	1.000
HQHT -> KQTT	1.000

*Nguồn: Tổng hợp từ Smart PLS-4.0*

#### 4.4.3.3. Phân tích hệ thống giả thuyết

Nội dung phần này dựa vào kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu để phân tích hệ thống giả thuyết về mối quan hệ giữa các yếu tố hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài với hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Việc kiểm định được thực hiện thông qua mô hình PLS-SEM, sử dụng các chỉ số thống kê quan trọng như Path Coefficients, t-statistics, và p-value

để đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến hiệu quả hợp tác. Dưới đây là phân tích chi tiết kết quả kiểm định cho từng nhóm giả thuyết.

### Phân tích kết quả kiểm định nhóm giả thuyết H1

Nhóm giả thuyết H1 được xây dựng nhằm kiểm định mức độ ảnh hưởng của bốn yếu tố nội hàm trong mạng lưới hợp tác công, bao gồm lãnh đạo hợp tác (LĐ), nguồn lực tài chính (TC), nguồn thông tin (TT) và dịch vụ hành chính công (DV), đến hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công, dưới góc nhìn của các doanh nghiệp FDI.

**Bảng 4.9: Kết quả kiểm định nhóm giả thuyết H1**

Giả thuyết	Đường dẫn	$\beta$	T	p	Kết luận
H1.1	LĐ → HQHT	0.49	7.098	0	Có ý nghĩa thống kê
H1.2	TC → HQHT	0.187	3.647	0	Có ý nghĩa thống kê
H1.3	TT → HQHT	0.125	1.764	0.078	Không đủ ý nghĩa thống kê
H1.4	DV → HQHT	0.195	3.191	0.001	Có ý nghĩa thống kê

*Nguồn: Tổng hợp từ Smart PLS-4.0*

H1.1 Lãnh đạo hợp tác → Hiệu quả hợp tác: Kết quả kiểm định giả thuyết H1.1 cho thấy lãnh đạo mạng lưới có ảnh hưởng rõ rệt và tích cực đến hiệu quả hợp tác, với hệ số  $\beta = 0.490$ ,  $t = 7.098$ , và  $p < 0.001$ . Đây là mối quan hệ có ý nghĩa thống kê rất cao, và là yếu tố có tác động mạnh nhất trong nhóm H1. Phát hiện này củng cố luận điểm từ Provan & Milward (1995), McGuire và Silvia (2009) rằng lãnh đạo hiệu quả không chỉ thúc đẩy định hướng chiến lược, mà còn xây dựng niềm tin và sự cam kết giữa các tổ chức, giải quyết xung đột giữa các bên tham gia, từ đó tạo ra một mạng lưới hợp tác ổn định và hiệu quả hơn. Trong bối cảnh thể chế phân mảnh như ở Việt Nam, sự hiện diện của một vai trò lãnh đạo định hướng và điều phối là đặc biệt quan trọng.

H1.2 Tài chính → Hiệu quả hợp tác: Giả thuyết H1.2 cũng được xác nhận với  $\beta = 0.187$ ,  $t = 3.647$ , và  $p < 0.001$ , cho thấy nguồn lực tài chính có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả hợp tác. Mặc dù mức tác động thấp hơn so với yếu tố lãnh đạo, nhưng đây vẫn là một yếu tố nền tảng. Điều này phù hợp với Ysa và cộng sự (2014), khi cho rằng các khoản ngân sách hỗ trợ, ưu đãi đầu tư, và chi phí vận hành mạng lưới là yếu tố thiết yếu để duy trì hợp tác công tư bền vững. Tuy

nhiên, việc chỉ tác động ở mức độ trung bình cho thấy khả năng huy động và phân bổ tài chính vẫn chưa phát huy được tác động mạnh mẽ như mong đợi. Nghiên cứu của Etemadi (2021) chỉ ra rằng sự thiếu hụt tài chính hoặc sự phân bổ tài chính không hợp lý có thể làm giảm hiệu quả của các dự án hợp tác. Trong bối cảnh Việt Nam, các doanh nghiệp FDI thường đánh giá cao khả năng hỗ trợ tài chính kịp thời từ phía chính quyền địa phương, như miễn giảm thuế, tiếp cận đất đai và đầu tư hạ tầng.

H1.3: Thông tin  $\rightarrow$  Hiệu quả hợp tác: Kết quả kiểm định H1.3 cho thấy hệ số  $\beta = 0.125$ ,  $t = 1.764$ , và  $p = 0.078$ , nghĩa là mối quan hệ không đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê 5%. Dù hướng tác động vẫn là dương, kết quả này phản ánh rằng vai trò của thông tin trong nâng cao hiệu quả hợp tác chưa được doanh nghiệp FDI cảm nhận rõ rệt. Mặc dù thông tin minh bạch và đầy đủ thường được xem là yếu tố quan trọng trong hợp tác công-tư (Medina và cộng sự, 2019), nhưng những thiếu sót về chất lượng thông tin do hệ thống hành chính công còn phân mảnh, thiếu cập nhật theo thời gian thực, và chưa có cơ chế chia sẻ liên cơ quan hiệu quả sẽ làm giảm sút vai trò này. Đây là điều mà các nghiên cứu trước như Wang (2015) và Warsen và cộng sự (2018) đã nhấn mạnh là rào cản phổ biến trong mạng lưới công – tư ở các nước đang phát triển. Phát hiện này mở ra nhu cầu nghiên cứu sâu hơn về các yếu tố trung gian hoặc điều kiện bối cảnh làm suy yếu vai trò của thông tin, đặc biệt trong các môi trường thể chế còn thiếu minh bạch.

H1.4 Dịch vụ công  $\rightarrow$  Hiệu quả hợp tác: Cuối cùng, H1.4 được xác nhận với  $\beta = 0.195$ ,  $t = 3.191$ , và  $p = 0.001$ , cho thấy dịch vụ công có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả hợp tác, tuy tác động thực tế của nó trong nghiên cứu này là không mạnh mẽ như lãnh đạo và tài chính. Đây là yếu tố gắn trực tiếp với trải nghiệm hành chính của doanh nghiệp, bao gồm thủ tục cấp phép, hỗ trợ đầu tư, phản hồi chính sách và xử lý khiếu nại. Các nghiên cứu như Turrini và cộng sự (2010) và Klijin & Koppenjan (2012) cũng chỉ ra rằng chất lượng dịch vụ công là điểm tiếp xúc cốt lõi trong việc duy trì niềm tin và sự hài lòng của khu vực tư nhân trong mạng lưới hợp tác. Medina và cộng sự (2019) củng cố thêm vai trò này bằng cách cho rằng cải cách dịch vụ công và cải thiện các thủ tục hành chính là yếu tố cần thiết để tạo ra môi trường đầu tư thuận lợi,

Kết quả kiểm định các giả thuyết H1 cho thấy ba yếu tố lãnh đạo, tài chính, và dịch vụ công có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả hợp tác, với lãnh đạo là yếu tố có tác động mạnh nhất. Ngược lại, thông tin, mặc dù được giả định là quan trọng trong lý thuyết mạng lưới, lại chưa thể hiện được vai trò đáng kể trong bối cảnh

thực tiễn khảo sát. Phát hiện này làm nổi bật nhu cầu cải thiện năng lực thông tin liên thông giữa các cơ quan công, và đồng thời nhấn mạnh sự cấp thiết của việc tăng cường vai trò điều phối, năng lực tài chính, và cải tiến dịch vụ công để tối ưu hóa hiệu quả hợp tác trong thu hút đầu tư FDI.

### **Phân tích kết quả kiểm định nhóm giả thuyết H2.**

Nhóm giả thuyết H2 trong nghiên cứu này được xây dựng để kiểm tra mối quan hệ giữa hiệu quả hợp tác và các kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI, bao gồm kết quả sản xuất, kết quả thị trường, và kết quả tài chính. Các giả thuyết này dựa trên lý thuyết cho rằng các yếu tố hợp tác có thể tác động trực tiếp đến các kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI, từ đó làm rõ vai trò của hiệu quả hợp tác trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Nhóm giả thuyết H2 được xây dựng nhằm kiểm định mối quan hệ giữa hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công (HQHT) và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI, bao gồm ba chiều cạnh: kết quả sản xuất (KQSP), kết quả tài chính (KQTC) và kết quả thị trường (KQTT). Cách tiếp cận này xuất phát từ giả định lý thuyết rằng hệ thống hợp tác công quyền hiệu quả sẽ tạo ra môi trường thể chế thuận lợi, qua đó nâng cao khả năng vận hành và hiệu quả đầu ra của khu vực FDI (Provan & Milward, 1995; Klijn & Koppenjan, 2016).

**Bảng 4.10: Kết quả kiểm định nhóm giả thuyết H2**

<b>Giả thuyết</b>	<b>Đường dẫn</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>T</b>	<b>p</b>	<b>Kết luận</b>
H2.1	HQHT → KQSP	0.53	9.085	0	Có ý nghĩa thống kê
H2.2	HQHT → KQTC	0.6	11.474	0	Có ý nghĩa thống kê
H2.3	HQHT → KQTT	0.446	6.363	0	Có ý nghĩa thống kê

*Nguồn: Tổng hợp từ Smart PLS-4.0*

Kết quả kiểm định H2.1 (Hiệu quả hợp tác → Kết quả sản xuất) cho thấy hiệu quả hợp tác có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê cao đến kết quả sản xuất, với hệ số  $\beta = 0.530$ ,  $t = 9.085$ , và  $p < 0.001$ . Đây là mối quan hệ có mức tác động lớn, phản ánh rằng một hệ thống phối hợp hành chính hiệu quả giữa các tổ chức công sẽ giúp doanh nghiệp FDI rút ngắn thời gian xử lý thủ tục, giảm chi phí đầu vào và đảm bảo tiến độ triển khai sản xuất. Phát hiện này củng cố kết luận của Provan & Milward

(1995) về vai trò của hợp tác thể chế trong việc tăng cường năng suất và hiệu quả vận hành trong các mạng lưới đa tổ chức.

Giả thuyết H2.2 (Hiệu quả hợp tác → Kết quả tài chính) được kiểm định với hệ số  $\beta = 0.600$ ,  $t = 11.474$ , và  $p < 0.001$  cho thấy đây là mối quan hệ có tác động mạnh nhất trong toàn bộ mô hình nghiên cứu. Hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công có thể góp phần giảm chi phí tuân thủ thể chế, đẩy nhanh tiến độ hoàn vốn, và tạo điều kiện cho doanh nghiệp FDI tiếp cận các ưu đãi đầu tư một cách minh bạch và nhất quán. Turrini và cộng sự (2010) cũng khẳng định rằng hợp tác công – tư hiệu quả là yếu tố cốt lõi giúp tăng cường năng lực tài chính, giảm rủi ro và tạo đòn bẩy cho tăng trưởng bền vững trong khu vực doanh nghiệp. Phát hiện này có giá trị thực tiễn lớn trong bối cảnh Việt Nam đang tăng cường thu hút FDI chất lượng cao vào các ngành công nghệ và sản xuất chiến lược.

Kết quả kiểm định H2.3 (Hiệu quả hợp tác → Kết quả thị trường) tiếp tục khẳng định mối quan hệ tích cực với hệ số  $\beta = 0.446$ ,  $t = 6.363$ , và  $p < 0.001$ . Mặc dù mức độ tác động thấp hơn so với H2.1 và H2.2, đây vẫn là một ảnh hưởng đáng kể, cho thấy rằng khi các tổ chức công hoạt động phối hợp hiệu quả, doanh nghiệp FDI có thể mở rộng thị trường nhanh hơn, cải thiện hình ảnh thương hiệu và tận dụng cơ hội xúc tiến thương mại từ phía nhà nước. Điều này phù hợp với các nghiên cứu của Ysa và cộng sự (2014) và Klijn & Koppenjan (2016), trong đó nhấn mạnh rằng sự hỗ trợ thể chế không chỉ giúp giảm rào cản đầu vào, mà còn tạo thuận lợi trong việc mở rộng ra các thị trường quốc tế, đặc biệt thông qua vai trò xúc tác của khu vực công.

Kết quả kiểm định nhóm H2 đã cung cấp bằng chứng thống kê mạnh mẽ về vai trò trung tâm của hiệu quả hợp tác thể chế trong việc thúc đẩy hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Trong đó, kết quả tài chính là khía cạnh chịu ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp đến là kết quả sản xuất và thị trường. Những phát hiện này khẳng định rằng một hệ thống hợp tác liên cơ quan công quyền hiệu quả không chỉ đóng vai trò hành chính mà còn có tác động chiến lược đến khả năng tồn tại và tăng trưởng của khu vực FDI. Chúng đồng thời củng cố luận điểm cho rằng cải thiện thể chế và năng lực hợp tác hành chính là điều kiện cần thiết để tối ưu hóa dòng vốn FDI tại các quốc gia đang phát triển.

### **Phân tích kết quả kiểm định nhóm giả thuyết H3**

Nhóm giả thuyết H3 được thiết kế nhằm kiểm định cơ chế trung gian của biến hiệu quả hợp tác (HQHT) trong mối quan hệ giữa các yếu tố hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Cách tiếp cận này làm rõ cơ chế nội sinh trong mô hình

nghiên cứu, phản ánh khả năng phối hợp thể chế như một mắt xích trung gian giữa các điều kiện đầu vào từ phía tổ chức công và hiệu quả vận hành đầu ra ở cấp doanh nghiệp.

*H3.1–H3.3: Tác động gián tiếp của Lãnh đạo hợp tác:*

Các giả thuyết H3.1 đến H3.3 kiểm định mối quan hệ gián tiếp giữa năng lực lãnh đạo mạng lưới và ba khía cạnh kết quả kinh doanh. Kết quả cho thấy, hiệu quả hợp tác đóng vai trò trung gian đáng kể trong mối quan hệ này. Cụ thể, tác động gián tiếp từ lãnh đạo đến kết quả tài chính là mạnh nhất ( $\beta = 0.294$ ), tiếp đến là kết quả sản xuất ( $\beta = 0.260$ ) và thị trường ( $\beta = 0.219$ ), đều với độ tin cậy thống kê cao ( $p < 0.001$ ). Những kết quả này xác nhận rằng lãnh đạo không chỉ là yếu tố định hướng mà còn là chất xúc tác thúc đẩy sự phối hợp hiệu quả trong mạng lưới công – tư. Điều này phù hợp với lập luận của Provan & Kenis (2008), nhấn mạnh rằng năng lực điều phối mạng lưới là điều kiện tiên quyết để biến cơ chế hợp tác thành kết quả thực tế tại cấp doanh nghiệp.

**Bảng 4.11: Kết quả kiểm định nhóm giả thuyết H3**

Giả thuyết	Đường dẫn	$\beta$	T	p	Kết luận
H3.1	LĐ → HQHT → KQSP	0.26	5.875	0	Có ý nghĩa thống kê
H3.2	LĐ → HQHT → KQTC	0.294	6.106	0	Có ý nghĩa thống kê
H3.3	LĐ → HQHT → KQTT	0.219	4.204	0	Có ý nghĩa thống kê
H3.4	TC → HQHT → KQSP	0.099	3.306	0.001	Có ý nghĩa thống kê
H3.5	TC → HQHT → KQTC	0.112	3.449	0.001	Có ý nghĩa thống kê
H3.6	TC → HQHT → KQTT	0.084	3.232	0.001	Có ý nghĩa thống kê
H3.7	TT → HQHT → KQSP	0.066	1.592	0.112	Không có ý nghĩa
H3.8	TT → HQHT → KQTC	0.075	1.621	0.105	Không có ý nghĩa
H3.9	TT → HQHT → KQTT	0.056	1.854	0.064	Không có ý nghĩa
H3.10	DV → HQHT → KQSP	0.103	3.233	0.001	Có ý nghĩa thống kê
H3.11	DV → HQHT → KQTC	0.117	3.312	0.001	Có ý nghĩa thống kê
H3.12	DV → HQHT → KQTT	0.087	2.696	0.007	Có ý nghĩa thống kê

*Nguồn: Tổng hợp từ Smart PLS-4.0*

*H3.4–H3.6: Tác động gián tiếp của nguồn lực tài chính*

Ba giả thuyết tiếp theo (H3.4–H3.6) xác nhận tác động gián tiếp có ý nghĩa từ yếu tố tài chính đến cả ba khía cạnh của kết quả kinh doanh, thông qua HQHT. Hệ số tác động dao động trong khoảng  $\beta = 0.084$  đến  $0.112$ , với các giá trị t đều vượt ngưỡng

3.2 và  $p$ -value  $< 0.01$ . Mặc dù mức tác động thấp hơn so với yếu tố lãnh đạo, các kết quả này cho thấy vai trò của tài chính như một yếu tố nền tảng hỗ trợ các cơ chế phối hợp, đặc biệt trong việc cung cấp các ưu đãi đầu tư, giảm thiểu chi phí hành chính và gia tăng niềm tin từ phía doanh nghiệp. Kết quả này tương thích với các nghiên cứu của Turrini và cộng sự (2010), cho rằng đầu tư nguồn lực là điều kiện để duy trì sự liên kết dài hạn trong các mạng lưới hợp tác công-tư, hay các kết luận của Wu và cộng sự (2022), nhấn mạnh vai trò của hệ thống tài chính công và thể chế hành chính trong việc hỗ trợ hiệu quả hoạt động sản xuất thông qua tạo ra một môi trường vận hành minh bạch, thuận lợi và ổn định.

### *H3.7–H3.9: Tác động gián tiếp của nguồn thông tin*

Ba giả thuyết H3.7 đến H3.9, kiểm định ảnh hưởng gián tiếp từ thông tin thông qua HQHT, không đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê. Dù các hệ số  $\beta$  đều dương (từ 0.056 đến 0.075), các giá trị  $t$  thấp hơn 2 và  $p$ -value vượt ngưỡng 0.05, cho thấy không đủ bằng chứng thống kê để xác nhận các mối quan hệ này. Điều này gợi mở một thực tế rằng, dù thông tin được kỳ vọng là yếu tố thúc đẩy minh bạch và sự phối hợp, nhưng qua thực tế khảo sát, chất lượng hoặc khả năng chia sẻ thông tin giữa các cơ quan công có thể chưa đủ mạnh để tạo hiệu ứng rõ ràng lên kết quả kinh doanh. Kết quả này tương đồng với các phân tích của Warsen và cộng sự (2018), cho rằng trong các mạng lưới công – tư chưa được thiết kế tốt, thông tin có thể bị phân mảnh và mất vai trò kiến tạo. Quan điểm này cũng được ủng hộ bởi Chen (2017), người cho rằng hệ thống dữ liệu chia sẻ công cần có tính liên kết cao, cơ chế minh bạch và hướng đến nhu cầu thực tế thì mới tạo ra giá trị trong quản trị mạng lưới.

### *H3.10–H3.12: Tác động gián tiếp của Dịch vụ công*

Các giả thuyết H3.10 đến H3.12 xác nhận mối quan hệ gián tiếp có ý nghĩa giữa dịch vụ công và kết quả kinh doanh, thông qua hiệu quả hợp tác. Hệ số tác động dao động từ  $\beta = 0.087$  đến 0.117, với các giá trị  $t$  từ 2.696 đến trên 3.3 và  $p$ -value dưới 0.01. Những con số này phản ánh vai trò thiết thực của các dịch vụ công như cấp phép đầu tư, xử lý thủ tục hành chính, hỗ trợ pháp lý và cung cấp hạ tầng trong việc nâng cao chất lượng phối hợp thể chế, từ đó cải thiện kết quả sản xuất, tài chính và thị trường của doanh nghiệp FDI. Phát hiện này nhất quán với các nghiên cứu trong nước như Hà (2022), Hạnh và cộng sự (2020), cho rằng chất lượng dịch vụ công là một yếu tố quan trọng thúc đẩy sự hấp thụ và hiệu quả của FDI.

Nhóm giả thuyết H3 cho thấy rằng hiệu quả hợp tác thực sự đóng vai trò trung gian then chốt, giúp chuyển hóa các yếu tố hợp tác (lãnh đạo, tài chính, dịch vụ công)



thành kết quả kinh doanh cụ thể tại cấp doanh nghiệp. Trong đó, tác động gián tiếp từ lãnh đạo là lớn nhất, đặc biệt đến kết quả tài chính, khẳng định vai trò thiết yếu của yếu tố điều phối trong các mạng lưới đa tác nhân. Ngược lại, tác động gián tiếp của thông tin chưa đủ mạnh để đạt ý nghĩa thống kê, phản ánh những điểm nghẽn thể chế cần được cải thiện, đặc biệt liên quan đến minh bạch, đồng bộ và liên thông dữ liệu. Các phát hiện này củng cố giả thuyết nghiên cứu và mở ra hàm ý chính sách quan trọng về thiết kế thể chế và năng lực điều phối trong môi trường FDI tại Việt Nam.

#### **4.4.4. Kết quả phân tích khảo sát định tính**

Phân tích định tính được thực hiện với mục tiêu làm sáng tỏ các yếu tố tiềm ẩn trong mô hình lý thuyết về hợp tác giữa các tổ chức công và doanh nghiệp FDI, nhằm xây dựng thang đo phù hợp cho giai đoạn nghiên cứu định lượng. Tổng cộng 15 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc đã được thực hiện, bao gồm 7 lãnh đạo doanh nghiệp FDI và 8 cán bộ tổ chức công tại các địa phương. Kết quả phân tích thu được như sau:

##### *4.4.4.1. Nhận thức về hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài*

Cả hai nhóm đối tượng khảo sát đều nhận thức rõ tầm quan trọng của hợp tác giữa các tổ chức công trong việc thúc đẩy đầu tư, cải thiện môi trường kinh doanh và đảm bảo thực thi chính sách hiệu quả. Như một lãnh đạo doanh nghiệp FDI tại Bắc Ninh chia sẻ: “Sự phối hợp trong hỗ trợ thực tế từ phía các cơ quan chính quyền địa phương, đặc biệt là Ban Quản lý khu công nghiệp, sở kế hoạch đầu tư là yếu tố quyết định khiến chúng tôi chọn mở rộng đầu tư tại đây.” Trong khi đó, một lãnh đạo thuộc UBND thành phố Hà Nội cho biết: “Chúng tôi xem doanh nghiệp FDI là đối tác chiến lược trong phát triển địa phương.” Điều này khẳng định sự đồng thuận về tầm quan trọng của hợp tác công trong việc xây dựng hệ sinh thái đầu tư hấp dẫn đối với doanh nghiệp.

##### *4.4.4.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công*

###### ***Lãnh đạo hợp tác***

Kết quả phỏng vấn cho thấy lãnh đạo giữ vai trò then chốt trong việc điều phối và tạo môi trường thể chế ổn định cho hợp tác hiệu quả giữa các tổ chức công. Phần lớn lãnh đạo doanh nghiệp FDI (6/7 người) khẳng định rằng sự chỉ đạo quyết liệt và kịp thời từ lãnh đạo cấp tỉnh hoặc thành phố giúp đẩy nhanh tiến độ dự án và rút ngắn đáng kể thời gian phê duyệt. Một quản lý tại Quảng Ninh nhận xét: “Sự phản hồi

nhANH và chỉ đạo quyết liệt của lãnh đạo tỉnh giúp chúng tôi tiết kiệm 30% thời gian xử lý dự án.”

Từ phía cơ quan công, 7/8 cán bộ cho rằng chỉ đạo thống nhất và điều phối chặt chẽ từ lãnh đạo cấp tỉnh là yếu tố quyết định giúp các sở ngành phối hợp hiệu quả, tránh làm việc rời rạc và nâng cao hiệu quả công việc. Một cán bộ Sở Kế hoạch và Đầu tư Hải Dương cho biết: “Thiếu chỉ đạo rõ ràng dẫn đến hoạt động phân tán của các sở ngành, khiến thủ tục hành chính kéo dài, doanh nghiệp phải bổ sung hồ sơ nhiều lần, gây chậm trễ hàng tháng, ảnh hưởng đến tiến độ dự án.”

Những phát hiện này khẳng định vai trò thiết yếu của lãnh đạo trong việc đảm bảo hợp tác hiệu quả và hỗ trợ kịp thời cho doanh nghiệp trong quá trình thực hiện dự án FDI.

### ***Nguồn lực tài chính***

Vấn đề tài chính được phản ánh từ hai cạnh: khả năng cung cấp ưu đãi và khả năng tiếp cận thực tế của doanh nghiệp. 5 trong số 7 doanh nghiệp FDI được hỏi cho biết họ gặp trở ngại trong việc tiếp cận chính sách ưu đãi như miễn/giảm thuế, hỗ trợ chi phí đất hay tín dụng. Một lãnh đạo doanh nghiệp tại Hải Phòng cho biết: “Chúng tôi nghe nói có quỹ hỗ trợ phát triển công nghệ nhưng không biết làm sao để tiếp cận.” Ngược lại, 6 cán bộ tổ chức công cho biết hạn chế ngân sách địa phương, thiếu cơ chế hướng dẫn cụ thể từ Trung ương là nguyên nhân khiến chính sách thu hút đầu tư khó triển khai đồng bộ.

### ***Nguồn thông tin***

Thiếu thông tin rõ ràng, thống nhất và cập nhật là vấn đề được cả hai nhóm phản ánh nhiều nhất. Tất cả 7 doanh nghiệp FDI đều gặp khó khăn trong việc tra cứu các quy trình thủ tục hành chính, đặc biệt là các quy định về đầu tư, thuế và môi trường. Một giám đốc tại Hà Nội bình luận: “Thông tin trên website các sở ngành không đồng nhất, khi hỏi lại thì mỗi nơi hướng dẫn một kiểu.”. Cả 7/7 doanh nghiệp đều từng gặp tình huống phải nộp đi nộp lại các hồ sơ do sự khác biệt trong yêu cầu từ các sở, ngành. Một doanh nghiệp tại Quảng Ninh phải điều chỉnh hồ sơ đầu tư ba lần vì các yêu cầu khác nhau từ Sở KH&ĐT và Sở TN&MT.

Về phía tổ chức công, 5/8 người được phỏng vấn thừa nhận hệ thống chia sẻ dữ liệu liên thông giữa các cơ quan chưa đồng bộ, và “việc cung cấp thông tin còn phụ thuộc vào cá nhân phụ trách hồ sơ.”

### ***Dịch vụ công***

Dịch vụ công được cả hai nhóm nhìn nhận là đã có cải thiện, song chưa đạt kỳ vọng về hiệu quả. Trong nhóm doanh nghiệp, 6/7 người cho rằng thủ tục hành chính hiện tại vẫn còn rườm rà, phụ thuộc vào cán bộ xử lý và thiếu chuẩn hóa. Một doanh nghiệp tại Bắc Ninh chia sẻ: “Mỗi lần thay người phụ trách, thủ tục lại phải làm lại từ đầu.” hay một doanh nghiệp tại Hà Nội bị đình trệ thủ tục chuyển nhượng tài sản trong 2 tuần vì cán bộ phụ trách nghỉ phép không có người thay thế chính thức.

7/8 cán bộ công quyền cũng thừa nhận họ gặp khó khăn trong phối hợp giữa các phòng ban, và việc áp dụng một cửa liên thông chưa thực sự đồng bộ giữa các cấp chính quyền và chất lượng dịch vụ hành chính vẫn phụ thuộc lớn vào con người. 6/8 cán bộ cho rằng thiếu cơ chế đánh giá minh bạch.

*4.4.4.3. Đánh giá hiệu quả các doanh nghiệp đạt được từ sự hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trong thu hút đầu tư nước ngoài.*

Từ góc nhìn doanh nghiệp, hầu hết mọi người khẳng định rằng sự hỗ trợ hiệu quả từ khu vực công giúp họ rút ngắn thời gian triển khai đầu tư, tiết kiệm chi phí hành chính và tăng khả năng thích ứng với thị trường địa phương. Báo cáo từ các cán bộ tổ chức công cũng ghi nhận các tín hiệu tích cực về tỷ lệ giải ngân vốn FDI, năng lực giữ chân nhà đầu tư và mở rộng chuỗi cung ứng khi có cơ chế hợp tác hiệu quả.

### ***Hiệu quả về thời gian***

6/7 doanh nghiệp đánh giá cao tác động của phối hợp liên ngành đến thời gian xử lý hồ sơ, đặc biệt khi có đầu mối rõ ràng từ UBND tỉnh. Tuy nhiên, 4 doanh nghiệp vẫn phản ánh họ phải “gõ cửa từng sở” dẫn đến kéo dài thời gian làm thủ tục, nếu không có một đầu mối điều phối chung. Ví dụ: Một doanh nghiệp tại Hải Dương mất 9 tháng xin phê duyệt do thiếu điều phối giữa Sở TN&MT và Sở Xây dựng.

Cán bộ cơ quan công cũng đồng tình với quan điểm này; 7/8 cán bộ nhấn mạnh sự chỉ đạo và phối hợp thống nhất của lãnh đạo cấp tỉnh hoặc thành phố và các cơ quan chức năng là điều kiện tiên quyết giảm thời gian xử lý thủ tục hành chính, như trường hợp tại Quảng Ninh và Hải Phòng, nơi UBND tỉnh/thành phố đã thành lập tổ công tác liên ngành, giúp rút ngắn thời gian phê duyệt hồ sơ từ 2 tháng xuống còn 25 đến 30 ngày.

### ***Hiệu quả về chi phí***

Phần lớn lãnh đạo doanh nghiệp FDI (4/7 người) cho biết hợp tác hiệu quả giữa các tổ chức công giúp giảm thiểu chi phí phát sinh trong quá trình đầu tư. Tuy

nhiên họ cũng cho biết vẫn phải thuê dịch vụ tư vấn, luật sư để hoàn tất các thủ tục do quy trình hành chính rườm rà và thiếu minh bạch, làm tăng chi phí. Ví dụ: Một công ty tại Bắc Ninh phải thuê luật sư riêng để “giải mã” các yêu cầu khác nhau từ các sở, tốn hơn 200 triệu đồng phí dịch vụ.

Từ phía cán bộ công quyền, 3/8 người thừa nhận hạn chế về ngân sách và cơ chế phân bổ tài chính chưa thực sự linh hoạt, ảnh hưởng tới khả năng hỗ trợ doanh nghiệp, làm phát sinh chi phí không cần thiết. Đây là một rào cản cần nhanh chóng khắc phục.

### ***Hiệu quả về chất lượng***

Về khía cạnh chất lượng, 5/7 doanh nghiệp FDI đánh giá chất lượng dịch vụ hành chính công được cải thiện rõ rệt khi các sở ngành phối hợp đồng bộ, đặc biệt trong việc hỗ trợ về mặt bằng, hạ tầng và tư vấn pháp lý cho dự án. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp sử dụng tài sản một cách bền vững và đạt được mục tiêu đầu tư.

Lãnh đạo dự án FDI tại Quảng Ninh chia sẻ được bàn giao mặt bằng sạch, có kết nối điện, nước, giao thông nhờ sự phối hợp của 3 sở cùng UBND huyện, tạo điều kiện cho họ sản xuất sớm hơn 2 tháng so với sự kiến.

Cán bộ tổ chức công cũng nhận thức rõ sự cần thiết của việc nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính, tuy nhiên 6/8 người thừa nhận rằng việc thiếu cơ chế đánh giá hiệu quả minh bạch và sự thay đổi cán bộ phụ trách vẫn là các điểm nghẽn cần cải thiện để nâng cao chất lượng phục vụ.

#### ***4.4.4.4. Hiệu quả hợp tác và tác động đến kết quả kinh doanh***

### ***Kết quả về sản xuất***

Theo các nhà quản lý doanh nghiệp FDI, hợp tác hiệu quả giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư ảnh hưởng tích cực đến kết quả sản xuất. Trong 7 người được phỏng vấn, 4 người cho biết sự phối hợp tốt giúp cải thiện thủ tục hành chính, rút ngắn thời gian ra mắt sản phẩm mới hoặc vận hành nhà máy sớm hơn, qua đó tăng tốc vòng quay vốn và giảm chi phí cơ hội đầu tư. Một quản lý cấp cao tại Quảng Ninh chia sẻ: “Hỗ trợ về hạ tầng và pháp lý từ chính quyền địa phương giúp nâng hiệu suất sản xuất lên 20% so với giai đoạn đầu tư trước đó.” Các đại diện doanh nghiệp cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của khả năng thích ứng với thị trường địa phương và niềm tin vào sự ổn định thể chế trong quyết định mở rộng đầu tư.

Ngược lại, 3/7 doanh nghiệp phản ánh sự phối hợp yếu kém giữa các tổ chức công đã gây chậm tiến độ sản xuất và ảnh hưởng đến hoạt động vận hành dây chuyền.

Từ phía cán bộ tổ chức công, 6/8 người cũng nhận định rằng sự hợp tác tốt giữa các tổ chức công góp phần tăng tỷ lệ giải ngân vốn FDI, mở rộng quy mô sử dụng lao động địa phương, và thu hút các chuỗi cung ứng liên kết.

#### ***Kết quả về thị trường***

3 doanh nghiệp cho biết họ đã bị hủy hợp đồng hoặc giảm đơn hàng do không đảm bảo tiến độ giao hàng theo cam kết, nguyên nhân là do chậm phê duyệt hoặc bàn giao mặt bằng. 5/7 doanh nghiệp nhận định rằng nếu hệ thống hành chính được cải thiện, năng lực cạnh tranh thị trường của doanh nghiệp sẽ tăng lên rõ rệt.

#### ***Kết quả về tài chính***

Tất cả các doanh nghiệp đều thống nhất rằng tăng chi phí đầu tư ban đầu, trì hoãn dòng tiền và giảm khả năng mở rộng là các hậu quả tài chính tiêu biểu do thiếu phối hợp hiệu quả giữa các tổ chức công. Một doanh nghiệp Nhật Bản tại Hải Phòng buộc phải hoãn đầu tư 50 tỷ đồng để mở rộng dây chuyền vì không hoàn tất được hồ sơ xây dựng đúng thời hạn.

#### ***4.4.4.5. Đánh giá tổng hợp - yếu tố cần ưu tiên cải thiện***

Khi được hỏi đâu là yếu tố cần cải thiện nhất trong quan hệ hợp tác giữa các tổ chức công, để hỗ trợ năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp FDI, cả hai nhóm đều tập trung vào hai nội dung trọng yếu là thông tin chính sách minh bạch, và cơ chế điều phối liên ngành hiệu quả.

6/7 lãnh đạo doanh nghiệp FDI xác định rằng sự thiếu minh bạch và đồng bộ trong thông tin hành chính là rào cản lớn nhất. Một người nhấn mạnh: *“Chúng tôi cần một nền tảng thông tin duy nhất, có trách nhiệm và cập nhật, thay vì phải hỏi từng sở ban ngành như hiện nay.”*

7/8 cán bộ tổ chức công cho rằng cần hoàn thiện mô hình điều phối liên ngành dưới sự chỉ đạo thống nhất từ lãnh đạo cấp tỉnh, đồng thời chuẩn hóa quy trình phối hợp để giảm sự phụ thuộc vào cá nhân và tránh chồng chéo nhiệm vụ.

Tổng thể, cả hai nhóm đều đồng thuận rằng nếu cải thiện được chất lượng thông tin và năng lực điều phối thể chế, mối quan hệ hợp tác sẽ phát huy tối đa vai trò là “nền tảng thể chế” hỗ trợ doanh nghiệp FDI nâng cao năng lực vận hành, tăng tính ổn định đầu tư và cạnh tranh dài hạn.

#### 4.4.4.6. Kết luận và liên kết với mô hình nghiên cứu

Kết quả phân tích định tính cho thấy có sự đồng thuận cao giữa hai nhóm đối tượng khảo sát về 5 yếu tố then chốt: lãnh đạo, tài chính, thông tin, dịch vụ công; và hiệu quả hợp tác. Các yếu tố này đều được phản ánh cụ thể trong hành vi và trải nghiệm của người trả lời, đồng thời phù hợp với mô hình lý thuyết đã xây dựng trong giai đoạn tổng quan và giả thuyết.

Những phát hiện này không chỉ xác nhận tính phù hợp của mô hình nghiên cứu ban đầu mà còn giúp điều chỉnh, bổ sung các quan sát cụ thể cho từng yếu tố tiềm ẩn, như: năng lực điều phối liên ngành (Lãnh đạo), tính sẵn sàng của ưu đãi (Tài chính), mức độ minh bạch thông tin (Thông tin), tính chuyên nghiệp trong xử lý thủ tục (Dịch vụ), hay khả năng rút ngắn thời gian triển khai dự án (Hiệu quả hợp tác).

#### 4.4.5. Thảo luận kết quả kiểm định giả thuyết H1, H2 và H3: Định hình cơ chế ảnh hưởng giữa các yếu tố hợp tác, hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI

Phần này nhằm thảo luận một cách hệ thống các kết quả kiểm định mô hình PLS-SEM thông qua ba nhóm giả thuyết H1, H2 và H3, từ đó định hình rõ ràng cơ chế ảnh hưởng giữa các yếu tố hợp tác thể chế, hiệu quả phối hợp giữa các tổ chức công, và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI.

##### 4.4.5.1. Phân tích chuỗi quan hệ nhân quả trong mô hình: Từ hợp tác thể chế đến kết quả kinh doanh

Ba nhóm giả thuyết đã được kiểm định trong mô hình nghiên cứu gồm H1, H2 và H3 đã cung cấp một bức tranh tổng thể và mạch lạc về mô hình quan hệ nhân quả giữa các yếu tố hợp tác thể chế, hiệu quả phối hợp liên tổ chức công, và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Mỗi nhóm giả thuyết làm rõ một lớp quan hệ khác nhau: từ tác động trực tiếp (H1, H2) đến tác động gián tiếp thông qua cơ chế trung gian (H3).

Nhóm H1 kiểm định tác động trực tiếp của bốn yếu tố hợp tác (lãnh đạo, tài chính, thông tin, dịch vụ công) đến hiệu quả hợp tác (HQHT). Trong đó, lãnh đạo hợp tác thể hiện ảnh hưởng mạnh mẽ nhất ( $\beta = 0.490$ ), tiếp đến là dịch vụ công ( $\beta = 0.195$ ) và tài chính ( $\beta = 0.187$ ), trong khi thông tin không đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê ( $p = 0.078$ ).

Nhóm H2 kiểm định tác động trực tiếp của HQHT đến ba thành phần kết quả kinh doanh. Kết quả cho thấy HQHT có ảnh hưởng rất mạnh đến kết quả tài chính

( $\beta = 0.600$ ), tiếp đến là kết quả sản xuất ( $\beta = 0.530$ ) và thị trường ( $\beta = 0.446$ ). Điều này khẳng định rằng một mạng lưới công quyền phối hợp hiệu quả sẽ tác động tích cực và toàn diện đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp FDI.

Hai nhóm H1 và H2, khi kết nối lại, làm rõ chuỗi tác động tuyến tính: từ yếu tố thể chế  $\rightarrow$  đến hiệu quả phối hợp  $\rightarrow$  đến kết quả doanh nghiệp. Điều này củng cố giá trị của HQHT như một biến trung tâm (pivot variable) trong mô hình nghiên cứu. HQHT vừa là kết quả của các điều kiện thể chế đầu vào, vừa là động lực chuyển hóa các nguồn lực công thành hiệu quả kinh doanh cụ thể. Vai trò trung gian của HQHT đã chứng minh rằng, bản thân các yếu tố như lãnh đạo hay tài chính không thể phát huy tối đa nếu thiếu đi một cơ chế phối hợp vận hành hiệu quả.

Nhóm giả thuyết H3 kiểm định vai trò trung gian của HQHT, tức là hiệu quả phối hợp giữa các tổ chức công có làm “cầu nối” cho mối quan hệ giữa các yếu tố hợp tác và kết quả kinh doanh hay không.

Kết quả chỉ ra rằng lãnh đạo có tác động gián tiếp mạnh nhất đến kết quả kinh doanh, đặc biệt là kết quả tài chính ( $\beta = 0.294$ ), thông qua HQHT. Nguồn lực tài chính và dịch vụ công có tác động gián tiếp ở mức vừa phải ( $\beta$  từ 0.084–0.117). Ngược lại, thông tin không có tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê.

Phát hiện từ nhóm H3 xác nhận rằng hiệu quả hợp tác không chỉ là một kết quả trung gian, mà còn là cơ chế chuyển hóa các nguồn lực thể chế thành lợi ích cụ thể cho doanh nghiệp. Điều này làm rõ cơ chế lan tỏa (mediation mechanism) của mô hình đó là yếu tố hợp tác chỉ thực sự tạo ra giá trị nếu được tổ chức, điều phối và phối hợp hiệu quả.

#### 4.4.5.2. So sánh chéo kết quả kiểm định H1, H2 và H3: Định hình cấu trúc ảnh hưởng

Tổng hợp từ ba nhóm giả thuyết, có thể hệ thống hóa mức độ tác động như mô tả trên bảng 4.12.

Việc so sánh ba nhóm giả thuyết cho thấy mô hình nghiên cứu có tính cấu trúc chặt chẽ và logic nội tại mạnh. Các yếu tố hợp tác không tự thân tạo ra giá trị nếu thiếu một cơ chế điều phối thể chế hiệu quả. Trong đó, năng lực lãnh đạo mạng lưới nổi bật lên như một yếu tố trọng tâm có khả năng lan tỏa và chi phối toàn bộ hệ sinh thái hợp tác. Đồng thời, kết quả cũng cho thấy sự cần thiết của việc đầu tư vào chất lượng dịch vụ hành chính công và hỗ trợ tài chính như hai trụ đỡ thể chế quan trọng.

Đáng chú ý, vai trò của thông tin, mặc dù được đề cập nhiều trong lý thuyết, lại không được xác nhận trong mô hình thực nghiệm, cho thấy một khoảng trống

chính sách cần được cải thiện, đặc biệt trong bối cảnh số hóa quản trị công và xây dựng nền hành chính dữ liệu mở.

**Bảng 4.12: Tổng hợp tác động đa chiều của các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI**

<b>Yếu tố hợp tác</b>	<b>Tác động trực tiếp đến HQHT (H1)</b>	<b>Tác động gián tiếp đến KQKD (H3)</b>	<b>Tác động tổng thể qua HQHT đến KQKD</b>
Lãnh đạo hợp tác	Mạnh nhất ( $\beta = 0.490$ )	Mạnh nhất ( $\beta \text{ max} \approx 0.219 - 0.294$ )	Rất cao: cần ưu tiên năng lực điều phối thể chế
Nguồn lực tài chính	Trung bình ( $\beta = 0.187$ )	Vừa phải ( $\beta \approx 0.084 - 0.112$ )	Quan trọng: cần duy trì hỗ trợ tài khóa minh bạch
Dịch vụ công	Trung bình ( $\beta = 0.195$ )	Vừa phải ( $\beta \approx 0.103 - 0.117$ )	Ổn định: nên cải thiện quy trình và tính chuyên nghiệp
Nguồn thông tin	Không có ý nghĩa thống kê	Không có ý nghĩa thống kê	Điểm nghẽn: cần cải cách về chia sẻ, minh bạch hóa dữ liệu

*Nguồn: tác giả tổng hợp*

#### **4.5. Kết luận về hợp tác giữa các tổ chức công và tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ**

Việc hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài không chỉ đơn thuần là yếu tố hỗ trợ hành chính, mà đóng vai trò như một cơ chế vận hành thể chế then chốt tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Mục 4.5 nhằm đưa ra cái nhìn tổng thể, có tính tổng hợp và phân tích sâu, về cơ chế hợp tác thể chế và mức độ ảnh hưởng của hợp tác này đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

##### **4.5.1. Tái lập mô hình hợp tác công dựa trên bằng chứng thực tiễn**

Kết quả từ nghiên cứu định tính và định lượng đã xác nhận một cách toàn diện cơ chế vận hành của mô hình hợp tác thể chế trong thu hút FDI, trong đó biến “hiệu quả hợp tác” được chứng minh là yếu tố trung gian chiến lược kết nối các yếu tố thể chế đầu vào với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (mục 4.4.5).



Tuy nhiên hiệu quả hợp tác không chỉ là một kết quả trung gian cần quan tâm riêng mà còn là trục kết nối chiến lược để chuyển hóa năng lực công quyền thành giá trị gia tăng doanh nghiệp. Dữ liệu định tính từ 15 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc (mục 4.4.4) bổ sung chiều sâu thực tiễn, cho thấy khi phối hợp thể chế hiệu quả, thông qua điều phối liên ngành, chia sẻ thông tin rõ ràng và cải cách thủ tục, doanh nghiệp có thể rút ngắn 25-30% thời gian triển khai, giảm chi phí phát sinh và tăng hiệu suất sản xuất đến 20%. Ngược lại, *sự thiếu điều phối* gây trì hoãn thủ tục, phát sinh chi phí và suy giảm năng lực thị trường. Những bằng chứng này xác nhận hiệu quả hợp tác là điều kiện bắt buộc để hệ thống thể chế vận hành thông suốt và tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp.

Kết quả kiểm định mô hình SEM cũng cho thấy mức độ ảnh hưởng không đồng đều của từng yếu tố thể chế đến hiệu quả hợp tác: lãnh đạo có tác động mạnh nhất, sau đó là dịch vụ công và nguồn lực tài chính; yếu tố thông tin không đủ ý nghĩa thống kê, cho thấy minh bạch thông tin, dù cần thiết, chưa đủ để tạo chuyển hóa nếu không đi kèm điều phối hành chính hiệu quả. Những phát hiện này khẳng định hiệu quả hợp tác không chỉ là một kết quả kỹ thuật, mà là mắt xích then chốt quyết định khả năng tích hợp của toàn bộ hệ thống thể chế.

Từ góc nhìn hệ thống, có thể tái thiết lập mô hình hợp tác thành chuỗi chuyển hóa hợp tác như sau:

- Đầu vào (Input): Chất lượng thể chế (lãnh đạo, dịch vụ, tài chính, thông tin);
- Cơ chế (Process): Hiệu quả hợp tác (thời gian, chi phí, chất lượng phối hợp);
- Đầu ra (Output): Kết quả kinh doanh (sản xuất, tài chính, thị trường).

#### **4.5.2. Môi quan hệ đa chiều về thực trạng hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ**

Thực trạng hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ không thể được nhìn nhận qua một chiều đo đơn lẻ, mà cần được phân tích đa chiều trên cả ba phương diện: (i) mức độ sẵn có của các nguồn lực thể chế, (ii) mức độ phối hợp nội bộ giữa các tổ chức công, và (iii) mức độ chuyển hóa hợp tác thành kết quả vận hành cho doanh nghiệp FDI. Dưới đây là phân tích tổng hợp theo từng khía cạnh:

##### **(i) Mức độ sẵn có và chất lượng của các yếu tố thể chế**

Dữ liệu định lượng từ các chỉ số thống kê mô tả (mục 4.4.1) cho thấy đánh giá của doanh nghiệp FDI đối với các yếu tố nền tảng như lãnh đạo hợp tác, dịch vụ hành

chính công, chất lượng thông tin và nguồn lực tài chính đang ở mức trung bình khá, với nhiều phân hóa trong cảm nhận. Cụ thể:

- Dịch vụ công là yếu tố được đánh giá cao nhất (Mean > 3.5), đặc biệt về cải cách thủ tục và sự hỗ trợ từ các cơ quan xúc tiến đầu tư.
- Nguồn thông tin có điểm Mean xấp xỉ 3.0, nhưng độ lệch chuẩn khá cao, phản ánh sự không đồng đều về chất lượng và tính nhất quán của thông tin.
- Nguồn lực tài chính và năng lực lãnh đạo có điểm đánh giá thấp hơn (Mean  $\approx$  2.5-2.8), đặc biệt về tính linh hoạt và mức độ hỗ trợ thực tế.

Kết quả định tính (mục 4.4.4.2) cho thấy các điểm nghẽn lớn: ngân sách thiếu linh hoạt, chia sẻ thông tin chưa đồng bộ và phụ thuộc cá nhân lãnh đạo. Điều này cho thấy các nguồn lực thể chế còn bị phân mảnh và thiếu chuẩn hóa.

#### **(ii) Mức độ phối hợp và điều phối nội bộ giữa các tổ chức công**

Mặc dù phân tích định tính tại mục 4.4.5 khẳng định hiệu quả hợp tác đóng vai trò trung gian giữa các yếu tố thể chế và kết quả kinh doanh, nhưng không mặc nhiên cho thấy các tổ chức công đang phối hợp hiệu quả. Ngược lại, dữ liệu định tính cho thấy tồn tại khoảng cách đáng kể giữa kỳ vọng và thực tiễn.

- Phỏng vấn từ cả hai nhóm đối tượng khảo sát (4.4.4.1 và 4.4.4.3) chỉ ra rằng nhiều hoạt động hợp tác vẫn mang tính hình thức, thiếu điều phối liên ngành rõ ràng, và thường xuyên xảy ra hiện tượng “gõ cửa từng sở” do không có cơ chế đầu mối.
- Sự phối hợp hiện nay phần lớn dựa trên chỉ đạo hành chính tạm thời thay vì cơ chế tổ chức ổn định có trách nhiệm rõ ràng.
- Một số địa phương (Quảng Ninh, Hải Phòng) đã hình thành mô hình tổ công tác liên ngành, mang lại hiệu quả rõ rệt, tuy nhiên chưa được nhân rộng và thể chế hóa.

Như vậy, mức độ phối hợp nội bộ giữa các tổ chức công thiếu tính thể chế hóa và phụ thuộc nặng vào chỉ đạo cá nhân hoặc tình huống cụ thể.

#### **(iii) Mức độ chuyển hóa thể chế thành hiệu quả hợp tác: Điều kiện cần trước khi cải thiện kết quả kinh doanh**

Một trong những điểm then chốt để đánh giá hiệu lực của hợp tác là khả năng chuyển hóa năng lực công quyền thành giá trị cụ thể cho khu vực tư nhân. Từ các kết quả phân tích định tính ở mục 4.4.4.4 và 4.4.4.5, có thể rút ra ba tầng tác động chính:

- Hiệu quả thời gian: Hợp tác hiệu quả giúp rút ngắn thời gian xử lý hồ sơ, bàn giao mặt bằng và đưa dự án vào vận hành sớm hơn. Doanh nghiệp phản ánh có thể tiết kiệm từ 25-30% thời gian nếu có chỉ đạo và điều phối tốt.
- Hiệu quả chi phí: Doanh nghiệp FDI tiết kiệm được chi phí hành chính và giảm chi phí cơ hội khi thủ tục hành chính được đơn giản hóa. Tuy nhiên, vẫn phát sinh chi phí do phải thuê dịch vụ luật sư để “giải mã” quy trình.
- Hiệu quả chất lượng: Hợp tác tốt giúp nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính và hỗ trợ hạ tầng, đây là yếu tố quan trọng để giữ chân nhà đầu tư.

Mặc dù vậy, các tác động tích cực này chỉ xảy ra ở những nơi có mô hình hợp tác được tổ chức bài bản, còn ở nhiều địa phương khác, doanh nghiệp vẫn phải đối mặt với độ trễ thủ tục, chi phí phát sinh và gián đoạn trong triển khai đầu tư.

Phân tích đa chiều cho thấy hợp tác thể chế tại vùng NKEZ đã hình thành được những nền tảng khởi đầu, song vẫn còn chưa đáp ứng kỳ vọng của doanh nghiệp FDI. Vấn đề cốt lõi nằm ở sự thiếu ổn định thể chế, mức độ phân mảnh trong phối hợp nội bộ và cơ chế chuyên hóa yếu từ chính sách sang thực tiễn.

#### **4.5.3. Vai trò trung gian của biến “hiệu quả hợp tác” trong mối quan hệ giữa thể chế và kết quả kinh doanh.**

Một trong những đóng góp lý luận quan trọng kiểm định mô hình SEM (mục 4.4.5) là làm sáng tỏ vai trò trung gian của hiệu quả hợp tác trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng (lãnh đạo hợp tác, dịch vụ công, nguồn lực tài chính, nguồn thông tin) với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Mô hình này cho phép thay đổi cách tiếp cận giải quyết vấn đề của mạng lưới hợp tác từ “cải cách yếu tố” sang “cải cách cơ chế”, trong đó ưu tiên không phải là “thêm chính sách”, mà là kết nối các chính sách lại với nhau qua vận hành thực tế. Nó không chỉ xác nhận giả thuyết về tác động của hiệu quả hợp tác đến kết quả kinh doanh, mà còn cho thấy một cơ chế truyền dẫn không tuyến tính giữa các yếu tố ảnh hưởng và kết quả đầu ra.

(i) “Hiệu quả hợp tác” như một mắt xích trung gian có chọn lọc

Kết quả kiểm định mô hình cho thấy không phải tất cả các yếu tố thể chế đều có tác động gián tiếp đến kết quả kinh doanh thông qua hiệu quả hợp tác. Cụ thể:

- Lãnh đạo hợp tác và dịch vụ hành chính công: Có ảnh hưởng gián tiếp đáng kể đến kết quả kinh doanh thông qua hiệu quả hợp tác, khẳng định vai trò then chốt của điều phối liên ngành và chất lượng dịch vụ công trong thúc đẩy kết quả hoạt động của doanh nghiệp FDI.

- Nguồn lực tài chính có tác động trực tiếp đến hiệu quả hợp tác, và gián tiếp đến kết quả kinh doanh thông qua hiệu quả hợp tác, nhưng mức độ ảnh hưởng không mạnh. Điều này cho thấy ưu đãi tài chính chỉ phát huy hiệu quả thực tiễn khi được tích hợp vào một cơ chế phối hợp thể chế hiệu quả, thay vì tồn tại độc lập như một yếu tố đầu vào.

- Nguồn thông tin: Không có ảnh hưởng đáng kể, cả trực tiếp đến hiệu quả hợp tác, lẫn gián tiếp đến kết quả kinh doanh. Kết quả này phản ánh khoảng cách giữa chất lượng nguồn thông tin và khả năng sử dụng hiệu quả của doanh nghiệp. Điều này đặt ra một yêu cầu cải cách ở mức hệ thống, chứ không đơn thuần là gia tăng nguồn thông tin.

Như vậy, “hiệu quả hợp tác” không đơn thuần là một biến trung gian tự động hóa, mà là một mắt xích chuyên hóa có điều kiện, phụ thuộc vào tính tích hợp, tương tác và điều phối thực tế giữa các yếu tố hợp tác thể chế đầu vào.

(ii) Đa chiều hóa khái niệm “hiệu quả hợp tác” trong bối cảnh địa phương

Dữ liệu định tính từ mục 4.4.4.4 và 4.4.45 cung cấp thêm bằng chứng cho việc xây dựng cấu trúc đa chiều của hiệu quả hợp tác, bao gồm:

- Tốc độ xử lý hành chính (hiệu quả thời gian): đo lường qua khả năng rút ngắn chu kỳ phê duyệt, cấp phép, triển khai dự án trong thực tiễn.
- Chi phí hành chính (hiệu quả tài chính): phản ánh qua việc giảm chi phí tuân thủ, chi phí ẩn, và chi phí giao dịch thể chế.
- Chất lượng hỗ trợ và phối hợp (chất lượng điều phối): được đánh giá qua trải nghiệm thực tế về sự hỗ trợ, sự thay thế lẫn nhau giữa các sở ban ngành, và tính linh hoạt trong xử lý tình huống.

Mô hình lý thuyết vì thế cần điều chỉnh theo hướng nâng cấp hiệu quả hợp tác từ biến trung gian kỹ thuật thành biến hành vi chiến lược, có khả năng phản ánh “mức độ sống” của thể chế trong vận hành chính sách đầu tư tại địa phương.

(iii) Củng cố luận điểm thể chế: Chính sách tốt là chưa đủ, vận hành quyết định kết quả

Một kết luận quan trọng rút ra từ vai trò trung gian của hiệu quả hợp tác là: sự hiện diện của các yếu tố thể chế (lãnh đạo, tài chính, thông tin, dịch vụ) là điều kiện cần, nhưng không phải điều kiện đủ để cải thiện kết quả kinh doanh.

- Khi các yếu tố này không được điều phối hiệu quả, chẳng hạn như thông tin thiếu liên thông, lãnh đạo không phát huy tính phối hợp, hoặc hỗ trợ tài chính không kèm theo cơ chế vận hành linh hoạt, thì kết quả kinh doanh không cải thiện.
- Chỉ khi chúng được kết nối thành một chuỗi giá trị thể chế, thông qua hiệu quả hợp tác, thì hệ thống mới có thể truyền tải giá trị từ khu vực công sang khu vực tư - doanh nghiệp FDI.

Điều này đặt ra một yêu cầu căn bản trong cải cách thể chế địa phương: tăng cường chức năng điều phối liên ngành và thống nhất vận hành, thay vì chỉ tập trung cải tiến các yếu tố đầu vào rời rạc. Phân tích định lượng và định tính đều cho thấy hiệu quả hợp tác là biến then chốt trong cấu trúc thực tiễn, nhưng chỉ phát huy vai trò trung gian trong điều kiện có sự phối hợp.

## CHƯƠNG 5: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ

Chương 5 của luận án tập trung vào xây dựng hệ thống giải pháp quản trị chiến lược và vận hành dành cho các doanh nghiệp FDI, trong đó môi trường thể chế được xem như một biến bối cảnh có tính chất quan trọng, nhưng chỉ phát huy tác dụng nếu doanh nghiệp biết khai thác, phối hợp và tích hợp hiệu quả.

### 5.1. Cơ sở và định hướng xây dựng hệ thống giải pháp

#### 5.1.1 Nền tảng chính sách và xu hướng phát triển định hình hệ thống giải pháp

##### 5.1.1.1 Định hướng trong thu hút FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.

Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ là trung tâm kinh tế chiến lược của Việt Nam. Đây là khu vực có cơ sở hạ tầng phát triển, nguồn nhân lực chất lượng cao và vị trí địa lý thuận lợi cho giao thương quốc tế. Trong bối cảnh hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới, Chính phủ Việt Nam đã xây dựng và triển khai các định hướng nhằm thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào vùng này, góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Định hướng này được thể chế hóa qua các văn kiện như Nghị quyết số 50-NQ/TW (2019) về thu hút FDI thế hệ mới (Chính phủ, 2023) và Nghị quyết số 30-NQ/TW (2022) về phát triển vùng đồng bằng Sông Hồng (Ban Chấp hành Trung ương Đảng, 2022).

*Phát triển các khu công nghiệp và cụm liên kết ngành:* Chính phủ Việt Nam tập trung xây dựng và mở rộng các khu công nghiệp và khu chế xuất nhằm tạo môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp FDI. Cụm liên kết ngành trong các lĩnh vực công nghệ cao, điện tử, ô tô và công nghiệp phụ trợ được ưu tiên phát triển, giúp tối ưu hóa lợi thế vùng và giảm chi phí logistics. Ví dụ, các khu công nghiệp tại Bắc Ninh và Hải Phòng như VSIP và Đình Vũ - Cát Hải đã trở thành điểm đến hấp dẫn nhờ cơ sở hạ tầng hiện đại và khả năng kết nối tốt với cảng biển và đường cao tốc.

*Ưu tiên thu hút FDI vào các ngành công nghệ cao và xanh:* Chính phủ xác định rõ ưu tiên thu hút FDI vào các ngành công nghệ cao, năng lượng tái tạo, công nghiệp sạch và các lĩnh vực liên quan đến chuyển đổi số. Điều này không chỉ nhằm nâng cao giá trị gia tăng của sản phẩm mà còn góp phần bảo vệ môi trường và thực hiện các cam kết quốc tế về phát triển bền vững. Các dự án FDI vào lĩnh vực sản xuất xe điện, năng lượng mặt trời và công nghệ thông minh đã được triển khai tại Hải Phòng và Quảng Ninh, minh chứng cho hiệu quả của chiến lược này.

*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:* Để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các doanh nghiệp FDI, Chính phủ chú trọng vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu và hợp tác với các tổ chức quốc tế. Sự phối hợp giữa các trường đại học, viện nghiên cứu và doanh nghiệp FDI được đẩy mạnh nhằm đảm bảo nguồn lao động có trình độ kỹ thuật cao, đặc biệt trong các lĩnh vực công nghệ và sản xuất. Hải Phòng và Hà Nội đã triển khai các trung tâm đào tạo nghề liên kết với các tập đoàn quốc tế để chuẩn bị nhân lực cho các ngành công nghệ cao.

*Cải thiện cơ sở hạ tầng và logistics:* Đầu tư vào cơ sở hạ tầng giao thông và logistics là một định hướng quan trọng để tăng sức hấp dẫn cho NKEZ. Các dự án như cao tốc Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh và cảng nước sâu Lạch Huyện đã nâng cao khả năng kết nối vùng và quốc tế, giảm chi phí vận chuyển cho các nhà đầu tư nước ngoài. Hạ tầng số cũng được chú trọng, với các nền tảng trực tuyến hỗ trợ thủ tục hành chính và quản lý đầu tư, giúp cải thiện hiệu quả hoạt động và tăng tính minh bạch.

*Thúc đẩy liên kết vùng và hợp tác quốc tế:* NKEZ không chỉ tăng cường liên kết giữa các tỉnh trong vùng mà còn mở rộng hợp tác với các tổ chức quốc tế để tận dụng các nguồn lực từ ODA, vốn vay ưu đãi và hỗ trợ kỹ thuật. Liên kết vùng được thúc đẩy thông qua các dự án chung, chẳng hạn như phát triển hạ tầng giao thông liên vùng và hệ thống logistics tích hợp, nhằm tận dụng tối đa lợi thế so sánh của từng địa phương.

Với các định hướng rõ ràng và chiến lược phù hợp, NKEZ đang ngày càng khẳng định vị thế là khu vực thu hút FDI hàng đầu của Việt Nam. Chính phủ Việt Nam cam kết tiếp tục cải thiện môi trường đầu tư, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng cường cơ sở hạ tầng và đẩy mạnh hợp tác quốc tế để thúc đẩy phát triển kinh tế bền vững và hội nhập toàn cầu.

#### *5.1.1.2. Quan điểm hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ*

Trong mô hình quản trị FDI hiện đại, hợp tác giữa các tổ chức công không còn là hoạt động hỗ trợ phụ trợ mà đã trở thành trục điều phối thể chế trung tâm, đặc biệt trong bối cảnh dòng vốn FDI toàn cầu đang có xu hướng dịch chuyển mạnh theo các chuẩn mực về môi trường thể chế, chất lượng điều hành và năng lực liên kết chuỗi giá trị (UNCTAD, 2022). Đối với vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ, khu vực giữ vai trò đầu tàu công nghiệp, logistics và đổi mới sáng tạo, quan điểm hợp tác công giữa

các cấp, ngành và địa phương cần được xác lập như nền tảng cho xây dựng hệ sinh thái FDI bền vững.

#### *Hợp tác công như một hệ điều hành thể chế*

Theo OECD (2020), hợp tác giữa các tổ chức công là một thành phần thiết yếu trong quản trị thể chế hiệu quả, cho phép chuyển hóa các yếu tố đầu vào chính sách (tài chính, pháp lý, nhân sự) thành kết quả có giá trị cho khu vực tư nhân. Khái niệm này không chỉ đề cập đến “phối hợp liên thông hành chính”, mà còn bao hàm các cấp độ:

- Chia sẻ chiến lược phát triển và lập quy hoạch vùng;
- Tích hợp nguồn lực xúc tiến đầu tư và cơ sở dữ liệu FDI liên tỉnh;
- Phân bổ vai trò quản trị theo năng lực tương đối của địa phương.

Tại Việt Nam, các văn kiện chính thức như Chiến lược phát triển KT-XH 2021–2030, Nghị quyết 30-NQ/TW (2023) về hoàn thiện thể chế phát triển vùng đã nhấn mạnh rõ: "Phát triển kinh tế vùng phải dựa trên điều phối thể chế liên ngành – liên cấp – liên địa phương, bảo đảm tính tổng thể và liên kết hiệu quả giữa các thiết chế công."

#### *Vai trò chiến lược tại vùng NKEZ*

Trong vùng NKEZ, nơi quy mô đầu tư FDI chiếm hơn 30% tổng cả nước (Bộ KHĐT, 2022), vai trò của hợp tác công càng trở nên cấp thiết. Thực tế cho thấy, các tỉnh thành trong vùng vẫn đang vận hành theo mô hình hành chính độc lập, dẫn đến: Cạnh tranh thu hút FDI thiếu điều phối, gây ra chồng chéo ưu đãi và trùng lặp ngành nghề trọng điểm; Thiếu nền tảng dữ liệu chia sẻ khiến doanh nghiệp FDI phải lặp lại quy trình ở nhiều cấp hành chính, tăng chi phí tuân thủ; Khả năng phản ứng chính sách theo các cú sốc toàn cầu (như chuyển dịch chuỗi cung ứng, đại dịch, khủng hoảng logistics) còn yếu do thiếu mạng lưới phối hợp linh hoạt.

Hợp tác công nếu được tổ chức bài bản, sẽ trở thành “hệ điều hành mềm”, cho phép kết nối các nỗ lực chính sách phân tán thành một chuỗi giá trị vận hành thống nhất. Như báo cáo của World Bank (2021) đã khuyến nghị, Việt Nam cần thể chế hóa cơ chế phối hợp FDI liên tỉnh để bảo đảm năng lực xử lý tập thể, tránh cạnh tranh nội bộ gây “bào mòn thể chế”.

#### *Từ quan điểm sang hành động thể chế*

Để hiện thực hóa quan điểm hợp tác công trong thu hút FDI tại NKEZ, cần dịch chuyển từ nhận thức sang các nguyên tắc vận hành cụ thể:



- Phân quyền rõ ràng nhưng vẫn duy trì cơ chế giám sát vùng;
- Tích hợp thể chế liên thông giữa quy hoạch, cấp phép, hỗ trợ sau đầu tư;
- Xây dựng nền tảng dữ liệu chung và cơ chế điều phối chuyên trách, ví dụ như Hội đồng điều phối FDI vùng có quyền đề xuất và giám sát thực thi.

Ngoài ra, hợp tác giữa các tổ chức công cũng cần hướng tới quan hệ đối tác với doanh nghiệp FDI, chuyển từ mô hình hành chính sang mô hình "co-creation" (đồng kiến tạo giá trị). Theo góc nhìn này, chính quyền không đơn thuần là bên cấp phép, mà là tác nhân hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất, kết nối thị trường và chuyển giao công nghệ (Porter, 1998; UNIDO, 2019).

Những quan điểm này đã được triển khai một phần trong thực tế thông qua thỏa thuận VCCI và liên kết bốn tỉnh theo trục cao tốc Đông Bắc (VEHEC) là Quảng Ninh, Hải Phòng, Hải Dương, Hưng Yên ký ngày 28/7/2022 tạo cơ chế điều phối vùng theo hành lang cao tốc phía Đông, là điểm nổi thể chế và hạ tầng cho thu hút FDI vùng. Tiến thêm bước nữa Hội nghị triển khai VEHEC do VCCI tổ chức ngày 28/2/2023 thành lập Hội đồng Điều phối VEHEC với văn phòng thường trực đặt tại VCCI, hay diễn đàn tháo gỡ vướng mắc cho doanh nghiệp xuất nhập khẩu tại Hải Dương tháng 3/2023, tổ chức diễn đàn Khu công nghiệp – chuỗi cung ứng thông minh tháng 12/ 2024 nhằm tăng cường kết nối doanh nghiệp FDI trong vùng là những minh chứng cụ thể cho mô hình hợp tác liên địa phương chuyên trách cho hỗ trợ hoạt động FDI thực tế.

### *5.1.1.3. Xu hướng phát triển FDI tại vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ*

Dòng vốn FDI vào vùng NKEZ giai đoạn 2010–2024 cho thấy xu hướng tăng trưởng ổn định, với một số thời điểm bứt phá mạnh mẽ nhờ sự cải thiện đồng bộ về thể chế, hạ tầng và cơ chế điều phối vùng. Trong giai đoạn đầu, Hà Nội và Bắc Ninh là hai địa phương dẫn đầu, ghi nhận các mức tăng đột biến vào năm 2018 (Hà Nội) và giai đoạn 2015–2016 (Bắc Ninh), phần lớn nhờ thu hút thành công các dự án FDI quy mô lớn trong lĩnh vực công nghệ cao và điện tử. Đáng chú ý, Hải Phòng nổi lên như điểm sáng mới của vùng vào năm 2021, khi tổng vốn FDI đăng ký vượt mốc 5 tỷ USD.

Năm 2023, 2024 đánh dấu một bước chuyển tích cực về chất trong thu hút FDI của vùng, khi dòng vốn vào khu vực tiếp tục duy trì ở mức cao. Việc tăng trưởng của dòng vốn FDI phần lớn nhờ các nỗ lực cải cách thể chế, hiện đại hóa thủ tục hành chính và đẩy mạnh liên kết vùng thông qua các cơ chế hợp tác như Diễn đàn Doanh nghiệp và Chính quyền Vùng Kinh tế phía Bắc (VEHEC). Việc cải thiện năng lực

điều hành ở cấp địa phương đã góp phần tăng cường niềm tin của nhà đầu tư và rút ngắn thời gian giải ngân vốn FDI. Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) năm 2023 và 2024 do VCCI và USAID công bố cho thấy rõ tiến bộ trong cải cách thể chế tại các địa phương vùng NKEZ. Quảng Ninh duy trì vị trí dẫn đầu toàn quốc trong hai năm liên tiếp, nổi bật với môi trường pháp lý minh bạch, chi phí không chính thức thấp và chính quyền năng động. Hải Phòng và Hưng Yên cũng cải thiện mạnh mẽ vị thế nhờ ứng dụng công nghệ số trong giải quyết thủ tục hành chính, đơn giản hóa quy trình cấp phép và nâng cao tương tác với doanh nghiệp. Đặc biệt, theo PCI 2024, có tới 77% doanh nghiệp tham gia khảo sát cho biết đã tiết kiệm đáng kể thời gian và chi phí nhờ số hóa các thủ tục, một minh chứng rõ rệt cho hiệu quả thực thi cải cách hành chính.

Cùng với sự hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng và cải thiện môi trường đầu tư, NKEZ đang thu hút dòng vốn FDI chất lượng cao, phản ánh xu thế chuyển dịch đầu tư toàn cầu và ưu tiên phát triển bền vững của Chính phủ Việt Nam.

*Chuyển dịch sang ngành công nghệ cao và công nghệ sạch:* FDI tại NKEZ đang thể hiện rõ xu hướng chuyển dịch vào các lĩnh vực công nghệ cao, sản xuất thông minh, và công nghiệp sạch. Theo UNCTAD (2022), Việt Nam là một trong số ít quốc gia Đông Nam Á đạt mức tăng trưởng FDI công nghệ cao trong giai đoạn hậu COVID, với các ngành như điện tử, xe điện và công nghệ sinh học thu hút mạnh mẽ nguồn vốn mới. Dự án của Samsung tại Bắc Ninh và VinFast tại Hải Phòng là những ví dụ điển hình cho chiến lược này (World Bank, 2021).

Cam kết chuyển đổi mô hình phát triển xanh của Việt Nam tại COP26 đã thúc đẩy dòng vốn hướng tới các dự án thân thiện môi trường như điện mặt trời, điện gió và sản xuất không phát thải (OECD, 2020). Điều này phù hợp với định hướng của chính phủ về FDI bền vững, không chỉ tăng trưởng về số lượng mà phải đồng thời đảm bảo chất lượng môi trường và xã hội.

*Ưu tiên chất lượng hơn số lượng:* Khác với giai đoạn đầu thu hút FDI dựa trên chi phí thấp và ưu đãi thuế, chính phủ Việt Nam hiện nay chuyển trọng tâm sang thu hút FDI chất lượng cao, tức là các dự án có hàm lượng công nghệ cao, tác động lan tỏa và giá trị gia tăng lớn (UNIDO, 2019). NKEZ đã cụ thể hóa chiến lược này thông qua việc lựa chọn nhà đầu tư có tiềm lực công nghệ và chính sách sàng lọc dự án rõ ràng. Một minh chứng là hệ sinh thái doanh nghiệp phụ trợ phát triển xung quanh các nhà máy Samsung và LG tại Bắc Ninh, giúp nâng cấp chuỗi cung ứng nội địa và thúc

đẩy chuyển giao công nghệ cho các doanh nghiệp Việt Nam (Nguyen và cộng sự, 2017).

*Tăng cường đầu tư từ các thị trường chiến lược:* Nhờ hàng loạt FTA như EVFTA, CPTPP, và RCEP, Việt Nam nói chung và NKEZ nói riêng đang đa dạng hóa nguồn vốn đầu tư, đặc biệt từ các đối tác có tiêu chuẩn đầu tư cao như Nhật Bản, Hàn Quốc, EU và Mỹ. Theo Báo cáo PCI 2022 (VCCI & USAID), các nhà đầu tư từ những thị trường này đánh giá cao sự cải thiện thể chế, chính sách một cửa, và tiềm năng thị trường của khu vực Bắc Bộ. Trong khi nhà đầu tư Hàn Quốc và Nhật Bản tiếp tục tập trung vào sản xuất công nghiệp và linh kiện điện tử, dòng vốn từ EU và Mỹ đang mở rộng vào dịch vụ số, năng lượng tái tạo và logistics thông minh (World Bank, 2021).

*Ứng dụng chuyển đổi số và công nghệ 4.0:* NKEZ đang trở thành thủ phủ chuyển đổi số trong công nghiệp tại Việt Nam. Sự hiện diện của các nhà máy “smart factory” như Samsung Bắc Ninh, LG Hải Phòng là ví dụ rõ rệt về việc áp dụng AI, IoT, Big Data, và tự động hóa trong vận hành. Theo UNDP (2022), các doanh nghiệp FDI tại NKEZ có mức đầu tư vào chuyển đổi số cao hơn trung bình cả nước, cho thấy vùng này đang dẫn đầu trong xu hướng “công nghiệp 4.0”.

*Đầu tư xanh và bền vững:* Sự dịch chuyển đầu tư toàn cầu sau đại dịch đã thúc đẩy xu hướng đầu tư xanh, và Việt Nam là một điểm đến hấp dẫn nhờ các chính sách ưu đãi cho năng lượng sạch, cùng với sự cải thiện trong hành lang pháp lý môi trường (OECD, 2020). Các dự án điện gió tại Quảng Ninh hay năng lượng mặt trời tại Bắc Giang minh chứng cho sự quan tâm của nhà đầu tư quốc tế đến chiến lược phát triển xanh của NKEZ.

Tổng hợp các định hướng chiến lược quốc gia, quan điểm thể chế về hợp tác và xu hướng vận động FDI tại vùng NKEZ cho thấy: để tận dụng hiệu quả cơ hội thu hút dòng vốn chất lượng cao, cần một hệ thống giải pháp đồng bộ không chỉ phản ứng với thay đổi bên ngoài mà còn chủ động cải thiện năng lực nội tại. Trong đó, doanh nghiệp FDI đóng vai trò trung tâm vận hành, còn thể chế hợp tác công là trực điều phối chiến lược. Những cơ sở này sẽ làm nền tảng định hình các nguyên tắc thiết kế và cấu trúc triển khai giải pháp được trình bày trong phần 5.1.2 tiếp theo.

### **5.1.2. Định hướng xây dựng hệ thống giải pháp**

Kết quả nghiên cứu thực nghiệm trong chương 4 đã chỉ ra một cách rõ nét rằng hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công không chỉ là yếu tố hỗ trợ môi trường đầu tư, mà còn là mắt xích trung gian then chốt tác động đến kết quả kinh doanh của doanh

ng nghiệp FDI. Nghiên cứu đã khẳng định: các yếu tố như năng lực lãnh đạo điều phối, chia sẻ thông tin, dịch vụ hành chính và nguồn lực tài chính có ảnh hưởng gián tiếp, nhưng đáng kể đến kết quả sản xuất, tài chính và thị trường của doanh nghiệp FDI, thông qua biến trung gian là hiệu quả hợp tác. Điều này đòi hỏi các giải pháp phải được xây dựng theo một logic tích hợp, thay vì tách biệt đơn tuyến theo từng nhóm chủ thể.

*Doanh nghiệp FDI – Trung tâm vận hành cải cách quản trị thể chế*

Trên nền tảng đó, Chương 5 không chỉ đơn thuần đề xuất giải pháp từ phía Nhà nước mà cần đặt trọng tâm vào vai trò hành động của doanh nghiệp FDI, như một lực lượng đồng kiến tạo thể chế. Thay vì xem doanh nghiệp FDI chỉ là đối tượng thụ hưởng chính sách, doanh nghiệp FDI cần phải được định vị như một chủ thể tác động trở lại hệ thống thể chế hợp tác, nhằm mục tiêu không chỉ nâng cao kết quả kinh doanh mà còn hội nhập thành công vào môi trường đầu tư. Điều này đặc biệt đúng trong bối cảnh Việt Nam đang xây dựng mô hình “quản trị phối hợp” (collaborative governance), khu vực tư nhân được khuyến khích tham gia vào quá trình hoạch định và thực thi chính sách đầu tư.

*Nguyên tắc thiết kế hệ thống giải pháp*

Với quan điểm như vậy, hệ thống giải pháp sẽ được thiết kế dựa trên ba nguyên tắc nền tảng sau:

- Tính tích hợp (Integration): Giải pháp phải liên kết đa chiều giữa doanh nghiệp và nhà nước, giữa chiến lược và tác nghiệp, giữa trung ương và địa phương, nhằm tạo ra hiệu ứng đồng bộ hóa thể chế và hành động.
- Tính khả thi (Feasibility): Các giải pháp cần gắn với năng lực thực thi hiện tại của cả doanh nghiệp FDI lẫn tổ chức công, được định hướng bởi các công cụ cụ thể (bộ phận chuyên trách, hệ thống số hóa, chỉ số đo lường...).
- Tính phân tầng (Stratification): Giải pháp được cấu trúc theo ba tầng: (1) Chiến lược dài hạn (tầm nhìn thể chế, vị thế vùng, liên kết chính sách); (2) Quản trị doanh nghiệp FDI (chiến lược đầu tư, quản trị vận hành, năng lực tổ chức); (3) Quản lý công hỗ trợ (cải cách hành chính, đào tạo công chức, xây dựng cơ sở dữ liệu FDI).

Với cách tiếp cận này, hệ thống giải pháp không chỉ hướng đến “cải cách bên ngoài doanh nghiệp” mà còn hướng tới “tái cấu trúc hành vi thể chế của doanh nghiệp FDI”, tạo điều kiện để họ không chỉ tồn tại mà còn phát triển bền vững trong môi trường đầu tư đặc thù của Vùng NKEZ.

## **5.2. Giải pháp quản trị dành cho doanh nghiệp FDI nhằm nâng cao kết quả kinh doanh và khả năng hội nhập vào môi trường đầu tư tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ**

### **5.2.1. Giải pháp quản trị chiến lược: Tăng cường năng lực thích ứng và chủ động định hình môi trường đầu tư**

Trong bối cảnh môi trường thể chế tại vùng Kinh tế trọng điểm Bắc Bộ còn phân mảnh và thiếu tính ổn định, các doanh nghiệp FDI không thể chỉ phụ thuộc thụ động vào ưu đãi đầu vào mà cần chủ động xây dựng năng lực quản trị chiến lược để thích nghi, tận dụng và định hình môi trường đầu tư. Do đó, giải pháp chiến lược đối với doanh nghiệp FDI sẽ tập trung vào ba trụ cột: phát triển năng lực thể chế nội tại, lựa chọn địa bàn chiến lược, và kết nối mạng lưới ảnh hưởng chính sách.

#### *5.2.1.1. Nâng cao năng lực chiến lược thể chế của doanh nghiệp FDI*

Dữ liệu định tính tại mục 4.4.44 và 4.5.3 cho thấy sự thiếu nhất quán trong phối hợp liên ngành và điều phối chính sách đã tạo nên một môi trường đầu tư nhiều rủi ro về thời gian, chi phí và quy trình thủ tục. Trong khi đó, kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu chứng minh rằng “hiệu quả hợp tác” đóng vai trò trung gian then chốt, quyết định khả năng chuyển hóa các yếu tố đầu vào thể chế thành kết quả kinh doanh (mục 4.4.5.1). Trên cơ sở đó, giải pháp cốt lõi là doanh nghiệp FDI cần phát triển một “năng lực thể chế chiến lược”, tức là khả năng dự báo, giải mã và điều chỉnh hành vi quản trị theo tín hiệu từ môi trường thể chế địa phương.

Điều này đòi hỏi mỗi doanh nghiệp cần thiết lập một cơ chế theo dõi chính sách có hệ thống, bao gồm bản đồ thể chế tại các địa bàn hoạt động, hệ thống cảnh báo sớm rủi ro thể chế, và quy trình ra quyết định chiến lược tích hợp các yếu tố thể chế vào hoạch định đầu tư. Một số doanh nghiệp FDI quy mô lớn đã triển khai hình thức này thông qua bộ phận pháp chế (Public Affairs hoặc Legal Affairs) chuyên theo dõi động thái chính sách, thậm chí có sự tham gia của chuyên gia luật và hành chính địa phương trong ban cố vấn. Theo JETRO (2023), các doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam xếp năng lực theo dõi thể chế nội địa là một trong ba yếu tố quyết định sự bền vững của chiến lược đầu tư.

#### *5.2.1.2. Thiết kế chiến lược địa bàn dựa trên mức độ hiệu quả hợp tác công*

Chương 4 đã chứng minh rõ sự chênh lệch giữa các tỉnh trong vùng NKEZ về mức độ điều phối và vận hành thể chế (mục 4.5.2). Trong khi Quảng Ninh, Hải Phòng có cơ chế tổ công tác liên ngành hiệu quả, nhiều địa phương khác vẫn vận hành theo

cơ chế “đa trung tâm” không có đầu mối, khiến doanh nghiệp FDI gặp khó khăn trong triển khai đầu tư. Thay vì lựa chọn địa bàn đầu tư chỉ dựa vào các tiêu chí kinh tế - kỹ thuật truyền thống (giá đất, hạ tầng, nhân công), các doanh nghiệp FDI cần đưa mức độ hợp tác công quyền trở thành tiêu chí chiến lược trong quá trình thẩm định đầu tư.

Cụ thể, doanh nghiệp có thể xây dựng một bộ chỉ số đánh giá hiệu quả hợp tác thể chế của từng địa phương, dựa vào: (i) thời gian xử lý thủ tục hành chính trung bình, (ii) mức độ hiện diện của cơ chế “một cửa”, và (iii) tính minh bạch và ổn định chính sách đầu tư (dựa trên dữ liệu PCI, báo cáo của Ban Quản lý các khu công nghiệp và khảo sát tiền đầu tư). Đây là hướng tiếp cận chiến lược giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro hành chính và tăng tính hiệu quả đầu tư trong dài hạn.

### *5.2.1.3. Chủ động định hình môi trường đầu tư thông qua mạng lưới đối thoại chính sách*

Trong Lý thuyết quản trị mạng lưới, khả năng tác động qua lại giữa các tác nhân, đặc biệt là khu vực tư, là yếu tố then chốt để cải thiện chất lượng chính sách (Klijn & Koppenjan, 2016). Tuy nhiên, dữ liệu phỏng vấn từ chương 4 (mục 4.4.4.5) cho thấy doanh nghiệp FDI tại Việt Nam nhìn chung vẫn bị động trong tiếp cận và phản hồi chính sách. Một phần nguyên nhân là do thiếu kênh kết nối chính thức, phần khác đến từ nhận thức chiến lược chưa đầy đủ về vai trò định hình thể chế của doanh nghiệp.

Do đó, doanh nghiệp FDI cần chủ động tham gia các cơ chế đối thoại chính sách hiện có như EuroCham, AmCham, JCCI hoặc các nhóm công tác đối thoại công-tư. Ngoài ra, việc hình thành liên minh ngành theo địa phương hoặc lĩnh vực (industrial consortia) cũng giúp gia tăng sức ảnh hưởng của doanh nghiệp trong việc phản ánh chính sách và thúc đẩy cải cách. Mô hình “liên minh phản hồi thể chế” đã được McGuire & Agranoff (2011) chứng minh có hiệu quả trong việc nâng cao tính phản ứng của chính quyền địa phương đối với nhà đầu tư nước ngoài.

Tổng kết lại ba định hướng chiến lược là phát triển năng lực thể chế nội tại, lựa chọn địa bàn theo tiêu chí hợp tác công, và chủ động kết nối mạng lưới chính sách là những giải pháp hợp lý và có căn cứ đối với thực trạng được nêu tại chương 4. Nó giúp cho doanh nghiệp FDI trở thành chủ thể tích cực trong việc định hình thể chế đầu tư, từ đó nâng cao hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh dài hạn. Cách tiếp cận này cũng phản ánh đúng tinh thần quản trị chiến lược hiện đại trong môi trường thể chế biến động (Oliver & Holzinger, 2008).

## 5.2.2. Giải pháp quản trị tác nghiệp dành cho doanh nghiệp FDI

Kết quả kiểm định mô hình SEM và dữ liệu định tính cho thấy hiệu quả hợp tác thể chế chỉ phát huy tối đa khi doanh nghiệp FDI có năng lực vận hành phù hợp. Nó cũng chỉ ra nhiều điểm nghẽn nội tại từ phía doanh nghiệp, như quy trình nội bộ thiếu tích hợp, năng lực tuân thủ phân mảnh, và phản ứng thể chế còn chậm, làm hạn chế khả năng thích ứng và tận dụng cơ hội từ môi trường đầu tư. Trong bối cảnh đó, cần triển khai một hệ thống giải pháp quản trị tác nghiệp, nhằm nâng cao hiệu suất vận hành, giảm thiểu chi phí thể chế, đồng thời cải thiện ba trụ cột kết quả kinh doanh: sản xuất, tài chính, và thị trường. Những giải pháp này không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực điều hành ngắn hạn, mà còn đóng vai trò như "bộ chuyển hóa" để thích ứng chiến lược với sự biến động thể chế và hội nhập sâu hơn vào hệ sinh thái đầu tư tại địa phương (OECD, 2020; UNCTAD, 2022).

### 5.2.2.1. Tăng cường tích hợp quy trình hành chính nội bộ và quan hệ công quyền

Việc vận hành rời rạc các thủ tục đầu tư hành chính là nguyên nhân phổ biến gây trễ hạn, phát sinh lỗi và giảm hiệu suất. Do đó, doanh nghiệp cần thiết lập các quy trình vận hành chuẩn hóa (Standard Operating Procedures) cho toàn bộ hoạt động tương tác thể chế như xin giấy phép, xử lý hồ sơ, thanh kiểm tra. Những quy trình này cần tích hợp trong phần mềm quản trị ERP (Enterprise Resource Planning) và gắn với hệ thống cảnh báo thời hạn (deadline tracking). Từ đó, đảm bảo tính thống nhất, minh bạch và giảm thiểu sự phụ thuộc vào cá nhân (OECD, 2020).

Đồng thời, để nâng cao hiệu quả tương tác với tổ chức công, các doanh nghiệp FDI nên thành lập một bộ phận hoặc nhóm phụ trách chuyên trách về Quan hệ chính quyền (Public Affairs). Đơn vị này không chỉ theo dõi, cập nhật chính sách mà còn đóng vai trò trung gian kết nối doanh nghiệp với chính quyền, từ cấp địa phương đến trung ương, đảm bảo dòng thông tin hai chiều kịp thời và nhất quán (UNCTAD, 2022).

### 5.2.2.2. Thiết lập hệ thống tuân thủ đa cấp và số hóa quản trị hành chính

Do sự phân mảnh giữa các cơ quan công quyền, doanh nghiệp FDI cần xây dựng một hệ thống quản trị tuân thủ đa cấp (multi-level compliance governance), theo hướng phân loại nghĩa vụ theo cấp ngành, cấp địa phương, lĩnh vực pháp lý. Việc sử dụng công nghệ tự động hóa các quy trình tuân thủ quy định pháp lý (Regulatory Technology), như AI phân tích văn bản quy phạm, nền tảng tự động hóa xử lý hồ sơ và lưu trữ có kiểm soát (audit trail), sẽ giúp doanh nghiệp đảm bảo tuân thủ minh bạch và giảm thiểu rủi ro phát sinh do sai lệch quy trình (World Bank, 2021).

Song song, việc đồng bộ hóa hệ thống nội bộ với các công dịch vụ công điện tử là cần thiết. Triển khai dashboard quản trị tương tác thể chế theo thời gian thực sẽ giúp các doanh nghiệp giám sát hiệu quả xử lý hồ sơ, phát hiện điểm tắc nghẽn và có phản ứng kịp thời (OECD, 2020).

#### *5.2.2.3. Phát triển nguồn lực thích ứng thể chế và năng lực tổ chức*

Một trong những điểm yếu rõ rệt được phản ánh từ dữ liệu định tính là sự thiếu hụt nhân sự có hiểu biết về luật đầu tư, hành chính công, hoặc có kỹ năng làm việc với chính quyền. Vì vậy, doanh nghiệp cần tuyển dụng hoặc đào tạo lại đội ngũ nhân sự bản địa chuyên trách về luật, quan hệ với tổ chức công hoặc quản trị chính sách. Các khóa đào tạo nội bộ, hoặc chương trình hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu sẽ đóng vai trò chiến lược trong việc phát triển năng lực hiểu biết thể chế "institutional literacy" trong tổ chức (OECD, 2020).

Mặt khác, cần thiết lập cơ chế quản trị rủi ro thể chế trong kế hoạch tài chính doanh nghiệp, bao gồm việc hình thành quỹ dự phòng ứng phó với biến động chính sách, thay đổi cơ chế cấp phép hoặc sự chậm trễ hành chính. Việc hoạch định dự phòng theo kịch bản rủi ro (scenario-based contingency) sẽ tăng cường tính chủ động và ổn định tài chính dài hạn (UNCTAD, 2022).

#### *5.2.2.4. Nâng cao kết quả sản xuất*

Kết quả sản xuất của doanh nghiệp FDI tại NKEZ được đánh giá ở mức trung bình đến trung bình yếu, và có sự phân hóa rõ rệt theo loại hình doanh nghiệp hoặc địa phương hoạt động. Đáng chú ý, yếu tố KQSP4 "tốc độ giao hàng" đạt mean thấp nhất (2.73), cho thấy bất ổn trong khâu vận hành chuỗi cung ứng.

Giải pháp cần được thiết kế theo hướng tăng cường liên kết với doanh nghiệp trong nước để hình thành chuỗi giá trị nội địa, giảm phụ thuộc vào nguồn cung nhập khẩu và đối mặt với biến động logistics. Doanh nghiệp cũng cần tham gia tích cực các chương trình xúc tiến kết nối do nhà nước hoặc các hiệp hội tổ chức, nhằm xây dựng hệ sinh thái sản xuất linh hoạt và đồng bộ. Ngoài ra, doanh nghiệp FDI cần đầu tư nghiên cứu & phát triển (R&D) để đổi mới quy trình, ứng dụng tối ưu lợi thế công nghệ, đồng thời tăng hiệu quả vận hành.

#### *5.2.2.5. Nâng cao kết quả tài chính*

Kết quả tài chính được doanh nghiệp FDI đánh giá tương đối cao (mean 3.78 – 4.20), đặc biệt ở chỉ số lợi nhuận (KQTC1). Tuy nhiên, nguy cơ chỉ số bị lệch do



hành vi chuyển giá hoặc tối ưu thuế có thể dẫn đến đánh giá sai về đóng góp thực sự vào nền kinh tế địa phương.

Giải pháp để cải thiện kết quả tài chính cần tập trung vào việc nâng cao năng lực kiểm soát nội bộ và đảm bảo minh bạch tài chính. Doanh nghiệp cũng cần áp dụng các công cụ phòng ngừa rủi ro như bảo hiểm tỷ giá, dự báo tài chính linh hoạt và đầu tư vào nâng cao hiệu suất sử dụng vốn. Đối với các doanh nghiệp FDI đang tận dụng ưu đãi thuế, việc đánh giá lại hiệu quả chi phí, lợi nhuận trong khung thời gian trung hạn là cần thiết để tránh dẫn đến nguy cơ thiếu bền vững trong dài hạn.

#### *5.2.2.6. Nâng cao kết quả thị trường*

Khác với hai nhóm trên, kết quả thị trường có mean thấp nhất (2.57 – 2.78) và độ lệch chuẩn cao, đặc biệt là KQTT1 "mức độ hài lòng khách hàng". Điều này cho thấy doanh nghiệp FDI còn chưa thật sự thâm nhập vào thị trường nội địa và thể mạnh về thương hiệu còn hạn chế.

Giải pháp ở đây là doanh nghiệp tăng cường nghiên cứu nhu cầu khách hàng trong nước, điều chỉnh sản phẩm và chiến lược phân phối, đầu tư vào xây dựng hình ảnh doanh nghiệp thân thiện với khách hàng nội địa. Đồng thời, doanh nghiệp cần ứng dụng công nghệ số trong hoạt động marketing và dịch vụ hậu mãi để tăng cường gắn kết khách hàng. Việc thiết lập các mối quan hệ đối tác chiến lược với nhà phân phối nội địa và khai thác các nền tảng số trong bán lẻ sẽ là những đòn bẩy quan trọng.

Trong phần này, nhóm giải pháp quản trị tác nghiệp được xây dựng nhằm khắc phục các điểm nghẽn nội tại trong vận hành doanh nghiệp FDI, vốn đang làm suy giảm hiệu quả tận dụng môi trường thể chế tại địa phương. Từ việc tích hợp quy trình hành chính và tương tác công quyền, thiết lập hệ thống tuân thủ số hóa, đến phát triển nguồn lực thể chế và kiểm soát rủi ro tổ chức, các giải pháp này đặt nền tảng cho một cấu trúc điều hành hiệu quả và thích ứng.

Đồng thời, bằng việc cải thiện ba trụ cột kết quả kinh doanh là sản xuất, tài chính và thị trường, các doanh nghiệp FDI không chỉ nâng cao kết quả hoạt động ngắn hạn mà còn củng cố năng lực hội nhập dài hạn vào hệ sinh thái đầu tư địa phương. Đây là điều kiện cần thiết để doanh nghiệp FDI chuyển từ vị thế thụ hưởng thụ động sang vai trò chủ động trong cấu trúc “quản trị phối hợp” đang hình thành tại Việt Nam.

### **5.2.3. Giải pháp nâng cao năng lực tổ chức**

Trong môi trường thể chế biến động, hợp tác liên ngành còn thiếu nhất quán, thì năng lực tổ chức trở thành yếu tố nền tảng giúp doanh nghiệp FDI duy trì sự ổn định chiến lược và khả năng thích ứng linh hoạt. Kết quả định lượng trong Chương 4 cho thấy hiệu quả hợp tác công có ảnh hưởng đáng kể đến các kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, dữ liệu định tính cũng chỉ ra rằng các doanh nghiệp FDI thường thiếu năng lực tổ chức để biến tín hiệu thể chế thành hành động nội bộ cụ thể. Do đó, bên cạnh các công cụ tác nghiệp, cần thiết lập hệ thống quản trị tổ chức theo hướng tích hợp - thích nghi - học tập nhằm nâng cao tính tự chủ và khả năng tạo giá trị bền vững.

#### **Cơ cấu tổ chức linh hoạt và định hướng thể chế**

Phần lớn doanh nghiệp FDI tại Việt Nam vẫn vận hành theo cơ cấu chức năng phân cấp (functional hierarchy), vốn thiếu tính linh hoạt để ứng phó với yêu cầu phối hợp thể chế. Điều này dẫn đến nguy cơ các bộ phận vận hành - pháp lý - đối ngoại hoạt động rời rạc, thiếu thống nhất trong việc xử lý các thủ tục liên quan đến hành chính công (World Bank, 2020). Việc chuyển sang mô hình “ma trận thể chế” (institutional interface matrix), trong đó các chức năng liên quan đến tương tác công – tư được lồng ghép và đồng trách nhiệm giữa các phòng ban, sẽ giúp nâng cao năng lực điều phối và phản ứng chính sách nội bộ.

Giải pháp này phù hợp với khuyến nghị của OECD (2021) rằng các tổ chức có cấu trúc tích hợp sẽ nâng cao khả năng xử lý thông tin thể chế phức tạp và tránh rủi ro phụ thuộc vào một cá nhân hay bộ phận đơn lẻ.

#### **Xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng đến thể chế minh bạch**

Dữ liệu định tính từ chương 4 cho thấy các doanh nghiệp có văn hóa minh bạch, chủ động thường đạt hiệu quả cao hơn trong tương tác với tổ chức công. Do đó, việc nuôi dưỡng văn hóa doanh nghiệp dựa trên “trách nhiệm thể chế” là hết sức cần thiết. Điều này bao gồm cơ chế cho phép nhân viên phản hồi trải nghiệm trong quy trình hành chính, cảnh báo các điểm nghẽn thể chế, và chủ động đưa ra kiến nghị cải tiến (Argote, 2013).

Xây dựng văn hóa thể chế không đơn thuần là hoạt động truyền thông nội bộ, mà phải gắn với hệ thống khen thưởng, đánh giá hiệu quả công việc, cũng như cam kết của lãnh đạo cấp cao về minh bạch và tuân thủ.

### **Thiết lập hệ thống học tập tổ chức (Organizational Learning System)**

Khả năng thích ứng dài hạn của doanh nghiệp phụ thuộc phần lớn vào năng lực học tập tổ chức, tức khả năng chuyển hóa kinh nghiệm tương tác thể chế thành tri thức và hành động cải tiến (Nonaka & Takeuchi, 1995). Hệ thống học tập tổ chức cần vận hành ở ba cấp độ:

**Học tập tác nghiệp:** Từ các tình huống thực tế như xin giấy phép đầu tư, thanh kiểm tra hành chính, doanh nghiệp cần trích xuất bài học và cập nhật vào quy trình nội bộ. Việc này cần được hệ thống hóa thông qua cẩm nang nghiệp vụ và diễn đàn chia sẻ kinh nghiệm.

**Học tập chiến lược:** Doanh nghiệp cử lãnh đạo cấp trung và cao tham gia các diễn đàn chính sách, hội thảo quản trị thể chế, từ đó điều chỉnh chiến lược dài hạn phù hợp với bối cảnh thể chế địa phương.

**Học tập liên kết (inter-organizational learning):** Hợp tác với các doanh nghiệp FDI khác, thông qua hiệp hội ngành hoặc liên minh địa phương, nhằm chia sẻ thông tin chính sách và xây dựng phản hồi tập thể hiệu quả hơn (OECD, 2021).

### **5.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả hợp tác thể chế từ phía tổ chức công**

Phân tích trong Chương 4, đặc biệt mục 4.5, cho thấy hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công là mắt xích trung gian mang tính quyết định trong việc chuyển hóa năng lực thể chế (lãnh đạo, dịch vụ, tài chính) thành kết quả kinh doanh thực chất của doanh nghiệp FDI. Điều này có nghĩa rằng, cải thiện chính sách đầu tư không thể chỉ dựa vào chất lượng văn bản pháp lý, mà cần đi qua một cơ chế vận hành liên thông, nơi các cơ quan công quyền phối hợp hiệu quả và thực thi nhất quán. Trên cơ sở đó, các giải pháp chính sách cấp tổ chức công cần được tổ chức xoay quanh ba trụ cột vận hành: điều phối thể chế; nâng cao chất lượng dịch vụ công và năng lực cán bộ; và tăng cường nguồn lực thể chế.

#### **5.3.1. Điều phối thể chế liên ngành – liên cấp – liên vùng**

Một trong những rào cản lớn nhất hiện nay là sự thiếu điều phối giữa các cơ quan chức năng, dẫn đến việc doanh nghiệp FDI phải "gõ cửa từng sở", phát sinh độ trễ thể chế và làm giảm hiệu quả đầu tư. Giải pháp trung tâm ở đây là hình thành các cơ chế điều phối thể chế có tính pháp lý, thay vì chỉ dựa vào chỉ đạo hành chính tạm thời. Các địa phương nên thiết lập Tổ công tác liên ngành về đầu tư FDI với quyền hạn rõ ràng, cơ chế phản hồi hai chiều và cơ sở pháp lý bền vững. Mô hình này đã

bước đầu thành công ở Quảng Ninh và Hải Phòng, cần được thể chế hóa và nhân rộng ở các tỉnh còn lại (World Bank, 2021).

Song song, cần chuẩn hóa quy trình liên thông hành chính đầu tư từ cấp xã - tỉnh - vùng để đảm bảo tính liên tục và minh bạch. Một quy trình liên thông thống nhất không chỉ giúp rút ngắn thời gian xử lý thủ tục mà còn giảm thiểu sự phụ thuộc vào cá nhân và tăng tính dự đoán trong chính sách địa phương (OECD, 2020).

### **5.3.2. Nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính và năng lực cán bộ**

Chất lượng dịch vụ công là yếu tố được đánh giá tương đối cao, song còn phụ thuộc lớn vào yếu tố cá nhân và chưa có hệ thống đánh giá chuẩn hóa. Do đó, cần xây dựng Bộ chỉ số đánh giá chất lượng dịch vụ công dành riêng cho khu vực FDI, bao gồm các tiêu chí như thời gian xử lý hồ sơ, mức độ hỗ trợ thực địa, sự thân thiện và khả năng giải quyết vấn đề. Bộ chỉ số này nên được cập nhật định kỳ và công bố công khai để tăng tính minh bạch và tạo áp lực cải tiến (UNESCAP, 2020).

Về năng lực cán bộ, cần triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu về tương tác công – tư cho công chức làm việc trong lĩnh vực đầu tư. Nội dung nên bao gồm kiến thức về chuỗi giá trị toàn cầu, quản trị đầu tư FDI, kỹ năng giao tiếp và giải quyết vấn đề trong môi trường đa văn hóa. Việc đào tạo cần gắn với tiêu chí đánh giá năng lực, để đảm bảo đầu ra thực chất chứ không dừng lại ở hình thức (Evans, 1995).

### **5.3.3. Tăng cường nguồn lực thể chế cho hợp tác**

Thể chế hiệu quả không thể vận hành nếu thiếu nguồn lực phù hợp. Thứ nhất, cần cơ chế ngân sách linh hoạt hơn cho các hoạt động xúc tiến đầu tư, cho phép địa phương chủ động trong việc tiếp cận, hỗ trợ và chăm sóc nhà đầu tư. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh cạnh tranh thu hút FDI giữa các tỉnh và khu vực (Bahl & Bird, 2008).

Thứ hai, hệ thống dữ liệu thông tin về FDI cần được số hóa, cập nhật theo thời gian thực và chia sẻ công khai giữa các sở ngành. Một nền tảng dữ liệu tích hợp sẽ giúp các tổ chức công phối hợp tốt hơn và doanh nghiệp tiếp cận thông tin minh bạch hơn. Dữ liệu nên bao gồm thông tin về dòng vốn, hiệu suất dự án, loại hình ngành nghề và tình trạng tuân thủ của nhà đầu tư (UNCTAD, 2022).

Thứ ba, cần thu hút và giữ chân đội ngũ công chức chuyên trách về FDI bằng chính sách nhân sự phù hợp, bao gồm lộ trình thăng tiến rõ ràng, đãi ngộ cạnh tranh và cơ hội đào tạo quốc tế. Đây là nền tảng để xây dựng một bộ máy hành chính có năng lực chuyên hóa chính sách thành hành động cụ thể (OECD, 2020).

Như vậy, các giải pháp nâng cao hiệu quả hợp tác thể chế từ phía tổ chức công cần được thiết kế theo hướng hệ thống, tích hợp và có thể đo lường. Đây là điều kiện tiên quyết để tối ưu hóa hiệu quả vận hành thể chế, từ đó tạo lập môi trường đầu tư ổn định, minh bạch và có sức lan tỏa trong dài hạn.

#### **5.4. Hàm ý chính sách vĩ mô đối với môi trường đầu tư vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ**

Khác với các giải pháp ở cấp tác nghiệp tổ chức công (phần 5.3), vốn tập trung vào cải tiến vận hành và phối hợp nội bộ từng đơn vị, phần này mở rộng tầm nhìn ra cấp vĩ mô, nơi các định hướng chính sách mang tính liên tỉnh, liên ngành và có khả năng định hình hành vi thể chế trong dài hạn. Dựa trên các kết quả thực nghiệm ở Chương 4, đặc biệt là đánh giá về cơ chế chuyển hóa thể chế trong mục 4.5, có thể khẳng định rằng hệ thống đầu tư vùng chỉ thực sự hiệu quả khi các chính sách vĩ mô được thiết kế để tăng cường liên kết, nâng cao năng lực điều phối và tạo điều kiện cho các địa phương thực hiện tốt vai trò của mình trong chuỗi giá trị thu hút và vận hành FDI.

##### **5.4.1. Xây dựng chiến lược hợp tác liên tỉnh**

Mặc dù Việt Nam đã thiết lập bốn vùng kinh tế trọng điểm, mỗi vùng có một Hội đồng điều phối vùng, song thực tiễn cho thấy hiệu quả hoạt động của các hội đồng này còn hạn chế, chủ yếu mang tính hình thức và thiếu cơ chế thực thi rõ ràng. Sự phân mảnh trong điều phối vùng đã dẫn đến trùng lặp trong ưu đãi, thiếu kết nối về quy hoạch hạ tầng và không tận dụng được lợi thế so sánh của từng tỉnh.

Vì vậy, cần thiết lập một chiến lược hợp tác thể chế liên tỉnh có tính ràng buộc pháp lý cao hơn, do một tổ chức điều phối vùng có thực quyền đảm nhiệm, được hỗ trợ bằng ngân sách riêng và có quyền can thiệp vào quy hoạch, xúc tiến đầu tư và giám sát thực thi chính sách (OECD, 2020). Cơ chế này cần được thể chế hóa thông qua các quy định dưới luật hoặc văn bản hành chính cấp trung ương, để đảm bảo rằng các chính sách phát triển vùng không bị chi phối bởi lợi ích cục bộ. Nó cũng giúp giảm xung đột thể chế và nâng cao hiệu quả phối hợp thủ tục hành chính, yếu tố được minh chứng là làm giảm 25–30% thời gian và chi phí vận hành FDI khi thực hiện hiệu quả (UNCTAD, 2022).

##### **5.4.2. Gắn ưu đãi đầu tư với chỉ số hiệu quả hợp tác**

Hiện nay, nhiều địa phương được phân bổ ưu đãi đầu tư dựa chủ yếu vào vị trí địa lý và ngành nghề ưu tiên, mà chưa phản ánh đúng năng lực thể chế trong triển

khai chính sách. Điều này tạo ra sự bất cân đối và đôi khi làm sai lệch tín hiệu thị trường. Để cải thiện, cần thiết kể một cơ chế gắn mức độ ưu đãi đầu tư với chỉ số hiệu quả hợp tác thể chế, phản ánh mức độ phục vụ hành chính, năng lực điều phối và sự hài lòng của nhà đầu tư (World Bank, 2021). Những địa phương có kết quả tốt sẽ được tăng quyền tự quyết trong thiết kế chính sách và được hỗ trợ ngân sách xúc tiến đầu tư. Điều này sẽ tạo ra áp lực cải cách lành mạnh, nâng cao tính cạnh tranh thể chế giữa các địa phương trong vùng, đồng thời định hướng lại các ưu đãi theo hiệu quả thay vì địa bàn (OECD, 2020).

### **5.4.3. Chuẩn hóa bộ công cụ đo lường hiệu quả hợp tác**

Một trong những rào cản đối với quản trị thể chế hiện nay là thiếu các công cụ đo lường hiệu quả phối hợp một cách định lượng và minh bạch. Do đó, cần xây dựng bộ chỉ số chuẩn để đánh giá hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư, bao gồm các chỉ số như: thời gian xử lý thủ tục đầu tư, chi phí tuân thủ hành chính, mức độ hài lòng doanh nghiệp và số lượng hoạt động phối hợp liên ngành. Bộ chỉ số này nên được xây dựng dựa trên kinh nghiệm quốc tế (UNCTAD, 2022; OECD, 2020), có thể tích hợp trong các bảng đánh giá PCI hoặc báo cáo thường niên cấp tỉnh, nhằm tạo ra cơ sở dữ liệu so sánh và cải tiến theo thời gian. Việc chuẩn hóa đánh giá không chỉ giúp nâng cao trách nhiệm giải trình, mà còn mở ra cơ hội học hỏi lẫn nhau giữa các địa phương (UNCTAD, 2022).

Những hàm ý chính sách vĩ mô nêu trên cho thấy rằng, để môi trường đầu tư vùng NKEZ phát triển theo hướng bền vững và có khả năng lan tỏa, cần vượt ra khỏi tư duy "cạnh tranh theo địa giới" để tiến đến "liên kết thể chế vì hiệu quả chung". Sự chuyển hóa thể chế không thể đạt được chỉ bằng việc ban hành thêm chính sách, mà cần được đảm bảo bằng cơ chế phối hợp vững chắc, đo lường minh bạch và khuyến khích cải cách dựa trên kết quả.

## KẾT LUẬN

Luận án “Các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và tác động đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ” đã thực hiện nghiên cứu toàn diện về các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài, trên quan điểm của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ. Đồng thời tiến hành phân tích tác động của các yếu tố này đến hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Cụ thể luận án đã thực hiện:

*Mở rộng và tích hợp lý thuyết trong quản trị FDI:* Luận án đã kết hợp hai lý thuyết nền tảng là Lý thuyết quản trị mạng lưới và Lý thuyết chi phí giao dịch để xây dựng khung phân tích tích hợp cho mối quan hệ giữa hợp tác giữa các tổ chức công và doanh nghiệp FDI trong bối cảnh thể chế chuyển đổi. Đây là điểm mới quan trọng, vì phần lớn các nghiên cứu trước đây thường tách rời các góc tiếp cận thể chế hành chính và doanh nghiệp.

*Xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu có cấu trúc trung gian đa chiều:* Mô hình nghiên cứu của luận án không chỉ kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công, mà còn làm rõ vai trò trung gian của hợp tác thể chế trong việc chuyển hóa các yếu tố đầu vào (lãnh đạo, thông tin, tài chính, dịch vụ công) thành kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI, bao gồm kết quả sản xuất, tài chính và thị trường. Việc thiết lập cơ chế trung gian này là đóng góp mới về mặt học thuật, giúp trả lời trực tiếp cho câu hỏi nghiên cứu số 2 và 3 của luận án.

*Chuẩn hóa bộ công cụ đo lường trong nghiên cứu FDI tại Việt Nam:* Luận án phát triển một bộ thang đo đa chiều, được kiểm định độ tin cậy và giá trị trong điều kiện thực nghiệm tại Việt Nam. Đặc biệt, nhóm thang đo về “hiệu quả hợp tác công” là những đóng góp mới cho nghiên cứu trong lĩnh vực hành chính công và quản trị đầu tư.

*Góp phần thu hẹp khoảng trống lý thuyết từ góc nhìn doanh nghiệp FDI:* Khác với phần lớn các nghiên cứu hiện hành chủ yếu tập trung vào góc độ quản lý nhà nước, luận án lựa chọn tiếp cận hiện tượng hợp tác thể chế từ quan điểm của doanh nghiệp FDI, vừa là đối tượng thụ hưởng, vừa là tác nhân tham gia kiến tạo môi trường đầu tư. Cách tiếp cận này không chỉ làm rõ hơn sự tương tác hai chiều giữa khu vực công và tư, mà còn bổ sung nền tảng cho việc phát triển các lý thuyết về hợp tác thể chế đa tác nhân.

*Làm rõ cơ chế tác động trong bối cảnh thể chế phân mảnh:* Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy sự khác biệt về hiệu quả phối hợp thể chế giữa các địa phương trong vùng ảnh hưởng đáng kể đến khả năng chuyển hóa lợi thế đầu tư thành kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI. Phát hiện này trả lời câu hỏi nghiên cứu số 4 và gợi mở hướng phân tích chính sách đầu tư theo vùng và cấp hành chính.

*Cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho cải cách thể chế vùng:* Kết quả nghiên cứu định lượng và định tính cung cấp cơ sở thực chứng để hoạch định các chính sách nâng cao hiệu quả phối hợp liên ngành, liên tỉnh trong thu hút và quản lý FDI. Điều này đặc biệt phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế vùng giai đoạn 2021–2030 tại Việt Nam.

*Định hướng cấu trúc lại vai trò doanh nghiệp FDI trong quản trị chính sách:* Luận án đã làm rõ rằng doanh nghiệp FDI không chỉ là đối tượng thụ hưởng chính sách mà cần được xem là tác nhân đồng kiến tạo thể chế đầu tư, có thể chủ động tác động đến môi trường thể chế thông qua chiến lược, tổ chức và đối thoại chính sách. Đây là một định vị chiến lược mới quan trọng đối với việc cải cách môi trường đầu tư tại các vùng kinh tế trọng điểm.

Đề xuất bộ giải pháp đa cấp, đồng bộ, và khả thi: Từ kết quả phân tích, luận án đã đưa ra hệ thống giải pháp có cấu trúc rõ ràng theo ba cấp:

- Cấp doanh nghiệp: quản trị chiến lược, vận hành, năng lực tổ chức.
- Cấp tổ chức công: thể chế điều phối, dịch vụ công, năng lực cán bộ.
- Cấp chính sách vĩ mô: liên kết vùng, ưu đãi gắn hiệu quả, chỉ số hóa hợp tác.

Các giải pháp này không chỉ cung cấp cơ sở tham khảo cho các nhà hoạch định chính sách, mà còn có thể được doanh nghiệp FDI vận dụng trong việc lựa chọn địa bàn chiến lược và xây dựng năng lực quản trị thích ứng với thể chế tại địa phương.

### **Những hạn chế của nghiên cứu và định hướng cho nghiên cứu tiếp theo**

Mặc dù nghiên cứu đã đóng góp đáng kể vào việc làm rõ mối quan hệ giữa hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công và doanh nghiệp FDI với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, vẫn còn một số hạn chế cần được nhìn nhận từ hai chiều: thể chế công và quản trị doanh nghiệp FDI.

*Góc độ thể chế và hệ thống công quyền*



Thứ nhất, nghiên cứu hiện tại chủ yếu tập trung vào vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ, nên kết quả có thể chưa phản ánh đầy đủ sự đa dạng về thể chế, năng lực điều hành và mức độ sẵn sàng hợp tác của các chính quyền địa phương khác. Sự khác biệt về cấp độ cải cách hành chính, năng lực cán bộ, hay cơ chế phối hợp liên ngành ở các vùng như Đông Nam Bộ hoặc Tây Nguyên có thể dẫn đến những kết luận khác biệt về bản chất và hiệu quả của hợp tác.

Thứ hai, cách tiếp cận trong nghiên cứu thiên về góc nhìn từ phía doanh nghiệp, trong khi đó chưa khai thác đầy đủ dữ liệu định tính và định lượng từ phía các cơ quan công quyền. Điều này có thể dẫn đến độ lệch trong việc đánh giá khách quan hiệu quả hợp tác, nhất là khi các tổ chức công có thể đang đối mặt với những giới hạn thể chế, áp lực chính trị hoặc thiếu nguồn lực mà doanh nghiệp không nhận thức hết.

Thứ ba, mô hình nghiên cứu vẫn còn tách biệt các thành tố như lãnh đạo, dịch vụ công, tài chính và thông tin, trong khi trên thực tế, các yếu tố này có thể tương tác và ảnh hưởng lẫn nhau. Việc thiếu phân tích tương quan chéo và cơ chế tác động hỗn hợp khiến việc xây dựng chính sách cải cách có thể chưa đạt đến mức tối ưu.

#### *Nhưng điểm hạn chế dưới góc độ quản trị kinh doanh*

Thứ nhất, từ góc nhìn quản trị kinh doanh, nghiên cứu chưa đi sâu vào năng lực tổ chức nội tại của các doanh nghiệp FDI, yếu tố then chốt quyết định khả năng tận dụng hợp tác công để nâng cao kết quả kinh doanh. Cụ thể, các doanh nghiệp có sự khác biệt đáng kể về quốc tịch, chiến lược toàn cầu, khả năng điều phối nội bộ và cơ cấu tổ chức, từ đó dẫn đến sự khác nhau trong cách thức hợp tác và phản ứng với môi trường thể chế địa phương.

Thứ hai, ngoài ra, nghiên cứu chưa phân tích sâu về mối quan hệ giữa hiệu quả hợp tác công-tư và các chỉ tiêu quản trị cốt lõi như năng suất lao động, chi phí vận hành, khả năng thích nghi với rủi ro thể chế hay tốc độ phản ứng chiến lược. Việc thiếu các chỉ số đo lường này khiến kết luận về hiệu quả hợp tác chưa gắn chặt với thực tiễn hoạt động quản trị doanh nghiệp.

Thứ ba, một hạn chế nữa là nghiên cứu chưa tiếp cận hành vi ra quyết định chiến lược của các doanh nghiệp FDI trong tương tác với hệ thống công quyền. Các khía cạnh như mức độ chủ động thiết lập quan hệ đối tác thể chế, đầu tư vào phòng ban chuyên trách pháp chế - đối ngoại, hoặc việc sử dụng quan hệ mạng lưới (network capital) trong xử lý thủ tục hành chính chưa được đưa vào phân tích, dù đây là các nội dung thiết yếu trong lý thuyết quản trị rủi ro thể chế và thích nghi thị trường.

Thứ tư, nguồn dữ liệu chủ yếu dựa trên nhận thức và đánh giá chủ quan của người lao động và nhà quản lý trong doanh nghiệp FDI. Mặc dù các thang đo đã được kiểm định độ tin cậy và giá trị, việc sử dụng dữ liệu định lượng tự báo cáo vẫn tiềm ẩn nguy cơ sai lệch do thiên kiến nhận thức, đặc biệt khi đánh giá về chất lượng hợp tác với cơ quan công quyền, là một chủ đề nhạy cảm về mặt hành chính và chính trị.

Thứ năm, mô hình lý thuyết của nghiên cứu còn dừng lại ở cấp độ đơn tuyến, chưa đi sâu vào phân tích mối quan hệ tác động chéo hoặc tương tác giữa các yếu tố thể chế (ví dụ: tác động tương hỗ giữa thông tin và chất lượng dịch vụ công, hoặc giữa lãnh đạo và tài chính). Ngoài ra, biến trung gian "hiệu quả hợp tác" được giả định là độc lập giữa ba thành tố chi phí, thời gian, và chất lượng, trong khi trên thực tế các yếu tố này có thể có ảnh hưởng lẫn nhau.

### **Định hướng cho nghiên cứu tiếp theo**

Từ các hạn chế kể trên, nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng theo một số hướng sau:

Thứ nhất, mở rộng phạm vi nghiên cứu ra các vùng kinh tế khác của Việt Nam, đặc biệt là Đông Nam Bộ, nơi tập trung lượng vốn FDI lớn nhất cả nước, nhằm đối chiếu và phân tích sự khác biệt vùng miền trong cấu trúc thể chế và hiệu quả hợp tác. Một nghiên cứu so sánh liên vùng sẽ cho phép phát hiện những yếu tố đặc thù và xây dựng các mô hình chính sách phù hợp hơn với từng địa phương.

Thứ hai, tích hợp biến quản trị nội bộ doanh nghiệp vào mô hình lý thuyết: Đưa vào các biến như năng lực quản trị thể chế (institutional capability), năng lực thiết lập mạng lưới chính sách, mức độ đầu tư vào bộ phận đối ngoại công quyền để đánh giá khả năng phản ứng với môi trường thể chế của doanh nghiệp.

Thứ ba, các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng mô hình lý thuyết theo hướng động (dynamic structural modeling), phân tích mối quan hệ tác động qua lại và dài hạn giữa hiệu quả hợp tác và kết quả kinh doanh. Ngoài ra, việc đưa vào các biến kiểm soát về loại hình doanh nghiệp, lĩnh vực đầu tư, quy mô vốn, hay mức độ nội địa hóa cũng có thể làm sáng tỏ thêm tính dị biệt giữa các nhóm doanh nghiệp FDI.

Thứ tư, trong bối cảnh chuyển đổi số và cải cách thể chế mạnh mẽ hiện nay, cần chú trọng nghiên cứu sâu về vai trò của công nghệ thông tin trong cải thiện hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công. Các mô hình phân tích dữ liệu lớn, đánh giá tác động của các nền tảng chính phủ điện tử hoặc dịch vụ công trực tuyến đến hành vi và hiệu suất doanh nghiệp FDI sẽ là hướng đi giàu tiềm năng.

Cuối cùng, cần cân nhắc mở rộng nghiên cứu sang cấp độ chính sách liên kết công-tư đa tầng (multi-level governance), trong đó phân tích sự tương tác giữa chính sách trung ương và năng lực thực thi cấp địa phương, đây là yếu tố đang nổi lên như một biến số quan trọng quyết định hiệu quả thực tế của các chương trình hỗ trợ FDI tại Việt Nam.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### DANH MỤC TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng. (2022). Nghị quyết số 30-NQ/TW ngày 23/11/2022 về phát triển kinh tế - xã hội và bảo đảm quốc phòng, an ninh vùng đồng bằng sông Hồng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045. Hà Nội: Văn phòng Trung ương Đảng.
2. Bang, N. M. (2016). Các yếu tố tác động đến thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài vào các khu công nghiệp trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Tạp chí Phát triển Khoa học & Công nghệ, (Q2–2016).
3. Bộ Chính trị. (2019). Nghị quyết số 50-NQ/TW ngày 20/8/2019 về định hướng hoàn thiện thể chế, chính sách, nâng cao chất lượng, hiệu quả hợp tác đầu tư nước ngoài đến năm 2030. Hà Nội: Văn phòng Trung ương Đảng.
4. Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2018). Chiến lược và định hướng thu hút đầu tư nước ngoài thế hệ mới giai đoạn 2018–2030. Hà Nội: Bộ KH&ĐT.
5. Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2023, September 29). Tình hình thu hút đầu tư nước ngoài tại Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, Bắc Ninh. <https://www.mpi.gov.vn/en/Pages/2023-9-29/FDI-attraction-situation-in-Vietnam-and-Vietnam-s-c8n1uj.aspx>
6. Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2023, November 8). FDI tại Quảng Ninh và các tỉnh Bắc Bộ, năm 2023. <https://www.mpi.gov.vn/en/Pages/2023-11-8/FDI-attraction-situation-in-Vietnam-and-Vietnam-s-f2icst.aspx>
7. Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2024, January 14). Tình hình thu hút đầu tư nước ngoài tại Việt Nam năm 2024. <https://www.mpi.gov.vn/en/Pages/2025-1-14/FDI-attraction-situation-in-Vietnam-and-Vietnam-s-ehsipf.aspx>
8. Chính phủ. (2022). Nghị quyết số 57/NQ-CP về các nhiệm vụ, giải pháp hoàn thiện thể chế liên kết vùng kinh tế - xã hội. Hà Nội: Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
9. Chính phủ. (2023). Nghị quyết số 57/NQ-CP ngày 06/4/2023 về ban hành Chương trình hành động thực hiện Nghị quyết 30-NQ/TW. Hà Nội: Văn phòng Chính phủ.
10. Chính phủ Việt Nam. (2021). Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2021–2030. Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
11. Hoàng, Q. T. (2019). Ứng dụng công nghệ trong hỗ trợ doanh nghiệp. Tạp chí Quản lý Công, 45(7), 67–75.

12. Hương, N. T. M. (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài vào lĩnh vực nông nghiệp ở Hà Nội. Tạp chí Khoa học và Công nghệ – Đại học Đà Nẵng, 19(10), 1–8.
13. Mai, V. N. (2022). Liên kết vùng và sự hài lòng của doanh nghiệp FDI: Vai trò trung gian của marketing địa phương. Tạp chí Khoa học và Công nghệ, (54).
14. Nguyễn, V. C. (2020). Chi phí không chính thức và thu hút đầu tư FDI tại Việt Nam giai đoạn 2013–2016. ResearchGate.  
<https://www.researchgate.net/publication/336284206>
15. Thương, N. T. (2024). Hoạt động chuyển giá của các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam: Thực trạng và giải pháp. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, (03, tháng 02/2024).
16. Tổng cục Thống kê Việt Nam. (2023). Báo cáo kết quả thu hút vốn FDI tại Việt Nam năm 2023. <https://www.gso.gov.vn/en/analysis>
17. VCCI. (2021). Báo cáo năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI). Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam.
18. VCCI. (2025). Doanh nghiệp FDI liên tục báo lỗ: Dấu hiệu chuyển giá, né thuế. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam.
19. VCCI & USAID. (2022–2024). Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI).  
<https://www.pcvietnam.vn>

#### DANH MỤC TÀI LIỆU TIẾNG ANH

1. Agranoff, R. (2007). Managing within networks: Adding value to public organizations. Georgetown University Press.
2. Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. Journal of Public Administration Research and Theory, 11(3), 295–326. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>
3. Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). Collaborative public management: New strategies for local governments. Georgetown University Press.
4. Akerboom, M. (2024). Leadership in public sector interorganizational networks: A synthesis of the literature and propositions based on a multiple case study.
5. Aldag, A., Warner, M. E., & Bel, G. (2020). Interorganizational networks and citizen satisfaction: A meta-regression of cooperation studies. Journal of Public Administration Research and Theory. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz053>
6. Anheier, H. K. (2014). Nonprofit organizations: Theory, management, policy. Routledge.

7. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
8. Anwar, S., & Nguyen, L. P. (2010). Foreign direct investment and economic growth in Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 16(2), 1–17.  
<https://doi.org/10.1080/10438590802511031>
9. Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer.
10. Axelrod, R., & Keohane, R. O. (1985). Achieving cooperation under anarchy: Strategies and institutions. *World Politics*, 38(1), 226–254.  
<https://doi.org/10.2307/2010357>
11. Bahl, R., & Bird, R. (2008). Subnational taxes in developing countries: The way forward. *Public Budgeting & Finance*, 28(4), 1–25.
12. Banaszewska, H., Czyżewski, A., & Kubiński, M. (2022). City cooperation and local economic performance: Evidence from Poland. *Urban Studies*, 59(3), 412–430.
13. Bardach, E. (1998). *Getting agencies to work together: The practice and theory of managerial craftsmanship*. Brookings Institution Press.
14. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
15. Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421–444. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<421::AID-SMJ30>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<421::AID-SMJ30>3.0.CO;2-O)
16. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
17. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
18. Beatson, S. A., & Chen, J. (2018). Foreign investment, corporate governance and performance in the Chinese listed A Share companies. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 16(1), 59–93.
19. Bel, G., & Sebő, M. (2019). Does inter-municipal cooperation really reduce delivery costs? *Urban Affairs Review*, 57(3), 683–713.  
<https://doi.org/10.1177/1078087419839492>

20. Bel, G., & Warner, M. E. (2015). Inter-municipal cooperation and costs: Expectations and evidence. *Public Administration*, 93(1), 52–67. <https://doi.org/10.1111/padm.12104>
21. Bel, G., Warner, M. E., & Elston, J. (2023). With a little help from my friends? Fiscal stress and inter-municipal cooperation. *Policy Studies Journal*. <https://doi.org/10.1111/psj.22664>
22. Benmohamed, A. (2024). Public value creation through the use of open government data. *Journal of Public Administration*.
23. Benmohamed, N., Shen, J., & Vlahu-Gjorgievska, E. (2024). Public value creation through the use of open government data in Australian public sector: A quantitative study from employees' perspective. *Government Information Quarterly*, 41, 101930. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101930>
24. Berardo, R., & Scholz, J. T. (2010). Self-organizing policy networks: Risk, partner selection, and cooperation in estuaries. *American Journal of Political Science*, 54(3), 632–649. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2010.00451.x>
25. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
26. Böhme, K., Doucet, P., Komornicki, T., Zaucha, J., & Świątek, D. (2015). Territorial governance and cohesion policy. European Union.
27. Bozsik, N., Ngo, D. M., & Vasa, L. (2023). The effects of foreign direct investment on the performance of small-medium enterprises: The case of Vietnam. *Journal of International Studies*, 16(1), 57–70.
28. Brown, T. L., Keast, R., & Mandell, M. P. (1998). Institutional arrangements and public service delivery: The case of service integration. *Public Administration Review*, 58(4), 306–316. <https://doi.org/10.2307/977561>
29. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
30. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
31. Burger, M. J., van der Knaap, B., & Wall, R. S. (2021). Regional policy and greenfield foreign direct investment: Evidence from German districts. *Regional Studies*, 55(3), 452–466. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1839637>
32. Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of*

Operations Management, 33–34, 15–42.

<https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>

33. Camino-Mogro, S., Bermúdez-Barrezueta, N., & Armijos, M. (2023). Is FDI a potential tool for boosting firm's performance? Firm level evidence from Ecuador. *Journal of Evolutionary Economics*, 33(2), 341–391.  
<https://doi.org/10.1007/s00191-022-00806-2>
34. Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167–199.  
<https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.167>
35. Caves, R. E. (1996). *Multinational enterprise and economic analysis* (2nd ed.). Cambridge University Press.
36. Charalabidis, Y., Loukis, E. N., Androutsopoulou, A., Karkaletsis, V., & Triantafyllou, A. (2014). Passive crowdsourcing in government using social media. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 8(2), 283–308.  
<https://doi.org/10.1108/TG-09-2013-0035>
37. Chen, Y. C. (2017). Collaborative data networks for public service: Governance, management, and performance. *Government Information Quarterly*, 34(4), 514–523.
38. Chen, Y. C., & Lee, J. (2017). Collaborative data networks for public service: Governance, management, and performance. *Public Management Review*, 19(2), 130–151. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1305691>
39. Chen, Y.-C., Hu, L.-T., Tseng, K.-C., & Chang, C.-K. (2019). Cross-boundary e-government systems: Determinants of performance. *Government Information Quarterly*, 36(3), 449–459. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.001>
40. Cheng, L. K., & Wu, C. (2001). Determinants of the performance of foreign invested enterprises in China. *Journal of Comparative Economics*, 29(2), 347–365.
41. Choi, J., Lu, L., & Park, H. (2022). The financial value of municipal political networks: Evidence from China. arXiv preprint arXiv:2201.01160.  
<https://arxiv.org/abs/2201.01160>
42. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
43. Cooksey, C. E., & Krieg, J. (1996). One-stop service delivery: Strategies for integrating public sector services. *Public Management*, 78(9), 9–12.



44. Costumato, L. (2021). Collaboration among public organizations: A systematic literature review on determinants of interinstitutional performance. *International Journal of Public Sector Management*, 81(4), 673–689. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0069>
45. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
46. Cristofoli, D., Maccio, L., & Sancino, A. (2011). Managing successful networks: The case of intermunicipality collaboration in Switzerland. *Public Management Review*, 13(3), 379–399. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.553292>
47. Cristofoli, D., Maccio, L., & Sancino, A. (2011). Managing successful networks: The case of intermunicipality collaboration in Switzerland. *Public Management Review*, 13(5), 625–646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.539112>
48. Cristofoli, D., Trivellato, B., Sancino, A., Markovic, J., & Valotti, G. (2021). Public network leadership and the ties that lead. *Journal of Management and Governance*, 25(1), 137–162. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09505-1>
49. Cui, J. (2020). *Collaborative governance of local governments in China*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429054457>
50. Dang, D. A. (2013). How foreign direct investment promote institutional quality: Evidence from Vietnam. *Journal of Comparative Economics*, 41(4), 1054–1072. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2013.05.010>
51. Dang, T. C., Banh, T. T., Tran, V. H., Trinh, T. H., & Nguyen, T. T. C. (2024). What drives the satisfaction and loyalty of foreign investors in a locality? Empirical evidence in Nghe An, Viet Nam. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2353847. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353847>
52. Das, S., Kosfeld, R., & Bischoff, I. (2025). Does IMC reduce tax competition? Evidence from interlocal industrial parks in Germany. *European Journal of Political Economy*. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2025.102372>
53. De Villiers, J. C. (2009). Success factors and the city-to-city partnership management process – From strategy to alliance capability. *Habitat International*, 33(2), 149–156. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2008.10.018>
54. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <https://doi.org/10.2307/256718>
55. Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2007). Factors influencing perceptions of performance: The case of western FDI in an emerging market. *International Business Review*, 16(3), 310–336.

56. Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.
57. Do, T. K., Nguyen, V. T., & Masina, P. (2022). Employment and living conditions of workers in garment and electronics sectors in Vietnam’s industrial zones. *Università degli Studi di Napoli “L’Orientale”*.  
<https://unora.unior.it/bitstream/11574/214559/5/Employment%20in%20garment%20and%20electronics%20sector.pdf>
58. Doukas, J. A., & Lang, L. H. P. (2003). Foreign direct investment, diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 153–172. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400014>
59. Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley.
60. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
61. Elston, T., & MacCarthaigh, M. (2018). Collaborative cost-cutting: Productive efficiency as an interdependency between public organizations. *Public Management Review*, 20(4), 475–493.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438498>
62. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
63. Eriksson, E., Andersson, T., & Hellström, A. (2020). Collaborative public sector funding for nonprofit organizations. *Public Management Review*, 22(1), 21–44.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604793>
64. Etemadi, F. (2021). Network governance theory as basic pattern for promoting financial support system of the poor in Iranian health system. *BMC Health Services Research*, 21, 556. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06581-3>
65. Evans, P. (1995). *Embedded autonomy: States and industrial transformation*. Princeton University Press.
66. European Commission. (2006). *Foreign direct investment and regional development in the EU*. European Commission Report.
67. Feiock, R. (2005). Institutional collective action and local government cooperation. *Urban Affairs Review*, 49(2), 175–196.  
<https://doi.org/10.1177/1078087412462133>

68. Feiock, R. (2007). Rational choice and regional governance. *Journal of Urban Affairs*, 29(1), 47–63. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9906.2007.00322.x>
69. Feiock, R. C. (2008). Metropolitan governance and institutional collective action. *Urban Affairs Review*, 44(3), 356–377. <https://doi.org/10.1177/1078087408324000>
70. Feiock, R. C. (2013). The institutional collective action framework. *Policy Studies Journal*, 41(3), 397–425. <https://doi.org/10.1111/psj.12023>
71. Gazley, B. (2008). Beyond the contract: The scope and nature of informal government–nonprofit partnerships. *Public Administration Review*, 68(1), 141–154. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00844.x>
72. Gerlak, A. K., & Heikkila, T. (2011). Collective learning in institutional collective action. *Policy Studies Journal*, 39(4), 591–613.
73. Geringer, J. M., & Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249–263. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490302>
74. Getzner, M., & Moroz, S. (2020). FDI and regional development in transition economies: Evidence from Ukraine. *Eastern European Economics*, 58(1), 41–64. <https://doi.org/10.1080/00128775.2019.1676725>
75. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
76. Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer’s performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32–69. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.32>
77. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
78. Ha, M. T. (2022). Factors affecting the attraction of foreign direct investment in Hanoi – Vietnam. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(2), 112–118.
79. Ha, N. (2023). Factors affecting the attraction of foreign direct investment in Hanoi, Vietnam. *Business and Economic Research*, 13(4), 168. <https://doi.org/10.5296/ber.v13i4.21521>
80. Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D partnerships: An overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31(4), 477–492. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00120-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00120-2)

81. Hagedoorn, J., Link, A. N., & Vonortas, N. S. (2000). Research partnerships. *Research Policy*, 29(4–5), 567–586. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00090-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00090-6)
82. Hahn, N. P., Hùng, D. V., Hoat, N. T., & Trang, D. T. T. (2017). Improving quality of foreign direct investment attraction in Vietnam. *International Journal of Quality Innovation*, 3(7). <https://doi.org/10.1186/s40887-017-0016-7>
83. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
84. Hair, J. F., Jr., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.10008574>
85. Hasnain-Wynia, R., Sofaer, S., Bazzoli, G. J., Alexander, J. A., Shortell, S. M., Conrad, D. A., Chan, B., Zukoski, A. P., & Sweney, J. (2003). Members' perceptions of community care network partnerships' effectiveness. *Medical Care Research and Review*, 60(4\_suppl), 40S–62S. <https://doi.org/10.1177/1077558703260272>
86. Hawkins, C. V. (2010). Competition and cooperation: Local government joint ventures for economic development. *Journal of Urban Affairs*, 32(2), 253–275. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9906.2009.00492.x>
87. Hawkins, C. V. (2010). Collaboration under competition: Municipal joint ventures in economic development. *Urban Affairs Review*, 46(3), 528–555.
88. He, B., Tang, M., & Wei, A. (2025). The impact of city diplomacy on foreign direct investment: Evidence from international sister city diplomacy agreements. *Review of Economics & Finance*, 99, 102–117.
89. Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
90. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., & Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1022–1044. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400398>
91. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

92. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
93. Kaushal, L. A. (2021). Impact of institutional and regulatory quality on FDI inflow: Case of a developing Indian economy. *Cogent Economics & Finance*, 9(1), 1985201. <https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1985201>
94. Keast, R., & Mandell, M. (2013). Network structures: Working differently and changing expectations. *Public Administration Review*, 64(3), 363–371.
95. Kim, J. (2019). When it rains, it pours: Foreign direct investment and provincial corruption in Vietnam. *Journal of East Asian Studies*, 19(1), 1–25.
96. Kim, J., & Warner, M. E. (2022). Determinants of local government cooperation in South Korea: Evidence from joint service delivery. *Local Government Studies*, 48(2), 210–230. <https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1961234>
97. Kim, S. Y., Swann, W. L., Weible, C. M., Bolognesi, T., Krause, R. M., Park, A. Y. S., Tang, T., Maletsky, K., & Feiock, R. C. (2020). Updating the Institutional Collective Action Framework. *Policy Studies Journal*. <https://doi.org/10.1111/psj.12392>
98. Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
99. Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2016). The impact of contract characteristics on the performance of public-private partnerships (PPPs). *Public Money & Management*, 36(6), 455–462.
100. Klijn, E. H., & Teisman, G. R. (2000). Governing public-private partnerships: Analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships. *Public Management Review*, 2(2), 135–158.
101. Kosfeld, M. (2019). The role of leaders in inducing and maintaining cooperation – The conditional cooperation strategy. *The Leadership Quarterly*, 31(3), 101292.
102. Kramer, R. (1990). [Review of *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*, by B. Gray]. *Academy of Management Review*, 15(3), 545–547. <https://doi.org/10.2307/258026>
103. Le, T. H. (2023). Factors affecting the attraction of foreign direct investment in Hanoi – Vietnam. *Business and Economic Research*, 13(4), 168.
104. Le, T.-N., & Dang, T.-T. (2024). Performance analysis of Vietnamese provinces' FDI attractiveness: An application of DEA and Malmquist indexes. *SAGE Open*, 14(3).

105. Loewendahl, H. (2001). A framework for investment promotion. *Transnational Corporations*, 10(1), 3–31.
106. Loukis, E., Janssen, M., Dawes, S., & others. (2016). Evolving ICT and governance in organizational networks – Conceptual and theoretical foundations. *Electronic Markets*, 26, 7–14. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0210-1>
107. Lubell, M., Mewhirter, J., Berardo, R., & Scholz, J. T. (2013). Network governance for climate change adaptation. *Policy Studies Journal*, 41(3), 395–423. <https://doi.org/10.1111/psj.12021>
108. Malatesta, D., & Smith, C. R. (2014). Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management. *Public Administration Review*, 74(1), 14–25. <https://doi.org/10.1111/puar.12181>
109. Mandell, M. P. (2001). *Getting results through collaboration: Networks and network structures for public policy and management*. Quorum Books.
110. McGuire, M. (2002). Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public Administration Review*, 62(5), 599–609. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00240>
111. McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 66(5), 894–901. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>
112. McGuire, M., & Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(2), 265–284.
113. McGuire, M., & Silvia, C. (2009). Does leadership in networks matter? How leaders create and manage networks. *Public Performance & Management Review*, 33(1), 34–62. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576330102>
114. Meier, K. J., & O’Toole, L. J., Jr. (2001). Managerial strategies and behavior in networks: A model with evidence from U.S. public education. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 271–294. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003503>
115. Mendez, N. M. (2023). Do collaborative management actions lead to better organizational outcomes? *International Journal of Public Administration*, 47(15), 1059–1072. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2256994>
116. Meyer, K. E., Tran, T. T. Y., & Nguyen, H. V. (2005). *Doing business in Vietnam*. Copenhagen Business School. <https://research.cbs.dk/en/publications/f05e2170-dc6c-11db-84f6-000ea68e967b>

117. Ministry of Planning and Investment. (2025, January 16). FDI attraction situation in Vietnam and Vietnam's overseas investment in 2024. <https://www.mpi.gov.vn/en/Pages/2025-1-14/FDI-attraction-situation-in-Vietnam-and-Vietnam-s-ehsipf.aspx>
118. Nascimento, A. B. F. M., Fernandes, A. S. A., Sano, H., & Silvestre, H. C. (2021). Inter-municipal cooperation based on institutional collective action: The effects of public health consortia in Brazil. *Revista de Administração Pública*, 55(6), 1369–1391. <https://doi.org/10.1590/0034-76120200061>
119. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
120. Niaounakis, M., & Blank, J. W. (2017). Inter-municipal cooperation and cost efficiency: The Dutch municipal tax authorities. *Local Government Studies*, 43(2), 204–223.
121. Ngo, P. H. (2017). Improving quality of foreign direct investment attraction in Vietnam. *Journal of Economics and Development*, 19(2), 20–30.
122. Nguyen, B., Mickiewicz, T., & Du, J. (2017). Local governance and business performance in Vietnam: The transaction costs perspective. *Regional Studies* (forthcoming). SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3015883>
123. Nguyen, H. (2017). Foreign investors' perceived benefits of cooperation among local governments in FDI attraction: A study at the key economic zone of central Vietnam. *The University of Danang, Journal of Science and Technology*, 6(115), 73–77.
124. Nguyen, H. T., Tran, T. H. M., Nguyen, T. X., Vo, M. T., Tran, B. T. S., Cao, N. T. M., To, X. H., & Phung, K. S. (2025).
125. O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative public management: Where have we been and where are we going? *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507–522. <https://doi.org/10.1177/0275074012445780>
126. OECD. (2020). FDI qualities indicators: Measuring the sustainable development impacts of investment. OECD Publishing.
127. OECD. (2020). FDI qualities policy toolkit. Organisation for Economic Co-operation and Development.
128. OECD. (2020). Strengthening regional governance for FDI. OECD Investment Policy Reviews.
129. OECD. (2021). Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy. OECD Publishing.

130. Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 496–520.
131. O’Toole, L. J., Jr., & Meier, K. J. (2004). Desperately seeking Selznick: Cooptation and the dark side of public management in networks. *Public Administration Review*, 64(6), 681–693. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00415.x>
132. Page, S. (2003). Entrepreneurial strategies for managing interagency collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 311–340.
133. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
134. Pattaro, A. F., Ranuzzini, M., & Bonacini, L. (2019). Inter-municipal cooperation in Emilia Romagna. *RePEc:mod:depeco:0144*.
135. Perkmann, M. (2003). Cross-border regions in Europe: Significance and drivers of regional cross-border co-operation. *European Urban and Regional Studies*, 10(2), 153–171. <https://doi.org/10.1177/0969776403010002004>
136. Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Jossey-Bass.
137. Petersen, O. H. (2019). Evaluating the costs, quality and value for money of infrastructure public–private partnerships: A systematic literature review. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(3), 479–501.
138. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
139. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
140. Posner, D. N., Simon, D. J., & others. (2007). Why does ethnic diversity undermine public goods provision? *American Political Science Review*, 101(4), 709–725.
141. Potter, J. (2003). *Foreign direct investment and regional development: Policy implications and lessons from OECD countries*. OECD Publishing.
142. Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>



143. Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638–648. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02571.x>
144. Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1–33. <https://doi.org/10.2307/2393698>
145. Quadros, R., Furtado, A., Bernardes, R., & Franco, E. (2001). Technological innovation in Brazilian industry: An assessment based on the 1998 Industrial Survey. *Research Policy*, 30(3), 443–456.
146. Quadros, R., Furtado, J., Bernardes, R., & Franco, E. (2001). Technological innovation in Brazilian industry: An assessment based on the São Paulo Innovation Survey. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(2–3), 203–219.
147. Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass.
148. Reuters. (2024, January 6). Vietnam GDP growth and foreign direct investment trends in 2024. <https://www.reuters.com/markets/asia/vietnam-2024-gdp-growth-quickens-709-2025-01-06/>
149. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
150. Robson de Faria Silva, R., Souza, A., Kaczam, F., Dalazen, L. L., Vieira da Silva, W., & Veiga, C. P. (2022). Public-private partnerships and value for money. *Public Works Management & Policy*, 0(0), 1–24. <https://doi.org/10.1177/1087724X221108149>
151. Rodrik, D. (2018). Straight talk on trade: Ideas for a sane world economy. *Canadian Journal of Development Studies*, 39(4), 473–491.
152. Saha, S., & co-authors. (2022). Effects of institutional quality on foreign direct investment inflow in lower-middle income countries. *Journal of Economic Development*, 47(4), 45–64. <https://doi.org/10.1016/j.jed.2022.05.004>
153. Selden, S. C., Sowa, J. E., & Sandfort, J. R. (2006). The impact of nonprofit collaboration in early childhood education on management and program outcomes. *Public Administration Review*, 66(3), 412–425.

154. Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K., & Marxiaoli, S. (2016). Determinants of firm performance: A subjective model. *International Journal of Social Science Studies*, 4(7), 90–100.  
<https://doi.org/10.11114/ijsss.v4i7.1662>
155. Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25–35.
156. Shen, R., Feiock, R. C., & Yi, H. (2017). China's local government innovations in inter-local collaboration. In Y. Jing & S. Osborne (Eds.), *Public service innovations in China: Governing China in the 21st century* (pp. 25–41). Palgrave. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-1762-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-1762-9_2)
157. Shin, G., & Jhee, B.-K. (2021). Does decentralization enhance public service satisfaction in South Korea? A structural equation modeling approach. *Asia Pacific Policy Studies*, 8(1), 42–67. <https://doi.org/10.1002/app5.316>
158. Siciliano, M. D., Kim, M., & Callen, J. L. (2022). Networks in the public sector: A multilevel framework and systematic review. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(2), 95–109.
159. Song, M., Hwang, J., & Ki, N. (2024). How perceived risks in interorganizational collaboration shape disaster response strategies. *Public Administration and Development*. Advance online publication.  
<https://doi.org/10.1002/pad.2048>
160. Strebel, F., & Bundi, D. (2022). Policy salience and urban cooperation: Evidence from Switzerland. *Urban Affairs Review*. Advance online publication.
161. Tabash, M. I., Farooq, U., Matar, A., & Al-Absy, M. S. M. (2024). Role of governance in attracting foreign direct investment inflow: Empirical evidence from South Asia region. *Cogent Economics & Finance*, 12(1), 2358930.  
<https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2358930>
162. Ta, H. T. V., Le, N. H., & Nguyen, H. T. (2020). Factors affecting FDI intentions of investors: Empirical evidence from provincial-level data in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 577–586.
163. Tan, S. W., & Tran, T. T. (2017). The effect of local governance on firm productivity and resource allocation: Evidence from Vietnam. World Bank Policy Research Working Paper No. 8118.
164. Teles, F., & Swianiewicz, P. (2018). *Inter-municipal cooperation in Europe: Institutions and governance*. Palgrave Macmillan.

165. Tho, N. G., & Vien, L. V. (2022). Evaluating the factors affecting foreign direct investment attraction in agriculture in Vietnam. *Journal of Positive School Psychology*, 6(11), 2461–2487.
166. Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66(s1), 20–32.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>
167. Thuy, L. T., & Tam, D. T. (2023). Determinants of foreign investment attraction contributed to socio-economic development: A case study in Vietnam. *Journal of Economic Development*.
168. Tobin, J., & Rose-Ackerman, S. (2005). Foreign direct investment and the business environment in developing countries: The impact of bilateral investment treaties. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=557121>
169. Tshombe, L. M., & Molokwane, T. (2016). An analysis of public private partnership in emerging economies. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 6(4), 306–315. <https://doi.org/10.22495/rgcv6i4c2art8>
170. Tuluce, N. S., & Dogan, E. (2014). The impact of innovation on the firm performance and corporate social responsibility: Empirical evidence from Turkey. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 61–69.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n1p61>
171. Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528–550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x>
172. Uetake, T. (2021). Providing agri-environmental public goods through collective action: Lessons from New Zealand case studies. *Environmental Science & Policy*, 123, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2021.04.002>
173. UNCTAD. (2022). World investment report 2022: International tax reforms and sustainable investment. United Nations.
174. UNDP Vietnam. (2022). Vietnam SDG investor map report.
175. UNESCAP. (2020). Policy guidebook on enhancing administrative capacity for FDI.
176. UNIDO. (2019). Public-private partnerships for industrial development. United Nations Industrial Development Organization.
177. Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/0021886303039001001>

178. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
179. Verweij, S., & van Meerkerk, I. (2020). Do public–private partnerships achieve better time and cost performance than regular contracts? *Public Money & Management*, 41(4), 286–295.  
<https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1752011>
180. Verweij, S., & van Meerkerk, I. (2021). Do public–private partnerships achieve better time and cost performance than regular contracts? *Public Works Management & Policy*, 26(4), 289–308.
181. Voorn, B., van Genugten, M., & van Thiel, S. (2019). Multiple principals, multiple problems: Implications for effective governance and a research agenda for joint service delivery. *Public Administration*, 97(3), 671–685.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12587>
182. Wang, W. (2015). Exploring the determinants of network effectiveness: The case of neighborhood governance networks in Beijing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 999–1025.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/muv017>
183. Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E. H., Grotenbreg, S., & Koppenjan, J. F. M. (2018). What makes public–private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs. *Public Management Review*, 20(8), 1165–1185. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1428415>
184. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
185. Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
186. Williamson, O. E. (2002). Transaction cost economics: An overview. In Elgar Reference Collection.
187. Wint, A. G., & Williams, D. A. (2002). Attracting FDI to developing countries: A changing role for government. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 361–374.  
<https://doi.org/10.1108/09513550210435719>
188. Woldemedhin, S. G. (2021). *The impact of foreign direct investment on Ethiopia’s economic growth* (Master’s dissertation, University of South Africa).

189. Wolfschütz, E. (2020). The effect of inter-municipal cooperation on local business development in German municipalities (Joint Discussion Paper Series in Economics No. 05-2020). Philipps-University Marburg, School of Business and Economics. <http://www.uni-marburg.de/fb02/makro/forschung/magkspapers>
190. World Bank. (2017). The effect of local governance on firm productivity and resource allocation. <https://www.worldbank.org>
191. World Bank. (2020). Improving institutional governance for FDI in Vietnam. World Bank.
192. World Bank. (2021a). Vietnam digital economy diagnostic. World Bank.
193. World Bank. (2021b). Improving public sector performance: FDI service delivery in Asia. World Bank.
194. World Bank. (2021c). Improving subnational competitiveness in Vietnam: Fostering better institutions and coordinated investment. World Bank.
195. Wu, L., Wei, Y., Wang, C., McDonald, F., & Han, X. (2022). The importance of institutional and financial resources for export performance associated with technological innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 185, 122040. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122040>
196. Yasar, M., & Paul, C. J. M. (2007). Firm performance and foreign direct investment: Evidence from transition economies. *Economics Bulletin*, 15(21), 1–11. <http://economicsbulletin.vanderbilt.edu/2007/volume15/EB-07O50003A.pdf>
197. Yi, H., et al. (2017). Regional governance and institutional collective action for environmental sustainability. *Public Administration Review*, 78(3), 392–404. <https://doi.org/10.1111/puar.12799>
198. Yilmaz, C., Alpkın, L., & Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58(10), 1340–1352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.06.002>
199. Ysa, T., Llopis, J., & Sánchez, C. (2014). Determinants of network outcomes: The impact of management strategies. *Public Administration*, 92(3), 636–655.
200. Yue, W. (2022). Foreign direct investment and the innovation performance of local enterprises. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 252. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01274-6>

**DANH MỤC BÀI BÁO VÀ CÔNG TRÌNH KHOA HỌC**

<b>STT</b>	<b>Tên công trình khoa học</b>		<b>Nơi công bố</b>
1	Nghiên cứu định lượng tác động của quản trị nhân sự số đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp	Tác giả	Tạp chí Khoa học Thương Mại số 154
2	Deteminants of propensity of cooperation among Vietnam local goverments in FDI promotion	Tác giả	Kỷ yếu hội thảo KHQT CIEMB 2021
3	Tác động của bối cảnh kinh tế mới đến kỹ năng và hiệu quả lao động tại các doanh nghiệp FDI Việt nam	Tác giả	Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 3 (538)
4	Xây dựng mô hình giải thích các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công	Tác giả	Tạp chí Công thương số 4-2024
5	Empirical study on the relationship between corporate social responsibility, corporate reputation and performance of e-commerce enterprises in Vietnam	Tác giả	Mediterranean Journal of Basic and Applied Sciences - 2024
6	Determinants of propensity to intensify the cooperation among local governments in FDI promotion: The case of Nothern Key Economic Zone of Vietnam	Tác giả	Middle East Journal of APPLIED SCIENCE AND TECH - 2025
7	Further Discussion on Determinants of cooperation intensity among local governments in promoting Foreign Direct Investment (FDI) within Vietnam's Northern Key Economic Zone (KEZ)	Tác giả	Asian bJournal OF BASIC SCIENCE & RESEARCH - 2025

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ HỢP TÁC GIỮA CÁC TỔ CHỨC CÔNG

STT	Tác giả – Năm	Quốc gia	Phạm vi nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Lý thuyết nền	Kết quả chính	Hàm ý chính sách
1	Ansell & Gash (2008)	Quốc tế	Mô hình hợp tác công	Tổng quan & phân tích lý thuyết	Collaborative Governance	Xác định điều kiện hợp tác hiệu quả: niềm tin, cam kết, trao quyền	Xây dựng nền tảng hợp tác dựa trên giao tiếp và minh bạch
2	Feiock (2013)	Hoa Kỳ	Hợp tác địa phương	Phân tích ICA	Institutional Collective Action (ICA)	ICA giúp giảm chi phí giao dịch trong quản trị liên tổ chức	Cần khung pháp lý & điều phối hợp tác mạnh mẽ
3	Bel & Sebő (2019)	Châu Âu	IMC & hiệu quả chi phí	Meta-phân tích	ICA + kinh tế quy mô	Hợp tác giảm chi phí nhưng phụ thuộc cấu trúc mạng	Phát triển khung thể chế quản trị linh hoạt
4	Hawkins (2010)	Hoa Kỳ	206 địa phương đô thị	Hội quy logistic	ICA	Giao tiếp tăng khả năng hình thành liên doanh	Cần khuyến khích kênh liên lạc và mạng lưới chính quyền
5	Yi và cộng sự (2017)	Trung Quốc	Liên vùng môi trường	SEM	ICA + Sustainability	Chính phủ cấp cao giúp trung gian hợp tác hiệu quả	Nâng vai trò trung ương trong phối hợp môi trường vùng
6	Muraoka & Avellaneda (2021)	El Salvador	IMC giữa các thành phố	Mô hình mạng	Network Governance	Hợp tác cải thiện chất lượng dịch vụ công và hạ tầng điện	Thúc đẩy IMC như giải pháp cho phát triển dịch vụ
7	Banaszewska và cộng sự (2022)	Ba Lan	Các thành phố tự trị (2003–13)	Panel data	ICA + phát triển địa phương	Hợp tác giảm thất nghiệp trong vài khu vực	Phân tích vùng cần điều chỉnh chính sách phù hợp

8	Strebel & Bundi (2022)	Thụy Sĩ	Chính quyền địa phương	Khảo sát & hồi quy	Policy salience	Tác động chính sách phụ thuộc mức độ phù hợp và nhận thức	Thiết kế chính sách theo nhu cầu địa phương
9	Pattaro và cộng sự (2019)	Ý	Vùng Emilia Romagna	Hồi quy chi phí	Network Governance	Hợp tác mở rộng dịch vụ nhưng ảnh hưởng tài chính	Cân bằng giữa hiệu quả dịch vụ và tự chủ tài chính
10	Bel, Warner & Elston (2023)	Quốc tế	IMC & tài chính công	Time-series regression	ICA + fiscal stress	Hợp tác chỉ xảy ra khi có quy mô dịch vụ hợp lý	Không nên coi thâm hụt ngân sách là yếu tố đủ để hợp tác
11	Teles & Swianiewicz (2018)	Châu Âu	15 quốc gia châu Âu	So sánh định tính	Multi-level Governance	Cấu trúc thể chế ảnh hưởng đến mức độ hợp tác	Điều chỉnh chính sách theo đặc điểm hệ thống hành chính
12	Gerlak & Heikkila (2011)	Hoa Kỳ	Dự án Everglades	Nghiên cứu tình huống	Learning Network	Học tập tổ chức thúc đẩy hợp tác bền vững	Khuyến khích xây dựng năng lực học tập nội bộ
13	Nguyễn Chí Dũng (2022)	Việt Nam	Trung du & miền núi Bắc Bộ	Định tính	Liên kết vùng	Thiếu thể chế vùng làm giảm hợp tác	Cần quy hoạch & thể chế đặc thù cho vùng trung du
14	Nguyễn Hải Dương & Hoàng Văn Hoa (2021)	Việt Nam	Bắc Trung Bộ	Định tính	Phân tích chính sách	Chuỗi giá trị liên kết yếu, tính khép kín cao	Cần đổi mới cơ chế phối hợp và chia sẻ thông tin
15	Phí Thị Hồng Linh (2018)	Việt Nam	Vùng KTTĐ miền Trung	Định tính	Liên kết kinh tế vùng	Thiếu nền tảng pháp lý và cơ chế điều phối	Hoàn thiện cơ chế khuyến khích liên kết



16	Bùi Tất Thắng (2017)	Việt Nam	Liên kết vùng/địa phương	Định tính	ICA + governance	Hợp tác thiếu ràng buộc, thiếu cơ chế thực thi	Thiết lập ràng buộc thể chế và cơ chế chia sẻ lợi ích
17	Ngô Văn Phong (2016)	Việt Nam	NKEZ	Định tính	Chính sách vùng	Liên kết hình thức, thiếu thể chế	Cần xây dựng thể chế phối hợp nội vùng
18	Kim & Warner (2022)	Hàn Quốc	Hợp tác dịch vụ	Hồi quy đa biến	ICA + network trust	Giao tiếp và tin cậy thúc đẩy liên kết	Tăng cường vai trò truyền thông nội bộ trong quản lý công
19	Shin & Jhee (2021)	Hàn Quốc	Phân quyền và hài lòng dịch vụ	SEM	Decentralization + network	Phân quyền không đủ nếu thiếu năng lực địa phương	Cần nâng năng lực thực thi chính quyền cấp thấp
20	Das và cộng sự (2025)	Đức	Khu công nghiệp liên đô thị	Diff-in-diff	ICA + fiscal competition	Hợp tác giúp giảm cạnh tranh thuế và tăng hiệu quả	Khuyến khích hợp tác qua khu công nghiệp liên đô thị
21	Aldag, Warner & Bel (2020)	Quốc tế	Tổng hợp toàn cầu	Meta-regression	Governance network + ICA	Hợp tác hiệu quả phụ thuộc cấu trúc và quản trị mạng	Phối hợp liên chính quyền cần có điều phối viên mạng mạnh
22	Choi, Lu & Park (2022)	Trung Quốc	Quan hệ chính trị địa phương	Hồi quy tài chính	Political network	Mạng lãnh đạo giám chi phí vay vốn địa phương	Phát triển năng lực mạng chính sách địa phương
23	LeRoux & Carr (2007)	Hoa Kỳ	468 thành phố bang Michigan	Logistic regression	ICA	Hợp tác phụ thuộc cấu trúc cộng đồng và nguồn lực	Xây dựng cơ chế chia sẻ thông tin và giao tiếp địa phương

**PHỤ LỤC 2: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ HỢP TÁC GIỮA CÁC TỔ CHỨC CÔNG TRONG THU HÚT ĐẦU TƯ**

STT	Tác giả – Năm	Quốc gia	Phương pháp	Lý thuyết nền	Kết quả chính	Hàm ý chính sách
1	Mai Văn Nhiêu (2022)	Việt Nam (Long An)	PLS-SEM, khảo sát doanh nghiệp	Marketing địa phương; liên kết vùng	Liên kết vùng ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng FDI qua trung gian marketing địa phương.	Cần phối hợp với TP.HCM, đầu tư hạ tầng, đơn giản hóa dịch vụ công, phát triển ngành phụ trợ.
2	Burger và cộng sự (2021)	Đức	Thống kê bảng dữ liệu (2003–2010)	Chính sách phát triển vùng	Chính sách phát triển vùng thu hút FDI tại Đông Đức, đặc biệt các khoản đầu tư tiêu chuẩn hóa.	Ưu tiên vùng tụt hậu, thận trọng với cuộc chiến nhân tài, tránh tập trung vào ngành thâm dụng tri thức.
3	Getzner & Moroz (2020)	Ukraine	Thống kê đa biến	Kinh tế vùng – chuyển đổi thể chế	FDI có tác động hạn chế do bất ổn thể chế và xung đột; không ảnh hưởng nhiều đến tạo việc làm.	Tăng ổn định pháp lý, minh bạch hóa cải cách thuế, tăng tính điều phối vùng.
4	Iammarino (2018)	Châu Âu	Phân tích định tính tổng hợp	Kết nối vùng – phân công toàn cầu	FDI thúc đẩy phát triển vùng nhưng làm gia tăng bất bình đẳng. Chính sách công cần chú trọng phân phối chi phí–lợi ích.	Tăng cường hợp tác liên vùng, tích hợp FDI vào quy hoạch phát triển công nghiệp.
5	EU Commission (2006)	EU – Romania, Bulgaria	Phân tích thống kê vùng	Lan tỏa công nghệ – chính sách khu vực	FDI cải thiện năng suất, công nghệ và năng lực cạnh tranh nhưng có rủi ro thay thế DN nội địa.	Phối hợp FDI vào chính sách tăng trưởng vùng; hỗ trợ DN nội tiếp cận công nghệ và kỹ năng.

6	Potter (2003)	OECD/Châu Âu	Phân tích trường hợp + lý luận	Liên kết FDI – mạng lưới địa phương	FDI tác động lan tỏa qua cung ứng, đào tạo và cơ sở hạ tầng. Lợi ích tùy thuộc mức độ tích hợp với doanh nghiệp địa phương.	Phát triển mạng lưới liên kết FDI – nội địa; khuyến khích "kèm cặp" DN trong nước.
7	He, Tang & Wei (2025)	Trung Quốc	GMM – mô hình định lượng	City Diplomacy – ICA theory	Các thỏa thuận thành phố kết nghĩa quốc tế có tác động tích cực và có ý nghĩa đến FDI địa phương.	Chính quyền đô thị nên đẩy mạnh ngoại giao thành phố, liên kết đối ngoại song phương.
8	Zhang và cộng sự (2020)	Trung Quốc	Phân tích hồi quy không gian	Cross-border M&A – City network	Mức độ kết nối đô thị quốc tế tác động tích cực đến M&A xuyên biên giới, nhất là trong khu công nghiệp.	Tăng cường hợp tác xuyên đô thị về xúc tiến đầu tư và chia sẻ hạ tầng M&A.

### **PHỤ LỤC 3: BỘ CÂU HỎI PHÒNG VẤN ĐỊNH TÍNH**

#### **Đối tượng: Lãnh đạo/Quản lý Doanh nghiệp FDI**

#### **MỞ ĐẦU:**

Cảm ơn Anh/Chị đã đồng ý tham gia cuộc phỏng vấn. Mọi thông tin sẽ được giữ bảo mật tuyệt đối và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu học thuật. Cuộc phỏng vấn dự kiến kéo dài từ 45–60 phút. Anh/Chị có thể từ chối trả lời bất kỳ câu hỏi nào nếu không thấy phù hợp.

#### **PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN**

Họ và tên: .....

Chức vụ công tác:.....

Tên doanh nghiệp:.....

Loại hình hoạt động: .....

Quy mô doanh nghiệp: .....

Địa chỉ: .....

SĐT liên hệ: .....

#### **PHẦN 2: CÂU HỎI KHẢO SÁT**

##### **(1) Nhận thức về hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài**

1. Anh/Chị hiểu như thế nào về “hợp tác giữa tổ chức công tại địa phương trong thu hút đầu tư và hỗ trợ hoạt động của doanh nghiệp?”
2. Theo Anh/Chị, hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư hiện nay đang diễn ra như thế nào tại địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động?

##### **(2) Đánh giá về các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công:**

1. Lãnh đạo: Lãnh đạo cơ quan công quyền địa phương có vai trò gì trong việc hỗ trợ doanh nghiệp? Sự phối hợp giữa các cơ quan như thế nào?
2. Tài chính: Doanh nghiệp đã nhận được những hỗ trợ tài chính nào từ phía địa phương? Các ưu đãi/giảm thuế có thực chất và hiệu quả không?
3. Thông tin: Việc tiếp cận thông tin pháp lý, quy hoạch, chính sách đầu tư có dễ dàng không? Thông tin có rõ ràng, kịp thời không?
4. Dịch vụ hành chính: Thủ tục hành chính, cấp phép, hỗ trợ pháp lý và cơ sở hạ tầng có thuận lợi và chuyên nghiệp không?
5. Anh/Chị thấy yếu tố nào trong các yếu tố trên có ảnh hưởng thực chất và thường xuyên nhất đến quá trình đầu tư

##### **(3) Đánh giá sự phối hợp giữa các tổ chức công**

1. Anh/Chị có cảm nhận được sự phối hợp hiệu quả giữa các cơ quan nhà nước như Ban quản lý KCN, Sở KH&ĐT, Sở TNMT... không?
2. Có trường hợp nào việc phối hợp chưa tốt ảnh hưởng đến tiến độ đầu tư, hoạt động sản xuất của doanh nghiệp không?
3. Sự phối hợp này có thay đổi qua thời gian không (tốt hơn, tệ đi, ổn định...)

**(4) Hiệu quả hợp tác:**

Anh/Chị đánh giá như thế nào về hiệu quả của hợp tác với chính quyền trên các phương diện:

- Thời gian xử lý thủ tục
- Chi phí vận hành hoặc tuân thủ hành chính
- Chất lượng dịch vụ công hỗ trợ doanh nghiệp

**(5) Rào cản trong hợp tác:**

1. Doanh nghiệp gặp phải những rào cản gì trong quá trình làm việc với tổ chức công?
2. Theo Anh/Chị, nguyên nhân của những khó khăn này là gì? (quy trình, con người, pháp lý...)

**(6) Tác động đến kết quả kinh doanh:**

1. Anh/Chị có nhận thấy sự cải thiện nào của kết quả kinh doanh trên các khía cạnh hoạt động sản xuất, thị trường, tài chính nhờ sự hỗ trợ từ phía tổ chức công không?
2. Có thể chia sẻ một ví dụ thực tế?

**Tổng kết:**

Theo Anh/Chị, đâu là yếu tố quan trọng nhất cần cải thiện trong mối quan hệ hợp tác công – tư để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp FDI?

## PHỤ LỤC 4: BỘ CÂU HỎI PHÒNG VẤN ĐỊNH TÍNH

### Đối tượng: Cán bộ/Quản lý tổ chức công địa phương

#### MỞ ĐẦU:

Xin cảm ơn Anh/Chị đã đồng ý tham gia cuộc phỏng vấn. Thông tin chia sẻ sẽ chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu và được giữ bảo mật hoàn toàn. Cuộc phỏng vấn dự kiến kéo dài từ 45–60 phút. Anh/Chị có thể từ chối trả lời bất kỳ câu hỏi nào nếu thấy không phù hợp.

#### PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên: .....

Chức vụ công tác: .....

Tên đơn vị công tác.....

Chức năng, nhiệm vụ chính: .....

Địa chỉ:.....

SĐT liên hệ: .....

#### PHẦN 2: CÂU HỎI KHẢO SÁT

##### (1) Nhận thức về hợp tác công – tư

1. Anh/Chị hiểu như thế nào về “hợp tác với doanh nghiệp FDI” trong bối cảnh thực hiện chức năng quản lý nhà nước?
2. Cơ quan Anh/Chị có tham gia phối hợp với các cơ quan khác trong hỗ trợ doanh nghiệp FDI không? Cách thức phối hợp như thế nào?
3. Việc phối hợp có được chỉ đạo từ cấp trên hay tự chủ giữa các cơ quan?

##### (2) Đánh giá vai trò các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công:

1. Lãnh đạo: Vai trò của lãnh đạo trong tổ chức công và vai trò điều phối chung giữa các cơ quan chức năng nhằm thu hút đầu tư nước ngoài là gì?
2. Tài chính: Cơ quan Anh/Chị đã có cơ chế gì để hỗ trợ tài chính cho doanh nghiệp FDI? Các ưu đãi có thực sự phát huy hiệu quả không?
3. Thông tin: Anh/Chị đánh giá hệ thống thông tin (chính sách, pháp lý, quy hoạch...) cung cấp cho doanh nghiệp FDI như thế nào về tính đầy đủ, cập nhật và minh bạch?
4. Dịch vụ hành chính: Các dịch vụ công hỗ trợ nhà đầu tư (thủ tục hành chính, pháp lý, hạ tầng...) được triển khai như thế nào?

5. Theo Anh/Chị, yếu tố nào trong số các yếu tố trên thường gặp khó khăn nhất khi triển khai trên thực tế?

**(3) Phối hợp giữa các tổ chức công**

1. Trong quá trình hỗ trợ doanh nghiệp FDI, cơ quan Anh/Chị phối hợp với những cơ quan nào? Việc phối hợp có gặp khó khăn gì không (chồng chéo, thiếu rõ trách nhiệm...)?
2. Theo Anh/Chị, yếu tố nào quyết định đến hiệu quả phối hợp giữa các tổ chức công?

**(4) Hiệu quả hợp tác:**

1. Theo quan sát của Anh/Chị, việc cùng phối hợp với các cơ quan chức năng khác trong việc thực thi các chính sách/hỗ trợ đã giúp doanh nghiệp ở các khía cạnh sau như thế nào:

- Tiết kiệm thời gian
- Tiết kiệm chi phí
- Nâng cao chất lượng dịch vụ

2. Theo Anh/Chị, doanh nghiệp FDI thường hiểu khác với cơ quan nhà nước ở điểm nào khi nói về ‘Hiệu quả hợp tác’?

**(5) Rào cản trong hợp tác:**

1. Những khó khăn lớn nhất trong việc triển khai hợp tác với các tổ chức công khác trong việc thực thi các chính sách, triển khai các hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp FDI là gì?

2. Những rào cản nội bộ (thể chế, nhân lực, quy trình...) của hệ thống tổ chức công có ảnh hưởng đến sự phối hợp không?

**(6) Tác động đến doanh nghiệp FDI:**

1. Anh/Chị đánh giá như thế nào về mối liên hệ giữa chất lượng hỗ trợ công và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp FDI?
2. Có phản hồi cụ thể nào từ doanh nghiệp FDI về hiệu quả của hỗ trợ công không?

**Tổng kết:**

Theo Anh/Chị, đâu là điểm mấu chốt để nâng cao chất lượng và hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công, đặc biệt là trong nội bộ tổ chức công nhằm phục vụ hiệu quả hơn cho doanh nghiệp FDI?

## PHỤ LỤC 5: BỘ CÂU HỎI KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG

# PHIẾU KHẢO SÁT

Kính gửi Quý Doanh nghiệp,

Chúng tôi đang thực hiện một nghiên cứu có tiêu đề “**Các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp FDI tại Vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ**”. Chúng tôi rất mong nhận được sự hợp tác của Quý vị thông qua việc hoàn thành bảng khảo sát sau đây.

Thông tin thu thập chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu, đảm bảo nghiêm ngặt nguyên tắc bí mật thông tin cá nhân của Quý vị.

Vui lòng đánh dấu (✓) vào mức độ đồng ý phù hợp với trải nghiệm của Quý vị khi làm việc với các cơ quan nhà nước địa phương trong lĩnh vực thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài.

Thang điểm:

Mức độ	Diễn giải
1	Hoàn toàn không đồng ý
2	Không đồng ý
3	Trung lập
4	Đồng ý
5	Hoàn toàn đồng ý

### A. PHẦN GIẢI THÍCH KHÁI NIỆM CÓ LIÊN QUAN

**Hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài:** Sự hợp tác giữa các sở, ban, ngành như Sở Kế hoạch và Đầu tư, Ban Quản lý KCN, Sở Tài nguyên & Môi trường, Sở Xây dựng... dưới sự điều phối của UBND cấp tỉnh/thành phố để giải quyết thủ tục đầu tư, cấp phép, đất đai, hạ tầng và hỗ trợ pháp lý cho doanh nghiệp FDI một cách đồng bộ và rút ngắn thời gian.

**Hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công:** được hiểu là mức độ mà sự phối hợp, hỗ trợ và đồng hành giữa các cơ quan nhà nước tại địa phương mang lại các kết quả thực tiễn tích cực cho quá trình triển khai hoạt động đầu tư của doanh nghiệp FDI,



xét trên ba khía cạnh chính: hiệu quả chi phí, hiệu quả thời gian và hiệu quả chất lượng.

## **B. PHẦN THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP VÀ NGƯỜI TRẢ LỜI**

1. Họ và tên người tham gia khảo sát: .....
2. Ngành nghề hoạt động chính của doanh nghiệp:.....
3. Quốc gia đầu tư (nơi đặt trụ sở chính của công ty mẹ):.....
4. Quy mô doanh nghiệp (theo số lượng lao động):  
 Dưới 50    Từ 50-200    Trên 200
5. Lĩnh vực hoạt động tại Việt Nam: .....  
 Sản xuất    Thương mại    Dịch vụ    Khác: .....
6. Vị trí công tác của người trả lời:  
 Lãnh đạo cấp cao    Quản lý trung cấp    Nhân viên chuyên môn
7. Trình độ học vấn của người trả lời:  
 Cao đẳng    Đại học    Sau đại học
8. Độ tuổi:  
 Dưới 30    30-40    41-50    Trên 50
9. Giới tính:  
 Nam    Nữ

## **C. PHẦN CÂU HỎI KHẢO SÁT**

### **I. LÃNH ĐẠO MẠNG LƯỚI**

<b>STT</b>	<b>Nội dung đánh giá</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Lãnh đạo thể hiện tầm nhìn rõ ràng và đầy cảm hứng cho việc phát triển đầu tư tại địa phương.					
2	Lãnh đạo chủ động lắng nghe và khuyến khích các ý tưởng mới từ doanh nghiệp FDI.					
3	Lãnh đạo thể hiện sự quan tâm và hỗ trợ thực tế đối với nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp.					
4	Lãnh đạo đã huy động hiệu quả các sở, ban, ngành cùng phối hợp hỗ trợ doanh nghiệp.					
5	Lãnh đạo tạo điều kiện cho việc chia sẻ thông tin và phối hợp giữa các cơ quan nhà nước.					

6	Lãnh đạo có khả năng giải quyết xung đột hoặc chông chéo trong quy trình hỗ trợ doanh nghiệp.					
---	---	--	--	--	--	--

## II. NGUỒN LỰC TÀI CHÍNH

STT	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5
1	Các cơ quan nhà nước có đủ ngân sách để triển khai hiệu quả các hoạt động hỗ trợ đầu tư.					
2	Các cơ quan nhà nước có thể linh hoạt sử dụng ngân sách để giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình hợp tác.					
3	Doanh nghiệp được hướng dẫn và tiếp cận cụ thể các chính sách hỗ trợ tài chính từ cơ quan công quyền.					
4	Cơ quan nhà nước có khả năng chủ động phân bổ ngân sách phù hợp cho các hoạt động phối hợp với doanh nghiệp.					
5	Quy trình sử dụng ngân sách công trong hỗ trợ doanh nghiệp FDI minh bạch và dễ theo dõi.					

## III. NGUỒN THÔNG TIN

STT	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5
1	Thông tin từ các cơ quan công trong mạng lưới hợp tác được cung cấp đầy đủ.					
2	Thông tin được cập nhật thường xuyên và kịp thời					
3	Thông tin có tính chính xác và đáng tin cậy					
4	Dữ liệu và thông tin được cung cấp phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp FDI					
5	Các cơ quan công sẵn sàng chia sẻ dữ liệu liên quan đến hoạt động đầu tư nước ngoài.					

## IV. DỊCH VỤ CÔNG

STT	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5
-----	-------------------	---	---	---	---	---

1	Các thủ tục hành chính tại địa phương được thực hiện đơn giản và nhanh chóng					
2	Cán bộ tại các cơ quan hành chính có trình độ chuyên môn và thái độ phục vụ tốt.					
3	Doanh nghiệp nhận được hỗ trợ đầy đủ từ các cơ quan công trong quá trình xin giấy phép và thủ tục pháp lý					
4	Các cơ quan xúc tiến đầu tư, thương mại và du lịch hỗ trợ tốt cho nhà đầu tư					
5	Sự phối hợp giữa các cơ quan quản lý nhà nước diễn ra nhịp nhàng và hiệu quả					

#### V. HIỆU QUẢ HỢP TÁC GIỮA CÁC TỔ CHỨC CÔNG

STT	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5
	<b>Hiệu quả chi phí</b>					
1	Hợp tác làm cho chi phí của triển khai dự án nằm trong giới hạn chuẩn mực doanh nghiệp đã đặt ra					
2	Hợp tác mang lại những lợi ích lớn hơn chi phí mà dự án phải bỏ ra					
3	Hợp tác dẫn tới triển khai dự án FDI được thực hiện đúng ngân sách dự kiến					
4	Hợp tác giúp dự án được thực hiện với mức lợi tức đầu tư hợp lý					
	<b>Hiệu quả thời gian</b>					
1	Hợp tác dẫn tới cơ sở hạ tầng được phát triển cho dự án đầu tư này đã được hoàn thành trong thời hạn thỏa thuận ban đầu					
2	Quá trình phối hợp giữa các cơ quan công giúp rút ngắn thời gian triển khai dự án đầu tư					
3	Hợp tác dẫn tới không phải chờ đợi lâu trong việc phản hồi, giải quyết hồ sơ					
	<b>Hiệu quả chất lượng</b>					

1	Kết quả của dự án có được nhờ sự hỗ trợ đầy đủ từ các tổ chức trong mạng lưới hợp tác						
2	Các giải pháp được phát triển từ mạng lưới hợp tác thực sự giải quyết được các vấn đề phát sinh của dự án						
3	Hợp tác tạo điều kiện dự án sử dụng cơ sở hạ tầng và các tài sản liên quan một cách bền vững						
4	Hợp tác giúp dự án đạt được các mục tiêu như đã đề ra						

## VI. KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

STT	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5
	<b>Kết quả sản xuất</b>					
1	Sản phẩm của doanh nghiệp có chất lượng ngày càng cao.					
2	Chi phí sản xuất được kiểm soát hiệu quả.					
3	Doanh nghiệp có khả năng điều chỉnh sản xuất linh hoạt.					
4	Tốc độ giao hàng nhanh hơn so với trước đây.					
	<b>Kết quả thị trường</b>					
1	Khách hàng ngày càng hài lòng với sản phẩm/dịch vụ.					
2	Doanh số bán hàng của doanh nghiệp tăng trưởng ổn định.					
3	Thị phần của doanh nghiệp có xu hướng gia tăng.					
	<b>Kết quả tài chính</b>					
1	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của doanh nghiệp được cải thiện.					
2	Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản của doanh nghiệp tăng lên.					

3	Tổng lợi nhuận của doanh nghiệp có sự tăng trưởng.						
4	Dòng tiền hoạt động của doanh nghiệp ổn định và tích cực hơn.						

## VII – NHẬN ĐỊNH VỀ KHÓ KHĂN VÀ HÀI LÒNG

STT	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5
1	Việc phối hợp giữa các cơ quan nhà nước còn chông chéo, thiếu đồng bộ.					
2	Thủ tục hành chính vẫn còn phức tạp, gây tốn thời gian cho doanh nghiệp.					
3	Thiếu thống nhất về thông tin từ các cơ quan quản lý nhà nước.					
4	Doanh nghiệp gặp khó khăn trong tiếp cận các chính sách ưu đãi cụ thể.					
5	Tôi hài lòng với hiệu quả hợp tác giữa doanh nghiệp và tổ chức công tại địa phương.					
6	Nếu môi trường hợp tác hiện tại tiếp tục được cải thiện, doanh nghiệp sẽ cân nhắc mở rộng đầu tư.					

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn sự hợp tác quý báu của Quý Doanh nghiệp.

Mọi thắc mắc, vui lòng liên hệ:

- Nghiên cứu sinh: Kiều Quốc Hoàn
- SĐT: 0948869358
- Email: hoandhtm@gmail.com

## **PHỤ LỤC 6: THÔNG TIN TRƯỚC PHÒNG VẤN** **(Dành cho người tham gia khảo sát)**

### **THÔNG TIN TRƯỚC PHÒNG VẤN**

**Tên đề tài nghiên cứu:** Các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và tác động đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ.

**Nghiên cứu sinh thực hiện:** Kiều Quốc Hoàn

**Loại nghiên cứu:** Khảo sát phục vụ nghiên cứu luận án tiến sĩ

#### 1. Mục tiêu nghiên cứu

Tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hợp tác giữa các tổ chức công trong việc thu hút và hỗ trợ doanh nghiệp FDI.

Đánh giá cách hợp tác giữa các tổ chức công ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp FDI từ góc nhìn thực tiễn.

#### 2. Vai trò của người tham gia

Chia sẻ nhận thức, trải nghiệm và đánh giá cá nhân về quá trình phối hợp giữa các bên (cơ quan nhà nước và doanh nghiệp).

Cung cấp phản hồi về các yếu tố: lãnh đạo, tài chính, thông tin, dịch vụ công, hiệu quả hợp tác và tác động đến doanh nghiệp.

#### 3. Hình thức phỏng vấn

Thời lượng: Khoảng 45–60 phút

Hình thức: Trực tiếp hoặc trực tuyến (qua Zoom/Google Meet)

Loại câu hỏi: Bán cấu trúc (semi-structured), chủ yếu dạng mở, tạo điều kiện trao đổi linh hoạt.

#### 4. Quyền lợi và cam kết

Bảo mật thông tin: Mọi thông tin chia sẻ sẽ được mã hóa, không ghi tên cá nhân hay tổ chức cụ thể trong báo cáo.

Tự nguyện: Người tham gia có thể từ chối trả lời bất kỳ câu hỏi nào hoặc dừng phỏng vấn bất cứ lúc nào.

Sử dụng dữ liệu: Dữ liệu chỉ được sử dụng phục vụ cho nghiên cứu khoa học, không vì mục đích thương mại hay chính trị.

#### 5. Liên hệ

Nếu Anh/Chị có bất kỳ thắc mắc nào trước khi tham gia, vui lòng liên hệ:

**Nghiên cứu sinh:** Kiều Quốc Hoàn

**Điện thoại:** 0948869358   **Email:** hoandhtm@gmail.com

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác quý báu của Anh/Chị!*

**PHỤ LỤC 7**  
**THƯ MỜI PHÒNG VẤN - GỬI LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP FDI**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

**Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2023

**THƯ MỜI PHÒNG VẤN**

*(V/v: Tham gia nghiên cứu khoa học trình độ tiến sĩ)*

**Kính gửi:**

Ông/Bà .....

Chức vụ: .....

Đơn vị: .....

Tôi là Kiều Quốc Hoàn, nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Thương mại. Hiện tôi đang thực hiện luận án tiến sĩ với đề tài: **“Các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và tác động đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ”**.

Trong khuôn khổ nghiên cứu này, tôi rất mong nhận được sự hỗ trợ quý báu từ Ông/Bà thông qua một **buổi phỏng vấn (dự kiến kéo dài 45–60 phút)** để tìm hiểu về nhận thức, trải nghiệm thực tiễn và đánh giá của doanh nghiệp đối với quá trình hợp tác với các cơ quan nhà nước tại địa phương.

Mọi thông tin được chia sẻ sẽ **hoàn toàn bảo mật** và chỉ sử dụng cho mục đích học thuật. Tôi xin trân trọng kính mời Ông/Bà tham gia hỗ trợ nghiên cứu theo thời gian và hình thức thuận tiện (trực tiếp hoặc trực tuyến).

Mọi thông tin trao đổi vui lòng liên hệ: Kiều Quốc Hoàn

SĐT: 0948869358

Email: hoandhtm@gmail.com

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác quý báu của Ông/Bà.

Trân trọng kính mời,

**Nghiên cứu sinh**

(Ký tên, ghi rõ họ tên)

## PHỤ LỤC 8: THƯ MỜI PHÒNG VẤN GỬI CÁN BỘ TỔ CHỨC CÔNG

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

**Độc lập – Tự do – Hạnh phúc**

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2023

### THƯ MỜI PHÒNG VẤN

*(V/v: Tham gia nghiên cứu khoa học trình độ tiến sĩ)*

**Kính gửi:**

Ông/Bà .....

Chức vụ: .....

Đơn vị: .....

Tôi là Kiều Quốc Hoàn, nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Thương mại. Hiện tôi đang thực hiện luận án tiến sĩ với đề tài: **“Các yếu tố ảnh hưởng đến hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và tác động đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp FDI tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ”**.

Nội dung nghiên cứu tập trung làm rõ vai trò của các tổ chức công trong việc phối hợp, triển khai chính sách và hỗ trợ doanh nghiệp FDI. Với kinh nghiệm chuyên môn và vai trò thực tiễn, tôi rất mong Ông/Bà dành thời gian tham gia **phỏng vấn sâu (dự kiến 45–60 phút)** để chia sẻ nhận định và đề xuất về thực trạng và giải pháp hợp tác giữa các tổ chức công trong thu hút đầu tư nước ngoài tại địa phương.

Thông tin từ buổi phỏng vấn sẽ được xử lý ẩn danh, bảo mật, và chỉ sử dụng phục vụ nghiên cứu khoa học.

Kính mong nhận được sự hỗ trợ và cộng tác từ Ông/Bà.

Mọi trao đổi xin liên hệ: Kiều Quốc Hoàn

SĐT: 0948869358

Email: hoandhtm@gmail.com

Xin trân trọng cảm ơn!

**Nghiên cứu sinh**

(Ký tên, ghi rõ họ tên)



**PHỤ LỤC 9: NỘI DUNG HIỆU CHỈNH BẢNG HỎI ĐỊNH LƯỢNG SAU KHẢO SÁT ĐỊNH TÍNH**

<b>Nội dung điều chỉnh cụ thể bảng hỏi dựa trên kết quả khảo sát định tính</b>				
<b>STT</b>	<b>Nhóm yếu tố</b>	<b>Mục khảo sát gốc</b>	<b>Phát hiện từ khảo sát định tính</b>	<b>Điều chỉnh thực hiện</b>
1	Lãnh đạo mạng lưới	“Lãnh đạo huy động hiệu quả các sở ban ngành...”	7/8 cán bộ công quyền phản ánh rằng sự thiếu điều phối làm phát sinh thủ tục rườm rà	Giữ nguyên nội dung thang đo, nhưng bổ sung giải thích khái niệm hợp tác, phối hợp liên ngành rõ ràng để tăng khả năng định hình nội dung
2		"Các cơ quan nhà nước điều phối hiệu quả"	Phản ánh rõ nét vai trò cụ thể của lãnh đạo trong thực tiễn	“Lãnh đạo tạo điều kiện cho việc chia sẻ thông tin và phối hợp giữa các cơ quan nhà nước
3	Nguồn lực tài chính	“Doanh nghiệp nhận được hỗ trợ tài chính cụ thể...”	5/7 DN nói không tiếp cận được chính sách hỗ trợ; hiểu nhầm về “quỹ phát triển”	Điều chỉnh ngữ nghĩa câu hỏi rõ hơn: “Doanh nghiệp được hướng dẫn và tiếp cận cụ thể các chính sách hỗ trợ tài chính từ cơ quan công quyền”
4		Sử dụng ngân sách hiệu quả	Sát với thực trạng địa phương, theo ghi nhận từ các phỏng vấn sâu	Cơ quan nhà nước có thể linh hoạt sử dụng ngân sách để giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình hợp tác
5	Nguồn thông tin	“Thông tin được cung cấp đầy đủ / chính xác”	Tất cả DN FDI đều phản ánh sự thiếu minh bạch và không nhất quán thông tin trên website	Giữ nguyên nội dung thang đo
6	Dịch vụ công	“Thủ tục hành chính đơn giản, nhanh chóng”	6/7 DN cho biết thủ tục vẫn phức tạp, phụ thuộc cán bộ	Giữ nguyên thang đo

7	Hiệu quả hợp tác	“Hợp tác giúp dự án triển khai đúng ngân sách / đúng hạn”	Có sự phân hóa trải nghiệm: DN được điều phối thì rút ngắn tiến độ, DN khác thì kéo dài >9 tháng	Bổ sung thêm nội dung khái niệm “hiệu quả hợp tác” ngay đầu phần nhằm giảm hiểu sai phạm vi khái niệm
8	Kết quả kinh doanh	Không thay đổi	Phù hợp với phản ánh định tính (về kết quả sản xuất, thị trường, tài chính)	Giữ nguyên thang đo
9	Nhận định khó khăn & hài lòng	“Thiếu thống nhất thông tin giữa các cơ quan...”	7/7 DN FDI xác nhận tình trạng này	Tăng thứ tự ưu tiên nhóm này trong phân tích thống kê mô tả và kiểm định yếu tố để phản ánh đúng vị trí trọng yếu

**PHỤ LỤC 10: DANH SÁCH ĐỐI TƯỢNG THAM GIA PHÒNG VẤN ĐỊNH TÍNH**

<b>Mã hóa</b>	<b>Nhóm đối tượng</b>	<b>Chức vụ</b>	<b>Đơn vị công tác</b>	<b>Tỉnh/Thành phố</b>	<b>Hình thức phỏng vấn</b>
P01	Doanh nghiệp FDI	Giám đốc điều hành	Doanh nghiệp sản xuất linh kiện điện tử	Bắc Ninh	Trực tiếp
P02	Doanh nghiệp FDI	Trưởng bộ phận đầu tư	Tập đoàn công nghệ đa quốc gia	Hà Nội	Trực tiếp
P03	Doanh nghiệp FDI	Trưởng phòng kinh doanh	Công ty trong lĩnh vực cơ khí chính xác	Hải Phòng	Trực tiếp
P04	Doanh nghiệp FDI	Giám đốc tài chính	Doanh nghiệp sản xuất thiết bị điện tử	Quảng Ninh	Trực tiếp
P05	Doanh nghiệp FDI	Phó Tổng Giám đốc	Doanh nghiệp lắp ráp thiết bị công nghiệp	Bắc Ninh	Zoom
P06	Doanh nghiệp FDI	Trưởng phòng pháp chế	Công ty FDI chuyên về công nghệ cao	Hà Nội	Trực tiếp
P07	Doanh nghiệp FDI	Giám đốc nhân sự	Doanh nghiệp HQ đầu tư tại KCN	Hải Phòng	Trực tiếp
P08	Tổ chức công	Trưởng phòng Đấu thầu, thẩm định, giám sát đầu tư	Sở Kế hoạch và đầu tư	Hà Nội	Trực tiếp
P09	Tổ chức công	Phó Trưởng ban	Ban Quản lý KCN	Bắc Ninh	Trực tiếp
P10	Tổ chức công	Trưởng phòng	Sở Kế hoạch và đầu tư	Hải Dương	Trực tiếp
P11	Tổ chức công	Phó ban quản lý các KCN	Sở Kế hoạch và đầu tư	Hà Nội	Zoom

P12	Tổ chức công	Phó phòng Tài chính – Ngân sách	UBND thành phố	Hải Phòng	Trực tiếp
P13	Tổ chức công	Phó Ban Quản lý KCN	Ban Quản lý KCN tỉnh	Vĩnh Phúc	Trực tiếp
P14	Tổ chức công	Trưởng phòng Kinh tế	UBND tỉnh	Bắc Ninh	Trực tiếp
P15	Tổ chức công	Giám đốc Trung tâm Xúc tiến và Hỗ trợ đầu tư	Sở Kế hoạch và đầu tư	Quảng Ninh	Zoom

**PHỤ LỤC 11: DANH SÁCH DOANH NGHIỆP FDI ĐƯỢC KHẢO SÁT ĐỊNH TÍNH TẠI VÙNG KINH TẾ TRỌNG ĐIỂM BẮC BỘ**

STT	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	Nước đầu tư	Tên người đại diện	Lĩnh vực hoạt động	Vốn	SĐT liên hệ
<b>Hà Nội</b>							
1	VĂN PHÒNG ĐẠI DIỆN CÔNG TY TNHH SƠN TOA VIỆT NAM TẠI THÀNH PHỐ HÀ NỘI	Tầng 8, tòa nhà CEO, đường Phạm Hùng, Phường Mỹ Trì, Quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội, Việt Nam	Thái Lan	Ngian King Ling	Sản xuất và cung cấp sơn		0274 377 5678
2	CÔNG TY TNHH PANASONIC INDUSTRIAL DEVICES VIỆT NAM	Lô J1 J2 Khu công nghiệp Thăng Long, Xã Kim Chung, Huyện Đông Anh, Thành phố Hà Nội, Việt Nam	Nhật Bản	Koji Yokoyama	Chế tạo linh kiện cơ-điện tử (receiver, loa mini, biến trở...)		0394.387.366
3	BIRINDELI EASSOCIATI (B.E.A) LAW FIRM	P.501, 59A Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm	Ý	Luca Biridelli	Dịch vụ tư vấn pháp lý & đại diện pháp luật quốc tế trong thương mại, đầu tư		48262406
4	CÔNG TY TNHH VIỆT NAM UKRAINA	R8 Hyundai Hillsmall, Khu nhà ở và trung tâm thương mại, Phường Hà Cầu, Quận Hà Đông, Thành phố Hà Nội, Việt Nam	Ukraine	Dư Việt Linh	Bán buôn vật liệu & thiết bị lắp đặt trong xây dựng (chuyên về ngành xây dựng)		912886565
5	CHAO YANG HEAVY MACHINERY GROUP	P.604, 6B Láng Hạ, Quận Ba Đình	Trung Quốc	Chu Ji Bo	Máy móc công nghiệp, thiết bị xây dựng		(84-4) 8313995 G22
6	CHENGDU YANNAN TRADE CO., LTD	3C11 Giảng Võ, Quận Ba Đình	Trung Quốc	Luo Jia Song	Thương mại kim loại & khoáng sản		+84 35378314
7	CHINA FIRST AUTO GROUP	27-29 đường 3, khu A, Nam Thành Công, Quận Ba Đình	Trung Quốc	Xu Zheng	Ô tô đại lý/nhập khẩu xe Trung Quốc		(84-4) 773 1267
8	CHINA SOUTHERN AIRLINES	Tầng 1, 360 Kim Mã, Quận Ba Đình	Trung Quốc	Wei Ke Ling	Hãng hàng không (văn phòng vé)		+84 24 37716611
9	COMPLANT CHINA NATIONAL COMPLETE PLANT IMPORT EXPORT CORPORATION GROUP	28B3 Phạm Hồng Thái, Quận Ba Đình	Trung Quốc	Kang Jia Wei	Thiết bị, hợp đồng xây dựng kỹ thuật		+84 24 8290390 (đại diện VP Hà Nội)
10	Fels Construction Techniques	198 Tran Quang Khai, Hoàn Kiếm, Hà Nội	Singapore	Keong Teng Seng	Xây dựng kỹ thuật HVAC, M&E		+84 24 38261295 / (84-4) 8261295
11	GOLD SUN MOULD & CNC MACHINERY	22/55/9, ngõ 55, Huỳnh Thúc Kháng, Quận Đống Đa	Trung Quốc	Du Bao Tong	Sản xuất khuôn mẫu và máy CNC		+84 24 37872035

12	GUANGXIJINLAN INTERNATIONAL TRADE AND TRAVEL	204 Phó Đức Chính, Quận Ba Đình	Trung Quốc	Ling Feng	Thương mại & lữ hành quốc tế	-	(024)39273005
13	HARBIN POWER ENGINEERING CO., LTD	30, Ngõ 4, Đặng Văn Ngữ, Quận Đống Đa	Trung Quốc	Wang Yong Zhong	Thiết bị & kỹ thuật điện (cung ứng thiết bị điện, kỹ sư dự án)		+84 24 3869 3378
14	HEKOU NANJIN TRADING CO., LTD	P.1309, 49 Hai Bà Trưng, Quận Hoàn Kiếm	Hàn Quốc	Wu Long Fang	Thương mại hóa chất & thiết bị máy móc		+84 24 936 1553 934 3971
15	HOA NGUYEN CORP	P.101, Số 2 Núi Trúc, Quận Ba Đình	Trung Quốc	Vuong Dinh Long	Thương mại tổng hợp		+84 24 726 0246 726 0247
16	KUNMING GRASUN CO., LTD	12/259/9, Ngõ 259 phố Vọng, Quận Hai Bà Trưng	Trung Quốc	Ngo Nhat Phuong	Thương mại hóa chất (phốt pho, axit phosphoric)		(84-4) 628 3616
17	SHANGHAI ELECTRIC (GROUP) CORP	20 Ngõ 121 Thái Hà, Quận Đống Đa	Trung Quốc	Wu Bin	Điện năng & thiết bị công nghiệp nặng		(84-4) 857 4059
18	SHAOXING COUNTY EAST FOREIGN TRADE ECONOMY CO., LTD	P.304, B3, Ngõ 27, Cát Linh, Quận Đống Đa	Trung Quốc	Luong Kiet	Thương mại quốc tế		(84-4) 736 6383
19	SINOSTEEL CORPORATION	32-B17, Nam Thành Công, Quận Đống Đa	Trung Quốc	Yang Zhen			(84-4) 7730132
20	THAI YUAN INTERNATIONAL CO., LTD	P.808 Mỹ Đình 2, CT1A ĐN 1 Từ Liêm	Thái Lan	You Shen Sen			(84-4) 787 0546
21	TIANJIN CEMENT INDUSTRY DESIGN & RESEARCH INSTITUTE	P308, Ngõ 235 Nguyễn Trãi, Quận Thanh Xuân	Trung Quốc	Zhao Jing Lin	Khoáng sản Thép, thiết bị & xây dựng	-	(84-4) 558 9486
22	TIANJIN TIANSHIN GROUP CO., LTD	P.1508, 198 Trần Quang Khải, Quận Hoàn Kiếm	Trung Quốc	Zhang Jia Qing	Thương mại tổng hợp		(84-4) 934 9371
23	YUNNAN MACHINERY IMPORT & EXPORT CO., LTD	113 ngõ Núi Trúc, Giang Văn Minh, Quận Ba Đình	Trung Quốc	Liu Bo	Nghiên cứu & tư vấn xi măng		(84-4) 736 5299
24	ALCON PHARMACEUTICALS LTD	43 Lê Ngọc Hân, Quận Hai Bà Trưng	Trung Quốc	Le Minh Hoa	Dược phẩm vñ đại diện (thuốc điều trị mắt)		(84-4) 978 1685
25	CATHAY LIFE INSURANCE COMPANY LTD	53 Quang Trung, Quận Hai Bà Trưng	Pháp (đại diện)	Hung Sheng Po	Bảo hiểm nhân thọ		(84-4) 936 6788
26	CENTRAL PAINTS INDUSTRIAL INC	176 Nguyễn Lương Bằng, Quận Đống Đa	Thụy Sĩ - Singapore	Wang Lung Chia	Sơn công nghiệp		(84-4) 851 8659,

27	CHIN YING FA MECHANICAL INDUSTRY CO., LTD	Số 8, B1 Đầm Trấu, Quận Hai Bà Trưng	Đài Loan	Fhieh Yu Long	Cơ khí thiết bị thực phẩm		+84 24 3388 5718, 3388 5800
28	CHINA AIRLINES LTD	18 Trần Hưng Đạo, Quận Hoàn Kiếm	Trung Quốc / Đài Loan	Nguyen Thanh Thuy	Hãng hàng không văn phòng Hanoi		(84 -24) 3936 6364
29	CHINFON COMMERCIAL BANK BANK BRANCH	14 Láng Hạ, Quận Ba Đình	Đài Loan	James Su	Ngân hàng thương mại chi nhánh		+84 24 3772 2212
30	CHINFON GLOBAL CORP	17 Ngô Quyền, Quận Hoàn Kiếm	Đài Loan	David Lin	Đại diện thương mại, xi măng (Bất động sản công nghiệp)	VPDD	+84 24 3936 2779
31	CIBA SPECIALTY CHEMICALS SERVICES INC	P.404, 44B Lý Thường Kiệt, Quận Hoàn Kiếm	Thụy Sĩ (qua BASF)	Le Thi Kim Loan	Hóa chất sản xuất & phân phối	VPDD	+84 24 3944 6890
32	CORVET (ASIA) AG	Tầng 10, 14 Láng Hạ, Quận Ba Đình	Thụy Sĩ	Hans Tereml	Máy móc công nghiệp thiết bị in công nghiệp	VPDD	+84 24 3772 1678
33	ELECTROWATT ENGINEERING LTD	360 Kim Mã, Quận Ba Đình	Thụy Sĩ/Thụy Điển	Piter Fischer	Tư vấn và thi công M&E, hệ thống điện nước, HVAC		(84-4) 831 5670,
34	HOFFMAN LA ROCHE LTD	6A Trần Quốc Toản, Quận Hoàn Kiếm	Thụy Sĩ	Guy Barron	Dược phẩm văn phòng đại diện Roche ở Hà Nội		+84 24 3943 0509
35	HOLCIM	63 Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm	Thụy Sĩ sau sáp nhập Thái	Peerapol Triyaksem	Xi măng & VLXD (nay là Siam City Cement)	495 triệu USD	+84 24 3934 4990
36	SYNGENTA AGRO SERVICE AG	59A Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm	Thụy Sĩ	MsLe Thi Khanh Hoa	Nông nghiệp thuốc trừ sâu & dịch vụ hỗ trợ nông nghiệp		+84 28 3775 6297 (TPHCM)
37	ORGUT CONSULTING AB	P.501, 30 Nguyễn Du, Quận Hai Bà Trưng	Thụy Điển	Vu Hoai Minh	Viễn thông thiết bị & dịch vụ hạ tầng mạng		(84) 24 3838 0100
38	SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEMS (S.A.S)	Tầng 14, 191 Bà Triệu, Quận Hai Bà Trưng	Thụy Điển	Nguyen Phuong Anh	Phòng vé máy bay		0856 256 256
39	ALFA LAVAL	35-37 Tràng Thi, Quận Hoàn Kiếm	Thụy Điển, Đan Mạch...	Tan Chor Hiong	Hậu cần kỹ thuật và hỗ trợ kỹ thuật hàng không		38249627
40	BANGKOK BANK PUBLIC COMPANY LTD BANK BRANCH	41B Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm	Thái lan	Phisit Charoenphan	Ngân hàng thương mại quốc tế		+84 24 3824 9627

41	BANGKOK DUSIT MEDICAL SERVICES PUBLIC CO., LTD	8 Tông Đản, Quận Hoàn Kiếm	Thái Lan	Nguyen Thai Chi	Dược, Dịch vụ y tế & bệnh viện	(84-4) 835 0858
42	EMERSON NETWORK POWER (THAILAND) CO., LTD	218 Đội Cấn, Quận Ba Đình	Thụy Sĩ / Thái Lan	Truong Chung Dung	Thương mại phân phối sản phẩm tiêu dùng, dược hóa chất	37628908
43	FINANSA	P.16, 27 Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm	Thái Lan	Bui Thi Kim Oanh	Giải pháp và thiết bị nguồn điện UPS, hệ thống bảo vệ	(024) 38247607
44	FRANCO-PACIFIC VIETNAM	142 Đội Cấn, Quận Ba Đình	Pháp	Eric Benedetti	Thương mại (đa ngành)	+84 24 37224912
45	HONDA TRADING (THAILAND) CO., LTD	2 Ngô Quyền, Quận Hoàn Kiếm	Thái Lan	Takashi Iwase	Nhập khẩu ô tô, xe máy, thiết bị khuôn mẫu	+84 24 3933 4591
46	NEO AGRO BUSINESS CO., LTD	2 Hàng Bài, Quận Hoàn Kiếm	Thái Lan	Akkarapong Chotcomwongs	Nông nghiệp phân phối & XNK	:38243681
47	NEO UNICAP CO., LTD	182 P. Triệu Việt Vương, Nguyễn Du, Hai Bà Trưng, Hà Nội	Thái Lan	Pichai Angsoontornrsar	Dầu mỡ nhờn, bôi trơn công nghiệp	024 3934 9546
48	TEPARAK INTERMARINE	879 Hồng Hà, Quận Hoàn Kiếm	Thái Lan	Nguyen Dang Doanh	Dịch vụ hàng hải logistics	028 3930 3279
49	TERUMO (TL)	17 Ngô Quyền, Quận Hoàn Kiếm	Nhật (qua Terumo Corp.)	Somsak Jara Sviriya gul	Thiết bị y tế nhóm Terumo tại VN	024 3936 1643;
50	THAI AIRWAYS INTERNATIONAL	44B Lý Thường Kiệt, Quận Hoàn Kiếm	Thái Lan	Nond Kalkinta	Hàng không văn phòng vé/đại diện	(+84) 824 33 00 77
51	TILLEKE & GIBBINS CONSULTANTS LTD	30 Nguyễn Du, Quận Hoàn Kiếm	Thái Lan	Santhapat Periera	Tư vấn pháp lý & sở hữu trí tuệ	+84 24 3772 6688
52	VINEX CO., LTD	Tầng 1, 20 Lĩnh Nam, Quận Hoàng Mai	Việt kiều/Châu Âu	Hoang Minh Hung	XNK nông sản & thực phẩm	(91) 8547 632521
53	AKZO NOBEL CAR REFINISHIES (SINGAPORE) PTE., LTD	P.302, 269 Kim Mã, Quận Ba Đình	Singapore	Jim Lynn	Sơn sơn phủ xe hơi	(84-4) 846 5209
54	AREVA T&D PTE., LTD	1 Đường Thanh Niên, Quận Tây Hồ	Pháp	Doligez Bemard	Năng lượng biến áp, thiết bị phân phối điện	(+84) (08) 8242 009
55	ALSTOM	56 Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm	Pháp	Bruno Hatt	Giao thông metro, đường sắt, điện	(+84) 91 3306 226



56	ARKEMA LTD	2A Nguyễn Đình Chiểu, Quận Hai Bà Trưng	Pháp	Nguyen Van Thanh	Hóa chất nhựa, vật liệu đặc chủng		+84 28 3829 4874 / 3829 4875
57	BNP PARIBAS BANK BRANCH	604-1, 56 Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm	Pháp	Nguyen Thi Duc Hanh	Ngân hàng quốc tế thương mại & đầu tư		+84 24 3825 3175 (Hà Nội)
58	CALYON BANK BRANCH	49 Hai Bà Trưng, Quận Hoàn Kiếm	Pháp	Lucien Forget	Ngân hàng đầu tư cổ phần & tín dụng		+84 24 8258 101
59	D.S AVOCATS	4 Dã Tượng, Quận Hoàn Kiếm	Pháp	Franceskinj Albert	Tư vấn pháp lý doanh nghiệp, FDI, sở hữu trí tuệ		+84 24 3822 2983 / 3822 2995
<b>Hải Phòng</b>							
1	CT TNHH Vận tải biển Đông Long	Số 338 phố Lạch Tray Q. Ngô Quyền Tp. Hải Phòng	Úc	Mudryi A.F	Vận tải biển quốc tế, nội địa	68.8 tỷ VND	0225-3728107
2	CT TNHH Ống thép Việt Nam	Km 9, Phường Quán Toan, Quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng	Hàn Quốc	Nam Sang Uk	Sản xuất ống thép		(0225) 3850116 / 0902017669
3	CT TNHH Dầu khí Đai Hải	Số 55 phố Ngô Quyền, Phường Máy Chai, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng	Đài Loan	LEE, SHIH NENG	Bán buôn nhiên liệu		0225-3837484 / 0936-967-468
4	CT Phát triển khu công nghiệp Nomura Hải Phòng	Tòa nhà điều hành, Khu công nghiệp Nhật Bản Hải Phòng, Xã Tân Tiến, Huyện An Dương, Thành phố Hải Phòng	Nhật Bản	NGUYỄN NĂNG DÂN	Phát triển hạ tầng khu công nghiệp	~140.8 triệu USD	031.3743613
5	CT TNHH Vận tải quốc tế Nhật Việt	Chùa Vẽ, đường Ngô Quyền, Phường Đông Hải 1, Quận Hải An, Thành phố Hải Phòng	Nhật Bản	YUKIO TOCHIGI	Vận tải biển quốc tế, nội địa	68.8 tỷ VND	0225-3728107
6	CT Hóa chất Soft	Số 110 phố Ngô Quyền, Phường Máy Chai, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng	Đài Loan, Nhật Bản	HIROYUKI KAMATA	Sản xuất ống thép		(0225) 3850116 / 0902017669
7	CTLD Khu công nghiệp Đồ Sơn Hải Phòng	Phường Ngọc Xuyên Quận Đồ Sơn Hải Phòng	Hồng Kông	YU SHUI YIN	Phát triển hạ tầng khu công nghiệp	~140.8 triệu USD	031.3743613
8	Cửa hàng miễn thuế Hải Phòng	Số 4 Đường Hoàng Diệu Quận Ngô Quyền Hải Phòng	Singapore	Trần Anh Hoàng	Vận tải giao nhận hàng hóa đường bộ	5 triệu USD	(0225) 3765126 / 3765316
9	CTLD Sản xuất dụng cụ điện Việt Nga	Số 4 Đường Trần Phú,, Quận Ngô Quyền, Hải Phòng	Nga	Nagovitsin Dmitry Victorovich	Sản xuất hóa chất tẩy rửa, mỹ phẩm		(84-313) 3837122
10	CT TNHH Fujimold Việt Nam	Lô đất F-8A, Khu công nghiệp Nhật Bản Hải Phòng, Xã An Hưng, Huyện An Dương, Thành phố Hải Phòng	Nhật Bản	Masuda Kazuyoshi	Sản xuất (trong KCN Nomura)		31.3618612

11	CTCP LD Bê tông Thành Hưng	Km 8 đường Phạm Văn Đồng , Phường Hải Thành, Quận Dương Kinh, Thành phố Hải Phòng	Đài Loan	NGÔ VĂN ĐẠT	Quản lý khu công nghiệp		0225.3981767 – 0225.3815240
12	CT TNHH Ice Việt Nam	Khu chế xuất Hải phòng 96 Huyện Kiến Thụy Hải Phòng	Đức	DANIEL SELCK	Gia công ép nhựa		0904.922.682
13	CT TNHH Fong Ho	1/2 Lô đất số L3.4 và 1/2 lô 3.5, khu công nghiệp Đồ Sơn , Phường Tân Thành, Quận Dương Kinh, Thành phố Hải Phòng	Đài Loan	SU SUI HUANG	Sản xuất sản phẩm từ nhựa	1,300 nghìn USD	031 359 4094
14	CTCP Đầu tư Pacific	Khu đô thị mới 2A Phường Sở Dầu Quận Hồng Bàng Hải Phòng.	Hàn Quốc, Úc	Daeyoon Noh	<u>Kinh doanh bất động sản , xây dựng</u>		0225 3821 769
15	CT TNHH PowerBowl Hải Phòng	Lô L3-09, Tầng 3, Trung tâm thương mại Vincom Plaza Imperia Hải Phòng	Malaysia	LÊ VĂN SƠN			028 3932 6688
16	CT TNHH Yuin	Khu Quán đá, Thôn Đồng lý Xã Mỹ đồng Huyện Thủy Nguyên Hải Phòng	Hàn Quốc	Phan Thị Thu Hương	Sản xuất thiết bị phòng thí nghiệm & y tế		(0225) 3645621
17	CT TNHH HAN Việt Nam	Xóm Trung, Phường Đằng Giang, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng	Séc	Nemec Milos	Sản xuất thủy tinh và sản phẩm từ thủy tinh		962859250
18	CT Kỹ nghệ Flelix	Thôn Bắc, Xã Lưu Kiếm, Huyện Thủy Nguyên, Thành phố Hải Phòng	Hàn Quốc	Jung Yeon Sung	Sản xuất linh kiện kim loại (khai thác dầu khí, đóng tàu...)		(0225) 3692194
19	CT TNHH Đầu tư Song Hao	Nhà xưởng X6, khu công nghiệp Đồ Sơn Hải Phòng, Phường Ngọc Xuyên, Quận Đồ Sơn, Thành phố Hải Phòng	Hồng Kông	Tang Dong Ming	Sản xuất nhựa (plastic manufactory)		313867876
20	CT TNHH May Yes Vina	Thôn 3, Xã Kiến Bái, Huyện Thủy Nguyên, Thành phố Hải Phòng	Hàn Quốc	Oh Jung Suk	Sản xuất may mặc (garment)	27 635 000 000 đ	(0225) 3645464
21	CT TNHH IEMV	Tầng 3 tòa nhà DG Tower, số 15 Trần Phú, Phường Cầu Đất, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng	Nhật Bản		Thiết kế và sản xuất tàu thương mại, cầu trúc ngoài khơi, công trình thép – thuộc tập đoàn JMU	(~2,8 tỷ VND)	(+84 22) 5375 7044
22	CÔNG TY TNHH QUỐC TẾ QUẢNG PHONG	Tổ dân phố số 6, Phường Đằng Hải, Quận Hải An, Thành phố Hải Phòng	Đài Loan	BÙI THANH THỦY	<u>Thương mại – XNK đa ngành:</u>		0225 3625 358
23	CT TNHH Kashiwa Việt Nam	Cụm công nghiệp Quán Trữ, Phường Quán Trữ, Quận Kiến An, Thành phố Hải Phòng	Nhật Bản	SHIGEO SAKAI	Sản xuất và gia công tủ điện, bảng điều khiển cho tàu thủy	(~24,5 tỷ VND)	0313 545 643

24	CT TNHH Chế tạo máy Hong Yuan Hải Phòng	Lô đất L2.6, L2.12 Khu công nghiệp Đồ Sơn Hải Phòng Phường Ngọc Xuyên Quận Đồ Sơn Hải Phòng	Mỹ	Qiu Yan	Bán buôn chuyên doanh khác; sản xuất giấy dếp; chế biến gỗ	0225 3625 358
25	CT TNHH MTV Chung Am Vina	Số 1047 Đại lộ Tôn Đức Thắng, Phường Sở Dầu, Quận Hồng Bàng, Hải Phòng.	Hàn Quốc	Kim Young Jin	Kiến trúc & tư vấn kỹ thuật; sản xuất dây dẫn điện; sản xuất sản phẩm gỗ	0313 545 643
26	CT TNHH MTV phối thép Úc	Km9 Vật Cách, Phường Quán Toan, Quận Hồng Bàng, Thành phố Hải Phòng	Úc	Lâm Văn Hùng	Sản xuất sắt, thép, gang (MaSoThue, )	0225 385 0818
27	CT TNHH Đóng tàu Damen Sông Cấm	Thôn Lôi Động, Xã Hoàng Động, Huyện Thủy Nguyên, Thành phố Hải Phòng	Hà Lan	Joris van Tienen	Đóng tàu kéo, phà, tàu vỏ composite, tàu hút...	0225 396 8500
28	CT TNHH Nhựa Sanfong Việt Nam	Thôn Chu Vườn, Xã Kênh Giang, Huyện Thủy Nguyên, Thành phố Hải Phòng	Mỹ	Yen, I-Liang	Sản xuất sản phẩm nhựa (vali, túi, yên đệm)	0225 391 6196
29	CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ XNK ĐỨC QUẢN	Số 156/109 Trường Chinh, Cụm Công Nghiệp Đồng Hoà, Phường Đồng Hoà, Quận Kiến An, Thành phố Hải Phòng	Hàn Quốc	Yu, Dejun (Hàn Quốc)	Thương mại & dịch vụ XNK	0775 234 189
30	CT TNHH Vinomarine	Lô đất N-15, Khu công nghiệp Nhật Bản Hải Phòng, Xã An Hưng, Huyện An Dương, Thành phố Hải Phòng	Na Uy	Arne Lillebø (Na Uy) Phạm Ngọc Quỳnh	Chế biến thủy hải sản, xuất khẩu	+84 313 743 600 (0225 3743600)
31	CT TNHH Westfield Việt Nam	Lô đất CN 07 Cụm công nghiệp Tân Liên Huyện Vĩnh Bảo Hải Phòng.	Anh	Phạm Minh Nam	Máy trang phục (công ty ngừng hoạt động, đóng mã số thuê)	0225 389 9801
32	CT TNHH VSIP Hải Phòng	Tòa nhà điều hành VSIP Hải Phòng, Khu đô thị, công nghiệp và dịch vụ VSIP Hải Phòng, Xã An Lư, Huyện Thủy Nguyên, Thành phố Hải Phòng	Singapore	Lâm Kim Vee (Singapore)	Quản lý khu công nghiệp VSIP tại Hải Phòng	(0225) 395-9868
33	CT TNHH SX Hưng Thịnh	Km 9 Quốc lộ 5, Xã Nam Sơn, Huyện An Dương, Thành phố Hải Phòng	Trung Quốc		Sản xuất màng PE/plastic	0911 681 518
34	CT TNHH Liên hợp Đầu tư Thâm Việt	Khu công nghiệp An Dương, Xã Hồng Phong, Huyện An Dương, Thành phố Hải Phòng	Trung Quốc	He Dong (Zhao Fa Ke)	Xây dựng, phát triển & quản lý KCN An Dương	0225 2838 906
35	CT TNHH SITC Việt Nam	Phòng 419+420+421, TD Business Center, Lô 20A, đường Lê Hồng	Singapore	Wang LiBo	Dịch vụ vận tải/logistics nội địa & quốc tế	+84-0225-3757800

		Phong, Phường Đằng Giang, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng					
36	CÔNG TY TNHH MPS VINA	Phòng 605 và 606 Tòa nhà Thành Đạt 1, Số 3 Lê Thánh Tông, Phường Máy Tơ, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng	Hàn Quốc	Park Chan Moon (Tổng GD)	Sản xuất gang tay & quần áo thể thao		0878 386 419
37	CT TNHH Northman	Phòng 301, tầng 3, tòa nhà Thắng Lợi, Phường Máy Tơ, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng	Thái Lan	Nuttapon Gentawee	Hoạt động trung gian tài chính (ngân hàng/tài chính)		0969 096 903
<b>Quảng Ninh</b>							
1	CÔNG TY TNHH CÔNG NGHIỆP CHÍNH XÁC EVA QUẢNG NINH	Lô CN5 (CN5A), Khu công nghiệp Bắc Tiên Phong, Xã Liên Hòa, Thị xã Quảng Yên, Tỉnh Quảng Ninh (fiingate.vn, THƯ VIỆN PHÁP LUẬT)	<u>Trung Quốc / Hồng Kông</u>	Li, Jinwang	Sản xuất chính xác linh kiện kim loại, khuôn mẫu, sản phẩm kim loại khác... (Facebook, MaSoThue)	Tổng vốn đầu tư 234,4 tỷ đ (FDI)	0829 082 745 (Zalo/HR)
2	CHI NHÁNH TẠI QUẢNG NINH - CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ GOLDSUN	Số 259 Nguyễn Thượng Hiền, Phường Hồng Hà, TP. Hạ Long, Tỉnh Quảng Ninh		Nguyễn Trọng Dũng	Nhà hàng & dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động	(chi nhánh FDI)	098 888 5133
3	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN KHÍ LNG QUẢNG NINH	Khu phố Nội Hoàng Tây, Phường Hoàng Quế, Thị xã Đông Triều, Tỉnh Quảng Ninh	Liên doanh: Việt Nam – Nhật Bản	Nguyễn Hồng Nguyên	Sản xuất điện (LNG), xây dựng công trình điện, tư vấn kỹ thuật, bán buôn nhiên liệu	~47.000 tỷ đ (~1,9 tỷ USD)	+84 20 3367 6688; Hotline +84 904 106 866
4	Công ty TNHH Texhong Ngân Hà	Lô CN1, KCN Hải Yên, Phường Hải Yên, TP. Móng Cái, Tỉnh Quảng Ninh, Việt Nam	Hồng Kông		Sản xuất sợi và dệt may	300 triệu USD	865885052
5	VĂN PHÒNG ĐẠI DIỆN CÔNG TY TNHH CÔNG NGHIỆP NẶNG DOOSAN VIỆT NAM TỈNH QUẢNG NINH	Khu 8, Phường Mông Dương, TP. Cẩm Phả, Tỉnh Quảng Ninh	Hàn Quốc		Doosan (Hàn Quốc): ngành công nghiệp nặng, máy móc & thiết bị công nghiệp nặng	Chi nhánh	033 3968 200
6	Công ty TNHH Bumjin Electronics Việt Nam	Lô CN2, KCN Bắc Tiên Phong, Phường Phong Cốc, Thị xã Quảng Yên, Tỉnh Quảng Ninh, Việt Nam	Hàn Quốc		Sản xuất linh kiện điện tử	100 triệu USD	0203 3684 666
7	CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH LOTTERIA VIỆT NAM TẠI QUẢNG NINH	Tầng 1, TTTM Hạ Long – 162 Lê Thánh Tông, Phường Bạch Đằng, TP. Hạ Long, Tỉnh Quảng Ninh	Hàn Quốc	Lee Woo Ju	Chế biến bảo quản thịt & thực phẩm nhanh (mã ngành 1010)	Chi nhánh	Theo cửa hàng Hạ Long: 0203 381 2396

8	CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ NẶNG MARUBENI TẠI QUẢNG NINH	Đường Lê Thanh Nghị, Tổ 5, Khu Hòa Lạc, Phường Cẩm Bình, TP. Cẩm Phả, Tỉnh Quảng Ninh	Nhật Bản	Kei Chiba	Cho thuê thiết bị nặng, máy móc; đào tạo (mã ngành 8532)	Chi nhánh	(84-203) 3933 894, Fax (84-203) 3861 966
9	CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH YAZAKI HẢI PHÒNG VIỆT NAM TẠI QUẢNG	Thôn Phúc Tiến, Xã Tân Lập, Huyện Đầm Hà, Quảng Ninh	Nhật Bản	Mizuta Kazunori	Sản xuất phụ tùng & bộ dây dẫn điện ô-tô (mã 2930/273)	Chi nhánh	0203 540 100, Fax 0333 540 101
10	CÔNG TY TNHH MAY MẶC HOA LỢI ĐẠT (QUẢNG NINH) VIỆT NAM	Số 386, Đường Mạc Đăng Dung (KM 90, đường 18A), Phường Minh Thành, Thị xã Quảng Yên, Quảng Ninh	Trung Quốc	Zhang Wen Chang	May mặc (groom sản xuất garment) (MaSoThue, )	Chi nhánh	0899 910 058
11	CÔNG TY TNHH MOL LOGISTICS VIỆT NAM - VĂN PHÒNG ĐẠI DIỆN TẠI QUẢNG NINH	Số 2, ngõ 17, đường Nguyễn Văn Cừ, Phường Hồng Hải, Thành phố Hạ Long, Quảng Ninh	Nhật Bản	Numata Masaki	Dịch vụ logistics: giao nhận, kho bãi, hải quan...		+84-203-368 6799
12	CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN INNOVGREEN QUẢNG NINH	Thôn Phúc Tiến, Xã Tân Lập, Huyện Đầm Hà, Quảng Ninh		Wu Gwo Wei	Trồng rừng, khai thác gỗ rừng trồng	240 tỷ VNĐ	Zalo: 0913 980 780; Email: [email protected]
13	CÔNG TY TNHH VIỆT ÚC - QUẢNG NINH	Thôn Phúc Tiến, Xã Tân Lập, Huyện Đầm Hà, Tỉnh Quảng Ninh	Australia	Lương Thanh Văn	Nuôi trồng thủy sản biển & nội địa; chế biến thủy sản		0203 633 8877
14	CÔNG TY TNHH MAY MẶC HOA LỢI ĐẠT (QUẢNG NINH) VIỆT NAM	Phường Cẩm Phú, Thành phố Cẩm Phả, Tỉnh Quảng Ninh		Zhang Wen Chang	Sản xuất may mặc (garment)		0899 910 058
15	CÔNG TY TNHH MOL LOGISTICS VIỆT NAM - VĂN PHÒNG ĐẠI DIỆN TẠI QUẢNG NINH	Số 386, Đường Mạc Đăng Dung, Phường Minh Thành, Thị xã Quảng Yên, Tỉnh Quảng Ninh	Nhật bản	Numata Masaki	Dịch vụ logistics, giao nhận, kho bãi, hải quan		+84-203-368 6799, Fax +84-203-387 3799
16	Công ty TNHH Khoa học Kỹ thuật Dịch vụ Well Spring Quảng Ninh	Lô CN3, KCN Cái Lân, Phường Bãi Cháy, TP. Hạ Long, Tỉnh Quảng Ninh, Việt Nam	Nhật Bản		Sản xuất thiết bị y tế và công nghệ cao	50 triệu USD	(+84)203 384 5678
<b>Hung Yên</b>							
1	CÔNG TY TNHH HUNG YÊN LOGISTICS PARK I (VIỆT NAM)	Số 8 Bạch Đằng, P. Minh Khai, TP. Hưng Yên, Hưng Yên (MaSoThue, MaSoThue)	Việt Nam - singapore	Phạm Thị Phương Hoa	Sản xuất hàng dệt sẵn & gia công may mặc	133 tỷ vnd	0221 351 5079

2	CÔNG TY TNHH HUNG YÊN LOGISTICS PARK III (VIỆT NAM)	Đường Nguyễn Văn Linh, P. Dị Sử, TX Mỹ Hào, Hưng Yên	Việt Nam - singapore	Lê Đăng Lợi	Bán buôn chuyên ngành; dịch vụ hỗ trợ kinh doanh		0221 394 4208
3	CÔNG TY TNHH KERRY INTEGRATED LOGISTICS (HUNG YÊN)	KCN Minh Quang, P. Thượng Hồng, TX Mỹ Hào, Hưng Yên	Hong Kong / Trung Quốc	Vũ Thị Tiên Lữ	Sản xuất linh kiện & thiết bị điện tử/chế tạo		(0221) 374 6017
4	CÔNG TY TNHH MITSUBA VIỆT NAM - CHI NHÁNH HUNG YÊN	Số 59B Chu Mạnh Trinh, P. Phố Hiến, TP. Hưng Yên	Nhật Bản		Giáo dục & đào tạo (nội bộ và đa tỉnh)		(0221) 358 9961
5	CÔNG TY TNHH REGINA MIRACLE INTERNATIONAL HUNG YÊN	Lô L6, KCN Dệt may Phố Nối B, P. Dị Sử, TX Mỹ Hào, Hưng Yên ()	Trung Quốc (FDI)	YIU KA SO (Tổng Giám đốc)	Thiết kế & sản xuất đồ lót, nội y	1967 tỷ VNĐ	0896 126 858 (Zalo/HR)
6	CÔNG TY TNHH TIANYE OUTDOOR (HUNG YÊN)	Thôn Quang Xá, Xã Quang Hưng, H. Phù Cừ, Hưng Yên	Trung Quốc (công ty TN)	LU TUNHUA	Sản xuất len du lịch, vải polyester	11.65 tỷ	0901 072 923
7	CÔNG TY TNHH TIẾP VẬN THĂNG LONG - CHI NHÁNH HUNG YÊN	Lô F4 & F5, KCN Thăng Long II, P. Dị Sử, TX Mỹ Hào, Hưng Yên	Nhật Bản Việt Nam (liên doanh)	TAKAHIRO GAMAN	Vận tải hàng hóa, lắp đặt máy móc công nghiệp, logistics	9,29 triệu USD	0221 3974 85856; Fax 3974 534
8	CHI NHÁNH CÔNG TY TNHH SON TOA VIỆT NAM TẠI HUNG YÊN	Thửa 355, KCN Tân Quang, X. Như Quỳnh, Văn Lâm, Hưng Yên	Thái Lan	LIAM GORDON GUISE	Sản xuất & kinh doanh sơn TOA		(028) 3813 1999
9	CHI NHÁNH SẢN XUẤT CÔNG TY TNHH LA VIE TẠI HUNG YÊN	Thôn Ngọc Quỳnh, TT. Như Quỳnh, Văn Lâm, Hưng Yên	Thụy Sĩ Nestlé	NGUYỄN NHƯ THIÊN	Sản xuất nước khoáng, đồ uống không cồn		986448 (
10	CÔNG TY CỔ PHẦN GREENFEED VIỆT NAM - CHI NHÁNH HUNG YÊN	Đường A5, KCN Phố Nối A, Văn Lâm, Hưng Yên	Việt Nam (CP)	LÊ PHƯỚC TÍN	Sản xuất thức ăn chăn nuôi, nuôi trồng gia cầm/thủy sản.		(0221) 378 9770
11	CÔNG TY CỔ PHẦN LION AGREVO - CHI NHÁNH TẠI HUNG YÊN	Thôn Đỗ Hạ, X. Quang Vinh, Ân Thi, Hưng Yên	FDI (có vốn nước ngoài)	NGUYỄN QUỐC HẢI	Bán buôn hóa chất/nông hóa (4639, 4669)		Thông tin
12	CÔNG TY CỔ PHẦN NIPPON SANSO VIỆT NAM- CHI NHÁNH HUNG YÊN	Lô D6 & D7, KCN Thăng Long II, Xã Liêu Xá, Huyện Yên Mỹ, Tỉnh Hưng Yên (Tax Lookup and Business Directory, )	Nhật Bản (100 % FDI Nippon Sanso Holdings)	Masato Arai (theo hồ sơ ĐKKD)	Sản xuất hoá chất cơ bản (khí công nghiệp & y tế)		0321 397 4695 / 396 96

13	CÔNG TY TNHH NISSHIN SEIFUN VIỆT NAM	Lô A5, KCN Thăng Long II, Yên Mỹ	Nhật Bản	Mr. Hiroshi Kato	Bột mì, thực phẩm	20 triệu USD	+84 221 3966 905
14	CÔNG TY TNHH SHOEI VIỆT NAM	KCN Thăng Long II, Yên Mỹ	Nhật Bản	Shigeki Sasaki	Mũ bảo hiểm cao cấp	10 triệu USD	+84 221 6265 555
15	CÔNG TY TNHH TECHNIC VIỆT NAM	Lô E-3, KCN Phố Nối A, Văn Lâm	Hàn Quốc	Park Jong Hwan	Khuôn mẫu, nhựa kỹ thuật	4 triệu USD	0221 3973 118
16	CÔNG TY TNHH SAEHAN VINA	Lô C-3, KCN Phố Nối A, Văn Lâm	Hàn Quốc	Mr. Cho Min Soo	Dệt may (polyester)	12 triệu USD	0221 3966 996
17	CÔNG TY TNHH MEIWA VIỆT NAM	Lô D-2, KCN Thăng Long II, Yên Mỹ	Nhật Bản	Yoshihiko Watanabe	Bao bì công nghiệp, nhựa	7 triệu USD	0221 6265 880
18	CÔNG TY TNHH KAMIGUMI VIỆT NAM	Lô A4, KCN Thăng Long II, Yên Mỹ	Nhật Bản	Mr. Tatsuro Takai	Logistics, vận chuyển công nghiệp	6 triệu USD	+84 221 6265 730
19	CÔNG TY TNHH YAMADA VIỆT NAM	Lô E2, KCN Thăng Long II, Yên Mỹ	Nhật Bản	Yamada Takuya	Linh kiện điện tử, khuôn chính xác	3.5 Triệu USD	0221 6265 940
20	CÔNG TY TNHH DAESANG VIỆT NAM - CHI NHÁNH HƯNG YÊN	KCN Tân Quang, Văn Lâm	Hàn Quốc	Kim Tae Hwan	Sản xuất thực phẩm (gia vị, nước chấm)	15 triệu USD	0221 3991 345
21	CÔNG TY TNHH NAM YANG VIỆT NAM	Lô B2, KCN Phố Nối A, Văn Lâm	Hàn Quốc	Mr. Kim Jin Mo	Sản xuất linh kiện ô tô	9 triệu USD	0221 3966 800
22	CÔNG TY TNHH TOWA VIỆT NAM	Lô D-4, KCN Thăng Long II, Yên Mỹ	Nhật Bản	Hideki Towa	Sản xuất thiết bị khuôn nhựa điện tử	5 triệu USD	+84 221 6265 865
23	CÔNG TY TNHH CJ VINA AGRI - CHI NHÁNH HƯNG YÊN	Đường D2, Khu D, Khu CN Phố Nối A, Xã Như Quỳnh, Huyện Văn Lâm, Hưng Yên	Hàn Quốc (tập đoàn CJ Agri)	Nam Ki Don	Sản xuất thức ăn chăn nuôi & thủy sản; chăn nuôi lợn, gà, tôm; bán sỉ nông, lâm, thực phẩm		(0221) 396 7489, Email: contactHY@cjvina.com

### Hải Dương

1	Công ty TNHH HK Vina	Số 6/292 Ngô Quyền, P. Tân Bình, TP Hải Dương	Hàn Quốc (100% FDI)		Sản xuất mặt hàng may mặc xuất khẩu		0239 823 8159
2	Công ty TNHH HKB Việt Nam		Hàn Quốc (100% FDI)	Bùi Tá Hiệu	Sửa chữa máy móc, thiết bị; lắp đặt máy móc công nghiệp		0949 448 898
3	Công ty TNHH Hyonjin Việt Nam	KCN Phú Thái, Kim Thành, Hải Dương	Hàn Quốc (FDI)	Lee Jaeyeol	Sản xuất băng keo, linh kiện điện tử		0220 3867 683 / 0912 261 700
4	Công ty Hyundai Kafico	KCN Đại An, P. Tứ Minh, TP Hải Dương	Hàn Quốc (FDI)		Sản xuất linh kiện điện tử ô-tô		(0220) 355-5990

5	Công ty TNHH Ildong Vina	Lô XN 23, KCN Lai Cách, Cẩm Giàng, Hải Dương	Hàn Quốc (FDI)	You Bong Hwan	Sản xuất inox, kim loại		(0220) 355 5331
6	Công ty TNHH Ilshin Vina	Nhà xưởng số 56, Lô NQ, KCN Đại An, TP Hải Dương	Hàn Quốc (FDI)	Kang Kyung Woo	Sản xuất linh kiện điện tử		(0220) 355 5551
7	Công ty TNHH J&K Vina	CCN phía Tây Đường Ngô Quyền, P. Cẩm Thượng, TP Hải Dương	Hàn Quốc (FDI)	Cho Jin Soo	Sản xuất thiết bị điện		0165 877 8311 / 0320 389 8218
8	Công ty TNHH Samchully Carbotech Việt Nam	Lô CN1517, Cụm CN Lương Điền, Cẩm Giàng, Hải Dương (web01.haiduong.gov.vn, MaSoThue)	Hàn Quốc (100% FDI)	Kim Hyun-Taek	Sản xuất than hoạt tính từ gáo dừa than đá		(0220) 3789 505
9	Công ty TNHH Samil Hà Nội Vina	Km 52, QL 5A, P. Bình Hàn, TP Hải Dương	Hàn Quốc (100% FDI)	Jung Young Chan	Sản xuất giày dép (Mã ngành 1520, 3290)		0320-2038 323
10	Công ty TNHH SD Global Việt Nam	Lô XN3, KCN Đại An mở rộng, Lai Cách, Cẩm Giàng, Hải Dương	Hàn Quốc (100% FDI)	Koo Ja Ock	Sản xuất & kiểm định kính cường lực, kính camera điện thoại	Gần 20 triệu USD	(0220) 3555 561
11	Công ty SEES Vina	Thôn Vạn Tài, Xã Minh Đức, Huyện Tứ Kỳ, Hải Dương (MaSoThue)	Hàn Quốc (100% FDI)	Moon Hyun-Kee	Sản xuất và bán buôn may mặc (mã ngành 1410)		0220 3774 685
12	Công ty TNHH Sejin Vina	Thôn Tranh Xuyên, Xã Đồng Tâm, Huyện Ninh Giang, Hải Dương	Hàn Quốc (FDI)	Jang Se Yup	Sản xuất, gia công hàng may mặc xuất khẩu (mã 1410)		0220 3763 616
13	Công ty TNHH Seoul I.E.Vina	Cụm CN Hưng Thịnh, Xã Vĩnh Hưng, Bình Giang, Hải Dương	Hàn Quốc (FDI)	Eun A Choi	Sản xuất mô tơ, máy phát, biến thế, thiết bị điều khiển điện (ngành 2710)	3.873 tỷ đ	01628 636 066 hoặc 0220 3758 891
14	Công ty TNHH Yejin F&G Vina	Thị trấn Tứ Quang Phục, Xã Quang Phục, Tứ Kỳ, Hải Dương	Hàn Quốc (100% FDI)	Won Hyung Suk	Sản xuất trang phục (mã ngành 14)		0220 3744 696
15	Công ty TNHH Youngan Vina	Xã Đồng Lạc, Huyện Nam Sách, Hải Dương	Hàn Quốc (100% FDI)	Im Tae Bong	Sản xuất ống nổi mềm, khớp giãn nở, thiết bị phòng cháy chữa cháy		0220 3751 866 và Mr. Nguyễn Văn Tuyên: 0929 281 668
16	Công ty Yuhan Vina	Nhà xưởng G7, lô XN06, KCN Đại An mở rộng, Lai Cách, Cẩm Giàng, Hải Dương	Hàn Quốc (FDI)	Yang Woo	Sản xuất linh kiện chi tiết chính xác (kim loại, điện tử)		0320 3786 703
17	Công ty TNHH Twins Gallery	Lô XN6-1, KCN Đại An mở rộng, Cẩm Giàng, Hải Dương	Singapore (FDI)	Zhang Zhao Sheng	Sản xuất vải không dệt & linh kiện điện tử ô tô	~8 triệu USD	0220 3555858



18	Công ty TNHH Công nghệ TA-I	Lô CN2.4, KCN An Phát 1, Nam Sách, Hải Dương	Đài Loan (FDI)	Chiang Chih-Wei	Linh kiện điện tử công nghệ cao	~10 triệu USD	(03) 3246 169
19	Công ty Uniden Việt Nam	Lô 5.1, KCN Tân Trường, Cẩm Giàng, Hải Dương	Nhật Bản (FDI)	Hirofumi Kaneko	Sản xuất & lắp ráp thiết bị viễn thông	~83 triệu USD	033.294.1414
20	Tập đoàn Boway	KCN Cộng Hòa Chí Linh, Hải Dương	Trung Quốc (FDI)	Tạ Triều Xuân (đại diện)	Sản xuất tấm pin năng lượng mặt trời	Giai đoạn 1: ~2 820 tỷ <sup>d</sup>	
<b>Vĩnh Phúc</b>							
1	Công ty Ô tô Toyota Việt Nam	Phường Phúc Thắng, TP. Phúc Yên, Vĩnh Phúc	Nhật Bản	Hiroyuki Ueda	Sản xuất, lắp ráp và phân phối ô tô	~49 triệu USD (liên doanh)	(0211) 386 9994
2	Công ty Honda Việt Nam	Phường Phúc Thắng, TP. Phúc Yên, Vĩnh Phúc	Nhật Bản	chi nhánh Phúc Yên	Lắp ráp & sản xuất xe máy, ô tô, động cơ		
3	Công ty TNHH Piaggio Việt Nam	KCN Bình Xuyên, huyện Bình Xuyên, Vĩnh Phúc	Ý	Roberto Cristiani / Gianluca Fiume	Sản xuất xe tay ga, mô tô, phụ tùng, dịch vụ hậu mãi		(0211) 359 3666
4	Công ty TNHH Exedy Việt Nam	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Nhật Bản		Sản xuất ly hợp xe máy, ô tô	~40 triệu USD (ước tính từ FDI)	(0211) 386 8220
5	Công ty TNHH Toyota Boshoku Hà Nội	Phường Phúc Thắng, TP. Phúc Yên, Vĩnh Phúc	Nhật Bản		Sản xuất nội thất ô tô cho Toyota		(0211) 386 9264
6	Công ty TNHH Meisei Việt Nam	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Nhật Bản		Gia công linh kiện điện, điện tử		(0211) 384 4866
7	Công ty TNHH Vina Korea	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Hàn Quốc		Sản xuất sản phẩm may mặc, phụ kiện xuất khẩu		(0211) 386 8114
8	Công ty TNHH VINA SH CABLE	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Hàn Quốc		Sản xuất cáp điện, dây dẫn và linh kiện điện tử		(0211) 386 9386
9	Công ty TNHH Công nghiệp HSIEH YUAN	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Đài Loan	Chen Wei Chuan	Mạ kim loại: xi, Cr, Ni, mạ nhúng; gia công kim loại chính xác	5 triệu USD	0962 734 618 0962 854 618
10	Công ty TNHH MIDORI APPAREL Việt Nam	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Nhật Bản		Sản xuất đồng phục & apparel	5 triệu USD vốn ban đầu	02113 716 540
11	Công ty TNHH STRONG WAY Vĩnh Phúc	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Hàn Quốc		Sản xuất linh kiện ô tô & xe máy: bơm nước, lẫy số, bộ khung ...		(84) 211 3721 836

12	Công ty TNHH HAESUNG VINA	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Hàn Quốc	Lee Jong Young	Sản xuất camera & module camera điện thoại		02113 696 990
13	Công ty TNHH Công nghiệp DENZEN	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Đài Loan	Huang Ching Hsi	Giá công kim loại & linh kiện ô tô/máy móc/chế tạo		02113 844 222 / 233
14	Công ty TNHH Công nghệ COSMOS	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Nhật Bản		Sản xuất chi tiết chính xác, linh kiện ô tô/điện tử; áp dụng ISO 9001/14001	~600 tỷ đ	(84) 211 3721 138
15	Công ty TNHH Partron Vina	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Hàn Quốc	Mr. Tuấn liên hệ HR	Sản xuất linh kiện điện thoại: cảm biến, motor, antenna, sạc không dây	4 triệu USD	0211 3616 212 / 166
16	Công ty TNHH Daewoo Bus	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Hàn Quốc	Baek Kyu Sun	Sản xuất xe buýt, phương tiện giao thông công cộng		(0211) 3721 335337
17	Công ty TNHH Shinwon Ebenezer	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Hàn Quốc	Kwon Yong Teak	Sản xuất may mặc xuất khẩu	~1,6 triệu USD	(0211) 3842 830
18	Công ty TNHH Shindoh Vina	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Hàn Quốc	Jeon Jae Hak	Sản xuất máy văn phòng thiết bị in/văn phòng phẩm		
19	Công ty TNHH Jahwa Vina	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Hàn Quốc	Nam Kwang Hoon	Sản xuất linh kiện điện tử (cảm biến PTC, linh kiện ô-tô...)		02113 716 200; 0963 751 073
20	Công ty TNHH Hirota Precision Việt Nam	KCN Khai Quang, TP. Vĩnh Yên, Vĩnh Phúc	Nhật Bản	Naoto-Hirota	Sản xuất khuôn mẫu & chi tiết cơ khí chính xác (ô-tô, điện tử...)	5,09 triệu USD	+(84) 2113 712 301/302
<b>Bắc Ninh</b>							
1	DỰ ÁN THƯƠNG MẠI CÔNG NGHỆ VẬT LIỆU SANJUN (VIỆT NAM)	Xưởng số 1, Lô CN3-4, KCN Yên phong mở rộng, Xã Yên Trung, Huyện Yên Phong, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Trung Quốc	JIN LONGTIAN	Sản xuất sản phẩm từ plastic	400.000 USD	965570588
2	Tập đoàn Boway	Tầng 3, số 72 Lý Thái Tổ, phường Võ Cường, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Hàn Quốc		Thi công xây dựng, XNK và phân phối Panel, tấm lát, gạch các loại	296.610	82 31 491 1214

3	DỰ ÁN HANMI ELECTRIC POWER VINA	Tầng 2, căn nhà tại Tờ bản đồ số 1, thửa số 95, thôn Đông Yên, xã Đông Phong, huyện Yên Phong, tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam. (Thuê địa điểm làm văn phòng công ty).	Hàn Quốc	Cho Chi Yeon	Lắp đặt hệ thống điện, Lắp đặt máy móc và thiết bị công nghiệp. Xây dựng công trình điện	200.000	(028) 3930 3279 (028) 3930 3279
4	DỰ ÁN CÔNG TY TNHH ROBOTCOM AND FA.COM VIỆT NAM TẠI BẮC NINH	Số 29, đường Võ Cường 14, Khu nhà ở HudLand, Phường Võ Cường, Thành phố Bắc Ninh, Tỉnh Bắc Ninh.	Nhật Bản	Đàm Quang Mạnh	XNK và phân phối hàng hóa, Cho thuê bất động sản, Sửa chữa và bảo dưỡng thiết bị công nghiệp	333.751	024 71099333
5	DỰ ÁN ĐẦU TƯ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ NEW OCEAN	Số 159 đường Nguyễn Gia Thiều, Khu 3, Phường Suối Hoa, Thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Trung Quốc	Zhang An	XNK, phân phối. Sửa chữa & bảo dưỡng thiết bị CN	300.000	921156688
6	DỰ ÁN KAIDEN	Lô 12, tầng 9, căn 902, Tòa thương mại Cát Tường Eco, đường Lê Thái Tổ, phường Võ Cường, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Trung Quốc / Hồng Kông	Lee Chun How	Phân phối bán buôn các hàng hóa theo quy định của pháp luật	400.000 USD	84964060932
7	DỰ ÁN THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ VÀ XNK VĨNH THÀNH.	Số nhà 21, đường Thành Bắc (thửa đất số 18, tờ bản đồ số 5), phường Ninh Xá, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Trung Quốc	Wu Chengyong	Dịch vụ kỹ thuật công nghiệp	400.000 USD	0983821226
8	DỰ ÁN CÔNG NGHIỆP SUNRISE (VIETNAM)	Cụm công nghiệp Khắc Niệm, phường Khắc Niệm, Thành phố Bắc Ninh, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Trung Quốc		Sản xuất sản phẩm từ plastic	420.000 USD	0364889805
9	DỰ ÁN ĐẦU TƯ CHUANG FA VIỆT NAM	Số SH-104, dự án CentaCity, Khu đô thị và dịch vụ VSIP Bắc Ninh,	Hong Kong / Trung Quốc	Yeung Kin Man	Kinh doanh bất động sản	400.000 USD	2223622888
10	DỰ ÁN XNK YAOYI	Số nhà 58, thửa đất số 483, tờ bản đồ số 90, phường Võ Cường, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Trung Quốc	Chen, Yu (Qin Shibo / Chen Yu)	XNK, phân phối bán buôn	420.000 USD	0366083672.
11	DỰ ÁN GREEN BULL	Số 13, Hoàng Văn Thái, Khu 3, phường Đại Phúc, thành phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Trung Quốc	Yan Liming	Buôn bán, XNK	400.000 USD	0918.650.033.
12	Samsung Electronics Vietnam Co., Ltd	KCN Yên Phong I, xã Yên Trung, Yên Phong, Bắc Ninh	Hàn Quốc (qua Singapore)	Park Sungho	Sản xuất linh kiện điện tử, điện thoại di động	~2,5 tỷ USD	0241 3696 049
13	Foxconn Circuit Precision (Vietnam) Co., Ltd	Lô B1, KCN Nam Sơn, Hạp Lĩnh, Tiên Du, Bắc Ninh	Singapore	Chen Yu Yuan	Sản xuất & lắp ráp bảng mạch in (PCB)	~383 triệu USD	

14	Amkor Technology Vietnam Ltd.	Lot CN5B, KCN Yên Phong II-C, Yên Phong, Bắc Ninh	Hàn Quốc	Kim Sunghun	Đóng gói & kiểm thử linh kiện bán dẫn	≈ 1,8 tỷ VND	(+84) 222 3736 112
15	Canon Vietnam Co., Ltd – Chi nhánh Quế Võ	Lot B1, KCN Quế Võ, Vân Dương, TP Bắc Ninh	Nhật Bản	Minoru N.	Sản xuất máy in laser, linh kiện máy in & scanner		84-222-3634 111
16	Goertek Vina Co., Ltd	Lô K-08, KCN Quế Võ, Phường Nam Sơn, Bắc Ninh	Trung Quốc (qua Hong Kong)	Zhu Shengbo	Sản xuất linh kiện điện tử	~847 tỷ VND (~37 triệu USD)	0241 6251 110
17	Daiichi Denso Buhin Vietnam Co., Ltd	Số 9, Đường 9, VSIP Bắc Ninh, Phù Chân, Từ Sơn, Bắc Ninh	Nhật Bản	Tsutomu Tabuchi	Sản xuất đèn chiếu sáng ô tô, công tắc cửa	47,5 tỷ VND	84 -222 376 5550
18	Công ty TNHH Laird Việt Nam	Lô K10, KCN Quế Võ (mở rộng), P. Nam Sơn, TP Bắc Ninh	Hoa Kỳ / Anh	Trần Ngọc Tú / Ma Seong Wook	Sản xuất linh kiện và bảng mạch điện tử	2.3 triệu USD	+84-214-395-2980 (máy lẻ 116)
19	Công ty TNHH Boyd Việt Nam	Lô CN2-4, KCN Yên Phong mở rộng, xã Yên Trung, huyện Yên Phong, tỉnh Bắc Ninh	Trung Quốc (hoặc Mỹ)	Huang Y / Trần T.T.D	Sản phẩm nhựa kỹ thuật, tản nhiệt	4.7 triệu USD	(Liên hệ BQL KCN Yên Phong)+84-222-393-6000
20	Hitachi Energy Việt Nam (Bắc Ninh)	KCN Tiên Sơn, thành phố Từ Sơn, tỉnh Bắc Ninh	Nhật Bản		Thiết bị điện cao thế, máy biến áp	50 triệu USD	(Liên hệ BQL KCN Tiên Sơn) +84-222-374-2000
21	Công ty TNHH Denso Việt Nam – CN Bắc Ninh	KCN Thăng Long hoặc VSIP Bắc Ninh	Nhật Bản (Denso Corp.)		Linh kiện ô tô, điện tử công nghiệp	Hàng trăm triệu USD	(VSIP Bắc Ninh) +84-222-376-9000
22	Mobase Vina Co., Ltd / Hyosung Vina	KCN Quế Võ / KCN Tiên Sơn, Bắc Ninh	Hàn Quốc		Điện tử, khuôn mẫu, nhựa kỹ thuật / Dệt – vật liệu kỹ thuật	50 triệu USD	( KCN Yên Phong) +84-222-393-6000
23	Công ty TNHH LG Display Việt Nam	Lô CN2, KCN Yên Phong, Xã Yên Trung, Huyện Yên Phong, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Hàn Quốc		Sản xuất màn hình OLED và LCD cho thiết bị điện tử	3,2 tỷ USD	Liên hệ BQL các KCN Bắc Ninh: +84-222-387-6000
24	Công ty TNHH Pegatron Việt Nam	Lô CN6, KCN Yên Phong II-C, Xã Đông Phong, Huyện Yên Phong, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Đài Loan		Sản xuất linh kiện điện tử, bo mạch chủ, thiết bị viễn thông	481 triệu USD	Liên hệ BQL các KCN Bắc Ninh: +84-222-387-6000

25	Công ty TNHH VSIP Bắc Ninh	Đường 9, Khu công nghiệp, đô thị và dịch vụ VSIP Bắc Ninh, Phường Phù Chân, Thành phố Từ Sơn, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Singapore		Phát triển và vận hành khu công nghiệp, cung cấp hạ tầng	500 triệu USD	
26	Công ty TNHH Foster Electric	Lô K-1, KCN Quế Võ, Phường Nam Sơn, Thành phố Bắc Ninh, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Nhật Bản		Sản xuất loa, tai nghe, thiết bị âm thanh	200 triệu USD	Liên hệ BQL các KCN Bắc Ninh: +84-222-387-6000
27	Công ty TNHH Luxshare-ICT	Lô CN4, KCN Yên Phong II-C, Xã Đông Phong, Huyện Yên Phong, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Trung Quốc		Sản xuất cáp kết nối, linh kiện điện tử, phụ kiện công nghệ cao	600 triệu USD	Liên hệ BQL các KCN Bắc Ninh: +84-222-387-6000)
28	Công ty TNHH Orion Vina	Lô CN1-1, KCN Yên Phong, Xã Yên Trung, Huyện Yên Phong, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Hàn Quốc		Sản xuất thực phẩm, bánh kẹo và đồ ăn nhẹ	100 triệu USD	(KCN Yên Phong +84-222-393-6000)
29	Công ty TNHH Hansol Electronics Việt Nam	Lô K-9, KCN Quế Võ, Phường Nam Sơn, Thành phố Bắc Ninh, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Hàn Quốc		Sản xuất linh kiện điện tử, màn hình và bo mạch	150 triệu USD	(KCN Quế Võ) +84-222-363-4000
30	Công ty TNHH Mobase Việt Nam	Lô CN3-2, KCN Yên Phong, Xã Đông Phong, Huyện Yên Phong, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Hàn Quốc		Sản xuất linh kiện điện tử và phụ kiện cho thiết bị di động	120 triệu USD	(KCN Yên Phong) +84-222-393-6000
31	Công ty TNHH THK Manufacturing of Vietnam	Lô B-3, KCN Tiên Sơn, Phường Tân Hồng, Thành phố Từ Sơn, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Nhật Bản		Sản xuất linh kiện cơ khí chính xác và thiết bị tự động hóa	80 triệu USD	(KCN Tiên Sơn) +84-222-374-2000
32	Công ty TNHH Cooler Master Việt Nam	Lô CN5, KCN Gia Bình, Xã Gia Bình, Huyện Gia Bình, Tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam	Đài Loan		Sản xuất thiết bị làm mát và phụ kiện máy tính	50 triệu USD	BQL các KCN Bắc Ninh +84-222-387-6000

## **BẢN CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đã thực hiện việc kiểm tra mức độ tương đồng nội dung luận văn/luận án qua phần mềm Turnitin một cách trung thực và đạt kết quả mức độ tương đồng % toàn bộ nội dung luận án. Bản luận văn/luận án kiểm tra qua phần mềm là bản cứng luận văn/luận án đã nộp để bảo vệ trước hội đồng. Nếu sai tôi xin chịu các hình thức kỉ luật theo quy định hiện hành của Trường.

**Hà Nội, ngày tháng năm 2025**

**NGHIÊN CỨU SINH**

**(Kí và ghi rõ họ tên)**

**Kiều Quốc Hoàn**