

KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY QUẢN LÝ KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI TRONG VAI TRÒ MỚI KHI THỰC THI LUẬT THỦY LỢI

Nguyễn Trung Dũng^{1,2}

Tóm tắt: Một bản kế hoạch sản xuất kinh doanh tốt sẽ góp phần cho sự thành công của doanh nghiệp. Do cơ chế kinh tế "bao cấp" hiện nay trong ngành thủy lợi (cấp phát vốn trực tiếp hay gián tiếp, cấp bù TLP, ...) nên KHSXKD năm của công ty quản lý khai thác công trình thủy lợi chỉ mang tính kê khai tài chính trên cơ sở pháp lý cho phép, được UBND tỉnh phê duyệt hàng năm. Khi Luật Thủy lợi 2017 có hiệu lực thì sẽ có nhiều thay đổi lớn trong ngành. Bản KHSXKD khi đó mang tính kinh doanh hơn để bù đắp chi phí quản lý khai thác. Nó là công cụ, mẫu hình phấn đấu và định hướng cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Trong bài áp dụng phương pháp phân tích so sánh để thấy rõ được tình trạng của KHSXKD trước và sau khi Luật Thủy lợi được thực thi.

Từ khoá: Kế hoạch sản xuất kinh doanh, Luật Thủy lợi, công ty QLKT CTTL.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

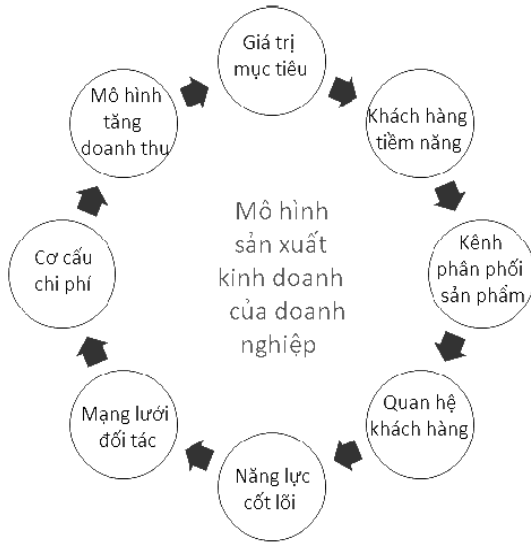
Bản kế hoạch sản xuất kinh doanh (sau đây KHSXKD) của doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong tổ chức và quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong một hay nhiều năm (thường 3-5 năm). Nó mô tả những dự định của doanh nghiệp trong sản xuất với những mục tiêu đặt ra, chiến lược đã hoạch định, các điều kiện khung và các giải pháp. KHSXKD được trình bày thành những giai đoạn khác nhau khi thực hiện chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Ví dụ điển hình là KHSXKD của doanh nghiệp mới thành lập hoặc khi sản xuất sản phẩm mới hoặc áp dụng biện pháp tái cơ cấu. Trong những trường hợp này, KHSXKD có những chức năng khác nhau như: kiểm tra tính khả thi của dự án, đàm phán với các đối tác tài chính và hợp tác tiềm năng, lên kế hoạch và kiểm tra các dự án của doanh nghiệp thông qua việc so sánh giữa kế hoạch và thực tế. Một bản KHSXKD tốt bao gồm các phần sau: tóm tắt nội dung chính của bản kế hoạch, mô tả các sản

phẩm hoặc/và dịch vụ cung cấp, giới thiệu công tác quản lý, phân tích tình hình thị trường và cạnh tranh, giới thiệu sơ lược về nhân viên và tổ chức, mô tả các bước thực hiện, thảo luận về cơ hội và rủi ro, kế hoạch tài chính và nhu cầu về vốn cũng như những phương án vay vốn khác nhau. Những yêu cầu cơ bản của KHSXKD phải thể hiện mô hình kinh doanh của doanh nghiệp đã chọn (Hình 1), trong đó phải thể hiện tính hiệu quả và đồng bộ, "vừa tham vọng vừa khả thi", "kết hợp mục tiêu chiến lược với mục tiêu tình thế", kết hợp đúng đắn các loại lợi ích kinh tế trong doanh nghiệp kể cả lợi ích xã hội. Các bản KHSXKD thì khác nhau phụ thuộc vào những điều kiện và hoàn cảnh như: (1) thể chế, (2) lĩnh vực/ngành nghề hoạt động, (3) sản phẩm và/hay dịch vụ thuộc khối công ích hay tư nhân, (4) nguồn gốc của tài nguyên đầu vào (từ tài nguyên thiên nhiên thô cho đến sản phẩm dở dang của đơn vị khác cung ứng). Cùng trong lĩnh vực tài nguyên nước, bản KHSXKD của một công ty cấp nước đô thị khác với của công ty quản lý khai thác công trình thủy lợi (sau đây QLKT CTTL) phục vụ chủ yếu nông nghiệp. Tóm lại phải coi KHSXKD là một công cụ, thể hiện mẫu hình cần đạt được và định hướng hoạt

¹ Khoa Kinh tế và Quản lý, Trường Đại học Thủy Lợi.

² Đội tư vấn PIC thuộc dự án VIAIP (Cải thiện nông nghiệp có tưới của WB7).

động; bản KHSXKD phải bạch hóa sự hợp tác và cộng tác với các đối tác, cuối cùng phải coi KHSXKD là công cụ cần thiết trong công việc hàng ngày. Trong bài này dựa vào những khảo sát và nghiên cứu ở 5 công ty QLKT CTTL thuộc dự án VIAIP (cải thiện nông nghiệp có tưới của WB7), tác giả đưa ra một số ý kiến để cải thiện KHSXKD ở công ty QLKT CTTL cũng như thảo luận những thay đổi cơ bản của bản kế hoạch này khi Luật Thủy lợi có hiệu lực.



Hình 1. Mô hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

2. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH Ở CÔNG TY QLKT CTTL

2.1. Cơ sở pháp lý quy định lập KHSXKD

Trong Luật doanh nghiệp 2014 có quy định tại Điều 91, Khoản 2 và Điểm c) về Hội đồng thành viên có các quyền và nghĩa vụ *quyết định kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm*, chủ trương phát triển thị trường, tiếp thị và công nghệ của công ty. Tại Điều 108 yêu cầu *công bố thông tin định kỳ*, gồm: mục tiêu tổng quát và cụ thể, các chỉ tiêu của KHSXKD năm và báo cáo đánh giá về kết quả thực hiện KHSXKD năm và 3 năm gần nhất tính đến năm báo cáo.

Chiều theo Nghị định 130/2013/NĐ-CP về sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích, tại Điều 26 có *quy định nội dung giao kế hoạch*: Căn cứ đặc điểm của các sản phẩm, dịch

vụ công ích, cơ quan giao kế hoạch quyết định giao cho công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu thực hiện nhiệm vụ công ích theo các chỉ tiêu chủ yếu sau: (1) Kế hoạch sản xuất, cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích (tên sản phẩm, dịch vụ công ích; số lượng, khối lượng; chất lượng và quy cách; thời gian hoàn thành; số lượng, khối lượng sản phẩm, dịch vụ được trợ cấp); (2) Kế hoạch tài chính: a) Doanh thu, chi phí, lợi nhuận từ hoạt động sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích; b) Số phí thu được (hoặc số phí được để lại), chênh lệch giữa số phí thu được (hoặc số phí được để lại) với chi phí đối với công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu thực hiện nhiệm vụ công ích từ nguồn thu phí; c) Các khoản nộp ngân sách nhà nước theo quy định hiện hành; d) Chi phí hợp lý sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích; đ) Mức trợ cấp đối với sản phẩm, dịch vụ công ích có giá tiêu thụ thấp hơn chi phí hợp lý. Trường hợp doanh nghiệp không đủ lợi nhuận để trích quỹ khen thưởng và phúc lợi theo quy định thì mức trợ cấp đối với sản phẩm, dịch vụ công ích bao gồm số tiền Nhà nước trợ cấp để trích 2 quỹ này.

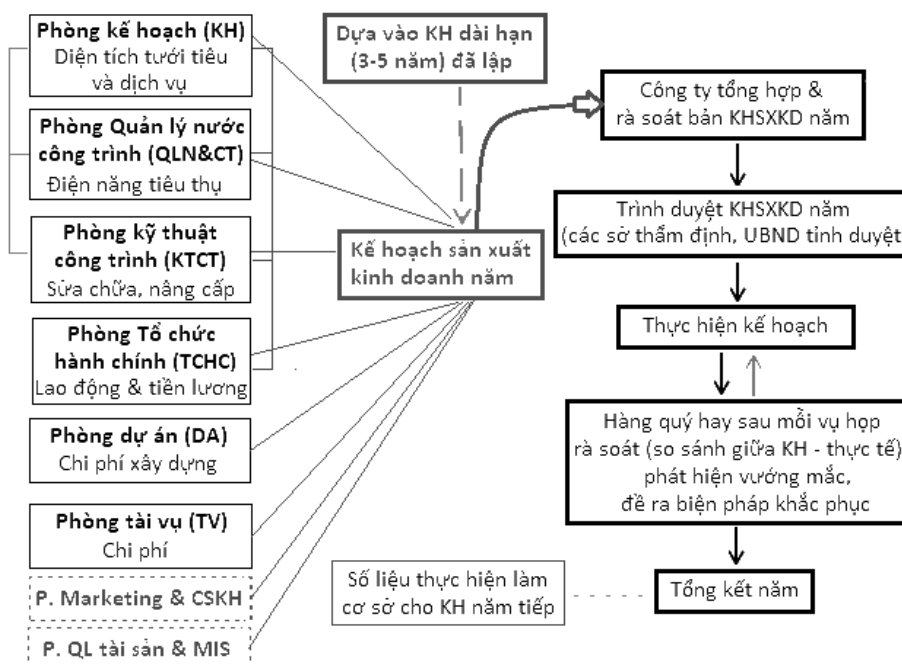
Trong Nghị định 81/2015/NĐ-CP về *công bố thông tin của doanh nghiệp nhà nước* có quy định chi tiết tại Điều 10 và Khoản 1 về các thông tin phải công bố định kỳ như: (a) Chiến lược phát triển của doanh nghiệp; (b) KHSXKD và đầu tư phát triển năm (05) năm của doanh nghiệp; (c) KHSXKD và đầu tư phát triển hàng năm của doanh nghiệp; (d) Báo cáo đánh giá về kết quả thực hiện KHSXKD hàng năm và ba (03) năm gần nhất tính đến năm báo cáo;

Ngoài ra khi lập KHSXKD và giám sát việc thực hiện kế hoạch phải tuân thủ theo các cơ sở pháp lý như Luật giá 2012, Luật kế toán 2015, Luật lao động 2017, Luật thống kê 2015, Luật đầu tư 2014, Luật quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp 2014, Nghị định 91/2015/NĐ-CP về đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý, sử dụng vốn, tài sản tại doanh nghiệp và nhiều cơ sở pháp lý khác.

2.2. Thực tế xây dựng KHSXKD năm

Xây dựng KHSXKD năm: Hàng năm các công ty QLKT CTTL có lập kế hoạch tài chính, chứ không phải sản xuất, kinh doanh như KHSXKD thông thường. Kế hoạch tài chính được xây dựng theo các quy định của nhà nước. Công ty tập trung xây dựng bản kế hoạch từ tháng 10-12, sau đó được UBND tỉnh duyệt vào tháng 2-4 năm sau. Do hiện nay bản kế hoạch mang tính "kê tính tài chính" để Chi cục Thủy lợi và Sở Tài chính thẩm định, sau đó được UBND tỉnh duyệt chính thức. Đây là cơ sở pháp lý để nhà nước cấp kinh phí theo các quy định của nhà nước cũng như hạn mức sử dụng điện năng,... Như trong Hình 2 phần bên trái, kết quả đóng góp cho kế hoạch năm của các phòng ban như phòng KH thì lên kế hoạch về diện tích tưới tiêu và cung cấp dịch vụ, phòng TCHC tính toán nhân công lao động, tiền lương và thưởng, phòng KTCT lên kế hoạch sửa chữa và nâng cấp công trình, Trong quá trình lên kế hoạch thành phần thì cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng, ví dụ khi lên kế hoạch diện tích tưới thì cần tham vấn ý kiến

của phòng KTCT, phòng QLN&CT. Tương tự vậy, khi lên kế hoạch điện năng thì phòng QLN&CT (phụ trách chính) cần có những thông tin cần thiết của phòng KH, phòng QLN&CT, ... Khi xây dựng KHSXKD năm đều dựa trên các định mức kinh tế - kỹ thuật mà được nhà nước ban hành và tỉnh duyệt, quy định về lương thưởng cho người lao động, nhiều văn bản pháp lý khác. Hiện nay khi công ty QLKT CTTL còn hoạt động trên cơ sở bao cấp/trợ cấp với cơ chế "xin-cho" nên chưa có phòng Marketing & chăm sóc khách hàng và phòng quản lý tài sản và hệ thống quản lý thông tin (MIS). Trong quá trình khảo sát ở các công ty cho thấy bản kế hoạch mang tính liệt kê chi phí các loại để UBND tỉnh phê duyệt. Nó là căn cứ pháp lý để cấp phát và bổ sung vốn cho hoạt động của công ty. Mặc dù trong bản KHSXKD có những chỉ tiêu đánh giá (như doanh thu, lợi nhuận, khách hàng), song không đề ra biện pháp kinh doanh để tăng doanh thu trong khuôn khổ cho phép (xem 8 vòng tròn ở Hình 1). Nên có thể nói là bản kế hoạch không mang "tính kinh doanh".



Hình 2. Xây dựng và thực hiện KHSXKD năm (lưu ý: ô màu đỏ là phòng Marketing & chăm sóc khách hàng, quản lý tài sản, MIS, GIS là giả định trong tương lai khi công ty hoạt động thực sự trong thị trường nước; đường đứt nét là cung cấp số liệu đầu vào cần thiết cho bản kế hoạch)

Giám sát việc thực hiện KHSXKD năm: Hàng năm công ty thường tổ chức nhiều lần họp để rà soát việc thực hiện kế hoạch năm và phát hiện khó khăn vướng mắc, ví dụ như việc giải ngân, diện tích tưới tiêu, lượng điện năng và nhiên liệu đã sử dụng, ... Thời gian họp ví dụ ở Hà Nội có tổ chức 2 cuộc họp vào cuối mỗi vụ tưới (tháng 6 và 11), ở Hà Tĩnh có 4-6 cuộc họp vào cuối mỗi quý, riêng trong quý 3 và 4 thì phải rà soát và cân đối theo tháng để kịp thời giải quyết các khó khăn vướng mắc trong quá trình thực hiện kế hoạch. Những phòng ban tham gia trong quá trình rà soát như phòng KH, QLN&CT, TCHC, KTCT và TV. Việc hoạt động của công ty QLKT CTTL gắn liền với khí hậu thời tiết nên luôn có những biến động trong sản xuất và tăng chi phí đột biến. Trong nhiều trường hợp công ty phải xin vốn bổ sung như tăng vốn do chi phí điện năng tăng quá mức, vốn cho khắc phục thiên tai, ...

2.3. Thí điểm xây dựng KHSXKD 5 năm ở công ty thuộc dự án VIAIP-WB7

Trong quá trình xây dựng Hướng dẫn lập KHSXKD cho các công ty QLKT CTTL thuộc dự án VIAIP của WB7 thì có tham khảo các tài liệu chuẩn về lập KHSXKD cho doanh nghiệp nói chung, những mẫu KHSXKD của Ngân hàng thế giới đề xuất cho châu Phi, của TIA Irrigation Team ban hành (Alexandra & Associates, 2014). Ngoài ra còn tham khảo gián tiếp KHSXKD của một số công ty cấp thoát nước đô thị và tưới cho nông nghiệp ở Đức

thông qua các báo cáo tài chính năm (KHSXKD của các doanh nghiệp thường được giữ "bí mật" nên khó tham khảo). Ở trong nước có tham khảo KHSXKD của công ty QLKT CTTL Quảng Trị được lập trong khuôn khổ một dự án của ADB. Dĩ nhiên những bản KHSXKD của các nước đang phát triển còn ở dạng "liệt kê" chi phí và nhân công cần thiết để thực hiện nhiệm vụ, chứ không mang tính chất kinh doanh. Mặc dù trong tài liệu của WB (2007) có yêu cầu bản kế hoạch phải thể hiện phương thức thực hiện hiệu quả, cải thiện chất lượng đầu tư và công tác quản lý phải sáng tạo và trí tuệ. Trong khuôn khổ dự án thì KHSXKD 5 năm 2016-2020 và KHSXKD năm 2016 và 2017 đã được thử nghiệm ở một số công ty.

3. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY QLKT CTTL TRONG VAI TRÒ MỚI KHI LUẬT THỦY LỢI CÓ HIỆU LỰC

Khi Luật Thủy lợi thực thi thì các công ty QLKT CTTL phải xây dựng cho mình một mô hình kinh doanh mục tiêu cần đạt được, ít nhiều tương tự Hình 1. Để phục vụ cho mục tiêu đó công ty phải xây dựng cho mình một kế hoạch dài hạn (3-5 năm) và kế hoạch thực hiện hàng năm. Bản kế hoạch đó có nội dung kinh doanh thực sự và thể hiện chiến lược phát triển của công ty. Trong Bảng 1 tác giả có những phân tích cơ bản và cô đọng nhất về hiện trạng của KHSXKD và những kịch bản khi có Luật Thủy lợi được thực thi.

Bảng 1. So sánh và đánh giá việc lập kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty trước thời điểm bước sang giai đoạn mới

Bước	Trước (hiện nay)	Sau (khi Luật thủy lợi có hiệu lực)
Cơ sở pháp lý	Luật doanh nghiệp 2014, Luật Kế toán 2015, Luật Thống kê 2015, Luật Đầu tư 2014, Luật quản lý sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp 2014, Nghị định 130/2013/NĐ-CP về sản xuất và cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích, Nghị định 81/2015/NĐ-CP về công bố thông tin của doanh nghiệp nhà nước, Nghị định 91/2015/NĐ-CP về đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý, sử dụng vốn, tài sản tại doanh nghiệp, ...	Như bên cạnh, thêm Luật Thủy lợi
		<i>Yêu cầu:</i> cần điều chỉnh và bổ sung cơ sở pháp lý hiện hành nhằm tăng cường tính tự chủ của doanh nghiệp trong lĩnh vực tài nguyên nước

Mục tiêu hoạt động	- Không có mô hình kinh doanh. Công ty hoàn thành nhiệm vụ được giao với lượng kinh phí được cấp hàng năm theo quy định. - Mọi hoạt động sản xuất phải tuân thủ theo định mức kinh tế - kỹ thuật được duyệt. Định mức là cơ sở để xin cấp từ ngân sách và hạch toán	- Công ty tự xây dựng mô hình kinh doanh của mình: bên cạnh nhiệm vụ trọng tâm được giao thì phải tìm các nguồn thu bổ sung từ việc cung cấp các dịch vụ để hoạt động của công ty được bền vững. - Định mức kinh tế - kỹ thuật được duyệt không còn chi tiết, được coi là giới hạn trên để công ty hoạt động. Định mức chỉ tạo khung cho hoạt động của công ty, trong trường hợp nhất định là cơ sở xin hỗ trợ của nhà nước
B 1	<i>Đề ra các giải pháp kinh tế, kỹ thuật, công nghệ, nhân công lao động được rút ra từ chiến lược dài hạn của công ty</i> <i>Trách nhiệm:</i> phối hợp tất cả các phòng ban <i>Nội dung:</i> các giải pháp trong giới hạn <i>Yêu cầu:</i> tính thực thi thấp	<i>Đề ra các giải pháp kinh tế, kỹ thuật, công nghệ, nhân công lao động, marketing & CSKH, quan hệ công chúng ... được rút ra từ chiến lược dài hạn của công ty</i> <i>Trách nhiệm:</i> phối hợp tất cả các phòng ban <i>Nội dung:</i> các giải pháp có thể mang tính sáng tạo cao <i>Yêu cầu:</i> tính thực thi cao
B 2.1	<i>Không phải xây dựng giá mà áp dụng ND 67/2012/ND-CP</i> - Nông nghiệp: Mức cấp bù TLP theo quy định hiện hành - Mức thủy lợi phí áp dụng đối với sản xuất muối - Mức thu tiền nước đối với tổ chức, cá nhân sử dụng nước hoặc làm dịch vụ từ công trình thủy lợi để phục vụ cho các mục đích không phải sản xuất lương thực <i>Trách nhiệm:</i> không <i>Nội dung:</i> không <i>Yêu cầu:</i> không	<i>Xây dựng phương án giá sản phẩm, dịch vụ cho các hộ/đối tượng sử dụng nước khác nhau theo Điều 34 của Luật Thủy lợi (nguyên tắc và căn cứ định giá sản phẩm, dịch vụ thủy lợi)</i> <i>Trách nhiệm:</i> phối hợp của các phòng, chủ yếu phòng TV, KH, QLN&CT, ... <i>Nội dung:</i> giải pháp hạ giá thành và giá, giá ở mức chấp nhận được (phụ thuộc vào khung giá quy định cho nông nghiệp). Trình duyệt phương án giá cho UBND tỉnh <i>Yêu cầu:</i> chi phí quản lý, vận hành, bảo trì, chi phí khấu hao, chi phí thực tế hợp lý khác và lợi nhuận phù hợp với mặt bằng thị trường là cơ sở tính giá sản phẩm, dịch vụ (theo nguyên tắc bù đắp chi phí và "người gây ô nhiễm trả ")
B 2.2	<i>Xác định diện tích tưới tiêu & dịch vụ TL; tính toán tổng doanh thu</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KH <i>Nội dung:</i> thống kê diện tích tưới tiêu của năm trước và dự báo trong năm tới <i>Yêu cầu:</i> không	<i>Xác định số lượng sản phẩm & dịch vụ TL; tính toán tổng doanh thu</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KH, QLN&CT, Marketing & CSKH <i>Nội dung:</i> kế hoạch tưới tiêu hiệu quả + khả năng khai thác thêm khách hàng tiềm năng và nguồn tài nguyên <i>Yêu cầu:</i> Khai thác hết khả năng công suất của công trình, khả năng cung cấp của nguồn nước, mở rộng & chăm sóc khách hàng

B 2.3	<i>Tính doanh thu năm</i> <i>Dựa vào cơ sở tính ở B 2.1 và B 2.2</i>	<i>Như bên</i>
B 3.1	<i>Xác định nhu cầu sửa chữa thường xuyên</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KTCT, QLN&CT, KH <i>Nội dung:</i> nhu cầu dựa vào nguồn cấp bù TLP mà công ty sau khi cân đối với các khoản chi khác có thể sử dụng cho mục đích này <i>Yêu cầu:</i> không để quỹ SCTX ảnh hưởng đến các quỹ khác trong công ty	<i>Xác định nhu cầu sửa chữa thường xuyên</i> <i>Trách nhiệm:</i> như bên <i>Nội dung:</i> nhu cầu dựa vào thực tế, song có xét đến mức độ ưu tiên và cấp thiết (khi nguồn vốn SCTX có hạn) + kế hoạch SCTX, định kỳ & lớn <i>Yêu cầu:</i> phải đảm bảo gìn giữ hệ thống công trình hoạt động đúng công suất
B 3.2	<i>Xác định chi phí sửa chữa thường xuyên</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KH, KTCT, QLN&CT và TV <i>Nội dung:</i> cơ sở tính là định mức KTKT chung ban hành	<i>Xác định chi phí sửa chữa thường xuyên</i> <i>Trách nhiệm:</i> như bên <i>Nội dung:</i> cơ sở tính là định mức nội bộ (có chú ý đến định mức chung), tính phương án thuê mướn và chuyển giao cho các đơn vị khác mà có chi phí rẻ hơn
B 4.1	<i>Xác định nhu cầu sửa chữa lớn và đề ra dự án đầu tư bổ sung/đầu tư mới</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KTCT, QLN&CT, TV <i>Nội dung:</i> nhu cầu theo yêu cầu thực tế, đáp ứng nhu cầu phụ thuộc vào vốn hỗ trợ của nhà nước	<i>Xác định nhu cầu sửa chữa lớn và đề ra dự án đầu tư bổ sung/đầu tư mới</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KTCT, QLN&CT, TV <i>Nội dung:</i> nhu cầu theo yêu cầu thực tế có mở rộng, đáp ứng nhu cầu phụ thuộc vào vốn hỗ trợ của nhà nước và vốn tự có của công ty
B 4.2	<i>Xác định chi phí sửa chữa lớn, đầu tư bổ sung, đầu tư mới</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KTCT, QLN&CT, TV <i>Cơ sở tính:</i> định mức KTKT chung ban hành <i>Yêu cầu:</i> đảm bảo sửa chữa lớn như có thể	<i>Xác định chi phí sửa chữa lớn, đầu tư bổ sung, đầu tư mới</i> <i>Trách nhiệm:</i> như bên <i>Cơ sở tính:</i> định mức nội bộ (có chú ý đến định mức chung), tính phương án thuê mướn bên ngoài và chuyển giao cho các đơn vị khác có chi phí rẻ hơn <i>Yêu cầu:</i> đảm bảo sửa chữa lớn theo đúng quy trình quy phạm
B 5.1	<i>Tổ chức quản lý và công tác nhân sự</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng TCHC (chính) cùng các phòng ban trong công ty <i>Nội dung:</i> tổ chức hợp lý trong nội bộ công ty, chế độ tiền lương & tiền thưởng nội bộ (có chú ý đến Luật lao động và chế độ chính sách, ...), bố trí lao động hợp lý, tuyển dụng và cho thôi việc, phương án sử dụng lao động thời vụ và thuê mướn bên ngoài, ... <i>Yêu cầu:</i> không	<i>Tổ chức quản lý và công tác nhân sự</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng TCHC (chính) cùng các phòng ban trong công ty <i>Nội dung:</i> như bên + nhưng ở mức độ cao hơn <i>Yêu cầu:</i> tổ chức và quản lý hiệu quả, tinh giản CBCNV ở mức cao nhất để nâng cao mức lương và thưởng cá nhân hàng năm

B 5.2 Công tác định mức kinh tế - kỹ thuật Trách nhiệm: phòng TCHC (chính), KTCT, QLN&CT Nội dung: định mức KTKT nội bộ, song vẫn phải tuân thủ nghiêm định mức chi tiết chung của các bộ ban hành và UBND tỉnh phê duyệt Yêu cầu: không	Công tác định mức kinh tế - kỹ thuật Trách nhiệm: như bên Nội dung: xây dựng và cập nhật định mức KTKT nội bộ (có chú ý ở mức nhất định định mức chung của bộ NN&PTNT, bộ xây dựng, khác ban hành) Yêu cầu: định mức sát thực tế và không quá chi tiết, hài hòa với người lao động, phục vụ chủ yếu cho khoán công việc và nâng cao năng suất lao động của công ty
B 6.1 Xác định chi phí lương, thưởng và các quỹ khác Trách nhiệm: phòng TV và TCHC Nội dung: xác định chi phí lương, thưởng và các quỹ theo quy định hiện hành và trên cơ sở B 5.1 Yêu cầu: không	Như bên
B 6.2 Kế hoạch tài chính chung của toàn công ty Tổng hợp kết quả tính toán ở các bước B2.3, B3.2, B4.2 và B 6.1	Như bên
B 7 Xây dựng kế hoạch tưới tiêu và cung cấp DV Trách nhiệm: phòng KTCT, QLN&CT Nội dung: kế hoạch tưới tiêu và cung cấp dịch vụ Yêu cầu: đảm bảo diện tích tưới tiêu mà công trình có thể đảm bảo	Xây dựng kế hoạch tưới tiêu và cung cấp DV Trách nhiệm: phòng KTCT, QLN&CT Nội dung: kế hoạch tưới tiêu và cung cấp dịch vụ, kế hoạch ưu tiên và đánh đổi trong tưới tiêu khi không đủ nguồn nước cấp hoặc khi công trình không hoạt động hoặc khi giá SPDV nước khác nhau (ưu tiên cho giá cao, thời điểm cần) Yêu cầu: mở rộng diện tích tưới tiêu như có thể và khai thác triệt để các khả năng cung cấp dịch vụ
B 8 Xây dựng kế hoạch tiêu thụ điện năng và nhiên liệu Trách nhiệm: phòng KTCT, QLN&CT Nội dung: kế hoạch tiêu thụ điện năng và nhiên liệu dựa vào định mức kinh tế - kỹ thuật được duyệt Yêu cầu: chi phí thấp	Xây dựng kế hoạch tiêu thụ điện năng và nhiên liệu Trách nhiệm: phòng KTCT, QLN&CT Nội dung: kế hoạch tiêu thụ & tiết kiệm điện năng và nhiên liệu, kế hoạch phương án thay thế móc hao phí điện năng và nhiên liệu, tính phương án tự sản xuất điện dùng nội bộ, tính toán tối ưu trong tiêu thụ điện, ... Trong trường hợp đặc biệt có thể đàm phán với nông dân để tiết kiệm tưới qua chuyển đổi cây trồng, thời vụ, thời điểm tưới, ... Yêu cầu: chi phí thấp nhất

B 9	<i>Kế hoạch cung ứng vật tư thay thế (logistics)</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KTCT, QLN&CT <i>Nội dung:</i> kế hoạch vật tư thay thế (mua sắm và lưu trữ) <i>Yêu cầu:</i> luôn sẵn sàng vật tư thay thế trong mọi tình huống	<i>Kế hoạch cung ứng vật tư thay thế (logistics)</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KTCT, QLN&CT <i>Nội dung:</i> kế hoạch vật tư thay thế (mua sắm và lưu trữ) với nguồn cấp uy tín (có chất lượng và giá cả hợp lý), kinh tế trong logistics (tránh tích trữ quá nhiều vật tư không cần thiết) <i>Yêu cầu:</i> luôn sẵn sàng vật tư thay thế trong mọi tình huống
B 10	<i>Kế hoạch Marketing và CSKH</i> <i>Trách nhiệm:</i> không <i>Nội dung:</i> không <i>Yêu cầu:</i> không	<i>Kế hoạch Marketing và CSKH</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng Marketing & CSKH (chính), QLN&CT <i>Nội dung:</i> kế hoạch Marketing và CSKH <i>Yêu cầu:</i> nâng cao sự hài lòng của khách hàng (các hộ sử dụng nước)
B 11	<i>Kế hoạch chuyển giao tưới IMT và tăng cường hỗ trợ tổ chức dùng nước PIM</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KH, QLCT, QLN&CT phối hợp với chi cục thủy lợi và địa phương <i>Nội dung:</i> theo Thông tư 65/2009/TT-BNNPTNT hướng dẫn tổ chức hoạt động và phân cấp quản lý, khai thác công trình thủy lợi, quy định cứng trong chuyển giao, chuyển giao bất hợp lý; hỗ trợ duy trì & phát triển tổ chức dùng nước PIM <i>Yêu cầu:</i> tăng cường tham gia của người dân trong quản lý hệ thống, giảm chi phí O&M và tăng hiệu quả của hệ thống	<i>Kế hoạch chuyển giao tưới IMT và tăng cường hỗ trợ tổ chức dùng nước PIM</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KH, QLCT, QLN&CT, Marketing & CSKH phối hợp với chi cục thủy lợi và địa phương <i>Nội dung:</i> quyết định trên cơ sở lợi ích và chi phí của việc chuyển giao, nâng cao tính linh hoạt trong chuyển giao, hợp lý hóa trong chuyển giao cho xã; hỗ trợ duy trì & phát triển tổ chức dùng nước PIM <i>Yêu cầu:</i> tăng cường tham gia của người dân trong quản lý hệ thống, giảm chi phí O&M và tăng hiệu quả của hệ thống
B 12.1	<i>Kế hoạch hỗ trợ phát triển tổ chức dùng nước PIM</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KH, QLCT, QLN&CT phối hợp với chi cục thủy lợi và địa phương <i>Nội dung:</i> theo Thông tư 65/2009 hướng dẫn tổ chức hoạt động và phân cấp quản lý, khai thác công trình thủy lợi => quy định cứng <i>Yêu cầu:</i> không	<i>Kế hoạch hỗ trợ phát triển tổ chức dùng nước PIM và khách hàng và quan hệ công chúng</i> <i>Trách nhiệm:</i> như bên <i>Nội dung:</i> như bên + bài toán phân phối lợi nhuận/lợi và chi phí => quy định ít cứng hơn, linh hoạt <i>Yêu cầu:</i> dần phải thay thế Thông tư 65/2009
B 12.2	<i>Kế hoạch về hệ thống quản lý thông tin MIS, GIS</i> <i>Trách nhiệm:</i> chưa có <i>Nội dung:</i> chưa có <i>Yêu cầu:</i> không	<i>Kế hoạch về hệ thống quản lý thông tin MIS, GIS</i> <i>Trách nhiệm:</i> các phòng trong công ty <i>Nội dung:</i> hoàn thiện hệ thống thông tin quản lý, mạng thông tin ... <i>Yêu cầu:</i> Thông tin cập nhật theo nguyên tắc: nhập một lần, chính xác, không trùng lặp và sử dụng đa mục đích

B 13 <i>Kế hoạch phòng chống thiên tai & biến đổi khí hậu</i> <i>Trách nhiệm:</i> chưa có <i>Nội dung:</i> chưa có <i>Yêu cầu:</i> không	<i>Kế hoạch phòng chống thiên tai & biến đổi khí hậu</i> <i>Trách nhiệm:</i> phòng KH, QLCT, QLN&CT <i>Nội dung:</i> kế hoạch phòng chống và khắc phục thiên tai & biến đổi khí hậu <i>Yêu cầu:</i> kế hoạch chủ động với chi phí thấp
Đánh giá & nhận xét chung - Mục tiêu hoạt động: hoàn thành nhiệm vụ chính trị được giao - KHSXKD mang tính hình thức hành chính, chủ yếu quan tâm đến KH tài chính để xin cấp phát vốn cho năm tới và chi phí điện năng - Quan hệ tuần tự giữa các phòng ban trong công ty trong quá trình lập KHSXKD để hoàn thành từng đoạn việc - Áp dụng phương pháp kê tính trong xây dựng KHSXKD; - Áp dụng phương pháp phân tích số liệu đã đạt được của năm trước để phát hiện những nguyên nhân thành công và thất bại cũng như đề ra giải pháp khắc phục. - KHSXKD hỗ trợ cho công ty hoạt động duy trì cầm chừng	- Mục tiêu hoạt động: như bên + tự chủ hơn trong kinh doanh cho phép - KHSXKD mang tính kinh doanh thực sự khi thị trường nước (hình thức/phi hình thức) hoạt động - Quan hệ đan chéo giữa các phòng ban trong công ty trong quá trình lập KHSXKD để phát hiện những vấn đề, đề ra công cụ, giải pháp, ... - Áp dụng nhiều phương pháp mạnh và hiện đại trong xây dựng KHSXKD như MIS, GIS, SCADA và khác - Như bên, song phương pháp phân tích phải đủ mạnh, cần có nghiên cứu thực sự - KHSXKD hỗ trợ cho hoạt động của công ty theo hướng tiết kiệm, hiệu quả và bền vững

4. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

KHSXKD của công ty có thể được coi là một phác thảo cơ bản về sự phát triển của công ty cần đạt được cho đến năm kế hoạch. Bài báo đã phân tích sâu về hiện trạng của bản KHSXKD năm cũng như 3-5 năm của công ty QLKT CTTL, đã chỉ ra những yếu điểm do cơ chế kinh tế còn bao cấp trong ngành tạo ra làm cho bản kế hoạch "ít có tính kinh doanh", mà nặng về kê tính tài chính để được cấp bù TLP. Bức tranh này sẽ thay đổi hoàn toàn khi Luật Thủy lợi đi vào cuộc sống. Kết quả lớn nhất của bài báo là áp dụng phương pháp phân tích so sánh giữa hai trường hợp trước và sau khi Luật Thủy lợi có hiệu lực, trong đó gồm có phòng ban nào ở

trong công ty có trách nhiệm, nội dung và yêu cầu cụ thể nào cần trong xây dựng KHSXKD. KHSXKD trong thời kỳ tới sẽ có một vai trò quan trọng trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, đóng góp cho sự thành công chung của ngành thủy lợi trong giai đoạn mới.

LỜI CẢM ƠN

Chân thành cảm ơn các anh chị em trong Đội tư vấn PIC của dự án VIAIP-WB7, đặc biệt ông tư vấn trưởng Sangjin Chun luôn có quan điểm cứng rắn và mong muốn chuyên giao những kinh nghiệm quý báu của quốc tế và Hàn Quốc cho Việt Nam để cải thiện tình trạng quản lý hiện nay ở công ty QLKT CTTL trong tình hình mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Alexandra & Associates (2014), *Business Plan - TIA Irrigation Team*, nguồn: http://www.utas.edu.au/_data/assets/pdf_file/0017/600470/Draft-Business-Plan-for-TIA-Irrigation-RD-and-E-Program.pdf
Nguyễn Trung Dũng (2015): *Chính sách thủy lợi phí ở Việt Nam – Bàn luận và phân tích dưới góc độ của kinh tế học*, Tạp chí Thủy lợi và môi trường 51/12.2015.
WB (2007): *Africa Region: Irrigation Business Plan*, World Bank Africa Region.
Nhiều tài liệu tham khảo của các công ty cấp thoát nước đô thị và tưới nông nghiệp của Đức

Abstract:

BUSINESS PLAN OF IRRIGATION MANAGEMENT COMPANY IN NEW ROLE AS THE IRRIGATION LAW INTO FORCE

A good business plan will contribute to the success of a company. Due to the existing economic mechanism of subsidized economy in irrigation area, the business plan of IMC is only a financial statement on the legal basis and annually approved by PPC. When the Irrigation Law of 2017 put into effective, there are a lot of changes in the irrigation sector. The business plan will be more on business and practical; it is the relevant tool, mission statement and orientation for all the productive and business activities of company. In this paper the existing situation of the business plan is analysed and the scenarios after enforcing the Irrigation Law of 2017 are presented.

Keywords: Business plan, Irrigation Law, IMC - Irrigation Management Company.

Ngày nhận bài: 18/8/2017

Ngày chấp nhận đăng: 15/9/2017