

Công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam

LÊ ĐÌNH CHIÊU**
ĐẶNG HUY THÁI**
NGUYỄN NGỌC KHÁNH***
PHAN THỊ THÚY LINH****

Trong những năm qua, công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV) đã đạt được một số kết quả, tuy nhiên công tác này còn có một số hạn chế. Các doanh nghiệp chưa thực hiện việc phân tích môi trường làm cơ sở để xây dựng kế hoạch, quy trình lập quy hoạch chưa có sự kết nối giữa công tác kế hoạch với các hoạt động khác của doanh nghiệp... Để công tác lập kế hoạch ngày càng tốt hơn, thời gian tới, cần thực hiện nhiều giải pháp đồng bộ.

THỰC TRẠNG

Công tác kế hoạch có thể hiểu là một chức năng quản trị bao gồm tập hợp các hoạt động liên quan đến việc xác định mục tiêu, các phương án, chỉ tiêu kế hoạch cần thực hiện để đạt mục tiêu đó và tổ chức thực hiện các phương án, chỉ tiêu này. Công tác này bao gồm các hoạt động: lập kế hoạch; tổ chức thực hiện; kiểm tra và điều chỉnh kế hoạch.

TKV là một tập đoàn kinh tế Nhà nước, kinh doanh đa ngành nghề, đa lĩnh vực, trong đó khai thác, chế biến và kinh doanh than là một trong các lĩnh vực hoạt động chính. Hiện tại, TKV có 19 doanh nghiệp khai thác than (bao gồm 9 chi nhánh, là các đơn vị trong cơ cấu tổ chức của Công ty mẹ và 10 công ty cổ phần, tổng công ty trực thuộc, mà TKV nắm giữ cổ phần không chế).

Công tác kế hoạch tại các doanh nghiệp khai thác than giúp cho hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp phù hợp với thị trường, đảm bảo ổn định sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, tùy vào tình hình cụ thể, Tập đoàn còn tập trung chỉ đạo triển khai các giải pháp điều hành sản xuất, quản lý để ổn định sản xuất, việc làm, thu nhập và cân đối tài

chính của các doanh nghiệp khai thác than; định hướng hoàn thiện mô hình tổ chức, đổi mới hoạt động quản trị doanh nghiệp, công tác lao động - tiền lương, cơ chế tài chính của các công ty con.

Các công ty con như các doanh nghiệp khai thác than (công ty con) không được quyền chủ động trong việc sản xuất và tiêu thụ than, mà phải thực hiện thống nhất theo kế hoạch phối hợp kinh doanh đã được Tập đoàn phê duyệt. Bản chất hoạt động của các doanh nghiệp khai thác than là các nhà thầu, cung cấp dịch vụ khai thác than cho Tập đoàn. Tuy nhiên, khi đã ký kết hợp đồng phối hợp kinh doanh với Tập đoàn hoặc thực hiện theo ủy quyền của Tập đoàn, các doanh nghiệp khai thác than cũng được chủ động một phần trong các vấn đề về tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, tìm kiếm và huy động các nguồn lực (lao động, vốn...).

Các doanh nghiệp khai thác than xây dựng hệ thống kế hoạch gồm:

- Kế hoạch dài hạn (kế hoạch theo giai đoạn 5 năm);
- Kế hoạch trung hạn (kế hoạch theo giai đoạn 2 đến 3 năm);
- Kế hoạch ngắn hạn (kế hoạch hàng năm).

Quy trình thực hiện công tác kế hoạch

Có thể khái quát quy trình công tác kế hoạch của cả Tập đoàn theo các bước theo thứ tự sau. TKV nghiên cứu và dự báo nhu cầu thị trường; TKV giao chỉ tiêu và hướng dẫn lập kế hoạch cho các đơn vị trực thuộc và các công ty con; Các đơn vị trực thuộc, các công ty con căn cứ vào tình hình thực tế của đơn vị mình (tài nguyên có thể huy động, các nguồn lực...),

ThS., **TS., *PGS, TS., ****ThS., Trường Đại học Mở - Địa chất



Công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than giúp cho hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp nhà nước ổn định sản xuất, kinh doanh

lập kế hoạch gửi TKV; Công ty mẹ tổng hợp, cân đối kế hoạch toàn Tập đoàn; TKV và các công ty con hiệp thương kế hoạch phối hợp kinh doanh (đối với các đơn vị trực thuộc thực chất cũng có sự hiệp thương, tuy nhiên không ký hợp đồng phối hợp kinh doanh mà thực hiện thông qua quyết định giao kế hoạch và ủy quyền thực hiện); Các đơn vị trực thuộc, các công ty con triển khai thực hiện kế hoạch.

Riêng đối với các doanh nghiệp khai thác than, kế hoạch kinh doanh (hàng năm) được thực hiện theo quy trình gồm các bước:

Bước 1. Tập hợp các căn cứ xây dựng kế hoạch kỹ thuật công nghệ vào thời điểm đầu quý III hàng năm.

Bước 2. Trình Tập đoàn duyệt kế hoạch kỹ thuật công nghệ.

Bước 3. Xây dựng hệ thống kế hoạch kinh doanh. Trên cơ sở kế hoạch kỹ thuật công nghệ được phê duyệt (có thể chỉnh sửa theo yêu cầu của Tập đoàn), doanh nghiệp khai thác than tiến hành xây dựng hệ thống kế hoạch kinh doanh, bao gồm kế hoạch sản xuất, tiêu thụ và các kế hoạch chức năng khác.

Bước 4. Trình duyệt kế hoạch tổng thể sản xuất, kinh doanh. Sau khi xây dựng xong hệ thống kế hoạch kinh doanh, khoảng đầu quý IV, doanh nghiệp khai thác than nộp kế hoạch tổng thể sản xuất, kinh doanh cho Tập đoàn (thông qua ban kế hoạch) để trình duyệt.

Bước 5. Thống nhất phương án kế hoạch phối hợp kinh doanh giữa Tập đoàn và các doanh nghiệp khai thác than.

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

Đối với kế hoạch trung hạn và dài hạn cũng thực hiện quy trình tương tự, nhưng bản kế hoạch được lập, điều chỉnh, phê duyệt được xây dựng cho giai đoạn 2 đến 3 năm (đối với kế hoạch trung hạn) và 5 năm (đối với kế hoạch dài hạn)

Có thể thấy, trong quá trình thực hiện công tác kế hoạch ở các doanh nghiệp khai thác than luôn có sự phối hợp, định hướng, chỉ đạo sát của TKV. Điều này tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp trong quá trình thực hiện công tác kế hoạch. Các doanh nghiệp khai thác

than đã huy động hầu hết các bộ phận từ lãnh đạo doanh nghiệp đến các phòng ban tham gia vào công tác kế hoạch, giúp cho công tác kế hoạch được triển khai rộng khắp trong các bộ phận, các hoạt động của doanh nghiệp. Các bộ phận kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than tương đối đầy đủ, phản ánh cả trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn; các chỉ tiêu kế hoạch đầy đủ, chi tiết bao gồm cả kế hoạch sản xuất, tiêu thụ sản phẩm và đầy đủ các kế hoạch chức năng.

Quy trình xây dựng kế hoạch được thực hiện rất chặt chẽ, được cân đối nhiều bước sẽ giúp kiểm soát tốt công tác lập kế hoạch, đảm bảo cho bản kế hoạch được lập ra là tối ưu. Quy trình này cũng giúp phối hợp được hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp khai thác than với các doanh nghiệp khác trong TKV, đảm bảo có thể phối hợp kinh doanh. Các doanh nghiệp này sử dụng tương đối đa dạng các phương pháp trong lập kế hoạch, từ các phương pháp để tính các chỉ tiêu kế hoạch chi tiết, đến các phương pháp cân đối tổng hợp Hoạt động sản xuất, kinh doanh (triển khai thực hiện kế hoạch) của các doanh nghiệp này được thực hiện theo đúng kế hoạch đề ra; hoạt động kiểm tra, điều chỉnh được thực hiện thường xuyên để kịp thời phát hiện những sai lệch và điều chỉnh hoạt động kinh doanh của mình theo kịp thực tế của mỗi doanh nghiệp.

Một số tồn tại, hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm kể trên, công tác kế hoạch của các doanh nghiệp khai thác than cũng còn một số hạn chế:

Thứ nhất, tính ổn định của các doanh nghiệp khai thác than còn chưa cao, còn phụ thuộc nhiều vào Tập đoàn.

Điều này có thể gây ra những khó khăn trong việc mở rộng phát triển của các doanh nghiệp khai thác than, đặc biệt là các công ty cổ phần.

Thứ hai, các doanh nghiệp này chưa thực hiện việc phân tích môi trường làm cơ sở để xây dựng kế hoạch.

Thứ ba, quy trình lập kế hoạch hiện tại phần lớn được đặc trưng mô hình công ty mẹ - công ty con của TKV, nhưng chưa có sự kết nối giữa công tác kế hoạch với các hoạt động khác của doanh nghiệp.

Thứ tư, các doanh nghiệp này đã có các phương án dự phòng khi lập kế hoạch, song các phương án dự phòng được lập theo một vài tình huống giả định và số phương án dự phòng cũng không nhiều. Mỗi phương án dự phòng gần như là một phương án được xây dựng độc lập với phương án chính. Điều này vừa gia tăng khối lượng công việc, vừa có thể gặp phải rủi ro khi biến động thực tế của môi trường kinh doanh không giống như những tình huống, mà doanh nghiệp đã lường trước.

Thứ năm, việc áp dụng công nghệ thông tin vào công tác kế hoạch còn hạn chế. Doanh nghiệp mới chỉ chủ yếu dùng phần mềm Excel trong công tác kế hoạch, mà chưa có phần mềm chuyên dụng cho việc thực hiện công tác kế hoạch.

Thứ sáu, các doanh nghiệp này hiện nay đã quan tâm nhiều đến việc đảm bảo thông tin cho việc điều hành sản xuất. Tuy nhiên, nhóm nghiên cứu nhận thấy việc lưu trữ thông tin một cách hệ thống, việc liên kết về mặt thông tin giữa các bộ phận còn hạn chế... Hay nói cách khác, doanh nghiệp chưa xây dựng được hệ thống thông tin quản trị nói chung, hệ thống thông tin kế hoạch nói riêng một cách hiệu quả.

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN

Trên cơ sở những phân tích ở trên, theo chúng tôi, để hoàn thiện công tác kế hoạch của doanh nghiệp khai thác

than thuộc TKV, thời gian tới cần thực hiện các giải pháp sau:

Một là, các doanh nghiệp khai thác cần thực hiện việc phân tích môi trường kinh doanh làm căn cứ xây dựng kế hoạch. Việc phân tích được thực hiện theo khung phân tích môi trường nói chung, trong đó cần trọng tâm vào những đặc trưng của doanh nghiệp khai thác than, như: nhu cầu của các hộ tiêu thụ; trữ lượng tài nguyên than có thể huy động... Việc phân tích môi trường kinh doanh nên thực hiện ít nhất hai lần một năm vào giữa năm làm cơ sở xây dựng kế hoạch năm tiếp theo và vào cuối năm để làm cơ sở triển khai thực hiện kế hoạch vào đầu năm sau.

Hai là, để góp phần nâng cao hiệu quả công tác kế hoạch, các doanh nghiệp khai thác than cần có sự kết nối công tác kế hoạch với các hoạt động khác. Chẳng hạn, công tác kế hoạch có thể kết nối với hoạt động đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động theo KPI (mục tiêu kế hoạch là cơ sở triển khai KPI doanh nghiệp; KPI doanh nghiệp là cơ sở triển khai KPI bộ phận; KPI bộ phận là cơ sở xây dựng KPI cá nhân).

Ba là, cần áp dụng phương pháp hợp để tăng tính linh hoạt của kế hoạch lập ra. Để đạt được tính linh hoạt của hệ thống kế hoạch, nhóm nghiên cứu đề xuất phương pháp xây dựng hệ thống kế hoạch chức năng linh hoạt theo các phương án sản lượng. Theo đó, việc xây dựng kế hoạch chức năng được thực hiện theo các bước:

- Bước 1. Nhận diện hệ thống kế hoạch chức năng của doanh nghiệp;

- Bước 2. Mỗi chỉ tiêu kế hoạch chức năng, căn cứ vào sự biến động của chỉ tiêu đó theo sản lượng, chia thành chỉ tiêu cố định (không thay đổi theo sự thay đổi của sản lượng) và chỉ tiêu biến đổi (thay đổi theo sự thay đổi của sản lượng);

- Bước 3. Tính toán các chỉ tiêu kế hoạch chức năng căn cứ vào phương án sản lượng theo công thức:

$$\text{Chỉ tiêu KH biến đổi} \times \text{Sản lượng} + \text{Chỉ tiêu cố định}$$

Như vậy, khi phương án sản lượng thay đổi, chỉ cần lắp vào công thức trên là tính toán được các chỉ tiêu kế hoạch chức năng.

Bốn là, để có cơ sở dữ liệu phục vụ cho công tác kế hoạch, doanh nghiệp cần thực hiện xây dựng hệ thống thông tin quản trị nói chung và hệ thống thông tin kế hoạch nói riêng. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần có hướng ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kế hoạch như xây dựng phần mềm chuyên dụng phục vụ công tác kế hoạch. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (2018). *Công văn số 4295/TKV-KH*, ngày 13/08/2018 về việc hướng dẫn xây dựng kế hoạch phối hợp kinh doanh năm 2019
2. Phạm Đình Tân, Đặng Huy Thái (2003). *Giáo trình Hoạch định chiến lược và Kế hoạch hóa doanh nghiệp công nghiệp mỏ*, Trường Đại học Mỏ - Địa chất
3. Bùi Đức Tuấn và cộng sự (2005). *Giáo trình Kế hoạch kinh doanh*, Nxb Lao động - Xã hội