

# CIRCULAR ECONOMY AND RESTRUCTURING THE VALUE CREATION MODEL IN DIGITAL BUSINESSES

Nguyen Dang Huy

Hanoi University of Business and Technology

ROR ID: <https://ror.org/012jv0m98>

Email: danghuykdcn@yahoo.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0002-9411-2814>

## Article History

Received: 16/01/2026

Reviewed: 10/02/2026

Revised: 20/02/2026

Accepted: 08/03/2026

Released: 30/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.64223/tvj.p2026.v2.i5.a77>

## Abstract:

*In the context of digital transformation and increasing pressure for sustainable development, the linear growth model based on “extraction - production - consumption - disposal” is increasingly revealing its structural limitations. The circular economy is therefore being regarded as an important approach to improving resource-use efficiency and minimizing environmental impacts. However, most current studies still approach the circular economy primarily as a tool for environmental management or cost optimization, while the role of the circular economy as a strategic capability in corporate governance has not been sufficiently clarified.*

*Based on the theories of dynamic capabilities and digital corporate governance, this study conceptualizes the circular economy as a strategic managerial capability that enables enterprises to restructure their value creation models through the optimization of resource life cycles and the integration of digital data into management processes. Accordingly, the study proposes an analytical framework to examine the relationship between circular economy capability, digital data infrastructure, and firms’ value restructuring capacity.*

**Keywords:** *Circular economy; Dynamic capabilities; Digital enterprises; Value creation; Strategic management.*

## 1. Đặt vấn đề

Bối cảnh nền kinh tế toàn cầu tác động đồng thời với khủng hoảng tài nguyên và cách mạng công nghệ số, đã khiến mô hình tăng trưởng dựa trên khai thác tuyến tính (khai thác - sản xuất - tiêu dùng - thải bỏ) ngày càng bộc lộ những giới hạn mang tính cấu trúc. Chi phí tài nguyên đầu vào gia tăng, rủi ro đứt gãy chuỗi cung ứng và áp lực cắt giảm phát thải Carbon buộc doanh nghiệp phải tái cấu trúc không chỉ các quy trình sản xuất, mà cả Logic tạo lập giá trị của mình.

Trong bối cảnh đó, kinh tế tuần hoàn nổi lên như một định hướng phát triển mang tính chiến lược, vượt ra ngoài cách tiếp cận truyền thống - vốn xem đây chủ yếu là giải pháp môi trường hoặc công cụ tối ưu hóa chi phí vận hành. Ở cấp độ sâu hơn, kinh tế tuần hoàn đặt ra yêu cầu tái thiết kế toàn bộ hệ thống tạo giá trị của doanh nghiệp theo hướng khép kín các dòng vật chất và dữ liệu. Qua đó, mô hình

tạo giá trị chuyển dịch từ Logic dựa trên tiêu hao tài nguyên sang Logic dựa trên khả năng duy trì, tái tạo và khai thác hiệu quả vòng đời của sản phẩm và tài nguyên.

Cách tiếp cận này phù hợp với định hướng phát triển của Chính phủ Việt Nam, khi Thủ tướng Chính phủ khẳng định: phát triển kinh tế xanh, kinh tế số và kinh tế tuần hoàn không chỉ là xu thế, mà còn là “động lực quan trọng, đột phá” cho tăng trưởng trong giai đoạn tới. Đồng thời, trong bối cảnh chuyển đổi kép giữa số hóa và xanh hóa, đây cũng được nhấn mạnh là “yêu cầu khách quan, lựa chọn chiến lược và ưu tiên hàng đầu của các quốc gia”. Những định hướng này cho thấy, kinh tế tuần hoàn cần được tiếp cận không chỉ như một sáng kiến môi trường, mà như một năng lực quản trị cốt lõi, nhằm nâng cao khả năng thích ứng chiến lược của doanh nghiệp trong môi trường kinh tế nhiều biến động.

Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện nay vẫn

tiếp cận kinh tế tuần hoàn chủ yếu ở cấp độ công nghệ sản xuất hoặc quản trị chuỗi cung ứng. Trong khi đó, còn thiếu một khung lý thuyết phân tích kinh tế tuần hoàn như một cấu phần của năng lực quản trị chiến lược trong tổ chức. Đặc biệt, trong bối cảnh doanh nghiệp số - nơi dữ liệu vận hành trở thành một nguồn lực sản xuất quan trọng - việc tích hợp các thực hành tuần hoàn với hạ tầng số có thể tạo điều kiện quan sát vòng đời tài nguyên theo thời gian thực, qua đó hỗ trợ quá trình tái cấu trúc mô hình kinh doanh dựa trên thông tin phản hồi liên tục từ hệ thống vận hành.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này hướng tới ba mục tiêu chính: Thứ nhất, tái khái niệm hóa kinh tế tuần hoàn ở cấp độ năng lực quản trị chiến lược của doanh nghiệp. Thứ hai, phân tích vai trò của hạ tầng số trong việc tích hợp và điều phối các thực hành tuần hoàn trên toàn bộ chuỗi giá trị. Thứ ba, đề xuất một mô hình khái niệm liên kết giữa năng lực tuần hoàn và quá trình tái cấu trúc mô hình tạo giá trị trong doanh nghiệp số.

Thông qua cách tiếp cận này, kinh tế tuần hoàn được đặt trong mối quan hệ trực tiếp với năng lực thực thi chiến lược của tổ chức, thay vì chỉ được xem như một cơ chế tiết giảm chi phí hay tuân thủ các tiêu chuẩn môi trường. Qua đó, nghiên cứu góp phần mở ra một hướng tiếp cận mới trong nghiên cứu quản trị doanh nghiệp, gắn kết mục tiêu phát triển bền vững với quá trình chuyển đổi số của tổ chức.

## 2. Tổng quan lý thuyết

### 2.1. Kinh tế tuần hoàn và giới hạn của tiếp cận tối ưu hóa chi phí

Phần lớn các nghiên cứu về kinh tế tuần hoàn trong hai thập niên gần đây, được triển khai trên nền tảng của tư duy hiệu quả sinh thái. Theo đó, trọng tâm được đặt vào các thực hành như giảm thiểu chất thải trong sản xuất, tái chế nguyên vật liệu đầu ra và nâng cao hiệu suất sử dụng tài nguyên trong vòng đời sản phẩm. Trong khuôn khổ này, kinh tế tuần hoàn chủ yếu được vận dụng như một công cụ tối ưu hóa chi phí vận hành, thông qua việc cắt giảm đầu vào vật chất hoặc kéo dài tuổi thọ sản phẩm.

Mặc dù cách tiếp cận này mang lại những cải thiện đáng kể về hiệu quả sử dụng tài nguyên, song nó vẫn mang tính cục bộ ở cấp độ quy trình, và chưa chạm tới tầng cấu trúc của hệ thống tạo giá trị trong doanh nghiệp. Việc triển khai các thực hành tuần hoàn thường diễn ra tách biệt với quá trình hoạch định chiến lược, dẫn đến tình trạng các sáng kiến môi trường không được tích hợp vào hệ thống ra quyết định nội bộ, mà chỉ tồn tại như các chương trình cải tiến kỹ thuật mang tính hậu nghiệm.

Hệ quả là, kinh tế tuần hoàn bị giản lược thành một giải pháp tiết giảm chi phí hoặc đáp ứng yêu cầu tuân thủ tiêu chuẩn môi trường, thay vì được

nhận diện như một cơ chế tái cấu trúc Logic tạo giá trị của doanh nghiệp trong bối cảnh khan hiếm tài nguyên và biến động thị trường ngày càng gia tăng.

### 2.2. Lý thuyết năng lực động và tái cấu trúc mô hình tạo giá trị

Trong môi trường cạnh tranh động, nơi lợi thế cạnh tranh không còn được xác lập bởi quy mô tài sản vật chất mà bởi khả năng thích ứng chiến lược, doanh nghiệp cần phát triển các năng lực cho phép tái cấu trúc tài nguyên và mô hình vận hành theo các tín hiệu từ môi trường bên ngoài.

Từ góc độ này, việc chuyển đổi sang mô hình kinh tế tuần hoàn đòi hỏi doanh nghiệp không chỉ cải tiến công nghệ sản xuất mà còn phải:

- (i) Nhận diện lại cấu trúc tài nguyên theo vòng đời sử dụng thay vì theo quyền sở hữu;
- (ii) Tái tổ chức chuỗi giá trị theo hướng tích hợp các dòng vật chất đầu vào - đầu ra;
- (iii) Điều phối đồng thời các luồng vật chất và luồng thông tin nhằm bảo đảm tính liên tục của chu trình giá trị.

Quá trình này về bản chất là một hoạt động tái cấu trúc mô hình tạo giá trị, trong đó giá trị không còn được tạo ra thông qua tiêu hao tài nguyên, mà thông qua khả năng duy trì, phục hồi và tái khai thác các nguồn lực trong hệ thống sản xuất - tiêu dùng. Do đó, năng lực tuần hoàn có thể được xem như một dạng năng lực động, cho phép doanh nghiệp thích ứng với các ràng buộc tài nguyên bằng cách tái thiết kế Logic vận hành của mình.

### 2.3. Vai trò của hạ tầng dữ liệu trong vận hành mô hình tuần hoàn

Trong bối cảnh nền kinh tế số, việc vận hành hiệu quả mô hình tuần hoàn phụ thuộc ngày càng lớn vào khả năng thu thập, tích hợp và phân tích dữ liệu vận hành theo thời gian thực. Hạ tầng dữ liệu đóng vai trò như một lớp trung gian cho phép chuyển hóa các thực hành tuần hoàn từ cấp độ kỹ thuật sang cấp độ quản trị.

Cụ thể, dữ liệu số cho phép:

- (i) Theo dõi vòng đời sản phẩm từ khâu thiết kế, sản xuất đến tiêu dùng và thu hồi;
- (ii) Phân tích dòng vật chất và năng lượng trong toàn bộ chuỗi giá trị;
- (iii) Phát hiện các điểm gián đoạn trong chu trình tài nguyên;
- (iv) Điều chỉnh quy trình sản xuất và phân bổ nguồn lực dựa trên thông tin phản hồi theo thời gian thực.

Nhờ đó, các quyết định liên quan đến tái sử dụng, tái chế hoặc tái sản xuất không còn mang tính định kỳ, mà có thể được thực hiện một cách linh hoạt dựa trên trạng thái vận hành thực tế của hệ thống. Điều

này góp phần rút ngắn khoảng cách giữa hoạch định chiến lược và triển khai vận hành, đồng thời tạo điều kiện để doanh nghiệp tái cấu trúc mô hình tạo giá trị theo hướng thích ứng với các ràng buộc tài nguyên trong dài hạn.

### 3. Khung phân tích và giả thuyết nghiên cứu

#### 3.1. Đặc tả mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở các lập luận lý thuyết đã trình bày, nghiên cứu này đề xuất một khung phân tích nhằm lý giải quá trình chuyển hóa các thực hành kinh tế tuần hoàn từ cấp độ kỹ thuật sang cấp độ năng lực quản trị chiến lược trong doanh nghiệp số.

Trước hết, năng lực kinh tế tuần hoàn được khái niệm hóa như khả năng của doanh nghiệp trong thiết kế, duy trì và tái vận hành các chu trình vật chất - năng lượng theo Logic khép kín. Khác với các sáng kiến môi trường mang tính đơn lẻ, năng lực này phản ánh mức độ mà doanh nghiệp có thể tích hợp các thực hành tuần hoàn vào cấu trúc vận hành cốt lõi. Khi được thể chế hóa trong hệ thống ra quyết định, năng lực kinh tế tuần hoàn cho phép doanh nghiệp dịch chuyển từ mô hình tạo giá trị dựa trên tiêu hao tài nguyên, sang mô hình tạo giá trị dựa trên khả năng tái khai thác và phục hồi nguồn lực. Theo đó, năng lực kinh tế tuần hoàn được giả định là yếu tố có tác động trực tiếp đến quá trình tái cấu trúc mô hình tạo giá trị của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, mức độ hiệu quả của các thực hành tuần hoàn phụ thuộc đáng kể vào khả năng tích hợp và xử lý thông tin vận hành theo thời gian thực. Trong bối cảnh này, hạ tầng dữ liệu số được đưa vào mô hình như một biến trung gian điều phối, cho phép chuyển hóa các tín hiệu từ dòng vật chất thành thông tin phục vụ cho điều chỉnh chiến lược và phân bổ nguồn lực. Hạ tầng dữ liệu giúp theo dõi vòng đời sản phẩm, phát hiện các điểm đứt gãy trong chu trình tài nguyên và hỗ trợ tái cấu trúc quy trình sản xuất - tiêu dùng trên cơ sở dữ liệu thực chứng. Nhờ đó, các thực hành tuần hoàn không chỉ góp phần nâng cao hiệu suất tài nguyên, mà còn thúc đẩy quá trình tái thiết kế Logic tạo giá trị trong toàn hệ thống tổ chức.

Bên cạnh đó, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của người đứng đầu doanh nghiệp (CEO) như một biến điều tiết trong mô hình. Ở cấp độ điều hành chiến lược, CEO không chỉ phê duyệt các sáng kiến tuần hoàn, mà còn tham gia xác lập nguyên tắc tích hợp giữa mục tiêu phát triển bền vững và mục tiêu kinh doanh cốt lõi. Mức độ tham gia này có thể làm gia tăng hoặc suy giảm khả năng mà các năng lực tuần hoàn được thể chế hóa trong hệ thống quản trị, từ đó ảnh hưởng đến mức độ mà mô hình tạo giá trị của doanh nghiệp được tái cấu trúc theo hướng thích ứng với các ràng buộc tài nguyên.

Như vậy, khung phân tích được đề xuất cho phép xem kinh tế tuần hoàn không chỉ như một tập

hợp các thực hành môi trường, mà như một năng lực quản trị chiến lược được hình thành thông qua tương tác giữa năng lực tuần hoàn, hạ tầng dữ liệu số và vai trò điều hành của lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp số.

#### 3.2. Giả thuyết nghiên cứu

Trên nền tảng khung phân tích đã được đặc tả, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết nhằm làm rõ cơ chế mà thông qua đó, năng lực kinh tế tuần hoàn được chuyển hóa thành các kết quả chiến lược trong doanh nghiệp số.

Trước hết, khi các thực hành tuần hoàn được thể chế hóa thành năng lực tổ chức, doanh nghiệp có khả năng nhận diện lại cấu trúc tài nguyên theo vòng đời sử dụng thay vì theo Logic tiêu hao tuyến tính. Điều này cho phép tái thiết kế chuỗi giá trị theo hướng tích hợp các hoạt động thu hồi, tái sản xuất và tái phân phối nguồn lực trong nội bộ hệ thống. Quá trình này góp phần dịch chuyển nền tảng tạo giá trị, từ khai thác tài nguyên sơ cấp sang duy trì và tái khai thác tài nguyên thứ cấp, qua đó nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước các ràng buộc về chi phí đầu vào và biến động thị trường. Do đó, giả thuyết thứ nhất được hình thành như sau:

H1: Năng lực kinh tế tuần hoàn có tác động tích cực đến khả năng tái cấu trúc mô hình tạo giá trị của doanh nghiệp.

Trên nền tảng lập luận nêu trên, có thể thấy, năng lực kinh tế tuần hoàn, nếu không được “số hóa” và tích hợp vào hạ tầng thông tin của tổ chức, sẽ khó có khả năng chuyển hóa thành thay đổi mang tính cấu trúc trong mô hình tạo giá trị. Các thực hành như tái sử dụng vật liệu, kéo dài vòng đời sản phẩm hay tái sản xuất chỉ thực sự tạo ra giá trị chiến lược khi chúng được hỗ trợ bởi hệ thống dữ liệu có khả năng:

(1) Theo dõi vòng đời sản phẩm theo thời gian thực;

(2) Phân tích dòng vật chất và năng lượng trong toàn bộ chuỗi giá trị;

(3) Cảnh báo các điểm đứt gãy hoặc thất thoát tài nguyên;

(4) Cung cấp thông tin phục vụ điều chỉnh phân bổ nguồn lực một cách linh hoạt.

Trong bối cảnh đó, hạ tầng dữ liệu số không chỉ là công cụ kỹ thuật hỗ trợ vận hành, mà trở thành cơ chế trung gian chuyển hóa năng lực tuần hoàn thành hiệu quả thực thi chiến lược. Thông qua việc tích hợp dữ liệu liên phòng ban và tự động hóa phân tích hiệu suất, doanh nghiệp có thể rút ngắn độ trễ giữa phát hiện vấn đề và điều chỉnh hành động, qua đó nâng cao hiệu suất vận hành của toàn hệ thống.

Từ lập luận này, giả thuyết thứ hai được đề xuất như sau:

H2: Hạ tầng dữ liệu số trung gian hóa mối quan

hệ giữa năng lực kinh tế tuần hoàn và hiệu suất vận hành của doanh nghiệp.

Trong điều kiện các thực hành kinh tế tuần hoàn được hỗ trợ bởi hạ tầng dữ liệu số, khả năng chuyên hóa các sáng kiến vận hành thành kết quả chiến lược phụ thuộc đáng kể vào mức độ mà chúng được tích hợp vào cấu trúc quản trị ở cấp tổ chức. Quá trình tích hợp này không diễn ra một cách tự phát, mà chịu sự chi phối bởi vai trò điều hành chiến lược của người đứng đầu doanh nghiệp.

Cụ thể, sự tham gia của CEO trong việc xác lập nguyên tắc liên kết giữa mục tiêu phát triển bền vững và mục tiêu kinh doanh cốt lõi có thể làm gia tăng khả năng thể chế hóa các sáng kiến tuần hoàn trong hệ thống ra quyết định nội bộ. Khi lãnh đạo cấp cao chủ động định hình định hướng tuần hoàn như một thành tố của chiến lược cạnh tranh, các hoạt động tái sử dụng, tái chế hoặc tái thiết kế sản phẩm có xu hướng được tích hợp vào các quyết định dài hạn liên quan đến đầu tư công nghệ, tổ chức chuỗi cung ứng hoặc phát triển mô hình kinh doanh mới.

Ngược lại, trong trường hợp vai trò điều hành chiến lược của CEO bị giới hạn ở mức phê duyệt hậu kiểm, các thực hành tuần hoàn thường chỉ mang lại cải thiện cục bộ về hiệu suất tài nguyên, mà không đủ khả năng tạo ra thay đổi mang tính cấu trúc đối với kết quả chiến lược của doanh nghiệp.

Do đó, giả thuyết thứ ba được xây dựng như sau:

H3: Sự tham gia điều hành chiến lược của CEO điều tiết mối quan hệ giữa thực hành kinh tế tuần hoàn và kết quả chiến lược của doanh nghiệp.

Giả thuyết này được xây dựng trên cơ sở lập luận rằng, các thực hành kinh tế tuần hoàn chỉ thực sự tạo ra giá trị chiến lược khi chúng được nâng cấp từ cấp độ sáng kiến vận hành lên cấp độ định hướng chiến lược của tổ chức. Nói cách khác, hiệu quả của kinh tế tuần hoàn không phụ thuộc đơn thuần vào mức độ triển khai kỹ thuật, mà phụ thuộc vào mức độ thể chế hóa trong hệ thống quản trị doanh nghiệp.

Trong cấu trúc quyền lực tổ chức, CEO là chủ thể có khả năng định hình ưu tiên chiến lược, phân bổ nguồn lực và xác lập Logic cạnh tranh dài hạn. Khi CEO chủ động tham gia vào quá trình hoạch định và triển khai chiến lược tuần hoàn, các hoạt động như tái sử dụng, tái chế, tái thiết kế sản phẩm hay tích hợp chu trình tài nguyên có xu hướng được:

- (1) Lồng ghép vào chiến lược đầu tư công nghệ;
- (2) Tích hợp vào cấu trúc chuỗi cung ứng và hệ sinh thái đối tác;
- (3) Phản ánh trong hệ thống chỉ số hiệu suất và cơ chế khuyến khích nội bộ;
- (4) Gắn với mục tiêu tăng trưởng và định vị thương hiệu dài hạn.

Trong trường hợp này, thực hành tuần hoàn không còn là một tập hợp biện pháp kỹ thuật, mà trở

thành một thành tố của kiến trúc cạnh tranh, qua đó tạo ra tác động tích cực mạnh hơn đối với kết quả chiến lược, như tăng trưởng doanh thu bền vững, nâng cao giá trị thương hiệu và cải thiện năng lực thích ứng tổ chức.

Ngược lại, nếu vai trò của CEO chỉ dừng lại ở mức phê duyệt hoặc giám sát hậu kiểm, các sáng kiến tuần hoàn có xu hướng bị giới hạn trong phạm vi tối ưu hóa chi phí hoặc tuân thủ tiêu chuẩn môi trường. Khi đó, mối quan hệ giữa thực hành tuần hoàn và kết quả chiến lược sẽ yếu hơn, do thiếu sự liên kết với cấu trúc phân bổ nguồn lực và định hướng cạnh tranh dài hạn.

Vì vậy, sự tham gia điều hành chiến lược của CEO được xem là một biến điều tiết có khả năng làm gia tăng hoặc suy giảm cường độ tác động của thực hành kinh tế tuần hoàn lên kết quả chiến lược của doanh nghiệp, qua đó khẳng định vai trò trung tâm của lãnh đạo cấp cao trong quá trình chuyển đổi sang mô hình phát triển bền vững gắn với tái cấu trúc tạo giá trị.

#### 4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thiết kế theo hướng định lượng nhằm kiểm định thực nghiệm các mối quan hệ được đề xuất trong khung phân tích, đặc biệt là cơ chế trung gian của hạ tầng dữ liệu số và vai trò điều tiết của người đứng đầu doanh nghiệp trong việc chuyển hóa năng lực kinh tế tuần hoàn thành kết quả chiến lược.

Trước hết, dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ các doanh nghiệp đang triển khai các thực hành kinh tế tuần hoàn trong hoạt động sản xuất - kinh doanh, bao gồm các sáng kiến liên quan đến tái sử dụng vật liệu, thu hồi sản phẩm sau tiêu dùng, tối ưu hóa vòng đời sản phẩm hoặc tích hợp chu trình tài nguyên trong chuỗi giá trị. Đối tượng khảo sát tập trung vào đội ngũ quản lý cấp trung và cấp cao - những chủ thể trực tiếp tham gia vào quá trình thiết kế, vận hành hoặc giám sát các thực hành tuần hoàn trong doanh nghiệp.

Các biến nghiên cứu trong mô hình được đo lường thông qua thang đo đa biến phản ánh:

- (1) Mức độ phát triển của năng lực kinh tế tuần hoàn trong tổ chức;
- (2) Khả năng tích hợp và khai thác hạ tầng dữ liệu số phục vụ vận hành tuần hoàn;
- (3) Mức độ tham gia điều hành chiến lược của CEO đối với các sáng kiến tuần hoàn;
- (4) Hiệu quả tái cấu trúc mô hình tạo giá trị và kết quả chiến lược đạt được.

Để kiểm định đồng thời các mối quan hệ nhân quả giữa các cấu trúc khái niệm trong mô hình nghiên cứu, phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính được sử dụng như một công cụ phân tích phù hợp. Cách tiếp cận này cho phép đánh giá

không chỉ tác động trực tiếp của năng lực kinh tế tuần hoàn đối với tái cấu trúc mô hình tạo giá trị, mà còn kiểm định:

(1)Vai trò trung gian của hạ tầng dữ liệu số trong việc chuyên hóa các thực hành tuần hoàn thành hiệu suất vận hành;

(2)Vai trò điều tiết của sự tham gia điều hành chiến lược của CEO đối với mối quan hệ giữa thực hành tuần hoàn và kết quả chiến lược của doanh nghiệp.

Việc áp dụng mô hình cấu trúc tuyến tính cho phép phân tích các cơ chế tác động phức hợp trong bối cảnh doanh nghiệp số, nơi các yếu tố công nghệ, tài nguyên và năng lực quản trị tương tác với nhau trong quá trình hình thành lợi thế cạnh tranh bền vững.

### 5. Kết quả kỳ vọng và hàm ý quản trị

Trên cơ sở mô hình nghiên cứu được đề xuất, nghiên cứu kỳ vọng chứng minh rằng, kinh tế tuần hoàn không chỉ mang lại cải thiện cục bộ về hiệu suất tài nguyên ở cấp độ vận hành, mà còn có khả năng tái định hình Logic tạo giá trị của doanh nghiệp trong dài hạn. Nói cách khác, giá trị của kinh tế tuần hoàn không nằm ở việc “giảm chi phí xử lý chất thải”, mà ở khả năng tái cấu trúc mối quan hệ giữa đầu vào tài nguyên - quy trình sản xuất và đầu ra thị trường trong toàn bộ vòng đời sản phẩm.

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu được kỳ vọng làm rõ, năng lực kinh tế tuần hoàn có thể được xem như một năng lực điều phối chiến lược, cho phép doanh nghiệp chuyển từ mô hình tạo giá trị tuyến tính (dựa trên khai thác tài nguyên sơ cấp) sang mô hình tạo giá trị tuần hoàn (dựa trên duy trì và tái khai thác nguồn lực). Thực tiễn cho thấy, các doanh nghiệp triển khai thành công mô hình thu hồi và tái sản xuất sản phẩm thường đạt được mức tiết giảm chi phí nguyên vật liệu từ 15% đến 30% trong chu kỳ sản xuất tiếp theo; đồng thời rút ngắn thời gian đưa sản phẩm cải tiến ra thị trường nhờ tận dụng cấu phần đã qua sử dụng. Điều này không chỉ cải thiện hiệu suất tài nguyên, mà còn làm tăng tính linh hoạt của doanh nghiệp trước các biến động về giá đầu vào hoặc gián đoạn chuỗi cung ứng.

Thứ hai, nghiên cứu kỳ vọng làm nổi bật vai trò trung tâm của dữ liệu số trong vận hành mô hình tuần hoàn. Trong bối cảnh chu trình tài nguyên ngày càng phức tạp và phân tán, việc tích hợp dữ liệu từ các khâu sản xuất, phân phối, tiêu dùng và thu hồi sản phẩm cho phép doanh nghiệp theo dõi trạng thái vận hành của vòng đời sản phẩm theo thời gian thực. Chẳng hạn, việc ứng dụng các nền tảng phân tích dữ liệu trong quản lý vòng đời sản phẩm đã giúp một số doanh nghiệp sản xuất thiết bị điện tử nâng tỷ lệ thu hồi linh kiện có thể tái sử dụng lên trên 40%, qua đó giảm đáng kể chi phí mua mới vật liệu đầu vào và lượng phát thải sản xuất.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu được kỳ vọng khẳng định vai trò lãnh đạo cấp cao là điều kiện tiên quyết đối với việc tích hợp chiến lược tuần hoàn vào mô hình kinh doanh cốt lõi. Trong các doanh nghiệp mà lãnh đạo cấp cao trực tiếp tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược tuần hoàn, các sáng kiến tái sử dụng hoặc tái chế có xu hướng được lồng ghép vào các quyết định dài hạn, như đầu tư công nghệ, thiết kế sản phẩm hoặc cấu trúc chuỗi cung ứng. Ngược lại, khi thiếu sự định hướng từ cấp lãnh đạo, các thực hành tuần hoàn thường chỉ dừng lại ở mức tối ưu hóa chi phí vận hành, với tác động hạn chế đối với kết quả chiến lược.

Từ các minh chứng trên, nghiên cứu gợi ý một số hàm ý quản trị quan trọng: Doanh nghiệp cần thiết kế hệ thống chỉ số hiệu suất phản ánh vòng đời giá trị, thay vì chỉ tập trung vào các chỉ tiêu chi phí ngắn hạn. Các chỉ số như tỷ lệ tái sử dụng vật liệu, thời gian kéo dài vòng đời sản phẩm, hoặc mức độ thu hồi tài nguyên sau tiêu dùng có thể cung cấp thông tin quan trọng phục vụ điều chỉnh chiến lược. Việc tích hợp các chỉ số này vào hệ thống quản trị hiệu suất giúp đồng bộ hóa mục tiêu vận hành với định hướng phát triển bền vững, qua đó nâng cao hiệu quả thực thi chiến lược trong môi trường kinh doanh số.

### 6. Kết luận

Nghiên cứu cho thấy, kinh tế tuần hoàn cần được tái định vị không chỉ như một công cụ quản lý môi trường hay giải pháp tiết giảm chi phí, mà là một năng lực quản trị chiến lược cho phép doanh nghiệp tái cấu trúc Logic tạo giá trị trong bối cảnh khan hiếm tài nguyên và chuyển đổi số ngày càng sâu rộng. Khi được thể chế hóa trong hệ thống ra quyết định nội bộ, các thực hành tuần hoàn có khả năng dịch chuyển nền tảng cạnh tranh của doanh nghiệp từ khai thác tài nguyên sơ cấp sang duy trì và tái khai thác nguồn lực trong toàn bộ vòng đời sản phẩm.

Trong môi trường doanh nghiệp số, việc tích hợp các thực hành tuần hoàn vào kiến trúc tạo giá trị không thể được thực hiện thông qua các sáng kiến vận hành đơn lẻ, mà đòi hỏi một quá trình tái thiết kế đồng bộ giữa chuỗi giá trị vật chất và hạ tầng thông tin. Sự kết nối giữa các dòng vật chất và dòng dữ liệu cho phép doanh nghiệp theo dõi, điều chỉnh và tối ưu hóa chu trình tài nguyên theo thời gian thực, qua đó rút ngắn khoảng cách giữa hoạch định chiến lược và triển khai vận hành.

Kết quả nghiên cứu đồng thời nhấn mạnh rằng, vai trò của hạ tầng dữ liệu và sự tham gia điều hành chiến lược của lãnh đạo cấp cao là những điều kiện tiên quyết đối với hiệu quả của quá trình chuyên đổi tuần hoàn. Chỉ khi các sáng kiến tuần hoàn được tích hợp vào hệ thống quản trị thông qua định hướng chiến lược từ cấp lãnh đạo, doanh nghiệp mới có thể chuyên hóa các thực hành này thành lợi thế cạnh tranh bền vững trong dài hạn.

Tài liệu tham khảo

- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320.
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition*.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy - A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232.
- Phạm Minh Chính. (2023, November 27). *Phát biểu tại Diễn đàn Kinh tế Việt Nam về chuyển đổi xanh và chuyển đổi số trong phát triển bền vững*. Công Thông tin Chính phủ Việt Nam.
- Phạm Minh Chính. (2024, April 17). *Phát biểu tại Hội nghị Thượng đỉnh P4G về thúc đẩy chuyển đổi xanh và kinh tế tuần hoàn*. Công Thông tin Chính phủ Việt Nam.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- World Economic Forum. (2019). *Accelerating the circular economy in the electronics sector*.

KINH TẾ TUẦN HOÀN VÀ TÁI CẤU TRÚC MÔ HÌNH TẠO GIÁ TRỊ  
TRONG DOANH NGHIỆP SỐ

Nguyễn Đăng Huy

Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội

ROR ID: <https://ror.org/012jv0m98>

Email: [danghuykdcn@yahoo.com](mailto:danghuykdcn@yahoo.com)

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0002-9411-2814>

Lịch sử bài báo

Ngày nhận bài: 16/01/2026

Ngày phản biện: 10/02/2026

Ngày tác giả sửa: 20/02/2026

Ngày duyệt đăng: 08/03/2026

Ngày phát hành: 30/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.64223/tvj.p2026.v2.i5.a77>

Tóm tắt:

*Trong bối cảnh chuyển đổi số và áp lực phát triển bền vững, mô hình tăng trưởng tuyến tính dựa trên khai thác - sản xuất - tiêu dùng - thải bỏ đang bộc lộ những giới hạn mang tính cấu trúc. Kinh tế tuần hoàn vì vậy ngày càng được xem như một hướng tiếp cận quan trọng, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên và giảm thiểu tác động môi trường. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện nay vẫn tiếp cận kinh tế tuần hoàn chủ yếu như một công cụ quản lý môi trường hoặc tối ưu hóa chi phí, trong khi chưa làm rõ vai trò của nó như một năng lực chiến lược trong quản trị doanh nghiệp.*

*Trên cơ sở lý thuyết năng lực động và quản trị doanh nghiệp số, nghiên cứu này xem khái niệm kinh tế tuần hoàn như một năng lực quản trị chiến lược cho phép doanh nghiệp tái cấu trúc mô hình tạo giá trị thông qua tối ưu hóa vòng đời tài nguyên và tích hợp dữ liệu số trong quản trị. Theo đó, nghiên cứu đề xuất mô hình phân tích nhằm kiểm định mối quan hệ giữa năng lực kinh tế tuần hoàn, hạ tầng dữ liệu số và khả năng tái cấu trúc giá trị của doanh nghiệp.*

**Từ khóa:** Kinh tế tuần hoàn; Năng lực động; Doanh nghiệp số; Mô hình tạo giá trị; Quản trị chiến lược.