

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CỦA CÁC
DOANH NGHIỆP THAM GIA HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT
KINH DOANH CÁC SẢN PHẨM OCOP Ở TỈNH QUẢNG NINH**

Đỗ Thị Thúy Phương¹, Nguyễn Tiên Phong²

Tóm tắt

Thời gian qua, các doanh nghiệp tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh các sản phẩm OCOP của tỉnh Quảng Ninh mặc dù có sự tăng trưởng mạnh về số lượng, tuy nhiên chất lượng doanh nghiệp còn thấp, năng lực cạnh tranh còn yếu. Một trong những nguyên nhân cơ bản là do năng lực quản trị còn hạn chế. Trên cơ sở khảo sát thực tiễn, bài viết đi sâu phân tích thực trạng năng lực quản trị trong các doanh nghiệp trên nhiều khía cạnh. Từ đó, đánh giá những kết quả đạt được cũng như những hạn chế, tồn tại trong năng lực quản trị của các doanh nghiệp và đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản trị của các doanh nghiệp tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh các sản phẩm OCOP của tỉnh Quảng Ninh.

Từ khóa: năng lực quản trị, doanh nghiệp, sản xuất kinh doanh, sản phẩm OCOP, Quảng Ninh.

**SOLUTIONS TO IMPROVE THE MANAGEMENT CAPACITY
OF ENTERPRISES PARTICIPATING IN BUSINESS ACTIVITIES
OF OCOP PRODUCTS IN QUANG NINH PROVINCE**

Abstract

In recent times, despite a significant increase in the number of businesses engaged in OCOP products in Quang Ninh Province, the overall quality and competitiveness of these enterprises remain low. One of the fundamental reasons is the limited management capacity, particularly in company management. Based on practical surveys, this article deeply analyzes the current status of management capacity in these enterprises from various perspectives. It evaluates the achievements, identifies the limitations, and proposes several solutions to enhance the management capacity of businesses involved in OCOP products in Quang Ninh Province.

Keywords: management capacity, businesses, production and business, OCOP products, Quang Ninh.

JEL classification: G3, O13, Q12, Q13.

1. Tính cấp thiết

Trong giai đoạn 2021 - 2025, định hướng đến năm 2030, Chính phủ xác định nhiệm vụ trọng tâm là tiếp tục thực hiện chương trình OCOP. Theo đó, tỉnh Quảng Ninh cần tập trung xây dựng hồ sơ và quản lý dữ liệu sản phẩm OCOP, số hóa quá trình chấm điểm, phân hạng sản phẩm; xây dựng hệ thống truy xuất nguồn gốc theo chuỗi giá trị OCOP gắn với giám sát-chứng thực của công tác quản lý nhà nước; thúc đẩy hệ thống thương mại điện tử OCOP, hình thành các sàn thương mại điện tử quy mô lớn, các kênh bán hàng trực tuyến, bán hàng trực tiếp, đặc biệt là với các sản phẩm thủ công, sản phẩm đặc sản của địa phương.

Trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh hiện có 219 chủ thể sản xuất tham gia chương trình OCOP (54 doanh nghiệp, 87 hợp tác xã, 78 hộ), với 334 sản phẩm đạt từ 3-5 sao, 244 sản phẩm đạt 3 sao, 87 sản phẩm đạt 4 sao, 3 sản phẩm đạt 5 sao. Các sản phẩm OCOP đã

khẳng định được thương hiệu trên thị trường, được khách hàng trong nước đón nhận (Minh Đức, 2023).

Bên cạnh những thành tựu nổi bật, Chương trình OCOP Quảng Ninh vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Hiện nay, số lượng và chất lượng sản phẩm OCOP của địa phương chưa nâng cao giá trị gia tăng tương xứng với tiềm năng lợi thế, chưa hình thành chuỗi giá trị; các sản phẩm chủ lực của Quảng Ninh vẫn được nuôi trồng tự phát, có nguy cơ phá vỡ quy hoạch. Mặt khác, nguồn lực triển khai Chương trình còn hạn chế, chủ yếu lồng ghép trong nhiều chương trình khác, cơ chế hỗ trợ chưa chú trọng phát triển chuỗi giá trị, vùng nguyên liệu,... Những tồn tại, hạn chế này chủ yếu là do nhận thức về Chương trình OCOP của một số địa phương, chủ thể sản xuất chưa rõ ràng, nhận thức về các vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh còn đơn giản và hạn chế, có tư tưởng ngại khi hoàn thiện các thủ tục,

điều kiện tham gia; việc ứng dụng khoa học công nghệ còn hạn chế,... (Đỗ Thị Thúy Phương, 2022). Vì vậy, cần xác định các giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản trị của các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP có kinh nghiệm, năng lực toàn diện, đoàn kết và thống nhất trong triển khai chương trình.

2. Tổng quan nghiên cứu

Tác giả Phạm Thị Vân Anh (2020) trong bài viết “Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong hội nhập” đã đề cập đến việc nâng cao năng lực quản trị góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Tác giả phản ánh từ thực tế cho thấy, DN Việt Nam nói chung và cộng đồng DNNVV nói riêng đã và đang đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức làm ảnh hưởng đến năng lực quản trị, hiệu quả và sức cạnh tranh. Đội ngũ chủ DN, cán bộ quản lý DN rất thiếu kiến thức quản trị và kỹ năng, kinh nghiệm quản lý... Các yếu tố hạn chế đều phản ánh năng lực quản trị và khả năng cạnh tranh của DN. Tác giả đã đưa ra đề xuất trước hết, mỗi doanh nhân phải thường xuyên cập nhật tri thức mới, những kỹ năng cần thiết để có đủ sức cạnh tranh trên thị trường và tiếp cận kinh tế tri thức. Chủ động đổi mới tư duy kinh doanh, nâng cao năng lực quản trị, năng suất, chất lượng, khả năng cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ...

Trần Đình Tuấn, Đỗ Thị Thúy Phương, An Thị Thư (2019) trong bài viết “Giải pháp phát triển các sản phẩm chủ lực của tỉnh Quảng Ninh” đã chỉ ra vấn đề tồn tại trong phát triển các sản phẩm OCOP của tỉnh vẫn có những tổ chức kinh tế tham gia còn thiếu kinh nghiệm kinh doanh; quy mô sản xuất còn nhỏ, vốn ít, chưa tập trung đầu tư mở rộng sản xuất, nâng cao chất lượng và đa dạng hóa sản phẩm; thiếu kiến thức về quản lý điều hành hoạt động tổ chức sản xuất; năng lực lập dự án... Những điều đó chứng tỏ năng lực quản trị của các tổ chức kinh tế tham gia vào OCOP còn hạn chế. Một trong những giải pháp mà nhóm tác giả đề xuất là thực hiện tốt công tác tổ chức tập huấn và đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ cán bộ quản lý Chương trình OCOP, các chủ doanh nghiệp, hợp tác xã, tổ hợp tác, các hộ dân tham gia Chương trình để có kiến thức về quản trị sản xuất, kiến thức marketing; duy trì và thực hiện tốt khâu xúc tiến thương mại, giao thoa thương mại với các

tỉnh, thành khác trong cả nước, từng bước đưa sản phẩm thâm nhập thị trường tiến tới xuất khẩu; phối hợp thực hiện hiệu quả công tác tư vấn và hỗ trợ ngân sách, đưa tín dụng thương mại sâu rộng vào Chương trình OCOP...

Tác giả Phạm Quốc Trị (2015), điều tra thực trạng doanh nghiệp nhỏ và vừa trong chuỗi giá trị gia tăng các mặt hàng nông nghiệp chủ lực và đề xuất giải pháp phát triển. Kết quả nghiên cứu cho thấy: Điều tra, xây dựng cơ sở dữ liệu về doanh nghiệp nhỏ và vừa trong chuỗi giá trị gia tăng các mặt hàng: lúa gạo, tôm, cá tra và chè. Đánh giá thực trạng và vai trò của doanh nghiệp nhỏ và vừa trong chuỗi giá trị gia tăng các mặt hàng: lúa gạo, tôm, cá tra và chè. Trong đó năng lực quản trị của các doanh nghiệp còn những tồn tại nhất định cần phải có giải pháp thay đổi để thích ứng với những yêu cầu của bối cảnh mới.

Đinh Văn Thành (2010) đã nghiên cứu đề tài “Tăng cường năng lực tham gia của hàng nông sản vào chuỗi giá trị toàn cầu trong điều kiện hiện nay ở Việt Nam”. Đề tài đã nhấn mạnh việc nghiên cứu kinh nghiệm tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu hàng nông sản của các nước và rút ra bài học cho Việt Nam nhằm tăng cường năng lực tham gia của hàng nông sản vào chuỗi giá trị toàn cầu. Trong đó tác giả đã đề cập đến năng lực quản trị của các hộ nông dân, các doanh nghiệp và các hợp tác xã khi tham gia vào sản xuất, tiêu thụ hàng nông sản. Năng lực quản trị của các chủ thể tham gia vào chuỗi giá trị nông sản vẫn còn những hạn chế nhất định cần phải khắc phục. Đề tài là tài liệu hữu ích cho các nhà hoạch định chính sách, lãnh đạo chính quyền các cấp, các chủ doanh nghiệp và người nông dân.

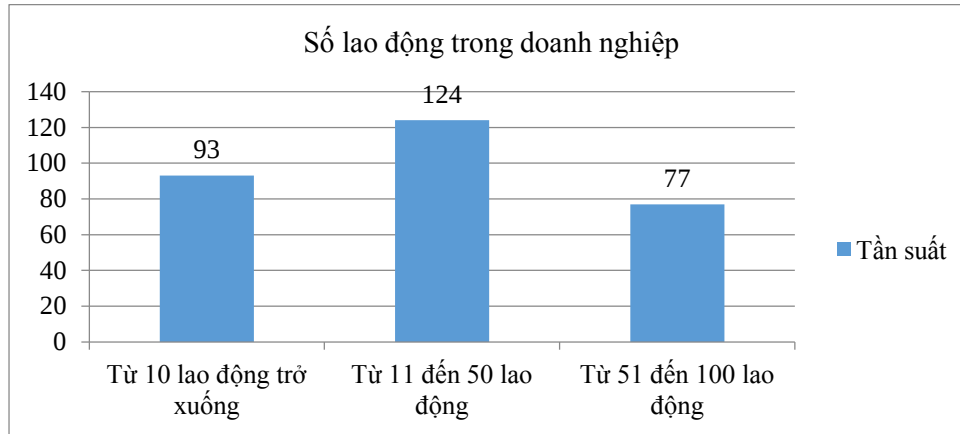
3. Phương pháp nghiên cứu

Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua các cuộc điều tra, phỏng vấn trực tiếp 294 đối tượng từ 42 doanh nghiệp tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD) sản phẩm OCOP trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh bằng phiếu khảo sát đã chuẩn bị trước.

Phương pháp thống kê mô tả và thang đo Likert 5 cấp độ được sử dụng để phân tích thực trạng năng lực quản trị của các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh. Đối tượng phỏng vấn, khảo sát tại doanh nghiệp gồm đại diện các Hội đồng quản trị,

Ban giám đốc, Trưởng các phòng, ban chức năng được phỏng vấn đã chọn mức độ phù hợp cho từng mục được cho điểm bằng thang điểm từ “Hoàn toàn không đồng ý” - 1 đến “Hoàn toàn đồng ý” - 5.

4. Thực trạng năng lực quản trị của các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh



Biểu đồ 1: Tình hình lao động trong các doanh nghiệp

Các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP Quảng Ninh chủ yếu có qui mô nhỏ và vừa nên số lượng lao động trong mỗi doanh nghiệp không nhiều. Trong tổng mẫu khảo sát, qui mô lao động từ 11-50 lao động chiếm tỷ trọng chủ yếu 63,92%, từ 10 lao động trở xuống chiếm 31,63%, từ 51-100 lao động chiếm 26,2%, không có doanh nghiệp nào có trên 100 lao động. Tuy nhiên, công tác quản trị nhân lực vẫn có những khó khăn do đặc điểm lao động của các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh chủ yếu là lao động thuê thời vụ tại địa phương, chưa qua đào tạo chuyên nghiệp, chủ yếu làm việc dựa trên kinh nghiệm thực tế.

4.1.2. Thực trạng sự tham gia của người lao động

Sự tham gia của người lao động là một trong những nội dung quan trọng dùng để đánh giá thực trạng năng lực quản trị nhân lực của các doanh nghiệp SXKD sản phẩm OCOP trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh. Theo kết quả khảo sát, sự tham gia của nhân viên tại các doanh nghiệp đang ở mức trên trung bình (trung bình = 3,83). Trong đó, khía cạnh được đánh giá cao nhất là “người lao động có cơ hội đưa ra những đề xuất để cải tiến phương pháp làm việc” (trung bình = 4,21) và khía cạnh được đánh giá thấp nhất là “người lao động có thể

4.1. Thực trạng năng lực quản trị nhân lực

4.1.1. Thực trạng việc ban hành, xây dựng các qui định liên quan đến năng lực quản trị nhân lực

Các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP trên cả nước nói chung và tỉnh Quảng Ninh nói riêng đều tập trung chủ yếu vào phát triển nông nghiệp, nông thôn.

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát quyết định cách thức làm việc của họ trong nhiều trường hợp” (trung bình = 3,42).

4.1.3. Thực trạng chính sách đãi ngộ và phát triển người lao động

Theo kết quả khảo sát, thực trạng đãi ngộ và phát triển nhân viên tại các doanh nghiệp đang ở mức trên trung bình (trung bình = 3,85). Trong đó, khía cạnh được đánh giá cao nhất là “có cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên trong doanh nghiệp” (trung bình = 4,05) và khía cạnh được đánh giá thấp nhất là “đơn vị cam kết duy trì công việc nhằm đảm bảo mức thu nhập ổn định cho người lao động” (trung bình = 3,70). Ý kiến đánh giá này cũng phù hợp với tình hình dịch bệnh Covid 19 kéo dài như hiện nay. Các doanh nghiệp có thể vẫn sẵn sàng chia sẻ lợi nhuận và hạn chế tối đa việc cắt giảm nhân sự. Tuy nhiên, trước tình hình SXKD bị đứt gãy và suy giảm, việc đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động là một trong những khó khăn lớn nhất của nhà quản trị doanh nghiệp.

4.2. Thực trạng năng lực quản trị tài chính

Các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm OCOP tỉnh Quảng Ninh đa số đã thực hiện một số nội dung quản trị tài chính cơ bản như lập kế hoạch nguồn vốn, sử dụng và phân bổ nguồn lực, kế hoạch vay và trả nợ, kế hoạch bảo tồn và phát triển vốn (201 phiếu trả lời có, 68,37%), xây

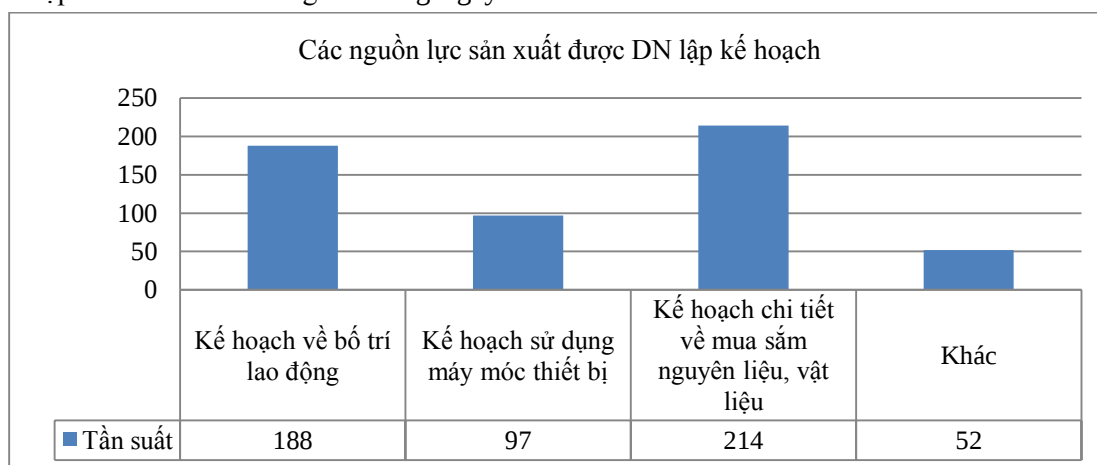
dựng được quy trình sản xuất, bán hàng, thu tiền, thu nợ phù hợp (197 phiếu trả lời có, chiếm 67,01%), xây dựng qui chế chi tiêu nội bộ (162 phiếu trả lời có, chiếm 55,1%).

Các nhà quản trị của doanh nghiệp sản xuất kinh doanh sản phẩm OCOP tại Quảng Ninh đa phần đều cho biết doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc đáp ứng nhu cầu thông tin quản trị tài chính cho giai đoạn điều hành hoạt động và kiểm soát hoạt động. Khả năng đáp ứng thông tin quản trị tài chính tốt nhất theo đánh giá là ở giai đoạn lập kế hoạch.

4.3. Thực trạng năng lực quản trị sản xuất

Kết quả khảo sát cho biết mức độ thực hiện các nội dung tổ chức sản xuất tại 42 doanh nghiệp SXKD sản phẩm OCOP tại Quảng Ninh. Các doanh nghiệp này đa phần đều đã thực hiện được các nội dung cơ bản của quản trị phương án sản xuất như lập trình sản xuất tổng thể/hàng ngày

(82,31% đã có), thực hiện nghiên cứu tình hình thị trường, dự báo nhu cầu sản xuất sản phẩm (75,17% đã có) và lập kế hoạch các nguồn lực sản xuất (67,01% đã có). Điều này cho thấy mức độ thực hiện tổ chức sản xuất theo các yếu tố này tại 42 doanh nghiệp là khá cao. Doanh nghiệp thấy được tầm quan trọng của các yếu tố tổ chức sản xuất trong hoạt động quản trị phương án sản xuất của mình. Thông qua phỏng vấn sâu nhà quản trị các doanh nghiệp cho thấy, các bộ phận trong doanh nghiệp đã thiết lập và tuân thủ lịch trình sản xuất hàng ngày, theo dõi và thống nhất thời gian giao hàng của nhà cung cấp, từ đó đảm bảo sự liên kết trong quá trình sản xuất tại doanh nghiệp luôn liền mạch, trôi chảy. Đồng thời, công tác bố trí thiết bị cần được theo dõi và cải tiến thường xuyên, đảm bảo không có tình trạng nút cổ chai và ách tắc giữa các công đoạn sản xuất.



Biểu đồ 2: Các nguồn lực sản xuất được doanh nghiệp lập kế hoạch

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

Biểu đồ 2 cho thấy các nguồn lực sản xuất được doanh nghiệp chú trọng lập kế hoạch nhất là kế hoạch chi tiết mua sắm nguyên liệu, vật liệu và kế hoạch bố trí lao động. Kế hoạch sử dụng và bố trí sử dụng máy móc thiết bị cũng đã nhận được sự quan tâm đáng kể. Điều này cũng hoàn toàn phù hợp với mục tiêu đảm bảo quá trình sản xuất được diễn ra liên tục, không bị cách quãng do thiếu hụt nguyên liệu, vật liệu hay không bố trí được lao động. Các doanh nghiệp thực sự quan tâm tới việc hợp tác với nhà cung cấp để đảm bảo chất lượng nguồn nguyên liệu đầu vào, đảm bảo sản phẩm sản xuất ra đạt chất lượng cao nhất và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

4.4. Thực trạng năng lực điều hành, giám sát và kiểm tra

Năng lực quản trị điều hành, giám sát và kiểm tra của các nhà quản trị trong các doanh nghiệp SXKD sản phẩm OCOP tỉnh Quảng Ninh được thể hiện qua hai nội dung cơ bản: Đơn vị thiết kế kiểm soát quá trình một cách rõ ràng và đơn vị thực hiện khảo sát nhu cầu của khách hàng.

Theo kết quả khảo sát với nội dung đơn vị thực hiện khảo sát nhu cầu của khách hàng nhận được đa số ý kiến phản hồi đều cho biết đơn vị mình đã có thực hiện với 243 phiếu khảo sát đồng ý là có. Tuy nhiên, với nội dung đơn vị thiết kế kiểm soát quá trình một cách rõ ràng thì 52,38%

người được hỏi đều thống nhất là doanh nghiệp có kế hoạch triển khai nhưng chưa thực hiện.

Qua phỏng vấn sâu các nhà quản trị của doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP tại Quảng Ninh cho thấy năng lực quản trị điều hành, giám sát và kiểm tra của các lãnh đạo doanh nghiệp đã đáp ứng tốt về kiến thức về ngành nghề, về văn hóa - xã hội, chính trị pháp luật, về lãnh đạo bản thân. Một số kiến thức đáp ứng khá tốt như về marketing, tài chính, quản trị sản xuất - dịch vụ, về hội nhập quốc tế. Tuy nhiên, về mức độ đáp ứng về kiến thức lãnh đạo điều hành ở hiện tại, các nhà quản trị cấp cao (Ban Giám đốc, Hội đồng quản trị) còn hạn chế về kiến thức về chiến lược, kiến thức về quản trị sự thay đổi, kiến thức về văn hóa doanh nghiệp và trách nhiệm xã hội.

5. Đánh giá thực trạng năng lực quản trị doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP tại tỉnh Quảng Ninh

5.1. Những kết quả đạt được

Năng lực quản trị doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP tại tỉnh Quảng Ninh được thể hiện thông qua năng lực quản trị nhân lực, năng lực quản trị tài chính, năng lực quản trị phương án sản xuất và năng lực quản trị điều hành, giám sát và kiểm tra. Kết quả tổng hợp từ khảo sát cho thấy, năng lực quản trị của các doanh nghiệp này đều đã thực hiện được các nội dung cơ bản, một số khía cạnh đã triển khai áp dụng được các phương thức quản trị doanh nghiệp tiên tiến cụ thể là các yếu tố tổ chức sản xuất, quản trị chất lượng và các yếu tố nền tảng chung cho vận hành doanh nghiệp ở các mức độ khác nhau, tùy theo quy mô, loại hình và đặc điểm sản xuất của doanh nghiệp.

5.2. Hạn chế, tồn tại và nguyên nhân

Tuy đã đạt được một số kết quả nhất định nhưng các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP tại tỉnh Quảng Ninh thường gặp phải các vấn đề hạn chế, tồn tại và nguyên nhân sau đây:

5.2.1. Về quản trị nguồn nhân lực

Nhân lực là một yếu tố căn bản quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, tuy nhiên tình hình chung của các doanh nghiệp tham gia

hoạt động SXKD sản phẩm OCOP của tỉnh Quảng Ninh là chất lượng nguồn nhân lực thấp và rất thiếu ổn định. Bên cạnh các nguyên nhân về hệ thống đào tạo quốc gia, một trong những lý do chính của tình trạng này là cách quản trị của doanh nghiệp. Cách quản trị ấy không đáp ứng những nhu cầu cơ bản của người lao động là: công việc phù hợp khả năng, phân công hợp lý, phát huy được khả năng, thù lao tương xứng và cơ hội thăng tiến. Do đó doanh nghiệp không sản sinh ra những quản trị viên có khả năng, nhiều nhân viên chủ động thôi việc nhưng doanh nghiệp rất lúng túng trong việc bố trí nhân sự thay thế cho những vị trí nghỉ việc. Động cơ làm việc của nhân viên chủ yếu là thu nhập để đảm bảo cuộc sống, làm việc theo kiểu “tháo khoán”, hết giờ hoặc hết nhiệm vụ là nghỉ, ít sáng tạo và ít sáng kiến cải tiến công việc. Nhân viên không biết hoặc không hiểu thấu đáo định hướng, chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Mức độ gắn bó giữa nhân viên và doanh nghiệp rất thấp, họ khá thờ ơ với những thành công hay thất bại của doanh nghiệp, xem đó như là vấn đề của chủ doanh nghiệp. Đối với giới chủ, vấn đề quan tâm lại là chính là sự giàu có và thành đạt của chính bản thân mình hơn là vì doanh nghiệp trong đó họ cũng chỉ là một bộ phận.

5.2.2. Về năng lực quản trị tài chính

Các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP tại tỉnh Quảng Ninh chưa thực sự vận hành hệ thống quản trị tài chính một cách khoa học và minh bạch, phần lớn chỉ mới chú trọng chức năng kế toán, đặc biệt là kế toán thuế nhằm ứng phó với cơ quan Thuế. Quản trị dòng tiền đang là một khái niệm khá mới mẻ, phần lớn chỉ mới chú trọng việc hạch toán đúng doanh thu và chi phí để xác định lợi nhuận trong từng năm hoạt động hoặc từng tác nghiệp riêng rẽ. Nhiều doanh nghiệp doanh thu tăng nhưng luồng tiền vào và ra doanh nghiệp vẫn bị ách tắc, lúng túng trong huy động và sử dụng nguồn vốn. Chưa thiết lập kế toán quản trị hoặc kế toán quản trị chưa cung cấp đầy đủ, kịp thời thông tin kế toán, tài chính phục vụ ra quyết định quản lý của lãnh đạo đơn vị. Về hoạt động kiểm soát của kế toán, nhiều khoản chi chứng từ không hợp pháp, hợp lệ; kế

toán chi tập hợp chứng từ quyết toán, chưa thực hiện kiểm soát hoặc kiểm soát không đầy đủ; không kiểm soát được hoặc kiểm soát không chặt chẽ tiêu hao vật tư, nguyên liệu, chi phí sửa chữa máy móc, thiết bị, công cụ, dụng cụ; kế toán không tham gia kiểm soát vật chất, kiểm soát trực tiếp các hoạt động quan trọng của đơn vị.

5.2.3. Về năng lực quản trị sản xuất

Các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP tỉnh Quảng Ninh thường đánh giá mức độ thực hiện các yếu tố của quản trị phương án sản xuất một cách rất tự tin, thiếu sự tham chiếu với đối thủ cạnh tranh, cũng như chưa sắp xếp thứ tự ưu tiên thực hiện các yếu tố đó. Bên cạnh đó, việc triển khai thực hiện các yếu tố quản trị phương án sản xuất chưa có chiến lược rõ ràng, một số doanh nghiệp chỉ thích ứng mà chưa có nhận thức và kiến thức sâu về các vấn đề đó.

Những vướng mắc, hạn chế nêu trên thể hiện năng lực quản trị của các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP tỉnh Quảng Ninh có nhiều khiếm khuyết, làm ảnh hưởng đến hiệu quả công tác điều hành và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Vấn đề đáng chú ý là nhiều đơn vị không xác định được nguyên nhân cơ bản của những hạn chế, do vậy mặc dù rất nỗ lực khắc phục, nhưng chỉ dừng ở mức độ sửa chữa các biểu hiện bên ngoài, triệu chứng của vấn đề, chưa chữa trị được tận gốc những hạn chế, nên không mang lại hiệu quả như mong muốn, những vướng mắc, bất cập tương tự vẫn tiếp tục phát sinh (Đỗ Thị Thúy Phương, 2022).

6. Giải pháp nâng cao năng lực quản trị của các doanh nghiệp tham gia phát triển sản xuất, kinh doanh các sản phẩm OCOP của (ở) tỉnh Quảng Ninh

6.1. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản trị nhân lực

Giải pháp trong đào tạo, tập huấn

Đào tạo tác động tới kết quả hoạt động gồm kết quả thị trường và kết quả vận hành trong các doanh nghiệp sản xuất. Để nâng cao năng lực quản trị nhân lực cho các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP tại tỉnh Quảng Ninh có thể áp dụng một số giải pháp như sau:

Thứ nhất, đối với nhân viên mới được tuyển dụng, các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP tại tỉnh Quảng Ninh cần tổ chức công tác đào tạo đối với những nhân viên này để giúp họ có thể làm quen với công việc đồng thời thích nghi với văn hóa làm việc tại doanh nghiệp.

Thứ hai, đối với những nhân viên đã có thời gian làm việc tại doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo và quản trị cấp cao cần theo dõi và tạo điều kiện để những nhân viên này có thể được thăng tiến lên những vị trí cao hơn trong công việc như phụ trách các nhóm kinh doanh, nhóm dự án hoặc có thể giao cho họ những công việc quan trọng của doanh nghiệp.

Thứ ba, ngoài những chương trình đào tạo liên quan tới công việc, các lãnh đạo và nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp sản xuất chế tạo và dịch vụ cũng cần quan tâm tới việc giúp cho nhân viên trong doanh nghiệp được đào tạo thêm về những kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đàm phán, hay tham gia những khóa học để nâng cao sức khỏe và thể trạng, giúp nhân viên có được cả thể lực, tâm lực và trí lực.

Giải pháp trong đánh giá kết quả của người lao động

Để làm tốt công việc đánh giá kết quả, các nhà lãnh đạo và quản trị trong doanh nghiệp có thể thực hiện những giải pháp sau:

Thứ nhất, các nhà lãnh đạo và quản trị trong các doanh nghiệp tham gia hoạt động SXKD sản phẩm OCOP tại Quảng Ninh cần xây dựng một thang đo đánh giá các chỉ tiêu năng lực cốt lõi (KPI) cụ thể trong công việc.

Thứ hai, các nhà lãnh đạo và quản trị trong các doanh nghiệp vào cuối năm cần đánh giá và xếp loại nhân viên trong toàn doanh nghiệp một cách khách quan và trung thực, đồng thời công bố các mục tiêu hoàn thành cho nhân viên trong doanh nghiệp được biết.

Giải pháp về sự tham gia của người lao động

Để khuyến khích nhân viên tham gia tiến trình ra quyết định trong công việc, các nhà quản trị cần thực hiện những công việc như sau:

Thứ nhất, các nhà quản trị trong doanh nghiệp cần thể hiện thái độ cởi mở, sẵn sàng lắng

nghe và đối thoại với nhân viên trong doanh nghiệp, cùng nhau giải quyết những xung đột và khiếu nại liên quan tới công việc.

Thứ hai, trước khi đưa ra các quyết định liên quan tới nhân viên trong doanh nghiệp thì các nhà quản trị cần phải tham khảo ý kiến cũng như quan điểm của nhân viên để lắng nghe tâm tư và nguyện vọng của họ.

Thứ ba, đối với đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm chủ lực địa phương đặc biệt là hàng nông sản, nhân viên trong các bộ phận bảo hành hay chăm sóc khách hàng thường xuyên phải tiếp xúc và gặp gỡ với khách hàng bên ngoài doanh nghiệp để giải quyết công việc.

Giải pháp phát triển nhân viên

Để phát triển được nhân viên trong doanh nghiệp thì các nhà quản trị cần tiến hành những giải pháp như sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần phải xây dựng được một lộ trình rõ ràng cho nhân viên để được thăng tiến, như việc xác định khối lượng công việc hoàn thành, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm làm việc cũng như những hành vi và thái độ của nhân viên trong công sở để họ có thể hoạch định con đường phấn đấu cho riêng mình.

Thứ hai, nhà quản trị ở tất cả các cấp trong doanh nghiệp từ cấp cao, cấp trung và cấp cơ sở cần có những cuộc trò chuyện cởi mở và chân thành với những nhân viên dưới quyền để từ đó có thể tìm hiểu được tâm tư, nguyện vọng cũng như ý định phát triển sự nghiệp của họ.

Thứ ba, doanh nghiệp cần tạo niềm tin cho nhân viên biết rằng họ sẽ có cơ hội để được thăng tiến. Khi nhân viên thực hiện tốt công việc như cải tiến được sản phẩm, hay đạt được doanh số bán hàng cao, ký được những hợp đồng quan trọng, hay giải quyết được những vấn đề khó khăn của doanh nghiệp thì ngoài những phần thưởng về vật chất hoặc tinh thần thì doanh nghiệp cần tạo điều kiện để nhân viên nắm giữ những chức vụ quan trọng trong doanh nghiệp.

Thứ tư, doanh nghiệp cần cung cấp nhiều hơn một cơ hội để nhân viên có thể được thăng tiến. Doanh nghiệp cần tạo niềm tin cho nhân viên biết rằng nếu như thất bại trong những công việc quan

trọng thì nhân viên vẫn còn có những cơ hội khác để họ có thể khẳng định mình.

6.2. Nhóm giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản trị tài chính

Tăng cường vai trò, chức năng quản trị tài chính của bộ máy quản lý và phòng Tài chính kế toán theo mô hình hiện đại

Các hoạt động quản trị tài chính hiện đại chưa được quan tâm, thực hiện một cách đúng mức. Do đó, quản trị tài chính nên tập trung vào các hoạt động:

- Phân tích, hoạch định và kiểm soát tài chính.
- Quản trị vốn luân chuyển.
- Hoạch định các kế hoạch tài trợ và tìm kiếm nguồn tài trợ hấp dẫn.
- Tìm kiếm cơ hội đầu tư tiềm năng, đánh giá các cơ hội đầu tư và hoạch định ngân sách đầu tư tối ưu cho từng giai đoạn phát triển.
- Xây dựng cơ cấu tài chính, cấu trúc vốn tối ưu và chính sách phân chia cổ tức hợp lý.
- Quản trị rủi ro kinh doanh, rủi ro tài chính của doanh nghiệp.

Đẩy mạnh hoạt động quản trị rủi ro tài chính tại doanh nghiệp.

Khi hoạch định kế hoạch kinh doanh nên xem xét vấn đề dưới các tình huống kinh tế khác nhau và hãy xem các chỉ tiêu hoạch định chỉ là các kết quả kỳ vọng. Những bất ổn ngày càng tăng lên dẫn đến những thay đổi xấu đi trong kết quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Do đó, thay vì ngồi đợi Chính phủ can thiệp hoặc tìm cách dự báo chính xác những thay đổi thì trước hết doanh nghiệp cần thiết phải hướng đến phương pháp quản lý rủi ro chủ động. Vấn đề quan trọng nhất của việc quản trị rủi ro là phải xây dựng được chương trình quản trị rủi ro.

Giải pháp nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên tài chính kế toán

- Trang bị kiến thức quản trị tài chính và kế toán quản trị cho các Trưởng, Phó phòng trong doanh nghiệp, thông qua các khóa học ngắn hạn.
- Khi đề bạt lãnh đạo nên chú trọng những người có chuyên môn tài chính. Với đội ngũ nhân viên đủ năng lực và nhiệt huyết như vậy, đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo có trang bị kiến thức tài chính

sẽ giúp cho trình độ quản lý tài chính của doanh nghiệp không ngừng được nâng cao.

6.3. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản trị sản xuất kinh doanh

Để nâng cao năng lực quản trị phương án sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp cần tập trung vào các giải pháp sau:

- Áp dụng công nghệ thông tin trong quản trị sản xuất.
- Giữ gìn vệ sinh và sắp xếp nơi làm việc trong doanh nghiệp.
- Bố trí mặt bằng dây chuyền sản xuất, máy móc, thiết bị một cách khoa học.
- Sử dụng thẻ Kanban để kiểm soát sản xuất.
- Thiết lập mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp.

6.4. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực điều hành và giám sát, kiểm tra

Để quản lý hệ thống thông tin trong doanh nghiệp một cách hiệu quả, các doanh nghiệp cơ khí có thể áp dụng phương pháp quản lý trực quan bằng hình ảnh. Doanh nghiệp có thể sử dụng các bảng biểu để thông tin về lịch trình sản xuất, sản phẩm khuyết tật, tình trạng máy móc; quy trình sản xuất/ hoạt động.

- Đối với lịch trình sản xuất, doanh nghiệp có thể sử dụng biểu đồ Gantt, phân chia thành các phần công việc (sẽ thực hiện, đang thực hiện, đã hoàn thành) với các màu khác nhau, giúp người lao động dễ dàng nhận dạng để thực hiện cho đúng.

- Đối với dòng thông tin của sản phẩm, doanh nghiệp có thể sử dụng thẻ Kanban với các màu khác nhau để thông báo tình trạng của hàng hóa, nguyên vật liệu tạo ra sản phẩm đó. Tương tự, doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các bảng

màu sắc khác nhau để biểu thị tình trạng máy móc và sản phẩm.

- Để quy trình sản xuất đạt hiệu suất cao hơn, doanh nghiệp có thể sử dụng các bảng hướng dẫn sản xuất với các thao tác chuẩn/ không chuẩn, giúp người lao động có thể dễ dàng thực hiện đúng.

- Tương tự, doanh nghiệp phân khu sản xuất/ đi lại/ dừng nghỉ với các màu khác nhau (Ví dụ: vạch màu đỏ: khu vực sản xuất, vạch màu xanh: khu vực di chuyển, vạch màu vàng: khu vực dừng chờ luân chuyển hàng v.v...)

- Doanh nghiệp có thể áp dụng một hệ thống Andon để phát hiện các bất thường trong quá trình sản xuất. Hệ thống này có thể sử dụng các công cụ cảnh báo đơn giản bằng đèn/ chuông đến các dạng bảng phức tạp, có thể dùng cảnh báo cho một vị trí đến cảnh báo cho nhiều dây chuyền công đoạn.

7. Kết luận

Nâng cao năng lực quản trị của các doanh nghiệp tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh các sản phẩm OCOP ở tỉnh Quảng Ninh trong bối cảnh mới là nhiệm vụ quan trọng, góp phần nâng cao chất lượng, giá trị sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh, mở rộng thị trường tiêu thụ, thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh. Để thực hiện tốt nhiệm vụ này, cần có sự phối hợp chặt chẽ của các cấp, các ngành, các tổ chức, cá nhân, trong đó vai trò của doanh nghiệp là chủ đạo. Với sự quyết tâm của các cấp, các ngành, các tổ chức, cá nhân và sự chủ động, nỗ lực của các doanh nghiệp, mục tiêu nâng cao năng lực quản trị của các doanh nghiệp tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh các sản phẩm OCOP ở tỉnh Quảng Ninh sẽ sớm được thực hiện, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Phạm Thị Vân Anh. (2020). Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong hội nhập. *Tạp chí Tài chính*.
- [2]. Chính phủ. (2013). *Quyết định số 899/QĐ-TTg ngày 10/6/2013 về việc phê duyệt Đề án tái cơ cấu ngành nông nghiệp theo hướng nâng cao giá trị gia tăng và phát triển bền vững*.
- [3]. Minh Đức. (2023). *OCOP Quảng Ninh vươn tầm cao mới*, <https://baoquangninh.vn/ocop-quang-ninh-vuon-tam-cao-moi-3236147.html>.
- [4]. Đỗ Thị Thúy Phương. (2022). *Nghiên cứu một số giải pháp nâng cao năng lực quản trị cho các chủ thể tham gia phát triển sản xuất, kinh doanh các sản phẩm thuộc chương trình OCOP góp phần xây dựng nông thôn mới tỉnh Quảng Ninh*, Nhiệm vụ khoa học cấp tỉnh Quảng Ninh năm 2021.

- [5]. Đinh Văn Thành. (2010). *Tăng cường năng lực tham gia của hàng nông sản vào chuỗi giá trị toàn cầu trong điều kiện hiện nay ở Việt Nam*, Đề tài NCKH cấp Nhà nước.
- [6]. Trần Đình Tuấn, Đỗ Thị Thúy Phương, An Thị Thu. (2019). Giải pháp phát triển các sản phẩm chủ lực của tỉnh Quảng Ninh, *Tạp chí Tài chính*.
- [7]. Phạm Quốc Trị. (2015). *Điều tra thực trạng doanh nghiệp nhỏ và vừa trong chuỗi giá trị gia tăng các mặt hàng nông nghiệp chủ lực và đề xuất giải pháp phát triển*, Dự án Điều tra cơ bản của Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn.
- [8]. UBND tỉnh Quảng Ninh. (2020). *Quyết định số 4634/QĐ-UBND ngày 16 tháng 12 năm 2020 của UBND tỉnh Quảng Ninh về việc phê duyệt Đề cương nhiệm vụ: Đề án Chương trình mỗi xã, phường một sản phẩm tỉnh Quảng Ninh giai đoạn 2021-2025*.
- [9]. UBND tỉnh Quảng Ninh. (2023). *Báo cáo Tình hình kinh tế - xã hội năm 2022 trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh*.

Thông tin tác giả:

1. Đỗ Thị Thúy Phương

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Kinh tế & Quản trị Kinh doanh
- Địa chỉ email: thuyphuongkt@tueba.edu.vn

2. Nguyễn Tiên Phong

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Kinh tế & Quản trị Kinh doanh

Ngày nhận bài: 11/12/2023

Ngày nhận bản sửa: 2/1/2024

Ngày duyệt đăng: 25/3/2024