



NGHIÊN CỨU, ĐÁNH GIÁ

**KHẢ NĂNG ỨNG PHÓ CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM
VỚI KHỦNG HOẢNG COVID-19, ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP
NÂNG CAO KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG CỦA DOANH NGHIỆP
TRƯỚC KHỦNG HOẢNG**

HÀ NỘI, 2022



**NGHIÊN CỨU, ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG ỨNG PHÓ CỦA
DOANH NGHIỆP VIỆT NAM VỚI KHỦNG HOẢNG
COVID-19, ĐỀ XUẤT CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO
KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG CỦA DOANH NGHIỆP
TRƯỚC KHỦNG HOẢNG**

HÀ NỘI, 2022

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	2
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	5
DANH MỤC HÌNH.....	6
DANH MỤC HỘP	7
LỜI CẢM ƠN	8
GIỚI THIỆU	9
1. Bối cảnh	9
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	10
3. Phạm vi	11
4. Phương pháp nghiên cứu:.....	11
5. Cấu trúc của Báo cáo.....	12
I. TẦM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ KHỦNG HOẢNG DOANH NGHIỆP TRONG BỐI CẢNH DỊCH BỆNH VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI KHẢ NĂNG ỨNG PHÓ VỚI KHỦNG HOẢNG CỦA DOANH NGHIỆP	13
1. Khủng hoảng và tầm quan trọng của quản trị khủng hoảng doanh nghiệp trong bối cảnh dịch bệnh	13
1.1. Khái niệm khủng hoảng và các đặc điểm	13
1.2. Tầm quan trọng của việc quản trị khủng hoảng và xây dựng chiến lược, kế hoạch ứng phó trong dài hạn của doanh nghiệp	13
1.3. Tầm quan trọng của ứng dụng CNTT, CDS trong quản trị SXKD của doanh nghiệp.....	16
1.4. Tầm quan trọng của quản trị tài chính trong quản trị doanh nghiệp	20
2. Các yếu tố ảnh hưởng tới khả năng ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp	22
2.1. Về hình thức sở hữu.....	22
2.2. Về địa bàn và quy mô	23
2.3. Trên phương diện về ngành, lĩnh vực.....	23
2.4. Về hệ sinh thái và tính liên ngành	23
II. TÁC ĐỘNG CỦA KHỦNG HOẢNG COVID-19 ĐẾN DOANH NGHIỆP ..	24
1. Tác động của dịch bệnh Covid-19 đến tình hình doanh nghiệp gia nhập và rút lui khỏi thị trường	24
2. Tác động của đại dịch Covid-19 đến hoạt động SXKD của doanh nghiệp Việt Nam.....	29

2.1. Giai đoạn 1 (từ 22/1/2020 đến 22/7/2020)	30
2.2. Giai đoạn 2 (Từ ngày 23/7/2020 đến ngày 27/1/2021)	33
2.3. Giai đoạn 3 (Từ ngày 28/1/2021 đến ngày 26/4/2021)	34
2.4. Giai đoạn 4 (Từ ngày 27/4/2021)	35
3. Tác động của Covid-19 đến các doanh nghiệp do nữ làm chủ	38
III. THỰC TRẠNG KHẢ NĂNG ỨNG PHÓ CỦA DOANH NGHIỆP TRONG CUỘC KHỦNG HOẢNG COVID-19	40
1. Thực trạng khả năng ứng phó của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh Covid-19	40
1.1. Thực trạng và cách thức doanh nghiệp thích ứng và vượt qua khủng hoảng	40
1.2. Đánh giá một số trường hợp điển hình trong khả năng ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp trong đại dịch Covid-19	46
1.3. Đánh giá về ứng phó với đại dịch Covid-19 của các hiệp hội doanh nghiệp và cơ quan, tổ chức	48
1.4. Đánh giá khả năng ứng phó dịch Covid-19 thông qua báo cáo tài chính doanh nghiệp trong 03 năm 2019-2021	52
2. Đánh giá các chính sách ứng phó của Chính phủ nhằm nâng cao khả năng ứng phó của doanh nghiệp (chính sách hỗ trợ doanh nghiệp của Chính phủ)	55
2.1. Hiệu quả của các chính sách ứng phó với Covid-19	56
2.2. Những vấn đề còn tồn tại, hạn chế và nguyên nhân	63
3. Bài học từ việc ứng phó của doanh nghiệp trong cuộc khủng hoảng Covid-19 tại Việt Nam	65
IV. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ TRONG ỨNG PHÓ VỚI KHỦNG HOẢNG CỦA DOANH NGHIỆP; HỖ TRỢ DOANH NGHIỆP VÀ QUẢN TRỊ KHỦNG HOẢNG	67
1. Kinh nghiệm về ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của doanh nghiệp một số nước trên thế giới	67
1.1. Kinh nghiệm về ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của doanh nghiệp tại Vương quốc Anh	67
1.2. Kinh nghiệm về ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của doanh nghiệp tại Trung Quốc	68
1.3. Kinh nghiệm về ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của doanh nghiệp tại Bangladesh	69
1.4. Kinh nghiệm về ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của doanh nghiệp tại Serbia	70
2. Kinh nghiệm hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của một số quốc gia trên thế giới	71

2.1. Kinh nghiệm hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của Trung Quốc	71
2.2. Kinh nghiệm hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của Thái Lan	72
2.3. Kinh nghiệm hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của Malaysia	73
2.4. Kinh nghiệm hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của Indonesia	73
3. Kinh nghiệm quản trị khủng hoảng của Singapore	74
4. Bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Việt Nam	75
V. NHỮNG GIẢI PHÁP NÂNG CAO KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG CỦA DOANH NGHIỆP TRƯỚC CÁC CUỘC KHỦNG HOẢNG	77
1. Quan điểm tiếp cận xây dựng giải pháp	77
2. Nhóm giải pháp trong ngắn hạn nhằm giúp doanh nghiệp thích ứng linh hoạt và phục hồi hiệu quả	78
2.1. Về phía doanh nghiệp	78
2.2. Đối với các hiệp hội doanh nghiệp, hiệp hội ngành hàng	79
2.3. Về phía Chính phủ và các bộ, ngành, địa phương	79
3. Nhóm giải pháp cho phát triển dài hạn và ứng phó với khủng hoảng trong tương lai	82
3.1. Đối với doanh nghiệp	82
3.2. Đối với các hiệp hội doanh nghiệp, hiệp hội ngành hàng	84
3.3. Đối với Chính phủ và các bộ, ngành, địa phương	85
KẾT LUẬN	92
TÀI LIỆU THAM KHẢO	93
PHỤ LỤC 1	102

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

CMCN	Cách mạng công nghiệp
CĐS	Chuyển đổi số
CNTT	Công nghệ thông tin
DN FDI	Doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài
DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
EU	Liên minh châu Âu
FTA	Hiệp định thương mại tự do
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
GRDP	Tổng sản phẩm trên địa bàn
GTGT	Giá trị gia tăng
KTXH	Kinh tế xã hội
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TCTD	Tổ chức tín dụng
TMĐT	Thương mại điện tử
TNCN	Thu nhập cá nhân
TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
VCCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam

DANH MỤC HÌNH

Hình 1: DN rút lui khỏi thị trường trong năm 2019 và 2020.....	25
Hình 2: Tình hình đăng ký doanh nghiệp năm 2021	26
Hình 3: Ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 đến doanh nghiệp theo khảo sát của VCCI	34
Hình 4: Ảnh hưởng của Covid-19 đến doanh thu của doanh nghiệp trong năm 2021 so với năm 2020 theo khảo sát của VCCI.....	38
Hình 5: Nguy cơ phát sản của DN nếu Covid-19 kéo dài.....	39
Hình 6: Khó khăn Covid-19 gây ra cho DN	39
Hình 7: Các biện pháp để giảm thiểu tác động tiêu cực của dịch bệnh Covid-19 theo quy mô của doanh nghiệp.....	41
Hình 8: Giải pháp DN áp dụng để ứng phó với dịch bệnh	42
Hình 9: Các yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng ...	44
Hình 10: Tăng trưởng quy mô doanh thu của DN	53
Hình 11: Hệ số hoàn trả nợ	54
Hình 12: Hệ số thu hồi nợ	55
Hình 13: Đánh giá mức độ hữu ích của hỗ trợ hoạt động kinh doanh.....	59

DANH MỤC HỘP

Hộp 1: Quan điểm của doanh nghiệp tham gia phỏng vấn về hiệu quả của chính sách hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với dịch Covid-19	64
---	----

LỜI CẢM ƠN

Được sự hỗ trợ của Chương trình Australia hỗ trợ cải cách kinh tế Việt Nam (Aus4Reform), Nhóm nghiên cứu và Cục Quản lý đăng ký kinh doanh - Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã thực hiện Báo cáo “Nghiên cứu, đánh giá giá khả năng ứng phó của doanh nghiệp Việt Nam với khủng hoảng Covid-19, đề xuất các giải pháp nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp Việt Nam trước khủng hoảng”.

Trong vài thập niên gần đây, thế giới đã chứng kiến những cuộc khủng hoảng mang tính tác động dây chuyền chủ yếu trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng. Nhưng với đại dịch Covid-19 thì có thể nói lần đầu tiên, khủng hoảng đã đạt được tới quy mô toàn cầu và tác động tới tất cả các quốc gia, các mặt của đời sống xã hội, sản xuất và đối tượng vô hình khó nhận diện. Doanh nghiệp Việt Nam với đa phần là doanh nghiệp nhỏ và vừa, có quy mô nhỏ và thời gian hoạt động ngắn, khái niệm ứng phó với khủng hoảng đối với những doanh nghiệp này là một khái niệm tương đối xa lạ và chưa được xem trọng. Khi đối diện với các cuộc khủng hoảng, các doanh nghiệp thường không có sự chuẩn bị kịp thời và không có một kế hoạch phù hợp để ứng phó.

Báo cáo hướng tới đáp ứng các mục tiêu cụ thể là làm rõ tầm quan trọng của hoạt động lập kế hoạch ứng phó với khủng hoảng. Đánh giá kinh nghiệm, chiến lược, bài học kinh nghiệm ứng phó với khủng hoảng dịch Covid-19 và đưa ra những giải pháp, định hướng nhằm nâng cao năng lực thích ứng với khủng hoảng của doanh nghiệp Việt Nam. Qua đó, đóng góp vào việc xây dựng các chính sách của Chính phủ về hỗ trợ doanh nghiệp trong hoạt động quản trị, nâng cao năng lực dự báo, ứng phó và phục hồi của doanh nghiệp sau các cuộc khủng hoảng trước những biến động của nền kinh tế, đặc biệt đối với các DNNVV; đóng góp vào việc xây dựng các Báo cáo về cải thiện môi trường kinh doanh; đóng góp giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia...

Cục Quản lý đăng ký kinh doanh xin chân thành cảm ơn Chương trình Aus4Reform, Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, các chuyên gia tư vấn, nhà nghiên cứu khoa học trong và ngoài nước, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), các doanh nghiệp, các hiệp hội doanh nghiệp đã đóng góp nội dung, cơ sở dữ liệu phục vụ báo cáo. Cục Quản lý đăng ký kinh doanh luôn mong muốn tiếp tục nhận được các đánh giá, ý kiến đóng góp từ các cơ quan, đơn vị, chuyên gia,...để hoàn thiện Báo cáo với chất lượng tốt hơn.

Nhóm Chuyên gia do PGS.TS. Nguyễn Đình Tài chủ trì, với sự tham gia của thạc sỹ Lê Anh Văn, thạc sỹ Lê Thị Xuân Huế.

Các quan điểm, ý kiến trình bày trong Báo cáo là của Nhóm nghiên cứu, không phải của cơ quan tài trợ hay của Cục Quản lý đăng ký kinh doanh.

GIỚI THIỆU

1. Bối cảnh

Trong vài thập niên gần đây, thế giới đã chứng kiến những cuộc khủng hoảng mang tính tác động dây chuyền chủ yếu trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng như khủng hoảng tài chính châu Á (1997); khủng hoảng tài chính toàn cầu (2008); các khủng hoảng khu vực như thiên tai, chiến tranh có ảnh hưởng dây chuyền tới nền kinh tế thế giới... Nhưng với đại dịch Covid-19 thì lần đầu tiên, khủng hoảng đã đạt tới quy mô toàn cầu và tác động tới tất cả các quốc gia, các mặt của đời sống xã hội và sản xuất và đối tượng vô hình khó nhận diện. Lần đầu tiên việc đóng cửa biên giới quốc gia (hàng không, cảng biển, cửa khẩu biên giới) được coi là giải pháp đương nhiên và cần thiết. Một cụm từ nổi bật nhất liên quan tới hoạt động SXKD được nhắc tới: “Khủng hoảng chuỗi cung ứng”.

Trong bối cảnh đó, hoạt động SXKD của các doanh nghiệp, người lao động cũng chịu những tác động không nhỏ. Kinh tế của Việt Nam hiện đang ở giai đoạn phát triển dựa vào năng lực cạnh tranh nhờ các nguồn lực sẵn có và thâm dụng lao động, hướng vào xuất khẩu. Các doanh nghiệp Việt Nam (trong đó có DN FDI) chủ yếu chiếm lĩnh khâu lắp ráp trung gian, nhập nguyên vật liệu đầu vào từ nước ngoài là chủ yếu (điển hình là từ Trung Quốc) và khâu vận tải logistic và phân phối, lưu thông, tiếp thị sản phẩm đều chủ yếu thực hiện ở thị trường bên ngoài (với thị trường xuất khẩu chính là Hoa Kỳ, EU là những thị trường có sức mua lớn...). Vì vậy, khi các thị trường liên quan tới đầu vào hay đầu ra của sản phẩm gia công chịu tác động của dịch Covid-19 buộc phải áp dụng các biện pháp như phong tỏa, giãn cách xã hội thì chắc chắn có ảnh hưởng trực tiếp tới sản xuất trong nước khi số lượng đơn hàng giảm hay khủng hoảng thiếu thùng công-te-nơ trong vận tải quốc tế khiến giá cước gia tăng, ùn ứ hàng tại các cảng biển lớn trên thế giới, có tác động không nhỏ tới hoạt động SXKD tại Việt Nam, tới tăng trưởng kinh tế, tới năng lực cạnh tranh quốc gia, tới giá trị xuất khẩu, tới công ăn việc làm của người lao động.

Đại dịch Covid-19 đã ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động SXKD của doanh nghiệp Việt Nam, khiến nhiều doanh nghiệp buộc phải tạm ngừng hoạt động, thậm chí đứng trước nguy cơ phá sản. Trước tình hình đó, Quốc hội, Chính phủ đã ban hành nhiều giải pháp hỗ trợ kịp thời nhằm nâng cao sức chống chịu cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp thích ứng, duy trì hoạt động, phát triển vượt qua những thách thức của dịch Covid-19 như Nghị quyết số: 43/NQ-QH, 11/NQ-CP, 105/NQ-CP, 68/NQ-CP, 126/NQ-CP, 128/NQ-CP. Những nỗ lực của Quốc hội,

Chính phủ đã tác động tích cực, giúp doanh nghiệp dần thích nghi và bước sang trạng thái phục hồi và phát triển. Dịch bệnh đã khiến các doanh nghiệp Việt Nam phải tự nhìn nhận và đánh giá lại năng lực, khả năng thích ứng, chiến lược và mô hình kinh doanh của mình.

Doanh nghiệp Việt Nam với đa phần là doanh nghiệp nhỏ và vừa, có quy mô nhỏ và thời gian hoạt động ngắn, vì vậy, thường hạn chế về nguồn lực và kinh nghiệm trong ứng phó với những biến động bất ngờ của nền kinh tế, nhất là trong các cuộc khủng hoảng có tác động trên quy mô rộng và thời gian dài như đại dịch Covid-19. Khái niệm ứng phó với khủng hoảng đối với những doanh nghiệp này là một khái niệm tương đối xa lạ và chưa được xem trọng. Khi đối diện với các cuộc khủng hoảng, các doanh nghiệp thường không có sự chuẩn bị kịp thời và không có một kế hoạch phù hợp để ứng phó. Chính vì thế, khi khủng hoảng xảy ra, đa phần các doanh nghiệp phải “loay hoay” tìm hướng đi hoặc trông chờ vào sự hỗ trợ từ bên ngoài, điều này tạo nên rủi ro rất lớn cho doanh nghiệp, khiến hoạt động SXKD của doanh nghiệp bị đình trệ, thậm chí là ngừng hoạt động.

Trong cuộc khủng hoảng Covid-19, một số doanh nghiệp vẫn tồn tại và phát triển, những doanh nghiệp này có chiến lược kinh doanh phù hợp, có mô hình quản trị linh hoạt, kế hoạch và chiến lược kinh doanh thích ứng được với khủng hoảng. Tuy nhiên, số lượng doanh nghiệp này rất nhỏ, đồng thời, doanh nghiệp cũng gặp khó khăn trong việc tiếp cận những thông tin liên quan do chủ đề này vẫn còn mới mẻ ở Việt Nam.

Dịch Covid-19 đến nay cơ bản đã được kiểm soát, tuy nhiên, rủi ro bùng phát dịch bệnh vẫn luôn thường trực và hiệu lực của vắc-xin đã giảm dần theo thời gian. Rủi ro của Dịch Covid-19 khiến một số doanh nghiệp sản xuất cảm chừng, ngần ngại mở rộng quy mô sản xuất, chưa phục hồi như trước dịch. Bên cạnh đó, thực tế hiện nay cho thấy các doanh nghiệp có thể sẽ phải đối mặt với các cuộc khủng hoảng khác liên quan tới: chiến tranh, dịch bệnh, môi trường, tài chính, nhân sự... Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải chuẩn bị kế hoạch để ứng phó với những yếu tố rủi ro, bất định, các cuộc khủng hoảng để phát triển một cách bền vững, tăng cường sức đề kháng trước các cuộc khủng hoảng, góp phần nâng cao sức chống chịu của nền kinh tế. Trong bối cảnh đó, khủng hoảng Covid-19 là một trường hợp điển hình để nghiên cứu.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Báo cáo hướng tới đáp ứng các mục tiêu cụ thể là làm rõ tầm quan trọng của hoạt động lập kế hoạch ứng phó với khủng hoảng, đánh giá kinh nghiệm, chiến lược, bài học kinh nghiệm ứng phó với khủng hoảng dịch Covid-19 và đưa

ra những giải pháp, định hướng nhằm nâng cao năng lực thích ứng với khủng hoảng của doanh nghiệp Việt Nam. Qua đó, đóng góp vào việc xây dựng các chính sách của Chính phủ về hỗ trợ doanh nghiệp trong hoạt động quản trị, nâng cao năng lực dự báo, ứng phó và phục hồi của doanh nghiệp sau các cuộc khủng hoảng trước những biến động của nền kinh tế, đặc biệt đối với các DNNVV; đóng góp vào việc xây dựng các Báo cáo về cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia.

3. Phạm vi

- *Phạm vi không gian và thời gian*: Phân tích, đánh giá khả năng ứng phó của doanh nghiệp Việt Nam với khủng hoảng Covid-19 từ năm 2020 đến nay, đề xuất các giải pháp nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước các cuộc khủng hoảng.

- *Phạm vi nội dung*:

Thực trạng khả năng ứng phó của doanh nghiệp trong cuộc khủng hoảng Covid-19 tại Việt Nam, trong đó nhấn mạnh tới một số nội dung như:

(i) Tầm quan trọng của quản trị khủng hoảng doanh nghiệp trong bối cảnh dịch bệnh và các yếu tố ảnh hưởng tới khả năng ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp;

(ii) Tác động của khủng hoảng Covid-19 đến doanh nghiệp;

(iii) Thực trạng khả năng ứng phó của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh Covid-19 và bài học từ khả năng ứng phó của doanh nghiệp trong cuộc khủng hoảng Covid-19 tại Việt Nam;

(iv) Kinh nghiệm quốc tế trong ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp, kinh nghiệm của cơ quan, Chính phủ trong công tác hỗ trợ doanh nghiệp; quản trị khủng hoảng;

(v) Một số kiến nghị, giải pháp nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước các cuộc khủng hoảng trong tương lai; Kiến nghị giải pháp hỗ trợ của Chính phủ đối với doanh nghiệp trước khủng hoảng.

4. Phương pháp nghiên cứu

- *Nghiên cứu tại bàn*: Phương pháp này được áp dụng chủ yếu trong nội dung rà soát quy định liên quan; tham khảo các báo cáo, số liệu đã được công bố, các tài liệu nghiên cứu sẵn có về tác động của Covid-19 đối với doanh nghiệp Việt Nam và khả năng ứng phó của các doanh nghiệp này với dịch Covid-19.

- *Khảo sát thực tế*: Nghiên cứu được thực hiện dựa trên khảo sát đối với các doanh nghiệp về thực trạng khả năng ứng phó của doanh nghiệp với khủng hoảng, các bài học kinh nghiệm rút ra và các giải pháp để nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước khủng hoảng.

- *Phỏng vấn sâu doanh nghiệp/chuyên gia*: Phương pháp này được kết hợp thực hiện trong quá trình nghiên cứu, đối tượng là một số doanh nghiệp điển hình thuộc các lĩnh vực khác nhau trong nền kinh tế và hiệp hội doanh nghiệp nhằm tìm ra các bài học để kiến nghị các giải pháp phù hợp.

5. Cấu trúc của Báo cáo

Ngoài phần giới thiệu và kết luận, Báo cáo nghiên cứu gồm những phần chính như sau:

Phần I: Tầm quan trọng của quản trị khủng hoảng doanh nghiệp trong bối cảnh dịch bệnh và các yếu tố ảnh hưởng tới khả năng ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp;

Phần II: Tác động của khủng hoảng Covid-19 đến doanh nghiệp;

Phần III: Thực trạng khả năng ứng phó của doanh nghiệp trong cuộc khủng hoảng Covid-19;

Phần IV: Kinh nghiệm quốc tế trong ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp; hỗ trợ doanh nghiệp và quản trị khủng hoảng;

Phần V: Những giải pháp nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước các cuộc khủng hoảng.

I. TẦM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ KHỦNG HOẢNG DOANH NGHIỆP TRONG BỐI CẢNH DỊCH BỆNH VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI KHẢ NĂNG ỨNG PHÓ VỚI KHỦNG HOẢNG CỦA DOANH NGHIỆP

1. Khủng hoảng và tầm quan trọng của quản trị khủng hoảng doanh nghiệp trong bối cảnh dịch bệnh

1.1. Khái niệm khủng hoảng và các đặc điểm

Khủng hoảng là vấn đề lớn mà nhân loại thường phải đối mặt, trên nhiều lĩnh vực, ở mọi quốc gia, thậm chí mang tính toàn cầu. Có nhiều cách tiếp cận và giải thích về khủng hoảng. Theo Jonathan Bernstein, một chuyên gia xử lý khủng hoảng người Mỹ thì: “khủng hoảng là tình thế đe dọa nghiêm trọng tới uy tín, làm gián đoạn nghiêm trọng công việc hoặc hoạt động kinh doanh, ảnh hưởng tiêu cực tới giá trị cổ phiếu”. Còn Tạp chí Kinh doanh Havard thì định nghĩa rằng “khủng hoảng là một tình thế đã đạt tới giai đoạn nguy hiểm, gay cấp, cần phải có sự can thiệp khẩn trương và bất thường để tránh hay để sửa chữa thiệt hại lớn”.

Khủng hoảng thường xảy ra nhanh (nên còn được gọi là tình huống khẩn cấp), bất ngờ, bất định, dù rằng đa số các trường hợp thì mầm mống của khủng hoảng đã được “ủ” từ rất lâu trước đó; liên tục thay đổi quy mô, tốc độ, thậm chí vượt ra khỏi sự tính toán, tầm kiểm soát của con người. Việc loại bỏ hoàn toàn khủng hoảng khỏi thế giới là điều phi thực tế. Hầu như không thể dự báo được thời gian, địa điểm, hình thái lộ diện và nhất là hậu quả của khủng hoảng.

Khủng hoảng thường có tác động lớn, thường là đa lĩnh vực, hiệu ứng lan truyền nhanh, rộng. Người ta thường đo mức độ khủng hoảng cũng như đánh giá một hiện tượng đã đạt đến mức khủng hoảng hay không chủ yếu ở hậu quả của nó, chứ không phải là hiện tượng ban đầu mà nó biểu hiện, tác động. Một hiện tượng bất thường và nguy hiểm khi vẫn tồn tại trong không gian hẹp, đang được kiểm soát thì chưa là khủng hoảng; khi lan rộng, không kiểm soát được và có những tác động lớn thì mới được coi là khủng hoảng. Nói chung, một trạng thái bất thường xảy ra (điều kiện cần) chỉ là hoặc dẫn đến khủng hoảng nếu nó làm lung lay, rung chuyển, phá vỡ hệ thống, thiết chế cũ hoặc buộc hệ thống, thiết chế cũ phải thực hiện những công việc mới, chưa có tiền lệ (điều kiện đủ).

1.2. Tầm quan trọng của việc quản trị khủng hoảng và xây dựng chiến lược, kế hoạch ứng phó trong dài hạn của doanh nghiệp

Doanh nghiệp không thể tránh được mọi cuộc khủng hoảng, nhưng có thể làm cho khủng hoảng trở nên bớt nghiêm trọng bằng cách kiểm soát chúng. Giảm

thiếu tối đa hậu quả do khủng hoảng gây ra là mục đích của quản trị khủng hoảng. Quản trị khủng hoảng là khái niệm có nội hàm phức tạp, nhiều cách hiểu, nhưng tựu trung là một quá trình sắp xếp, chuẩn bị và ứng phó, khắc chế và giải quyết khủng hoảng cũng như hậu quả của nó.

Tổ chức tài chính thế giới (IFC) khi đưa ra lời khuyên cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong cẩm nang “Vượt qua khủng hoảng” đã nhấn mạnh yếu tố quản trị doanh nghiệp. Theo đó, nếu có một hệ thống quản trị doanh nghiệp tốt, doanh nghiệp sẽ thiết lập được sự kiểm soát giữa các bên có liên quan, tăng sự minh bạch, rõ ràng của các kênh thông tin, báo cáo, nâng cao trách nhiệm giải trình ở các tầng khác nhau của doanh nghiệp, thiết lập được hệ thống kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro và xây dựng được các chuẩn mực cao về đạo đức xuyên suốt trong toàn bộ doanh nghiệp.

Khi khủng hoảng tác động tới doanh nghiệp, một hệ thống quản trị doanh nghiệp tốt sẽ cho phép doanh nghiệp lập kế hoạch đối phó với khủng hoảng một cách hiệu quả, xác định và truyền đạt được vai trò và trách nhiệm một cách rõ ràng, cũng như thiết lập được một chiến lược trao đổi thông tin có hiệu quả. Các hành động này sẽ giúp doanh nghiệp nhanh chóng phục hồi sau khủng hoảng và giảm thiểu những thiệt hại tới hoạt động kinh doanh.

Đối với quản trị khủng hoảng, một hệ thống quản trị doanh nghiệp tốt có thể cho phép Hội đồng quản trị và các thành viên Ban điều hành cấp cao nắm bắt được các vấn đề nảy sinh và phòng tránh trước khi các vấn đề này trở thành khủng hoảng hoặc thảm họa. Hơn nữa, nếu một vấn đề vẫn phát sinh mặc dù đã có một hệ thống quản trị tốt (chẳng hạn như do tác động của nhân tố bên ngoài), vai trò trách nhiệm của các cá nhân đưa ra quyết định sẽ được xác định rõ ràng, các bộ phận và các cá nhân trong doanh nghiệp sẽ biết phải làm gì, các biện pháp dự phòng được đưa ra thảo luận một cách cởi mở và doanh nghiệp có thể nhanh chóng tìm ra các giải pháp thích ứng.

Một cuộc khủng hoảng thực sự thường đến bất ngờ với rất ít hoặc không có dấu hiệu cảnh báo trước. Nếu không được chuẩn bị để ứng phó với các tình huống bất ngờ thì khủng hoảng có thể có tác động sâu rộng đến doanh nghiệp. Một doanh nghiệp được chuẩn bị sẵn sàng để vượt qua cơn bão thì cơ hội sống sót cao hơn nhiều so với những doanh nghiệp đang hoạt động mà không có chính sách, thủ tục và cấu trúc cho trường hợp khẩn cấp. Đó là lý do mỗi doanh nghiệp, tổ chức cần phải có một kế hoạch quản trị khủng hoảng.

Trong những năm gần đây, kết quả đánh giá quản trị doanh nghiệp cho thấy, các doanh nghiệp quản trị tốt có kết quả kinh doanh tốt hơn các doanh nghiệp

quản lý kém. Với năng lực quản trị tốt, doanh nghiệp sẽ tối đa hoá được hiệu quả kinh doanh, nâng cao khả năng cạnh tranh, chiếm lĩnh được thị trường, vượt qua và phục hồi sau khủng hoảng nhanh hơn, đồng thời giảm xung đột lợi ích giữa các bên có quyền lợi liên quan. Doanh nghiệp cần vượt lên trên sự tuân thủ theo cách đối phó, tự nguyện áp dụng ở mức cao hơn luật, hướng đến quản trị doanh nghiệp ở mức tiên bộ. Các doanh nghiệp cần nhận thức rằng, quản trị tốt trước hết là làm vì lợi ích của doanh nghiệp, đặc biệt là trong việc nâng cao khả năng ứng phó với khủng hoảng.

Bằng cách xây dựng một kế hoạch quản trị khủng hoảng, xây dựng chiến lược, kế hoạch ứng phó với khủng hoảng trong dài hạn, doanh nghiệp sẽ có một kho tài nguyên có thể sử dụng bất cứ lúc nào. Trong thực tế, các mối đe dọa, khủng hoảng có rất nhiều hình dạng và quy mô, do đó, việc hoạch định chiến lược quản trị cho doanh nghiệp sẽ giúp xác định các cuộc khủng hoảng tiềm ẩn và có phương án xử lý khi có bất kỳ cuộc khủng hoảng nào có thể xảy ra. Mặc dù không thể xác định từng cuộc khủng hoảng tiềm ẩn doanh nghiệp có thể phải đối mặt, nhưng với việc lập kế hoạch quản trị khủng hoảng và chiến lược ứng phó trong dài hạn, doanh nghiệp sẽ biết phải làm gì khi đối mặt với các thảm họa khác nhau. Việc có kế hoạch ứng phó với khủng hoảng cũng giúp tạo ra cảm giác an tâm cho các thành viên của doanh nghiệp khi họ biết mình sẽ được bảo vệ, giúp cải thiện tinh thần làm việc cũng như sự gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp, đồng thời, cũng giúp giảm thời gian gián đoạn hoạt động của doanh nghiệp, giảm thiểu tác động tiêu cực đến hoạt động SXKD của doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy hiện nay vẫn chưa có khái niệm về khủng hoảng doanh nghiệp và quản trị khủng hoảng doanh nghiệp trong các văn bản quy phạm pháp luật về doanh nghiệp. Do đó, chưa có căn cứ để các cơ quan quản lý nhà nước, bộ, ngành, địa phương ban hành các kế hoạch trợ giúp doanh nghiệp nhằm giải quyết những khó khăn, thách thức của doanh nghiệp khi đối diện với khủng hoảng. Đồng thời, đại dịch Covid-19 đã chạm tới một khái niệm mà trước đây, ít doanh nghiệp quan tâm tới, đó là khái niệm quản trị khủng hoảng. Đó là những giải pháp được lên kế hoạch và chỉ đạo sát sao nhằm kiểm soát khủng hoảng. Doanh nghiệp cần phải thiết lập kế hoạch quản lý khủng hoảng chính là để đối phó với những vấn đề tiêu cực có thể xảy ra với doanh nghiệp. Điều này giúp doanh nghiệp duy trì uy tín và thương hiệu của mình trước khách hàng, đối thủ cạnh tranh và những bên liên quan; bảo vệ các thành tố nội tại bên trong của doanh nghiệp khi có những tình huống xấu nhất có thể xảy ra; giúp doanh nghiệp luôn ở trong tâm thế chuẩn bị để đối phó với những khủng hoảng tệ nhất xảy ra; duy trì hoạt động ổn định của doanh nghiệp kể cả trong thời điểm khủng hoảng...

Trong bối cảnh đại dịch đã gây ra những diễn biến phức tạp trên phạm vi toàn cầu và Việt Nam, ảnh hưởng không nhỏ tới nhiều ngành kinh tế, doanh nghiệp cần phải có sự xoay chuyển liên tục trong định hướng chiến lược cũng như phương thức thực thi các chiến lược đó. Đảm bảo kế hoạch thích ứng và duy trì hoạt động, xem xét lại chiến lược và mô hình kinh doanh, cũng như xác định vị thế thị trường là điều doanh nghiệp cần ưu tiên để phát triển trong dài hạn.

Bên cạnh đó, cuộc khủng hoảng Covid-19 được đánh giá như một cuộc sàng lọc, là “liều thuốc thử” cho nhà lãnh đạo kiên tâm, doanh nghiệp kiên cường. Những doanh nghiệp yếu kém sẽ phải rời đi và để lại sân chơi cho các doanh nghiệp có hệ thống quản trị tốt. Không chỉ chứng tỏ được sự vững vàng trong cơn bão, các doanh nghiệp này còn tìm được cơ hội trong nguy nan, thậm chí chuyển nguy thành cơ để sẵn sàng hồi phục và bứt phá trong bối cảnh mới. Đây là minh chứng cho tầm quan trọng của quản trị tốt.

Có thể nói, các doanh nghiệp luôn có những khác biệt về sự nhanh nhạy và tầm nhìn dài hạn, và những đặc điểm này đã định hướng cho nhiều doanh nghiệp ứng phó với cuộc khủng hoảng. Kết quả khảo sát của Deloitte cho thấy rằng trong việc hướng tới xây dựng các tổ chức kiên cường có khả năng vượt qua cuộc khủng hoảng tiếp theo tốt hơn, các lãnh đạo doanh nghiệp tin rằng tăng trưởng và công nghệ là hai trong những yếu tố quan trọng nhất đối với các tổ chức có khả năng phục hồi cao, nhưng họ cũng nhận ra sự cần thiết phải có chiến lược dài hạn phù hợp với tham vọng, đầu tư vào nhân viên, củng cố tình hình vốn, cũng như quản trị tài nguyên môi trường và nguồn lực xã hội.

1.3. Tầm quan trọng của ứng dụng CNTT, CDS trong quản trị SXKD của doanh nghiệp

(i) Vai trò của ứng dụng CNTT, CDS trong quản trị SXKD của doanh nghiệp

CDS trong doanh nghiệp là việc ứng dụng các giải pháp công nghệ số vào các quá trình sản xuất, kinh doanh, quản trị doanh nghiệp, để tạo ra những giá trị mới. Đồng thời, CNTT đang hiện diện và đóng vai trò quan trọng không thể thiếu trong quá trình quản trị, điều hành các hoạt động SXKD của mỗi doanh nghiệp. Sự phát triển và ứng dụng của Internet đã làm thay đổi mô hình và cách thức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, việc chuyển dần các giao dịch truyền thống sang giao dịch điện tử đã ảnh hưởng đến vị trí, vai trò và cả nhu cầu của các bên hữu quan (khách hàng, nhà cung cấp, nhà đầu tư...) của doanh nghiệp.

CNTT là một trong những giải pháp tối ưu để quản lý doanh nghiệp. Có nhiều mô hình đầu tư CNTT trong doanh nghiệp, mỗi mô hình có cách tiếp cận khác nhau nhưng đều có chung mục đích là giúp doanh nghiệp xác định được lộ trình đầu tư

và mối quan hệ giữa các thành phần trong bức tranh tổng thể về ứng dụng CNTT trong doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp cần phải chọn cho mình mô hình đầu tư CNTT cho phù hợp để phát huy hiệu quả các khoản đầu tư, phục vụ cho mục tiêu kinh doanh và phù hợp với năng lực khai thác công nghệ của doanh nghiệp.

Đây là sự thay đổi quan trọng, mang tính tổ chức, liên quan đến toàn bộ doanh nghiệp từ chiến lược đến con người, cấu trúc tổ chức. CDS được đánh giá là xu hướng tất yếu, mang lại lợi ích toàn diện, giúp gia tăng khả năng cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, tối ưu năng suất lao động, kết nối giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, cũng như thúc đẩy hiệu quả quản trị doanh nghiệp. Đặc biệt, trong bối cảnh các doanh nghiệp vừa và nhỏ phải đối mặt với những thách thức lớn từ tác động tiêu cực của Covid-19, CDS là một trong những chiến lược then chốt mà các doanh nghiệp đã và đang đẩy mạnh thực hiện nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong tình hình mới, cũng như phục hồi sau đại dịch.

(ii) Nhận thức của các doanh nghiệp về ứng dụng CNTT, CDS

Thực tế cho thấy, các doanh nghiệp đã có nhận thức bước đầu về tầm quan trọng của CNTT nhưng số lượng các doanh nghiệp có thể khai thác được sâu khả năng của CNTT mới chỉ dừng lại ở con số ít ỏi.

Theo nghiên cứu của American Express, CNTT hiện chiếm 19% chi phí kinh doanh. Công nghệ mang lại rất nhiều lợi ích tuyệt vời. Lợi ích gắn kết nhân viên với khách hàng, lợi ích cho người tiêu dùng khi mua sản phẩm/dịch vụ, lợi ích trong việc quản lý và bảo vệ dữ liệu của doanh nghiệp. Rất nhiều doanh nghiệp đã thành công khi tận dụng được những lợi thế của CNTT. Thực tế cho thấy, theo một báo cáo của Deloitte, các doanh nghiệp sử dụng CNTT vào hoạt động kinh doanh có mức tăng trưởng doanh thu cao gấp bốn lần so với các tổ chức không ứng dụng.

Chương trình quản trị quan trọng nhất, được sử dụng rộng rãi nhất trong các doanh nghiệp là quản lý tài chính, kế toán. Khoảng 88% số doanh nghiệp áp dụng CNTT có sử dụng phần mềm kế toán tài chính, nhưng ngay cả đối với những doanh nghiệp đã ứng dụng CNTT, chỉ có khoảng 20% các phần mềm thỏa mãn được yêu cầu của họ.

DNNVV chưa thực sự thấy được lợi ích lớn lao của CNTT, chưa làm quen được với hình thức kinh doanh trong môi trường thương mại điện tử, chưa có am hiểu về CNTT với một tầm nhìn chiến lược nên chưa có sự quan tâm cần thiết. Nguyên nhân là đa số các doanh nghiệp không có bộ phận chuyên trách về CNTT, ít chú trọng cử nhân viên đi đào tạo về CNTT và ít đầu tư thời gian và tiền bạc để được tư vấn chuyên sâu về các ứng dụng CNTT. Bên cạnh đó, khả năng tài chính

của doanh nghiệp, chính sự hạn hẹp về ngân quỹ đã khiến họ không thể đầu tư có chiều sâu vào các ứng dụng CNTT vì vậy nhiều doanh nghiệp triển khai thiếu tính hệ thống, không đạt hiệu quả cao.

Covid-19 đã có những tác động tiêu cực tới các doanh nghiệp nói chung và DNNVV nói riêng. Tuy nhiên, thực tế cũng cho thấy đại dịch là chất xúc tác khiến làn sóng CDS tại doanh nghiệp diễn ra mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Cộng đồng doanh nghiệp đã tích cực, chủ động tìm hướng đi mới, áp dụng CDS trong vận hành doanh nghiệp để có thể duy trì tối đa hoạt động sản xuất và kinh doanh. CDS đối với doanh nghiệp, không còn chỉ là tầm nhìn, mà là nhu cầu cần thiết để tồn tại và phát triển trong bối cảnh Covid-19 cũng như xu thế phát triển chung của toàn cầu.

Theo khảo sát được công bố trong tháng 9/2021 của VCCI trên 10.000 doanh nghiệp, Covid-19 đã tác động đến 87,2% doanh nghiệp. Nhiều công ty sụt giảm từ 50 - 90% doanh thu so với trước dịch, thậm chí có những doanh nghiệp đã phải tạm ngừng SXKD. Trong bối cảnh đó, CDS được xem là một trong những giải pháp then chốt giúp DNNVV tồn tại cũng như thêm cơ hội bước ra khỏi khủng hoảng và phát triển mạnh mẽ hơn sau đại dịch Covid-19.

Nhiều DNNVV cũng đã nhận thức được tầm quan trọng của việc đẩy nhanh quá trình số hóa. Theo số liệu khảo sát của Hiệp hội DNNVV Việt Nam có tới hơn 80% lãnh đạo doanh nghiệp muốn CDS và 65% doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư mạnh vào CDS. Điều này đã cho thấy nhu cầu chuyển đổi mạnh mẽ và tinh thần chuyển mình theo xu thế của khối doanh nghiệp này.

Cũng theo khảo sát của VCCI khi đánh giá tác động của Covid-19 đến hoạt động của doanh nghiệp và phân tích xu hướng ứng dụng CDS để vượt qua khó khăn cho thấy, dịch Covid-19 đã giúp các doanh nghiệp nhận thức và thúc đẩy CDS thông qua việc ứng dụng công nghệ số. Theo đó, chỉ trong vòng 6 tháng năm 2021, kết quả đạt được đã bằng gần một nửa số doanh nghiệp CDS trong nhiều năm trở lại đây. Đến nay, những doanh nghiệp còn lại cũng đã bắt đầu quan tâm đến CDS.

Tỷ lệ các doanh nghiệp lớn ứng dụng các công nghệ số cao hơn, tuy nhiên các DNNVV cũng đã dần bắt kịp kể từ khi Covid-19 xuất hiện. Các doanh nghiệp đã ứng dụng công nghệ số trong việc nâng cao năng lực quản trị, tập trung vào các vấn đề như mua hàng, bán hàng, quản trị nội bộ, logistics, sản xuất và marketing. Trong đó, có các hoạt động như sử dụng thương mại điện tử, mạng xã hội, thanh toán điện tử, sử dụng các phần mềm quản lý nhân sự từ xa, quản lý chứng từ, kho hàng,...

(iii) Cơ hội do ứng dụng CNTT, CDS đem lại

Theo các chuyên gia, dịch bệnh đặt ra nhiều thách thức nhưng cũng đem đến cơ hội phát triển cho các doanh nghiệp. Thói quen người dùng thay đổi trong đại dịch khiến nhu cầu sử dụng dịch vụ trên các nền tảng số ngày càng cao. Nghiên cứu của Google, Temasek và Bain & Company cho thấy từ khi bắt đầu đại dịch đến nửa đầu năm 2021, Việt Nam có thêm 8 triệu người tiêu dùng kỹ thuật số mới với 55% trong số họ đến từ các khu vực không phải thành phố lớn. Thống kê này cho thấy không chỉ doanh nghiệp CDS mà ngay cả thói quen người dùng cũng chuyển sang môi trường số hóa rất nhanh. Bên cạnh đó, Việt Nam là quốc gia tham gia hội nhập sâu rộng với nhiều Hiệp định Thương mại tự do (FTA) đã được ký kết và có hiệu lực. Do đó, muốn nắm bắt được những cơ hội hội nhập mang lại thì doanh nghiệp phải nhanh chóng tái cơ cấu sản xuất, ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật, CDS vào SXKD, hướng đến nền SXKD thông minh để tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu.

Báo cáo “Chỉ số phát triển kỹ thuật số của DNNVV khu vực châu Á - Thái Bình Dương” do Cisco thực hiện cho biết quá trình số hóa của các DNNVV tại Việt Nam có thể đóng góp từ 24-30 tỷ USD vào GDP trong năm 2024 và góp phần vào phục hồi kinh tế hậu Covid-19.

(iv) Một số khó khăn, thách thức trong ứng dụng CNTT, CDS

Khảo sát của VCCI cũng chỉ ra CDS trong doanh nghiệp còn có nhiều rào cản. Cụ thể, chi phí ứng dụng công nghệ số cao; thiếu cơ sở hạ tầng; sợ rò rỉ dữ liệu cá nhân, doanh nghiệp; khó khăn trong thay đổi tập quán kinh doanh; khó khăn trong việc tích hợp các công cụ CNTT; các quy tắc, quy định không phù hợp với số hóa; thiếu cam kết, hiểu biết của người lao động, nhận thức của chủ doanh nghiệp, trình độ khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo còn chưa cao...

Trong khi các DNNVV gặp khó khăn nhiều hơn liên quan đến các vấn đề nguồn lực nội bộ, thì các doanh nghiệp lớn lo sợ nhiều hơn đến các vấn đề bên ngoài khi ứng dụng công nghệ số như vấn đề về an toàn thông tin, an ninh mạng bởi các doanh nghiệp này là một trong những đối tượng thường bị tin tặc nhắm đến. Vô hình trung, nỗi lo về đảm bảo an ninh mạng, an toàn thông tin đã khiến các doanh nghiệp này chùn bước, đánh mất những lợi ích của quá trình số hóa. Theo báo cáo của Cisco, 17% doanh nghiệp còn thiếu nhân lực có kỹ năng số; 16,7% doanh nghiệp thiếu nền tảng CNTT; 15,7% doanh nghiệp thiếu tư duy kỹ thuật số hoặc các thách thức về văn hóa trong doanh nghiệp.

Đối với thách thức về việc triển khai, một khảo sát của Hiệp hội Phần mềm và Dịch vụ CNTT Việt Nam (VINASA) cũng đã cho biết, 69% doanh nghiệp

không biết lựa chọn đối tác nào để triển khai CDS, 72% không biết bắt đầu từ đâu, 92% không biết CDS như thế nào. Qua đại dịch Covid-19, hầu hết tổ chức đều xác định CDS là bắt buộc nhưng điều quan trọng là làm thế nào để triển khai thành công, làm sao chọn được một lộ trình, cách tiếp cận phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp.

Sẽ không có một mô hình mẫu chung để thành công cho tất cả, do đó mỗi doanh nghiệp cần phải lựa chọn làm sao để thay đổi phù hợp cho từng công ty, làm sao tìm được đối tác có đủ năng lực, tin tưởng để cùng nhau vươn ra biển lớn. Có thể nói khủng hoảng là cơ hội đưa tất cả doanh nghiệp về cùng một điều kiện. Các doanh nghiệp nhanh chóng tăng tốc CDS hơn thì sẽ đi qua khủng hoảng nhanh hơn thông qua việc tận dụng dữ liệu và các giải pháp công nghệ để vừa hoạt động vừa ứng phó để phát triển.

1.4. Tầm quan trọng của quản trị tài chính trong quản trị doanh nghiệp

Quản trị tài chính tốt giúp doanh nghiệp phát triển an toàn, bền vững, chủ động ứng phó với các cú sốc tài chính hiệu quả. Thông qua việc giải quyết các mối quan hệ tài chính của doanh nghiệp với môi trường kinh doanh, giúp doanh nghiệp xác định nhu cầu các yếu tố đầu vào, xác định khả năng cung ứng các sản phẩm đầu ra; tạo điều kiện cho doanh nghiệp chủ động huy động đủ, kịp thời nguồn vốn phục vụ kinh doanh và sử dụng linh hoạt các công cụ huy động vốn; xác định chính xác giá trị của doanh nghiệp, thúc đẩy doanh nghiệp không ngừng hoàn thiện các phương thức kinh doanh để đạt hiệu quả cao hơn. Như vậy, quản trị hoạt động tài chính doanh nghiệp có chức năng cơ bản là huy động và sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực tài chính phù hợp với yêu cầu của hoạt động SXKD của doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Thông qua quản trị tài chính, doanh nghiệp tạo được sự cân đối thường xuyên giữa cầu về vốn và khả năng tài chính của doanh nghiệp; hiểu rõ đặc điểm của từng nguồn vốn để lựa chọn các quyết định cạnh tranh thu hút vốn; khai thác, sử dụng các nguồn vốn với hiệu quả kinh tế cao nhất.

Dòng tiền được coi như là dòng máu nuôi sống doanh nghiệp, do vậy quản trị dòng tiền là một trong những nội dung vô cùng quan trọng trong quản trị tài chính của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tế cho thấy không phải doanh nghiệp Việt Nam nào cũng chú trọng vào quản lý dòng tiền mà chỉ tập trung vào chăm chút chỉ tiêu lợi nhuận. Một trong những trường hợp phổ biến ở các doanh nghiệp Việt Nam đó là các doanh nghiệp tăng trưởng rất nhanh nhưng lợi nhuận lại vượt xa số tiền mặt thực tế nhận được. Tình huống này làm cho các doanh nghiệp dễ bị cạn kiệt về tiền mặt.

Theo điều tra của VCCI, trong quý I/2020, có tới 60% số doanh nghiệp

thuộc nhóm khảo sát rơi vào tình trạng thiếu vốn, đứt dòng tiền và 40% doanh nghiệp thì rơi vào tình trạng thiếu nguồn cung nguyên liệu. Dòng tiền thu từ bán hàng, cung cấp dịch vụ không có trong khi các nhu cầu thanh toán chi phí hoạt động, chi phí lãi vay vẫn liên tục phát sinh. Như vậy, cùng với việc các doanh nghiệp không xây dựng kế hoạch quản trị dòng tiền và quy trình quản lý tài chính nội bộ từ trước sẽ khiến cho việc kiểm soát dòng tiền của doanh nghiệp đã lỏng lẻo nay còn gặp nhiều khó khăn hơn.

Khi thiếu hụt tiền mặt, các doanh nghiệp sẽ tìm đến kênh huy động vốn trên thị trường tài chính. Tuy nhiên, các doanh nghiệp cũng gặp không ít trở ngại khi tiếp cận kênh huy động này. Trong báo cáo tổng hợp vào đầu tháng 5/2020 của Ngân hàng Nhà nước, tín dụng của toàn ngành Ngân hàng tăng 1,2% tuy nhiên khu vực doanh nghiệp lại giảm 0,8%. Điều này cho thấy, các doanh nghiệp thiếu hụt lớn về nguồn vốn.

Nguyên nhân chủ yếu do các doanh nghiệp bị thiếu tài sản đảm bảo. Theo khảo sát của VCCI, hiện có tới 90% các DNNVV thiếu tài sản đảm bảo nên khi rơi vào khó khăn lại càng khó tiếp cận nguồn vốn.

Một nguyên nhân nữa khiến cho việc tiếp cận vốn tín dụng của các doanh nghiệp khó khăn là các doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu minh bạch về thông tin. Báo cáo tài chính của các doanh nghiệp thiếu sự đồng nhất, không được kiểm toán và độ tin cậy không cao. Các doanh nghiệp cũng không có nhiều kinh nghiệm trong việc lập báo cáo kinh doanh, quản trị dòng tiền. Điều này khiến việc thu thập thông tin về các doanh nghiệp rất khó khăn và tốn kém. Vì lẽ đó, các tổ chức tài chính khó có thể cho doanh nghiệp vay, bởi những rủi ro tín dụng mà họ có thể gặp phải.

Công tác quản trị hàng tồn kho của doanh nghiệp cũng gặp nhiều thách thức do bị thiếu hụt nghiêm trọng nguồn cung ứng nguyên liệu phục vụ cho sản xuất. Rất nhiều ngành sản xuất trong nước bị phụ thuộc nguồn nguyên vật liệu nhập khẩu từ Trung Quốc, trong khi vận chuyển hàng hóa từ thị trường này gặp nhiều khó khăn do dịch bệnh. Ví dụ như ngành Dệt may, Trung Quốc đóng vai trò cung cấp nguồn đầu vào rất lớn, chiếm tới 60% giá trị vải, hơn 55% giá trị xơ sợi và khoảng 45% giá trị phụ liệu. Hay như ngành công nghiệp sản xuất ô tô cũng bị gián đoạn sản xuất, do phần lớn các phụ tùng linh kiện sản xuất ô tô của các doanh nghiệp này cũng đến từ Trung Quốc và Hàn Quốc - hai địa điểm bùng phát dịch bệnh Covid-19 mạnh mẽ nhất khu vực châu Á.

Về trình độ của Ban lãnh đạo doanh nghiệp nói chung và Giám đốc tài chính doanh nghiệp nói riêng, tại Việt Nam, cơ cấu doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ chiếm

tuyệt đại đa số lên tới 95-96% với một đặc thù là thiếu tính cạnh tranh, thiếu liên kết, lệ thuộc nhiều vào các chính sách ban hành của Nhà nước, thiếu tinh thần đổi mới sáng tạo. Chiến lược hoạt động của nhóm doanh nghiệp này gần như không có, hoặc rất ngắn hạn, động cơ chớp giật do vậy các doanh nghiệp này rất khó trưởng thành.

Với quy mô hoạt động nhỏ nên hầu hết các doanh nghiệp đều đang hoạt động với một mô hình quản trị kém bài bản, các bộ phận quản trị trong doanh nghiệp không có sự tách biệt rõ ràng, không chuyên môn hóa và đúng chức năng, dẫn đến từng khâu trong doanh nghiệp đều không được làm tốt. Tại các doanh nghiệp siêu nhỏ, công tác quản trị chủ yếu mang tính tự phát, không có tính hệ thống, không được đào tạo chính quy, không phân chia chuyên môn cho các bộ phận chức năng, chủ yếu mang nặng yếu tố “kinh nghiệm”. Với một tổ chức, khi bộ phận đứng đầu chưa thực sự làm tốt, thì việc cả hệ thống dễ dàng bị phá hỏng là điều khó tránh khỏi. Đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến sự yếu và kém của các doanh nghiệp của Việt Nam, cũng như ảnh hưởng đến sự phục hồi và phát triển của các doanh nghiệp sau đại dịch.

2. Các yếu tố ảnh hưởng tới khả năng ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp

2.1. Về hình thức sở hữu

DN FDI và doanh nghiệp trong nước có cách thức ứng phó và vượt qua khủng hoảng khác nhau. DN FDI có quan hệ hữu cơ gắn kết với thị trường nước ngoài nên những tác động từ thị trường bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp tới sản xuất của đối tượng này. Các doanh nghiệp này có nguồn lực như tài chính, năng lực tổ chức nên có điều kiện để ứng phó tốt hơn (có bài bản hơn) với biến động của dịch Covid, như bản thân các doanh nghiệp này đều áp dụng các quy trình sản xuất khá tiên tiến, thậm chí là quy trình ISO 9001 với phiên bản mới nhất lại chính là phiên bản đặt trọng tâm vào yếu tố quản lý rủi ro. Các doanh nghiệp trong nước chủ yếu có quy mô vừa và nhỏ và thường có đặc điểm giới ứng phó và có giải pháp tình thế, dễ cạn vốn lưu động, dễ thành lập và rút lui để tái gia nhập (như dễ dàng tuyển dụng hay giảm biên chế dưới nhiều hình thức...) và thiên về tính linh hoạt chứ chưa có chiến lược tầm nhìn dài hạn. Các DN FDI ngoài ra còn có tính tổ chức thể hiện ở việc liên kết hội đoàn để tạo ra tiếng nói có trọng lượng và bản thân các hội viên của các hiệp hội này có nhiều doanh nghiệp là các văn phòng tư vấn có tên tuổi nên có thể tập hợp và đưa ra những kiến nghị hay giải pháp đề xuất có tính lý luận và đã có nhiều cuộc gặp giữa đại diện của các hiệp hội doanh nghiệp nước ngoài với đại diện cao nhất của chính quyền tỉnh và thành phố, thậm

chí với Thủ tướng của Việt Nam.

2.2. Về địa bàn và quy mô

Có sự khác biệt giữa doanh nghiệp hoạt động riêng lẻ và doanh nghiệp hoạt động trong khu công nghiệp tập trung. Khi đại dịch bùng phát và có nguy cơ lan rộng tại các khu công nghiệp tại tỉnh Bắc Giang hay Bình Dương thì lúc này cần có giải pháp đặc thù cho cả khu công nghiệp hay vùng chứ không còn gói gọn trong phạm vi một doanh nghiệp. Một ví dụ đáng lưu ý là trường hợp thành phố Hải Phòng khi chính quyền có giải pháp tổ chức để hỗ trợ hoạt động của các khu công nghiệp tập trung trên địa bàn tỉnh được coi là khá thành công. Một số phương châm chỉ đạo để ứng phó với đại dịch áp dụng cho các địa phương như “Ba tại chỗ, một cung đường, hai điểm đến” khi áp dụng vào địa bàn đặc thù như thành phố Hồ Chí Minh thì lại tỏ ra bất cập trong tình huống khủng hoảng gia tăng ví dụ như không có đủ quỹ đất để xây dựng các khu nhà trọ quy mô lớn cho người lao động...).

2.3. Trên phương diện về ngành, lĩnh vực

Trong thời gian đại dịch Covid-19 bùng phát dữ dội, các địa phương phải thực hiện nghiêm ngặt quy định về giãn cách xã hội nhưng trên thực tế vẫn có thể thấy ngành y tế, phân phối lưu thông hàng nhu yếu phẩm vẫn phải hoạt động hết công suất, cảng biển, hàng không, nhất là hàng không quốc tế dù phải áp dụng những quy định cách ly kiểm dịch nhưng vẫn không thể không hoạt động. Và tình hình diễn biến của dịch khi lắng xuống, khi bùng phát khó lường nên không thể nhất loạt cùng đóng cửa hay mở cửa như nhau được. Có thể tham khảo bài học phân ngành của Malaysia khi phân ngành sản xuất và dịch vụ ra các nhóm để căn cứ vào diễn biến dịch bệnh mà có các ưu tiên điều tiết đóng mở khác nhau với các nhóm ngành khác nhau như ngành logistic phân phối lưu thông, ngành cung ứng vật tư nhu yếu phẩm, ngành sản xuất công ích điện nước, ngành xuất khẩu chủ lực...

2.4. Về hệ sinh thái và tính liên ngành

Cần có một nền tảng và giao diện phù hợp với tư cách là hình thức tổ chức để tranh thủ thế mạnh của CNTT để tăng cường vai trò của các hiệp hội ngành nghề trong việc nắm bắt tình hình diễn biến của doanh nghiệp có thể bắt mạch và chẩn đoán nhanh tình hình sức khỏe doanh nghiệp với một số tiêu chí đơn giản và thiết thực nhất để các cấp lãnh đạo cấp cao có thể kịp thời can thiệp khi cần thiết. Khi các cam kết quốc tế liên quan tới các hiệp định thương mại tự do có thể hạn chế khả năng trợ cấp của Chính phủ cho doanh nghiệp cụ thể thì việc hỗ trợ triển khai các dự án kết nối trao đổi thông tin đa chiều như trên đòi hỏi phải có ngân sách và như vậy tránh việc giao nhiệm vụ nhưng không có nguồn lực thực hiện

hay không có tính khả thi khi kết nối liên ngành. Xét bản thân mỗi đơn vị như là một thực thể thì doanh nghiệp đó nằm trong một chuỗi giá trị ngành có đầu vào và đầu ra, các tác động đó có ảnh hưởng liên hoàn. Đơn cử những thách thức chính mà doanh nghiệp phải đối phó là thiếu dòng tiền hoạt động vốn lưu động, thiếu nguyên liệu đầu vào, thiếu nhân công và đầu ra là khó khăn trong thực hiện đơn hàng. Phân tách tiếp các chỉ số trên có thể thấy các chỉ số phụ ví dụ như các quan ngại chính về phương diện tài chính như trả công lao động và an sinh xã hội, thanh toán tiền vay, chi phí cố định.

II. TÁC ĐỘNG CỦA KHỦNG HOẢNG COVID-19 ĐẾN DOANH NGHIỆP

1. Tác động của dịch bệnh Covid-19 đến tình hình doanh nghiệp gia nhập và rút lui khỏi thị trường

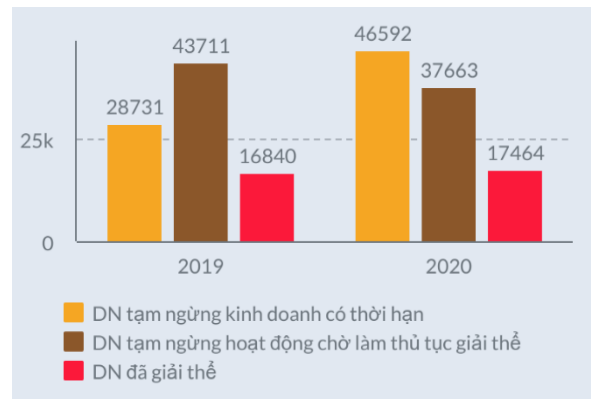
Đại dịch Covid-19 diễn ra từ đầu năm 2020 đã tạo nên sự xáo trộn lớn và có tác động tiêu cực đến phát triển kinh tế nói chung, trong đó khu vực doanh nghiệp chịu ảnh hưởng nặng nề. Các doanh nghiệp Việt Nam với sức cạnh tranh còn thấp, chủ yếu quy mô siêu nhỏ, nhỏ và vừa (chiếm trên 98%), đã đối mặt với những khó khăn không nhỏ. Từ đầu năm 2020 đến nay, Việt Nam đã trải qua 4 đợt bùng phát dịch Covid-19 (Đợt dịch đầu tiên từ ngày 22/1/2020 đến 22/7/2020; Đợt 2 từ ngày 23/7/2020 đến ngày 27/1/2021; Đợt 3 từ ngày 28/1/2021 đến 26/4/2021; Đợt 4 từ ngày 27/4/2021 đến nay).

Có thể nói, các đợt dịch Covid-19 đã tác động tiêu cực nhiều mặt đến hoạt động SXKD. Các doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn, nhiều doanh nghiệp đã phải tạm dừng hoạt động, thu hẹp quy mô. Nền kinh tế Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng phải đối mặt với những hệ lụy chưa từng có từ đại dịch Covid-19, cũng như đứng trước nguy cơ chậm phục hồi khi các biến chủng mới của Covid-19 đe dọa đến mỗi quốc gia và sức khỏe của mỗi doanh nghiệp. Sau 4 làn sóng dịch bệnh liên tiếp, nền kinh tế Việt Nam đã chịu những tác động liên tiếp trên diện rộng, từ những doanh nghiệp quy mô nhỏ đến các tập đoàn lớn đều bị cuốn vào vòng xoáy đình trệ các hoạt động SXKD. Điều này được thể hiện rõ nét qua bức tranh về tình hình doanh nghiệp gia nhập và rút lui khỏi thị trường trong giai đoạn dịch bệnh vừa qua.

Theo dõi tình hình doanh nghiệp năm 2020 có thể nhận thấy sự thay đổi rõ nét của tình hình đăng ký doanh nghiệp qua từng tháng theo diễn biến của dịch bệnh. Nếu như tháng 1 tình hình phát triển khá ổn định vì chưa có ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, thì đến tháng 2/2020 tình hình bắt đầu xấu đi khi ca Covid-19 đầu tiên được phát hiện vào ngày 23/1. Trong tháng 3/2020, tình hình đăng ký

doanh nghiệp tiếp tục xấu hơn nhiều khi xuất hiện những ca bệnh Covid-19 đầu tiên trong cộng đồng tại Hà Nội, dẫn đến việc cả nước phải thực hiện giãn cách xã hội trong tháng 4/2020. Điều này khiến cho tháng 4 là tháng có tình hình phát triển doanh nghiệp ảm đạm nhất trong năm nay. Mặc dù vậy, sau khi kết thúc giãn cách xã hội (ngày 22/4/2020), tình hình đăng ký doanh nghiệp trong tháng 5 dần ổn định hơn; Những sắc màu hi vọng dần trở lại với bức tranh doanh nghiệp trong tháng 6, tháng 7 với sự phục hồi rõ nét khi các hoạt động KTXH trở lại bình thường và một loạt các chính sách hỗ trợ của Chính phủ được triển khai. Tuy nhiên, việc dịch bệnh tiếp tục có những diễn biến phức tạp với làn sóng Covid-19 thứ 2 cũng như xuất hiện các ca bệnh trong cộng đồng tại thành phố Hồ Chí Minh (sau gần 3 tháng không có ca nhiễm mới) đã khiến số lượng doanh nghiệp thành lập mới trong những tháng cuối năm không thể bứt phá như các năm trước mà chỉ dao động trong khoảng từ 10 - 13 nghìn doanh nghiệp.

Tình hình đăng ký doanh nghiệp năm 2020 ghi nhận sự giảm sút nhẹ về số lượng doanh nghiệp thành lập mới với 134.941 doanh nghiệp, giảm 2,3% so với năm 2019. Trong khi đó, có 101.719 doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường, tăng 13,9% so với năm 2019, bao gồm: 46.592 doanh nghiệp đăng ký tạm ngừng kinh doanh có thời hạn, 37.663 doanh nghiệp tạm ngừng hoạt động chờ giải thể, 17.464 doanh nghiệp hoàn tất thủ tục giải thể.



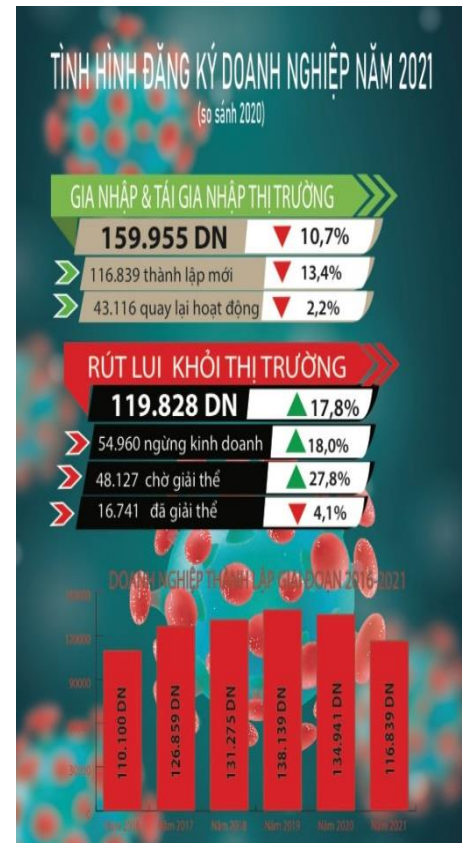
Hình 1: DN rút lui khỏi thị trường trong năm 2019 và 2020

Nguồn: Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, Bộ KH&ĐT

Việc số lượng doanh nghiệp đăng ký tạm ngừng kinh doanh tăng cao so với năm 2019 (tăng 62,2% so với năm 2019) cho thấy sự ảnh hưởng sâu rộng và lâu dài của dịch bệnh Covid-19 đến tình hình hoạt động của doanh nghiệp. Trong đó, một số lĩnh vực có tỷ lệ doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh tăng cao là: Xây dựng (6.412 doanh nghiệp, tăng 54,8%); Dịch vụ lưu trú và ăn uống (2.897 doanh nghiệp, tăng 86,5%); Khoa học, công nghệ; dịch vụ tư vấn, thiết kế; quảng cáo và chuyên môn khác (2.879 doanh nghiệp, tăng 69,2%); Dịch vụ việc làm, du lịch, cho thuê máy móc thiết bị, đồ dùng và các dịch vụ hỗ trợ khác (2.818 doanh nghiệp, tăng 87,6%); Giáo dục và đào tạo (878 doanh nghiệp, tăng 89,6%); Hoạt động dịch vụ khác (610 doanh nghiệp, tăng 79,9%) và Nghệ thuật, vui chơi và giải trí (350 doanh nghiệp, tăng 73,3%). Đây là các lĩnh vực bị ảnh hưởng nặng nề nhất do dịch bệnh Covid-19.

Có thể thấy, ảnh hưởng nặng nề từ dịch Covid-19 khiến nhiều doanh nghiệp vẫn chọn giải pháp tiếp tục chờ đợi, tạm ngừng hoạt động để nghe ngóng, xem xét diễn biến của thị trường, tìm kiếm những ý tưởng, hướng đi mới hoặc chờ đợi triển khai các chính sách hỗ trợ từ Nhà nước, rồi mới quyết định tiếp tục kinh doanh hay giải thể doanh nghiệp, chưa “đóng cửa” doanh nghiệp hoàn toàn.

Bước sang năm 2021, tình hình đăng ký doanh nghiệp tiếp tục chịu tác động của diễn biến của dịch bệnh. Ngay từ Quý I/2021, sau một năm 2020 chống chịu với ảnh hưởng của dịch bệnh, các doanh nghiệp Việt Nam đã gặp phải nhiều khó khăn do việc đóng cửa biên giới giữa nhiều quốc gia, thương mại quốc tế chưa thông suốt, đứt gãy chuỗi cung ứng khiến cho chi phí nguyên vật liệu đầu vào trở nên đắt đỏ... Do vậy, lần đầu tiên trong giai đoạn Quý I kể từ năm 2016 đến năm 2021, số doanh nghiệp đăng ký thành lập mới đã có sự giảm sút. Bước sang Quý II/2021, mặc dù xuất hiện những ca bệnh đầu tiên của làn sóng Covid-19 lần thứ tư với biến chủng mới Delta kể từ cuối tháng 4/2021, nhưng việc duy trì ổn định kinh tế vĩ mô của nước ta đã giúp cho tình hình đăng ký doanh nghiệp trong tháng 4, 5/2021 có những tín hiệu tích cực. Trong đó, số lượng doanh nghiệp gia nhập thị trường trong tháng 4/2021 đạt mức kỷ lục so với giai đoạn cùng kỳ các năm trước.



Hình 2: Tình hình đăng ký doanh nghiệp năm 2021
Nguồn: Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, Bộ KH&ĐT

Tuy nhiên, kể từ tháng 6/2021, tình hình đăng ký doanh nghiệp bắt đầu có dấu hiệu chững lại. Bối cảnh dịch bệnh cùng thời gian phong tỏa kéo dài đã khiến cho tình hình đăng ký doanh nghiệp trong những tháng tiếp theo có sự sụt giảm “nghiêm trọng” so với những năm trước. Sau thời gian dài chịu tác động dai dẳng của dịch Covid-19, sức lực của nhiều doanh nghiệp đã bị bào mòn. Đặc biệt, trong Quý III/2021 đã xuất hiện hiện tượng doanh nghiệp tạm ngừng hoạt động, giải thể cao hơn số doanh nghiệp thành lập mới. Đồng thời, số lượng doanh nghiệp thành lập mới Quý III/2021 là thấp nhất trong giai đoạn Quý III kể từ năm 2015.

Có thể nói, sự bùng phát mạnh của làn sóng Covid-19 lần thứ tư cùng với các đợt phong tỏa nghiêm ngặt, giãn cách kéo dài liên tiếp (đặc biệt là Quý III/2021) đã khiến hoạt động SXKD và tinh thần khởi nghiệp của người dân bị ảnh hưởng

nghiêm trọng trong năm qua. Trong năm 2021, có 116.839 doanh nghiệp ra đời, giảm 13,4% so với năm 2020, là mức thấp nhất kể từ năm 2017 đến nay. Có đến 14/17 ngành có số lượng doanh nghiệp thành lập mới giảm so với năm 2020, chủ yếu là những ngành, nghề chịu ảnh hưởng của dịch Covid-19. Sản xuất phân phối, điện, nước, gas (giảm 79,2%); Dịch vụ lưu trú và ăn uống (giảm 25,6%); Nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản (giảm 24,3%); Nghệ thuật, vui chơi và giải trí (giảm 23,0%) và Hoạt động dịch vụ khác (giảm 21,8%).

Tổng số vốn đăng ký bổ sung vào nền kinh tế trong năm 2021 là 4.135.966 tỷ đồng (*giảm 25,8% so với năm 2020*), trong đó, số vốn đăng ký của doanh nghiệp thành lập mới là 1.611.109 tỷ đồng (*giảm 27,9% so với năm 2020*). Có 43.526 doanh nghiệp đang hoạt động đăng ký tăng vốn trong năm 2021 (*tăng 10,3% so với năm 2020*), số vốn đăng ký tăng thêm của các doanh nghiệp đang hoạt động đạt 2.524.857 tỷ đồng (*giảm 24,4% so với năm 2020*). Vốn đăng ký bình quân trên một doanh nghiệp trong năm 2021 đạt 13,8 tỷ đồng, giảm 16,8% so với năm 2020. Điều này phần nào cho thấy những khó khăn do dịch bệnh gây ra trong năm qua đã khiến cho nhiều doanh nghiệp thiếu hụt dòng tiền, cùng với đó là tâm lý e ngại, thận trọng trong việc đầu tư các dự án kinh doanh mới hoặc mở rộng quy mô sản xuất.

Tổng số lao động đăng ký của các doanh nghiệp thành lập mới trong năm 2021 là 853.964 lao động, giảm 18,1% so với năm 2020.

Riêng Thành phố Hồ Chí Minh là địa phương luôn dẫn đầu cả nước về số doanh nghiệp đăng ký thành lập mới, trong năm 2021, do ảnh hưởng nặng nề của dịch Covid-19, đã có sự sụt giảm về cả số doanh nghiệp đăng ký thành lập và số vốn đăng ký, cụ thể số doanh nghiệp đăng ký thành lập mới tại địa phương này là 32.344, giảm 21,9%, số vốn đăng ký là 505.790 tỷ đồng, giảm 55,3% so với năm 2020.

Dịch bệnh kéo dài cũng đã bào mòn sức lực của nhiều doanh nghiệp trong nước, trong đó phần lớn là các doanh nghiệp thành lập dưới 5 năm, quy mô vốn nhỏ. Có 119.828 doanh nghiệp đã tạm ngừng hoạt động, giải thể trong năm 2021, tăng 17,8% so với năm 2020. Trong số doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường có tới 54.960 doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh (chiếm 45,9%), tức là chưa rời thị trường mà tiếp tục “đóng băng” doanh nghiệp, chờ đợi thời điểm thích hợp để tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới.

Tính riêng Thành phố Hồ Chí Minh, trong năm 2021 có 31.659 doanh nghiệp tạm ngừng hoạt động, giải thể (chiếm 26,4% số doanh nghiệp rút lui của cả nước), giảm 2,6% so với năm 2020. Trong đó, phần lớn là doanh nghiệp tạm

ngừng kinh doanh có thời hạn (15.621 doanh nghiệp, tăng 13,2% so với năm ngoái, chiếm 28,4% số doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh của cả nước).

Sang đến năm 2022, nền kinh tế đi vào thích ứng và phục hồi, tình hình đăng ký doanh nghiệp có nhiều dấu hiệu tích cực, số doanh nghiệp thành lập mới trong 8 tháng đầu năm 2022 là 101.325 doanh nghiệp, mức cao nhất trong giai đoạn 8 tháng đầu năm từ trước đến nay, tăng 24,2% so với cùng kỳ năm 2021, trong đó:

Tổng số vốn đăng ký bổ sung vào nền kinh tế trong 8 tháng đầu năm 2022 là 3.638.409 tỷ đồng (tăng 36,1% so với cùng kỳ năm 2021), trong đó, số vốn đăng ký của doanh nghiệp thành lập mới là 1.136.256 tỷ đồng (tăng 0,3% so với cùng kỳ năm 2021). Số vốn đăng ký tăng thêm của các doanh nghiệp đang hoạt động đạt 2.502.153 tỷ đồng (tăng 62,5% so với cùng kỳ năm 2021), với 35.110 lượt doanh nghiệp đang hoạt động đăng ký tăng (tăng 16,7% so với cùng kỳ năm 2021). Vốn đăng ký bình quân trên một doanh nghiệp trong 8 tháng đầu năm 2022 đạt 11,2 tỷ đồng, giảm 19,3% so với cùng kỳ năm 2021.

Số doanh nghiệp quay trở lại hoạt động trong 8 tháng đầu năm 2022 là 48.126 doanh nghiệp, tăng 48,3% so với cùng kỳ năm 2021. Như vậy, con số doanh nghiệp quay trở lại hoạt động tính trong 8 tháng đầu năm nay đã cao hơn số doanh nghiệp quay trở lại hoạt động trong một năm của giai đoạn trước đây¹. Số doanh nghiệp quay trở lại hoạt động tăng ở tất cả 17 lĩnh vực, trong đó phải kể đến các lĩnh vực đã chịu nhiều tác động bởi dịch bệnh Covid-19 trong thời gian qua: Hoạt động dịch vụ khác (1.400 doanh nghiệp, tăng 222,6%); Sản xuất phân phối, điện, nước, gas (748 doanh nghiệp, tăng 192,2%); Giáo dục và đào tạo (1.201 doanh nghiệp, tăng 68,7%); Kinh doanh bất động sản (1.684 doanh nghiệp, tăng 61,3%); Bán buôn; bán lẻ; sửa chữa ô tô, xe máy (18.063 doanh nghiệp, tăng 58,3%) và Dịch vụ lưu trú và ăn uống (2.765 doanh nghiệp, tăng 51,0%);...

Dưới ảnh hưởng dai dẳng của dịch bệnh, trong 8 tháng đầu năm 2022 có 104.317 doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường, tăng 22,0% so với cùng kỳ năm 2021. Trong đó, phần lớn là các doanh nghiệp lựa chọn hình thức tạm ngừng kinh doanh trong ngắn hạn (59.609 doanh nghiệp, chiếm 57,1% tổng số doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường trong 8 tháng đầu năm 2022). Trong đó:

- Số lượng doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh trong 8 tháng đầu năm 2022 là 59.609 doanh nghiệp, tăng 38,1% so với cùng kỳ năm 2021. Phần lớn doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh trong 8 tháng đầu năm 2022 có thời gian

¹ Số doanh nghiệp quay trở lại hoạt động trong các năm 2017; 2018; 2019; 2020 và 2021 lần lượt là 26.448; 34.010; 39.421; 44.096 và 43.116

hoạt động ngắn (từ 0-5 năm) với 28.980 doanh nghiệp (chiếm 48,6%), tập trung chủ yếu ở quy mô vốn từ 0 - 10 tỷ đồng với 53.379 doanh nghiệp (chiếm 89,5%, tăng 36,7% so với cùng kỳ năm 2021).

- Trong 8 tháng đầu năm 2022, số doanh nghiệp chờ làm thủ tục giải thể là 32.400 doanh nghiệp, tăng 7,5% so với cùng kỳ năm 2021. So với cùng kỳ năm 2021, số lượng các doanh nghiệp chờ làm thủ tục giải thể giảm ở 7/17 lĩnh vực và tập trung chủ yếu ở quy mô vốn từ 0 - 10 tỷ đồng với 28.568 doanh nghiệp (chiếm 88,2%, tăng 5,4% so với cùng kỳ năm 2021).

- Số doanh nghiệp giải thể trong 8 tháng đầu năm 2022 là 12.308 doanh nghiệp, tăng 0,9% so với cùng kỳ năm 2021. Trong đó, có 8/17 ngành nghề kinh doanh có tỷ lệ doanh nghiệp đã giải thể giảm so với cùng kỳ năm 2021. Doanh nghiệp giải thể trong 8 tháng đầu năm 2022 chủ yếu là các doanh nghiệp có thời gian hoạt động ngắn (từ 0-5 năm) với 8.400 doanh nghiệp (chiếm 68,2%) và tập trung chủ yếu ở quy mô vốn từ 0 - 10 tỷ đồng với 10.725 doanh nghiệp (chiếm 87,1%, giảm 0,9% so với cùng kỳ năm 2021).

2. Tác động của đại dịch Covid-19 đến hoạt động SXKD của doanh nghiệp Việt Nam

Dịch bệnh Covid-19 gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động SXKD của doanh nghiệp, nền kinh tế thế giới và trong nước gặp khó khăn làm tổng cầu giảm mạnh, ảnh hưởng nghiêm trọng đến thị trường đầu vào và đầu ra của doanh nghiệp; môi trường SXKD của doanh nghiệp bị xáo trộn.

Trước tác động tiêu cực của dịch bệnh, Chính phủ đã có chỉ đạo kịp thời về việc quyết liệt thực hiện đợt cao điểm phòng, chống dịch Covid-19 với tinh thần “chống dịch như chống giặc”, chấp nhận thiệt hại về kinh tế để phòng, chống dịch. Điều này phần nào đã ảnh hưởng đến kế hoạch phát triển của các doanh nghiệp. Theo Báo cáo tác động của dịch bệnh Covid-19 đối với doanh nghiệp Việt Nam của VCCI và Ngân hàng Thế giới (WB) tại Việt Nam, đại dịch Covid-19 nhìn chung có tác động nghiêm trọng đến doanh nghiệp tại Việt Nam, với 87,2% doanh nghiệp cho biết chịu ảnh hưởng ở mức “phần lớn” hoặc “hoàn toàn tiêu cực”. Trong đó, chịu ảnh hưởng tiêu cực nhiều hơn cả là các doanh nghiệp mới hoạt động dưới 03 năm, nhóm có quy mô siêu nhỏ, nhỏ... Do ảnh hưởng nặng nề của dịch bệnh, nhiều doanh nghiệp cũng đã chọn cách rút lui khỏi thị trường bằng việc tạm ngừng kinh doanh có thời hạn hoặc giải thể.

Có thể thấy, dịch bệnh Covid-19 đã tác động tiêu cực và mạnh mẽ đến quá trình hoạt động và phát triển của doanh nghiệp, được thể hiện qua 4 giai đoạn của dịch bệnh như sau:

2.1. Giai đoạn 1 (từ 22/1/2020 đến 22/7/2020)

Đây là giai đoạn đầu của dịch bệnh Covid-19 ở Việt Nam với việc phát hiện ca nhiễm đầu tiên vào ngày 23/1/2020. Việc này dẫn đến Chính phủ buộc phải đóng biên giới với Trung Quốc và cùng với đó là lệnh phong tỏa ở Trung Quốc đã làm gián đoạn nguồn cung nguyên vật liệu các ngành như may mặc, da giày, và điện tử; đồng thời, làm giảm nguồn cầu của nhiều ngành du lịch và lưu trú, gỗ và nội thất, và nông sản. Sang đến tháng 3/2020, tình hình dịch bệnh diễn biến phức tạp hơn khi liên tục xuất hiện những ca bệnh mới trong cộng đồng. Chính phủ đã phải thực hiện các biện pháp giãn cách xã hội, điều này đã làm giảm mạnh tiêu thụ nội địa với các sản phẩm và dịch vụ không thiết yếu. Vào giữa tháng 3/2020, Hoa Kỳ và nhiều nước châu Âu áp dụng các biện pháp phong tỏa và giãn cách xã hội, dẫn tới cú sốc kinh tế đối với khu vực xuất khẩu của Việt Nam.

Theo điều tra của Tổng cục Thống kê (tại thời điểm 10/4/2020-20/4/2020), có tới 85,7% số doanh nghiệp trên phạm vi cả nước bị tác động của dịch Covid-19. Theo quy mô, các doanh nghiệp có quy mô càng lớn, tỷ lệ doanh nghiệp chịu tác động từ dịch Covid-19 càng cao.

Điều này có thể lý giải, các doanh nghiệp có quy mô lớn thường là những doanh nghiệp hoạt động kinh doanh đa ngành nghề, có chuỗi giá trị liên kết trong nước và quốc tế chặt chẽ, rộng hơn nhóm doanh nghiệp quy mô nhỏ sẽ chịu tác động lan tỏa nhiều hơn khi dịch bệnh bùng phát trên phạm vi toàn cầu.

Nhóm doanh nghiệp lớn (hiện chiếm 2,8% tổng số doanh nghiệp) là nhóm có tỷ lệ doanh nghiệp chịu tác động nhiều nhất với 92,8%; tỷ lệ này của nhóm doanh nghiệp vừa là 91,1%, nhóm doanh nghiệp nhỏ là 89,7%; và nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ (hiện chiếm 62,6% toàn bộ doanh nghiệp) là 82,1%.

Theo loại hình doanh nghiệp, DN FDI là đối tượng đang chịu nhiều tác động của dịch Covid-19 nhất, với 88,7%; tỷ lệ này đối với nhóm doanh nghiệp Nhà nước và doanh nghiệp ngoài Nhà nước lần lượt là 87,3% và 85,5%.

Theo khu vực kinh tế, tại thời điểm hiện nay, khu vực công nghiệp và xây dựng và khu vực dịch vụ đang chịu nhiều tác động nhất từ dịch Covid-19 với tỷ lệ doanh nghiệp bị tác động lần lượt là 86,1% và 85,9%; trong khi khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản chịu ảnh hưởng ít hơn với 78,7% (tuy nhiên quy mô của các doanh nghiệp khu vực này chỉ chiếm tỷ lệ rất thấp trong toàn bộ doanh nghiệp).

Đáng chú ý, một số ngành kinh tế có tỷ lệ doanh nghiệp chịu tác động tiêu cực của dịch Covid-19 cao, điển hình như: ngành hàng không 100%; ngành dịch vụ lưu trú 97,1%; dịch vụ ăn uống 95,5%; hoạt động của các đại lý du lịch 95,7%;

giáo dục và đào tạo 93,9%; tiếp đến là các ngành dệt, may, sản xuất da, các sản phẩm từ da, sản xuất các sản phẩm điện tử, sản xuất ô tô đều có tỷ lệ trên 90%.

Theo vùng kinh tế: Vùng Đồng bằng sông Hồng, Vùng Bắc Trung Bộ và Duyên hải miền Trung (vùng có nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch, khách sạn, nhà hàng) là hai vùng có tỷ lệ doanh nghiệp chịu tác động nhiều nhất từ dịch Covid-19, với tỷ lệ trên 88,5%. Một số địa phương như: Hà Nội, Hải Phòng, Khánh Hòa,... có tỷ lệ doanh nghiệp chịu tác động của dịch Covid-19 cao nhất, trên 92%. Các tập đoàn, tổng công ty có quy mô kinh tế lớn có tỷ lệ doanh nghiệp chịu tác động lên tới 94,6%.

Qua khảo sát điều tra của Tổng cục Thống kê, dịch Covid-19 kéo theo hàng loạt những vấn đề mà doanh nghiệp Việt Nam phải đối mặt như: Thiếu hụt nguồn vốn cho SXKD, thị trường cung - cầu trong nước bị thu hẹp, hoạt động xuất, nhập khẩu bị đình trệ... Cụ thể:

(i) Thị trường tiêu thụ bị thu hẹp: Có tới 57,7% số doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi dịch Covid-19 cho rằng, thị trường tiêu thụ bị giảm mạnh. Đáng chú ý, trong các doanh nghiệp có hoạt động xuất khẩu, có tới 47,2% doanh nghiệp khẳng định hàng hóa sản xuất ra không xuất khẩu được. Thị trường tiêu thụ bị thu hẹp đang là vấn đề quan tâm hàng đầu của đại bộ phận doanh nghiệp hiện nay. Trong giai đoạn hiện nay, thị trường tiêu thụ trong nước và thị trường xuất khẩu đều gặp khó khăn. Đây là hệ quả tất yếu khi đại dịch bùng phát, người dân Việt Nam và các nước thuộc thị trường xuất khẩu truyền thống của nước ta (Mỹ, Trung Quốc, EU, Nhật..) phải thực hiện giãn cách xã hội, lao động mất việc làm, thu nhập giảm sút nên nhu cầu tiêu thụ giảm mạnh.

Theo quy mô doanh nghiệp: Có 68,1% doanh nghiệp có quy mô lớn và 64,7% doanh nghiệp có quy mô vừa là các nhóm chịu nhiều ảnh hưởng nhất do thị trường tiêu thụ bị thu hẹp. Đây cũng là hai khu vực doanh nghiệp chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu xuất khẩu của toàn bộ nền kinh tế. Doanh nghiệp không chỉ chịu ảnh hưởng nhiều bởi thị trường tiêu thụ trong nước bị thu hẹp mà còn do hàng hóa sản xuất ra không xuất khẩu được. Trong số các doanh nghiệp có hoạt động xuất khẩu, tỷ lệ doanh nghiệp không xuất khẩu được hàng hóa lên tới 56,9% và 46,2% cho nhóm doanh nghiệp có quy mô lớn và quy mô vừa; tỷ lệ này ở nhóm doanh nghiệp quy mô nhỏ và siêu nhỏ thấp hơn với 40,7% và 28,0%.

Theo loại hình doanh nghiệp: Có 61,2% DN FDI chịu tác động từ thị trường tiêu thụ và có đến 53,8% doanh nghiệp có hoạt động xuất khẩu không xuất khẩu được hàng hóa.

Theo ngành kinh tế: Một số ngành công nghiệp trọng điểm đang phải đối

mặt với những khó khăn khi hầu hết các doanh nghiệp quy mô lớn phụ thuộc nhiều vào thị trường xuất khẩu, như: Đối với doanh nghiệp xuất khẩu ngành may mặc và da giày, tỷ lệ doanh nghiệp không xuất khẩu được hàng hóa lần lượt là 64,5% và 65,0%. Tiếp theo, ngành sản xuất các sản phẩm điện tử và sản xuất ô tô cũng gặp khó khăn khi doanh nghiệp không xuất khẩu được hàng hóa chiếm tỷ lệ khá cao, trên 45,0%.

(ii) Thị trường cung cấp nguyên liệu đầu vào bị thiếu hụt

Dịch Covid-19 càng kéo dài, nguyên vật liệu đầu vào dự trữ của doanh nghiệp càng cạn kiệt. Đây là vấn đề dễ dàng nhận thấy khi thị trường nhập khẩu chủ yếu của Việt Nam đều là các nước phải hứng chịu hậu quả nặng nề từ dịch như: Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản (điều này thể hiện rõ nhất trong giai đoạn đầu dịch Covid-19 bùng phát mạnh ở Trung Quốc)...

Tại thời điểm điều tra, đối với các doanh nghiệp thuộc nhóm ngành may mặc và da giày cần sử dụng nguồn nguyên liệu nhập khẩu, tỷ lệ doanh nghiệp thiếu hụt lên tới 70,3% đối với ngành may mặc và 71,0% đối với ngành da giày. Ngành sản xuất các sản phẩm điện tử và sản xuất ô tô có tỷ lệ thiếu hụt nguyên vật liệu nhập khẩu lần lượt là 62,1% và 58,1%.

(iii) Thiếu hụt nguồn vốn cho SXKD

Có tới 45,4% số doanh nghiệp khảo sát bị thiếu hụt nguồn vốn cho SXKD, đây là một trong những khó khăn hàng đầu của doanh nghiệp hiện nay và cũng là tình trạng chung của toàn bộ khu vực doanh nghiệp.

(iv) Những gánh nặng của doanh nghiệp do tác động của dịch Covid-19

Chi trả công lao động được đánh giá là gánh nặng lớn nhất đối với doanh nghiệp thời điểm hiện nay. Dịch Covid-19 làm cho tình hình kinh tế Việt Nam gặp khó khăn, hoạt động SXKD của doanh nghiệp bị đình trệ, bên cạnh đó doanh nghiệp còn chịu áp lực từ các khoản chi phí rất lớn để duy trì hoạt động như: chi phí thuê mặt bằng, chi trả lãi vay ngân hàng, trả công cho lao động, chi phí thường xuyên khác...

Nhiều doanh nghiệp đã phải áp dụng các giải pháp tạm thời như cắt giảm lao động, cho lao động nghỉ việc không lương, giãn việc/ngỉ luân phiên, giảm lương lao động, thu hẹp quy mô SXKD hoặc tạm ngừng hoạt động.

Do tác động của dịch Covid, có tới 66,8% số doanh nghiệp phải áp dụng các giải pháp liên quan đến lao động. Giải pháp cho lao động giãn việc/ngỉ luân phiên có 39,5% doanh nghiệp lựa chọn, cao nhất trong các giải pháp về lao động; có 28,4% doanh nghiệp áp dụng giải pháp cắt giảm lao động; 21,3% doanh nghiệp

cho lao động nghỉ không lương và 18,9% doanh nghiệp giảm lương lao động.

2.2. Giai đoạn 2 (Từ ngày 23/7/2020 đến ngày 27/1/2021)

Từ cuối tháng 7, dịch Covid-19 diễn biến phức tạp trở lại khi Việt Nam chính thức ghi nhận ca mắc Covid-19 trong cộng đồng. Tuy nhiên tình dịch bệnh và KTXH có một số điểm khác biệt so với trước đây, đó là: (i) Việt Nam đã có kinh nghiệm trong kiểm soát dịch bệnh thể hiện qua công tác ứng phó, khoanh vùng, kiểm soát dịch bệnh được thực hiện nhanh chóng, chuẩn xác; (ii) Triển vọng vắc-xin đã khả quan hơn khi một số quốc gia đã tiến hành thử nghiệm trên người, nhiều quốc gia nỗ lực phát triển vắc-xin với tốc độ nhanh, hứa hẹn sẽ có kết quả trong thời gian tới; (iii) Kinh tế Việt Nam 6 tháng đầu năm 2020 có nhiều dấu hiệu tích cực.

Tuy nhiên, dịch bệnh đã kéo dài hơn so với dự báo và vẫn chưa xác định được thời điểm kết thúc, điều này tiếp tục tác động tiêu cực đến tình hình hoạt động sản xuất của cộng đồng doanh nghiệp. GDP quý III/2020 ước tính tăng 2,62% so với cùng kỳ năm trước, là mức tăng thấp nhất của quý III các năm trong giai đoạn 2011-2020. Ngành nông nghiệp tăng 1,65%, chỉ cao hơn mức tăng trưởng 0,02% và 0,91% của 9 tháng năm 2016 và năm 2019 trong giai đoạn 2011-2020; ngành thủy sản tăng 2,44%, chỉ cao hơn mức tăng 2,11% và 1,81% của 9 tháng năm 2015 và 2016 trong giai đoạn 2011-2020.

Trong khu vực công nghiệp và xây dựng, ngành công nghiệp 9 tháng năm 2020 tăng 2,69% so với cùng kỳ năm trước, thấp hơn nhiều so với mức tăng cùng kỳ các năm 2011-2020. Ngành công nghiệp chế biến, chế tạo tăng 4,6%, thấp hơn mức tăng của cùng kỳ các năm trong giai đoạn 2011-2020. Ngành khai khoáng giảm 5,35%, làm giảm 0,32 điểm phần trăm mức tăng tổng giá trị tăng thêm của toàn nền kinh tế; Ngành xây dựng tăng 5,02%, chỉ cao hơn mức tăng trưởng âm 0,01% và 2,78% của 9 tháng năm 2011 và 2012 trong giai đoạn 2011-2020.

Khu vực dịch vụ trong 9 tháng đạt mức tăng thấp nhất của cùng kỳ các năm 2011-2020. Trong khu vực dịch vụ, ngành vận tải, kho bãi giảm 4%, làm giảm 0,14 điểm phần trăm; ngành dịch vụ lưu trú và ăn uống giảm 17,03%, làm giảm 0,76 điểm phần trăm của khu vực dịch vụ.

GDP quý IV ước tính tăng 4,48% so với cùng kỳ năm trước, là mức tăng thấp nhất của quý IV các năm trong giai đoạn 2011-2020; các chỉ số về lao động, việc làm và thu nhập của người lao động quý IV và cả năm 2020 vẫn giảm so với cùng kỳ năm trước.

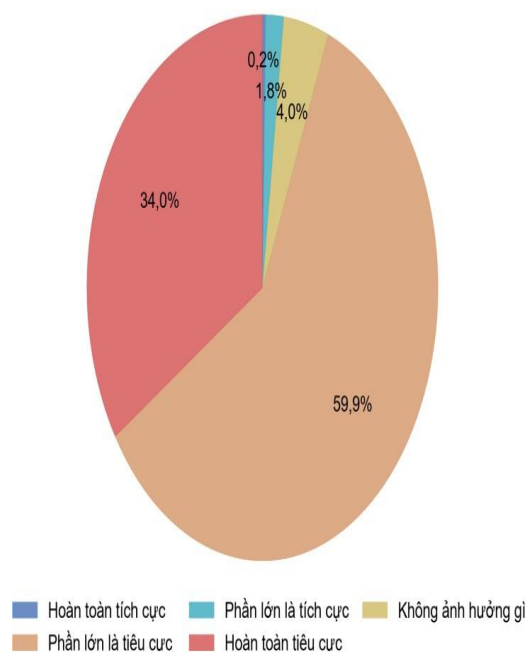
2.3. Giai đoạn 3 (Từ ngày 28/1/2021 đến ngày 26/4/2021)

Giai đoạn này tiếp tục ghi nhận những ca bệnh mới ở tỉnh Hải Dương và 12 tỉnh thành phố khác. Ở đợt dịch thứ 3, dịch đã bắt đầu tấn công vào các khu công nghiệp với tâm dịch là Hải Dương. Trong đợt dịch này, Việt Nam có thêm 1.301 ca mắc (910 ca trong nước) và không ghi nhận thêm ca tử vong nào. Sau một năm chống chịu với những tác động dai dẳng của dịch bệnh, sang Quý I năm 2021, các doanh nghiệp Việt Nam đang gặp phải nhiều khó khăn do việc đóng cửa biên giới giữa nhiều quốc gia, thương mại quốc tế chưa thông suốt đặc biệt với thị trường quan trọng với Việt Nam như Trung Quốc, chi phí đầu vào đắt đỏ hơn.

Để đánh giá sơ bộ về tác động của dịch Covid-19 đến tình hình đăng ký doanh nghiệp, Cục Quản lý đăng ký kinh doanh đã thực hiện một cuộc khảo sát nhanh doanh nghiệp tại 04 thành phố là Hà Nội, Hồ Chí Minh, Hải Phòng và Đà Nẵng với tổng số 350 doanh nghiệp. Trong số doanh nghiệp khảo sát, có 24,2% doanh nghiệp đang thực hiện thủ tục tạm ngừng kinh doanh có thời hạn trong đó có 75,3% các doanh nghiệp tạm ngừng do ảnh hưởng bởi dịch bệnh, 9,4% doanh nghiệp tạm ngừng để tái cơ cấu doanh nghiệp.

Qua kết quả khảo sát cho thấy, trong tổng số 350 doanh nghiệp, có 215 doanh nghiệp được hỏi có doanh thu giảm so với năm 2019 (chiếm 64,2%), 72 doanh nghiệp có doanh thu tăng so với năm 2019 (chiếm 21,5%). Có 85% doanh nghiệp trả lời dịch bệnh Covid-19 có tác động tiêu cực đến hoạt động SXKD của doanh nghiệp. Trong đó, các khó khăn phổ biến mà doanh nghiệp gặp phải, bao gồm: Thị trường tiêu thụ sụt giảm (chiếm 59,9%); Không thanh toán được các chi phí kinh doanh do thiếu nguồn thu (chiếm 59,5%); Khó khăn trong thanh toán lương/BHXH/BHYT/Bảo hiểm thất nghiệp (40,1%); Khó khăn trong việc thanh toán các khoản vay (39,8%) và Khó khăn trong thanh toán chi phí thuê nhà xưởng, văn phòng, địa điểm kinh doanh (39,1%).

Đại dịch COVID-19 có ảnh hưởng như nào đến doanh nghiệp?
Đơn vị: Tỷ lệ doanh nghiệp lựa chọn (%)



Hình 3: Ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 đến doanh nghiệp theo khảo sát của VCCI

Khảo sát do VCCI phối hợp với Ngân hàng Thế giới tại Việt Nam thực hiện công bố vào 12/3/2021 cũng đã cho thấy toàn cảnh sự ảnh hưởng của dịch Covid-

19 đến cộng đồng doanh nghiệp. Theo đó, có 87,2% doanh nghiệp ở hầu hết các ngành nghề bị ảnh hưởng tiêu cực bởi dịch Covid-19. Chỉ có 11% doanh nghiệp cho biết “không bị ảnh hưởng gì” và gần 2% ghi nhận tác động “hoàn toàn tích cực” hoặc “phần lớn tích cực”. Những ảnh hưởng chủ yếu là: doanh nghiệp gặp trở ngại khi tiếp cận khách hàng, chuỗi cung ứng đứt gãy, mất cân đối dòng tiền, khó khăn trong quản trị lao động. Số lao động bị cho nghỉ việc xấp xỉ 30% tổng số lao động trong doanh nghiệp và ảnh hưởng nhiều hơn đến các doanh nghiệp tư nhân quy mô nhỏ, siêu nhỏ.

Các doanh nghiệp tham gia khảo sát cho biết 04 ảnh hưởng lớn của dịch bệnh tới hoạt động kinh doanh là khó tiếp cận khách hàng, thiếu hụt dòng tiền, phải giảm lao động và đứt gãy chuỗi cung ứng. Lĩnh vực chịu ảnh hưởng lớn nhất là may mặc (97% doanh nghiệp), thông tin, truyền thông (96% doanh nghiệp), thiết bị điện (94% doanh nghiệp), sản xuất xe có động cơ (93% doanh nghiệp)...

Các khó khăn lớn nhất với doanh nghiệp tư nhân trong đại dịch COVID-19 xếp theo tỷ lệ doanh nghiệp chịu ảnh hưởng lần lượt là tiếp cận khách hàng (50%), dòng tiền (46%), lao động (38%), và chuỗi cung ứng (33%).

2.4. Giai đoạn 4 (Từ ngày 27/4/2021)

Kể từ cuối tháng 4/2021, Việt Nam đối mặt với đợt bùng phát dịch Covid-19 thứ tư và dịch diễn biến theo chiều hướng phức tạp, nhiều thách thức với nhiều ổ dịch tại nhiều địa phương, tập trung ở một số khu công nghiệp, có tốc độ lây lan nhanh. Sự ảnh hưởng nặng nề của dịch bệnh khiến cho hoạt động kinh tế nước ta trong năm 2021 suy giảm mạnh, chủ yếu do các biện pháp ngăn chặn nghiêm ngặt được áp dụng trên phạm vi rộng, thời gian kéo dài theo Chỉ thị 16 để kiểm soát dịch bệnh, đặc biệt tại các tỉnh Đông Nam Bộ, Đồng bằng sông Cửu Long và Hà Nội; tổng GRDP của 20 tỉnh, thành phố này chiếm gần 57% GDP. Trong đó khu vực công nghiệp, xây dựng chiếm gần 53% khu vực công nghiệp và xây dựng của cả nước; khu vực dịch vụ chiếm hơn 63%. Do chiếm tỷ trọng lớn nên mỗi biến động trong tăng trưởng GRDP của các tỉnh, thành phố trọng điểm này đều có ảnh hưởng không nhỏ tới GDP của toàn nền kinh tế. Khi đại dịch bùng phát, giãn cách xã hội kéo dài dẫn đến đứt gãy lưu thông, SXKD bị đình trệ. Nhiều doanh nghiệp đã buộc phải lựa chọn phương án sản xuất “3 tại chỗ” hoặc “1 cung đường, 2 điểm đến” nhằm ngăn chặn sự lây lan của dịch bệnh, nếu không sẽ phải tạm ngừng hoạt động làm ảnh hưởng đến các đơn hàng đã ký kết trước đó. Tuy nhiên, để hoạt động như vậy các doanh nghiệp cũng phải chịu chi phí vận hành rất lớn, lực lượng lao động thiếu hụt do nghỉ việc, cung ứng nguyên vật liệu bị gián đoạn nên nhiều doanh nghiệp xuất khẩu đã không thể hoàn thành đơn hàng đúng hạn, phải giãn

hoặc hủy bỏ hợp đồng. Nhiều doanh nghiệp bị phá sản, giải thể do kiệt quệ, không đủ lực để chống chịu dịch bệnh kéo dài. Một số doanh nghiệp phải tạm ngừng kinh doanh hoặc kinh doanh cầm chừng, trì hoãn việc sản xuất do không hiệu quả, thua lỗ trong điều kiện rất khó khăn.

Trong khâu lưu thông, vận chuyển hàng hóa giữa các tỉnh, thành phố bị hạn chế tối đa, thậm chí mọi loại hình vận tải phải ngưng hoạt động tại các tỉnh giãn cách xã hội. Hoạt động nông, lâm nghiệp và thủy sản cũng gặp nhiều khó khăn do không thể lưu thông được hàng hóa nông sản. Thêm vào đó, nhiều doanh nghiệp chế biến lương thực, thực phẩm ngừng thu mua nông sản, doanh nghiệp đóng hàng xuất khẩu không hoạt động hoặc hoạt động cầm chừng khiến nhiều nông sản (lúa, hoa quả các loại) không thể xuất khẩu. Không thể tiêu thụ sản phẩm do ách tắc khâu lưu thông, chi phí vận tải, bảo quản tăng cao nên giá thu mua hàng nông sản giảm mạnh nhưng giá bán tới tay người tiêu dùng ở mức cao do chi phí lưu thông tăng cao. Tùy vào tình hình dịch bệnh, các địa phương đã thực hiện giãn cách xã hội nghiêm ngặt theo Chỉ thị 16+, Chỉ thị 16 hoặc Chỉ thị 15 dẫn đến các hoạt động thương mại, lưu trú ăn uống rơi vào tình trạng bế tắc. Hầu hết các cơ sở kinh tế trong lĩnh vực này phải đóng cửa; chỉ một số cơ sở lưu trú được phép cung cấp dịch vụ cho người bị cách ly có thể hoạt động cầm chừng để duy trì không rơi vào tình trạng phá sản.

Kết quả điều tra của Cục Quản lý đăng ký kinh doanh vào tháng 6/2021 về những khó khăn mà doanh nghiệp gặp phải dẫn đến việc rút lui khỏi thị trường cho thấy:

- Có 86,9% doanh nghiệp không có khách hàng do tác động của dịch bệnh; nhiều trường hợp cho biết bị gián đoạn, ngưng trệ hoạt động, thậm chí dừng hoạt động do tình hình dịch và đứng trước bờ vực phá sản bởi thị trường giảm cầu đột ngột, dẫn tới doanh thu cũng như vấp phải những rủi ro về thu hồi nợ và mất khả năng thanh toán;

- 62% doanh nghiệp phản hồi khó tiếp cận vốn vay vì không có tài sản thế chấp và có 40,9% doanh nghiệp cho rằng quy trình vay vốn phức tạp;

- Các doanh nghiệp tham gia khảo sát đều gặp khó khăn trong thanh toán các khoản thuế, phí, và các chi phí khác, trong đó nổi bật là chi phí thuê nhà xưởng, văn phòng, địa điểm kinh doanh (63,5%); thanh toán lương/BHXXH/BHYT/BH thất nghiệp (chiếm 45,6%) và thanh toán thuế (40,5%);

- Nhiều doanh nghiệp đang gặp khó khăn trong việc áp dụng CNTT vào SXKD bởi mô hình kinh doanh cũ, không đáp ứng được nhu cầu sản phẩm/dịch vụ mới của thị trường (chiếm 45%). Bên cạnh đó, có 41,9% doanh nghiệp khó

khẩn về tài chính cho việc CDS.

- Dịch bệnh cũng làm tăng giá nguyên liệu, hàng hóa đầu vào trong nước và từ nước ngoài gia tăng, dẫn đến khan hiếm nguyên vật liệu và chi phí sản xuất;

Cũng theo kết quả điều tra khảo sát do VCCI thực hiện tháng 9/2021 trên gần 3.000 doanh nghiệp, cho thấy có tới 93,9% doanh nghiệp cho biết tác động của dịch ở mức độ "hoàn toàn tiêu cực" và "phần lớn là tiêu cực", tăng so với con số 87,2% của khảo sát năm 2020. Trong đó, khoảng 60% doanh nghiệp cho biết tác động của Covid-19 "phần lớn là tiêu cực" và 34% doanh nghiệp nhận định Covid-19 tác động "hoàn toàn tiêu cực" (gấp đôi so với mức 15% của năm 2020). Chỉ có khoảng 4% cho biết không bị ảnh hưởng bởi dịch và khoảng 2% cho biết đại dịch có tác động tích cực mang lại cơ hội cho doanh nghiệp để phát triển.

Về lao động, trung bình có 90,8% doanh nghiệp đã giảm quy mô lao động trong thời kỳ diễn ra dịch bệnh. Nói cách khác, cứ khoảng 10 doanh nghiệp thì có xấp xỉ 9 doanh nghiệp chấp nhận cho người lao động thôi việc do hoạt động sản xuất kinh doanh kém khả quan trong thời gian dịch bệnh bùng phát.

Về chuỗi giá trị, trung bình có 96,2% doanh nghiệp gặp ít nhất một trong các vấn đề liên quan đến chuỗi giá trị. Các vấn đề này có thể là khó tiếp cận khách hàng, mất cân đối dòng tiền, khó khăn khi quản lý nhân công hay đứt gãy chuỗi cung ứng.

Trong đó, đại dịch khiến khoảng 61,8% doanh nghiệp khó tiếp cận khách hàng trong nước và quốc tế. Bên cạnh đó, dịch bệnh gây đình đốn nhiều hoạt động sản xuất kinh doanh khiến việc quản lý tài sản, dòng tiền trở thành một thách thức lớn. Có 57,6% doanh nghiệp gặp phải khó khăn này.

Việc triển khai các biện pháp giãn cách xã hội đòi hỏi doanh nghiệp phải tổ chức lại mô hình làm việc và duy trì trong một thời gian dài tình trạng làm việc từ xa. Chính vì thế, khoảng 57,2% doanh nghiệp cho biết gặp khó khăn trong quản lý nhân sự trong thời kỳ dịch bệnh. Tương tự, dịch bệnh trên toàn cầu gây ra trở ngại lớn về duy trì chuỗi cung ứng với 51,4% doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

Đại dịch Covid-19 kéo dài khiến doanh thu của 71% doanh nghiệp dự kiến năm 2021 giảm so với năm 2020. Đáng lưu ý, 93% doanh nghiệp trong lĩnh vực y tế và trợ giúp xã hội báo cáo doanh thu dự kiến năm 2021 (năm thứ hai xảy ra dịch bệnh) bị sụt giảm so với năm 2020 (năm dịch bệnh thứ nhất).

Đặc biệt, làn sóng thứ 4 của dịch Covid-19 từ ngày 27/4/2021 đến nay đã nhanh chóng lan ra 40 tỉnh, thành phố, trong đó có cả các trung tâm kinh tế lớn nhất

cả nước như thành phố Hồ Chí Minh và thành phố Hà Nội, khiến nhiều hoạt động kinh tế bị đình trệ.

Chỉ tính đến ngày 28/5, sản lượng hàng hóa của các khu vực trọng điểm công nghiệp phía Bắc, cụ thể là tại Bắc Ninh, Bắc Giang, Vĩnh Phúc có thể sụt giảm tầm 50% do ảnh hưởng của dịch bệnh,... kéo theo sự sụt giảm nghiêm trọng giá trị của các chuỗi vận tải, logistics, xuất khẩu liên quan trên phạm vi toàn quốc do chuỗi liên kết sản xuất trải rất rộng.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp hàng không tiếp tục bị "đóng băng" gần như mọi hoạt động, kéo theo hơn 2 triệu lao động ngành này bị mất việc làm hoặc cắt giảm mạnh lượng công việc. Thiệt hại kinh tế mỗi ngày do giãn cách, cách ly là rất lớn.

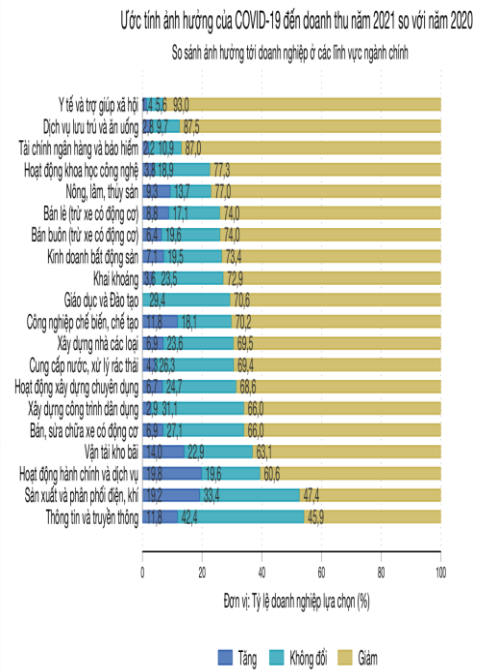
3. Tác động của Covid-19 đến các doanh nghiệp do nữ làm chủ

Doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ chiếm 26,5% số doanh nghiệp đang hoạt động và có đóng góp đáng kể cho nền kinh tế. Những doanh nghiệp này chủ yếu có quy mô siêu nhỏ và nhỏ (chiếm 93,2%), hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực dịch vụ (79,2%).

Theo Báo cáo “*Đánh giá tác động của Covid-19 đối với các doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa ở Việt Nam, đặc biệt là các DNNVV do nữ làm chủ*”, ngày càng có nhiều nghiên cứu xác nhận rằng Covid-19 không chỉ gây ra nhiều sự cố bất ngờ cho nền kinh tế toàn cầu mà còn tạo ra một trạng thái “bình thường mới” khiến các doanh nghiệp phải điều chỉnh mô hình và hoạt động SXKD. Covid-19 đã và tiếp tục là một thử thách toàn cầu cho tất cả các doanh nghiệp.

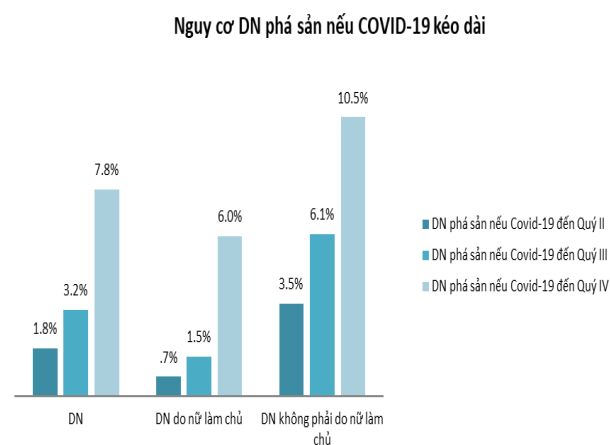
Báo cáo đã thực hiện khảo sát các doanh nghiệp trên phạm vi cả nước, hoạt động trong tất cả các ngành kinh tế từ ngày 27/5/2020 đến ngày 15/6/2020, với 220 doanh nghiệp tham gia trả lời.

Theo đó, tác động của Covid-19 đối với hoạt động SXKD của các DNNVV do nữ làm chủ phần nào nặng nề hơn so với các DNNVV do nam làm chủ, mặc dù lý do của sự khác biệt về giới tính này là không rõ ràng. 56% DNNVV do nữ làm chủ không SXKD được hoặc gián đoạn do giãn cách xã hội (con số này ở DNNVV do nam làm chủ là 43%). Tình hình hoạt động của doanh nghiệp do nữ làm chủ có phần khó khăn hơn so với mặt bằng chung, 15,7% doanh nghiệp do



Hình 4: Ảnh hưởng của Covid-19 đến doanh thu của doanh nghiệp trong năm 2021 so với năm 2020 theo khảo sát của VCCI

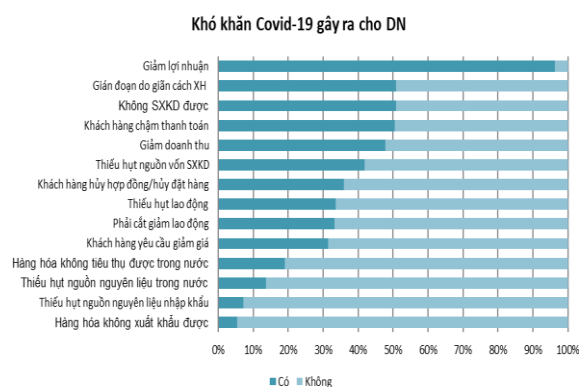
nữ làm chủ doanh thu quý 1 giảm trên 75% so với cùng kỳ năm trước (tỷ lệ này ở doanh nghiệp do nam làm chủ là 7,7%), 14,2% doanh nghiệp do nữ làm chủ có doanh thu 6 tháng đầu năm giảm trên 75% (tỷ lệ này ở doanh nghiệp do nam làm chủ là 7,9%). Có 11,1% Doanh nghiệp do nữ làm chủ dự báo doanh thu năm 2020 giảm trên 75% so với năm 2019 (tỷ lệ này ở doanh nghiệp do nam làm chủ là 10%).



Hình 5: Nguy cơ phát sản của DN nếu Covid-19 kéo dài
Nguồn: Cục Phát triển doanh nghiệp, Bộ KH&ĐT và UNESCAP

- Các DNNVV lo ngại về tác động tiêu cực của Covid-19 đến doanh thu dự kiến của năm 2020, 36,1% DNNVV dự kiến giảm doanh thu bị giảm ít nhất 50%, trong khi 40,4% DNNVV dự báo doanh thu cho năm 2020 sẽ giảm 20-50% so với năm 2019. Doanh nghiệp do nữ làm chủ có phần lạc quan hơn các doanh nghiệp do nam làm chủ khi dự báo về tình hình hoạt động SXKD nếu Covid-19 kéo dài.

- Cuộc khủng hoảng do Covid-19 gây ra là một cú sốc từ phía cầu đối với các DNNVV của Việt Nam. Phụ thuộc nhiều vào dòng tiền, việc thiếu hụt nguồn cầu và doanh thu đã khiến nhiều doanh nghiệp phải vật lộn với tình trạng thiếu vốn lưu động. Chỉ có một tỷ lệ tương đối nhỏ các doanh nghiệp gặp khó khăn về nguồn cung đầu vào.



Hình 6: Khó khăn Covid-19 gây ra cho DN
Nguồn: Cục Phát triển doanh nghiệp, Bộ KH&ĐT và UNESCAP

- Ứng phó với Covid-19, gần 50% DNNVV tham gia cuộc khảo sát này đã phải cắt giảm lương và/hoặc giờ làm việc của nhân viên. Cắt giảm chi phí không cần thiết (44,5% doanh nghiệp), Đàm phán điều khoản thanh toán cho chi phí đầu vào và chi phí khác (38,6% doanh nghiệp), Thu hẹp quy mô SXKD (37,3% doanh nghiệp). Đáng chú ý, số DNNVV do nữ làm chủ phải tạm ngừng một phần hoặc toàn bộ hoạt động kinh doanh cao gấp đôi (29,9%) so với DNNVV do nam làm chủ (15,1%).

Bên cạnh đó, tình hình đăng ký doanh nghiệp do nữ làm chủ cũng cho thấy những ảnh hưởng của Covid-19 tới đối tượng này.

Năm 2020, số doanh nghiệp do nữ làm chủ thành lập mới đạt 42.017 doanh nghiệp, chiếm 31,1% tổng số doanh nghiệp và giảm 1,9% so với năm 2019. Số

doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh và giải thể tăng mạnh với 15.791 doanh nghiệp đăng ký tạm ngừng kinh doanh (chiếm 33,9%, tăng 36% so với năm 2019) và 6.463 doanh nghiệp giải thể (chiếm 37% và tăng 9,7% so với năm 2019).

Bước sang năm 2021, số doanh nghiệp thành lập mới do nữ làm chủ đạt 36.269 doanh nghiệp, chiếm 31% tổng số doanh nghiệp và giảm 13,7% so với năm 2020. Số doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh tăng với 18.894 doanh nghiệp đăng ký tạm ngừng kinh doanh (chiếm 34,4%, tăng 19,7% so với năm 2020).

III. THỰC TRẠNG KHẢ NĂNG ỨNG PHÓ CỦA DOANH NGHIỆP TRONG CUỘC KHỦNG HOẢNG COVID-19

1. Thực trạng khả năng ứng phó của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh Covid-19

1.1. Thực trạng và cách thức doanh nghiệp thích ứng và vượt qua khủng hoảng

Để ứng phó trước đại dịch, mỗi doanh nghiệp đều lựa chọn những hướng đi riêng, những giải pháp cấp bách để nỗ lực duy trì hoạt động, chờ đợi thời cơ phát triển trở lại và đạt mục tiêu tăng trưởng như kỳ vọng. Song cũng có nhiều doanh nghiệp buộc lòng phải ngừng hoạt động, rời khỏi thị trường do bị giảm sút khả năng tiếp cận khách hàng, mất cân bằng về dòng tiền, bị gián đoạn chuỗi cung ứng dẫn tới phải cho lao động nghỉ việc...; đặc biệt đó là các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và siêu nhỏ, các doanh nghiệp trẻ có thời gian thành lập ngắn từ 0-5 năm. Điều này có thể thấy qua số liệu doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường. Năm 2020 có 101.719 doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường, tăng 13,9% so với năm 2019. Năm 2021 cũng là một trong những năm có số lượng doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường cao nhất² trong nhiều năm trở lại đây do những khó khăn, thách thức dịch Covid-19 gây ra.

Tuy nhiên, ở một khía cạnh khác, tính đến hết năm 2021, trên cả nước có khoảng 857.551³ doanh nghiệp đang hoạt động SXKD, tăng 5,7% so với cùng kỳ năm trước, và tăng gần 13%⁴ so với năm 2019. Điều này cho thấy sự kiên cường của cộng đồng doanh nghiệp đã vượt lên hoàn cảnh khó khăn, quả cảm chiến đấu với dịch bệnh và biến khả năng ấy trở thành năng lực cạnh tranh cốt lõi của nền kinh tế.

² Theo số liệu từ Cơ sở dữ liệu quốc gia về đăng ký doanh nghiệp, trong năm 2021, có 119.800 doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường

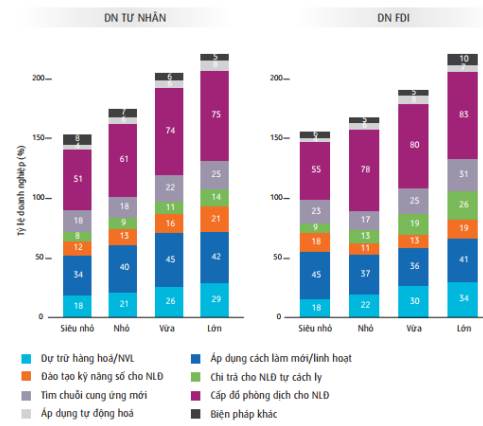
³ Theo Sách trắng Doanh nghiệp 2021, tính đến 31/12/2020, cả nước có 811.538 doanh nghiệp đang hoạt động SXKD.

⁴ Theo Sách trắng Doanh nghiệp 2021, tính đến 31/12/2019, cả nước có 758.610 doanh nghiệp đang hoạt động SXKD.

Báo cáo “Khủng hoảng là chất xúc tác: Tăng tốc chuyển đổi” được Deloitte công bố tháng 8/2021 đã chỉ ra mặc dù gặp rất nhiều khó khăn nhưng mỗi doanh nghiệp cũng đang tự tìm cho mình những lối đi riêng để có thể ứng phó với ảnh hưởng của dịch bệnh, từ đó dần dần phục hồi và phát triển. Trước các thách thức của dịch Covid-19, doanh nghiệp phải suy ngẫm lại chiến lược, phải tái cấu trúc, đào tạo lại nguồn lao động, chú trọng nhiều hơn đến thị trường nội địa, xây dựng ngành công nghiệp hỗ trợ và chuỗi cung ứng trong nước; đồng thời, đa dạng hoá thị trường tiêu thụ và nguồn cung ứng nguyên, nhiên liệu cho hoạt động của chính mình... Các sáng kiến trong ứng phó với đại dịch Covid-19 cùng với tiến trình CDS đã được các doanh nghiệp tích cực triển khai đã từng bước đem lại hiệu quả như mong muốn, không chỉ giúp duy trì hoạt động mà còn tạo tiền đề để doanh nghiệp tích lũy nguồn lực và có những đột phá trong bối cảnh mới, thách thức mới.

Theo kết quả Báo cáo “*Tác động của dịch bệnh Covid-19 đối với doanh nghiệp Việt Nam-Một số phát hiện chính từ điều tra doanh nghiệp năm 2020*” của VCCI phối hợp với Ngân hàng thế giới thực hiện được công bố tháng 4/2021 đã chỉ ra rằng hầu hết các doanh nghiệp đã áp dụng một hoặc nhiều biện pháp để giảm thiểu tác động tiêu cực của dịch bệnh Covid-19. Có 92% doanh nghiệp tư nhân và 96% DN FDI cho biết đã thực hiện một hoặc nhiều biện pháp ứng phó. Biện pháp mà nhiều doanh nghiệp thực hiện hơn cả là cấp đồ bảo hộ phòng dịch cho người lao động, với 57% doanh nghiệp tư nhân và 71% doanh nghiệp SXKD. Kế đến là việc doanh nghiệp chủ động triển khai phương thức, mô hình làm việc mới, linh hoạt hơn (37% doanh nghiệp tư nhân và 40% DN FDI). Dữ trữ hàng hóa và nguyên vật liệu là giải pháp được nhiều doanh nghiệp lựa chọn tiếp theo (20% doanh nghiệp tư nhân và 24% DN FDI). Một số doanh nghiệp đã tìm kiếm các giải pháp mới/thay thế chuỗi cung ứng (16% doanh nghiệp tư nhân và 24% DN FDI). Có 13% doanh nghiệp tư nhân và 15% doanh nghiệp đã tiến hành hoạt động kỹ năng số cho người lao động để triển khai phương pháp làm việc trực tuyến.

Ở một nghiên cứu khác được thực hiện từ tháng 11-12/2021 bởi Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, với nội dung “*Giải pháp doanh nghiệp phục hồi hoạt động và thích nghi với dịch Covid-19*” đã cho thấy những giải pháp doanh nghiệp đã chủ động áp dụng để ứng phó với dịch Covid-19 nhằm duy trì hoạt động SXKD:



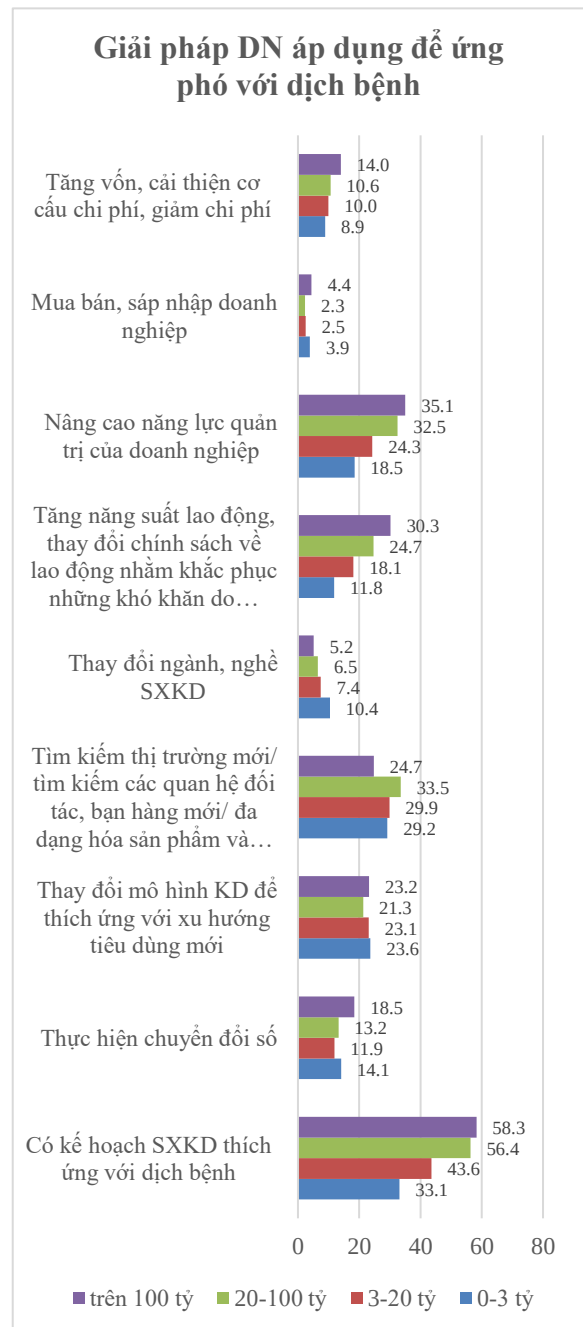
Hình 7: Các biện pháp để giảm thiểu tác động tiêu cực của dịch bệnh Covid-19 theo quy mô của doanh nghiệp
Nguồn: VCCI

Phân theo nhóm giải pháp được doanh nghiệp lựa chọn ưu tiên áp dụng thì: Có 41% doanh nghiệp lựa chọn đã chuẩn bị kế hoạch SXKD thích ứng với tình hình dịch bệnh. Có 29,5% doanh nghiệp cho biết đã chủ động tìm kiếm thị trường mới, tìm kiếm các quan hệ đối tác, bạn hàng mới hoặc đa dạng hóa sản phẩm và nguồn nguyên liệu đầu vào. Nhóm giải pháp nhiều doanh nghiệp lựa chọn đứng thứ 3 là thay đổi mô hình kinh doanh để thích ứng với xu hướng tiêu dùng mới (chiếm 23,2%), tiếp theo là nâng cao năng lực quản trị nội bộ của doanh nghiệp (chiếm 23,1%). Tỷ lệ các doanh nghiệp áp dụng giải pháp về năng suất lao động, chính sách lao động và CDS lần lượt là 16,7% và 13,7%.

Phân theo quy mô vốn: Lựa chọn của các doanh nghiệp có quy mô vốn khác nhau có sự khác nhau trong việc lựa chọn áp dụng các giải pháp ứng phó với Covid-19.

Giải pháp được doanh nghiệp ở tất cả 5 quy mô vốn⁵ lựa chọn với tỷ lệ cao nhất là chuẩn bị kế hoạch SXKD thích ứng với dịch bệnh. Điều này cho thấy các doanh nghiệp đều đề cao yếu tố chủ động thích ứng linh hoạt với các yếu tố rủi ro bên ngoài.

Với giải pháp được doanh nghiệp lựa chọn nhiều thứ hai, có sự khác biệt giữa các doanh nghiệp có quy mô vốn trên 100 tỷ đồng và quy mô vốn dưới 100 tỷ đồng. Cụ thể, doanh nghiệp có quy mô vốn trên 100 tỷ đồng chọn giải pháp nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp (35,1% doanh nghiệp chọn giải pháp



Hình 8: Giải pháp DN áp dụng để ứng phó với dịch bệnh

Nguồn: Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, Bộ KH&ĐT (2021)

⁵ Tỷ lệ doanh nghiệp lựa chọn giải pháp này trên tổng số doanh nghiệp tham gia khảo sát phân theo các quy mô vốn lần lượt như sau: Ở quy mô vốn siêu nhỏ (vốn dưới 3 tỷ đồng): 33,1%; quy mô nhỏ (vốn từ trên 3-20 tỷ đồng) chiếm 43,6%; quy mô từ trên 20-100 tỷ đồng: 56,4% và quy mô trên 100 tỷ đồng: 58,3%.

này) còn nhóm các doanh nghiệp có quy mô vốn dưới 100 tỷ đồng lựa chọn các giải pháp tìm kiếm thị trường mới, tìm kiếm các quan hệ đối tác, bán hàng mới, đa dạng hóa sản phẩm và nguồn nguyên liệu đầu vào⁶.

Giải pháp nâng cao năng lực quản trị được các doanh nghiệp có quy mô vốn từ trên 3-20 tỷ đồng và từ trên 20-100 tỷ đồng lựa chọn nhiều thứ ba với tỷ lệ lần lượt là 24,3% và 32,5%. Trong khi đó, đối với nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ có quy mô vốn dưới 3 tỷ đồng, tỷ lệ doanh nghiệp lựa chọn giải pháp này xếp thứ 4 (18,5%).

Như vậy, có thể thấy sự khác biệt giữa các doanh nghiệp có quy mô vốn lớn, vừa và nhỏ, siêu nhỏ trong việc xác định tầm quan trọng của vấn đề quản trị doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh SXKD thời kỳ khủng hoảng.

Các doanh nghiệp có quy mô vốn từ trên 20-100 tỷ và trên 100 tỷ cũng quan tâm đến vấn đề liên quan đến lao động và năng suất lao động khi giải pháp về những vấn đề này (tăng năng suất lao động, thay đổi chính sách về lao động nhằm khắc phục những khó khăn do thiếu hụt lao động sau đại dịch, có chính sách giữ chân lao động) nằm trong 4 nhóm giải pháp được doanh nghiệp lựa chọn nhiều nhất (với tỷ lệ tương ứng là 24,7% và 30,3%). Trong khi đó, ở nhóm doanh nghiệp có quy mô vốn dưới 3 tỷ và từ trên 3-20 tỷ đồng, mức độ phổ biến của giải pháp này thấp hơn so với nhóm doanh nghiệp có quy mô vốn trên 20 tỷ đồng (tỷ lệ doanh nghiệp lựa chọn giải pháp này xếp thứ 5 đối với nhóm doanh nghiệp có quy mô vốn dưới 3 tỷ đồng và xếp thứ 6 đối với nhóm doanh nghiệp có quy mô vốn từ trên 3-20 tỷ đồng).

Trong phạm vi của nghiên cứu này, thực hiện khảo sát với 633 doanh nghiệp, cho kết quả như sau:

(i) Yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng (xét theo tỷ lệ doanh nghiệp lựa chọn các yếu tố xếp từ cao xuống thấp): (1) năng lực quản trị doanh nghiệp (chiếm 32,9%); (2) thị trường khách hàng (chiếm 20,5%); (3) quy mô vốn của doanh nghiệp (chiếm 20%); (4) ngành nghề kinh doanh (chiếm 18%); (5) khả năng huy động vốn (17,6%); (6) thời gian hoạt động (14,9%) và (7) năng lực ứng dụng CNTT, CDS (chiếm 14,4%).

(ii) Đặc điểm của doanh nghiệp đã vượt qua được khủng hoảng Covid-19 thành công, các yếu tố sau được nhiều doanh nghiệp lựa chọn nhất: (1) Hoạt động SXKD được duy trì và phát triển (doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp tăng; Khách hàng/thị trường/Quy mô sản xuất được mở rộng); Gia tăng số lượng các

⁶ tỷ lệ doanh nghiệp chọn nhóm giải pháp này phân theo quy mô vốn dưới 3 tỷ đồng, từ trên 3-20 tỷ đồng và từ trên 20-100 tỷ đồng lần lượt là 29,2%, 29,9% và 33,5%.

đơn hàng, hợp đồng, sản lượng... (chiếm 56,8%); (2) có khả năng thích ứng nhanh, linh hoạt và năng động trong thay đổi kế hoạch SXKD, định hướng kinh doanh (chiếm 49,5%); (3) năng lực quản trị doanh nghiệp được hoàn thiện, nâng cao; có kinh nghiệm và chiến lược ứng phó với các cuộc khủng hoảng trong tương lai (chiếm 43,7%). Ngoài ra, một số doanh nghiệp cũng ghi nhận các yếu tố sau: (4) Triển khai thực hiện ứng dụng CNTT, tự động hóa, CDS, đổi mới, sáng tạo trong hoạt động SXKD có hiệu quả (36,8%) và (5) doanh nghiệp kiểm soát tốt về nguồn lực tài chính và nguồn nhân lực (35,1%).

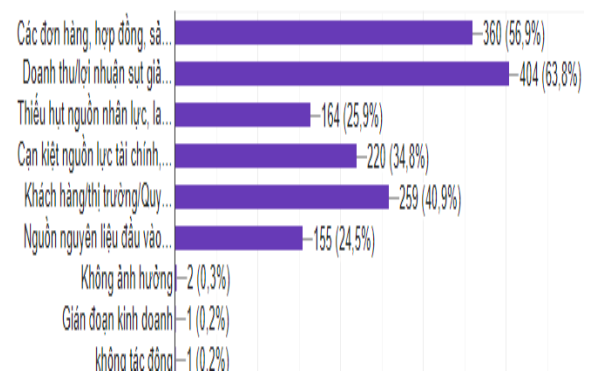
(iii) Xét theo địa phương của các doanh nghiệp tham gia khảo sát, 33,8% doanh nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh (214/633). Trong đó, phần lớn trong số này lựa chọn Năng lực ứng dụng CNTT, CDS là yếu tố quan trọng giúp tăng khả năng ứng phó của doanh nghiệp với khủng hoảng (123/214, chiếm 57,5%). Tuy nhiên, chỉ có 11/123 (8,9%) doanh nghiệp trong nhóm này đánh giá việc triển khai thực hiện ứng dụng CNTT, tự động hóa, CDS, đổi mới, sáng tạo trong hoạt động SXKD có hiệu quả là đặc điểm của doanh nghiệp vượt qua được khủng hoảng Covid-19 thành công. Có thể thấy, các doanh nghiệp đã nhận thức rất rõ vai trò của việc ứng dụng CNTT, CDS trong ứng phó với khủng hoảng. Tuy nhiên, họ vẫn xem năng lực ứng dụng CNTT là một chất xúc tác nhưng chưa phải là đặc điểm cốt lõi của một doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng thành công.

Trong khi đó, đa số doanh nghiệp ở Hà Nội (55/87, chiếm 63,2%) lựa chọn thời gian hoạt động là yếu tố quan trọng giúp tăng khả năng ứng phó của doanh nghiệp với khủng hoảng. Đa phần các doanh nghiệp này cho rằng khi một doanh nghiệp giữ cho hoạt động SXKD được duy trì và phát triển trong khủng hoảng thì đó là một doanh nghiệp thành công (31/55, chiếm 56,4%).

(iv) Về ngành nghề kinh doanh, có thể thấy, đa phần doanh nghiệp tham gia khảo sát là doanh nghiệp thuộc lĩnh vực dịch vụ (411/633, chiếm 64,9%). Trong đó, 59,1% (243/411) số doanh nghiệp ở khu vực này đánh giá cao mức độ quan trọng của Năng lực ứng dụng CNTT, CDS với khả năng ứng phó với khủng

Tác động tiêu cực của khủng hoảng Covid-19 đến doanh nghiệp của Ông/Bà ở những khía cạnh nào? (có thể chọn nhiều hơn 01 câu trả lời)

633 câu trả lời



Hình 9: Các yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng

Nguồn: Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, Bộ KH&ĐT

hoảng. Tuy nhiên, khi được hỏi về các giải pháp mà doanh nghiệp nhóm này thực hiện để ứng phó với dịch bệnh thì chỉ có 38/243 doanh nghiệp (15,6%) đã thực hiện các giải pháp ứng dụng CNTT, CDS và chỉ có 27/243 doanh nghiệp (11,1%) cho rằng chiến lược ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp trong thời gian tới cần tập trung vào việc ứng dụng CNTT và CDS. Đây là một thực trạng đáng quan tâm khi mà, nhận thức của doanh nghiệp và thực tế triển khai thực hiện khác xa nhau, các doanh nghiệp đã biết đến tầm quan trọng của việc CDS, tuy nhiên việc ứng dụng còn hạn chế.

Khó khăn phổ biến mà doanh nghiệp dịch vụ gặp phải chính là việc các đơn hàng, hợp đồng, sản lượng có sự giảm sút, lưu thông hàng hóa gặp khó khăn (211/411, chiếm 51,3%). Tuy nhiên, các doanh nghiệp này lại không nhận được chính sách hỗ trợ nào về xúc tiến thương mại, mở rộng thị trường. Chính sách hỗ trợ chủ yếu mà doanh nghiệp nhận được là Chính sách hỗ trợ miễn, giảm thuế, phí, lệ phí (137/211, chiếm 64,9%).

Khác với doanh nghiệp dịch vụ, doanh nghiệp thuộc nhóm ngành Công nghiệp và xây dựng (179/633, chiếm 28,3%) lại đánh giá cao vai trò của yếu tố thời gian hoạt động của doanh nghiệp (113/179, chiếm 63,1%) đối với khả năng ứng phó với khủng hoảng. Các doanh nghiệp này cho rằng, tuổi đời của doanh nghiệp càng cao thì doanh nghiệp thích ứng với khủng hoảng của doanh nghiệp càng hiệu quả.

Tương tự với Dịch vụ, các doanh nghiệp nhóm ngành này cũng gặp nhiều khó khăn trong việc lưu thông hàng hóa khiến các đơn hàng, hợp đồng, sản lượng có sự giảm sút (123/179, chiếm 68,7%).

Đối với nhóm ngành Nông nghiệp, Lâm nghiệp, Thủy sản (46/633, chiếm 7,3%), các doanh nghiệp cũng coi việc ứng dụng CNTT và CDS là yếu tố quan trọng để nâng cao khả năng ứng phó của doanh nghiệp trong khủng hoảng (34/46, chiếm 73,9%), tuy nhiên, cũng chỉ số ít các doanh nghiệp này có ứng dụng CNTT và có chiến lược ứng dụng CNTT trong tương lai. Các doanh nghiệp trong nhóm ngành này đa phần lo ngại phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt nguồn vốn trong tương lai (22/46, chiếm 47,8%).

(v) Về doanh nghiệp xuất nhập khẩu, có 146 doanh nghiệp xuất nhập khẩu tham gia trả lời khảo sát (chiếm 23,1%), phần lớn khó khăn của nhóm doanh nghiệp này trong đại dịch Covid-19 là việc thiếu các đơn hàng, hợp đồng, sản lượng có sự giảm sút, lưu thông hàng hóa gặp khó khăn (112/146, chiếm 76,7%). Có 25/112 (22,3%) doanh nghiệp đã thực hiện các giải pháp nhằm tìm kiếm khách hàng mới, mở rộng thị trường nhằm giải quyết khó khăn này. 33/112 (29,5%)

doanh nghiệp đưa ra các chiến lược ứng phó với khủng hoảng liên quan đến việc giải quyết khó khăn về thị trường, lưu thông hàng hóa. Con số này còn khá khiêm tốn khi mà khó khăn lớn nhất mà các doanh nghiệp xuất nhập khẩu gặp phải trong bối cảnh dịch bệnh là tìm kiếm thị trường, nơi tiêu thụ mặt hàng kinh doanh của mình. Khi các quốc gia đóng cửa biên giới, hoạt động xuất nhập khẩu bị đình trệ, vì vậy, cần có nhiều chính sách hỗ trợ xúc tiến thương mại, mở rộng thị trường đối với nhóm doanh nghiệp này.

(vi) Về doanh nghiệp do nữ làm chủ, có 30,8% doanh nghiệp tham gia khảo sát (195 doanh nghiệp) do nữ làm chủ, trong đó, đa phần là các doanh nghiệp có quy mô doanh thu trong giai đoạn 2020 - 2021 nhỏ (dưới 3 tỷ đồng), với 129/195 doanh nghiệp (chiếm 66,2%), hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực dịch vụ (150 doanh nghiệp, chiếm 76,9%). Trong đó có 167/195 doanh nghiệp do nữ làm chủ (85,6%) đánh giá đại dịch Covid-19 tác động tiêu cực và rất tiêu cực tới doanh nghiệp. Tuy nhiên, có đến 162/195 doanh nghiệp do nữ làm chủ (83,1%) đánh giá các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp của Chính phủ hữu ích và rất hữu ích.

Có tới 130/195 doanh nghiệp (66,7%) do nữ làm chủ có số vốn từ 0-3 tỷ đồng và hầu hết các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ (151/195, chiếm 77,4%). Vì quy mô vốn của các doanh nghiệp này hạn chế nên phần đông các doanh nghiệp đánh giá thách thức trong quá trình phục hồi sau khủng hoảng là về thiếu nguồn vốn, nguồn lực tài chính (50/195, chiếm 25,6%). Tuy nhiên, chỉ 9/50 doanh nghiệp (18%) này có chiến lược quản lý vốn, tăng vốn trong thời gian tới.

Thời gian hoạt động (120/195, chiếm 61,5%) và ứng dụng CNTT (113/195, chiếm 57,9%) là 02 yếu tố mà các doanh nghiệp do nữ làm chủ cho rằng quan trọng trong việc giúp các doanh nghiệp tăng khả năng ứng phó với khủng hoảng. Trong 113 doanh nghiệp đánh giá cao việc ứng dụng CNTT thì chỉ có 22 doanh nghiệp (19,5%) cho biết đã thực hiện các giải pháp CDS trong kinh doanh để ứng phó với dịch và có 14 doanh nghiệp (12,4%) có chiến lược ứng dụng CNTT vào kinh doanh trong tương lai.

1.2. Đánh giá một số trường hợp điển hình trong khả năng ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp trong đại dịch Covid-19

Thực tế cho thấy dù trải qua hai năm đại dịch căng thẳng, giữa cao điểm đợt dịch thứ tư, nhiều đơn vị sản xuất vẫn duy trì nhịp độ sản xuất và năng suất ổn định khi chủ động thực hiện sớm nhất phương án ba tại chỗ được xây dựng dựa trên các nguyên tắc trong bản kế hoạch kinh doanh liên tục; thực hiện việc giám sát công tác quản lý, tác động của cuộc khủng hoảng. Doanh nghiệp có chiến lược quản trị tốt sẽ xác định những nhân sự chủ chốt trong cuộc khủng hoảng và

những kỹ năng xử lý khủng hoảng quan trọng, cần thiết. Đối với môi trường kiểm soát để đảm bảo sẵn sàng và ứng phó mạnh mẽ với khủng hoảng, các chức năng kiểm soát quan trọng của doanh nghiệp được đảm bảo hoạt động tốt thông qua hệ thống kiểm soát và kiểm toán nội bộ, sự tuân thủ tuyệt đối với các chốt kiểm soát liên quan, quản lý rủi ro...

Đại dịch Covid-19 đã thay đổi người tiêu dùng toàn cầu - từ quan điểm về giá trị, hành vi, cho tới cách họ tiêu dùng. Tuy nhiên, một số ngành và doanh nghiệp lại đang tìm thấy các cơ hội tăng trưởng và mở rộng, đặc biệt là các doanh nghiệp có lợi thế ngành nghề, chiến lược thích ứng dài hạn, và được điều chỉnh phù hợp, sẽ có thể nắm bắt tốt hơn các cơ hội phát sinh ngắn hạn và các cơ hội mới trong dài hạn.

Do mức độ và chiều hướng tác động của Covid-19 lên các ngành có sự khác nhau nên sẽ không có một công thức chung về chiến lược thích ứng cho tất cả các doanh nghiệp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp sẽ phải đề cao hơn tầm quan trọng của việc gia tăng sức chống đỡ trước các hoàn cảnh bất lợi, rủi ro bất ngờ, trong đó có việc xây dựng các kịch bản ứng phó, đồng thời xem xét sâu và rộng hơn các ảnh hưởng vĩ mô, thay vì tập trung chủ yếu vào các yếu tố vi mô như trước đây. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp sẽ phải kiểm soát tốt hơn sự gia tăng (tiềm ẩn) về chi phí của chuỗi cung ứng, do việc lựa chọn các nguồn cung đa dạng nhằm tránh tình trạng đứt gãy hoặc không sẵn sàng của chuỗi; tăng cường hoặc đa dạng các biện pháp bảo vệ người lao động, đồng thời, áp dụng tự động hóa trong sản xuất để từng bước tiết giảm sự phụ thuộc vào các yếu tố không hiệu quả, trong đó có chi phí nhân công. Về nguồn lực tài chính, các doanh nghiệp cần có bảng cân đối tài sản vững mạnh, đội ngũ quản lý tốt, có thể tiếp tục đẩy mạnh việc đầu tư trong giai đoạn hiện nay, để có cơ hội bứt phá và vươn lên phát triển. Các doanh nghiệp được quản lý quá chặt chẽ lại có thể phải nhường cơ hội kinh doanh mới nhất thời và ngắn hạn cho những doanh nghiệp có khả năng thích ứng nhanh, linh hoạt và năng động trong thay đổi định hướng kinh doanh và chiến lược. Đồng thời, việc thúc đẩy quá trình CDS trong doanh nghiệp sẽ góp phần duy trì và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất và kinh doanh. Để có thể đánh giá mức độ rủi ro và khả năng bị tổn thương cho doanh nghiệp, các doanh nghiệp cần xây dựng một kế hoạch toàn diện nhằm giải quyết các tác động khủng hoảng theo các kịch bản tiềm tàng khác nhau. Kế hoạch này phải phù hợp với mức độ và thời gian của cuộc khủng hoảng và tác động tiềm tàng đối với thanh khoản, nguồn vốn, ngành nghề kinh doanh chính và chuỗi cung ứng.

Qua các thông tin từ khảo sát và phỏng vấn sâu đối với một số doanh nghiệp

điển hình, đa phần các doanh nghiệp đều có quan điểm chung coi nhân sự là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp, đóng vai trò quan trọng nhất, là yếu tố hàng đầu trong việc duy trì và phát triển doanh nghiệp. Trong giai đoạn dịch bệnh diễn ra, các doanh nghiệp đều tập trung vào việc chăm sóc sức khỏe, tinh thần cũng như cố gắng duy trì thu nhập cho người lao động nhằm giữ chân nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp đồng hành, thích nghi với sự thay đổi về tâm lý của nhân viên, chú trọng chính sách an sinh, bảo hiểm xã hội cho nhân viên và các chính sách bồi dưỡng, đào tạo năng lực cho nhân viên, góp phần tạo nên nền tảng văn hóa doanh nghiệp với giá trị cốt lõi là con người (chi tiết tại Phụ lục 1).

1.3. Đánh giá về ứng phó với đại dịch Covid-19 của các hiệp hội doanh nghiệp và cơ quan, tổ chức

Các hiệp hội, cơ quan có vai trò rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Khi đối mặt với những rủi ro, biến cố bất ngờ doanh nghiệp có thể sẽ mất phương hướng và cần có sự hỗ trợ, chia sẻ, giải đáp thắc mắc kịp thời từ các tổ chức, cơ quan hỗ trợ doanh nghiệp. Thời gian qua, các tổ chức hiệp hội trên cả nước đã triển khai các hoạt động hỗ trợ, kết nối SXKD.

Các hiệp hội doanh nghiệp đã thực hiện nhiều biện pháp hướng dẫn, hỗ trợ và nỗ lực đóng góp nhiều kiến nghị chính sách giúp Chính phủ kịp thời tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp. Một số kinh nghiệm từ các hiệp hội nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp có thể kể đến như:

- Theo dõi sát sao tình hình hoạt động của các doanh nghiệp thành viên, khảo sát lấy ý kiến các doanh nghiệp để tổng hợp, nghiên cứu và đưa ra các chính sách nhằm hiến kế cho Chính phủ và các cơ quan có liên quan ban hành các chính sách hỗ trợ, trong đó, cấp thiết nhất là vấn đề tiêm vắc-xin, khơi thông dòng chảy hàng hóa, thương mại, các chính sách ưu đãi tín dụng, giảm thuế, hoãn thuế... Các chính sách hỗ trợ đa dạng, đúng nhu cầu cấp thiết của các doanh nghiệp và phù hợp với từng thời điểm phòng, chống dịch.

- Các hiệp hội cũng triển khai cập nhật thông tin, diễn biến của dịch liên tục đến các doanh nghiệp, đặc biệt là các thông tin liên quan đến từng ngành hàng. Hiệp hội doanh nghiệp dịch vụ Logistics Việt Nam đã tư vấn cho các hội viên xây dựng Business Continuity Planning (BCP) tạm dịch là Kế hoạch đảm bảo kinh doanh không gián đoạn trong hoàn cảnh dịch bệnh Covid-19 đang ngày càng diễn biến phức tạp khó lường và gây thiệt hại rất lớn cho toàn thế giới. Kế hoạch giúp giảm thiểu tối đa ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp khi có những rủi ro bất chợt như thiên tai, dịch bệnh.

- Trao đổi giữa hiệp hội và các hội viên, các hiệp hội đã thực hiện việc kết

nổi thông qua hình thức trực tuyến. Hiệp hội công nghiệp hỗ trợ Việt Nam trong năm 2021 đã thực hiện được 9 khóa đào tạo/chia sẻ kiến thức cho gần 200 lượt doanh nghiệp và tổ chức kết nối trực tiếp/trực tuyến 6 hoạt động với gần 100 doanh nghiệp tham gia. Hiệp hội cũng chia sẻ đến các hội viên kế hoạch quản trị rủi ro mẫu gồm các nguy cơ của doanh nghiệp thời Covid-19 và các đối sách mà doanh nghiệp có thể thực hiện để ứng phó với các rủi ro mà cuộc khủng hoảng Covid-19 tạo ra.

- Một trong những lĩnh vực chịu ảnh hưởng nặng nề nhất bởi dịch Covid-19 là ngành dịch vụ du lịch, nhiều doanh nghiệp, cơ sở kinh doanh du lịch không đủ nguồn lực tài chính để duy trì hoạt động kinh doanh và giữ chân lao động do giãn cách xã hội kéo dài dẫn đến phải tạm ngừng hoạt động hoặc giải thể doanh nghiệp. Trong tình hình đó, các hiệp hội du lịch, lữ hành cũng đã đề xuất các biện pháp nhằm hỗ trợ doanh nghiệp du lịch như giảm tiền điện, giảm mức tiền ký quỹ kinh doanh dịch vụ lữ hành, hỗ trợ người lao động và người sử dụng lao động gặp khó khăn do đại dịch Covid-19. Ngày 28/9/2021, hiệp hội Du lịch Việt Nam cùng các hiệp hội thành viên ở các tỉnh, thành phố trên cả nước đã phát động “Chương trình khôi phục du lịch nội địa toàn quốc, khắc phục hậu quả của đại dịch Covid-19,” với hơn 30 điểm cầu trên cả nước. Chương trình đã đáp ứng nhu cầu phục hồi sức sống của ngành du lịch Việt Nam, chuyển các hoạt động du lịch sang trạng thái bình thường mới với quan điểm sống chung với Covid-19, xây dựng du lịch thành một ngành kinh tế du lịch an toàn.

- Nhu cầu CDS và đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh, thích ứng với điều kiện bình thường mới và sự phát triển của nền kinh tế số càng diễn ra mạnh mẽ trong và sau thời kỳ đại dịch Covid-19. Tuy nhiên, năm 2020, khảo sát của hiệp hội Phần mềm và dịch vụ CNTT Việt Nam (Vinasa) cho thấy, đa phần các doanh nghiệp vừa và nhỏ không biết CDS như thế nào. Một số rào cản lớn nhất mà DNNVV nước ta đang phải đối mặt trong quá trình CDS là thiếu kỹ năng số và nhân lực, thiếu nền tảng CNTT đủ mạnh để cho phép chuyển đổi kỹ thuật số, thiếu tư duy kỹ thuật số hoặc các thách thức về văn hóa kỹ thuật số trong doanh nghiệp... Nhằm bắt được khó khăn này của các doanh nghiệp, ngày 23/7/2021, Vinasa đã thành lập Hội đồng chuyên gia xây dựng khung hướng dẫn CDS cho DNNVV, bao gồm gần 40 chuyên gia là lãnh đạo cao cấp các doanh nghiệp công nghệ đang dẫn đầu về CDS cho các doanh nghiệp trong từng lĩnh vực. Theo đó, khung hướng dẫn CDS cho mỗi lĩnh vực sẽ bao gồm 5 phần cơ bản, gồm thực trạng và xu hướng phát triển, khung hướng dẫn CDS, bộ giải pháp CDS, khuyến nghị những kỹ năng số cần đào tạo cho nhân sự, bộ tiêu chí đánh giá. Những nội dung này được kỳ vọng sẽ giúp doanh nghiệp tối đa hóa

doanh thu, giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm và tăng tính linh hoạt để đảm bảo dễ dàng thích nghi với các biến động của nền kinh tế, đặc biệt là các cuộc khủng hoảng bất ngờ.

Cùng với đó, trong suốt thời gian qua, các hiệp hội doanh nghiệp thuộc các tỉnh, thành phố trên cả nước cũng rất tích cực trong công tác hỗ trợ doanh nghiệp vượt qua những khó khăn, đảm bảo các hoạt động SXKD của doanh nghiệp trên địa bàn không bị đình trệ, phục hồi lại hoạt động nhanh chóng. Một số hoạt động đáng chú ý, gồm:

- Hiệp hội doanh nghiệp tỉnh Quảng Ninh xây dựng Đề án Luồng xanh du lịch - kích hoạt quá trình khôi phục du lịch tỉnh Quảng Ninh nhằm tạo mọi điều kiện thông thoáng nhất về thủ tục hành chính, xuất nhập cảnh, phòng chống dịch tại các điểm đến, sân bay, bến cảng, cửa khẩu để đón khách;

- Trong giai đoạn giãn cách xã hội vì Covid-19, hiệp hội doanh nghiệp thành phố Hồ Chí Minh (HUBA) đã tổ chức Chương trình Cafe Doanh Nhân trực tuyến với chủ đề “Doanh nghiệp thích ứng an toàn, hiệu quả với Covid-19” nhằm nắm bắt các thực trạng doanh nghiệp thích ứng với Covid-19; chia sẻ tình huống thực tế, những khó khăn, vướng mắc trong công tác phòng chống dịch Covid-19 và xử lý tình huống phát hiện các ca F0, gây lây nhiễm Covid-19 tại doanh nghiệp;

- Hiệp hội DNNVV Hà Nội (HANOISME) cũng đã tổ chức các chương trình trực tuyến như “Hướng dẫn doanh nghiệp xây dựng quy trình Quản trị nhân sự - Duy trì hiệu suất làm việc từ xa” nhằm đưa ra các giải pháp cho doanh nghiệp xây dựng một hệ thống quản trị nhân sự hiệu quả, đảm bảo duy trì hiệu suất trong bối cảnh mới, duy trì được hoạt động tiếp xúc, cung cấp dịch vụ tối đa nhất tới khách hàng. Bộ giải pháp quản lý nhân sự này được xây dựng với đầy đủ các mảng nghiệp vụ: Quản lý nhân sự, Chính sách lương thưởng và phúc lợi, Tuyển dụng, Đào tạo và phát triển. Hệ thống cũng tự động ghi nhận các dữ liệu liên quan như doanh số từng nhân viên, thông tin hồ sơ ứng viên/nhân viên, tính lương, thuế thu nhập... giúp người làm nhân sự tiết kiệm được tối đa thời gian.

Qua trao đổi với Nhóm nghiên cứu, các cơ quan, tổ chức cũng chia sẻ một số kinh nghiệm được rút ra từ nghiên cứu trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng do Covid-19 gây ra như sau:

Một là, tổng kết, xây dựng, tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng. Nhà nước có thể tạo hành lang pháp lý rõ ràng cho các hoạt động này và tập trung vào các thể mạnh riêng có của chế độ và hệ thống như trong những tình huống cấp thiết có thể huy động lực lượng quân đội, công an hay y tế tập trung hỗ trợ một địa phương, một địa bàn như đã làm và qua đó phát huy được

vai trò của chính quyền và doanh nghiệp cũng như của nguồn lực xã hội và cá nhân, trong đó các phương tiện truyền thông tập trung đưa tin khách quan, có chọn lọc, đặc biệt trong những tình huống phức tạp cần xây dựng bộ quy tắc ứng xử cho các tình huống điển hình ở các cấp độ doanh nghiệp hay ngành và địa phương. Một số quốc gia còn xây dựng riêng cho mình một chiến lược an ninh quốc gia đối phó với đại dịch Covid-19 cũng như các cuộc khủng hoảng khác như một chiến lược đặc thù nằm trong chiến lược an ninh quốc gia chung và với một chiến lược tổng quát như vậy cũng sẽ giúp cho từng doanh nghiệp, từng ngành dễ định vị mình ở đâu trong điều kiện nguồn lực và điều kiện phát triển riêng của từng nước ở từng giai đoạn và trình độ phát triển khác nhau.

Hai là, tư duy toàn cầu, hành động địa phương. Các đợt bùng phát đại dịch Covid-19 xảy ra tại các quốc gia, vùng lãnh thổ khác nhau vào những thời điểm khác nhau. Vì vậy, nếu có sự chủ động theo dõi, tổng hợp thông tin thì có thể tranh thủ cơ hội thu hút đơn hàng từ các thị trường mới. Đó cũng là một yếu tố giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam có thể bứt phá doanh số xuất khẩu. Bên cạnh đó, Việt Nam cần có một chiến lược ứng phó với khủng hoảng doanh nghiệp. Với doanh nghiệp, cần có những cẩm nang bỏ túi dạng ISO 9001 rút gọn để ứng phó với các tình huống khủng hoảng, trong đó có quy trình vượt qua khủng hoảng, có tổng thể các vấn đề cần giải quyết. Mặc dù hệ thống tiêu chuẩn ISO, trong đó có yêu cầu về quản trị khủng hoảng đã được nhiều doanh nghiệp áp dụng, tuy nhiên, đa phần các doanh nghiệp Việt Nam chưa quan tâm đến quản trị khủng hoảng bởi đa số doanh nghiệp không muốn hoạt động theo một quy trình phức tạp. Do đó, cần xây dựng mạng lưới và tạo điều kiện để các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ quản trị khủng hoảng tham gia hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc quản trị khủng hoảng, thực hiện chuyên nghiệp, chuyên môn hóa quy trình này. Ngoài ra, cần một hệ sinh thái tương tác giữa các đối tượng hữu quan vì khủng hoảng có tác động dây chuyền.

Ba là, các cơ quan, tổ chức, hiệp hội cần thực hiện công tác thông tin, tuyên truyền, đưa ra các chỉ dẫn cụ thể, thông tin chính thống về các chính sách phòng, chống dịch và hỗ trợ doanh nghiệp của Chính phủ nhằm tạo ra các nguồn thông tin đáng tin cậy và tránh gây hoang mang trong cộng đồng doanh nghiệp, tạo cơ sở để các doanh nghiệp thực hiện theo đúng chủ trương của Nhà nước về phòng chống dịch bệnh và phục hồi kinh tế có hiệu quả, thống nhất trên phạm vi cả nước.

Bốn là, trong bối cảnh dịch bệnh, cần có cơ chế cũng như những đơn vị, cơ quan nhà nước mang tính tác chiến kịp thời tiếp nhận những phản ánh, nguyện vọng, kiến nghị của doanh nghiệp, không chỉ liên quan đến các vấn đề về dịch

bệnh mà còn về kinh tế, tháo gỡ các khó khăn và hướng dẫn doanh nghiệp ngay khi gặp phải các vấn đề mới, bất khả kháng nhằm tạo niềm tin và hỗ trợ doanh nghiệp trong tình huống cấp bách.

Năm là, doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là doanh nghiệp nhỏ và vừa, với đặc điểm là tính linh hoạt cao nhưng sức chống chịu kém. Khi gặp khủng hoảng, gây khó khăn về nguồn lực thì các doanh nghiệp phải xác định được thứ tự hoạt động cần ưu tiên thực hiện của mình. Để doanh nghiệp làm được điều này thì các nhà hoạch định chiến lược của nhà nước phải xây dựng được Chiến lược ứng phó với khủng hoảng ở tầm quốc gia, các nhà điều hành hoạt động của Chính phủ phải định hướng cho doanh nghiệp những việc cần làm ngay và ưu tiên hành động nhằm tiết kiệm nguồn lực và tăng tính hiệu quả cho hoạt động của doanh nghiệp. Cần thực hiện tư vấn cho doanh nghiệp nhằm tổ chức lại sản xuất, quản lý doanh nghiệp, tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất, chất lượng dịch vụ, tăng sức sống và khả năng chống chịu của doanh nghiệp trong bối cảnh đối đầu với khủng hoảng.

Sáu là, xác định quản trị là yếu tố quan trọng nhất để giải quyết khủng hoảng Covid-19, trong đó có quản trị tài chính, quản trị rủi ro, quản trị sản xuất..., chú trọng bảo vệ sức khỏe người lao động và đảm bảo hoạt động vận tải được thông suốt. Nếu phòng chống dịch tốt, đồng bộ thì các doanh nghiệp hoàn toàn có thể chớp được thời cơ để phục hồi và phát triển.

Bảy là, trong bối cảnh khủng hoảng xảy ra thì yêu cầu về ứng dụng CNTT, CDS trong doanh nghiệp là một yếu tố sống còn để đảm bảo duy trì hoạt động của doanh nghiệp.

1.4. Đánh giá khả năng ứng phó dịch Covid-19 thông qua báo cáo tài chính doanh nghiệp trong 03 năm 2019-2021

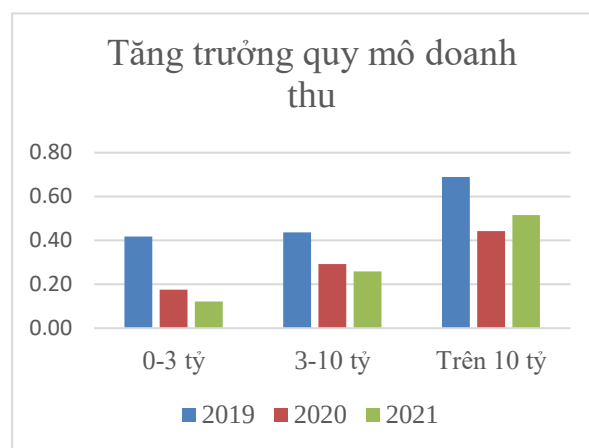
Để đánh giá rõ hơn tình hình SXKD của doanh nghiệp trong bối cảnh dịch bệnh, những ảnh hưởng của dịch bệnh và thực trạng ứng phó của doanh nghiệp, báo cáo sẽ đi sâu vào phân tích cụ thể một số chỉ số tài chính của các doanh nghiệp thông qua dữ liệu báo cáo tài chính của 5.000 doanh nghiệp ngẫu nhiên hoạt động liên tục trong 03 năm 2019, 2020 và 2021. Qua tổng hợp, phân tích dữ liệu báo cáo tài chính theo 04 nhóm chỉ tiêu: Tăng trưởng, Hiệu suất sử dụng vốn, Sinh lời, Chỉ số công nợ, có thể rút ra một số nhận định như sau:

Thứ nhất, đánh giá về tăng trưởng. Một phát hiện đáng chú ý từ việc phân tích tăng trưởng quy mô tài sản của các doanh nghiệp là tất cả các nhóm doanh nghiệp đều có sự suy giảm về tài sản trong giai đoạn dịch Covid-19 bùng phát, tuy nhiên, khi dịch bệnh được kiểm soát trong năm 2021, các doanh nghiệp có quy mô vốn lớn có sự tăng trưởng mạnh về tài sản. Các doanh nghiệp ở quy mô

vốn trên 10 tỷ có xu hướng giảm trong giai đoạn 2019-2020 (giảm từ 0,17 xuống còn 0,15), tuy nhiên trong năm 2021, nhóm doanh nghiệp này đã có sự tăng trưởng mạnh mẽ về quy mô tài sản (tăng lên 0,42 ở năm 2021). Có thể những tác động của dịch bệnh đã tạo ra một “cú hích” lớn cho các doanh nghiệp này, không những các doanh nghiệp vượt qua được khó khăn (con số giảm không đáng kể ở năm 2020) mà còn

thích nghi với dịch ở đợt dịch sau và tăng trưởng mạnh về mặt tài sản. Trái ngược với nhóm doanh nghiệp có quy mô vốn lớn thì nhóm các doanh nghiệp có quy mô nhỏ vẫn có sự suy giảm về tài sản. Nhóm doanh nghiệp có quy mô vốn từ 0-3 tỷ, tăng trưởng quy mô tài sản giảm nhẹ ở năm 2020 (giảm từ 0,09 xuống còn 0,06 ở năm 2020) rồi tăng nhẹ trở lại ở mức 0,08. Nhóm doanh nghiệp quy mô vốn từ 3-10 tỷ có tốc độ tăng trưởng tài sản liên tục giảm trong suốt giai đoạn 2019 – 2021 (giảm từ 0,11 đến 0,06). Do tiềm lực tài chính còn hạn chế, cũng như phần tiền mặt dự trữ thấp nên khả năng hồi phục của các doanh nghiệp này diễn ra còn chậm. Đây cũng có thể là minh chứng cho động thái của doanh nghiệp trong giai đoạn này là việc bảo đảm lượng tài sản lớn để chuẩn bị cho các cơ hội đầu tư, kinh doanh hậu khủng hoảng.

Khác với tăng trưởng quy mô tài sản, tăng trưởng quy mô doanh thu của các doanh nghiệp có chiều hướng giảm, chỉ có duy nhất nhóm doanh nghiệp ở quy mô vốn trên 10 tỷ có xu hướng hồi phục trở lại vào năm 2021. Nhóm doanh nghiệp quy mô vốn từ 0-3 tỷ có sự sụt giảm nhiều nhất về tăng trưởng doanh thu khi chỉ số này giảm từ 0,42 ở năm 2019 xuống chỉ còn 0,12 ở năm 2021. Trong khi đó, nhóm doanh nghiệp quy mô vốn 3-10 tỷ, giảm mạnh tăng trưởng doanh thu từ 0,44 năm 2019 xuống 0,29 ở năm 2020 và sang đến 2021 giảm nhẹ xuống còn 0,26. Có thể thấy, mặc dù tài sản tăng trưởng mạnh ở năm 2021, nhưng doanh thu của doanh nghiệp vẫn giảm do những tác động của cuộc khủng hoảng gây ra. Các doanh nghiệp có quy mô vốn càng nhỏ thì doanh thu tạo ra càng ít, thể hiện ở tốc độ tăng trưởng quy mô doanh thu có xu hướng giảm. Việc suy giảm doanh thu của nhóm doanh nghiệp có quy mô vốn nhỏ là do thu nhập của người dân giảm mạnh dẫn đến việc thắt chặt chi tiêu và nhu cầu tiêu dùng của các hộ gia đình. Xét về lĩnh vực hoạt động thì có thể thấy, Dịch vụ lưu trú và ăn uống mặc dù chịu ảnh hưởng nặng nề nhất khi dịch xuất hiện (giảm quy mô doanh thu nhiều



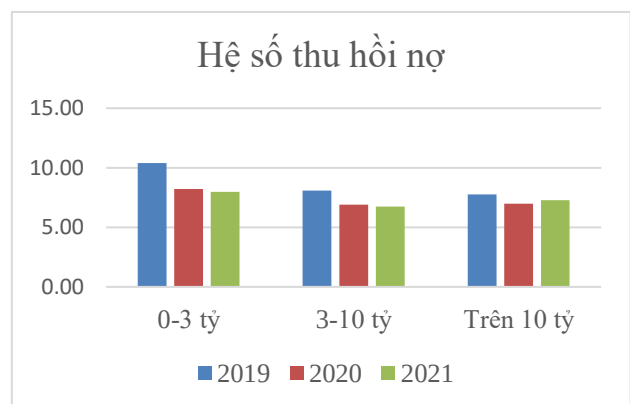
Hình 10: Tăng trưởng quy mô doanh thu của DN
 Nguồn: Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, Bộ

ở năm 2020) nhưng cũng có tốc độ hồi phục nhanh nhất sau giai đoạn này.

Thứ hai, một điểm đáng chú ý nữa mà các doanh nghiệp làm được trong thời kỳ dịch bệnh đó là việc giữ dòng vốn lưu chuyển ổn định, thậm chí, là tăng đối với các doanh nghiệp quy mô vốn lớn. Xem xét vốn lưu chuyển của các doanh nghiệp khi phân loại theo quy mô vốn, có thể thấy, vốn lưu chuyển ở các nhóm doanh nghiệp đều dương, thể hiện tài sản ngắn hạn đang lớn hơn các khoản nợ ngắn hạn. Trong giai đoạn 2019-2021, vốn lưu chuyển của các nhóm doanh nghiệp 0-3 tỷ và trên 10 tỷ có xu hướng tăng, trong đó, doanh nghiệp có quy mô vốn trên 10 tỷ tăng mạnh số vốn lưu chuyển ở năm 2021 với tỷ lệ 17,4%. Trong khi đó, nhóm có quy mô vốn từ 3-10 tỷ lại có sự sụt giảm ở năm 2021. Các doanh nghiệp vẫn giữ được hoạt động SXKD và vừa đảm bảo đủ lượng vốn để thanh toán các khoản nợ, chi phí ngắn hạn phục vụ cho nhu cầu. Việc các doanh nghiệp giữ tính thanh khoản cao trong thời kỳ khủng hoảng là một trong những “chìa khóa” để có thể hoạt động liên tục và giảm thiểu thấp nhất các rủi ro từ cuộc khủng hoảng gây ra.

Thứ ba, đánh giá về khả năng sinh lời, các chỉ số âm cho thấy các doanh nghiệp đang hoạt động không hiệu quả, lợi nhuận âm khiến doanh nghiệp không có nguồn vốn tích lũy bổ sung cho hoạt động kinh doanh. Đặc biệt, các doanh nghiệp có quy mô vốn nhỏ có xu hướng suy giảm về hệ số sinh lời khi gặp phải những khó khăn trong thời kỳ dịch bệnh, trong khi đó, các doanh nghiệp có quy mô vốn lớn hơn cùng với năng lực tài chính tốt hơn sẽ phản ứng tốt hơn khi gặp phải các khó khăn đó. Nhìn chung trong giai đoạn này, khả năng sinh lời của các doanh nghiệp không mấy ấn tượng, tuy nhiên, giữa bối cảnh dịch bệnh tác động tiêu cực đến toàn bộ nền kinh tế, khiến nhiều doanh nghiệp phải rút lui khỏi thị trường thì việc giữ được hoạt động SXKD tiếp diễn là một nỗ lực lớn của các doanh nghiệp.

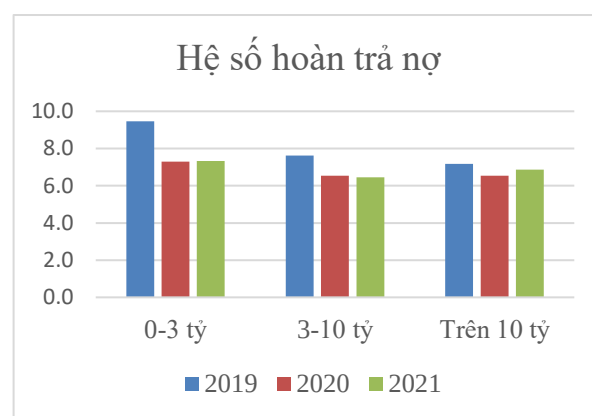
Thứ tư, đánh giá về tình hình công nợ, một nguyên nhân dẫn đến các doanh nghiệp được nghiên cứu có thể giữ cho hoạt động SXKD được ổn định trong thời kỳ khủng hoảng chính là công tác thu hồi nợ và công tác hoàn trả nợ được duy trì tương đối ổn định. Bằng chứng là hệ số thu hồi nợ và hệ số hoàn trả nợ chỉ giảm nhẹ trong giai đoạn này, đảm bảo doanh



Hình 11: Hệ số hoàn trả nợ
 Nguồn: Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, Bộ KH&ĐT

nghiệp thanh toán và thu hồi được các khoản nợ ngay cả trong khi khủng hoảng Covid-19 đang diễn ra. Trung bình 3 năm, hệ số thu hồi nợ của doanh nghiệp quy mô vốn từ 0-3 tỷ đạt mức cao nhất với 8,9 lần, tiếp đến là nhóm trên 10 tỷ với 7,3 lần và nhóm từ 3-10 tỷ với 7,2 lần. Như vậy, mặc dù hệ số thu hồi nợ của các doanh nghiệp trong giai đoạn 2019-2021 giảm, nhưng mức giảm không cao và hệ số trung bình vẫn đạt mức trên 7. Điều này cho thấy công tác thu hồi nợ của các doanh nghiệp trong thời kỳ dịch bệnh mặc dù có bị ảnh hưởng nhưng vẫn tương đối tốt. Bên cạnh đó, đa phần các ngành nghề kinh doanh có sự sụt giảm hệ số thu hồi nợ. Hệ số thu hồi nợ trung bình năm 2019 đạt 9 lần và giảm xuống còn 8,3 lần ở năm 2021.

Hệ số hoàn trả nợ có xu hướng tương tự hệ số thu hồi nợ đã phân tích ở trên. Hệ số này cũng có sự sụt giảm nhẹ, tuy nhiên vẫn được giữ ở mức đảm bảo việc doanh nghiệp thực hiện công tác thanh toán nợ ngay cả trong thời kỳ dịch bệnh xảy ra, cụ thể: Nhóm doanh nghiệp có quy mô từ 0-3 tỷ giảm từ 9,5 lần xuống 7,3 lần; nhóm 3-10 tỷ giảm từ 7,6 xuống 6,4 lần; nhóm trên 10 tỷ giảm từ 7,2 xuống 6,5 lần ở năm 2020 và tăng lên 6,9 lần ở năm 2021. Hệ số thu hoàn trả nợ trung bình năm 2019 đạt 7,8 lần và giảm xuống còn 7,2 lần ở năm 2021.



Hình 12: Hệ số thu hồi nợ
 Nguồn: Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, Bộ KH&ĐT

2. Đánh giá các chính sách ứng phó của Chính phủ nhằm nâng cao khả năng ứng phó của doanh nghiệp (chính sách hỗ trợ doanh nghiệp của Chính phủ)

Đại dịch Covid-19 được coi như một cú sốc phi truyền thống gây ảnh hưởng nghiêm trọng tới sức khỏe cộng đồng cũng như nền kinh tế toàn cầu. Dưới tác động của đại dịch Covid-19, kinh tế Việt Nam trong các năm 2020-2021 hứng chịu cú sốc kép từ phía cung do hoạt động SXKD bị ngưng trệ, chuỗi cung ứng gián đoạn và phía cầu do người tiêu dùng cắt giảm mạnh chi tiêu. Để vượt qua những khó khăn của đại dịch Covid-19, Chính phủ Việt Nam đã ban hành các chính sách hỗ trợ nhằm nâng cao sức chống chịu cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp thích ứng, duy trì hoạt động, vượt qua những thách thức do khủng hoảng gây ra. Từ khi cuộc khủng hoảng Covid-19 xảy ra năm 2020, Chính phủ đã phản ứng nhanh và tương đối uyển chuyển, linh hoạt khi đưa ra các gói hỗ trợ doanh nghiệp. Có thể kể đến hàng loạt các văn bản đã được ban hành liên tiếp, gói đầu kịp thời tiếp sức cho các

đối tượng bị ảnh hưởng, công cụ tài khóa và tiền tệ kết hợp với các chính sách hỗ trợ khác nhanh chóng giúp doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng Covid-19. Trong khuôn khổ của nghiên cứu này, Nhóm nghiên cứu đánh giá các chính sách hỗ trợ của Nhà nước qua nhóm chính sách tài khóa, chính sách tiền tệ và chính sách hỗ trợ lao động và người sử dụng lao động đối với doanh nghiệp.

2.1. Hiệu quả của các chính sách ứng phó với Covid-19

a) Về chính sách tài khóa

Trước diễn biến phức tạp của dịch bệnh, Quốc hội, Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ đã rất quyết liệt, nhanh chóng ban hành các chính sách, giải pháp tài chính tháo gỡ khó khăn và hỗ trợ doanh nghiệp.

Có thể kể đến hàng loạt các văn bản được ban hành liên tiếp, gói đầu để kịp thời tiếp sức cho các đối tượng bị ảnh hưởng. Cụ thể năm 2020, Quốc hội ban hành Nghị quyết số 116/2020/QH14 về việc giảm thuế TNDN phải nộp năm 2020 đối với doanh nghiệp; Chính phủ ban hành Nghị quyết số 41/NQ-CP, Nghị quyết số 84/NQ-CP về các nhiệm vụ, giải pháp tiếp tục tháo gỡ khó khăn cho SXKD và thúc đẩy giải ngân vốn đầu tư công. Sang năm 2021, dịch bệnh vẫn diễn biến phức tạp, Quốc hội, Chính phủ, Thủ tướng tiếp tục ban hành Nghị định số 52/2021/NĐ-CP về gia hạn tiền thuế và thuê đất trong năm 2021, Nghị quyết số 105/NQ-CP về hỗ trợ doanh nghiệp, hợp tác xã và hộ kinh doanh trong bối cảnh dịch bệnh Covid-19. Bên cạnh đó, Quốc hội ban hành Nghị quyết số 406/NQ-UBTVQH về một số giải pháp nhằm hỗ trợ doanh nghiệp, người dân chịu tác động của dịch Covid-19 và Chính phủ đã ban hành Nghị định số 92/2021/NĐ-CP ngày 27/10/2021 quy định chi tiết Nghị quyết này.

Trong giai đoạn đầu của đại dịch Covid-19, Chính phủ triển khai chủ yếu các gói hỗ trợ về thuế. Một số chính sách hỗ trợ thuế cụ thể trong năm 2020 bao gồm: Gia hạn thuế GTGT, thuế TNDN và tiền thuê đất với tổng giá trị gói hỗ trợ 180 nghìn tỷ đồng; giảm 15% tiền thuê đất phải nộp năm 2020 cho doanh nghiệp, tổ chức, hộ gia đình, cá nhân đang được Nhà nước cho thuê đất trực tiếp theo quyết định hoặc hợp đồng của cơ quan nhà nước có thẩm quyền dưới hình thức trả tiền thuê đất hàng năm phải ngừng SXKD từ 15 ngày trở lên do ảnh hưởng của dịch Covid-19; giảm 30% thuế TNDN phải nộp của năm 2020 cho các doanh nghiệp có tổng doanh thu năm 2020 không quá 200 tỷ đồng; giảm 50% giá cất cánh, hạ cánh tàu bay và giá dịch vụ điều hành bay đi, đến đối với các chuyến bay nội địa từ tháng 3/2020 đến hết tháng 9/2020; áp dụng mức giá tối thiểu 0 đồng đối với các dịch vụ chuyên ngành hàng không thuộc danh mục Nhà nước quy định khung giá từ tháng 3/2020 cho đến hết tháng 9/2020. Tổng số tiền thuế và thu

ngân sách đã gia hạn, miễn, giảm theo các gói hỗ trợ tài khóa đã ban hành năm 2020 khoảng 129 nghìn tỷ đồng.

Năm 2021, Việt Nam bước vào giai đoạn 3 và 4 của đại dịch Covid-19 với nhiều diễn biến phức tạp, khó khăn hơn, Chính phủ tiếp tục ban hành thêm chính sách gia hạn thời hạn nộp thuế GTGT, thuế TNDN, ưu đãi thuế với hàng hóa nhập khẩu, cắt giảm các loại phí, lệ phí và trợ giá các doanh nghiệp. Một số chính sách hỗ trợ thuế cụ thể trong năm 2021 bao gồm: Tiếp tục gia hạn thời hạn nộp thuế GTGT, thuế TNDN, thuế TNCN và tiền thuê đất trong năm 2021; giảm 30% mức thuế bảo vệ môi trường đối với nhiên liệu bay từ ngày 01/01/2021 đến hết ngày 31/12/2021 để hỗ trợ ngành hàng không; cắt giảm trên 29 nhóm phí, lệ phí theo Nghị quyết số 1148/2020/UBTVQH14; chính sách hỗ trợ toàn diện hơn cho doanh nghiệp trong bối cảnh dịch Covid-19 theo Nghị quyết số 105/NQ-CP; chính sách ưu đãi thuế đối với hàng hóa nhập khẩu trong trường hợp viện trợ nhân đạo, viện trợ không hoàn lại phục vụ phòng, chống dịch Covid-19 theo Nghị quyết số 106/NQ-CP. Quy mô gói hỗ trợ tài khóa dành cho doanh nghiệp đã ban hành năm 2021 là khoảng 138 nghìn tỷ đồng⁷.

Quy mô các cơ chế hỗ trợ tài khóa cho các đối tượng doanh nghiệp trong nền kinh tế trong năm 2020 và 2021 như sau: Trong năm 2020, tổng quy mô của các gói hỗ trợ tài khóa là 129 nghìn tỷ đồng (tương đương 2,06% GDP năm 2020). Năm 2021, tổng quy mô của các gói hỗ trợ tài khóa là 138 nghìn tỷ đồng (tương đương 2,21% GDP năm 2020). Như vậy, tổng quy mô hai gói hỗ trợ tài khóa năm 2020 và 2021 đã được thực hiện vào khoảng 4,27% GDP năm 2020 của Việt Nam (không bao gồm các gói hỗ trợ thông qua đẩy mạnh đầu tư công).

b) Về chính sách tiền tệ

Chính sách tiền tệ được điều hành chủ động, linh hoạt, thận trọng, nhằm ổn định thị trường tiền tệ, kiểm soát lạm phát, góp phần ổn định kinh tế vĩ mô và hỗ trợ phục hồi tăng trưởng kinh tế.

Các giải pháp, chính sách đã ban hành: điều chỉnh giảm các mức lãi suất với tổng mức giảm 1,5-2,0%/năm đối với lãi suất điều hành giúp cho lãi suất huy động và cho vay giảm; cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn, giảm lãi, phí, giữ nguyên nhóm nợ; tái cấp vốn cho Ngân hàng Chính sách xã hội để cho vay trả lương ngừng việc và trả lương phục hồi sản xuất theo Nghị quyết số 68/NQ-CP, ngày 01/7/2021 của Chính phủ về một số chính sách hỗ trợ người lao động và người sử dụng lao động gặp khó khăn do đại dịch Covid-19; miễn giảm phí dịch vụ thanh

⁷ https://mof.gov.vn/webcenter/portal/ttpltc/pages_r/l/chi-tiet-tin-ttpltc?dDocName=MOFUCM216307

toán (phí chuyển tiền, giao dịch...), cụ thể như sau:

Một là, ban hành thông tư cho phép các TCTD cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn, giảm lãi, phí, giữ nguyên nhóm nợ nhằm hỗ trợ khách hàng chịu ảnh hưởng bởi đại dịch COVID-19. Với 2 lần sửa đổi và bổ sung, quy mô, phạm vi đối tượng được áp dụng các biện pháp hỗ trợ đã được mở rộng đáng kể, thời gian hỗ trợ cũng được kéo dài đến tháng 6/2022. Theo số liệu của NHNN, đến cuối tháng 7/2022, các TCTD đã thực hiện: (i) Cơ cấu lại thời hạn trả nợ, giữ nguyên nhóm nợ: Lũy kế giá trị nợ được cơ cấu lại thời hạn trả nợ, giữ nguyên nhóm nợ là 722.334 tỷ đồng với 1,1 triệu khách hàng, dư nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ, giữ nguyên nhóm nợ là 157,7 nghìn tỷ đồng; (ii) Miễn, giảm lãi, phí, giữ nguyên nhóm nợ: Lũy kế giá trị nợ được miễn, giảm lãi, giữ nguyên nhóm nợ là 92.425 tỷ đồng với 562 nghìn khách hàng, dư nợ được miễn, giảm lãi, giữ nguyên nhóm nợ hiện còn 16,5 nghìn tỷ đồng.

Hai là, hỗ trợ người sử dụng lao động trả lương ngừng việc cho người lao động. Ngân hàng Nhà nước đã triển khai cho vay tái cấp vốn với lãi suất 0% và không yêu cầu tài sản bảo đảm đối với Ngân hàng Chính sách xã hội để cho người sử dụng lao động vay trả lương ngừng việc cho người lao động, khôi phục SXKD. Giải ngân 43 tỷ đồng để cho người sử dụng lao động vay trả lương ngừng việc theo Nghị quyết 42/NQ-CP, Quyết định 15/2020/QĐ-TTg và giải ngân tái cấp vốn 4.787 tỷ đồng để cho người sử dụng lao động vay trả lương ngừng việc, trả lương phục hồi sản xuất theo Nghị quyết 68/NQ-CP, Quyết định 23/2021/QĐ-TTg.

Ba là, tiếp tục triển khai chính sách giảm 50% phí giao dịch thanh toán qua Hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng theo Thông tư 13/2021/TT-NHNN (áp dụng từ 01/9/2021-30/6/2022). Tính đến hết tháng 6/2022, tổng số phí các TCTD đã miễn/giảm cho khách hàng khoảng 13 nghìn tỷ đồng. Các TCTD đã áp dụng nhiều chính sách miễn, giảm phí tài khoản, thẻ cho khách hàng; triển khai các gói sản phẩm dịch vụ “zero fee” như miễn phí chuyển khoản, phí quản lý tài khoản, phí phát hành, phí thường niên thẻ.

c) Về chính sách hỗ trợ người lao động trong doanh nghiệp

Chính phủ đã ban hành Nghị quyết số 68/NQ-CP, Nghị quyết số 126/NQ-CP và các Quyết định số 23/QĐ-TTg, Quyết định số 33/QĐ-TTg và Nghị quyết số 116/NQ-CP ngày 24/9/2021 về chính sách hỗ trợ người lao động và người sử dụng lao động bị ảnh hưởng bởi đại dịch Covid-19.

- Về thực hiện Nghị quyết số 68/NQ-CP

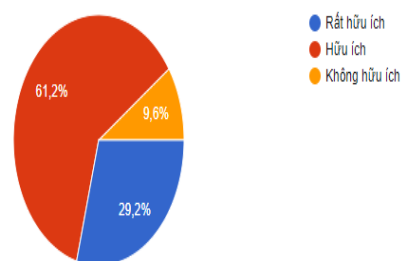
Thực hiện Nghị quyết số 68/NQ-CP ngày 01/7/2021 của Chính phủ về một

số chính sách hỗ trợ người lao động và người sử dụng lao động gặp khó khăn do đại dịch Covid-19 (*sửa đổi tại Nghị quyết số 126/NQ-CP ngày 08/10/2021 của Chính phủ*), toàn quốc có 381.655 lượt người sử dụng lao động, trên 36,67 triệu lượt người lao động và các đối tượng khác được hỗ trợ với tổng kinh phí là 42.740 tỷ đồng.

Thực hiện chính sách theo các Nghị quyết số 03/2021/UBTVQH15 ngày 24/9/2021 và Nghị quyết số 24/2022/UBTVQH15 ngày 11/8/2022 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội, đã có 346.664 đơn vị sử dụng lao động được giảm đóng bảo hiểm thất nghiệp, tương ứng với 11.983.290 người lao động và với số tiền được điều chỉnh giảm đóng bảo hiểm thất nghiệp (từ tháng 10/2021 đến hết tháng 8/2022) hơn 8.385 tỷ đồng, dự kiến số giảm đóng đến hết tháng 9/2022 là hơn 9.210 tỷ đồng; tính đến hết ngày 10/9/2022, đã thực hiện chi trả hỗ trợ cho 13.334.207 lao động thuộc đối tượng hỗ trợ với tổng số tiền chi trả hơn 31.836 tỷ đồng và có 33.470 người đang tham gia bảo hiểm thất nghiệp tự nguyện không nhận hỗ trợ. Tổng số tiền hỗ trợ người lao động và người sử dụng lao động là hơn 41.046 tỷ đồng. Như vậy, từ năm 2021 đến nay, trung ương và các địa phương đã dành tổng kinh phí 83.786 tỷ đồng thực hiện các chính sách hỗ trợ trên 727 nghìn lượt người sử dụng lao động và gần 50,8 triệu lượt người lao động và các đối tượng khác gặp khó khăn do đại dịch Covid-19.

Đánh giá mức độ hữu ích của hỗ trợ tới hoạt động kinh doanh

593 câu trả lời



Hình 13: Đánh giá mức độ hữu ích của hỗ trợ hoạt động kinh doanh

Nguồn: Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, Bộ KH&ĐT

d) Chương trình phục hồi và phát triển kinh tế

Ngay sau thời điểm Quốc hội ban hành Nghị quyết số 43/2022/QH15 về chính sách tài khóa, tiền tệ hỗ trợ Chương trình phục hồi và phát triển kinh tế, Chính phủ đã khẩn trương nghiên cứu, xây dựng và ban hành Nghị quyết số 11/NQ-CP ngày 30/01/2022 về Chương trình phục hồi và phát triển KTXH triển khai Nghị quyết số 43/2022/QH15 của Quốc hội. Nghị quyết đã quy định 05 nhóm nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu để thực hiện Chương trình, phương án huy động và bố trí nguồn lực thực hiện từng nhiệm vụ cụ thể; huy động sự vào cuộc của các tổ chức chính trị, chính trị - xã hội, bảo đảm công khai, minh bạch, tránh tiêu cực, tham nhũng, trục lợi chính sách. Nghị quyết đã xác định nhiệm vụ thực hiện theo lộ trình, thời hạn cụ thể, theo đó có 17 văn bản quy phạm pháp luật và văn bản hướng dẫn trình tự, thủ tục rút gọn để sớm ban hành và triển khai thực hiện ngay.

Trên cơ sở đó, để triển khai hiệu quả Chương trình ngay sau khi được ban hành, hỗ trợ nền kinh tế phục hồi nhanh và phát triển bền vững, Thủ tướng Chính phủ đã có 03 Công điện đôn đốc, yêu cầu các bộ, cơ quan trung ương và địa phương tập trung chỉ đạo thực hiện; xác định đây là nhiệm vụ chính trị trọng tâm, là một trong các tiêu chí quan trọng để đánh giá, xếp loại cuối năm đối với tổ chức, cá nhân, nhất là người đứng đầu.

Sau hơn 09 tháng thực hiện Nghị quyết số 11/NQ-CP, Chính phủ, các Bộ, cơ quan, địa phương đã chủ động, nỗ lực xây dựng và thực hiện các nhiệm vụ được giao. Đến cuối tháng 8/2022, đã triển khai, hoàn thành khối lượng lớn công việc, đã ban hành 15/17 văn bản⁸ để cụ thể hóa các chính sách theo yêu cầu tại Nghị quyết. Cụ thể như sau:

- Đã ban hành 06 Nghị định về: (1) Chính sách miễn, giảm thuế theo Nghị quyết số 43/2022/QH15 của Quốc hội⁹; (2) Chính sách tín dụng ưu đãi thực hiện Chương trình mục tiêu quốc gia phát triển KTXH vùng đồng bào dân tộc thiểu số và miền núi¹⁰; (3) Hỗ trợ lãi suất từ ngân sách nhà nước đối với khoản vay của doanh nghiệp, hợp tác xã, hộ kinh doanh¹¹; (4) Gia hạn thời gian nộp thuế tiêu thụ đặc biệt đối với ô tô sản xuất hoặc lắp ráp trong nước¹²; (5) Gia hạn thời hạn nộp thuế GTGT, thuế TNDN, thuế TNCN và tiền thuê đất trong năm 2022¹³; (6) Hỗ trợ lãi suất đối với các khoản vay tại Ngân hàng Chính sách xã hội¹⁴.

- Đã ban hành các Quyết định về: (1) Thực hiện chính sách hỗ trợ tiền thuê nhà cho người lao động¹⁵; đồng thời chỉ đạo Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội kiểm tra, đôn đốc, phối hợp chặt chẽ với các địa phương, doanh nghiệp để triển khai kịp thời; (2) Chương trình quản lý nợ công 03 năm giai đoạn 2022-2024 và kế hoạch vay, trả nợ công năm 2022, trong đó quy định mức bảo lãnh cho Ngân hàng Chính sách xã hội thực hiện các chính sách cho vay ưu đãi quy định tại Nghị quyết số 43/2022/QH15¹⁶.

Về thực hiện, giải ngân các chính sách hỗ trợ: Giải ngân các chính sách hỗ trợ thuộc Chương trình sơ bộ đến ngày 25/8/2022 đạt hơn 56 nghìn tỷ đồng, chia ra:

⁸ 17 văn bản theo yêu cầu của Nghị quyết số 11/NQ-CP bao gồm: 6 Nghị định, 5 Quyết định của Thủ tướng Chính phủ, 3 Thông tư và 3 văn bản hướng dẫn theo thẩm quyền của các Bộ: Tài chính, Thông tin và Truyền thông, Khoa học và Công nghệ, Tài nguyên và Môi trường.

⁹ Nghị định số 15/2022/NĐ-CP ngày 28/01/2022.

¹⁰ Nghị định số 28/2022/NĐ-CP ngày 24/04/2022.

¹¹ Nghị định số 31/2022/NĐ-CP ngày 20/05/2022.

¹² Nghị định số 32/2022/NĐ-CP ngày 21/03/2022.

¹³ Nghị định số 34/2022/NĐ-CP ngày 21/5/2022.

¹⁴ Nghị định số 36/2022/NĐ-CP ngày 28/5/2022.

¹⁵ Quyết định số 08/2022/QĐ-TTg ngày 28/3/2022.

¹⁶ Quyết định số 448/QĐ-TTg ngày 12/4/2022.

- Giải ngân các chương trình cho vay ưu đãi thông qua Ngân hàng Chính sách xã hội đến ngày 13/9/2022 đạt 10.213 tỷ đồng .

- Giải ngân hỗ trợ tiền thuê nhà cho người lao động đến ngày 14/9/2022 đạt khoảng 3.492 tỷ đồng cho gần 5,1 triệu người lao động.

- Giải ngân hỗ trợ 2% lãi suất cho các khoản vay của doanh nghiệp, hợp tác xã, hộ gia đình đến hết tháng 8/2022 đạt khoảng 13,5 tỷ đồng.

- Giảm thuế giá trị gia tăng, thuế môi trường đối với nhiên liệu bay, xăng đến ngày 26/8/2022 là 34.970 tỷ đồng. Gia hạn các loại thuế, tiền thuê đất là 52.000 tỷ đồng. Chi phí cơ hội hỗ trợ thông qua các chính sách gia hạn thời gian nộp thuế và tiền thuê đất đến hết tháng 6/2022 là 7,4 nghìn tỷ đồng.

Nhìn chung, các chính sách, giải pháp chủ động, linh hoạt và kịp thời của Chính phủ đã giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô, kiềm chế lạm phát, duy trì một mặt bằng tỷ giá, lãi suất hợp lý, cơ bản ổn định so với các nước lớn và trong khu vực đang chịu nhiều biến động, qua đó giúp xu hướng phục hồi hoạt động SXKD của doanh nghiệp ngày càng được củng cố và phát triển tích cực.

đ) Các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ thời gian qua, đặc biệt là trong bối cảnh đại dịch Covid-19

Theo Báo cáo Chỉ số Nữ doanh nhân Mastercard (MIWE) công bố đầu năm 2021 cho thấy số doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ tại Việt Nam ở mức 26,5%, xếp thứ 9 trên 58 nền kinh tế được nghiên cứu. Còn theo Tổ chức lao động quốc tế (ILO), hơn 22 triệu phụ nữ Việt Nam trong độ tuổi lao động tham gia lực lượng lao động¹⁷. Những con số này cho thấy đóng góp mạnh mẽ của phụ nữ đối với sự phát triển của kinh tế đất nước nói chung cũng như cộng đồng doanh nghiệp nói riêng. Nhận thức được tầm quan trọng về vai trò của nữ giới trong phát triển KTXH, thời gian qua, Đảng, Quốc hội và Chính phủ đã chỉ đạo, ban hành nhiều chính sách nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ.

Ngày 12/6/2017, Quốc hội đã thông qua Luật Hỗ trợ DNNVV với nhiều chính sách nhằm hỗ trợ và phát triển DNNVV. Trong đó, khoản 5 Điều 5 của Luật này quy định: “*Trường hợp DNNVV đồng thời đáp ứng điều kiện của các mức hỗ trợ khác nhau trong cùng một nội dung hỗ trợ theo quy định của Luật này và quy định khác của pháp luật có liên quan thì doanh nghiệp được lựa chọn mức hỗ trợ có lợi nhất. Trường hợp nhiều DNNVV cùng đáp ứng điều kiện hỗ trợ theo quy định của Luật này thì ưu tiên lựa chọn DNNVV do phụ nữ làm chủ, DNNVV sử*

¹⁷ <https://tuoitre.vn/26-5-doanh-nghiep-viet-nam-do-phu-nu-lam-chu-20210304161009264.htm>

dùng nhiều lao động nữ hơn”.

Trên cơ sở đó, Chính phủ đã ban hành các Nghị định số 39/2018/NĐ-CP ngày 11/3/2018 quy định chi tiết một số điều của Luật Hỗ trợ DNNVV; Nghị định số 55/2019/NĐ-CP ngày 24/6/2019 về hỗ trợ pháp lý cho DNNVV...

Trong đó, Nghị định số 39/2018/NĐ-CP đã có các quy định nhằm đảm bảo quyền ưu tiên hỗ trợ, ưu tiên tiếp cận các gói hỗ trợ cho doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ và doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động nữ. Các quy định này tiếp tục được kế thừa, cũng như sửa đổi, bổ sung tại Nghị định số 80/2021/NĐ-CP ngày 26/8/2021 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ DNNVV, theo đó:

- DNNVV do phụ nữ làm chủ, DNNVV sử dụng nhiều lao động nữ được hỗ trợ trước;

- Doanh nghiệp siêu nhỏ do phụ nữ làm chủ, doanh nghiệp siêu nhỏ sử dụng nhiều lao động nữ được hỗ trợ sử dụng dịch vụ tư vấn về nhân sự, tài chính, sản xuất, bán hàng, thị trường, quản trị nội bộ và các nội dung khác liên quan tới hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp với mức hỗ trợ lên đến 200 triệu đồng/năm, cao hơn những đối tượng khác;

- Khi tham gia khóa đào tạo quản trị doanh nghiệp, học viên của DNNVV do phụ nữ làm chủ, DNNVV sử dụng nhiều lao động nữ được miễn học phí;

- Hỗ trợ 100% tổng chi phí của một khóa đào tạo tại DNNVV do phụ nữ làm chủ, DNNVV sử dụng nhiều lao động nữ nhưng không quá 01 khóa/năm/doanh nghiệp;

Nghị định số 55/2019/NĐ-CP cũng quy định DNNVV do phụ nữ làm chủ, doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động nữ hơn nộp hồ sơ đáp ứng đủ điều kiện là đối tượng được ưu tiên hỗ trợ pháp lý trước.

Đối với chính sách dành cho doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động nữ, ngày 14/12/2020, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 145/2020/NĐ-CP quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Lao động về điều kiện lao động và quan hệ lao động. Theo đó, người sử dụng nhiều lao động nữ được Nhà nước giảm thuế theo quy định của pháp luật về thuế và các khoản chi tăng thêm cho lao động nữ, bảo đảm bình đẳng giới và phòng, chống quấy rối tình dục tại nơi làm việc quy định tại Nghị định được tính vào chi phí được trừ khi xác định thu nhập chịu thuế TNDN theo quy định của Bộ Tài chính.

Bên cạnh đó, Báo cáo MIWE cũng cho thấy phụ nữ trên khắp thế giới đã và đang chịu ảnh hưởng bởi đại dịch Covid-19 ở nhiều mức độ khác nhau, trong

đó 87% nữ chủ doanh nghiệp phải đối mặt với những tác động tiêu cực. Các DNNVV do phụ nữ lãnh đạo có nguy cơ đóng cửa do tác động từ Covid-19 cao hơn 7% so với các doanh nghiệp do nam giới lãnh đạo. DNNVV do phụ nữ làm chủ chỉ nhận được 5% tổng khoản vay dành cho doanh nghiệp nhỏ¹⁸.

Trong bối cảnh đó, để hỗ trợ các doanh nghiệp phục hồi và phát triển bền vững sau đại dịch Covid-19, Chính phủ và nhiều tổ chức quốc tế đã có những hỗ trợ thiết thực cho các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ tại Việt Nam.

Ngày 22/12/2020, Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) và Chính phủ Việt Nam ký kết hiệp định viện trợ không hoàn lại trị giá 5 triệu USD từ Quỹ Sáng kiến tài chính dành cho nữ doanh nhân (We-Fi) để hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ của Việt Nam đang bị đại dịch Covid-19 làm suy yếu khả năng tiếp cận tài chính¹⁹. Mục tiêu của Dự án nhằm xúc tiến tài trợ và tăng cường tiếp cận tài chính cho các DNNVV do phụ nữ làm chủ bị ảnh hưởng bởi dịch Covid-19 thông qua việc sử dụng khoản viện trợ để tạo động lực khuyến khích các ngân hàng thương mại tham gia tái cơ cấu khoản vay hoặc cấp khoản vay mới cho các doanh nghiệp đủ điều kiện.

Bên cạnh đó, trong tháng 6 năm 2021, Tập đoàn Tài chính Quốc tế (IFC), thành viên của Nhóm Ngân hàng Thế giới cung cấp khoản vay 40 triệu USD cho SeABank²⁰. Đây là hợp phần đầu tiên của gói tài trợ lên đến 150 triệu USD nhằm giúp mở rộng cho vay đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ, đặc biệt là các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ, gia tăng cơ hội tiếp cận tài chính khí hậu và thúc đẩy thương mại quốc tế. Với mục tiêu bao trùm là gia tăng danh mục cho vay doanh nghiệp vừa và nhỏ của SeABank, tối thiểu 20 triệu USD sẽ được dành cho các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ, với hỗ trợ của Quỹ Sáng kiến tài chính dành cho nữ doanh nhân (We-Fi). Bên cạnh chiến lược mở rộng tiếp cận doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ, tài trợ của IFC sẽ giúp SeABank tăng gấp ba lần dư nợ cho vay doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ hiện tại, chiếm khoảng 25% tổng danh mục doanh nghiệp vừa và nhỏ của ngân hàng này vào năm 2024.

2.2. Những vấn đề còn tồn tại, hạn chế và nguyên nhân

Trong thời gian 2 năm vừa qua, có thể thấy rằng, các chính sách được ban hành trong bối cảnh cấp bách, chưa có tiền lệ, với nguồn lực nhà nước có hạn cho thấy sự đồng hành của Nhà nước với cộng đồng doanh nghiệp. Không ít chính sách được ban hành kịp thời, có tác động lớn, tích cực và được cộng đồng doanh

¹⁸ <https://tuoitre.vn/26-5-doanh-nghiep-viet-nam-do-phu-nu-lam-chu-20210304161009264.htm>

¹⁹ <https://dangcongsan.vn/xa-hoi/ho-tro-tai-chinh-cac-doanh-nghiep-vua-va-nho-do-phu-nu-lam-chu-522145.html>

²⁰ <https://thanhnien.vn/tai-chinh-kinh-doanh/seabank-co-them-40-trieu-usd-cho-doanh-nghiep-nho-va-vua-vay-1405620.html>

nghiệp đánh giá cao. Mặc dù còn một số hạn chế nhưng các chính sách này đã góp phần quan trọng trong việc tiếp thêm nguồn lực cho các doanh nghiệp chống chọi với đại dịch Covid-19 để duy trì SXKD, vượt qua giai đoạn khó khăn do dịch Covid-19 gây ra. Tuy nhiên, vẫn còn những hạn chế, khó khăn sau:

✓ Thực tế, doanh nghiệp vẫn còn nhiều khó khăn trong tiếp cận vốn tín dụng ngân hàng mặc dù được hưởng nhiều chính sách hỗ trợ của ngành ngân hàng, do: doanh nghiệp bị ảnh hưởng nặng nề bởi dịch Covid kéo dài khiến kết quả kinh doanh sụt giảm, số lượng doanh nghiệp bị dừng hoạt động lớn, tiềm ẩn nguy cơ nợ xấu cho hệ thống; phương án kinh doanh mới để khôi phục SXKD phụ thuộc nhiều yếu tố của thị trường, chính sách phát triển thị trường của các ngành nhưng chưa bền vững. Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, khó khăn về tiếp cận vốn tín dụng ngân hàng càng khó khăn hơn do các nguyên nhân nội tại của doanh nghiệp nhỏ và vừa (tài sản đảm bảo có giá trị thấp, tính minh bạch của hoạt động kinh doanh hạn chế, trình độ quản lý kém,...)

✓ Quy mô và kết quả hỗ trợ cho các DNNVV còn ở mức khiêm tốn do việc triển khai các chính sách hỗ trợ DNNVV từ nguồn ngân sách nhà nước (ngoại trừ hoạt động đào tạo) của các bộ, ngành và các địa phương về cơ bản chưa thể thực hiện do thiếu quy định hướng dẫn về cơ chế sử dụng ngân sách nhà nước để triển khai hoạt động hỗ trợ DNNVV.

Chính sách chưa có hiệu quả tác động tới doanh nghiệp:

➤ Chính sách miễn giảm và giãn nộp tiền thuê đất, tiền thuế đất: không có chủ đầu tư KCN nào thông báo và áp dụng cho các chủ đầu tư thứ cấp trong KCN như chúng tôi về chính sách này. Cơ bản đa số các doanh nghiệp không được hưởng lợi.

➤ Chính sách của gói hỗ trợ phục hồi kinh tế thực thi chậm. Đặc biệt là hỗ trợ lãi suất ngân hàng hầu như doanh nghiệp không được hưởng lợi dù nằm trong diện được hỗ trợ.

➤ Chính sách kiểm soát tín dụng để hạn chế lạm phát ở một khía cạnh nào đó là tốt, nhưng với các doanh nghiệp SXKD thì gần như “chết lâm sàng” lần thứ hai (lần thứ nhất là giai đoạn đóng cửa vì dịch năm 2021; từ cuối tháng 5/2022 – nay là lần thứ hai). Vì đa số các doanh nghiệp SXKD cần vốn để phục hồi, mua hàng sau dịch nhằm cung cấp cho thị trường vận tải đang có nhu cầu vận chuyển... Đa số khách hàng vận tải cần vay vốn ngân hàng để mua phương tiện cũng không giải ngân được... Vậy nên doanh nghiệp sản xuất thực sự không có dòng tiền.

➤ Chính sách hỗ trợ người lao động tiền thuê nhà giai đoạn sau dịch cũng rất chậm, yêu cầu doanh nghiệp quá nhiều hồ sơ, giấy tờ (theo từng tháng một...) và giải ngân quá chậm.

Theo quan điểm cá nhân của 01 chủ doanh nghiệp tham gia phỏng vấn tháng 9/2022

Hộp 1: Quan điểm của doanh nghiệp tham gia phỏng vấn về hiệu quả của chính sách hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với dịch Covid-19

- ✓ Công tác tuyên truyền về các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp còn hạn chế.

3. Bài học từ việc ứng phó của doanh nghiệp trong cuộc khủng hoảng Covid-19 tại Việt Nam

Qua nghiên cứu từ các cuộc khảo sát, báo cáo tài chính, nghiên cứu điển hình các doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực, khu vực khác nhau, phỏng vấn các hiệp hội doanh nghiệp có thể thấy mỗi doanh nghiệp có kinh nghiệm khác nhau khi ứng phó với dịch Covid-19. Mặc dù vậy, vẫn có những điểm tương đồng có thể rút ra bài học kinh nghiệm:

Một là, gần như các doanh nghiệp phải chuyển đổi mô hình kinh doanh, thay đổi phương thức kinh doanh, thay đổi từ mô hình kinh doanh truyền thống sang mô hình kinh doanh phi truyền thống (online, đối với công ty dịch vụ du lịch thì thay vì bán tại điểm chuyên sang bán qua mạng). Đồng nghĩa với điều đó thì việc ứng dụng CNTT, CDS trong doanh nghiệp là một yếu tố sống còn để đảm bảo doanh nghiệp có thể duy trì hoạt động và phát triển.

Hai là, qua các thông tin từ khảo sát và phỏng vấn sâu, đa phần các doanh nghiệp đều có quan điểm chung coi nhân sự là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp, đóng vai trò quan trọng nhất, là yếu tố hàng đầu trong việc duy trì và phát triển doanh nghiệp. Trong giai đoạn dịch bệnh diễn ra, các doanh nghiệp đều tập trung vào việc chăm sóc sức khỏe, tinh thần cũng như cố gắng duy trì thu nhập cho người lao động nhằm giữ chân nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp đồng hành, thích nghi với sự thay đổi về tâm lý của nhân viên, chú trọng chính sách an sinh, bảo hiểm xã hội cho nhân viên và các chính sách bồi dưỡng, đào tạo năng lực cho nhân viên, góp phần tạo nên nền tảng văn hóa doanh nghiệp với giá trị cốt lõi là con người.

Ba là, quản trị nguồn lực tài chính và cân đối dòng tiền là yếu tố cần thiết đối với bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tồn tại, đặc biệt là trong giai đoạn khủng hoảng, bởi đây được coi là dòng máu, nguồn sinh lực nuôi sống doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cần chuẩn bị nguồn lực dồi dào với các mức dự trữ tiền, tài sản đủ lớn phù hợp với quy mô hoạt động của doanh nghiệp để có thể đầu tư vào hoạt động sản xuất, tham gia vào các dự án mới hoặc ít nhất là có thể duy trì được hoạt động SXKD ngay cả khi nền kinh tế chịu ảnh hưởng tiêu cực bởi khủng hoảng. Để hạn chế phần nào những tổn thất có thể xảy ra, doanh nghiệp cần phải thực hiện các biện pháp phòng ngừa để khi vốn kinh doanh nói chung và vốn lưu động nói riêng bị hao hụt, doanh nghiệp có thể có ngay nguồn bù đắp, đảm bảo cho quá trình hoạt động kinh doanh diễn ra liên tục.

Các nhà quản lý cần thực hiện tốt công tác quản lý chi phí. Để tạo kết quả

kinh doanh tốt thì cần quản lý tốt chi phí của doanh nghiệp, giá vốn, chi phí bán hàng, chi phí tài chính,... Trong đợt đại dịch Covid-19, nhiều doanh nghiệp phát sinh chi phí lớn trong khi không tạo ra doanh thu, điều này dẫn đến lợi nhuận âm khiến doanh nghiệp buộc phải dừng hoạt động để bảo toàn vốn. Vì vậy, để tránh tình trạng này, các doanh nghiệp cần chú trọng công tác quản lý chi phí và thường xuyên soát xét các khoản chi phí để sử dụng vốn một cách hiệu quả.

Doanh nghiệp cần thường xuyên rà soát các khoản nợ xấu để tiến hành thu hồi để tránh ứ đọng vốn. Cần có các chính sách quản lý các khoản phải thu để hạn chế tối đa lượng vốn bị chiếm dụng, như: Với những khách hàng mua lẻ với khối lượng nhỏ, doanh nghiệp tiếp tục thực hiện chính sách “mua đứt bán đoạn”, không để nợ hoặc chỉ cung cấp chiết khấu ở mức thấp với những khách hàng nhỏ nhưng thường xuyên. Với những khách hàng lớn, trước khi ký hợp đồng, doanh nghiệp cần phân loại khách hàng, tìm hiểu kỹ về khả năng thanh toán của họ. Hợp đồng luôn phải quy định chặt chẽ về thời gian, phương thức thanh toán và hình thức phạt khi vi phạm hợp đồng. Bên cạnh đó, cần liên tục soát xét các khoản mà doanh nghiệp nợ những đối tượng như các nhà cung cấp để tránh ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cũng cần quản lý tốt hàng tồn kho, giảm thiểu chi phí lưu kho. Trong bối cảnh dịch bệnh, nhiều doanh nghiệp không có khách hàng hoặc lượng khách hàng rất ít, điều này khiến doanh thu giảm, lượng hàng tồn kho tăng, dẫn đến chi phí lưu kho tăng vọt làm thất thoát vốn. Doanh nghiệp có thể thực hiện các biện pháp như: Mua bảo hiểm hàng hóa đối với những hàng hóa đang đi đường cũng như hàng hóa nằm trong kho; Trích lập quỹ dự phòng giảm giá hàng bán tồn kho. Ngoài ra, doanh nghiệp cần thường xuyên theo dõi sự biến động của thị trường hàng hóa. Từ đó dự đoán và quyết định điều chỉnh kịp thời việc nhập khẩu và lượng hàng hóa trong kho trước sự biến động của thị trường. Đây là biện pháp rất quan trọng để bảo toàn vốn của doanh nghiệp trước những biến động của nền kinh tế.

Bốn là, doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là DNNVV, với đặc điểm là tính linh hoạt cao nhưng sức chống chịu kém. Khi gặp khủng hoảng, thường chưa có chiến lược ứng phó và quản trị rủi ro. Do đó, để hỗ trợ doanh nghiệp, Chính phủ và các nhà hoạch định chính sách cần xây dựng Chiến lược ứng phó với khủng hoảng ở tầm quốc gia, định hướng cho doanh nghiệp những việc cần làm ngay và hành động ưu tiên nhằm tiết kiệm nguồn lực và tăng tính hiệu quả cho hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có những giải pháp hỗ trợ nhằm tăng sức sống và khả năng chống chịu của doanh nghiệp trong bối cảnh khủng hoảng.

Năm là, mỗi doanh nghiệp khác nhau, có tiêu chí đánh giá doanh nghiệp thành công vượt qua khủng hoảng Covid-19 khác nhau. Tuy nhiên, có thể thấy có một số tiêu chí chung để đánh giá một doanh nghiệp thành công vượt qua khủng hoảng đó là: doanh nghiệp không bị ngừng hoạt động, lợi nhuận tăng, tìm kiếm được khách hàng mới, năng suất lao động tăng, áp dụng CNTT, CDS trong quá trình SXKD của doanh nghiệp.

Sáu là, các doanh nghiệp do nữ làm chủ thể hiện sự linh hoạt hơn trong thời kỳ khủng hoảng. Kết quả khảo sát cho thấy các doanh nghiệp do nữ làm chủ thường chủ động hơn trong việc lập kế hoạch dự phòng và áp dụng các chiến lược kinh doanh thận trọng, từ đó tăng khả năng phục hồi của họ trong thời kỳ khủng hoảng.

IV. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ TRONG ỨNG PHÓ VỚI KHỦNG HOẢNG CỦA DOANH NGHIỆP; HỖ TRỢ DOANH NGHIỆP VÀ QUẢN TRỊ KHỦNG HOẢNG

Cuộc khủng hoảng Covid-19 không hoàn toàn gây ra các tác động tiêu cực. Nhờ sự thích ứng linh hoạt và khả năng ứng phó với các biến động trong thời gian dịch bệnh mà doanh nghiệp tại nhiều quốc gia trên thế giới đã chủ động điều chỉnh sản phẩm hoặc phương thức kinh doanh, coi khủng hoảng là cơ hội để thích ứng và phát triển. Trong khuôn khổ của Báo cáo này, Nhóm nghiên cứu đã tìm hiểu một số quốc gia chịu ảnh hưởng lớn của dịch Covid-19, những quốc gia có những kinh nghiệm ứng phó với khủng hoảng đáng chú ý và những quốc gia thuộc khu vực Đông Nam Á để tìm ra những giải pháp cho việc nâng cao khả năng thích ứng cho doanh nghiệp Việt Nam trước các cuộc khủng hoảng.

1. Kinh nghiệm về ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của doanh nghiệp một số nước trên thế giới

1.1. Kinh nghiệm về ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của doanh nghiệp tại Vương quốc Anh

a) Đa dạng hóa chuỗi cung ứng và chuyển hướng để đáp ứng nhu cầu thị trường

Tại Anh, theo một nghiên cứu vào năm 2021, mặc dù các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường được coi là đặc biệt dễ bị tổn thương trước các cú sốc, nhưng tính mới tương đối và quy mô nhỏ của họ mang lại một số lợi thế so với các doanh nghiệp lớn hơn. Các doanh nghiệp nhỏ có thể thích ứng nhanh hơn khi có cơ hội hoặc mối đe dọa trong môi trường mà không cần phải đối phó với các kế hoạch kinh doanh cố định như các doanh nghiệp lớn hơn. Một số doanh nghiệp đã tận

dụng cơ hội này để thay đổi và đa dạng hóa chuỗi cung ứng của họ để không quá phụ thuộc vào các nhà sản xuất ở xa. Bên cạnh đó, quy mô nhỏ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng thường đặt họ ở gần hơn với tập khách hàng của họ, khiến họ phù hợp hơn trong việc chuyển hướng để đáp ứng nhu cầu thị trường. Họ có thể nắm bắt cơ hội mới bằng cách phát triển các sản phẩm và dịch vụ khác với thông thường. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã điều chỉnh kế hoạch kinh doanh của họ khi họ dự đoán thêm những hạn chế và tiềm năng giảm doanh thu hoặc chuyển hướng sang một thị trường mới. Một số doanh nghiệp thậm chí đã có thể sử dụng lại hoạt động sản xuất của họ để tạo ra khẩu trang, thiết bị y tế...

b) Sử dụng nhiều hơn các cuộc họp qua điện thoại và video

Các cuộc họp qua video và điện thoại không phải là những lựa chọn mới trong thời kỳ đại dịch, nhưng tình hình đại dịch đòi hỏi một lượng lớn hơn nhiều so với bình thường. Do đó, doanh nghiệp phải tiếp thị theo cách đó, thuyết phục khách hàng rằng cuộc gọi điện video là phương pháp tiêu chuẩn và hiệu quả như các phiên gặp trực tiếp thông thường. Các cuộc họp qua điện thoại và video cho phép linh hoạt hơn về thời gian và địa điểm và giảm chi phí đi lại. Nó cũng mở ra nhiều cơ hội hơn để gia tăng cơ sở khách hàng quốc tế.

c) Thích ứng để bán các sản phẩm có nhu cầu cao trong thời kỳ đại dịch

Doanh nghiệp phải tiếp tục thích nghi với hành vi của người tiêu dùng để thành công. Một số doanh nghiệp đã thích ứng để bán các sản phẩm có nhu cầu cao trong thời kỳ đại dịch. Họ có cơ hội tiếp thị các sản phẩm của mình như những yếu tố liên quan đến sức khỏe và tăng cường khả năng miễn dịch, những yếu tố đã trở nên cực kỳ phổ biến đối với người tiêu dùng trong suốt 2 năm Covid-19.

d) Sử dụng các cửa hàng trực tuyến để tăng dòng tiền

Doanh nghiệp thiết lập một cửa hàng trực tuyến có nghĩa là khách hàng có thể dễ dàng mua sản phẩm hơn nhưng cũng có thêm lợi ích là khách hàng trả trước cho sản phẩm, thay vì sau khi các mặt hàng được giao, điều này làm tăng dòng tiền cho doanh nghiệp. Họ đã kết hợp việc này khi bán các sản phẩm có nhu cầu cao trong đại dịch như khẩu trang,...

1.2. Kinh nghiệm về ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của doanh nghiệp tại Trung Quốc

Theo một nghiên cứu tại Trung Quốc, các DNNVV, bao gồm cả lưu trú, khách sạn, giáo dục, siêu thị,...để tìm ra các biện pháp ứng phó với đại dịch và họ đã sử dụng. Có thể tham khảo một số biện pháp sau:

a) Tăng cường đổi mới công nghệ

Đầu tiên, điều quan trọng là phải tăng cường đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng và hiệu quả dịch vụ, và nâng cao năng lực cạnh tranh cốt lõi của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp luôn ở trong một môi trường cạnh tranh và định hướng thị trường cao, đối mặt với gánh nặng tàn phá của đại dịch. Chỉ những doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh mới có cơ hội tồn tại, đó là “quy luật tự nhiên” mà các doanh nghiệp phải đối mặt.

b) Thích ứng với nền kinh tế trực tuyến và đẩy nhanh việc thúc đẩy trao quyền cho kỹ thuật số

Cần phải thích ứng với nền kinh tế trực tuyến và đẩy nhanh việc thúc đẩy trao quyền cho kỹ thuật số. Trong khi công nghệ đã tạo sức mạnh cho sự phát triển KTXH, nó cũng đã thay đổi con đường phát triển của doanh nghiệp ở một mức độ nhất định. Đặc biệt dưới tác động của đại dịch, các doanh nghiệp vừa và nhỏ phải tăng tốc chuyển đổi kỹ thuật số và công nghệ, tìm cách tích hợp sản xuất và hoạt động của họ với những phát triển công nghệ mới nhất và các mô hình kinh doanh hiệu quả nhất, và tìm ra mô hình kinh doanh có thể chống lại và thích ứng tốt nhất với ảnh hưởng của đại dịch. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng nên tìm hiểu sâu hơn về giá trị của các nguồn dữ liệu của chính họ để hướng dẫn các tổ chức tài chính giảm sự phụ thuộc vào tài sản thế chấp (cầm cố) và cải thiện khả năng tiếp cận nguồn vốn tín dụng cho các doanh nghiệp.

c) Ổn định chuỗi cung ứng, phòng ngừa rủi ro biến động giá nguyên liệu thô và đảm bảo sản xuất và vận hành

Các DNNVV cần ổn định chuỗi cung ứng, phòng ngừa rủi ro biến động giá nguyên liệu thô và đảm bảo sản xuất và vận hành. Với sự hỗ trợ của các chính sách quốc gia, các DNNVV sản xuất có thể xem xét thiết lập mô hình hợp tác lâu dài với các doanh nghiệp thượng nguồn và hạ nguồn trong chuỗi công nghiệp để ổn định mối quan hệ cung cầu và cùng chia sẻ áp lực chi phí tăng cao.

1.3. Kinh nghiệm về ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của doanh nghiệp tại Bangladesh

Các doanh nghiệp tại Bangladesh - một nền kinh tế mới nổi đã ứng phó với đại dịch Covid-19 bằng 4 chiến lược:

a) Hiểu về khủng hoảng

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong đại dịch này, đang phải đối mặt với nhiều loại vấn đề khác nhau như giảm nhu cầu, gián đoạn chuỗi cung ứng, hủy đơn đặt hàng xuất khẩu, thiếu nguyên liệu thô và gián đoạn vận chuyển. Các chủ

doanh nghiệp phải đối mặt với các vấn đề ở mức độ khác nhau dựa trên bối cảnh và bản chất kinh doanh của họ. Trong giai đoạn đầu, chủ doanh nghiệp nên cố gắng hiểu bản chất và mức độ của các vấn đề từ mọi khía cạnh hoạt động kinh doanh của họ. Việc thành lập đội xử lý khủng hoảng có thể giúp các doanh nhân hiểu được khủng hoảng và các chiến lược quản lý khủng hoảng.

b) Tạo ra những cơ hội để chống lại khủng hoảng

Các chủ doanh nghiệp nắm lấy các vai trò khác nhau để thúc đẩy thay đổi và tạo cơ hội bằng các nguồn lực sẵn có. Ở một mức độ nào đó, khủng hoảng có thể nuôi dưỡng sự phát triển của các cơ hội mới và kích thích việc tạo ra các cơ hội mới nhất. Để tạo cơ hội với nguồn lực hiện tại trong thời điểm khủng hoảng, chủ doanh nghiệp có thể tập trung vào các vấn đề khác nhau như dựa vào năng lực quan hệ, xây dựng năng lực tài chính, hỗ trợ không phù hợp của người nhận, hợp tác với các bên liên quan khác như nhân viên, nhà cung cấp, nhà phân phối, năng lực cạnh tranh của các giải pháp sản phẩm - dịch vụ, tổ chức lại nơi làm việc và Hệ thống dây chuyền sản xuất. Khả năng của doanh nghiệp có thể giúp tiếp tục hoạt động kinh doanh bền vững ngay cả trong thời điểm khủng hoảng như đại dịch.

c) Chiến lược phục hồi

Để duy trì hoạt động kinh doanh liên tục, bền vững và thành công trong tương lai, các chủ doanh nghiệp phải có kế hoạch và khả năng phục hồi. Khả năng phục hồi không chỉ có nghĩa là khả năng thích ứng. Thay vào đó, nó có nghĩa là học cách ứng phó với môi trường mới để chống lại sự gián đoạn. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể áp dụng các loại chiến lược khác nhau để quản lý khủng hoảng như tái cấu trúc, tận dụng, cảm nhận và diễn giải, học hỏi và tích hợp kiến thức, nguồn lực xã hội, số hóa và dịch vụ hóa kỹ thuật số, thích ứng với bình thường tiếp theo. Bên cạnh đó, khuyến khích các mối quan hệ tích cực của nhân viên để tăng cường khả năng phục hồi trong thời kỳ khủng hoảng.

d) Đối với doanh nhân

Khi các cuộc khủng hoảng đặt ra một số thách thức cho doanh nghiệp, năng lực thích ứng và đổi mới của các doanh nhân có thể giúp quản lý tình hình một cách suôn sẻ.

1.4. Kinh nghiệm về ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của doanh nghiệp tại Serbia

Các doanh nghiệp tại Serbia tập trung vào 4 chiến lược là cắt giảm, kiên trì và đổi mới và rút lui. Theo nghiên cứu tại Serbia, ngoài chiến lược rút lui ít được sử dụng thì các chiến lược nói trên trên hiếm khi được thực hiện một cách riêng

lẽ mà thay vào đó, và phổ biến hơn là các phản ứng kết hợp.

a) Chiến lược cắt giảm

Chiến lược cắt giảm được sử dụng trong ngắn hạn để bù đắp cho sự sụt giảm doanh thu.

b) Chiến lược duy trì

Trái ngược với chiến lược cắt giảm có thể dẫn đến giảm phạm vi kinh doanh, chiến lược kiên trì tập trung vào việc duy trì nguyên trạng các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

c) Chiến lược đổi mới

Chiến lược quan trọng nhất được sử dụng là chiến lược đổi mới. Đây thậm chí được coi là một phản ứng không thể tránh khỏi, nơi các doanh nghiệp có cơ hội và thực hiện đổi mới chiến lược để ứng phó với khủng hoảng. Các tình huống khủng hoảng làm giảm bớt những ràng buộc đã xác định trước đó đối với các nhà quản lý và thường kích hoạt các hoạt động đổi mới trong các doanh nghiệp.

d) Chiến lược rút lui

Chiến lược rút lui có thể đề cập đến việc ngừng kinh doanh gây ra bởi các kết quả không sinh lợi, nhưng từ quan điểm chiến lược, nó có thể là một phản ứng hợp lý đối với khủng hoảng. Bằng cách xác định nhu cầu đáp ứng theo cách này, các doanh nghiệp giải phóng các nguồn lực đã cam kết của họ cho các dự án khác. Chiến lược này ít được đề cập đến.

2. Kinh nghiệm hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của một số quốc gia trên thế giới

2.1. Kinh nghiệm hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của Trung Quốc

Quy mô gói hỗ trợ khoảng 6,1% GDP. Dự báo tăng trưởng kinh tế Trung Quốc đạt 8,5% năm 2021, 5,4% năm 2022 và 5,3% năm 2023 (năm 2019 là 6%). Quy mô nợ Chính phủ của Trung Quốc tăng từ 57,1% GDP năm 2019 lên 66,8% GDP năm 2020; thâm hụt ngân sách năm 2020 là 4,2% GDP.

Chính sách tài khóa chủ yếu bao gồm: (1) tăng chi phòng, chống dịch bệnh và sản xuất trang thiết bị y tế; (2) đẩy nhanh tiến độ giải ngân bảo hiểm thất nghiệp và gia hạn bảo hiểm cho người lao động nhập cư; (3) giảm thuế và miễn đóng góp an sinh xã hội; (4) đẩy mạnh đầu tư công, tăng hỗ trợ ngân sách, hỗ trợ ngoài ngân sách bao gồm bảo lãnh bổ sung cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ 400 tỷ nhân dân

tệ (0,4% GDP) và cắt giảm phí, thuế quan hơn 900 tỷ nhân dân tệ (0,9% GDP) đối với lĩnh vực giao thông đường bộ, cảng, điện.

Chính sách tài chính, tiền tệ tập trung vào việc nới lỏng các điều kiện tài chính, bao gồm đo lường khả năng chịu đựng để cung cấp cứu trợ tài chính cho hộ gia đình, doanh nghiệp, khu vực bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh, gặp khó khăn trong trả nợ. Các biện pháp chủ yếu bao gồm: (1) nới lỏng chính sách tiền tệ; (2) hỗ trợ các khoản vay DNNVV chưa được phân bổ từ các ngân hàng địa phương, nâng chỉ tiêu tăng trưởng cho vay của các ngân hàng lớn đối với các DNNVV từ 30% lên 40% và thiết lập hệ thống đánh giá cho vay của các ngân hàng đối với DNNVV; (3) kéo dài thời hạn cơ cấu trả nợ đến hết năm 2021, nới lỏng các hạn chế về quy mô cho vay trực tuyến và các biện pháp hỗ trợ tín dụng khác cho DNNVV, hộ gia đình đủ điều kiện; (4) hỗ trợ phát hành trái phiếu của các tổ chức tài chính để cho vay DNNVV; (5) tăng phát hành trái phiếu doanh nghiệp, nới lỏng quy định đầu tư trái phiếu của doanh nghiệp bảo hiểm.

2.2. Kinh nghiệm hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của Thái Lan

Quy mô hỗ trợ đến nay khoảng 15,6% GDP. Tăng trưởng kinh tế dự báo đạt 2,2% năm 2021, 5,1% năm 2022 và 4,3% năm 2023 (năm 2019 là 2,3%). Quy mô nợ Chính phủ tăng từ 41,1% năm 2019 lên 50,5% năm 2020; thâm hụt ngân sách 6,1% GDP năm 2020.

Các chính sách tài khóa chủ yếu bao gồm: (1) chi phòng, chống dịch bệnh, y tế; (2) hỗ trợ tiền mặt cho công nhân, nông dân và hộ kinh doanh bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh; (3) cung cấp khoản vay ưu đãi và giảm thuế, tiền điện, nước và các khoản đóng góp an sinh xã hội; (4) chi thúc đẩy du lịch thông qua hỗ trợ trực tiếp cho khách du lịch và cho vay ưu đãi cho doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa trong ngành; (5) hỗ trợ tiền mặt, đồng thanh toán hoặc hóa đơn điện tử mua hàng cho người dân trong năm 2021.

Các chính sách tiền tệ và tài chính chủ yếu bao gồm: (1) nới lỏng chính sách tiền tệ thông qua việc giảm lãi suất điều hành; (2) hỗ trợ lãi suất cho DNNVV trong ngành du lịch và các ngành có liên quan để giảm lãi suất cho vay xuống 2%/năm (bao gồm cả việc trả lãi suất trong 6 tháng đầu tiên và bảo lãnh khoản vay trong 2 năm), cơ cấu lại nợ, nhóm nợ đối với khoản vay của doanh nghiệp; (3) giảm lãi suất cho vay của cá nhân để mua ô tô, xe máy phục vụ du lịch; (4) hạn chế việc chi trả cổ tức bằng tiền của tổ chức tài chính.

2.3. Kinh nghiệm hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của Malaysia

Quy mô các gói hỗ trợ khoảng 8,8% GDP. Tăng trưởng kinh tế dự báo đạt 6% năm 2021, 4,2% năm 2022 và 4,7% năm 2023 (năm 2019 là 4,3%). Nợ Chính phủ tăng từ 52,5% GDP năm 2019 lên 60,7% GDP năm 2020, thâm hụt ngân sách năm 2020 là 3,2% GDP.

Các chính sách tài khóa chủ yếu bao gồm: (1) tăng chi y tế; (2) chi bảo đảm an sinh xã hội, hỗ trợ tiền mặt, tiền điện, lương nghỉ việc tạm thời cho người lao động; (3) hỗ trợ tiền lương lao động, tuyển dụng và đào tạo, số hóa cho doanh nghiệp; (4) cung cấp tài chính vi mô cho hộ gia đình; (5) gia hạn chính sách ưu đãi thuế đối với thiết bị thông tin liên lạc và ô tô sản xuất trong nước; (6) đẩy mạnh đầu tư hạ tầng nông thôn.

Các chính sách tiền tệ, tài chính chủ yếu bao gồm: (1) nới lỏng chính sách tiền tệ, giảm quy định về tỷ lệ dự trữ bắt buộc, nới lỏng việc tuân thủ quy định và giám sát đối với ngân hàng để tạo điều kiện hoãn thời hạn trả nợ và cơ cấu lại khoản vay cho người lao động; (2) thành lập quỹ bảo lãnh vay vốn lưu động cho doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh.

2.4. Kinh nghiệm hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng Covid-19 của Indonesia

Quy mô chính sách hỗ trợ khoảng 5,4% GDP. Tăng trưởng kinh tế dự báo đạt 4,4% năm 2021, 5% năm 2022 và 5,1% năm 2023. Quy mô nợ Chính phủ tăng từ 30,5% GDP năm 2019 lên 38,5% GDP năm 2020, thâm hụt ngân sách đạt 5,87% GDP năm 2020 (năm 2019 là 2,23% GDP).

Các chính sách tài khóa chủ yếu bao gồm: (1) chi y tế, phòng, chống Covid-19; (2) mở rộng chương trình trợ giúp xã hội cho hộ gia đình có thu nhập thấp như hỗ trợ tiền mặt, lương thực, tiền điện; (3) mở rộng trợ cấp thất nghiệp, bao gồm cả lao động khu vực phi chính thức; (4) giảm thuế TNDN và TNCN, nhất là trong lĩnh vực du lịch; (5) giảm thuế TNDN từ 25% xuống 22% vào năm 2020-2021 và còn 20% từ năm 2022; (6) tăng đầu tư cho doanh nghiệp nhà nước, hỗ trợ lãi suất, bảo lãnh tín dụng và cơ cấu lại các khoản vay từ quỹ nhà nước cho doanh nghiệp siêu nhỏ, DNNVV; (7) cho vay vốn lưu động từ các quỹ nhà nước thông qua ngân hàng đối với doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động.

Các chính sách tiền tệ và tài chính chủ yếu gồm: (1) nới lỏng chính sách tiền tệ; (2) nới lỏng quy định về an toàn tài chính của ngân hàng và hỗ trợ thị trường trái phiếu, quy định về cho vay mua ô tô và bất động sản nhà ở; (3) cho

phép ngân hàng trung ương mua trái phiếu Chính phủ để đáp ứng nhu cầu chi y tế, bảo trợ xã hội, và hỗ trợ cho cơ quan bảo hiểm tiền gửi (LPS) cho các khoản bảo hiểm của ngân hàng; (4) nói lỏng quy định về nhóm nợ và cơ cấu lại thời hạn trả nợ; (5) tăng cường ứng dụng thanh toán kỹ thuật số, tiếp cận dịch vụ tài chính cho người dân; (6) để giảm bớt sự biến động của thị trường chứng khoán, cho phép doanh nghiệp mua lại cổ phiếu của mình mà không cần tổ chức đại hội cổ đông trước và đưa ra các giới hạn về giảm giá cổ phiếu.

3. Kinh nghiệm quản trị khủng hoảng của Singapore

Được coi là một điểm sáng về thành công duy trì phát triển kinh tế và kiềm chế sự lây lan của Covid-19, việc quản lý khủng hoảng và quản trị quốc gia của Singapore là bài học đáng học hỏi.

Trung tâm xử lý khủng hoảng của Singapore có tên là HCEG, thành lập từ 1974, do một thứ trưởng Bộ Nội vụ lãnh đạo, có thành viên là cán bộ cao cấp của các bộ, ngành, nhằm thống nhất và huy động các nguồn lực cần thiết được nhanh chóng. Trung tâm điều hành này là thống nhất. HCEG xây dựng một bộ quy tắc và chuẩn chung để đối phó với khủng hoảng. Ngay sau dịch SARS rồi H5N1, cơ quan này xây dựng một bộ khung về ứng phó bùng phát dịch bệnh (Disease Outbreak Response System Condition - DORSCON) cho hệ thống y tế lẫn cho công chúng. Có 4 cấp độ của DORSCON tương ứng với độ trầm trọng của dịch để toàn xã hội, hệ thống y tế, khu vực tư nhân và các cơ quan công quyền phản ứng. Việc phối hợp trơn tru, hiệu quả, thống nhất giữa các cơ quan chức năng là chìa khóa cho thành công trong xử lý khủng hoảng từ dịch bệnh.

Singapore cũng rất nhanh chóng phân công trách nhiệm các cơ quan trong Ban chỉ đạo liên bộ (MTF) ngay từ tháng 1/2020. Nhiệm vụ của MTF là đảm bảo an toàn sinh mạng và duy trì sinh kế của người dân. Các Bộ Quốc phòng, Nội vụ, Y tế, Công thương... phối hợp tạo ra nhiều tuyến phòng thủ, giảm và ngăn chặn nguồn lây do nhập cảnh và lây lan trong cộng đồng. Việc huy động các lực lượng vũ trang cùng tham gia truy vết người nhiễm bệnh với Bộ Y tế và cung ứng vật tư y tế cho dân, ngay từ ban đầu, đã góp phần giảm tải gánh nặng cho các y bác sĩ.

Bộ Tài chính và Công thương cũng đưa ra các gói hỗ trợ tài chính rất nhanh, thủ tục đơn giản. Họ áp dụng chính sách “helicopter drop”, một khái niệm của kinh tế gia người Mỹ Milton Friedman nhằm chuyển tiền ứng cứu tới người dân nhanh nhất. Nhìn chung, các gói hỗ trợ này phát huy hiệu quả rất tốt, ngăn được sự đứt gãy nền kinh tế hay chuỗi cung ứng sản xuất.

Singapore sử dụng CNTT rất hiệu quả trong phòng chống dịch và đây là công của các “bộ não” như A*Star và Govtech. Những phát minh của các cơ quan

này như công nghệ truy vết TraceTogether, hay quản lý dữ liệu tiêm chủng... đang được khá nhiều quốc gia học tập. Công tác thông tin trong phòng chống dịch đã được thực hiện khá hiệu quả, do tính minh bạch, kịp thời và khoa học.

Singapore xác định khống chế dịch bệnh Covid-19 là điều kiện tiên quyết để phục hồi nền kinh tế; đồng thời nhận định, dịch bệnh Covid-19 nhiều khả năng không bao giờ biến mất nhưng con người vẫn có thể chung sống bình thường với dịch bệnh Covid-19 trong bối cảnh Covid-19 có thể liên tục biến đổi và tồn tại trong cộng đồng. Theo đó, từ đầu tháng 7-2021, Singapore chủ trương xây dựng “trạng thái bình thường mới” nhằm “sống chung với dịch bệnh Covid-19”. Tuy nhiên, song song với việc triển khai chiến lược này, Singapore vẫn áp dụng chiến lược khoanh vùng, truy vết nguồn lây dịch bệnh Covid-19 và cách ly nghiêm ngặt để giảm thiểu tối đa nguy cơ hình thành các ổ dịch lớn. Theo đó, Singapore đẩy mạnh việc xét nghiệm ở các khu vực biên giới để ngăn chặn các ca nhiễm Covid-19 mang virus vào đất nước, nhất là các biến thể đáng lo ngại.

Sau giai đoạn đầu triển khai, hiện nay, tình hình dịch bệnh Covid-19 tại Singapore đã đạt những kết quả tích cực ban đầu. Tính đến đầu tháng 4/2022, 95% dân số Singapore đã được tiêm đủ cả hai mũi vaccine và 71% đã tiêm mũi vaccine tăng cường. Singapore bắt đầu bước vào giai đoạn mới sống chung với Covid-19.

Trong bối cảnh hiện nay, Singapore còn phải đối diện với không ít thách thức trong tương lai nhằm duy trì ổn định nền kinh tế. Thậm chí, kể cả khi nền kinh tế có tín hiệu phục hồi, Singapore vẫn có khả năng phải đối diện với nguy cơ lạm phát tăng cao. Tuy nhiên, giới phân tích tin rằng, với sự quyết tâm và sáng tạo của Chính phủ Singapore trong việc ứng phó với các thách thức hiện nay, Singapore sẽ từng bước đạt được các mục tiêu phát triển kinh tế, ngay cả khi dịch bệnh Covid-19 chưa thực sự kết thúc.

4. Bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Việt Nam

(i) Doanh nghiệp cần ổn định chuỗi cung ứng, phòng ngừa rủi ro biến động giá nguyên liệu thô và đảm bảo sản xuất và vận hành; tận dụng cơ hội này để thay đổi và đa dạng hóa chuỗi cung ứng.

(ii) Doanh nghiệp cần cải thiện khả năng tiếp cận nguồn vốn tín dụng cho các doanh nghiệp.

(iii) Tăng cường đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng và hiệu quả dịch vụ, và nâng cao năng lực cạnh tranh cốt lõi của doanh nghiệp. Chỉ những doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh mới có cơ hội tồn tại, đó là “quy luật tự nhiên” mà các doanh nghiệp phải đối mặt.

(iv) Thích ứng với nền kinh tế trực tuyến và đẩy nhanh việc thúc đẩy trao quyền cho kỹ thuật số. Đặc biệt dưới tác động của đại dịch, các doanh nghiệp vừa và nhỏ phải tăng tốc chuyển đổi kỹ thuật số và công nghệ, tìm cách tích hợp sản xuất và hoạt động của họ với những phát triển công nghệ mới nhất và các mô hình kinh doanh hiệu quả nhất, và tìm ra mô hình kinh doanh có thể chống lại và thích ứng tốt nhất với ảnh hưởng của đại dịch

(v) Tạo ra những cơ hội để chống lại khủng hoảng. Ở một mức độ nào đó, khủng hoảng có thể nuôi dưỡng và tạo ra các cơ hội mới. Dựa trên những nguồn lực sẵn có, các doanh nghiệp cần nắm bắt cơ hội mới bằng cách phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, độc đáo hơn, thích nghi với hành vi của người tiêu dùng để thành công, từ đó có thể giúp doanh nghiệp tiếp tục hoạt động kinh doanh bền vững ngay cả trong thời điểm khủng hoảng như đại dịch.

(vi) Để duy trì hoạt động kinh doanh liên tục, bền vững và thành công trong tương lai, các chủ doanh nghiệp phải có kế hoạch và khả năng phục hồi, học cách ứng phó với môi trường mới để chống lại sự gián đoạn. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần duy trì các mối quan hệ tích cực với nhân viên để tăng cường khả năng phục hồi trong thời kỳ khủng hoảng.

(vii) Xây dựng Chương trình ứng phó với khủng hoảng mang tầm quốc gia. Dựa trên kinh nghiệm của Singapore, có thể thấy rằng việc xây dựng một Chương trình ứng phó với khủng hoảng mang tầm quốc gia là yếu tố rất quan trọng để đảm bảo duy trì phát triển kinh tế, hoạt động SXKD, tăng sự chủ động cũng như khả năng ứng phó với khủng hoảng của quốc gia nói chung và doanh nghiệp nói riêng.

(viii) Cần phân kỳ thực hiện các giải pháp hỗ trợ tài khóa phù hợp với khả năng phục hồi của nền kinh tế. Trong ngắn hạn, mục tiêu của gói hỗ trợ tài khóa là kiềm chế đại dịch, giảm thiểu tác động về y tế và kinh tế nên sẽ cần dành ưu tiên cho chi tiêu y tế, đảm bảo an sinh xã hội đối với người dân và người lao động, hỗ trợ doanh nghiệp hướng vào các ngành lan tỏa và các doanh nghiệp có khả năng phục hồi nhanh sau đại dịch; các DNNVV, trong đó các khoản trợ cấp trực tiếp vẫn đóng vai trò quan trọng. Về dài hạn, các biện pháp tài khóa cần chuyển dần từ hỗ trợ trực tiếp sang hỗ trợ gián tiếp, từ hỗ trợ về tài chính sang hỗ trợ về cơ chế, từ hỗ trợ số nhiều sang số ít các đối tượng còn chịu ảnh hưởng lâu dài của đại dịch, hướng tới thúc đẩy đổi mới sáng tạo, CDS và tăng trưởng xanh, bền vững.

V. NHỮNG GIẢI PHÁP NÂNG CAO KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG CỦA DOANH NGHIỆP TRƯỚC CÁC CUỘC KHỦNG HOẢNG

1. Quan điểm tiếp cận xây dựng giải pháp

Thời gian qua, bối cảnh thế giới có những biến động nhanh, phức tạp, khó lường, với nhiều yếu tố mới chưa từng có tiền lệ, rất khó dự báo hoặc không thể dự báo, nhưng có tác động lớn trên nhiều mặt đến hầu hết các nước, trong đó có Việt Nam. Sự xuất hiện của đại dịch Covid-19 từ đầu năm 2020 đến nay cùng với các vấn đề mới xuất hiện năm 2022 như xung đột Nga - Ucraina, suy giảm tăng trưởng và lạm phát cao tại Mỹ, EU và nhiều nước phát triển, đứt gãy chuỗi cung ứng sản xuất, tiêu dùng, việc điều chỉnh đảo ngược nhanh, mạnh các chính sách tiền tệ, tài khóa của nhiều nền kinh tế lớn, thiên tai, lũ lụt, hạn hán và nguy cơ mất ổn định an ninh năng lượng, lương thực... đã khiến tình hình thế giới nhìn chung diễn biến theo chiều hướng phức tạp, kém lạc quan hơn.

Qua quá trình thực hiện Báo cáo, Nhóm nghiên cứu cũng nhận thấy những tác động nặng nề mà đại dịch Covid-19 gây ra vẫn còn ảnh hưởng không nhỏ tới khả năng phục hồi của các doanh nghiệp, kết hợp với bối cảnh biến động của chính trị, kinh tế thế giới đã tạo rất nhiều khó khăn cho doanh nghiệp khi rủi ro, bất định ngày càng gia tăng, tiềm ẩn nhiều nguy cơ, thách thức. Do vậy, để giúp các doanh nghiệp có thể thích ứng và ứng phó có hiệu quả với các cuộc khủng hoảng, các cú sốc bất ngờ trong tương lai đòi hỏi phải có những giải pháp trong cả ngắn hạn và dài hạn, tập trung vào các mục tiêu chính như sau:

- (i) Tiếp tục thực hiện có hiệu quả các chính sách hỗ trợ ngắn hạn giúp doanh nghiệp phục hồi và phát triển;
- (ii) Doanh nghiệp cải thiện và nâng cao năng lực về tài chính để trụ vững, duy trì hoạt động trong khủng hoảng.
- (iii) Doanh nghiệp đảm bảo việc làm và khả năng thích ứng cho người lao động khi khủng hoảng ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp;
- (iv) Nâng cao năng lực ứng phó với khủng hoảng và khả năng chủ động thích ứng với những biến động bất thường của các diễn biến trong và ngoài nước.
- (v) Tạo điều kiện thuận lợi về môi trường kinh doanh, thủ tục hành chính nhằm giảm gánh nặng cho doanh nghiệp khi đối diện với khủng hoảng.

2. Nhóm giải pháp trong ngắn hạn nhằm giúp doanh nghiệp thích ứng linh hoạt và phục hồi hiệu quả

Trên cơ sở nghiên cứu và các quan điểm tiếp cận giải pháp, Nhóm nghiên cứu kiến nghị các giải pháp trong ngắn hạn nhằm giúp doanh nghiệp thích ứng linh hoạt và phục hồi hiệu quả, cụ thể như sau:

2.1. Về phía doanh nghiệp

Một là, cân đối dòng tiền, cắt giảm các khoản chi tiêu chưa cần thiết, đảm bảo hiệu quả hoạt động và dòng tiền của doanh nghiệp. Rà soát, phân bổ lại nguồn lực đầu tư nhằm tối ưu hiệu quả.

Hai là, giải quyết ngay những vấn đề phát sinh đột xuất, bất thường có nguy cơ ảnh hưởng đến hoạt động SXKD của doanh nghiệp.

Ba là, coi nhân sự là tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp, thường xuyên đối thoại với người lao động, nhất là khi khủng hoảng xảy ra, nhằm đưa ra phương hướng hoạt động, sản xuất cho doanh nghiệp trong bối cảnh khủng hoảng, cũng như thực hiện các giải pháp hiệu quả hỗ trợ người lao động, như hỗ trợ tài chính để khuyến khích người lao động quay trở lại làm việc; tăng lương, thưởng, phúc lợi khi doanh nghiệp đi vào phục hồi sản xuất có hiệu quả. Tập trung hỗ trợ, tư vấn và hướng dẫn người lao động, người sử dụng lao động trong hoàn thiện thủ tục, giấy tờ để nhận các gói hỗ trợ cho người lao động.

Bốn là, chú trọng nâng cao chất lượng các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, nắm bắt xu hướng tiêu dùng của khách hàng để chuyển hướng kịp thời; tập trung khai thác thị trường nội địa tiềm năng với gần 100 triệu dân; đầu tư mua sắm thiết bị, đổi mới công nghệ.

Năm là, thay thế các hình thức, phương thức kinh doanh, các sự kiện bán hàng theo kiểu truyền thống bằng các giải pháp công nghệ mới để khách hàng dễ dàng tiếp cận thông tin, kinh doanh trên các sàn giao dịch điện tử. Doanh nghiệp cần chủ động ứng dụng CDS, khoa học công nghệ vào trong quá trình SXKD, đồng thời thường xuyên đào tạo người lao động thích ứng với CDS và công nghệ mới để tăng hiệu quả, tăng năng lực cạnh tranh; nâng cao hiệu quả chăm sóc và phục vụ nhu cầu khách hàng thông qua hệ thống email, tin nhắn, mạng xã hội...; thực hiện tiết kiệm, cắt giảm chi phí sản xuất.

Sáu là, các doanh nghiệp cần đa dạng hóa các hình thức huy động vốn như: xây dựng kế hoạch huy động vốn từ các nhà đầu tư, huy động vốn từ vốn góp ban đầu; huy động vốn từ lợi nhuận không chia mà dùng để tái đầu tư; huy động vốn từ phát hành cổ phiếu thông qua thị trường chứng khoán; huy động bằng tín dụng

ngân hàng thông qua hợp đồng vốn với ngân hàng thương mại; huy động bằng tín dụng thương mại và huy động vốn thông qua phát hành trái phiếu doanh nghiệp. Đối với DNNVV cần tìm kiếm nguồn vốn duy trì hoạt động SXKD thông qua Quỹ Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, Quỹ bảo lãnh tín dụng, ngân hàng thương mại qua các gói sản phẩm dành riêng cho DNNVV.

Bây là, doanh nghiệp cần chủ động tìm hiểu thông tin, nắm bắt thông tin thị trường, tình hình kinh tế, chính trị trong nước và trên thế giới, nhất là các doanh nghiệp xuất nhập khẩu, doanh nghiệp tham gia vào các chuỗi cung ứng toàn cầu; đa dạng hóa nguồn nguyên liệu đầu vào; tăng cường liên kết thông qua các chuỗi cung ứng và mạng lưới các hiệp hội doanh nghiệp, ngành hàng và địa phương.

2.2. Đối với các hiệp hội doanh nghiệp, hiệp hội ngành hàng

- Đối với các hiệp hội doanh nghiệp, hiệp hội ngành hàng cần xây dựng các diễn đàn chia sẻ được cách thức ứng phó hiệu quả dịch Covid-19 từ những doanh nghiệp đã tồn tại và phát triển được trong bối cảnh khó khăn của đại dịch Covid-19, nhất là những bài học về lựa chọn thị trường, đối tác, quan hệ kinh doanh, về đầu tư xây dựng “nội lực” cốt lõi của doanh nghiệp để tăng khả năng chống chịu với các cú sốc.

- Tổ chức các diễn đàn chia sẻ thông tin, các ngành hàng có thể cùng nhau nhìn lại những gì đã và có thể sẽ xảy ra trong ngành mình, bàn hướng tăng cường hợp tác, liên kết để đi tới trong tương lai; tăng cường tính liên kết giữa các doanh nghiệp hội viên, hợp tác cùng phát triển. Tổng hợp, đề xuất với Chính phủ các giải pháp, sáng kiến để hỗ trợ doanh nghiệp chủ động thích ứng, phục hồi nhanh và phát triển bền vững.

- Phổ biến, tuyên truyền, cập nhật kịp thời các chính sách mới của Chính phủ, chỉ đạo của chính quyền địa phương tới các doanh nghiệp hội viên.

2.3. Về phía Chính phủ và các bộ, ngành, địa phương

Thứ nhất, rà soát, bổ sung, gia hạn các gói chính sách hỗ trợ doanh nghiệp phục hồi và phát triển.

- Tùy vào tính chất của các cuộc khủng hoảng, Chính phủ có chỉ đạo kịp thời về việc rà soát các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp về thuế, phí, tín dụng, tiếp tục rà soát, mở rộng hỗ trợ nhằm giảm gánh nặng chi phí của doanh nghiệp trong quá trình phục hồi. Hỗ trợ có trọng tâm, trọng điểm, không dàn trải (ưu tiên ngành lĩnh vực bị ảnh hưởng nặng nề bởi khủng hoảng; ngành lĩnh vực có yêu cầu lao động đặc thù chuyên môn cao, những doanh nghiệp có khả năng phục hồi và phát triển...).

- Tăng cường “hậu kiểm” song song với việc quy định các điều kiện, quy trình, thủ tục thuận lợi để đối tượng dễ tiếp cận chính sách; phân công rõ nhiệm vụ và gắn với trách nhiệm người đứng đầu cơ quan, đơn vị, địa phương trong chỉ đạo, triển khai chính sách hỗ trợ.

Thứ hai, các cơ quan bộ, ngành, địa phương tiếp tục hoàn thiện môi trường đầu tư kinh doanh, chính sách hỗ trợ doanh nghiệp, cải cách thực chất thủ tục hành chính

- Các bộ, ngành, địa phương đề xuất các giải pháp, chính sách phù hợp với hoạt động phát hành trái phiếu doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho thị trường hoạt động hiệu quả, đáp ứng vai trò là kênh dẫn vốn trung và dài hạn cho nền kinh tế; có biện pháp tăng cường giám sát, kiểm tra đối với các doanh nghiệp có dấu hiệu sử dụng vốn sai mục đích, vi phạm công bố thông tin; rà soát, nâng cao các điều kiện về nhà đầu tư chứng khoán cá nhân chuyên nghiệp, các tổ chức kiểm toán, định giá tài sản, áp dụng xếp hạng tín nhiệm; đề xuất các kịch bản chủ động xử lý các tình huống rủi ro liên quan đến thị trường trái phiếu doanh nghiệp có thể xảy ra nhằm tránh ảnh hưởng đến hệ thống tài chính và gây bất ổn KTXH.

- Ưu tiên cân đối, bố trí nguồn ngân sách để hỗ trợ triển khai các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh bền vững, chuyển đổi cơ cấu, công nghệ sang hướng hiện đại, giảm thải cacbon. Rà soát đánh giá khó khăn, vướng mắc trong thực hiện Nghị định số 34/2018/NĐ-CP của Chính phủ về việc thành lập, tổ chức và hoạt động của quỹ bảo lãnh tín dụng cho DNNVV và đề đưa ra giải pháp tháo gỡ.

- Ngân hàng Nhà nước Việt Nam chủ động, linh hoạt điều hành chính sách tiền tệ theo cơ chế thị trường, kiểm soát lạm phát ở mức hợp lý. Phối hợp đồng bộ, hiệu quả giữa chính sách tiền tệ với chính sách tài khoá và các chính sách kinh tế vĩ mô khác. Bảo đảm lãi suất và tỉ giá hối đoái ổn định, phù hợp với điều kiện kinh tế vĩ mô và thị trường. Tiếp tục có giải pháp đáp ứng nhu cầu vay vốn phục vụ SXKD của các doanh nghiệp thuộc các ngành, các lĩnh vực ưu tiên, khuyến khích phát triển theo chủ trương của Chính phủ, Thủ tướng chính phủ.

- Chính sách tài khoá cần được điều hành linh hoạt. Nếu tăng trưởng kinh tế thấp hơn kỳ vọng và lạm phát được kiểm soát thì triển khai dư địa tài khoá để kích thích nền kinh tế. Ngược lại, áp lực lạm phát tăng cao thì nên tiết kiệm các nguồn thu và giảm chi thấp hơn dự toán.

- Tiếp tục phối hợp với các Bộ, hiệp hội, địa phương đẩy nhanh triển khai thực hiện Chương trình Hỗ trợ CDS trong doanh nghiệp, hợp tác xã, hộ kinh doanh

giai đoạn 2021 - 2025, các kế hoạch, đề án hỗ trợ DNNVV nâng cao năng lực để tham gia sâu hơn vào chuỗi cung ứng khu vực và toàn cầu. Đẩy nhanh xây dựng và đưa vào vận hành Trung tâm Đổi mới sáng tạo quốc gia để sớm hỗ trợ DNNVV khởi nghiệp sáng tạo.

Thứ ba, tăng cường hiệu quả triển khai các chính sách và nguồn lực hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh, chủ động hội nhập quốc tế, nắm bắt và đón đầu các xu hướng kinh doanh doanh mới, thị trường mới.

- Bộ Kế hoạch và Đầu tư chủ trì và phối hợp với các bộ, ngành, địa phương và hiệp hội doanh nghiệp nghiên cứu cơ chế, chính sách khuyến khích hình thành lực lượng doanh nghiệp tư nhân có vai trò dẫn dắt trong một số ngành kinh tế trọng điểm, lĩnh vực SXKD theo xu hướng xanh và bền vững. Đẩy mạnh thực hiện Luật Hỗ trợ DNNVV với trọng tâm hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi từ hộ kinh doanh, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, CDS, tham gia cụm liên kết chuỗi giá trị; triển khai Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khu vực tư nhân kinh doanh bền vững giai đoạn 2022-2025, trong đó hỗ trợ các doanh nghiệp ứng dụng mô hình kinh tế tuần hoàn, kinh doanh bao trùm và kinh doanh bền vững.

- Bộ Công Thương đẩy mạnh triển khai và đa dạng hóa hình thức các chương trình xúc tiến thương mại quốc gia, phát triển thị trường trong nước, xây dựng thương hiệu quốc gia; tăng cường đào tạo, tư vấn, cung cấp thông tin cho doanh nghiệp để tận dụng lợi thế của các hiệp định thương mại tự do, nắm vững các yêu cầu, điều kiện kỹ thuật, kinh doanh bền vững, giảm thải cacbon của đối tác và thị trường quốc tế; triển khai có hiệu quả hệ thống thông tin thương mại cảnh báo sớm, nhằm cung cấp thông tin cho doanh nghiệp để tránh các vụ kiện bán phá giá, hay các thông tin liên quan khi tiếp cận thị trường xuất khẩu.

- Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn phối hợp với Bộ Công Thương đẩy mạnh triển khai các giải pháp hỗ trợ hình thành và phát triển chuỗi liên kết sản xuất, chế biến, tiêu thụ, xuất khẩu và truy xuất nguồn gốc đối với các hàng hóa, nông sản, thực phẩm thiết yếu, tận dụng sức mua của thị trường nội địa; nghiên cứu đề xuất phát triển vùng nguyên liệu trong nước phục vụ sản xuất nông nghiệp để thay thế nguyên liệu nhập khẩu nhằm chủ động nguồn cung và giá.

- Ngân hàng Nhà nước Việt Nam tiếp tục có các giải pháp đáp ứng nhu cầu vốn phục vụ SXKD của doanh nghiệp, nhất là tín dụng xanh, trong đó có các gói tài chính cho vay ưu đãi dành cho doanh nghiệp trong việc chuyển đổi cơ cấu, công nghệ sang hướng hiện đại, giảm thải cacbon; nghiên cứu, đề xuất các giải pháp phát triển tài chính sáng tạo, sản phẩm tài chính thay thế bên cạnh kênh tín dụng trung, dài hạn truyền thống của ngân hàng.

- Bộ Khoa học và Công nghệ: đẩy mạnh phát triển lực lượng doanh nghiệp khoa học và công nghệ, tiếp tục hỗ trợ doanh nghiệp đủ điều kiện được hưởng các chính sách về thuế TNDN, đất đai, tín dụng theo quy định.

3. Nhóm giải pháp cho phát triển dài hạn và ứng phó với khủng hoảng trong tương lai

Đối với nhóm giải pháp cho sự phát triển dài hạn và ứng phó với khủng hoảng trong tương lai, dựa trên hoạt động nghiên cứu và ý kiến tham vấn của các chuyên gia, Nhóm nghiên cứu đề xuất một số nội dung sau:

3.1. Đối với doanh nghiệp

Thứ nhất, mỗi doanh nghiệp cần xây dựng các kế hoạch hoạt động mang tính chiến lược, dài hạn; hiện đại hóa hệ thống quản trị và quy trình hoạt động của doanh nghiệp nhằm có sự chuẩn bị tốt nhất trong khả năng của mình, tăng sự chủ động của doanh nghiệp trong trường hợp khủng hoảng và các sự cố bất khả kháng xảy ra. Ở mức độ cao nhất của quản trị doanh nghiệp tốt chính là quản trị vượt trên sự tuân thủ. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp không chỉ thực hiện đúng và đủ quy định của Luật mà họ đã thực hiện và áp dụng nguyên tắc quản trị theo thông lệ quốc tế tốt, ở mức cao hơn Luật. Hiểu một cách đơn giản nhất thì quản trị tốt là vì lợi ích của chính doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp ứng phó hiệu quả với khủng hoảng và đi lên. Trong đó, doanh nghiệp cần xây dựng và ban hành cẩm nang xử lý khủng hoảng trong nội bộ doanh nghiệp, trong đó có quy trình vượt qua khủng hoảng với tổng thể các vấn đề cần giải quyết.

Thứ hai, nâng cao năng lực quản trị rủi ro để đạt được sức chống chịu kiên cường đối với rủi ro, khủng hoảng, bao gồm: Nâng cao kiến thức về quản trị rủi ro cho doanh nghiệp; Đào tạo và rèn luyện kỹ năng xây dựng kế hoạch quản trị rủi ro/xử lý khủng hoảng (nhận dạng rủi ro, đánh giá tác động tiềm ẩn, xác định nhu cầu can thiệp, thiết kế quy trình can thiệp/ xử lý khủng hoảng, dự phòng nguồn lực...); Thường xuyên diễn tập, vận hành thử kế hoạch; Đánh giá và điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp cũng như bồi dưỡng khắc phục các điểm yếu phát hiện qua diễn tập; Bố trí ngân sách cho đào tạo quản trị khủng hoảng.

Thứ ba, nâng cao năng lực thích ứng của doanh nghiệp: ban lãnh đạo các doanh nghiệp cần nâng cao năng lực hoạch định chiến lược bao gồm:

- Năng lực nhận định rủi ro;
- Năng lực nhận định cơ hội;
- Năng lực nghiên cứu - phát triển để thiết kế sản phẩm - dịch vụ nhằm né

tránh rủi ro, tận dụng cơ hội;

- Các chiến lược duy trì, thu hẹp hoặc mở rộng cần được áp dụng một cách linh hoạt phù hợp với phân tích chiến lược khi đối mặt với mỗi cuộc khủng hoảng cụ thể...

- Nâng cao năng lực quản lý chuỗi cung ứng, từ khâu xác định mục tiêu tham gia chuỗi, xác định chuỗi thích hợp, năng lực hợp tác trong nội bộ chuỗi và năng lực thích ứng khi chuỗi có sự thay đổi...

- Nâng cao năng lực quản trị tài chính, để cân được dòng tiền, bố trí quỹ dự phòng tài chính, chủ động tìm hiểu và khai thác các kênh thông tin về tài chính ngoài tổ chức tín dụng, đồng thời chủ động nhằm tối ưu hóa nguồn lực về tài chính, đảm bảo chớp được các cơ hội từ thị trường, đồng thời hạn chế đến mức thấp nhất những tác động tiêu cực, rủi ro từ thị trường mang lại, cũng như các rủi ro đến từ khủng hoảng. Đảm bảo năng lực tài chính tốt, ngoài việc đảm bảo có dòng tiền để cân đối thu chi, doanh nghiệp cần đảm bảo có nguồn tài chính dự phòng, khả năng huy động vốn để đảm bảo sản xuất - kinh doanh trong điều kiện khủng hoảng bị mất cân bằng về tài chính nhưng vẫn đảm bảo có đủ dự trữ hàng hóa đầu vào và giữ chân được người lao động. Đồng thời, cần phải nâng cao năng suất để đảm bảo thu nhập của doanh nghiệp;

- Năng lực quản trị nhân sự và năng lực lãnh đạo trong xử lý khủng hoảng của doanh nghiệp phải thường xuyên củng cố, đảm bảo nhân sự trong doanh nghiệp đoàn kết và được dẫn dắt, vững vàng vượt qua khủng hoảng. Đảm bảo bố trí nhân sự hợp lý để giảm chi phí và thu nhập hợp lý, tránh cho quá nhiều người lao động cơ hội phải đối mặt với rủi ro là cần thiết để đảm bảo hài hòa lợi ích giữa người lao động và doanh nghiệp và thực hiện tốt trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với người lao động tạo tiền đề cho sự phát triển hài hòa, bền vững của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần có hoạch định về chiến lược nhân sự trong đơn vị mình theo cấp độ (nhân sự cao cấp, nhân sự trung cấp, nhân sự sơ cấp) trong đó đối với nhân sự cấp cao, cần tạo sự đồng thuận trong nhận thức về quản trị khủng hoảng; đối với nhân sự cấp trung cấp, sơ cấp cần luôn có phương án, bồi dưỡng, huấn luyện nâng cao trình độ tay nghề, kỹ năng làm việc, thích ứng với CDS, đồng thời có chính sách phù hợp để tăng năng suất lao động đi liền với nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động;

Thứ tư, các chủ sở hữu, người quản lý doanh nghiệp cần được nâng cao nhận thức về vị trí, vai trò của Quản trị rủi ro trong kinh doanh, từ đó biết cách lập kế hoạch quản trị khủng hoảng cho doanh nghiệp của mình, theo từng mức độ ngắn hạn, trung hạn, dài hạn. Người đứng đầu doanh nghiệp cũng cần không

ngừng học hỏi, mạnh dạn áp dụng các phương pháp quản trị doanh nghiệp vào hoạt động SXKD, từ đó tạo niềm tin, động lực, dẫn dắt, xác định được điểm mạnh, điểm yếu, giúp doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng cũng như các tình huống bất ngờ trong tương lai.

Thứ năm, từng bước chủ động, hình thành thói quen trong việc sử dụng dịch vụ tư vấn về một số lĩnh vực (quản trị nhân sự, pháp lý, tìm hiểu, đánh giá thị trường...) để chủ động phòng ngừa các rủi ro trong kinh doanh.

3.2. Đối với các hiệp hội doanh nghiệp, hiệp hội ngành hàng

Thứ nhất, tổ chức các khóa đào tạo nhằm nâng cao năng lực nhận biết khủng hoảng và quản trị khủng hoảng của lãnh đạo doanh nghiệp.

Thứ hai, xây dựng bộ cẩm nang hướng dẫn vượt khủng hoảng hoặc cẩm nang các dấu hiệu nhận biết và cách thức quản trị doanh nghiệp trong bối cảnh khủng hoảng, trong đó cần đưa ra khái niệm về khủng hoảng; tầm quan trọng của quản trị khủng hoảng và ứng phó với khủng hoảng đối với doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, tổng hợp và phân loại các loại khủng hoảng có thể xảy ra, dấu hiệu nhận biết, đặc điểm của từng loại khủng hoảng; Hướng dẫn cách đánh giá mức độ tác động của khủng hoảng đối với doanh nghiệp (thông qua các yếu tố như doanh thu, lao động...). Từ đó, doanh nghiệp sẽ có căn cứ đưa ra các giải pháp ứng phó với khủng hoảng, dựa trên: các giai đoạn của khủng hoảng: ứng phó, phục hồi và phát triển; tham khảo kinh nghiệm ứng phó với khủng hoảng trước đây của các doanh nghiệp ứng phó hiệu quả, đưa ra giải pháp cải thiện những hạn chế, sai lầm để có giải pháp xử lý phù hợp... Bên cạnh đó, nội dung của cẩm nang cũng cần xác định các nguyên tắc, quy tắc, cách thức thực hiện khi doanh nghiệp đối mặt với khủng hoảng, cũng như hướng dẫn doanh nghiệp xây dựng khung hệ thống kiểm soát khủng hoảng, quản trị khủng hoảng trong nội bộ doanh nghiệp...

Thứ ba, các tổ chức, hiệp hội doanh nghiệp cần chủ động nghiên cứu, đánh giá thách thức, thời cơ, xu hướng kinh doanh, xu hướng thị trường mới của ngành, lĩnh vực, đặc biệt là các yêu cầu về kinh doanh bền vững, kinh doanh xanh; kịp thời chia sẻ, hướng dẫn, hỗ trợ tư vấn cho doanh nghiệp hội viên và ngành hàng.

Thứ tư, đại diện và tăng cường quyền lợi cho các hội viên của mình trong các quan hệ trong nước và quốc tế; làm cầu nối, vận động chính sách, duy trì đối thoại với Chính phủ và quan hệ với các cơ quan, tổ chức trong nước, nước ngoài về xây dựng pháp luật và chính sách điều chỉnh hoạt động của cộng đồng doanh nghiệp, đặc biệt là khi có các cuộc khủng hoảng xảy ra.

Thứ năm, bồi dưỡng, nâng cao nhận thức cho doanh nghiệp, trong đó có doanh nghiệp do nữ làm chủ. Kiến thức bồi dưỡng bao gồm: quản trị và mô hình quản trị, quản trị khủng hoảng, quản lý nhân sự, tài chính, marketing, lập kế hoạch kinh doanh,... Những hỗ trợ này nên được thực hiện thông qua các hiệp hội như Hiệp hội DNNVV, các hiệp hội ngành nghề, Hiệp hội Nữ doanh nhân Việt Nam, là tổ chức gần và nắm sát nhất nhu cầu đào tạo bồi dưỡng của các doanh nghiệp thành viên.

3.3. Đối với Chính phủ và các bộ, ngành, địa phương

Việc kiến nghị Chính phủ, các bộ, ngành liên quan và các địa phương cần có các giải pháp thực thi và giải pháp hỗ trợ phát triển doanh nghiệp trong dài hạn và ứng phó với các cuộc khủng hoảng trong tương lai có ý nghĩa rất quan trọng, là một phần trong chính sách hỗ trợ, thực hiện mục tiêu ổn định xã hội, tạo ra hệ sinh thái bền vững để doanh nghiệp hoạt động và phát triển lành mạnh, trong đó, có một số nội dung sau:

Thứ nhất, hoàn thiện chính sách pháp luật, cải cách thủ tục hành chính nhằm hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao khả năng ứng phó với khủng hoảng:

Tiếp tục hoàn thiện môi trường đầu tư kinh doanh, cải cách thực chất thủ tục hành chính; quy hoạch, đầu tư xây dựng kết cấu hạ tầng KTXH, tạo thuận lợi và niềm tin cho doanh nghiệp xây dựng định hướng đầu tư SXKD dài hạn và bền vững:

- Các bộ, ngành, địa phương cần tập trung giải quyết các bất cập do quy định tại các văn bản quy phạm pháp luật còn chưa cụ thể, chồng chéo, mâu thuẫn trong lĩnh vực đầu tư, đất đai, xây dựng và tài nguyên môi trường; thực hiện tích hợp các văn bản quy phạm pháp luật để bảo đảm tính thống nhất, đồng bộ, minh bạch, dễ tra cứu, dễ hiểu và dễ tiếp cận của hệ thống pháp luật; chủ động hoặc đề xuất cấp thẩm quyền cắt giảm hoặc đơn giản hoá các quy định về trình tự, thủ tục hành chính, điều kiện đầu tư kinh doanh do cấp mình quản lý; tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, không xây dựng, ban hành thủ tục, rào cản mới cho hoạt động đầu tư, SXKD trừ trường hợp cần thiết và phải đánh giá tác động, cân nhắc kỹ lưỡng về tác động tới doanh nghiệp.

- Xây dựng, trình cấp có thẩm quyền ban hành các quy hoạch thuộc lĩnh vực, địa bàn quản lý làm cơ sở cho doanh nghiệp xây dựng kế hoạch, chiến lược đầu tư, SXKD có tầm nhìn dài hạn, bền vững. Tổ chức đối thoại định kỳ giữa các bộ, ngành, chính quyền địa phương và doanh nghiệp và đánh giá thực chất quá trình xử lý kiến nghị của cộng đồng doanh nghiệp. Nâng cao hiệu quả đầu tư công;

khuyến khích đầu tư của các khu vực doanh nghiệp góp phần tăng trưởng kinh tế nhanh, bền vững.

Sửa đổi, bổ sung Luật Hỗ trợ DNNVV, trong đó: (i) bổ sung khái niệm về khủng hoảng doanh nghiệp làm cơ sở pháp lý cho việc xây dựng và triển khai các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp; (ii) về chính sách hỗ trợ, đề nghị bổ sung hỗ trợ công tác đào tạo quản trị khủng hoảng doanh nghiệp; (iii) về mạng lưới tư vấn viên, đề nghị bổ sung tư vấn viên đào tạo về quản trị khủng hoảng doanh nghiệp.

Thứ hai, hỗ trợ doanh nghiệp CDS, ứng dụng KHCN, khai thác những cơ hội của CMCN 4.0 để ứng phó với khủng hoảng trong tương lai:

- Đẩy mạnh việc triển khai các chính sách, giải pháp khuyến khích doanh nghiệp áp dụng các mô hình kinh doanh mới, công nghệ mới để phát triển công nghệ số, phục vụ đời sống KTXH, khuyến khích doanh nghiệp khu vực tư nhân ứng dụng KHCN, khai thác những cơ hội của CMCN 4.0; đẩy mạnh chương trình CDS quốc gia đến năm 2025 tầm nhìn 2030, xây dựng chương trình CDS trong doanh nghiệp nhỏ và vừa;

- Hỗ trợ phát triển các nền tảng thương mại điện tử; các ứng dụng công nghệ trong giao dịch thanh toán;

- Tiếp tục thực hiện nhiều hoạt động để thúc đẩy khởi nghiệp sáng tạo, hoàn thiện hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo theo chiều sâu với các cộng đồng khởi nghiệp trong và ngoài nước để thúc đẩy kết nối khởi nghiệp Việt Nam với khởi nghiệp các nước, hình thành sàn giao dịch, chuyển nhượng riêng cho các doanh nghiệp start up.

Thứ ba, nhóm các giải pháp phát triển nguồn nhân lực có chất lượng giúp doanh nghiệp ứng phó với khủng hoảng:

- Hỗ trợ doanh nghiệp tái cơ cấu lao động, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới sáng tạo và CMCN 4.0.

- Xây dựng khung chương trình đào tạo, bồi dưỡng, huấn luyện về ứng phó với khủng hoảng, quản trị rủi ro để thực hiện việc đào tạo ở các cấp độ (cấp độ đại học đến các khóa ngắn hạn, dài hạn).

- Có chiến lược xây dựng, thiết lập, hình thành mạng lưới, tổ chức đại diện của các đơn vị có chức năng tư vấn cho doanh nghiệp về quản trị rủi ro, đưa hoạt động tư vấn quản trị rủi ro, đánh giá rủi ro của doanh nghiệp là một hoạt động phổ biến trong nền kinh tế thị trường, tạo ra cung cầu trên thị trường về loại hình dịch

vụ này.

- Xây dựng và hoàn thiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm đào tạo nâng cao kỹ năng quản trị, đào tạo nghề, đào tạo khởi nghiệp, đào tạo CĐS, đào tạo kiến thức pháp luật. Đảm bảo hoạt động đào tạo, bồi dưỡng có hiệu quả, mang lại lợi ích thiết thực.

Thứ tư, hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh, tìm hiểu thị trường, tăng cường liên kết, tham gia chuỗi giá trị để ứng phó với khủng hoảng:

- Tiếp tục có các giải pháp đáp ứng nhu cầu vốn phục vụ SXKD của doanh nghiệp, đẩy mạnh hỗ trợ doanh nghiệp theo quy mô, đặc thù từng nhóm đối tượng cụ thể. Ưu tiên cân đối, bố trí nguồn ngân sách để triển khai các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh bền vững, chuyển đổi cơ cấu, công nghệ sang hướng hiện đại, giảm thải carbon.

- Xác định và ban hành các nhóm ngành hàng, nguyên vật liệu đầu vào bị thiếu hụt từ nhập khẩu và doanh nghiệp trong nước có khả năng sản xuất thay thế để định hướng cho doanh nghiệp dịch chuyển cơ cấu sản xuất thay thế nhập khẩu (để chủ động được nguyên vật liệu sản xuất trong chuỗi sản phẩm của các doanh nghiệp trong điều kiện giao thương bị hạn chế, không có nguồn nguyên vật liệu sản xuất tại một số ngành, lĩnh vực như hiện nay).

- Khuyến khích các doanh nghiệp công nghiệp hỗ trợ trong nước, đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất các nguyên phụ liệu đầu vào cho một số ngành công nghiệp như dệt may, da giày (là các ngành phụ thuộc lớn vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu) tăng cường sản xuất, kết nối với các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh (đặc biệt là các DN FDI) để đáp ứng một phần nhu cầu nội địa.

- Phát triển mạnh các vùng sản xuất, các khu công nghiệp, khu kinh tế để chủ động hơn nguồn cung ứng nguyên liệu trong nước; hạn chế xuất khẩu những mặt hàng trong nước có nhu cầu (như quặng sắt) nhằm tạo điều kiện cho doanh nghiệp trong nước phát triển sản xuất.

- Hỗ trợ hình thành và phát triển các chuỗi cung ứng, chuỗi liên kết thuần Việt, trước hết là chuỗi cung ứng hàng nông sản, thực phẩm thiết yếu, tận dụng sức mua của thị trường nội địa, đẩy mạnh liên kết chuỗi, tăng cường liên kết giữa doanh nghiệp sản xuất với các doanh nghiệp phân phối, bán lẻ và đẩy mạnh liên kết trong toàn chuỗi cung ứng.

- Có chính sách khuyến khích, tạo điều kiện để thu hút đầu tư từ doanh nghiệp trong nước và DN FDI vào sản xuất nguyên phụ liệu; xây dựng cơ chế thúc đẩy sự liên kết giữa doanh nghiệp sản xuất nguyên phụ liệu với các doanh nghiệp sản xuất

sản phẩm tạo thành chuỗi liên kết khép kín, đáp ứng yêu cầu về quy tắc xuất xứ.

Thứ năm, nghiên cứu xây dựng Chương trình ứng phó với khủng hoảng mang tầm quốc gia:

- Chính phủ nghiên cứu xây dựng Chương trình ứng phó với khủng hoảng mang tầm quốc gia. Trong đó, cần thiết kế và triển khai hệ thống phát hiện, dự báo khủng hoảng sắp xảy ra bằng các nguồn thông tin khác nhau, xây dựng đội phản ứng nhanh xử lý nguy cơ, phân tích xu hướng, những bất thường, các mô hình quản trị khủng hoảng, nghiên cứu chuyên sâu, đưa ra các kịch bản ứng phó đối với những khủng hoảng chưa xảy ra; Xây dựng một bộ quy tắc và tiêu chuẩn chung nhằm đối phó với khủng hoảng để khi xảy ra khủng hoảng, không gặp lúng túng khi triển khai; Giao 1 bộ làm đầu mối xây dựng và phối hợp với các bộ, ngành triển khai nhiệm vụ này.

- Tăng cường truyền thông, thay đổi tư duy nhận thức trong việc ứng phó với khủng hoảng, đưa ra các chỉ dẫn cụ thể, thông tin chính thống về các chính sách và hỗ trợ doanh nghiệp của Chính phủ nhằm tạo ra các nguồn thông tin đáng tin cậy, tạo cơ sở để các doanh nghiệp thực hiện theo đúng chủ trương của Nhà nước.

- Tăng cường năng lực và hiệu quả phản ứng chính sách, độ nhanh nhạy trong việc phát hiện sớm khủng hoảng; Nâng cao hiệu quả công tác dự báo tình hình của các cơ quan nhà nước, đảm bảo tính thống nhất giữa TW và địa phương, giữa các Bộ, ban ngành trong việc ban hành văn bản chỉ đạo điều hành; Tăng cường hiệu quả công tác phối hợp giữa các cơ quan quản lý nhà nước, giữa các địa phương trong hỗ trợ doanh nghiệp

- Nghiên cứu ban hành cơ chế và xây dựng hệ thống có trách nhiệm thu thập thông tin thường xuyên từ cộng đồng doanh nghiệp, kịp thời tiếp nhận những phản ánh, nguyện vọng, kiến nghị của doanh nghiệp, không chỉ liên quan đến các vấn đề về dịch bệnh mà còn về kinh tế, tháo gỡ các khó khăn và hướng dẫn doanh nghiệp ngay khi gặp phải các vấn đề mới, bất khả kháng nhằm tạo niềm tin và hỗ trợ doanh nghiệp trong tình huống cấp bách. Nghiên cứu, tổng hợp đánh giá các chính sách hỗ trợ đặc thù của một số địa phương, doanh nghiệp, tổ chức đã áp dụng thời gian qua, rút ra bài học kinh nghiệm cho các cuộc khủng hoảng tiếp theo.

- Nghiên cứu, định hướng cho doanh nghiệp những việc cần làm ngay và hành động ưu tiên nhằm tiết kiệm nguồn lực và tăng tính hiệu quả cho hoạt động của doanh nghiệp; Tư vấn cho doanh nghiệp nhằm tổ chức lại sản xuất, quản lý doanh nghiệp, tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất, chất lượng dịch vụ, tăng sức sống và khả năng chống chịu của doanh nghiệp trong bối cảnh đối đầu với khủng hoảng;

Thứ sáu, nhóm các giải pháp truyền thông nhằm tăng cường nhận thức của doanh nghiệp trong việc ứng phó với khủng hoảng:

Quá trình hoạt động có thể nhiều những rủi ro khủng hoảng diễn ra đối với cộng đồng doanh nghiệp. Và mỗi khủng hoảng lại có những tác động với mức độ khác nhau, quy mô khác nhau. Tuy nhiên, dưới góc độ doanh nghiệp, là những chủ thể thường phải đối diện với một số khủng hoảng chủ yếu mang ý nghĩa phổ biến như: thiên tai, dịch bệnh, hỏa hoạn, đứt gãy chuỗi cung ứng, các biện pháp phòng vệ thương mại, khủng hoảng tài chính, vỡ nợ Chính phủ... Vì vậy Chính phủ cũng như các Cơ quan truyền thông trong và ngoài Nhà nước cần có một số giải pháp:

- Thực hiện truyền thông nâng cao nhận thức của cộng đồng doanh nghiệp nhận biết về vị trí vai trò, ý nghĩa của việc quản trị rủi ro, ứng phó với khủng hoảng trong kinh doanh, trong đó, cần đưa nội dung về quản trị rủi ro, ứng phó với khủng hoảng trong kinh doanh vào giảng dạy tại các trường đại học chuyên ngành kinh tế và ngành học có liên quan để hình thành tư duy và tăng cường nhận thức cho đội ngũ doanh nhân về yếu tố này.

- Biên soạn các cẩm nang, phóng sự, tài liệu tuyên truyền dưới nhiều hình thức với nội dung các chuyên đề về ứng phó với khủng hoảng nhằm thông tin tới cộng đồng doanh nghiệp.

- Nâng cao vai trò phản biện, bình chọn, xếp hạng của các tổ chức trung gian, các tổ chức đại diện doanh nghiệp trong việc đánh giá khả năng ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp.

- Thường xuyên tổ chức các đối thoại, hội thảo, nhằm thu hút ý kiến các chuyên gia, các nhà khoa học, cộng đồng doanh nghiệp. Tạo điều kiện cho các chủ thể có liên quan, tổng hợp, đánh giá, bình chọn, khuyến cáo, khuyến nghị, nhận định về những rủi ro trong kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ bảy, nhóm giải pháp về thúc đẩy sự phát triển và phát huy vai trò của đội ngũ doanh nhân Việt Nam trong bối cảnh mới; nâng cao khả năng ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp, trong đó có doanh nghiệp do nữ làm chủ:

Kiến nghị, đề xuất ban hành Nghị quyết sửa đổi, thay thế Nghị quyết số 09-NQ/TW ngày 09/12/2011 của Bộ Chính trị khóa XI về xây dựng và phát huy vai trò của đội ngũ doanh nhân Việt Nam trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế nhằm khẳng định và phát huy vai trò của đội ngũ doanh nhân Việt Nam, trong đó:

- Nâng cao chất lượng công tác đào tạo đội ngũ doanh nhân ứng yêu cầu

phát triển bền vững. Năng lực quản trị, kỹ năng, chuyên môn là những điều kiện để các doanh nhân phát triển bản thân, doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tự tin, chủ động hơn khi tham gia vào thị trường, đảm bảo phát triển nhanh và bền vững. Do vậy, các cơ quan chức năng và cộng đồng doanh nghiệp cần có các chương trình đào tạo tư vấn trực tiếp cho các doanh nhân, đặc biệt là các doanh nhân nữ về quản trị kinh doanh, cải tiến công nghệ, năng lực quản lý điều hành doanh nghiệp, nâng cao năng suất lao động cho các doanh nghiệp. Liên kết với các tổ chức, doanh nghiệp có uy tín để cung cấp các dịch vụ tư vấn, tổ chức các khóa đào tạo nhằm nâng cao năng lực quản trị, kỹ năng, chuyên môn cần thiết theo nhu cầu của doanh nghiệp. Triển khai các hoạt động chia sẻ kinh nghiệm khởi nghiệp thông qua các chương trình đối thoại trực tiếp định kỳ với doanh nhân được triển khai từ Trung ương đến địa phương. Phối hợp giữa các cơ quan nhà nước với các tổ chức, cá nhân nước ngoài trong việc xây dựng và phát triển các dự án cụ thể nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.

- Nâng cao chất lượng các chương trình hỗ trợ, tư vấn cung cấp thông tin, xúc tiến thương mại. Trước xu thế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế sâu rộng, cùng với việc tham gia ngày càng nhiều các hiệp định thương mại tự do song phương và đa phương, doanh nhân cần được hỗ trợ, tư vấn để có thể nắm bắt thông tin về xúc tiến thương mại, đón đầu các cơ hội kinh doanh, mở rộng thị trường, tăng cường tiêu thụ sản phẩm. Bên cạnh đó, cần nâng cao chất lượng và hiệu quả thực thi các chính sách, chương trình hỗ trợ cho doanh nhân, đặc biệt là các doanh nhân nữ, doanh nghiệp bằng các chương trình, các khóa tập huấn, đào tạo, các diễn đàn đối thoại, các chương trình hội nghị lấy ý kiến doanh nghiệp, từ đó, giúp các doanh nghiệp có cơ hội gặp gỡ và tìm hiểu những chính sách ưu đãi dành cho doanh nghiệp.

- Hỗ trợ doanh nhân, trong đó có doanh nhân nữ tiếp cận, cập nhật và ứng dụng CNTT vào hoạt động SXKD, nâng cao hiệu quả kinh doanh và tăng năng suất lao động. Cần đẩy mạnh hơn nữa việc triển khai các hoạt động hỗ trợ doanh nghiệp CDS, ứng dụng CNTT thông qua các hoạt động hỗ trợ CDS, chương trình đào tạo, tài liệu và công cụ, đồng thời kết nối doanh nghiệp với các chuyên gia tư vấn và đơn vị cung cấp giải pháp số.

- Khái niệm “phụ nữ làm chủ” cần được làm rõ trong các văn bản pháp luật, làm cơ sở cho việc xây dựng các chính sách hỗ trợ. Các nhà hoạch định chính sách vì vậy cần tiếp tục nghiên cứu thực tiễn quốc tế và áp dụng khái niệm phù hợp với Việt Nam. Hiện nay, mới chỉ có khái niệm “*Doanh nghiệp nhỏ và vừa do phụ nữ làm chủ*” được nêu tại Luật Hỗ trợ DNNVV 2017. Nhóm nghiên cứu

khuyến nghị sử dụng khái niệm doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ là doanh nghiệp có vốn sở hữu của phụ nữ chiếm ít nhất 26% và do phụ nữ quản lý điều hành hằng ngày. Đây là khái niệm do IFC sử dụng và phù hợp với bối cảnh Việt Nam và sẽ loại bỏ được các trường hợp doanh nghiệp dễ dàng thuê các giám đốc nữ để hưởng những ưu đãi có thể có.

- Cung cấp thông tin nguồn lực, chính sách và thị trường: các địa phương, bộ, ngành thực hiện đối thoại chính sách thường xuyên với các doanh nghiệp vừa và nhỏ và các hiệp hội liên quan; soạn thảo và phổ biến các bộ công cụ, tài liệu hướng dẫn pháp luật; thiết lập đường dây thông tin chính sách, thị trường; tổ chức các hội nghị, hội thảo phổ biến, đối thoại chính sách,... nhằm cung cấp thông tin tới doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ.

- Có chính sách tạo điều kiện dễ dàng hơn cho doanh nghiệp do nữ làm chủ vay vốn. Với các quỹ phát triển DNNVV nên có ưu tiên một tỷ lệ nhất định dành cho doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ. Đối với các khoản vốn vay từ ngân hàng thương mại, các ngân hàng thương mại nên thiết kế các sản phẩm phù hợp với đối tượng là các doanh nghiệp do nữ làm chủ.

- Hỗ trợ doanh nghiệp do nữ làm chủ xây dựng mạng lưới kinh doanh và thực hiện xúc tiến thương mại, đảm bảo tỷ lệ nhất định về doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ trong tiếp cận thị trường và nguồn lực hiện tại đã dành cho các doanh nghiệp: quy định tỷ lệ phần trăm nhất định bắt buộc dành cho đối tượng doanh nghiệp do nữ làm chủ trong các hoạt động xúc tiến thương mại, tiếp cận các nguồn lực và vốn vay từ các quỹ của Trung ương và địa phương.

Vinh danh và ghi nhận đóng góp doanh nghiệp do nữ làm chủ: Nhà nước có hình thức vinh danh, ghi nhận các đóng góp của phụ nữ trong phát triển doanh nghiệp, góp phần ủng hộ thúc đẩy phụ nữ tham gia phát triển kinh tế.

KẾT LUẬN

Những tác động của Covid-19 đã làm ảnh hưởng nghiêm trọng tới hoạt động SXKD và khiến các doanh nghiệp đối mặt với những bất ổn chưa từng có trong lịch sử. Với nhiều rủi ro phát sinh hơn, các doanh nghiệp cần phải thực hiện các chiến lược phù hợp để doanh nghiệp duy trì hoạt động và tiếp tục phát triển, đảm bảo khả năng phục hồi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thông qua việc xây dựng một kế hoạch ứng phó với khủng hoảng, quản lý rủi ro trong dài hạn, đảm bảo nhằm đảm bảo tính liên tục của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Đây là chìa khóa để bất kỳ doanh nghiệp nào tồn tại.

Trong bối cảnh đó, Báo cáo “Nghiên cứu, đánh giá khả năng ứng phó của doanh nghiệp Việt Nam với khủng hoảng Covid-19, đề xuất các giải pháp nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước khủng hoảng” đã phần nào làm rõ tầm quan trọng của quản trị khủng hoảng và hoạt động lập kế hoạch ứng phó với khủng hoảng. Dựa trên việc đánh giá kinh nghiệm, chiến lược, bài học kinh nghiệm ứng phó với khủng hoảng đại dịch Covid-19, Báo cáo nghiên cứu đã đưa ra những giải pháp, cả từ phía nhà nước, doanh nghiệp và các tổ chức, hiệp hội có liên quan nhằm định hướng, nâng cao năng lực thích ứng với khủng hoảng của doanh nghiệp Việt Nam trong tương lai.

Nhóm nghiên cứu kỳ vọng những kết quả nghiên cứu được phát hiện tại Báo cáo này sẽ là tư liệu đầu vào hữu ích cho Chính phủ trong việc xây dựng các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp cũng như giúp doanh nghiệp xác định được định hướng, cách thức quản trị doanh nghiệp phù hợp, nâng cao nhận thức về ứng phó với các cuộc khủng hoảng để phát triển một cách bền vững, tăng cường sức đề kháng trước các cuộc khủng hoảng, góp phần nâng cao sức chống chịu của doanh nghiệp và nền kinh tế, đặc biệt là trong bối cảnh có rất nhiều yếu tố bất ổn trong và ngoài nước tác động lên hoạt động SXKD của doanh nghiệp (như lạm phát, giá dầu, giá nguyên vật liệu, chiến tranh...)/.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XV (7/2021), *Nghị quyết kỳ họp thứ nhất Quốc hội khóa XV, số 30/2021/QH15 ngày 28/7/2021.*
2. Ủy ban Kinh tế Quốc hội (2021). *Báo cáo về cơ chế, chính sách tháo gỡ khó khăn, thúc đẩy phát triển sản xuất, kinh doanh, phục hồi kinh tế, nhất là trong những ngành, lĩnh vực bị ảnh hưởng bởi dịch Covid-19, Số 115/BC-UBKT15, ngày 26/8/2021, Quốc hội Khóa XV.*
3. Thường trực Ủy ban Kinh tế của Quốc Hội và Nhóm chuyên gia (2021), *Một số gợi ý Chính sách tài khóa & tiền tệ hỗ trợ phục hồi và phát triển kinh tế - xã hội.*
4. Thường trực Ủy ban Pháp luật của Quốc hội (2021), *Ưu tiên công tác xây dựng, hoàn thiện thể chế và tổ chức thi hành pháp luật trong giai đoạn phục hồi và phát triển kinh tế - xã hội.*
5. Thường trực Ủy ban Xã hội của Quốc hội (2021), *Tác động của dịch COVID-19 đối với lĩnh vực xã hội và một số gợi ý về chính sách cho Chương trình phục hồi và phát triển kinh tế - xã hội.*
6. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (7/2022), *Báo cáo tình hình triển khai Chương trình phục hồi và phát triển kinh tế xã hội.*
7. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (9/2022), *Báo cáo về tình hình thực hiện Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2022, dự kiến Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2023.*
8. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (9/2022), *Báo cáo đánh giá tình hình thực hiện Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2022 và tình hình triển khai Nghị quyết 43/2022/QH15 của Quốc hội; Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2023 (Báo cáo số 302/BC-NHNN).*
9. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (9/2022), *Báo cáo đánh giá tình hình thực hiện Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2022; dự kiến Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2023 lĩnh vực lao động, người có công và xã hội (Báo cáo số 150/BC-LĐTBXH).*
10. Ban nghiên cứu Phát triển Kinh tế tư nhân (Ban IV thuộc Hội đồng tư vấn cải cách TTHC của Thủ tướng Chính phủ) và Báo Điện tử VnExpress (8/2021), *Tình hình doanh nghiệp và người lao động trong bối cảnh đại dịch COVID-19.*

<https://attachment.vnecd.net/2021/09/07/Bao-cao-Khao-sat-Anh-huong-Covid-19-T8-Public-pdf.pdf>

11. Ban nghiên cứu Phát triển Kinh tế tư nhân (Ban IV thuộc Hội đồng tư vấn cải cách TTHC của Thủ tướng Chính phủ), *Báo cáo Khảo sát tác động của sự bùng phát dịch Covid-19 lần 2 đối với doanh nghiệp*. <http://news.attachment.vnecd.net/2020/09/09/Bao-cao-kaoho-sat-lan-ba-Ban-IV-pdf.pdf>
12. Ban Kinh tế Trung ương (2021), *Kiến tạo động lực cho phục hồi và phát triển*.
13. Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (2021), *Thực trạng nền kinh tế Việt Nam: Nguồn lực và kết quả thực hiện các chính sách ứng phó với dịch COVID-19*.
14. Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam (2021), *Phục hồi và phát triển kinh tế bền vững thông qua thúc đẩy chuyển đổi số ở Việt Nam*.
15. Viện Khoa học Lao động và Xã hội, Bộ LĐTBXH (2021), *Bảo đảm an sinh xã hội trong bối cảnh dịch COVID-19*.
16. Cục Phát triển doanh nghiệp (Bộ Kế hoạch và Đầu tư) và Ủy ban Kinh tế - Xã hội khu vực châu Á - Thái Bình Dương của Liên Hợp Quốc UNESCAP (2020), *Báo cáo “Luật Hỗ trợ DNNVV và tác động đối với nữ chủ doanh nghiệp ở Việt Nam”*.
17. Cục Phát triển doanh nghiệp (Bộ Kế hoạch và Đầu tư) và Ủy ban Kinh tế - Xã hội khu vực châu Á - Thái Bình Dương của Liên Hợp Quốc UNESCAP (2020), *Khảo sát đánh giá tác động của COVID-19 đối với các doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa ở Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp do nữ làm chủ*.
18. Cục Cạnh tranh và Bảo vệ người tiêu dùng - Bộ Công thương (2021), *Báo cáo đánh giá tác động của dịch bệnh Covid-19 đối với một số ngành công nghiệp chính của Việt Nam, đề xuất khuyến nghị chính sách và giải pháp cho phục hồi và phát triển thời kỳ hậu Covid-19*.
19. VCCI (2020). *Kết quả khảo sát sức khỏe doanh nghiệp Việt Nam quý II/2020 và đánh giá tác động của giai đoạn 2 dịch Covid-19 đến doanh nghiệp và người lao động, tháng 9/2020*.
20. VCCI (2021). *Báo cáo tình hình và kiến nghị của cộng đồng doanh nghiệp, tháng 9/2021, Văn phòng Chính phủ*.

21. VCCI và Ngân hàng thế giới (2021), *Báo cáo “Tác động của dịch bệnh Covid-19 đối với doanh nghiệp Việt Nam: Một số phát hiện chính từ điều tra doanh nghiệp năm 2020”*.
22. VCCI (2021), *Đẩy mạnh cải cách thể chế - Giải pháp quan trọng trong Chương trình phục hồi kinh tế*.
23. Đại học Kinh tế quốc dân (2020). *Báo cáo đánh giá tác động của Covid-19 đến nền kinh tế và các khuyến nghị chính sách*.
24. Đại học Kinh tế quốc dân (NEU) và Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản tại Việt Nam (JICA) (2020), *Đánh giá các chính sách ứng phó với Covid-19 và các khuyến nghị*.
https://www.jica.go.jp/vietnam/vietnamese/office/topics/c8h0vm00009crmm6-att/210305_01_vn.pdf
25. Nhóm nghiên cứu Đại học Kinh tế Quốc dân (2021), *Bảo đảm nguồn lao động và an sinh xã hội trong quá trình phục hồi kinh tế*.
26. Ngân hàng phát triển Châu Á (ADB) tại Việt Nam (2021), *Chính sách tài khóa ứng phó với đại dịch COVID-19 tại các nước Châu Á và một số hàm ý chính sách với Việt Nam*.
27. Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) tại Việt Nam (2021), *Các giải pháp đẩy mạnh phục hồi kinh tế*.
28. Ngân hàng Thế giới (WB) tại Việt Nam (2021), *Giải pháp thuế để hỗ trợ phục hồi: Kinh nghiệm quốc tế và khuyến nghị cho Việt Nam*.
29. Trương Gia Bình (Chủ tịch Tập đoàn FPT, 2021), *Chuyển đổi số - Tìm cơ trong nguy, bứt phá để phát triển kinh tế*.
30. Tổ chức lao động quốc tế (ILO) tại Việt Nam (2021), *Khuyến nghị chính sách về lao động, thị trường lao động và việc làm ở Việt Nam*.
31. TS. Trương Anh Dũng (Tổng cục trưởng Tổng cục Giáo dục Nghề nghiệp, Bộ LĐTBXH, 2021), *Đẩy mạnh đào tạo góp phần cung ứng nhân lực có kỹ năng nghề cho phục hồi và phát triển bền vững*.
32. PGS.TS Vũ Sỹ Cường (Học viện Tài chính, 2021), *Dur địa chính sách tài khóa và phối hợp chính sách tài khóa – tiền tệ cho phục hồi và phát triển kinh tế trong bối cảnh bình thường mới*.
33. TS. Trương Văn Phước (2021), *Dur địa điều hành chính sách tiền tệ tạo nguồn lực phục hồi sản xuất, kinh doanh*.

34. PGS.TS. Nguyễn Trúc Lê và nhóm Tư vấn Chính sách Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội (2021), *Chính sách nợ công trong phục hồi và phát triển kinh tế - xã hội*.
35. PGS.TS. Phạm Hồng Chương và Nhóm nghiên cứu Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2021), *Chính sách tài khóa và tiền tệ để phục hồi nền kinh tế trong bối cảnh sống chung với COVID-19*.
36. TS. Phạm Huy Hùng (Phó Chủ tịch Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, 2021), *Giải pháp nâng cao khả năng tiếp cận nguồn vốn tín dụng của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*.
37. ThS. Phan Đức Hiếu (Ủy viên Thường trực Ủy ban kinh tế Quốc hội, 2021), *Nâng cao năng lực, khả năng hấp thụ nhằm nâng cao hiệu quả Chương trình phục hồi và phát triển kinh tế*.
38. Nguyễn Trung Kiên (Viện trưởng Viện Công nghệ thông tin và truyền thông, Học viện Bưu chính viễn thông, 2021), *Chuyển đổi số trong doanh nghiệp*.
39. TS. Đậu Anh Tuấn (Trưởng Ban Pháp chế VCCI, 2021), *Hỗ trợ doanh nghiệp phục hồi, vượt qua khó khăn do COVID-19*.
40. Hội Doanh nhân trẻ Việt Nam (2021), *Một số giải pháp để phục hồi và phát triển bền vững nền kinh tế*.
41. TS. Bùi Sỹ Lợi (PCN Ủy ban Xã hội Quốc hội khóa XIV, 2021), *Phát triển thị trường lao động để khôi phục, phát triển kinh tế sau đại dịch COVID-19 và tái cơ cấu nền kinh tế*.
42. Báo Nhân dân (2021), *Công bố Khung hướng dẫn chuyển đổi số cho doanh nghiệp nhỏ và vừa*. <https://nhandan.vn/cong-bo-khung-huong-dan-chuyen-doi-so-cho-doanh-nghiep-nho-va-vua-post676440.html>
43. Nguyễn Thị Hồng (Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, 2021). *Điều hành chính sách tiền tệ và hoạt động ngân hàng giúp kiểm soát lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, góp phần đưa đất nước vượt qua khó khăn của đại dịch COVID-19*.
https://www.tapchiconsan.org.vn/web/guest/media-story/-/asset_publisher/V8hnp4dK31Gf/content/dieu-hanh-chinh-sach-tien-te-va-hoat-dong-ngan-hang-giup-kiem-soat-lam-phat-on-dinh-kinh-te-vi-mo-gop-phan-dua-dat-nuoc-vuot-qua-kho-khan-cua-dai-dich

44. PGS, TS. Nguyễn Ngọc Hà, Phó Tổng Biên tập Tạp chí Cộng sản (2022), *Quản trị khủng hoảng và phát huy vai trò người đứng đầu trong quản trị khủng hoảng*.
https://tapchicongsan.org.vn/web/guest/media-story/-/asset_publisher/V8hhp4dK31Gf/content/quan-tri-khung-hoang-va-phat-huy-vai-tro-nguoi-dung-dau-trong-quan-tri-khung-hoang
45. Michael Nguyễn Minh (Vietnamnet, 2021), *Quản lý khủng hoảng và quản trị quốc gia của Singapore trong đại dịch*.
<https://vietnamnet.vn/quan-ly-khung-hoang-va-quan-tri-quoc-gia-cua-singapore-trong-dai-dich-768416.html>
46. ThS. Nguyễn Mạnh Hùng và ThS. Vũ Hồng Trang (2021), *Vấn đề phát triển công nghệ thông tin trong quản lý doanh nghiệp*.
<https://taichinhdoanhnghiep.net.vn/van-de-phat-trien-cong-nghe-thong-tin-trong-quan-ly-doanh-nghiep-d23562.html>
47. TS. Phạm Việt Dũng (2020), *Kinh tế số - cơ hội “bứt phá” cho Việt Nam*. <https://hdll.vn/vi/nghien-cuu---trao-doi/kinh-te-so---co-hoi-but-phacho-viet-nam.html>
48. Phùng Anh (Tạp chí điện tử thông tin và truyền thông, 2022), *Chuyển đổi số doanh nghiệp vừa và nhỏ: “Vũ khí” để đổi mới và phục hồi sau đại dịch*. <https://ictvietnam.vn/chuyen-doi-so-doanh-nghiep-vua-va-nho-vu-khi-de-doi-moi-va-phuc-hoi-sau-dai-dich-20220125085342301.htm>
49. Tạp chí điện tử Nhà Quản Trị (2022), *Quản trị tốt giúp doanh nghiệp vượt khủng hoảng*. <https://theleader.vn/quan-tri-tot-giup-doanh-nghiep-vuot-khung-hoang-1655036566832.htm>
50. Nguyễn Thành Long và Trần Minh Giang (Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội, 2018), *Tác động của quản trị công ty đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp*, *Tạp chí Kinh tế Tài chính Việt Nam* số 4/2018.
https://mof.gov.vn/webcenter/portal/btcvn/pages_r/l/tin-bo-tai-chinh?dDocName=MOFUCM236600
51. Việt Hoàng (Tạp chí tài chính, 9/2022), *Đã giải ngân hơn 56 nghìn tỷ đồng Chương trình phục hồi và phát triển kinh tế - xã hội*.
<https://tapchitaichinh.vn/su-kien-noi-bat/da-giai-ngan-hon-56-nghin->

ty-dong-chuong-trinh-phuc-hoi-va-phat-trien-kinh-te-xa-hoi-351753.html

52. Doãn Phong (Vietnamnet, 2020), *Quản trị công ty tốt quyết định giá trị doanh nghiệp*. <https://vietnamnet.vn/quan-tri-cong-ty-tot-quyet-dinh-gia-tri-doanh-nghiep-621815.html>
53. Nguyễn Thị Thuỷ Tiên (Đặc san Doanh nghiệp niên yết 2021), *Áp dụng quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam*. <https://www.tinnhanhchungkhoan.vn/ap-dung-quan-tri-doanh-nghiep-tai-viet-nam-post288494.html>
54. TS Phạm Mạnh Hùng (Học viện Ngân hàng, 2022), *Khả năng tiếp cận của doanh nghiệp đối với các gói hỗ trợ tài khóa trong bối cảnh đại dịch Covid-19 và một số khuyến nghị*. <https://htpldn.moj.gov.vn/Pages/chi-tiet-tin.aspx?ItemID=1882&l=Nghiencuutraodoi>
55. Báo Thanh niên (2021), *SeABank có thêm 40 triệu USD cho doanh nghiệp nhỏ và vừa vay*. <https://thanhvien.vn/tai-chinh-kinh-doanh/seabank-co-them-40-trieu-usd-cho-doanh-nghiep-nho-va-vua-vay-1405620.html>
56. Hà Thu Thanh (Chủ tịch Hội đồng thành viên Công ty Tư vấn & Kiểm toán Deloitte Việt Nam, 2022), *Nâng cao năng lực cạnh tranh và sức chống chịu của doanh nghiệp trong bối cảnh mới*. <https://quochoi.vn/tintuc/Pages/danh-sach-tintuc.aspx?ItemID=68548&CategoryId=0>
57. Thiên Thanh - Hạnh Minh - Khánh Hà (Báo Nhân dân, 2021), *Doanh nghiệp chuyển đổi số để thích ứng với đại dịch Covid-19*. https://special.nhandan.vn/doanhnghiepchuyendoiso_covid19/
58. Hiệp hội doanh nghiệp dịch vụ Logistics Việt Nam (VLA, 2020), *VLA cùng doanh nghiệp vượt qua Covid-19*. <https://www.vla.com.vn/vla-cung-doanh-nghiep-vuot-qua-covid-19.html>
59. TS. Đào Thị Hồ Hương (Khoa Tài chính - Học viện Ngân hàng, Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ, Số 14, tháng 6/2022), *Quản trị tài chính doanh nghiệp nhỏ và vừa: thực trạng và một số đề xuất*. <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/quan-tri-tai-chinh-doanh->

[ngiep-nho-va-vua-thuc-trang-va-mot-so-de-xuat-97656.htm](https://nhandan.vn/giai-bai-toan-ve-nguyen-phu-lieu-cho-det-may-viet-nam-post454546.html)

60. Giải bài toán về nguyên, phụ liệu cho dệt may Việt Nam.
<https://nhandan.vn/giai-bai-toan-ve-nguyen-phu-lieu-cho-det-may-viet-nam-post454546.html>
61. Tiến Dũng (Báo Công thương, 2021), *Du lịch Quảng Ninh thích ứng trong trạng thái bình thường mới*, <https://congthuong.vn/du-lich-quang-ninh-thich-ung-trong-trang-thai-binh-thuong-moi-164893.html>
62. Thanh Nhân (Báo Người lao động, 2022), *6 năm Cà phê Doanh nhân: Sức lan tỏa ngày càng lớn*. <https://nld.com.vn/kinh-te/6-nam-ca-phe-doanh-nhan-suc-lan-toa-ngay-cang-lon-20220826213133637.htm>
63. Đức Anh (Báo điện tử Tuổi trẻ Thủ đô, 2021), *Giải bài toán quản trị nhân sự - Duy trì hiệu suất làm việc từ xa*.
<https://tuoitrethudo.com.vn/giai-bai-toan-quan-tri-nhan-su-duy-tri-hieu-suot-lam-viec-tu-xa-174150.html>
64. NXB Tài chính (2015), *Giáo trình Quan hệ công chúng*
65. Francesca De Nicola, Jonathan Timmis và Asya Akhlaque (9/2020), COVID-19 thay đổi Chuỗi Giá trị Toàn cầu như thế nào? Bài học từ Ethiopia và Việt Nam.
<https://blogs.worldbank.org/vi/eastasiapacific/covid-19-thay-doi-chuoi-gia-tri-toan-cau-nhu-nao-bai-hoc-tu-ethiopia-va-viet-nam>
66. Google, Bain và Temasek (2021), *Báo cáo nền kinh tế số tại Đông Nam Á 2021 (e-conomy SEA 2021 report)*.
https://services.google.com/fh/files/misc/vietnam_e_conomy_sea_2021_report.pdf
67. Deloitte (2021), *Báo cáo “Khủng hoảng là chất xúc tác: Tăng tốc chuyển đổi”*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/vn/Documents/deloitte-private/vn-deloitte-private-778389-dp-global-perspective-vn-translation.pdf>
68. IFC (2011), *Cẩm nang vượt qua khủng hoảng*.
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b87da5e2-01c1-4361-bd2f-19fe88532cdf/Navigating_Crisis_Vietnam.pdf?MOD=AJPERES&C

[VID=jtCzIf3#:~:text=V%C6%B0%E1%BB%A3t%20qua%20kh%E1%BB%A7ng%20ho%E1%BA%A3ng%3A%20C%E1%BA%A9m,t%E1%BA%BF%20c%E1%BB%A7a%20c%C3%A1c%20t%C3%A1c%20gi%E1%BA%A3](#)

69. Mastercard (2021), *Báo cáo Chỉ số Nữ doanh nhân thường niên (MIWE)*.
70. OECD (2004), *Các nguyên tắc quản trị công ty của OECD (OECD Principles of Corporate Governance - 2004 Edition)*.
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/45034702.pdf>
71. OECD (2021), *The Future of Corporate Governance in Capital Markets Following the COVID-19 Crisis*.
<https://www.oecd.org/corporate/Future-COVID-19-Conclusions-by-the-OECD-Corporate-Governance-Committee-English.pdf>
72. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2020), *Responding to the Covid-19 crisis: pathway to business continuity & recovery - Guidance for Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs)*
73. UNIDO (2021), *Impact assessment of Covid-19 on Bangladesh's manufacturing firms*.
https://www.unido.org/sites/default/files/files/2021-03/UNIDO%20COVID19%20Assessment_Bangladesh_FINAL.pdf
74. UNIDO (2021), *Impact assessment of Covid-19 on Malaysia's manufacturing firms*.
https://www.unido.org/sites/default/files/files/2021-03/UNIDO%20COVID19%20Assessment_Malaysia_FINAL.pdf
75. UNIDO (2021), *Impact assessment of Covid-19 on Thailand's manufacturing firms*.
https://www.unido.org/sites/default/files/files/2021-03/UNIDO%20COVID19%20Assessment_Thailand_FINAL.pdf
76. UNIDO (2021), *Impact assessment of Covid-19 on Indonesia's manufacturing firms*.
<https://www.unido.org/sites/default/files/files/2021->

[03/UNIDO%20COVID19%20Assessment_Indonesia_FINAL.pdf](#)

77. Dr Norin Arshed, Jillian Ludwig, Sam Benson, Rebecca Rose Avill (2021), *Understanding the effects of Covid-19 on SMEs in the UK: examples of promising practices.*
78. Weijia Meng (2022), *Impacts of the COVID-19 Pandemic on Chinese SMEs and Countermeasures.*
79. Zorica Anicic (University of Belgrade Faculty of Economics, 2022), *The Covid-19 crisis and small and medium-sized enterprises (SMEs) in Serbia: responsive strategies and significance of the government measures.*
80. Mohammad Rokibul Hossain, Fahmida Akhter, Mir Misnad Sultana (2022), *SMEs in Covid-19 Crisis and Combating Strategies: A Systematic Literature - Review (SLR) and A Case from Emerging Economy.*
81. Jonas Fasth, Viktor Elliot, Alexander Styhre (School of Business, Economics and Law, Gothenburg University, Vasagatan, Gothenburg, Sweden, 2021), *Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19.*
82. OECD (2020), *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses.*
[https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=COVID-19 SME Policy Responses](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=COVID-19_SME_Policy_Responses)
83. Bernstein Crisis Management.
<https://www.bernsteincrisismanagement.com/>

PHỤ LỤC 1

Đánh giá một số trường hợp điển hình trong khả năng ứng phó với khủng hoảng của doanh nghiệp trong đại dịch Covid-19

Để có góc nhìn thực tiễn từ các doanh nghiệp điển hình đã thành công trong việc ứng phó với khủng hoảng Covid-19, nghiên cứu đã lựa chọn doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực khác nhau, quy mô vốn đa dạng, từ dưới 10 tỷ đồng đến hơn 2 nghìn tỷ đồng, trong đó có cả DN NVV, doanh nghiệp do nữ làm chủ, cụ thể như sau:

(i) Công ty do nữ làm chủ, có địa chỉ trụ sở chính tại thành phố Hồ Chí Minh, thuộc lĩnh vực kế toán, kiểm toán và tư vấn về thuế, thành lập năm 2013, vốn điều lệ 1 tỷ đồng

Thông tin chung	Trước khi có đại dịch doanh nghiệp có gặp khủng hoảng nào khác không	Doanh nghiệp có thể tự đánh giá thành công vượt qua đại dịch không	Doanh nghiệp làm gì để vượt qua được khủng hoảng của Covid-19	Điều gì được doanh nghiệp đánh giá là đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ trong suốt quá trình đối mặt với khủng hoảng
- Địa chỉ trụ sở chính: TP. Hồ Chí Minh - Năm thành lập: 2013 - Vốn điều lệ: 1 tỷ đồng - Doanh nghiệp do nữ làm chủ	Chưa gặp	Do kinh doanh trong lĩnh vực tư vấn nên ảnh hưởng từ Covid-19 không quá lớn. Thêm vào đó, công ty đã thực hiện việc ứng dụng CNTT từ sớm nên chủ động trong phương án kinh doanh ngay cả trong khoảng thời gian đại dịch diễn ra căng thẳng nhất Ảnh hưởng chủ yếu liên quan đến nhân sự (do nhân viên chịu nhiều áp lực, gặp các vấn đề tâm lý khi làm việc online dẫn đến nghỉ việc).	- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp với giá trị cốt lõi là: Con người là tài sản quan trọng nhất, là yếu tố hàng đầu trong việc duy trì và phát triển doanh nghiệp. Doanh nghiệp đồng hành, thích nghi với sự thay đổi về tâm lý của nhân viên, chú trọng chính sách an sinh, bảo hiểm xã hội cho nhân viên và các chính sách bồi dưỡng, đào tạo năng lực cho nhân viên	Đảm bảo duy trì được 02 yếu tố quan trọng nhất là con người và tài chính
			- Tiết kiệm chi phí, quản trị tài chính có hiệu quả	
			- Tiếp cận công nghệ số, việc này đã được công ty lưu ý từ năm 2019. Tuy nhiên khi Covid-19 ập đến (từ năm 2020), doanh nghiệp đã chú trọng sử dụng các phần mềm	

(ii) Công ty do nữ làm chủ, có địa chỉ trụ sở chính tại thành phố Hồ Chí Minh, thuộc lĩnh vực du lịch, thành lập năm 1993, vốn điều lệ 150 tỷ đồng

Thông tin chung	Trước khi có dịch doanh nghiệp có gặp khủng hoảng nào khác không	Doanh nghiệp có thể tự đánh giá thành công vượt qua đại dịch không	Doanh nghiệp làm gì để vượt qua được khủng hoảng của Covid-19	Điều gì được doanh nghiệp đánh giá là đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ trong suốt quá trình đối mặt với khủng hoảng
- Địa chỉ trụ sở chính: TP. Hồ Chí Minh - Năm thành lập: 1993 - Vốn điều lệ: 150 tỷ đồng - Doanh nghiệp do nữ làm chủ	Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ du lịch, vận chuyển nên trước đây doanh nghiệp cũng đã từng bị ảnh hưởng bởi những dịch bệnh ảnh hưởng toàn cầu như dịch Sars năm 2002 - 2004. Mặc dù mức độ ảnh hưởng không nặng nề như Covid - 19 nhưng cũng đã làm cho ngành du lịch lao đao, rất nhiều doanh nghiệp phải đóng cửa hoạt động.	- Mặc dù doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn, hoạt động kinh doanh bị đình trệ nhưng doanh nghiệp vẫn cố gắng duy trì hoạt động, có chính sách hỗ trợ, giữ chân người lao động để sau khi được mở cửa lại, hoạt động của doanh nghiệp không bị gián đoạn. Trong giai đoạn cao điểm dịch bệnh ở thành phố Hồ Chí Minh, công ty rất quan tâm đến việc bảo vệ sức khỏe của người lao động và người thân của nhân viên, liên hệ với bệnh viện để tiêm ngừa vắc-xin cho 100% nhân viên và người nhà kịp thời nên tỷ lệ nhân viên mắc bệnh không nhiều và nếu nhiễm bệnh thì cũng vượt qua dễ dàng, không xảy ra trường hợp tử vong do Covid-19. - Yếu tố quan trọng dẫn đến sự thành công trong việc ứng phó với khủng hoảng do Covid-19: dùng nguồn tiền hiện có và huy động vốn trong khả năng có thể để trang trải những chi phí tối thiểu duy trì hoạt động cho doanh nghiệp và trả lương cơ bản cho người lao động để giữ chân người lao động gắn bó với công ty; đối với những hoạt động không có hiệu quả thì công ty sắp xếp, thu hẹp lại để giảm nhân sự, tiết kiệm chi phí. Luân chuyển nhân sự giữa các công ty thành viên để sử dụng lao động một cách hiệu quả	- Về nguồn vốn và dòng tiền cho kinh doanh: tận dụng mọi nguồn lực trong mối quan hệ của doanh nghiệp để đảm bảo chi phí tối thiểu duy trì hoạt động của doanh nghiệp. - Sắp xếp lại lĩnh vực đầu tư, những hoạt động chưa đem lại hiệu quả thì thu hẹp hoặc ngừng lại để tập trung nguồn lực cho những lĩnh vực còn có thể hoạt động được. - Tập trung vào việc xây dựng, đa dạng sản phẩm du lịch để sẵn sàng phục vụ khách hàng khi thị trường phục hồi lại. - Hướng dẫn học nâng cao nghiệp vụ cho nhân viên. Sắp xếp làm việc online tại nhà để vừa đảm bảo phòng chống dịch nhưng vẫn giải quyết được công việc. - Tận dụng những chính sách nhà nước ban hành để tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp và giải quyết cho người lao động để đảm bảo quyền lợi cho người lao động. - Đầu tư công nghệ, CDS để phục vụ nhu cầu quản trị doanh nghiệp và kinh doanh.	Cân đối được dòng tiền để duy trì hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cho người lao động; quan tâm đến việc bảo vệ sức khỏe cho người lao động, thực hiện các biện pháp phòng chống dịch hiệu quả; quan tâm đến chế độ cho người lao động để người lao động yên tâm gắn bó với công ty để cùng chia sẻ với công ty vượt qua giai đoạn khủng hoảng. Bên cạnh đó vẫn giữ được mối quan hệ tốt đẹp với đối tác, khách hàng để chia sẻ, hỗ trợ lẫn nhau trong kinh doanh.

nhất và đảm bảo thu nhập cơ bản cho người lao động.

- Quan tâm đến nguồn nhân lực, có chính sách hỗ trợ người lao động trong giai đoạn khó khăn và vận động người lao động chia sẻ khó khăn với công ty để công ty và người lao động cùng vượt qua, giữ chân được người lao động để khi dịch bệnh qua thì không ảnh hưởng đến kinh doanh.

Vai trò của người đứng đầu doanh nghiệp, tạo niềm tin, động lực, dẫn dắt, xác định được điểm mạnh, điểm yếu, giúp cả doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng.

- Phát triển đa dạng hóa nguồn khách hàng, không bỏ thị trường nào có khả năng khai thác được: khách du lịch nội địa, khách quốc tế để chia sẻ rủi ro, hạn chế thấp nhất thiệt hại kinh doanh khi một thị trường khách bị khủng hoảng.

- Khi xảy ra khủng hoảng phải bình tĩnh, không quá lo lắng, có sự chuẩn bị và tích lũy tài chính để sẵn sàng trước mọi tình huống; có kế hoạch, kịch bản để thích ứng, xác định thứ tự công việc ưu tiên cần thực hiện trước để đảm bảo cân đối được nguồn lực thực hiện.

(iii) Công ty có địa chỉ trụ sở chính tại thành phố Hồ Chí Minh, thuộc lĩnh vực du lịch, thành lập năm 2018, vốn điều lệ 3,5 tỷ đồng

Thông tin chung	Trước khi có dịch doanh nghiệp có gặp khủng hoảng nào khác không	Doanh nghiệp có thể tự đánh giá thành công vượt qua đại dịch không	Doanh nghiệp làm gì để vượt qua được khủng hoảng của Covid-19	Điều gì được doanh nghiệp đánh giá là đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ trong suốt quá trình đối mặt với khủng hoảng
- Địa chỉ trụ sở chính: TP. Hồ Chí Minh - Năm thành lập: 2018 - Vốn điều lệ: 3,5 tỷ đồng	Khủng hoảng trong quản trị doanh nghiệp	- Doanh nghiệp đã vượt qua đại dịch thành công hơn mong đợi cho đến thời điểm hiện tại. Nhân sự là yếu tố chính giúp chúng tôi vượt qua khủng hoảng.	- Phát triển đa dạng thị trường du lịch từ nước ngoài đến Việt Nam và cả các nước lân cận, hướng tới đối tượng khách hàng giàu và siêu giàu; đảm bảo uy tín trong thực hiện hợp đồng, cam kết với khách hàng khi hợp đồng bị hủy bỏ hoặc ảnh hưởng do đại dịch.	Giữ được đối tác, khách hàng.

	Trong hoàn cảnh đại dịch tác động nặng nề đến hoạt động du lịch thì doanh nghiệp vẫn cố gắng thương lượng với nhân viên để giảm nhẹ mức lương nhưng đảm bảo duy trì, giữ chân nhân sự bởi đây là những người có kinh nghiệm, là yếu tố quan trọng nhất để doanh nghiệp phục hồi, tái thiết sau đại dịch. Ưu tiên và tạo điều kiện để nhân viên công ty mua cổ phần và trở thành cổ đông của công ty, từ đó gắn chặt quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên với công ty, công ty trở thành một phần máu thịt và gia đình của các thành viên, họ sẽ nỗ lực và trách nhiệm hơn trong việc duy trì và phát triển doanh nghiệp.	Bảo vệ sức khỏe người lao động, giữ chân được nhân sự.
	- Ứng dụng CNTT, trở thành đối tác cung cấp dữ liệu cho các hãng công nghệ, tạo mối quan hệ cộng sinh và tăng tính liên kết giữa các doanh nghiệp du lịch và công nghệ, từ đó tạo nên quy trình khép kín và nhanh chóng trong việc phân phối các sản phẩm du lịch tới khách hàng.	
	- Không đi theo cách làm mà đa số công ty du lịch đang làm mà hướng tới đối tượng khách hàng riêng (giới giàu và siêu giàu), đầu tư cho marketing và quản trị doanh nghiệp.	
	- Không lo lắng khi đối mặt với đại dịch, tập trung vào việc duy trì hoạt động, giữ được sự sống cho doanh nghiệp: Tạo mạng lưới với chuyên gia và công ty du lịch trên khắp thế giới; không tập trung vào 1 thị trường nhất định để giảm rủi ro (dịch bệnh tại các quốc gia có mức độ ảnh hưởng khác nhau, do đó việc đóng mở biên giới sẽ có sự khác biệt); kiểm soát dòng tiền, tích lũy, dự trữ, quản trị được dòng tiền, đầu tư có chiến lược, hiệu quả.	
	Trong thời gian du lịch bị ảnh hưởng nặng nề nhất: tập trung giữ mối quan hệ với các đối tác;	

phát triển và tìm kiếm nguồn nhân lực kế thừa, có sức trẻ, sự nhiệt huyết song song với việc giữ chân nhân viên đã có nhiều kinh nghiệm.

(iv) Công ty có địa chỉ trụ sở chính tại thành phố Hồ Chí Minh, thuộc lĩnh vực du lịch, thành lập năm 2013, vốn điều lệ 900 tỷ đồng

Thông tin chung	Trước khi có dịch doanh nghiệp có gặp khủng hoảng nào khác không	Doanh nghiệp có thể tự đánh giá thành công vượt qua đại dịch không	Doanh nghiệp làm gì để vượt qua được khủng hoảng của Covid-19	Điều gì được doanh nghiệp đánh giá là đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ trong suốt quá trình đối mặt với khủng hoảng
- Địa chỉ trụ sở chính: TP. Hồ Chí Minh - Năm thành lập: 2013 - Vốn điều lệ: 900 tỷ đồng	Không có	Doanh nghiệp đang trên đà hồi phục lại hoạt động kinh doanh.	Để vượt qua ảnh hưởng và tác động Covid-19, ngoài việc nhận hỗ trợ từ cơ quan nhà nước thì doanh nghiệp đã chủ động áp dụng phương thức như sau: - Thay đổi phương thức kinh doanh thích ứng với tình hình đại dịch; - Cắt giảm chi phí hợp lý với nguồn tài chính sẵn có; - Phân tích chiến lược về tình hình khách du lịch trong nước cũng như quốc tế để đưa ra mức giá hợp lý nhằm mục đích kích cầu;	- Cân đối được dòng tiền. - Giữ được đối tác, khách hàng. - Bảo vệ sức khỏe người lao động

(v) Công ty có địa chỉ trụ sở chính tại thành phố Hà Nội, thuộc lĩnh vực du lịch, dịch vụ, thành lập năm 2010, vốn điều lệ 2.850 tỷ đồng

Thông tin chung	Trước khi có dịch doanh nghiệp có gặp khủng hoảng nào khác không	Doanh nghiệp có thể tự đánh giá thành công vượt qua đại dịch không	Doanh nghiệp làm gì để vượt qua được khủng hoảng của Covid-19	Điều gì được doanh nghiệp đánh giá là đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ trong suốt quá trình đối mặt với khủng hoảng
- Địa chỉ trụ sở chính: Hà Nội - Năm	Không có	Theo doanh nghiệp, những yếu tố quan trọng dẫn đến sự thành công trong việc ứng phó với khủng	- Về quản trị doanh nghiệp: Vận dụng tốt đường lối, nghị quyết của Đảng, pháp luật của Nhà nước và chủ trương của Thành phố trong chỉ đạo điều hành hoạt động SXKD; Công tác lãnh đạo, điều hành tiếp tục được đổi mới theo hướng cụ thể, quyết liệt, hiệu quả.	- Cân đối được dòng tiền, duy trì ổn định hoạt động SXKD, hạn chế sự trì trệ trong công việc

thành lập: 2010 - Vốn điều lệ: 2.850 tỷ đồng	hoảng do Covid-19 vừa qua gồm có sự lãnh đạo, chỉ đạo đúng đắn, kịp thời, sự quan tâm, đôn đốc của Ban lãnh đạo doanh nghiệp trong phòng, chống dịch và duy trì hoạt động SXKD; sự phối hợp, đoàn kết tích cực của cán bộ nhân viên góp phần duy trì ổn định hoạt động của doanh nghiệp; các chính sách chỉ đạo, hướng dẫn, hỗ trợ kịp thời của Chính phủ và Thành phố đã góp phần tạo điều kiện cho doanh nghiệp tiếp tục duy trì hoạt động kinh doanh sản xuất, vượt qua giai đoạn khó khăn do ảnh hưởng của đại dịch Covid.	Chỉ đạo các đơn vị thành viên, đơn vị phụ thuộc xây dựng kịch bản ứng phó với các tình huống phòng, chống Covid; tổ chức thành lập và phân công chi tiết nhiệm vụ Ban Chỉ đạo và Ban Chỉ huy phòng chống dịch của doanh nghiệp; Tiến hành rà soát, bổ sung đúng quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý của doanh nghiệp; sửa đổi, bổ sung ban hành các quy chế, quy định của doanh nghiệp nhằm tăng hiệu quả hoạt động và phù hợp với quy định hiện hành; Tổ chức kiểm tra, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực nhằm giúp các đơn vị phát hiện những điểm còn hạn chế, thiếu sót trong quá trình cung cấp dịch vụ và tiến hành tổ chức đào tạo qua các lớp học, tập huấn, bồi dưỡng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ nhân viên doanh nghiệp - Về công tác SXKD: Doanh nghiệp chỉ đạo các đơn vị thực hiện đồng bộ các giải pháp, điều chỉnh kịp thời để đảm bảo duy trì việc SXKD, tích cực phối hợp, hỗ trợ, liên kết sử dụng dịch vụ nội bộ của nhau và phòng chống dịch bệnh hiệu quả, đảm bảo đời sống việc làm, ổn định thu nhập cho người lao động; Duy trì thường xuyên công tác chăm sóc, kết nối với khách hàng tạo mối quan hệ gắn kết, giới thiệu những dịch vụ sản phẩm mới cũng như khả năng, thế mạnh của đơn vị; tham gia các hoạt động xúc tiến quảng bá trong nước; nghiên cứu thêm các sản phẩm dịch vụ chất lượng, hấp dẫn, có sức cạnh tranh cao; Chỉ đạo đẩy mạnh triển khai công tác đào tạo, ứng dụng CNTT, tập trung xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng, tệp khách hàng thân thiết, tiềm năng; đẩy mạnh ứng dụng CNTT trong công tác quản lý, điều hành.	- Giữ được đối tác, khách hàng, có những chính sách phù hợp nhằm hạn chế, khắc phục tình trạng tour du lịch bị hủy. - Bảo vệ sức khỏe người lao động, thực hiện phòng chống dịch theo đúng hướng dẫn của chính quyền và cơ quan y tế nhằm bảo đảm an toàn sức khỏe cho người lao động cũng như góp phần ổn định hoạt động SXKD của doanh nghiệp.
---	--	---	---

(vi) Công ty có địa chỉ trụ sở chính tại thành phố Hà Nội, thuộc lĩnh vực sản xuất, thành lập năm 2017, vốn điều lệ 8,6 tỷ đồng

Thông tin chung	Trước khi có dịch doanh nghiệp có gặp khủng hoảng nào khác không	Doanh nghiệp có thể tư đánh giá thành công vượt qua đại dịch không	Doanh nghiệp làm gì để vượt qua được khủng hoảng của Covid-19	Điều gì được đánh giá là đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ suốt quá trình đối mặt với khủng hoảng
- Địa chỉ trụ sở	Doanh nghiệp gặp khó khăn về	Doanh nghiệp đã từng bước vượt qua đại dịch Covid-19 và dần dần khắc phục hậu quả. Để vượt qua được, điều đầu tiên là	- Về quản trị doanh nghiệp: Cơ cấu, sắp xếp lại nhân sự một cách hợp lý, khoa học để	Điều đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ nhất trong suốt quá

chính: Hà Nội - Năm thành lập: 2017 - Vốn điều lệ: 8,6 tỷ đồng	nguồn vốn kinh doanh	doanh nghiệp phải đưa ra các phương án SXKD phù hợp với tình hình dịch bệnh chung. Ngoài ra tuyệt đối tuân thủ theo các quy định phòng chống dịch của địa phương cũng như của Trung ương. Để có được nguồn vốn sản xuất, doanh nghiệp đã phải cơ cấu lại tổ chức, quản trị lại nguồn vốn và dòng tiền cho phù hợp, lập kế hoạch theo từng giai đoạn, tập trung các sản phẩm mũi nhọn chính để tiết kiệm vốn. Ngoài ra đưa phương án chiều sâu để kêu gọi cổ đông góp vốn.	tận dụng tối đa nguồn lực sản xuất. - Về nguồn vốn và dòng tiền cho SXKD: Quản trị lại nguồn vốn, dòng tiền, các chi phí phát sinh một cách hợp lý. - Về quy mô sản xuất và nguồn lực lao động: Thu gọn quy mô sản xuất phù hợp với nguồn nhân lực theo quy định phòng chống dịch. - Nguyên liệu đầu vào: Hợp tác với các nhà cung cấp theo mô hình chuỗi liên kết, liên kết về sản xuất, liên kết về kinh doanh, liên kết về phòng chống dịch,... - Thị trường tiêu thụ: Sản phẩm chỉ tập trung tiêu thụ tại thị trường Hà Nội. - Thu hẹp/mở rộng quy mô sản xuất: Thu hẹp quy mô sản xuất. - Đầu tư công nghệ/CĐS: Khuyến khích sử dụng công nghệ trong sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp.	trình đối mặt với khủng hoảng của doanh nghiệp là: Cân đối được dòng tiền; Giữ được đối tác, khách hàng; Bảo vệ sức khỏe người lao động và trách nhiệm thực hiện nghĩa vụ thuế với Nhà nước.
---	-------------------------	--	--	--

(vii) Công ty có địa chỉ trụ sở chính tại thành phố Hồ Chí Minh, thuộc lĩnh vực sản xuất, thành lập năm 2015, vốn điều lệ 190 tỷ đồng

Thông tin chung	Trước khi có dịch bệnh có gặp khủng hoảng nào khác không	Doanh nghiệp có thể tự đánh giá thành công vượt qua đại dịch không	Doanh nghiệp làm gì để vượt qua được khủng hoảng của Covid-19	Điều gì được đánh giá là đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ trong suốt quá trình đối mặt với khủng hoảng
- Địa chỉ trụ sở chính: TP. Hồ Chí Minh - Năm thành lập: 2015 - Vốn điều	Chưa gặp khủng hoảng nhưng đã gặp khó khăn trong việc thực hiện thủ tục hành chính	Chúng tôi tự cho mình được 5 điểm trên thang điểm 10 về việc vượt qua đại dịch của doanh nghiệp mình. Các yếu tố giúp doanh nghiệp vượt qua: - Nhà nước cho các doanh nghiệp được tiêm vắc-xin sớm giúp người lao động yên tâm và gắn bó hơn với môi trường lao động; - Doanh nghiệp xác định bằng mọi cách giữ chân người lao động để không bị	- Về quản trị doanh nghiệp: ứng dụng công nghệ và các phần mềm để giảm thiểu thủ tục nội bộ; tăng quyền hạn cho các cấp quản lý trung gian và tới người lao động; - Về nguồn vốn và dòng tiền cho SXKD: giảm giá sản phẩm để đẩy nhanh tốc độ bán, thu hồi tiền. Đề nghị các đối tác cho thanh toán trả chậm để duy trì dòng tiền trong ngắn hạn nhằm giảm áp lực tài chính. Tìm kiếm các	Thứ tự quan tâm và chú trọng: (i) Cân đối được dòng tiền; (ii) Bảo vệ sức khỏe người lao động; (iii) Giữ được đối tác, khách hàng

lệ: 190 tỷ đồng	thiếu hụt nguồn nhân lực sau dịch: tăng lương (2 lần/năm 2021); các phúc lợi khác; - Nỗ lực bán hàng để tạo dòng tiền; dùng mở rộng và đầu tư các lĩnh vực mới chưa cần thiết.	ngân hàng có lãi suất hợp lý để quan hệ tín dụng.... - Về quy mô sản xuất và nguồn lực lao động: giữ vững số lượng lao động đã gắn bó, được đào tạo. Thu hút các nguồn lao động part-time từ lực lượng sinh viên các trường nghề trong ngắn hạn. - Nguyên liệu đầu vào: theo dõi sát tăng giảm của tỷ giá đầu vào; của giá sắt thép, xăng dầu, cao su... cấu thành lên các nguyên liệu chính để đáp ứng cho công việc của doanh nghiệp nhằm cân đối tài chính và mua vào lúc giá xuống thấp để tiết giảm giá thành. - Thị trường tiêu thụ: đa dạng các kênh tiêu thụ, mở rộng bán hàng trực tiếp bên cạnh khối đại lý truyền thống. - Đầu tư công nghệ/CDS: đã đầu tư và tiếp tục đầu tư.
--------------------	--	--

(viii) Công ty có địa chỉ trụ sở chính tại tỉnh Đồng Nai, thuộc lĩnh vực sản xuất, thành lập năm 2003, vốn điều lệ 706 tỷ đồng

Thông tin chung	Trước khi có dịch doanh nghiệp có gặp khủng hoảng nào khác không	Doanh nghiệp có thể vượt đại dịch không	Doanh nghiệp làm gì để vượt qua được khủng hoảng của Covid-19	Điều gì được doanh nghiệp đánh giá là đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ trong suốt quá trình đối mặt với khủng hoảng
- Địa chỉ trụ sở chính: Tỉnh Đồng Nai - Năm thành lập: 2003 - Lĩnh vực kinh doanh: Sản xuất giày dép - Vốn điều lệ: 706 tỷ đồng	Không có	Doanh nghiệp thành công vượt đại dịch 100%. Một số yếu tố quan trọng như: nguồn vốn SXKD ổn định, duy trì đơn hàng và nguồn cung ứng nguyên vật liệu đầy đủ; tuân thủ các hướng dẫn, công văn, nghị định ban hành của nhà nước, sở y tế; phối hợp chặt chẽ với các cơ quan ban ngành địa phương; kết nối thông tin để hướng dẫn & tuyên truyền đầy đủ cho người lao động. Và yếu tố quan trọng không thể không kể đến là sự hỗ trợ của Chính phủ/các cơ quan ban ngành cấp tỉnh đã dành cho doanh nghiệp	Có kế hoạch về ngân sách, lưu chuyển dòng tiền để đảm bảo nguồn vốn và dòng tiền cho SXKD được ổn định; Có các chính sách hỗ trợ người lao động để người lao động gắn bó với doanh nghiệp, đảm bảo ổn định nguồn lao động; Nguyên liệu đầu vào ổn định nhờ sự hỗ trợ của cơ quan Hải quan để có thể thông quan hàng hóa thuận lợi hơn, sự hỗ trợ của nhà nước để có thể được lưu thông hàng hóa trong nước trong điều kiện khó khăn của đại dịch; Thị trường tiêu thụ ổn định; Là doanh nghiệp đầu tiên được	Điều mà doanh nghiệp quan tâm và chú trọng nhất là bảo vệ sức khỏe người lao động, giá trị nền tảng của doanh nghiệp là đặt an toàn của người lao động trên hết; Tiếp theo là giữ được đối tác, khách hàng tiếp tục đồng hành cùng với doanh nghiệp. Hai yếu tố này là hai yếu tố căn bản giúp doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận, từ đó

như các chính sách giúp hỗ trợ thông thương, giảm thuế, hỗ trợ hướng dẫn phòng chống dịch một cách hiệu quả nhất...

hoạt động trở lại sau đại dịch Covid-19 tại Đồng Nai.

có thể và sẵn sàng để thực hiện các yếu tố khác: cân đối dòng tiền, thực hiện nghĩa vụ thuế với Nhà nước...

(ix) Công ty có địa chỉ trụ sở chính tại thành phố Hà Nội, thuộc lĩnh vực sản xuất, thành lập năm 2009, vốn điều lệ 68 tỷ đồng

Thông tin chung	Trước khi có dịch doanh nghiệp có gặp khủng hoảng nào khác không	Doanh nghiệp có thể tự đánh giá thành công vượt qua đại dịch không	Doanh nghiệp làm gì để vượt qua được khủng hoảng của Covid-19	Điều gì được doanh nghiệp đánh giá là đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ trong suốt quá trình đối mặt với khủng hoảng
- Địa chỉ trụ sở chính: Hà Nội - Năm thành lập: 2009 - Vốn điều lệ: 68 tỷ đồng		Định hướng và những bước đi đúng đắn của lãnh đạo doanh nghiệp: - Ưu tiên sản xuất các sản phẩm đáp ứng nhu cầu cấp thiết của thị trường (các loại bánh tươi có nhiều thành phần dinh dưỡng, dễ bảo quản, có thể thay thế bữa sáng/bữa chính và không mất thời gian chế biến,...); - Chuẩn bị tốt cơ sở hạ tầng, vật chất để đáp ứng cho công nhân yên tâm lưu trú tại nhà máy khi cần. - Thường xuyên động viên, tuyên truyền nâng cao ý thức cho người lao động về công tác phòng dịch Covid-19. - Đề nghị chính quyền địa phương để hướng dẫn, hỗ trợ về các biện pháp phòng dịch Covid-19.	- Về quản trị doanh nghiệp: ưu tiên cho mục tiêu duy trì sản xuất các sản phẩm đang đáp ứng nhu cầu cao của thị trường (các loại bánh tươi). - Về nguồn vốn và dòng tiền cho SXKD: - Về quy mô sản xuất và nguồn lực lao động: Không mở rộng qui mô sản xuất, ưu tiên sử dụng lao động tại địa phương (do trong thời điểm dịch Covid-19 việc đi lại vô cùng khó khăn). - Nguyên liệu đầu vào: Ưu tiên nhập số số lượng lớn nguyên liệu đầu vào (tránh biến động giá cả trên thị trường). - Thị trường tiêu thụ: Ưu tiên thị trường trong nước - Thu hẹp/mở rộng quy mô sản xuất: Không mở rộng qui mô sản xuất.	+ Bảo vệ sức khỏe người lao động. + Giữ được đối tác, khách hàng.

(x) Công ty có địa chỉ trụ sở chính tại thành phố Hồ Chí Minh, thuộc lĩnh vực vận tải hàng hóa, thành lập năm 2012, vốn điều lệ 3 tỷ đồng

Thông tin chung	Trước khi có dịch doanh nghiệp có gặp khủng hoảng nào khác không	Doanh nghiệp có thể tự đánh giá thành công vượt qua đại dịch không	Doanh nghiệp làm gì để vượt qua được khủng hoảng của Covid-19	Điều gì được doanh nghiệp đánh giá là đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ trong suốt quá trình đối mặt với khủng hoảng
- Địa chỉ trụ sở chính: TP. Hồ Chí Minh - Năm thành lập: 2012 - Vốn điều lệ: 3 tỷ đồng	Chưa gặp	Doanh nghiệp đã duy trì được hoạt động và vượt qua được đại dịch: - Đảm bảo được sức khỏe, tiêm vắc-xin đầy đủ cho nhân viên công ty, nhờ đó giảm thiểu thiệt hại cho cả doanh nghiệp và người lao động. - Xoay sở để duy trì được nguồn tiền đảm bảo việc vận hành doanh nghiệp. - Tìm kiếm được các đơn hàng và đảm bảo việc vận chuyển cả trong thời gian dịch bệnh, chấp hành đúng các quy định của nhà nước về phòng chống dịch.	- Tiết kiệm tối đa chi phí, tính toán phân công bố trí lái xe và hoạt động vận tải luân phiên, có hiệu quả, cắt giảm chuyển, dồn hàng hóa để giảm chi phí vận hành; tập trung vào nhận chuyển chở những mặt hàng thiết yếu, hàng hóa xuất, nhập khẩu được ưu tiên... - Ứng dụng công nghệ vào quản lý và điều hành doanh nghiệp, cách thức quản lý phương tiện, quản lý tiêu hao nhiên liệu, bảo trì bảo dưỡng phương tiện và đưa công nghệ vào để kiểm soát chất lượng, dựa trên số liệu và phân tích số liệu.	Đảm bảo duy trì được nguồn lực tài chính và nguồn nhân sự đủ để thực hiện hoạt động trong thời gian dịch bệnh.

(xi) Công ty có địa chỉ trụ sở chính tại thành phố Hà Nội, thuộc lĩnh vực kinh doanh bất động sản, thành lập năm 2014, vốn điều lệ 1.156 tỷ đồng

Thông tin chung	Trước khi có dịch doanh nghiệp có gặp khủng hoảng nào khác không	Doanh nghiệp có thể tự đánh giá thành công vượt qua đại dịch không	Doanh nghiệp làm gì để vượt qua được khủng hoảng của Covid-19	Điều gì được doanh nghiệp đánh giá là đáng quan tâm và chú trọng bảo vệ trong suốt quá trình đối mặt với khủng hoảng
- Địa chỉ trụ sở chính: Hà Nội - Năm	Chưa gặp	Doanh nghiệp đã vượt qua đại dịch thành công nhờ những yếu tố sau:	- Khuyến khích hoạt động không tiếp xúc” với sự hỗ trợ của CNTT, internet, thúc đẩy quá trình CDS, sử dụng công nghệ và dữ liệu trong	- Cân đối được dòng tiền. - Giữ được đối tác, khách hàng.

thành lập: 2014 - Vốn điều lệ: 1.156 tỷ đồng	- Thực hiện làm việc từ xa, qua online không phải trực tiếp đến văn phòng làm việc vẫn có thể xử lý được công việc. Tiết kiệm chi phí văn phòng, đi lại, hạn chế tham gia giao thông; - Doanh nghiệp đưa ra quyết định tốt hơn, nhanh hơn, thích ứng với tình hình; - Doanh nghiệp đoàn kết, chia sẻ vượt qua khó khăn.	hoạt động SXKD của các doanh nghiệp - Đưa nền tảng số như thương mại điện tử, e-B2C, e-B2B.... - Khuyến khích các hoạt động đăng ký thủ tục hành chính online.	- Bảo vệ sức khỏe người lao động..
--	---	--	--

(Vì lý do bảo mật thông tin cá nhân, Nhóm nghiên cứu xin phép không công bố danh tính cụ thể của các doanh nghiệp tham gia phỏng vấn sâu tại Báo cáo nghiên cứu này)

