

QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TRONG BỐI CẢNH ĐẠI DỊCH COVID-19 TẠI VIỆT NAM HIỆN NAY

Đinh Thị Mỹ Hạnh*

Học viện Ngân hàng – Phân viện Phú Yên

Ngày nhận bài: 12/09/2021; Ngày nhận đăng: 10/02/2022

Tóm tắt

Bài viết này nhằm mục đích chỉ ra những ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 đến doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian qua, đồng thời nêu rõ vai trò của hội đồng quản trị (HDQT) với quản lý khủng hoảng thời Covid-19. Từ đó, chúng tôi đề xuất những biện pháp mà HDQT doanh nghiệp Việt Nam cần thực hiện để quản lý khủng hoảng trong bối cảnh đại dịch Covid-19.

Từ khóa: Hội đồng quản trị, quản lý khủng hoảng, đại dịch Covid-19.

1. Đặt vấn đề

Tình hình Covid-19 tại Việt Nam có diễn biến khá phức tạp, đặc biệt lần bùng dịch từ tháng 4/2021 đến nay, số lượng người nhiễm bệnh tăng lên nhanh chóng. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi Covid-19.

Mặc dù đang trong bối cảnh đại dịch, Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Quyết định số 749/QĐ-TTg về Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 nhằm phát triển Chính phủ số, kinh tế số, xã hội số giúp doanh nghiệp định hướng phát triển theo xu hướng thế giới, đồng thời xem như một giải pháp giúp doanh nghiệp ứng phó đại dịch. Tính đến ngày 30/12/2020, số liệu của Văn phòng Chính phủ cho thấy công dịch vụ công quốc gia đã có 2.700 dịch vụ công tích hợp, có hơn 99 triệu lượt truy cập, khoảng 412.000 tài khoản đăng kí, trên 719.000 hồ sơ thực hiện trực tuyến và trên 46 nghìn giao dịch thanh toán điện tử (Gia Huy, 2020)... Hiện nay, doanh nghiệp Việt Nam đang áp dụng hình thức làm việc tại nhà, thông tin được truyền đạt thông qua nhiều công cụ hỗ trợ làm việc

trực tuyến như: Zoom, Google Meet, Team,... Điều này giúp các doanh nghiệp duy trì một phần hoạt động kinh doanh và thích ứng tốt hơn trong bối cảnh dịch bệnh.

Các doanh nghiệp lớn tại Việt Nam hầu hết là tập đoàn và công ty cổ phần, theo danh sách 500 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam trong năm 2020 có đến khoảng 420 tập đoàn và công ty cổ phần (vnr500.com.vn). Quyền quyết định cao nhất trong doanh nghiệp này thuộc về HDQT, vậy Hội đồng này có vai trò gì trong quản lý khủng hoảng, các biện pháp nào cần thực hiện để quản lý tốt khủng hoảng? Để doanh nghiệp vượt qua khó khăn do Covid thì HDQT cần hiểu rõ vai trò của mình và đưa ra các quyết định chính xác về chiến lược, kế hoạch quản lý, kiểm soát khủng hoảng và giải pháp hữu hiệu được áp dụng cho doanh nghiệp, kịp thời để giúp doanh nghiệp hạn chế tối đa tổn thất do Covid-19 gây ra, từ đó tìm kiếm cơ hội phát triển từ những nguy cơ của đại dịch. Tìm hiểu rõ vấn đề này, bài viết chia thành 5 phần: Phần 1, Đặt vấn đề; Phần 2, ảnh hưởng đại dịch Covid-19 đến doanh nghiệp trong thời gian qua; Phần 3: Vai trò Hội đồng quản trị với quản lý khủng hoảng thời Covid-19; Phần 4, HDQT doanh nghiệp Việt Nam cần làm gì để quản lý khủng hoảng do đại dịch Covid-19 gây ra; Phần 5, Kết luận.

* Email: hanhdtm.py@hvn.edu.vn

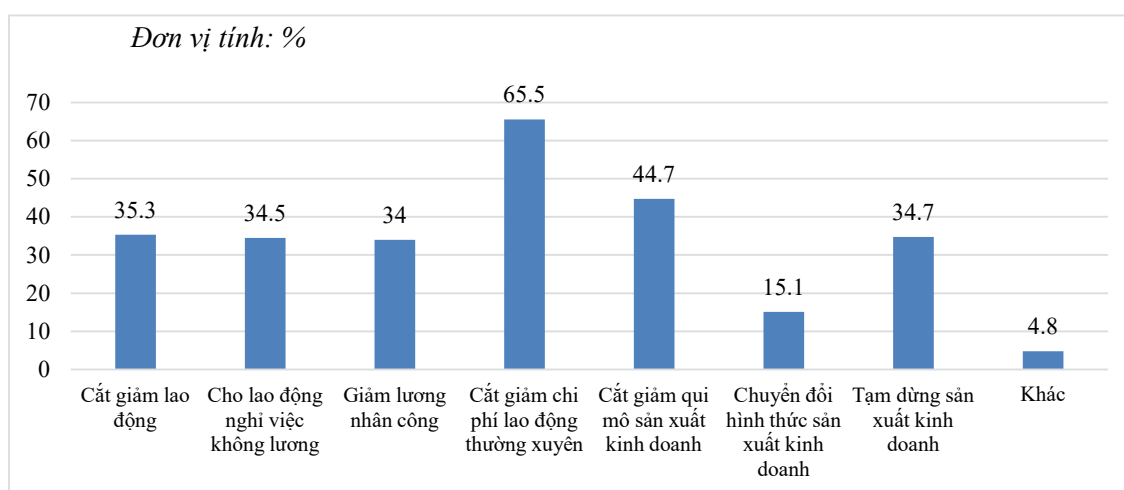
2. Nội dung

2.1. Ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 đến doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian qua

Theo Tổng cục thống kê (2020), GDP năm 2020 tăng thấp nhất trong giai đoạn 2011-2020 chỉ đạt 2,7%; giảm 2,3% số lượng doanh nghiệp đăng kí mới, tăng 13,9% so với năm 2019 về số lượng doanh nghiệp giải thể và ngừng hoạt động, tương ứng 101,7 nghìn doanh nghiệp. Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp đang hoạt động bị ảnh hưởng nghiêm trọng, đặc biệt doanh nghiệp thuộc lĩnh vực du lịch khi giảm 78,7% lượng khách du lịch quốc tế đến Việt Nam so với năm 2019. Doanh nghiệp vận tải, đặc biệt các hãng hàng không Việt Nam bị thua lỗ nhiều, VietJet Air lỗ 90,5 triệu USD trong nửa năm đầu 2020, VietNam Airline lỗ 647 triệu USD trong năm 2020. Doanh nghiệp sản xuất gặp nhiều khó khăn.

Một số nghiên cứu khác chỉ ra doanh nghiệp Việt Nam chịu nhiều tác động từ đại dịch. Đại học Kinh tế quốc dân (2020), đưa ra kết quả điều tra 510 doanh nghiệp tính đến

1/4/2020 cho thấy 93,9% doanh nghiệp chịu tác động tiêu cực từ đại dịch, 3,3% doanh nghiệp không bị ảnh hưởng và 2,8% doanh nghiệp nhận tác động tích cực. Trong báo cáo này chỉ ra những tác động tiêu cực thể hiện: (i) Kết quả sản xuất kinh doanh bị ảnh hưởng nghiêm trọng, trong đó sụt giảm doanh thu là khó khăn lớn nhất doanh nghiệp Việt Nam gặp phải: 34,9% doanh nghiệp sụt giảm doanh thu 30%-50%, sụt giảm từ 50%-80% chiếm 28,4% và sụt giảm doanh thu trên 80% chiếm tỷ lệ khá cao 20,2%. Gánh nặng chi phí nhân công lao động chiếm 34,5% doanh nghiệp và chi phí lãi vay chiếm 25% doanh nghiệp, chi phí hoạt động thường xuyên chiếm 20,6% doanh nghiệp, chi phí thuê mặt bằng chiếm 17,9% doanh nghiệp, còn lại 2,1% doanh nghiệp chịu gánh nặng chi phí ở nguyên nhân khác; (ii) Số lượng, qui mô doanh nghiệp suy giảm cùng với đó là lao động mất việc làm và thất nghiệp gia tăng. Để đối phó với đại dịch các doanh nghiệp Việt Nam đưa ra một số giải pháp thể hiện Hình 1 (Đại học Kinh tế quốc dân, 2020).



(Nguồn: Đại học Kinh tế quốc dân, 2020)

Hình 1. Các giải pháp doanh nghiệp ứng phó với ảnh hưởng của dịch bệnh tháng 4/2020

Tổ chức Lao động quốc tế (ILO) (2020) tiến hành một nghiên cứu khảo sát 58 doanh nghiệp trong các ngành du lịch, dệt may, điện tử, chế biến hải sản và chế biến gỗ ở nửa cuối tháng 4/2020 cho thấy: Covid-19 ảnh hưởng lớn tới doanh nghiệp Việt Nam, ¼ doanh nghiệp tham gia khảo sát đã phá sản hoặc ngừng kinh doanh, 2/3 số doanh nghiệp áp dụng biện pháp cắt giảm chi phí lao động, khoảng 60,3% doanh nghiệp cho biết việc khách hàng hủy đơn hàng là tác động lớn nhất, nhiều khách hàng chậm thanh toán với đơn hàng đã giao, khách hàng yêu cầu giảm

giá hoặc từ chối trả tiền dựa trên điều khoản về tình huống bất thường trong hợp đồng kinh doanh. Tác động kinh tế của đại dịch không giống nhau giữa các doanh nghiệp và các ngành (Bảng 1), điều này phụ thuộc vào quyết định chiến lược của doanh nghiệp về nguồn nguyên vật liệu, thị trường, khách hàng và sản phẩm hàng hóa, dịch vụ cung cấp. Doanh nghiệp nào có nhiều nguồn cung, đa dạng về khách hàng và sản phẩm giảm thiểu được tác động tiêu cực từ đại dịch (ILO, 2020).

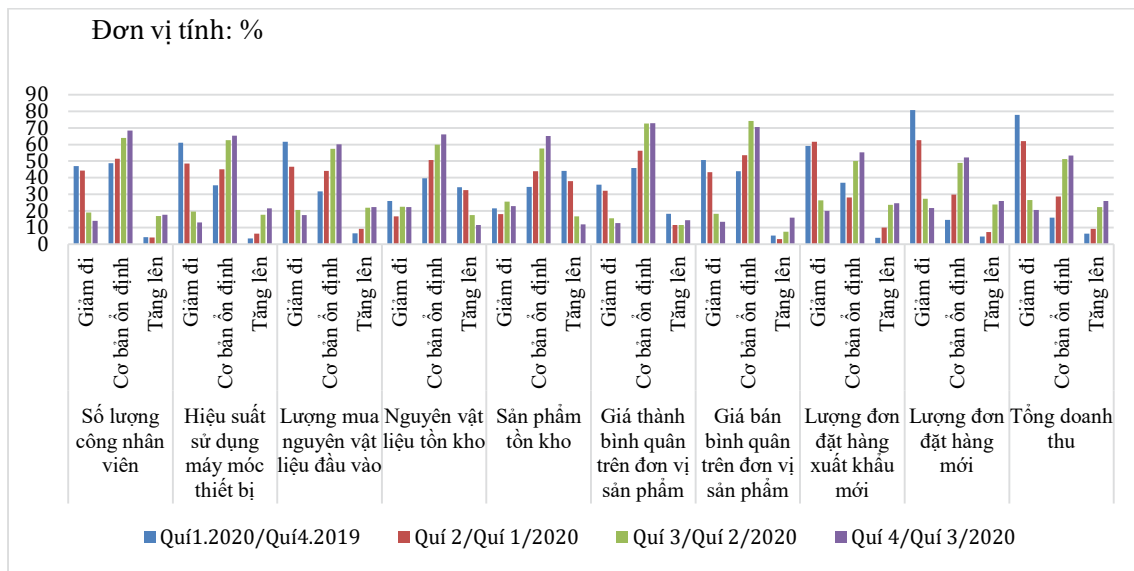
Bảng 1. Tóm tắt các khảo sát tác động của Covid-19

Ngành	Tác động kinh tế	Số người lao động (NLĐ) bị ảnh hưởng	Nguồn và qui mô mẫu khảo sát
Dệt may	- 74% doanh nghiệp (DN) bị sụt giảm từ 30% đơn hàng trở lên	70% DN đã cho NLĐ nghỉ việc (tháng 3/2020)	VITAS-200 DN
Chế biến gỗ	- 58% DN tạm ngừng hoạt động một tuần hoặc toàn bộ - 35% DN dự kiến sẽ ngừng hoạt động một phần hoặc toàn bộ	45% NLĐ phải nghỉ việc	Viforest/HAWA/BI FA-120 DN trong nước
Chế biến hải sản	- Xuất khẩu Quý I/2020 giảm 8% so với cùng kì 2019 - 30% đơn hàng xuất khẩu bị hoãn 40% bị hủy - Bắt đầu phục hồi từ cuối tháng 4/2020	Có thể thiếu lao động khi ngành phục hồi.	VASEP Báo cáo thủ tướng Chính phủ, tháng 5/2020
Điện tử	- Xuất khẩu máy tính, điện thoại và linh kiện điện thoại tăng (2-16%) Quý 1/2020 so với cùng kì 2019 - Xuất khẩu các sản phẩm khác (máy in, camera, linh kiện) giảm 52% Quý 1/2020 so với cùng kì 2019	N/A	Tổng cục thống kê, Báo cáo tình hình kinh tế xã hội Quý 1/2020
Du lịch	- 71% DN giảm doanh thu trên 30% so với cùng kì 2019 và 77% cho rằng doanh thu sẽ giảm trên 80% vào Quý 2/2020	18% DN cho tất cả lao động nghỉ việc; 48% cho nghỉ việc 50-80% lao động	Ban tư vấn Du lịch (TAB) và VnExpress, 394 DN

(Nguồn: Kết quả cuộc khảo sát của ILO - ILO, 2020)

Nghiên cứu của VCCI (2020 a,b,c) chỉ ra các hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp đều giảm, giảm nhiều nhất 80,7% lượng đơn đặt hàng mới, giảm 77,8% tổng doanh thu, giảm 61,6% lượng mua nguyên vật liệu đầu vào, giảm 61,1% hiệu suất sử dụng máy móc thiết bị. Đối với hoạt

động tiêu thụ hàng hóa, các chỉ tiêu đều không lạc quan, tăng 44,1% sản phẩm tồn kho, tăng 34,3% nguyên vật liệu tồn kho. Các doanh nghiệp có hoạt động xuất khẩu giảm 59,1% lượng đơn đặt hàng xuất khẩu của quý 1/2020 so với quý 4/2020 (Hình 2).



(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu của VCCI)

Hình 2. Thực trạng hoạt động sản xuất của doanh nghiệp

Từ những kết quả của những nghiên cứu trên cho thấy, đại dịch Covid-19 tác động tiêu cực đến hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam. Nguyên nhân của tình trạng trên: (i) Các chính sách ứng phó với đại dịch Covid-19 như giãn cách xã hội, thực hiện cách li nghiêm ngặt người bị nhiễm, người tiếp xúc gần, khu vực, địa phương người nhiễm Covid-19, đóng cửa đường biên giới, hạn chế chuyến bay quốc tế; (ii) Thực hiện nghiêm túc yêu cầu 5K “Khẩu trang, Khử khuẩn, Không tụ tập, Khoảng cách và Khai báo y tế”, không tụ tập đông người và khoảng cách an toàn 2m nhằm hạn chế lây lan dịch bệnh làm ảnh hưởng tới kế hoạch sản xuất, doanh nghiệp giảm giờ làm, cho lao động tạm thời nghỉ việc hoặc nghỉ luân,

sắp xếp thời gian làm việc cho người lao động phù hợp điều kiện mới; (iii) Nhiều doanh nghiệp không dự đoán diễn biến phức tạp của dịch, không đánh giá đúng mức độ thiệt hại gây ra bởi Covid-19 nên chưa xây dựng được một kế hoạch cụ thể hiệu quả cho hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian tiếp theo; (iv) Sự đứt gãy về chuỗi cung ứng toàn cầu; (v) Kinh nghiệm xử lý khủng hoảng để ứng phó với một đại dịch Covid-19 của doanh nghiệp chưa có.

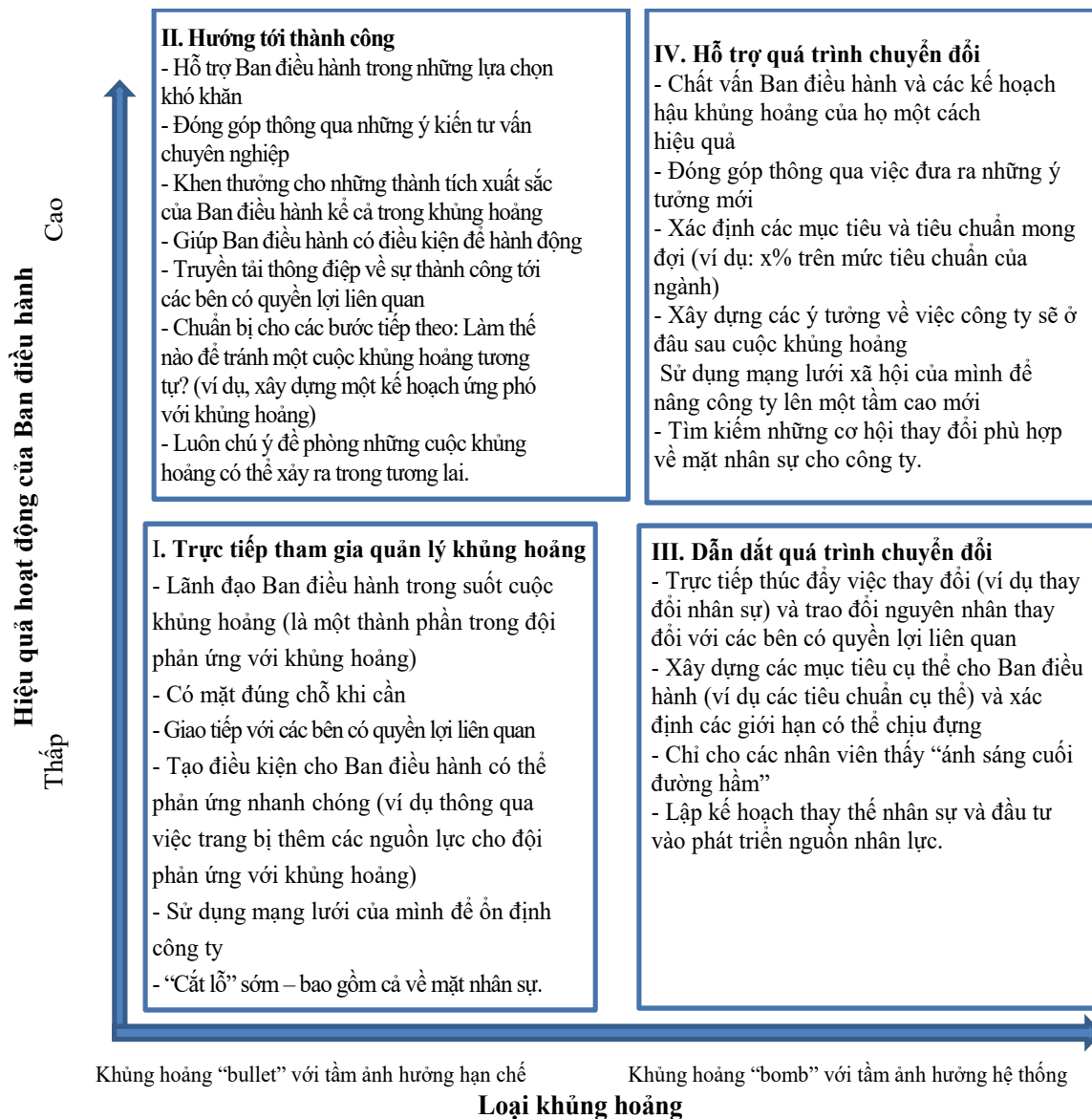
2.2. Vai trò Hội đồng quản trị với quản lý khủng hoảng thời Covid-19

Theo Luật Doanh nghiệp năm 2020, HĐQT là cơ quan quản lý công ty, có quyền ra quyết định và thực hiện quyền và nghĩa vụ của công ty, loại trừ các quyền và nghĩa vụ

thuộc thẩm quyền của Đại hội cổ đông (Quốc hội, 2020). HĐQT có thể được ví như “cơ quan đầu não” đưa ra các quyết định về chiến lược, kế hoạch trong các giai đoạn phát triển của công ty. Đặc biệt, trong bối cảnh nhiều doanh nghiệp gặp khủng hoảng, khó khăn do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 thì việc đưa ra các quyết định về chiến lược, kế hoạch quản lý, kiểm soát khủng hoảng cho doanh nghiệp của HĐQT càng trở nên vô cùng quan trọng.

Theo Tổ chức Tài chính quốc tế (IFC, 2010), HĐQT hoạt động hiệu quả mang lại nhiều đóng góp cho Công ty trước khi khủng hoảng diễn ra thì các cuộc họp HĐQT thường xuyên hơn có thể gọi qua điện thoại hoặc họp trực tuyến, các luồng thông tin nhiều hơn, số liệu báo cáo tình hình tài chính được điều chỉnh. HĐQT dùng kinh nghiệm quản lý đưa ra ý tưởng mới, huấn luyện Ban điều hành và làm gia tăng động lực cho công ty trong giai đoạn khủng hoảng. Điều quan trọng là HĐQT cần bao quát toàn bộ khủng hoảng, dẫn dắt công ty theo cách khiến công ty trở nên có tính cạnh tranh cao hơn, có thể rút ra bài học từ khủng hoảng, sửa chữa kịp thời những thiếu sót của Ban điều hành trong khủng hoảng. IFC (2010) đưa ra 4 mô hình tiêu biểu cho hành động của HĐQT ứng phó các loại khủng hoảng khác nhau (Hình 3). Trong sơ đồ ở hình 3, HĐQT quản lý khủng hoảng cần xác định hai yếu tố tối quan trọng gồm: (1) Năng lực của Ban điều hành trong việc làm chủ các tình huống bất thường có

thể xảy ra trong cuộc khủng hoảng; (2) Tầm ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng đến công ty. Khi đại dịch Covid-19 xảy ra, IFC (2020), đưa ra lời khuyên: (i) HĐQT thể hiện năng lực lãnh đạo và văn hóa quản trị: Truyền đạt thông tin rõ ràng, kịp thời tới toàn thể nhân viên, khách hàng và đối tác Công ty, đặc biệt cần đảm bảo an toàn sức khỏe cho nhân viên, cam kết tuân thủ nghiêm ngặt hướng dẫn cơ quan y tế địa phương về phòng chống dịch, ngăn ngừa lây lan vi rút. HĐQT thực hiện kiểm tra, rà soát kế hoạch kinh doanh liên tục của Công ty, cập nhật để xác định kế hoạch tính đến tình huống hiện tại, cần đảm bảo bộ phận tuân thủ nhận biết các vấn đề báo cáo trực tiếp HĐQT ngay khi xảy ra liên quan đến việc tuân thủ các chính sách và qui trình kế hoạch kinh doanh liên tục; (ii) HĐQT giám sát công tác quản lý khủng hoảng như tổ chức các cuộc họp khẩn cấp hoặc bất thường để chỉ đạo thực hiện biện pháp đối phó Covid-19, truyền thông về vai trò lãnh đạo và giám sát chặt chẽ; Thành lập Ủy ban quản lý khủng hoảng Covid-19 hoặc Ủy ban Quản lý rủi ro để giám sát những tác động của đại dịch, cân nhắc thành viên bao gồm các thành viên Ban Điều hành, Nhân sự, Vận hành, Công nghệ thông tin. HĐQT thảo luận, đánh giá HĐQT có năng lực, kỹ năng giám sát kế hoạch kinh doanh liên tục và lãnh đạo Công ty vượt qua đại dịch. Lập qui hoạch nhân sự chủ chốt kế cận dự phòng cho trường hợp khẩn cấp bị nhiễm Covid-19, hoặc đi cách li.



(Nguồn: IFC, 2010)

Hình 3. Sơ đồ các cách tiếp cận dự phòng của HĐQT với quản lý khủng hoảng

Theo Deloitte (2020) vai trò HĐQT trong quản lý khủng hoảng thời Covid-19 chia ra ba giai đoạn: Trước khủng hoảng cần đánh giá được những rủi ro có thể xảy ra, lập kế hoạch quản lý khủng hoảng trong đó có phương án cụ thể về con người, qui trình, thông tin và truyền thông, cơ chế thực hiện báo cáo tác động Covid-19, giám sát và ra quyết định kịp thời. Giai đoạn trong khủng hoảng, HĐQT chủ động, tích cực tham gia

hỗ trợ Ban Điều hành, phản hồi và ra quyết định kịp thời, chính xác, chỉnh sửa kế hoạch không phù hợp điều kiện diễn biến hiện tại, không can thiệp trực tiếp vào công tác điều hành. Giai đoạn hậu khủng hoảng, HĐQT cần đánh giá lại kế hoạch quản lý khủng hoảng, quy trình thực hiện, năng lực thực hiện, đánh giá Ban Điều hành qua kết quả quản lý khủng hoảng, rút ra bài học kinh nghiệm, lãnh đạo công ty hoạt động trong

trạng thái bình thường mới, tìm kiếm cơ hội trong khủng hoảng, thực hiện chuyển đổi công ty.

Vậy để quản lý khủng hoảng cho các doanh nghiệp trong bối cảnh đại dịch Covid-19 thì HĐQT cần phải thực hiện: (i) Giám sát các hành động ứng phó của Ban điều hành trong việc quản lý khủng hoảng như: Phân tích tình huống và phổ biến thông tin cho các bên liên quan và theo dõi các sự kiện, hành động ứng phó, điều chỉnh kịp thời khi có thay đổi. (ii) HĐQT cần đảm bảo doanh nghiệp có kế hoạch quản lý khủng hoảng phù hợp. Đội ngũ ứng phó có kỹ năng và kinh nghiệm xử lý khủng hoảng. Xây dựng quy trình và hướng dẫn đơn giản, rõ ràng ứng phó với khủng hoảng. Phân quyền phân nhiệm chính xác và mạch lạc. (iii) HĐQT và Ban điều hành thực hiện truyền thông đảm bảo tính nhất quán trong công tác quản lý khủng hoảng tới các bên liên quan. Đưa ra quy trình phân tích tình huống và ra quyết định hành động nhanh và hiệu quả. Truyền thông một cách toàn diện rõ ràng, minh bạch. Quản lý khủng hoảng của HĐQT cần chia ra 3 giai đoạn gồm trước khủng hoảng, trong khủng hoảng và hậu khủng hoảng.

2.3. HĐQT doanh nghiệp Việt Nam cần làm gì để quản lý khủng hoảng trong bối cảnh đại dịch Covid-19

Việt Nam được đánh giá là một trong quốc gia thành công trong việc kiểm soát đại dịch Covid-19 nhưng nền kinh tế vẫn bị tổn thương, nhiều doanh nghiệp tạm dừng hoạt động, giải thể, và nhiều doanh nghiệp có tăng trưởng âm. Để tồn tại và phát triển, Công ty cần thực hiện nhiều biện pháp ứng phó, vai trò HĐQT rất quan trọng quyết định sự thành công vượt qua đại dịch. HĐQT doanh nghiệp cần có 1 chiến lược dài hơi cho kịch bản phát triển của doanh nghiệp mình trước, trong và sau đại dịch.

Trước đại dịch Covid-19, HĐQT cùng Ban điều hành đánh giá rủi ro, khủng hoảng, hậu quả xảy ra, xây dựng nhiều kịch bản khác nhau ứng phó đại dịch Covid-19, giảm thiểu rủi ro từ việc gián đoạn chuỗi cung ứng toàn cầu như: tìm nguồn cung nguyên vật liệu gần nơi sản xuất đảm bảo yêu cầu chất lượng, tìm nhiều phương án vận chuyển khác nhau trong mùa dịch.

Trong đại dịch Covid-19, HĐQT cần đưa ra các giải pháp ứng phó đảm bảo duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh như: Thành lập Ủy ban ứng phó Covid-19 gồm một hoặc một số thành viên Hội đồng quản trị, Ban điều hành và đại diện các Phòng, Chi nhánh, Trung tâm, Đại lý, Tổ, Đội sản xuất,... Ủy ban này cập nhật tình hình biến động Covid-19 và dự đoán diễn biến của dịch, đánh giá khả năng lây lan và hiệu quả áp dụng các biện pháp phòng chống dịch tại công ty và cho người lao động. Lên kế hoạch di chuyển hợp lý trong mùa dịch, kế hoạch làm việc cho người lao động phù hợp như chia ca làm việc luân phiên ở nhà hoặc công ty, đưa ra các biện pháp giám sát, quản lý người lao động làm việc chính xác, hiệu quả. Thông tin thường xuyên cập nhật và báo cáo lại Ban điều hành, Hội đồng quản trị, chờ phản hồi Hội đồng quản trị. Có kế hoạch dự phòng nhân sự thay thế khi có người bị nhiễm, bị cách li.

Bên cạnh đó, HĐQT cần đưa kế hoạch sử dụng lao động hợp lý, trường hợp giảm giờ làm hoặc cắt giảm lao động thì Ban điều hành phối hợp Công đoàn làm công tác tư tưởng và có biện pháp hỗ trợ bằng tiền hoặc hiện vật cho người bị mất việc, giúp họ kết nối với chính quyền địa phương nhận được gói hỗ trợ. Thêm vào đó, trong bối cảnh đại dịch thì việc đảm bảo điều kiện làm việc an toàn là vô cùng cần thiết. Vì vậy, HĐQT yêu cầu Ban điều hành đảm bảo môi trường làm việc hạn chế thấp nhất nguy cơ lây nhiễm

cho toàn bộ người lao động trong công ty như: khử khuẩn toàn công ty thường xuyên, yêu cầu tất cả người lao động thực hiện nghiêm ngặt yêu cầu 5K, cung cấp miễn phí khẩu trang, nước khử khuẩn, tiến hành khử khuẩn người lao động trước khi bước vào công ty, nơi làm việc đảm bảo thông thoáng, không dùng điều hòa, khoảng cách an toàn 2m, không cho phép tụ tập đông người tại nơi làm việc. Đối với người làm việc tại nhà, Ban điều hành cần thiết lập một kênh hỗ trợ thường xuyên liên tục khi người lao động cần hỗ trợ. Đối với những trung tâm phân phối, trung tâm chăm sóc khách hàng,... ở nơi đông dân cư thì Ban điều hành cần chuẩn bị những phương án phòng chống dịch tốt nhất: trang thiết bị, dụng cụ bảo hộ cho người lao động công ty như lắp kính chắn, khẩu trang, dung dịch diệt khuẩn, khoảng cách tiếp xúc tối thiểu người với người từ 2m trở lên, đưa ra qui trình phòng dịch khi làm việc. Đối với khách hàng, đối tác hướng dẫn thực hiện các biện pháp phòng dịch theo qui trình được thiết lập tại nơi làm việc. HĐQT phải thường xuyên giám sát biện pháp thực hiện đảm bảo an toàn cho người lao động, đồng thời có những chính sách khen thưởng hành động đẹp hạn chế rủi ro lây nhiễm, hình phạt nặng với người chủ quan gây hậu quả. HĐQT thực hiện giám sát, theo dõi, yêu cầu Ban điều hành báo cáo tiến độ triển khai đều đặn, thông qua các kênh truyền thông được thiết lập.

Trong bối cảnh đại dịch, việc công bố thông tin là một vấn đề cần thiết. HĐQT yêu cầu Ban điều hành đánh giá những rủi ro bởi Covid-19 ảnh hưởng hoạt động sản xuất kinh doanh, dự báo tương lai các hoạt động công ty và truyền thông rộng rãi đặc biệt những thông tin về những thay đổi trọng yếu ảnh hưởng đến lợi nhuận một cách công khai minh bạch tới nhà đầu tư và các bên liên quan. Ban điều hành liên hệ chính quyền địa

phương để tìm gói hỗ trợ doanh nghiệp của Chính phủ, vay vốn ngân hàng chính sách xã hội để trả lương cho người lao động theo Quyết định số 21/2020/QĐ-TTg ngày 19/10/2020 và Quyết định số 15/2020/QĐ-TTg ngày 24/4/2020 của Thủ tướng Chính phủ, chính sách giảm lãi suất vay ngân hàng, giãn thời gian trả nợ. Các khoản hỗ trợ về giảm 10% giá điện theo Quyết định số 648/QĐ-BTC ngày 20/3/2020 của Bộ Công Thương, hỗ trợ về thuế theo Công văn số 897/TCT-QLN để gia hạn nộp thuế sau, tạm dừng đóng bảo hiểm xã hội đối với người lao động bị ảnh hưởng bởi Covid-19 theo công văn 860/BHXH-BT của Bảo hiểm xã hội Việt Nam ngày 17/3/2020, lùi thời điểm đóng kinh phí công đoàn theo công văn 245/TLĐ của Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam ngày 30/6/2020.

Trong đại dịch, nhiều người không đến công ty làm việc: bị cách li, bị nhiễm bệnh hoặc làm việc tại nhà nên thông tin tiếp nhận bị hạn chế. Vì vậy, HĐQT cần chú ý xây dựng kênh thông tin kết nối giữa Hội đồng quản trị, Ban điều hành, người lao động. HĐQT trao đổi Ban điều hành thống nhất sử dụng các công cụ tương tác nội bộ trong gian dịch bệnh cao điểm qua Facebook, Google, Email, Zoom, Skype, Zalo,... hoặc có thể tìm một đơn vị cung cấp dịch vụ làm việc online chuyên nghiệp. Lợi ích của việc sử dụng các công cụ này giúp việc cập nhật thông tin kịp thời, hiệu quả vừa giúp hạn chế tiếp xúc gần giảm nguy cơ lây nhiễm, đồng thời có thể kiểm soát nhân viên làm việc tại nhà. Khi thông tin được cập nhật liên tục, chính xác giúp HĐQT đưa ra quyết định cho phương án ứng phó đại dịch hiệu quả hơn. Công tác chuẩn bị cho Hội đồng cổ đông, hay cần lấy ý kiến từ các cổ đông với các bên liên quan cũng dễ dàng thực hiện hơn.

Sau đại dịch Covid-19 trở về trạng thái bình thường mới, HĐQT cần thực hiện

đồng bộ các giải pháp: *Thứ nhất*, HĐQT thực hiện đánh giá lại các giải pháp đã thực hiện ứng phó với đại dịch, đánh giá rủi ro mà Covid-19 gây ra cho công ty, đồng thời đánh giá hoạt động Ban điều hành thực hiện các biện pháp có mang lại hiệu quả không. Đánh giá mức độ bảo mật và an ninh mạng hệ thống làm việc từ xa. Đánh giá năng lực, sức chống chịu trước khủng hoảng, thích ứng sự thay đổi thị trường, rà soát, đánh giá lại cơ cấu nguồn nguyên vật liệu, tìm kiếm khách hàng mới, phương án đổi mới mô hình sản xuất định hướng tự động hóa, kênh bán hàng mới theo hướng thương mại điện tử. *Thứ hai*, HĐQT đánh giá, xem xét lại các Hợp đồng kinh tế đã kí kết và các điều khoản thương mại trước đại dịch, tiến hành đàm phán mong muốn bổ sung điều khoản đảm bảo tính linh hoạt trong điều kiện bất khả kháng như đại dịch Covid-19. Đánh giá lại tình hình tài chính và hoạt động của các nhà cung cấp và bên thứ ba cung cấp dịch vụ, nhu cầu của khách hàng sau đại dịch thay đổi như thế nào. HĐQT cần đưa ra các phương án cụ thể nhằm điều chỉnh lại chuỗi cung ứng và các vấn đề bên thứ ba nhằm chuẩn bị tốt hơn cho chuỗi khủng hoảng trong tương lai. Định hướng công ty trong tương lai triển

khai, khám phá lợi ích dài hạn của chuỗi cung ứng 4.0 liên quan đến các công nghệ như Thực tế ảo. *Thứ ba*, HĐQT cần có kế hoạch cho sự thiếu hụt nguồn nhân lực do không có sẵn nhân lực trọng yếu tại chỗ, cần cân nhắc đến phương án tự động hóa hoặc sử dụng công nghệ đối với những vị trí có thể thay thế bằng máy móc, thiết bị tự động. Đồng thời, HĐQT lên kế hoạch từng bước công ty thực hiện chuyển đổi số, tập trung đổi mới trang thiết bị, công nghệ với chi phí rẻ hơn.

3. Kết luận

Trong đại dịch, người dân dần phụ thuộc vào không gian trực tuyến: làm việc trực tuyến, họp trực tuyến, học trực tuyến, mua hàng trực tuyến, khám bệnh từ xa,... cùng với thúc đẩy thương mại điện tử phát triển từ Chính phủ, cách mạng công nghệ 4.0 ứng dụng trong thực tế đã thúc đẩy doanh nghiệp đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số. Để phát triển trong tương lai, HĐQT cần có phương án phù hợp đổi mới mô hình kinh doanh, mô hình quản trị dựa trên công nghệ số. Đây cũng là một trong những giải pháp vừa giúp doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng do đại dịch vừa đảm bảo sự phát triển bền vững trong tương lai □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Deloitte (2020), *Webinar Series #2: Vai trò HĐQT với Chương trình Quản lý khủng hoảng thời Covid-19*, Hà Nội.
- 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*, Hà Nội.
- Gia Huy (2020), *Công bố dịch vụ công thứ 2.700 trên Cổng Dịch vụ công quốc gia*, <http://vpcp.chinhphu.vn/Home/Cong-bo-dich-vu-cong-thu-2700-tren-Cong-Dich-vu-cong-quoc-gia/202012/29308.vgp>
- Quốc hội (2020), *Luật doanh nghiệp*, <http://vbpl.vn/TW/Pages/vbpq-toanvan.aspx?ItemID=142881>
- Tổ chức Tài chính quốc tế - IFC (2010), *Vượt qua khủng hoảng – Cẩm nang dành cho Hội đồng quản trị*, Washington, DC 20433, Hoa Kỳ.

- Tổ chức Tài chính quốc tế - IFC (2020), *Quản trị công ty – Lời khuyên cho lãnh đạo công ty khi ứng phó với khủng hoảng – Đối mặt đại dịch Covid-19*, Washington, DC 20433, Hoa Kỳ.
- Tổ chức Lao động quốc tế - ILO (2020), *Đánh giá nhanh tác động của đại dịch Covid-19 tới doanh nghiệp và người lao động trong một số ngành kinh tế chính: Ứng phó, điều chỉnh và khả năng phục hồi*, ilo.org
- Tổng cục thống kê (2020), *Báo cáo tác động của dịch Covid-19 đến tình hình lao động và việc làm quý IV và năm 2020*, <https://www.gso.gov.vn>
- VCCI (2020a), *Báo cáo động thái doanh nghiệp Việt Nam năm 2020 và đánh giá 10 năm thực hiện nghị quyết 09-NQ/TW*, Hà Nội.
- VCCI (2020b), *Báo cáo kết quả khảo sát động thái doanh nghiệp Việt Nam quý 1/2020 và đánh giá các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp vượt qua Covid-19*, Hà Nội.
- VCCI (2020c), *Báo cáo kết quả khảo sát sức khỏe doanh nghiệp Việt Nam quý 2/2020 và đánh giá tác động của giai đoạn 2 dịch Covid-19 đến doanh nghiệp và người lao động*, Hà Nội.

CRISIS MANAGEMENT OF THE ADMINISTRATIVE COUNCIL IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC IN VIETNAM

Dinh Thi My Hanh

Banking Academy of Viet Nam – Phu Yen Campus

**Email: hanhdtm.py@hvn.edu.vn*

Received: September 12, 2021; Accepted: February 10, 2022

Abstract

The Administrative council need to have a plan to manage and respond to the crisis caused by the pandemic to help businesses overcome difficulties. This article aims to point out the effects of the Covid-19 pandemic on Vietnamese businesses in the past time, and at the same time highlight the role of the Administrative council in crisis management during the Covid-19 period and proposed measures that the Administrative council of Vietnamese enterprises should take to manage the crisis in the context of the Covid-19 pandemic.

Keywords: *Administrative council, crisis management, Covid-19 pandemic.*