

Vận dụng mô hình thể điểm cân bằng bền vững trong đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam

Phạm Thu Trang, Nguyễn Thị Hồng Loan*

Trường Đại học Mỏ - Địa chất

Ngày nhận bài 11/9/2018; ngày chuyển phản biện 13/9/2018; ngày nhận phản biện 12/10/2018; ngày chấp nhận đăng 18/10/2018

Tóm tắt:

Bài báo sử dụng mô hình thể điểm cân bằng bền vững kết hợp với phân tích đặc điểm kinh doanh của doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam để xây dựng mô hình đánh giá hiệu quả kinh doanh phù hợp cho các doanh nghiệp này. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả kinh doanh trong mô hình được xác định tương ứng với 5 khía cạnh khác nhau của mô hình thể điểm cân bằng bền vững, gồm: kinh tế, xã hội, môi trường, quy trình nội bộ, học tập và phát triển. Hệ thống chỉ tiêu được xây dựng theo mô hình thể điểm cân bằng bền vững có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, thúc đẩy việc đạt được mục tiêu kinh doanh dài hạn của doanh nghiệp. Ngoài ra, thông qua kết quả đánh giá chỉ tiêu hiệu quả theo mô hình này, các doanh nghiệp có thể dễ dàng nhìn thấy tác động của các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh, đề xuất được những giải pháp mang tính hệ thống và toàn diện giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược và phát triển bền vững.

Từ khóa: doanh nghiệp khai thác than, hiệu quả kinh doanh, thể điểm cân bằng.

Chỉ số phân loại: 5.2

Đặt vấn đề

Ngày 12/12/2017, Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 2006/QĐ-TTg về việc phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV) giai đoạn 2017-2020, với mục tiêu xây dựng TKV trở thành tập đoàn kinh tế mạnh, có trình độ công nghệ, mô hình quản trị theo hướng hiện đại và chuyên môn hóa cao; cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, hợp lý; nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, năng lực cạnh tranh; hoạt động hiệu quả, bền vững; giữ vai trò chủ đạo trong việc đảm bảo đáp ứng nhu cầu than sản xuất trong nước cho các ngành kinh tế, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia; xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa trong doanh nghiệp, vừa đảm bảo lợi ích của chủ sở hữu, vừa đảm bảo lợi ích của người lao động và cộng đồng nhằm phát triển bền vững.

Để đảm bảo thực thi chiến lược phát triển của TKV, mỗi doanh nghiệp thuộc Tập đoàn cũng cần phải phát triển theo hướng bền vững, vừa đạt hiệu quả kinh tế nhưng vẫn phải hài hòa lợi ích của các bên liên quan. Một mô hình đánh giá hiệu quả kinh doanh chỉ ra được các nhân tố bên trong và bên ngoài tác động tới hiệu quả kinh doanh sẽ giúp doanh nghiệp khai thác than tìm ra giải pháp để đạt được mục tiêu chiến lược và phát triển bền vững.

Nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển bền vững, các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV (doanh nghiệp khai thác than) đã đưa thêm các khía cạnh phát triển bền vững như kinh tế, xã hội, môi trường vào các báo cáo đánh giá hiệu quả kinh doanh. Tuy nhiên, các khía cạnh phát triển bền vững của các doanh nghiệp khai thác than được báo cáo một cách rời rạc mà chưa được kết nối để giải thích tác động của các khía cạnh trên tới việc đạt được các mục tiêu chiến lược của các doanh nghiệp.

Từ lý do trên, các doanh nghiệp khai thác than Việt Nam cần có một mô hình đánh giá hiệu quả kinh doanh bền vững, giúp doanh nghiệp đánh giá chính xác hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, giải thích được nguyên nhân và định hướng tìm ra các giải pháp giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược và phát triển bền vững. Mô hình thể điểm cân bằng bền vững là một mô hình đáp ứng được những nhu cầu trên của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV.

Nội dung nghiên cứu

Cơ sở lý luận về thể điểm cân bằng bền vững

Mô hình thể điểm cân bằng được giới thiệu lần đầu tiên bởi Kaplan và Norton (1996) [1] và nhanh chóng trở thành mô hình đánh giá hiệu quả kinh doanh nổi tiếng nhất giai

*Tác giả liên hệ: Email: loanhumg@gmail.com

Application of sustainability balanced scorecard model for assessing the business efficiency of coal mining companies

Thu Trang Pham, Thi Hong Loan Nguyen*

Hanoi University of Mining and Geology

Received 11 September 2018; accepted 18 October 2018

Abstract:

Based on the sustainability balanced scorecard model and the analysis of the business characteristics of coal mining companies in Vinacomin, the article offers a suitable model for assessing their business performance. The business performance indicators in the model are determined in accordance with to five different aspects of the sustainability balanced scorecard model, including economy, society, environment, internal processes, learning and development. The business performance indicators in the model have a strong link with each other to promote the achievement of the long-term business goals of the company. In addition, through the evaluation of the business performance indicators in the model, companies can easily see the factors affecting business performance, thereby proposing systematic and comprehensive measures which help them achieve strategic goals and sustainable development.

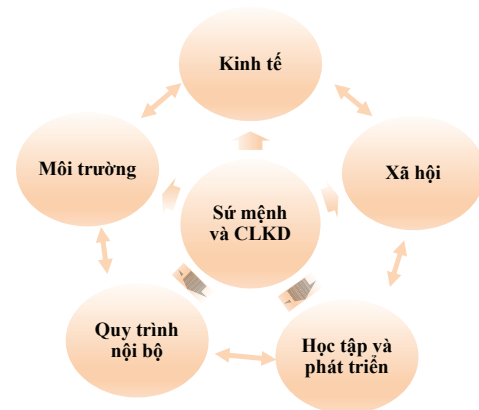
Keywords: business performance, coal mining companies, sustainability balanced scorecard model.

Classification number: 5.2

đoạn cuối thế kỷ XX. “Theo một nghiên cứu trên 1.000 tổ chức, 80% tổ chức sử dụng báo cáo theo mô hình thẻ điểm cân bằng đã cải thiện được hiệu suất hoạt động và 66% tổ chức gia tăng lợi nhuận” (Rabbani và nnk, 2014) [2]. Mô hình này tập trung vào đánh giá hiệu quả kinh doanh theo 4 khía cạnh: tài chính; khách hàng; quy trình nội bộ; đào tạo và phát triển. Bước sang thế kỷ XXI, tác động tới xã hội và môi trường của doanh nghiệp ngày càng được quan tâm mạnh mẽ hơn và những vấn đề liên quan đến môi trường và xã hội có tác động ngày càng mạnh hơn tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì vậy, đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp cần phải xem xét thêm các khía cạnh môi trường và xã hội. Thẻ điểm cân bằng bền vững (SBSC) được

phát triển bởi Chai (2009) [3] nhằm cung cấp một công cụ hữu ích cho việc phát triển hệ thống đánh giá hiệu quả kinh doanh bền vững của doanh nghiệp. Cái mới của SBSC là đánh giá hiệu quả kinh doanh theo 5 khía cạnh: kinh tế, xã hội, môi trường, quy trình nội bộ, học tập và phát triển (hình 1).

Hình 1. Mô hình thẻ điểm cân bằng bền vững.



Nguồn: Rabbani và cộng sự (2014), Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC).

Năm khía cạnh trong mô hình SBSC có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và bổ sung cho nhau theo nguyên lý nhân - quả, giúp các doanh nghiệp giải thích được tác động của các hoạt động khác nhau trong doanh nghiệp với việc thực thi các mục tiêu chiến lược và phát triển bền vững. Bằng cách tích hợp các mục tiêu xã hội và môi trường vào trong chiến lược doanh nghiệp, SBSC chỉ ra cho doanh nghiệp con đường để phát triển bền vững. SBSC không chỉ giúp doanh nghiệp phát hiện và thực hiện các mục tiêu chiến lược về môi trường hoặc xã hội mà còn làm rõ những tiềm năng giá trị gia tăng từ các khía cạnh đó. Mô hình SBSC đã được Rabbani và cộng sự ứng dụng để đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác dầu khí [2]. Các tiêu chí trong mô hình SBSC đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác dầu khí được đề xuất bởi Rabbani và cộng sự (2014) được thống kê trong bảng 1.

Đặc điểm của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV ảnh hưởng tới mô hình đánh giá hiệu quả kinh doanh

Sau khi nghiên cứu tài liệu liên quan đến TKV và phỏng vấn 15 lãnh đạo cao cấp làm việc tại TKV cũng như tại các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV, những đặc điểm tổ chức sản xuất tác động tới mô hình đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV bao gồm:

Đặc điểm về tổ chức quản lý của tập đoàn đối với doanh nghiệp: các doanh nghiệp khai thác than thuộc TKV được tổ chức dưới hình thức công ty cổ phần trong đó TKV có cổ phần chi phối hoặc các chi nhánh của TKV. Bên cạnh đó, các

Bảng 1. Các tiêu chí trong mô hình SBSC đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp khai thác dầu khí.

Kinh tế (EC)	Tốc độ tăng trưởng doanh thu (EC1)
	Mức độ giảm rủi ro tài chính (EC2)
	Mức độ giảm tổng chi phí (EC3)
Môi trường (EN)	Mức độ ô nhiễm không khí (EN1)
	Tiếng ồn (EN2)
	Mức độ xả thải CO ₂ (EN3)
	Tác động đến hệ sinh thái (EN4)
	Phúc lợi của các loài động vật (EN5)
Xã hội (SO)	Quản lý quan hệ khách hàng (SO1)
	Giá trị vốn chủ sở hữu hoặc giá trị thị trường của vốn cổ phần (SO2)
	Đảm bảo việc làm cho lao động (SO3)
	Chất lượng cuộc sống của người lao động (SO4)
Quy trình nội bộ (IP)	Quyền của nhân viên (IP1)
	Khả năng ứng phó với trường hợp khẩn cấp (IP2)
	Cải thiện hiệu quả (IP3)
	Năng suất lao động (IP4)
Học tập và phát triển (GL)	Nghiên cứu và phát triển (GL1)
	Chia sẻ kiến thức của nhân viên (GL2)
	Nâng cao kỹ năng lao động (GL3)

doanh nghiệp khai thác than TKV không có quyền sở hữu hoặc quyền khai thác than mà quyền này thuộc về TKV. Điều này dẫn đến doanh nghiệp khai thác than không được toàn quyền quyết định hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mà phải chịu sự chi phối của TKV và các doanh nghiệp này được coi là hoạt động có hiệu quả khi hoàn thành các mục tiêu kế hoạch của TKV về các chỉ tiêu chủ yếu như sản lượng, doanh thu, giá thành. Cũng vì vậy, các chỉ tiêu biểu thị hiệu quả kinh doanh tổng hợp như tỷ suất lợi nhuận... không phải là chỉ tiêu quan trọng nhất đối với doanh nghiệp. Để nâng cao hiệu quả kinh doanh, các doanh nghiệp cần chú trọng đến việc hoàn thành các chỉ tiêu hoạt động cụ thể như giá thành theo từng công đoạn, sản lượng từng loại than.

Đặc điểm hoạt động của các doanh nghiệp khai thác than TKV: hoạt động khai thác than có ảnh hưởng lớn đến môi trường đất, nước và khí quyển... Chính vì vậy, Nhà nước có nhiều quy định cụ thể về môi trường như: QCVN 05:2013/BTNMT: Quy chuẩn chất lượng không khí xung quanh; QCVN 06:2009/BTNMT: Quy chuẩn về một số chất độc hại trong không khí xung quanh; TCVN 3985-1999: Tiêu chuẩn chất lượng về tiếng ồn đối với khu vực sản xuất; QCVN 27:2010/BTNMT: Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về độ rung; QCVN 40:2011/BTNMT: Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về nước thải công nghiệp; QCVN 09:2008/BTNMT: Quy chuẩn kỹ thuật về chất lượng nước ngầm; Thông tư số 38/2015/TT-BTNMT về cải tạo phục hồi môi trường trong khai thác khoáng sản... Việc đảm bảo những quy định về môi trường

của Nhà nước là nhiệm vụ quan trọng của doanh nghiệp nhằm hạn chế những tổn thất về tiền bạc, thời gian, công sức không đáng có do vi phạm quy định về môi trường gây ra. Ngoài ra, việc đảm bảo một môi trường làm việc tốt cũng là những vấn đề cần được doanh nghiệp xem xét để nâng cao sức khỏe lao động, giảm thời gian ngừng việc, nhờ đó mà tăng năng suất lao động của doanh nghiệp.

Khả năng đảm bảo về số lượng và chất lượng lao động là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh. Trong giai đoạn hiện nay, khó khăn lớn nhất mà các doanh nghiệp khai thác than gặp phải là khó giữ chân thợ lò và không tuyển được thợ lò do điều kiện làm việc nặng nhọc và rủi ro cao. Chính vì vậy, để đảm bảo thực hiện các mục tiêu mà TKV giao phó, các doanh nghiệp khai thác than phải tìm mọi giải pháp nhằm giữ chân người lao động như đảm bảo thu nhập và các chế độ lao động như bảo hiểm xã hội, chế độ ăn ca, bồi dưỡng, nghỉ mát, nhà ở... cho người lao động. Ngoài ra, để nâng cao năng lực, trình độ lao động, các doanh nghiệp cần thường xuyên cử lao động đi đào tạo kỹ thuật, nghiệp vụ, an toàn nhằm đáp ứng yêu cầu công việc. Việc đảm bảo số lượng lao động sẽ giúp doanh nghiệp tận dụng được năng suất của máy móc thiết bị đã đầu tư và các công trình khai thác đã xây dựng.

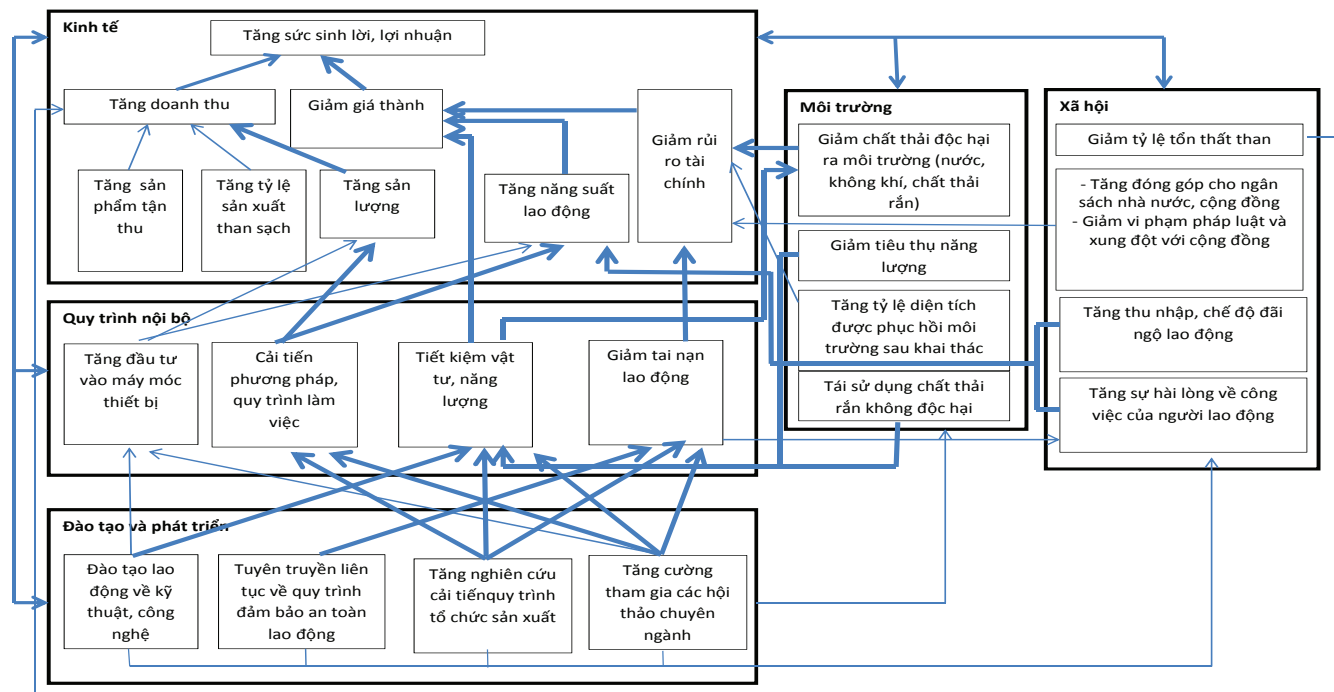
Từ những phân tích đặc điểm các doanh nghiệp khai thác than TKV khu vực Quảng Ninh, các tác giả nhận thấy, đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp cần phải xem xét hiệu quả kinh tế trong mối quan hệ với việc đảm bảo các quy định về môi trường, mức độ đảm bảo an toàn lao động, mức độ đóng góp của doanh nghiệp cho xã hội.

Kết quả và thảo luận

Qua phân tích đặc điểm của các doanh nghiệp khai thác than TKV, nhóm nghiên cứu đã xác định mô hình thể điểm cân bằng là phù hợp để đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than TKV. Tuy nhiên, các tiêu chí đánh giá trong từng khía cạnh cần phải sửa đổi và bổ sung để phù hợp hơn với đặc điểm của các doanh nghiệp khai thác than TKV.

Các tiêu chí đánh giá hiệu quả kinh doanh theo các khía cạnh phát triển bền vững mà các tác giả đưa ra được kế thừa và phát triển từ các nghiên cứu liên quan đến ngành than của các tác giả như: Đồng Thị Bích (2017) [4], Nguyễn Minh Duệ và Nguyễn Công Quang (2013) [5], Nguyễn Công Quang (2016) [6]; từ những nghiên cứu liên quan đến ngành công nghiệp khai thác khoáng sản như: Rabbani và cộng sự (2014) [2], Stevens (2008) [7]; từ những nghiên cứu liên quan đến hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp thuộc nhiều ngành/lĩnh vực khác nhau như: Nguyễn Thị Thanh Hải (2013) [8], Lê Hồng Nhung (2017) [9], Nguyễn Ngọc Tiến (2015) [10].

Các tiêu chí đánh giá được liên kết với nhau để giải thích cách thức doanh nghiệp thực hiện mục tiêu chiến lược và phát triển bền vững (hình 2).



Hình 2. Mô hình SBSC đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than.

Các mũi tên đậm thể hiện các cách thức được ưu tiên hơn trong việc đạt được mục tiêu chiến lược và phát triển bền vững hiện nay của các doanh nghiệp khai thác than TKV. Trong đó, để nâng cao hiệu quả kinh doanh, các doanh nghiệp khai thác than cần tập trung nhiều hơn vào giảm giá thành sản phẩm bằng cách tăng năng suất lao động và đảm bảo an toàn lao động. Để đạt được những mục tiêu trên, doanh nghiệp không chỉ phải thực hiện các biện pháp cải tiến phương pháp, quy trình làm việc mà còn phải đảm bảo hài hòa lợi ích của người lao động và thực hiện các hoạt động giảm ô nhiễm môi trường. Để cải tiến được quy trình làm việc và giảm ô nhiễm môi trường cũng như tăng lợi ích xã hội, doanh nghiệp cần có những biện pháp đào tạo và tuyên truyền phù hợp.

Kết luận

Bài báo đã đưa ra được mô hình đánh giá hiệu quả kinh doanh phù hợp với đặc thù của các doanh nghiệp khai thác than bằng cách vận dụng mô hình thể điểm cân bằng bền vững. Các tiêu chí đánh giá của mô hình được nhóm thành 5 khía cạnh khác nhau, gồm: kinh tế, xã hội, môi trường, quy trình nội bộ, học tập và phát triển. Các khía cạnh của mô hình được liên kết với nhau để giúp lãnh đạo doanh nghiệp dễ dàng nhìn thấy tác động của các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Qua đó, giúp lãnh đạo doanh nghiệp tìm ra những giải pháp toàn diện đưa doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược và phát triển bền vững.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), *The balanced scorecard: Measures that Drive performance*, Harvard Business Review, Reprint 92105 HBR January-February 1992.

[2] Rabbani Arefeh, Mahmoud Zamani, Abdolreza Yazdani-Chamzini and Edmundas Kazimieras Zavadskas (2014), "Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies", *Expert Systems with Applications*, **41**(16), pp.7316-7327.

[3] N. Chai (2009), "Sustainability performance evaluation system in government", *A balanced scorecard approach towards sustainable development*, New York, Springer, pp.81-117.

[4] Đồng Thị Bích (2017), *Nghiên cứu giải pháp kinh tế giảm tổn thất than trong khai thác hầm lò ở các mỏ than thuộc TKV*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Mở - Địa chất.

[5] Nguyễn Minh Duệ và Nguyễn Công Quang (2013), *Đề xuất mô hình và bộ chỉ tiêu phát triển bền vững ngành Than Việt Nam*, www.taynamdamai.com.vn.

[6] Nguyễn Công Quang (2016), *Nghiên cứu phát triển bền vững ngành công nghiệp Than Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội.

[7] Stevens Paul (2008), "A methodology for assessing the performance of National Oil Companies", *Washington DC*, p.48.

[8] Nguyễn Thị Thanh Hải (2013), *Hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh trong các doanh nghiệp xây dựng công trình giao thông thuộc Bộ Giao thông Vận tải*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

[9] Lê Hồng Nhung (2017), *Nghiên cứu hệ thống chỉ tiêu đo lường hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

[10] Nguyễn Ngọc Tiến (2015), *Nghiên cứu hệ thống chỉ tiêu phân tích hiệu quả hoạt động tại các doanh nghiệp kinh doanh du lịch trên địa bàn tỉnh Bình Định*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.