

Lựa chọn mô hình quản trị phù hợp trong quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp ở Việt Nam

TS. NGUYỄN TRÚC LÊ*

Sự phát triển bùng nổ của thị trường chứng khoán và bất động sản đã cuốn hút nhiều ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh của Việt Nam đầu tư vào hai lĩnh vực này. Từ đó xuất hiện tình trạng đầu tư ngoài ngành của một số doanh nghiệp nhà nước, việc đầu tư dàn trải và không phải thuộc lĩnh vực thế mạnh của mình khiến bộ máy của các doanh nghiệp này trở nên cồng kềnh và không đáp ứng được yêu cầu phát triển của doanh nghiệp. Có nhiều biện pháp, mô hình được xem xét áp dụng đối với các tập đoàn kinh tế nhằm tái cơ cấu nợ, tái cơ cấu hệ thống quản lý, cải thiện hoạt động kinh doanh... Trong đó, Mô hình Quản trị kiến trúc doanh nghiệp (EA) và Mô hình Hướng dịch vụ (SOA) được coi là các giải pháp khả thi, do việc áp dụng các mô hình này dựa trên các nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp, giúp đẩy nhanh quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp trong hoàn cảnh hiện tại.

Từ khóa: Tái cấu trúc, doanh nghiệp, SOA, EA.

1. Nhu cầu tất yếu của quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp

Nền kinh tế Việt Nam đã trải qua thời kỳ hơn 10 năm phát triển tăng tốc, với sự bùng nổ của hai ngành chứng khoán và bất động sản. Việc đóng băng của hai ngành này dẫn đến hệ quả là nguồn vốn đầu tư của các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp ngoài quốc doanh bị ảnh hưởng rất lớn do đầu tư vào hai lĩnh vực trên, dẫn đến nhu cầu tái cấu trúc doanh nghiệp trở nên cấp bách, trong đó có cả tái cơ cấu nợ của các doanh nghiệp.

Đối với các doanh nghiệp nhà nước, tình trạng đầu tư ngoài ngành và làm ăn kém hiệu quả đã vượt ra ngoài khả năng kiểm soát. Cơ chế quản lý, vận hành và kiểm soát các doanh nghiệp này đang là rào cản cho quá trình phát triển doanh nghiệp trong giai đoạn phục hồi của nền kinh tế. Chính vì vậy, việc lựa chọn mô

hình quản trị của doanh nghiệp nhà nước đã trở thành một nhu cầu cấp bách. Cơ cấu lại các khoản đầu tư ngoài ngành, các khoản nợ, điều chỉnh lại hệ thống quản trị của các doanh nghiệp nhà nước là chủ trương đã được thực hiện trong những năm vừa qua.

Với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, nhu cầu tái cấu trúc xuất phát từ những lý do sau đây:

- Quy mô doanh nghiệp: Trong quá trình hội nhập quốc tế, quy mô của các doanh nghiệp ảnh hưởng rất lớn đến khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước cũng như thị trường quốc tế. Sự xuất hiện của những doanh nghiệp tư nhân có hàng nghìn lao động đã trở nên phổ biến trong những năm gần đây. Việc quản trị cũng như phát triển các doanh nghiệp tư nhân với quy mô lớn như vậy đòi hỏi phải có các chính sách cũng như áp dụng các mô hình quản trị tiên tiến của thế giới vào trong doanh nghiệp.

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

- Quy mô thị trường: Trước đây các doanh nghiệp ngoài quốc doanh hầu như chỉ hoạt động trong một thị trường nhỏ là địa phương mình sản xuất hoặc thị trường trong nước. Trong quá trình hội nhập quốc tế, các doanh nghiệp muốn thích nghi và phát triển cần phải mở rộng thị trường ra quốc tế nhằm thu hút nhiều hơn các đơn hàng, tiếp cận các nguồn cung cấp nguyên vật liệu và khoa học kỹ thuật của các nước, đây là một xu hướng tất yếu để doanh nghiệp phát triển trong giai đoạn hiện nay.

- Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh: Việc đầu tư nhiều ngành nghề với quan niệm “không để trứng vào cùng một giỏ” đang được các doanh nghiệp tư nhân quán triệt và phát triển một cách mạnh mẽ, dẫn tới thiếu tập trung đầu tư cho một ngành nghề chủ đạo là thế mạnh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc nâng cao quy mô hoạt động kinh doanh cũng đã được các doanh nghiệp tư nhân thực hiện, với một số lĩnh vực là thế mạnh độc quyền của doanh nghiệp nhà nước nay cũng đã có sự xuất hiện của doanh nghiệp tư nhân như: thủy điện, xi măng, sắt thép, đóng tàu... Điều này dẫn đến sự dàn trải trong hoạt động đầu tư của doanh nghiệp, khiến khả năng kiểm soát đầu tư trở nên khó khăn.

- Hệ thống quản trị không bắt kịp với sự phát triển nóng của doanh nghiệp: Có rất nhiều doanh nghiệp tư nhân đi lên từ các doanh nghiệp thương mại với hệ thống quản trị đơn giản, chỉ phù hợp với giai đoạn hình thành và tìm kiếm thị trường. Trong quá trình phát triển và mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, hệ thống quản trị hiện tại không đáp ứng được yêu cầu thực tế của doanh nghiệp. Một nguyên nhân cơ bản làm nảy sinh mâu thuẫn này là, phần lớn các doanh nghiệp tư nhân của Việt Nam được tổ chức, quản lý trong phạm vi nhỏ hẹp. Khi quy mô doanh nghiệp lớn lên, phạm vi hoạt động rộng hơn, khả năng về vốn, kỹ năng quản trị không thể đáp ứng được nữa. Do đó, doanh nghiệp càng lớn nhanh về quy mô, mở rộng nhanh hơn về phạm vi hoạt động thì sự suy yếu, thậm chí dẫn đến phá sản sẽ ngày càng nhanh hơn.

- Thiếu hụt về nhân sự quản lý cao cấp: Hiện nay, ở nước ta, nhu cầu về nhân sự quản lý cao cấp là rất lớn, nguồn nhân sự quản lý cao cấp vốn đã ít lại còn bị thu hút bởi các doanh nghiệp nước ngoài cũng như tâm lý muốn làm việc trong doanh nghiệp nhà nước, dẫn đến tình trạng thiếu hụt nhân sự quản lý các cấp cho các doanh nghiệp tư nhân. Bên cạnh đó, mỗi nhân sự quản lý trong doanh nghiệp tư nhân thường phải nắm giữ và quản lý nhiều lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, dẫn đến khả năng điều hành doanh nghiệp bị hạn chế. Các nhân sự quản lý không đủ thời gian và kinh nghiệm chuyên sâu để quản lý tốt các công việc có tính chất quá đa dạng.

- Dòng tiền trong hoạt động đầu tư và kinh doanh của doanh nghiệp mất cân đối nghiêm trọng: việc đầu tư dàn trải vào nhiều lĩnh vực kinh doanh với nguồn vốn có hạn dẫn tới khả năng mất thanh toán của các doanh nghiệp tư nhân. Lượng tiền mặt chủ yếu được sử dụng vào mục đích thành lập doanh nghiệp mới, không chú trọng tới việc đầu tư và hỗ trợ sự phát triển của các lĩnh vực kinh doanh là thế mạnh của doanh nghiệp. Việc sử dụng các nguồn vốn ngắn hạn để đầu tư dài hạn dẫn đến khả năng ứ đọng vốn, không thích nghi được với sự thay đổi của thị trường, doanh nghiệp mất khả năng cơ động trong hoạt động sản xuất và kinh doanh.

- Lợi nhuận giảm do sự cạnh tranh của các doanh nghiệp nước ngoài: việc Việt Nam tham gia vào các tổ chức thương mại quốc tế và ký kết các hiệp định thương mại với các tổ chức quốc tế khiến cho các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam đối mặt với cạnh tranh khốc liệt đến từ các doanh nghiệp quốc tế.

- Khả năng kiểm soát các khoản đầu tư và kinh doanh trong doanh nghiệp còn chưa hiệu quả, điều này là hệ quả của hệ thống quản trị kém hiệu quả, tư duy quản lý còn mang nặng tính chủ quan của nhà quản lý. Chưa có sự

đầu tư và áp dụng các mô hình quản trị tiên tiến vào quá trình đầu tư kiểm soát hoạt động kinh doanh.

Thay đổi mô hình quản trị trong quản lý doanh nghiệp: Tái cấu trúc, với mục tiêu là nâng cao và cải thiện cơ cấu tổ chức và quản trị doanh nghiệp, bắt buộc phải dựa trên nền tảng của một mô hình quản trị tiên tiến và hiệu quả cao. Việc thay đổi các quan điểm của doanh nghiệp như triết lý kinh doanh, sứ mệnh, hoài bão, giá trị cốt lõi, các chuẩn mực đạo đức, hành vi, văn hóa doanh nghiệp, các mục tiêu, định hướng chiến lược, chiến lược công ty chỉ mang tính chất tương đối. Bên cạnh đó, cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, cơ chế quản lý, điều hành, các hoạt động, các nguồn lực cũng cần được thay đổi nếu doanh nghiệp muốn phát triển... Cơ cấu và cơ chế là để phục vụ cho chiến lược. Tuy nhiên, mô hình quản trị như thế nào để thực hiện chiến lược mà doanh nghiệp đề ra trên cơ sở cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là vấn đề quyết định sự thành công của doanh nghiệp đó.

Một trong những biện pháp nhằm tái cấu trúc doanh nghiệp quan trọng nhất là thay đổi tư duy trong quản lý. Trước hết và quan trọng nhất là sự thay đổi tư duy trong quản lý, sau đó là cần có những thay đổi trong phương thức quản lý cũng như sử dụng mô hình quản lý như thế nào để đạt được hiệu quả cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Thay đổi mô hình quản trị trong quản lý là "tái cấu trúc" cơ cấu tổ chức và quản trị của doanh nghiệp, đó lại là nhân tố quyết định đối với sự thành công của toàn bộ chương trình tái cấu trúc doanh nghiệp.

2. Tính cấp thiết của thay đổi mô hình quản trị nhằm tái cấu trúc doanh nghiệp

Hiện nay, nhu cầu tái cấu trúc doanh nghiệp đang có xu hướng tăng cao trong thời kỳ kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng đang có nhiều biến động. Các lãnh đạo doanh nghiệp và tổ chức luôn cố gắng tập trung vào vấn đề tái cấu trúc nhằm tận dụng tối đa mọi nguồn lực của tổ chức trong việc nâng cao năng lực cạnh

tranh với các đối thủ. Tái cấu trúc doanh nghiệp liên quan đến tính tích hợp của hoạt động quản trị và cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin của doanh nghiệp. Mục tiêu của quá trình tái cấu trúc là kết hợp các bộ phận chức năng của một doanh nghiệp theo hướng hiện đại, đơn giản hóa các hoạt động, giảm thiểu thời gian cũng như chi phí cho việc phối hợp hoạt động giữa các phòng ban. Một doanh nghiệp tái cấu trúc theo mô hình quản trị mới sẽ có khả năng hợp nhất các quá trình hoạt động quản trị của các tổ chức cấu thành nhanh hơn rất nhiều so với những tổ chức có cùng kiến trúc tổ chức tương tự, cho nên một nền tảng quản trị tốt sẽ giúp các doanh nghiệp trong quá trình thay đổi mô hình tạo nên sự khác biệt đối với các đối thủ cạnh tranh.

Hiện nay, trên thế giới xuất hiện hai mô hình quản trị hiện đại, đáp ứng yêu cầu tái cấu trúc các doanh nghiệp lớn là Mô hình Kiến trúc doanh nghiệp – Enterprises Architecture (EA) và Mô hình Kiến trúc hướng dịch vụ - Service Oriented Architecture (SOA).

2.1. Mô hình kiến trúc doanh nghiệp

Tốc độ thay đổi và thích nghi với thị trường ngày càng trở thành một yếu tố tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp thành công trong thị trường mới và những doanh nghiệp thất bại. Ngày nay, việc xâm nhập một thị trường mới yêu cầu doanh nghiệp cần có những thay đổi cơ bản trong ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động quản trị bao gồm các chức năng ứng dụng và kiến trúc dữ liệu. Các doanh nghiệp có một tổ chức đáp ứng nhanh nhạy và nhanh chóng có thể tạo được lợi thế cạnh tranh cao đối với các đối thủ cạnh tranh khác khi xâm nhập vào một thị trường mới bằng cách trở thành đầu tàu. Ở chiều ngược lại, các doanh nghiệp cũng dễ dàng từ bỏ thị trường hiện tại trên cơ sở định hướng chiến lược rõ ràng. Trong những trường hợp này, công nghệ thông tin của các tổ chức cần phản ứng nhanh trong kết hợp các ứng dụng và cơ sở hạ tầng liên quan tới việc tạo ra những dịch vụ mới nhằm đáp ứng những đòi hỏi khắt

khe của thị trường mới, hoặc tham gia vào quá trình rút lui khỏi thị trường một cách nhanh chóng và có lợi nhất cho doanh nghiệp. Một mô hình kiến trúc doanh nghiệp EA cùng với các quy chuẩn tích hợp riêng rẽ độc lập sẽ hỗ trợ doanh nghiệp giải quyết được cả hai tình huống kể trên trong quá trình hoạt động trên thị trường của doanh nghiệp.

Kiến trúc của một hệ thống có thể được coi là một bản quy hoạch tổng thể với tầm nhìn dài hạn và có tính mở, bền vững, an toàn lâu dài. Ví dụ thực tế cho thấy, hiện nay các doanh nghiệp lớn ở Việt Nam đang gặp phải nhiều vấn đề lớn, nan giải: Đầu tư dàn trải, đầu tư ngoài ngành, nợ xấu, mô hình quản trị yếu kém..., và muốn giải quyết hoặc xây dựng một cái mới thì tiền đền bù, phá cái cũ gặp nhiều lần tiền thực sự dành cho xây mới. Chúng ta đều có thể nhìn thấy nguyên nhân chủ yếu là do trước đây chúng ta chưa ý thức đúng đắn việc quy hoạch kiến trúc tổng thể dẫn đến không kiểm soát được hệ thống và phát sinh nhiều quy hoạch chắp vá. Mô hình kiến trúc doanh nghiệp là điều cần thiết để mô tả hệ thống công nghệ thông tin dựa trên các tiêu chuẩn cho phép tăng khả năng cạnh tranh trong kinh doanh và tính linh hoạt. Quản lý cấu trúc trong kiến trúc doanh nghiệp trên cơ sở nền tảng thông tin hoàn thiện buộc các nhà quản lý doanh nghiệp phải xem xét, phân tích, kiểm soát và sắp xếp các mô đun kiến trúc doanh nghiệp để hướng dẫn quá trình chuyển đổi doanh nghiệp.

Kiến trúc doanh nghiệp ở đây được hiểu theo nghĩa rộng là mọi tổ chức phòng ban trong cùng một doanh nghiệp có cùng các mục tiêu, hoặc một ngành dọc trong một tổ chức, ví dụ, hệ thống tài chính - kế toán của một tập đoàn. Hiểu một cách tổng quát nhất, kiến trúc của một tổ chức, hệ thống là bản thiết kế, quy hoạch tổng thể thống nhất từ đầu cho toàn bộ quá trình xây dựng, phát triển tổ chức. Như vậy, trong điều kiện của quá trình tái cơ cấu hoạt động tổ chức

của doanh nghiệp, việc ứng dụng mô hình quản trị EA là giải pháp tổng thể thay đổi hoàn toàn cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Để các phòng, ban trong doanh nghiệp hoạt động tốt, thông tin phải thông suốt và do đó công nghệ thông tin với tư cách như một mạng thần kinh trung ương là không thể thiếu. Vì vậy, các thành phần chủ yếu của kiến trúc hệ thống hiện đại như sau:

- Kiến trúc nghiệp vụ (Business Process Architecture): bao gồm chiến lược phát triển, hệ thống quản lý, cơ cấu tổ chức và các quy trình nghiệp vụ chủ yếu của một hệ thống.

- Kiến trúc dữ liệu (Data Architecture): cấu trúc các tài sản dữ liệu vật lý (văn bản, sách,...) và logic (dữ liệu số hóa) của hệ thống và các công cụ để quản lý các tài sản dữ liệu đó.

- Kiến trúc ứng dụng (Application Architecture): bản thiết kế tổng thể các phần mềm ứng dụng phải được sử dụng, tương tác giữa chúng với nhau và quan hệ của chúng với các quy trình nghiệp vụ chủ yếu của hệ thống.

- Kiến trúc công nghệ (Technology Architecture): mô tả các hạ tầng phần cứng và phần mềm cần thiết để có thể khai triển ba lớp kiến trúc nói trên. Kiến trúc công nghệ gồm hạ tầng công nghệ thông tin, các phần mềm lớp giữa (middleware), mạng, truyền thông, các tiêu chuẩn...

Có thể nhận thấy, kiến trúc doanh nghiệp EA là một mô hình tổng quát, áp dụng được cho tất cả các doanh nghiệp, dễ hiểu, dễ đưa vào ứng dụng thực tiễn, tận dụng mọi nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp.

Cũng do tính tổng quát, Mô hình EA mang đầy đủ các yếu tố cần thiết trong hoạt động quản trị hiện đại, phản ánh được sự khác biệt giữa các bộ phận phòng ban, các quy định riêng, trình độ phát triển riêng của từng tổ chức/hệ thống cụ thể.

Tại các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay chưa hề được xây dựng một bản quy hoạch tổng thể nào cho việc ứng dụng công nghệ thông tin, chưa có một dự án nào mang tính tổng thể quy

hoạch kiến trúc thông tin doanh nghiệp. Để các doanh nghiệp trong tương lai có thể phát triển bền vững hơn, có thể nhanh chóng có được các thông tin cần thiết trong điều hành, có thể giảm thiểu những mảng vá trong ứng dụng phần mềm, có thể giải quyết sự lệch thông tin trong các báo cáo... thì việc xây dựng một khung kiến trúc thông tin cho tương lai là hoàn toàn cần thiết.

2.2. Mô hình Kiến trúc hướng dịch vụ (SOA)

SOA – kiến trúc hướng dịch vụ là mô hình tích hợp các hoạt động trong các doanh nghiệp theo một chuẩn mực đơn giản và rõ ràng, với tầm nhìn dài hạn và có tính mở, bền vững, an toàn trong dài hạn. Có thể lấy ví dụ trong thực tế để dễ minh họa, hiện nay chúng ta đều thấy tại các đô thị lớn tại Việt Nam đang gặp phải nhiều vấn đề lớn, nan giải như: ùn tắc giao thông, ngập lụt, ô nhiễm nặng nề, phải áp dụng các giải pháp đối phó, chấp vá như đường trên cao, cầu vượt..., và muốn giải quyết hoặc xây dựng một cái mới thì tiền đền bù, phá cái cũ gặp nhiều lần tiền thực sự dành cho xây mới, tạo ra “những con đường đất nhất hành tinh”. Do vậy, hiện tại nhằm nâng cao các dịch vụ công tại các cơ quan nhà nước tại mỗi địa phương, trong bối cảnh khả năng xây dựng một mô hình quản trị hoàn toàn mới là thiếu khả thi, việc ứng dụng mô hình quản trị SOA nhằm tối ưu hóa hoạt động quản trị trong tổ chức bằng cách kế thừa có chọn lọc các ứng dụng quản trị có sẵn và hệ thống hóa lại theo những quy chuẩn quốc tế, nhằm tạo sự liên kết và hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận, nâng cao tính tích hợp của các ứng dụng quản trị trong các đơn vị công.

Chúng ta đều có thể nhìn thấy nguyên nhân chủ yếu là do trước đây chúng ta chưa ý thức đúng đắn trong việc có quy hoạch kiến trúc hướng dịch vụ, mà đang để tự do mạnh ai nấy làm, cần gì làm nấy, không có một kỷ cương chung. Cụ thể hơn, cách đây khoảng 20 năm các hệ thống quản trị của các tổ chức trên thế giới cũng gặp phải vấn đề tương tự. Sau một thời gian phát triển liên tục, một số điểm được nhận ra là:

- Hệ thống quản trị trong tổ chức càng ngày càng phức tạp, tốn kém. Chi phí và mức độ phức tạp của hệ thống tăng theo cấp lũy thừa.

- Mức độ hoạt động quản trị đáp ứng nhu cầu của tổ chức càng ngày càng kém đi. Mỗi khi có nhu cầu mới hoặc thay đổi, rất khó điều chỉnh một hệ thống quản trị công kênh, đắt tiền đáp ứng được các nhu cầu mới đó.

- Để khắc phục tình trạng đó, một lĩnh vực mới đã ra đời: Kiến trúc hướng dịch vụ của tổ chức. Tổ chức ở đây được hiểu theo nghĩa rộng là mọi tổ chức (cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp, đoàn thể,...), tập hợp các tổ chức (tập đoàn, hiệp hội) có cùng các mục tiêu, hoặc một ngành dọc trong một tổ chức, ví dụ: hệ thống tài chính - kế toán của một tập đoàn. Từ những thực tế trên, chúng ta có thể nhận thấy lợi ích mang lại của việc áp dụng mô hình SOA:

- Tăng số lượng các phòng ban, bộ phận và nhân viên có khả năng truy cập và sử dụng các nguồn tài nguyên và thông tin của doanh nghiệp, tăng cường khả năng nhận biết dịch vụ của các đơn vị với các bộ phận phòng, ban thông qua các dịch vụ cung cấp trong nội bộ doanh nghiệp hiệu quả hơn.

- Cải thiện khả năng tuân thủ các quy định thông qua kiểm soát quá trình, quy định, và giám sát, đồng thời hạn chế tối đa nguy cơ sai lệch hệ thống dữ liệu quản trị và bảo mật.

- Nâng cao hiệu quả liên kết giữa những ranh giới trong cùng tổ chức thông qua một tầm nhìn tốt hơn và dưới sự kiểm soát có tổ chức, cũng như nâng cao tính tự động hóa và khả năng tích hợp của hoạt động quản trị của tổ chức.

- Giảm thiểu chi phí và thời gian trong quá trình phân công và phối hợp giải quyết công việc giữa các phòng, ban trong tổ chức. Phân cấp rõ ràng chức năng nhiệm vụ của các bộ phận, dựa trên quy trình phối hợp cụ thể của từng bộ phận.

Mô hình quản trị SOA trong doanh nghiệp

SOA có liên quan tới hệ thống kiến trúc của doanh nghiệp – các định nghĩa của SOA gắn liền với hệ thống kiến trúc, đặc biệt là chỉ rõ một dịch vụ là gì, các loại dịch vụ được cung

cấp giữa các phòng ban trong doanh nghiệp và mối quan hệ giữa chúng, thiết kế các khái niệm và quy trình theo chuẩn, và xây dựng mối quan hệ giữa các thành phần của hệ thống kiến trúc trong một doanh nghiệp.

Hệ thống kiến trúc doanh nghiệp chính là bước việc xác định cấu trúc hoạt động của doanh nghiệp đó. Điều này ảnh hưởng đến cả các quá trình hoạt động, các dịch vụ, thông tin, và các giải pháp quản trị mà doanh nghiệp sẽ xây dựng.

Dịch vụ hệ thống kiến trúc doanh nghiệp được xác định là một tập hợp các dịch vụ trong phạm vi doanh nghiệp đó nhằm hỗ trợ cho cấu trúc quản trị kinh doanh. Trên hết, tập hợp các dịch vụ làm nên giá trị của dịch vụ.

Mô hình thông tin ngữ nghĩa (sematic information) được định nghĩa nhằm tạo ra một mô hình thông tin doanh nghiệp xác định là sự chia sẻ ngữ nghĩa các quá trình hoạt động và dịch vụ. Những hoạt động này thường được thực hiện song song với việc nhận biết dịch vụ. Điểm đáng chú ý là mô hình ngữ nghĩa bị ảnh hưởng bởi cả các hệ thống kiến trúc kinh doanh và hệ thống kiến trúc thông tin.

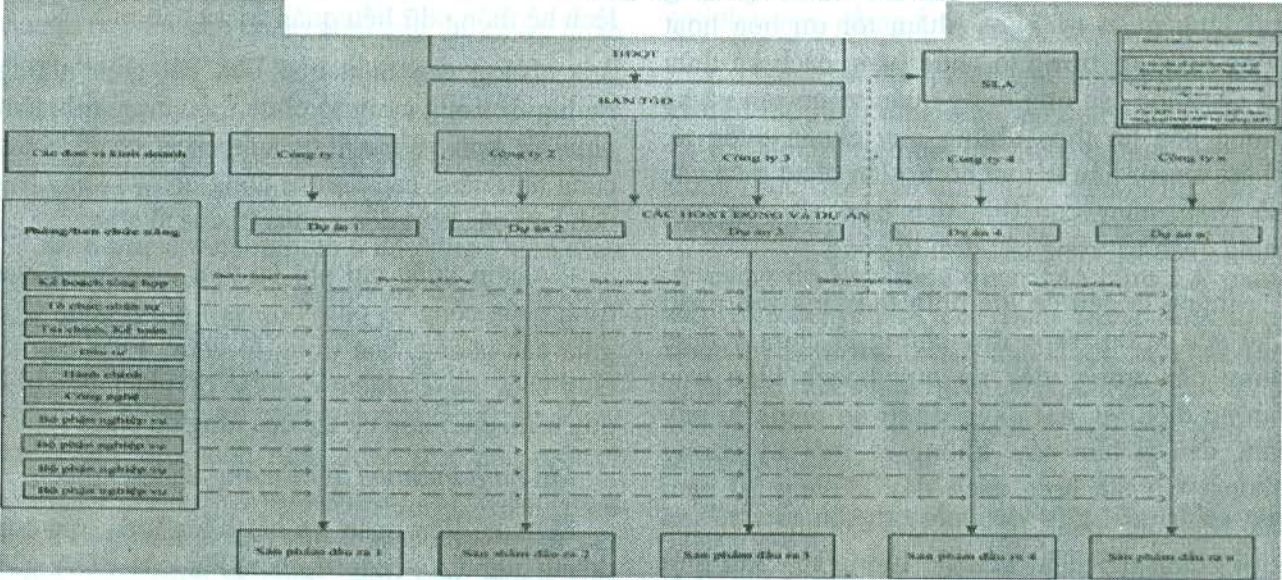
Đặc điểm của dịch vụ - là tạo cam kết dịch vụ có thể sử dụng tại thời điểm khởi tạo cho

việc lựa chọn các dịch vụ thích hợp trong gói các giải pháp. Các đặc điểm của dịch vụ bao gồm việc cung cấp dịch vụ đó cũng như cách thức sử dụng và sự phụ thuộc vào thông tin trong quá trình cung cấp dịch vụ.

Hoạt động dịch vụ chính là thiết kế và thực hiện những dịch vụ đó.

Thực hiện các giải pháp hướng dịch vụ: xây dựng các giải pháp nâng cao hoạt động tổ chức trên cơ sở các dịch vụ sẵn có của doanh nghiệp. Đồng thời, các giải pháp hướng dịch vụ cũng bị ảnh hưởng bởi kiến trúc ứng dụng của tổ chức. Không nhất thiết phải có một kiến trúc kinh doanh hoàn chỉnh hoặc một cơ sở dịch vụ hoàn chỉnh trước khi bắt tay vào nghiên cứu và triển khai các dịch vụ. Bước đầu, cần tạo ra một kiến trúc hoạt động doanh nghiệp ở cấp độ cao nhất có thể và cơ sở dịch vụ đi kèm. Sau đó, thực hiện quá trình thiết lập hệ thống dịch vụ nhằm hỗ trợ đạt được mục tiêu kinh doanh cụ thể. Trong quá trình triển khai, cần liên tục cập nhật kiến trúc Mô hình SOA, kiến trúc quản trị, cơ sở dịch vụ, hệ thống các tiêu chuẩn, hệ thống quản trị (xem Hình 1). Cuối cùng, chúng ta có thể tiếp tục xây dựng và thiết lập một dịch vụ khác trong tổ chức.

Hình 1: Mô hình SOA ứng dụng cho doanh nghiệp –



Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Mô hình SOA trong doanh nghiệp là cách thức tổ chức mà ở đó các phòng ban bộ phận như là khách hàng của nhau. Ở đây, các bộ phận sẽ cung cấp các dịch vụ và nhận lại các dịch vụ của phòng, ban khác. Cách sắp xếp cơ cấu tổ chức theo hướng dịch vụ giúp cho sự tương tác phối kết hợp của các phòng, ban được nâng lên mức tối đa, trong khi giảm thiểu các xung đột không đáng có – thông qua các biểu mẫu và quy trình công việc cụ thể. Việc ứng dụng cách đánh giá hiệu quả công việc thông qua tính điểm hiệu số hoàn thành công việc KPIs một cách công khai sẽ tạo hiệu ứng tích cực trong hoạt động của doanh nghiệp.

Theo cách thức triển khai Mô hình SOA, các doanh nghiệp có thể tận dụng các nguồn lực sẵn có của hệ thống quản trị, không nhất thiết phải phá bỏ hệ thống quản trị cũ và xây dựng mô hình mới. Mô hình SOA chính là cách thức kết nối các hoạt động trong doanh nghiệp thông qua xây dựng bộ danh mục các hoạt động cụ thể cho các phòng ban, từ đó giảm thiểu thời gian ách tắc trong xử lý công việc giữa các phòng ban.

Hiện trạng chung của các doanh nghiệp hiện nay là quy mô tổ chức quá chồng chéo, mối liên kết giữa các bộ phận chức năng không rõ ràng, nhiều hoạt động chồng chéo, gây lãng phí cả về thời gian và chi phí của doanh nghiệp. Trong quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp, một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất đó là tinh giảm bộ máy quản trị chồng chéo trong khi vẫn phát huy tối đa nguồn lực sẵn có của tổ chức. Ứng dụng Mô hình SOA thể hiện ở chỗ doanh nghiệp tái cơ cấu không cần thiết phải xây dựng lại mô hình hoạt động của mình, ở đây các doanh nghiệp chỉ cần hệ thống hóa lại các quy trình hoạt động của các phòng ban bộ phận trong doanh nghiệp trên cơ sở tập trung vào các dịch vụ mà mỗi đơn vị trong doanh nghiệp cung cấp cho các bộ phận có liên quan.

3. Kết luận

Trong giai đoạn nền kinh tế Việt Nam đang dần phục hồi, việc các doanh nghiệp có nhu cầu thích nghi với hoàn cảnh sản xuất kinh doanh mới mang tính chất sống còn với sự phát triển của doanh nghiệp. Giai đoạn phát triển ảo, với việc đầu tư dàn trải, chạy theo lợi ích ngắn hạn không còn phù hợp với hiện tại. Trong điều kiện hiện nay, tái cơ cấu hoạt động sản xuất là một nhiệm vụ trọng tâm của các doanh nghiệp, việc ứng dụng mô hình quản trị tiên tiến, đã được kiểm chứng trên thế giới vào quá trình tái cơ cấu doanh nghiệp sẽ góp phần đẩy nhanh quá trình này, đồng thời cũng tiết kiệm được một khoản lớn chi phí cho cấu trúc bộ máy quản lý.

Việc thay đổi hoàn toàn mô hình quản trị của doanh nghiệp không thể thực hiện được trong khi vẫn phải duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh. Do vậy, việc lựa chọn ứng dụng mô hình quản trị phù hợp, để triển khai trong quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp là một giải pháp tổng thể và toàn diện giúp doanh nghiệp tháo gỡ những khó khăn về nhân sự, chi phí và thời gian đối với thay đổi mô hình quản trị của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức và hệ thống lớn, phức tạp, đa dạng, muốn tái cơ cấu cần phải dựa trên nền tảng quản trị hiện có của doanh nghiệp, việc thay đổi và phá bỏ hoàn toàn mô hình quản trị hiện có là không khả thi, việc xây dựng và triển khai mô hình quản trị dựa trên các yếu tố sẵn có là cần thiết, cần nhấn mạnh tính kế thừa trong quá trình triển khai mô hình mới. Việc ứng dụng Mô hình SOA không bắt buộc các doanh nghiệp phải phá bỏ hết các hệ thống cũ, SOA sẽ tận dụng lại các điều kiện sẵn có của doanh nghiệp thông qua việc đưa ra một kiến trúc quản trị liên kết các phòng, ban bộ phận trong doanh nghiệp một cách hiệu quả nhất. Cần lưu

ý, điều kiện tiên quyết của việc ứng dụng Mô hình EA là xây dựng một hệ thống quản trị hoàn toàn mới cho doanh nghiệp.

Trong quá trình tái cơ cấu doanh nghiệp, ứng dụng Mô hình quản trị EA hoặc SOA giúp nâng cao khả năng tương tác giữa các bộ phận phòng ban sau quá trình tinh gọn bộ máy, thu gọn lĩnh vực sản xuất kinh doanh và đầu tư. Tuy nhiên, do đặc điểm cũng như yêu cầu, nên việc ứng dụng Mô hình SOA giúp quá trình tái cấu trúc diễn ra nhanh chóng, trên toàn bộ mọi lĩnh vực của doanh nghiệp trong khi vẫn duy trì hoạt động của doanh nghiệp. Việc ứng dụng Mô hình EA cần phải

phá bỏ gần như toàn bộ hệ thống quản trị hiện có của doanh nghiệp, cần sự đầu tư rất lớn về thời gian và tiền bạc, ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp thực hiện tái cấu trúc.

Tùy thuộc điều kiện nhân lực và tài chính, quy mô, ngành nghề của mình, mà các doanh nghiệp ở Việt Nam trong quá trình tái cấu trúc và hội nhập với quốc tế. Các doanh nghiệp có thể lựa chọn một mô hình quản trị tổng thể EA để thay đổi toàn bộ hệ thống, hoặc cũng có thể ứng dụng Mô hình SOA trên cơ sở kế thừa và tận dụng các yếu tố sẵn có của doanh nghiệp♦

Tài liệu tham khảo:

1. Bieberstein Norbert (2009): *Service-Oriented Architecture (SOA) Compass: Business Value, Planning, and Enterprise Roadmap*, Pearson Education.
2. Dirk Krafzig, Karl Banke, Dirk Slama. (2005): *Enterprise SOA: Service-oriented Architecture Best Practices*, Prentice Hall Professional.
3. IBM (2013): *SOA Policy*, Developer Works.
4. Marks, Eric and Bell, Michael (2006): *Service-oriented Architecture: A planning and implementation Guide for Business and Technology*. John Wiley & Sons, Inc.
5. Michael Rosen, Boris Lublinsky, Kevin T. Smith, Marc J. Balcer. (2012): *Applied SOA: Service - Oriented Architecture and Design Strategies*, John Wiley & Sons.
6. Minoli, Daniel (2008): *Enterprise Architecture A to Z: Frameworks, Business Process Modeling, SOA, and Infrastructure Technology*, Taylor & Francis.
7. Nicolai M. Josuttis (2007): *SOA in Practice – The Art of Distributed System Design*. O'Reilly.
8. Overview of Enterprise Architecture work in 15 countries. http://www.vm.fi/vm/en/04_publications_and_documents/01_publications/04_public_management/20071102Overvi/FEAR_ENGLANTI_kokonaan.pdf
9. Shankar Kambhampaty (2008): *Service-oriented Architecture for Enterprise Applications*, Wiley India.