

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

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội - 2021

Công trình được hoàn thành tại **Khoa Kinh tế - QTKD, Trường Đại học Mở - Địa chất**

Người hướng dẫn khoa học:

1. NGŨT.TS. Đặng Huy Thái

2. PGS.TS. Nguyễn Ngọc Khánh

Phản biện 1: **PGS.TS. Phan Thị Thu Hà**

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Phản biện 2: **PGS.TS. Nguyễn Quốc Thịnh**

Trường Đại học Thương mại

Phản biện 3: **GS.TS. Từ Sỹ Sùa**

Trường Đại học Giao thông Vận tải

Luận án được bảo vệ tại Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường, họp tại Trường Đại học Mở - Địa chất vào hồi ... giờ, ngày ... tháng... năm ...

Có thể tìm hiểu luận án tại:

Thư viện Quốc gia

Thư viện Trường Đại học Mở - Địa chất

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, giúp doanh nghiệp thích nghi được với những biến động của môi trường kinh doanh. Có ý kiến cho rằng trong nền kinh tế thị trường không cần thiết phải lập kế hoạch. Tuy nhiên, đến nay nó vẫn là hoạt động thiết yếu của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV hoạt động trải qua nhiều thời kỳ. Cơ chế quản lý cũng như công tác kế hoạch đã từng bước được đổi mới, tuy nhiên hiện nay vẫn còn nhiều bất cập: (1) Các doanh nghiệp này vẫn chịu sự điều tiết lớn của TKV, công tác kế hoạch thực hiện theo mô hình “ba xuống – hai lên” như trong thời kỳ kế hoạch hóa tập trung; (2) 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; (3) Công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp này đôi khi còn mang nặng tính hình thức; (4) Các doanh nghiệp này cũng chưa quan tâm nhiều đến việc xây dựng kế hoạch trung hạn và dài hạn...

Bên cạnh đó, bối cảnh ngành Than Việt Nam hiện nay cũng có nhiều biến động lớn: (1) Nhu cầu tiêu thụ than trong nội địa ngày càng tăng, vượt quá khả năng cung ứng của nguồn than trong nước; (2) Ngày càng nhiều đối tượng tham gia vào nhập khẩu, khai thác và cung ứng than ở thị trường trong nước, làm cho cả thị trường cung và cầu than trở nên rất sôi động; (3) Nhà nước đã có định hướng xây dựng thị trường Than Việt Nam.

Ngoài ra, các yêu cầu về an ninh năng lượng; khai thác và sử dụng hợp lý tài nguyên trong bối cảnh biến đổi khí hậu; hay vấn đề tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước cũng dẫn đến những yêu cầu phải đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp này.

Kết quả tổng quan nghiên cứu cũng cho thấy công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch chưa thực sự nhận được sự quan tâm nghiên cứu của các nhà khoa học. Về quản lý Nhà nước, hầu như không có quy định nào hướng dẫn trực tiếp việc thực hiện công tác kế hoạch tại doanh nghiệp. Điều này gây khó khăn, lúng túng cả về lý luận và thực tiễn đối với việc thực hiện công tác kế hoạch.

Xuất phát từ những lập luận trên, 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*: 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.

b) *Câu hỏi nghiên cứu*: (1) Tại sao trong bối cảnh hiện nay, các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV cần đổi mới công tác kế hoạch? (2) Những nhân tố nào ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV? (3) Cần làm gì để đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV trong bối cảnh hiện nay?

3. Đối tượng nghiên cứu

Luận án nghiên cứu công tác kế hoạch và các nội dung đổi mới công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

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.

b) *Phạm vi thời gian*: Về thực trạng, luận án nghiên cứu trong giai đoạn 2015 – 2020. Các nội dung đổi mới có thể được áp dụng ngay trong điều kiện sản xuất kinh doanh hiện nay;

c) *Phạm vi nội dung*: Luận án nghiên cứu tổng quát công tác kế hoạch nhưng trọng tâm vào kế hoạch hàng năm.

5. Phương pháp nghiên cứu (*trình bày cụ thể trong chương 3*)

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

a) *Ý nghĩa khoa học*: Luận án tổng hợp và phát triển lý luận về công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch; khám phá và kiểm định nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch; xây dựng mô hình kế hoạch, mô hình hệ thống thông tin kế hoạch... của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, sẽ bổ sung lý thuyết về công tác kế hoạch.

b) *Ý nghĩa thực tiễn*: Đề xuất nội dung đổi mới công tác kế hoạch áp dụng cho các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

7. Điểm mới của luận án bao gồm: (1) Tổng hợp và phát triển lý luận về công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch tại doanh nghiệp; (2) 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; (3) Phân tích thực trạng và đề xuất một số nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

8. Kết cấu luận án: Luận án có kết cấu 5 chương.

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

Các nghiên cứu mà luận án tổng quan tập trung vào một số vấn đề:

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

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, tạo tiền đề lý luận cho các nghiên cứu tiếp theo.

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

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 nữa 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

Các nghiên cứu tập trung tìm ra mối quan hệ giữa lập kế hoạch kinh doanh với kết quả, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các nghiên cứu tập trung vào việc phỏng vấn, quan sát để khám phá quy luật. Một số nghiên cứu có thực hiện kiểm định. Các nghiên cứu chủ yếu thực hiện trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ.

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

Các nghiên cứu đã tìm ra một số nhân tố riêng rẽ ảnh hưởng đến công tác kế hoạch. Chưa nghiên cứu nào tìm ra một cách tổng quát các nhân tố ảnh hưởng đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp. Các nghiên cứu cũng chỉ thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

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

Các nghiên cứu đã đưa ra được một số mô hình trực tiếp liên quan đến công tác kế hoạch hoặc mô hình có thể ứng dụng trong việc xây dựng các bộ phận kế hoạch của doanh nghiệp. Đây là những căn cứ quan trọng để tiếp tục phát triển các mô hình kế hoạch.

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

Các nghiên cứu này đã đề cập đến mô hình hệ thống thông tin; vai trò của việc đảm bảo hệ thống 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 và 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

Các nghiên cứu này được thực hiện với các đối tượng cụ thể như các xí nghiệp công nghiệp, thương mại quốc doanh; doanh nghiệp xây lắp; ... trong bối cảnh chuyển đổi nền kinh tế. Các nghiên cứu chỉ ra sự cần thiết phải đổi mới cơ chế quản lý cũng như công tác kế hoạch của doanh nghiệp trong từng bối cảnh. Còn nhiều đối tượng, bối cảnh khác cần được nghiên cứu.

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

Các nghiên cứu về công tác kế hoạch của doanh nghiệp ngành Than Việt Nam còn rất hạn chế lại chủ yếu nghiên cứu về chiến lược. Vấn đề này cần phải tiếp tục được nghiên cứu.

1.2. Kết luận rút ra sau tổng quan nghiên cứu

1.2.1. Khoảng trống nghiên cứu

NCS nhận thấy có một số khoảng trống nghiên cứu, bao gồm:

- (1) 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;
- (2) Chưa có nghiên cứu đề cập đến việc xây dựng hệ thống thông tin kế hoạch tích hợp với các hoạt động khác của doanh nghiệp;
- (3) Một số nghiên cứu tìm ra các nhân tố riêng rẽ ảnh hưởng đến công tác kế hoạch nhưng chưa chỉ ra một cách tổng quát các nhân tố;
- (4) Các nghiên cứu chủ yếu thực hiện trong bối cảnh các doanh nghiệp nhà nước nói chung hoặc các doanh nghiệp vừa và nhỏ, còn nhiều bối cảnh cụ thể khác chưa được nghiên cứu;
- (5) Nhiều nghiên cứu được thực hiện dựa chủ yếu vào nhận định chủ quan của các nhà nghiên

cứ; (6) Chưa có nghiên cứu nào xây dựng các chỉ tiêu đánh giá chất lượng công tác kế hoạch trong hoạt động quản trị của doanh nghiệp; (7) 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; (8) Các nghiên cứu về công tác kế hoạch trong bối cảnh doanh nghiệp ngành Than còn rất hạn chế.

1.2.2. Những nội dung luận án tập trung nghiên cứu

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; thực trạng; các nhân tố ảnh hưởng.

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, bao gồm: (1) Đổi mới mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch; (2) Đổi mới chỉ tiêu, căn cứ và phương pháp lập kế hoạch; (3) Đổi mới công tác tổ chức thực hiện kế hoạch; kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch; (4) Xây dựng hệ thống thông tin kế hoạch và định hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch; (5) Đề xuất giải pháp thực hiện các đổi mới.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN 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. Khái niệm

Mục đích của công tác kế hoạch là 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. Nội dung công tác kế

hoạch bao gồm: (1) Công tác lập kế hoạch; (2) Công tác tổ chức thực hiện kế hoạch; (3) Công tác kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch.

2.1.2. Hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp

Hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau. Chẳng hạn, theo nội dung kế hoạch, hệ thống kế hoạch được chia thành kế hoạch sản xuất và tiêu thụ; kế hoạch lao động – tiền lương; kế hoạch cung ứng vật tư; kế hoạch giá thành...

2.1.3. Quy trình thực hiện công tác kế hoạch

Quy trình thực hiện công tác kế hoạch gồm các bước: (1) Xác định sứ mạng, mục tiêu; (2) Phân tích môi trường; (3) Cân đối mục tiêu; (4) Xây dựng các kế hoạch chiến lược; (5) Triển khai chiến lược KD trong bản đồ chiến lược; (6) Xây dựng kế hoạch tác nghiệp và ngân sách; (7) Tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch; (8) Đánh giá việc thực hiện công tác kế hoạch.

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

(1) Kế hoạch phải phù hợp với pháp luật và các chính sách, định hướng của Nhà nước; (2) Kế hoạch phải được xây dựng trên cơ sở phân tích và dự báo biến động của môi trường kinh doanh; (3) Kế hoạch phải dựa trên năng lực của doanh nghiệp; (4) Kế hoạch phải linh hoạt; (5) Kế hoạch phải đảm bảo tính khoa học, tính đồng bộ và chính xác; (6) Kế hoạch phải đảm bảo tính cân đối; (7) Kế hoạch phải đảm bảo tính tối ưu; (8) Kế hoạch phải đảm bảo tính liên tục và có kế hoạch gối đầu; (9) Huy động sự tham gia của tất cả thành viên.

2.1.5. Căn cứ và phương pháp xây dựng kế hoạch

a) Căn cứ xây dựng kế hoạch

(1) Chủ trương, đường lối và chính sách pháp luật của Nhà nước; (2) Kết quả phân tích và dự báo môi trường kinh doanh; (3) Kết quả phân tích hoạt động kinh doanh; (4) Hệ thống mức kinh tế - kỹ thuật; (5) Những thành tựu của khoa học, công nghệ và quản lý.

b) Phương pháp xây dựng kế hoạch

Bao gồm một số phương pháp như: (1) Phương pháp cân đối tổng hợp; (2) Phương pháp thích nghi; (3) Phương pháp dự báo phục vụ cho lập kế hoạch; (4) Phương pháp quan hệ động; (5) Phương pháp lợi thế vượt trội; (6) Phương pháp lập kế hoạch theo chu kỳ sống của sản phẩm; (7) Phương pháp lập kế hoạch từ phân tích các nhân tố tác động; (8) Phương pháp dựa vào hệ thống mức kinh tế - kỹ thuật; (9) Phương pháp toán kinh tế...

2.1.6. Tổ chức thực hiện kế hoạch đề cập đến chủ thể và các nội dung triển khai thực hiện kế hoạch.

2.1.7. Kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch đề cập đến việc thiết lập hệ thống kiểm soát, đánh giá và điều chỉnh kế hoạch.

2.1.8. Chất lượng công tác kế hoạch

a) Khái niệm

Chất lượng công tác kế hoạch thể hiện thông qua mục tiêu, kế hoạch 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 chỉ tiêu đánh giá chất lượng công tác kế hoạch

Nhóm 1. Đánh giá việc tập hợp căn cứ xây dựng kế hoạch, gồm các chỉ tiêu: (1) Phát hiện đầy đủ các cơ hội/nguy cơ; (2) Xác định đúng các điểm mạnh/điểm yếu của doanh nghiệp; (3) Xác định đúng các nguồn lực, tiềm năng, lợi thế.

Nhóm 2. Đánh giá mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch, gồm các chỉ tiêu: (4) Sự thuận tiện, phù hợp của mô hình kế hoạch; (5) Tính hợp lý của quy trình thực hiện công tác kế hoạch.

Nhóm 3. Đánh giá việc xây dựng mục tiêu, kế hoạch, gồm các chỉ tiêu: (6) Khả năng thích nghi của mục tiêu; (7) Tính đầy đủ của hệ thống kế hoạch; (8) Tính hợp lý, khoa học của căn cứ và phương

pháp sử dụng để xây dựng kế hoạch; (9) Khả năng bám sát mục tiêu của hệ thống kế hoạch; (10) Đưa ra giải pháp ứng phó biến động; (11) Hiệu quả của các giải pháp ứng phó biến động.

Nhóm 4. Đánh giá công tác tổ chức, kiểm tra và điều chỉnh, gồm các chỉ tiêu: (12) Hiệu quả các giải pháp triển khai thực hiện kế hoạch; (13) Sự hợp lý của việc phân bổ nguồn lực thực hiện kế hoạch; (14) Việc kiểm tra kịp thời phát hiện sai sót; (15) Hoạt động điều chỉnh kịp thời, hiệu quả.

Nhóm 5. Đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch, gồm các chỉ tiêu: (16) Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch; (17) Mức độ điều chỉnh kế hoạch.

Nhóm 6. Đánh giá việc cung cấp thông tin; phối hợp hoạt động, gồm các chỉ tiêu: (18) Lưu trữ thông tin kế hoạch hợp lý, đầy đủ; (19) Cung cấp thông tin kế hoạch kịp thời; (20) Khả năng phối hợp hoạt động của công tác kế hoạch.

2.2. ĐỔI MỚI CÔNG TÁC KẾ HOẠCH CỦA DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN

2.2.1. Khái niệm đổi mới

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

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 đổi mới công tác kế hoạch: (1) Đổi mới mô hình, quy trình thực hiện; (2) Đổi mới công tác lập kế hoạch (căn cứ, phương pháp...); (3) Đổi mới công tác tổ chức thực hiện kế hoạch; (4) Đổi mới công tác kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch.

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

a) *Các nhân tố bên ngoài*: bao gồm (1) Biến động của môi trường tự nhiên; (2) Biến động của thị trường tiêu thụ; (3) Biến động của thị trường nguồn cung than; (4) Thay đổi trong cơ chế quản lý của Nhà nước.

b) *Các nhân tố bên trong*, bao gồm: (1) Trình độ và ý chí của đội ngũ lãnh đạo; (2) Chất lượng đội ngũ nhân viên; (3) Trình độ ứng dụng công nghệ thông tin; (4) Chất lượng của 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

a) *Công tác KH của các doanh nghiệp này còn nhiều bất cập*

Các doanh nghiệp khai thác than chủ yếu là các doanh nghiệp nhà nước, nhiều năm hoạt động độc quyền nên cơ chế quản lý nói chung và công tác kế hoạch nói riêng còn nhiều hạn chế (sẽ được phân tích cụ thể trong chương 4).

b) *Bối cảnh hiện nay có nhiều biến động*

*) *Bối cảnh nền kinh tế giai đoạn hiện nay có một số điểm nổi bật*: (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; (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); (3) Biến đổi khí hậu ngày càng diễn ra khốc liệt; yêu cầu về bảo vệ môi trường đặt ra ngày càng nghiêm khắc; vấn đề an ninh năng lượng đang được các quốc gia rất quan tâm và có kế hoạch ứng phó.

*) *Bối cảnh ngành Than Việt Nam, có một số nét nổi bật*: (1) Nhu cầu tiêu thụ than ở Việt Nam ngày càng tăng lên; (2) Thị trường nguồn cung than ở Việt Nam có nhiều biến động lớn; (3) Chính phủ có định hướng xây dựng thị trường Than Việt Nam. Như vậy, trong bối cảnh hiện nay cần thiết phải đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

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 đề cập đến kinh nghiệm thực hiện và đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than ở một số quốc gia như Úc, Trung Quốc, Nam Phi và một số bài học rút ra cho doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN ÁN

3.1. Quy trình nghiên cứu của luận án

Quy trình nghiên cứu gồm các bước: (1) Tổng quan các công trình nghiên cứu về công tác kế hoạch; (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; (3) Khảo sát thực trạng công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV; (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; (5) Đề xuất nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

3.2.1. Phương pháp hệ thống hóa

a) Mục đích và nội dung phương pháp: Tổng hợp các nghiên cứu trước đó, làm căn cứ tổng quan nghiên cứu cũng như phát triển lý luận liên quan.

b) Nguồn dữ liệu, bao gồm (1) Các nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp; (2) Các tài liệu lý thuyết về công tác kế hoạch và về vấn đề đổi mới; (3) Các văn bản của Nhà nước ban hành để quản lý ngành Than.

c) Quy trình thực hiện, gồm các bước: (1) Tìm kiếm và phân loại tài liệu; (2) Đọc và phân tích các công trình nghiên cứu; (3) Tổng hợp phân tích, tổng quan thành các vấn đề; (4) Tìm ra khoảng

trồng nghiên cứu, giá trị tri thức kế thừa và nội dung luận án tập trung nghiên cứu.

3.2.2. Phương pháp khảo sát thực tế

a) *Mục đích và nội dung phương pháp*: Khảo sát thực trạng công tác kế hoạch tại doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

b) *Nguồn dữ liệu*, bao gồm (1) Kết quả phỏng vấn các chuyên gia; (2) Hệ thống các văn bản của Nhà nước và TKV liên quan đến công tác kế hoạch; (3) Hệ thống kế hoạch sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than.

c) *Quy trình thực hiện*, gồm các bước: (1) Thực hiện phỏng vấn các chuyên gia; (2) Thu thập tài liệu; (3) Xử lý dữ liệu; (4) Tổng hợp thực trạng và đánh giá công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

3.2.3. Kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng

a) *Mục đích*: Khám phá và kiểm định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của DN khai thác than thuộc TKV.

b) *Quy trình thực hiện*, gồm các bước: (1) Xác định khoảng trống nghiên cứu; (2) Xây dựng lý thuyết mới bằng nghiên cứu định tính; (3) Kiểm định lý thuyết đã xây dựng bằng nghiên cứu định lượng.

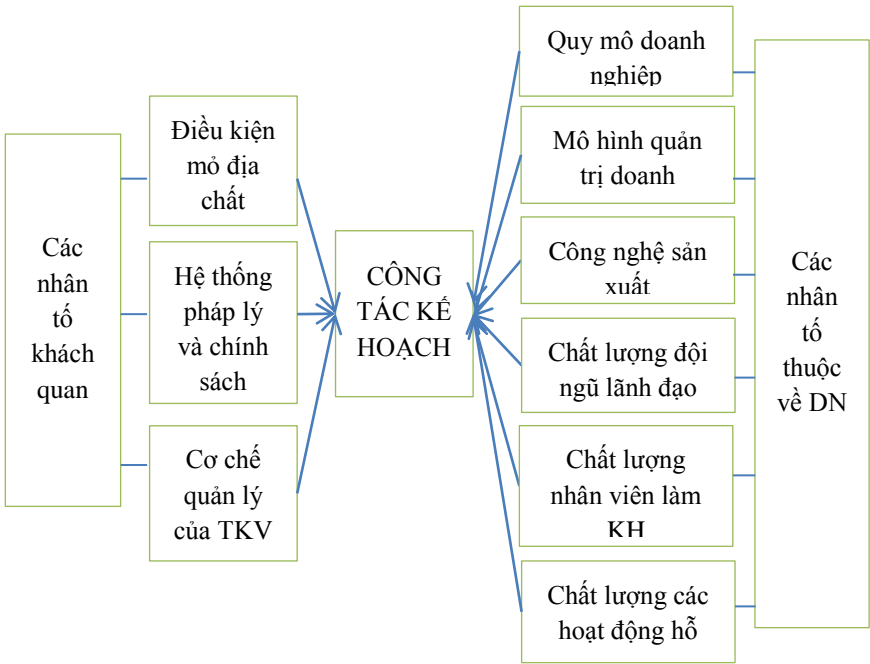
c) *Nghiên cứu định tính bằng phỏng vấn sâu chuyên gia*

*) *Đối tượng phỏng vấn*: Chuyên gia làm công tác kế hoạch tại doanh nghiệp khai thác than và giảng viên tại trường đại học.

*) *Quy trình thực hiện*, gồm các bước: (1) Xây dựng đề cương phỏng vấn và các câu hỏi; (2) Thực hiện phỏng vấn sâu các chuyên gia; (3) Tổng hợp và phân tích kết quả phỏng vấn sâu.

*) *Xây dựng mô hình nghiên cứu*

Từ kết quả phỏng vấn, NCS xây dựng mô hình nghiên cứu như hình 3.4.



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

d) Thực hiện nghiên cứu định lượng

*) *Đối tượng khảo sát:* Là cán bộ và nhân viên phòng ban làm công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

*) *Hình thức khảo sát:* Kết hợp khảo sát trực tiếp và online.

*) *Phương pháp chọn mẫu:* Kết hợp phương pháp chọn mẫu phân tầng và phương pháp chọn mẫu thuận tiện.

c) Quy trình và phương pháp phân tích dữ liệu định lượng: (1) Phát triển thang đo và xây dựng phiếu khảo sát; (2) Khảo sát thí điểm và hoàn thiện phiếu khảo sát; (3) Khảo sát đại trà; (4) Xử lý dữ liệu khảo sát; (5) Kiểm định chất lượng thang đo; (6) Tính giá trị trung bình.

Kết quả khảo sát: Số phiếu thu về 355; số phiếu đạt yêu cầu để đưa vào phân tích là 286 (lớn hơn mức tối thiểu là 185 phiếu).

Kết quả kiểm định chất lượng thang đo: Hệ số Cronbach's Alpha tổng thể của tất cả 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 phù hợp để đo lường các biến độc lập.

CHƯƠNG 4

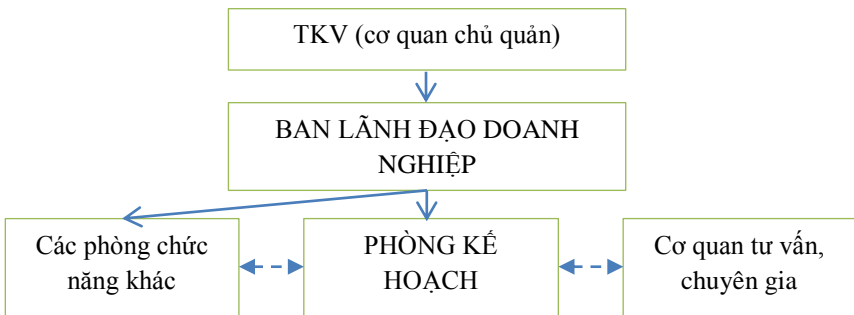
THỰC TRẠNG VÀ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC KẾ HOẠCH CỦA DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN THUỘC TKV

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

Doanh nghiệp khai thác than trong TKV thực hiện chức năng khai thác và chế biến than (chế biến một phần hoặc toàn bộ than khai thác). Về mặt pháp lý, doanh nghiệp khai thác than trong TKV tồn tại ở hai dạng: (1) Công ty cổ phần, tổng công ty có tư cách pháp nhân; (2) Chi nhánh của TKV, hạch toán phụ thuộc vào TKV.

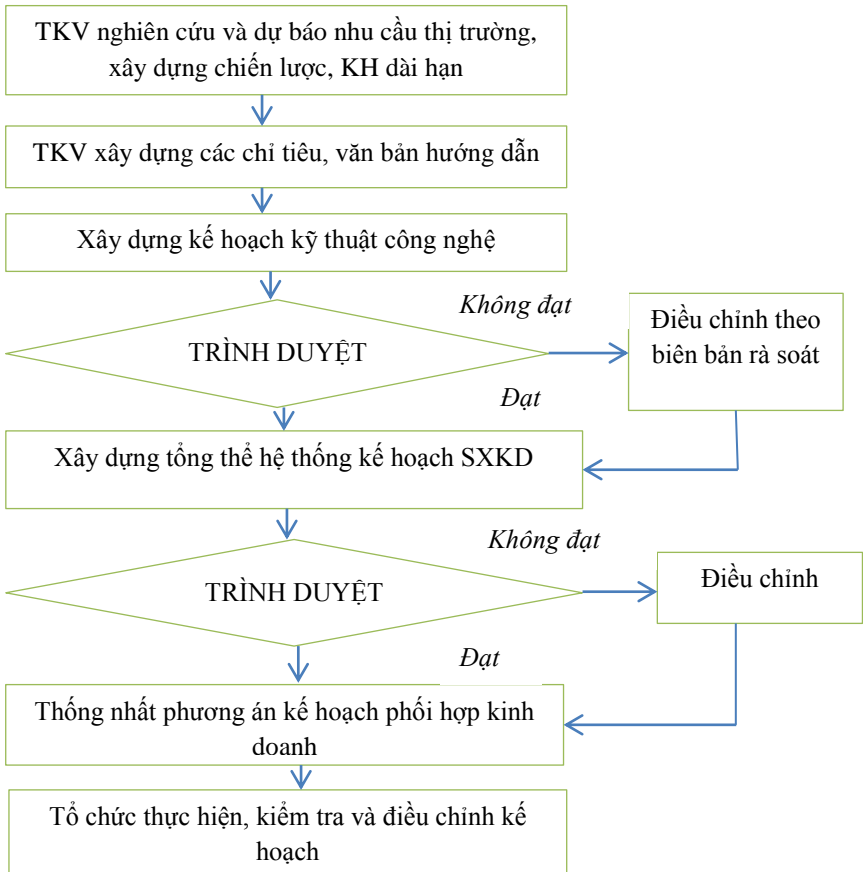
4.1.2. Bộ máy thực hiện công tác kế hoạch



Hình 4.1. Bộ máy thực hiện kế hoạch tại doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

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

Mô hình kế hoạch của các doanh nghiệp này thể hiện trong hình 4.2.



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

4.1.4. Các bộ phận, chỉ tiêu kế hoạch

Theo thời gian thực hiện, doanh nghiệp khai thác than xây dựng hệ thống kế hoạch gồm hai bộ phận: (1) Kế hoạch dài hạn (theo các giai đoạn 5 năm); (2) Kế hoạch ngắn hạn (kế hoạch hàng năm). Kế hoạch hàng năm bao gồm các nhóm: (1) Nhóm chỉ tiêu kế hoạch kỹ thuật - công nghệ; (2) Nhóm các chỉ tiêu kinh tế; (3) Nhóm các kế hoạch xã hội; (4) Kế hoạch tổng hợp (kế hoạch giá thành).

4.1.5. Phương pháp xây dựng kế hoạch

**) Đối với các chỉ tiêu kỹ thuật - công nghệ:* (1) Phương pháp kinh nghiệm; (2) Phương pháp dựa vào các nguồn lực có thể huy động.

**) Đối với các chỉ tiêu kinh tế - xã hội,* bao gồm: (1) Phương pháp sử dụng mức tiêu hao; (2) Phương pháp kinh nghiệm.

Ngoài ra, các DN này còn sử dụng một số phương pháp khác.

4.1.6. Công tác tổ chức thực hiện kế hoạch

(1) Công ty xây dựng dự thảo phương án phân bổ; (2) Các đơn vị bảo vệ phương án phân bổ KH sản lượng; (3) Thống nhất phương án phân bổ kế hoạch sản lượng; (4) Thực hiện các điều chỉnh cần thiết.

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 tiến hành kiểm tra việc thực hiện kế hoạch. Việc kiểm tra được thực hiện dưới dạng quyết toán khối lượng, chi phí...

b) Công tác điều chỉnh kế hoạch: Trong quá trình kiểm tra, nếu phát hiện sai sót, sẽ thực hiện điều chỉnh. Từ năm 2016, vào tháng 10 hàng năm, dựa vào điều kiện sản xuất thực tế, TKV thực hiện việc điều chỉnh kế hoạch của các doanh nghiệp này.

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

a) Những ưu điểm, bao gồm: (1) Các doanh nghiệp luôn nhận được sự định hướng, chỉ đạo và những hướng dẫn chi tiết của TKV; (2) Có sự phối hợp theo ngành dọc giữa các ban chức năng của Tập đoàn và các phòng chức năng của các doanh nghiệp; (3) Công tác này luôn nhận được sự quan tâm của lãnh đạo DN; (4) Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban trong doanh nghiệp được xác định rõ ràng và có sự chuyên môn hóa; (5) 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; (6) Quy trình thực hiện công tác kế hoạch

rất chặt chẽ, được cân đối nhiều bước; có thể phối hợp được kế hoạch với các doanh nghiệp khác trong TKV; (7) Hệ thống các kế hoạch rất chi tiết, đầy đủ; (8) Hệ thống mẫu biểu kế hoạch tương đối đầy đủ, chi tiết; (9) Việc tổ chức thực hiện công tác kế hoạch tương đối hợp lý; việc kiểm tra, điều chỉnh thường xuyên, kịp thời.

b) Một số hạn chế, bao gồm:

**) Về mô hình và quy trình thực hiện công tác kế hoạch:* (1) Mô hình kế hoạch theo “ba xuống – hai lên” đã rất lạc hậu; (2) Quy trình thực hiện công tác kế hoạch tương đối phức tạp;

**) Về căn cứ, chỉ tiêu và phương pháp xây dựng kế hoạch:* (3) Các doanh nghiệp chưa quan tâm đến việc phân tích môi trường kinh doanh; (4) Công tác kế hoạch chủ yếu dựa vào biến động nội bộ, do đó không có căn cứ đánh giá mục tiêu, chỉ tiêu kế hoạch lập ra; không đủ căn cứ đánh giá việc thực hiện kế hoạch; (5) Các doanh nghiệp chưa quan tâm đến xây dựng kế hoạch dài hạn.

**) Về công tác tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch:* (6) Việc giao kế hoạch cho các đơn vị chưa phát huy hết ý nghĩa; (7) Việc định kỳ hàng năm thực hiện điều chỉnh kế hoạch một lần vào tháng 10 cho thấy chất lượng công tác kế hoạch chưa cao.

**) Về việc cung cấp thông tin và sự phối hợp hoạt động:* (8) Việc lưu trữ thông tin một cách hệ thống, liên kết thông tin giữa các bộ phận còn hạn chế; (9) Việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kế hoạch còn hạn chế; (10) Công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp này còn mang nặng tính hình thức nhiều hơn; ít có sự tích hợp với các hoạt động khác.

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

Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV theo thứ tự (dựa vào giá trị

trung bình): (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 mở 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.

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

5.1.1. Quan điểm đổi mới

(1) 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; (2) Đổi mới công tác kế hoạch là biện pháp giúp doanh nghiệp thích nghi với những đòi hỏi khách quan trong bối cảnh mới; (3) Công tác kế hoạch 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; (4) Đổi mới công tác kế hoạch nhằm nâng cao vị trí, vai trò của công tác này và thực hiện đồng bộ, tích hợp công tác này với các hoạt động quản trị khác.

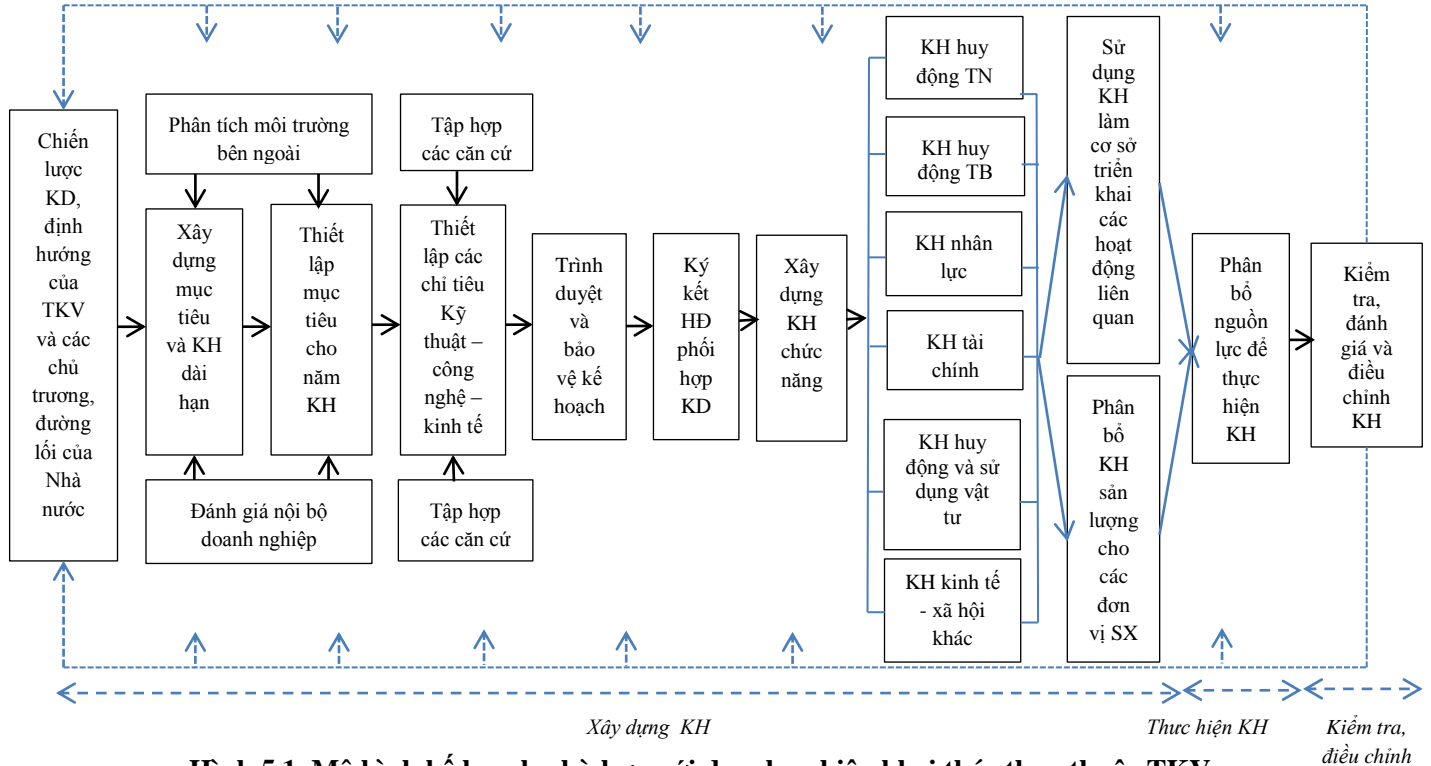
5.1.2. Phương hướng đổi mới

(1) Đổi mới mô hình, quy trình thực hiện công tác kế hoạch; (2) Đổi chỉ tiêu, căn cứ và phương pháp lập kế hoạch; (3) Đổi mới công tác tổ chức thực hiện kế hoạch; (4) Đổi mới công tác kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch (5) Tạo lập hệ thống thông tin phục vụ công tác kế hoạch và đề xuất hướng ứng dụng CNTT trong công tác kế hoạch.

5.2. Nội dung đổi mới

5.2.1. Đổi mới mô hình và quy trình thực hiện

NSC đề xuất mô hình kế hoạch như hình 5.1.



Hình 5.1. Mô hình kế hoạch phù hợp với doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

5.2.2. Đổi mới chỉ tiêu, căn cứ và phương pháp lập kế hoạch

a) Đổi mới chỉ tiêu kế hoạch: Luận án đề xuất:

- Chỉ trình TKV phê duyệt một số chỉ tiêu chủ yếu, bao gồm: (1) Các chỉ tiêu sản lượng, kỹ thuật – công nghệ; (2) Một số chỉ tiêu kinh tế cơ bản: Doanh thu, lợi nhuận... (3) Kế hoạch giá thành.

- Các kế hoạch chức năng, doanh nghiệp chủ động xây dựng và tổ chức thực hiện mà không cần phải trình TKV phê duyệt.

b) Đổi mới căn cứ, phương pháp lập kế hoạch

Kết hợp giữa các phương pháp hiện tại với phương pháp phân tích và dự báo biến động của môi trường phục vụ cho công tác KH.

5.2.3. Đổi mới công tác tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh KH

a) Đổi mới công tác tổ chức thực hiện kế hoạch

Luận án đề xuất đổi mới phương pháp xác định sản lượng giao khoán cho các đơn vị sản xuất và sử dụng sản lượng này để giao khoán các yếu tố chi phí không định mức tiêu hao.

b) Đổi mới công tác kiểm tra, đánh giá việc thực hiện KH

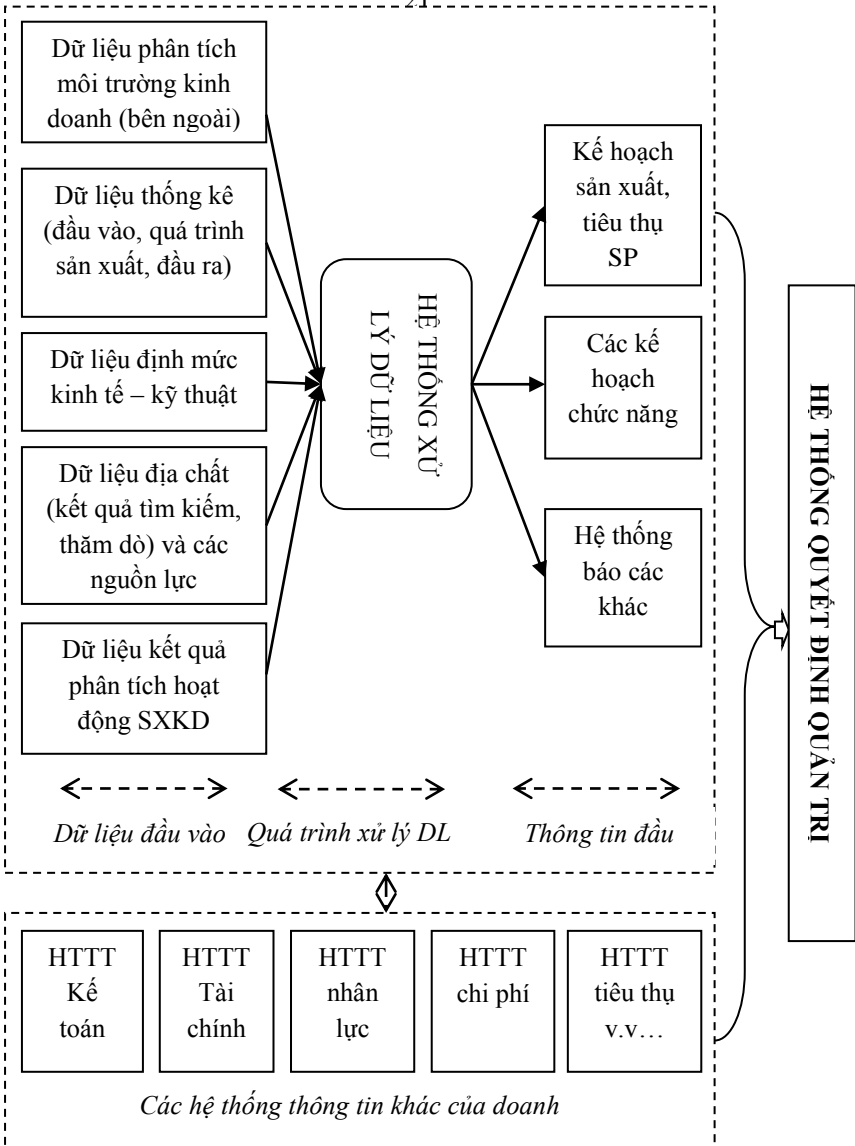
Doanh nghiệp cần bổ sung: (1) Đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch so với tiềm năng và các nguồn lực có thể khai thác của doanh nghiệp; (2) Đánh giá việc nhận diện đầy đủ và chính xác các cơ hội; mức độ tận dụng các cơ hội của doanh nghiệp; (3) Đánh giá việc nhận diện đầy đủ và chính xác các nguy cơ; khả năng né tránh các nguy cơ của doanh nghiệp.

c) Đổi mới công tác điều chỉnh kế hoạch

Luận án đề xuất bỏ việc điều chỉnh kế hoạch thường niên. Trong quá trình thực hiện, nếu có phát sinh biến động khách quan doanh nghiệp mới thực hiện việc phân tích và điều chỉnh phù hợp.

5.2.4. Tạo lập hệ thống thông tin và đề xuất hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác kế hoạch

a) Xây dựng hệ thống thông tin kế hoạch

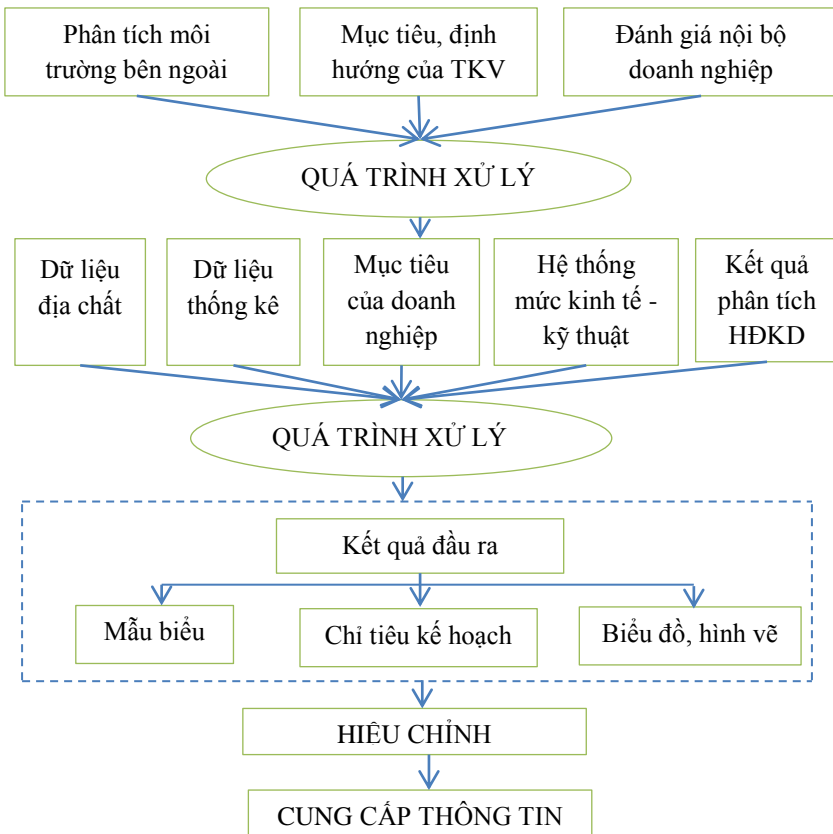


Hình 5.3. Mô hình hệ thống thông tin kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV

b) Định hướng ứng dụng CNTT trong công tác kế hoạch

*) *Quy trình các bước thực hiện việc xây dựng phần mềm*, gồm các bước: (1) Xác định mục tiêu, yêu cầu của việc xây dựng phần mềm và xác định các bộ phận, chỉ tiêu cấu thành hệ thống kế hoạch; (2) Xây dựng mô hình kết quả đầu ra; (3) Xây dựng cơ sở dữ liệu đầu vào; (4) Xây dựng chương trình phần mềm; (5) Tiến hành chạy thử nghiệm phần mềm; (6) Thực hiện các hiệu chỉnh cần thiết để hoàn thiện phần mềm và triển khai áp dụng chính thức tại DN.

*) *Dự kiến cấu trúc phần mềm*



Hình 5.5. Sơ đồ cấu trúc phần mềm kế hoạch

5.3. Một số giải pháp thúc đẩy thực hiện đổi mới

(1) Đổi mới tư duy kế hoạch; (2) Tăng cường nhận thức về vai trò của công tác kế hoạch và đổi mới công tác kế hoạch tại doanh nghiệp; (3) Tăng cường công tác đào tạo nâng cao trình độ cho đội ngũ nhân viên làm công tác kế hoạch; (4) Nâng cao hiệu quả các hoạt động hỗ trợ; (5) Cải tiến công nghệ sản xuất, huy động nguồn lực.

KẾT LUẬN

Luận án đã thực hiện các nội dung:

- Tổng quan nghiên cứu, tìm ra khoảng trống nghiên cứu, giá trị tri thức kế thừa và xác định những nội dung 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;

- Lựa chọn và ứng dụng các phương pháp nghiên cứu phù hợp để thực hiện luận án;

- Phân tích thực trạng công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV; nghiên cứu khám phá và kiểm định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác kế hoạch của các DN này;

- Đề xuất một số nội dung đổi mới công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV cũng như một số giải pháp thúc đẩy việc thực hiện các nội dung đổi mới này.

Thông qua việc thực hiện các nội dung này, NCS đã trả lời được cả ba câu hỏi nghiên cứu và hoàn thành mục tiêu nghiên cứu.

Bên cạnh đó, luận án cũng còn một số hạn chế:

- Còn có những nhận định mang tính chủ quan của NCS nên kết quả nghiên cứu có thể tồn tại những hạn chế.

- 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 ở việc tính giá trị trung bình mà chưa thực hiện được các kiểm định chuyên sâu hơn.

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ CỦA NGHIÊN CỨU
SINH CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI**

1. Lê Đình Chiều (2011), “Kiến nghị phương pháp lập kế hoạch số lượng lao động của doanh nghiệp”, *Tạp chí KHKT Mở - Địa chất*, (36), tr. 52-55.
2. Lê Đình Chiều, Đặng Huy Thái, Đồng Thị Bích (2013), “Kiến nghị xây dựng đơn giá tiền lương trên giá trị gia tăng”, *Tạp chí KHKT Mở - Địa chất*, (42), tr.74-78;
3. Lê Đình Chiều (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 Chiều (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 Chiều (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 Chiều (2018), “Khoán 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*”, EMMA4, Publishing House for Science and Technology, ISBN: 978-604-913-774-7, 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”, EMMA4, Publishing House for Science and Technology, ISBN: 978-604-913-774-7, p.256-260.

9. Lê Đình Chiểu (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), p.8-11.
10. Lê Đình Chiểu, 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 Chiểu, 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 Chiểu, Đặng Huy Thái, Nguyễn Ngọc Khánh, Nguyễn Văn Thương (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 Chiểu, 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.