

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỎ - ĐỊA CHẤT**

LÊ ĐÌNH CHIỀU

**NGHIÊN CỨU ĐỔI MỚI CÔNG TÁC KẾ HOẠCH
TRONG CÁC DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN
THUỘC TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN -
KHOÁNG SẢN VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội - 2021

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỎ - ĐỊA CHẤT**

LÊ ĐÌNH CHIỀU

**NGHIÊN CỨU ĐỔI MỚI CÔNG TÁC KẾ HOẠCH
TRONG CÁC DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN
THUỘC TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN -
KHOÁNG SẢN VIỆT NAM**

Ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 9310110

Người hướng dẫn khoa học

1. NGUYỄN VĂN ĐẶNG HUY THÁI

2. PGS.TS. NGUYỄN NGỌC KHÁNH

Hà Nội - 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, các số liệu, kết quả trong luận án là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận án

Lê Đình Chiều

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện luận án, NCS đã nhận được sự hỗ trợ của rất nhiều tổ chức, cá nhân giúp NCS từng bước thực hiện và hoàn thành luận án của mình.

NCS xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới Ban giám hiệu Trường Đại học Mở - Địa chất; Phòng Đào tạo Sau đại học và Khoa Kinh tế - QTKD đã cho phép NCS thực hiện luận án và tạo điều kiện thuận lợi cho NCS trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và thực hiện luận án của mình.

NCS xin bày tỏ lòng biết ơn về sự giúp đỡ nhiệt tình và hữu ích của lãnh đạo, nhân viên các phòng ban của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV đã giúp đỡ NCS trong việc cung cấp tài liệu, tham gia phỏng vấn, tham gia khảo sát để NCS có đủ dữ liệu thực hiện luận án của mình.

NCS cũng xin được bày tỏ lòng biết ơn tới các thầy cô, các nhà khoa học trong và ngoài trường đã có những định hướng cũng như những ý kiến góp ý chi tiết cho NCS. Đây là những đóng góp vô cùng quý báu để NCS hoàn thiện luận án của mình.

NCS xin gửi lời cảm ơn tới đồng nghiệp và gia đình đã tạo điều kiện thuận lợi để NCS dành thời gian và tâm sức thực hiện luận án.

Đặc biệt, NCS xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới các thầy hướng dẫn của mình, NGƯT.TS. Đặng Huy Thái và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Khánh, những người đã luôn đồng hành, định hướng, chia sẻ, giúp đỡ, tạo điều kiện và động lực để NCS thực hiện và hoàn thành luận án của mình.

NCS xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU VÀ HÌNH VẼ	v
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	vii
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1	9
TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ CÔNG TÁC KẾ HOẠCH TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu	9
1.1.1. Nghiên cứu những nội hàm của công tác kế hoạch: khái niệm, phân loại, vai trò, nguyên tắc, phương pháp và quy trình thực hiện công tác kế hoạch trong nền kinh tế thị trường.....	9
1.1.2. Nghiên cứu mối quan hệ giữa xây dựng chiến lược và xây dựng kế hoạch kinh doanh trong tổng thể công tác kế hoạch của doanh nghiệp	14
1.1.3. Nghiên cứu mối quan hệ và tác động của công tác kế hoạch đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp	16
1.1.4. Nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp.....	18
1.1.5. Nghiên cứu về mô hình kế hoạch của doanh nghiệp	20
1.1.6. Nghiên cứu về việc đảm bảo thông tin cho công tác kế hoạch của doanh nghiệp	22
1.1.7. Nghiên cứu về sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch hóa cho phù hợp với từng bối cảnh cụ thể.....	23
1.1.8. Nghiên cứu về công tác kế hoạch trong bối cảnh doanh nghiệp ngành Than Việt Nam.....	26
1.2. Kết luận rút ra sau tổng quan nghiên cứu	27
1.2.1. Khoảng trống nghiên cứu và giá trị tri thức kế thừa	27
1.2.2. Những nội dung luận án tập trung nghiên cứu	29
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	30
CHƯƠNG 2	31

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ CÔNG TÁC KẾ HOẠCH VÀ ĐỔI MỚI CÔNG TÁC KẾ HOẠCH TRONG DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN.....	31
2.1. Khái quát về công tác kế hoạch trong doanh nghiệp	31
2.1.1. Một số khái niệm	31
2.1.2. Hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp	34
2.1.3. Quy trình thực hiện công tác kế hoạch của doanh nghiệp	37
2.1.4. Nguyên tắc xây dựng kế hoạch trong nền kinh tế thị trường.....	39
2.1.5. Căn cứ và phương pháp xây dựng kế hoạch của doanh nghiệp.....	41
2.1.6. Tổ chức thực hiện kế hoạch	45
2.1.7. Kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch.....	45
2.1.8. Chất lượng công tác kế hoạch.....	46
2.2. Đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than.....	49
2.2.1. Khái quát về đổi mới.....	49
2.2.2. Khái niệm và nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp	49
2.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than	51
2.2.4. Sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than trong bối cảnh hiện nay.....	53
2.3. Kinh nghiệm thực hiện và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than nước ngoài và bài học cho các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	61
2.3.1. Kinh nghiệm thực hiện và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than nước ngoài	61
2.3.2. Bài học rút ra đối với việc thực hiện đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	64
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	65
CHƯƠNG 3	66
PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN ÁN	66
3.1. Quy trình nghiên cứu của luận án	66

3.2. Phương pháp nghiên cứu.....	68
3.2.1. Phương pháp hệ thống hóa.....	68
3.2.2. Phương pháp khảo sát thực tế	70
3.2.3. Kết hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng	71
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	87
CHƯƠNG 4	88
THỰC TRẠNG VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC KẾ HOẠCH CỦA DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN THUỘC TKV	88
4.1. Thực trạng công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV .	88
4.1.1. Giới thiệu khái quát về doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	88
4.1.2. Bộ máy thực hiện công tác kế hoạch	93
4.1.4. Các bộ phận, chỉ tiêu kế hoạch	101
4.1.5. Phương pháp xây dựng kế hoạch.....	105
4.1.6. Công tác tổ chức thực hiện kế hoạch	106
4.1.7. Công tác kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch.....	108
4.3.8. Tổng hợp đánh giá công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.....	112
4.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	116
KẾT LUẬN CHƯƠNG 4	121
CHƯƠNG 5	122
ĐỔI MỚI CÔNG TÁC KẾ HOẠCH CỦA DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN THUỘC TKV PHÙ HỢP VỚI BỐI CẢNH HIỆN NAY	122
5.1. Quan điểm và phương hướng đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	122
5.1.1. Quan điểm đổi mới	122
5.1.2. Phương hướng đổi mới	124
5.2. Nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay.....	124

5.2.1. Đổi mới mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch.....	124
5.2.2. Đổi mới chỉ tiêu, căn cứ và phương pháp lập kế hoạch.....	128
5.2.3. Đổi mới công tác tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch	134
5.2.4. Tạo lập hệ thống thông tin phục vụ công tác kế hoạch và định hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch	137
5.3. Một số giải pháp thúc đẩy thực hiện đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	144
5.3.1. Đổi mới tư duy kế hoạch.....	144
5.3.2. Tăng cường nhận thức về vai trò của công tác kế hoạch cũng như đổi mới công tác kế hoạch tại doanh nghiệp	145
5.3.3. Tăng cường công tác đào tạo nâng cao trình độ cho đội ngũ nhân viên làm công tác kế hoạch.....	146
5.3.4. Nâng cao hiệu quả các hoạt động hỗ trợ.....	146
3.4.5. Cải tiến công nghệ sản xuất, huy động nguồn lực	147
KẾT LUẬN CHƯƠNG 5	147
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	148
DANH MỤC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ CỦA NCS CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI	151
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	153
PHỤ LỤC.....	159
PHỤ LỤC 1. Đề cương phỏng vấn	159
PHỤ LỤC 2. Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn.....	160
PHỤ LỤC 3. Tổng hợp kết quả phỏng vấn.....	161
PHỤ LỤC 4. Phiếu khảo sát	164
PHỤ LỤC 5. Tổng hợp kết quả khảo sát	167

DANH MỤC BẢNG BIỂU VÀ HÌNH VẼ

BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Dự báo nhu cầu tiêu thụ nội địa.....	56
Bảng 2.2. Sản lượng than nhập khẩu của Việt Nam giai đoạn 2015 - 2019.....	57
Bảng 2.3. So sánh bản chất công tác kế hoạch trong hai cơ chế.....	60
Bảng 3.1. Tổng hợp kết quả nghiên cứu khám phá nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.....	76
Bảng 3.2. Tổng hợp kết quả xử lý dữ liệu khảo sát	83
Bảng 3.3. Chi tiết số phiếu đạt yêu cầu theo đơn vị khảo sát	84
Bảng 3.4. Một số thống kê mô tả	84
Bảng 3.5. Kết quả kiểm định chất lượng thang đo.....	85
Bảng 4.1. Thống kê các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	89
Bảng 4.2. Sản lượng than sản xuất và tiêu thụ của TKV giai đoạn 2015-2019.....	89
Bảng 4.3. Các chỉ tiêu kế hoạch kỹ thuật công nghệ năm 2020 của Công ty CP Than Hà Lâm - Vinacomin.....	98
Bảng 4.4. Kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2021 – 2025 của Công ty Than Quang Hanh – TKV	101
Bảng 4.5. Hệ thống kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	102
Bảng 4.6. Phương án phân bổ sản lượng cho một số đơn vị sản xuất năm 2020 của Công ty CP Than Hà Lâm - Vinacomin.....	107
Bảng 4.7. Tình hình thực hiện kế hoạch một số chỉ tiêu của Công ty CP Than Hà Lâm giai đoạn 2015 - 2019	110
Bảng 4.8. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch một số chỉ tiêu của Công ty CP Than Hà Lâm giai đoạn 2015 - 2019.....	111
Bảng 4.9. Giá trị bình quân của các biến quan sát	116
Bảng 4.10. Phân tích mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	118
Bảng 5.1. Khung phân tích môi trường phù hợp với doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.....	130

HÌNH VẼ

Hình 1.1. Mô hình khung phân tích hình thành quyết định chiến lược	15
Hình 1.2. Sơ đồ quy trình lập kế hoạch trong doanh nghiệp	20
Hình 1.3. Mô hình hệ thống tổ chức quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp nhà nước.....	21
Hình 2.1. Sơ đồ các nội dung công việc của công tác kế hoạch	34
Hình 2.2. Mô hình các bộ phận cấu thành hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp	36
Hình 2.3. Lưu đồ quy trình thực hiện công tác kế hoạch của doanh nghiệp	38
Hình 2.4. Mô hình chu kỳ sống của sản phẩm	44
Hình 2.5. Biểu đồ lượng than nhập khẩu của Việt Nam giai đoạn 2015 - 2019.....	57
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu của Luận án.....	66
Hình 3.2. Quy trình nghiên cứu hỗn hợp	72
Hình 3.3. Quá trình khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	75
Hình 3.4. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	79
Hình 4.1. Bộ máy thực hiện công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.....	93
Hình 4.2. Mô hình công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.....	95
Hình 5.1. Mô hình kế hoạch phù hợp với doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV	125
Hình 5.2. Quy trình thực hiện hoạt động phân tích môi trường.....	129
Hình 5.3. Mô hình hệ thống thông tin kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.....	139
Hình 5.4. Sơ đồ các bước xây dựng phần mềm kế hoạch.....	142
Hình 5.5. Sơ đồ cấu trúc phần mềm kế hoạch	144

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Viết đầy đủ
CTCP	Công ty cổ phần
CBSX	Chuẩn bị sản xuất
CNTT	Công nghệ thông tin
DN	Doanh nghiệp
DNCNNN	Doanh nghiệp công nghiệp Nhà nước
ĐT	Đầu tư
EVN	Tập đoàn Điện lực Việt Nam (Vietnam Electricity)
ILO	Tổ chức Lao động quốc tế (International Labour Organization)
HĐKD	Hoạt động kinh doanh
HTTT	Hệ thống thông tin
KH	Kế hoạch
KHH	Kế hoạch hóa
KPI	Chỉ số đánh giá thực hiện công việc (Key Performance Indicator)
MT	Môi trường
NK	Nguyên khai
NCS	Nghiên cứu sinh
NLSX	Năng lực sản xuất
NSNN	Ngân sách nhà nước
PVN	Tập đoàn Quốc gia Dầu khí Việt Nam (Vietnam Oil and Gas Group - PETROVIETNAM)
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TCCS	Tiêu chuẩn cơ sở
TCT	Tổng công ty
TCVN	Tiêu chuẩn Việt Nam
TKV	Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam
XDCB	Xây dựng cơ bản
XHCN	Xã hội chủ nghĩa

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Kế hoạch là một công cụ quản lý, có nhiệm vụ định hướng các hoạt động của doanh nghiệp, mà trực tiếp là cung cấp thông tin phục vụ cho việc thực hiện các chức năng quản trị còn lại như tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Mục tiêu của công tác kế hoạch là giúp doanh nghiệp thích nghi được với những biến động của môi trường kinh doanh cả trong ngắn hạn và dài hạn. Thực tế có nhiều ý kiến cho rằng trong nền kinh tế thị trường không cần thiết phải lập kế hoạch. Tuy nhiên, đến nay hoạt động lập kế hoạch (cả kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp) vẫn là một hoạt động thiết yếu được thực hiện tại các doanh nghiệp cả trong và ngoài nước bởi nó giúp doanh nghiệp thích nghi với biến động phức tạp của môi trường kinh doanh.

Doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV là những doanh nghiệp hoạt động lâu đời, trải qua từ thời kỳ kế hoạch hóa tập trung bao cấp, sang nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước. Cơ chế quản lý nói chung và công tác kế hoạch nói riêng của các doanh nghiệp này đã từng bước được đổi mới cho phù hợp với yêu cầu quản lý kinh tế trong từng thời kỳ.

Trong giai đoạn hiện nay, bối cảnh nền kinh tế Việt Nam nói chung và ngành Than Việt Nam nói riêng có nhiều biến động đặt ra đòi hỏi phải đổi mới hoạt động quản trị nói chung và công tác kế hoạch nói riêng. Cụ thể:

**) Bối cảnh nền kinh tế Việt Nam:*

- Sau hơn 30 năm thực hiện chủ trương đổi mới, nền kinh tế Việt Nam đã có nhiều bước đổi mới, dần hội nhập sâu và có vai trò quan trọng trong nền kinh tế toàn cầu. Quá trình đổi mới vẫn đang tiếp diễn, nền kinh tế nói chung và các ngành kinh tế nói riêng dần vận động theo các quy luật của nền kinh tế thị trường.

- Cách mạng công nghệ 4.0 đang ảnh hưởng sâu sắc đến mọi mặt của đời sống xã hội, trong đó có hoạt động của các doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp cần phải đổi mới, áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ vào hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và quản lý nói riêng.

- Bối cảnh biến đổi khí hậu; yêu cầu bảo vệ môi trường đặt ra ngày càng nghiêm ngặt; hay bối cảnh nguồn năng lượng hóa thạch ngày càng cạn kiệt cũng tác động lớn, đặt ra yêu cầu phải đổi mới cơ chế quản lý từ phạm vi vĩ mô đến phạm vi vi mô mà trực tiếp tác động đến hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp mỏ.

*) *Bối cảnh ngành Than Việt Nam* hiện nay cũng có nhiều biến động lớn:

- Ngành than cung cấp tư liệu sản xuất cho nhiều ngành kinh tế khác nhau của nền kinh tế quốc dân như ngành Điện, ngành Xi măng, ngành Phân bón, ngành Thép, ngành Giấy... Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của các ngành công nghiệp này, nhất là ngành nhiệt điện, nhu cầu tiêu thụ than trong nội địa ngày càng tăng, vượt quá khả năng cung ứng của nguồn than trong nước.

- Trước năm 2014, việc cung cấp than ở thị trường Việt Nam gần như là độc quyền của TKV. Tuy nhiên, từ năm 2014 Tổng công ty Đông Bắc – Bộ Quốc phòng (TCT Đông Bắc) tách ra khỏi TKV, chủ động trong sản xuất và tiêu thụ. Các doanh nghiệp này hoạt động theo cơ chế nửa kế hoạch hóa (theo các kế hoạch, quy hoạch chung của Nhà nước), nửa thị trường. Ngoài TKV và TCT Đông Bắc, hiện nay việc sản xuất than trong nước đã thu hút sự tham gia của nhiều doanh nghiệp khác như Công ty CP Hợp Nhất, Công ty CP Xi măng và Xây dựng Quảng Ninh...

- Như đề cập ở trên, để đáp ứng nhu cầu tiêu thụ than trong nước ngày càng tăng, Việt Nam hiện đang phải nhập khẩu rất nhiều than. Việc nhập khẩu than ngoài TKV còn có EVN, PVN và hàng chục doanh nghiệp khác ở các thành phần kinh tế khác nhau.

Như vậy, trong giai đoạn hiện nay, cả thị trường cung và cầu than ở Việt Nam đều rất sôi động. Trước thực trạng đó, Nhà nước đã có định hướng xây dựng thị trường Than Việt Nam để tạo ra cơ chế phù hợp cho các doanh nghiệp trong Ngành phát triển, đồng thời đảm bảo phát triển đồng bộ nền kinh tế theo cơ chế thị trường định hướng XHCN mà Việt Nam đang theo đuổi. Định hướng này được thể hiện thông qua hàng loạt các văn bản của Nhà nước như Quyết định 1855/2007/QĐ-TTg; Quyết định 89/2008/QĐ-TTg; Quyết định 60/2012/QĐ-TTg; Quyết định

403/2016/QĐ-TTg và nhiều quyết định, thông tư, văn bản khác của Nhà nước và các Bộ ngành hữu quan.

Bối cảnh nền kinh tế cũng như ngành Than Việt Nam giai đoạn hiện nay có nhiều biến động, đòi hỏi phải đổi mới hoạt động quản trị nói chung và công tác kế hoạch của các doanh nghiệp nói riêng. Tuy nhiên công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than hiện nay vẫn còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được những đòi hỏi của bối cảnh mới. Cụ thể:

- Công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này hầu như phụ thuộc vào sự điều tiết của TKV. Tính chủ động của các doanh nghiệp rất hạn chế. Tất cả các chỉ tiêu kế hoạch đều phải xây dựng theo hướng dẫn của TKV và phải được TKV phê duyệt trước khi triển khai thực hiện. Công tác kế hoạch vẫn thực hiện theo mô hình “ba xuống – hai lên” như trong giai đoạn nền kinh tế vận hành theo cơ chế kế hoạch hóa tập trung.

- Việc phản ánh biến động của môi trường kinh doanh trong công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này rất hạn chế. Công tác kế hoạch chủ yếu dựa vào sự định hướng, chỉ đạo của TKV cũng như các nguồn lực sẵn có bên trong doanh nghiệp. Đây là một hạn chế lớn của công tác kế hoạch trong nền kinh tế thị trường khi mà môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

- Công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp này đôi khi còn mang nặng tính hình thức. Các bộ phận, chỉ tiêu kế hoạch được xây dựng tương đối đầy đủ, chi tiết, song các doanh nghiệp chủ yếu mới quan tâm đến kế hoạch giá thành cũng như việc giao khoán chi phí trên cơ sở kế hoạch sản lượng (đối với các doanh nghiệp khai thác than, các chỉ tiêu kế hoạch được coi như những chỉ tiêu mà TKV giao khoán cho doanh nghiệp). Việc kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch cũng còn mang tính hình thức và đôi khi còn mang tính “xin – cho”.

- Việc ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch cũng còn rất hạn chế; chưa có phần mềm chuyên dụng cho công tác kế hoạch.

- Các doanh nghiệp này cũng chưa quan tâm nhiều đến việc xây dựng kế hoạch trung hạn và dài hạn...

Mặt khác, thông qua tìm hiểu các công trình nghiên cứu trước đó có liên quan, nghiên cứu sinh (NCS) nhận thấy công tác kế hoạch và vấn đề đổi mới công tác kế hoạch chưa thực sự nhận được sự quan tâm nghiên cứu của các nhà khoa học. Về mặt quản lý Nhà nước, hiện tại hầu như không có quy định nào hướng dẫn trực tiếp về thực hiện công tác kế hoạch tại doanh nghiệp. Những điều này gây khó khăn, lúng túng cả về lý luận và thực tiễn đối với việc thực hiện công tác kế hoạch tại doanh nghiệp.

Từ những lập luận ở trên, NCS nhận thấy việc đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay là hết sức cấp thiết. Từ đó, NCS lựa chọn đề tài: “***Nghiên cứu đổi mới công tác kế hoạch trong các doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam***” làm đề tài cho luận án tiến sĩ của mình.

2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

a) Mục tiêu nghiên cứu

*) *Mục tiêu tổng quát*: Luận án xây dựng căn cứ khoa học và khả thi cho các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay.

*) *Mục tiêu cụ thể*:

- Hệ thống hóa và phát triển lý luận về công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch trong doanh nghiệp khai thác than;
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV;
- Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV;
- Đề xuất nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay.

b) Câu hỏi nghiên cứu

NCS đề ra các câu hỏi nghiên cứu cần phải trả lời để thực hiện mục tiêu của luận án. Các câu hỏi nghiên cứu bao gồm:

Câu hỏi 1: Tại sao trong bối cảnh hiện nay, các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV cần đổi mới công tác kế hoạch?

Trả lời câu hỏi này sẽ làm rõ được sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

Câu hỏi 2: Những nhân tố nào ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV?

Trả lời câu hỏi này sẽ tìm ra căn cứ khoa học quan trọng để xác định các nội dung đổi mới cũng như đưa ra các giải pháp thúc đẩy thực hiện các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

Câu hỏi 3: Cần làm gì để đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay?

Để trả lời câu hỏi này, cần phải tạo lập các căn cứ cả lý luận và thực tiễn nhằm xác định các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay.

3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là nội dung đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV phù hợp với bối cảnh hiện nay.

4. Phạm vi nghiên cứu

a) Phạm vi không gian

Luận án nghiên cứu trong phạm vi các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, bao gồm cả các công ty cổ phần và các công ty là chi nhánh của Tập đoàn.

b) Phạm vi thời gian

Phần thực trạng, luận án sẽ nghiên cứu công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong giai đoạn từ 2015 đến 2020. Các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV có thể được áp dụng ngay trong điều kiện sản xuất kinh doanh hiện nay của các doanh nghiệp này.

c) Phạm vi nội dung

Luận án sẽ nghiên cứu tổng quát về công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV nhưng trọng tâm vào kế hoạch hàng năm. Các bộ phận khác

của công tác kế hoạch như kế hoạch trung hạn, kế hoạch dài hạn sẽ chỉ được đề cập đến khi nó góp phần tăng cường chất lượng của việc thực hiện kế hoạch hàng năm.

Dưới góc độ quản lý kinh tế, luận án sẽ đi luận giải để làm rõ các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV và đưa ra các giải pháp thực hiện các nội dung đổi mới này đối với các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV; các kiến nghị đối với TKV và các cơ quan quản lý Nhà nước để hỗ trợ việc thực hiện các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để hoàn thành mục tiêu nghiên cứu, luận án sử dụng kết hợp một số phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp hệ thống hóa: Nhằm để hệ thống hóa các công trình nghiên cứu phục vụ cho việc tổng quan nghiên cứu và xây dựng cơ sở lý luận;
- Phương pháp khảo sát thực tế: Sử dụng để khảo sát, nắm bắt thực trạng công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than;
- Phương pháp phỏng vấn sâu các chuyên gia: Sử dụng nhằm khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, phát triển các khái niệm về các nhân tố và các yếu tố cấu thành (thang đo) của các nhân tố này;
- Phương pháp khảo sát bằng phiếu điều tra: Xây dựng phiếu khảo sát nhằm khảo sát các chuyên gia, các nhà quản trị, nhân viên kế hoạch ... tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV;
- Phương pháp toán thống kê, công nghệ thông tin: Sử dụng các phần mềm M.Excel, SPSS để xử lý, phân tích kết quả khảo sát, xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV;

Việc vận dụng cụ thể các phương pháp cũng như quy trình thực hiện nghiên cứu sẽ được NCS trình bày trong chương 3 của luận án.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài luận án

a) Ý nghĩa khoa học

Luận án tổng hợp và phát triển cơ sở lý luận liên quan đến công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than. Cùng với các nội dung khác như khám phá và xác định các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than, xây dựng và phát triển mô hình kế hoạch, mô hình hệ thống thông tin kế hoạch... sẽ bổ sung cho nền tảng lý thuyết về công tác kế hoạch trong doanh nghiệp, phục vụ công tác giảng dạy và nghiên cứu khoa học.

b) Ý nghĩa thực tiễn

Luận án xác định nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay và đưa ra các giải pháp thúc đẩy thực hiện các nội dung đổi mới này hướng tới nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác kế hoạch nói riêng và hoạt động kinh doanh nói chung. Kết quả nghiên cứu này có thể là tài liệu tham khảo hữu ích cho nhà quản trị các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV cũng như các doanh nghiệp công nghiệp khác có quy mô, điều kiện sản xuất kinh doanh tương đồng.

7. Những điểm mới của đề tài luận án

So với các nghiên cứu trước đây mà NCS có điều kiện tiếp cận, kết quả nghiên cứu mà NCS thực hiện trong luận án có một số điểm mới. Cụ thể:

- *Thứ nhất*, luận án đã tổng hợp và phát triển lý luận về công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than. Trên cơ sở tổng hợp lý luận về công tác kế hoạch và đổi mới, NCS đã phát triển lý luận về đổi mới công tác kế hoạch, gồm khái niệm, nội dung đổi mới công tác kế hoạch; các nhân tố ảnh hưởng đến đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than. Bên cạnh đó, trên cơ sở lý luận về chất lượng và công tác kế hoạch, luận án cũng phát triển khái niệm chất lượng công tác kế hoạch và các chỉ tiêu đánh giá chất lượng công tác kế hoạch làm căn cứ đánh giá thực trạng công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

- *Thứ hai*, luận án khám phá và xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Luận án đã thực hiện nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn sâu chuyên gia để khám

phá ra các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than và bước đầu thực hiện nghiên cứu định lượng để chỉ ra mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

- *Thứ ba*, trên cơ sở các nội dung này, cùng với việc phân tích thực trạng công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, luận án đề xuất nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV phù hợp với bối cảnh hiện nay, từ đổi mới mô hình, quy trình thực hiện công tác kế hoạch; đổi mới chỉ tiêu, căn cứ và phương pháp lập kế hoạch; đổi mới công tác tổ chức thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch; định hướng xây dựng mô hình hệ thống thông tin kế hoạch và ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch; và đề xuất một số giải pháp thúc đẩy thực hiện các nội dung đổi mới này.

8. Kết cấu của luận án

Luận án có cấu trúc gồm 05 chương:

Chương 1. Tổng quan các công trình nghiên cứu về công tác kế hoạch của doanh nghiệp.

Chương 2. Cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch trong doanh nghiệp khai thác than.

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu của luận án.

Chương 4. Thực trạng và các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

Chương 5. Đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV phù hợp với bối cảnh hiện nay.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ CÔNG TÁC KẾ HOẠCH TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu

Công tác kế hoạch có vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp, vì thế nó đã nhận được sự quan tâm nhất định của các nhà quản trị doanh nghiệp cũng như các nhà khoa học trong việc nghiên cứu, áp dụng một cách hiệu quả công tác này trong tổng thể hoạt động quản trị doanh nghiệp. Trong luận án, một số công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp được NCS tổng quan. Các công trình này tập trung vào một số vấn đề sau:

1.1.1. Nghiên cứu những nội hàm của công tác kế hoạch: khái niệm, phân loại, vai trò, nguyên tắc, phương pháp và quy trình thực hiện công tác kế hoạch trong nền kinh tế thị trường

Liên quan đến vấn đề này có nghiên cứu của một số tác giả:

1. Nghiên cứu của Hoàng Thịnh Lâm [16], bước đầu đã chỉ ra khái niệm kế hoạch kinh doanh. Nghiên cứu chỉ ra kế hoạch kinh doanh của xí nghiệp là bản kế hoạch toàn diện, cụ thể và chi tiết, thể hiện được tính đồng bộ và hiệu quả kinh tế cao. Kế hoạch lưu chuyển hàng hóa gắn với kế hoạch tài chính, kế hoạch kinh tế gắn với kế hoạch xã hội. Trong bản kế hoạch thể hiện rõ các nội dung: kinh doanh các mặt hàng chủ yếu, phân tích chi phí lưu thông, lợi nhuận và phân chia lợi nhuận, kinh doanh các mặt hàng phụ khác, phân bổ chỉ tiêu kế hoạch cho các đơn vị trực thuộc, các mối quan hệ mua bán hàng hóa, hệ thống tiêu thụ sản phẩm...

Cách tiếp cận này ban đầu đã chỉ ra được những yêu cầu cũng như các bộ phận cấu thành hệ thống kế hoạch kinh doanh của xí nghiệp nói chung và xí nghiệp thương nghiệp nói riêng. Tuy nhiên, khái niệm tương đối chung chung, chưa thể hiện được nội hàm của công tác kế hoạch. Hiện nay, hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp đã được mở rộng hơn, với nhiều bộ phận cấu thành hơn, nhưng nghiên cứu này có thể được coi là một trong các công trình đặt nền móng cho các nghiên cứu về kế hoạch kinh doanh ở Việt Nam.

2. Nghiên cứu của Nguyễn Thành Độ [10] chỉ ra, kế hoạch được xem là công cụ, phương tiện, còn kế hoạch hóa là một cách thức tổ chức các nguồn lực để thực hiện mục tiêu, chứ kế hoạch không phải là mục đích của doanh nghiệp. Nghiên cứu này đã chỉ ra vị trí của công tác kế hoạch đối với doanh nghiệp. Tuy nhiên nghiên cứu này chưa làm rõ được những nội dung của công tác kế hoạch.

Cũng theo nghiên cứu này, việc xây dựng kế hoạch hàng năm được thực hiện bắt đầu từ việc phân tích, dự báo các biến động của môi trường. Quy trình “cân đối động – liên hoàn” trong xây dựng kế hoạch hàng năm đề cập trong nghiên cứu này là một quy trình gồm rất nhiều bước chi tiết để thực hiện công tác kế hoạch một cách hiệu quả. Tuy nhiên mô hình này chưa thể hiện được sự kết nối giữa kế hoạch kinh doanh ngắn hạn của doanh nghiệp với các mục tiêu, chiến lược kinh doanh dài hạn của doanh nghiệp. Kế hoạch ngắn hạn là một bộ phận trong công tác kế hoạch, vì thế cần phải có sự kết nối với các bộ phận khác.

3. Nghiên cứu của Vũ Thị Hòa [14] đã đưa ra cách phân loại hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp xây lắp theo một số tiêu chí khác nhau như theo thời gian thực hiện (kế hoạch được chia thành kế hoạch dài hạn; kế hoạch trung hạn; kế hoạch ngắn hạn; và kế hoạch tác nghiệp); theo đối tượng kế hoạch (kế hoạch được chia thành kế hoạch theo năm; và kế hoạch theo hợp đồng)... Các cách phân loại này gắn với đặc thù của doanh nghiệp xây lắp mà chưa thể khái quát chung cho tất cả các doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc phân loại quá chi tiết (như là kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn, tác nghiệp...) kéo theo việc xây dựng quá nhiều bộ phận kế hoạch làm cho công tác kế hoạch của doanh nghiệp trở nên quá phức tạp.

Nghiên cứu này đưa ra quy trình lập kế hoạch trong nền kinh tế thị trường gồm các bước: nhận thức cơ hội; thiết lập mục tiêu; phát triển các tiền đề; xác định phương án kế hoạch; đánh giá các phương án lựa chọn; lựa chọn phương án; xây dựng các kế hoạch phụ trợ; và lượng hóa kế hoạch bằng việc lập ngân quỹ.

Nghiên cứu cũng chỉ ra các nguyên tắc lập kế hoạch sản xuất kinh doanh trong điều kiện của các doanh nghiệp xây lắp gồm: kế hoạch phải xuất phát từ nhu cầu của thị trường; kế hoạch phải dựa trên định hướng của Nhà nước và phù hợp

với quy định của pháp luật; kế hoạch phải dựa trên khả năng thực lực của doanh nghiệp; kế hoạch phải có mục tiêu rõ rệt; kế hoạch phải đảm bảo tính khoa học, tính đồng bộ và bảo đảm tính chính xác cao nhất có thể được; kế hoạch phải linh hoạt, có khả năng thích ứng với tình hình biến động của thị trường; kế hoạch phải đảm bảo tính liên tục và có kế hoạch gối đầu; kế hoạch phải đảm bảo phối hợp tốt giữa kế hoạch theo hợp đồng và kế hoạch theo năm; và kế hoạch phải đảm bảo độ tin cậy, tính tối ưu và hiệu quả kinh tế - xã hội.

Cũng theo nghiên cứu này việc lập kế hoạch có thể dựa vào các phương pháp: phương pháp dự báo phục vụ cho lập kế hoạch; phương pháp lập kế hoạch năm; phương pháp lập kế hoạch cho từng hợp đồng; phương pháp liên kết các kế hoạch; phương pháp cân đối đồng bộ và điều hòa kế hoạch; phương pháp thích nghi; phương pháp toán trong lập kế hoạch.

Nghiên cứu này chỉ ra các nội dung rất chi tiết về nội hàm của công tác kế hoạch như khái niệm, phân loại, quy trình lập kế hoạch, các yêu cầu của công tác kế hoạch và các phương pháp lập kế hoạch. Tuy nhiên, quy trình lập kế hoạch đề ra trong nghiên cứu này chỉ là các bước cơ bản, thiếu các bước chi tiết, cụ thể trong từng khâu, từng giai đoạn của công tác kế hoạch.

4. Nghiên cứu của R. Ackoff [40] đã đưa ra một cách hiểu khái quát, coi kế hoạch hóa (KHH) là quá trình thiết kế tương lai đáng có và những cách thức hiệu quả để đạt được nó. Khái niệm này mới chỉ ra một cách khái quát về KHH mà chưa làm rõ được nội dung của công tác này.

5. Nghiên cứu của Normann và Ramirez [54] đã đưa ra khái niệm lập kế hoạch chiến lược. Theo đó, lập kế hoạch chiến lược là quá trình hỗ trợ cho việc tạo ra các giá trị tương lai thông qua việc xác định, định nghĩa, trình bày, đánh giá và áp dụng của các mục tiêu và các nguồn lực bằng cách lựa chọn hoặc thực hiện một hoặc nhiều không gian thị trường.

Nghiên cứu này đã chỉ ra khái niệm về công tác lập kế hoạch trong đó lấy mục tiêu là cơ sở, căn cứ để triển khai các hoạt động trong công tác kế hoạch. Tuy nhiên khái niệm này tương đối trừu tượng, cần phải cụ thể hơn những công việc

phải làm trong công tác kế hoạch nói chung, việc lập kế hoạch nói riêng. Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng thiên về nghiên cứu chiến lược chứ không đi sâu vào lập kế hoạch ngắn hạn.

6. Nghiên cứu của Maureen Berry [43] được thực hiện trong bối cảnh của các doanh nghiệp nhỏ hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao. Nghiên cứu thực hiện việc khảo sát đối với 487 doanh nghiệp trong lĩnh vực này và thu được 257 phản hồi (đạt tỷ lệ 53%). Kết quả khảo sát cho thấy: 31% doanh nghiệp được hỏi còn chưa chắc chắn là kế hoạch kinh doanh dài hạn có hay không quan trọng hay có mức độ quan trọng nhất định đối với sự thành công trong tương lai của doanh nghiệp; 27% doanh nghiệp tin rằng nó quan trọng; trong khi 42% còn lại cho rằng nó rất quan trọng và cần thiết đối với doanh nghiệp. 69% doanh nghiệp được hỏi có xây dựng kế hoạch 6 tháng hoặc 1 năm; 14% có xây dựng kế hoạch 2 đến 3 năm và chỉ có 3% xây dựng kế hoạch 3 đến 5 năm. 13% số người được hỏi cho rằng không bao giờ lập kế hoạch dài hạn và một tỷ lệ rất nhỏ (khoảng 1%) nói rằng họ chỉ lập khi được yêu cầu từ một cơ quan bên ngoài như các nhà đầu tư mạo hiểm hay các ngân hàng.

Về mục đích của việc lập kế hoạch, lý do phổ biến nhất (49% doanh nghiệp được hỏi trả lời) là để kiểm soát nội bộ; trong khi đó, 17% các công ty được hỏi cho rằng mục đích của việc lập kế hoạch là bởi cả hai lý do kiểm soát nội bộ và yêu cầu tài trợ bên ngoài. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, trong giai đoạn đầu kế hoạch kinh doanh không có vai trò quan trọng đối với công ty. Nó có thể được lập ra không thường xuyên phục vụ cho mục đích huy động vốn từ bên ngoài. Tuy nhiên, trong giai đoạn sau này, tầm quan trọng của việc xây dựng mục tiêu dài hạn và lập kế hoạch chiến lược ngày càng được nhấn mạnh.

Nghiên cứu này cũng đã tiếp cận với phương pháp nghiên cứu tiên tiến, thông qua việc quan sát, phỏng vấn để tìm ra quy luật. Nghiên cứu đã chỉ ra được sự cần thiết, vai trò của công tác kế hoạch đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu này mới chỉ dừng lại ở việc phỏng vấn và thực hiện các thống kê mô tả đối với các đối tượng cụ thể là doanh nghiệp nhỏ hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao.

7. Nghiên cứu của R. Alexandre [41] coi KHH là một hoạt động xã hội, có tổ chức một cách chặt chẽ để xây dựng và quyết định những chiến lược hành động trong tương lai. Khái niệm này cũng mới chỉ ra được mục tiêu của KHH mà chưa làm rõ được các nội dung của KHH.

8. Nghiên cứu của A.A. Angelov và K. Naidoo [51] thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp mỏ hầm lò và đã chỉ ra căn cứ để xây dựng kế hoạch của các doanh nghiệp này, bao gồm các căn cứ như dữ liệu địa chất; phương pháp khai thác; thiết bị huy động; hiệu quả của nhà máy chế biến; các yếu tố kinh tế, thị trường và các điều kiện khác.

9. Công bố của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) [48] đã đưa ra khái niệm về việc lập kế hoạch. Theo đó, lập kế hoạch kinh doanh có nghĩa là suy nghĩ và tổ chức các hoạt động được yêu cầu để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Đối với doanh nghiệp, lập kế hoạch có nghĩa là suy nghĩ và vạch ra những việc phải làm trong tương lai để cải thiện doanh nghiệp.

Nghiên cứu này chỉ ra các bộ phận cơ bản cấu thành hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp (chủ yếu áp dụng cho các doanh nghiệp khởi nghiệp) bao gồm: Kế hoạch bán hàng và marketing; kế hoạch lợi nhuận; kế hoạch dòng tiền; kế hoạch huy động vốn.

Nghiên cứu đã chỉ ra được bản chất, các bộ phận cơ bản của hệ thống kế hoạch trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, khái niệm đưa ra tương đối trừu tượng, chưa cụ thể, thể hiện được nội dung của công tác kế hoạch. Các bộ phận cấu thành của hệ thống kế hoạch chưa được đầy đủ, chỉ phù hợp với doanh nghiệp khởi nghiệp, khi mà quy mô còn bé, chỉ có thể triển khai được các bộ phận cơ bản, cốt lõi nhất.

10. Nghiên cứu của Rafael Ramírez, John W. Selsky [57] đề xuất cách tiếp cận sinh thái xã hội đối với kế hoạch chiến lược. Nghiên cứu đề xuất rằng phương pháp tiếp cận sinh thái xã hội, đặc biệt là thuyết nhân quả (Causal Textures Theory) của môi trường tổ chức mà nó sinh ra giúp các nhà hoạch định tiến hành tốt hơn trong điều kiện bất định của môi trường kinh doanh. Nghiên cứu đã đưa ra ba nguyên tắc lập kế hoạch chiến lược được ngầm định trong thuyết nhân quả, bao

gồm nguyên tắc chuyển đổi (transition principle); nguyên tắc không đồng nhất (heterogeneity principle); và nguyên tắc chủ quan (subjectivity principle).

Hoạt động trong môi trường biến động của nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp phải đối phó với các nhiễu loạn, bất ổn của môi trường kinh doanh. Nghiên cứu này đã đề xuất ba nguyên tắc giúp doanh nghiệp chủ động đối phó với những nhiễu loạn, bất ổn đó theo một cách tiếp cận mới - tiếp cận theo thuyết nhân quả.

Tóm lại, theo các cách tiếp cận khác nhau, các nghiên cứu đã chỉ ra được khái niệm, các cách phân loại, yêu cầu, vai trò, nguyên tắc và phương pháp lập kế hoạch kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Tuy còn có những nhược điểm khác nhau, các nghiên cứu này đã đặt nền móng cho các nghiên cứu sau tiếp tục nghiên cứu, tổng hợp, phát triển lý thuyết về nội hàm của công tác kế hoạch trong doanh nghiệp.

1.1.2. Nghiên cứu mối quan hệ giữa xây dựng chiến lược và xây dựng kế hoạch kinh doanh trong tổng thể công tác kế hoạch của doanh nghiệp

Liên quan đến vấn đề này có nghiên cứu của một số tác giả:

1. Nghiên cứu của Nguyễn Thành Độ [10] đã chỉ ra các bộ phận trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp. Theo đó, hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp được chia thành các bộ phận là kế hoạch chiến lược, kế hoạch năm và kế hoạch tác nghiệp. Quy trình hoạch định của doanh nghiệp gồm chẩn đoán (phân tích môi trường), xây dựng kế hoạch chiến lược và xây dựng kế hoạch năm, kế hoạch tác nghiệp. Hay nói cách khác, kế hoạch chiến lược là căn cứ xây dựng kế hoạch năm, kế hoạch tác nghiệp; còn kế hoạch năm, kế hoạch tác nghiệp là chi tiết, cụ thể của kế hoạch chiến lược trong ngắn hạn; việc thực hiện kế hoạch năm, kế hoạch tác nghiệp sẽ góp phần thực hiện kế hoạch chiến lược. Nghiên cứu này đã chỉ ra được mối liên hệ chặt chẽ giữa kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa chỉ rõ được các nội dung cụ thể, chi tiết trong từng bộ phận kế hoạch này.

2. Nghiên cứu của Vũ Thị Hòa [14] đã chỉ ra khung phân tích hình thành quyết định chiến lược theo sơ đồ hình 1.1.

Giai đoạn 1 – Giai đoạn nhập vào				
Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)		Ma trận hình ảnh cạnh tranh (CI)		Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)
Giai đoạn 2 – Giai đoạn kết hợp				
Ma trận mối nguy cơ, cơ hội, điểm mạnh, điểm yếu (TOWS)	Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động (SPACE)	Ma trận nhóm tham khảo ý kiến Boston (BCG)	Ma trận bên trong bên ngoài (IE)	Ma trận chiến lược chính (MS)
Giai đoạn 3 – Giai đoạn quyết định				
Ma trận kế hoạch chiến lược có khả năng định lượng (QSPM)				

Hình 1.1. Mô hình khung phân tích hình thành quyết định chiến lược

(Nguồn: Vũ Thị Hòa [14])

Nghiên cứu chỉ ra rằng các kế hoạch dài hạn là cơ sở lập kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch ngắn hạn là cơ sở xây dựng kế hoạch tác nghiệp (hàng tháng, thậm chí hàng ngày); đồng thời việc thực hiện hoàn thành các kế hoạch tác nghiệp góp phần hoàn thành kế hoạch ngắn hạn; việc hoàn thành các kế hoạch ngắn hạn góp phần thực hiện kế hoạch dài hạn. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, hiện nay, các doanh nghiệp chuyển nghiên cứu kế hoạch dài hạn sang nghiên cứu kế hoạch chiến lược. Như vậy, trong nền kinh tế thị trường, kế hoạch chiến lược trở thành một bộ phận trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp, được xây dựng trước và là cơ sở để xây dựng các kế hoạch ngắn hạn (hàng năm) và các kế hoạch tác nghiệp (hàng tháng...). Nghiên cứu này đã chỉ ra được mối quan hệ cụ thể của các bộ phận kế hoạch và xu hướng của công tác kế hoạch trong nền kinh tế thị trường. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chưa chỉ ra các nội dung cụ thể, chi tiết trong từng bộ phận kế hoạch.

3. Nghiên cứu của Đặng Huy Thái [24] phát triển lý thuyết, làm rõ được mối quan hệ giữa chiến lược và kế hoạch kinh doanh trong công tác kế hoạch hóa của các doanh nghiệp công nghiệp.

4. Nghiên cứu của Phạm Phú Cường [9] đã đưa ra mô hình hoạch định chiến lược cạnh tranh trong doanh nghiệp xây lắp, đồng thời đề xuất chiến lược cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp với các nội dung chi tiết.

Tóm lại, chiến lược và kế hoạch là hai bộ phận có quan hệ mật thiết với nhau. Các nghiên cứu này đã luận giải mối quan hệ giữa các bộ phận trong hệ thống kế hoạch, đặt nền tảng để tiếp tục phát triển nghiên cứu, làm rõ hơn mối quan hệ, cũng như chức năng của từng bộ phận trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp.

1.1.3. Nghiên cứu mối quan hệ và tác động của công tác kế hoạch đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

Liên quan đến vấn đề này có nghiên cứu của một số tác giả:

1. Nghiên cứu của Ross Stagner [58] đối với các giám đốc điều hành hàng đầu đã chỉ ra rằng, ở đâu kế hoạch chiến lược được thực hiện bởi ban quản trị cấp cao, ở đó tổ chức tạo ra mức lợi nhuận cao hơn trên một tỷ lệ vốn, hay nói cách khác, những tổ chức có thực hiện kế hoạch chiến lược thì tỷ suất lợi nhuận trên vốn có xu hướng cao hơn.

Nghiên cứu này được thực hiện cách đây khá lâu, nhưng đã bắt đầu quan tâm đến việc phát hiện ra các quy luật mà cụ thể ở đây là mối quan hệ giữa việc lập kế hoạch và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, phương pháp nghiên cứu ở đây mới chỉ dừng lại ở việc phỏng vấn để khám phá mối quan hệ mà chưa có sự lượng hóa được mức độ ảnh hưởng cụ thể của của các biến này.

2. Nghiên cứu của Stanley Thune và Robert House [59] thực hiện quan sát các doanh nghiệp trong lĩnh vực thực phẩm, thuốc, máy móc, dầu khí, công nghiệp hóa chất và nhận thấy rằng những công ty có thực hiện xây dựng kế hoạch chiến lược chính thức thường đạt kết quả vượt trội hơn so với chính họ trong quá khứ.

Tương tự như nghiên cứu của Ross Stagner, nghiên cứu này cũng đi vào tìm ra quy luật về các mối quan hệ mà cụ thể ở đây là mối quan hệ giữa việc lập kế hoạch và kết quả kinh doanh. Tuy nhiên nghiên cứu này cũng bị hạn chế bởi phương pháp nghiên cứu, mới dừng lại ở việc quan sát để khám phá quy luật mà chưa lượng hóa để xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này.

3. Nghiên cứu của V.K.Unni [61] thực hiện việc khảo sát 160 doanh nghiệp nhỏ trong các lĩnh vực xây dựng, tài chính, bảo hiểm, địa ốc, chế tạo, bán lẻ, dịch vụ, giao thông, truyền thông và bán buôn. Kết quả khảo sát chỉ ra rằng, chiến lược tốt làm tăng đáng kể thành công trong kinh doanh. Nghiên cứu này cũng chỉ mới tập trung vào việc khám phá ra quy luật mà thiếu tính định lượng.

4. Nghiên cứu của Maureen Berry [43] được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh vực công nghệ cao, đã chỉ ra rằng, trong giai đoạn sau của quá trình phát triển (vượt qua giai đoạn khởi nghiệp ban đầu), kế hoạch chiến lược có ảnh hưởng quan trọng đến sự tăng trưởng và phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Nghiên cứu này cũng được thực hiện bằng phương pháp quan sát các doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh vực công nghệ cao và khám phá ra mối quan hệ giữa kế hoạch chiến lược và sự tăng trưởng, phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Nghiên cứu cũng chỉ mới dừng lại ở khám phá mà chưa được lượng hóa xác định mức độ ảnh hưởng cụ thể.

5. Nghiên cứu của Clay Dibrell và cộng sự [45] sử dụng cách tiếp cận nghiên cứu định lượng, thực hiện trong bối cảnh 448 công ty thuộc các lĩnh vực, ngành nghề khác nhau. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra: Quá trình lập kế hoạch chính thức có liên quan tích cực đến sự đổi mới của các doanh nghiệp; tính linh hoạt của kế hoạch có ảnh hưởng tích cực và trực tiếp đến sự đổi mới của doanh nghiệp; quá trình lập kế hoạch chính thức và tính linh hoạt của kế hoạch có ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua sự đổi mới của doanh nghiệp.

Như vậy, theo kết quả của nghiên cứu này, công tác kế hoạch là một trong các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Nghiên cứu này cũng đề xuất các doanh nghiệp nên xây dựng kế hoạch linh hoạt cùng với quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược chính thức nhằm tối ưu hóa lợi ích của việc đổi mới. Đồng thời việc đổi mới nên được hiện tại hóa để nhận ra giá trị liên quan đến việc sử dụng quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược chính thức và sự linh hoạt của các chiến lược này. Tất cả những điều này, cuối cùng đều có ảnh hưởng đến hiệu quả

kinh doanh của doanh nghiệp. Khác với bốn nghiên cứu ở trên, nghiên cứu này tiếp cận nghiên cứu định lượng và có đi kiểm định các giả thuyết cụ thể.

6. Nghiên cứu của M. Irhas Effendi và Titik Kusmantini [50] được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nghiên cứu này sử dụng cách tiếp cận nghiên cứu định lượng với dữ liệu được tập hợp thông qua các cuộc điều tra bảng hỏi được tập hợp từ 64 báo cáo của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Công trình này nghiên cứu mức độ tác động của một số biến ngẫu nhiên, bao gồm sự biến động của môi trường kinh doanh, cấu trúc tổ chức, quy mô công ty, và văn hóa tổ chức, trong mối quan hệ giữa việc lập kế hoạch chính thức và thành quả của công ty. Kết quả nghiên cứu cho thấy, kế hoạch chiến lược chính thức càng linh hoạt thì hiệu quả kinh doanh càng cao. Hay nói cách khác, một trong các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp là xây dựng kế hoạch kinh doanh linh hoạt.

Nghiên cứu này cũng sử dụng cách tiếp cận nghiên cứu định lượng, kiểm định các giả thuyết để tìm ra các giá trị tri thức mang tính quy luật. Tuy nhiên, nghiên cứu này mới được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

7. Nghiên cứu của Iveta Medvecká và các cộng sự [49] được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất, đã đề xuất quy trình thể hiện mối quan hệ giữa công tác kế hoạch với việc đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Mô hình này được thiết kế chủ yếu cho doanh nghiệp sản xuất. Nghiên cứu đề xuất thiết lập hệ thống cảnh báo sớm giúp doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng. Hệ thống kế hoạch kinh doanh phác thảo các giải pháp cụ thể được thể hiện trong mô hình này.

Tóm lại, các nghiên cứu đã tập trung vào nghiên cứu để tìm ra mối quan hệ giữa việc lập kế hoạch kinh doanh với kết quả, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các nghiên cứu mới chỉ tập trung vào việc phỏng vấn, quan sát để khám phá quy luật hoặc bắt đầu có sự kiểm định bằng nghiên cứu định lượng nhưng chỉ mới thực hiện trong bối cảnh cụ thể của doanh nghiệp vừa và nhỏ.

1.1.4. Nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp

Liên quan đến vấn đề này có nghiên cứu của một số tác giả:

1. Nghiên cứu của Maureen Berry [43] đã phân tích và đề xuất rằng hai thông số doanh số của doanh nghiệp và số lượng lao động của doanh nghiệp có quan hệ tác động đáng kể đến kế hoạch kinh doanh bên trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu này sử dụng cách tiếp cận nghiên cứu định lượng để chỉ ra hai thông số ảnh hưởng đến kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Thực chất hai thông số này phản ánh quy mô doanh nghiệp.

2. Nghiên cứu của Clay Dibrell và cộng sự [45] tiến hành kiểm định các giả thuyết đặt ra và chỉ ra rằng quá trình lập kế hoạch chiến lược chính thức và tính linh hoạt của kế hoạch có sự liên kết tích cực. Điều này cho thấy rằng để có được bản kế hoạch chiến lược linh hoạt, hiệu quả thì quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược là hết sức quan trọng. Nghiên cứu này chỉ ra được một nhân tố ảnh hưởng đến kế hoạch kinh doanh là quá trình xây dựng kế hoạch, nhưng chưa chỉ rõ nội dung của quá trình xây dựng kế hoạch.

3. Nghiên cứu của Brinckmann, J. và cộng sự [44] sử dụng phương pháp phân tích meta để thực hiện phân tích 8.095 quan sát từ các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) từ 31 bộ dữ liệu độc lập. Nghiên cứu áp dụng lý thuyết hành vi có kế hoạch của Ajzen cho vấn đề lập kế hoạch kinh doanh. Nó đã đưa ra những suy luận cụ thể về kinh nghiệm trước đó của cá nhân ảnh hưởng như thế nào tới hành vi lập kế hoạch kinh doanh. Nghiên cứu sử dụng lý thuyết hành vi có kế hoạch như một khung tổ chức để liên kết kinh nghiệm của các cá nhân với hành vi lập kế hoạch trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ làm cơ sở phát triển các giả thuyết nghiên cứu tương ứng.

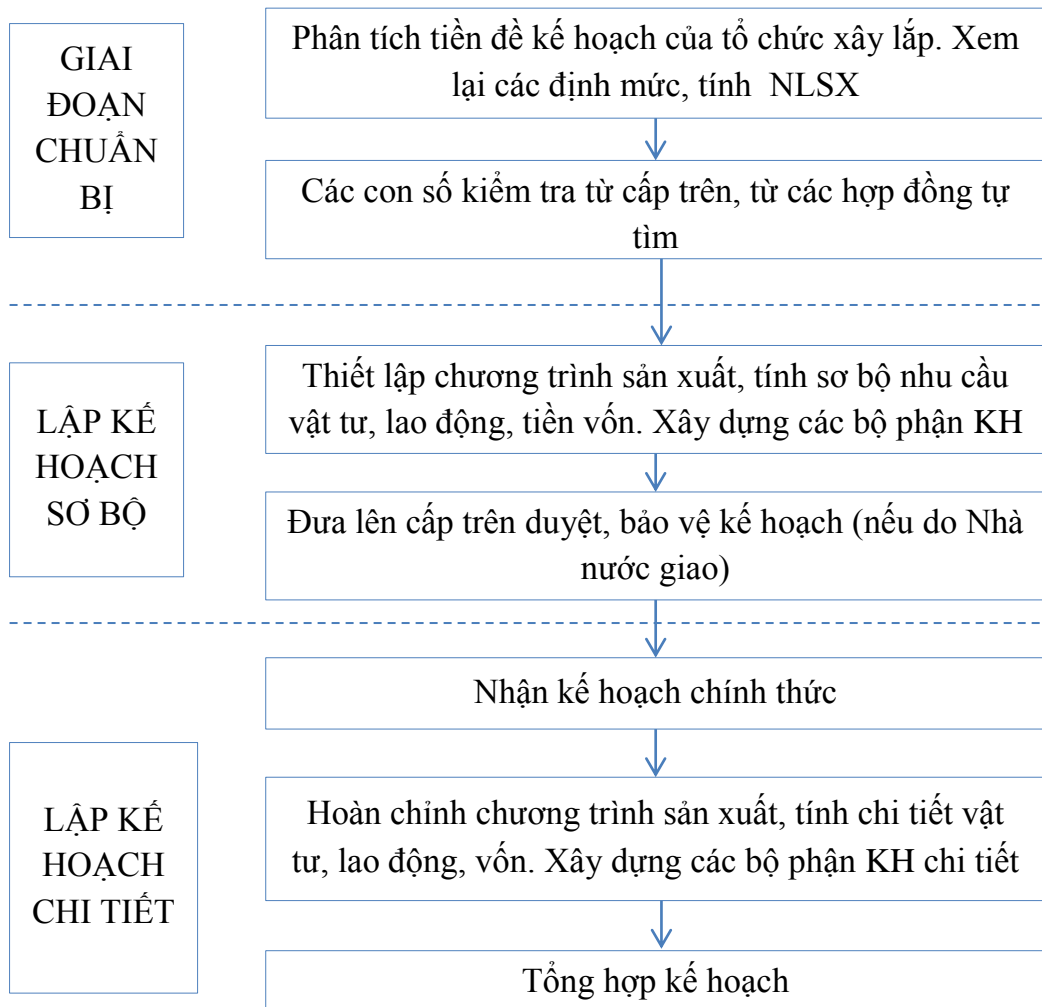
Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra giáo dục (education) và kinh nghiệm công việc nói chung (general work experience) có ảnh hưởng đến quá trình lập kế hoạch kinh doanh (business planning process). Hạn chế của nghiên cứu này xuất phát từ phương pháp nghiên cứu. Phương pháp phân tích meta thực hiện việc phân tích tổng hợp các nghiên cứu độc lập trước đó nên có thể bị ảnh hưởng bởi các sai lệch từ các nghiên cứu trước đó.

Tóm lại, các nghiên cứu đã tính đến việc phải tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch, tức là tìm ra bản chất của công tác kế hoạch làm căn cứ nâng cao hiệu quả của công tác này. Tuy nhiên các nghiên cứu này mới chỉ tìm ra một số nhân tố tiếp cận ở các khía cạnh khác nhau mà chưa nghiên cứu một cách tổng quát các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp. Hơn nữa, các nghiên cứu này chủ yếu thực hiện trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ.

1.1.5. Nghiên cứu về mô hình kế hoạch của doanh nghiệp

Liên quan đến vấn đề này có nghiên cứu của một số tác giả:

1. Nghiên cứu của Hoàng Nghĩa Tý [34] phát triển sơ đồ quy trình lập kế hoạch trong doanh nghiệp như hình 1.2.

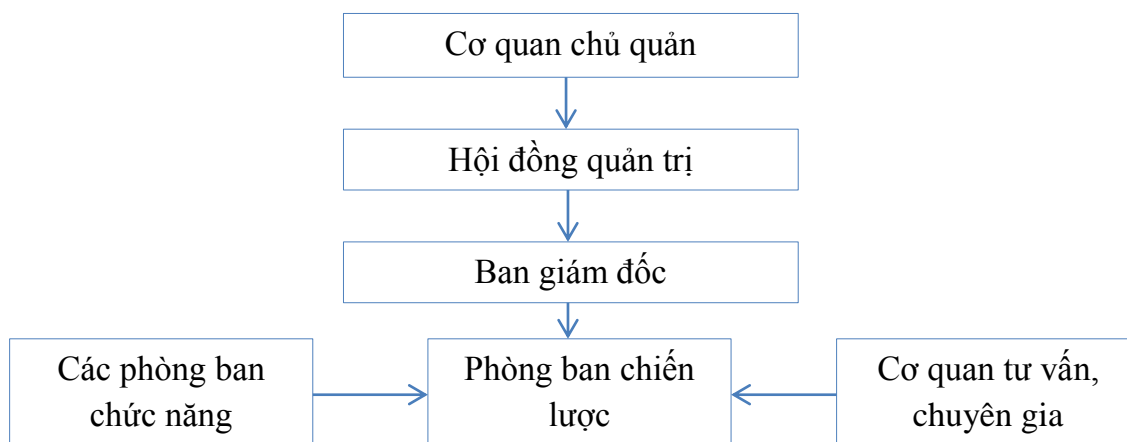


Hình 1.2. Sơ đồ quy trình lập kế hoạch trong doanh nghiệp

(Nguồn: Hoàng Nghĩa Tý [34])

Nghiên cứu này đã đưa ra quy trình các giai đoạn lập kế hoạch tương đối toàn diện, từ các khâu chuẩn bị, lập kế hoạch sơ bộ đến lập kế hoạch chi tiết. Quy trình này là tương đối bài bản. Tuy nhiên trong quy trình chưa thể hiện được chi tiết các công việc, các căn cứ xây dựng kế hoạch cũng như các bộ phận, chi tiết của hệ thống kế hoạch kinh doanh trong doanh nghiệp.

2. Nghiên cứu của Hoàng Văn Hải [12] chỉ ra mô hình hệ thống tổ chức quản trị chiến lược của các doanh nghiệp nhà nước như hình 1.3



Hình 1.3. Mô hình hệ thống tổ chức quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp nhà nước

(Nguồn: Hoàng Văn Hải [12])

Mô hình này đề cập đến bộ máy, gồm các bộ phận tham gia vào công tác hoạch định chiến lược của các doanh nghiệp nhà nước.

3. Nghiên cứu của Alexandre Joyce, Raymond L. Paquin [42] tổng hợp trình bày mô hình kinh doanh ba lớp Canvas và mô tả tính năng chính của nó thông qua việc phân tích lại mô hình kinh doanh của Nestlé Netpresso. Nghiên cứu này đã tổng hợp mô hình kinh doanh ba lớp Canvas bao gồm mô hình Economic Business Model Canvas; mô hình Environmental Life Cycle Business Model Canvas; và mô hình Social Stakeholder Cycle Business Model Canvas.

Các mô hình kinh doanh của Canvas là cách thể hiện thông tin về các nhân tố tạo nên trụ cột chính, giá trị toàn diện của một doanh nghiệp nên nó là căn cứ quan trọng để triển khai xây dựng và phối hợp các bộ phận kế hoạch chủ yếu trong hệ

thống kê hoạch của doanh nghiệp, cũng như triển khai và phối hợp các hoạt động cơ bản của một doanh nghiệp.

Tóm lại, các nghiên cứu đã đưa ra được một số mô hình trực tiếp liên quan đến công tác kế hoạch hoặc mô hình ứng dụng để xây dựng các bộ phận kế hoạch của doanh nghiệp. Đây là những khai phá ban đầu, là những căn cứ quan trọng để các nghiên cứu sau tiếp tục phát triển các mô hình kế hoạch của doanh nghiệp.

1.1.6. Nghiên cứu về việc đảm bảo thông tin cho công tác kế hoạch của doanh nghiệp

Liên quan đến vấn đề này có nghiên cứu của một số tác giả:

1. Nghiên cứu của Vũ Thị Hòa [14] đã chỉ ra rằng đảm bảo thông tin kế hoạch (cho doanh nghiệp xây lắp) là thu thập, tổng hợp, xử lý các luồng thông tin bên trong doanh nghiệp, phối hợp với các thông tin bên ngoài thị trường làm cơ sở để tối ưu hóa luồng tin, giải quyết vấn đề thiếu hụt thông tin làm cho thông tin kế hoạch có độ tin cậy cao. Việc đảm bảo thông tin là vấn đề quan trọng, là cơ sở để lập kế hoạch và kiểm tra thực hiện kế hoạch một cách đúng đắn. Nghiên cứu cũng đã chỉ ra các yêu cầu, phương pháp thu thập và xử lý thông tin.

Nghiên cứu này đã chỉ ra vai trò của việc đảm bảo thông tin cho công tác lập kế hoạch. Để có được bản kế hoạch có chất lượng, việc đảm bảo thông tin đóng vai trò vô cùng quan trọng. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa đề cập đến việc đảm bảo thông tin như thế nào hay xây dựng hệ thống thông tin như thế nào.

2. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Bích Ngọc và cộng sự [53] trên cơ sở phân tích hệ thống thông tin hiện tại của các doanh nghiệp công nghiệp mở đề xuất ra các giải pháp hoàn thiện hệ thống này. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Bích Ngọc, Phạm Hồng Hạnh [20] xuất phát từ thực trạng công tác quản trị chi phí của các doanh nghiệp khai thác than đề xuất mô hình hệ thống thông tin theo hướng tích hợp phục vụ quản trị chi phí của các doanh nghiệp này. Các nghiên cứu này đã nêu ra tầm quan trọng của hệ thống thông tin. Tuy nhiên các nghiên cứu mới chỉ tập trung nghiên cứu về hệ thống thông tin quản lý nói chung của doanh nghiệp mỏ, cũng như hệ thống thông tin phục vụ công tác quản trị chi phí. Các phân hệ khác của hệ thống thông tin quản lý như hệ thống thông tin kế hoạch cũng cần phải được xây dựng và

tích hợp vào hệ thống thông tin quản lý nói chung để phục vụ cho việc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mở.

3. Nghiên cứu của Honig, B., và Samuelsson, M., [47] được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp mới khởi nghiệp. Kích thước mẫu sử dụng là 623 doanh nghiệp khởi nghiệp được theo dõi trong hơn 10 năm (từ năm 1998 đến năm 2010). Nghiên cứu đã chỉ ra tầm quan trọng của việc sao chép và mở rộng dữ liệu trong công tác quản trị của doanh nghiệp nói chung và công tác kế hoạch nói riêng.

4. Nghiên cứu của Steynfaard, D.J. và cộng sự [60] đã phân tích và chỉ ra định hướng ứng dụng phần mềm chuyên dụng phục vụ cho công tác kế hoạch.

Tóm lại, các nghiên cứu này đã đề cập đến mô hình hệ thống thông tin; vai trò của việc đảm bảo hệ thống thông tin cũng như ứng dụng công nghệ thông tin đối với công tác kế hoạch. Đây sẽ là những tiền đề quan trọng cho các nghiên cứu tiếp theo trong việc xây dựng, phát triển hệ thống thông tin kế hoạch cũng như việc đảm bảo thông tin cho công tác kế hoạch.

1.1.7. Nghiên cứu về sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch hóa cho phù hợp với từng bối cảnh cụ thể

Liên quan đến vấn đề này có nghiên cứu của một số tác giả:

1. Nghiên cứu của Hoàng Thịnh Lâm [16] được thực hiện trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam trong giai đoạn đầu chuyển đổi từ nền kinh tế bao cấp sang nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng XHCN. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, trong bối cảnh chuyển đổi nền kinh tế, việc đổi mới công tác KHH là cần thiết, phù hợp với đặc điểm của nền kinh tế trong thời kỳ mới. Nghiên cứu được thực hiện với đối tượng là thương nghiệp quốc doanh, đã đưa ra các giải pháp hoàn thiện kế hoạch hóa thương nghiệp quốc doanh ở cả ba cấp là Ủy ban Kế hoạch nhà nước, Bộ Thương nghiệp và các xí nghiệp thương nghiệp quốc doanh. Đối với các xí nghiệp thương nghiệp quốc doanh, nghiên cứu đề xuất cần phải tách bạch giữa quản lý nhà nước và quản lý doanh nghiệp; xí nghiệp thương nghiệp quốc doanh phải xác định đúng phương hướng kinh doanh, phát triển hệ thống thông tin kinh tế, xây dựng và thực hiện chiến lược tiêu thụ sản phẩm, tiến hành các hoạt động để mở

rộng lưu thông hàng hóa của xí nghiệp. Nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh còn hạn chế về cách tiếp cận các phương pháp nghiên cứu hiện đại, Việt Nam lại vừa mới bắt đầu chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường, nhiều vấn đề cả lý luận và thực tiễn còn bỏ ngõ, song đã chỉ ra được những giải pháp mang tính đột phá nhằm dẫn hướng hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động thương mại nói riêng của Việt Nam từng bước tiếp cận với cơ chế thị trường.

2. Nghiên cứu của Nguyễn Thành Độ [10] được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp công nghiệp nhà nước khi Việt Nam chuyển đổi từ nền kinh tế KHH tập trung sang nền kinh tế thị trường có sự quản của Nhà nước theo định hướng XHCN. Nghiên cứu đã chỉ ra, trong điều kiện cơ chế quản lý mới, công tác KHH không mất đi mà cần được tăng cường và cải tiến. Nghiên cứu chỉ ra khi chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường, dần dần phải có sự tách bạch giữa quản lý vĩ mô và quản lý vi mô, và tất yếu cần phải đổi mới công tác KHH cho phù hợp với yêu cầu quản lý trong cơ chế kinh tế mới. Nghiên cứu cũng chỉ ra cần thiết phải đổi mới công tác KHH, trong đó gắn công tác KHH với việc chuẩn đoán, dự báo (phân tích và dự báo) những biến động của môi trường kinh doanh. Những giải pháp nổi bật mà nghiên cứu chỉ ra nhằm đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp công nghiệp nhà nước (DNCNNN) như đưa ra cách tiếp cận xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phù hợp với môi trường kinh doanh, trong đó nhấn mạnh đến công tác phân tích và dự báo biến động của môi trường; đề xuất áp dụng quy trình “cân đối động - liên hoàn” trong xây dựng kế hoạch hàng năm của DNCNNN, trong đó chỉ ra, nhu cầu thị trường là vế cân đối chủ yếu, quyết định.

Nghiên cứu này sử dụng các phương pháp nghiên cứu như phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp duy vật lịch sử, điều tra, phân tích, mô hình hóa... để thực hiện nghiên cứu. Thông qua các nghiên cứu này, có thể thấy rằng, công tác kế hoạch là hoạt động cơ bản, cần thiết trong các doanh nghiệp trong bất kỳ giai đoạn phát triển cũng như trong bất kỳ cơ chế nào của nền kinh tế. Tuy nhiên, ở các giai đoạn khác nhau, khi đặc điểm của nền kinh tế, của ngành, hay thậm chí của doanh nghiệp khác nhau thì công tác kế hoạch cần phải được cải tiến, đổi mới cho phù hợp

với từng thời kỳ nhằm phát huy tối đa vai trò cũng như hiệu quả của công tác kế hoạch trong tổng thể hoạt động quản trị của doanh nghiệp.

3. Nghiên cứu của Hoàng Nghĩa Tý [34] đã chỉ ra kế hoạch thật sự cần thiết cho quản lý sản xuất xây dựng ngay cả trong nền kinh tế thị trường. Vì nền kinh tế chuyển đổi từ cơ chế quản lý bao cấp sang nền kinh tế vận hành theo cơ chế thị trường nên cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch cho phù hợp với tình hình mới. Nghiên cứu chỉ ra trong quá trình hoàn thiện kế hoạch hóa sản xuất kinh doanh xây dựng cần đổi mới trong bản thân công tác kế hoạch và trong các công cụ, phương tiện làm kế hoạch, phải chú ý tới yếu tố thị trường, lợi thế cạnh tranh, rủi ro bất định.

4. Nghiên cứu của Vũ Thị Hòa [14] được thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp xây lắp trong giai đoạn đầu Việt Nam chuyển đổi từ nền kinh tế bao cấp sang nền kinh tế vận hành theo cơ chế thị trường. Nghiên cứu chỉ ra rằng đổi mới trong toàn bộ hoạt động sản xuất đòi hỏi phải đổi mới công tác kế hoạch cho phù hợp với cơ chế quản lý kinh tế mới. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, gần đây công tác kế hoạch đã từng bước được đổi mới nhưng vẫn còn nhiều vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu một cách hệ thống. Để thực hiện đổi mới công tác kế hoạch, nghiên cứu này đã đề xuất một số vấn đề như hoàn thiện các phương pháp tiếp cận thị trường và đảm bảo thông tin phục vụ công tác lập kế hoạch; hệ thống hóa và hoàn thiện phương pháp dự báo kế hoạch trong cơ chế thị trường; đổi mới phương pháp lập kế hoạch và xây dựng hệ quản trị cơ sở dữ liệu phục vụ lập kế hoạch.

5. Nghiên cứu của Nguyễn Quang Thái, Nguyễn Bửu Quyền đăng trong tuyển tập “*Bàn về công tác KHH ở nước ta trong thời kỳ đổi mới*”[3] đều nhất trí cho rằng đổi mới KHH trong điều kiện nền kinh tế thị trường là điều cấp bách, cần tập trung vào đổi mới nguyên tắc, quy trình, nội dung và phương pháp KHH. Tuy nhiên nghiên cứu này tập trung vào các vấn đề đổi mới công tác kế hoạch hóa phát triển mà không đề cập đến vấn đề đổi mới kế hoạch hóa kinh doanh.

6. Nghiên cứu của Hoàng Văn Hải [12] về công tác hoạch định chiến lược ở các doanh nghiệp Nhà nước trong bối cảnh nền kinh tế chuyển đổi ở Việt Nam đã

chỉ ra sự cần thiết phải đổi mới công tác hoạch định chiến lược tại các doanh nghiệp Nhà nước ở Việt Nam do một số lý do như: sự chuyển đổi cơ chế quản lý của Nhà nước đối với các doanh nghiệp nhà nước; xu thế hội nhập kinh tế, toàn cầu hóa và khu vực hóa; sự gia tăng cạnh tranh của các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài; tính bất định của môi trường kinh doanh ngày càng tăng; công tác hoạch định chiến lược tại các doanh nghiệp nhà nước còn nhiều hạn chế.

Tóm lại, các công trình nghiên cứu này được thực hiện đối với các đối tượng nghiên cứu cụ thể như các xí nghiệp công nghiệp, thương mại quốc doanh; các doanh nghiệp xây lắp; các doanh nghiệp nhà nước nói chung; thậm chí là cả nền kinh tế..., chủ yếu trong bối cảnh chuyển đổi cơ chế quản lý nền kinh tế của Việt Nam. Các nghiên cứu đã chỉ ra sự cần thiết phải đổi mới cơ chế quản lý nói chung và công tác kế hoạch tại doanh nghiệp nói riêng. Tuy nhiên, cũng còn nhiều các đối tượng khác cần được nghiên cứu trong các bối cảnh cụ thể khác.

1.1.8. Nghiên cứu về công tác kế hoạch trong bối cảnh doanh nghiệp ngành Than Việt Nam

Thuộc nhóm này có nghiên cứu của một số tác giả:

1. Nghiên cứu của Đặng Huy Thái [23] trên cơ sở tổng hợp, phát triển lý thuyết về xây dựng chiến lược kinh doanh, phân tích môi trường hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp công nghiệp mỏ, từ đó đề xuất chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp này.

2. Nghiên cứu của Nguyễn Cảnh Nam, Nguyễn Quang Tuyên [19] trên cơ sở phân tích các định hướng phát triển ngành than, phân tích các đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam, đã đề xuất các giải pháp chiến lược cho Tập đoàn, hướng tới phát triển bền vững.

Trong giới hạn tiếp cận của mình, NCS nhận thấy, các nghiên cứu về công tác kế hoạch trong bối cảnh doanh nghiệp ngành Than Việt Nam còn rất hạn chế. Có một số công trình nghiên cứu liên quan đến công tác kế hoạch, nhưng lại chủ yếu nghiên cứu về chiến lược kinh doanh mà không có công trình nào nghiên cứu

về kế hoạch (cả kế hoạch dài hạn, trung hạn và ngắn hạn). Điều này cho thấy vấn đề công tác kế hoạch trong các doanh nghiệp ngành Than Việt Nam nói chung và doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV nói riêng chưa nhận được sự quan tâm thích đáng của các nhà khoa học. Cần thiết phải có thêm những nghiên cứu liên quan đến vấn đề này.

1.2. Kết luận rút ra sau tổng quan nghiên cứu

1.2.1. Khoảng trống nghiên cứu và giá trị tri thức kế thừa

Thông qua những công trình nghiên cứu mà NCS có điều kiện tiếp cận, NCS nhận thấy rằng, công tác kế hoạch chưa nhận được nhiều sự quan tâm nghiên cứu của các nhà khoa học. Điều này một phần có thể do công tác này không phải là vấn đề mang tính “thời sự” để nhận được sự quan tâm thỏa đáng của các nhà quản trị doanh nghiệp, cũng như các nhà khoa học.

Thông qua việc tổng quan này, NCS thấy được một số vấn đề các nghiên cứu trước đó đã thực hiện và khoảng trống nghiên cứu để tiếp tục nghiên cứu.

a) Những nội dung đã được thực hiện và giá trị tri thức kế thừa từ các nghiên cứu trước đó

Các công trình NCS tổng quan tập trung vào một số nội dung:

- Nghiên cứu các nội hàm của công tác quản trị như khái niệm, phân loại, vai trò, yêu cầu, phương pháp, quy trình lập kế hoạch...
- Nghiên cứu về chiến lược kinh doanh và mối quan hệ giữa kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp.
- Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp và ảnh hưởng của công tác này đến kết quả, hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.
- Nghiên cứu mô hình kế hoạch và việc đảm bảo thông tin cho thực hiện công tác kế hoạch.
- Nghiên cứu đổi mới công tác kế hoạch gắn với các bối cảnh cụ thể như chuyển đổi nền kinh tế, hội nhập kinh tế quốc tế...

Qua các nội dung này, NCS cũng tìm ra nhiều giá trị tri thức có thể được kế thừa để tiếp tục thực hiện trong các nghiên cứu sau này, bao gồm:

- Hệ thống kiến thức được tìm ra ở các nghiên cứu khác nhau về nội hàm của công tác kế hoạch như khái niệm, phân loại, vai trò, yêu cầu, phương pháp hay quy trình lập kế hoạch... Đây là những kiến thức quan trọng để xây dựng cơ sở lý luận làm căn cứ cho việc thực hiện các nghiên cứu tiếp theo;

- Các lý thuyết nền được sử dụng trong các nghiên cứu liên quan như lý thuyết hành vi có kế hoạch, lý thuyết nhân quả... các phương pháp nghiên cứu hiện đại như nghiên cứu hỗn hợp (kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng). Một số nghiên cứu tiếp cận theo hướng tìm ra các quy luật thông qua kiểm định, phát hiện ra mối quan hệ giữa các nhân tố, như mối quan hệ của một số nhân tố với công tác kế hoạch, mối quan hệ giữa công tác kế hoạch với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Thông qua những nghiên cứu này, NCS có thể kế thừa được một số khái niệm, một số biến nghiên cứu đã được chỉ ra trong các nghiên cứu trước đó.

b) Khoảng trống nghiên cứu

Bên cạnh những nội dung đã được thực hiện trong các nghiên cứu trước, NCS nhận thấy còn một số khoảng trống để tiếp tục thực hiện nghiên cứu:

- Vấn đề nghiên cứu công tác kế hoạch trong tổng thể hoạt động quản trị của doanh nghiệp chưa thực sự được quan tâm nghiên cứu. Hiện tại công tác kế hoạch mới chủ yếu được nghiên cứu riêng rẽ mà chưa có sự kết nối với các hoạt động khác của doanh nghiệp.

- Vấn đề đảm bảo thông tin cho hoạt động quản trị đã được đề cập trong một số nghiên cứu. Tuy nhiên, chưa có công trình nghiên cứu nào đề cập đến việc xây dựng hệ thống thông tin liên quan đến công tác kế hoạch có sự kết nối, tích hợp với các hoạt động khác của doanh nghiệp.

- Một số công trình nghiên cứu, đặc biệt là các công trình nghiên cứu ngoài nước đã đi luận giải bản chất của vấn đề liên quan đến mối quan hệ của một số nhân tố đến công tác kế hoạch cũng như phản ánh được mối quan hệ của công tác kế hoạch với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp..., tức là đã tập trung vào việc tìm ra các giá trị tri thức về tính quy luật trong mối quan hệ của các nhân tố. Tuy nhiên, các nghiên cứu chủ yếu tìm ra mối quan hệ riêng rẽ của một số nhân tố ảnh hưởng

đến công tác kế hoạch mà chưa có nghiên cứu nào chỉ ra một cách tổng quát các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp.

- Về bối cảnh nghiên cứu, các công trình nghiên cứu trong nước chủ yếu thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp nhà nước, các công trình nghiên cứu nước ngoài chủ yếu tập trung vào các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Còn nhiều bối cảnh cụ thể khác chưa được nghiên cứu.

- Nhiều nghiên cứu được thực hiện dựa chủ yếu vào nhận định chủ quan của các nhà nghiên cứu hoặc sử dụng các phương pháp như phỏng vấn, quan sát. Còn nhiều phương pháp nghiên cứu hiện đại, mức độ lượng hóa cao hơn chưa được sử dụng trong nghiên cứu.

- Trong các công trình NCS có điều kiện tiếp cận, NCS cũng chưa thấy có công trình nghiên cứu nào đi xây dựng các chỉ tiêu đánh giá chất lượng của công tác kế hoạch trong hoạt động quản trị của doanh nghiệp.

- Các công trình nghiên cứu về đổi mới công tác kế hoạch, thường tập trung chủ yếu là những vấn đề mang tính thời sự trong giai đoạn nghiên cứu. Chính vì thế, ở các giai đoạn khác chưa chắc các nghiên cứu này đã còn đầy đủ giá trị của nó.

- Các nghiên cứu về công tác kế hoạch trong bối cảnh doanh nghiệp khai thác than, đặc biệt là bối cảnh của doanh nghiệp trực thuộc trong mô hình công ty mẹ - công ty con như các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV còn rất hạn chế. Công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này có những nét khác biệt so với các doanh nghiệp độc lập. Do đó cần thiết phải có những nghiên cứu cụ thể.

Đây là những khoảng trống nghiên cứu mà NCS có thể lựa chọn để tiếp tục nghiên cứu, tìm ra các giá trị tri thức mới.

1.2.2. Những nội dung luận án tập trung nghiên cứu

Từ kết quả tổng quan nghiên cứu, với những khoảng trống nghiên cứu và giá trị tri thức kế thừa; cùng với mục tiêu và các câu hỏi nghiên cứu đã đặt ra, luận án của NCS sẽ tập trung vào một số nội dung:

1. Làm rõ sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay.

2. Nghiên cứu các căn cứ để đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV: Cơ sở lý luận; các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV; thực trạng công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

3. Đề xuất nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV (tập trung vào kế hoạch ngắn hạn) phù hợp với bối cảnh hiện nay:

- Đổi mới về mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch.
- Đổi mới chỉ tiêu, căn cứ và phương pháp lập kế hoạch;
- Đổi mới công tác tổ chức thực hiện kế hoạch;
- Đổi mới công tác kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch.
- Xây dựng hệ thống thông tin kế hoạch và định hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch.
- Đề xuất một số giải pháp thúc đẩy thực hiện các nội dung đổi mới này.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong chương 1 của luận án, NCS đã hệ thống hóa các công trình nghiên cứu trước đó có liên quan đến đề tài. Các công trình này được NCS tổng hợp phân tích và tổng quan thành các vấn đề khác nhau. Từ kết quả tổng quan nghiên cứu, NCS đã tìm ra khoảng trống nghiên cứu và giá trị tri thức kế thừa. Trên cơ sở đó, cùng với mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu đặt ra, NCS đã lựa chọn những nội dung mà luận án sẽ tập trung nghiên cứu, bao gồm: làm rõ sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than; nghiên cứu các căn cứ để đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV; và đề xuất các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV (tập trung vào kế hoạch ngắn hạn), bao gồm đổi mới mô hình, quy trình thực hiện công tác kế hoạch; đổi mới chỉ tiêu, căn cứ và phương pháp lập kế hoạch; đổi mới công tác tổ chức thực hiện kế hoạch; đổi mới công tác kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch; xây dựng hệ thống thông tin kế hoạch và định hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch; đề xuất một số giải pháp thúc đẩy thực hiện các nội dung đổi mới này. Những nội dung này sẽ được thực hiện trong các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ CÔNG TÁC KẾ HOẠCH VÀ ĐỔI MỚI CÔNG TÁC KẾ HOẠCH TRONG DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN

2.1. Khái quát về công tác kế hoạch trong doanh nghiệp

2.1.1. Một số khái niệm

a) Khái niệm kế hoạch kinh doanh

**) Kế hoạch*

Có nhiều khái niệm khác nhau về kế hoạch. Theo từ điển tiếng Anh, kế hoạch (plan) là một bộ các quyết định về cách thức thực hiện một điều gì đó trong tương lai [38]; hay kế hoạch là một tập hợp những điều phải làm để đạt được một điều gì đó, đặc biệt điều đó được diễn ra trước một thời điểm cụ thể [37]; theo từ điển tiếng Việt của Hoàng Phê, kế hoạch là toàn bộ những điều vạch ra có hệ thống và cụ thể về cách thức, trình tự, thời hạn tiến hành những công việc dự định làm trong một thời gian nhất định, với mục tiêu nhất định [21]; hay hiểu theo cách chung nhất, kế hoạch là sự thể hiện mục đích, kết quả cũng như cách thức, giải pháp thực hiện cho một hoạt động tương lai [18].

Như vậy, có thể hiểu kế hoạch là toàn bộ những dự tính (mục tiêu) cần phải thực hiện trong tương lai cũng như các giải pháp thực hiện để đạt được mục tiêu đó. Kế hoạch phải hướng tới tương lai và cần phải cụ thể về mục tiêu, thời gian và giải pháp thực hiện. Kế hoạch là chức năng đầu tiên của bất kỳ một hoạt động nào, trong đó có hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạt động quản trị doanh nghiệp.

**) Kế hoạch kinh doanh*

Cách hiểu kế hoạch như đề cập ở trên có thể đúng cho mọi tình huống. Có thể là kế hoạch cho một hoạt động, một công việc, một chương trình, một dự án... Kế hoạch gắn với hoạt động kinh doanh được gọi là kế hoạch kinh doanh.

Như vậy, có thể hiểu kế hoạch kinh doanh là một phương án kinh doanh trong đó chỉ rõ mục tiêu của doanh nghiệp và các giải pháp để triển khai thực hiện mục tiêu gắn với một khoảng thời gian nhất định. Bản chất của kế hoạch kinh doanh

chính là một bản mô tả mục tiêu cần đạt đến trong tương lai của doanh nghiệp và quá trình, các công việc cần thực hiện để đạt được mục tiêu tương lai đó. Nội dung của kế hoạch kinh doanh sẽ tập trung vào một mục tiêu duy nhất là đưa ra đường đi, nước bước các hoạt động trong tương lai của doanh nghiệp. Kế hoạch kinh doanh chính là sản phẩm của quá trình lập kế hoạch kinh doanh (hoạch định).

b) Khái niệm lập kế hoạch kinh doanh

Tương tự, cũng có nhiều khái niệm khác nhau về lập kế hoạch kinh doanh:

Lập kế hoạch chiến lược là quá trình hỗ trợ cho việc tạo ra các giá trị tương lai thông qua việc xác định, định nghĩa, trình bày, đánh giá và áp dụng của các mục tiêu và các nguồn lực bằng cách lựa chọn và thực hiện một hoặc nhiều không gian thị trường [54]; đối với doanh nghiệp, lập kế hoạch là suy nghĩ và vạch ra những việc phải làm trong tương lai để cải thiện doanh nghiệp [48]; lập kế hoạch là một loại ra quyết định đặc thù để xác định một tương lai cụ thể mà các nhà quản trị mong muốn cho tổ chức của họ [11]; lập kế hoạch là quá trình xác định các mục tiêu, chỉ tiêu kế hoạch và đề xuất chính sách giải pháp áp dụng [33]; hay lập kế hoạch là quá trình xác định những mục tiêu của tổ chức và phương thức tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó [15].

Tuy có nhiều khái niệm khác nhau nhưng bản chất của việc lập kế hoạch là quá trình xác định ra mục tiêu và các phương án, chỉ tiêu kế hoạch để đạt được mục tiêu đó. Sản phẩm của việc lập kế hoạch kinh doanh chính là một bản kế hoạch kinh doanh. Đây cũng là công việc khó khăn nhất, bởi nó đòi hỏi kỹ năng tư duy, phân tích, dự báo tương lai để xác định mục tiêu, phương hướng một cách chính xác nhất.

c) Khái niệm công tác kế hoạch

Thuật ngữ kế hoạch hóa trước đây được sử dụng tương đối rộng rãi. Theo đó, có nhiều khái niệm khác nhau về kế hoạch hóa. Kế hoạch hóa là một cách thức tổ chức các nguồn lực để thực hiện mục tiêu [10]; kế hoạch hóa đối với các doanh nghiệp trong cơ chế thị trường là quá trình xác định mục tiêu, các phương án huy động nguồn lực (bên trong và bên ngoài) nhằm đạt được mục tiêu đã định [22]; kế hoạch hóa doanh nghiệp là một quy trình ra quyết định cho phép xây dựng một hình

ảnh mong muốn về trạng thái tương lai của doanh nghiệp và quá trình tổ chức triển khai thực hiện mong muốn đó [33]; hay kế hoạch hóa hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được xác định là một phương thức quản lý doanh nghiệp theo mục tiêu, nó bao gồm toàn bộ các hành vi can thiệp có chủ định của các nhà quản trị doanh nghiệp vào các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của đơn vị mình nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra. Kế hoạch hóa trong doanh nghiệp thể hiện kỹ năng tiên đoán mục tiêu, phát triển và tổ chức quá trình thực hiện mục tiêu đặt ra. Công tác này bao gồm các hoạt động: Lập kế hoạch; tổ chức thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh và đánh giá kế hoạch [33].

Trong những năm gần đây, thuật ngữ kế hoạch hóa ít được sử dụng. Hơn nữa, thuật ngữ kế hoạch hóa thường được hiểu là kế hoạch hóa phát triển (kế hoạch hóa phát triển kinh tế xã hội của nền kinh tế hay của các địa phương) bởi thuật ngữ này được sử dụng rộng rãi trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung bao cấp, không có sự tách bạch giữa kế hoạch hóa phát triển và kế hoạch hóa kinh doanh. Vì thế, trong luận án này, NCS sử dụng thuật ngữ công tác kế hoạch mang đầy đủ nội hàm của công tác kế hoạch hóa nhưng gắn với kế hoạch hóa kinh doanh, tức là trong phạm vi vi mô. Thuật ngữ này cũng đã được sử dụng trong công bố của tác giả Hà Văn Hội [15]. Đồng thời, cách sử dụng này cũng phù hợp với các thuật ngữ thường sử dụng trong doanh nghiệp như công tác quản trị, công tác tổ chức sản xuất...

Trên thực tế thường có những nhầm lẫn giữa kế hoạch và công tác kế hoạch (hay kế hoạch hóa kinh doanh). Như phân tích ở trên, kế hoạch hàm chứa dự định về kết quả và giải pháp thực hiện. Kế hoạch chỉ là sản phẩm của khâu lập kế hoạch – một nội dung của công tác kế hoạch. Mục đích của công tác kế hoạch là làm thế nào để thực hiện mục tiêu đã đề ra trong kế hoạch và biến các giải pháp, các chương trình hành động đặt ra trong kế hoạch thành các hoạt động thực tế. Như vậy, công tác kế hoạch không đơn thuần chỉ là lập kế hoạch, nó bao gồm:

- Lập kế hoạch: Vạch ra mục tiêu và các phương án, chỉ tiêu để đạt mục tiêu;
- Tổ chức thực hiện kế hoạch: Phối hợp các bộ phận, các nguồn lực của doanh nghiệp để triển khai các hoạt động theo mục tiêu, phương án kế hoạch đã

vạch ra. Trong quá trình thực hiện, phát hiện những biến động bất ngờ xảy ra và đưa ra giải pháp ứng phó với những biến động bất ngờ đó.

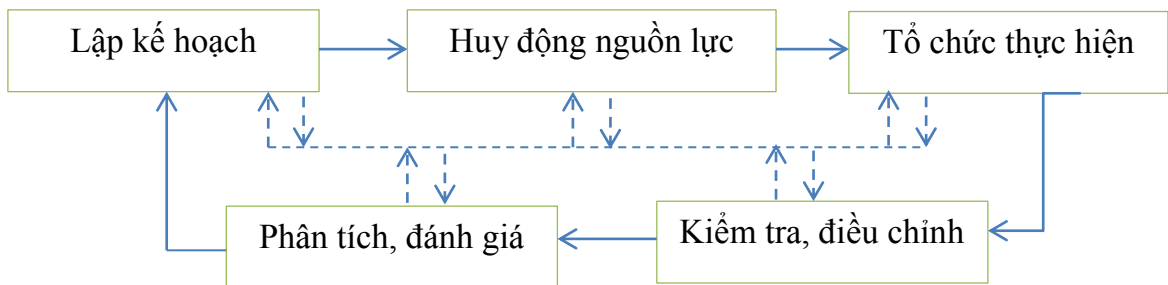
- Kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch: Thường xuyên theo dõi, kiểm tra, phát hiện các sai sót, rủi ro trong quá trình thực hiện cũng như biến động thực tế của môi trường kinh doanh so với dự báo đưa ra khi tiến hành lập kế hoạch. Từ kết quả kiểm tra này, thực hiện các điều chỉnh cần thiết để đảm bảo hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Hoạt động điều chỉnh có thể là điều chỉnh mục tiêu, điều chỉnh các hoạt động tổ chức thực hiện hoặc điều chỉnh cơ cấu tổ chức cho phù hợp nếu cần thiết.

Bên cạnh đó, để thực hiện có hiệu quả công tác kế hoạch, doanh nghiệp cũng cần thực hiện thêm các công việc trung gian:

- Huy động nguồn lực: Tìm kiếm và huy động các nguồn lực để chuẩn bị cho việc triển khai thực hiện kế hoạch;

- Phân tích, đánh giá công tác kế hoạch: Phân tích, đánh giá công tác kế hoạch (kế hoạch đã lập cũng như các hoạt động tổ chức thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh) để làm cơ sở triển khai thực hiện ở các chu kỳ kế hoạch sau.

Các nội dung của công tác kế hoạch được thể hiện trong sơ đồ hình 2.1.



Hình 2.1. Sơ đồ các nội dung công việc của công tác kế hoạch

(Nguồn: Tổng hợp và phát triển của NCS)

2.1.2. Hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp

a) Hệ thống các bộ phận kế hoạch của doanh nghiệp

*) Theo góc độ thời gian thực hiện kế hoạch, hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp được chia thành:

- Kế hoạch dài hạn: Có thời gian thực hiện dài, thường là trên 5 năm.

- Kế hoạch trung hạn: Nhằm cụ thể hóa những định hướng của kế hoạch dài hạn trong các khoảng thời gian ngắn hơn, thường từ 2 đến 3 năm.

- Kế hoạch ngắn hạn: Có thời gian thực hiện dưới 1 năm, có thể là các kế hoạch thường niên, kế hoạch quý, kế hoạch tháng, các kế hoạch tiến độ...

Cách phân chia này giúp các nhà quản trị trong việc xây dựng và quản lý thực hiện kế hoạch theo thời gian. Hoạt động hoạch định từ kế hoạch dài hạn, đến trung hạn và ngắn hạn; thực hiện thì ngược lại, hoàn thành các kế hoạch ngắn hạn góp phần hoàn thành các kế hoạch trung hạn và kế hoạch dài hạn.

*) *Theo cấp kế hoạch*, hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp được chia thành:

- Kế hoạch chiến lược, gắn với mục tiêu dài hạn, định hướng, dẫn dắt doanh nghiệp trong tương lai xa. Kế hoạch chiến lược được xây dựng trên cơ sở kết quả phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh trong dài hạn.

- Kế hoạch tác nghiệp: Kế hoạch tác nghiệp chi tiết, cụ thể hóa kế hoạch chiến lược thành những hoạt động hàng năm, hàng quý, hàng tháng.

Hiện nay cách phân loại này được sử dụng tương đối phổ biến trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp. Theo đó, doanh nghiệp sẽ xây dựng chiến lược kinh doanh để có cái nhìn dài hạn về hướng đi, tương lai của doanh nghiệp; đồng thời cụ thể hóa trong từng giai đoạn ngắn hạn bằng các kế hoạch tác nghiệp.

*) *Theo nội dung kế hoạch*, hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp bao gồm:

- Kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm: Tập trung vào xác định sản lượng/giá trị sản xuất và tiêu thụ.

- Kế hoạch cung ứng vật tư và dự trữ: Tìm kiếm và cung ứng các vật tư đầu vào của quá trình sản xuất và dự trữ vật tư.

- Kế hoạch lao động - tiền lương: Xác định nhu cầu lao động về số lượng, chất lượng, cơ cấu... và việc trả lương cho người lao động.

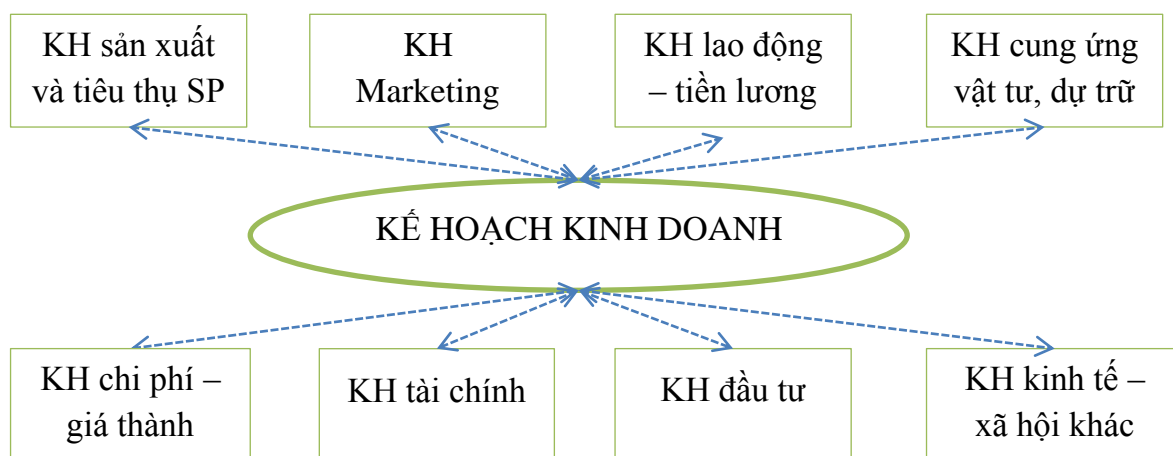
- Kế hoạch marketing: Thúc đẩy hoạt động tiêu thụ của doanh nghiệp.

- Kế hoạch chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm: Chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất và dự kiến giá thành sản phẩm.

- Kế hoạch tài chính: Huy động và sử dụng vốn/tài sản của doanh nghiệp.

- Kế hoạch nghiên cứu và phát triển: Phát triển sản phẩm, công nghệ...
- Kế hoạch đầu tư: Liên quan đến hoạt động đầu tư phát triển của doanh nghiệp như đầu tư đổi mới công nghệ, thực hiện các dự án phát triển kinh doanh...
- Một số kế hoạch kinh tế – xã hội khác như kế hoạch bảo vệ môi trường, kế hoạch thi đua khen thưởng...

Mối quan hệ giữa các bộ phận kế hoạch được thể hiện qua sơ đồ hình 2.2.



Hình 2.2. Mô hình các bộ phận cấu thành hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

Phân loại kế hoạch theo cách này là căn cứ để xây dựng các bộ phận kế hoạch chi tiết trong hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp.

Như vậy, dù là kế hoạch chiến lược (thực hiện trong dài hạn) hay kế hoạch tác nghiệp (thực hiện trong ngắn hạn mà phổ biến là kế hoạch năm) thì đều bao gồm các bộ phận như trong mô hình hình 2.2. Chỉ có điều hai bộ phận kế hoạch này có mục tiêu khác nhau. Kế hoạch chiến lược hay kế hoạch dài hạn có mục tiêu đưa ra các định hướng dẫn dắt doanh nghiệp trong dài hạn; kế hoạch tác nghiệp (hàng năm hay hàng quý, hàng tháng) có mục tiêu là cụ thể hóa kế hoạch chiến lược, kế hoạch dài hạn trong từng giai đoạn ngắn hạn và là căn cứ trực tiếp phục vụ cho việc điều hành sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vì luận án tập trung chủ yếu vào kế hoạch tác nghiệp hàng năm, do đó, ở các nội dung tiếp theo, trên cơ sở hệ thống các chỉ tiêu; quy trình; nguyên tắc; phương pháp lập kế hoạch nói chung, NCS sẽ cụ thể hóa đối với kế hoạch tác nghiệp hàng năm của doanh nghiệp.

b) Hệ thống các chỉ tiêu kế hoạch của doanh nghiệp

Hệ thống các chỉ tiêu kế hoạch của doanh nghiệp bao gồm các chỉ tiêu chính:

*) *Nhóm các chỉ tiêu sản lượng*, bao gồm các chỉ tiêu: (1) Sản lượng sản xuất; (2) Sản lượng tiêu thụ.

*) *Nhóm các chỉ tiêu lao động – tiền lương*, bao gồm các chỉ tiêu: (3) Tổng số lao động; (4) Năng suất lao động; (5) Tổng quỹ lương; (6) Tiền lương bình quân.

*) *Nhóm các chỉ tiêu cung ứng và dự trữ vật tư*, bao gồm các chỉ tiêu: (7) Lượng vật tư cần dùng; (8) Lượng vật tư cần cung ứng; (9) Lượng vật tư dự trữ.

*) *Nhóm các chỉ tiêu giá thành - tài chính*, bao gồm các chỉ tiêu: (10) Tổng chi phí/giá thành; (11) Giá thành đơn vị sản phẩm; (12) Tổng doanh thu; (13) Lợi nhuận; (14) Tổng vốn kinh doanh; (15) Nhu cầu vốn cần huy động vốn...

Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch khác như kế hoạch chuẩn bị sản xuất (doanh nghiệp khai thác than có các chỉ tiêu như số mét lò đào; số mét lò xén...); kế hoạch đầu tư (hạng mục đầu tư; ngân sách cho đầu tư)...

2.1.3. Quy trình thực hiện công tác kế hoạch của doanh nghiệp

Quy trình thực hiện công tác kế hoạch được thể hiện trong lưu đồ hình 2.3. Theo đó, quy trình thực hiện công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp gồm các bước:

Bước 1. Xác định sứ mạng, mục tiêu

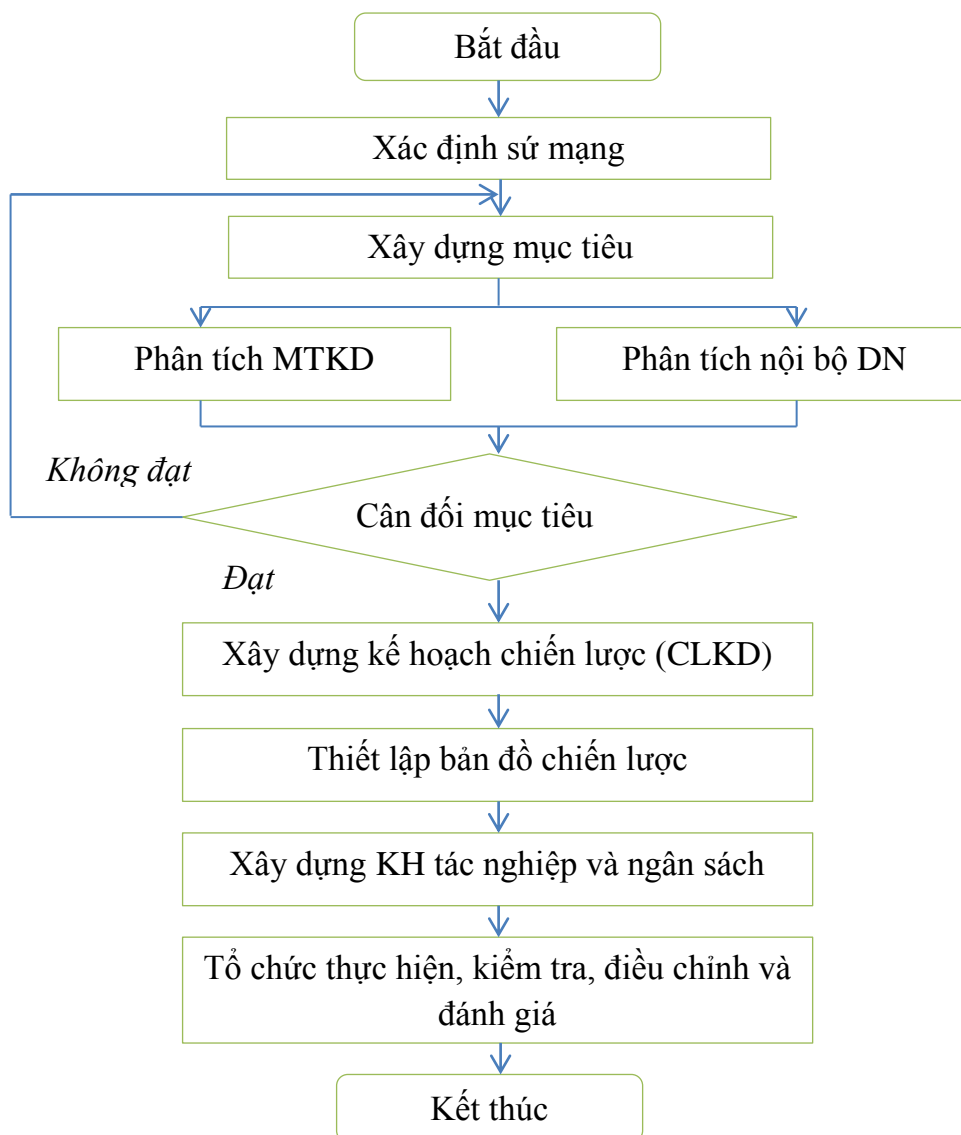
Xác định sứ mạng cho một thời kỳ dài hạn và thiết lập mục tiêu cụ thể trong từng giai đoạn. Mục tiêu sẽ chỉ ra cái đích cần đạt đến trong từng chương trình, hoạt động và sẽ được thực hiện bằng các chiến lược, kế hoạch kinh doanh.

Bước 2. Phân tích môi trường kinh doanh và nội bộ doanh nghiệp

Bước này sẽ thực hiện việc phân tích môi trường kinh doanh (tìm ra cơ hội, nguy cơ) và đánh giá nội bộ doanh nghiệp (tìm ra điểm mạnh, điểm yếu); từ đó đưa ra các dự báo phục vụ xây dựng kế hoạch cũng như kiểm chứng lại mục tiêu.

Bước 3. Cân đối mục tiêu

Từ kết quả phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh và nội bộ doanh nghiệp, tiến hành cân đối với mục tiêu đã xác định trước đó. Nếu mục tiêu không phù hợp thì tiến hành hiệu chỉnh; ngược lại chuyển sang bước tiếp theo.



Hình 2.3. Lưu đồ quy trình thực hiện công tác kế hoạch của doanh nghiệp

(Nguồn: Tổng hợp và phát triển của NCS)

Bước 4. Xây dựng các kế hoạch chiến lược (chiến lược kinh doanh)

Trên cơ sở các dự báo và mục tiêu dài hạn được thiết lập ở trên, doanh nghiệp tiến hành xây dựng các phương án chiến lược và lựa chọn một (hoặc một số) chiến lược thích nghi.

Bước 5. Triển khai chiến lược kinh doanh trong bản đồ chiến lược

Triển khai chiến lược kinh doanh vào bản đồ chiến lược, tức là triển khai mục tiêu chiến lược thành các mục tiêu cụ thể trong từng lĩnh vực, sẽ làm cho việc triển khai thực hiện chiến lược dễ dàng và hiệu quả hơn.

Bước 6. Xây dựng kế hoạch tác nghiệp và ngân sách

Để đảm bảo các mục tiêu này, kế hoạch kinh doanh sẽ được cụ thể hóa bằng hệ thống các kế hoạch (hình 2.2). Sau khi kế hoạch kinh doanh được xây dựng xong, cần phải lượng hóa bằng ngân sách, thông qua việc xác định dòng tiền thu/chi của doanh nghiệp. Việc này giúp doanh nghiệp có các phương án ngân sách để triển khai thực hiện kế hoạch.

Bước 7. Triển khai thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh việc thực hiện kế hoạch

Nội dung tiếp theo là triển khai kế hoạch đã hoạch định. Đây là quá trình đòi hỏi phải huy động sức mạnh của toàn bộ doanh nghiệp để đưa các ý tưởng trong bản kế hoạch thành các hoạt động thực tế nhằm đạt mục tiêu đã đề ra.

Trong quá trình thực hiện công tác kế hoạch, cần thiết phải có hoạt động kiểm tra nhằm kịp thời phát hiện các sai lệch và điều chỉnh.

Bước 8. Đánh giá việc thực hiện công tác kế hoạch

Cuối cùng cần phải phân tích, đánh giá việc thực hiện công tác kế hoạch, đúc rút kinh nghiệm làm cơ sở triển khai ở các chu kỳ kế hoạch tiếp theo.

Như vậy, việc xây dựng kế hoạch tác nghiệp hàng năm là một bước trong quy trình thực hiện công tác kế hoạch nói chung. Riêng đối với bộ phận kế hoạch này, quy trình thực hiện được tiến hành theo các bước:

Bước 1. Tập hợp các căn cứ xây dựng kế hoạch.

Các căn cứ này gồm có chủ trương, đường lối của Nhà nước; mục tiêu được phân bổ cho năm kế hoạch (phân bổ từ mục tiêu chiến lược); dự báo biến động môi trường kinh doanh trong năm kế hoạch; các nguồn lực của doanh nghiệp; kết quả phân tích tình hình thực hiện kế hoạch các năm trước...

Bước 2. Tiến hành xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch.

Bước 3. Tổng hợp kế hoạch; phê duyệt.

Bước 4. Tổ chức thực hiện, kiểm soát và điều chỉnh kế hoạch.

2.1.4. Nguyên tắc xây dựng kế hoạch trong nền kinh tế thị trường

Khác với doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung bao cấp, doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường cần phải chủ động

trong các hoạt động của mình để thích nghi với những biến động của môi trường kinh doanh. Chính vì thế, trong nền kinh tế thị trường, công tác kế hoạch của doanh nghiệp cần phải tuân thủ theo các nguyên tắc (yêu cầu cơ bản) sau:

- *Kế hoạch phải phù hợp với pháp luật và các chính sách, định hướng của Nhà nước* để đảm bảo kế hoạch có thể được thực thi. Đảm bảo nguyên tắc này, đòi hỏi các chỉ tiêu kế hoạch phải được xây dựng dựa trên định hướng và các văn bản pháp quy của Nhà nước.

- *Kế hoạch phải được xây dựng trên cơ sở phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh (xuất phát từ nhu cầu thị trường)* để đảm bảo doanh nghiệp có thể thích nghi với biến động của môi trường kinh doanh. Để đảm bảo nguyên tắc này, các chỉ tiêu kế hoạch phải được xây dựng dựa vào kết quả phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh nói chung và phân tích thị trường nói riêng.

- *Kế hoạch phải dựa trên năng lực của doanh nghiệp* để đảm bảo tính khả thi khi triển khai thực hiện kế hoạch. Để đảm bảo nguyên tắc này, các chỉ tiêu kế hoạch phải được xây dựng dựa trên năng lực của doanh nghiệp, tức là dựa trên các nguồn lực mà doanh nghiệp có thể huy động hiệu quả để triển khai thực hiện kế hoạch.

- *Kế hoạch phải linh hoạt* để có thể thích ứng với thay đổi của môi trường kinh doanh. Tính linh hoạt thể hiện ở việc kế hoạch không phải là những chỉ tiêu bất biến, mà có thể thay đổi khi môi trường kinh doanh có sự thay đổi. Hay nói cách khác, cần thiết phải có những phương án kế hoạch dự phòng khi môi trường kinh doanh có sự biến động ngoài dự báo. Nguyên tắc này khắc phục tính cứng nhắc của hệ thống kế hoạch trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung bao cấp, thể hiện được sự ưu việt của hệ thống kế hoạch trong nền kinh tế thị trường.

- *Kế hoạch phải đảm bảo tính khoa học, tính đồng bộ và chính xác.*

Tính khoa học của hệ thống kế hoạch thể hiện ở việc kế hoạch được xây dựng dựa trên các căn cứ khoa học; phương pháp xây dựng kế hoạch phải tiên tiến.

Tính đồng bộ thể hiện ở các khía cạnh: công tác kế hoạch phải đồng bộ, cân đối với các hoạt động khác của doanh nghiệp; các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch phải được triển khai một cách đồng bộ; các

bộ phận kế hoạch phải đồng bộ, trong đó các bộ phận kế hoạch chức năng phải được xây dựng xuất phát từ kế hoạch sản xuất - tiêu thụ để đảm bảo kế hoạch chức năng giúp hỗ trợ cho việc thực hiện mục tiêu kế hoạch đã đề ra.

Tính chính xác thể hiện các chỉ tiêu kế hoạch được lập ra phản ánh chính xác những biến động của môi trường kinh doanh đã dự báo cũng như các nguồn lực có thể huy động của doanh nghiệp.

- *Kế hoạch phải đảm bảo tính cân đối.* Tính cân đối thể hiện ở việc cân đối giữa mục tiêu và các điều kiện (biến động của môi trường kinh doanh và nội bộ doanh nghiệp); cân đối giữa mục tiêu và các nguồn lực của doanh nghiệp; cân đối giữa các mục tiêu (mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn; mục tiêu doanh nghiệp và mục tiêu các bộ phận trong doanh nghiệp); cân đối giữa kế hoạch tổng thể và các kế hoạch bộ phận; cân đối về thời gian thực hiện; và cân đối giữa hệ thống kế hoạch và các giải pháp thực hiện kế hoạch.

- *Kế hoạch phải đảm bảo tính tối ưu.* Tính tối ưu của kế hoạch thể hiện phương án kế hoạch được lựa chọn triển khai thực hiện là phương án tối ưu trong các phương án đưa ra, đồng thời đảm bảo được các ràng buộc về các nguồn lực, các điểm hạn chế của doanh nghiệp... Tính tối ưu của kế hoạch còn thể hiện ở việc kế hoạch phải đảm bảo hiệu quả kinh tế - xã hội cho doanh nghiệp.

- *Kế hoạch phải đảm bảo tính liên tục và có kế hoạch gói đầu.* Công tác kế hoạch của doanh nghiệp phải được thực hiện thường xuyên, liên tục như một hoạt động cơ bản, tất yếu của doanh nghiệp. Thực hiện công tác kế hoạch, cần có các phương án gói đầu để tránh bị gián đoạn khi triển khai thực hiện.

- *Huy động được tất cả các thành viên tham gia vào công tác kế hoạch của doanh nghiệp* nhằm phát huy sức mạnh tập thể trong thực hiện công tác kế hoạch.

Thực hiện theo những nguyên tắc này sẽ giúp khắc phục được những hạn chế của công tác KHH trong nền kinh tế KHH tập trung, bao cấp trước đây.

2.1.5. Căn cứ và phương pháp xây dựng kế hoạch của doanh nghiệp

a) Các căn cứ xây dựng kế hoạch của doanh nghiệp

Hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp được xây dựng dựa vào các căn cứ sau:

- *Chủ trương, đường lối và chính sách pháp luật của Nhà nước.* Kế hoạch của doanh nghiệp cần dựa vào các chủ trương, đường lối và chính sách, pháp luật của Nhà nước, đặc biệt là những quy định trực tiếp liên quan đến hoạt động kinh doanh để không bị vi phạm pháp luật, tức là đảm bảo sự tồn tại của doanh nghiệp nói chung và tính hợp pháp của hệ thống kế hoạch nói riêng.

- *Kết quả phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh.* Các chỉ tiêu kế hoạch được xây dựng dựa trên kết quả phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh giúp doanh nghiệp thích nghi với những biến động đó.

- *Kết quả phân tích hoạt động kinh doanh.* Kết quả phân tích hoạt động kinh doanh cho biết điểm mạnh, điểm yếu cũng như tình hình thực hiện kế hoạch các kỳ trước của doanh nghiệp. Đây là những căn cứ quan trọng, những kinh nghiệm để triển khai xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch trong những kỳ tiếp theo.

- *Hệ thống mức kinh tế - kỹ thuật.* Hệ thống mức kinh tế - kỹ thuật, bao gồm các loại mức như mức tiêu hao vật tư, mức lao động, mức tiền lương... là căn cứ tính toán các chỉ tiêu kế hoạch. Để các chỉ tiêu kế hoạch chính xác nhất, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống mức kinh tế - kỹ thuật hoàn chỉnh, đồng bộ, tiên tiến, đồng thời phù hợp với hệ thống mức kinh tế - kỹ thuật của ngành và của nền kinh tế (nếu có). Hệ thống mức kinh tế - kỹ thuật cũng thường xuyên phải xem xét, bổ sung, sửa đổi cho phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh trong từng giai đoạn.

- *Những thành tựu của khoa học, công nghệ và quản lý.* Những kết quả ứng dụng khoa học công nghệ, cải tiến phương pháp quản lý, tổ chức sản xuất, tổ chức lao động cần phải được phản ánh trong quá trình xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch. Trong công tác kế hoạch, một mặt cần tận dụng các thành tựu mới của khoa học kỹ thuật phục vụ cho sản xuất kinh doanh, mặt khác bản thân kế hoạch cũng cần đề ra và tạo điều kiện cho nghiên cứu, ứng dụng khoa học kỹ thuật, coi đó là một trong những hướng cơ bản để phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

b) Phương pháp xây dựng kế hoạch

Kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp được xây dựng theo các phương pháp:

*) *Phương pháp cân đối tổng hợp*: Bản chất của phương pháp này là xây dựng kế hoạch dựa trên cơ sở các quan hệ cân đối toàn diện về các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (được chỉ rõ trong nguyên tắc cân đối ở trên). Do tính chất biến động thường xuyên của các điều kiện sản xuất kinh doanh nên quan hệ cân đối ở đây mang tính chất tương đối. Quá trình cân đối phải được thực hiện một cách chủ động, tích cực, được thực hiện thường xuyên và vận động theo đúng các quy luật khách quan. Việc cân đối cũng cần có trọng tâm, trọng điểm. Quá trình cân đối bắt đầu từ các yếu tố rồi mới cân đối tổng thể. Tuy nhiên, trong trường hợp cần thiết, từ yêu cầu cân đối tổng thể có thể tác động trở lại cân đối cục bộ.

*) *Phương pháp thích nghi*: Theo phương pháp này, doanh nghiệp sẽ lập các phương án dự phòng ngay trong khi lập kế hoạch để kịp thời ứng phó với những biến động của môi trường kinh doanh. Các phương án dự phòng được xây dựng trên cơ sở các giả định về sự biến động của môi trường kinh doanh sai lệch so với biến động đã dự báo trong phương án kế hoạch.

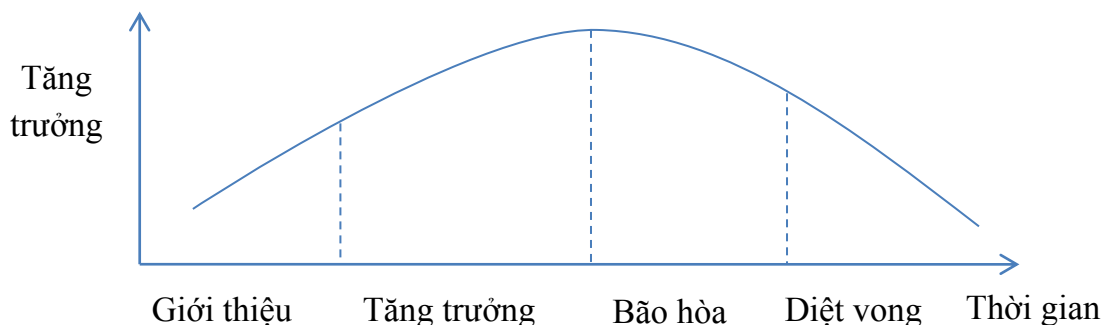
*) *Phương pháp dự báo phục vụ cho lập kế hoạch*. Phương pháp này, sử dụng các kỹ thuật phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh, từ đó xây dựng mục tiêu và các chỉ tiêu kế hoạch theo những biến động dự báo.

*) *Phương pháp quan hệ động*. Một số chỉ tiêu kế hoạch có quan hệ với nhau, tức là từ sự thay đổi của chỉ tiêu này dẫn đến sự thay đổi của chỉ tiêu/các chỉ tiêu khác. Khi lập kế hoạch cho các chỉ tiêu có thể dựa trên sự biến động của chỉ tiêu quan hệ và mối quan hệ giữa chỉ tiêu đó với chỉ tiêu kế hoạch cần lập. Chẳng hạn sản lượng sản xuất thay đổi có thể làm cho số lượng lao động thay đổi, vì thế có thể từ sự thay đổi của sản lượng sản xuất để xác định chỉ tiêu số lượng lao động.

*) *Phương pháp lợi thế vượt trội*. Theo phương pháp này, quá trình lập kế hoạch phải nhận biết và dựa vào các lợi thế vượt trội của doanh nghiệp để phát huy chúng, đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp. Một số lợi thế vượt trội cần xem xét:

- Lợi thế về đội ngũ khách hàng hay từ hệ thống phân phối ưu việt...
- Lợi thế trong phát huy chuyên môn hóa trong sản xuất;
- Lợi thế về trình độ quản lý; lợi thế về quy mô sản xuất...

*) *Phương pháp lập kế hoạch theo chu kỳ sống của sản phẩm.* Theo phương pháp này, dựa vào chu kỳ sống của sản phẩm, doanh nghiệp nhận thức được sản phẩm mà doanh nghiệp kinh doanh đang ở giai đoạn (pha) nào, để từ đó quyết định việc đẩy mạnh, duy trì hay suy giảm việc sản xuất.



Hình 2.4. Mô hình chu kỳ sống của sản phẩm

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

*) *Phương pháp lập kế hoạch từ phân tích các nhân tố tác động.* Mỗi chỉ tiêu kế hoạch đều chịu sự tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Theo đó, việc lập kế hoạch xuất phát từ việc tìm ra các nhân tố tác động đến chỉ tiêu kế hoạch, phân tích xác định mức độ tác động của từng nhân tố làm cơ sở xác định chỉ tiêu kế hoạch. Phương pháp này tương đối phức tạp vì khó xác định được hết các nhân tố tác động cũng như khó lượng hóa được mức độ tác động.

*) *Phương pháp dựa vào hệ thống mức kinh tế - kỹ thuật.* Theo phương pháp này, doanh nghiệp dựa vào hệ thống mức kinh tế - kỹ thuật để tính toán, xác định các chỉ tiêu kế hoạch.

*) *Phương pháp toán kinh tế.* Phương pháp này sử dụng các mô hình toán kinh tế như mô hình quy hoạch tuyến tính; lý thuyết quy hoạch động; lý thuyết phục vụ đám đông; lý thuyết tương quan hồi quy; lý thuyết trò chơi; lý thuyết xác suất thống kê... để phục vụ cho lập kế hoạch.

Thông thường trong quá trình lập kế hoạch, doanh nghiệp sẽ sử dụng tổng hợp một số hoặc tất cả các phương pháp nêu trên. Việc sử dụng phương pháp/ kết hợp những phương pháp nào, mức độ ưu tiên sử dụng của các phương pháp phụ thuộc vào từng trường hợp cụ thể.

2.1.6. Tổ chức thực hiện kế hoạch

a) Chủ thể thực hiện kế hoạch

Nếu như xây dựng kế hoạch là hoạt động quan trọng nhất thì triển khai thực hiện lại là công việc vô cùng khó khăn, đòi hỏi phải huy động toàn bộ doanh nghiệp tham gia thực hiện. Cụ thể:

- Lãnh đạo doanh nghiệp chủ trì triển khai thực hiện, phân bổ mục tiêu kế hoạch và các nguồn lực cho các bộ phận, cá nhân cấp dưới;
- Các bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp, theo chức năng, nhiệm vụ của mình và mục tiêu kế hoạch cũng như các nguồn lực được phân bổ, tiến hành thực hiện các công việc được giao để góp phần hoàn thành mục tiêu kế hoạch.

b) Nội dung triển khai thực hiện kế hoạch

Việc thực hiện kế hoạch được triển khai thông qua các nội dung sau:

- Huy động và phân bổ các nguồn lực;
- Thiết lập các chính sách hướng dẫn việc thực hiện kế hoạch;
- Điều chỉnh cơ cấu tổ chức (nếu cần thiết) cho phù hợp với mục tiêu kế hoạch; sắp xếp, bố trí nhân sự phù hợp;
- Điều chỉnh việc thực thi cho phù hợp với biến động thực tế của môi trường kinh doanh.

2.1.7. Kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch

a) Thiết lập hệ thống kiểm soát việc thực hiện kế hoạch

- Thiết lập hệ thống kiểm soát việc thực hiện kế hoạch ở nhiều cấp độ, dưới nhiều góc độ khác nhau, không chỉ kiểm soát kết quả cuối cùng.
- Mức độ chi tiết, cụ thể của hệ thống kiểm soát phụ thuộc vào quy mô của doanh nghiệp.

b) Đánh giá việc thực hiện kế hoạch

Việc đánh giá thực hiện kế hoạch được thực hiện theo các khía cạnh:

- Đánh giá xem mục tiêu kế hoạch còn phù hợp không;
- Kế hoạch và các chính sách đưa ra còn phù hợp hay không;
- Các kết quả đạt được có hướng tới việc đạt mục tiêu kế hoạch hay không.

c) Điều chỉnh kế hoạch

Việc điều chỉnh kế hoạch được thực hiện theo các khía cạnh:

- Điều chỉnh mục tiêu kế hoạch nếu mục tiêu kế hoạch không còn phù hợp với biến động thực tế của môi trường kinh doanh;
- Điều chỉnh các giải pháp tác nghiệp nếu các giải pháp tác nghiệp không giúp doanh nghiệp hoàn thành mục tiêu kế hoạch.

2.1.8. Chất lượng công tác kế hoạch

a) Khái niệm

Có nhiều khái niệm khác nhau về chất lượng. Chất lượng là mức hoàn thiện, là đặc trưng so sánh, hay đặc trưng tuyệt đối, dấu hiệu đặc thù, các dữ kiện, các thông số cơ bản [39]; hay chất lượng là tập hợp các đặc tính của một thực thể (đối tượng) tạo cho thực thể (đối tượng) đó khả năng thỏa mãn những nhu cầu đã nêu ra hoặc nhu cầu tiềm ẩn (ISO 8402) [31]; hay chất lượng là mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu (ISO 9000:2005) [31]. Tuy có nhiều khái niệm khác nhau, nhưng bản chất của chất lượng chính là các đặc tính của đối tượng nhằm thỏa mãn những nhu cầu hoặc đáp ứng các yêu cầu nào đó.

Khi nói về chất lượng, người ta hay hiểu và đề cập đến chất lượng của sản phẩm, dịch vụ (chất lượng đầu ra). Tuy nhiên, để đảm bảo được chất lượng đầu ra thì cần phải đảm bảo chất lượng của các yếu tố đầu vào cũng như chất lượng của các quy trình, các hoạt động quản trị.

Công tác kế hoạch là một chức năng, một hoạt động quản trị với mục đích đề ra mục tiêu, các chương trình, giải pháp để đạt mục tiêu đó và triển khai thực hiện mục tiêu, biến các chương trình, giải pháp thành các hành động thực tế. Việc thực hiện tốt công tác kế hoạch góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đây, *có thể hiểu chất lượng của công tác kế hoạch thể hiện thông qua mục tiêu, kế hoạch doanh nghiệp đưa ra phù hợp với biến động của môi trường kinh doanh và việc triển khai thực hiện mục tiêu, kế hoạch, các chương trình, giải pháp đó giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đã đề ra.*

b) Các tiêu chí đánh giá chất lượng công tác kế hoạch của doanh nghiệp

Công tác kế hoạch của doanh nghiệp là một hoạt động quản trị, không phải là sản phẩm hay dịch vụ đầu ra, vì thế các chỉ tiêu đánh giá chất lượng công tác này khó có thể định lượng. Với khái niệm chất lượng, chất lượng công tác kế hoạch và nội hàm công tác kế hoạch phân tích ở trên, luận án xây dựng các chỉ tiêu đánh giá chất lượng công tác kế hoạch, bao gồm:

Nhóm 1. Đánh giá việc tập hợp căn cứ xây dựng kế hoạch. Nhóm này bao gồm các chỉ tiêu:

- *Phát hiện đầy đủ các cơ hội/nguy cơ.* Chỉ tiêu này đánh giá khả năng dự báo chính xác các biến động môi trường kinh doanh của doanh nghiệp bằng cách đối chiếu biến động thực tế của môi trường kinh doanh (tạo ra các cơ hội/nguy cơ) so với những dự báo khi xây dựng kế hoạch.

- *Xác định đúng các điểm mạnh/điểm yếu của doanh nghiệp.* Chỉ tiêu này đánh giá mức độ xác định chính xác điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp.

- *Xác định đúng các nguồn lực, tiềm năng, lợi thế của doanh nghiệp.* Chỉ tiêu này đánh giá mức độ xác định chính xác các nguồn lực, tiềm năng, lợi thế của doanh nghiệp.

Nhóm 2. Đánh giá mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch. Nhóm này bao gồm các chỉ tiêu:

- *Sự thuận tiện, phù hợp của mô hình kế hoạch.* Chỉ tiêu này đánh giá sự phù hợp của mô hình kế hoạch với đặc điểm sản xuất, kinh doanh, quản lý của doanh nghiệp; và sự thuận tiện cho việc triển khai thực hiện.

- *Tính hợp lý của quy trình thực hiện công tác kế hoạch.* Chỉ tiêu này đánh giá mức độ hợp lý, dễ triển khai của quy trình thực hiện công tác kế hoạch.

Nhóm 3. Đánh giá việc xây dựng mục tiêu, kế hoạch, gồm các chỉ tiêu:

- *Khả năng thích nghi của mục tiêu.* Chỉ tiêu này đánh giá mức độ thích nghi của mục tiêu với biến động thực tế của môi trường kinh doanh cũng như nội bộ doanh nghiệp.

- *Tính đầy đủ của hệ thống kế hoạch.* Chỉ tiêu đánh giá tính toàn diện, đầy đủ hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp so với yêu cầu.

- *Tính hợp lý, khoa học của căn cứ và phương pháp sử dụng để xây dựng kế hoạch.* Chỉ tiêu này đánh giá mức độ hợp lý, khoa học của các căn cứ và phương pháp được sử dụng để xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch.

- *Khả năng bám sát mục tiêu của hệ thống kế hoạch.* Chỉ tiêu này đánh giá mức độ đóng góp của các chỉ tiêu kế hoạch trong việc hoàn thành mục tiêu đề ra.

- *Đưa ra giải pháp ứng phó biến động.* Chỉ tiêu này đánh giá xem doanh nghiệp có đưa ra các giải pháp để có thể ứng phó với những biến động hay không.

- *Hiệu quả của các giải pháp ứng phó biến động.* Chỉ tiêu này đánh giá mức độ hiệu quả của các giải pháp ứng phó biến động.

Nhóm 4. Đánh giá công tác tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch. Nhóm này gồm các chỉ tiêu:

- *Hiệu quả các giải pháp triển khai thực hiện kế hoạch.* Chỉ tiêu này đánh giá mức độ hiệu quả của việc thực hiện các giải pháp triển khai kế hoạch.

- *Sự hợp lý của việc phân bổ nguồn lực thực hiện kế hoạch.* Chỉ tiêu này đánh giá việc phân bổ nguồn lực để thực hiện kế hoạch tương xứng với từng nhiệm vụ xác định trong kế hoạch hay không.

Nhóm 5. Đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch. Nhóm này gồm các chỉ tiêu:

- *Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch.* Xác định tỷ lệ hoàn thành các chỉ tiêu thực hiện so với kế hoạch đề ra.

- *Mức độ điều chỉnh kế hoạch.* Đánh giá số lần cũng như mức độ mỗi lần điều chỉnh kế hoạch và nguyên nhân của việc điều chỉnh.

Nhóm 6. Đánh giá việc cung cấp thông tin và phối hợp hoạt động của công tác kế hoạch với các hoạt động khác. Nhóm này gồm các chỉ tiêu:

- *Lưu trữ thông tin kế hoạch hợp lý, đầy đủ.* Đánh giá mức độ hợp lý, đầy đủ của việc lưu trữ thông tin kế hoạch; việc lưu trữ thông tin kế hoạch thuận tiện cho việc tìm kiếm, trích xuất khi cần thiết.

- *Cung cấp thông tin kế hoạch kịp thời.* Đánh giá khả năng cung cấp thông tin kế hoạch kịp thời, đáp ứng nhu cầu sử dụng thông tin trong hoạt động quản trị.

- *Khả năng phối hợp của công tác kế hoạch với các hoạt động khác.* Đánh giá việc phối hợp/khả năng tích hợp công tác kế hoạch với các hoạt động quản trị khác của doanh nghiệp.

Những chỉ tiêu này, mặc dù đã được lượng hóa ở mức cao nhất có thể nhưng mức độ định tính còn tương đối cao. Để đánh giá chất lượng công tác kế hoạch của doanh nghiệp, cần phải có những chuyên gia có kinh nghiệm đánh giá.

2.2. Đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than

2.2.1. Khái quát về đổi mới

Có nhiều khái niệm khác nhau về đổi mới. Đổi mới là thay đổi hoặc làm cho thay đổi tốt hơn, tiến bộ hơn so với trước [36]; đổi mới có mối gắn kết chặt chẽ với sáng chế, trong đó sáng chế là lần đầu tiên xuất hiện ý tưởng về một sản phẩm hay một quy trình mới còn đổi mới là việc đưa các ý tưởng này vào thực tế [1]; hay đổi mới là một quá trình tạo ra giá trị, bao gồm việc thay đổi thành phần của một tập hợp các biến mô tả một hệ thống [64]. Tuy có nhiều khái niệm khác nhau, nhưng bản chất đổi mới có thể hiểu là sự thay đổi cái cũ lạc hậu bằng một cái mới tiến bộ hơn nhằm tạo thêm giá trị hoặc đem lại hiệu quả hơn.

2.2.2. Khái niệm và nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp

a) Khái niệm và nội dung đổi mới công tác kế hoạch

Có nhiều loại đổi mới khác nhau. J. Schumpeter đã phân loại thành 5 loại hình đổi mới, bao gồm: tạo ra sản phẩm mới; quy trình sản xuất mới, phương pháp sản xuất mới; nguồn cung cấp mới; khai thác thị trường mới; và cách thức tổ chức kinh doanh mới [64]. Lý thuyết đổi mới chung (General Theory of Innovation – GTI) cũng tuyên bố rằng đổi mới trong lĩnh vực quản lý chiến lược (đổi mới để tái định vị nhằm mục đích đạt được lợi thế cạnh tranh) quan trọng hơn nhiều so với đổi mới trong bất kỳ lĩnh vực hoạt động nào khác của công ty như đổi mới sản phẩm hoặc quy trình [64].

Lý thuyết về đổi mới gia tăng và đổi mới căn bản (Incremental and Radical Innovations) phân loại đổi mới thành hai loại: đổi mới căn bản và đổi mới gia tăng

[52]. Đổi mới căn bản đòi hỏi kiến thức hoặc nguồn lực mới và nó phải có tính đột phá. Trái ngược với đổi mới căn bản, đổi mới gia tăng (hay đổi mới dần dần) mô tả các sản phẩm được tạo ra là kết quả của kiến thức dựa trên các nguồn tri thức hiện có của một công ty. Do đó hình thức đổi mới này là nâng cao được năng lực của công ty.

Mô hình đổi mới của Henderson - Clark chia đổi mới thành bốn loại đổi mới khác nhau: đổi mới gia tăng (incremental innovation); đổi mới mô đun (modular innovation); đổi mới cấu trúc (architectural innovation); và đổi mới căn bản (radical product innovation) [52]. Trong trường hợp đổi mới gia tăng, các thành phần riêng lẻ được cải thiện mà không có bất kỳ thay đổi nào được tác động đến các nội dung thiết kế cốt lõi và liên kết giữa chúng. Đối với đổi mới mô đun, chỉ có những thiết kế cốt lõi của công nghệ thay đổi mà không có bất kỳ sự thay đổi nào về cấu trúc sản phẩm. Trong đổi mới cấu trúc, các hệ thống được thiết lập lại để liên kết các thành phần hiện có theo những cách mới. Đổi mới căn bản liên quan đến những thay đổi mạnh mẽ về thành phần cũng như cấu trúc dẫn đến việc thiết lập một thiết kế chi phối mới và các khái niệm thiết kế cốt lõi mới được thể hiện trong thành phần được liên kết với nhau trong một cấu trúc mới. Mô hình này cung cấp những hiểu biết sâu sắc hơn về các loại đổi mới khác nhau và cách phân biệt chúng.

Công tác kế hoạch là một hoạt động quản trị, do đó đổi mới công tác kế hoạch trong tổng thể các hoạt động của doanh nghiệp thì chỉ ở mức đổi mới gia tăng (incremental innovation).

Cùng với những phân tích về khái niệm đổi mới và khái niệm công tác kế hoạch ở trên, có thể hiểu *đổi mới công tác kế hoạch là việc thay đổi các chỉ tiêu, quy trình, căn cứ và phương pháp lập kế hoạch; cách thức tổ chức thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với bối cảnh và/hoặc cơ chế quản lý mới*. Nội dung của đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp bao gồm:

- Đổi mới mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch;
- Đổi mới công tác lập kế hoạch: Đổi mới chỉ tiêu kế hoạch; đổi mới căn cứ lập kế hoạch; đổi mới phương pháp lập kế hoạch...

- Đổi mới công tác tổ chức thực hiện kế hoạch;
- Đổi mới công tác kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch.

b) Mục tiêu của đổi mới công tác kế hoạch

Mục tiêu của đổi mới công tác kế hoạch là để công tác này phù hợp với từng bối cảnh cụ thể, giúp nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác kế hoạch nói riêng và hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung. Khi bối cảnh và/hoặc cơ chế quản lý có sự thay đổi thì cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch cho phù hợp. Đồng thời, vì công tác kế hoạch là chức năng đầu tiên của hoạt động quản trị, vì thế đổi mới công tác kế hoạch tạo nền tảng, động lực để đổi mới hoạt động quản trị của doanh nghiệp.

Cũng giống như các doanh nghiệp khác, nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than bao gồm các nội dung như đề cập ở trên. Tuy nhiên, từng nội dung cụ thể trong mỗi nội dung lớn đó được thực hiện như thế nào sẽ phụ thuộc vào thực trạng công tác kế hoạch, cũng như những đặc trưng về sản xuất kinh doanh và quản lý cụ thể của doanh nghiệp khai thác than.

Đối với các doanh nghiệp (bao gồm cả doanh nghiệp khai thác than), tùy vào thực trạng công tác kế hoạch của doanh nghiệp cũng như yêu cầu của công tác kế hoạch trong từng thời kỳ mà mức độ đổi mới công tác kế hoạch có thể là đổi mới tất cả các nội dung trên hoặc ít hơn.

2.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than

Có một số nhân tố tác động đến hoạt động đổi mới, cả trong giai đoạn ra quyết định và thực hiện ý tưởng. Những nhân tố này có thể được xác định ở cả môi trường bên trong (nhân tố nội sinh) và môi trường bên ngoài (nhân tố ngoại sinh). Các yếu tố môi trường tác động trực tiếp đến đổi mới trong một doanh nghiệp có thể là: môi trường tự nhiên, đặc trưng của ngành, thị trường, cạnh tranh, hoạt động nghiên cứu và phát triển, môi trường văn hóa xã hội [56]. Kết hợp giữa khái niệm và nội dung đổi mới công tác kế hoạch; những lập luận về nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đổi mới cùng với những đặc trưng về hoạt động sản xuất kinh doanh của

doanh nghiệp khai thác than, có thể nhận diện các nhân tố ảnh hưởng đến đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than bao gồm:

a) Các nhân tố bên ngoài

Các nhân tố bên ngoài biến động dẫn đến đòi hỏi phải đổi mới công tác kế hoạch cho phù hợp với bối cảnh của từng giai đoạn cụ thể, bao gồm:

- *Biến động của môi trường tự nhiên.* Doanh nghiệp khai thác than khai thác nguồn tài nguyên trong lòng đất nên hoạt động sản xuất kinh doanh, cũng như hoạt động quản trị, trong đó có công tác kế hoạch chịu sự tác động của môi trường tự nhiên (cụ thể như trữ lượng than, vị trí, cấu tạo, thành phần của vỉa than...). Do đó môi trường tự nhiên này có sự biến động (chẳng hạn cạn kiệt tài nguyên, vấn đề khai thác xuống sâu...) đều dẫn đến yêu cầu phải đổi mới phương thức sản xuất cũng như các hoạt động quản trị tương ứng, trong đó có công tác kế hoạch.

- *Biến động của thị trường tiêu thụ.* Biến động này thể hiện ở sự thay đổi của nhu cầu tiêu thụ than của thị trường và các hoạt động liên quan như phương thức tiêu thụ, mối quan hệ giữa khách hàng và các nhà cung ứng... Tiêu thụ là hoạt động cuối cùng trong chuỗi các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và có quan hệ chặt chẽ, thậm chí là chi phối các hoạt động trước đây, trong đó có công tác kế hoạch. Vì thế, khi thị trường tiêu thụ có sự biến động sẽ dẫn đến yêu cầu phải đổi mới công tác kế hoạch cho phù hợp với biến động của thị trường tiêu thụ.

- *Biến động của thị trường nguồn cung than.* Biến động của thị trường nguồn cung than thể hiện sự thay đổi của số lượng và kết cấu các nhà cung ứng (khả năng cung ứng của từng nhà cung ứng trong tổng thể thị trường nguồn cung than). Biến động này thể hiện sự thay đổi sức mạnh cũng như vị thế của doanh nghiệp cung ứng than trên thị trường, do đó tương tự với biến động của thị trường tiêu thụ, biến động thị trường nguồn cung than cũng dẫn đến yêu cầu phải đổi mới công tác kế hoạch.

- *Thay đổi trong cơ chế quản lý của Nhà nước.* Ngành Than cung cấp nguyên liệu khoáng đáp ứng cho nhu cầu của nền kinh tế quốc dân. Là ngành cung cấp hàng hóa tư liệu sản xuất, đã từng được coi là ngành kinh tế then chốt của nền kinh tế, nên Ngành này luôn nhận được sự quản lý, định hướng chặt chẽ của Nhà nước. Do

đó khi cơ chế quản lý của Nhà nước nói chung hoặc định hướng quản lý của Nhà nước đối với ngành Than nói riêng thay đổi thì hoạt động quản trị cũng như công tác kế hoạch cần phải đổi mới để thích ứng với những thay đổi này.

b) Các nhân tố bên trong

Các nhân tố bên trong thể hiện khả năng có thể đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp. Các nhân tố này bao gồm:

- *Trình độ và ý chí của đội ngũ lãnh đạo.* Điều này thể hiện khả năng nhận thức về sự thay đổi của các nhân tố bên ngoài đề cập ở trên cũng như ý chí, khả năng thực hiện các thay đổi của đội ngũ lãnh đạo. Họ là những người quyết định các hoạt động trong doanh nghiệp nên việc đổi mới công tác kế hoạch cũng như hiệu quả của việc đổi mới công tác này phụ thuộc rất lớn vào họ.

- *Chất lượng đội ngũ nhân viên.* Họ là những người trực tiếp thực hiện công tác kế hoạch, do đó khi có sự thay đổi về mô hình, quy trình, chỉ tiêu, phương pháp... hay thay đổi công tác tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch mà họ không thích ứng được thì cũng không thể thực hiện đổi mới công tác này được.

- *Trình độ ứng dụng công nghệ thông tin.* Trong bối cảnh hiện nay, hoạt động của doanh nghiệp nói chung và công tác kế hoạch nói riêng cần phải ứng dụng công nghệ thông tin để nâng cao hiệu quả hoạt động. Do đó, đổi mới công tác kế hoạch cũng cần phải thực hiện theo hướng ứng dụng công nghệ thông tin. Điều này phù hợp với bối cảnh cách mạng công nghệ 4.0 hiện nay.

- *Chất lượng của các hoạt động hỗ trợ.* Các hoạt động hỗ trợ công tác kế hoạch bao gồm thăm dò, thống kê, định mức, hạch toán... Các hoạt động này hỗ trợ cho việc thực hiện công tác kế hoạch và trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng của công tác này. Do đó khi đổi mới công tác kế hoạch cũng cần phải có sự thay đổi tương ứng trong các hoạt động hỗ trợ.

2.2.4. Sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than trong bối cảnh hiện nay

Để làm rõ được sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than giai đoạn hiện nay, luận án tập trung phân tích bối cảnh nền

kinh tế, bối cảnh ngành Than Việt Nam giai đoạn hiện nay cũng như những bất cập trong chính công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này.

a) Bối cảnh nền kinh tế và ngành Than Việt Nam hiện nay tác động đến yêu cầu đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than

Trong giai đoạn hiện nay, bối cảnh nền kinh tế cũng như ngành Than Việt Nam có những biến động lớn dẫn đến yêu cầu phải đổi mới công tác kế hoạch.

**) Bối cảnh nền kinh tế Việt Nam giai đoạn hiện nay*

Giai đoạn hiện nay, nền kinh tế Việt Nam có một số biến động lớn tác động đến hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có công tác kế hoạch:

1. Việt Nam vẫn đang trong giai đoạn chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường và ngày càng hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới

Sau hơn 30 năm thực hiện chủ trương đổi mới, Việt Nam đã có được những bước tiến mạnh mẽ trong việc phát triển nền kinh tế thị trường. Bằng việc từng bước cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước, Nhà nước dần rút lui khỏi việc trực tiếp thực hiện các hoạt động kinh tế (quản lý vĩ mô) để tập trung vào quản lý vĩ mô nền kinh tế, đưa nền kinh tế dần vận hành theo đúng các quy luật thị trường. Quá trình chuyển đổi nền kinh tế là một quá trình lâu dài, được thực hiện dần dần, từng bước vững chắc. Mặc dù quá trình chuyển đổi ngày càng rõ, tăng tốc, tuy nhiên nền kinh tế vẫn chưa hoàn toàn được chuyển đổi, và vì vậy vẫn còn những “tàn dư”.

Quá trình chuyển đổi nền kinh tế đặt ra những yêu cầu mới đối với quản lý kinh tế nói chung và công tác kế hoạch nói riêng, từ cấp độ vĩ mô đến cấp độ vi mô. Vì thế, trong bối cảnh đổi mới nền kinh tế hiện nay, cơ chế quản trị doanh nghiệp cần phải được thay đổi cho phù hợp với bối cảnh mới. Điều này tất yếu dẫn đến việc công tác kế hoạch của các doanh nghiệp cũng cần được đổi mới cho phù hợp với cơ chế quản lý kinh tế và quản trị doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Bên cạnh đó, hiện nay Việt Nam đang từng bước hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới. Biểu hiện của điều này là việc Việt Nam hiện đã là thành viên của hầu hết các tổ chức quốc tế lớn như Tổ chức thương mại thế giới (WTO); Khu vực thương mại tự do Asian (AFTA); Diễn đàn Hợp tác kinh tế Châu Á – Thái Bình

Dương (APEC); Diễn đàn hợp tác Á – Âu (ASEM)... Việc này, một mặt đem lại cơ hội cho nền kinh tế Việt Nam nhưng cũng tạo ra cho nền kinh tế nhiều thách thức, trong đó phải kể đến áp lực cạnh tranh mà các doanh nghiệp Việt Nam phải đối mặt.

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế là một xu hướng tất yếu. Nó đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam phải chủ động trong quá trình hội nhập để thích nghi với bối cảnh mới. Trong bối cảnh ấy, việc đổi mới hoạt động quản trị nói chung và công tác kế hoạch nói riêng cho phù hợp với đặc trưng của nền kinh tế hội nhập là một đòi hỏi tất yếu của các doanh nghiệp.

2. Việt Nam hiện đang chịu tác động mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 (cách mạng công nghệ 4.0)

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 với đặc trưng về sử dụng công nghệ và sự kết nối toàn cầu đang có tác động mạnh mẽ tới đời sống kinh tế - xã hội trên toàn thế giới, cũng như ở Việt Nam. Một mặt nó là tiền đề cho sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, tạo ra các công nghệ hiện đại giúp nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp; mặt khác, chu kỳ công nghệ ngày càng rút ngắn đòi hỏi doanh nghiệp phải kịp thời đổi mới công nghệ, tránh tụt hậu.

Trước bối cảnh đó, việc ứng dụng các thành tựu khoa học công nghệ nói chung và công nghệ thông tin nói riêng vào hoạt động kinh doanh, hoạt động quản trị trong đó có công tác kế hoạch là một yêu cầu cấp thiết.

Bên cạnh những điểm nổi bật trong bối cảnh nền kinh tế kể trên, đối với những ngành khai khoáng như ngành Than, những vấn đề sau cũng có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh cũng như công tác kế hoạch của doanh nghiệp:

- Biến đổi khí hậu ngày càng diễn ra khốc liệt, đòi hỏi các quốc gia phải có kế hoạch ứng phó;

- Yêu cầu về bảo vệ môi trường đặt ra ngày càng nghiêm khắc. Những ngành khai khoáng như ngành Than, hiện đang gây tác động rất tiêu cực cho môi trường, vì thế trong công tác kế hoạch phải chú trọng vấn đề này;

- Trong bối cảnh nguồn năng lượng hóa thạch ngày càng cạn kiệt như hiện nay thì vấn đề an ninh năng lượng đang được các quốc gia rất quan tâm và có kế hoạch ứng phó.

Các khía cạnh đề cập ở trên cần phải được cụ thể hóa trong hệ thống chiến lược, kế hoạch, quy hoạch của ngành Than (kế hoạch hóa phát triển). Doanh nghiệp khai thác than cần dựa vào các kế hoạch vĩ mô này để xây dựng kế hoạch kinh doanh cho mình (cả ngắn hạn và dài hạn).

**) Bối cảnh ngành Than Việt Nam giai đoạn hiện nay*

Bối cảnh ngành Than Việt Nam giai đoạn hiện nay có một số vấn đề nổi bật:

1. Nhu cầu tiêu thụ than ở Việt Nam ngày càng tăng lên

Ngành công nghiệp mỏ than là ngành cung cấp tư liệu sản xuất phục vụ phát triển các ngành công nghiệp khác của nền kinh tế quốc dân như ngành điện, ngành xi măng, ngành phân bón, ngành giấy... Hiện nay, Việt Nam hiện đang trong giai đoạn công nghiệp hóa nên nhu cầu về nguyên liệu khoáng nói chung và nhu cầu than nói riêng ngày càng tăng (dự báo trong bảng 2.1).

Bảng 2.1. Dự báo nhu cầu tiêu thụ nội địa

Nhu cầu than	2020		2025		2030	
	P/A cơ sở	P/A cao	P/A cơ sở	P/A cao	P/A cơ sở	P/A cao
Tổng số (triệu tấn)	112,4	120,3	145,5	177,5	220,3	270,1
Trong đó than cho điện (triệu tấn)	82,8	90,8	112,7	144,7	181,3	231,1

(Nguồn: Niên giám năng lượng [13])

Để đáp ứng nhu cầu than tiêu thụ trong nội địa, đặc biệt là nhu cầu tiêu thụ cho sản xuất nhiệt điện ngày càng tăng, trong khi đó, lượng cung không tăng nhiều do trữ lượng tài nguyên ngày càng giảm, đồng thời hoạt động khai thác ngày càng xuống sâu, Việt Nam bắt đầu phải nhập khẩu than để đáp ứng cho nhu cầu tiêu thụ nội địa. Tham gia nhập khẩu than, ngoài TKV và TCT Đông Bắc còn có các Tập đoàn kinh tế như PVN, EVN và hàng chục các doanh nghiệp khác thuộc các thành

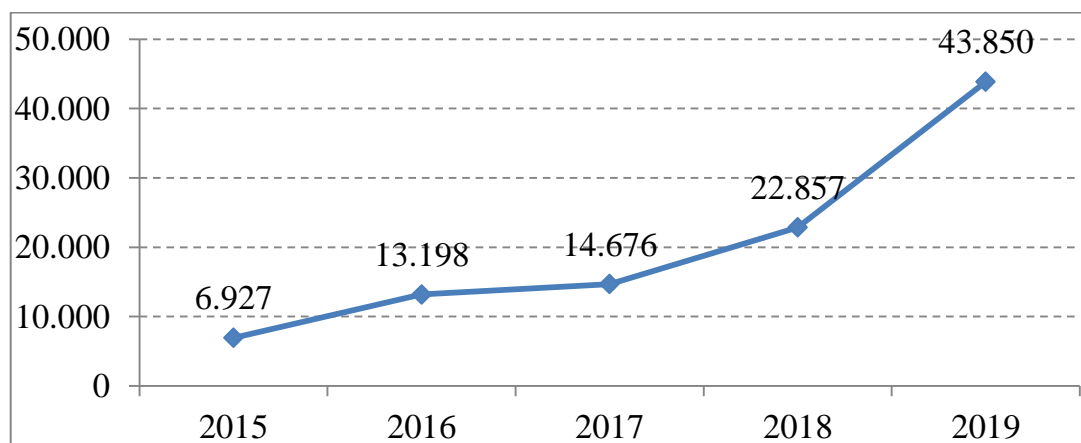
phần kinh tế khác nhau. Lượng than nhập khẩu có xu hướng ngày càng tăng (được trình bày trong bảng 2.2 và biểu đồ hình 2.5).

Những biến động phức tạp của thị trường Than Việt Nam giai đoạn hiện nay, đòi hỏi các doanh nghiệp trong ngành phải có cái nhìn dài hạn hơn để thích ứng với những biến động đó.

Bảng 2.2. Sản lượng than nhập khẩu của Việt Nam giai đoạn 2015 - 2019

STT	Quốc gia	2015	2016	2017	2018	2019
1	Indonesia	1.915	2.946	6.144	11.165	15.414
2	Úc	1.441	3.961	3.768	6.110	15.712
3	TQ	1.743	1.684	1.037	957	855
4	Nga	1.400	3.687	2.401	2.847	7.151
5	Khác	428	920	1.326	1.778	4.718
	Tổng	6.927	13.198	14.676	22.857	43.850

(Nguồn: Cục CNTT và thống kê hải quan, Tổng cục Hải quan [8],
vinacomin.vn [35])



Hình 2.5. Biểu đồ lượng than nhập khẩu của Việt Nam giai đoạn 2015 - 2019

(Nguồn: Vẽ từ số liệu thống kê)

2. Biến động của thị trường nguồn cung than ở Việt Nam

Trước đây, hoạt động sản xuất và tiêu thụ than gần như là độc quyền của TKV. Ngoài Tập đoàn này, chỉ còn một vài doanh nghiệp nhỏ, khai thác than ở một số địa phương với sản lượng không nhiều. Tuy nhiên, từ năm 2014, hoạt động sản

xuất và tiêu thụ của TCT Đông Bắc tách ra khỏi TKV thành một chủ thể độc lập. Việc này đã phá vỡ thể độc quyền vốn có trong hoạt động sản xuất và tiêu thụ than ở Việt Nam. Ngoài ra, những năm gần đây, việc tham gia vào khai thác than ở Việt Nam còn có một số doanh nghiệp khác ngoài TKV và TCT Đông Bắc như Công ty CP Hợp Nhất; Công ty CP Xi măng và Xây dựng Quảng Ninh... Như vậy, hiện nay hoạt động khai thác, chế biến và tiêu thụ than ở Việt Nam được thực hiện bởi ba nhóm doanh nghiệp là:

- Các doanh nghiệp thuộc TKV;
- Các doanh nghiệp thuộc TCT Đông Bắc - Bộ Quốc phòng;
- Các doanh nghiệp nhà nước ở địa phương, các doanh nghiệp tư nhân và các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Qua đây cho thấy, ngành than Việt Nam hiện nay đã có những thay đổi cơ bản. Thể độc quyền trong sản xuất và tiêu thụ than đã bị phá vỡ. Ngày càng có nhiều chủ thể tham gia vào hoạt động sản xuất, nhập khẩu và tiêu thụ than. Điều này tất yếu dẫn đến yêu cầu thay đổi cơ chế quản lý đối với ngành than cũng như hoạt động quản trị, trong đó có công tác kế hoạch của các doanh nghiệp trong ngành.

3. Định hướng của Nhà nước trong việc xây dựng thị trường Than Việt Nam

Ngành Than Việt Nam hiện nay hoạt động theo cơ chế nửa kế hoạch hóa, nửa thị trường dẫn đến những hạn chế như quan hệ mua bán than còn có những vấn đề chưa thiết lập rõ ràng. Cùng với sự biến động phức tạp của thị trường than Việt Nam (cả thị trường cung ứng và thị trường tiêu thụ), những năm gần đây, Chính phủ có định hướng xây dựng thị trường than Việt Nam, thể hiện qua một số văn bản:

- Quyết định 1855/2007/QĐ-TTg ngày 27/12/2007 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển năng lượng Quốc gia của Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2050, đối với ngành Than đã đưa ra các định hướng “khuyến khích các địa phương có các điểm than đầu tư thăm dò để khai thác phục vụ cho nhu cầu tại chỗ” và “khuyến khích các thành phần kinh tế đầu tư khai thác, sàng tuyển và phân phối than. Xây dựng lộ trình cổ phần hóa các công ty sản xuất than tiến tới hình thành thị trường than”[4];

- Quyết định số 89/2008/QĐ-TTg ngày 07/7/2008 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt chiến lược phát triển Ngành Than Việt Nam đến năm 2015, định hướng đến 2025 đề ra mục tiêu “chuyển mạnh hoạt động ngành Than theo cơ chế thị trường hội nhập với thị trường khu vực và quốc tế, có sự điều tiết của Nhà nước”[5];

- Quyết định 60/QĐ-TTg ngày 09/01/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành Than Việt Nam đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030 đề ra mục tiêu “chuyển nhanh hoạt động ngành than theo cơ chế thị trường, hội nhập với thị trường khu vực và quốc tế, có sự điều tiết của Nhà nước”. Quyết định cũng đề ra giải pháp “đẩy mạnh hợp tác, liên kết giữa các doanh nghiệp trong và ngoài ngành, hợp tác quốc tế, trọng tâm là trong lĩnh vực nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ, chuyển giao, tiếp nhận công nghệ mới...”[6];

- Quyết định 403/QĐ-TTg ngày 14/3/2016 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Điều chỉnh quy hoạch phát triển ngành Than Việt Nam đến năm 2020, có xét triển vọng đến 2030 đề ra mục tiêu “tập trung đáp ứng nhu cầu than của thị trường trong nước, kết hợp với xuất, nhập khẩu hợp lý” và đề ra giải pháp “liên doanh, liên kết với các đối tác nước ngoài để thực hiện các dự án khai thác than tại các khu vực mà ngành Than còn chưa làm chủ được công nghệ”[7]

- Công văn số 146/BCT-DKT ngày 08/01/2018 của Bộ Công Thương về việc xây dựng đề án phát triển thị trường Than Việt Nam đưa ra các phương hướng, yêu cầu để xây dựng thị trường Than Việt Nam nhằm cụ thể hóa các phương hướng chỉ đạo của Chính phủ [2].

Như vậy, với những định hướng này, Nhà nước từng bước giảm bớt sự chi phối trực tiếp vào hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành. Thay vào đó, Nhà nước đưa ra các định hướng phát triển; tạo cơ chế để thị trường than Việt Nam từng bước hình thành và đi vào hoạt động, vận hành theo các quy luật khách quan của nền kinh tế thị trường, đồng thời đảm bảo các định hướng quản lý của Nhà nước.

Tóm lại, từ việc phân tích bối cảnh nền kinh tế cũng như bối cảnh ngành Than Việt Nam giai đoạn hiện nay, cho thấy cơ chế quản lý nền kinh tế nói chung

và hoạt động quản lý Nhà nước đối với ngành Than nói riêng đang có nhiều biến động. Trong bối cảnh đó, cần thiết phải đổi mới hoạt động quản trị doanh nghiệp ngành Than cũng như công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này.

b) Công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than còn nhiều bất cập

Các doanh nghiệp khai thác than ở Việt Nam mà nòng cốt là các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, đa phần là những doanh nghiệp hoạt động lâu đời, trải qua từ thời kỳ kế hoạch hóa tập trung bao cấp, sang nền kinh tế thị trường. Hai cơ chế quản lý kinh tế này có sự khác nhau căn bản (thể hiện trong bảng 2.3).

Bảng 2.3. So sánh bản chất công tác kế hoạch trong hai cơ chế

Cơ chế KHH tập trung	Cơ chế thị trường
Kế hoạch mang tính chủ quan duy ý chí: xuất phát từ ý muốn chủ quan của Nhà nước, không căn cứ vào tiềm lực thực tế và không gắn với nhu cầu thực của nền kinh tế quốc dân	Kế hoạch gắn với thị trường: định hướng sự phát triển dựa trên cơ sở đánh giá đúng thực trạng, nhận thức được quy luật, nắm bắt được nhu cầu, vì thế kế hoạch thực tế, khả thi, khoa học và vững chắc hơn
Kế hoạch thay thế cho thị trường, vì sự tồn tại của thị trường sẽ phá vỡ những cân đối cứng mà kế hoạch đã đề ra	Kế hoạch bổ sung, hỗ trợ cho thị trường: thị trường chỉ giải quyết những vấn đề riêng lẻ, vì lợi ích cục bộ. Kế hoạch có cái nhìn dài hạn, mang tính đón bắt, vì lợi ích chung, toàn cục
Kế hoạch mang tính mệnh lệnh: giao chỉ tiêu và cấp phát nguồn lực, đồng thời chỉ định cả địa chỉ tiêu thụ	Kế hoạch mang tính định hướng: hoạt động như bộ khung làm cơ sở để hoạch định các chính sách đòn bẩy và các biện pháp gián tiếp để thực hiện định hướng
Kế hoạch tĩnh, thiếu tính linh hoạt: vì là pháp lệnh nên cứng nhắc, việc điều chỉnh kế hoạch chỉ là hình thức.	Kế hoạch động, mềm dẻo, thích nghi với thị trường: khi các điều kiện thị trường thay đổi thì kế hoạch cũng sẽ có sự điều chỉnh theo.

(Nguồn: Ngô Thăng Lợi, Vũ Cương [17])

Tuy nhiên, do chủ yếu các doanh nghiệp này là doanh nghiệp nhà nước, nhiều năm hoạt động độc quyền nên mức độ đổi mới cơ chế quản lý nói chung và công tác kế hoạch nói riêng còn nhiều hạn chế, cần phải tiếp tục được đổi mới cho phù hợp với bối cảnh hiện nay (những bất cập trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, sẽ được NCS phân tích cụ thể trong chương 4).

Như vậy, từ những biến động của bối cảnh cũng như những bất cập trong công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than dẫn đến yêu cầu phải đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này cho phù hợp với bối cảnh mới của nền kinh tế cũng như của ngành Than Việt Nam giai đoạn hiện nay.

2.3. Kinh nghiệm thực hiện và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than nước ngoài và bài học cho các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

2.3.1. Kinh nghiệm thực hiện và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than nước ngoài

Đối với doanh nghiệp công nghiệp mỏ, hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và công tác kế hoạch nói riêng tương đối phức tạp do phụ thuộc vào các điều kiện địa chất của mỏ than, khoáng sản trong lòng đất. Do đó, công tác này luôn nhận được sự quan tâm của nhà quản trị các doanh nghiệp công nghiệp mỏ trên thế giới. Thông qua việc tìm hiểu kinh nghiệm thực hiện công tác kế hoạch cũng như đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp mỏ trên thế giới, sẽ cung cấp thêm những căn cứ quan trọng phục vụ cho việc đề ra các đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Trong phạm vi giới hạn về điều kiện tiếp cận, NCS trình bày kinh nghiệm của doanh nghiệp mỏ ở một số quốc gia trên thế giới có ngành công nghiệp mỏ phát triển. Cụ thể:

a) Nam Phi[51]

Đối với các doanh nghiệp mỏ hầm lò của Nam Phi, kế hoạch được cho là điều cần thiết để đảm bảo khai thác hiệu quả tài nguyên. Hệ thống kế hoạch của các doanh nghiệp mỏ bao gồm hai bộ phận là kế hoạch dài hạn và kế hoạch ngắn hạn. Kế hoạch dài hạn nhằm mục đích phát triển chiến lược điều hành và khai thác; còn

kế hoạch ngắn hạn, thường được xây dựng trong vòng một năm và quan tâm chủ yếu đến lập lịch hàng ngày. Kế hoạch ngắn hạn nhằm các mục đích kiểm soát phẩm cấp sản phẩm; kiểm soát chi phí; sử dụng thiết bị hiệu quả; nâng cao năng suất vốn và nâng cao năng suất lao động.

Hệ thống kế hoạch của các doanh nghiệp được xây dựng dựa vào các căn cứ:

- Dữ liệu địa chất và kỹ thuật;
- Phương pháp khai thác đã lựa chọn;
- Khả năng huy động thiết bị và mức độ cơ giới hóa;
- Hiệu quả của nhà máy chế biến;
- Các yếu tố về kinh tế, điều kiện thị trường và các yếu tố khác.

Các doanh nghiệp này cũng rất quan tâm đến việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kế hoạch, từ việc ứng dụng phần mềm M. Excel để xây dựng các mẫu biểu kế hoạch đến việc sử dụng các phần mềm chuyên dụng phục vụ cho công tác kế hoạch (tự viết hoặc mua từ các quốc gia có ngành công nghiệp mỏ phát triển như Úc).

Về vấn đề kiểm soát quá trình thực hiện kế hoạch, các doanh nghiệp này xây dựng kế hoạch tuân thủ để hỗ trợ mở trong việc xác định và quản lý các tác động tiềm ẩn liên quan đến những sai lệch so với kế hoạch đã được phê duyệt.

b) Úc

Úc là một quốc gia có ngành công nghiệp mỏ phát triển. Công tác kế hoạch được các doanh nghiệp này rất quan tâm thực hiện, từ việc xây dựng chiến lược kinh doanh cho thời kỳ dài hạn đến việc xây dựng kế hoạch tác nghiệp hàng năm, hàng tháng, thậm chí là hàng ngày phục vụ cho việc điều hành hoạt động kinh doanh. Trong công tác kế hoạch của các doanh nghiệp mỏ ở Úc, bên cạnh việc thực hiện công tác kế hoạch như các doanh nghiệp mỏ ở các quốc gia khác, đối với công tác kế hoạch của các doanh nghiệp mỏ ở nước này có một số nét nổi bật [63]:

- Xác định tuổi thọ mỏ (5 năm, 10 năm, 15 năm hay 20 năm...) và kế hoạch được xác định cho phù hợp với tuổi thọ mỏ;

- Thực hiện các dự báo như dự báo khả năng phát triển và tỷ lệ khai thác; dự báo chi phí tương đối và giá bán của sản phẩm... là căn cứ xây dựng các kế hoạch.

Bên cạnh đó, trước đây, quy trình lập kế hoạch/lập kế hoạch chi tiết là một quy trình thủ công và việc đánh giá các giải pháp thay thế tốn nhiều thời gian. Hiện nay, quy trình thủ công đã được thay thế bởi các mô hình máy tính giúp quy trình này dễ dàng hơn nhưng đòi hỏi trình độ chuyên môn để vận hành đúng cách. Mô hình máy tính thường được thiết lập bởi sự phối hợp của chuyên gia máy tính và chuyên gia trong lĩnh vực mỏ. Chẳng hạn ở một số mỏ, tất cả việc lập kế hoạch và lên lịch đều được thực hiện thông qua một chương trình có tên là XPAC Auto Scheduler, là một hệ thống phần mềm lập kế hoạch mỏ được phát triển bởi Runge Mining [60].

Về mặt cơ cấu tổ chức, các doanh nghiệp này đều có bộ phận kế hoạch chuyên trách được bố trí bởi những nhân viên có kinh nghiệm, thực hiện các nhiệm vụ khác nhau.

c) Trung Quốc

Trung Quốc cũng là một quốc gia có ngành công nghiệp mỏ phát triển với nhiều tập đoàn lớn hoạt động trong lĩnh vực này như China Shenhua Energy Co., Ltd; China Coal Energy Co., Ltd; Zijin Mining Group Co., Ltd; China Northern Rare Earth Group High-Tech Co., Ltd; Jiangxi Copper Co., Ltd; Shaanxi Coal and Chemical Industry Group Co., Ltd; China Molybdenum Co., Ltd; Shandong Gold Mining Co., Ltd... Trong công tác kế hoạch của mình, các doanh nghiệp mỏ của Trung Quốc tập trung xây dựng cả chiến lược phát triển và hệ thống chiến lược chức năng, cũng như xây dựng kế hoạch cho các chu kỳ hàng năm và hàng tháng.

Trong những năm gần đây, cùng với chủ trương đầu tư ra nước ngoài của Chính phủ Trung Quốc, các doanh nghiệp mỏ Trung Quốc đã đẩy mạnh đầu tư ra nước ngoài ở các khu vực như Châu Phi, Châu Mỹ La Tinh, Đông Nam Á, Bắc Mỹ, Úc... và trở thành các công ty toàn cầu [62]. Trong xu hướng đó, công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này cũng được đổi mới cho phù hợp với bối cảnh mới:

- Xây dựng chiến lược toàn cầu;
- Xây dựng kế hoạch phối hợp, hợp tác giữa các lĩnh vực khác nhau; giữa các khu vực hoạt động khác nhau (các chi nhánh hoạt động tại các khu vực khác nhau);
- Thiết lập hệ thống đánh giá đồng cấp về kế hoạch chiến lược (đánh giá của các bộ phận đồng cấp ở các khu vực địa lý khác nhau hoặc giữa các bộ phận chức năng khác nhau) để tạo ra sự thi đua trong việc thực hiện công tác kế hoạch cũng như chia sẻ kinh nghiệm cho nhau.
- Ứng dụng công nghệ thông tin trong việc thực hiện công tác kế hoạch.

2.3.2. Bài học rút ra đối với việc thực hiện đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

Thông qua nghiên cứu kinh nghiệm thực hiện công tác kế hoạch cũng như đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp mỏ tại một số quốc gia có ngành công nghiệp mỏ phát triển, NCS rút ra một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng trong việc đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay. Cụ thể:

- Khi bối cảnh có sự thay đổi, cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch cho phù hợp với đòi hỏi khách quan của từng bối cảnh, giúp nâng cao hiệu quả việc thực hiện công tác kế hoạch của doanh nghiệp.
- Khi xây dựng kế hoạch (cả kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp hàng năm, hàng tháng), cần thiết phải dựa vào các dự báo biến động của môi trường kinh doanh. Đối với các doanh nghiệp mỏ, hệ thống kế hoạch khi xây dựng cũng cần phải dựa vào điều kiện địa chất của mỏ cũng như tuổi thọ của mỏ đó. Đây cũng là những đặc trưng của doanh nghiệp mỏ so với các doanh nghiệp khác.
- Doanh nghiệp cần phải làm tốt công tác kiểm soát việc thực hiện kế hoạch để công tác kế hoạch đi vào thực chất, tránh hình thức và nâng cao được hiệu quả của công tác kế hoạch.
- Trong trường hợp có nhiều đơn vị hoạt động trên các khu vực, địa bàn khác nhau, cần phải có sự hợp tác, phối hợp giữa các đơn vị này để cùng nhau thực hiện tốt công tác kế hoạch. Các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV cùng hoạt động

trong tổng thể Tập đoàn TKV. Bản chất các doanh nghiệp này chỉ là các đơn vị kinh doanh, thực hiện việc khai thác than theo định hướng của TKV, không được chủ động trong việc xác định sản lượng khai thác cũng như hoạt động tiêu thụ. Do đó, cần thiết phải có sự phối hợp giữa các doanh nghiệp này trong công tác kế hoạch, thông qua việc điều tiết chung của TKV.

- Cuối cùng, trong bối cảnh cách mạng công nghệ 4.0 như hiện nay; đặc biệt do sự phức tạp trong hoạt động sản xuất và quản lý của doanh nghiệp khai thác than, cần thiết phải ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch nói riêng và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mở nói chung.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu và tìm hiểu các tài liệu lý thuyết về kế hoạch kinh doanh, NCS tổng hợp, hệ thống hóa và phát triển lý luận về kế hoạch kinh doanh trong doanh nghiệp như khái niệm; hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp; quy trình thực hiện công tác kế hoạch; căn cứ lập, phương pháp, nguyên tắc lập kế hoạch trong nền kinh tế thị trường; và phân tích đưa ra khái niệm cũng như các chỉ tiêu đánh giá chất lượng công tác kế hoạch của doanh nghiệp.

Trên cơ sở tổng hợp, phân tích khái niệm và một số lý thuyết về đổi mới, NCS phát triển khái niệm và các nội dung của đổi mới công tác kế hoạch trong doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp khai thác than nói riêng. Cùng với đó, NCS đã phân tích, chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than và làm rõ sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than nói chung và doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV nói riêng trong bối cảnh hiện nay.

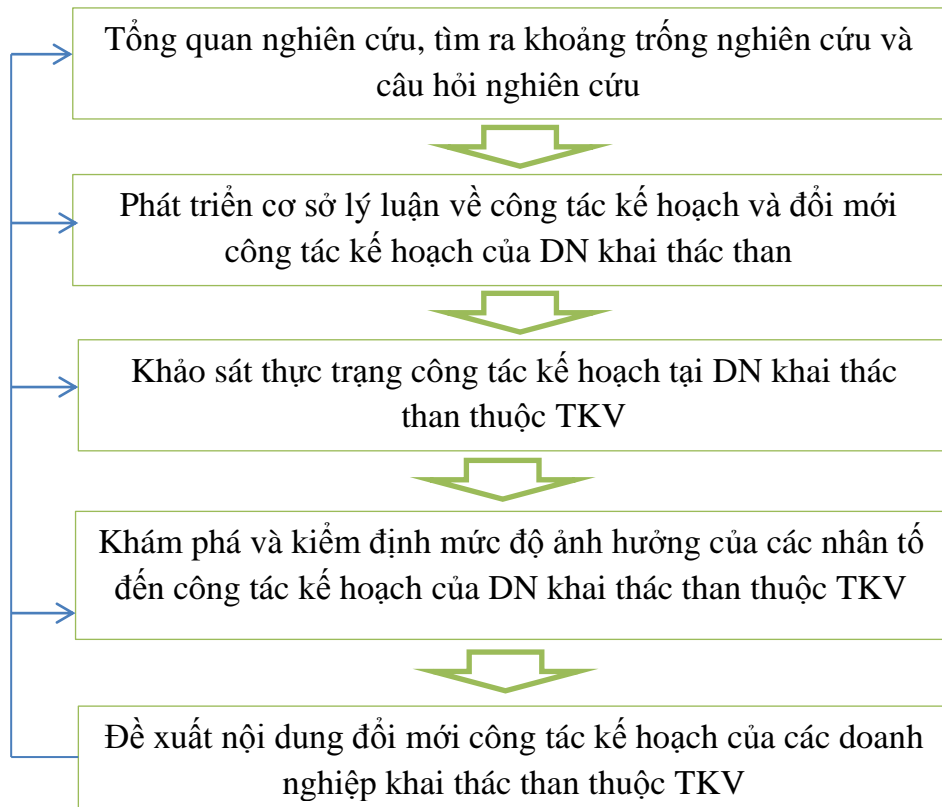
Bên cạnh đó, NCS cũng tìm hiểu kinh nghiệm thực hiện và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp mở ở một số quốc gia có ngành công nghiệp mở phát triển để rút ra bài học cho đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Kết quả của chương này sẽ là căn cứ quan trọng để đánh giá thực trạng cũng như xác định các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong các chương sau của luận án.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN ÁN

3.1. Quy trình nghiên cứu của luận án

Mục đích của việc thiết kế quy trình nghiên cứu và sử dụng phương pháp nghiên cứu phù hợp là để tìm lời giải cho các câu hỏi nghiên cứu, từ đó hoàn thành mục tiêu nghiên cứu. Từ mục tiêu và các câu hỏi nghiên cứu, NCS thiết kế quy trình nghiên cứu của luận án như hình 3.1.



Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu của luận án

(Nguồn: Phát triển của NCS)

Theo đó, quy trình nghiên cứu của luận án được thực hiện qua các bước:

Bước 1. Tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về công tác kế hoạch, từ đó tìm ra khoảng trống nghiên cứu và các giá trị tri thức kế thừa. Bước này góp phần trả lời một số câu hỏi nghiên cứu. Cụ thể:

- Tổng hợp các nghiên cứu trước về đổi mới công tác kế hoạch, tạo cơ sở để trả lời câu hỏi nghiên cứu số 1;

- Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch đã được khám phá và kiểm định ở các nghiên cứu trước đó, làm căn cứ xây dựng mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than, góp phần trả lời câu hỏi nghiên cứu số 2.

Bước 2. Phát triển cơ sở lý luận về công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than. Ở bước này, luận án sẽ tổng hợp và phát triển lý luận về công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than. Mục đích của bước này là:

- Tổng hợp và phát triển lý luận về công tác kế hoạch cũng như đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than, là cơ sở để đánh giá thực trạng công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Đồng thời bước này cũng luận giải, làm rõ khái niệm, nội dung và các nhân tố ảnh hưởng đến đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than, làm cơ sở để trả lời câu hỏi nghiên cứu số 2 và số 3.

- Làm rõ sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than cho phù hợp với bối cảnh hiện nay, tức là đi trả lời câu hỏi số 1;

Bước 3. Khảo sát thực trạng công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV để nắm bắt thực trạng công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Mục đích của bước này là đánh giá thực trạng công tác kế hoạch, tạo cơ sở để đề xuất các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này. Hay nói cách khác, mục đích của bước này cũng là để tạo căn cứ trả lời câu hỏi nghiên cứu số 3.

Bước 4. Khám phá và kiểm định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Bước này sử dụng tổng hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng để khám phá và kiểm định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Mục đích của bước này là trả lời câu hỏi nghiên cứu số 2 và tạo căn cứ góp phần trả lời câu hỏi nghiên cứu số 3.

Bước 5. Đề xuất đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu ở bốn bước trên, ở bước này, NCS tổng hợp, đưa ra các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, tức là đi trả lời câu hỏi nghiên cứu số 3. Các đổi mới này cũng được NCS xin ý kiến của các chuyên gia, các nhà khoa học để hoàn thiện.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Mỗi bước trong quy trình nghiên cứu đề cập ở trên cần sử dụng phương pháp/kết hợp các phương pháp phù hợp để trả lời các câu hỏi nghiên cứu. Trong nội dung này, NCS trình bày cụ thể về mục đích, quy trình thực hiện và nguồn dữ liệu của từng phương pháp sử dụng trong luận án.

3.2.1. Phương pháp hệ thống hóa

a) Mục đích và nội dung phương pháp

Mục đích sử dụng phương pháp này là để tổng hợp các công trình nghiên cứu trước đó, làm căn cứ tổng quan nghiên cứu cũng như phát triển lý luận về công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than. Phương pháp này được sử dụng để trả lời câu hỏi nghiên cứu số 1 và tạo căn cứ trả lời câu hỏi nghiên cứu số 2.

Nội dung cụ thể của phương pháp hệ thống hóa sử dụng trong luận án:

- Hệ thống hóa các công trình nghiên cứu trước để tìm ra khoảng trống nghiên cứu và giá trị tri thức kế thừa, trong đó tổng hợp một số nhân tố đã được khám phá và kiểm định có ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp, được thực hiện ở các bối cảnh khác nhau (góp phần trả lời câu hỏi nghiên cứu số 2).

- Hệ thống hóa các công trình nghiên cứu trước đó, các tài liệu lý thuyết để tổng hợp và phát triển lý luận về công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than, trong đó có việc làm rõ sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than cho phù hợp với bối cảnh hiện nay (trả lời câu hỏi nghiên cứu số 1).

b) Nguồn dữ liệu

Để thực hiện phương pháp nghiên cứu này, NCS sử dụng các dữ liệu:

- Các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp được công bố trước đó (gồm các luận án, đề tài, bài báo đăng tải trên các tạp chí khoa học chuyên ngành trong và ngoài nước);

- Các tài liệu lý thuyết được đề cập trong các giáo trình, sách tham khảo, chuyên khảo trong và ngoài nước về công tác kế hoạch và về vấn đề đổi mới;

- Các văn bản của Nhà nước (Chính phủ, Bộ Công Thương...) ban hành để quản lý ngành Than.

c) Quy trình thực hiện

Quy trình thực hiện theo phương pháp này gồm các bước:

Bước 1. Tìm kiếm và phân loại các công trình nghiên cứu, các tài liệu lý thuyết. Trong bước này, NCS tìm kiếm các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài từ các nguồn khác nhau như trên các tạp chí khoa học chuyên ngành trong và ngoài nước; kho luận án của Thư viện Quốc gia và thư viện của Trường... Các công trình được phân loại để thuận tiện cho việc đọc, phân tích, so sánh và tổng quan.

Bước 2. Đọc và phân tích các công trình nghiên cứu. Bước này, NCS thực hiện việc đọc, phân tích và tổng hợp nội dung của các công trình nghiên cứu tìm kiếm được ở bước trên. Các công trình được phân tích theo các khía cạnh:

- Mục tiêu/câu hỏi nghiên cứu;
- Lý thuyết/các lý thuyết được sử dụng kết hợp trong nghiên cứu;
- Phương pháp sử dụng trong nghiên cứu;
- Kết quả chính của nghiên cứu;
- Hạn chế của nghiên cứu và hướng có thể tiếp tục thực hiện nghiên cứu.

Bước 3. Tổng hợp kết quả nghiên cứu trong các công trước công bố trước đó có liên quan đến đề tài và tổng quan thành các vấn đề. Trên cơ sở kết quả phân tích các công trình nghiên cứu trước đó theo các khía cạnh đề cập ở trên, NCS tổng hợp lại và tổng quan thành các vấn đề.

Bước 4. Tìm ra khoảng trống nghiên cứu, giá trị tri thức kế thừa và nội dung luận án tập trung nghiên cứu. Sau khi tổng quan các công trình thành các vấn đề, NCS tìm ra khoảng trống nghiên cứu và giá trị tri thức kế thừa. Giá trị tri thức kế

thừa là những kết quả nghiên cứu đã chỉ ra trong các nghiên cứu trước và các tài liệu lý thuyết, làm nền tảng để tiếp tục thực hiện nghiên cứu trong luận án của NCS.

3.2.2. Phương pháp khảo sát thực tế

a) Mục đích và nội dung phương pháp

Phương pháp này được sử dụng để khảo sát thực trạng công tác kế hoạch tại Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam và các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Kết quả khảo sát, NCS tìm hiểu được thực trạng công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than và thu thập được các tài liệu, văn bản liên quan đến công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp này.

Phương pháp này được thực hiện nhằm mục đích:

- Nhằm bắt rõ thực trạng công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV làm căn cứ khám phá nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này, góp phần trả lời câu hỏi nghiên cứu số 2;

- Tạo căn cứ để đưa ra các đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, tức là góp phần trả lời câu hỏi nghiên cứu số 3.

b) Nguồn dữ liệu

Để thực hiện phương pháp nghiên cứu này, NCS sử dụng các dữ liệu:

- Kết quả phỏng vấn các chuyên gia thực hiện công tác kế hoạch tại doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

- Hệ thống các văn bản, bao gồm các văn bản của Nhà nước liên quan đến công tác kế hoạch; văn bản chỉ đạo, hướng dẫn thực hiện công tác kế hoạch của TKV và các văn bản ủy quyền thực hiện công tác kế hoạch của TKV đối với Giám đốc các Công ty khai thác than là chi nhánh của TKV.

- Hệ thống kế hoạch sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than (cả các công ty cổ phần khai thác than và các công ty trong cơ cấu tổ chức của TKV; mỗi bộ kế hoạch gồm cả kế hoạch sản xuất, tiêu thụ sản phẩm và các kế hoạch chức năng);

c) Quy trình thực hiện

Quy trình thực hiện theo phương pháp này gồm các bước:

Bước 1. Thực hiện phỏng vấn các chuyên gia làm kế hoạch tại doanh nghiệp khai thác than. Phỏng vấn các chuyên gia này nhằm hiểu rõ việc thực hiện công tác kế hoạch tại doanh nghiệp khai thác than như căn cứ, quy trình, phương pháp xây dựng kế hoạch; công tác tổ chức thực hiện kế hoạch; công tác kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch. Kết quả phỏng vấn được ghi âm hoặc ghi chép để xử lý.

Bước 2. Thu thập tài liệu. Trên cơ sở từ những hiểu biết về công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thông qua phỏng vấn chuyên gia, NCS tiếp tục thu thập các tài liệu liên quan đến công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than như các văn bản của Nhà nước hướng dẫn thực hiện công tác kế hoạch; văn bản của TKV quy định, hướng dẫn thực hiện công tác kế hoạch; hệ thống kế hoạch phối hợp kinh doanh của các doanh nghiệp với TKV; hệ thống kế hoạch doanh nghiệp khai thác than phân bổ cho các đơn vị sản xuất của mình...

Bước 3. Xử lý dữ liệu

- Đối với kết quả phỏng vấn chuyên gia, NCS thực hiện việc nghe/đọc lại; hệ thống hóa thành các vấn đề; đối chiếu kết quả phỏng vấn các chuyên gia khác nhau; giải thích (làm rõ hoặc tìm hiểu lại những vấn đề có sự khác biệt giữa các chuyên gia; hiểu và giải thích được các ý kiến mà các chuyên gia phát biểu khi phỏng vấn).

- Đối với những tài liệu thu thập được, NCS cũng thực hiện việc đọc hiểu; hệ thống hóa lại và giải thích. Đối với các dữ liệu dạng số liệu, NCS sử dụng phần mềm M. Excel để xử lý, phục vụ cho việc phân tích.

Bước 4. Tổng hợp thực trạng và đánh giá công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Sau khi xử lý dữ liệu, NCS tiến hành tổng hợp thực trạng và dựa vào cơ sở lý luận đã xây dựng trước đó để đánh giá thực trạng công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, làm căn cứ đề xuất giải pháp đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này.

3.2.3. Kết hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng

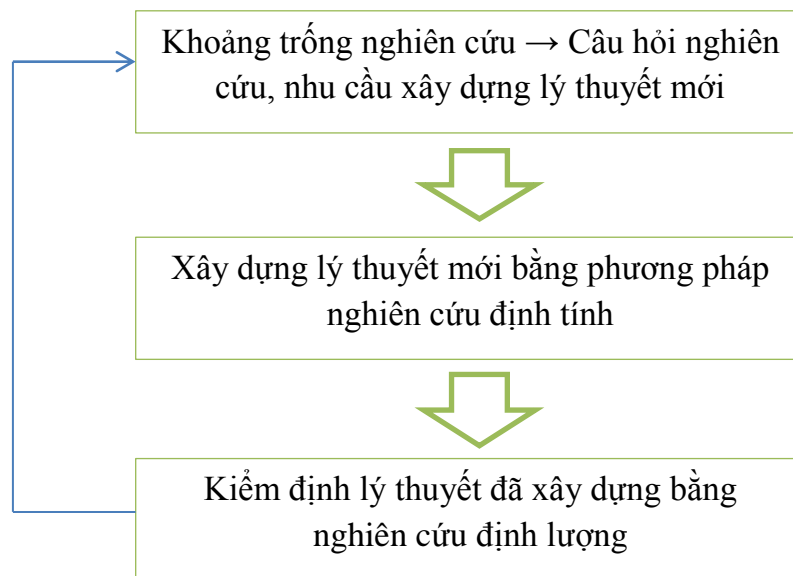
a) Mục đích

Mục đích của việc kết hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng là để trả lời câu hỏi nghiên cứu số 2, trong đó nghiên cứu định tính sử dụng để khám

phá các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV còn nghiên cứu định lượng được sử dụng để lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này.

b) Quy trình thực hiện

Ở đây, NCS sử dụng quy trình nghiên cứu hỗn hợp của Nguyễn Đình Thọ [26]. Theo đó, quy trình nghiên cứu hỗn hợp được thể hiện qua hình 3.2. Trong đó, bước 1 - Xác định khoảng trống nghiên cứu đã được trình bày cụ thể trong phương pháp hệ thống hóa; bước 2 và bước 3 (nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng) sẽ được trình bày chi tiết ở các nội dung phía dưới.



Hình 3.2. Quy trình nghiên cứu hỗn hợp

(Nguồn: Nguyễn Đình Thọ [26])

c) Nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn sâu chuyên gia

Kết quả tổng quan nghiên cứu đã chỉ ra một số nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp như doanh số và số lượng lao động [43] mà thực chất chính là các biến thể hiện quy mô doanh nghiệp; giáo dục và kinh nghiệm công việc [44]. Tuy nhiên số lượng các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch được khám phá và kiểm định ở các nghiên cứu trước rất ít, hơn nữa lại chủ yếu được nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ. Chính vì thế, NCS sử dụng nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn sâu chuyên gia để khám phá

thêm các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, làm cơ sở xây dựng mô hình nghiên cứu.

**) Nguồn dữ liệu nghiên cứu định tính*

Nguồn dữ liệu sử dụng trong nghiên cứu định tính bao gồm:

- Nguồn dữ liệu thứ cấp: Nguồn dữ liệu thứ cấp phục vụ nghiên cứu định tính chính là các tài liệu, văn bản phản ánh thực trạng công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trình bày ở trên.

- Nguồn dữ liệu sơ cấp: NCS thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn sâu các chuyên gia.

**) Đối tượng phỏng vấn và phương pháp thu thập dữ liệu thông qua phỏng vấn sâu chuyên gia*

Các chuyên gia tham gia phỏng vấn bao gồm các giảng viên đại học trong lĩnh vực mỏ địa chất (gồm cả các giảng viên về kỹ thuật, kinh tế công nghiệp và quản lý kinh tế) và các chuyên gia thực hiện công tác kế hoạch tại doanh nghiệp khai thác than (gồm cả các chuyên gia ở các phòng ban kỹ thuật, công nghệ và các chuyên gia ở các phòng nghiệp vụ kinh tế). NCS dự kiến phỏng vấn 20 chuyên gia. Sau khi kết nối, có 14 chuyên gia đồng ý tham gia phỏng vấn. Việc nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn sâu chuyên gia được thực hiện theo quy trình:

Bước 1. Xây dựng đề cương phỏng vấn và các câu hỏi

Để chuẩn bị cho việc phỏng vấn, nhằm thu được các thông tin cần thiết, NCS đã xây dựng đề cương phỏng vấn. Đề cương phỏng vấn bao gồm dàn ý các câu hỏi và trình tự thực hiện hỏi. Đề cương này được NCS xin ý kiến một số chuyên gia. Sau khi xin ý kiến các chuyên gia, NCS hoàn thiện đề cương phỏng vấn phục vụ cho phỏng vấn sâu chuyên gia (Đề cương phỏng vấn trình bày trong phụ lục 1).

Đề cương phỏng vấn này được sử dụng để phỏng vấn nhiều nhóm chuyên gia khác nhau, do đó, tùy từng nhóm chuyên gia mà mức độ chi tiết của các câu hỏi sẽ khác nhau. Nói cách khác, việc sử dụng các câu hỏi trong đề cương phỏng vấn sẽ được linh hoạt đối với các nhóm chuyên gia khác nhau, trong đó trọng tâm phỏng vấn sẽ tập trung nhiều hơn vào câu hỏi thứ 4 và 5 trong đề cương (tức là trọng tâm

vào khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV).

Bước 2. Thực hiện phỏng vấn sâu các chuyên gia

Trên cơ sở đề cương phỏng vấn, NCS tiến hành phỏng vấn các chuyên gia đã liên hệ trước đó. Trình tự phỏng vấn các nhóm đối tượng như sau:

(1) Các chuyên gia kỹ thuật thực hiện công tác kế hoạch tại doanh nghiệp khai thác than;

(2) Các giảng viên giảng dạy về kỹ thuật mỏ địa chất tại trường đại học;

(3) Các chuyên gia kinh tế thực hiện công tác kế hoạch tại doanh nghiệp khai thác than;

(4) Các giảng viên về kinh tế công nghiệp, quản lý kinh tế tại trường đại học.

Hình thức phỏng vấn là phỏng vấn tay đôi trực tiếp hoặc qua điện thoại. Các ý kiến của chuyên gia được ghi chép hoặc ghi âm để cung cấp tư liệu cho xử lý và phân tích dữ liệu nghiên cứu.

Kết quả phỏng vấn như sau:

- Phỏng vấn các chuyên gia kỹ thuật thuộc doanh nghiệp khai thác than. Kết quả, phỏng vấn 02 chuyên gia (P1.1 và P1.2), tìm ra được 3 nhân tố ảnh hưởng và một số gợi ý về yếu tố đo lường các nhân tố đó (chủ yếu của các nhân tố thuộc về điều kiện mỏ địa chất và công nghệ sản xuất). Phỏng vấn đến người thứ 2 (P1.2) thì không khám phá thêm được nhân tố nào nữa nên NCS dừng phỏng vấn nhóm chuyên gia này.

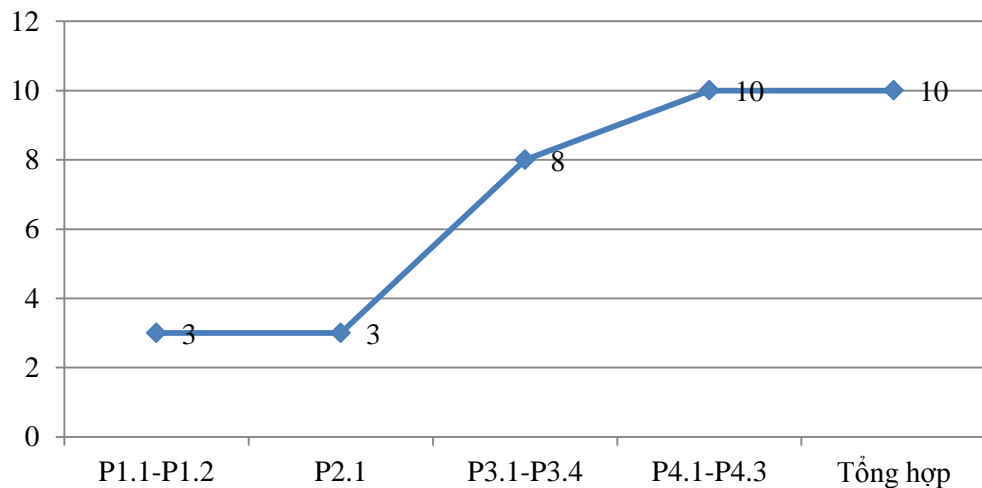
- Phỏng vấn các giảng viên về kỹ thuật mỏ địa chất. Kết quả, phỏng vấn thêm 01 giảng viên (P2.1) nhưng cũng không khám phá thêm được nhân tố nào nữa mà chỉ củng cố và phát hiện thêm các yếu tố cấu thành các nhân tố thuộc về điều kiện mỏ địa chất và công nghệ sản xuất nên NCS dừng phỏng vấn nhóm chuyên gia này.

- Phỏng vấn các chuyên gia quản lý và thực hiện công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than. NCS tiến hành phỏng vấn 04 chuyên gia (P3.1, P3.2, P3.3 và P3.4) đã củng cố 03 nhân tố phát hiện ở trên và phát hiện thêm 05 nhân tố

nữa và một số yếu tố đo lường các nhân tố. Đến người thứ 4 không phát hiện thêm nhân tố nào mới nên NCS dừng phỏng vấn các chuyên gia này.

- Phỏng vấn các giảng viên đại học về quản lý kinh tế, kinh tế công nghiệp. Kết quả, phỏng vấn thêm 03 giảng viên (P4.1, P4.2 và P4.3) giúp củng cố các nhân tố khám phá ở trên và phát hiện thêm 02 nhân tố ảnh hưởng nữa cũng như một số yếu tố đo lường các nhân tố. Đến người thứ 3 thì không khám phá thêm được nhân tố mới nên NCS dừng lại.

Như vậy, mặc dù đã kết nối được 14 chuyên gia, nhưng NCS phỏng vấn đến người thứ 10 thì không phát hiện thêm nhân tố nào mới và dừng phỏng vấn lại. Danh sách các chuyên gia tham gia phỏng vấn được NCS tổng hợp trong phụ lục 2. Kết quả phỏng vấn theo quá trình được thể hiện trong biểu đồ hình 3.3.



Hình 3.3. Quá trình khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

(Nguồn: Tổng hợp phỏng vấn của NCS)

Bước 3. Phân tích dữ liệu định tính

Dữ liệu thu thập được từ các cuộc phỏng vấn tay đôi này được ghi chép, mã hóa theo quy trình gồm các bước [25]:

- Tổng hợp dữ liệu vào file word

Các dữ liệu từ cuộc phỏng vấn được ghi âm hoặc ghi chép, sau đó được chuyển thành các bản ghi (dưới dạng file word)

- Xác định các chủ đề chính được nói trong dữ liệu

Thực hiện việc đọc lại dữ liệu trong các bản ghi ở trên (có thể đọc đi, đọc lại nhiều lần). Liệt kê các từ/cụm từ khóa. Những từ/cụm từ có ý nghĩa gần như hoàn toàn giống nhau thì có thể ghép lại. Kết quả bước này là danh mục các từ khóa (mã cấp 1) thể hiện ý tưởng chính. Danh mục này có thể được điều chỉnh nhiều lần.

- Tạo “khái niệm”, “ý tưởng” mới từ dữ liệu

Đây thực chất là một loạt các bước lặp lại. Trên cơ sở các từ khóa mã cấp 1, nhóm các mã khác nhau theo điểm tương đồng và đặt tên cho các nhóm (mã cấp 2). Như vậy mã cấp 2 sẽ có số lượng mã ít hơn mã cấp 1. Thực hiện như vậy cho đến khi thấy các mã rất khác biệt - phản ánh những “khái niệm”, “ý tưởng”, “nhân tố” khác biệt thì dừng lại.

- Tìm mối quan hệ, xây dựng mô hình

Bản chất của bước này là tìm mối quan hệ giữa các “nhân tố” hay “khái niệm” mới với nhau hoặc với các yếu tố cũ. Mối quan hệ này có thể được thể hiện dưới dạng mô hình.

**) Kết quả nghiên cứu định tính bằng phỏng vấn sâu chuyên gia*

Từ kết quả phỏng vấn sâu chuyên gia, NCS phân tích, tổng hợp thành 10 nhân tố (tổng hợp trong phụ lục 3). NCS tiếp tục xin ý kiến của một số chuyên gia. Sau khi thảo luận với một số chuyên gia, NCS nhận thấy có một số trùng lặp trong các nhân tố nên đã ghép lại thành 9 nhân tố, được tổng hợp trong bảng 3.1.

Bảng 3.1. Tổng hợp kết quả nghiên cứu khám phá nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

TT	Nhân tố	Khái niệm	Yếu tố đo lường
1	Điều kiện mỏ địa chất	Các điều kiện tự nhiên nói chung, điều kiện mỏ địa chất nói riêng phải tính đến khi thực hiện công tác kế hoạch	<ul style="list-style-type: none"> - Cấu tạo vỉa than (đá kẹp, chiều dày vỉa than, độ dốc vỉa...) - Độ cứng đất đá vây quanh và độ cứng vỉa than - Độ ẩm, độ trượt lở, độ dính kết - Chiều sâu khai thác

2	Công nghệ sản xuất	Các điều kiện về công nghệ và kỹ thuật sản xuất ảnh hưởng đến công tác điều hành sản xuất cũng như công tác kế hoạch	<ul style="list-style-type: none"> - Công nghệ khai thác, vận tải - Số lượng thiết bị - Chất lượng thiết bị - Mức độ đồng bộ thiết bị
3	Chất lượng đội ngũ nhân viên làm kế hoạch	Trình độ, kinh nghiệm và thái độ của đội ngũ nhân viên trong công tác kế hoạch	<ul style="list-style-type: none"> - Trình độ chuyên môn đào tạo của nhân viên - Kinh nghiệm của nhân viên trong lĩnh vực khai khoáng - Kinh nghiệm của nhân viên trong thực hiện công tác kế hoạch tại doanh nghiệp - Thái độ của nhân viên
4	Hệ thống pháp lý và chính sách của Nhà nước có liên quan	Hệ thống pháp luật và chính sách của Nhà nước hướng dẫn và chi phối công tác kế hoạch	<ul style="list-style-type: none"> - Tính đầy đủ, đồng bộ của các quy định pháp luật - Mức độ cụ thể, chi tiết của các văn bản hướng dẫn - Mức độ can thiệp của các cơ quan chức năng đối với hoạt động kinh doanh của DN - Chế tài và các biện pháp xử lý đối với những vi phạm
5	Cơ chế quản lý của TKV	Cơ chế quản lý, tác động của TKV đối với các hoạt động của doanh nghiệp khai thác than	<ul style="list-style-type: none"> - Các chính sách, quy định quản lý của TKV đối với doanh nghiệp - Tính ổn định của các chính sách, quy định TKV đưa ra - Mức độ can thiệp của TKV vào các hoạt động của doanh nghiệp - Sự chỉ đạo sát sao của TKV

6	Chất lượng các hoạt động hỗ trợ khác	Chất lượng các hoạt động quản trị khác cung cấp thông tin, tài liệu phục vụ cho công tác kế hoạch	<ul style="list-style-type: none"> - Chất lượng của công tác thăm dò - Chất lượng của công tác thống kê - Trình độ ứng dụng CNTT - Sự phối hợp của các hoạt động quản trị trong doanh nghiệp
7	Chất lượng của đội ngũ lãnh đạo	Trình độ, kinh nghiệm, uy tín và thái độ của các nhà lãnh đạo đối với công tác kế hoạch	<ul style="list-style-type: none"> - Trình độ quản lý của ban lãnh đạo - Kinh nghiệm của ban lãnh đạo - Uy tín của ban lãnh đạo - Thái độ của ban lãnh đạo đối với công tác kế hoạch
8	Quy mô doanh nghiệp	Quy mô về sản lượng, doanh thu và các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> - Sản lượng và doanh thu của doanh nghiệp - Số lượng lao động của doanh nghiệp - Cơ sở vật chất phục vụ hoạt động sản xuất - Quy mô vốn kinh doanh
9	Mô hình quản trị của doanh nghiệp	Mô hình và cơ chế quản lý của doanh nghiệp cũng như mối quan hệ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> - Số cấp quản lý của doanh nghiệp - Số lượng các bộ phận của doanh nghiệp - Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận rõ ràng - Khả năng tiếp nhận và truyền đạt thông tin dễ dàng - Khả năng thích nghi với những thay đổi

(Nguồn: Tổng hợp nghiên cứu của NCS)

Trên cơ sở các yếu tố cấu thành từng nhân tố, NCS đã phát triển khái niệm từng nhân tố tương ứng. Các khái niệm của các nhân tố này cũng được trình bày trong bảng 3.1.

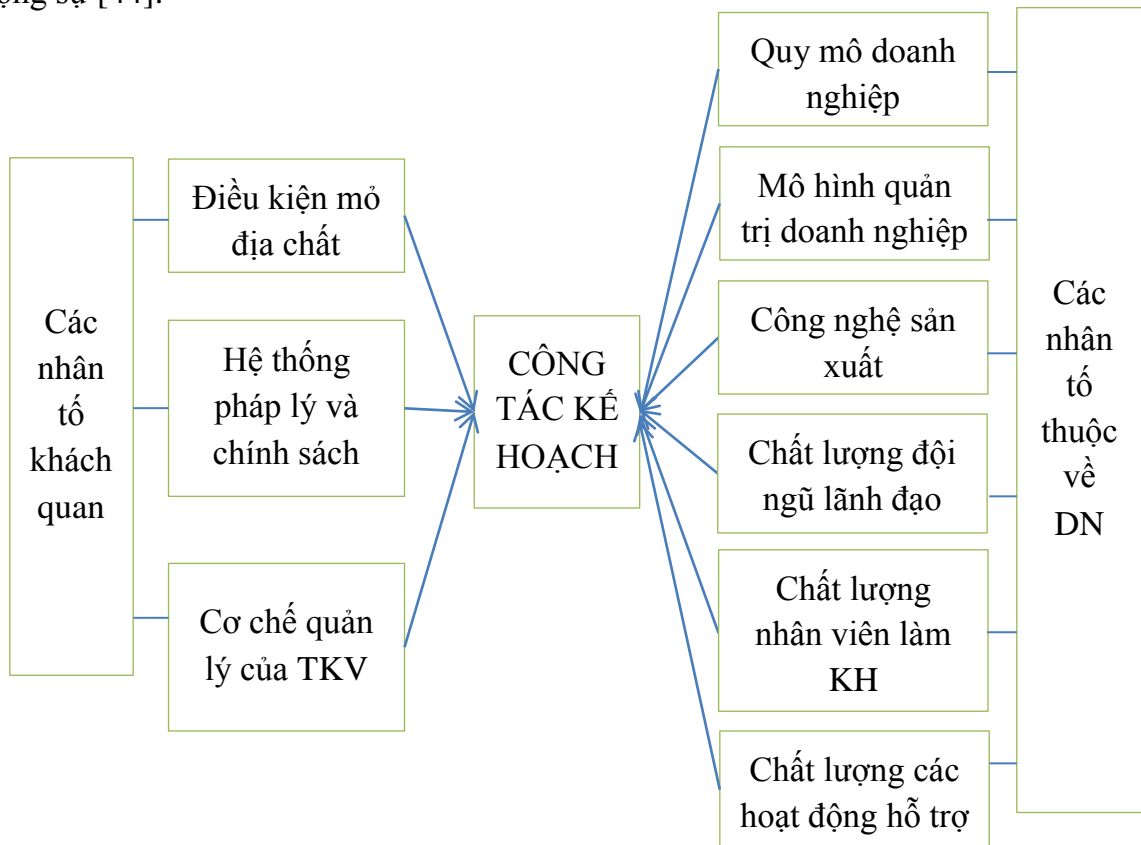
*) *Bàn luận về kết quả nghiên cứu định tính và xây dựng mô hình nghiên cứu*

Từ kết quả nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn sâu chuyên gia ở trên cho thấy:

- Kết quả phỏng vấn sâu chuyên gia đã khám phá ra một số nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Kết quả này cũng có những phù hợp nhất định với một số nghiên cứu trước đây mà NCS có điều kiện tiếp cận. Cụ thể:

+ Nhân tố “quy mô doanh nghiệp” được khám phá sau phỏng vấn chuyên gia ở đây cũng phù hợp với nghiên cứu của Maureen Berry [43];

+ Nhân tố “chất lượng đội ngũ lãnh đạo” và “chất lượng nhân viên làm kế hoạch” được khám phá ở đây cũng phù hợp với nghiên cứu của Brinckmann, J. và cộng sự [44].



Hình 3.4. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

(Nguồn: phát triển của NCS)

- Các nhân tố còn lại thể hiện kết quả khám phá của NCS. Một số nhân tố thể hiện đặc trưng của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV như “điều kiện mỏ địa chất”, “công nghệ sản xuất”, “Cơ chế quản lý của TKV”. Các nhân tố được khám phá ở đây bao gồm cả các nhân tố chủ quan và các nhân tố khách quan. Trên cơ sở các nhân tố khám phá này, NCS phát triển mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV như hình 3.4.

d) Thực hiện nghiên cứu định lượng

Sau khi xây dựng mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, bước tiếp theo sẽ là thực hiện nghiên cứu định lượng để lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này.

**) Nguồn dữ liệu*

Nguồn dữ liệu được sử dụng cho nghiên cứu định lượng trong luận án được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi. Kết quả khảo sát bằng bảng hỏi được xử lý làm sạch và đưa vào phân tích định lượng.

**) Đối tượng khảo sát:* Là cán bộ và nhân viên phòng ban tại các doanh nghiệp khai thác than làm trực tiếp hoặc các công việc có liên quan đến công tác kế hoạch. NCS thực hiện khảo sát tại các doanh nghiệp:

1. Công ty Than Nam Mẫu - TKV
2. Công ty cổ phần Than Vàng Danh - Vinacomin
3. Công ty cổ phần Than Hà Lâm - Vinacomin
4. Công ty Than Thống Nhất - TKV
5. Công ty Than Quang Hanh - TKV
6. Công ty Than Khe Chàm - TKV
7. Công ty cổ phần Than Cao Sơn - Vinacomin
8. Tổng công ty Công nghiệp Mỏ Việt Bắc

Hình thức khảo sát là kết hợp giữa khảo sát trực tiếp và khảo sát online.

**) Quy mô khảo sát (kích thước mẫu):* Có nhiều phương pháp xác định kích thước mẫu khác nhau. Tuy nhiên, ở đây là khảo sát ý kiến chuyên gia, không phải là dạng khảo sát hành vi của con người trong một tổng thể nên NCS không quan tâm

hiều đến tính đại diện của mẫu trong tổng thể mà kích thước mẫu được lựa chọn dựa theo yêu cầu của phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis). Theo Hair và cộng sự [46] và theo nhận định của Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc [32], thì kích thước mẫu ít nhất phải bằng 5 lần số biến quan sát trong phân tích nhân tố.

NCS sử dụng 37 biến quan sát để đo lường 9 biến độc lập, do đó kích thước mẫu tối thiểu phải đạt 185 quan sát.

*) *Phương pháp chọn mẫu*: Để có thể thu được kết quả khảo sát chính xác nhất có thể, đồng thời đảm bảo thuận tiện cho việc khảo sát của mình, NCS sử dụng kết hợp hai phương pháp chọn mẫu là phương pháp chọn mẫu phân tầng và phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Cụ thể như sau:

- Phương pháp chọn mẫu phân tầng: Tổng thể phân tích (các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV) được chia thành các nhóm:

+ Doanh nghiệp khai thác than là đơn vị trong cơ cấu tổ chức của TKV (các doanh nghiệp khai thác than là chi nhánh của TKV);

+ Doanh nghiệp khai thác than là công ty con trong mô hình công ty mẹ - công ty con của TKV (các doanh nghiệp khai thác than là công ty cổ phần và TCT Mỏ Việt Bắc);

- Phương pháp chọn mẫu thuận tiện: Lựa chọn mẫu nghiên cứu dựa trên khả năng mà NCS có thể tiếp cận được (lựa chọn doanh nghiệp khai thác than dựa vào khả năng tiếp cận thông qua các mối quan hệ của NCS và đồng nghiệp).

Việc chọn mẫu nghiên cứu trên cơ sở kết hợp cả hai phương pháp này, vừa đảm bảo tính đại diện của các đơn vị trong tổng thể nghiên cứu, vừa đảm bảo tính khả thi, tức là có đủ dữ liệu để chạy mô hình, tìm ra mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

c) Quy trình và phương pháp phân tích dữ liệu định lượng

Thông thường, quy trình nghiên cứu định lượng diễn ra theo các bước:

Bước 1. Phát triển thang đo và xây dựng phiếu khảo sát;

Bước 2. Thực hiện khảo sát thí điểm

Bước 3. Hoàn thiện phiếu khảo sát

Bước 4. Thực hiện khảo sát đại trà và thu nhận kết quả khảo sát

Bước 5. Xử lý dữ liệu thô

Bước 6. Kiểm định chất lượng thang đo

Bước 7. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Bước 8. Đề xuất mô hình nghiên cứu trên cơ sở kết quả phân tích EFA

Bước 9. Kiểm định mô hình hồi quy

Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, do không có mô hình lý thuyết, NCS thực hiện việc nghiên cứu khám phá, vì thế NCS không thực hiện phân tích tương quan, hồi quy mà việc nghiên cứu định lượng chỉ dừng lại ở một số nội dung:

**) Phát triển thang đo và xây dựng phiếu khảo sát*

- Do không có mô hình lý thuyết gốc, các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV cũng như thang đo (các biến quan sát đo lường các nhân tố) được NCS nghiên cứu khám phá. Kết quả thể hiện trong bảng 3.1 ở trên.

- Dựa trên mô hình nghiên cứu và thang đo phát triển ở trên, kết hợp với dạng thang đo Likert 5 cấp độ, NCS xây dựng phiếu khảo sát (trình bày trong phụ lục 4). Phiếu khảo sát gồm 2 phần:

+ Phần 1. Các thông tin chung;

+ Phần 2. Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

**) Thực hiện khảo sát thí điểm và hoàn thiện phiếu khảo sát*

Ở bước này, NCS tiến hành phát ra 10 phiếu khảo sát. Đối tượng khảo sát là những người làm kế hoạch tại Công ty CP than Hà Lâm và một số giảng viên về kinh tế mở. Kết quả thu về được 8 phiếu. Những phản hồi của những người được khảo sát cho thấy cơ bản phiếu khảo sát phù hợp, các câu hỏi dễ hiểu để có thể trả lời. Vì kết quả phản hồi từ khảo sát thí điểm cho thấy phiếu khảo sát là tương đối phù hợp, thuận tiện cho việc trả lời của các đối tượng khảo sát, do đó, phiếu khảo sát không cần phải chỉnh sửa gì, có thể đưa vào khảo sát đại trà.

*) *Khảo sát đại trà*

Phiếu khảo sát được phát đến một số doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Hình thức khảo sát:

- Phát phiếu khảo sát trực tiếp;
- Khảo sát online bằng cách gửi đường link trực tiếp cho những người tham gia khảo sát:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdJN1LDAtb1WHUSatA0i9t-vKuAjMWEIk9Nu1uP1KGPV5jkmg/viewform?embedded=true>

*) *Xử lý dữ liệu khảo sát*

- Các phiếu thu về sẽ được xử lý, làm sạch. Việc xử lý, làm sạch dữ liệu được thực hiện theo các hướng:

- + Loại bỏ các phiếu khảo sát không điền hoặc không điền hết các nội dung bắt buộc;
- + Loại bỏ các phiếu khảo sát điền tất cả một phương án;
- + Loại bỏ các phiếu khảo sát mà kết quả điền zic zac hoặc điền theo một quy luật nhất định.
- Kết quả sau khi xử lý dữ liệu như sau:

Bảng 3.2. Tổng hợp kết quả xử lý dữ liệu khảo sát

STT	Hình thức khảo sát	Số phiếu phát ra	Số phiếu thu về	Số phiếu bị loại	Số phiếu đạt yêu cầu
1	Khảo sát trực tiếp	400	314	60	254
2	Khảo sát online	60	41	9	32
	Tổng	460	355	69	286

(Nguồn: Tổng hợp phân tích của NCS)

Kết quả khảo sát được tổng hợp trong bảng 3.2. Số lượng phiếu đạt yêu cầu (phiếu sạch) sau khi xử lý là 286 phiếu, lớn hơn mức tối thiểu (185 phiếu). Như vậy số phiếu sạch này đảm bảo yêu cầu của phân tích nhân tố khám phá EFA trong nghiên cứu định lượng.

Số phiếu đạt yêu cầu được chi tiết theo từng đơn vị khảo sát trong bảng 3.3.

Bảng 3.3. Chi tiết số phiếu đạt yêu cầu theo đơn vị khảo sát

STT	Đơn vị khảo sát	Số phiếu đạt yêu cầu
I	Hình thức phát phiếu khảo sát trực tiếp	254
1	Công ty Than Nam Mẫu – TKV	21
2	Công ty cổ phần Than Vàng Danh – Vinacomin	29
3	Công ty cổ phần Than Hà Lâm – Vinacomin	22
4	Công ty Than Thống Nhất – TKV	28
5	Công ty Than Quang Hanh – TKV	48
6	Công ty Than Khe Chàm – TKV	39
7	Công ty cổ phần Than Cao Sơn – Vinacomin	32
8	Tổng công ty Công nghiệp Mỏ Việt Bắc	35
II	Hình thức khảo sát online	32
1	Một số doanh nghiệp khác	32
	Tổng	286

(Nguồn: Tổng hợp phân tích của NCS)

Số phiếu sau khi được xử lý làm sạch, được nhập vào phần mềm M.Excel và đưa vào phân tích bằng phần mềm SPSS Statistics 22.

*) Phân tích thống kê mô tả:

Bảng 3.4. Một số thống kê mô tả

Trình độ								
Trung cấp		Cao đẳng		Đại học		Sau đại học		Tổng
Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	
0	0	6	2,10	250	87,41	30	10,49	286
Chuyên môn								
Kinh tế		Kỹ thuật		Khác		Tổng		
Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng		Số lượng	Tỷ trọng
101	35,31	172	60,14	13	4,55			286
Kinh nghiệm								
< 5 năm		5-10 năm		10-15 năm		> 15 năm		Tổng
Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	
47	16,43	115	40,21	81	28,32	43	15,03	286

(Nguồn: Tổng hợp phân tích của NCS)

Một số chỉ tiêu phản ánh trình độ, chuyên môn và kinh nghiệm của đối tượng tham gia khảo sát được thể hiện trong bảng 3.4. Theo đó, những người tham gia khảo sát chủ yếu có trình độ đại học và trên đại học; có kinh nghiệm làm việc trên 5 năm. Số người tham gia khảo sát có chuyên môn kỹ thuật nhiều hơn số người có chuyên môn kinh tế. Điều này phù hợp với doanh nghiệp khai thác than, bởi công việc của họ (khối quản lý ở phòng ban) liên quan rất nhiều đến kỹ thuật. Từ những thống kê mô tả này có thể thấy rằng, những người tham gia khảo sát có trình độ cao và bề dày kinh nghiệm. Vì thế, kết quả khảo sát là có chất lượng và độ tin cậy cao.

**) Kiểm định chất lượng thang đo*

Để đánh giá chất lượng của thang đo, NCS sử dụng hệ số Cronbach's Alpha. Thang đo được đánh giá là có chất lượng khi hệ số Cronbach's Alpha tổng thể lớn hơn 0,6 và Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item – Total Correlation) lớn hơn 0,3 [55]. Kết quả kiểm định chất lượng thang đo được thể hiện trong bảng 3.5.

Bảng 3.5. Kết quả kiểm định chất lượng thang đo

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cronbach's Alpha MĐ: 0,658				
MĐ1	12,049	4,320	,382	,626
MĐ2	12,500	3,479	,551	,507
MĐ3	12,923	3,615	,454	,580
MĐ4	12,259	4,115	,374	,632
Cronbach's Alpha NN: 0.869				
NN1	11,514	7,984	,741	,825
NN2	11,573	8,140	,777	,811
NN3	11,720	8,483	,699	,842
NN4	11,483	8,251	,673	,853
Cronbach's Alpha VC: 0,864				
VC1	11,580	6,939	,758	,807
VC2	11,745	7,370	,750	,812
VC3	11,864	7,318	,724	,822
VC4	11,699	7,692	,623	,862
Cronbach's Alpha QM: 0,828				
QM1	11,755	6,789	,701	,761

QM2	11,846	6,839	,708	,758
QM3	11,713	8,100	,559	,823
QM4	11,972	7,319	,655	,783
Cronbach's Alpha MH: 0,845				
MH1	14,857	11,492	,529	,845
MH2	14,930	11,160	,592	,830
MH3	14,035	10,223	,683	,806
MH4	14,524	9,977	,759	,784
MH5	14,409	10,137	,705	,799
Cronbach's Alpha CN: 0,826				
CN1	12,748	4,301	,628	,794
CN2	12,962	4,311	,683	,767
CN3	12,776	4,399	,688	,765
CN4	12,755	4,621	,613	,798
Cronbach's Alpha LĐ: 0,878				
LĐ1	12,815	5,548	,760	,835
LĐ2	12,913	5,498	,765	,833
LĐ3	12,990	4,846	,786	,824
LĐ4	12,839	5,581	,649	,877
Cronbach's Alpha NV: 0,884				
NV1	12,514	6,173	,735	,857
NV2	12,650	6,074	,752	,851
NV3	12,497	5,535	,766	,844
NV4	12,626	5,421	,752	,852
Cronbach's Alpha HT: 0,805				
HT1	12,315	5,578	,511	,804
HT2	12,713	4,816	,663	,734
HT3	12,773	5,074	,609	,760
HT4	12,696	4,662	,699	,715

(Nguồn: Tổng hợp phân tích của NCS)

Kết quả này cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha tổng thể của các biến độc lập lớn hơn 0,6; hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3. Điều này cho thấy thang đo có chất lượng, phù hợp để đo lường các biến độc lập.

*) *Tính giá trị trung bình*

Như trình bày ở trên, ở đây NCS mới chủ yếu sử dụng nghiên cứu định tính để khám phá nhân tố, nên NCS không thực hiện phân tích tương quan, hồi quy. Do

đó, NCS sẽ xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV thông qua việc tính giá trị trung bình. Kết quả tính toán, phân tích sẽ được trình bày cụ thể trong chương 4 của luận án.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu thu được từ việc sử dụng các phương pháp nghiên cứu ở trên, NCS sẽ tổng hợp lại làm căn cứ đề xuất các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV và các giải pháp thúc đẩy thực hiện các nội dung đổi mới đó.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Chương 3 của luận án bắt đầu bằng việc xây dựng quy trình nghiên cứu của luận án. Xuất phát từ mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu, NCS đã phát triển quy trình nghiên cứu để hoàn thành mục tiêu nghiên cứu. Theo đó quy trình nghiên cứu gồm 5 bước, mỗi bước trả lời/góp phần trả lời một hoặc một số câu hỏi nghiên cứu.

Để thực hiện được mục tiêu nghiên cứu, NCS cũng đã lựa chọn và áp dụng các phương pháp nghiên cứu phù hợp. Các phương pháp này bao gồm phương pháp hệ thống hóa; khảo sát thực tế; kết hợp nghiên cứu định tính (bằng phương pháp phỏng vấn sâu chuyên gia) và nghiên cứu định lượng (khảo sát bằng bảng hỏi, xử lý dữ liệu bằng M.Excel và phân tích dữ liệu bằng SPSS Statistics 22). Đối với mỗi phương pháp, NCS mô tả chi tiết về mục đích, nguồn dữ liệu và quy trình áp dụng trong luận án. Việc vận dụng các phương pháp này được thực hiện trong các chương còn lại của luận án.

CHƯƠNG 4

THỰC TRẠNG VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC KẾ HOẠCH CỦA DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN THUỘC TKV

4.1. Thực trạng công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

4.1.1. Giới thiệu khái quát về doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

a) Khái quát về Tập đoàn công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam (TKV)

Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam được thành lập theo quyết định số 345/2005/QĐ-TTg ngày 26 tháng 12 năm 2005 của Thủ tướng Chính phủ. Tập đoàn hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con. Tập đoàn hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực [35]:

**) Ngành, nghề kinh doanh chính:*

- Công nghiệp than: Khảo sát, thăm dò, đầu tư, xây dựng, khai thác, vận tải, sàng tuyển, chế biến, mua bán, xuất nhập khẩu các sản phẩm than, khí mỏ, nước ngầm ở mỏ và các khoáng sản khác đi cùng với than.

- Công nghiệp khoáng sản - luyện kim: Khảo sát, thăm dò, đầu tư, xây dựng, khai thác, vận tải, sàng tuyển, làm giàu quặng, luyện kim, gia công, chế tác, mua, bán, xuất khẩu, nhập khẩu các sản phẩm khoáng sản.

- Công nghiệp điện: Đầu tư, xây dựng, sản xuất điện, mua, bán điện.

- Vật liệu nổ công nghiệp: Sản xuất, mua, bán, dự trữ, sử dụng, xuất nhập khẩu các loại vật liệu nổ công nghiệp và nitorat amôn.

**) Ngành, nghề có liên quan đến ngành nghề kinh doanh chính:*

- Công nghiệp cơ khí.

- Công nghiệp hóa chất và vật liệu xây dựng.

- Quản lý khai thác cảng; vận tải, hoa tiêu, kho bãi.

- Xây dựng công trình mỏ, dân dụng, công nghiệp, giao thông.

- Thăm dò, khảo sát địa chất; tư vấn kỹ thuật, khoa học công nghệ và đầu tư; giám định hàng hóa; đào tạo, y tế; phòng ngừa, ứng cứu, xử lý, khắc phục sự cố mỏ; hoạt động bảo vệ và hoàn nguyên môi trường; và một số lĩnh vực, ngành nghề khác.

Trong số các ngành nghề kinh doanh của TKV thì khai thác và chế biến than là ngành nghề kinh doanh chính. Hoạt động khai thác và chế biến (chế biến một phần than nguyên khai khai thác ra) được thực hiện bởi các doanh nghiệp khai thác than của Tập đoàn (bao gồm các chi nhánh của Tập đoàn và các công ty cổ phần mà Tập đoàn nắm giữ cổ phần không chế).

Bảng 4.1. Thống kê các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

TT	Tên doanh nghiệp	TT	Tên doanh nghiệp
A	Các chi nhánh	B	Các công ty con cổ phần/TCT
1	Công ty Than Mạo Khê - TKV	1	CTCP Than Tây Nam Đá Mài - Vinacomin
2	CT Than Nam Mẫu - TKV	2	CTCP Than Núi Béo - Vinacomin
3	CT Than Quang Hanh - TKV	3	CTCP Than Cọc Sáu - Vinacomin
4	CT Than Thống Nhất - TKV	4	CTCP Than Đèo Nai - Vinacomin
5	CT Than Khe Chàm - TKV	5	CTCP Than Cao Sơn - Vinacomin
6	CT Than Dương Huy - TKV	6	CTCP Than Hà Tu - Vinacomin
7	CT Than Hạ Long - TKV	7	CTCP Than Hà Lầm - Vinacomin
8	CT Than Hòn Gai - TKV	8	CTCP Than Mông Dương – Vinacomin
9	CT Than Uông Bí - TKV	9	CTCP Than Vàng Danh - Vinacomin
		10	TCT Công nghiệp Mỏ Việt Bắc

(Nguồn: www.vinacomin.vn [35])

Các doanh nghiệp khai thác than tập trung chủ yếu ở khu vực tỉnh Quảng Ninh (ngoại trừ Tổng công ty Công nghiệp mỏ Việt Bắc hoạt động trên địa bàn các tỉnh miền núi phía Bắc). Các doanh nghiệp này khai thác và cung cấp lượng than đáp ứng phần lớn nhu cầu tiêu thụ than ở Việt Nam.

Bảng 4.2. Sản lượng than sản xuất và tiêu thụ của TKV giai đoạn 2015-2019

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2015	2016	2017	2018	2019
1	Than SX thương phẩm	Tr.tấn	36,0	35,0	34,6	35,96	40,5
2	Than tiêu thụ	Tr.tấn	36,44	36,12	36,61	40,5	42,95

(Nguồn: Tổng hợp thống kê của Vinacomin [27])

b) Khái quát về cơ chế hoạt động của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

Trong mô hình Công ty mẹ - Công ty con của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam, TKV được coi là chủ sở hữu, nắm giữ quyền quyết định trong việc khai thác, chế biến và tiêu thụ than. Các công ty con (ở đây là các công ty khai thác than) đóng vai trò là các nhà thầu thực hiện việc khai thác, chế biến và tiêu thụ than theo sự chỉ đạo của Công ty mẹ (thông qua Hợp đồng phối hợp kinh doanh hàng năm giữa Tập đoàn và các doanh nghiệp khai thác than).

Trong quan hệ phối hợp kinh doanh, mỗi bên có chức năng, nhiệm vụ cụ thể:

- TKV chủ động trong việc giao kế hoạch (sản lượng sản xuất và tiêu thụ...), thu mua than khai thác của các doanh nghiệp khai thác than thông qua các đầu mối tiêu thụ của Tập đoàn. Hàng năm, căn cứ vào tình hình tiêu thụ, Tập đoàn sẽ điều chỉnh hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp khai thác than phù hợp với thị trường, đảm bảo ổn định sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, tùy vào tình hình cụ thể, Tập đoàn còn tập trung chỉ đạo triển khai các giải pháp điều hành sản xuất, quản lý để ổn định sản xuất, việc làm, thu nhập và cân đối tài chính của các doanh nghiệp khai thác than; rà soát các dự án đầu tư của doanh nghiệp; định hướng hoàn thiện mô hình tổ chức, đổi mới hoạt động quản trị doanh nghiệp, công tác lao động - tiền lương, cơ chế tài chính... Ngoài ra, Tập đoàn còn can thiệp vào việc lựa chọn các đối tác kinh doanh chính của các doanh nghiệp khai thác than.

- Các doanh nghiệp khai thác than (Công ty con) không được quyền chủ động trong việc sản xuất và tiêu thụ than. Việc sản xuất thực hiện theo kế hoạch phối hợp kinh doanh chung của Tập đoàn; việc tiêu thụ chỉ được thực hiện với các đầu mối của Tập đoàn, do Tập đoàn chỉ định. Bản chất hoạt động của các doanh nghiệp khai thác than là các nhà thầu hay có thể nói rằng thực chất các doanh nghiệp khai thác than là các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ khai thác than cho Tập đoàn. Tuy nhiên, khi đã ký kết hợp đồng phối hợp kinh doanh với Tập đoàn (đối với các công ty cổ phần/TCT) hoặc thực hiện theo ủy quyền của Tập đoàn (đối với các chi nhánh), các doanh nghiệp này cũng được chủ động một phần trong các vấn đề về tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, tìm kiếm và huy động các nguồn lực...

Đối với công tác kế hoạch, cũng như nhiều hoạt động khác như hoạt động tài chính, hoạt động sử dụng lao động và trả lương... các doanh nghiệp khai thác than bao gồm cả các công ty cổ phần và các chi nhánh đều thực hiện theo hướng dẫn chung của Tập đoàn (giống nhau về phương pháp xây dựng, hệ thống mẫu biểu...). Hàng năm TKV đều có văn bản hướng dẫn xây dựng kế hoạch kinh doanh chung cho cả cho tất cả các doanh nghiệp này (chẳng hạn năm 2019 Tập đoàn hướng dẫn xây dựng kế hoạch phối hợp kinh doanh thông qua công văn 4295/TKV-KH [29]). Đối với hai nhóm doanh nghiệp này chỉ có sự khác nhau về mặt quản lý. Các công ty cổ phần/TCT có đầy đủ tư cách pháp nhân, do đó công tác kế hoạch sau khi Tập đoàn và các công ty hiệp thương được với nhau sẽ tiến hành ký kết hợp đồng phối hợp kinh doanh để triển khai thực hiện. Còn đối với các đơn vị trong cơ cấu tổ chức của Công ty mẹ (các chi nhánh), do không có tư cách pháp nhân, nên khi kế hoạch mà các công ty này lập được Tập đoàn phê duyệt (thực chất cũng là duyệt trên cơ sở hiệp thương giữa Tập đoàn và chi nhánh), Tập đoàn sẽ ra quyết định giao kế hoạch kinh doanh và ủy quyền cho giám đốc các công ty này điều hành việc thực hiện kế hoạch (chẳng hạn năm 2019, Tập đoàn ra quyết định 2229/QĐ-TKV ngày 24/12/2018 để giao kế hoạch kinh doanh năm 2019 cho các đơn vị trực thuộc Công ty mẹ [30]).

c) Một số đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV ảnh hưởng đến công tác kế hoạch

**) Những đặc trưng về điều kiện sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than ảnh hưởng đến công tác kế hoạch*

Đối với doanh nghiệp khai thác than, đặc trưng về điều kiện sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến công tác kế hoạch. Cụ thể:

- Kết quả của quá trình thăm dò, khảo sát địa chất ảnh hưởng lớn đến chất lượng và hiệu quả của công tác kế hoạch. Đầu vào quá trình sản xuất của các doanh nghiệp này là tài nguyên trong lòng đất. Số lượng và chất lượng sản phẩm đầu ra phụ thuộc phần lớn vào chất lượng và trữ lượng tài nguyên trong lòng đất, mà các thông số này chỉ có thể biết được thông qua công tác thăm dò, khảo sát địa chất. Kết

quả thăm dò, khảo sát này sẽ cung cấp các thông tin liên quan đến tài nguyên có thể huy động cũng như cơ sở của việc lựa chọn công nghệ, kỹ thuật khai thác... Những nội dung này đều ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp, mà trực tiếp là việc xây dựng các chỉ tiêu kỹ thuật công nghệ hàng năm hay giai đoạn năm năm.

- Điều kiện mỏ địa chất của mỏ than ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn công nghệ, kỹ thuật khai thác của doanh nghiệp khai thác than, cũng như các hoạt động tổ chức sản xuất, tổ chức lao động của những doanh nghiệp này. Thông qua đó, sẽ ảnh hưởng đến công tác quản trị doanh nghiệp nói chung và công tác kế hoạch của doanh nghiệp nói riêng. Chẳng hạn điều kiện mỏ địa chất sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc huy động thiết bị; xây dựng định mức tiêu hao vật tư, lao động..., thông qua đó sẽ ảnh hưởng đến việc xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch tương ứng như số lượng, chất lượng thiết bị huy động; chỉ tiêu số lượng lao động; chỉ tiêu lượng vật tư tiêu hao, lượng vật tư cần cung ứng...

- Đối với các doanh nghiệp khai thác than hầm lò, hoạt động sản xuất chính của doanh nghiệp khai thác than được thực hiện ở trong lòng đất (không có sự phân biệt ngày đêm), do đó, các doanh nghiệp này đều thực hiện tổ chức sản xuất theo ba ca liên tục. Điều này cũng ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp như kế hoạch huy động thiết bị, kế hoạch sản xuất...

- Điều kiện khai thác than có thể biến động lớn theo thời gian (hàng tháng, thậm chí có thể là hàng ngày) do bị chi phối bởi điều kiện mỏ địa chất (cấu tạo vỉa than, độ dốc vỉa, cấu trúc đất đá...). Những điều kiện này có thể công tác thăm dò, khảo sát không lường trước được hết. Điều này ảnh hưởng lớn đến công tác kế hoạch, đặc biệt là công tác tổ chức thực hiện kế hoạch, khi mà điều kiện khai thác dự báo khi xây dựng kế hoạch không giống với điều kiện khai thác thực tế. Do đó kế hoạch được lập ra cũng như việc điều hành công tác kế hoạch cần phải linh hoạt.

Đây là những đặc trưng riêng của doanh nghiệp khai thác than so với các doanh nghiệp khác có ảnh hưởng đến công tác kế hoạch. Những nội dung này cần được lưu ý khi triển khai thực hiện công tác kế hoạch tại doanh nghiệp.

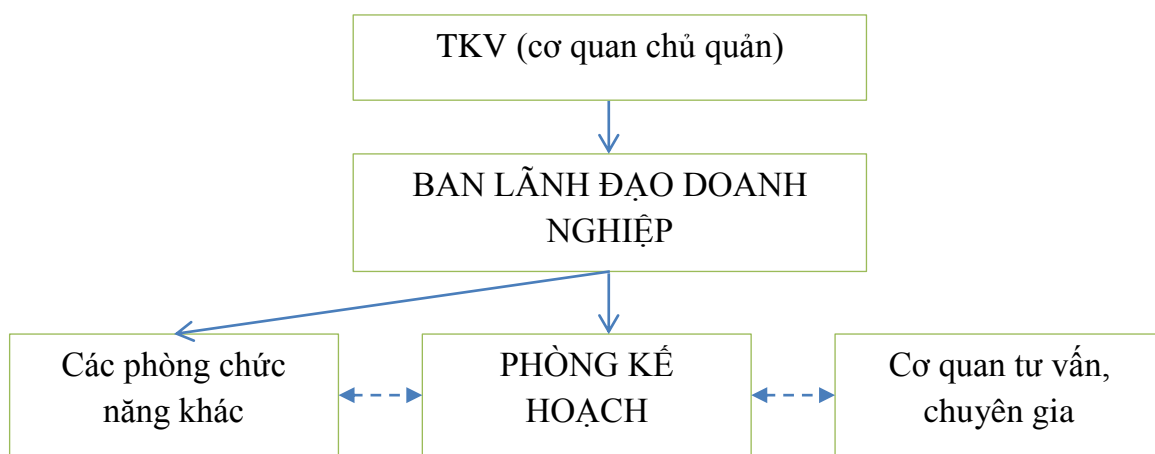
*) *Đặc trưng từ mô hình công ty mẹ - công ty con trong TKV ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than*

Các doanh nghiệp thuộc TKV, trong đó có các doanh nghiệp khai thác than được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Trong mô hình này, TKV chi phối rất nhiều hoạt động của các công ty con, từ hoạt động sản xuất đến hoạt động tiêu thụ. Do đó việc lập kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than phải dựa vào định hướng, hướng dẫn chi tiết của TKV.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp khai thác than trong TKV lại có các điều kiện sản xuất kinh doanh khác nhau, trong đó có sự khác biệt về điều kiện mỏ địa chất (trữ lượng than, cấu tạo vỉa than, chiều sâu khai thác...). Với các doanh nghiệp này, điều kiện mỏ địa chất là điều kiện khách quan, do đó cần thiết phải có sự điều tiết chung của Tập đoàn. Điều này đòi hỏi hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp cần có sự thống nhất về hình thức thể hiện và phương pháp xây dựng để có thể phối hợp hệ thống kế hoạch của toàn Tập đoàn (xây dựng kế hoạch phối hợp kinh doanh).

4.1.2. Bộ máy thực hiện công tác kế hoạch

Bộ máy thực hiện công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV được thể hiện trong hình 4.1.



Hình 4.1. Bộ máy thực hiện công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

Theo đó, bộ máy này gồm các bộ phận:

- TKV đóng vai trò là cơ quan chủ quản, hướng dẫn xây dựng kế hoạch và thực hiện việc phê duyệt, tổng hợp kế hoạch của tất cả các đơn vị trực thuộc.

- Ban lãnh đạo doanh nghiệp (hội đồng quản trị, ban giám đốc) thực hiện việc hoạch định các mục tiêu (mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn); chỉ đạo các đơn vị xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh (gồm kế hoạch sản xuất, tiêu thụ sản phẩm và các kế hoạch chức năng); phê duyệt kế hoạch trước khi trình TKV duyệt.

- Phòng kế hoạch giữ vai trò trung tâm trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than, là đầu mối triển khai xây dựng, thực hiện kế hoạch; thực hiện việc tổng hợp hệ thống kế hoạch hàng năm của doanh nghiệp; trực tiếp tổng hợp, xây dựng kế hoạch chi phí, giá thành sản phẩm.

- Cơ quan tư vấn, chuyên gia (nếu có) thực hiện việc tư vấn cho ban lãnh đạo doanh nghiệp và các phòng ban chức năng trong công tác kế hoạch.

- Các phòng ban chức năng, trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình, thực hiện việc xây dựng các kế hoạch chức năng, trong đó các phòng khối kỹ thuật xây dựng các kế hoạch kỹ thuật - công nghệ; các phòng khối nghiệp vụ kinh tế xây dựng các kế hoạch kinh tế, tài chính.

Thông qua phân tích bộ máy thực hiện công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than, NCS nhận thấy:

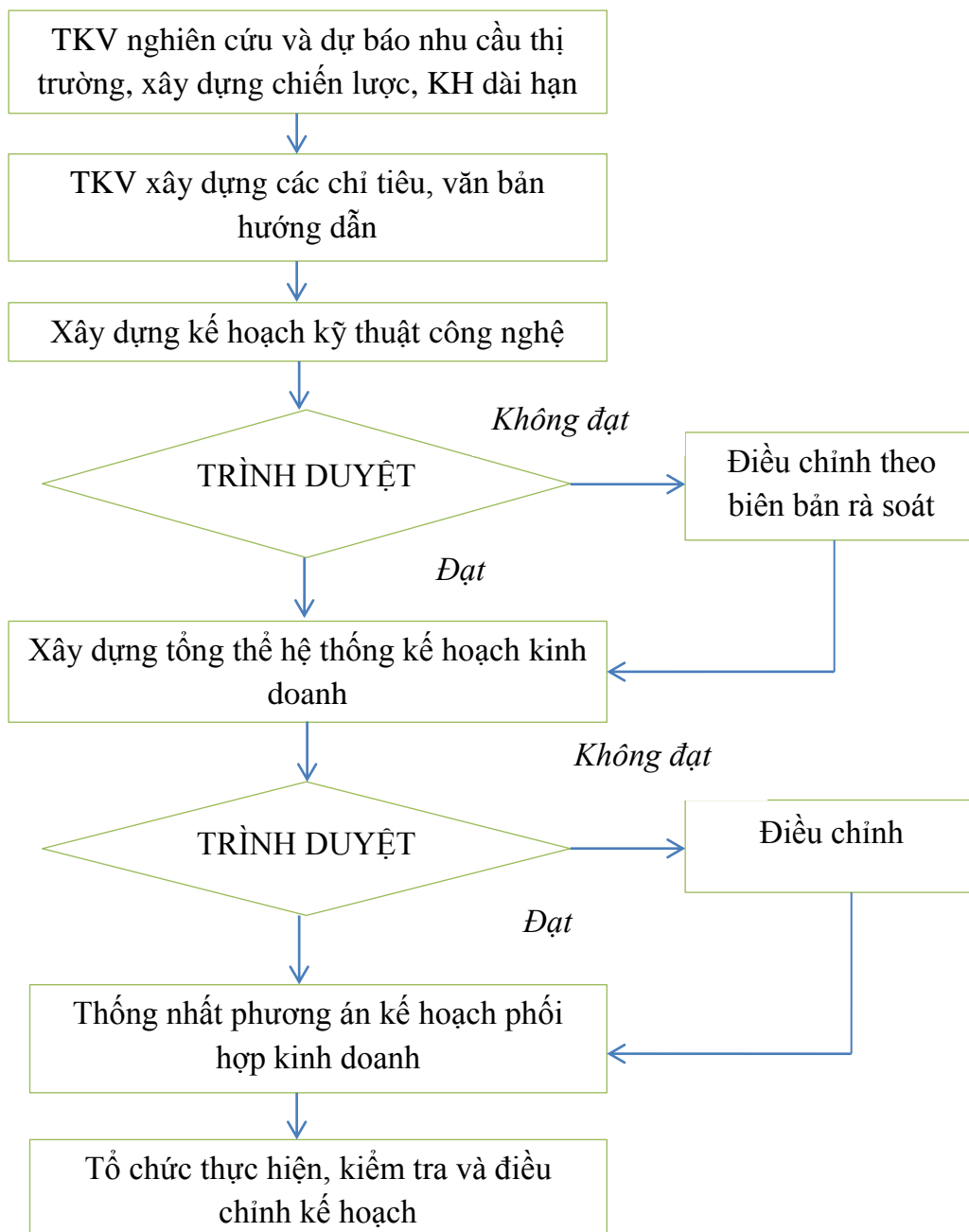
- Trong công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than, Tập đoàn cũng như các doanh nghiệp đã huy động được hầu hết các bộ phận của Tập đoàn và doanh nghiệp tham gia vào công tác kế hoạch. Kế hoạch là một chức năng quan trọng, mang tính chất định hướng. Vì thế việc huy động toàn bộ doanh nghiệp tham gia vào công tác này góp phần quan trọng trong việc triển khai công tác kế hoạch vào hoạt động của doanh nghiệp, từ đó nâng cao hiệu quả công tác kế hoạch.

- Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận trong công tác kế hoạch rất rõ ràng, tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai thực hiện công tác kế hoạch cũng như việc phối hợp các bộ phận kế hoạch trong hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp. Điều này cũng là cơ sở để xác định vị trí và trách nhiệm một cách rõ ràng của các bộ phận trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp.

4.1.3. Mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch

a) Mô hình công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

Mô hình công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV được thể hiện trong lưu đồ hình 4.2.



Hình 4.2. Mô hình công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

(Nguồn: Tổng hợp của NCS)

Trong mô hình này, TKV cũng như các doanh nghiệp khai thác than thực hiện các chức năng cụ thể:

- TKV, trên cơ sở quy hoạch, chiến lược vĩ mô của Nhà nước, cùng với mục tiêu dài hạn và nguồn lực của mình, tiến hành xây dựng chiến lược, kế hoạch dài hạn cho toàn bộ Tập đoàn. Hàng năm, TKV hướng dẫn các doanh nghiệp trực thuộc (trong đó có doanh nghiệp khai thác than) xây dựng kế hoạch; tiến hành phê duyệt và hiệp thương ký kết hợp đồng phối hợp kinh doanh với các doanh nghiệp này.

- Các doanh nghiệp khai thác than, trên cơ sở những định hướng, văn bản, chỉ tiêu hướng dẫn cụ thể của TKV, triển khai việc thực hiện công tác kế hoạch ở doanh nghiệp mình, trong đó việc đầu tiên cần thực hiện là chỉ đạo xây dựng hệ thống kế hoạch để trình TKV phê duyệt.

Bên cạnh đó, có sự phối hợp ngành dọc giữa các phòng chức năng ở doanh nghiệp khai thác than và các ban chức năng tương ứng của Tập đoàn trong việc hướng dẫn xây dựng kế hoạch cũng như việc phê duyệt kế hoạch hàng năm. Việc này đảm bảo được tính chuyên môn hóa trong công tác kế hoạch.

b) Quy trình thực hiện công tác kế hoạch

Từ mô hình công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, có thể thấy được quy trình thực hiện công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này.

**) Quy trình thực hiện công tác kế hoạch của TKV*

Có thể khái quát quy trình công tác kế hoạch của TKV theo các bước sau:

Bước 1. Công ty mẹ (TKV) nghiên cứu và dự báo nhu cầu thị trường;

Bước 2. Công ty mẹ giao chỉ tiêu hướng dẫn và hướng dẫn lập kế hoạch cho các đơn vị trực thuộc và các công ty con;

Bước 3. Các đơn vị trực thuộc, các công ty con căn cứ vào tình hình của đơn vị mình (tài nguyên có thể huy động, các nguồn lực...), lập kế hoạch gửi TKV;

Bước 4. TKV tổng hợp, cân đối kế hoạch toàn Tập đoàn;

Bước 5. TKV và các công ty con hiệp thương kế hoạch phối hợp kinh doanh (đối với các đơn vị trực thuộc thực chất cũng có sự hiệp thương, tuy nhiên không ký

kết hợp đồng phối hợp kinh doanh mà thực hiện công tác kế hoạch thông qua quyết định giao kế hoạch và ủy quyền thực hiện như đề cập ở trên);

Bước 6. Các đơn vị trực thuộc, các công ty con triển khai thực hiện kế hoạch.

**) Quy trình thực hiện công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV*

Đối với các doanh nghiệp khai thác than, kế hoạch kinh doanh (hàng năm) được thực hiện theo các bước:

Bước 1. Tập hợp các căn cứ xây dựng kế hoạch kỹ thuật - công nghệ. Công việc này được thực hiện vào đầu quý III hàng năm. Các căn cứ bao gồm kế hoạch dài hạn; khả năng huy động tài nguyên, thiết bị, nhân lực và các nguồn lực khác; kết quả thực hiện kế hoạch 6 tháng đầu năm báo cáo và ước thực hiện 6 tháng cuối năm báo cáo; cũng như những định hướng, hướng dẫn của TKV.

Kế hoạch kỹ thuật công nghệ gồm: bản đồ, bản vẽ kỹ thuật; kế hoạch khai thác; tiến độ; biểu đồ tổ chức sản xuất và các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật chủ yếu năm kế hoạch như sản lượng sản xuất; sản lượng tiêu thụ (tổng số và chi tiết theo phẩm cấp than); đất đá bóc, số mét lò đào...

Bước 2. Trình Tập đoàn duyệt kế hoạch kỹ thuật - công nghệ. Công ty trình các chỉ tiêu kế hoạch kỹ thuật công nghệ để TKV phê duyệt. Nhận được kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than, Tập đoàn tổ chức rà soát, duyệt kế hoạch. Việc phê duyệt do Phó tổng giám đốc phụ trách công tác kỹ thuật mô chủ trì, ban kỹ thuật công nghệ mô làm thường trực và có sự tham gia của các ban đầu tư, kế hoạch, môi trường, cơ điện vận tải, tổ chức nhân sự... Kết quả phê duyệt được lập thành biên bản rà soát duyệt kế hoạch kỹ thuật. Bảng 4.3 minh họa kế hoạch các chỉ tiêu kỹ thuật công nghệ doanh nghiệp khai thác than lập và được TKV phê duyệt.

Bước 3. Xây dựng hệ thống kế hoạch chức năng. Nếu kế hoạch kỹ thuật mà doanh nghiệp trình Tập đoàn cần phải điều chỉnh (theo biên bản Tập đoàn gửi lại) thì doanh nghiệp khai thác than điều chỉnh lại kế hoạch kỹ thuật. Trên cơ sở kế hoạch kỹ thuật được phê duyệt (có chỉnh sửa theo yêu cầu của Tập đoàn nếu có),

doanh nghiệp khai thác than (trực tiếp là các phòng nghiệp vụ kinh tế) tiến hành xây dựng hệ thống kế hoạch chức năng.

Bảng 4.3. Các chỉ tiêu kế hoạch kỹ thuật công nghệ năm 2020 của Công ty CP Than Hà Lầm - Vinacomin

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	KH công ty lập	KH TKV duyệt	Chênh lệch
A	SẢN LƯỢNG				
1	Than nguyên khai	1000T	2.685	2.685	-
-	Than lộ thiên	"	285	285	-
-	Than Hàm lò	"	2.400	2.400	-
*	Độ tro bình quân than NK	%(Ak)	37,16	37,16	-
-	Than nguyên khai lộ thiên	"	40,40	40,40	-
-	Than nguyên khai hàm lò	"	36,78	36,78	-
2	Đất đá bóc tổng số	1000m ³	480	480	-
-	Đất XDCB	"	-	-	-
-	Đất CBSX Khu II Via 11	"	480	480	-
3	Đào lò mới	m	9.500	9.500	-
a	Mét lò XDCB	"	-	-	-
b	Mét lò CBSX	m	9.500	9.500	-
4	Mét lò xén	m	4.000	4.000	-
*	Than nguyên khai sàng tuyển:		2.685	2.685	-
-	Giao nhà máy tuyển	1000T	1.785	1.785	-
-	Vào sàng tại mỏ	"	900	900	-
5	Than sạch tổng số	1000T	756	901	145
a	Than TCVS	"	650	666	16
b	Than TCCS	"	106	90	-16
c	Thu hồi từ đất đá lẫn than, khác	"	-	145	145
B	CHỈ TIÊU CÔNG NGHỆ				
1	Hệ số bóc đất sản xuất	m ³ /T	1,68	1,68	-
2	Hệ số mét lò CBSX	m/1000T	3,96	3,96	-
3	Hệ số thu hồi than sạch	%	84	84	-
-	Than TCVN	%	74	74	-
-	Than TCCS	%	10	10	-
4	Tồn thất than khai thác	%			-
-	Tồn thất than khai thác lộ thiên	"	3,92	3,92	-

-	Tổng thất than khai thác hầm lò	"	19,97	19,97	-
5	Thể trọng than nguyên khai	T/m ³			-
-	Lộ thiên	"	1,691	1,691	-
-	Hầm lò	"	1,577	1,577	-
6	Thể trọng đất đá lộ thiên	"	2,461	2,461	-
7	Cung độ vận chuyển	km			
-	Vận chuyển than NK lộ thiên	"	2,378	1,400	(0,978)
-	Vận chuyển đất đá lộ thiên	"	2,422	2,422	-
-	Vận chuyển than trong lò	"	3,495	3,495	-
-	Vận chuyển đất đá lò	"	5,212	5,212	-
-	Vận chuyển ngoài mặt bằng	"	1,323	1,323	-
8	Tỷ lệ đất đá nổ mìn lộ thiên	%	25,63	25,63	-
9	Độ cứng đất đá nổ mìn	f			
-	Đất đá nổ mìn lộ thiên	"	9,414	9,414	-
-	Đất đá nổ mìn hầm lò	"	9,694	9,694	-
10	Tiêu hao thuốc nổ lộ thiên	Kg/1000m ³	250	250	-
11	Tiêu hao thuốc nổ hầm lò	Kg/1000T	81,40	81,40	-
-	Thuốc nổ phá than Lò chợ	"	15,18	15,18	-
-	Thuốc nổ đào than	Kg/m	6,57	6,57	-
-	Thuốc nổ đào lò đá	"	33,40	33,40	-
12	H/s sử dụng mét khoan lộ thiên	%			-
-	Khoan xoay F127		95	95	-
13	Hệ số phá đá lộ thiên	m ³ /mks			-
-	Khoan xoay F127	"	16	16	-
14	Tiêu hao gỗ cho than NK	m ³ /1000T	3,130	3,130	-
-	Lò chợ	"	1,663	1,660	-0,003
-	Đào lò chống gỗ	"	0,578	0,570	-0,008
-	Đào lò chống sắt	"	0,216	0,220	0,004
15	Mét lò thu hồi sắt	m	2.100	2.100	-
	Tỷ lệ vôi sắt sử dụng lại	%	25	25	-
16	Tiêu hao dầu nhũ hóa	lít/1000t	25,57	25,60	0,035
17	Tiêu hao lưới thép phi 2,5	kg/1000t	156,82	156,82	0,003
18	Suất tiêu hao điện năng	kwh/T	21,88	21,88	-
20	Bơm thoát nước hầm lò	1000m ³	5.800	5.800	-
21	Khoan thăm dò trong lò	m	3.050	3.050	-

(Nguồn: Công ty CP Than Hà Lâm – Vinacomin)

Bước 4. Trình duyệt kế hoạch tổng thể sản xuất kinh doanh (hệ thống kế hoạch kinh doanh). Sau khi xây dựng xong hệ thống kế hoạch kinh doanh, khoảng đầu quý IV, doanh nghiệp nộp kế hoạch tổng thể sản xuất kinh doanh cho Tập đoàn (thông qua ban kế hoạch) để trình duyệt. Căn cứ vào kế hoạch tổng hợp này, Tập đoàn sẽ rà soát, tổng hợp kế hoạch phối hợp kinh doanh của cả Tập đoàn (trong trường hợp cần thiết có thể mời các doanh nghiệp cùng làm việc để thống nhất các chỉ tiêu kế hoạch). Việc rà soát, tổng hợp sẽ do các ban chuyên môn thực hiện với các kế hoạch chức năng tương ứng. Cuối cùng ban kế hoạch sẽ tổng hợp chung.

Bước 5. Thống nhất phương án kế hoạch phối hợp kinh doanh. Sau khi tổng hợp và cân đối phương án kế hoạch phối hợp kinh doanh, Tập đoàn gửi lại các doanh nghiệp để lấy ý kiến. Các ý kiến này sẽ được tập hợp và báo cáo Tổng giám đốc Tập đoàn để xem xét quyết định phương án kế hoạch phối hợp kinh doanh cuối cùng. Kế hoạch này sẽ được trình Hội đồng thành viên phê duyệt.

Bước 6. Triển khai thực hiện. Kế hoạch sau khi được phê duyệt sẽ được các doanh nghiệp phân bổ các nguồn lực để triển khai thực hiện.

Về mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, NCS nhận thấy có một số ưu điểm:

- Trong mô hình này, công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than chịu sự chỉ đạo, tác động trực tiếp của Tập đoàn. Điều này sẽ tạo ra sự thống nhất trong công tác kế hoạch từ trên Tập đoàn xuống các doanh nghiệp khai thác than và phối hợp kế hoạch của tất cả các đơn vị của Tập đoàn. Nó tạo thuận lợi trong việc quản lý của một Tập đoàn với quy mô lớn, nhiều đơn vị thành viên, lại hoạt động trong ngành cung cấp từ liệu sản xuất, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia nên chịu sự điều tiết, tác động của Nhà nước như TKV.

- Trong công tác kế hoạch, có sự phối hợp, liên hệ rất chặt chẽ giữa các Ban chức năng của Tập đoàn với các phòng chức năng của doanh nghiệp khai thác than (đảm bảo tính chuyên môn hóa trong công tác kế hoạch). Sự phối hợp này tạo thuận lợi cho công tác kế hoạch trong việc triển khai xây dựng cũng như công tác quản lý, tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch.

- Quy trình này được thực hiện rất chặt chẽ, được cân đối nhiều bước sẽ giúp kiểm soát tốt công tác lập kế hoạch, đảm bảo cho bản kế hoạch được lập ra là tối ưu nhất trong bối cảnh của tập đoàn kinh tế lớn, bao gồm nhiều thành viên như TKV;

Bên cạnh đó, mô hình và quy trình này cũng còn tồn tại một số hạn chế:

- Công tác kế hoạch được tổ chức theo mô hình “ba xuống – hai lên” như mô hình kế hoạch trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung bao cấp đến nay đã bị lạc hậu. Thực hiện theo mô hình này, tính chủ động trong công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than là rất thấp. Công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này lệ thuộc quá nhiều vào Tập đoàn. Điều này dẫn đến việc phản ánh những đặc trưng cụ thể của từng doanh nghiệp vào trong công tác kế hoạch sẽ gặp những khó khăn, hạn chế, từ đó làm giảm chất lượng và hiệu quả của công tác kế hoạch.

- Quy trình thực hiện công tác kế hoạch tương đối phức tạp, gồm nhiều bước, cân đối nhiều lần sẽ tốn nhiều thời gian và nguồn lực của cả doanh nghiệp và TKV.

4.1.4. Các bộ phận, chỉ tiêu kế hoạch

Hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV gồm hai bộ phận:

- Kế hoạch dài hạn (thông thường các doanh nghiệp khai thác than xây dựng kế hoạch dài hạn theo các giai đoạn 5 năm);

- Kế hoạch ngắn hạn (kế hoạch hàng năm).

Tuy nhiên, những năm gần đây, các doanh nghiệp khai thác than không quan tâm nhiều đến việc xây dựng kế hoạch dài hạn. Các doanh nghiệp hoặc là không xây dựng kế hoạch dài hạn, hoặc là xây dựng một cách hình thức.

Bảng 4.4. Kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2021 – 2025 của Công ty

Than Quang Hanh – TKV

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2021	2022	2023	2024	2025
1	Than nguyên khai	1000T	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
-	Hầm lò	1000T	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
-	Lộ thiên	1000T	0	0	0	0	0
-	Than mua	1000T	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000

(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Công ty Than Quang Hanh – TKV)

Hệ thống kế hoạch hàng năm của các doanh nghiệp này bao gồm các nhóm:

- Nhóm chỉ tiêu kế hoạch kỹ thuật - công nghệ: Nhóm chỉ tiêu này do phòng kỹ thuật công nghệ mỏ (KCM) chủ trì, phối hợp với các phòng kỹ thuật khác như phòng Tiêu thụ - KCS, phòng Trắc địa - Địa chất, phòng Cơ điện - Vận tải xây dựng. Các chỉ tiêu này được xây dựng trước tiên, bao gồm một số chỉ tiêu như: sản lượng sản xuất, khối lượng đất đá bóc, khối lượng lò đào, xén lò, tổn thất tài nguyên, vận tải, thông gió, thoát nước, hao phí vật tư...

- Nhóm các chỉ tiêu kinh tế: Trên cơ sở các chỉ tiêu kỹ thuật - công nghệ, các phòng ban kinh tế như phòng Tổ chức Lao động, phòng Vật tư, phòng Kế toán... sẽ tính toán các chỉ tiêu kinh tế của doanh nghiệp như kế hoạch doanh thu, kế hoạch lao động - tiền lương, kế hoạch tài chính (khấu hao TSCĐ, huy động vốn), bảo hộ lao động, cung ứng và dự trữ vật tư...

- Nhóm các kế hoạch xã hội như kế hoạch bảo vệ môi trường, kế hoạch thi đua khen thưởng...

- Kế hoạch tổng hợp của doanh nghiệp khai thác than, chính là kế hoạch giá thành, được tập hợp theo công đoạn và từ các yếu tố chi phí tương ứng với các chỉ tiêu kế hoạch chức năng như yếu tố chi phí tiền lương (từ kế hoạch lao động - tiền lương), chi phí vật tư (từ chỉ tiêu hao phí vật tư trong kế hoạch cung ứng và dự trữ vật tư), chi phí khấu hao (từ kế hoạch khấu hao)...

Hệ thống kế hoạch của các doanh nghiệp này được thống kê trong bảng 4.5.

Bảng 4.5. Hệ thống kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

Số hiệu biểu	Tên biểu mẫu
1. Các chỉ tiêu tổng hợp	
1 KH-TH	Tổng hợp các chỉ tiêu chủ yếu kế hoạch sản xuất kinh doanh
1A KH-TH	Cân đối Cung - Cầu kế hoạch năm
2. Kế hoạch kỹ thuật - công nghệ	
2.1 KH-CN	Tổng hợp các chỉ tiêu công nghệ chủ yếu
2.1 KH-CN-TK1	Kế hoạch huy động tài nguyên khai thác
2.1 KH-CN-TK2	Kế hoạch khai thác và chuẩn bị khai thác
2.1 KH-CN-TK3	Kế hoạch đào lò

2.1 KH-CN-TK4	Kế hoạch khai thác lò chợ
2.1 KH-CN-TK5	Kế hoạch vận chuyển than, đất
2.1 KH-CN-TK6	Kế hoạch khoan, nổ
2.1 KH-CN-TK7	Kế hoạch chất lượng than khai thác
2.1 KH-CN-TK8	Kế hoạch phẩm cấp than
2.1 KH-CN-TK9	Kế hoạch thăm dò khảo sát
2.2 KH-CN	Báo cáo tồn kho sản phẩm đầu kỳ kế hoạch
2.3 KH-CN	Kế hoạch huy động thiết bị
2.3A KH-CN	Cân đối năng lực thiết bị
2.3B KH-CN	Cân đối năng lực phương tiện vận tải
2.4 KH-CN	Kế hoạch sửa chữa tài sản cố định
2.5 KH-CN	Kế hoạch bảo vệ môi trường năm
2.6 KH-CN	Kế hoạch phòng chống mưa bão
2.7 KH-CN	Kế hoạch an toàn và bảo hộ lao động
2.8 KH-CN	Kế hoạch nghiên cứu khoa học và công nghệ
2.9 KH-CN	Nhu cầu vật tư chủ yếu
2.10 KH-CN	Kế hoạch nhu cầu điện năng
3. Kế hoạch đầu tư & xây dựng cơ bản	
3.1 KH-ĐT	Tổng hợp kế hoạch đầu tư và xây dựng
3.2 KH-ĐT	Chi tiết kế hoạch đầu tư và XD CB
3.3 KH-ĐT	Dự án điều tra, khảo sát, thiết kế, quy hoạch chuẩn bị đầu tư thực hiện dự án
3.4 KH-ĐT	Kế hoạch vay trả nợ
3.5 KH-ĐT	Năng lực tài sản mới tăng trong năm
3.6 KH-ĐT	Kế hoạch giao thầu xây lắp
3.7 KH-ĐT	Kế hoạch đấu thầu
3.8 KH-ĐT	Cân đối vốn đầu tư XD CB
4. Kế hoạch doanh thu - chi phí	
4.1 KH-DT	Kế hoạch doanh thu
4.2 KH-CP	Tổng hợp kế hoạch giá thành theo yếu tố
4.2A KH-CP	Chi tiết kế hoạch khoán chi phí nội bộ Công ty
4.2B KH-CP	Chi tiết kế hoạch chi phí khác
4.2 KH-CP-TK1	Tổng hợp kế hoạch giá thành theo công đoạn
4.2 KH-CP-TK2	Tổng hợp giá thành các công đoạn phụ trợ sản xuất than

4.2 KH-CP-TK3	Chi tiết giá thành thoát nước mỏ lộ thiên, hầm lò
4.2 KH-CP-TK4	Chi tiết giá thành thông gió, quản lý khí mỏ
4.2 KH-CP-TK5	Tổng hợp chi phí sản xuất chung
4.3 KH-CP	Chi tiết kế hoạch thuê ngoài vận chuyển và bốc xúc
4.4 KH-CP	Kết quả sản xuất kinh doanh
5. Kế hoạch lao động tiền lương	
5.1 KH-LĐ	Tổng hợp kế hoạch lao động tiền lương
5.2 KH-LĐ	Chi tiết kế hoạch lao động tiền lương
5.3 KH-LĐ	Cân đối kế hoạch sử dụng lao động
6. Kế hoạch tài chính	
6.1 KH-TC	Kế hoạch khấu hao tài sản cố định
6.1A KH-TC	Kế hoạch phân bổ khấu hao tài sản cố định
6.2 KH-TC	Các khoản thu nộp ngân sách
6.3 KH-TC	Kế hoạch vốn lưu động
6.4 KH-TC	Kế hoạch cân đối dòng tiền

(Nguồn: TKV [28])

Về các chỉ tiêu kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than, NCS nhận thấy có những ưu điểm:

- Hệ thống các bộ phận, chỉ tiêu kế hoạch của doanh nghiệp rất chi tiết, đầy đủ, phản ánh toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp. Đây cũng là ưu điểm nổi trội của các doanh nghiệp thuộc TKV so với các doanh nghiệp khác, nhất là các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa, họ chỉ tập trung vào các chỉ tiêu kế hoạch về tiêu thụ, sản xuất, doanh thu lợi nhuận và ít quan tâm đến các bộ phận kế hoạch chức năng.

- Các doanh nghiệp cũng có hệ thống mẫu biểu kế hoạch rất chi tiết và thống nhất trong toàn Tập đoàn. Điều này tạo thuận lợi cho việc phối hợp kinh doanh giữa các doanh nghiệp trong Tập đoàn.

Bên cạnh những ưu điểm kể trên, hệ thống bộ phận, chỉ tiêu kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV cũng còn hạn chế: Kế hoạch dài hạn được xây dựng ra mang tính hình thức là chính, chưa thực hiện được chức năng định hướng cho các kế hoạch ngắn hạn. Thậm chí, các doanh nghiệp đôi khi cũng không quan tâm đến việc xây dựng kế hoạch dài hạn.

4.1.5. Phương pháp xây dựng kế hoạch

a) Phương pháp xây dựng kế hoạch hàng năm

Kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của doanh nghiệp (bao gồm cả các kế hoạch chức năng) được xây dựng theo các phương pháp:

**) Đối với các chỉ tiêu kỹ thuật - công nghệ:*

Các chỉ tiêu kỹ thuật - công nghệ được xây dựng theo các phương pháp:

- Phương pháp kinh nghiệm: Dựa vào thống kê về kết quả và điều kiện sản xuất kinh doanh của các năm trước (chủ yếu của năm trước liền kề) để xác định các chỉ tiêu kỹ thuật công nghệ năm kế hoạch.

- Phương pháp dựa vào các nguồn lực có thể huy động như tài nguyên, con người, máy móc thiết bị... cũng như công suất thiết kế của các lò chợ để xác định sản lượng sản xuất theo kế hoạch và phân bổ sản lượng này cho các đơn vị sản xuất hay phân bổ theo thời gian.

**) Đối với các chỉ tiêu kinh tế - xã hội*

Việc xây dựng các chỉ tiêu này dựa vào các phương pháp:

- Phương pháp sử dụng mức tiêu hao: Đối với các chỉ tiêu kế hoạch có mức tiêu hao như lao động, tiền lương, vật tư..., các chỉ tiêu kế hoạch được xây dựng dựa vào mức tiêu hao.

- Phương pháp kinh nghiệm: Sử dụng đối với những chỉ tiêu kế hoạch không có mức tiêu hao. Khi đó, doanh nghiệp sẽ dựa vào số liệu thống kê trong quá khứ, phân tích các số liệu thống kê này để xác định chỉ tiêu kế hoạch trên cơ sở điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh trong năm kế hoạch.

Ngoài ra, trong công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than còn sử dụng một số phương pháp khác như:

- Phương pháp cân đối tổng hợp: Sử dụng để cân đối cung - cầu; cân đối mục tiêu ngắn hạn với mục tiêu dài hạn; cân đối mục tiêu và các nguồn lực; cân đối giữa các bộ phận trong hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp.

- Phương pháp thích nghi: Trong công tác kế hoạch, để thích nghi với những biến động của môi trường kinh doanh, khi xây dựng kế hoạch kinh doanh, ngoài

phương án chính thức, doanh nghiệp luôn dự trù thêm một vài phương án dự phòng để sử dụng khi cần thiết, tránh bị động khi phương án chính không thích nghi được với biến động của môi trường kinh doanh.

Các chỉ tiêu của hệ thống kế hoạch kinh doanh, sau khi xây dựng được đưa vào các mẫu biểu được Tập đoàn thiết kế, áp dụng chung cho tất cả các doanh nghiệp trong Tập đoàn như trong bảng 4.5 (các doanh nghiệp khai thác than, trên cơ sở hệ thống mẫu biểu quy định này cũng có sửa đổi một chút cho phù hợp với đặc trưng của doanh nghiệp mình).

b) Phương pháp xây dựng kế hoạch dài hạn

Phương pháp xây dựng kế hoạch dài hạn thực hiện tương tự như đối với kế hoạch ngắn hạn. Ở đây doanh nghiệp sẽ tiến hành tính toán các chỉ tiêu kế hoạch từng năm, sau đó lũy kế để có được chỉ tiêu kế hoạch tương ứng trong dài hạn.

Đối với phương pháp xây dựng kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, NCS nhận thấy các doanh nghiệp này sử dụng tương đối đa dạng các phương pháp trong lập kế hoạch, từ các phương pháp để tính các chỉ tiêu kế hoạch chi tiết, đến các phương pháp cân đối tổng hợp.

Bên cạnh ưu điểm kể trên, phương pháp sử dụng trong lập kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than cũng còn có những hạn chế:

- Các doanh nghiệp này chưa dành nhiều sự quan tâm cho việc phân tích môi trường kinh doanh làm cơ sở để xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch. Trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động khôn lường như ngày nay, việc không thực hiện phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh là một hạn chế lớn, khó có thể đưa ra các định hướng cho doanh nghiệp trong tương lai, đặc biệt là trong dài hạn;

- Bên cạnh đó, kế hoạch dài hạn được xây dựng bằng cách tổng hợp của các kế hoạch ngắn hạn liên tiếp là cách làm ngược với quy trình kế hoạch nói chung (quy trình chung là từ kế hoạch dài hạn triển khai xây dựng kế hoạch ngắn hạn).

4.1.6. Công tác tổ chức thực hiện kế hoạch

Đối với các doanh nghiệp khai thác than, công tác tổ chức thực hiện kế hoạch được thực hiện thông qua việc phân bổ sản lượng kế hoạch cho các đơn vị

sản xuất. Hàng tháng, dựa vào các nguồn lực phân bổ cho các đơn vị (tài nguyên, con người, máy móc thiết bị), doanh nghiệp tiến hành giao khoán sản phẩm (và cả giao khoán chi phí) cho các đơn vị sản xuất. Các đơn vị sản xuất sẽ triển khai thực hiện các chỉ tiêu giao khoán (theo kế hoạch). Việc giao kế hoạch cho các đơn vị sản xuất được thực hiện theo quy trình:

Bước 1. Công ty xây dựng dự thảo phương án phân bổ kế hoạch sản lượng cho các đơn vị. Dựa vào kế hoạch phối hợp kinh doanh ký kết với TKV, diện khai thác cũng như các nguồn lực (thiết bị, con người...) của từng đơn vị sản xuất, Công ty sẽ xây dựng dự thảo phương án phân bổ sản lượng cho các đơn vị sản xuất.

Bước 2. Các đơn vị bảo vệ phương án phân bổ kế hoạch sản lượng. Trên cơ sở dự thảo phương án phân bổ khối lượng sản xuất công ty lập, các đơn vị sản xuất, dựa vào điều kiện sản xuất của mình, bảo vệ phương án trước công ty.

Bước 3. Thống nhất phương án phân bổ kế hoạch sản lượng. Công ty và các đơn vị sản xuất thảo luận, thống nhất phương án phân bổ kế hoạch sản lượng. Trên cơ sở ý kiến thống nhất này, công ty sẽ chính thức ban hành phương án phân bổ sản lượng cho các đơn vị và phân bổ nguồn lực để các đơn vị thực hiện.

Bước 4. Thực hiện các điều chỉnh cần thiết. Trong quá trình triển khai thực hiện, nếu có biến động về điều kiện sản xuất hoặc có sự điều chỉnh kế hoạch phối hợp kinh doanh của công ty với TKV, công ty sẽ xem xét và điều chỉnh cụ thể cho từng đơn vị. Phương án phân bổ kế hoạch sản lượng cho các đơn vị sản xuất được minh họa trong bảng 4.6.

Bảng 4.6. Phương án phân bổ sản lượng cho một số đơn vị sản xuất năm 2020 của Công ty CP Than Hà Lâm - Vinacomin

TT	Danh mục	ĐVT	Cộng	Quý 1	Quý 2	Quý 3	Quý 4
I	CT Khai thác 1	Tấn	264.600	76.000	72.900	61.200	54.500
1	Than lò chợ	Tấn	260.000	74.800	72.500	60.000	52.700
-	LC giá TLĐĐ liên kết xích	Tấn	260.000	74.800	72.500	60.000	52.700
+	Than khấu giá xích	Tấn	45.108	11.100	13.618	9.900	10.490
+	Than thu hồi giá xích	Tấn	214.892	63.700	58.882	50.100	42.210

2	Than đào lò	Tấn	3.050	800		800	1.450
3	Than xén lò	Tấn	1.550	400	400	400	350
II	CT Khai thác 5	Tấn	131.330	20.730	28.000	44.400	38.200
1	Than lò chợ	Tấn	130.000	19.400	28.000	44.400	38.200
-	LC giá TLĐĐ liên kết xích	Tấn	130.000	19.400	28.000	44.400	38.200
+	Than khấu giá xích	Tấn	40.840	8.324	8.006	13.200	11.310
+	Than thu hồi giá xích	Tấn	89.160	11.076	19.994	31.200	26.890
2	Than đào lò	Tấn	810	810			
3	Than xén lò	Tấn	520	520			
III	CT Khai thác 8	Tấn	182.500	26.200	39.000	63.200	54.100
1	Than lò chợ	Tấn	180.040	25.840	37.500	62.900	53.800
-	LC giá TLĐĐ liên kết xích	Tấn	180.040	25.840	37.500	62.900	53.800
+	Than khấu giá xích	Tấn	38.501	4.651	14.650	10.700	8.500
+	Than thu hồi giá xích	Tấn	141.539	21.189	22.850	52.200	45.300
2	Than đào lò	Tấn	1.500		1.500		
3	Than xén lò	Tấn	960	360		300	300

(Nguồn: Công ty CP Than Hà Lâm – Vinacomin)

Từ những phân tích ở trên, NCS nhận thấy việc tổ chức thực hiện kế hoạch của doanh nghiệp thông qua phân bổ sản lượng cho các đơn vị sản xuất là tương đối hợp lý. Tuy nhiên, việc giao sản lượng cho các đơn vị cũng còn một số bất cập:

- Việc giao sản lượng đôi khi còn dựa vào ý chí chủ quan của của nhà quản trị, do đó dẫn tới việc giao kế hoạch như vậy đôi khi không chính xác, không đảm bảo công bằng giữa các đơn vị sản xuất.

- Việc giao kế hoạch cho các đơn vị đôi khi chỉ mang tính hình thức, bởi tiền lương được trả theo sản phẩm nên đơn vị sản xuất nhiều thì thu nhập người lao động cao và ngược lại, vì thế việc giao kế hoạch này chưa phát huy hết ý nghĩa.

4.1.7. Công tác kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch

a) Công tác kiểm tra

Định kỳ (hàng tháng, hàng quý), doanh nghiệp khai thác than tiến hành kiểm tra việc thực hiện kế hoạch. Việc kiểm tra được thực hiện dưới dạng quyết toán khối

lượng, quyết toán chi phí... Ngoài ra, còn có các đợt kiểm tra đột xuất theo các nhiệm vụ cụ thể.

Ngoài việc kiểm tra theo yêu cầu trong quản trị nội bộ doanh nghiệp, khi cần thiết, Tập đoàn cũng có thể thực hiện việc kiểm tra đối với các doanh nghiệp khai thác than (thông qua việc trực tiếp kiểm tra hoặc yêu cầu báo cáo).

b) Công tác điều chỉnh kế hoạch

Trong quá trình kiểm tra, nếu phát hiện sai sót, doanh nghiệp sẽ thực hiện các điều chỉnh. Việc điều chỉnh được thực hiện trong một số tình huống như:

- Các điều kiện khai thác (thường là các điều kiện mỏ địa chất) có sự sai lệch so với kết quả thăm dò ban đầu;

- Gặp thiên tai hay các điều kiện khách quan khác ảnh hưởng đến sản xuất...

Cũng có thể điều chỉnh theo yêu cầu của Tập đoàn trong một số tình huống, chẳng hạn:

- Khó khăn trong việc tiêu thụ dẫn đến phải cắt giảm sản xuất hoặc ngược lại;

- Cân đối hoạt động kinh doanh với các doanh nghiệp khác trong Tập đoàn...

Từ năm 2016, vào tháng 10 hàng năm, dựa vào điều kiện sản xuất thực tế của từng doanh nghiệp khai thác than, Tập đoàn thực hiện việc điều chỉnh kế hoạch của các doanh nghiệp này. Các kế hoạch điều chỉnh và phân tích mức độ hoàn thành kế hoạch được minh họa trong bảng 4.7 và 4.8.

Thông qua phân tích ở trên, NCS nhận thấy, hoạt động kiểm tra việc thực hiện kế hoạch của doanh nghiệp được thực hiện thường xuyên để kịp thời phát hiện những sai lệch. Các hoạt động, chương trình điều chỉnh được thực hiện để đảm bảo hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thích nghi với những biến động thực tế của môi trường kinh doanh.

Bên cạnh đó, hoạt động này cũng còn hạn chế: Hàng năm doanh nghiệp đều thực hiện một lần điều chỉnh, việc hoàn thành kế hoạch hay không phụ thuộc vào kết quả điều chỉnh (đôi khi kết quả điều chỉnh còn phụ thuộc vào các đánh giá chủ quan, hay nói cách khác vẫn tồn tại cơ chế “xin-cho”), cho thấy chất lượng công tác kế hoạch chưa cao.

Bảng 4.7. Tình hình thực hiện kế hoạch một số chỉ tiêu của Công ty CP Than Hà Lâm giai đoạn 2015 - 2019

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2015			Năm 2016			Năm 2017			Năm 2018			Năm 2019		
			KH	TH		KH	KHĐC	TH	KH	KHĐC	TH	KH	KHĐC	TH	KH	KHĐC	TH
1	Quản trị tài nguyên																
a	Bóc đất đá lộ thiên	1000m ³	6.250	6.477	4.500	3.948	3.951	2.700	2.700	2.700	1.800	3.000	3.007	1.430	2.500	2.501	
-	Đất đá CBSX	„	6.250	6.477	4.500	3.948	3.951	2.700	2.700	2.700	1.800	3.000	3.007	1.430	2.500	2.501	
-	Đất đá XDCCB	„	0	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
-	Hệ số bóc đất đá CBSX	m ³ /tấn	12,50	12,94	12,00	11,28	11,14	9,00	9,00	8,56	6,00	6,00	5,78	1,91	2,59	2,59	
b	Đào lò tổng số	m	16.692	16.018	17.457	15.660	14.462	13.260	10.260	10.376	9.150	8.250	8.269	9.500	9.100	9.152	
-	Đào lò CBSX	„	14.700	14.008	16.200	14.390	13.192	13.260	10.260	10.376	9.150	8.250	8.269	9.500	9.100	9.152	
-	Đào lò XDCCB	„	1.992	2.010	1.257	1.270	1.270	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
-	Hệ số đào lò CBSX	m/1000t	9,14	8,51	8,08	7,85	7,11	5,77	4,28	4,32	3,81	3,44	3,45	3,96	3,96	3,97	
2	Sản phẩm chủ yếu																
a	Than nguyên khai	1000t	2.150	2.180	2.400	2.200	2.226	2.600	2.700	2.718	2.700	2.900	2.920	3.150	3.265	3.270	
-	Lộ thiên	„	500	500	375	350	355	300	300	315	300	500	520	750	965	966	
-	Hầm lò	„	1.650	1.680	2.025	1.850	1.872	2.300	2.400	2.403	2.400	2.400	2.400	2.400	2.300	2.305	
b	Than sạch sàng tại mỏ	1000t	672	472	672	493	454	595	595	414	513	513	637	855	981	1.067	
-	Than sạch từ nguyên khai	„	672	472	672	493	454	595	595	414	513	513	637	855	981	1.006	
-	Từ BTP đầu kỳ	„		0			0			0			0			61	
c	Than tiêu thụ (giao cho Tập đoàn)	1000t	2.022	2.058	2.272	2.140	2.199	2.495	2.542	2.514	2.613	2.820	2.934	3.005	3.120	3.165	
d	Than tồn kho	"	120	145	145		84	84		211	211		102	102		104	
3	Doanh thu tổng số	Tỷ.đ	2.425,9	2.434,2	2.544,5	2.391,2	2.539,0	2.650,0	2.650,0	2.723,2	2.673,5	3.036,7	3.150,8	2.973,7	3.117,6	3.147,9	
-	Doanh thu sản xuất than	„	2.326,3	2.187,4	2.469,1	2.315,7	2.367,5	2.650,0	2.650,0	2.702,6	2.673,5	3.036,7	3.133,9	2.973,7	3.117,6	3.129,6	
-	Doanh thu sản xuất kinh doanh khác	„	99,60	246,78	75,42	75,42	171,57	0	0	20,62	0	0	16,88	0	0	18,28	
4	Lợi nhuận	Tỷ.đ	33,32	39,65	30,42	28,10	54,39	33,47	33,47	68,47	35,53	35,53	66,65	43,05	62,72	65,15	
-	Sản xuất than	„	33,32	35,92	30,42	28,10	52,05	33,47	33,47	62,11	35,53	35,53	59,84	43,05	62,72	64,00	
-	Sản xuất khác	„	0	3,73			2,340			6,356			6,815			1,154	

(Nguồn: Công ty CP Than Hà Lâm – Vinacomin)

Bảng 4.8. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch một số chỉ tiêu của Công ty CP Than Hà Lâm giai đoạn 2015 - 2019

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2015	2016		2017		2018		2019	
			TH/KH	TH/KH	TH/ KHĐC	TH/KH	TH/ KHĐC	TH/KH	TH/ KHĐC	TH/KH	TH/ KHĐC
1	Quản trị tài nguyên										
a	Bóc đất đá lộ thiên	1000m ³	103,64	87,80	100,08	100,00	100,00	167,06	100,24	174,89	100,04
-	Đất đá CBSX	„	103,64	87,80	100,08	100,00	100,00	167,06	100,24	174,89	100,04
-	Hệ số bóc đất đá CBSX	m ³ /tấn	103,54	92,83	98,76	95,14	95,14	96,36	96,36	135,84	99,97
b	Đào lò tổng số	m	95,96	82,84	92,35	78,25	101,13	90,37	100,23	96,34	100,57
-	Đào lò CBSX	„	95,29	81,43	91,67	78,25	101,13	90,37	100,23	96,34	100,57
-	Đào lò XDCCB	„	100,90	101,03	100,00						
-	Hệ số đào lò CBSX	m/1000t	93,02	87,98	90,60	74,90	101,01	90,36	100,22	100,31	100,36
2	Sản phẩm chủ yếu										
a	Than nguyên khai	1000t	101,40	92,77	101,20	104,55	100,68	108,15	100,70	103,82	100,17
-	Lộ thiên	„	100,09	94,58	101,34	105,11	105,11	173,37	104,02	128,75	100,06
-	Hầm lò	„	101,80	92,43	101,17	104,47	100,12	100,00	100,00	96,04	100,21
b	Than sạch sàng tại mỏ	1000t	70,26	67,51	92,02	69,63	69,63	124,16	124,16	124,81	108,78
-	Than sạch từ nguyên khai	„	70,26	67,51	92,02	69,63	69,63	124,16	124,16	117,71	102,59
c	Than tiêu thụ (giao cho Tập đoàn)	1000t	101,76	96,80	102,78	100,75	98,88	112,30	104,06	105,34	101,46
d	Than tồn kho	"	121,05	57,56	0,00	252,11	0,00	48,50		101,85	
3	Doanh thu tổng số	Tỷ đồng	100,34	99,78	106,18	102,76	102,76	117,85	103,76	105,86	100,97
-	Doanh thu sản xuất than	„	94,03	95,88	102,23	101,98	101,98	117,22	103,20	105,24	100,38
-	Doanh thu sản xuất kinh doanh khác	„	247,77	227,48	227,48						
4	Lợi nhuận	Tỷ đồng	118,99	178,80	193,58	204,56	204,56	187,62	187,62	151,34	103,87
-	Sản xuất than	„	107,81	171,10	185,25	185,57	185,57	168,44	168,44	148,66	102,03

(Nguồn: Tính toán từ dữ liệu của Công ty CP Than Hà Lâm – Vinacomin)

4.3.8. Tổng hợp đánh giá công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

Thông qua phân tích thực trạng công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, kết hợp với các tiêu chí đánh giá chất lượng công tác kế hoạch của doanh nghiệp xây dựng ở chương 2, NCS tổng hợp một số ưu điểm và hạn chế trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

a) Những ưu điểm

- Trong công tác kế hoạch, các doanh nghiệp khai thác than luôn nhận được sự định hướng, chỉ đạo và những hướng dẫn chi tiết của TKV, vì thế mà công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này được thực hiện tương đối bài bản, thống nhất trong Tập đoàn, đảm bảo có thể phối hợp với hệ thống kế hoạch chung của cả Tập đoàn.

- Bên cạnh đó, do có sự phối hợp theo ngành dọc giữa các ban chức năng của Tập đoàn và các phòng chức năng của các doanh nghiệp khai thác than nên sẽ tạo thuận lợi cho doanh nghiệp khai thác than trong việc triển khai xây dựng kế hoạch cũng như hoạt động quản lý, tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch.

- Công tác kế hoạch được lãnh đạo các doanh nghiệp coi như một nhiệm vụ quan trọng, một nội dung cơ bản trong hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động quản trị doanh nghiệp này nói riêng. Vì thế công tác này luôn nhận được sự quan tâm thích đáng của lãnh đạo các doanh nghiệp.

- Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban trong doanh nghiệp khai thác than (bao gồm cả chức năng, nhiệm vụ liên quan đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp) được xác định một cách rõ ràng và có sự chuyên môn hóa. Điều này cũng tạo thuận lợi cho việc thực hiện công tác kế hoạch của các doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp khai thác than đã huy động được hầu hết các bộ phận từ lãnh đạo doanh nghiệp đến các phòng, ban chức năng tham gia vào công tác kế hoạch. Điều này góp phần quan trọng đưa công tác kế hoạch triển khai vào tất cả các bộ phận, các hoạt động của doanh nghiệp, từ đó nâng cao hiệu quả của công tác này.

- Quy trình xây dựng kế hoạch được thực hiện chặt chẽ, được cân đối nhiều bước sẽ giúp kiểm soát tốt công tác lập kế hoạch, đảm bảo cho bản kế hoạch được

lập ra là tối ưu; Quy trình này cũng giúp phối hợp được kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than với các doanh nghiệp khác trong TKV, đảm bảo cho hoạt động phối hợp kinh doanh giữa các doanh nghiệp này được nhịp nhàng, hiệu quả.

- Hệ thống kế hoạch của các doanh nghiệp này rất chi tiết, đầy đủ, bao gồm kế hoạch sản xuất - tiêu thụ và các kế hoạch chức năng, phản ánh toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp. Đây cũng là ưu điểm nổi trội của các doanh nghiệp thuộc TKV so với các doanh nghiệp khác, đặc biệt là doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ.

- Hệ thống mẫu biểu kế hoạch của các doanh nghiệp này tương đối đầy đủ, chi tiết. Điều này tạo thuận lợi cho việc tính toán, tổng hợp các kế hoạch của doanh nghiệp, cũng như tạo thuận lợi cho việc cung cấp thông tin để triển khai thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh và đánh giá việc thực hiện kế hoạch của doanh nghiệp.

- Các doanh nghiệp này sử dụng tương đối đa dạng các phương pháp trong lập kế hoạch, từ các phương pháp để tính các chỉ tiêu kế hoạch chi tiết, đến các phương pháp cân đối tổng hợp.

- Việc tổ chức thực hiện kế hoạch thông qua phân bổ kế hoạch sản xuất cho các đơn vị sản xuất là tương đối phù hợp. Hoạt động kiểm tra việc thực hiện kế hoạch của doanh nghiệp được thực hiện thường xuyên để kịp thời phát hiện những sai lệch. Hoạt động điều chỉnh được thực hiện để đảm bảo hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thích nghi với biến động thực tế của môi trường kinh doanh.

b) Một số hạn chế

**) Về mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch:*

- Mô hình kế hoạch “ba xuống – hai lên” hiện đang được áp dụng tại các doanh nghiệp khai thác than trong mô hình công ty mẹ - công ty con với TKV đã rất lạc hậu. Công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này lệ thuộc quá nhiều vào Tập đoàn. Điều này một phần xuất phát từ đặc trưng sản xuất kinh doanh của TKV là khai thác tài nguyên than ở các khu vực có điều kiện mỏ địa chất khác nhau vì thế đòi hỏi phải có sự chỉ đạo phối hợp chung của toàn Tập đoàn. Tuy nhiên, mô hình này làm giảm tính chủ động và có thể gây ra những khó khăn trong việc phát triển

mở rộng của các doanh nghiệp khai thác than, đặc biệt là các công ty cổ phần; đồng thời nó cũng làm gia tăng khối lượng công việc phê duyệt kế hoạch cho TKV.

- Quy trình thực hiện công tác kế hoạch tuy phức tạp để đảm bảo tính thống nhất chung trong cả Tập đoàn, nhưng cũng mới đơn thuần phản ánh được công tác lập kế hoạch. NCS cho rằng cần thiết phải có mô hình đầy đủ hơn, liên kết được công tác kế hoạch của doanh nghiệp với các hoạt động khác để gia tăng hiệu quả công tác kế hoạch nói riêng và hoạt động quản trị doanh nghiệp nói chung.

**) Về căn cứ, chỉ tiêu và phương pháp xây dựng kế hoạch:*

- Các doanh nghiệp này chưa dành nhiều sự quan tâm cho việc phân tích môi trường kinh doanh làm cơ sở để xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch. Trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động phức tạp như ngày nay, không thực hiện phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh là một hạn chế lớn, khó có thể đưa ra định hướng cho doanh nghiệp trong tương lai, nhất là trong dài hạn.

- Do không thực hiện phân tích và dự báo biến động của môi trường nên mục tiêu đề ra chủ yếu dựa vào khả năng, nguồn lực trong nội bộ. Đồng thời, do không phân tích môi trường nên không có căn cứ đánh giá mục tiêu, các chỉ tiêu kế hoạch lập ra; không có căn cứ đánh giá việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch so với những cơ hội, nguy cơ hay những tiềm năng vốn có của doanh nghiệp.

- Các doanh nghiệp chưa quan tâm đến việc xây dựng kế hoạch dài hạn. Nếu có thì kế hoạch dài hạn được xây dựng bằng cách tổng hợp các kế hoạch ngắn hạn liên tiếp, là cách làm ngược với quy trình kế hoạch nói chung. Do đó, tại các doanh nghiệp này, kế hoạch dài hạn vẫn mang nặng tính hình thức mà thiếu tính định hướng. Có những giai đoạn doanh nghiệp không xây dựng kế hoạch dài hạn.

**) Về công tác tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch:*

- Việc giao kế hoạch cho các đơn vị chưa phát huy hết ý nghĩa. Việc hoàn thành kế hoạch hay không chỉ được đánh giá phần nào thông qua công tác thi đua;

- Việc định kỳ hàng năm doanh nghiệp thực hiện điều chỉnh kế hoạch một lần vào tháng 10 cho thấy chất lượng công tác kế hoạch chưa cao. Hơn nữa, việc

điều chỉnh đôi khi còn mang tính chủ quan làm cho việc hoàn thành hay không hoàn thành kế hoạch không có nhiều ý nghĩa.

**) Về việc cung cấp thông tin và sự phối hợp hoạt động của công tác kế hoạch với các hoạt động khác:*

- Các doanh nghiệp khai thác than cũng như TKV hiện nay đã quan tâm nhiều đến việc ứng dụng công nghệ thông tin, mạng internet vào hoạt động quản trị. Tuy nhiên việc lưu trữ thông tin một cách hệ thống, việc liên kết thông tin giữa các bộ phận còn hạn chế... Hay nói cách khác, doanh nghiệp chưa xây dựng được hệ thống thông tin quản trị cũng như hệ thống thông tin kế hoạch một cách hiệu quả.

- Về việc áp dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch, doanh nghiệp mới chỉ dùng phần mềm M.Excel mà chưa có phần mềm chuyên dụng. Điều này sẽ làm giảm hiệu quả của công tác kế hoạch trong các doanh nghiệp này.

- Ở các doanh nghiệp này, kế hoạch hầu như được hiểu là những chỉ tiêu mà TKV giao khoán cho các doanh nghiệp. Vì thế, các chỉ tiêu kế hoạch cũng chủ yếu dừng lại ở việc hỗ trợ cho công tác khoán (khoán sản lượng, chi phí). Việc liên kết, tích hợp công tác kế hoạch với các hoạt động quản trị khác còn rất hạn chế.

c) Nguyên nhân của những hạn chế

Những hạn chế này xuất phát từ một số nguyên nhân sau:

- *Thứ nhất*, doanh nghiệp khai thác than khai thác nguồn tài nguyên trong lòng đất để cung cấp nguyên liệu khoáng cho nền kinh tế quốc dân. Tuy nhiên, tài nguyên này vẫn thuộc sở hữu quốc gia, không được bán cho doanh nghiệp hay được định giá khi cổ phần hóa doanh nghiệp. Do đó, hoạt động của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV vẫn phải chịu nhiều sự chi phối của Nhà nước.

- *Thứ hai*, các doanh nghiệp này là doanh nghiệp Nhà nước, hoạt động trải từ nền kinh tế kế hoạch hóa bao cấp sang nền kinh tế thị trường; trong một giai đoạn dài hoạt động độc quyền nên phần nào làm giảm tính linh hoạt, nhạy bén với biến động của môi trường kinh doanh ở các doanh nghiệp này.

- *Thứ ba*, doanh nghiệp khai thác than là những doanh nghiệp quy mô lớn, gồm rất nhiều hoạt động khác nhau trong tổng thể hoạt động của doanh nghiệp. Do

đó, việc đổi mới một hoạt động luôn bị ràng buộc bởi các hoạt động liên quan. Đây cũng là cản trở đối với việc đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này.

- *Thứ tư*, hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp này rất phức tạp, do đó hoạt động quản trị nói chung và công tác kế hoạch nói riêng gặp rất nhiều khó khăn khi thực hiện. Cũng do tính phức tạp của hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và công tác kế hoạch nói riêng dẫn đến việc áp dụng công nghệ thông tin vào các hoạt động này tương đối phức tạp.

- *Cuối cùng*, cũng cần phải nhắc đến tâm lý ngại thay đổi của lãnh đạo và người lao động của các doanh nghiệp này. Công việc được thực hiện theo thói quen từ rất lâu, tâm lý ngại thay đổi là một cản trở lớn đối với việc đổi mới công tác kế hoạch cho phù hợp với bối cảnh mới.

Khắc phục được những hạn chế sẽ nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác kế hoạch cũng như hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp này.

4.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

Áp dụng phương pháp nghiên cứu đã nêu ở chương 3 của luận án, kết quả nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV được trình bày trong bảng 4.9 và 4.10.

Bảng 4.9. Giá trị bình quân của các biến quan sát

	N	Minimum	Maximum	Giá trị TB	Xếp hạng
MĐ1	286	1,0	5,0	4,528	1
MĐ2	286	1,0	5,0	4,077	19
MĐ3	286	1,0	5,0	3,654	35
MĐ4	286	1,0	5,0	4,318	7
NN1	286	1,0	5,0	3,916	27
NN2	286	1,0	5,0	3,857	29
NN3	286	1,0	5,0	3,710	33
NN4	286	1,0	5,0	3,948	24
VC1	286	1,0	5,0	4,049	21

VC2	286	1,0	5,0	3,885	28
VC3	286	1,0	5,0	3,766	32
VC4	286	1,0	5,0	3,930	25
QM1	286	1,0	5,0	4,007	23
QM2	286	2,0	5,0	3,916	26
QM3	286	1,0	5,0	4,049	22
QM4	286	1,0	5,0	3,790	30
MH1	286	1,0	5,0	3,332	36
MH2	286	1,0	5,0	3,259	37
MH3	286	1,0	5,0	4,154	13
MH4	286	1,0	5,0	3,664	34
MH5	286	1,0	5,0	3,780	31
CN1	286	1,0	5,0	4,332	5
CN2	286	1,0	5,0	4,119	17
CN3	286	2,0	5,0	4,304	8
CN4	286	2,0	5,0	4,325	6
LĐ1	286	1,0	5,0	4,371	3
LĐ2	286	1,0	5,0	4,273	9
LĐ3	286	1,0	5,0	4,196	12
LĐ4	286	1,0	5,0	4,346	4
NV1	286	1,0	5,0	4,248	11
NV2	286	1,0	5,0	4,112	18
NV3	286	1,0	5,0	4,266	10
NV4	286	1,0	5,0	4,136	14
HT1	286	1,0	5,0	4,517	2
HT2	286	1,0	5,0	4,119	16
HT3	286	1,0	5,0	4,059	20
HT4	286	1,0	5,0	4,136	14

(Nguồn: Tổng hợp phân tích của NCS)

Bảng 4.10. Phân tích mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

STT	KH	Tên biến	Giá trị TB	Xếp hạng
1	MĐ	Điều kiện mỏ địa chất	4,144	5
2	NN	Hệ thống pháp lý và chính sách của Nhà nước có liên quan	3,858	8
3	VC	Cơ chế quản lý của TKV	3,907	7
4	QM	Quy mô doanh nghiệp	3,941	6
5	MH	Mô hình quản trị doanh nghiệp	3,638	9
6	CN	Công nghệ sản xuất	4,270	2
7	LĐ	Chất lượng đội ngũ lãnh đạo	4,296	1
8	NV	Chất lượng nhân viên làm kế hoạch	4,191	4
9	HT	Chất lượng các hoạt động hỗ trợ	4,208	3

(Nguồn: Tổng hợp phân tích của NCS)

Kết quả phân tích cho thấy, tất cả các biến quan sát đều có giá trị trung bình lớn hơn 3 (3 là mức trung bình). Điều này cho thấy, tất cả các biến độc lập trong mô hình đều có ảnh hưởng trên mức trung bình đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp. Dựa vào giá trị trung bình mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV theo đánh giá của những người tham gia khảo sát, có thể sắp xếp các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này theo thứ tự giảm dần như sau:

1. Chất lượng đội ngũ lãnh đạo;
2. Công nghệ sản xuất;
3. Chất lượng các hoạt động hỗ trợ;
4. Chất lượng nhân viên làm kế hoạch;
5. Điều kiện mỏ địa chất;
6. Quy mô doanh nghiệp;
7. Cơ chế quản lý của TKV;
8. Hệ thống pháp lý và chính sách của Nhà nước có liên quan;
9. Mô hình quản trị doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, một số biến quan sát có ảnh hưởng lớn đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp cũng cần phải kể đến như:

- MĐ1: Cấu tạo của vỉa than;
- HT1: Chất lượng của công tác thăm dò;
- LĐ1: Trình độ quản lý của lãnh đạo;
- LĐ4: Thái độ của lãnh đạo đối với công tác kế hoạch;
- CN1: Công nghệ khai thác, vận tải;
- CN4: Mức độ đồng bộ thiết bị;
- MĐ4: Chiều sâu khai thác;
- CN3: Chất lượng thiết bị;
- LĐ2: Kinh nghiệm của ban lãnh đạo;
- NV3: Kinh nghiệm của nhân viên trong thực hiện công tác kế hoạch;
- NV1: Trình độ chuyên môn đào tạo của nhân viên;
- LĐ3: Uy tín của ban lãnh đạo;
- MH3: Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận rõ ràng;
- NV4: Thái độ của nhân viên trong công tác kế hoạch;
- HT4: Sự phối hợp của các hoạt động quản trị trong doanh nghiệp.

Kết quả phân tích này cho thấy:

- Các nhân tố khách quan đối với doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV đều có ảnh hưởng không lớn đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp (điều kiện mỏ địa chất xếp thứ 5; cơ chế quản lý của TKV xếp thứ 7 và hệ thống pháp lý và chính sách của Nhà nước có liên quan xếp thứ 8). Điều này tương đối phù hợp bởi:

+ Đối với các doanh nghiệp khai thác than, điều kiện mỏ địa chất ảnh hưởng đến tất cả các hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong ngắn hạn (trong vòng một vài năm) thì điều kiện mỏ địa chất sẽ không có những biến động quá lớn, do đó đối với những người làm công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than, nó chỉ ảnh hưởng ở mức trung bình.

+ Công tác kế hoạch là hoạt động quản trị trong nội bộ doanh nghiệp, các ràng buộc về mặt chính sách hay pháp lý đối với hoạt động này hiện nay là không

lớn. Trong mô hình công ty mẹ - công ty con, cần phải ký kết hợp đồng phối hợp kinh doanh trước khi tổ chức thực hiện kế hoạch. Tuy nhiên, kế hoạch chủ yếu là công ty lập lên trên cơ sở những hướng dẫn của TKV, do đó cơ chế quản của TKV và hệ thống pháp lý và chính sách của Nhà nước cũng không có ảnh hưởng lớn.

- Do các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV có quy mô và mô hình quản lý tương tự nhau; công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này cũng thực hiện tương tự nhau, vì thế đối với các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, các nhân tố này cũng ảnh hưởng không lớn đến công tác kế hoạch.

- Bốn nhân tố còn lại là chất lượng đội ngũ lãnh đạo; công nghệ sản xuất; chất lượng các hoạt động hỗ trợ; và chất lượng nhân viên làm công tác kế hoạch có ảnh hưởng lớn đến công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này. Điều này là hoàn toàn hợp lý bởi:

+ Đội ngũ lãnh đạo là những người trực tiếp chỉ đạo việc thực hiện công tác kế hoạch; nhân viên thực hiện công tác kế hoạch là những người trực tiếp thực hiện công tác kế hoạch. Do đó chất lượng của lực lượng này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và hiệu quả của công tác kế hoạch. Điều này cũng phù hợp với lý thuyết hành vi có kế hoạch.

+ Doanh nghiệp công nghiệp mỏ khai thác than trong lòng đất, đòi hỏi công nghệ sản xuất rất phức tạp. Do đó công nghệ sản xuất ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và công tác kế hoạch nói riêng.

+ Công tác kế hoạch được thực hiện trong mối quan hệ chặt chẽ với các hoạt động khác như công tác thăm dò, công tác thống kê, công tác định mức... (các công tác hỗ trợ). Để thực hiện có hiệu quả công tác kế hoạch thì cần phải thực hiện tốt công tác hỗ trợ. Do đó, chất lượng công tác hỗ trợ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng và hiệu quả của công tác kế hoạch.

Bên cạnh đó, từ phân tích các biến quan sát cho thấy, ngoại trừ những biến khách quan như cấu tạo vỉa than, chiều sâu khai thác, thì một số biến chủ quan như trình độ, uy tín, thái độ của đội ngũ lãnh đạo; trình độ, kinh nghiệm và thái độ của nhân viên; công nghệ khai thác, vận tải, chất lượng và mức độ đồng bộ của thiết bị;

chất lượng công tác thăm dò, sự phối hợp giữa các hoạt động quản trị; hay việc xác định chức năng, nhiệm vụ các bộ phận một cách rõ ràng là những yếu tố ảnh hưởng lớn đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

Các nhân tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố khám phá và kiểm định sẽ là những căn cứ quan trọng để xác định các nội dung đổi mới công tác kế hoạch cũng như đề xuất giải pháp thúc đẩy thực hiện việc đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 4

Trong chương này, NCS đã giới thiệu khái quát về doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV; phân tích và chỉ ra những đặc trưng về hoạt động sản xuất kinh doanh; đặc trưng mô hình công ty mẹ - công ty con của TKV có ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Những đặc trưng này là căn cứ quan trọng để đánh giá công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này.

NCS cũng thực hiện việc phân tích thực trạng công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, từ mô hình kế hoạch; quy trình thực hiện công tác kế hoạch; các bộ phận, chỉ tiêu kế hoạch; căn cứ và phương pháp lập kế hoạch; công tác tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch... Kết hợp với các chỉ tiêu đánh giá chất lượng công tác kế hoạch xây dựng ở chương 2 của luận án, NCS đã đưa ra các đánh giá về ưu, nhược điểm công tác này của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Đây sẽ là những căn cứ quan trọng để đề xuất nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Cuối cùng, NCS phân tích và chỉ ra mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Đây cũng là căn cứ để thực hiện đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này.

Những nội dung về đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV cũng như các giải pháp thúc đẩy thực hiện các đổi mới này sẽ được NCS trình bày trong chương 5 của luận án.

CHƯƠNG 5

ĐỔI MỚI CÔNG TÁC KẾ HOẠCH CỦA DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN THUỘC TKV PHÙ HỢP VỚI BỐI CẢNH HIỆN NAY

5.1. Quan điểm và phương hướng đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

5.1.1. Quan điểm đổi mới

Việc đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV mà NCS đề cập ở đây xuất phát từ các quan điểm:

a) Đổi mới công tác kế hoạch là một yêu cầu cấp thiết và là bước khởi đầu để đổi mới hoạt động quản trị các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

Công tác kế hoạch là chức năng được thực hiện đầu tiên của hoạt động quản trị và là cơ sở để triển khai thực hiện các chức năng tiếp theo. Vì thế, để hướng tới đổi mới hoạt động quản trị doanh nghiệp của các doanh nghiệp khai thác than thì việc đầu tiên cần phải thực hiện là đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này. Công tác kế hoạch được đổi mới có hiệu quả sẽ là tiền đề, là động lực để đổi mới các nội dung khác của hoạt động quản trị.

b) Đổi mới công tác kế hoạch là biện pháp giúp doanh nghiệp thích nghi với những đòi hỏi khách quan trong bối cảnh mới

Như phân tích về sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than trong chương 2, bối cảnh nền kinh tế cũng như ngành Than giai đoạn hiện nay có rất nhiều thay đổi. Những thay đổi này xuất phát cả từ các biến động khách quan của môi trường kinh doanh, cũng có những thay đổi từ định hướng của Nhà nước. Để thích ứng được với những thay đổi này, đòi hỏi các doanh nghiệp khai thác than phải đổi mới hoạt động quản trị nói chung và công tác kế hoạch nói riêng để thích nghi với bối cảnh mới trong giai đoạn hiện nay.

c) Công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV cần phải dựa vào các quy luật của nền kinh tế thị trường, đồng thời tuân thủ theo các chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước

Hoạt động trong nền kinh tế thị trường, hơn nữa, Chính phủ đang định hướng xây dựng thị trường Than Việt Nam hội nhập với thị trường khu vực và toàn cầu, vì thế mà hoạt động quản trị nói chung và công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than nói riêng cần phải dựa vào các quy luật của nền kinh tế thị trường như quy luật giá trị, quy luật cung - cầu - giá cả, hay quy luật cạnh tranh... Bên cạnh đó, Việt Nam đang theo đuổi nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước, vì thế công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than ngoài việc vận động theo các quy luật của nền kinh tế thị trường, thì cần phải được thực hiện theo các định hướng, các chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước. Các chủ trương, định hướng này thường được thể hiện thông qua các văn bản như luật, văn bản dưới luật... về các lĩnh vực như tài chính, lao động - tiền lương, tài nguyên, môi trường, thị trường, giá cả... Các định hướng được Nhà nước đưa ra để điều tiết vĩ mô nền kinh tế, vì thế thực hiện theo định hướng là góp phần của doanh nghiệp trong việc thực hiện các mục tiêu mà Nhà nước định ra để quản lý vĩ mô nền kinh tế.

d) Đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than nhằm nâng cao vị trí, vai trò của công tác kế hoạch và thực hiện đồng bộ, tích hợp công tác này với các hoạt động quản trị khác của doanh nghiệp, đáp ứng yêu cầu của quản trị hiện đại

Công tác kế hoạch có vai trò rất quan trọng vì nó định hướng, dẫn dắt và là cơ sở để triển khai các hoạt động còn lại của doanh nghiệp. Tuy nhiên, do ảnh hưởng của công tác kế hoạch trong giai đoạn nền kinh tế vận hành theo cơ chế kế hoạch hóa tập trung bao cấp với sự cản trở của công tác kế hoạch hóa đối với việc phát triển kinh tế dẫn đến việc ngày nay công tác kế hoạch chưa được các doanh nghiệp xem trọng tương xứng với vai trò vốn có của nó. Chính vì vậy, đổi mới công tác kế hoạch phải gắn liền, hướng tới nâng cao nhận thức của doanh nghiệp, của các nhà quản trị doanh nghiệp về công tác kế hoạch, từ đó xác định đúng vị trí, vai trò của công tác kế hoạch trong doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường.

Bên cạnh đó, như đề cập ở trên, công tác kế hoạch là một bộ phận, có quan hệ chặt chẽ với các bộ phận khác trong hoạt động quản trị của doanh nghiệp. Vì thế, công tác kế hoạch cần phải có sự kết nối và được thực hiện đồng bộ, tích hợp với

các hoạt động khác của doanh nghiệp để đảm bảo hiệu quả tổng thể trong hoạt động quản trị, cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

5.1.2. Phương hướng đổi mới

Từ những quan điểm đổi mới; giới hạn phạm vi nội dung nghiên cứu trong luận án; đồng thời phân tích khái niệm và nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than trong chương 2, việc đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV được NCS thực hiện theo các hướng:

- Đổi mới mô hình kế hoạch; quy trình thực hiện công tác kế hoạch;
- Đổi chỉ tiêu, căn cứ và phương pháp lập kế hoạch;
- Đổi mới công tác tổ chức thực hiện kế hoạch;
- Đổi mới công tác kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch.
- Tạo lập hệ thống thông tin phục vụ công tác kế hoạch và định hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch.

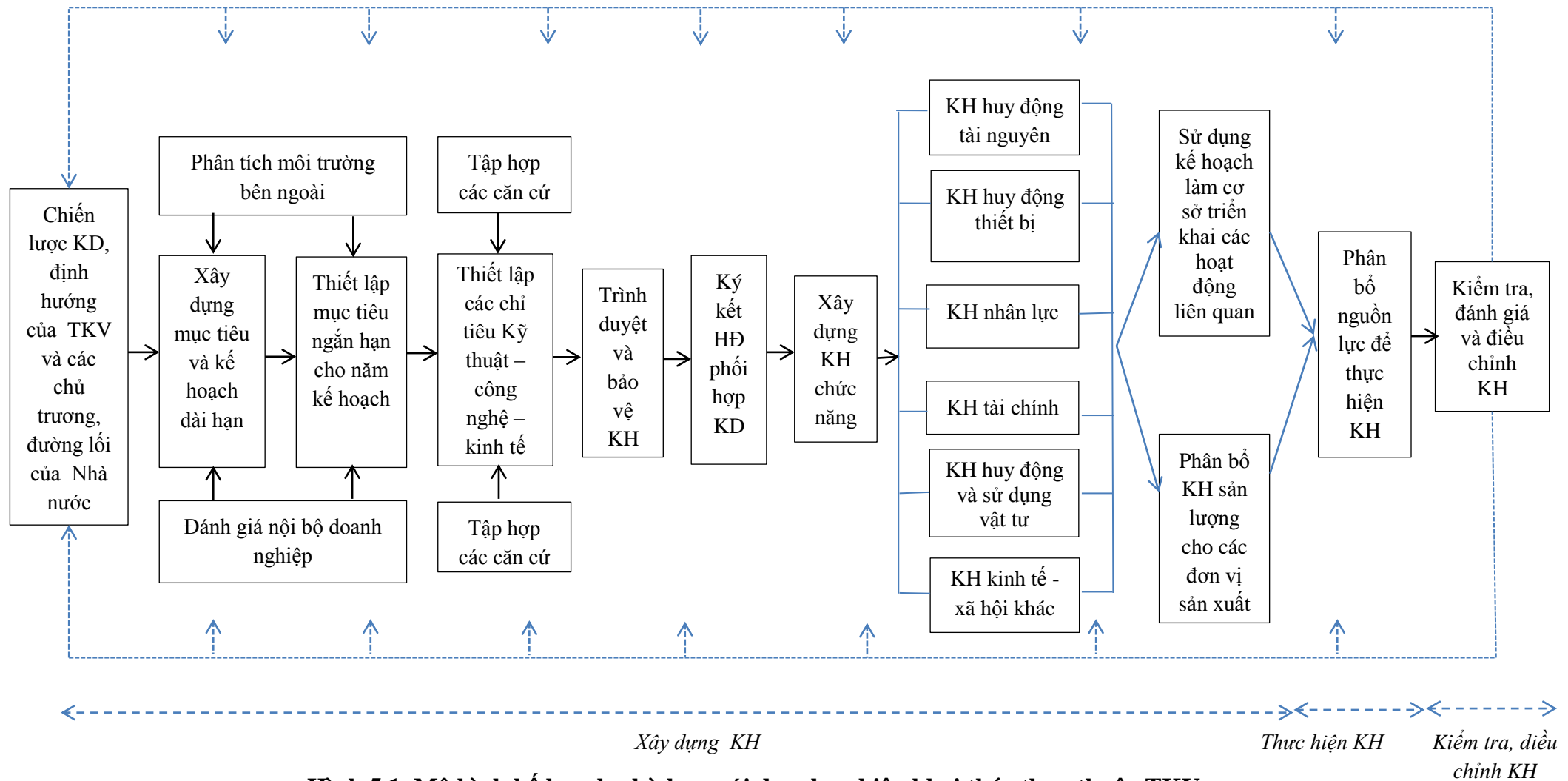
5.2. Nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay

5.2.1. Đổi mới mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch

Như phân tích trong chương 4, mô hình “ba xuống – hai lên” trong thực hiện công tác kế hoạch ở các doanh nghiệp khai thác than hiện nay đã lạc hậu, vừa cản trở sự chủ động của các doanh nghiệp khai thác than, vừa gia tăng khối lượng công việc liên quan đến xét duyệt kế hoạch của TKV. Vì thế, cần phải đổi mới mô hình công tác kế hoạch theo hướng:

- Tăng tính chủ động của các doanh nghiệp khai thác than trong công tác kế hoạch;
- Doanh nghiệp cần thực hiện đầy đủ các nội dung của công tác kế hoạch;
- Giảm bớt các bước trong quy trình thực hiện công tác kế hoạch; đồng thời tích hợp công tác kế hoạch với các hoạt động khác của doanh nghiệp.

Từ phương hướng này, NCS đề xuất đổi mới mô hình công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV theo mô hình trong hình 5.1.



Hình 5.1. Mô hình kế hoạch phù hợp với doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

(Nguồn: Đề xuất của NCS)

Theo mô hình này, trong công tác kế hoạch doanh nghiệp khai thác than thực hiện các nội dung:

- Thực hiện việc phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh cũng như nội bộ doanh nghiệp làm căn cứ xây dựng kế hoạch (cả dài hạn và ngắn hạn).

- Xuất phát từ chiến lược chung, các định hướng của TKV, cũng như các chủ trương, đường lối, chính sách của Nhà nước và kết quả phân tích, dự báo biến động của môi trường kinh doanh, nội bộ doanh nghiệp, doanh nghiệp khai thác than xây dựng các mục tiêu và kế hoạch dài hạn của mình.

- Trên cơ sở mục tiêu, kế hoạch dài hạn và kết quả phân tích môi trường kinh doanh; đánh giá nội bộ doanh nghiệp, doanh nghiệp hoạch định ra mục tiêu cho năm kế hoạch.

- Từ mục tiêu ngắn hạn đó, cùng với các căn cứ khác như hệ thống định mức, các nguồn lực (tài nguyên, con người...) có thể huy động được, doanh nghiệp xây dựng các chỉ tiêu kỹ thuật – công nghệ – kinh tế chủ yếu (gồm các chỉ tiêu về kỹ thuật, công nghệ, một số chỉ tiêu kinh tế chủ yếu như sản lượng, doanh thu, lợi nhuận và giá thành) để trình TKV duyệt.

- Sau khi được phê duyệt, doanh nghiệp khai thác than và TKV ký kết hợp đồng phối hợp kinh doanh (các doanh nghiệp khai thác than là chi nhánh của TKV thì sẽ triển khai thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch này thông qua việc ủy quyền thực hiện kế hoạch).

- Trên cơ sở kế hoạch phối hợp kinh doanh, doanh nghiệp khai thác than xây dựng hệ thống các kế hoạch chức năng. Các kế hoạch chức năng sẽ do các phòng chức năng tương ứng xây dựng. Phòng kế hoạch tổng hợp và cân đối giữa các kế hoạch chức năng.

- Đầu năm kế hoạch, doanh nghiệp tiến hành phân bổ nguồn lực và triển khai tổ chức sản xuất kinh doanh theo kế hoạch đã đề ra. Cuối cùng là thực hiện việc đo lường, đánh giá các hoạt động và thực hiện những điều chỉnh cần thiết khi có những sai sót xảy ra.

Bên cạnh đó, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp còn là cơ sở để triển khai một số hoạt động khác như hoạt động đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động theo KPI (chiến lược dài hạn, kế hoạch kinh doanh hàng năm là cơ sở triển khai xây dựng KPI doanh nghiệp; KPI doanh nghiệp là cơ sở triển khai KPI bộ phận; KPI bộ phận là cơ sở triển khai KPI cá nhân)...

Trên cơ sở mô hình này, quy trình thực hiện công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than rút gọn lại chỉ còn các bước:

Bước 1. Doanh nghiệp khai thác than xây dựng kế hoạch dài hạn và mục tiêu ngắn hạn cho năm kế hoạch;

Bước 2. Doanh nghiệp khai thác than xây dựng các chỉ tiêu kỹ thuật – công nghệ - kinh tế chủ yếu trình TKV phê duyệt;

Bước 3. TKV phê duyệt (có thể yêu cầu chỉnh sửa), hiệp thương ký kết hợp đồng phối hợp kinh doanh (đối với các chi nhánh thực hiện thông qua quyết định ủy quyền thực hiện kế hoạch);

Bước 4. Các doanh nghiệp xây dựng các kế hoạch chức năng;

Bước 5. Triển khai thực hiện kế hoạch; kiểm tra điều chỉnh kế hoạch.

Như vậy, thực hiện công tác kế hoạch theo mô hình và quy trình này sẽ có các tác dụng:

- Doanh nghiệp sẽ thực hiện đầy đủ các nội dung của công tác kế hoạch, từ phân tích môi trường đến xây dựng kế hoạch dài hạn, ngắn hạn và tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch.

- Vẫn đảm bảo tính thống nhất và khả năng phối hợp giữa các doanh nghiệp trong TKV thông qua việc TKV thống nhất cân đối, phê duyệt các chỉ tiêu kỹ thuật – công nghệ - kinh tế chủ yếu.

- Tăng được tính chủ động của các doanh nghiệp khai thác than trong công tác kế hoạch, đồng thời giảm khối lượng công việc phê duyệt của TKV.

- Thực hiện theo mô hình này cũng giúp tích hợp công tác kế hoạch với các hoạt động khác như hoạt động đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động theo KPIs (trình bày ở trên); khoán sản lượng, chi phí (trình bày ở phía sau)...

5.2.2. Đổi mới chỉ tiêu, căn cứ và phương pháp lập kế hoạch

a) Đổi mới chỉ tiêu kế hoạch

Như phân tích mô hình kế hoạch ở trên, để tăng tính chủ động của doanh nghiệp khai thác than, đồng thời vẫn đảm bảo việc phối hợp kinh doanh trong TKV, luận án đề xuất:

- Các chỉ tiêu, bộ phận kế hoạch vẫn xây dựng như hiện tại;
- Chỉ trình TKV phê duyệt một số chỉ tiêu chủ yếu, bao gồm:
 - + Các chỉ tiêu sản lượng, kỹ thuật – công nghệ;
 - + Một số chỉ tiêu kinh tế, tài chính cơ bản: Doanh thu, lợi nhuận;
 - + Kế hoạch giá thành (chỉ tiêu này rất quan trọng vì là cơ sở để xác định giá bán nội bộ cho TKV).

- Các kế hoạch chức năng, doanh nghiệp khai thác than chủ động xây dựng dựa trên các chỉ tiêu chủ yếu kể trên và tổ chức thực hiện mà không cần phải trình TKV phê duyệt.

b) Đổi mới căn cứ, phương pháp lập kế hoạch

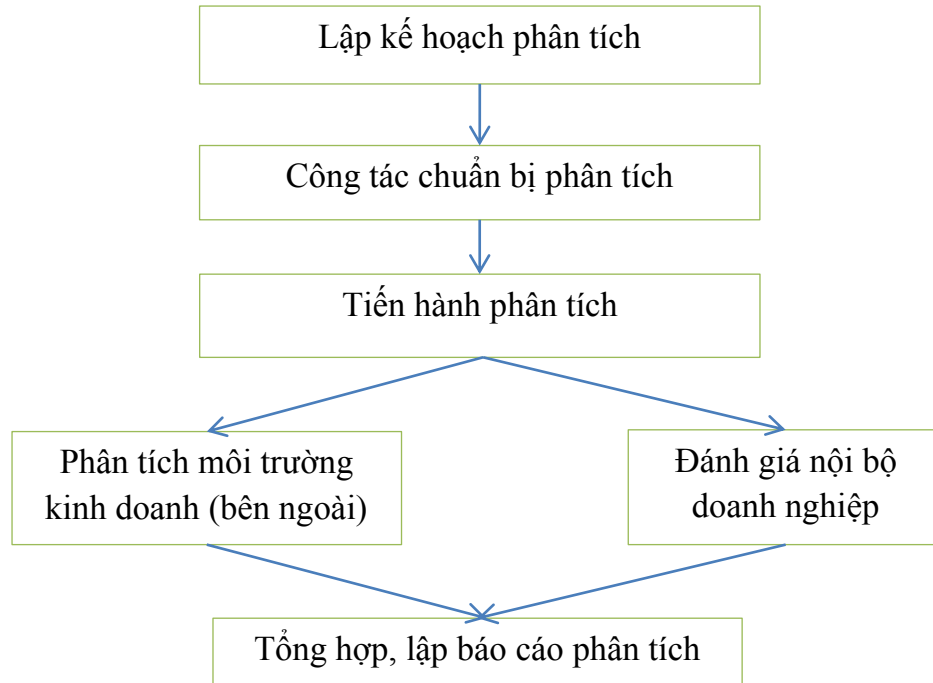
Doanh nghiệp cần phải xây dựng kế hoạch dài hạn để có được hướng đi trong tương lai dài;

Cả kế hoạch ngắn hạn và dài hạn đều kết hợp giữa các phương pháp hiện tại (kinh nghiệm, theo mức tiêu hao) với phương pháp phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh và nội bộ doanh nghiệp phục vụ cho công tác kế hoạch.

Theo đó, luận án đề xuất quy trình và khung phân tích môi trường (môi trường kinh doanh và nội bộ doanh nghiệp) phù hợp với doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

**) Quy trình phân tích môi trường của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV*

Quy trình phân tích môi trường của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV được thể hiện trong hình 5.2. Theo đó, việc phân tích môi trường được thực hiện qua các bước:



Hình 5.2. Quy trình thực hiện hoạt động phân tích môi trường

(Nguồn: Đề xuất của NCS)

Bước 1. Lập kế hoạch phân tích. Việc đầu tiên cần phải thực hiện là lập kế hoạch phân tích để có cơ sở triển khai thực hiện các công việc một cách chặt chẽ và đầy đủ. Kế hoạch phân tích cần chỉ ra các công việc phải thực hiện, nhân sự thực hiện các công việc đó.

Bước 2. Chuẩn bị các điều kiện cần thiết để thực hiện phân tích. Để hoạt động phân tích được thực hiện một cách thuận tiện và hiệu quả, cần phải thực hiện công tác chuẩn bị chu đáo. Một số điều kiện cần phải chuẩn bị như các tài liệu, thông tin, công cụ và con người thực hiện việc phân tích.

Bước 3. Tiến hành phân tích. Ở nội dung này, doanh nghiệp cần thực hiện:

- Phân tích môi trường kinh doanh (bên ngoài) để dự báo các cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp trong tương lai;
- Đánh giá nội bộ doanh nghiệp để thấy được những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và khả năng tận dụng các cơ hội, né tránh các nguy cơ.

Bước 4. Tổng hợp, lập báo cáo phân tích. Từ kết quả phân tích, tiến hành tổng hợp và lập báo cáo phân tích. Báo cáo phân tích cần chỉ ra được các nội dung:

- Tổng hợp các cơ hội, nguy cơ từ môi trường bên ngoài;
- Tổng hợp những điểm mạnh, điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp;
- Dự kiến các phương án mục tiêu, kế hoạch (kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp) có thể triển khai hiệu quả.

Sau khi xây dựng xong báo cáo phân tích, có thể tổ chức Hội nghị phân tích để tranh thủ thêm các ý kiến của các bên liên quan và các chuyên gia; đồng thời cũng để truyền đạt các thông tin từ kết quả phân tích môi trường cho các cá nhân, bộ phận hữu quan trong doanh nghiệp.

**) Đề xuất khung phân tích môi trường phù hợp với các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV*

Từ nội dung cơ bản của việc phân tích môi trường kinh doanh, đồng thời có phân ánh, tính đến những đặc trưng của doanh nghiệp khai thác than để đảm bảo việc phân tích môi trường có trọng tâm và hiệu quả, NCS đề xuất khung phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than như trong bảng 5.1.

Bảng 5.1. Khung phân tích môi trường phù hợp với doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

Thành tố môi trường	Nội dung phân tích
A. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH (BÊN NGOÀI)	
I. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ	
1. Môi trường chính trị - pháp luật	
a. Môi trường chính trị	- Mối quan hệ ngoại giao (tác động đến hoạt động xuất, nhập khẩu than; nhập khẩu máy móc thiết bị; thu hút đầu tư nước ngoài; và đầu tư khai thác ra nước ngoài (nếu có))
b. Môi trường pháp luật	- Các luật, bộ luật có tác động trực tiếp đến doanh nghiệp khai thác than: Bộ luật lao động; luật tài nguyên; luật bảo vệ môi trường và các luật khác có liên quan đến doanh nghiệp như luật doanh nghiệp, các luật thuế, luật đầu tư, luật thương mại...(quan tâm đến những điều, khoản trực tiếp ảnh hưởng đến doanh nghiệp khai thác than.

	<ul style="list-style-type: none"> - Luật quốc tế, các công ước quốc tế có tác động đến Việt Nam và có liên quan đến hoạt động khai khoáng như vấn đề tài nguyên, môi trường, sử dụng lao động...
2. Môi trường kinh tế	<ul style="list-style-type: none"> - Sự phát triển của các ngành kinh tế của nền kinh tế quốc dân và tác động đến ngành Than; - Một số biến kinh tế vĩ mô liên quan đến doanh nghiệp khai thác than như tốc độ tăng trưởng kinh tế, lãi suất ngân hàng, tỷ giá hối đoái, tỷ lệ thất nghiệp, lạm phát...
3. Môi trường văn hóa - xã hội	
a. Môi trường văn hóa	<ul style="list-style-type: none"> - Tác động của văn hóa vùng miền đến người lao động
b. Môi trường xã hội	<ul style="list-style-type: none"> - Sự phát triển của xã hội và tác động đến nhu cầu, mức hưởng thụ của người lao động; - Việc thu hút lao động của các khu vực kinh tế, các doanh nghiệp khác bằng thu nhập, điều kiện làm việc, phúc lợi...
4. Môi trường công nghệ	<ul style="list-style-type: none"> - Các công nghệ khai thác than và khả năng áp dụng trong điều kiện của Việt Nam; - Xu hướng đổi mới công nghệ; chu kỳ công nghệ liên quan đến hoạt động khai thác, chế biến than.
5. Môi trường tự nhiên	<ul style="list-style-type: none"> - Trữ lượng tài nguyên thăm dò đến thời điểm hiện tại và dự kiến thăm dò trong tương lai; - Vấn đề tồn thất tài nguyên và hướng khắc phục; - Vấn đề cạn kiệt tài nguyên và ô nhiễm môi trường; - Nguồn năng lượng thay thế và tác động đến ngành Than; - Thời tiết, khí hậu và những ảnh hưởng đến hoạt động khai thác, chế biến than; - Biến đổi khí hậu và tác động đến hoạt động khai thác, chế biến than.

II. MÔI TRƯỜNG NGÀNH (HAY MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH)	
1. Khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Doanh nghiệp giao than qua đầu mối nào của Tập đoàn; - Khả năng nhận than của các đầu mối; - Kinh nghiệm và khả năng phối hợp kinh doanh giữa doanh nghiệp và đầu mối tiêu thụ; - Quyền hạn và khả năng tìm kiếm các khách hàng lẻ để tự tiêu thụ của doanh nghiệp.
2. Nhà cung cấp	<ul style="list-style-type: none"> - Những nhà cung cấp nào là chỉ định của Tập đoàn. Khả năng cung ứng kịp thời của họ; kinh nghiệm và khả năng phối hợp kinh doanh của các nhà cung cấp đó với doanh nghiệp; - Những yếu tố đầu vào nào doanh nghiệp được chủ động cung ứng; các nhà cung cấp nào có khả năng cung ứng những yếu tố đó và khả năng cung ứng, uy tín, cũng như mối quan hệ của họ đối với doanh nghiệp
3. Đối thủ cạnh tranh hiện tại	<ul style="list-style-type: none"> - Khả năng cạnh tranh của các đối thủ trong việc thu hút các yếu tố đầu vào, đặc biệt là lao động - Khả năng cạnh tranh (về số lượng, chất lượng, giá cả) của các doanh nghiệp ngoài TKV và doanh nghiệp nhập khẩu than (doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV thực chất là một đơn vị kinh doanh của Tập đoàn nên về cơ bản là không có đối thủ cạnh tranh về tiêu thụ trong nội bộ TKV).
4. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn	<ul style="list-style-type: none"> - Những doanh nghiệp nào đang có ý định tham gia vào khai thác, nhập khẩu than và những nguồn lực, năng lực cạnh tranh của họ.
5. Sản phẩm thay thế	<ul style="list-style-type: none"> - Nhận diện những sản phẩm thay thế và khả năng phát triển những sản phẩm thay thế đó ở Việt Nam hiện tại và trong tương lai.

B. ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ DOANH NGHIỆP	
1. Đánh giá các nguồn lực	- Đánh giá các nguồn lực của doanh nghiệp như nhân lực, nguồn lực tài chính, công nghệ, thông tin...
2. Phân tích hoạt động kinh doanh	- Phân tích tình hình cung ứng và sử dụng các yếu tố đầu vào: Phân tích tình hình sử dụng lao động; phân tích tình hình sử dụng TSCĐ; phân tích tình hình cung ứng và dự trữ vật tư; - Phân tích hoạt động sản xuất; - Phân tích chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm; - Phân tích tình hình tiêu thụ; lợi nhuận; - Phân tích tình hình tài chính.
3. Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng	- Phân tích các hoạt động quản trị theo lĩnh vực như quản trị sản xuất (các bộ phận về công nghệ sản xuất, điều độ sản xuất...); quản trị nhân lực; quản trị tài chính; quản trị Marketing; quản trị chi phí, quản trị R&D...

(Nguồn: Đề xuất của NCS)

Chủ thể phân tích môi trường của doanh nghiệp sẽ là các nhà quản trị cấp cao của doanh nghiệp, với sự trợ giúp của các bộ phận phòng ban chức năng của doanh nghiệp. Phòng Kế hoạch sẽ là đơn vị chủ trì việc tổng hợp phân tích, viết báo cáo. Sử dụng ma trận SWOT để tổng hợp kết quả phân tích.

Việc thực hiện phân tích môi trường có thể tiến hành thường xuyên và nên thực hiện quy củ, bài bản theo định kỳ hai lần trong một năm. Một lần được thực hiện vào thời điểm giữa năm làm cơ sở xây dựng kế hoạch cho năm tiếp theo; một lần được thực hiện vào thời điểm cuối năm làm căn cứ triển khai thực hiện kế hoạch trong năm tiếp theo.

Việc thực hiện hoạt động phân tích môi trường trong bối cảnh hiện nay là việc làm quan trọng giúp doanh nghiệp thực hiện công tác kế hoạch có hiệu quả, thích nghi được với những biến động của môi trường kinh doanh. Bên cạnh đó, thực hiện phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh, nội bộ doanh

ngành cũng phù hợp với mô hình kế hoạch đề xuất ở trên, đảm bảo cho doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV thực hiện đầy đủ, đồng bộ các nội dung của công tác kế hoạch.

Ngoài ra, trong một số trường hợp nếu điều kiện cho phép, doanh nghiệp có thể kết hợp lập kế hoạch theo một số phương pháp khác như:

- *Phương pháp lập kế hoạch từ phân tích các nhân tố tác động*. Phân tích và chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến các chỉ tiêu kế hoạch (sản lượng sản xuất, sản lượng tiêu thụ, số lượng lao động, năng suất lao động...) sau đó lượng hóa mức độ ảnh hưởng này và dự kiến chỉ tiêu kế hoạch trên cơ sở chỉ tiêu kì báo cáo và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đã lượng hóa ở trên. Phương pháp này phức tạp, nhưng với sự phát triển của công nghệ thông tin thì dần có thể đưa vào áp dụng trong công tác kế hoạch.

- *Phương pháp toán kinh tế*. Sử dụng các mô hình toán kinh tế như mô hình quy hoạch tuyến tính; lý thuyết tương quan hồi quy; lý thuyết trò chơi; lý thuyết xác suất thống kê... vào xác định nhu cầu tiêu thụ than hay sản lượng than có thể khai thác khi có những ràng buộc nhất định...

Bên cạnh đó, ngoài phương án chính, thay vì lập một số phương án dự phòng, doanh nghiệp có thể lập thêm hai phương án kế hoạch: Phương án với mức sản lượng cao nhất có thể và phương án với mức sản lượng thấp nhất có thể. Khi đó, nếu môi trường kinh doanh biến động, doanh nghiệp cũng có thể chủ động điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với điều kiện mới.

5.2.3. Đổi mới công tác tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch

a) Đổi mới công tác tổ chức thực hiện kế hoạch

Như phân tích trong chương 4, việc tổ chức thực hiện kế hoạch ở các doanh nghiệp khai thác than được thực hiện thông qua việc giao kế hoạch sản lượng cho các đơn vị sản xuất. Tuy nhiên, việc giao này đôi khi còn bị ảnh hưởng bởi ý chí chủ quan của các nhà quản trị doanh nghiệp, còn mang tính hình thức và chưa phát huy được hết ý nghĩa của công tác kế hoạch.

Chính vì vậy, để đổi mới công tác tổ chức thực hiện kế hoạch, NCS đề xuất:

**) Đổi mới phương pháp xác định sản lượng giao khoán cho các đơn vị:*

Việc xác định sản lượng giao khoán cho các đơn vị được xác định theo các bước:

- Bước 1. Xác định năng suất lao động của năm liền trước năm kế hoạch;
- Bước 2. Điều chỉnh năng suất lao động phù hợp với điều kiện sản xuất của đơn vị trong năm kế hoạch.
- Bước 3. Dựa vào số lượng lao động của đơn vị và năng suất lao động dự kiến năm kế hoạch tính ở bước 2, xác định sản lượng giao khoán cho đơn vị.
- Bước 4. Điều chỉnh số lượng lao động theo các điều kiện khác như tài nguyên, thiết bị huy động...
- Bước 5. Lấy ý kiến của các đơn vị sản xuất về phương án giao khoán sản lượng xây dựng ở bước 4 (các đơn vị bảo vệ phương án giao khoán sản lượng).
- Bước 6. Thống nhất phương án giao khoán sản lượng, ký kết hợp đồng giao khoán nội bộ doanh nghiệp.

Như vậy, việc xác định sản lượng giao khoán có căn cứ hơn và do đó dễ dàng thuyết phục các đơn vị sản xuất hơn. Bên cạnh đó, quy trình này vẫn đảm bảo công bằng đối với các đơn vị sản xuất thông qua việc họ được tham gia thảo luận, bảo vệ phương án giao khoán sản lượng trước khi ký kết hợp đồng nội bộ.

**) Gắn giao khoán sản lượng với giao khoán các yếu tố chi phí không định mức tiêu hao.* Theo đó, việc khoán các yếu tố chi phí không định mức tiêu hao tích hợp với giao khoán sản lượng được thực hiện như sau:

Bước 1. Xác định lượng chi phí các yếu tố không định mức được phép phát sinh trong kỳ. Trên cơ sở nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, kế hoạch huy động thiết bị..., xác định lượng chi phí của các yếu tố không định mức tiêu hao. Tùy vào từng loại chi phí mà có cách xác định khác nhau. Đây cũng chính là lượng chi phí giao khoán cho các đơn vị sản xuất và người lao động.

Bước 2. Xác định chi phí thực tế phát sinh trong kỳ. Cuối mỗi kỳ hạch toán, bằng các nghiệp vụ thống kê sẽ xác định được lượng chi phí các yếu tố không định mức thực tế phát sinh trong kỳ.

Bước 3. Xác định mức chi phí các đơn vị được quyết toán. Để xác định được mức chi phí này, cần phải tạo ra một mức tiêu hao chi phí làm cơ sở quyết toán.

- Xác định chi phí giao khoán tính cho một đơn vị sản phẩm giao khoán:

$$m_{1sp} = \frac{CP_{gk}}{Q_{gk}} \quad (5.1)$$

Trong đó:

m_{1sp} : Mức tiêu hao chi phí các yếu tố không định mức tiêu hao tính cho một đơn vị sản phẩm giao khoán;

Q_{gk} : Sản lượng giao khoán trong kỳ.

- Xác định chi phí giao khoán được phép quyết toán:

$$CP'_{gk} = m_{1sp} \times Q_{tt} \quad (5.2)$$

Việc xác định mức tiết kiệm/bội chi trong khoán các yếu tố chi phí không định mức được xác định theo quy chế khoán của doanh nghiệp.

Như vậy, với việc tích hợp giao khoán sản lượng và giao khoán chi phí không định mức tiêu hao, một mặt làm tăng ý nghĩa của công tác kế hoạch, mặt khác giúp tạo ra được phương pháp khoán phù hợp với các yếu tố chi phí không định mức tiêu hao. Hơn nữa, việc tính toán tương đối chính xác được sản lượng giao khoán như đề cập ở trên sẽ giúp cho công tác giao khoán các yếu tố chi phí không định mức tiêu hao của doanh nghiệp có căn cứ và chính xác hơn.

b) Đổi mới công tác kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch

Hiện nay, việc thực hiện kế hoạch được đánh giá thông qua so sánh kết quả thực tế với kế hoạch đề ra. Tuy nhiên, kế hoạch đôi khi được lập chưa tương xứng với tiềm năng, và hàng năm lại được điều chỉnh khi thực hiện nên việc đánh giá kế hoạch như vậy chưa thấy rõ được hiệu quả của việc thực hiện kế hoạch.

Để tăng thực chất và hiệu quả của việc đánh giá thực hiện kế hoạch, ngoài việc so sánh thực hiện với kế hoạch (hoặc kế hoạch điều chỉnh), doanh nghiệp cần:

- Đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch điều chỉnh so với tiềm năng và các nguồn lực có thể khai thác của doanh nghiệp; đánh giá xem doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả các nguồn lực phân bổ cho việc thực hiện kế hoạch;

- Đánh giá việc nhận diện đầy đủ và chính xác các cơ hội; mức độ tận dụng các cơ hội của doanh nghiệp;

- Đánh giá việc nhận diện đầy đủ và chính xác các nguy cơ; khả năng né tránh các nguy cơ của doanh nghiệp.

Như vậy, việc đánh giá kế hoạch không chỉ dừng lại ở việc xem xét có hoàn thành kế hoạch hay chưa mà cần phải xem xét khả năng huy động và sử dụng các nguồn lực để tận dụng cơ hội và né tránh nguy cơ từ môi trường kinh doanh.

c) Đổi mới công tác điều chỉnh kế hoạch

Như phân tích trong chương 4, từ năm 2016, vào tháng 10 hàng năm, Tập đoàn đều xem xét để điều chỉnh kế hoạch của doanh nghiệp một lần. Kết quả điều chỉnh này sẽ làm cơ sở để đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch vào cuối năm. Tuy nhiên, việc điều chỉnh này đôi khi còn mang tính “xin - cho”, do đó việc đánh giá hoàn thành kế hoạch, như phân tích ở trên là không có nhiều ý nghĩa.

Vì thế, cùng với đề xuất tăng cường phân tích và dự báo biến động môi trường kinh doanh ở trên, NCS đề xuất bỏ việc điều chỉnh kế hoạch thường niên. Trong quá trình thực hiện kế hoạch, nếu có phát sinh biến động khách quan từ môi trường kinh doanh, doanh nghiệp mới thực hiện việc phân tích và điều chỉnh phù hợp (sẽ phải giải trình cụ thể với Tập đoàn để thống nhất điều chỉnh).

5.2.4. Tạo lập hệ thống thông tin phục vụ công tác kế hoạch và định hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch

Như đề cập ở chương 4, doanh nghiệp cần thiết phải tạo lập được hệ thống thông tin kế hoạch và có hướng ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác này. Điều này cũng phù hợp với xu hướng của các doanh nghiệp mở nước ngoài được chỉ ra trong chương 2.

a) Xây dựng hệ thống thông tin kế hoạch

Hệ thống thông tin quản lý được hiểu là hệ thống chuyển đổi các dữ liệu từ môi trường bên ngoài và môi trường bên trong tổ chức thành thông tin, đồng thời truyền những thông tin này theo hình thức phù hợp tới các nhà quản trị ở tất cả các cấp, các chức năng nhằm đảm bảo cho việc ra quyết định của các nhà quản trị trong

lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát một cách hiệu quả và kịp thời [11]. Công tác kế hoạch là chức năng đầu tiên trong tiến trình quản trị của doanh nghiệp, là cơ sở quan trọng để triển khai các hoạt động quản trị khác, cũng như điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì thế việc cung cấp thông tin có chất lượng phục vụ cho công tác kế hoạch và việc cung cấp thông tin kế hoạch chính xác, kịp thời cho các hoạt động quản trị khác có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động quản trị.

Trên cơ sở lý thuyết về công tác kế hoạch, hệ thống thông tin quản lý và những đặc trưng của doanh nghiệp khai thác than, NCS đề xuất xây dựng hệ thống thông tin kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than như hình 5.3.

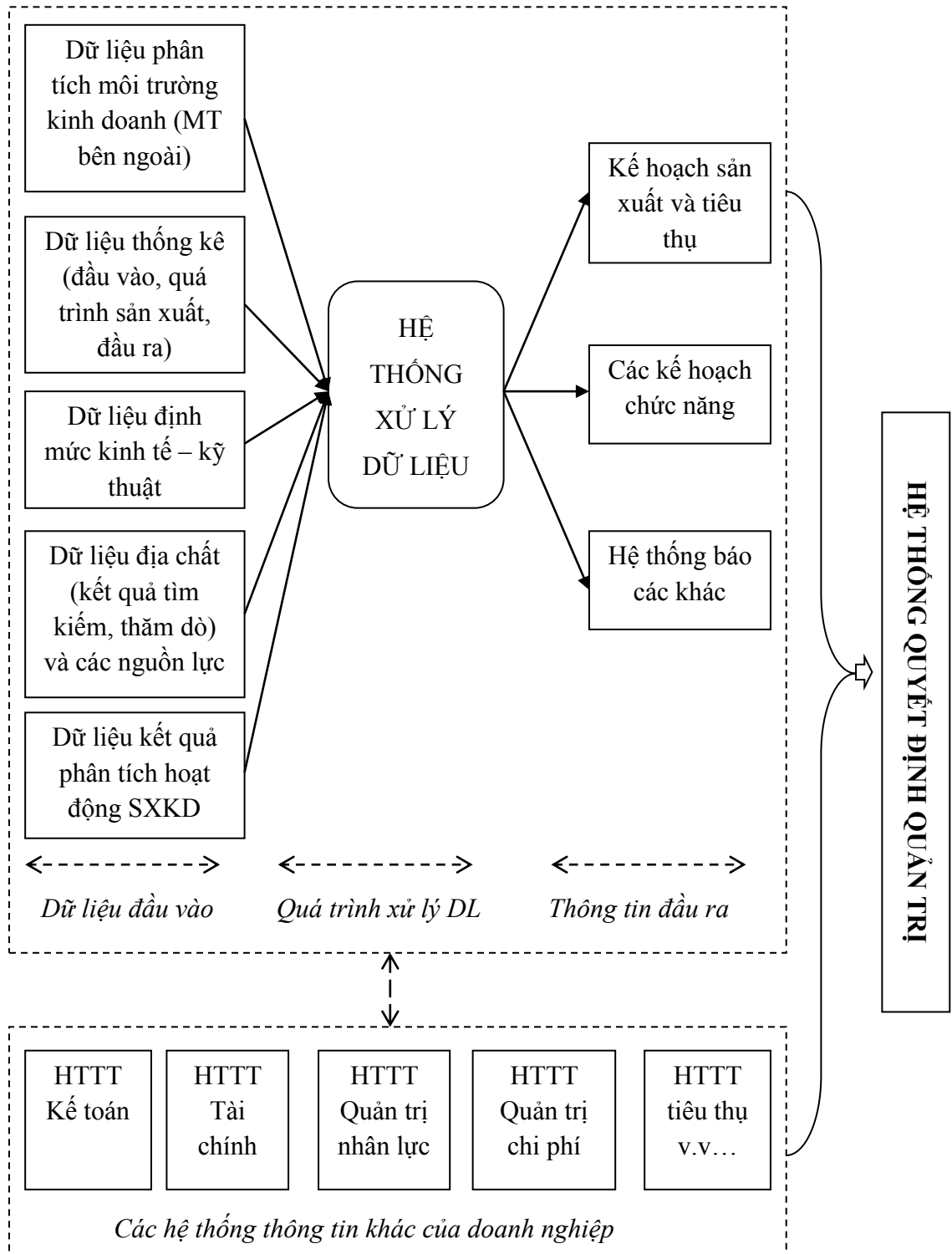
Công tác kế hoạch nhằm cung cấp các thông tin để các nhà quản trị đưa ra các quyết định về tổ chức và điều hành sản xuất kinh doanh. Để đảm bảo thực hiện được nội dung này, hệ thống thông tin sẽ bao gồm ba phần:

- Cơ sở dữ liệu đầu vào: Đối với các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, dữ liệu đầu vào của công tác kế hoạch gồm rất nhiều dữ liệu khác nhau như dữ liệu phân tích môi trường kinh doanh (phân tích môi trường bên ngoài); dữ liệu phân tích hoạt động kinh doanh (phân tích nội bộ); dữ liệu thống kê; dữ liệu định mức kinh tế - kỹ thuật; dữ liệu địa chất; dữ liệu về các nguồn lực của doanh nghiệp.

- Quá trình xử lý dữ liệu: Kết hợp giữa con người và thiết bị (máy tính điện tử), thực hiện việc xử lý, biến các dữ liệu đầu vào thành các thông tin cần thiết.

- Hệ thống kế hoạch, báo cáo của doanh nghiệp bao gồm kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm và các kế hoạch chức năng như kế hoạch huy động tài nguyên; kế hoạch giá thành; kế hoạch vật tư; kế hoạch lao động – tiền lương, kế hoạch bảo vệ môi trường... Đây cũng chính là đầu ra của hệ thống thông tin kế hoạch.

Hệ thống thông tin kế hoạch là một phân hệ của hệ thống thông tin quản lý của doanh nghiệp. Hệ thống thông tin kế hoạch có quan hệ chặt chẽ, hai chiều với các phân hệ khác khác (hệ thống thông tin kế hoạch vừa nhận dữ liệu đầu vào từ các phân hệ khác, vừa cung cấp thông tin đầu ra làm dữ liệu đầu vào cho các phân hệ đó). Các phân hệ này cùng phối hợp để cung cấp thông tin cho việc ra các quyết định quản trị phục vụ điều hành hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.



Hình 5.3. Mô hình hệ thống thông tin kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

(Nguồn: Đề xuất của NCS)

Khi xây dựng hệ thống thông tin này cần lưu ý một số vấn đề:

- Dữ liệu được xây dựng, tổng hợp và lưu trữ theo chuỗi thời gian để có đủ dữ liệu cần thiết cho việc xử lý và cung cấp thông tin ra quyết định quản trị (phục vụ điều hành hoạt động hàng ngày hoặc báo cáo định kỳ).

- Để xây dựng cơ sở dữ liệu cần phải ứng dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin như sử dụng các phần mềm chuyên dụng, phần mềm quản trị... với hạ tầng công nghệ, hạ tầng mạng hiện đại để đảm bảo việc truy cập, trích xuất dữ liệu, cung cấp thông tin... được thuận tiện và kịp thời.

Việc xây dựng hệ thống thông tin quản lý nói chung và hệ thống thông tin kế hoạch nói riêng là yêu cầu cấp thiết của doanh nghiệp, bởi nó sẽ giúp doanh nghiệp lưu trữ và cung cấp thông tin đầy đủ, kịp thời cho việc ra các quyết định quản trị hiệu quả, từ đó nâng cao hiệu quả của công tác kế hoạch cũng như hoạt kinh doanh.

b) Định hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

Trong bối cảnh cách mạng công nghệ 4.0 hiện nay, việc ứng dụng công nghệ nói chung và công nghệ thông tin nói riêng vào hoạt động sản xuất kinh doanh là yêu cầu cấp thiết đối với doanh nghiệp. Việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kế hoạch giúp cho việc thực hiện công tác kế hoạch được thuận lợi, nhanh chóng, giảm hao phí lao động, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nói chung và công tác kế hoạch nói riêng.

Hiện nay tại các doanh nghiệp khai thác than chưa có phần mềm chuyên dụng cho công tác kế hoạch. Việc tính toán, xây dựng các bảng tính chủ yếu dựa vào phần mềm M. Excel. Tuy nhiên, việc ứng dụng này chủ yếu để thuận tiện cho việc tính toán và thiết kế các mẫu biểu rời rạc mà chưa có sự liên kết giữa các mẫu biểu, các bộ phận kế hoạch. Cần thiết phải xây dựng một phần mềm chuyên dụng.

Từ thực trạng này, NCS đề xuất xây dựng phần mềm chuyên dụng phục vụ công tác kế hoạch. Tuy nhiên, trong phạm vi giải quyết của luận án, cũng như những hạn chế về công nghệ thông tin của NCS, việc đề xuất phần mềm chuyên dụng này chỉ dừng lại ở góc độ tổ chức mà không đi sâu vào kỹ thuật lập trình.

**) Yêu cầu đối với việc xây dựng phần mềm*

Phần mềm kế hoạch phải đảm bảo các yêu cầu sau đây:

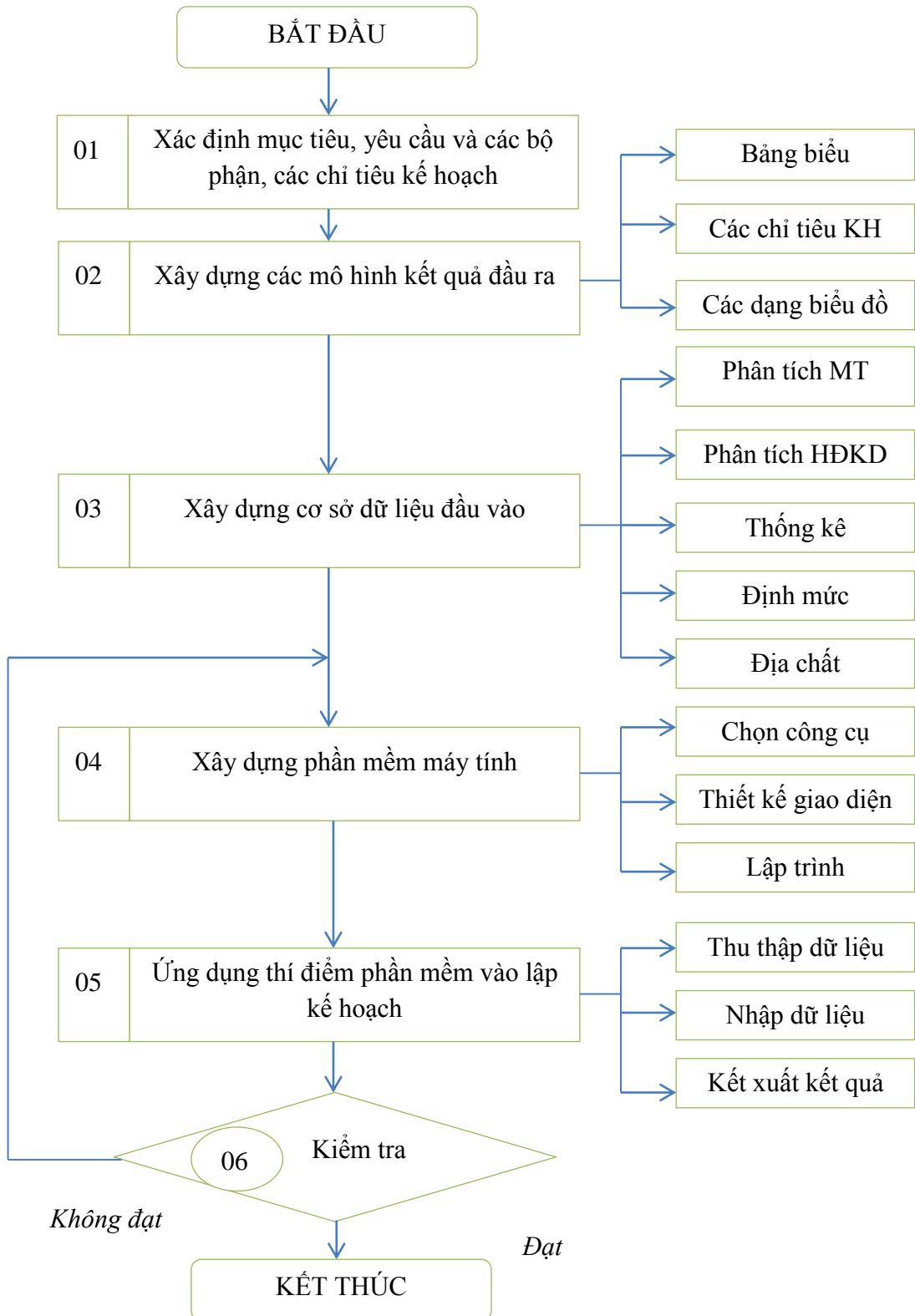
- Phần mềm cho phép lập toàn diện hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp (bao gồm kế hoạch dài hạn, ngắn hạn; kế hoạch sản xuất, tiêu thụ và các kế hoạch chức năng).
- Các kết quả, tính toán ở đầu ra phải phản ánh được đầy đủ các chỉ tiêu kế hoạch của doanh nghiệp.
- Kết quả đầu ra thể hiện ở các bảng tính và các chỉ tiêu kế hoạch (mỗi bộ phận kế hoạch được thể hiện ở một hoặc một số bảng tính; các chỉ tiêu, bao gồm cả chỉ tiêu kế hoạch và chỉ tiêu trung gian để tính ra chỉ tiêu kế hoạch được thể hiện trong bảng tính). Ngoài ra, để tăng tính trực quan, sinh động, kết quả đầu ra cũng nên thể hiện thông qua các biểu đồ, các bảng so sánh...
- Phần mềm cho phép lưu trữ dữ liệu và trích xuất dữ liệu khi cần.
- Phần mềm cần thuận tiện cho người sử dụng.
- Phần mềm có khả năng phát hiện sai sót và cho phép sửa chữa.
- Chương trình phần mềm cho phép hoàn thiện hay cải tiến khi cần thiết cho phù hợp với những đối tượng riêng, hay khi có những thay đổi về quy định của Nhà nước hoặc quy chế quản lý nội bộ của doanh nghiệp...
- Phần mềm có khả năng tích hợp với các phần mềm chuyên dụng khác như phần mềm kế toán, thống kê, phân tích, địa chất...

**) Quy trình các bước thực hiện việc xây dựng phần mềm*

Quy trình xây dựng phần mềm được thực hiện theo lưu đồ hình 5.4. Theo đó, việc xây dựng phần mềm được thực hiện theo các bước:

Bước 1. Xác định mục tiêu, yêu cầu của việc xây dựng phần mềm; các bộ phận, chỉ tiêu cấu thành hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp và mối quan hệ giữa chúng, làm cơ sở xác định các phân hệ của phần mềm, liên kết giữa các phân hệ.

Bước 2. Xây dựng mô hình kết quả đầu ra. Ở bước này, doanh nghiệp cần phải xác định đầu ra mong muốn của mô hình, thiết kế các bảng biểu (cần dựa vào hệ thống mẫu biểu của Tập đoàn), xác định các chỉ tiêu trong mỗi bảng biểu và lựa chọn dạng biểu đồ phù hợp với từng nội dung kế hoạch.



Hình 5.4. Sơ đồ các bước xây dựng phần mềm kế hoạch

(Nguồn: Đề xuất của NCS)

Bước 3. Xây dựng cơ sở dữ liệu đầu vào phù hợp để đảm bảo có được đầu ra mong muốn.

Bước 4. Xây dựng chương trình phần mềm. Công việc này thuộc nhóm kỹ thuật, do bộ phận công nghệ thông tin của doanh nghiệp đảm nhận hoặc thuê đối tác ngoài doanh nghiệp viết.

Bước 5. Tiến hành chạy thử nghiệm phần mềm.

Bước 6. Trên cơ sở kết quả chạy thử nghiệm, thực hiện các hiệu chỉnh cần thiết để hoàn thiện phần mềm và triển khai áp dụng chính thức tại doanh nghiệp.

Trong quá trình sử dụng, khi có những thay đổi (về chế độ, chính sách của Nhà nước, về yêu cầu quản lý của doanh nghiệp...), doanh nghiệp sẽ tiến hành nâng cấp phần mềm để đảm bảo sử dụng thuận tiện và hiệu quả hơn.

**) Dự kiến cấu trúc phần mềm*

Cấu trúc phần mềm, về cơ bản cũng gồm có đầu vào, quá trình xử lý và đầu ra như đề cập trong mô hình hệ thống thông tin kế hoạch. Trên cơ sở mô hình hệ thống thông tin (hình 5.3), NCS đề xuất cấu trúc phần mềm kế hoạch như hình 5.5.

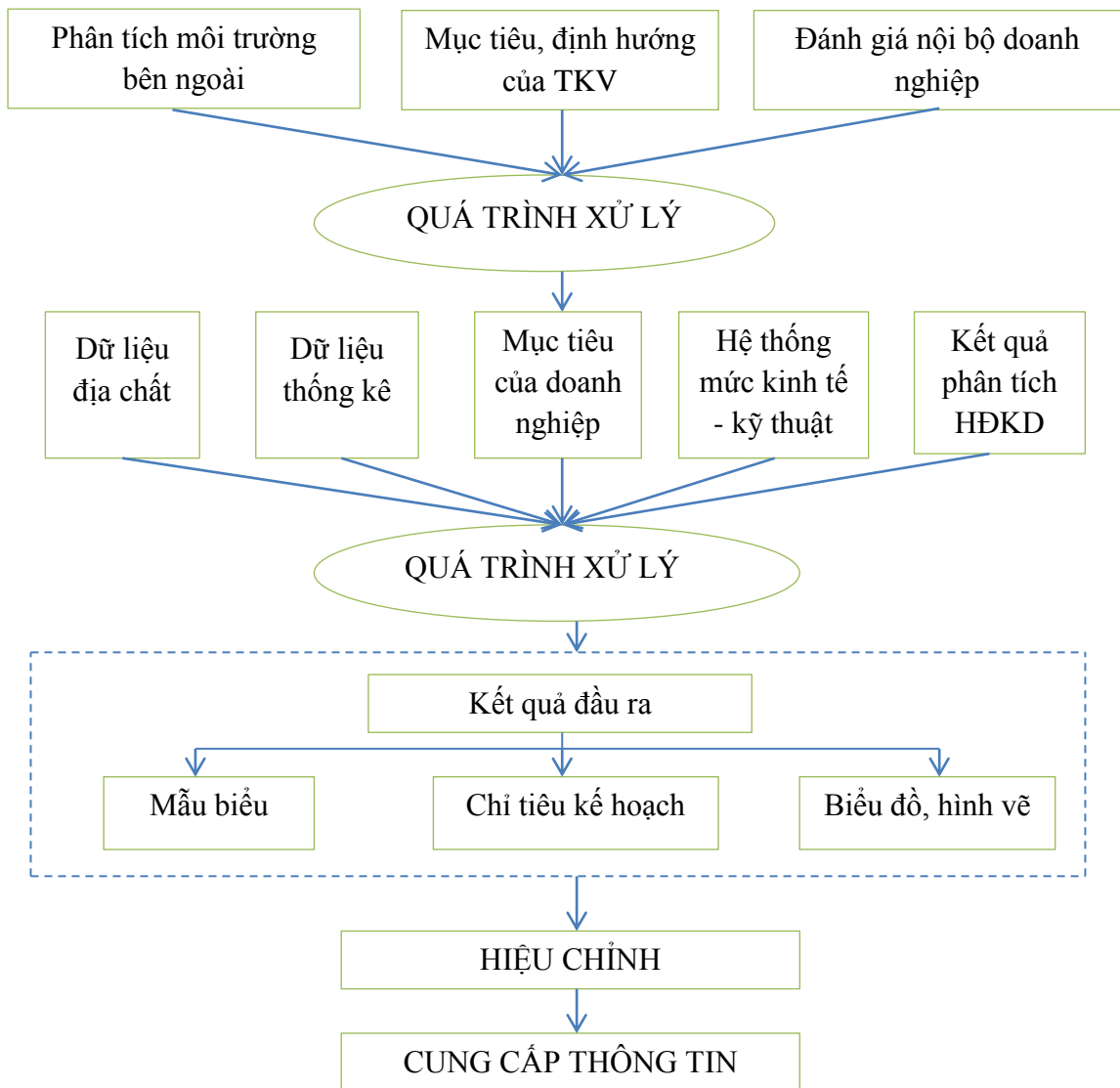
Theo đó, việc xây dựng phần mềm kế hoạch được thực hiện theo các bước:

- Đầu tiên, dựa vào kết quả phân tích môi trường và đánh giá nội bộ doanh nghiệp; mục tiêu và định hướng của TKV, xác định mục tiêu cho doanh nghiệp.

- Trên cơ sở mục tiêu đó, cùng với những căn cứ lập kế hoạch khác như dữ liệu địa chất, dữ liệu thống kê, kết quả phân tích hoạt động kinh doanh, hệ thống mức kinh tế - kỹ thuật, tiếp tục được phần mềm xử lý để đưa ra kết quả đầu ra là hệ thống kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp, được thể hiện qua các mẫu biểu với các chỉ tiêu tương ứng và các biểu đồ, hình vẽ.

- Cuối cùng, hệ thống kế hoạch sẽ được các chuyên gia hiệu chỉnh lần cuối trước khi trình duyệt hoặc triển khai thực hiện.

Trên cơ sở nghiên cứu về công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, NCS đề xuất trình tự xây dựng, cấu trúc phần mềm, từ đó tạo căn cứ để các chuyên gia công nghệ thông tin xây dựng phần mềm kế hoạch, nâng cao hiệu quả thực hiện công tác kế hoạch cũng như hiệu quả quản trị doanh nghiệp.



Hình 5.5. Sơ đồ cấu trúc phần mềm kế hoạch

(Nguồn: Đề xuất của NCS)

5.3. Một số giải pháp thúc đẩy thực hiện đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

Để thúc đẩy việc triển khai thực hiện các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, NCS đề xuất một số giải pháp:

5.3.1. Đổi mới tư duy kế hoạch

Doanh nghiệp khai thác than là những doanh nghiệp hoạt động lâu năm, trải từ cơ chế kinh tế kế hoạch hóa tập trung bao cấp sang cơ chế thị trường. Hơn nữa, trước năm 2014, các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV gần như là độc quyền

trong hoạt động khai thác và cung ứng than trên thị trường, do đó tư duy thị trường của các doanh nghiệp này cũng còn những hạn chế. Tuy nhiên, bối cảnh hiện nay đặt ra yêu cầu cho các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV dần phải vận động theo các quy luật khách quan của nền kinh tế thị trường. Điều này dẫn đến đòi hỏi phải thay đổi tư duy quản lý, mà trước tiên là tư duy kế hoạch, bởi công tác này có vai trò định hướng các hoạt động, các chức năng quản trị khác của doanh nghiệp.

Hơn nữa, khi phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, nhân tố chất lượng đội ngũ lãnh đạo ảnh hưởng lớn nhất đến công tác này. Vì thế khi thay đổi tư duy kế hoạch mà trực tiếp là thay đổi tư duy của đội ngũ lãnh đạo về công tác kế hoạch đóng góp vai trò quan trọng đối với việc đổi mới công tác kế hoạch nói riêng và đổi mới cơ chế quản lý của các doanh nghiệp này nói chung.

Tư duy kế hoạch của các doanh nghiệp này cần thay đổi theo hướng:

- Cần phải thực hiện công tác kế hoạch theo hướng tiếp cận thị trường, kế hoạch lập ra phải linh hoạt, có khả năng thay đổi theo sự biến động của môi trường kinh doanh;

- Cần phải chú trọng việc lường trước những bất định, rủi ro khi xây dựng kế hoạch. Thay vì chạy theo những bất định, rủi ro phát sinh trong quá trình thực hiện kế hoạch để bổ sung, điều chỉnh kế hoạch thì cần quan tâm đúng mực đến việc phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh từ đó lường trước những rủi ro, bất định có thể xảy ra ngay từ công đoạn lập kế hoạch.

- Cần thực hiện công tác kế hoạch đồng bộ, tích hợp với các hoạt động quản trị khác của doanh nghiệp.

Đổi mới tư duy kế hoạch cần phải thực hiện trước, là điều kiện cần để thực hiện đổi mới công tác kế hoạch.

5.3.2. Tăng cường nhận thức về vai trò của công tác kế hoạch cũng như đổi mới công tác kế hoạch tại doanh nghiệp

Việc thực hiện có hiệu quả hoạt động nào đó thì nhận thức đúng đắn về hoạt động đó đóng vai trò vô cùng quan trọng, quyết định hoạt động đó có được triển

khai thực chất hay chỉ là hoạt động đối phó. Chính vì vậy cần phải tăng cường nhận thức của lãnh đạo và người lao động trong doanh nghiệp về vai trò của công tác kế hoạch cũng như sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch trong doanh nghiệp khai thác than hiện nay. Cụ thể:

- Đầu tiên, lãnh đạo doanh nghiệp phải có cái nhìn đúng đắn về vai trò của công tác kế hoạch. Như phân tích ở chương 4, đội ngũ lãnh đạo ảnh hưởng lớn nhất đến công tác kế hoạch; hơn nữa đội ngũ này là người quyết định các chủ trương, đường lối, hướng đi của doanh nghiệp nên muốn đổi mới công tác kế hoạch cần thiết phải có sự đồng thuận của đội ngũ lãnh đạo, từ đó có chủ trương đúng đắn để thực hiện việc đổi mới;

- Cần phải thống nhất chủ trương từ trên xuống dưới về sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp cho phù hợp với bối cảnh hiện nay. Nhấn mạnh ý nghĩa của việc đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp đối với sự phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh xây dựng thị trường than, hội nhập kinh tế quốc tế và cuộc cách mạng công nghệ 4.0. Tăng cường công tác tuyên truyền để nâng cao nhận thức của người lao động về vai trò của công tác kế hoạch.

5.3.3. Tăng cường công tác đào tạo nâng cao trình độ cho đội ngũ nhân viên làm công tác kế hoạch

Việc thực hiện công tác kế hoạch không phải chỉ là nhiệm vụ của phòng kế hoạch mà là nhiệm vụ của hầu hết các bộ phận trong doanh nghiệp. Bản chất của hoạt động quản trị là quản trị con người; hơn nữa, như phân tích trong chương 4, chất lượng đội ngũ nhân viên làm công tác kế hoạch có ảnh hưởng lớn đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp, vì thế cần tăng cường đào tạo nâng cao trình độ tay nghề, nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên làm kế hoạch để từ đó nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này.

5.3.4. Nâng cao hiệu quả các hoạt động hỗ trợ

Để thực hiện công tác kế hoạch, cần phải có nhiều hoạt động khác hỗ trợ như công tác định mức; công tác thống kê; công tác hạch toán... Hơn nữa, phân tích trong chương 4, chất lượng các hoạt động hỗ trợ ảnh hưởng lớn đến công tác kế

hoạch, do đó để dễ thực hiện được đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than, cần thiết phải thực hiện tốt các hoạt động hỗ trợ đó.

3.4.5. Cải tiến công nghệ sản xuất, huy động nguồn lực

Cuối cùng, cần cải tiến công nghệ sản xuất giúp triển khai thực hiện công tác kế hoạch được thuận lợi (phân tích ở chương 4 cũng đã chỉ ra công nghệ sản xuất có ảnh hưởng lớn đến công tác kế hoạch). Bên cạnh đó cũng cần trang bị cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ trực tiếp cho thực hiện công tác kế hoạch như hệ thống máy tính điện tử; internet... cũng như các nguồn lực khác (tài chính, cơ sở vật chất...) để việc thực hiện công tác kế hoạch được thuận lợi.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 5

Chương 5 bắt đầu bằng việc chỉ ra các quan điểm đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than, trong đó nhấn mạnh đến việc đổi mới công tác kế hoạch là yêu cầu cấp thiết của doanh nghiệp khai thác than trong giai đoạn hiện nay, giúp doanh nghiệp thích nghi được với những đòi hỏi khách quan của bối cảnh mới; nhấn mạnh công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than cần phải dựa vào các quy luật của nền kinh tế thị trường; và đổi mới công tác khai thác than thực hiện theo hướng đồng bộ, tích hợp với các hoạt động quản trị khác của doanh nghiệp.

Trên cơ sở những quan điểm nêu trên, cùng với cơ sở lý luận xây dựng ở chương 2, phân tích thực trạng và các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV ở chương 4, NCS đã đề xuất một số nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, bao gồm đổi mới mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch; đổi mới chỉ tiêu, căn cứ và phương pháp lập kế hoạch; đổi mới công tác tổ chức thực hiện kế hoạch; đổi mới công tác kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh kế hoạch; và định hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch.

Để có thể thực hiện được các nội dung đổi mới này, NCS cũng đề xuất một số giải pháp để thúc đẩy việc thực hiện. Việc đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV một mặt giúp doanh nghiệp thích nghi với bối cảnh mới, một mặt giúp nâng cao chất lượng công tác kế hoạch của doanh nghiệp.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

KẾT LUẬN

Xuất phát từ tổng quan nghiên cứu, tìm ra khoảng trống nghiên cứu, giá trị tri thức kế thừa và phân tích tính cấp thiết nghiên cứu, NCS đã thực đề tài luận án “*Nghiên cứu đổi mới công tác kế hoạch trong các doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam*”. Luận án đã thực hiện các nội dung:

- Tổng quan nghiên cứu để tìm ra khoảng trống nghiên cứu, giá trị tri thức kế thừa và xác định những nội dung sẽ tập trung nghiên cứu trong luận án;
- Xây dựng cơ sở lý luận về công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than;
- Tìm hiểu kinh nghiệm thực hiện và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp mỏ tại một số quốc gia có ngành công nghiệp mỏ hiện đại và rút ra bài học cho các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV;
- Lựa chọn và ứng dụng các phương pháp nghiên cứu phù hợp;
- Phân tích thực trạng công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV; nghiên cứu khám phá và bước đầu kiểm định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV;
- Đề xuất một số nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV và một số giải pháp thúc đẩy việc thực hiện các nội dung này.

Thông qua việc thực hiện các nội dung này, NCS đã trả lời được cả ba câu hỏi nghiên cứu đặt ra để thực hiện trong luận án là chứng minh được sự cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV; khám phá và kiểm định các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV; và đề xuất một số nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV. Cũng thông qua việc trả lời các câu hỏi nghiên cứu, NCS đã hoàn thành mục tiêu nghiên cứu mà luận án đã đề ra là xây dựng căn cứ khoa học và khả thi cho các nội dung đổi mới công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay.

Công tác kế hoạch nằm trong tổng thể hoạt động của doanh nghiệp, do đó các nội dung đổi mới công tác này cũng phải phù hợp với các hoạt động còn lại của doanh nghiệp. Những nội dung đổi mới mà NCS đề cập trong luận án được đưa ra trên cơ sở thực trạng công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV và bối cảnh ngành Than Việt Nam giai đoạn hiện nay mà không xét đến những thay đổi đột biến có thể xảy ra trong cơ chế quản lý hay định hướng của Nhà nước đối với ngành Than (chẳng hạn việc định giá tài nguyên than...). Đổi mới công tác kế hoạch gắn với những bối cảnh cụ thể. Khi có những thay đổi đột biến đó, doanh nghiệp lại tiếp tục thực hiện các đổi mới khác.

Bên cạnh đó, NCS cũng tự nhận thấy luận án của mình còn một số hạn chế:

- Trong nghiên cứu của mình, đôi chỗ còn có những nhận định mang tính chủ quan của NCS nên kết quả nghiên cứu có thể tồn tại những hạn chế.

- Vì mới nghiên cứu khám phá là chính, nên nghiên cứu này cũng chưa tìm ra được nhiều nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV; phân tích định lượng cũng mới chỉ dừng lại ở việc phân tích giá trị trung bình mà chưa thực hiện được phân tích tương quan, phân tích hồi quy cũng như thực hiện các kiểm định chuyên sâu hơn;

- Nghiên cứu sinh cũng mới chỉ tập trung nghiên cứu đổi mới kế hoạch hàng năm. Nhiều bộ phận kế hoạch khác chưa được nghiên cứu cụ thể trong luận án như kế hoạch trung hạn, kế hoạch dài hạn.

Những hạn chế này sẽ là những khoảng trống, những hướng nghiên cứu mà NCS sẽ thực hiện trong các nghiên cứu tiếp theo của mình.

KIẾN NGHỊ

Để thực hiện được những đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, NCS đưa ra một số kiến nghị:

a) Đối với Chính phủ và Bộ Công Thương:

- Chính phủ cũng như Bộ Công Thương (cơ quan quản lý Nhà nước đối với ngành Than Việt Nam) cần thực hiện tốt việc quy hoạch phát triển ngành Than Việt Nam; cũng như làm tốt việc định hướng, phê duyệt chiến lược phát triển của TKV

trong từng giai đoạn. Đây sẽ là những căn cứ quan trọng để xây dựng kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than;

- Chính phủ và Bộ Công Thương cũng cần thực hiện hoặc tạo cơ chế để phối hợp giữa TKV với các hộ tiêu thụ trong nước trong việc xác định biểu nhu cầu tiêu thụ than trong cả ngắn hạn và dài hạn để có cơ sở xây dựng kế hoạch sản xuất sát với nhu cầu thị trường;

- Chính phủ cũng như các bộ, ngành hữu quan cũng cần đưa ra các văn bản hướng dẫn kịp thời để hướng dẫn, hỗ trợ cho việc thực hiện công tác xây dựng kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than.

b) Đối với Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam

TKV với vai trò là cơ quan chủ quản của các doanh nghiệp khai thác than, đồng thời là đầu mối của việc xác định nhu cầu tiêu thụ cũng như nhu cầu khai thác, để thúc đẩy việc đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than cần thực hiện:

- TKV cần chủ trì trong việc xác định nhu cầu tiêu thụ chung cho cả Tập đoàn, từ đó xác định nhu cầu than khai thác của mỗi doanh nghiệp. Để làm được điều này, TKV cần thiết phải thực việc phân tích môi trường để dự báo cung cầu than trong dài hạn; đồng thời có cơ chế làm việc với các hộ tiêu thụ lớn trong nước, thiết lập được biểu cầu về than tiêu thụ trong nội địa trong cả ngắn hạn và dài hạn;

- TKV cần hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc thăm dò xác định nguồn tài nguyên than có thể khai thác cả trong ngắn hạn và dài hạn để doanh nghiệp khai thác than có cơ sở xác định kế hoạch khai thác than cả trong ngắn hạn và dài hạn;

- TKV cũng cần thực hiện tốt việc xây dựng kế hoạch phối hợp kinh doanh của TKV với các doanh nghiệp trực thuộc;

- Cuối cùng, TKV cần tạo cơ chế chế mở hơn cho các doanh nghiệp khai thác than để các doanh nghiệp này có thể chủ động trong việc hoạch định các mục tiêu cho tương lai của doanh nghiệp. Điều này là rất cần thiết trong bối cảnh hiện nay với chủ trương xây dựng thị trường than của Nhà nước, cũng như bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam hiện nay.

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ CỦA NCS CÓ LIÊN QUAN
ĐẾN ĐỀ TÀI**

1. **Lê Đình Chiêu** (2011), “Kiến nghị phương pháp lập kế hoạch số lượng lao động của doanh nghiệp”, *Tạp chí KHKT Mỏ - Địa chất*, (36), tr. 52-55.
2. **Lê Đình Chiêu**, Đặng Huy Thái, Đồng Thị Bích (2013), “Kiến nghị xây dựng đơn giá tiền lương trên giá trị gia tăng”, *Tạp chí KHKT Mỏ - Địa chất*, (42), tr.74-78;
3. **Lê Đình Chiêu** (2013), “Dự báo nhu cầu nhân lực dài hạn cho doanh nghiệp công nghiệp mỏ”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (553), tr.57-59.
4. **Lê Đình Chiêu** (2014), “Chất lượng xây dựng kế hoạch nhân lực tại các doanh nghiệp công nghiệp mỏ thuộc Vinacomin”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (số chuyên đề tháng 12/2014), tr.75-77.
5. **Lê Đình Chiêu** (2018), “Phương pháp xác định nhu cầu vật tư dự trữ phù hợp với doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV)”, *Tạp chí Công Thương*, (2/2018), tr.233-238.
6. **Lê Đình Chiêu** (2018), “Khoản chi phí không định mức tiêu hao: giải pháp tại các doanh nghiệp khai thác than”, *Tạp chí Tài chính*, (Kỳ 1 T6/2018), tr.105-107.
7. **Le Dinh Chieu**, Dang Huy Thai, Nguyen Ngoc Khanh (2018), “*Planning information system model to agree with mining companies of Vietnam National Coal and Mineral Industries Holding Corporation Limited*”, The fourth international scientific conference on economic management in mineral activities - EMMA4, Publishing House for Science and Technology, ISBN: 978-604-913-774, p.221-226.
8. **Le Dinh Chieu**, Dang Huy Thai, Nguyen Ngoc Khanh (2018), “*The accordant business plan model of coal mining companies in Vietnam National Coal - Mineral Industries Holding Corporation Limited (VINACOMIN)*”, The fourth international scientific conference on economic management in

mineral activities - EMMA4, Publishing House for Science and Technology, ISBN: 978-604-913-774-7, p.256-260.

9. **Lê Đình Chiều** (2019), “Xây dựng mô hình kế hoạch kinh doanh cho các doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam*, Tập 61 (Kỳ 4), tr.8-11.
10. **Lê Đình Chiều**, Đặng Huy Thái, Nguyễn Ngọc Khánh, Đồng Thị Bích (2019), “Mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (Vinacomin)”, *Tạp chí Công Thương*, (18/2019), tr. 134-141.
11. **Lê Đình Chiều**, Đặng Huy Thái, Nguyễn Ngọc Khánh, Đồng Thị Bích (2019), “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (Vinacomin)”, Đề tài KHCN Cấp cơ sở, mã số T18-22.
12. **Lê Đình Chiều**, Đặng Huy Thái, Nguyễn Ngọc Khánh, Nguyễn Văn Thường (2020), “Đề xuất khung phân tích môi trường kinh doanh phù hợp với doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV)”, *Tạp chí Công Thương*, (2/2020), tr.262-266.
13. **Lê Đình Chiều**, Đặng Huy Thái, Nguyễn Ngọc Khánh, Phan Thị Thùy Linh (2020), “Công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (729), tr.53-55.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Bản tin Chính sách Khoa học, Công nghệ và Đổi mới (2007), "Đổi mới INNOVATION", (3).
2. Bộ Công Thương (2018), *Công văn số 146/BCT-DKT ngày 08/01/2018 của Bộ Công Thương về việc xây dựng đề án phát triển thị trường Than Việt Nam*, Hà Nội.
3. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2008), *Bàn về công tác KHH ở nước ta trong thời kỳ mới*, Trung tâm thông tin và dự báo KTXH quốc gia, Hà Nội.
4. Chính phủ (2007), *Quyết định 1855/2007/QĐ-TTg ngày 27/12/2007 của Thủ tướng Chính phủ duyệt Chiến lược phát triển năng lượng Quốc gia của Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2050*, Hà Nội.
5. Chính phủ (2008), *Quyết định số 89/2008/QĐ-TTg ngày 07/7/2008 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt chiến lược phát triển Ngành Than Việt Nam đến năm 2015, định hướng đến 2025*, Hà Nội.
6. Chính phủ (2012), *Quyết định 60/QĐ-TTg ngày 09/01/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành Than Việt Nam đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030*, Hà Nội.
7. Chính phủ (2016), *Quyết định 403/QĐ-TTg ngày 14/3/2016 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Điều chỉnh quy hoạch phát triển ngành Than Việt Nam đến năm 2020, có xét triển vọng đến 2030*, Hà Nội.
8. Công ty CP Tư vấn đầu tư Mỏ và Công nghiệp - Vinacomin (2019), *Báo cáo tổng kết kết quả nghiên cứu đề tài “Nghiên cứu phát triển thị trường than Việt Nam, gắn sản xuất kinh doanh than theo cơ chế thị trường và đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia”*. Mã số: KC.06/16-20, Hà Nội.
9. Phạm Phú Cường (2012), *Nghiên cứu mô hình hoạch định chiến lược cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp của doanh nghiệp xây dựng giao thông*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Giao thông Vận tải, Hà Nội.

10. Nguyễn Thành Độ (1993), *Đổi mới công tác kế hoạch hóa trong các doanh nghiệp công nghiệp nhà nước ở Việt Nam hiện nay*, Luận án Phó tiến sĩ khoa học kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
11. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2011), *Giáo trình Quản trị học*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
12. Hoàng Văn Hải (2001), *Một số vấn đề hoàn thiện phương pháp lập kế hoạch sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp xây lắp trong điều kiện kinh tế thị trường*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
13. Hiệp hội Năng lượng Việt Nam (2012), *Niên giám Năng lượng*, Hà Nội.
14. Vũ Thị Hòa (1996), *Một số vấn đề hoàn thiện phương pháp lập kế hoạch sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp xây lắp trong điều kiện kinh tế thị trường*, Luận án Phó tiến sĩ khoa học kinh tế, Trường Đại học Xây dựng, Hà Nội.
15. Hà Văn Hội (2011), *Quản trị học - Những vấn đề cơ bản*, NXB Thông tin và Truyền thông, Việt Nam.
16. Hoàng Thịnh Lâm (1990), *Hoàn thiện kế hoạch hóa trong thương nghiệp quốc doanh*, Luận án Phó tiến sĩ khoa học kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
17. Ngô Thắng Lợi và Vũ Cương (2007), *Đổi mới công tác Kế hoạch hóa trong tiến trình hội nhập*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
18. Ngô Thắng Lợi và cộng sự (2009), *Giáo trình Kế hoạch hóa phát triển*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
19. Nguyễn Cảnh Nam và Nguyễn Quang Tuyên (2010), *Chiến lược phát triển kinh doanh bền vững của Tập đoàn các công ty Than - Khoáng sản Việt Nam*, HNKH lần thứ 19, Trường Đại học Mỏ - Địa chất, Hà Nội.
20. Nguyễn Thị Bích Ngọc và Nguyễn Thị Hồng Hạnh (2018), "Mô hình hệ thống thông tin phục vụ quản trị chi phí cho các doanh nghiệp mỏ than theo hướng tích hợp", *Tạp chí Công nghiệp mỏ* (3), tr.91-98.
21. Hoàng Phê (2018), *Từ điển Tiếng Việt*, NXB Hồng Đức, Việt Nam.

22. Phạm Đình Tân và Đặng Huy Thái (2003), *Giáo trình Hoạch định chiến lược và Kế hoạch hóa doanh nghiệp công nghiệp mỏ*, Trường Đại học Mỏ - Địa chất, Hà Nội.
23. Đặng Huy Thái (1998), *Xây dựng chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp công nghiệp mỏ* Đề tài KHCN cấp bộ, Trường Đại học Mỏ - Địa chất, Hà Nội.
24. Đặng Huy Thái (1998), *Quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và kế hoạch hóa trong quản trị kinh doanh ở các doanh nghiệp công nghiệp*, HNKH lần thứ 13, Trường Đại học Mỏ - Địa chất, Hà Nội.
25. Nguyễn Văn Thắng và cộng sự (2014), *Giáo trình Thực hành nghiên cứu trong Kinh tế và Quản trị kinh doanh (Dùng cho chương trình tiên tiến sĩ)*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
26. Nguyễn Đình Thọ (2013), *Giáo trình Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Tài chính, Việt Nam.
27. TKV, *Báo cáo thống kê của TKV*.
28. TKV (2017), *Quyết định 1659/QĐ-TKV ngày 17/7/2007 của Tổng giám đốc TKV ban hành Hệ thống mẫu biểu hướng dẫn Kế hoạch phối hợp kinh doanh hàng năm của các công ty con, đơn vị trực thuộc TKV*, Hà Nội.
29. TKV (2018), *Công văn 4295/TKV-KH về việc Hướng dẫn xây dựng kế hoạch phối hợp kinh doanh năm 2019*, Hà Nội.
30. TKV (2018), *Quyết định 2229/QĐ-TKV ngày 24/12/2018 để giao kế hoạch kinh doanh năm 2019 cho các đơn vị trực thuộc Công ty mẹ*, Hà Nội.
31. Nguyễn Quang Toàn (1998), *Quản trị chất lượng*, NXB Thống kê, Việt Nam.
32. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Thống kê, Hà Nội.
33. Bùi Đức Tuân và cộng sự (2005), *Giáo trình Kế hoạch kinh doanh*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

34. Hoàng Nghĩa Tý (1993), *Lập kế hoạch sản xuất kinh doanh xây dựng trên cơ sở ứng dụng hệ thống tương tác trợ giúp quyết định*, Luận án Phó tiến sĩ khoa học kinh tế, Trường Đại học Xây dựng, Hà Nội.
35. Website://vinacomin.vn.
36. Nguyễn Như Ý (1998), *Đại từ điển tiếng Việt*, NXB Văn hóa Thông tin, Việt Nam.

TIẾNG ANH

37. *Oxford Advanced Learner's Dictionary*.
38. *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*.
39. *Oxford Learner's Pocket Dictionary*.
40. Ackoff, R. (1970), *A Concept of Corporate Planning*, John Wiley and Sons, USA.
41. Alexander, E.R. (2005), *Why Planning Vs. Markets Is An Oxymoron: Asking The Right Question*.
42. Alexandre Joyce and R.L. Paquin (2016), "The Triple Layered Business Model Canvas: A tool to design more sustainable business models", *Journal of Cleaner Production*, (135), p. 1474-1486.
43. Berry, M. (1998), "Stragic planning in small high tech companies", *Long Range Planning*, 31(3), p. 455-466.
44. Brinckmann, J., et al. (2017), "Of those who plan: A mata-analysis of the relationship between human capital and business planning", *Long Range Planning*, <http://doi.org/10.1016/j.Irp.2018.01.003>.
45. Dibrell, C., et al. (2013), "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance", *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011>.
46. Hair J.F., et al. (1998), *Multivariate Data Analysis, 5th Edition*, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.

47. Honig, B. and M. Samuelsson (2014), "Data replication and extension: A study of business planning and venture-level performance", *Journal of Business Venturing Insights*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbvi.2014.09.006i>.
48. International Labour Organization (2015), *Improve Your Business: Planning for Your Business*.
49. Iveta Medvecká, et al. (2017), *Planning and performance evaluation of the manufacturing organization*, TRANSCOM 2017: International scientific conference on sustainable, modern and safe transport.
50. M. Irhas Effendi and T. Kusmantini (2015), *The moderating effect of contingency variables on the relationship between formal strategic planning and company performance*, The 2nd Global Conference on Business and Social Science, Bali, Indonesia.
51. K. Naidoo and A.A. Angelov (2010), "Planning compliance process for underground coal mines", *The Journal of The Southern African Institute of Mining and Metallurgy*, Vol.110, p. 241-250.
52. Naqshbandi M. M. & Kaur, S. (2015), "Theories in Innovation Management", *Selected Theories in Social Science Research*, UM PRESS, p. 41-51.
53. Nguyen Thi Bich Ngoc, Phan Huu Nghi, and Pham Thi Nguyet (2015), *Improving management information systems of mineral mining company*, The 2nd International Scientific Conference on Economic Management in Mineral Activities (EMMA2). Hong Duc Publishing House, Viet Nam.
54. Normann, R. and R. Ramirez (1993), *Designing interactive strategy*. Harvard Business Review 71 (4).
55. Nunnally, J. and I. Bernstein (1994), *Psychometric theory*, McGrawHill, New York.
56. Pachura, A. (2012), "Innovation Theory - An Epistemological Aspects", *Polish Journal of Management Studies: Pachura A*, Vol.5, p. 128-135.

57. Rafael Ramírez and J.W. Selsky (2016), "Strategic Planning in Turbulent Environment: A social ecology approach to scenarios", *Long Range Planning*, 49(1), p. 90-102.
58. Stagner, R. (1969), "Corporate decision making", *Journal of Applied Psychology*, (53), p. 1-13.
59. Stanley Thune and R. House (1970), "Where long range planning pays off". *Business Horizons*, (13), p. 81-87.
60. Steynfaard, D.J., Louw, W.C., Kotze, J., Smith, J., and Havenga, B.H.J (2003), "New developments on mine planning and grade control at Sishen Iron Ore Mine", *J. South Afr. Inst. Min & Metall*, Vol.103, p. 53-62.
61. V.K.Unni (1981), "The role of strategic planning in small busisesses". *Long Range Planning*, Vol. 14, p. 54-58.
62. Website: www.ghub.org, *China's Mining Industry at home and overseas: Development, Impacts and Regulation*.
Link: www.ghub.org/cfc_en/mining2014. 2014.
63. Website: www.undergroundcoal.com.au. *Mine planning (planning process and common planning problems)*.
Link: http://www.undergroundcoal.com.au/fundamentals/03_planprocess.aspx.
64. Yezersky, G. (2007), *Trends in Computer Aided Innovation*, ed. Leon-Rovira, N., (Boston: Springer), IFIP International Federation for Information Processing, Vol. 250, p. 45-55.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1. Đề cương phỏng vấn

ĐỀ CƯƠNG PHỎNG VẤN

- Chào hỏi, cảm ơn sự tham gia phỏng vấn;
- Giới thiệu về bản thân và mục đích phỏng vấn;
- Làm quen với người được phỏng vấn (hỏi về vị trí, chức năng, nhiệm vụ của người được phỏng vấn);
- Xin phép ghi âm (nếu cần thiết);

CÁC CÂU HỎI PHỎNG VẤN:

1. Công việc của Ông/Bà có liên quan gì đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp? Nếu có thì là những nội dung gì?

2. Theo Ông/Bà doanh nghiệp có cần thiết thực hiện công tác kế hoạch hay không? Nếu có, công tác kế hoạch có vai trò gì đối với doanh nghiệp?

3. Trong công tác kế hoạch, doanh nghiệp thực hiện những nội dung gì?
(hỏi chi tiết thêm về từng nội dung doanh nghiệp thực hiện những gì, như thế nào...)

4. Theo Ông/Bà, có những nhân tố nào ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than? (trong quá trình phỏng vấn, có thể gợi ý nhân tố để trao đổi)

5. Hỏi về nội dung (khái niệm) từng nhân nhân tố, các yếu tố cấu thành từng nhân tố?

- Kết thúc phỏng vấn và cảm ơn.
-

PHỤ LỤC 2. Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn

T T	Mã hóa	Họ và tên	Học hàm/ học vị	Chức vụ, đơn vị công tác
1	P1.1	Ngô Minh Tiến	KS	Nhân viên, Phòng ĐC - TĐ, Công ty CP Than Hà Lâm
2	P1.2	Đỗ Trung Thành	KS	Phó phòng, Phòng KCM, Công ty CP Than Hà Lâm
3	P2.1	Đào Văn Chi	TS	Giảng viên, Bộ môn Khai thác hầm lò, Trường Đại học Mỏ - Địa chất
4	P3.1	Vũ Thị Hương	KS	Nhân viên, Phòng KHZ, Công ty CP Than Hà Lâm
5	P3.2	Trịnh Xuân Khoa	CN	Trưởng phòng, Phòng KHZ, Công ty CP Than Hà Lâm
6	P3.3	Phạm Hùng Cường	KSKT	Phó phòng, Phòng TCLĐ, Công ty CP Than Hà Lâm
7	P3.4	Phạm Đức Bé	KSKT	Nguyên trưởng phòng, Phòng KHZ, Công ty CP than Hà Lâm
8	P4.1	Đặng Huy Thái	TS	Nguyên Trưởng bộ môn, Bộ môn QTDN Mỏ, Trường Đại học Mỏ - Địa chất
9	P4.2	Nguyễn Ngọc Khánh	PGS.TS	Trưởng bộ môn, Bộ môn QTDN Mỏ, Trường Đại học Mỏ - Địa chất
10	P4.3	Đồng Thị Bích	TS	Phó Trưởng bộ môn, Bộ môn QTDN Mỏ, Trường Đại học Mỏ - Địa chất

PHỤ LỤC 3. Tổng hợp kết quả phỏng vấn

Chuyên gia	Yếu tố ảnh hưởng (Yếu tố cấu thành nhân tố, mã cấp 1)	Nhân tố ảnh hưởng (Mã cấp 2)
Nhóm 1. Các chuyên gia kỹ thuật làm công tác kế hoạch		
P1.1	<ul style="list-style-type: none"> - Cấu tạo vỉa than (đá kẹp, độ dày vỉa than, độ dốc vỉa...) - Độ cứng đất đá - Độ cứng của vỉa than - Chất lượng công tác thăm dò 	<ul style="list-style-type: none"> - Điều kiện mỏ địa chất (MĐ) - Điều kiện mỏ địa chất (MĐ) - Điều kiện mỏ địa chất (MĐ) - Hoạt động hỗ trợ (HT)
P1.2	<ul style="list-style-type: none"> - Vấn đề khai thác xuống sâu - Công nghệ chống lò - Công nghệ khai thác - Công nghệ vận tải 	<ul style="list-style-type: none"> - Điều kiện mỏ địa chất (MĐ) - Công nghệ sản xuất (CN) - Công nghệ sản xuất (CN) - Công nghệ sản xuất (CN)
Nhóm 2. Giảng viên về kỹ thuật mỏ địa chất		
P2.1	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ đồng bộ thiết bị 	<ul style="list-style-type: none"> - Công nghệ sản xuất (CN)
Nhóm 3. Chuyên gia kinh tế làm công tác kế hoạch		
P3.1	<ul style="list-style-type: none"> - Tính đầy đủ, đồng bộ của các quy định của pháp luật - Tính đầy đủ, chi tiết các quy định của TKV - Kinh nghiệm làm công tác kế hoạch của nhân viên - Cơ sở vật chất phục vụ công tác kế hoạch 	<ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống pháp lý và chính sách (PL) - Hệ thống pháp lý và chính sách (PL) - Chất lượng nhân viên làm kế hoạch (NV) - Quy mô doanh nghiệp (QM)
P3.2	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ chi tiết của công tác thống kê - Hoạt động lưu trữ thông tin - Cơ chế quản lý của Nhà nước đối với ngành than 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoạt động hỗ trợ (HT) - Hoạt động hỗ trợ (HT) - Cơ chế quản lý của Nhà nước và của TKV (CQ)

P3.3	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ kiểm soát của các cơ quan chức năng - Mức độ can thiệp của TKV vào các hoạt động của doanh nghiệp 	<ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống pháp lý và chính sách (PL) - Cơ chế quản lý của Nhà nước và của TKV (CQ)
P3.4	<ul style="list-style-type: none"> - Trình độ đào tạo của nhân viên - Chuyên môn được đào tạo của nhân viên - Thái độ của nhân viên - Trình độ, năng lực tổ chức quản lý của doanh nghiệp 	<ul style="list-style-type: none"> - Chất lượng đội ngũ nhân viên làm kế hoạch (NV) - Chất lượng đội ngũ nhân viên làm kế hoạch (NV) - Chất lượng đội ngũ nhân viên làm kế hoạch (NV) - Năng lực quản trị (NL)
Nhóm 4. Giảng viên về quản lý kinh tế, kinh tế công nghiệp		
P4.1	<ul style="list-style-type: none"> - Chế tài và các biện pháp xử lý vi phạm - Trình độ ứng dụng công nghệ thông tin - Năng lực thiết kế, vận hành các hoạt động - Năng lực phối hợp các hoạt động, các bộ phận - Trình độ, kinh nghiệm của đội ngũ lãnh đạo - Số cấp quản lý của doanh nghiệp - Số lượng các bộ phận - Chức năng, nhiệm vụ các bộ 	<ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống pháp lý và chính sách (PL) - Hoạt động hỗ trợ (HT) - Năng lực quản trị (NL) - Năng lực quản trị (NL) - Chất lượng đội ngũ lãnh đạo (LĐ) - Mô hình quản trị doanh nghiệp (MH) - Mô hình quản trị doanh nghiệp (MH) - Mô hình quản trị doanh

	<p>phận rõ ràng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Khả năng tiếp nhận và truyền đạt thông tin dễ dàng 	<p>ngành (MH)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mô hình quản trị doanh nghiệp (MH)
P4.2	<ul style="list-style-type: none"> - Sự phối hợp của các hoạt động trong doanh nghiệp - Năng lực thích nghi với những thay đổi - Thái độ của đội ngũ lãnh đạo 	<ul style="list-style-type: none"> - Các hoạt động hỗ trợ (HT) - Năng lực quản trị (NL) - Chất lượng đội ngũ lãnh đạo (LĐ)
P4.3	<ul style="list-style-type: none"> - Uy tín của đội ngũ lãnh đạo - Doanh số của doanh nghiệp - Số lượng lao động của doanh nghiệp 	<ul style="list-style-type: none"> - Chất lượng đội ngũ lãnh đạo (LĐ) - Quy mô doanh nghiệp (QM) - Quy mô doanh nghiệp (QM)

PHỤ LỤC 4. Phiếu khảo sát

PHIẾU KHẢO SÁT

1. Khảo sát các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

Chúng tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới quý Ông/Bà về sự giúp đỡ quý báu của quý Ông/Bà đối với nghiên cứu của chúng tôi thông qua việc trả lời các câu hỏi dưới đây. **Việc trả lời chính xác các câu hỏi của quý Ông/Bà ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả nghiên cứu của chúng tôi.** Chúng tôi kính mong nhận được sự giúp đỡ, hợp tác của quý Ông/Bà!

Quý Ông/Bà vui lòng trả lời theo **mức độ đồng ý về sự ảnh hưởng của các nhân tố tương ứng tới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than** bằng cách khoanh tròn vào các mức tương ứng. Trong đó: *1. Không ảnh hưởng; 2. ảnh hưởng ít; 3. ảnh hưởng trung bình; 4. ảnh hưởng trên trung bình; 5. ảnh hưởng lớn* (mức độ đồng ý của Ông/Bà càng cao thì Ông/Bà cho điểm càng cao và ngược lại)

Code	Nội dung câu hỏi điều tra	Mức đồng ý				
Điều kiện mỏ địa chất (MĐ)						
MĐ1	Cấu tạo vỉa than (đá kẹp, chiều dày, độ dốc vỉa...)	1	2	3	4	5
MĐ2	Độ cứng đất đá vây quanh và độ cứng vỉa than	1	2	3	4	5
MĐ3	Độ ẩm, độ trượt lở, độ dính kết	1	2	3	4	5
MĐ4	Chiều sâu khai thác	1	2	3	4	5
Hệ thống pháp lý và chính sách của Nhà nước có liên quan (NN)						
NN1	Tính đầy đủ, đồng bộ của các quy định pháp luật	1	2	3	4	5
NN2	Mức độ đầy đủ, chi tiết của các văn bản hướng dẫn	1	2	3	4	5
NN3	Mức độ can thiệp của cơ quan chức năng đối với hoạt động của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
NN4	Chế tài và các biện pháp xử lý đối với những vi phạm	1	2	3	4	5
Cơ chế quản lý của TKV (VC)						
VC1	Các chính sách, quy định quản lý của TKV đối với doanh nghiệp	1	2	3	4	5

VC2	Tính ổn định của các chính sách, quy định quản lý đối với doanh nghiệp mà TKV đưa ra	1	2	3	4	5
VC3	Mức độ can thiệp của TKV vào hoạt động của DN	1	2	3	4	5
VC4	Mức độ chi đạo sát sao của TKV	1	2	3	4	5
Quy mô doanh nghiệp (QM)						
QM1	Sản lượng và doanh thu của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
QM2	Số lượng lao động của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
QM3	Cơ sở vật chất phục vụ hoạt động sản xuất	1	2	3	4	5
QM4	Quy mô vốn kinh doanh	1	2	3	4	5
Mô hình quản trị doanh nghiệp (MH)						
MH1	Số cấp quản lý của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
MH2	Số lượng các bộ phận của doanh nghiệp	1	2	3	4	5
MH3	Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận rõ ràng	1	2	3	4	5
MH4	Khả năng tiếp cận và truyền đạt thông tin dễ dàng	1	2	3	4	5
MH5	Khả năng thích nghi với những thay đổi	1	2	3	4	5
Công nghệ sản xuất (CN)						
CN1	Công nghệ khai thác, vận tải	1	2	3	4	5
CN2	Số lượng thiết bị	1	2	3	4	5
CN3	Chất lượng thiết bị	1	2	3	4	5
CN4	Mức độ đồng bộ thiết bị	1	2	3	4	5
Chất lượng đội ngũ lãnh đạo (LĐ)						
LĐ1	Trình độ quản lý của ban lãnh đạo	1	2	3	4	5
LĐ2	Kinh nghiệm của ban lãnh đạo	1	2	3	4	5
LĐ3	Uy tín của ban lãnh đạo	1	2	3	4	5
LĐ4	Thái độ của ban lãnh đạo đối với công tác kế hoạch	1	2	3	4	5
Chất lượng nhân viên làm kế hoạch (NV)						
NV1	Trình độ chuyên môn đào tạo của nhân viên	1	2	3	4	5
NV2	Kinh nghiệm của nhân viên trong lĩnh vực khai khoáng	1	2	3	4	5

NV3	Kinh nghiệm của nhân viên trong thực hiện công tác kế hoạch	1	2	3	4	5
NV4	Thái độ của nhân viên trong công tác kế hoạch	1	2	3	4	5
Chất lượng các hoạt động hỗ trợ (HT)						
HT1	Chất lượng của công tác thăm dò	1	2	3	4	5
HT2	Chất lượng của công tác thống kê	1	2	3	4	5
HT3	Trình độ ứng dụng công nghệ thông tin	1	2	3	4	5
HT4	Sự phối hợp của các hoạt động quản trị trong DN	1	2	3	4	5

2. Thông tin cá nhân của người được hỏi

Quý Ông/Bà vui lòng điền vào các thông tin dưới đây:

1. Họ tên^(*):

2. Đơn vị công tác: Phòng: Công ty:

3. Trình độ học vấn:

Trên đại học

Cao đẳng

Đại học

Trung cấp

4. Chuyên môn nghiệp vụ

Kinh tế

Kỹ thuật

Khác

5. Kinh nghiệm thực hiện công tác kế hoạch (tại phòng kế hoạch hoặc các phòng chức năng nhưng đảm nhận mảng kế hoạch)

< 5 năm

10 - 15 năm

5 - 10 năm

> 15 năm

6. Địa chỉ liên lạc^(*): Email:; SĐT:

^(*) Không bắt buộc

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ quý báu của quý Ông/Bà!

PHỤ LỤC 5. Tổng hợp kết quả khảo sát

M Đ 1	M Đ 2	M Đ 3	M Đ 4	N N 1	N N 2	N N 3	N N 4	V C 1	V C 2	V C 3	V C 4	Q M 1	Q M 2	Q M 3	Q M 4	M H 1	M H 2	M H 3	M H 4	M H 5	C N 1	C N 2	C N 3	C N 4	L Đ 1	L Đ 2	L Đ 3	L Đ 4	N V 1	N V 2	N V 3	N V 4	H T 1	H T 2	H T 3	H T 4				
4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	2	2	4	2	2	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	4	4	5	3	3	3	5	3	3	4	4	2	2	4	3	2	2	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5		
3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	5	2	2	4	2	2	2	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	4	4	5	3	3	3	5	3	3	4	4	2	2	4	2	2	2	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5		
5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4			
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5	
5	5	3	5	4	4	2	5	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	
5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	
5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
3	3	4	3	3	3	2	3	1	2	2	2	3	3	4	3	1	1	1	1	1	1	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	

5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5				
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5			
5	5	5	5	1	1	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5				
5	5	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4				
5	4	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	5	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5				
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4				
4	5	3	5	4	4	3	5	2	3	2	4	4	2	3	5	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4				
5	4	3	5	5	4	4	4	5	3	4	4	2	2	2	2	2	2	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5			
5	3	2	4	5	5	3	2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4			
5	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3				
5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	2	2	4	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4		
5	3	4	3	5	4	3	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5		
5	4	4	5	5	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	3	4	4	4			
4	5	3	5	4	4	3	5	2	3	2	4	4	2	3	5	3	4	3	3	2	2	2	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3			
4	5	3	3	4	4	3	5	2	3	2	4	4	2	3	5	3	4	3	3	2	2	2	5	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	3
4	3	3	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	4	
5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	
5	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	1	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5		
5	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	3	3	2	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3		
5	1	1	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
5	3	4	3	5	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	
4	5	4	4	5	4	4	5	3	2	2	2	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3
4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3
4	5	2	5	4	4	3	3	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
5	4	3	4	5	4	4	3	5	5	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	3	4	5	4	2	3	5	5	3	2	5	2	5	5	2	2	5	4	5	5	3	3	4	5	4	5	3	3	4	3	3	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5

5	4	4	5	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	5	3	3	2	3	2	2	3	2	4	4			
5	4	4	5	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	5	3	3	2	2	2	2	2	3	2	4	4		
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4		
5	5	5	5	2	3	3	2	5	4	5	3	5	5	4	4	4	3	3	2	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4			
5	5	2	5	5	5	4	5	5	4	5	3	2	5	5	2	3	3	3	1	2	5	5	5	5	5	4	2	3	5	5	5	3	5	2	3	3			
3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	5	3	3	4	4			
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5			
5	5	5	5	1	1	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5		
5	5	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4			
5	4	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	5	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4			
4	5	3	5	4	4	3	5	2	3	2	4	4	2	3	5	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4		
5	4	3	5	5	4	4	4	5	3	4	4	2	2	2	2	2	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5		
5	3	2	4	5	5	3	2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4		
5	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3		
5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	2	2	4	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4		
5	3	4	3	5	4	3	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5		
5	4	4	5	5	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	3	4		
4	5	3	5	4	4	3	5	2	3	2	4	4	2	3	5	3	4	3	3	2	2	2	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	3			
4	5	3	3	4	4	3	5	2	3	2	4	4	2	3	5	3	4	3	3	2	2	2	5	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	3	5	3		
4	3	3	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	5	4			
5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5		
5	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	1	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5			
5	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	3	3	2	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3			
5	1	1	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5		
4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5			
5	3	4	3	5	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5

5	5	2	4	1	2	2	1	3	4	4	5	3	2	1	1	2	1	3	1	1	5	2	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5	3	5	
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	3	4	5	1	1	2	1	1	1	2	3	5	4	5	4	2	1	2	1	1	3	5	5	3	5	4	5	5	2	3	2	1	1	2	3	3	
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	4	2	4	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	3	5	4	5	4	5	
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	
3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
1	3	2	2	1	3	3	4	4	3	2	2	5	4	4	3	2	3	3	3	2	1	5	4	4	3	2	1	3	3	2	5	4	4	1	1	2	
4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	
4	3	3	4	3	3	3	1	1	2	2	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	
4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4
4	4	4	4	2	4	3	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5