

BÁO CÁO TÓM TẮT
KẾT QUẢ THỰC HIỆN NHIỆM VỤ
KHOA HỌC CÔNG NGHỆ CẤP TỈNH

NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP
VÀ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP, CHÍNH SÁCH
PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP
CỦA TỈNH BẾN TRE

Cơ quan chủ trì : Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Bến Tre

Chủ nhiệm : ThS. Lê Xuân Vinh

Bến Tre, năm 2020

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH BẾN TRE
SỞ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ

UBND TỈNH BẾN TRE
SỞ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ

**BÁO CÁO TÓM TẮT
KẾT QUẢ THỰC HIỆN NHIỆM VỤ
KHOA HỌC CÔNG NGHỆ CẤP TỈNH**

**NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP
VÀ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP, CHÍNH SÁCH
PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP
CỦA TỈNH BẾN TRE**

CƠ QUAN CHỦ TRÌ

CHỦ NHIỆM

.....

ThS. Lê Xuân Vinh

CƠ QUAN QUẢN LÝ

Bến Tre -năm 2020

TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Với mục tiêu đánh giá thực trạng quản trị doanh nghiệp và đề xuất các giải pháp, chính sách quản trị doanh nghiệp của tỉnh Bến Tre, nhóm thực hiện đề tài đã được Ủy ban nhân dân tỉnh Bến Tre cho phép triển khai thực hiện Đề tài: “Nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp và xây dựng giải pháp, chính sách phát triển doanh nghiệp của tỉnh Bến Tre” tại Quyết định số 1445/QĐ-UBND ngày 09 tháng 7 năm 2019.

Dựa trên các lý thuyết về năng lực quản trị, quản trị doanh nghiệp vừa và nhỏ, các công trình đã nghiên cứu nhóm đã đánh giá năng lực quản trị và thực trạng quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bến Tre thông qua các số liệu báo cáo, kết quả khảo sát, kết quả phỏng vấn chuyên gia, phỏng vấn các hiệp hội doanh nghiệp trên nền tảng lý thuyết đã trình bày. Điểm nhấn của đề tài được nhóm thực hiện thông qua kết quả định lượng các nhân tố tác động đến quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa và mô hình SWOC đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thử thách trong quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bến Tre.

Kết quả nghiên cứu: có 2 nhóm yếu tố tác động đến quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa Bến Tre. Thứ nhất: nhóm các yếu tố bên trong doanh nghiệp, gồm: Quy mô nguồn vốn của doanh nghiệp; Tổ chức nhân sự; Các hoạt động marketing nội bộ của doanh nghiệp như: Môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ, lương; Độ tuổi nhà quản lý; Giới tính của nhà quản lý. Thứ hai: nhóm các yếu tố bên trong doanh nghiệp, gồm: Hệ thống Luật pháp và các chính sách quản lý Nhà Nước từ trung ương đến địa phương; Các yếu tố về kinh tế; Mức độ cạnh tranh với nước ngoài; Mức độ hội nhập kinh tế thế giới.

Từ đó nhóm đề xuất 3 nhóm giải pháp và 1 kiến nghị đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bến Tre. Nhóm giải pháp thứ nhất liên quan các yếu tố bên trong doanh nghiệp: liên quan tăng quy mô nguồn vốn của doanh nghiệp; liên quan nâng cao chất lượng nhân sự; liên quan độ tuổi nhà quản lý. Nhóm giải

pháp thứ 2 liên quan các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp: liên quan hệ thống luật pháp và các chính sách; liên quan các yếu tố kinh tế; liên quan mức độ cạnh tranh với nước ngoài; liên quan mức độ hội nhập kinh tế thế giới. Nhóm giải pháp thứ 3 liên quan chính sách kiến tạo và nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Bến Tre: về tổ chức và quản trị doanh nghiệp; về tiếp cận, ứng dụng và đổi mới công nghệ sản xuất; về hiệu quả sản xuất, kinh doanh; về tiếp cận tài chính; về liên kết, hợp tác và hội nhập quốc tế; về thương hiệu, marketing; về nghiên cứu, cải tiến và phát triển sản phẩm, dịch vụ; về tiếp cận, mở rộng thị trường; về phát triển dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp.

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CHỮ VIẾT TẮT	CỤM TỪ VIẾT TẮT
DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
NLQT	Năng lực quản trị
SWOC	S: Strengths: Điểm mạnh; W: Weaknesses: Điểm yếu; O: Opportunities: Cơ hội; C: Challenges: Thách thức.
SXKD	Sản xuất kinh doanh
ĐVT	Đơn vị tính
ĐBSCL	Đồng bằng sông Cửu Long
NHTM	Ngân hàng thương mại
NSNN	Ngân sách Nhà nước
CP	Chính phủ
KTTN	Kinh tế tư nhân
GTGT	Giá trị gia tăng
NLĐ	Người lao động
ODA	Hỗ trợ phát triển chính thức
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
UBND	Ủy ban nhân dân
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
KTQT	Kinh tế Quốc tế
XTTM	Xúc tiến thương mại

THÔNG TIN CHUNG VỀ ĐỀ TÀI

1- Tên nhiệm vụ: Nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp và xây dựng giải pháp, chính sách phát triển doanh nghiệp của tỉnh Bến Tre.

2- Thời gian thực hiện: 05/8/2019 đến 15/9/2020.

3- Chủ nhiệm đề tài: Ths Lê Xuân Vinh.

4- Tên tổ chức chủ trì: Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Bến Tre.

- Địa chỉ: Số 06, đường Cách Mạng Tháng 8, phường An Hội, thành phố Bến Tre, tỉnh Bến Tre.

- Điện thoại: 0275 3 825 340.

5- Cơ quan chủ quản của đơn vị chủ trì: UBND tỉnh Bến Tre

6- Tổng kinh phí thực hiện: 314.244.000 đồng.

+ Trong đó: ngân sách nhà nước: 314.244.000 đồng,

+ Kinh phí khác: 0 đồng.

7- Danh sách các cá nhân tham gia thực hiện nhiệm vụ

Stt	Họ và tên	Chức danh khoa học, học vị	Cơ quan công tác
1	Lê Xuân Vinh	Thạc sĩ	Sở Kế hoạch và Đầu tư Bến Tre
2	Bùi Ngọc Yến	Cử nhân	Sở Kế hoạch và Đầu tư Bến Tre
3	Châu Văn Bình	Cử nhân	Sở Công thương
4	Lê Trường Hận	Thạc sĩ	Sở Kế hoạch và Đầu tư Bến Tre
5	Trần Thị Xuân Duyên	Thạc sĩ	Sở Kế hoạch và Đầu tư Bến Tre
6	Nguyễn Phước Kinh Kha	Tiến sĩ	Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM
7	Phan Diên Vỹ	Tiến Sĩ	Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM
8	Nguyễn Thế Bính	Tiến Sĩ	Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM
9	Phan Thị Linh	Tiến Sĩ	Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM
10	Văn Nguyên Minh Triết	Thạc sĩ	Chi cục Hải quan Bến Tre
11	Nguyễn Hữu Nhật	Thạc sĩ	Chi cục Hải quan Bến Tre
12	Nguyễn Yến Tuyết	Kỹ sư	Sở Khoa học và Công nghệ Bến Tre
13	Võ Thị Thanh Trúc	Cử nhân	Sở Kế hoạch và Đầu tư Bến Tre

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chung: Đánh giá thực trạng quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa và đề xuất các giải pháp, chính sách quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa của tỉnh Bến Tre.

Mục tiêu cụ thể:

- 1) Đánh giá thực trạng về quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa của tỉnh Bến Tre.
- 2) Phân tích thực trạng quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa của tỉnh Bến Tre.
- 3) Xây dựng, đề xuất giải pháp kiến tạo và phát triển quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Bến Tre.

Các nhiệm vụ cụ thể bao gồm:

- 1) Luận giải cơ sở lý luận của mô hình quản trị doanh nghiệp hiện đại, hiệu quả. Xây dựng khung lý thuyết, các giả thuyết và đề xuất phương pháp nghiên cứu;
- 2) Phân tích thực trạng kinh tế - xã hội tại Bến Tre;
- 3) Phân tích thực trạng tình hình quản trị doanh nghiệp tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn tỉnh Bến Tre;
- 4) Phân tích, đánh giá những thuận lợi, khó khăn tồn tại trong quản trị doanh nghiệp của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn tỉnh Bến Tre;
- 5) Xây dựng mô hình và đề xuất một số giải pháp quản trị hiệu quả phù hợp với tình hình, thực trạng phát triển của Bến Tre. Đào tạo, tập huấn nâng cao năng lực quản trị cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ tỉnh Bến Tre.

2. Câu hỏi nghiên cứu

- 1) Thực trạng phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bến Tre như thế nào?
- 2) Những điều kiện thuận lợi, khó khăn, thách thức, cơ hội nào cho phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bến Tre?
- 3) Thực trạng năng lực quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bến Tre hiện nay như thế nào?
- 4) Những nhân tố nào ảnh hưởng đến năng lực quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa Bến Tre?
- 5) Những giải pháp, chính sách quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa nào cần thiết để nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bến Tre trong thời gian tới?

3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu: Quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bến Tre.

5.2 Phạm vi nghiên cứu:

- Phạm vi không gian: Các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Bến Tre.

- Phạm vi thời gian:

○ Dữ liệu thứ cấp: Giai đoạn 2015 - 2019.

○ Dữ liệu sơ cấp: Tháng 02/2020-04/2020.

5. Những đóng góp lý luận và thực tiễn của nghiên cứu

Nội dung đề tài khi nghiên cứu sẽ hướng đến việc đưa ra những giải pháp và mô hình quản trị hiệu quả để thúc đẩy phát triển quản trị DN NVV trên địa bàn tỉnh Bến Tre thông qua đánh giá tổng quát môi trường kinh doanh tại Bến Tre; đánh giá điểm mạnh, điểm yếu hiện nay trong quản trị DN NVV tại Bến Tre;... từ đó đề ra hướng phát triển công tác quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa tại địa bàn tỉnh Bến Tre. Việc nghiên cứu của đề tài sẽ cung cấp những cơ sở cho tỉnh Bến Tre trong công tác đề ra các chính sách phù hợp thúc đẩy hoạt động và phát triển quản trị DN NVV. Bên cạnh đó, thông qua đề tài, các tổ chức, đơn vị, doanh nghiệp, người dân tại tỉnh Bến Tre sẽ có được những cái nhìn rõ ràng hơn về quản trị DN NVV cũng như hiểu được các bước đi cần thiết để đưa DN NVV phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập hiện nay.

Kết quả nghiên cứu của đề tài là cơ sở để khơi dậy tinh thần làm chủ và sáng tạo trong hoạt động quản trị doanh nghiệp. Đề xuất mô hình quản trị doanh nghiệp hiệu quả cũng nhằm mục đích thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội của tỉnh Bến Tre. Bồi dưỡng, đào tạo, tăng cường năng lực quản lý cho các tổ chức, cá nhân trong tỉnh; đẩy mạnh thương mại hóa các sản phẩm mang tính thế mạnh của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre nhằm làm cơ sở và nền tảng để phát triển cho các sản phẩm khác. Mô hình quản trị doanh nghiệp hiệu quả sẽ là nhân tố quan trọng để thúc đẩy việc phát triển kinh tế - xã hội ở tỉnh Bến Tre thông qua việc hỗ trợ các doanh nghiệp về tư vấn thông tin, công nghệ, quy trình sản xuất, thị trường, quản lý sản xuất; quản trị doanh nghiệp,... góp phần tạo dựng một môi trường đầu tư, kinh doanh năng động hơn.

6. Kết cấu của đề tài

Bên cạnh lời mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, danh mục phụ lục. Kết cấu của đề tài gồm có 3 chương:

Chương 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu về quản trị doanh nghiệp và năng lực quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Chương 2. Phương pháp nghiên cứu.

Chương 3. Kết quả nghiên cứu

Chương 4. Kết luận và kiến nghị

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP VÀ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

1.1. Tổng quan nghiên cứu

Nghiên cứu về một số mô hình, phương pháp quản trị hiện đại áp dụng trong hoạt động lãnh đạo doanh nghiệp:

1. Mô hình phân tích SWOC

2. Nguyên lý 80/20

3. Bản đồ tư duy (BĐTD)

4. Chỉ số hoàn thành nhiệm vụ (Key Performance Indicators - KPI)

5. Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC)

6. Mô hình hoạch định và quản trị (OGSM gồm: Objectives (mục tiêu), Goals (chỉ tiêu/các đích nhắm tới), Strategies (chiến lược/kế hoạch hành động) và Measures (thước đo).

7. 14 nguyên tắc trong quản lý

1.2. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

1.2.1. Các quan điểm về DNNVV trên thế giới

Định nghĩa về DNNVV được hiểu và quy định khác nhau tùy theo từng nơi, nên các tiêu chí phân loại cũng được áp dụng theo nhiều cách khác nhau. Tuy nhiên, nhìn chung, các tiêu chí phân loại DNNVV được phân thành hai nhóm chính: Các tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng.

1.2.2. Quan điểm về DNNVV ở Việt Nam

Một số đặc điểm chung nhất của các DNNVV đó là:

- *Về vốn*: DNNVV có nguồn vốn hạn chế, việc khởi sự và mở rộng quy mô đầu tư, đổi mới công nghệ, thiết bị được thực hiện chủ yếu bằng một phần vốn tự có. Từ đó cũng dẫn đến những hạn chế về công nghệ và máy móc thiết bị, do chi phí đầu tư công nghệ mới và kỹ thuật hiện đại cao, vượt quá khả năng của các doanh nghiệp

- *Về lao động*: DNNVV sử dụng số lao động hạn chế, các lao động của DNNVV có trình độ chuyên môn khác nhau.

1.2.3. Vai trò của DNNVV

Các DNNVV đã phấn đấu phát huy các thế mạnh của mình, đảm nhận những vai trò sau:

- *Một là*, đóng góp quan trọng vào GDP và tốc độ tăng trưởng kinh tế. DNNVV ngày càng đóng góp nhiều hơn vào tổng GDP do số lượng doanh nghiệp ngày càng lớn và phân bổ rộng khắp trong hầu hết các ngành, lĩnh vực. Ngoài ra, tốc độ tăng trưởng sản xuất của khu vực DNNVV cũng thường cao hơn so với các khu vực doanh nghiệp khác.

- *Hai là*, góp phần làm chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Việc nhiều doanh nghiệp, chủ yếu là DNNVV được thành lập tại các vùng nông thôn, vùng núi, vùng sâu vùng xa sẽ làm giảm tỷ trọng ngành nông nghiệp và tăng tỷ trọng ngành công nghiệp và dịch vụ. Điều này giúp cho việc chuyển dịch cơ cấu của toàn bộ nền kinh tế theo hướng giảm tỷ trọng ngành nông nghiệp, tăng tỷ trọng ngành công nghiệp và dịch vụ.

- *Ba là*, làm tăng hiệu quả và năng lực cạnh tranh của nền kinh tế. Sự ra đời của các DNNVV đã làm tăng tính cạnh tranh của nền kinh tế, với sự tồn tại của nhiều doanh nghiệp hoạt động trong cùng một ngành, lĩnh vực sẽ làm giảm tính độc quyền và buộc các doanh nghiệp phải chấp nhận cạnh tranh, phải liên tục đổi mới để có thể tồn tại và phát triển. Với tính linh hoạt của mình các DNNVV cũng tạo ra những áp lực cạnh tranh thậm chí với cả các doanh nghiệp lớn, các tập đoàn xuyên quốc gia. Đồng thời, do có quy mô nhỏ nên các DNNVV dễ dàng điều chỉnh hoạt động, từ đó làm cho nền kinh tế năng động hơn.

- *Bốn là*, cung cấp cho xã hội một khối lượng hàng hóa đáng kể về cả chất lượng, số lượng và chủng loại. Các DNNVV thu hút một lượng lớn lao động và tài nguyên của xã hội để sản xuất ra hàng hóa. Để có thêm sức cạnh tranh trực tiếp với các doanh nghiệp và tập đoàn lớn, hàng hóa của các doanh nghiệp này nói chung thiên về sự đa dạng về chất lượng và chủng loại, tạo cho người tiêu dùng có nhiều cơ hội được chọn lựa. DNNVV còn có vai trò quan trọng trong quá trình sản xuất, lưu thông hàng hóa, cung ứng dịch vụ,... trong nền kinh tế.

- *Năm là*, đóng góp vào ngân sách nhà nước: Với một lực lượng doanh nghiệp hùng hậu hoạt động sản xuất kinh doanh, giá trị mà nó mang lại cho nền kinh tế là rất lớn, là nguồn thu quan trọng cho Ngân sách nhà nước. So với ngân sách Trung ương, thì đóng góp của các hệ thống doanh nghiệp này trong nguồn thu của ngân sách địa phương còn lớn hơn nhiều.

- *Sáu là*, các DNNVV giữ vai trò ổn định nền kinh tế: Các DNNVV tham

gia vào quá trình sản xuất, giảm tải cho các doanh nghiệp lớn, đẩy hiệu quả đến mức cao nhờ khả năng tập trung hóa. Điền kín vào những khe hở thị trường mà các doanh nghiệp lớn còn bỏ ngỏ, sẵn sàng tham gia thế chỗ khi có mảng thị trường được nhường lại. Vì thế, DNNVV còn được ví là “thanh giảm sốc” cho nền kinh tế.

Nhiều DNNVV còn đóng vai trò là vệ tinh cho các doanh nghiệp lớn, thúc đẩy quá trình chuyên môn hóa và phân công lao động trong ngành sản xuất, làm tăng hiệu quả của chính các DNNVV cũng như của các doanh nghiệp hợp tác. Từ đó, tạo nên ngành công nghiệp và dịch vụ hỗ trợ quan trọng thông qua việc các DNNVV tập trung chuyên môn hóa vào sản xuất các linh kiện trong chuỗi sản phẩm.

- *Bảy là*, đóng góp vào xuất khẩu. Một phần không nhỏ các DNNVV tham gia vào các ngành nghề có khả năng xuất khẩu cao như dệt may, thủy sản, thủ công mỹ nghệ,... vì vậy, các DNNVV là lực lượng rất quan trọng trong việc tăng cường xuất khẩu. Một số ngành nghề, đặc biệt là ngành nghề thủ công, ngành nghề truyền thống, sản phẩm xuất khẩu chủ yếu do các DNNVV đảm nhiệm.

- *Tám là*, tạo ra nhiều việc làm mới, giảm bớt áp lực về việc làm và thất nghiệp. Sự xuất hiện ngày càng nhiều các DNNVV ở các thành phố, địa phương, các vùng nông thôn góp phần giải quyết vấn đề lao động dôi dư, nhàn rỗi trong xã hội giúp ổn định kinh tế - xã hội.

- *Chín là*, đóng góp vào quá trình tăng tốc độ áp dụng công nghệ mới. Với sự linh hoạt của mình, các DNNVV là người đi tiên phong trong việc áp dụng các phát minh mới về công nghệ cũng như các sáng kiến về kỹ thuật. Do áp lực cạnh tranh nên các DNNVV thường xuyên phải cải tiến công nghệ, tạo sự khác biệt để có thể cạnh tranh thành công.

- *Mười là*, DNNVV là trụ cột của kinh tế địa phương. Nếu như doanh nghiệp lớn thường đặt cơ sở ở những trung tâm kinh tế của đất nước, thì DNNVV lại có mặt ở khắp các địa phương và là chủ thể đóng góp quan trọng vào thu ngân sách, vào sản lượng và tạo công ăn việc làm ở địa phương. Ngoài ra, các DNNVV còn là tiền đề để tạo ra một môi trường văn hóa kinh doanh mang tính kinh tế thị trường, tạo ra những nhà kinh doanh giỏi.

1.3. Tổng quan về quản trị doanh nghiệp

1.3.1. Khái niệm, đặc điểm và vai trò của quản trị doanh nghiệp

1.3.1.1. Khái niệm:

Định nghĩa theo Ronald J. Gilson 2018 và theo Bizen Việt Nam 2019

Theo quan điểm về quản trị doanh nghiệp trong đề tài “*Quản trị doanh nghiệp là những cơ chế, quy định thông qua đó doanh nghiệp được điều hành và kiểm soát. Cơ cấu quản trị doanh nghiệp xác định quyền hạn và trách nhiệm giữa những thành viên khác nhau trong doanh nghiệp, bao gồm các Cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban điều hành, Ban kiểm soát và những người liên quan khác của doanh nghiệp*”.

1.3.1.2. Đặc điểm

1.3.1.3. Vai trò

Sự cần thiết khách quan và vai trò của quản trị xuất phát từ những nguyên nhân sau đây:

- Từ tính chất xã hội hóa của lao động và sản xuất.
- Từ tiềm năng sáng tạo to lớn của quản trị.
- Từ những yếu tố làm tăng vai trò của quản trị trong nền sản xuất và kinh tế hiện đại.
- Từ những yêu cầu xây dựng và phát triển kinh tế và xã hội trong quá trình đổi mới chuyển sang nền kinh tế thị trường và tiến hành công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước ở Việt Nam.

1.3.2. Các mô hình quản trị doanh nghiệp

1.3.2.1. Mô hình quản trị Holacracy

1.3.2.2. Mô hình quản trị 7S của McKinsey

1.3.2.3. Mô hình 8 Bước của Kotter

1.3.3. Các chỉ tiêu đánh giá quản trị doanh nghiệp

1.3.3.1. Nhóm chỉ tiêu đánh giá chung

Chỉ tiêu về tính khoa học, chuẩn xác và hiện thực của việc xác định mục tiêu, chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp: Đây là chỉ tiêu phản ánh khả năng xác định hướng đi quan trọng nhất của doanh nghiệp, phản ánh tầm trí tuệ của nhà quản trị doanh nghiệp, đặc biệt là các nhà quản trị cấp cao.

Chỉ tiêu về hiệu quả tương đối của bộ máy quản trị: Đây là chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động trực tiếp do lao động quản trị sáng tạo ra trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Chỉ tiêu về tính thống nhất trong hoạt động quản trị: Chỉ tiêu này phản ánh tính thống nhất trong việc ra quyết định thực hiện phương án.

1.3.3.2. Nhóm chỉ tiêu đánh giá riêng

Chỉ tiêu phản ánh mức sáng tạo hàng năm của nhà quản trị: Nội dung của chỉ tiêu này bao gồm những vấn đề: Cải tiến về tổ chức lao động khoa học trong phạm vi tổ chức của mình có kết quả tốt; Ra những quyết định kinh doanh và quyết định động lực có ảnh hưởng tới người lao động.

Chỉ tiêu về hiệu lực của các quyết định quản trị: Hiệu lực về thời gian, phạm vi ảnh hưởng.

1.3.4. Các nhân tố ảnh hưởng quản trị doanh nghiệp

1.3.4.1. Hình thức pháp lý của tổ chức doanh nghiệp

1.3.4.2 Khả năng dự báo và tổ chức thực hiện

1.3.4.3. Khả năng lãnh đạo, chỉ đạo, kiểm tra, kiểm soát và ra quyết định điều chỉnh trong quá trình kinh doanh

1.3.4.4 Môi trường kinh doanh gồm: sự ổn định của nền kinh tế; ảnh hưởng về giá cả thị trường, lãi suất và tiền thuế; sự cạnh tranh trên thị trường và sự tiến bộ kỹ thuật, công nghệ.

1.4. Tổng quan về năng lực quản trị doanh nghiệp

1.4.1. Quan điểm về năng lực quản trị doanh nghiệp

Năng lực hoạt động của quản trị được hiểu và cần thiết phải làm rõ trên một số vấn đề sau: Khả năng tự nhiên, khả năng điều kiện, hướng đến hoạt động có hiệu quả.

- *Một là:* khả năng tự nhiên của nhà quản trị: Khả năng phản ánh đặc tính đặc biệt trong mỗi con người.

- *Hai là:* Khả năng điều kiện: Khả năng này của con người được hình thành qua sự rèn luyện, kinh nghiệm cũng như qua đào tạo, đào tạo lại và bồi dưỡng. Khả năng này ảnh hưởng bởi chủ quan của con người và tác động của môi trường.

- *Ba là:* Hướng đến hoạt động có hiệu quả: Nội dung này trong năng lực hoạt động của nhà quản trị phản ánh đặc trưng nghề nghiệp của lao động quản lý trong thống nhất các mục tiêu định hướng của tổ chức.

1.4.2. Vai trò của việc nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp

- Nâng cao năng lực hoạt động của nhà quản trị và yếu tố hạn chế thiệt hại và tăng khả năng tích lũy cho doanh nghiệp và xã hội.

- Nâng cao năng lực hoạt động của các nhà quản trị là nâng cao hiệu lực của quản lý nhà nước.

- Nâng cao năng lực quản trị là bảo đảm sự công bằng.
- Nâng cao năng lực quản trị là tạo điều kiện để cạnh tranh và nâng cao vị trí của dân tộc trong quan hệ quốc tế.

1.4.3. Các mô hình đánh giá năng lực quản trị doanh nghiệp

1.4.3.1. Mô hình Năng lực động

1.4.3.2. Mô hình ASK:

1.4.3.3. Mô hình phân tích SWOC

1.4.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản trị doanh nghiệp

1.4.4.1. Nhóm nhân tố thuộc về bản thân quản lý DNNVV

- *Khả năng tự nhiên.* Nhìn chung, con người là một cơ chế luôn hoàn chỉnh và phát triển, việc không thừa nhận sự giống nhau về thể lực, sinh lý, tâm lý tạo nên cá tính hay tính cách của từng người và việc chấp nhận sự khác nhau giữa cá nhân đã làm cho yếu tố tự nhiên của con người có tầm quan trọng trong mọi hoạt động của mình.

- *Khả năng điều kiện:* Ảnh hưởng của đào tạo; Ảnh hưởng do rèn luyện và kinh nghiệm; Xu hướng vận động cá nhân.

1.4.4.2. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên trong DNNVV

- *Các nhân tố ảnh hưởng của tổ chức, quản lý:* Cơ chế quản lý kinh tế; Qui mô doanh nghiệp; Tổ chức nhân sự

- *Ảnh hưởng do môi trường hoạt động:* Văn hóa tổ chức của doanh nghiệp, đào tạo của doanh nghiệp...

1.4.4.3. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài DNNVV

- *Hệ thống Luật pháp và các chính sách quản lý Nhà Nước từ trung ương đến địa phương*

- *Các yếu tố về kinh tế - văn hóa - xã hội*

- *Mức độ cạnh tranh và hội nhập kinh tế*

- *Hệ thống các Hội, Hiệp Hội DNNVV*

1.5. Kinh nghiệm quốc tế và bài học kinh nghiệm

1.5.1. Kinh nghiệm quốc tế về phát triển DNNVV

1.5.1.1. Kinh nghiệm từ Hàn Quốc

1.5.1.2. Kinh nghiệm của Đài Loan

1.5.1.3. Kinh nghiệm của Nhật Bản

1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho DNNVV tỉnh Bến Tre

Nghiên cứu kinh nghiệm về phát triển DNNVV của các quốc gia như Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản mà nghiên cứu phân tích ở phần trên được xét trong bối cảnh nền kinh tế của các quốc gia này có những nét tương đồng với bối cảnh hiện nay của Việt Nam nói chung và tỉnh Bến Tre nói riêng trong phát triển hệ thống doanh nghiệp này. Một số kinh nghiệm mà trong lộ trình nâng cao năng lực quản trị cho các DNNVV tỉnh Bến Tre cần tham khảo gồm:

- Hỗ trợ doanh nghiệp thuận lợi trong quá trình khởi nghiệp, cụ thể: hoàn thiện khung pháp lý; đơn giản, thuận tiện và minh bạch trong các thủ tục hành chính.
- Trợ giúp nguồn lực cho doanh nghiệp trong quá trình phát triển, cụ thể trong các lĩnh vực: vốn và khả năng tiếp cận vốn; nguồn nhân lực; chính sách đầu tư; mặt bằng sản xuất; khoa học công nghệ; cơ chế chính sách.
- Xúc tiến thị trường; thông tin kinh doanh; định hướng phát triển; làm cầu nối trong liên kết giữa các doanh nghiệp trong hệ thống và với các doanh nghiệp khác.

Tuy nhiên, các chính sách hỗ trợ này cần được thực hiện đồng bộ, thống nhất và minh bạch. Liều lượng, thời điểm thực hiện các chính sách hỗ trợ cần tính toán tùy thuộc vào thực trạng của các doanh nghiệp. Có như vậy, các chính sách hỗ trợ mới thực sự phát huy hiệu quả, qua đó, góp phần nâng cao năng lực quản trị của hệ thống doanh nghiệp này trong quá trình phát triển.

1.6. Giới thiệu về kinh tế - xã hội tỉnh Bến Tre

Trong nhiệm kỳ qua, Đảng bộ và Nhân dân tỉnh nhà triển khai, thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh lần thứ X, bên cạnh những thuận lợi thì cũng có nhiều khó khăn, thách thức, làm ảnh hưởng đến quá trình tổ chức thực hiện Nghị quyết Đại hội như: tình hình biến đổi khí hậu diễn biến phức tạp, xâm nhập mặn sâu, kéo dài; dịch bệnh trên cây trồng, vật nuôi, nhất là dịch tả heo Châu Phi, dịch SARS-CoV-2, giá cả nông sản không ổn định,... Song với sự nỗ lực, quyết tâm chính trị cao và tinh thần thi đua “Đồng khởi mới”, phương châm “Dân chủ - Kỷ cương - Đoàn kết - Năng động - Đổi mới”, Đảng bộ và Nhân dân Bến Tre đã tổ chức thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh Bến Tre lần thứ X (nhiệm kỳ 2015-2020) đạt nhiều thành tựu quan trọng trên tất cả các lĩnh vực.

1.6.1. Những kết quả đạt được

- Kinh tế đạt tốc độ tăng trưởng khá; một số lĩnh vực phát triển nhanh
- Giáo dục, đào tạo và dạy nghề, chăm sóc sức khỏe nhân dân, văn hoá, khoa học và công nghệ có bước chuyển biến tích cực, đời sống tinh thần của nhân dân được nâng lên

- Công tác cải cách hành chính được quan tâm lãnh đạo thực hiện và đạt kết quả tốt.

1.6.2.Những mặt hạn chế

- Kinh tế duy trì tốc độ tăng trưởng khá nhưng tính bền vững chưa cao; sức cạnh tranh của một số sản phẩm còn thấp

- Lãnh đạo thực hiện nhiệm vụ phát triển văn hoá, xã hội còn một số mặt chưa toàn diện, hiệu quả chưa cao

Chương 2

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thống kê mô tả từ các nguồn dữ liệu, số liệu thu thập trong quá trình nghiên cứu, gồm: Số liệu thứ cấp và Số liệu sơ cấp.

- Phương pháp phỏng vấn chuyên gia

- Nghiên cứu đối chiếu

- Cách tiếp cận của đề tài từ phân tích - tổng hợp

Chương 3

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Kết quả nghiên cứu đánh giá chính sách tác động đến hoạt động doanh nghiệp, quản trị doanh nghiệp trên địa bàn của tỉnh Bến Tre.

3.1.1. Tổng quan một số chính sách ảnh hưởng đến doanh nghiệp

- Các chính sách, quyết định của Chính phủ
- Các chính sách, văn bản của các Bộ, Ngành
- Đánh giá tác động của chính sách của Chính phủ, Bộ ngành đến doanh nghiệp.

Các chủ trương lớn của Đảng, Chính phủ đã tạo được môi trường thuận lợi để doanh nghiệp phát triển, xác định rõ tầm quan trọng của phát triển doanh nghiệp và chỉ tiêu phát triển doanh nghiệp. Các chính sách của Chính phủ và các Bộ ngành đã bổ sung và hoàn thiện khung pháp luật và chính sách khuyến khích phát triển doanh nghiệp, công tác triển khai các chính sách cũng đạt kết quả đáng khích lệ thông qua quá trình cải cách thủ tục hành chính, áp dụng công nghệ vào quản lý nhà nước và tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp nâng cao năng lực quản trị và định hướng bố trí, tổ chức quản trị doanh nghiệp phù hợp theo xu thế và tình hình hiện nay. Các chính sách, ưu đãi về hỗ trợ, phát triển doanh nghiệp được đặt biệt chú trọng trong thời gian gần đây; một phần chi phí kinh doanh được cắt giảm, nhiều khoản phí được giảm xuống thông qua việc triển khai chính sách của Trung ương, giảm gánh nặng về tài chính cho doanh nghiệp, giúp tăng nguồn lực cho doanh nghiệp nâng cao công tác quản trị, phát triển sản xuất, kinh doanh hiệu quả hơn.

Bên cạnh các chính sách phát triển doanh nghiệp, thì các chương trình, chính sách hỗ trợ khởi nghiệp tiếp tục được triển khai, đặc biệt là chính sách liên quan đến hình thành hệ sinh thái khởi nghiệp và phát triển khởi nghiệp đổi mới sáng tạo; góp phần đáng kể vào sự phát triển mạnh mẽ của cộng đồng doanh nghiệp về số lượng và cả chất lượng.

Các chính sách được các cơ quan Trung ương thường xuyên rà soát để kịp thời nắm bắt và tránh các quy định chồng chéo trong quá trình triển khai hỗ trợ doanh nghiệp, đảm bảo hỗ trợ “nhANH NHẤT” và “hiệu quả nhất”

Tuy nhiên, bên cạnh các thuận lợi thì việc triển khai các chính sách Trung ương còn gặp một số hạn chế như sau: số lượng các quy định, hướng dẫn ở cấp thông tư, đặc biệt là các văn bản hướng dẫn, chỉ đạo điều hành còn rất lớn. Bình

quân những năm gần đây vẫn có gần 5.000 thông tư và khoảng 2.000-4.000 văn bản chỉ đạo điều hành được ban hành, điều này ảnh hưởng không ít đến việc áp dụng và tuân thủ của doanh nghiệp, gia tăng thêm chi phí cho bộ phận nhân sự phụ trách pháp chế trong doanh nghiệp. Cải cách thủ tục hành chính, đơn giản hoá, cắt giảm điều kiện kinh doanh, kiểm tra chuyên ngành để cải thiện môi trường kinh doanh chưa được thực hiện đồng bộ ở các Bộ, ngành, địa phương nên hiệu quả chưa cao. Việc ứng dụng công nghệ thông tin, tin học hoá các quy trình tiếp nhận, chuyển giao thủ tục hành chính, xây dựng cơ sở dữ liệu sử dụng chung giữa các bộ ngành, mặc dù đã được cải thiện xong vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế. Bên cạnh đó, tư duy quản lý nhà nước còn chậm đổi mới nên chưa tạo ra những thay đổi thực sự thiết thực, đáp ứng được mong muốn của cộng đồng kinh doanh. Cách thức quản lý nhà nước ở các Bộ, ngành và địa phương có sự thay đổi, cải cách, nhưng không đồng đều và còn chậm. Không ít các quy định của pháp luật vẫn chưa cụ thể, thiếu nhất quán, chưa tiên liệu trước nên hiệu lực thực thi thấp. Vẫn còn xảy ra tình trạng cán bộ, công chức vẫn cố tình gây khó khăn, phiền hà cho doanh nghiệp, người dân trong kiểm tra, thanh tra và thực hiện các thủ tục hành chính. Rủi ro đối với hoạt động đầu tư, kinh doanh vẫn còn cao; chi phí không chính thức vẫn còn, gây tổn kém về thời gian, tiền bạc và làm ảnh hưởng đến cơ hội kinh doanh của doanh nghiệp. Việc cụ thể hóa nhiệm vụ, nội dung các chủ trương của Đảng, nghị quyết của Chính phủ thành những quy định, chính sách cụ thể đòi hỏi thời gian và sự phối hợp, tham gia của nhiều ngành, nhiều cấp đã dẫn đến một số văn bản pháp luật, hướng dẫn thi hành và chính sách chậm được ban hành, nhiều quy định chưa đảm bảo tính đồng bộ, thống nhất, tính khả thi thấp.

3.1.1.4. Các chủ trương, chương trình, chính sách của tỉnh Bến Tre.

3.1.1.4.1. Các văn bản của Tỉnh ủy

- Tỉnh Ủy ban hành chương trình số 10-CTr/TU ngày 28/4/2016 về Đồng Khởi khởi nghiệp và phát triển doanh nghiệp tỉnh Bến Tre.

3.1.1.4.2. Các Nghị quyết của Hội đồng nhân dân tỉnh

- Hội đồng nhân dân tỉnh Bến Tre đã ban hành Nghị quyết 17/2015/NQ-HĐND ngày 04/12/2015 về chính sách hỗ trợ phát triển hợp tác, liên kết sản xuất gắn với tiêu thụ nông sản, xây dựng cánh đồng lớn trên địa bàn tỉnh Bến Tre; Nghị quyết 07/2016/NQ-HĐND ngày 03/8/2016 về chính sách đặc thù khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào nông nghiệp, nông thôn trên địa bàn tỉnh Bến Tre; Nghị quyết 08/2016/NQ-HĐND ngày 3/8/2016 về Chính sách hỗ trợ tổ hợp tác liên kết sản xuất và tiêu thụ nông sản gắn với doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre. Nghị

quyết 04/2017/NQ-HĐND ngày 17/07/2017 về chính sách khuyến khích doanh nghiệp khởi nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre; Nghị quyết 15/2018/NQ-HĐND ngày 07/12/2018 về chính sách thúc đẩy tập trung đất đai, tạo quỹ đất để thu hút doanh nghiệp đầu tư vào nông nghiệp, nông thôn trên địa bàn tỉnh Bến Tre; Nghị quyết số 03/2018/NQ-ngày 06/7/2018 về một số chính sách khuyến khích phát triển hợp tác xã trên địa bàn tỉnh Bến Tre.

3.1.1.4.3. Các quyết định, chương trình của UBND tỉnh

- UBND tỉnh đã ban hành Quyết định 15/2013/QĐ-UBND ngày 12/6/2013, về Quy chế phối hợp hỗ trợ phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Bến Tre; Quyết định 22/2014/QĐ-UBND ngày 30/7/2014, về Quy chế quản lý và định mức hỗ trợ các nội dung thuộc Dự án “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hoá của DNNVV tỉnh Bến Tre giai đoạn 2013-2020”; Quyết định 03/2015/QĐ-UBND ngày 29/1/2015, về Quy định chính sách hỗ trợ phát triển kinh tế trang trại trên địa bàn tỉnh Bến Tre; UBND tỉnh ban hành chương trình hành động 4179/CTr-UBND ngày 15/8/2016 thực hiện Nghị quyết số 35/NQ-CP về hỗ trợ phát triển doanh nghiệp đến năm 2020; Kế hoạch số 1041/KH-UBND ngày 20/3/2017 về hợp tác với các tổ chức, địa phương triển khai chương trình Đồng Khởi, khởi nghiệp và phát triển doanh nghiệp tỉnh Bến Tre giai đoạn 2017 – 2020; Kế hoạch số 1537/KH-UBND ngày 17/4/2017 về chuyển đổi hộ kinh doanh cá thể lên doanh nghiệp tỉnh Bến Tre giai đoạn 2017 – 2020; Quyết định số 39/2017/QĐ-UBND ngày 19/7/2017 về việc quy định chính sách ưu đãi đầu tư xây dựng và kinh doanh kết cấu hạ tầng KCN trên địa bàn tỉnh Bến Tre; Quyết định số 23/2018/QĐ-UBND ngày 15/5/2018 về việc quy định chính sách ưu đãi đầu tư xây dựng và kinh doanh hạ tầng kỹ thuật cụm công nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre; Quyết định số 20/2020/QĐ-UBND ngày 3/1/2020 về việc phê duyệt Đề án Hỗ trợ DNNVV tỉnh Bến Tre giai đoạn 2020 – 2025.

3.1.2. Tác động chương trình, chính sách do tỉnh ban hành đến doanh nghiệp tỉnh Bến Tre

3.1.2.1. Hỗ trợ phát triển doanh nghiệp trong Chương trình Đồng Khởi khởi nghiệp và phát triển doanh nghiệp tỉnh Bến Tre giai đoạn 2016-2020.

Ngày 28/4/2016, Ban Thường vụ Tỉnh ủy Bến Tre ban hành Chương trình số 10-CT/TU về Đồng Khởi khởi nghiệp và Phát triển doanh nghiệp đến năm 2020 (Chương trình). Mục tiêu của Chương trình là khơi dậy và hun đúc tinh thần khởi nghiệp, tinh thần doanh nhân trong mọi người dân, doanh nghiệp Bến Tre; tạo niềm tin, tâm lý không ngại thất bại, khơi dậy tính sáng tạo, năng động trong sản xuất, lao

động và tính sẵn sàng, dám nghĩ, dám làm để làm giàu và thoát nghèo, cải thiện, nâng chất môi trường đầu tư kinh doanh để tạo cơ hội, điều kiện thuận lợi cho mọi người dân, doanh nhân tự tin, yên tâm phát triển sản xuất, kinh doanh lâu dài, biết tận dụng cơ hội tạo ra để khởi nghiệp; kiến tạo một môi trường khởi nghiệp thực chất để mọi người dân tự tin, lập nghiệp, làm giàu chính đáng; phấn đấu đến năm 2020, tăng gấp đôi số hộ kinh doanh, phát triển nâng tổng số doanh nghiệp trên địa bàn đạt 5.500 doanh nghiệp, hỗ trợ phát triển sinh kế giảm nghèo bền vững 15.858 hộ nghèo, giảm tỷ lệ hộ nghèo xuống dưới 5,5%.

3.1.2.2. Các chính sách điển hình ảnh hưởng đến phát triển doanh nghiệp.

- Nghị quyết số 04/2017/NQ-HĐND ngày 18 tháng 7 năm 2017 của Hội đồng nhân dân tỉnh về ban hành chính sách khuyến khích doanh nghiệp khởi nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre.

- Nghị quyết số 25/NQ-HĐND ngày 05 tháng 12 năm 2017 của Hội đồng nhân dân tỉnh về kết quả giám sát tình hình thực hiện Nghị quyết số 35/NQ-CP ngày 16 tháng 5 năm 2016 của Chính phủ về hỗ trợ và phát triển doanh nghiệp đến năm 2020

- Nghị quyết số 03/2018/NQ-HĐND của Hội đồng nhân dân tỉnh về một số chính sách khuyến khích phát triển hợp tác xã trên địa bàn tỉnh Bến Tre

3.1.3. Đánh giá chung các chính sách của tỉnh Bến Tre

3.1.3.1. Ưu điểm

- Chương trình 10-CTr/TU được Tỉnh Ủy ban hành kịp thời, làm cơ sở để ban hành nhiều chính sách cụ thể khác giúp cộng đồng doanh nghiệp và khởi nghiệp được hỗ trợ, tiếp sức kịp thời.

- Đối tượng được hỗ trợ từ các chính sách đa dạng, tạo điều kiện thuận lợi cho nhiều loại hình kinh doanh có thể tiếp cận, từ học sinh, sinh viên, đến người dân, hộ kinh doanh, đến các tổ hợp tác, hợp tác xã.

- Số lượng các chính sách ưu đãi, các nội dung hỗ trợ của tỉnh đa dạng và bao quát rộng khắp các nội dung mà các doanh nghiệp cần cho sự phát triển trên cơ sở các văn bản cấp trên đã ban hành.

- Sự linh hoạt trong phương thức tiếp cận doanh nghiệp giúp doanh nghiệp phần nào tháo gỡ được những khó khăn, vướng mắc trong quá trình hoạt động.

- Các chính sách ưu đãi được ban hành khá phong phú, hỗ trợ cho doanh nghiệp từ khi đăng ký thành lập, để hoàn thiện sản phẩm; giới thiệu, quảng bá hình ảnh; kết nối thị trường; xây dựng thương hiệu,....

- Thông qua các chính sách hỗ trợ, nâng cao năng lực doanh nghiệp giúp doanh nghiệp thường xuyên được học hỏi, gặp gỡ với chuyên gia, cập nhật tình hình, xu hướng hiện tại, qua đó bố trí, xây dựng mô hình quản trị doanh nghiệp phù hợp hơn.

3.1.3.2. Những hạn chế

- Chính sách ban hành là khá nhiều do vậy một số nội dung cũng có phần trùng lặp, không có nhiều khác biệt giữa các chính sách.

- Công tác tuyên truyền còn chưa đạt nhiều hiệu quả nên mặc dù các chính sách ưu đãi và nội dung hỗ trợ là khá đa dạng và phong phú. Song nhiều người dân, tổ hợp tác, hợp tác xã và cả doanh nghiệp chưa tiếp cận được

- Thủ tục hành chính để được thụ hưởng các chính sách còn khá nhiều khâu, gây mất thời gian cho người dân và doanh nghiệp.

3.2. Kết quả điều tra, khảo sát thực trạng quản trị doanh nghiệp tỉnh Bến Tre.

3.2.1. Tổng quan về hệ thống doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Bến Tre

3.2.1.1. Số liệu doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bến Tre

Số doanh nghiệp thành lập mới có xu hướng tăng lên trong giai đoạn 2015-2018, năm 2015 có 216 doanh nghiệp thành lập mới, đến năm 2018 có 500 doanh nghiệp thành lập mới. Tuy nhiên, tính đến cuối năm 2019, số doanh nghiệp thành lập mới là 419 doanh nghiệp, có xu hướng giảm so với năm 2018. Song song với số doanh nghiệp thành lập mới, thì số doanh nghiệp làm thủ tục giải thể cũng tăng lên trong giai đoạn 2015-2018. Đặc biệt là năm 2018 số doanh nghiệp giải thể là 307 doanh nghiệp. Số liệu trên cho thấy, doanh nghiệp thành lập mới cao, số doanh nghiệp làm thủ tục giải thể cũng cao trong năm 2018. Doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh trong giai đoạn 2015 - 2019 có xu hướng tăng lên, năm 2019 là 170 doanh nghiệp.

Hộ kinh doanh thành lập mới theo từng địa phương của tỉnh Bến Tre có xu hướng biến động khá nhiều, tỷ lệ biến động từ 54,42% đến 86,74%. Theo kế hoạch, tại các địa phương có hộ kinh doanh thành lập mới là từ 2.240 đến 4.705 hộ kinh doanh, nhưng kế hoạch thực hiện không đạt được 100%. Huyện Chợ Lách có tỷ lệ đạt được thấp nhất là 54,42% và cao nhất là Thành phố Bến Tre có tỷ lệ 86,74%. Tỉnh Bến Tre đưa ra chỉ tiêu thực hiện đến cuối năm 2020 là 6.239 hộ kinh doanh thành lập mới. Tuy nhiên, để đạt được chỉ tiêu này, tỉnh Bến Tre cần có nhiều chính

sách nhằm thích hợp và đi vào thực tiễn để khuyến khích thành lập hộ kinh doanh mới.

Trong giai đoạn 2015 - 2019, doanh nghiệp thành lập mới có xu hướng tăng lên và gần với kế hoạch đặt ra, tỷ lệ thực hiện đạt được từ 74,05% đến 92,78%. Thành phố Bến Tre có tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch cao nhất là 92,78%, tiếp đến là Huyện Châu Thành đạt tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch là 85,00%. Bảng số liệu trên thể hiện số hộ kinh doanh chuyển lên doanh nghiệp chiếm tỷ lệ khá cao, có tổng cộng 341 hộ kinh doanh chuyển lên doanh nghiệp trong thời gian qua.

3.2.1.2. Một số chỉ tiêu chủ yếu của DNNVV tỉnh Bến Tre

Trong giai đoạn 2015 - 2019, số doanh nghiệp thành lập mới có xu hướng tăng lên, vốn đăng ký và vốn đăng ký bình quân cũng tăng lên trong thời gian qua. Trong đó doanh nghiệp khởi nghiệp có vốn đăng ký kinh doanh tăng cao hơn so với Hộ chuyển đổi lên doanh nghiệp và doanh nghiệp khoa học công nghệ. Hoạt động của doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre tạo việc làm cho người lao động trong tỉnh trong thời gian qua. Để nâng cao năng lực làm việc của lãnh đạo và người lao động, trong thời gian qua, tỉnh Bến Tre đã tổ chức các lớp đào tạo, nâng cao năng lực cho doanh nghiệp và cán bộ, số lượng học viên tham dự tăng từ 900 người trong năm 2016 lên 1.156 người trong năm 2019. Bên cạnh đó, tỉnh Bến Tre đã thúc đẩy các hoạt động truyền thông, đăng tin, bài truyền thông nhằm quảng bá các hoạt động của doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh.

Giai đoạn 2015 - 2019, đóng góp vào ngân sách tỉnh Bến Tre của doanh nghiệp không ngừng tăng lên. Năm 2015 đạt 1.590 tỷ đồng, năm 2016 tăng lên 325,2 tỷ đồng so với năm 2015, năm 2017 tăng 1.357,9 tỷ đồng so với năm 2016, năm 2019 tăng 1.382,5 tỷ đồng so với năm 2018. Mức đóng góp vào ngân sách trong giai đoạn 2015 - 2019 cho thấy hoạt động của doanh nghiệp có hiệu quả cao.

3.2.2. Thực trạng về quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bến Tre

- Về hoạch định nguồn nhân lực
- Về phân tích công việc
- Về tuyển dụng nhân sự
- Về đánh giá thành tích
- Về đào tạo, nâng cao kỹ năng, tay nghề cho người lao động

3.2.3. Thực trạng về năng lực quản trị DNNVV tỉnh Bến Tre

- Các nguồn lực trong doanh nghiệp: Nguồn vốn tài trợ hoạt động sản xuất kinh doanh; Nguồn nhân sự trong hoạt động sản xuất và vận hành tổ chức.

- Năng lực cạnh tranh trên thị trường

3.3. Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị doanh nghiệp của tỉnh Bến Tre theo mô hình SWOC.

<i>Điểm mạnh</i>	<i>Cơ hội</i>
S1: Tận dụng lợi thế về vị trí, địa hình, tài nguyên thiên nhiên và điều kiện sinh thái, nông sản phong phú và hấp dẫn; nhiều doanh nghiệp được thành lập liên tục qua các năm từ 2015 - 2019, đặc biệt doanh nghiệp trong ngành thương mại và dịch vụ, ngành nông, lâm nghiệp và thủy sản nhằm nâng cao thu nhập và phát triển kinh tế của tỉnh cũng như của quốc gia. S2: Theo kết quả khảo sát của đề tài, độ tuổi của lãnh đạo, quản lý các DNNVV chủ yếu trên 35-45 với 43,2%, trên 45 tuổi chiếm 36,2% với nhiều kinh nghiệm quản lý (từ 5-10 năm). Điều này chứng minh, lãnh đạo, quản lý các DNNVV là các lực lượng lãnh đạo trẻ, năng động và nhiệt huyết với công việc. S3: Trình độ học vấn của lãnh đạo, quản lý DNNVV khá cao vì tỷ lệ trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao với gần 40%. Khi được đào tạo chuyên sâu cũng với kinh nghiệm quản lý sẽ giúp các nhà lãnh đạo quản lý và điều hành tốt doanh nghiệp. S4: Nắm bắt khả năng quản lý của bản thân và điều kiện thuận lợi của tỉnh, thành lập chủ yếu các công ty TNHH và doanh nghiệp tư nhân là phù hợp cho sự phát triển. Loại hình doanh	O1: Để tạo điều kiện cho DNNVV phát triển, thời gian qua Chính phủ đã ban hành nhiều cơ chế, chính sách hỗ trợ như: Ưu đãi về thuế suất, về vốn... Các cơ chế, chính sách hỗ trợ trên tập trung chủ yếu ở các VBQPPL sau: Luật Hỗ trợ DNNVV năm 2017 (số 04/2017/QH14); Nghị định số 34/2018/NĐ-CP về việc thành lập, tổ chức và hoạt động của quỹ bảo lãnh tín dụng cho DNNVV; Nghị định số 38/2018/NĐ-CP quy định chi tiết về đầu tư cho DNNVV khởi nghiệp sáng tạo; Nghị định số 39/2018/NĐ-CP hướng dẫn quy định chi tiết một số điều của Luật Hỗ trợ DNNVV... Điển hình như chính sách hỗ trợ, đầu tư vốn cho DNNVV quy định cụ thể tại Luật Hỗ trợ DNNVV năm 2017. Liên quan tới vấn đề ưu đãi thuế cho doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo: doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo là 1 trong 3 nhóm đặc thù của DNNVV nên có thể áp dụng các ưu đãi thuế quy định tại Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp (TNDN) áp dụng chung cho các loại hình doanh nghiệp hiện có theo Luật doanh nghiệp 2014. Luật Thuế TNDN quy định về vấn đề ưu đãi lãi suất cho các doanh nghiệp, theo đó, áp dụng thuế suất 10% trong thời gian 15 năm đối với thu nhập của doanh nghiệp từ thực hiện dự án đầu tư mới tại địa bàn có điều kiện KT-XH đặc biệt khó

ngành siêu nhỏ và nhỏ được thành lập nhiều nhất. Các loại hình doanh nghiệp này không cần lượng vốn lớn cũng như nhiều lực lượng lao động. Các nhà quản lý sẽ không lo ngại về vốn cũng như tuyển dụng trong giai đoạn đầu thành lập.

S5: Nhà nước không ngừng đầu tư về cơ sở hạ tầng tại tỉnh cũng như đưa ra hàng loạt các chính sách, chương trình nhằm hỗ trợ và kích thích hoạt động kinh doanh của các DN VVV. Điển hình, Chương trình 10-CTr/TU “Đồng khởi khởi nghiệp và Phát triển doanh nghiệp” ngày 28 tháng 4 năm 2016, từ khi phát động đã có 2.890 doanh nghiệp và đơn vị trực thuộc thành lập mới, trong đó có 1.602 doanh nghiệp. Thông qua Chương trình, tỉnh Bến Tre đã hỗ trợ vốn cho 1.554 dự án, doanh nghiệp khởi nghiệp, với tổng kinh phí 1.761 tỷ đồng. Tạo việc làm mới cho 59.861 lao động. Sự thành lập nhiều doanh nghiệp cũng thúc đẩy khả năng phát triển và tiếp thu những thành tựu trong quản trị của các khu vực cũng như nước khác nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững của DN VVV.

S6: Các nông sản nổi tiếng, đặc trưng cũng như các hoạt động văn hóa của tỉnh đã thu hút đông đảo các khách du lịch làm các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch tăng cường phát triển, các loại hình du lịch mới cũng được phổ biến hơn. Điều này góp phần quảng bá các địa điểm du lịch nổi tiếng

khẩn, khu kinh tế, khu công nghệ cao, thu nhập của doanh nghiệp từ thực hiện dự án đầu tư mới, gồm: Nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ; Ứng dụng công nghệ cao thuộc danh mục công nghệ cao được ưu tiên đầu tư phát triển theo quy định của Luật Công nghệ cao; Ươm tạo công nghệ cao, ươm tạo doanh nghiệp công nghệ cao...thu nhập của doanh nghiệp công nghệ cao, doanh nghiệp nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao theo Luật Công nghệ cao...

O2: Đề án "Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025" do Thủ tướng Chính phủ ban hành tại Quyết định số 844/QĐ-TTg (ngày 18/5/2016) cũng đặt ra nhiều mục tiêu hỗ trợ cho khu vực doanh nghiệp khởi nghiệp, cụ thể gồm: Đến năm 2020 hoàn thiện hệ thống pháp lý hỗ trợ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo; thiết lập được Cổng thông tin khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia; hỗ trợ được 800 dự án, 200 doanh nghiệp khởi nghiệp, trong đó 50 doanh nghiệp gọi được vốn thành công từ các nhà đầu tư mạo hiểm, thực hiện mua bán và sáp nhập, với tổng giá trị ước tính khoảng 1.000 tỷ đồng. Đến năm 2025, hỗ trợ phát triển 2.000 dự án khởi nghiệp đổi mới sáng tạo; hỗ trợ phát triển 600 doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo; 100 doanh nghiệp tham gia Đề án gọi được vốn đầu tư từ các nhà đầu tư mạo hiểm, thực hiện mua bán và sáp nhập, với tổng giá trị ước tính khoảng

của tỉnh cũng như các loại nông sản đặc trưng ra thế giới như dừa, sầu riêng, măng cụt,...	2.000 tỷ đồng... O3: Tăng cường cung cấp, phổ biến thông tin và các hướng dẫn thực thi cam kết trong khuôn khổ hợp tác kinh tế quốc tế (ASEAN, WTO, APEC, ASEM...) và các hiệp định kinh tế - thương mại, đặc biệt là các hiệp định - thương mại tự do thế hệ mới để nâng cao năng lực hội nhập cho doanh nghiệp, tiếp cận, mở rộng thị trường xuất khẩu và đầu tư, đặc biệt là về AEC, TPP, RCEP, EU...; Nghiên cứu, đề xuất cơ chế, chính sách phù hợp để thu hút đầu tư phát triển cụm công nghiệp, tạo mặt bằng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp ở vùng nông thôn; tiếp tục đẩy mạnh các hoạt động khuyến công. O4: Đồng hành cùng với các chính sách hỗ trợ DNNVV trong hoạt động và quản trị doanh nghiệp, ngành Tài chính không ngừng đẩy mạnh thực hiện cải cách thủ tục hành chính (TTHC), cắt giảm điều kiện kinh doanh (ĐKKD), miễn giảm nhiều khoản phí, lệ phí cho doanh nghiệp... Những hoạt động tích cực này có tác dụng rất lớn trong việc hỗ trợ, thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cũng như nâng cao sức cạnh tranh chung của quốc gia. O5: Nhu cầu cao du lịch khám phá và vườn trái cây của người dân hiện nay là cơ hội để phát triển ngành dịch vụ du lịch, nông sản và thủy sản tại tỉnh Bến Tre.
---	---

<i>Điểm yếu</i>	<i>Thách thức</i>
W1: Trình độ học vấn lãnh đạo chủ yếu ở trình độ đại học nhưng trình độ Trung học phổ thông cũng chiếm tỷ lệ rất cao gần 30%. Kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý của lãnh đạo là không cao vì thâm niên công tác trong quản lý chủ yếu dưới 10 năm. Thang đo ảnh hưởng do đào tạo và rèn luyện, tự rèn luyện có điểm trung bình cao nhất với 3.855 điểm. Điều này chứng tỏ trình độ học vấn tác động khá cao đến năng lực quản trị doanh nghiệp. Đây cũng là một phần lý do các doanh nghiệp nhanh chóng bị giải thể và phá sản. W2: Các loại hình doanh nghiệp không đa dạng, doanh nghiệp nước ngoài và doanh nghiệp FDI còn hạn chế. Điều này ngụ ý rằng tỉnh vẫn chưa thực sự thu hút được đầu tư từ các nhà đầu tư nước ngoài. W3: Cơ sở hạ tầng chưa hoàn thiện, đường bộ vẫn là phương thức vận chuyển chính nhưng chỉ mới một cầu Rạch Miễu còn nhiều hạn chế, chưa hoàn thiện quy định của các chính sách cũng hạn chế năng lực quản trị DNNVV. W4: Sự ra đời và phát triển các doanh nghiệp mới, doanh nghiệp mới không có giá trị cốt lõi đặc biệt, không có điểm mới mạnh đặc trưng trong nền kinh tế thị trường, nên khả năng sớm bị đào thải trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.	C1: Bên cạnh những kết quả đạt được thì vẫn còn vướng, còn hạn chế trong thực hiện chính sách, những vấn đề doanh nghiệp còn băn khoăn, mong muốn được tỉnh tháo gỡ, hỗ trợ nhiều hơn nữa, như về môi trường kinh doanh, hỗ trợ về nguồn lực để phát triển, mở rộng quy mô sản xuất,... công tác tuyên truyền chính sách hỗ trợ doanh nghiệp chưa tốt có phần trách nhiệm chung của không chỉ các cơ quan, đơn vị cấp huyện và cấp xã, mà còn là trách nhiệm chung của tất cả các cơ quan nhà nước, kể cả các đại biểu HĐND, MTTQ và các đoàn thể. C2: Về việc hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp, Chủ tịch UBND tỉnh Bến Tre cho rằng, cơ chế hỗ trợ doanh nghiệp của tỉnh hiện nay là tương đối tốt. Nhưng cơ chế hỗ trợ này chỉ nhằm hỗ trợ ban đầu cho việc nghiên cứu ý tưởng; đối với doanh nghiệp thì nhà nước không thể hỗ trợ theo ý tưởng mà chỉ hỗ trợ phát triển thị trường đầu ra sản phẩm. Vì vậy, doanh nghiệp khởi nghiệp cần chủ động nắm bắt thị trường để chứng minh sản phẩm mình làm ra có được chỗ đứng trên thị trường, có thể sống được qua thời gian ít nhất là 5 năm. C3: Một số hạn chế trong triển khai thực hiện chính sách hỗ trợ, khuyến khích phát triển doanh nghiệp, như còn nhiều doanh nghiệp chưa tiếp cận được sự hỗ trợ của nhà nước hoặc tiếp cận

chưa đầy đủ do chưa được thông tin, hướng dẫn cần kẽ nên chưa thật sự hiểu về các chính sách hỗ trợ này, một nguyên nhân quan trọng hàng đầu của việc này chính là do công tác tuyên truyền chưa được thực hiện tốt, công tác hướng dẫn doanh nghiệp còn lúng túng,... Các cơ quan, đơn vị liên quan tiếp tục đẩy mạnh công tác tuyên truyền, thường xuyên và có sự vào cuộc đồng bộ của cả hệ thống chính trị; cần tiếp cận doanh nghiệp để tuyên truyền sâu hơn các thông tin về chính sách hỗ trợ. Trong thực hiện chính sách, cấp huyện, xã cần quan tâm sâu hơn về chính sách hỗ trợ, hiểu rõ chính sách để thực hiện cho tốt. Cần lập kênh thông tin kết nối doanh nghiệp để tăng cường tiếp cận, lắng nghe doanh nghiệp, nâng cao trách nhiệm cộng đồng, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp,...

C4: Những nỗ lực, thành tích về cải cách thủ tục hành chính của ngành Tài chính thời gian qua là rất đáng ghi nhận. Tuy nhiên, DNNVV cũng kỳ vọng ngành Tài chính không bằng lòng với những kết quả đã đạt được, mà sẽ tiếp tục đẩy mạnh việc cải cách thủ tục hành chính hơn nữa; đồng thời, tiếp tục nghiên cứu, đề xuất các cơ chế chính sách theo hướng hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất, kinh doanh...

C5: Phần lớn các doanh nghiệp trong nước ở quy mô nhỏ, năng lực sản xuất và cạnh tranh trên thị trường quốc tế

	còn hạn chế. Trong khi đó, mức độ năng động của khu vực doanh nghiệp phụ thuộc vào chất lượng môi trường pháp quy. Nếu có các quy định đúng đắn, hiệu quả, giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí và tham gia cạnh tranh trên thị trường một cách công bằng, góp phần cắt giảm chi phí giao dịch, bảo vệ nhà đầu tư thì chắc chắn sẽ góp phần đáng kể vào tiềm năng tăng trưởng kinh tế Việt Nam. C6: Chính sách và môi trường kinh doanh ảnh hưởng rất lớn tới sự đổi mới và phát triển của doanh nghiệp. Có nhiều vấn đề vướng mắc đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, nhất là với các doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo. Đó là khả năng tiếp cận vốn, thủ tục tài chính, thuế, đầu tư nước ngoài còn nhiều rào cản và khu vực ngân hàng còn rất chặt chẽ, khó khăn trong việc cấp tín dụng,...
--	---

3.4. Một số mô hình quản trị doanh nghiệp gắn với đặc thù tỉnh Bến Tre.

3.4.1. Cơ sở xây dựng một số mô hình quản trị doanh nghiệp gắn với đặc thù tỉnh Bến Tre

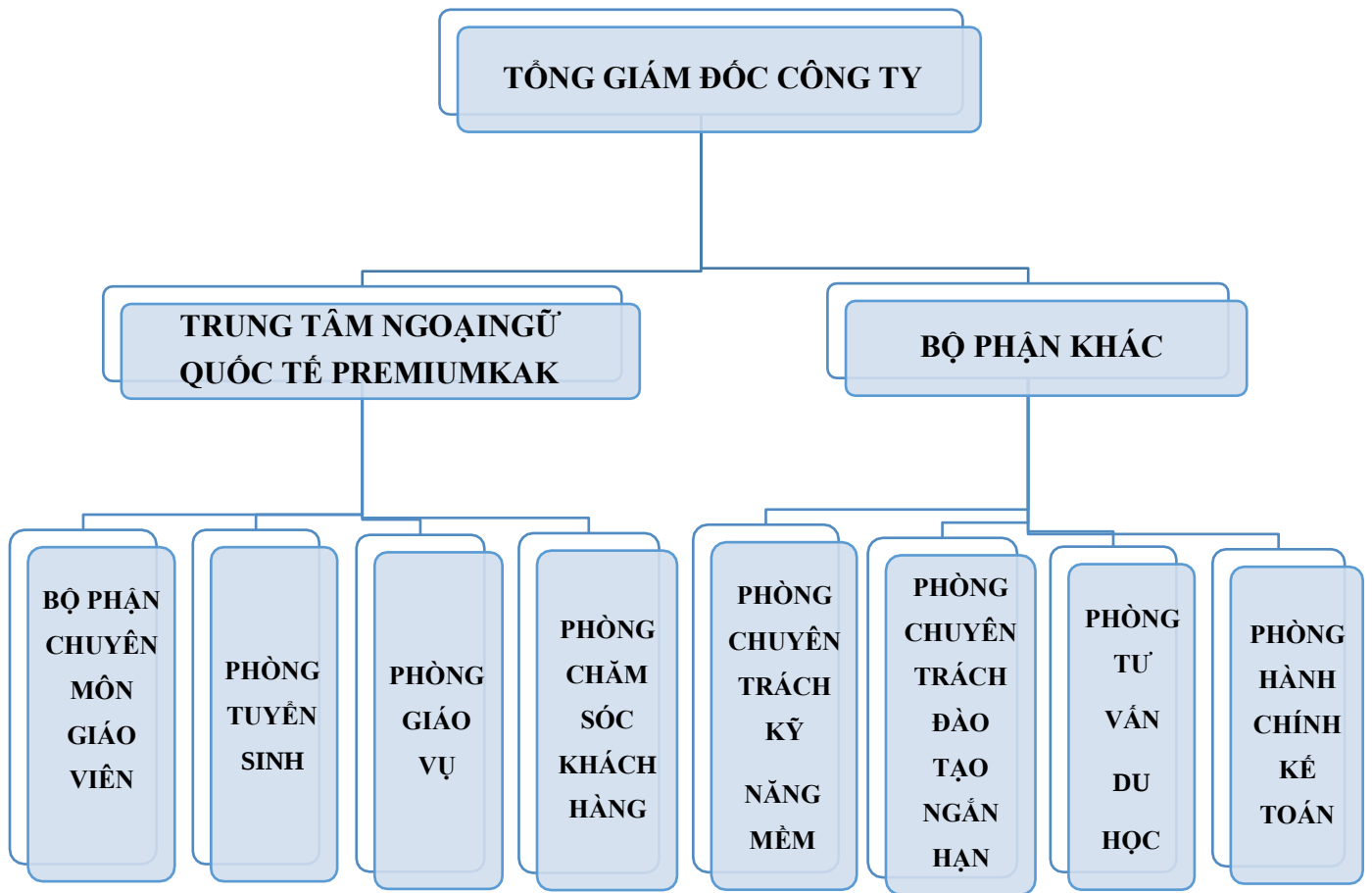
Theo mô hình định lượng phân tích các nhân tố hưởng đến năng lực quản trị doanh nghiệp tại các DNNVV tỉnh Bến Tre ở nội dung 2: Theo đánh giá của doanh nghiệp, có 03 nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản trị doanh nghiệp tại các DNNVV tỉnh Bến Tre là: *Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên trong DNNVV, cụ thể: Qui mô nguồn vốn của doanh nghiệp; Tổ chức nhân sự; Các hoạt động marketing nội bộ của doanh nghiệp như: Môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ, lương; Hệ thống Luật pháp và các chính sách quản lý Nhà Nước từ trung ương đến địa phương; Các yếu tố về kinh tế.* *Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài DNNVV, cụ thể: Mức độ cạnh tranh với nước ngoài; Mức độ hội nhập kinh tế thế giới; Nhóm nhân tố thuộc về bản thân nhà quản lý, cụ thể: Độ tuổi nhà quản lý; Giới tính của nhà quản lý; Như vậy, theo đánh giá của các doanh nghiệp được khảo sát, có 03 nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản trị của các DNNVV tỉnh Bến Tre gồm: (1) Nhân tố bên trong của*

chính doanh nghiệp, đó là: Qui mô nguồn vốn của doanh nghiệp; Tổ chức nhân sự; Các hoạt động marketing nội bộ của doanh nghiệp như: Môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ, lương; Hệ thống Luật pháp và các chính sách quản lý Nhà Nước từ trung ương đến địa phương; Các yếu tố về kinh tế; (2) Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp, đó là: Mức độ cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài trong hội nhập; Mức độ hội nhập kinh tế và (3) Nhóm nhân tố thuộc về bản thân nhà quản lý doanh nghiệp như: Độ tuổi và Giới tính. Do đó, có thể nói, theo đánh giá của các doanh nghiệp được khảo sát, nhân tố Năng lực quản trị DNNVV chưa nhận thấy là nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản trị của các DNNVV tỉnh Bến Tre. Khi hồi qui bằng mô hình logit thứ bậc, có thể nhận diện 02 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản trị của các DNNVV tỉnh Bến Tre: ***Thứ nhất: Nhóm các yếu tố bên trong doanh nghiệp, gồm:*** Qui mô nguồn vốn của doanh nghiệp. Tổ chức nhân sự; Các hoạt động marketing nội bộ của doanh nghiệp như: Môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ, lương; Độ tuổi nhà quản lý; Giới tính của nhà quản lý. ***Thứ hai: Nhóm các yếu tố bên trong doanh nghiệp, gồm:*** Hệ thống Luật pháp và các chính sách quản lý Nhà Nước từ trung ương đến địa phương; Các yếu tố về kinh tế; Mức độ cạnh tranh với nước ngoài; Mức độ hội nhập kinh tế thế giới.

3.4.2. Mô hình quản trị dịch vụ

Theo kết quả khảo sát và nghiên cứu của nhóm thực hiện đề tài: “Nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp và xây dựng giải pháp, chính sách phát triển doanh nghiệp của tỉnh Bến Tre” mô hình quản trị công ty Cổ phần đào tạo quốc tế Premium KAK trước khi tư vấn như sau:

MÔ HÌNH QUẢN TRỊ DỊCH VỤ PREMIUM KAK TRƯỚC KHI THAY ĐỔI



Mô hình quản lý sau khi tư vấn, có ba sự thay đổi:

1. Bộ phận chuyên môn giáo viên thành **Bộ phận đào tạo nội bộ**;
2. Phòng hành chính kế toán thành **Phòng tài chính**;
3. Phòng giáo vụ thành **Phòng hành chính**.

Diễn giải về sự thay đổi:

1. Mô hình quản trị cũ chỉ quan tâm chuyên môn giáo viên trong khi đề tài phát hiện chất lượng nhân sự quyết định hiệu quả quản trị của doanh nghiệp nên nhóm tư vấn bổ sung chương trình đào tạo cho nhân sự làm việc thường xuyên cho nhân sự cũ và quan tâm hơn về chất lượng nhận sự trong tuyển dụng mới. Trong hoàn cảnh thực tế Bến Tre rất khó để chiêu mộ nhân sự có chất lượng tốt, do nhiều nguyên nhân mà chủ yếu là do giới hạn ngân sách thì kế hoạch và triển khai các chương trình đào tạo là rất cần thiết trong phát triển nhân sự chất lượng, phục vụ trong phát triển công việc.

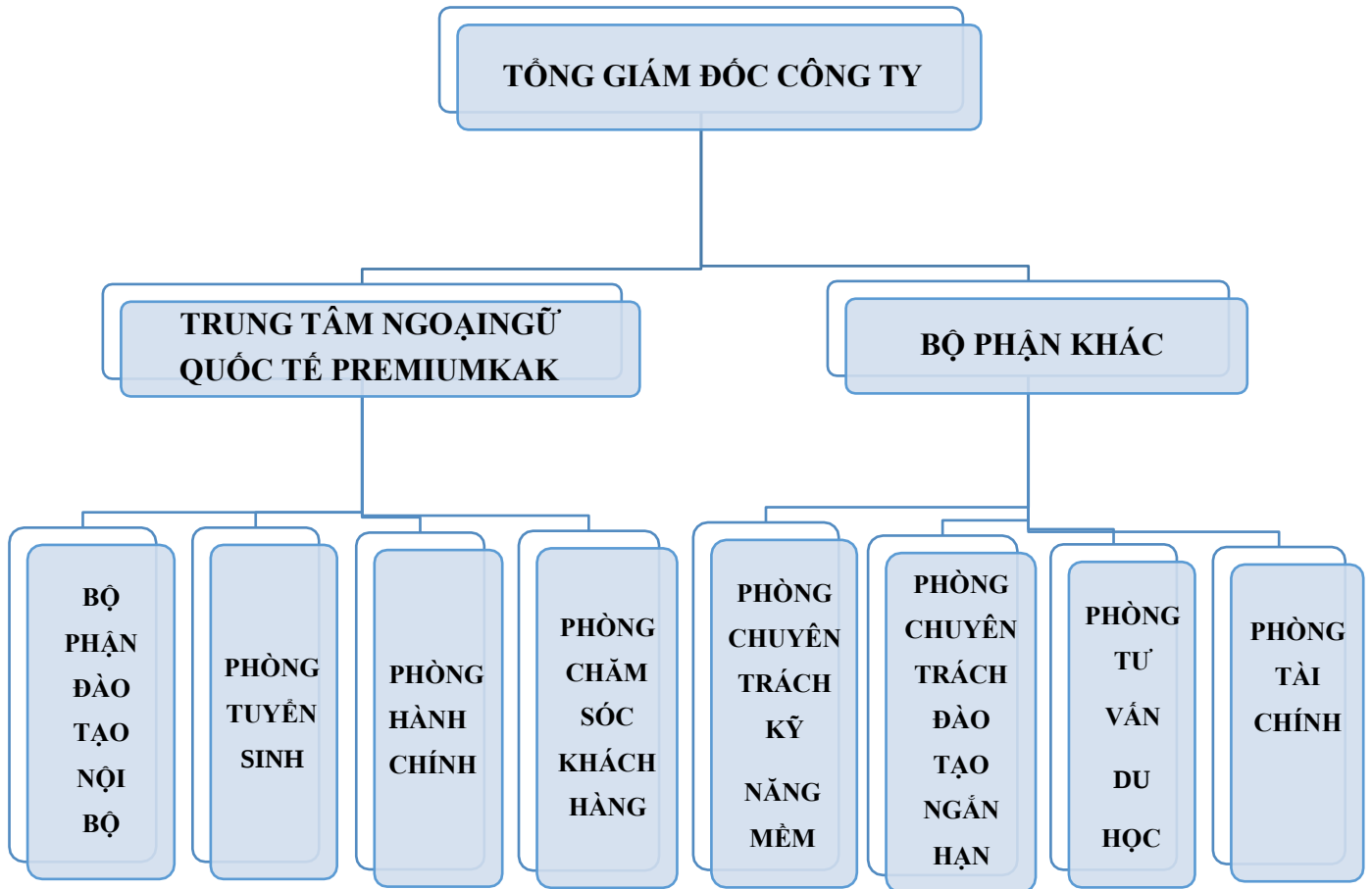
2. Phòng hành chính kế toán tách ra làm hai phần riêng và đưa về hai bộ phận

khác nhau. Bộ phận hành chính tách ra riêng để đảm bảo khối lượng công việc giáo vụ và hành chính, những công việc nội bộ và dành nguồn lực cho các việc quản trị khác hiệu quả hơn. Tách bạch công việc có ý nghĩa rất quan trọng trong đánh giá hiệu quả công việc. Doanh nghiệp nhỏ và vừa nên tính uyển chuyển và linh hoạt rất cao. Nhà quản trị có thể đánh giá kết quả và điều chỉnh nhanh chóng công tác quản trị doanh nghiệp.

3. Phần kế toán trước đây doanh nghiệp chỉ quan tâm hạch toán sổ sách, thuế và các chính sách của người lao động, trong khi nhóm nghiên cứu phát hiện quy mô vốn ảnh hưởng đến chất lượng quản trị doanh nghiệp. Doanh nghiệp hiện tại hoàn toàn không có nhân sự và kế hoạch trong điều chỉnh quy mô vốn phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Từ thực tế đó, nhóm tư vấn doanh nghiệp quan tâm vấn đề này bằng việc bổ sung chức năng và nhân sự trong Phòng tài chính, cụ thể thêm 1 nhân sự am hiểu tài chính cho bộ phận này.

Kết quả: Sau 3 tháng vận hành khi có sự thay đổi, Công ty cổ phần đào tạo quốc tế Premium KAK có sự chuyển biến tích cực rõ rệt. Lãnh đạo công ty thừa nhận sự hiệu quả sau chuyển đổi và tiết kiệm rất nhiều thời gian. Hiệu quả được thể hiện cụ thể trong 2 khía cạnh. Thứ nhất, doanh nghiệp đã xây dựng lộ trình tăng vốn giai đoạn 2020-2025, dự kiến điều chỉnh vốn từ 30 tỉ hiện tại thành 40 tỉ vào năm 2022 và đạt 60 tỉ vào năm 2025. Vốn tăng phục vụ cho mở rộng ngành hoạt động, quy mô hoạt động và công tác phát triển nhân sự. Thứ hai, doanh nghiệp đã xây dựng lộ trình đào tạo nhân sự theo năm, năm 2020 đang thực hiện và đã một phần chuẩn hóa được vị trí công việc, chất lượng nhân sự. Kế hoạch đào tạo cũng được lên kế hoạch trong 5 năm, sự đan xen giữa chương trình đào tạo ngắn hạn và dài hạn, đào tạo trong và ngoài nước, đào tạo về kiến thức và kỹ năng nhằm mục tiêu tăng hiệu quả quản trị doanh nghiệp.

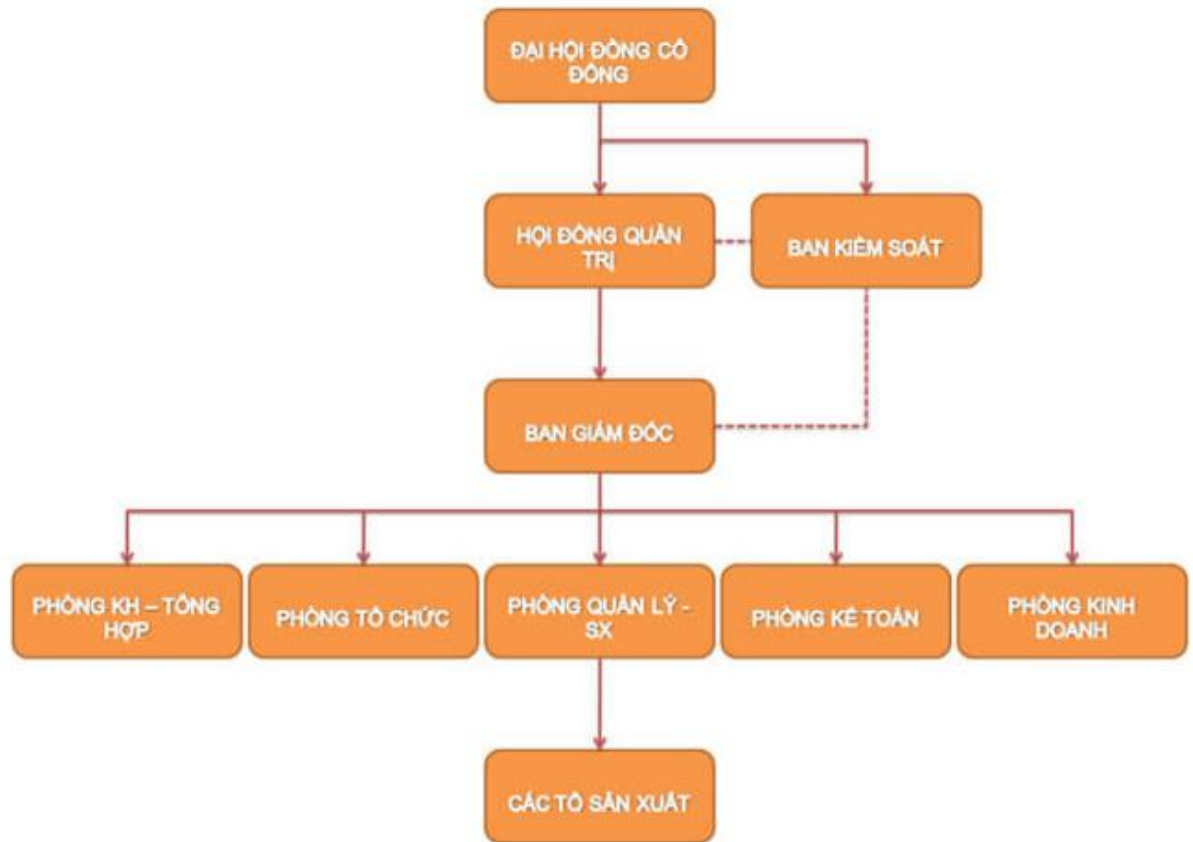
MÔ HÌNH QUẢN TRỊ DỊCH VỤ PREMIUM KAK SAU KHI THAY ĐỔI



3.4.3. Mô hình quản trị sản xuất

Theo kết quả khảo sát và nghiên cứu của nhóm thực hiện đề tài: “Nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp và xây dựng giải pháp, chính sách phát triển doanh nghiệp của tỉnh Bến Tre” mô hình quản trị Công ty TNHH XNK Trái Cây Mekong trước khi tư vấn như sau:

MÔ HÌNH QUẢN TRỊ SẢN XUẤT CÔNG TY TNHH XNK TRÁI CÂY MEKONG TRƯỚC KHI THAY ĐỔI



Tồn tại của Mô hình quản trị theo kết quả nghiên cứu của đề tài:

1. Không có bộ phận để nâng cao chất lượng nhân sự, trong khi hoạt động của doanh nghiệp liên quan sản xuất và xuất khẩu, rất cần sự chuẩn xác;
2. Không có bộ phận để nâng cao quy mô nguồn vốn, và tất yếu không có kế hoạch trong quản lý và phát triển các công việc cụ thể của doanh nghiệp.

Đề xuất của nhóm nghiên cứu:

1. Thêm bộ phận đào tạo nội bộ trong phòng tổ chức, bao gồm:

- Đào tạo cho lãnh đạo về chiến lược, tầm nhìn và những kỹ năng quản trị sự thay đổi và ngoại ngữ;
- Đào tạo cho lãnh đạo cấp trung các kỹ năng quản lý, quản lý thời gian, kỹ năng ra quyết định và ngoại ngữ;
- Đào tạo cho nhân viên khối văn phòng các kỹ năng văn phòng, tinh thần làm việc tích cực và văn hóa doanh nghiệp;
- Đào tạo cho cán bộ quản lý khối sản xuất về các kỹ năng quản trị và kiến thức chuyên môn;
- Đào tạo cho công nhân sản xuất về lòng biết ơn, giá trị công việc, giá trị cuộc sống và kỷ luật trong công việc.

2. Thêm bộ phận nguồn vốn trong phòng kế toán, mục tiêu cần đạt:

- Hoạch định tài chính cho các lô hàng được sản xuất để xuất khẩu, bao gồm luôn chi phí thu mua dừa và sản xuất, chế biến, lưu trữ;
- Hoạch định chiến lược gia tăng nguồn vốn để mở rộng sản xuất hoặc hoàn thiện năng lực sản xuất, quản lý hiện tại;
- Xây dựng đề án gia tăng nguồn vốn cho công ty;
- Tiếp cận nhà đầu tư, các nguồn cung cấp vốn như ngân hàng, các tổ chức tín dụng khác hoặc triển khai đề án gia tăng vốn như chuyển đổi mô hình kinh doanh sang cổ phần, kêu gọi nhà đầu tư góp vốn.

Kết quả: Công ty tiếp nhận tư vấn và thực hiện từng bước, đã áp dụng nội dung tư vấn 1 và đã có hiệu quả tích cực thông qua chất lượng lao động nâng cao, từ đó việc quản lý của công ty được thực hiện nhẹ nhàng hơn. Về nội dung tư vấn thứ 2 công ty ghi nhận và tiếp tục nghiên cứu áp dụng trong thời gian sớm nhất. Do tác động của covid nên quy mô công ty không phù hợp thay đổi trong giai đoạn này.

Cụ thể:

- Tiền lương trả cho nhân công bán thời gian trong khâu sản xuất ít hơn so với cùng quy mô và cùng đơn hàng so với trước đây, kết luận dựa theo số liệu tài chính công ty, chi phí lương của bộ phận này giảm 25% trong khi chi phí đào tạo chỉ khoảng 10% giá trị tương ứng quỹ lương của bộ phận này. Tức là doanh nghiệp đã đạt hiệu quả giảm 15% chi phí lương cho nhân công bán thời gian thực hiện sản xuất.
- Giờ công nhân sự giảm theo báo cáo nhân sự, cụ thể để thực hiện khối lượng công việc tương tự như cũ, doanh nghiệp đã giảm được 15% tổng giờ công nhân sự, đồng nghĩa với chi phí doanh nghiệp giảm. Doanh nghiệp có thể tận dụng nhân lực hiện tại để phát triển tiến độ kinh doanh vượt 10% kế hoạch, chi phí nhân công giảm 20%.

3.5. Chương trình tập huấn và kế hoạch triển khai chương trình về nâng cao năng lực cho phát triển quản trị doanh nghiệp.

3.5.1 Thiết kế Chương trình đào tạo

Theo kết quả khảo sát và nghiên cứu của nhóm thực hiện đề tài: “Nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp và xây dựng giải pháp, chính sách phát triển doanh nghiệp của tỉnh Bến Tre” hai chương trình đào tạo được đề xuất, cụ thể như sau:

Chương trình 1: QUẢN TRỊ KINH DOANH CƠ BẢN

I. MỤC TIÊU ĐÀO TẠO

Sau khi hoàn tất thành công chương trình này, học viên có thể:

- Hiểu về quản trị chiến lược;
- Hiểu về quản trị nhân sự;
- Hiểu về quản trị tài chính;
- Hiểu về quản trị sản xuất;
- Vận dụng kỹ năng làm việc nhóm;
- Vận dụng kỹ năng lãnh đạo;
- Vận dụng kỹ năng ra quyết định;
- Vận dụng kỹ năng thuyết trình.

II. CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ GIẢNG VIÊN DỰ KIẾN

Stt	Tên chuyên đề	Người phụ trách dự kiến	Thời lượng	
			Buổi	Ngày
	QUẢN TRỊ KINH DOANH	Nhân sự phù hợp	(6 buổi, 3 ngày)	
1	Quản trị chiến lược		1	2
2	Quản trị nhân sự		1	
3	Quản trị tài chính		1	
4	Quản trị sản xuất		1	
5	Kỹ năng làm việc nhóm		0.5	1
6	Kỹ năng thuyết trình		0.5	
7	Kỹ năng lãnh đạo		0.5	

8	Kỹ năng ra quyết định		0.5	
TỔNG CỘNG			6	3

III. PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO

- Phương pháp chủ yếu được sử dụng: lấy người học làm trung tâm;
- Nguyên tắc trình bày nội dung chuyên đề theo tính tương tác: Giảng viên tập trung các vấn đề giúp ích cho học viên trong quá trình tự đọc và đưa ra các vấn đề, tình huống để người học và diễn giả thảo luận và kết luận, đóng vai, trao đổi nhóm;
- Ngoài việc thực hiện các hoạt động trên lớp; người học cần đọc các tài liệu tham khảo, thực hiện các tình huống gửi kèm để đạt được mục tiêu tốt nhất. Kết hợp thực tiễn và trao đổi kinh nghiệm.

IV. TỔ CHỨC CẤP CHỨNGCHỈ

Chứng chỉ do Đơn vị tổ chức cấp.

V. GIÁO TRÌNH

Giáo trình được biên soạn cẩn thận, đầy đủ, cập nhật và phù hợp với chương trình đào tạo. Giáo trình được phát miễn phí cho mỗi học viên khi tham dự huấn luyện theo danh sách tham dự gửi cho bộ phận quản lý chương trình 7 ngày trước khi triển khai khóa huấn luyện.

VI. ĐỐI TƯỢNG THAM GIA

40 học viên là người lao động của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

VII. THỜI GIAN

- Thời lượng khóa học: 6 buổi, 3 ngày. Thời gian học: sáng: 8h00-11h30; chiều: 13h00-16h30
- Lịch học (dự kiến): thời gian phù hợp

VIII. ĐỊA ĐIỂM

Phù hợp với địa bàn người học, địa điểm học phải đáp ứng điều kiện giảng dạy

IX. HỌC PHÍ:

Đúng quy định về tài chính.

Chương trình 2: CEO – GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH

I. MỤC TIÊU ĐÀO TẠO

Sau khi hoàn tất thành công chương trình này, học viên có thể:

- Hiểu và vận dụng được những kỹ năng quản trị chuyên nghiệp;
- Hiểu và vận dụng được kiến thức về quản trị nhân sự;
- Hiểu và vận dụng được kiến thức về quản trị tài chính;
- Hiểu và vận dụng được kiến thức về quản trị kinh doanh;
- Hiểu và vận dụng được kiến thức về xây dựng văn hóa doanh nghiệp;
- Hiểu và vận dụng được kiến thức về quản trị thương hiệu và marketing hiện đại;
- Phân tích hiệu quả, chất lượng quản trị doanh nghiệp;
- Hiểu tư duy và nhận thức cốt lõi trong thời đại hội nhập toàn cầu;
- Khám phá bản thân và hiểu khả năng lãnh đạo bản thân, tự tin trong việc quyết định điều hành;
- Hiểu và sẵn sàng đón nhận, hoàn thành tốt nhiệm vụ trong vai trò là một CEO thực thụ;
- Vận dụng vào công việc để giải quyết những vấn đề đang gặp phải trong quản trị doanh nghiệp.

II. CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ GIẢNG VIÊN DỰ KIẾN

Stt	Tên chuyên đề	Người phụ trách dự kiến	Thời lượng	
			Buổi	Ngày
Phần 1	KHỞI ĐỘNG CEO	Nhân sự phù hợp	(12 buổi, 6 ngày)	
1	Bàn về sự học		2	1
2	Chân dung CEO		2	1
3	Tư tưởng kinh doanh		2	1
4	Phát triển năng lực lãnh đạo		2	1
5	Quản trị mục tiêu cuộc đời		2	1
6	Đi thực tế doanh nghiệp của một CEO điển hình		2	1
Phần 2	QUẢN TRỊ TỔNG QUÁT	Nhân sự phù hợp	(12 buổi, 6 ngày)	

1	Quản trị chiến lược		2	1
2	Văn hóa doanh nghiệp		2	1
3	Mô hình quản trị doanh nghiệp		2	1
4	Cách mạng công nghiệp 4.0		2	1
5	Xây dựng kế hoạch kinh doanh và tiếp cận vốn ngân hàng thương mại hiệu quả		2	1
6	Hệ thống quản trị doanh nghiệp		1	0.5
7	Đi thực tế tham quan một dự án đầu tư		1	0.5
Phần 3	QUẢN TRỊ CHỨC NĂNG	Nhân sự phù hợp	(12 buổi, 6 ngày)	
1	Quản trị marketing		2	1
2	Quản trị bán hàng		2	1
3	Quản trị sản xuất		2	1
4	Quản trị nhân sự		2	1
5	Quản trị tài chính		2	1
6	Đi thực tế một doanh nghiệp đạt kết quả kinh doanh nổi bật		2	1
Phần 4	KIẾN THỨC BỔ TRỢ DÀNH CHO LÃNH ĐẠO	Nhân sự phù hợp	(12 buổi, 6 ngày)	
1	Xây dựng và duy trì mối quan hệ hiệu quả		2	1
2	Pháp luật cho lãnh đạo		2	1
3	Lập, thẩm định và đề xuất dự án đầu tư		2	1

4	Vận dụng chính sách, pháp luật đầu tư, kinh doanh		2	1
5	Kỹ năng đàm phán và thương lượng hợp đồng		2	1
6	Đi thực tế tham quan 1 doanh nghiệp áp dụng công nghệ 4.0 và bế giảng lớp		2	1
TỔNG CỘNG			48	24

III. PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO

- Phương pháp chủ yếu được sử dụng: lấy người học làm trung tâm;
- Nguyên tắc trình bày nội dung chuyên đề theo tính tương tác: Giảng viên tập trung các vấn đề giúp ích cho học viên trong quá trình tự đọc và đưa ra các vấn đề, tình huống để người học và diễn giả thảo luận và kết luận, đóng vai, trao đổi nhóm;
- Ngoài việc thực hiện các hoạt động trên lớp; người học cần đọc các tài liệu tham khảo, thực hiện các tình huống gợi kèm để đạt được mục tiêu tốt nhất.
- Kết hợp thực tiễn và trao đổi kinh nghiệm.

IV. TỔ CHỨC CẤP CHỨNGCHỈ

Chứng chỉ do đơn vị tổ chức lớp cấp

V. GIÁO TRÌNH

Giáo trình được biên soạn cẩn thận, đầy đủ, cập nhật và phù hợp với chương trình đào tạo. Giáo trình được phát miễn phí cho mỗi học viên khi tham dự huấn luyện theo danh sách tham dự gửi cho bộ phận quản lý chương trình 7 ngày trước khi triển khai khóa huấn luyện.

VI. ĐỐI TƯỢNG THAM GIA

25 học viên, gồm:

- Chủ tịch Hội đồng quản trị
- Thành viên Hội đồng quản trị
- CEO
- CEO tiềm năng

VII. THỜI GIAN

- Thời lượng khóa học: 48 buổi, 24 ngày
- Khóa học chia làm 4 phần, mỗi tháng học 1 phần 6 ngày, hoàn thành trong 4 tháng
- Thời gian học: sáng: 8h00-11h30; chiều: 13h00-16h30
- Lịch học (dự kiến): thời gian phù hợp.

VIII. ĐỊA ĐIỂM

Phù hợp với địa bàn người học, địa điểm học phải đáp ứng điều kiện giảng dạy

IX. HỌC PHÍ

Đúng quy định tài chính.

3.5.2. Kế hoạch triển khai chương trình đào tạo

- Sở Kế hoạch và Đầu tư xây dựng chương trình đào tạo theo năm dựa trên khảo sát và phân tích nhu cầu đào tạo cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Chương trình đào tạo có thể điều chỉnh cho phù hợp sau khảo sát từng năm. Các khảo sát cần thiết kế nội dung gắn liền các chính sách phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa của trung ương nói chung và tỉnh Bến Tre nói riêng.

- Sở Kế hoạch và Đầu tư mời thầu, thực hiện đấu thầu chọn đơn vị triển khai theo đúng luật đấu thầu;
- Triển khai và đánh giá;
- Tổng kết hiệu quả sau một khoảng thời gian thực hiện đào tạo;
- Điều chỉnh trong kế hoạch đào tạo năm tiếp theo.

3.6. Các giải pháp, chính sách kiến tạo và phát triển quản trị doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre.

3.6.1. Quan điểm, mục tiêu

Từng bước hoàn thiện, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp theo hướng hiện đại, nâng cao năng lực cạnh tranh; hoàn thiện hệ thống kế toán quản trị của doanh nghiệp theo hướng minh bạch, rõ ràng. Phát triển đội ngũ doanh nghiệp, doanh nhân của tỉnh lớn mạnh cả về số lượng và chất lượng, có khả năng hoạch định chiến lược kinh doanh, có trách nhiệm xã hội, đủ năng lực, trình độ để lãnh đạo, quản lý và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả, cạnh tranh cao trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Phấn đấu tốc độ phát triển doanh nghiệp mới hàng năm đạt 15% trong năm 2020; đạt 20%/năm trong giai đoạn 2021-2025. Đến năm

2025, trên địa bàn tỉnh có 12.500 doanh nghiệp đăng ký hoạt động. Từng bước nângcao năng lực quản trị doanh nghiệp, tăng dần quy mô doanh nghiệp; phần đầu tỷ trọng doanh nghiệp lớn chiếm khoảng 25-30% vào năm 2025. Tỷ lệ đóng góp vào GRDP của tỉnh đến năm 2025 khoảng từ 40-45%.

3.6.2. Định hướng phát triển

Xây dựng hoàn chỉnh hệ sinh thái phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa thông qua các hoạt động đổi mới sáng tạo. Đến năm 2025, các doanh nghiệp của tỉnh được trang bị kiến thức, kỹ năng và nâng cao năng lực cạnh tranh; tham gia và hình thành được các cụm liên kết ngành chủ yếu: Chế biến nông - thủy sản, logistic, du lịch, nông nghiệp công nghệ cao về sản xuất cây giống, hoa kiểng, công nghiệp - dịch vụ hậu cần nghề cá.

3.6.3. Nhóm giải pháp liên quan các yếu tố bên trong doanh nghiệp

3.6.3.1. Giải pháp tăng quy mô nguồn vốn của doanh nghiệp

Tăng quy mô vốn doanh nghiệp: tăng vốn chủ sở hữu thông qua kêu gọi đầu tư, lợi nhuận giữ lại. Tăng vốn vay thông qua ngân hàng, các tổ chức tín dụng khác và quỹ hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Tạo điều kiện thuận lợi, chủ động mời gọi và thu hút các ngân hàng, tập đoàn/tổ chức tài chính, quỹ đầu tư tài chính trong và ngoài nước đến đầu tư và hoạt động tại tỉnh Bến Tre; tạo lập thị trường tài chính lành mạnh phục vụ doanh nghiệp. Đẩy mạnh huy động vốn nhằm khai thác tối đa các nguồn vốn trong và ngoài nước, đáp ứng nhu cầu về vốn phục vụ cho doanh nghiệp của tỉnh phát triển. Mời gọi đầu tư xây dựng và đưa vào hoạt động có hiệu quả Trung tâm Tài chính - Ngân hàng trên địa bàn tỉnh.

Nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổ chức tín dụng, đảm bảo an toàn hệ thống. Tạo điều kiện thuận lợi để các tổ chức tín dụng mở rộng quy mô, mạng lưới hoạt động; đa dạng hóa các hình thức cho vay, nhất là các DNNVV; cải thiện khả năng tiếp cận tín dụng cho doanh nghiệp thông qua việc hỗ trợ doanh nghiệp về lãi suất, bảo lãnh tín dụng và năng lực xây dựng phương án kinh doanh.

Nghiên cứu thành lập Quỹ hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa theo hướng dẫn của Bộ Kế hoạch và Đầu tư. Xây dựng thêm những chương trình hỗ trợ vốn cho doanh nghiệp nhỏ và vừa như Quỹ đầu tư khởi nghiệp tỉnh Bến Tre.

Đẩy mạnh các hoạt động liên kết, hợp tác, sáp nhập, hình thành các công ty cổ phần, đối tác liên doanh giữa doanh nghiệp địa phương với các đối tác trong, ngoài nước để nâng cao năng lực về vốn. Tăng cường khả năng dẫn dắt của những

doanh nghiệp đang hoạt động hiệu quả tại Bến Tre, theo đó xây dựng các chuỗi giá trị hiệu quả và dẫn dắt các doanh nghiệp yếu hơn. Liên kết chuỗi, thậm chí sáp nhập để nâng khả năng quy mô vốn. Mục tiêu cuối cùng nhằm tối ưu hóa năng lực quản trị dựa trên quy mô vốn hiệu quả.

3.6.3.2. Giải pháp về nâng cao chất lượng nhân sự

Việc giữ chân nhà quản lý giỏi cần chú trọng vào môi trường marketing nội bộ. Chất lượng nhân sự có thể được cải thiện thông qua công tác thu hút nhân tài từ các địa phương khác, sinh viên đang học trong và ngoài nước về công tác tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bến Tre, thu hút các chuyên gia trong và ngoài nước về công tác hoặc hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Bên cạnh đó, chất lượng nhân sự có thể được cải thiện thông qua công tác đào tạo chính quy, đào tạo nội bộ tại doanh nghiệp hoặc các chương trình đào tạo ngắn hạn khác.

Các cơ quan chức năng có liên quan cần tập trung đầu tư, nâng cấp các trường cao đẳng, trung cấp nghề; nghiên cứu xây dựng và thành lập các khoa đào tạo nghề, kỹ năng phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp trong thời đại mới, công nghệ 4.0. Phát triển các trung tâm dạy nghề cấp huyện. Huy động năng lực dạy nghề trên địa bàn, đặc biệt là trong doanh nghiệp, làng nghề; hình thành mạng lưới dạy nghề với nhiều hệ thống, cấp độ phù hợp.

Xây dựng chương trình, kế hoạch phối hợp, hỗ trợ dạy nghề, đào tạo lao động gắn với giải quyết việc làm trong các khu/cụm công nghiệp; đẩy mạnh hỗ trợ đào tạo nghề cho các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh. Phát triển thị trường lao động, tăng cường mối quan hệ giữa các cơ sở đào tạo nghề với doanh nghiệp, tổ chức dạy nghề gắn với việc làm.

Xây dựng các chính sách hỗ trợ chuyển đổi nghề và đào tạo việc làm phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp; đa dạng hóa hình thức đào tạo nghề. Nângcao hiệu quả hoạt động của dịch vụ giới thiệu việc làm, thị trường lao động, trung tâm giới thiệu việc làm hoặc hội chợ việc làm. Khuyến khích, hỗ trợ khu vực tư phát triển dịch vụ về đào tạo lao động và giới thiệu việc làm. Vận hành hiệu quả hệ thống thông tin thị trường lao động.

Tổ chức các lớp đào tạo kiến thức cơ bản nhằm nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa như quản lý và điều hành doanh nghiệp; quản trị nhân sự, kê khai thuế, lập kế hoạch kinh doanh, quản lý dự án đầu tư, các thủ tục pháp lý, quản trị tài chính,...Hỗ trợ học phí tham gia các khóa đào tạo kỹ năng, kiến thức quản lý cấp trung, cấp cao và đào tạo chuyên đề khác theo nhu cầu của doanh nghiệp

Chính sách miễn chi phí tham gia các phiên giao dịch việc làm để tuyển dụng lao động do cơ quan chức năng của tỉnh tổ chức. Hỗ trợ các hoạt động marketing của doanh nghiệp như: Môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ, lương... đến các đối tượng nhân sự phù hợp.

3.6.3.3. Giải pháp liên quan độ tuổi nhà quản lý

Độ tuổi nhà quản lý trẻ cho thấy năng lượng và khả năng thích nghi, năng động của nhóm nhà quản lý này rất tốt. Nhưng song song đó cho thấy nhóm này cần nhiều sự dẫn dắt và các chính sách, chiến lược hỗ trợ phát triển năng lực quản trị doanh nghiệp.

Doanh nghiệp nhỏ và vừa cần xác định giá trị cốt lõi của doanh nghiệp mình để xác định độ tuổi phù của nhà quản trị doanh nghiệp mình. Nếu doanh nghiệp có nền tảng vốn, công nghệ, mối quan hệ tốt thì rất cần nhà quản trị trẻ, năng động để khai thác hiệu quả trong môi trường kinh doanh mới. Nếu doanh nghiệp chưa xác lập được các giá trị cốt lõi thì cần có nhà quản trị dày dặn kinh nghiệm nhằm xây dựng các kịch bản phát triển và liên kết doanh nghiệp phù hợp.

Vai trò điều phối nhằm tận dụng kinh nghiệm của nhóm quản lý lớn tuổi và năng lượng, năng lực của nhóm quản lý nhỏ tuổi hơn là hết sức quan trọng. Điều này cần được thực hiện theo một chiến lược khoa học và lâu dài của một đầu tàu dẫn dắt mạnh mẽ. Đó có thể là các cơ quan quản lý và hỗ trợ hoạt động doanh nghiệp. Trên đây là ba giải pháp liên quan ba yếu tố bên trong doanh nghiệp có ảnh hưởng nhất đối với năng lực quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bến Tre thông qua nghiên cứu. Việc thực hiện ưu tiên giải pháp nào tùy thuộc vào tình hình và đặc điểm từng doanh nghiệp và định hướng phát triển của doanh nghiệp. Các giải pháp cũng có thể thực hiện đồng thời cùng một lúc tùy thuộc vào điều kiện của doanh nghiệp. Các giải pháp sẽ đạt hiệu quả cao nếu các cơ quan quản lý cụ thể hóa từng giải pháp thành các chính sách hỗ trợ DNNVV, được thực hiện thường xuyên và hiệu quả.

3.6.4. Nhóm giải pháp liên quan yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

3.6.4.1. Giải pháp liên quan hệ thống luật pháp và các chính sách quản lý Nhà nước từ trung ương đến địa phương

Các quan điểm, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà Nước sẽ được thể chế hóa thành luật pháp và chính sách, tạo hành lang pháp lý, tạo môi trường kinh doanh cho các tổ chức và mọi người trong xã hội, trong đó có các nhà quản trị doanh nghiệp. Các giải pháp cụ thể thực hiện: Rà soát các vấn đề liên quan hệ thống luật pháp và các chính sách quản lý có ảnh hưởng đến năng lực quản trị và quản trị doanh

ng nghiệp nhỏ và vừa. Tiếp đến là kiến nghị đến các cơ quan chức năng phản ánh các vấn đề trên. Trong quá trình chưa có những thay đổi thích hợp cần có các giải pháp trong ngắn hạn để giải quyết các vấn đề phát sinh tại doanh nghiệp do yếu tố này.

Với việc xây dựng và thực thi được nhiều chính sách vĩ mô về hỗ trợ cho DNNVV, các chính sách hỗ trợ về phát triển doanh nhân thì giám đốc doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội và điều kiện để phát triển năng lực quản trị của mình từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Mặt khác, mức độ rõ ràng, ổn định, minh bạch của pháp luật và cơ chế chính sách cũng như chất lượng dịch vụ hành chính công cũng ảnh hưởng rất lớn đến khả năng quản trị và ra quyết định của lãnh đạo doanh nghiệp.

Cần tạo ra một hành lang pháp lý vững chắc về các thiết kế tài chính, công khai minh bạch thông tin, thúc đẩy mối liên kết giữa khu kinh tế công và tư, nhằm hướng tới xây dựng một môi trường kinh doanh minh bạch, lành mạnh. Cùng với đó, cần có chính sách tốt hơn cho khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp khởi nghiệp, tận dụng tốt hơn cơ hội và vượt qua những thách thức, trở ngại từ hội nhập quốc tế và trong bối cảnh của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

3.6.4.2. Giải pháp liên quan các yếu tố về kinh tế

Cần xác định việc tạo lập và thực thi chính sách nhằm nâng cao năng suất lao động là giải pháp quan trọng hàng đầu trong nâng cao năng lực cạnh tranh và tăng trưởng bền vững của nền kinh tế. Phát triển kinh tế nhanh và bền vững, thực chất hơn gắn với phát triển văn hóa, xã hội, bảo vệ môi trường, nâng cao chất lượng đời sống vật chất, tinh thần của nhân dân. Phát triển, đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực chất lượng cao gắn với phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo. Tăng cường quản lý đất đai, tài nguyên, bảo vệ môi trường, phòng, chống thiên tai, dịch bệnh, ứng phó với biến đổi khí hậu.

Chú trọng đầu tư phát triển khoa học - kỹ thuật và ứng dụng khoa học công nghệ vào phát triển kinh tế. Đầu tư cho cán bộ, người lao động được học tập nâng cao trình độ khoa học công nghệ. Có chính sách khuyến khích các công trình nghiên cứu, các sản phẩm có tính ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến. Tập trung nâng cao chất lượng nguồn lực gắn với đổi mới sáng tạo và phát triển, ứng dụng khoa học, công nghệ hiện đại, đáp ứng nhu cầu thị trường với số lượng lớn, cơ cấu ngành, nghề hợp lý, có cơ chế phù hợp thu hút, trọng dụng nhân tài.

3.6.4.3. Giải pháp liên quan mức độ cạnh tranh với nước ngoài

Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường đòi hỏi những quản lý DNNVV phải luôn nỗ lực hoàn thiện năng lực lãnh đạo, trau dồi kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của mình để thích nghi và đáp ứng được những yêu cầu mới và khắt khe hơn của thị trường và xã hội. Hơn nữa, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, thì mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn và diễn ra không chỉ trong phạm vi một quốc gia mà còn trên phạm vi toàn cầu. Điều này đòi hỏi các lãnh đạo DNNVV phải không ngừng học hỏi và phát triển năng lực quản trị cao hơn nữa để có thể điều hành và định hướng doanh nghiệp của mình tồn tại và phát triển bền vững.

Các năng lực cần được trang bị theo chuẩn quốc tế, không phải chuẩn trong nước kể cả các tiêu chuẩn quản trị về tài chính, thuế, nhân sự, kiểm soát nội bộ, quản trị sản xuất, tiêu chuẩn nhà xưởng, kho,...các tiêu chuẩn quốc tế cần được xây dựng gắn với thị trường mình quan tâm và phát triển.

Các nghiên cứu liên quan năng lực cạnh tranh các doanh nghiệp nhỏ và vừa khi gia nhập thị trường cạnh tranh khu vực và toàn cầu cần được thực hiện khách quan và thường xuyên để có hoạt động nâng cao năng lực doanh nghiệp phù hợp. Các chương trình đào tạo theo chuẩn quốc tế cần được đưa vào các chương trình đào tạo chính thức tại các cơ sở đào tạo và triển khai các nghiệp vụ quản trị tại các doanh nghiệp theo chuẩn quốc tế.

3.6.4.4. Giải pháp liên quan mức độ hội nhập kinh tế thế giới

Giải pháp thứ nhất cần nắm bắt cơ hội và nhận diện rõ những thách thức của các FTA để có hội nhập phù hợp song không để bị lệ thuộc và bị cuốn theo các trào lưu ngắn hạn, các xu hướng loại trừ và hình thành những liên kết khép kín trong làn sóng FTA. Xác định điểm mạnh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Bến Tre để tham gia thương mại hoặc các chuỗi liên kết phù hợp.

Giải pháp thứ hai là cần thiết lập một nền kinh tế thị trường đầy đủ, minh bạch và hiện đại vừa là mục tiêu vừa là yêu cầu của hội nhập. Để có được điều này cần có những chính sách củng cố quyền sở hữu nhằm thúc đẩy đầu tư dài hạn; thực hiện hiệu quả cải cách hành chính công nhằm tăng tính minh bạch và hạ chi phí giao dịch vốn có ảnh hưởng không nhỏ đến các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Giải pháp thứ ba là tìm hiểu kỹ luật pháp, thông lệ quốc tế, quy định quy tắc trong thương mại quốc tế, vận tải quốc tế, thanh toán quốc tế, ngoại hối... xây dựng được hệ thống hành lang phù hợp và hiện đại để thực hiện thương mại và đầu tư theo đúng xu hướng hội nhập.

3.6.5. Các nhóm giải pháp, chính sách kiến tạo và nâng cao năng lực quản trị DNNVV trên địa bàn tỉnh Bến Tre

3.6.5.1. Nâng cao năng lực cho doanh nghiệp về tổ chức và quản trị doanh nghiệp

Chủ động, tích cực phối hợp với các viện, trường, đơn vị đào tạo tổ chức tập huấn, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp cho các giám đốc hoặc chủ doanh nghiệp và cán bộ quản lý bậc trung, cao cấp; đa dạng các hình thức đào tạo, bồi dưỡng: doanh nhân dạy doanh nhân, doanh nghiệp qua doanh nghiệp, các buổi chia sẻ kinh nghiệm quản trị của các chuyên gia, tập đoàn kinh tế lớn. Xây dựng Chương trình/Đề án hỗ trợ đào tạo lao động bậc trung, cao cấp cho các doanh nghiệp: Giám đốc điều hành (CEO), Giám đốc tài chính (CFO), Giám đốc nhân sự (CHRO), Giám đốc kinh doanh (CCO), Giám đốc Marketing (CMO), Giám đốc dự án (Project Manager), Năng lực Quản trị cho Quản lý cấp trung (MMM), nâng cao năng lực lãnh đạo (LDP), Văn hóa doanh nghiệp,... Chủ động liên kết, phối hợp và đặt hàng với các chuyên gia tư vấn, tập đoàn, đơn vị tư vấn có kinh nghiệm (về thuế, CNTT, giải pháp quản trị doanh nghiệp,...) để xây dựng hệ thống quản trị sản xuất - kinh doanh, hệ thống kế toán quản trị phù hợp cho từng nhóm doanh nghiệp và khuyến khích áp dụng rộng rãi. Tăng cường vai trò các hiệp hội, thành lập các câu lạc bộ giám đốc; chia sẻ kinh nghiệm về quản trị doanh nghiệp thông qua nhiều hình thức đa dạng, phù hợp với từng nhóm đối tượng, ngành hàng. Bồi dưỡng khả năng kinh doanh quốc tế và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc tế của các doanh nghiệp trong tỉnh về: năng lực ngoại ngữ, kiến thức về văn hóa - xã hội - lịch sử trong kinh doanh quốc tế; kỹ năng giao tiếp quốc tế và xử lý khác biệt về văn hóa trong kinh doanh; thông lệ quốc tế trong từng lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh. Xây dựng tiêu chí, đánh giá và phân loại các doanh nghiệp hoạt động tốt, tạo nhiều việc làm, nộp ngân sách nhiều, minh bạch, tuân thủ pháp luật và có tầm nhìn dài hạn,... để tôn vinh, nhân rộng và khích lệ sự cống hiến vào phát triển kinh tế của tỉnh; tạo động lực để các doanh nghiệp trong tỉnh phấn đấu phát triển.

3.6.5.2. Nâng cao năng lực cho doanh nghiệp về tiếp cận, ứng dụng và đổi mới công nghệ sản xuất

Đa dạng hóa các hình thức hỗ trợ, tư vấn cho doanh nghiệp về tiếp cận, ứng dụng và đổi mới trang thiết bị, công nghệ sản xuất mới, phù hợp; tăng cường cung cấp thông tin công nghệ cho các doanh nghiệp, tạo lập và phát triển thị trường công nghệ nhằm nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm. Tập trung triển khai cơ chế, chính sách KH-CN hỗ trợ doanh nghiệp; hướng dẫn và hỗ trợ doanh nghiệp

tham gia Dự án hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm, hàng hóa của DNNVV tỉnh Bến Tre giai đoạn 2013-2020 gắn với hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp của tỉnh. Trong đó, tập trung vào các lĩnh vực mà tỉnh có tiềm năng: Sản xuất giống (nông nghiệp/thủy sản); cơ khí chế tạo (phục vụ sản xuất công nghiệp, nông nghiệp, khai thác thủy sản); công nghiệp hỗ trợ; công nghệ xử lý môi trường; công nghệ thuộc lĩnh vực kinh tế biển. Hỗ trợ các doanh nghiệp xây dựng hệ thống quản lý chất lượng và đăng ký hợp chuẩn, hợp quy. Có cơ chế, chính sách tập hợp lực lượng cán bộ khoa học trong và ngoài tỉnh. Đẩy mạnh xã hội hóa hoạt động nghiên cứu, ứng dụng KHCN; khuyến khích và hỗ trợ thương mại hóa kết quả nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ; tổ chức ươm tạo khoa học, ươm tạo doanh nghiệp KHCN. Tổ chức đánh giá, công bố, xếp hạng và lựa chọn các tổ chức KHCN có tiềm năng có tiềm năng để thí điểm xây dựng một số tổ chức KHCN xuất sắc; thúc đẩy mối liên kết giữa nhà khoa học - tổ chức KHCN - doanh nghiệp - nhà nước; quan tâm hỗ trợ thúc đẩy hoạt động sáng kiến của người dân, doanh nghiệp. Xây dựng và ban hành cơ chế, chính sách hỗ trợ đầu tư đổi mới công nghệ, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và xác lập quyền sở hữu công nghiệp cho các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh. Đề xuất sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện cơ chế, chính sách phát triển doanh nghiệp KHCN và cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các tổ chức KHCN công lập.

3.6.5.3. Nâng cao năng lực cho doanh nghiệp về hiệu quả sản xuất, kinh doanh

Tăng cường hỗ trợ doanh nghiệp trong việc nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh trên cơ sở khai thác tối đa các lợi thế về công nghệ, sử dụng hợp lý chi phí, nghiên cứu thị trường; phát triển sản xuất, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ theo nhu cầu của thị trường. Giúp doanh nghiệp xác định chiến lược phát triển thị trường tối ưu, xây dựng phương án kinh doanh hiệu quả, hạn chế tối đa rủi ro. Xây dựng các chương trình/dự án hỗ trợ doanh nghiệp trong nghiên cứu, khảo sát và nắm bắt nhu cầu thị trường để có chiến lược sản xuất kinh doanh hợp lý, hiệu quả. Hỗ trợ cho doanh nghiệp trong việc xây dựng chiến lược/kế hoạch sản xuất kinh doanh hiệu quả, phù hợp với nguồn lực; xác định sản phẩm chủ lực, phù hợp với nhu cầu của thị trường và tối ưu hóa lợi nhuận. Đẩy mạnh việc liên kết, hợp tác để chủ động nguồn nguyên liệu phục vụ sản xuất; tận dụng các lợi thế về kỹ thuật, công nghệ và nguồn nhân lực của doanh nghiệp để nâng cao hiệu quả sản xuất; áp dụng các quy trình sản xuất hiện đại, tiên tiến để nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh. Hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng bộ máy, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp gọn, nhẹ, linh hoạt và

thích ứng với môi trường kinh doanh, nâng cao tinh thần trách nhiệm của và tính chủ động sáng tạo của người lao động trong doanh nghiệp.

3.6.5.4. Nâng cao năng lực cho doanh nghiệp về tiếp cận tài chính

Tạo điều kiện thuận lợi, chủ động mời gọi và thu hút các ngân hàng, tập đoàn/tổ chức tài chính, quỹ đầu tư tài chính trong và ngoài nước đến đầu tư và hoạt động tại tỉnh; tạo lập thị trường tài chính lành mạnh phục vụ doanh nghiệp. Đẩy mạnh huy động vốn nhằm khai thác tối đa các nguồn vốn trong và ngoài nước, đáp ứng nhu cầu về vốn phục vụ cho doanh nghiệp của tỉnh phát triển. Mời gọi đầu tư xây dựng và đưa vào hoạt động có hiệu quả Trung tâm Tài chính - Ngân hàng trên địa bàn tỉnh. Nghiên cứu thành lập Quỹ hỗ trợ DNNVV theo hướng dẫn của Bộ Kế hoạch và Đầu tư nhằm cung cấp các dịch vụ bảo lãnh tín dụng cho doanh nghiệp địa phương; ưu tiên bố trí một phần vốn ngân sách địa phương để đảm bảo đủ vốn điều lệ thành lập Quỹ; xây dựng danh mục dự án vận động viện trợ phi chính phủ nước ngoài để xúc tiến vận động hình thành các nguồn vốn, dòng vốn hỗ trợ doanh nghiệp. Đẩy mạnh các hoạt động liên kết, hợp tác, sáp nhập, hình thành các công ty cổ phần, đối tác liên doanh giữa doanh nghiệp địa phương với các đối tác trong, ngoài nước để nâng cao năng lực về vốn.

3.6.5.5. Nâng cao năng lực cho doanh nghiệp về liên kết, hợp tác và hội nhập quốc tế

Tăng cường liên kết, hợp tác giữa các DNNVV, giữa các doanh nghiệp trong tỉnh với nhau; phát triển quan hệ hợp tác giữa các DNNVV với doanh nghiệp lớn; giữa doanh nghiệp trong nước với doanh nghiệp FDI; tạo điều kiện cho các DNNVV tham gia chuỗi liên kết, cung ứng sản phẩm, dịch vụ với các doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp FDI. Phát triển liên kết giữa các doanh nghiệp cùng ngành, ngoài ngành nhằm nâng cao năng suất lao động và sức cạnh tranh, đẩy mạnh đầu tư vào công nghệ; nghiên cứu, đào tạo cũng như phải xây dựng những thương hiệu sản phẩm đủ mạnh ở cấp độ khu vực. Hỗ trợ doanh nghiệp trong tỉnh được gặp gỡ, hợp tác thông qua các chương trình/hoạt động xúc tiến đầu tư, thương mại và thông qua thông qua nhiều hình thức: Ngày họp mặt doanh nghiệp FDI, hội chợ, hội thảo,... để làm cầu nối, thúc đẩy việc hợp tác với các đối tác, doanh nghiệp ở một số nước phát triển và có doanh nghiệp đầu tư tại tỉnh như: Hàn Quốc, Nhật Bản, Thái Lan.

3.6.5.6. Nâng cao năng lực cho doanh nghiệp về thương hiệu, marketing

Xây dựng và triển khai thực hiện Quy chế Hỗ trợ các Doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh xây dựng và phát triển thương hiệu. Tổ chức các lớp đào tạo, tập huấn kiến

thức về xây dựng và quảng bá thương hiệu. Hỗ trợ tư vấn chiến lược xây dựng và phát triển các thương hiệu doanh nghiệp hoặc thương hiệu sản phẩm. Hỗ trợ đặt tên thương hiệu; thiết kế biểu tượng (logo) hoặc hệ thống các dấu hiệu nhận diện thương hiệu tương ứng cho các thương hiệu doanh nghiệp hoặc thương hiệu sản phẩm. Hỗ trợ các hoạt động truyền thông marketing, quảng bá các thương hiệu doanh nghiệp hoặc thương hiệu sản phẩm bằng các loại hình marketing như: quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, sản xuất phim thương hiệu, xây dựng Website, truyền thông online, in ấn các sản phẩm truyền thông cho thương hiệu doanh nghiệp/sản phẩm, quảng cáo bảng/biên, tổ chức sự kiện,...

3.6.5.7. Nâng cao năng lực cho doanh nghiệp về nghiên cứu, cải tiến và phát triển sản phẩm, dịch vụ

Nghiên cứu, xây dựng và ban hành chính sách hỗ trợ doanh nghiệp trong hoạt động khoa học và công nghệ tỉnh Bến Tre. Trong đó, tập trung hỗ trợ hoạt động nghiên cứu, phát triển sản phẩm mới; hỗ trợ hoạt động bảo hộ, xác lập quyền sở hữu công nghiệp; phát triển thị trường công nghệ; đổi mới và áp dụng công nghệ quản trị doanh nghiệp thông qua các hệ thống quản lý tiên tiến, giải thưởng chất lượng và thương hiệu quốc gia. Khuyến khích và có cơ chế hỗ trợ doanh nghiệp hình thành và phát triển các bộ phận nghiên cứu và phát triển; hỗ trợ doanh nghiệp triển khai và áp dụng các kỹ thuật, phương pháp nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới. Xây dựng các chương trình, sự kiện và hỗ trợ doanh nghiệp tham gia các chợ công nghệ (Techmart), hội chợ, triển lãm trong và ngoài nước về thiết bị, công nghệ, kỹ thuật, vật liệu mới nhằm giúp doanh nghiệp tiếp cận, nghiên cứu và áp dụng vào quy trình sản xuất. Phát triển các doanh nghiệp tư vấn trong các lĩnh vực: thiết kế và cải tiến sản phẩm, nghiên cứu phản ứng của thị trường, tiếp thị và quảng bá sản phẩm để thương mại hóa sản phẩm.

3.6.5.8. Hỗ trợ doanh nghiệp tiến cận, mở rộng thị trường

Hỗ trợ doanh nghiệp tìm hiểu các chính sách thương mại cạnh tranh trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế. Tranh thủ và phối hợp với Cục Xúc tiến thương mại, Thương vụ Việt Nam tại nước ngoài, VCCI Việt Nam đẩy mạnh hoạt động xúc tiến thương mại nhằm hỗ trợ doanh nghiệp tìm kiếm, mở rộng thị trường, quảng bá thương hiệu, sản phẩm hàng hóa dịch vụ. Tổ chức cho doanh nghiệp gặp gỡ, tiếp xúc với các đoàn ngoại giao, thương nhân nước ngoài đến và làm việc tại Bến Tre. Tập trung cung cấp các thông tin về dự báo tình hình thị trường, cơ hội kinh doanh, đặc biệt là những rào cản thương mại, cảnh báo thị trường nhằm giúp doanh nghiệp hạn chế rủi ro trong quá trình sản xuất, kinh doanh trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Xây

dựng hệ thống cơ sở dữ liệu xúc tiến thương mại trên cơ sở xây mới và kết nối, trích xuất thông tin từ các hệ thống cơ sở dữ liệu có liên quan; xây dựng các báo cáo chuyên đề xúc tiến thương mại đối với từng thị trường, sản phẩm, ngành hàng; đa dạng hóa, nâng cao chất lượng thông tin xúc tiến thương mại để doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận, khai thác thông tin phục vụ sản xuất kinh doanh. Thường xuyên tổ chức hội chợ triển lãm tại tỉnh; giới thiệu, hỗ trợ doanh nghiệp tham gia các hội chợ, triển lãm trong và ngoài nước để quảng bá, giới thiệu sản phẩm và dịch vụ, tìm kiếm đối tác, thiết lập hệ thống bán lẻ, mở rộng thị trường tiêu thụ. Thực hiện có hiệu quả cuộc vận động “Người Việt Nam ưu tiên dùng hàng Việt Nam”. Tổ chức, phối hợp tổ chức các hội thảo giao thương kết nối cung cầu tại tỉnh và các tỉnh, thành phố lớn để mở rộng thị trường. Trước mắt, triển khai tốt hoạt động phối hợp kết nối cung - cầu thực phẩm an toàn với Trung tâm Xúc tiến Thương mại và Đầu tư TP.HCM. Hỗ trợ doanh nghiệp đưa sản phẩm, hàng hóa vào các kênh phân phối hiện đại: Trung tâm thương mại, siêu thị, chợ đầu mối. Thường xuyên tổ chức các hội nghị, hội thảo, kinh nghiệm xây dựng, phát triển hệ thống phân phối; gặp gỡ, liên kết các nhà cung cấp, nhà phân phối; liên kết nhà sản xuất nội địa và nhà bán lẻ nhằm phát triển các kênh phân phối lâu dài, chú trọng thị trường nông thôn. Xây dựng các Website quảng bá cho từng ngành hàng, sản phẩm.

3.6.5.9. Phát triển dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp

Nâng cao chất lượng các dịch vụ công phục vụ cho doanh nghiệp, trong đó quan tâm đến các dịch vụ chủ yếu: thành lập doanh nghiệp, cấp giấy chứng nhận đầu tư, các thủ tục liên quan đến thuế, tiếp cận vốn, khoa học công nghệ; đẩy mạnh xã hội hóa các dịch vụ công để nâng cao chất lượng phục vụ. Tăng cường truyền thông nâng cao năng lực thụ hưởng dịch vụ hỗ trợ kinh doanh của doanh nghiệp sau thành lập, nhất là DNNVV về: Nhận thức vai trò của dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp, khả năng lựa chọn và sẵn sàng chi trả để sử dụng dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp có chất lượng. Đẩy mạnh thu hút các doanh nghiệp tư vấn tài chính, cung cấp các dịch vụ xúc tiến tài chính cho doanh nghiệp (xây dựng kế hoạch tài chính, kế hoạch kinh doanh,...); hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận các nguồn vốn với chi phí hợp lý, các quỹ đầu tư, nhà đầu tư tài chính để phát triển và mở rộng sản xuất kinh doanh. Hình thành các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp về xúc tiến thương mại, đào tạo nhân sự cho doanh nghiệp, quản lý nhân sự. Khuyến khích thành lập và hỗ trợ phát triển các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp về: quảng cáo, thành lập pháp nhân ở thị trường nước ngoài gắn với xuất khẩu; nghiên cứu và phát triển; xây dựng văn hóa doanh nghiệp; các vấn đề trong quản lý điều hành

doanh nghiệp (đánh giá tình hình kinh doanh, tư vấn cải tiến nghiệp vụ, xây dựng chế độ nhân sự, bảo mật thông tin,...); đào tạo nhân lực; tổ chức các sự kiện/hội thảo chuyên đề cho doanh nghiệp,...

Chương 4

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

4.1. Kết luận

Thông qua mô hình, nhóm nghiên cứu phát hiện có 02 nhóm yếu tố tác động đến quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa Bến Tre. Nhóm thứ nhất là các yếu tố bên trong doanh nghiệp, bao gồm: Quy mô nguồn vốn của doanh nghiệp; Tổ chức nhân sự; Các hoạt động marketing nội bộ của doanh nghiệp như: Môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ, lương; Độ tuổi nhà quản lý; Giới tính của nhà quản lý. Nhóm thứ hai là nhóm các yếu tố bên trong doanh nghiệp, bao gồm: Hệ thống Luật pháp và các chính sách quản lý Nhà Nước từ trung ương đến địa phương; Các yếu tố về kinh tế; Mức độ cạnh tranh với nước ngoài; Mức độ hội nhập kinh tế thế giới. Từ đó nhóm đề xuất 3 nhóm giải pháp và 1 kiến nghị đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Bến Tre. Nhóm giải pháp thứ nhất liên quan các yếu tố bên trong doanh nghiệp: liên quan tăng quy mô nguồn vốn của doanh nghiệp; liên quan nâng cao chất lượng nhân sự; liên quan độ tuổi nhà quản lý. Nhóm giải pháp thứ 2 liên quan các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp: liên quan hệ thống luật pháp và các chính sách; liên quan các yếu tố kinh tế; liên quan mức độ cạnh tranh với nước ngoài; liên quan mức độ hội nhập kinh tế thế giới. Nhóm giải pháp thứ 3 liên quan chính sách kiến tạo và nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Bến Tre: về tổ chức và quản trị doanh nghiệp; về tiếp cận, ứng dụng và đổi mới công nghệ sản xuất; về hiệu quả sản xuất, kinh doanh; về tiếp cận tài chính; về liên kết, hợp tác và hội nhập quốc tế; về thương hiệu, marketing; về nghiên cứu, cải tiến và phát triển sản phẩm, dịch vụ; về tiếp cận, mở rộng thị trường; về phát triển dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp. Có giải pháp mang tính ngắn hạn như nâng cao chất lượng nhân sự, có giải pháp mang tính dài hạn như tăng quy mô vốn, tiếp cận, ứng dụng và đổi mới công nghệ sản xuất. Có những giải pháp liên quan góc độ doanh nghiệp là nhóm giải pháp liên quan đến các yếu tố bên trong doanh nghiệp. Có những giải pháp liên quan đến chính sách kiến tạo và nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Bến Tre và những giải pháp liên quan các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp. Thực hiện đồng bộ ba nhóm giải pháp sẽ nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Bến Tre.

4.2. Kiến nghị

4.2.1. Đối với Chính phủ và các cơ quan Trung ương quản lý nhà nước đối

với doanh nghiệp nhỏ và vừa

Một là, đối với cơ quan quản lý nhà nước cấp trung ương: cập nhật các văn bản pháp lý kịp thời đảm bảo tự do kinh doanh sản xuất trong các ngành nghề luật pháp không cấm, đảm bảo sự bình đẳng trong tiếp cận cơ chế, chính sách cho các DNNVV thuộc mọi ngành nghề, lĩnh vực và có chính sách hỗ trợ đặc thù cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nội dung chủ yếu của các văn bản cần giải quyết các vấn đề chính sách về đăng ký thành lập, đầu tư, vốn, chính sách thuế và ưu đãi vốn vay ngân hàng, chính sách đầu vào/đầu ra của thị trường, chính sách đào tạo, khoa học công nghệ, bảo hiểm doanh nghiệp v.v.... Các chính sách cần tiên lượng được xu hướng phát triển, cũng như những khó khăn của DNNVV để tạo môi trường hoạt động tốt nhất cho doanh nghiệp. Các văn bản quy định cần thống nhất, xuyên suốt và không mâu thuẫn ở nhiều văn bản khác nhau, gây khó khăn cho DNNVV tìm hiểu và thực hiện hiệu quả. Điều này sẽ giúp DNNVV hiểu rõ quy định của văn bản, tự tin thực hiện và phát triển.

Hai là, tăng cường hợp tác trực tiếp với các nước phát triển có tiềm lực kinh tế mạnh, các công ty đa quốc gia, các tập đoàn lớn trên thế giới để tranh thủ được công nghệ hiện đại. Tiếp cận với cách quản lý đổi mới, sáng tạo và hiện đại, tạo điều kiện cho Việt Nam hội nhập vào thị trường quốc tế. Xây dựng những chiến lược phát triển doanh nghiệp, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp mang tính dài hạn, hỗ trợ phát triển doanh nghiệp theo quy hoạch ngành và lĩnh vực then chốt của nền kinh tế quốc dân.

Ba là, chính sách phát triển doanh nghiệp, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp phải tính đến lợi thế của Việt Nam trong khu vực; so sánh chính sách ưu đãi của các quốc gia trong khu vực để có những chính sách ưu đãi đầu tư chiến lược, phù hợp nhằm thu hút đầu tư dài hạn. Đồng thời, có quy hoạch thành vùng ưu đãi chung gồm nhiều tỉnh, không riêng lẻ theo tỉnh; danh mục dự án ưu tiên thu hút đầu tư cấp quốc gia phải nêu bật được tính lợi thế của từng vùng và nằm trong chiến lược phát triển chung của Chính phủ.

Bốn là, tiếp tục xây dựng, tổ chức bộ máy làm công tác hỗ trợ doanh nghiệp phải có hệ thống và theo nguyên tắc đầu mối, có thẩm quyền và chuyên nghiệp, bao gồm tổ chức xúc tiến cấp quốc gia ở Trung ương, cấp vùng và cấp tỉnh.

4.2.2. Kiến nghị đối với Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân tỉnh

Một là, để triển khai thực hiện có hiệu quả, Ủy ban nhân dân tỉnh sẽ quyết định thành lập Ban Chỉ đạo thực hiện Đề án hỗ trợ DNNVV tỉnh Bến Tre đến năm

2025, trong đó bao gồm: Phó Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh, phụ trách kinh tế - Trưởng ban; Giám đốc Sở Kế hoạch và Đầu tư - Phó Trưởng ban; thành viên là Lãnh đạo các sở, ngành và địa phương liên quan; Sở Kế hoạch và đầu tư là cơ quan Thường trực thực hiện Đề án.

Hai là, sớm thành lập nhiều và hiệu quả hơn nữa các quỹ đào tạo nghề hoặc có cơ chế khuyến khích các DNNVV tự tổ chức đào tạo nghề để tăng cường chất lượng đội ngũ nhân lực làm việc trong các DNNVV.

Ba là, Ủy ban nhân dân Bến Tre theo tình hình nên gia tăng tổ chức đối thoại công khai với cộng đồng DNNVV, báo chí để nắm bắt, tháo gỡ khó khăn, vướng mắc cho doanh nghiệp trên địa bàn, nhất là giai đoạn khó khăn do dịch cúm hiện nay. Các hoạt động tổ chức, cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn cho DNNVV cần hoạt động theo cơ chế thị trường để gia tăng trách nhiệm và nâng chất cho các doanh nghiệp trong dài hạn.

Bốn là, nghiên cứu những cơ chế, ưu đãi đặc thù để hỗ trợ doanh nghiệp như: ưu tiên, miễn phí cầu, phà trên địa bàn tỉnh đối với nhóm các doanh nghiệp ở khu vực, địa bàn đặc biệt khó khăn. Đồng thời, hỗ trợ tham gia chuỗi giá trị sản phẩm nông nghiệp chủ lực của tỉnh (thông qua hỗ trợ gián tiếp cho người nông dân).

Năm là, nghiên cứu có chính sách để mời một số chuyên gia có kinh nghiệm trong xây dựng chính sách cùng tham để hỗ trợ tỉnh xây dựng được chính sách đặc thù có chất lượng, phù hợp với quy định, đảm bảo khả năng cân đối nguồn lực của địa phương,... để khi ban hành tạo đòn bẩy thực sự phát triển doanh nghiệp và nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp của tỉnh trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Sáu là, tỉnh cần xây dựng kế hoạch phát triển doanh nghiệp một cách dài hạn, tập trung phát triển doanh nghiệp trong những lĩnh vực, ngành nghề thật sự ưu tiên theo quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế-xã hội giai đoạn 2011-2020; từ đó tạo tác động đến chuyển dịch cơ cấu kinh tế, tạo ra những giá trị sản xuất công nghiệp đáng kể.

4.2.3. Kiến nghị đối với các sở, ban, ngành tỉnh và Ủy ban nhân dân các huyện, thành phố

Một là, cần tăng cường sự phối hợp, hỗ trợ xuyên suốt các khâu từ đề xuất xây dựng chính sách phát triển doanh nghiệp và hỗ trợ doanh nghiệp trong việc nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp; nhất là trong việc cấp phép và hỗ trợ doanh nghiệp triển khai sau giấy phép nhằm giúp Ủy ban nhân dân tỉnh quản lý tốt

nhất dự án đầu tư của doanh nghiệp và điều chỉnh kịp thời các khó khăn, vướng mắc trong quá trình thực hiện.

Hai là, từng ngành, đơn vị và địa phương cần xây dựng kế hoạch/chương trình hành động thực hiện của ngành, địa phương mình trong việc hỗ trợ phát triển doanh nghiệp và nâng cao năng lực quản trị của doanh nghiệp, trong đó đặc biệt ưu tiên DNNVV. Nội dung kế hoạch hành động phải xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp, nguồn lực, tiến độ thực hiện, đơn vị chủ trì và dự kiến các bước thực hiện theo chức năng, nhiệm vụ được giao.

Ba là, theo chức năng nhiệm vụ chịu trách nhiệm triển khai thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ, giải pháp của ngành, lĩnh vực; tăng cường theo dõi kiểm tra, giám sát tiến độ và kết quả thực hiện; có giải pháp xử lý phù hợp, kịp thời, linh hoạt; đồng thời kiến nghị, đề xuất những giải pháp chỉ đạo, điều hành hiệu quả nhằm nâng cao năng lực quản trị cho doanh nghiệp của tỉnh.

Bốn là, xây dựng một quy trình thống nhất giải quyết các thủ tục đầu tư có sự phối hợp của nhiều sở, ngành. Hiện tại, Trung tâm Xúc tiến Đầu tư và Khởi nghiệp trực thuộc Sở Kế hoạch và Đầu tư của tỉnh được giao nhiệm vụ làm đầu mối cung cấp dịch vụ công cho nhà đầu tư, doanh nghiệp trong việc thực hiện các thủ tục hành chính có liên quan đến đầu tư, kinh doanh. Vì thế, Tỉnh sẽ theo dõi và hỗ trợ đầu mối là Trung tâm Xúc tiến Đầu tư và Khởi nghiệp để cung cấp dịch vụ tốt nhất cho nhà đầu tư.

4.2.4. Kiến nghị đối với các hội, hiệp hội doanh nghiệp trên địa bàn

Một là, cần thể hiện rõ vai trò trong việc đề xuất, phối hợp với các sở, ngành liên quan triển khai các biện pháp hỗ trợ doanh nghiệp, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp thành lập và tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh; nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp; kịp thời thông tin phổ biến vận động hội viên tích cực tham gia các chương trình, kế hoạch liên quan đến phát triển doanh nghiệp của tỉnh.

Hai là, thực hiện có hiệu quả việc kết nối cộng đồng doanh nghiệp tham gia các hoạt động liên quan đến phát triển doanh nghiệp; tổng hợp những khó khăn, vướng mắc của cộng đồng doanh nghiệp để kiến nghị với Ủy ban nhân dân tỉnh và các đơn vị có liên quan kịp thời tháo gỡ, tạo môi trường tốt nhất cho doanh nghiệp hoạt động và phát triển bền vững.

4.2.2. Đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa

Một là, DNNVV phải tìm hiểu thị trường, tiếp thu thành tựu từ thị trường để tạo nên đặc trưng riêng nhằm xây dựng thương hiệu có hiệu quả tốt hơn. Các DNNVV phải liên kết hợp tác với những chuỗi thương mại, hợp tác với các thương hiệu mạnh để phát triển giá trị thương hiệu. DNNVV cần hợp tác với các chuyên gia nghiên cứu, nhà hoạch định chính sách để đề ra những chính sách hỗ trợ phù hợp, mang lại lợi nhuận cao, giúp DNNVV hoạt động hiệu quả và phát triển tốt.

Hai là, lãnh đạo DNNVV cần nâng cao năng lực quản trị thông qua việc trau dồi kiến thức chuyên ngành và kinh nghiệm quản lý từ các doanh nghiệp, khu vực hay quốc gia khác. Từ đó, đề ra các chiến lược hay quản lý doanh nghiệp hiệu quả. Chiến lược sản xuất, kinh doanh giữ vai trò rất quan trọng giúp hoạt động của DNNVV đạt hiệu quả cao, là điều kiện cơ bản để DNNVV thắng lợi trong cạnh tranh. Trong điều kiện hội nhập, tư duy và phương pháp hoạch định chiến lược sẽ hướng doanh nghiệp đến con đường phát triển phù hợp.

Ba là, định hướng liên kết, hợp tác trong sản xuất, kinh doanh với các doanh nghiệp khác để cùng mở rộng sản xuất, hình thành chuỗi sản xuất từ khâu cung cấp nguyên vật liệu đến khâu tạo thành sản phẩm nên được đẩy mạnh. Đầu ra của DNNVV này là đầu vào của DNNVV kia và ngược lại, nhằm đảm bảo cung - cầu và hạn chế tình trạng ép giá.

Bốn là, các DNNVV trên địa bàn cần chủ động trong việc tìm kiếm nguồn nguyên liệu, đổi mới máy móc thiết bị công nghệ hiện đại và các hình thức sử dụng thiết bị phù hợp với nguồn lực tài chính.

Năm là, DNNVV phải xử lý hiệu quả các khoản phải thu, phải trả, hàng tồn kho quá lâu của chính doanh nghiệp.... Việc tăng tốc độ luân chuyển vốn lưu động có tác dụng làm giảm nhu cầu về vốn, do đó DNNVV không bị áp lực phải đi vay để đầu tư cho các hoạt động cũng như để trả các khoản nợ như nợ nhà cung cấp.

Sáu là, cung cấp thông tin, tài liệu về thành lập và hoạt động của doanh nghiệp đầy đủ, kịp thời, chính xác theo yêu cầu của cơ quan chức năng và chịu trách nhiệm trước pháp luật về những thông tin, tài liệu đã cung cấp. Tuân thủ các quy định của pháp luật; thực hiện các nghĩa vụ đối với Nhà nước; tiếp nhận, phối hợp và tổ chức thực hiện có hiệu quả nguồn lực hỗ trợ. Chấp hành nghiêm túc các quy định của pháp luật trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

Trên đây là Báo cáo tổng hợp kết quả thực hiện nhiệm vụ khoa học công nghệ cấp tỉnh “**Nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp và xây dựng giải pháp, chính sách phát triển doanh nghiệp của tỉnh Bến Tre**” do Sở Kế hoạch và Đầu tư

tỉnh Bến Tre chủ trì thực hiện. Chúng tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn sâu sắc đến đơn vị quản lý và các đơn vị phối hợp đã nhiệt tình giúp đỡ, tạo điều kiện để chúng tôi thực hiện thành công nhiệm vụ này./.