

Bàn thêm về năng lực quản trị của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

● **THS. NGUYỄN TUẤN QUỲNH**

*Thành viên Hội đồng Trường Đại học Quốc tế -
Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh*

- NGÀY NHẬN BÀI: 05/12/2022 ● NGÀY GỬI PHẢN BIỆN: 22/12/2022
- NGÀY DUYỆT ĐĂNG: 05/01/2023

Tóm tắt: Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) hiện nay được coi là một trong những động lực tăng trưởng, đồng thời là trụ cột quan trọng trong việc thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội. Trong những năm qua, DNNVV đã có sự phát triển cả về lượng và chất, đóng góp nguồn lực quan trọng cho đầu tư phát triển, tạo việc làm, góp phần tăng kim ngạch xuất khẩu, đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế và đóng góp cho ngân sách nhà nước. Tuy nhiên, DNNVV Việt Nam dễ chịu sự tác động từ bên ngoài, đặc biệt là thời gian đại dịch COVID-19 diễn ra. Một trong những nguyên nhân là do sự hạn chế về năng lực quản trị của các DNNVV, nhất là trong quản trị chiến lược, quản trị nguồn nhân lực, quản trị tài chính. Rất ít các DNNVV có tầm nhìn chiến lược, định hướng lâu dài và xây dựng thương hiệu; việc tuyển dụng nhân sự, đào tạo và sử dụng thường không có kế hoạch dài hạn; chưa nhận thức được tầm quan trọng của quản trị tài chính và khả năng huy động vốn còn hạn chế. Chính vì vậy, cần có những giải pháp trọng tâm nhằm nâng cao năng lực quản trị của DNNVV từ cả phía Nhà nước và từ chính bản thân các doanh nghiệp.

Từ khóa: doanh nghiệp nhỏ và vừa, quản trị doanh nghiệp, năng lực quản trị doanh nghiệp.

Năng lực quản trị là yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp. Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam hiện nay đang phát triển nhanh chóng và có đóng góp quan trọng

vào sự phát triển kinh tế - xã hội. Tuy nhiên, sự hạn chế về năng lực quản trị của các DNNVV khiến hiệu quả hoạt động của khối doanh nghiệp này chưa cao, rất ít DNNVV phát triển lên thành doanh nghiệp lớn, đặc biệt khối doanh nghiệp này dễ bị

DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM HIỆN NAY ĐANG PHÁT TRIỂN NHANH CHÓNG VÀ CÓ ĐÓNG GÓP QUAN TRỌNG VÀO SỰ PHÁT TRIỂN KINH TẾ - XÃ HỘI.

ảnh hưởng khi có những yếu tố biến động bên ngoài. Do vậy, trong bối cảnh toàn cầu hóa, việc nâng cao năng lực quản trị của DNNVV ngày càng có vai trò quan trọng. Việc phân tích, đánh giá đúng thực trạng năng lực quản trị của các DNNVV, trên cơ sở đó đề xuất giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản trị của khu vực DNNVV là hết sức cần thiết trong thời gian tới.

1. VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TRONG PHÁT TRIỂN

Quản trị doanh nghiệp là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra hoạt động của các thành viên trong tổ chức, sử dụng các nguồn lực nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra của doanh nghiệp. Đó là quá trình tạo nên sức mạnh gắn liền các hoạt động trong tổ chức và thúc đẩy doanh nghiệp phát triển.

Có thể khẳng định, quản trị doanh nghiệp nói chung và các DNNVV nói riêng có vai trò hết sức quan trọng trong việc bảo đảm sự tồn tại và hoạt động của một doanh nghiệp. Thực tiễn nhiều năm qua cho thấy, nguyên nhân cơ bản dẫn đến các doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả là do khâu quản trị yếu kém. Ở chiều ngược lại, doanh nghiệp thực hiện tốt khâu quản trị không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa doanh nghiệp phát triển bền vững.

Quản trị có vai trò quan trọng trong việc bảo đảm sự tồn tại và hoạt động của doanh nghiệp trong quá trình phát triển. Mục tiêu của quản trị là tạo ra giá trị thặng dư, tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất. Do đó, mục tiêu của quản trị doanh nghiệp là đảm bảo sự phát triển bền vững và đạt lợi nhuận cao trong hoạt động kinh doanh. Đánh giá thực trạng năng lực quản trị của khối DNNVV tập trung vào ba lĩnh vực quản trị trọng tâm: (i) *Quản trị chiến lược*; (ii) *Quản trị nhân sự*; (iii) *Quản trị tài chính*.

2. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

2.1. Thực trạng phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trong những năm qua, DNNVV đã có sự phát triển cả về số lượng và chất lượng. Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, tính đến ngày 31/12/2020, có 478.601 doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ, chiếm 69,9% số doanh nghiệp cả nước; 163.760 doanh nghiệp quy mô nhỏ, chiếm 23,9%; có 23.895 doanh nghiệp quy mô vừa, chiếm 3,5%; có 18.004 doanh nghiệp quy mô lớn, chỉ chiếm 2,6% (Bảng 1).

Bình quân giai đoạn 2016 - 2020, khu vực DNNVV chiếm 96,2% tổng số doanh nghiệp của cả nước. Khu vực DNNVV đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc huy động các nguồn lực trong xã hội cho đầu tư phát triển, giải quyết các vấn đề xã hội như xóa đói, giảm nghèo, tạo việc làm, đóng vai trò quan trọng trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và là lực lượng nòng cốt trong hội nhập kinh tế quốc

Bảng 1: Số lượng doanh nghiệp đang hoạt động có kết quả sản xuất, kinh doanh

Quy mô doanh nghiệp	Năm 2020 (số doanh nghiệp)	Chỉ số phát triển (%)
		Bình quân giai đoạn 2016-2020 so với bình quân giai đoạn 2010-2015
Doanh nghiệp siêu nhỏ	478.601	170,1
Doanh nghiệp nhỏ	163.760	142,2
Doanh nghiệp vừa	22.788	154,6
Doanh nghiệp lớn	17.367	140,2

Nguồn: Sách trắng doanh nghiệp 2022, Bộ Kế hoạch và Đầu tư

tế của Việt Nam, cụ thể:

- Về tạo việc làm và nâng cao mức sống cho người lao động. Trong giai đoạn 2016 - 2020, bình quân mỗi năm doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ thu hút 1,5 triệu lao động, tăng 46,8% so với bình quân giai đoạn 2011 - 2015; doanh nghiệp quy mô nhỏ thu hút 2,6 triệu lao động, tăng 11,4%; doanh nghiệp quy mô vừa thu hút 1,4 triệu lao động, tăng 14,2%; doanh nghiệp quy mô lớn tuy có số doanh nghiệp ít nhất trong tổng số doanh nghiệp cả nước nhưng thu hút số lượng lao động nhiều nhất với 9,1 triệu lao động, chiếm 61,2% trong tổng số lao động, tăng 29,6%.

- Góp phần tăng kim ngạch xuất khẩu, đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế. Sự lớn mạnh về số lượng, quy mô hoạt động và cả về nội lực của khu vực DNNVV có tác động to lớn, góp phần quan trọng vào sự phát triển kinh tế - xã hội và quá trình hội nhập quốc tế của Việt Nam. Trong những năm qua, DNNVV đã trở thành đội quân chủ lực trong chiến lược đẩy mạnh xuất khẩu của Việt Nam, thể hiện các DNNVV đã chiếm tỷ trọng chính trong một số mặt hàng xuất khẩu chủ lực của Việt Nam như thủ công mỹ nghệ, chế biến nông sản, hải sản, may mặc, giày dép... Tính đến

nay, số lượng DNNVV tham gia kinh doanh xuất, nhập khẩu chiếm khoảng 90% tổng số doanh nghiệp tham gia kinh doanh xuất nhập khẩu trên cả nước.

Đóng góp vào ngân sách nhà nước. Khu vực DNNVV ngày càng chiếm tỷ trọng cao trong thu ngân sách của cả nước. Đặc biệt, khu vực DNNVV đóng góp cho ngân sách có tốc độ tăng tương đối cao, bình quân hàng năm đạt trên 20% giai đoạn 2016 - 2020. Hàng năm, các DNNVV đóng góp khoảng 40% GDP, nộp ngân sách nhà nước 30%.

2.2. Thực trạng năng lực quản trị của doanh nghiệp nhỏ và vừa

Hoạt động DNNVV Việt Nam hiện nay tập trung vào ngành, lĩnh vực như thương mại, dịch vụ, ngành nghề truyền thống,

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP LÀ TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH, TỔ CHỨC, LÃNH ĐẠO VÀ KIỂM TRA HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC THÀNH VIÊN TRONG TỔ CHỨC, SỬ DỤNG CÁC NGUỒN LỰC NHẪM ĐẠT ĐẾN SỰ THÀNH CÔNG TRONG CÁC MỤC TIÊU ĐỀ RA CỦA DOANH NGHIỆP.

buôn bán nhỏ, may mặc, giày dép và nông sản, thực phẩm. Đại dịch COVID-19 đã tác động rất lớn đến các doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV. Hiện các DNNVV gặp nhiều khó khăn, đặc biệt trong các ngành du lịch, dịch vụ, vận tải, các doanh nghiệp sản xuất tại các khu công nghiệp. Khó khăn của DNNVV khi gặp yếu tố tác động bên ngoài một phần xuất phát năng lực quản trị của DNNVV Việt Nam còn yếu. Trong đó, những yếu tố chính trong quản trị của các DNNVV còn tồn tại những hạn chế sau:

- Về quản trị chiến lược:

Rất ít DNNVV có tầm nhìn chiến lược và định hướng lâu dài cho sự phát triển. Nhiều DNNVV vẫn giữ quan điểm bảo thủ khi đầu tư sẽ muốn có ngay doanh số, sớm có lợi nhuận. Trong khi đó, việc đầu tư là phải tính đến dài hạn, thời gian thu hồi lại khá lâu, chưa chắc bảo đảm sớm có lợi nhuận. Chính vì vậy, các DNNVV, đặc biệt doanh nghiệp hoạt động với quy mô gia đình thường đi theo lối mòn, trình độ quản trị yếu kém do không được đào tạo bài bản. Đa phần giám đốc và lực lượng quản lý DNNVV thường xuất phát từ các xưởng sản xuất nhỏ, các tổ nhóm sản xuất, các hộ gia đình nên các chủ DNNVV thường điều hành doanh nghiệp theo cảm tính, sự thuận tiện, dựa trên cơ sở về quan

hệ cá nhân và sự tin tưởng. Thêm vào đó, hoạt động doanh nghiệp thường không có kế hoạch, chiến lược, phương án sản xuất kinh doanh dài hạn.

Bên cạnh đó, chuyển đổi số đang là xu thế toàn cầu giúp tăng cường khả năng cạnh tranh và phát triển cho doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV. Tuy nhiên, chiến lược về chuyển đổi số với các DNNVV Việt Nam còn gặp nhiều khó khăn, thách thức. Nguyên nhân là do các DNNVV Việt Nam đang thiếu vốn đầu tư, hạ tầng công nghệ thông tin của doanh nghiệp còn hạn chế, thiếu nhân sự xây dựng quy trình vận hành chuẩn. Cụ thể, có tới 85,2% doanh nghiệp thiếu nguồn lực tài chính trong ứng dụng công nghệ số; trên 81% doanh nghiệp thiếu cơ sở hạ tầng công nghệ số, 77% thiếu nguồn nhân lực chuyên môn để tiếp cận công nghệ số, trên 65% thiếu các công ty hay chuyên gia tư vấn đủ tầm, đủ tin cậy.

Phần lớn các DNNVV vẫn xem nhẹ quản trị chiến lược về công tác xây dựng và bảo vệ thương hiệu của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp còn coi nhẹ công tác nghiên cứu thị trường, chưa thực sự chú trọng trong công tác xây dựng và quảng bá thương hiệu, đảm bảo chất lượng của sản phẩm, từ đó chậm đưa ra chiến lược định vị sản phẩm hiệu quả, chiến lược tiếp thị và kênh phân phối thường không hợp lý; vẫn chưa chú trọng công tác bảo vệ và củng cố thương hiệu, nhân hiệu sản phẩm trên thị trường.

- Về quản trị nguồn nhân lực:

Rất ít DNNVV lập kế hoạch nhân lực trong dài hạn. Việc xác định thừa hay thiếu lao động cũng chỉ do từng phòng, ban xác định dựa vào khối lượng công việc hiện tại chứ không có sự tham gia của phòng nhân sự.

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CỦA KHỐI DNNVV TẬP TRUNG VÀO BA LĨNH VỰC QUẢN TRỊ TRỌNG TÂM: (I) QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC; (II) QUẢN TRỊ NHÂN SỰ; (III) QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH.

Nhiều chủ DNNVV cũng xác định được nhu cầu về nguồn nhân lực trong ngắn hạn hoặc thậm chí chỉ căn cứ vào thời điểm hiện tại để ra quyết định. Chỉ những doanh nghiệp có quy mô từ 50 - 300 lao động là còn quan tâm và đề ra chiến lược nguồn nhân lực, nhưng những chiến lược này còn rất sơ sài. Các DNNVV nói vẫn chưa coi trọng công tác đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch nguồn nhân lực và đưa ra dự kiến cho kế hoạch nhân sự tương lai.

Tuyển dụng nhân sự tại các DNNVV chưa bài bản và chuyên nghiệp, kéo theo ảnh hưởng tiêu cực về chất lượng nhân sự. Việc tuyển dụng tại DNNVV thông qua các tổ chức giới thiệu việc làm còn rất khiêm tốn. Nguồn nhân lực từ cơ sở đào tạo và thông tin đại chúng là một phần đảm bảo cho các DNNVV tuyển được đúng người, đúng việc. Hình thức này chủ yếu áp dụng tại các DNNVV có quy mô từ 50 lao động trở lên, trong đó có thông báo tuyển dụng qua internet, báo chí. Trên thực tế, nhiều DNNVV do trình độ nhận thức và quản lý chưa cao nên sau khi thực hiện quá trình tuyển dụng nhân sự, các doanh nghiệp này thường kết thúc quá trình tuyển dụng mà không cần biết hiệu quả của đợt tuyển dụng này là như thế nào, có đạt được mục tiêu của quá trình tuyển dụng không. Vậy nên, công việc đánh giá chất lượng, hiệu quả công tác tuyển chọn nhân sự chưa được như kỳ vọng.

Vấn đề đào tạo tại nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế. Đa số các DNNVV không có chiến lược đào tạo và phát triển gắn liền với tầm nhìn và mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp. Một thực tế khác là nhiều doanh nghiệp Việt Nam chỉ quan tâm đến việc đào tạo cho các cán bộ quản lý, chuyên gia cấp

TRONG NHỮNG NĂM QUA, DNNVV ĐÃ TRỞ THÀNH ĐỘI QUÂN CHỦ LỰC TRONG CHIẾN LƯỢC ĐẨY MẠNH XUẤT KHẨU CỦA VIỆT NAM, THỂ HIỆN CÁC DNNVV ĐÃ CHIẾM TỶ TRỌNG CHÍNH TRONG MỘT SỐ MẶT HÀNG XUẤT KHẨU CHỦ LỰC CỦA VIỆT NAM NHƯ THỦ CÔNG MỸ NGHỆ, CHẾ BIẾN NÔNG SẢN, HẢI SẢN, MAY MẶC, GIÀY DÉP...

cao. Còn với công tác đào tạo chuyên viên kỹ thuật, công nhân lao động thì hình thức đào tạo chủ yếu là tự đào tạo hoặc người lao động phải tự nâng cao tay nghề. Do vậy, nguồn nhân lực được đào tạo có bài bản và có tay nghề kỹ thuật cao chưa được chú trọng phát triển.

- Về quản trị tài chính:

Doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa nhận thức đúng vai trò quan trọng của quản trị tài chính. Không lập kế hoạch cho hoạt động tài chính, do vậy khả năng kiểm soát tài chính của doanh nghiệp rất kém và thường xuyên thụ động trước thị trường. Do chưa nhận thức đầy đủ về vai trò của quản trị tài chính nên các DNNVV chưa quan tâm đúng mức việc lập các kế hoạch tài chính ngắn, trung và dài hạn cho hoạt động của doanh nghiệp, chưa quan tâm tới tuyển chọn, bồi dưỡng và đào tạo đội ngũ cán bộ quản trị doanh nghiệp có đủ năng lực, trình độ và các kỹ năng cần thiết. Việc áp dụng kiến thức và kỹ thuật mới trong quản trị doanh nghiệp nói chung và quản trị tài chính nói riêng nhằm nâng cao hiệu quả chung của doanh nghiệp chưa phổ biến.

Khả năng huy động vốn của DNNVV còn rất hạn chế. Hiện nay, những DNNVV có thể chứng minh được năng lực tài chính, có phương án kinh doanh hiệu quả, khả thi, minh bạch thông tin đều có thể dễ dàng vay vốn tại các tổ chức tín dụng. Ngược lại, những DNNVV chưa tạo được niềm tin nơi các tổ chức tín dụng thường gặp khó khăn khi vay vốn, bởi lẽ các tổ chức tín dụng cũng có những chuẩn mực cho vay riêng nhằm thực hiện công tác quản trị rủi ro trong hoạt động cho vay của mình.

3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Nhằm nâng cao năng lực quản trị của các DNNVV Việt Nam, từ đó tăng cường khả năng cạnh tranh của khối doanh nghiệp này trong bối cảnh hội nhập kinh tế với nhiều sự biến động, cần thực hiện các giải pháp đồng bộ, không những từ phía các cơ quan quản lý nhà nước, mà còn từ phía chính các DNNVV.

Đối với các cơ quan quản lý nhà nước:

Bên cạnh việc hoàn thiện khuôn khổ pháp lý cho các doanh nghiệp, cần tăng cường các hoạt động tuyên truyền, tập huấn, đào tạo, bồi dưỡng kiến thức pháp luật cho DNNVV như pháp luật về quản trị doanh nghiệp, hợp đồng, lao động, bảo hiểm xã hội... và các văn bản pháp luật liên quan đến hoạt động sản xuất, kinh doanh

PHẦN LỚN CÁC DNNVV VẪN XEM NHỆ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VỀ CÔNG TÁC XÂY DỰNG VÀ BẢO VỆ THƯƠNG HIỆU CỦA DOANH NGHIỆP.

VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC, RẤT ÍT DNNVV CÓ TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC VÀ ĐỊNH HƯỚNG LÂU DÀI CHO SỰ PHÁT TRIỂN.

của doanh nghiệp. Trong đó, tăng cường hiệu quả hoạt động của các cơ quan hỗ trợ DNNVV như Trung tâm Hỗ trợ DNNVV, Liên đoàn Công nghiệp và Thương mại Việt Nam (VCCI), tăng cường phối hợp với các hội, hiệp hội doanh nghiệp.

Về quản trị tài chính, cần có cơ chế, chính sách khuyến khích các ngân hàng thương mại thành lập những kênh tài chính riêng cho các DNNVV và tăng mức dư nợ cho khối doanh nghiệp này; tăng cường hiệu quả hoạt động của Quỹ Hỗ trợ DNNVV, Quỹ Bảo lãnh tín dụng... ; hướng dẫn doanh nghiệp có phương án, kế hoạch tài chính và quản trị rủi ro tài chính hàng năm, trung và dài hạn.

Về quản trị nguồn nhân lực, các chính sách về nguồn nhân lực nói chung và chính sách liên quan đến các cơ sở đào tạo của Nhà nước cần bám sát nhu cầu của doanh nghiệp hiện tại và tăng cường dự báo các ngành, nghề phát triển trong tương lai, nhằm đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp.

Đối với các DNNVV:

Về chiến lược, DNNVV cần tập trung vào kế hoạch và chiến lược phát triển sản phẩm chủ chốt, từ đó xây dựng được các quan hệ với đối tác lâu dài. Cần hoạch định rõ sản phẩm sản xuất, kinh doanh chủ chốt, chất lượng cần đạt được, chi phí để sản xuất,

kinh doanh, cũng như liên tục cập nhật và tìm phương thức cải tiến sản phẩm, để không bị lạc hậu so với các sản phẩm cùng loại trên thị trường.

Xây dựng hình ảnh, truyền thông ấn tượng là yếu tố tiên quyết giúp một doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Vì vậy, nâng cao hình ảnh thương hiệu doanh nghiệp trong lòng khách hàng bằng cách: nâng cao chất lượng sản phẩm, đẩy mạnh dịch vụ chăm sóc, hỗ trợ khách hàng, chế độ hậu mãi, đổi trả... cũng như thực hiện các hoạt động có trách nhiệm với xã hội và môi trường.

Về quản trị tài chính, DNNVV cần nâng cao ý thức về tầm quan trọng của quản trị tài chính doanh nghiệp, coi đây là trung tâm trong quản trị doanh nghiệp, không tách rời và có mối liên hệ chặt chẽ với các bộ phận khác. Hầu hết các quyết định quản trị khác đều dựa trên cơ sở các kết luận có được từ những đánh giá về mặt tài chính. Do đó, cần phải thiết lập và duy trì quan hệ giữa các bộ phận quản trị trong doanh nghiệp.

Doanh nghiệp nhỏ và vừa cần nỗ lực nâng cao năng lực quản trị tài chính để hoạt động sản xuất - kinh doanh minh bạch, hiệu quả, tạo dựng, củng cố lòng tin đối với các nhà hoạch định chính sách, đối

NHÀ NƯỚC CẦN TĂNG CƯỜNG HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC CƠ QUAN HỖ TRỢ DNNVV NHƯ TRUNG TÂM HỖ TRỢ DNNVV, LIÊN ĐOÀN CÔNG NGHIỆP VÀ THƯƠNG MẠI VIỆT NAM (VCCI), TĂNG CƯỜNG PHỐI HỢP VỚI CÁC HỘI, HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP.

tác. Cần tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng có hiệu quả đội ngũ quản trị có năng lực về tài chính, có quan hệ và hiểu biết các lĩnh vực hoạt động khác của doanh nghiệp.

Về quản trị nguồn nhân lực, DNNVV cần nâng cao ý thức về quản trị doanh nghiệp trong việc đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao. Các doanh nghiệp cần có chiến lược phát triển nhân lực và đặt hàng cụ thể cho các cơ sở đào tạo; cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các chuyên gia đào tạo, trường đại học và doanh nghiệp trong thiết kế và quản lý chương trình đào tạo.

Chế độ đãi ngộ cũng cần tương xứng với những đóng góp của nhân viên. Nhân viên nên nhận được sự trả công dựa trên hiệu suất cá nhân, hiệu suất nhóm và hiệu suất tổ chức. Cần có liên kết giữa hiệu suất và phần thưởng, nghĩa là chia sẻ lợi nhuận và trả thêm ưu đãi. Một hệ thống trả công như vậy có thể nâng cao trách nhiệm, tinh thần tự giác, sáng tạo, góp phần tăng năng suất lao động, từ đó tạo thuận lợi cho môi trường đổi mới và học tập trong các tổ chức.

Trong bối cảnh hiện nay, quá trình toàn cầu hóa đang diễn ra hết sức mạnh mẽ, đặc biệt trong điều kiện Việt Nam tham gia nhiều hiệp định thương mại tự do

NÂNG CAO HÌNH ẢNH THƯƠNG HIỆU DOANH NGHIỆP TRONG LÒNG KHÁCH HÀNG BẰNG CÁCH: NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM, ĐẨY MẠNH DỊCH VỤ CHĂM SÓC, HỖ TRỢ KHÁCH HÀNG, CHẾ ĐỘ HẬU MÃI, ĐỔI TRẢ... CŨNG NHƯ THỰC HIỆN CÁC HOẠT ĐỘNG CÓ TRÁCH NHIỆM VỚI XÃ HỘI VÀ MÔI TRƯỜNG.

ĐỂ CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG, TĂNG KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRÊN THỊ TRƯỜNG TRONG NƯỚC, KHU VỰC VÀ QUỐC TẾ, CÁC DNNVV PHẢI THỰC HIỆN TỐT VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP MÀ TRONG ĐÓ TRỌNG TÂM LÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC, QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.V

song phương, đa phương, có rất nhiều yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị doanh nghiệp. Để các doanh nghiệp ở Việt Nam phát triển bền vững, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước, khu vực và quốc tế, các DNNVV phải thực hiện tốt vấn đề quản trị doanh nghiệp mà trong đó trọng tâm là quản trị chiến lược, quản trị tài chính và quản trị nguồn nhân lực. Những DNNVV ứng dụng được giải pháp quản trị tổng thể và có những chính sách tối ưu sẽ có được những ưu thế hơn so với các doanh nghiệp khác trong quá trình phát triển./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2022), *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2022*
- Bùi Thị Thu Mỹ, (2022), *Huy động vốn để phát triển DNNVV*, *Tạp chí Tài chính*. Truy cập tại: <https://tapchitaichinh.vn/huy-dong-von-de-phat-trien-doanh-nghiep-nho-va-vua.html>
- GOPA và *Economica Vietnam* (2021), *DNNVV và Hiệp định EVFTA, Tài liệu sử dụng cho loạt hội nghị bàn tròn về Hiệp định EVFTA, EVIPA và sự phục hồi kinh tế Việt Nam sau đại dịch Covid-19, 2021*
- ThS. Phạm Thị Thủy Dương (2022), “*Phát triển nguồn nhân lực DNNVV trong thời đại 4.0*”, *Tạp chí Công thương*. Truy cập tại: <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/phat-trien-nguon-nhan-luc-doanh-nghiep-vua-va-nho-trong-thoi-dai-40-90107.htm>
- ThS. Đào Thị Hồ Hương (2022), *Quản trị tài chính doanh nghiệp nhỏ và vừa: thực trạng và một số đề xuất*. *Tạp chí Tài chính*. Truy cập tại: <https://tapchitaichinh.vn/quan-tri-tai-chinh-doanh-nghiep-nho-va-vua-thuc-trang-va-mot-so-de-xuat.html>
- VCCI (2022), *Tài liệu Hội thảo: Các giải pháp toàn diện về đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số cho DNNVV*