QUÁ TRÌNH SẮP XẾP, ĐỔI MỚI, PHÁT TRIỂN VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA NÔNG TRƯỜNG QUỐC DOANH TỪ NĂM 1955 ĐẾN NĂM 2015 (QUA TRƯỜNG HỢP NÔNG TRƯỜNG ĐỒNG GIAO)

PHẠM THỊ VƯỢNG*

1. Đặt vấn đề

Trong thời kỳ bao cấp, kế hoạch hóa (1955-1986), nông trường quốc doanh có vị trí quan trọng trong nền kinh tế nông nghiệp Việt Nam. Chủ tịch Hồ Chí Minh khẳng định "Nông nghiệp xã hội chủ nghĩa lại phải tiến bằng hai chân, tức là hợp tác xã nông nghiệp và nông trường quốc doanh quy mô lớn" (1). Khi mới ra đời, nông trường quốc doanh từng được kỳ vọng là "đầu tàu" đưa nền nông nghiệp lên sản xuất lớn xã hội chủ nghĩa; là "tấm gương", là "trường học" đối với hợp tác xã; là lực lượng chính trong việc đưa nông dân vào con đường làm ăn tập thể. Nhưng trên thực tế, hiệu quả kinh tế của nông trường quốc doanh đã không được như kỳ vọng. Nông trường quốc doanh thường xuyên không nộp đủ chỉ tiêu Nhà nước giao. Hàng năm, Nhà nước phải bù lỗ cho nông trường. Vì vậy, sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của nông trường quốc doanh là yêu cầu được đặt ra ngày càng bức thiết. Từ khi đất nước tiến hành công cuộc Đổi mới (năm 1986), nông trường quốc doanh từng bước chuyển mình, thực hiện sắp xếp, đổi mới cơ chế quản lý và phương thức hoạt động sản xuất, kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

Nghiên cứu về nông trường quốc doanh ngày càng dành được sự quan tâm hơn với tư cách là một chủ thể độc lập, ngày càng có nhiều hơn những bài viết, luận văn, luận án nghiên cứu chuyên sâu về nông trường quốc doanh. Tuy nhiên, những nghiên cứu đó chưa làm rõ quá trình sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của nông trường quốc doanh. Với bài viết này, chúng tôi sẽ làm rõ sự đổi mới tư duy của Đảng, không chỉ trong sắp xếp, đổi mới làm thay đổi hình thức tổ chức quản lý nông trường, mà còn thay đổi căn bản trong phương thức hoạt động, cơ chế quản lý và quản trị doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của các công ty nông nghiệp. Chúng tôi lấy thực tiễn từ Nông trường Đồng Giao (nay là Công ty Đồng Giao) một trong những điển hình để làm rõ về việc thay đổi phương thức hoạt động, cơ chế quản lý và quản trị doanh nghiệp, đem lại hiệu quả kinh tế của nông trường quốc doanh.

2. Sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của nông trường quốc doanh

Nông trường quốc doanh được xây dựng từ năm 1955, sau khi Hội nghị Trung ương lần thứ 7 mở rộng (Khóa II) họp và ra quyết định "bắt đầu xây dựng nông trường quốc

*TS. Viện Sử học, Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

doanh để thí nghiệm và làm kiểu mẫu cho nông dân" (2). Khi mới ra đời, nông trường được Nhà nước giao ba nhiệm vụ: Sản xuất cung cấp một phần quan trọng sản phẩm nông nghiệp cho Nhà nước; Gương mẫu đối với hợp tác xã và tích luỹ vốn để tái sản xuất mở rộng (3). Tính đến năm 2015, quá trình phát triển của nông trường trải qua hai thời kì chính: thời kì bao cấp, kế hoạch hóa 1955-1986 và thời kì đổi mới từ sau năm 1986 đến nay.

Thời kì bao cấp, kế hoạch hóa (1955-1986), quá trình phát triển của nông trường chia làm hai giai đoạn, mỗi giai đoạn gắn liền với các nhiệm vụ, mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Giai đoạn 1955-1975, nông trường quốc doanh được thành lập và phát triển nhằm thực hiện các nhiệm vụ chính: 1- Sản xuất giống cây trồng, vật nuôi; đưa tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất nông nghiệp; 2- Khai hoang mở rộng diện tích canh tác ở các vùng đất mới, phát triển sản xuất nông sản hàng hoá, nguyên liệu cho công nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu trong nước và cho xuất khẩu, góp phần tích luỹ cho công nghiệp hoá; 3- Làm trung tâm xây dựng các vùng kinh tế mới, nông thôn mới; kết hợp kinh tế và an ninh, quốc phòng ở những vùng xung yếu, khó khăn. Từ năm 1955 đến năm 1975, ở miền Bắc đã xây dựng được 115 nông trường quốc doanh trải dài từ Tây Bắc cho đến Vĩnh Linh. Giai đoạn 1976-1986, nông trường quốc doanh phát triển mạnh mẽ cả về quy mô và số lượng. Sau ngày giải phóng miền Nam (30-4-1975), Nhà nước đã tiếp nhận và mở rộng 120 đồn điền cao su, cà phê ở các tỉnh vùng Đông Nam Bộ và Tây Nguyên, đồng thời thành lập hàng trăm nông trường quốc doanh ở các tỉnh phía Nam. Nông trường quốc doanh được xây dựng rộng rãi trên phạm vi cả nước. Đến năm 1986, cả nước có 457 nông trường quốc doanh, quản lý khoảng 1,2 triệu ha đất, trong đó 228 nông trường do Trung ương quản lý (4) và 229 nông trường do địa phương quản lý.

Nhìn chung, các nông trường quốc doanh đã có những đóng góp tích cực vào sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội, giải quyết việc làm, cải thiện đời sống cho đồng bào dân tộc; góp phần giữ vững quốc phòng - an ninh, nhất là ở vùng biên giới, vùng sâu, vùng xa, ổn định chính trị, bảo đảm trật tự an toàn xã hội, trên địa bàn khu vực nông thôn, miền núi. Nhiều nông trường quốc doanh đã trở thành nòng cốt phát triển một số ngành hàng nông sản quan trọng; tạo điều kiện để hình thành và phát triển vùng sản xuất nguyên liệu tập trung, tạo thuận lợi cho xây dựng cơ sở chế biến nông sản. Một số nông trường quốc doanh đã làm tốt vai trò trung tâm kinh tế - kỹ thuật, ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ, cung cấp giống cây trồng, giống vật nuôi, chế biến nông sản cho nông dân trong vùng. Các nông trường quốc doanh cũng có những đóng góp tích cực trong xây dựng cơ sở hạ tầng, hình thành các thị trấn, thị tứ, trung tâm kinh tế - xã hội trên địa bàn; góp phần làm thay đổi diện mạo nông thôn, vùng sâu, vùng xa, vùng biên giới, vùng đồng bào dân tộc thiểu số. Bên cạnh những đóng góp đó, nông trường quốc doanh còn tồn tại nhiều hạn chế, trong đó đáng chú ý nhất là tình trạng hoạt động sản xuất, kinh doanh không hiệu quả và công tác quản lý đất đai còn nhiều yếu kém, gây ra tình trạng lãng phí tài nguyên đất. Vì vậy, yêu cầu đặt ra là nông trường quốc doanh cần phải gắn với quá trình sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của nông trường.

Từ sau Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VI (tháng 12-1986), đất nước bước vào thời kì đổi mới. Nông trường quốc doanh cũng

từng bước thực hiện sắp xếp, đổi mới cả về tổ chức, quản lý và nội dung, phương thức hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh của các nông trường quốc doanh. Quá trình sắp xếp, đổi mới nông trường quốc doanh trải qua các giai đoạn sau: Giai đoạn 1987- 2003, giai đoạn 2004-2013 và giai đoạn từ năm 2014 đến năm 2015.

Giai đoạn 1987- 2003, các nông trường quốc doanh thực hiện việc đăng ký, sắp xếp, đổi mới nội dung, phương thức hoạt động theo Nghị định số 388/1991/HĐBT "Ban hành quy chế về thành lập và giải thể doanh nghiệp Nhà nước". Các nông trường quốc doanh thực hiện việc đăng ký, chuyển đổi sang hình thức doanh nghiệp Nhà nước; thực hiện quyền tự chủ của doanh nghiệp, quyền quyết định tổ chức sản xuất, kinh doanh của giám đốc doanh nghiệp, giao khoán sử dụng đất vào mục đích sản xuất nông nghiệp. Sau khi sắp xếp lại, cả nước còn 314 nông trường, trong đó, các Tổng công ty quản lý 134 đơn vị, các địa phương quản lý 180 đơn vị (5). Sau khi thực hiện việc sắp xếp, đổi mới các nông trường đã có sự thay đổi quan trọng, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, tạo công ăn việc làm và thu nhập cho người lao động... Tuy nhiên, do là loại hình tổ chức kinh tế đặc thù, chủ yếu hoạt động ở vùng sâu, vùng xa khó khăn; năng lực cán bộ và người lao động hạn chế, thiếu năng động trong tổ chức quản lý, điều hành sản xuất, kinh doanh, nên hiệu quả sản xuất, kinh doanh của nhiều nông trường quốc doanh còn thấp, nhiều nơi buông lỏng quản lý và sử dụng đất.

Giai đoạn 2004-2013, các nông trường quốc doanh tiến hành sắp xếp, đổi mới theo Nghị quyết số 28-NQ/TW của Bộ Chính trị ban hành ngày 16-6-2003, về tiếp tục sắp xếp, đổi mới và phát triển nông, lâm trường quốc doanh. Theo đó, những nông trường quốc doanh chuyên canh cây lâu năm tiếp tục củng cố, mở rộng cơ sở chế biến. Những nông trường quốc doanh sản xuất cây hàng năm và chăn nuôi chuyển đổi theo hướng tổ chức lại sản xuất gắn với cơ sở chế biến, sản xuất giống. Những nông trường nhiều năm làm ăn thua lỗ, hoạt động không hiệu quả buộc phải giải thể. Tiếp đó, ngày 22-9-2004, Chính phủ ban hành Nghị định số 170/2004/NĐ-CP về sắp xếp, đổi mới và phát triển nông trường quốc doanh; Nghị định số 25/2010/NĐ-CP, ngày 19-3-2010, về chuyển đổi công ty Nhà nước thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên và tổ chức quản lý công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu; Nghị định 59/2011/NĐ-CP, ngày 18-7-2011, về chuyển doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành công ty cổ phần. Năm 2012, cả nước có 186 nông trường quốc doanh triển khai thực hiện Nghị quyết số 28-NQ/TW, xuống còn 145 doanh nghiệp nông nghiệp, trong đó 105 công ty chuyển đổi thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu và hoạt động theo *Luật doanh nghiệp*, 37 công ty cổ phần, 02 công ty chuyển đổi, thành lập công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên (6), 01 công ty liên doanh (7) (giảm 40 đơn vị, trong đó giải thể 22 đơn vị, hạ cấp 18 đơn vị). Cộng với 55 đơn vị, tổ chức, doanh nghiệp (8) không thực hiện sắp xếp theo Nghị quyết số 28-NQ/TW, đến tháng 12-2012, cả nước có 200 đơn vị, doanh nghiệp nông nghiệp (9).

Giai đoạn từ năm 2014 đến năm 2015: Ngày 12-3-2014, Bộ Chính trị thông qua Nghị quyết số 30-NQ/TW về tiếp tục sắp xếp, đổi mới và phát triển, nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty nông, lâm nghiệp. Tiếp đến, ngày 17 tháng 12 năm 2014, Chính phủ ban hành Nghị định số

118/2014/NĐ-CP về sắp xếp, đổi mới và phát triển, nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty nông, lâm nghiệp. Theo đó, Nhà nước tiếp tục duy trì, củng cố, phát triển các công ty nông nghiệp nắm giữ 100% vốn nhà nước đối với các công ty nông nghiệp ở vùng chiến lược, vùng biên giới, vùng sâu, vùng xa gắn với nhiệm vụ quốc phòng, an ninh; chuyển công ty nông nghiệp Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ thành công ty cổ phần; thành lập công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên; giải thể các công ty kinh doanh không hiệu quả, thua lỗ kéo dài, các công ty thực hiện khoán trắng, giao khoán đất nhưng không quản lý được đất đai và sản phẩm, các công ty có quy mô nhỏ. Những công ty bị giải thể do sản xuất, kinh doanh không hiệu quả sẽ phải bàn giao diện tích đất nông nghiệp về cho địa phương quản lý.

Như vậy, từ 457 nông trường quốc doanh (năm 1986), sau một quá trình tiến hành sắp xếp, đổi mới, đến năm 2012, cả nước có 200 đơn vị, doanh nghiệp nông nghiệp; giải thể và hạ cấp 257 đơn vị, doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả. Đến sau năm 2015, Đảng và Nhà nước vẫn tiếp tục có những sửa đổi, bổ sung các văn bản, nghị định trong quá trình thực hiện sắp xếp, đổi mới các công ty nông nghiệp.

Những văn bản đó là cơ sở pháp lý để các nông trường quốc doanh tiến hành sắp xếp, đổi mới tổ chức, quản lý và nội dung, phương thức hoạt động sản xuất, kinh doanh cho phù hợp với tình hình thực tiễn và xu thế hội nhập của đất nước. Ngoài những nông trường quốc doanh hoạt động kém hiệu quả, tuyên bố giải thể, các nông trường quốc doanh còn lại thực hiện chuyển đổi thành các Công ty, sau đó là Công ty Cổ phần. Trong số đó, Nông trường Đồng Giao (nay là Công ty Cổ phần thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao) là một trong những điển hình tiêu biểu về sự sắp sếp, đổi mới để hội nhập và phát triển.

3. Trường hợp Nông trường Đồng Giao

Nông trường Đồng Giao trong thời kỳ bao cấp, kế hoạch hóa (1955-1986)

Tháng 3-1955, tại Hội nghị Trung ương lần thứ 7 (Khóa II), Trung ương Đảng chủ trương "bắt đầu xây dựng nông trường quốc doanh để thí nghiệm và làm kiểu mẫu cho nông dân" (10). Theo đó, ngày 5-11-1955, Bộ Nông lâm ra quyết định thành lập Nông trường quốc doanh Đồng Giao, trên cơ sở cải tổ Doanh điền quốc gia Hữu Viện (11). Sau ngày nhận quyết định thành lập, tập thể Doanh điền Hữu Viện nhanh chóng chuẩn bị những điều kiện cần thiết để tiến tới xây dựng nông trường. Ngày 26-12-1955, Nông trường quốc doanh Đồng Giao chính thức được thành lập và đi vào hoạt động.

Nông trường Đồng Giao nằm trên vùng đất Tam Điệp (Ninh Bình), vừa có đồng bằng, vừa có núi đá tai bèo cheo leo hiểm trở, vừa có những vạt đồi đất đỏ. Nơi đây, khí hậu khắc nghiệt, nắng mưa thất thường, dân cư thưa thớt. Địa hình Đồng Giao không bằng phẳng, đất đai khô cằn, chỉ dựa vào sức người cũng khó khai phá được vùng đất này. Năm 1955, nhận được sự viện trợ máy móc của Liên Xô như máy C100, C80, DT54, MTZ, công nhân viên nông trường tiến hành khai hoang, mở rộng diện tích sản xuất. Diện tích đất canh tác cũng tăng nhanh, từ 47 ha (năm 1955) lên 2.000 ha (năm 1965) và 5.000 ha (năm 1975) (12). Ngoài lực lượng bộ đội chuyển ngành và cán bộ, đồng bào miền Nam tập kết ra miền Bắc thời kì đầu thành lập nông trường, sau 1975, lực lượng lao động của nông trường chủ yếu là lao động tại địa

phương và khu vực xung quanh. Số lượng công nhân nông trường từ 40 công nhân (năm 1955) tăng lên gần 3.000 công nhân (năm 1975), đến năm 1985, nông trường có 1.350 công nhân (13).

Thời kì đầu, cây trồng chính của nông trường Đồng Giao là cà phê. Ngoài ra, nông trường trồng lúa và các cây công nghiệp khác. Sau một thời gian tìm tòi, thử nghiệm với nhiều loại cây trồng khác nhau, từ năm 1972, cây dứa được trồng đại trà với diện tích lớn. Những năm sau đó, dứa và cà phê là hai cây trồng chuyên canh của Nông trường Đồng Giao. Diện tích trồng dứa ngày càng được mở rộng và sản lượng ngày càng tăng. Năm 1975, nông trường Đồng Giao thu được 333 tấn dứa, đến năm 1977, nông trường Đồng Giao thu được 2.000 tấn dứa, năm 1978 là 2.967 tấn dứa và năm 1982 là 4.823 tấn dứa (14). Cây dứa dần chiếm ưu thế và trở thành "biểu tượng" của Nông trường Đồng Giao. Ngoài ra, nông trường còn chăn nuôi bò và lợn. Khi dứa trở thành cây trồng chính của Đồng Giao, nông trường tập trung phát triển theo hướng chế biến dứa xuất khẩu. Ngày 22-3-1978, Phó Thủ tướng Lê Thanh Nghị đã kí quyết định đầu tư xây dựng Nhà máy dứa lạnh đông xuất khẩu có công suất 5.000 tấn sản phẩm/năm, vốn đầu tư 5.329.000 đồng. Sản phẩm chế biến từ dứa ngày một tăng: Năm 1979, sản phẩm dứa đông lạnh làm ra là 198 tấn, đến năm 1982 đạt 458 tấn và năm 1986 sản xuất được 1.035 tấn dứa đông lạnh. Sản phẩm dứa cung cấp cho thị trường trong nước và xuất khẩu, chủ yếu là xuất khẩu sang Liên Xô (15). Đến năm 1985, Nông trường Đồng Giao tách thành 2 nông trường: Nông trường Đồng Giao I và Nông trường Đồng Giao II. Nông trường Đồng Giao I thuộc địa phận thị xã Tam Điệp (16), diện tích đất tự nhiên là 4.321 ha, nhiệm vụ chính là trồng dứa; Nông trường Đồng Giao II thuộc địa phận huyện Nho Quan (17) với tổng diện tích đất tự nhiên là 1.936 ha, nhiệm vụ chính là sản xuất cây, con giống, cùng trực thuộc Công ty rau quả Trung ương.

Có thể nói, ở giai đoạn 1955-1986, Đồng Giao là một trong số ít nông trường quốc doanh xác định hướng đi là tập trung xuất khẩu nông sản chế biến. Đến thời điểm năm 1986, trong khi nhiều nông trường quốc doanh khác trong cả nước hoạt động cầm chừng với số lượng công nhân ít ỏi, thì Nông trường Đồng Giao vẫn duy trì được nhịp độ sản xuất với số lượng công nhân trên 1.000 người. Tại thời điểm đó, Nhà máy dứa lạnh đông xuất khẩu ở Đồng Giao được coi là dây chuyền sản suất, chế biến hiện đại.

Tuy nhiên, cũng như giống như các nông trường quốc doanh trong cả nước ở giai đoạn này, cơ chế quản lý, tổ chức hoạt động của Nông trường Đồng Giao có đầy đủ những đặc trưng của thời kỳ bao cấp, kế hoạch hóa. Nông trường Đồng Giao là xí nghiệp nông nghiệp quốc doanh, được Nhà nước đầu tư vốn và tổ chức sản xuất, kinh doanh theo kế hoạch của Nhà nước. Về quản lý, Ban lãnh đạo, đứng đầu là Giám đốc Nông trường có nghĩa vụ chỉ đạo thực hiện để hoàn thành các chỉ tiêu được Nhà nước giao hàng năm. Cán bộ nông trường do Nhà nước bổ nhiệm, điều động và bãi miễn. Họ được trả lương theo chế độ của Nhà nước. Về tổ chức sản xuất, Nông trường Đồng Giao tổ chức sản xuất theo kế hoạch của Nhà nước. Hàng năm, Nhà nước xét duyệt các chỉ tiêu, từ chỉ tiêu số vốn đầu tư, cơ sở vật chất đến chỉ tiêu kế hoạch sản xuất (chỉ tiêu về cây trồng, vật nuôi, chỉ tiêu về sản lượng, chỉ tiêu giao nộp sản phẩm…). Nông trường Đồng Giao tổ chức sản xuất hoàn toàn theo chỉ tiêu kế hoạch Nhà nước giao cho (18). Về sở hữu sản phẩm, toàn bộ sản phẩm Nông trường Đồng

Giao làm ra đều thuộc sở hữu Nhà nước. Hàng năm, Nông trường Đồng Giao có nhiệm vụ giao nộp sản phẩm cho Nhà nước theo chỉ tiêu đã quy định. Về phân phối sản phẩm, sản phẩm của Nông trường Đồng Giao do Nhà nước điều động, phân phối. Nhà nước quyết định giá thu mua sản phẩm, nếu giá thành kế hoạch của nông trường thấp hơn giá chỉ đạo thu mua của Nhà nước, thì phần chênh lệch nộp cho Nhà nước; nếu giá thành kế hoạch của nông trường cao hơn giá chỉ đạo thu mua của Nhà nước, Nhà nước sẽ bù lỗ. Nông trường Đồng Giao cũng giống như các nông trường quốc doanh trong cả nước chịu sự chi phối mạnh mẽ bởi cơ chế quản lý mang tính hành chính của Nhà nước. Mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh đều theo mệnh lệnh hành chính và kế hoạch của Nhà nước, lỗ thì Nhà nước bù lỗ, lãi thì Nhà nước hưởng. Nhìn chung, suốt thời kì bao cấp, kế hoạch hóa, Nhà nước thường xuyên phải bù lỗ cho Nông trường Đồng Giao nói riêng và các nông trường quốc doanh trong cả nước nói chung do không hoàn thành chỉ tiêu giao nộp cho Nhà nước.

Nông trường Đồng Giao trong thời kỳ đổi mới từ năm 1986 đến năm 2015

Năm 1986, Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VI của Đảng diễn ra, mở ra thời kì đổi mới sâu sắc và toàn diện đất nước. Trước yêu cầu sắp xếp, đổi mới nông trường quốc doanh, Nông trường Đồng Giao cũng thực hiện sắp xếp, đổi mới tổ chức, quản lý và nội dung, phương thức hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Về sắp xếp, đổi mới tổ chức, quản lý, Nông trường Đồng Giao từng bước chuyển đổi từ mô hình nông trường quốc doanh sang hình thức xí nghiệp, công ty, công ty cổ phần; từ một nông trường trở thành một doanh nghiệp; từ phương thức quản lý theo cơ chế hành chính, bao cấp sang quản lý theo cơ chế kinh tế thị trường. Ngày 28-01-1993, Nông trường Đồng Giao thực hiện chuyển đổi thành *Xí nghiệp Công Nông nghiệp Đồng Giao (*gọi tắt là Xí nghiệp Đồng Giao*)*. Đây được coi là bước chuyển mình, thay đổi cho phù hợp với thời cuộc của nông trường, từ một nông trường trở thành một xí nghiệp, một doanh nghiệp. Đến tháng 12-1997, Xí nghiệp Đồng Giao được Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn ra quyết định đổi thành *Công ty Thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao* (gọi tắt là Công ty Đồng Giao). Sự kiện này đánh dấu việc Công ty Đồng Giao đã bắt nhịp với nền kinh tế thị trường, từng bước tham gia vào quá trình hội nhập quốc tế. Có thể nói, đây là bước đổi mới rất lớn về tư duy và hoạt động của tập thể lãnh đạo và công nhân Công ty Đồng Giao.

Không chỉ đơn thuần là việc thay đổi tên gọi, Công ty Đồng Giao dần đổi mới trong cơ chế quản lý, nhanh chóng thích nghi với cơ chế kinh tế thị trường. Ban lãnh đạo công ty đã chủ động, mạnh dạn tìm hướng đi phù hợp, xác định mục tiêu của công ty là sản xuất đồ đóng hộp, xuất khẩu nông sản. Công ty Đồng Giao tự chủ về tài chính và tự quyết các hoạt động sản xuất, kinh doanh dựa trên nhu cầu của thị trường. Thực hiện Nghị quyết số 28-NQ/TW của Bộ Chính trị, ngày 1-6-2006, đánh dấu sự kiện công ty chuyển đổi thành công sang mô hình công ty cổ phần với tên gọi *Công ty Cổ phần thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao Giao* (gọi tắt là Công ty Đồng Giao). Đây là bước chuyển đổi quan trọng về chất, đánh dấu bước phát triển mới của công ty. Công ty Đồng Giao không còn là một doanh nghiệp quốc doanh (doanh nghiệp Nhà nước) được Nhà nước bao cấp vốn đầu tư, mà là một

công ty cổ phần. Vốn của công ty do các cổ đông đóng góp. Lợi nhuận của công ty gắn chặt với lợi ích của cổ đông, của người tham gia sản xuất.

Bộ máy lãnh đạo của công ty cũng có những thay đổi. Mô hình lãnh đạo nông trường trước đây là Ban lãnh đạo nông trường, gồm Giám đốc nông trường và 2 Phó Giám đốc nông trường được thay bằng Hội đồng quản trị, gồm 7 người và Ban Giám đốc điều hành, gồm 3 người. Nếu Ban Giám đốc nông trường do Nhà nước bổ nhiệm, điều động và bãi miễn, thì thành viên của Hội đồng quản trị do Đại hội cổ đông bầu ra, Ban Giám đốc điều hành do Hội đồng quản trị bầu.

Về đổi mới phương thức hoạt động sản xuất, kinh doanh, Nông trường Đồng Giao chuyển từ sản xuất, kinh doanh theo cơ chế bao cấp sang hoạt động sản xuất, kinh doanh theo cơ chế thị trường. Trước hết là về giao khoán, trong quá trình thực hiện đổi mới phương thức hoạt động sản xuất, kinh doanh, Ban lãnh đạo Nông trường Đồng Giao cũng tiến hành giao khoán đến người sản xuất theo đúng tinh thần, chủ trương của Đảng, bắt đầu khoán sản phẩm cho đến khoán toàn bộ. Tháng 2-1988, Nông trường Đồng Giao I chọn Đội Đền Dâu và Đội Thống Nhất để tiến hành chia đất, giao khoán sản phẩm. Mỗi đội lại thử nghiệm một mô hình riêng: Đội Thống Nhất với mô hình giao cho mỗi công nhân canh tác từ 10 ha trở lên; còn Đội Đền Dâu lại chia nhỏ cho mỗi công nhân 1 ha. Qua quá trình thử nghiệm, mô hình khoán ở Đội Đền Dâu đã thu được kết quả tốt, vượt khoán 130 tấn dứa. Từ đó, mô hình của Đội Đền Dâu nhanh chóng được mở rộng thực hiện đại trà trên toàn bộ nông trường. Đảng ủy và Ban Giám đốc nông trường thực hiện giao khoán đất cho cán bộ, công nhân nông trường, mỗi người 0,5 ha (19). Ngày 04-01-1995, Nghị định 01/CP về việc giao khoán sử dụng đất vào mục đích sản xuất nông nghiệp, lâm nghiệp, nuôi trồng thủy sản trong các doanh nghiệp nhà nước (20) của Chính phủ ra đời, hợp thức hóa việc giao khoán đất làm cơ cơ pháp lý để Đảng ủy và Ban Giám đốc Nông trường Đồng Giao hoàn thành việc giao khoán. Đến cuối năm 1995, toàn bộ 3.774 ha đất của nông trường đã giao cho 1.797 hộ gia đình trong thời gian 20 năm đối với cây hàng năm và 50 năm đối với cây lâu năm (21).

Năm 1993, nông trường Đồng Giao chuyển đổi thành Xí nghiệp Đồng Giao. Việc thay đổi tên gọi cũng đồng nghĩa với việc thay đổi phương thức hoạt động của nông trường. Xí nghiệp Đồng Giao lấy thị trường là yếu tố quyết định đến sản xuất hàng hóa nông sản. Ở thời kì bao cấp, kế hoạch hóa, Nông trường Đồng Giao trồng trọt, sản xuất theo mệnh lệnh hành chính của Nhà nước giao, thì đến thời kì kinh tế thị trường, Xí nghiệp Đồng Giao sản xuất, kinh doanh nông sản mà thị trường cần và có thể tiêu thụ, xuất khẩu được. Sau khi tìm hiểu thị trường, Xí nghiệp Đồng Giao đẩy mạnh hoạt động chế biến, vốn là thế mạnh của nông trường trước đây. Xí nghiệp Đồng Giao tập trung phát triển thành nhà máy sản xuất đồ hộp rau quả. Xí nghiệp đã đầu tư mua sắm các trang thiết bị hiện đại, xây dựng dây chuyền sản xuất đồ hộp rau quả với công suất 1.500 tấn/năm. Cùng với sản xuất dứa hộp, Xí nghiệp Đồng Giao còn mở rộng sản xuất dưa chuột, rau ngô, lạc tiên. Năm 1997, sau khi đổi tên là Công ty Thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao, công ty xác định mục tiêu sản xuất là phát triển công nghiệp chế biến rau quả để xuất khẩu, chế biến sản phẩm nông nghiệp thô thành hàng hóa công nghiệp tinh. Công ty tập trung trồng trọt và chế biến các loại rau quả

đóng hộp và sản phẩm rau quả tươi phục vụ nhu cầu tiêu dùng nội địa và xuất khẩu như: dứa lạnh, khoai môn Nhật, mơ lạnh, đậu tương lạnh, ngô ngọt, vải cô đặc, chuối,…

Trong quá trình sản xuất, tùy thuộc vào nhu cầu của thị trường, Công ty thường xuyên điều chỉnh sản lượng các loại sản phẩm hàng hóa cho phù hợp. Từ năm 1991, thị trường xuất khẩu truyền thống bị thu hẹp do sự sụp đổ của Liên Xô. Nông trường Đồng Giao thu hẹp diện tích trồng dứa, mở rộng diện tích trồng mía. Nông trường Đồng Giao là nơi cung cấp và là vùng nguyên liệu trọng yếu của các nhà máy mía đường trên cả nước. Nhưng từ năm 1997, thị trường mía đường của Việt Nam bắt đầu có biến động do tác động của thị trường thế giới. Đường sản xuất ra không bán được. Công ty Đồng Giao lại khôi phục cây dứa trở thành cây trồng chủ lực và sản phẩm chính. Ngoài những thị trường truyền thống là Nga và Đông Âu, Công ty Đồng Giao luôn tìm cách mở rộng thị trường tiêu thụ. Thông qua các hội chợ quốc tế, Công ty Đồng Giao đã quảng bá được sản phẩm DOVECO đến nhiều thị trường mới như Đức, Pháp, Mỹ, Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc…

Công ty Đồng Giao nhanh chóng nắm bắt xu hướng của thị trường, tích cực ứng dụng khoa học kỹ thuật, đổi mới công nghệ sản xuất. Năm 1999, sau khi được Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn phê duyệt dự án "Cải tạo nâng cấp và đổi mới thiết bị Nhà máy chế biến thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao, tỉnh Ninh Bình" với số vốn 32 tỷ đồng và đầu tư "Dự án xây dựng dây chuyền nước dứa cô đặc" với số vốn 66 tỷ đồng, công ty đã mua thiết bị dây chuyền sản xuất đồ hộp rau quả của Cộng hòa Liên bang Đức, công suất thiết kế 10.000 tấn sản phẩm/năm; mua dây chuyền sản xuất nước dứa cô đặc công suất 5.000 tấn sản phẩm/năm. Ngày 12-01-2002, Khu công nghiệp chế biến rau quả của Công ty Đồng Giao được khánh thành. Khu công nghiệp chế biến rau quả ở Công ty Đồng Giao được coi là dây chuyền sản suất, chế biến hiện đại nhất cả nước. Công ty Đồng Giao ngày càng trưởng thành lớn mạnh, sản phẩm làm ra ngày càng phong phú, đa dạng với khối lượng lớn. Sản phẩm của Công ty Đồng Giao vươn ra xuất khẩu thị trường trong nước và quốc tế. Năm 2002, công ty được nhận chứng chỉ quốc tế về tiêu chuẩn quản lý chất lượng sản phẩm ISO 9001 phiên bản 2000 (ISO 9001-2000) và chứng chỉ HACCP. Sự kiện này không chỉ khẳng định đẳng cấp quốc tế về chất lượng hàng hóa, mà hơn thế đây là mốc đánh dấu sự phát triển và hội nhập, là chìa khóa để sản phẩm mang nhãn mác DOVECO của công ty có thể vượt xa biên giới quốc gia, thâm nhập rộng khắp các vùng lãnh thổ trên toàn thế giới. Năm 2006, Công ty Đồng Giao tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng, máy móc hiện đại: đầu tư máy ép thủy lực 20 tấn nhằm tận dụng tối đa nguyên liệu dứa, tăng hiệu suất thu hồi lên trên 10%; đầu tư máy bóc vỏ vải, máy rửa lọ, máy rửa và phân loại dứa, máy vặn lắp lọ và máy ghép mí hộp hiện đại của hãng Angelus - Mỹ. Công ty cải tiến hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế như Kosher, FDA, SID, SGF, HACCP, ISO 9001-2008. Đầu năm 2010, Công ty Đồng Giao đã đầu tư xây dựng mới dây chuyền lạnh IQF với số vốn trên 3 tỷ đồng. Đến năm 2015, với chu trình sản xuất khép kín từ sản xuất nông nghiệp, công nghiệp chế biến và kinh doanh xuất nhập khẩu, Công ty Đồng Giao là một đơn vị chuyên sản xuất, kinh doanh

trong lĩnh vực rau quả, thực phẩm; đồng thời là một trong những trung tâm chế biến rau quả lớn hàng đầu của cả nước với hệ thống thiết bị dây chuyền chế biến hiện đại.

Phương thức sản xuất của Công ty Đồng Giao dần tiếp cận với nền sản xuất lớn, hiện đại trên thế giới. Về trồng trọt, công ty rất quan tâm đến quá trình canh tác của người nông dân. Sau khi kí hợp đồng thu mua nông sản với người nông dân, công ty cung cấp giống, phân bón, thuốc bảo vệ thực vật; cử cán bộ kỹ thuật của công ty theo sát, hướng dẫn người dân quy trình trồng, chăm sóc, bón phân, phun thuốc và cách thu hoạch. Các sản phẩm đạt chất lượng được công ty cam kết thu mua 100%. Vì vậy, nông sản của Công ty Đồng Giao không chỉ đạt chất lượng, năng suất, mà còn bảo đảm điều kiện về vệ sinh an toàn thực phẩm. Về chế biến, Công ty Đồng Giao rất chú trọng đầu tư máy móc, công nghệ hiện đại trong khâu chế biến. Công ty có 4 dây chuyền sản xuất hiện đại bao gồm: dây chuyền lạnh, dây chuyền đồ hộp, dây chuyền cô đặc và dây chuyền nước quả. Hệ thống sản xuất của công ty tuân thủ hệ thống quản lý chất lượng tiên tiến tạo ra những sản phẩm bảo đảm vệ sinh an toàn thực phẩm, có sức cạnh tranh mạnh. Về tiêu thụ, các sản phẩm của công ty trước khi xuất khẩu đều trải qua việc kiểm nghiệm tại các trung tâm kiểm nghiệm uy tín. Công ty áp dụng nghiêm ngặt vệ sinh an toàn thực phẩm trong tất cả các bước từ trồng trọt đến thu hoạch, chế biến. Công ty còn thành lập *Trung tâm nghiên cứu và kiểm định chất lượng rau quả, nông sản Đồng Giao* với nhiệm vụ kiểm tra, kiểm định chất lượng sản phẩm.

Về hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh, sau khi sắp xếp, đổi mới, hiệu quả sản xuất, kinh doanh của Công ty Đồng Giao đạt kết quả cao, lợi nhuận tăng. Cuối năm 1993, Xí nghiệp Đồng Giao đã cho ra mẻ sản phẩm dây chuyền đồ hộp đầu tiền với 10.810 kg dứa hộp, từ đó, sản lượng tăng dần hàng năm. Giống dứa mới Cayen cho năng suất và chất lượng cao được trồng thay thế cho giống dứa Queen với tỷ lệ chiếm 70% diện tích dứa của công ty. Giai đoạn 2000-2004, Công ty Đồng Giao đã trồng mới được 3.000 ha dứa đưa tổng diện tích trồng dứa lên 3.500 ha (22). Cùng với sản xuất dứa hộp, Công ty Đồng Giao mở rộng sản xuất các loại rau khác như: lạc tiên, dưa chuột, vải, gấc, rau chân vịt, rau ngô, mơ... Đến năm 2000, Công ty Đồng Giao sản xuất được 1.840 tấn rau quả, trong đó dứa hộp là 1.602 tấn; năm 2001, Công ty Đồng Giao sản xuất được 2.598 tấn sản phẩm các loại và năm 2005, Đồng Giao sản xuất được 6.473 tấn sản phẩm. Từ năm 2010, hàng năm, Công ty Đồng Giao tiêu thụ khoảng 200 ngàn tấn rau quả các loại và có thể xuất khẩu đạt 10 triệu USD/năm (23).

Công ty Đồng Giao không ngừng mở rộng vùng nguyên liệu đến nhiều tỉnh trong cả nước. Năm 2000, Nông trường Đồng Giao II sáp nhập với Công ty Thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao. Công ty còn liên kết với tỉnh Ninh Bình và nhiều tỉnh khác ở miền Bắc hình thành nên các vùng cung cấp nguyên liệu cho công ty. Đến năm 2015, vùng nguyên liệu của công ty được mở rộng đến các tỉnh miền Trung, miền Nam và khu vực Tây Nguyên. Công ty Đồng Giao có các hợp đồng thu mua nguyên liệu phục vụ sản xuất: Lạc tiên, dứa (Hà Giang); lạc tiên, mơ (Sơn La); gấc, vải (Hải Dương); vải (Bắc Giang); ngô ngọt, đậu tương, rau chân vịt (Thái Bình); ngô ngọt, rau chân vịt (Thanh Hóa); ngô ngọt, hành

(Nghệ An); dứa (Quảng Trị); lạc tiên (Lâm Đồng); lạc tiên, bơ (Gia Lai); xoài (Tiền Giang)... Hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty Đồng Giao ngày càng được mở rộng, không còn trong phạm vi giới hạn là thị xã Tam Điệp hay tỉnh Ninh Bình, mà đã mở rộng trên phạm vi cả nước. Không chỉ dừng lại ở việc mở rộng địa bàn thu mua nguyên liệu, Công ty Đồng Giao còn hướng tới xây dựng các trung tâm chế biến rau quả tại vùng nguyên liệu ở các tỉnh.

Tổng doanh thu của công ty ngày càng tăng. Tính đến thời điểm tháng 12-2004, doanh thu của công ty là 120 tỷ đồng, lợi nhuận đạt 250 triệu đồng, nộp ngân sách cho Nhà nước là 700 triệu đồng, kim ngạch xuất khẩu của công ty là 4,5 triệu USD (24). Những năm tiếp theo, kết quả sản xuất, kinh doanh của công ty liên tục tăng (*Xem bảng 1*).

lên 30 tỷ đồng (năm 2010), đặc biệt là lợi nhuận tăng nhanh từ 779 triệu đồng (năm 2006) lên 13 tỷ đồng (năm 2010). Công ty đã tạo việc làm cho hơn 1,2 nghìn lao động thường xuyên với mức lương bình quân 2,5 triệu/tháng/người (năm 2010), đó là chưa kể lao động thời vụ. Cổ tức của công ty tăng nhanh từ 8,5% (năm 2006) lên 15% (năm 2010). Công ty Đồng Giao là doanh nghiệp hoạt động sản xuất, kinh doanh có hiệu quả.

Đến năm 2015, sản phẩm của Công ty Đồng Giao đã chiếm lĩnh thị trường Bắc - Nam và là nhà phân phối chính cho các hệ thống siêu thị trên cả nước. Chỉ tính riêng sản phẩm ngô ngọt của Công ty chiếm khoảng 80% thị phần trong nước. Doanh số kinh doanh nội tiêu trung bình từ 80-100 tỷ/năm. Đối với thị trường thế giới, Công ty Đồng Giao là một trong những công ty đầu tiên đưa rau quả nông sản Việt Nam vào

Bảng 1: Một số kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Đồng Giao từ năm 2006 đến năm 2010

Nội dung	ĐVT	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Tổng doanh thu	*Tỷ đồng*	92	127	162	199	240
Kim ngạch XNK	*USD*	4.150.000	5.500.000	5.000.000	7.100.000	7.000.000
- Trong đó: Xuất khẩu	*USD*	3.474.847	4.563.757	4.071.112	4.937.051	4.500.000
Doanh thu bán hàng nội tiêu	*Tỷ đồng*	10.90	11.77	12.13	22.23	27
Lợi nhuận	*Triệu đồng*	779.86	3,911.5	8,016.8	9,713.2	13,333
Lao động	*Người*	1,237	1,171	1,205	1,205	1,205
Lương BQ/ng/tháng	*Đồng*	916.700	1.083.300	1.500.000	2.000.000	2.500.000
Nộp ngân sách	*Tỷ đồng*	2	5	20	29	30
Cổ tức	*%*		8.50	13.65	14.50	15.00

Nguồn: *55 năm Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao,* Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao xuất bản, 2010, tr. 59.

Nhìn Bảng 1 cho thấy, các chỉ số về kết quả sản xuất, kinh doanh của Công ty Đồng Giao nhìn chung đều tăng: Tổng doanh thu tăng từ 92 tỷ đồng (năm 2006) lên 240 tỷ đồng (năm 2010), nộp ngân sách cho Nhà nước tăng từ 2 tỷ đồng (năm 2006)

thị trường các nước: Mỹ, Đức, Pháp, Anh, Ba Lan, Bồ Đào Nha, Mông Cổ, Nga, Nhật… Công ty Đồng Giao cung cấp trung bình hơn 30.000 tấn rau quả các loại, đã ký hợp đồng với hơn 10 nhà máy phân phối Nhật Bản để cung cấp sản phẩm cho thị

trường Nhật Bản. Sản phẩm của công ty đã có mặt tại 40 quốc gia và vùng lãnh thổ. Kim ngạch xuất khẩu hàng năm tăng từ 3-4 lần, trung bình đạt trên 15 triệu USD/năm (25). Công ty Đồng Giao còn có văn phòng đại diện tại các thành phố lớn như Hà Nội, Hải Phòng, Hồ Chí Minh…

Từ một nông trường quốc doanh hoạt động kém hiệu quả trong suốt thời kì bao cấp, kế hoạch hóa giai đoạn 1955-1986, trải qua quá trình sắp xếp, đổi mới, đến 2015, Công ty Đồng Giao đã trở thành một trong 6 đơn vị dẫn đầu trong ngành sản xuất, chế biến, xuất khẩu rau quả lớn và hiện đại của cả nước. Công ty hình thành chuỗi sản xuất khép kín hiện đại với mô hình liên kết 4 nhà (Nhà nước - Nhà doanh nghiệp Nhà nông - Nhà khoa học). So với các công ty nông nghiệp chuyển đổi từ mô hình nông trường quốc doanh, Công ty Đồng Giao là một trong số rất ít công ty sản xuất, kinh doanh nông sản thành công. Công ty Đồng Giao xứng đáng là "con tàu kinh tế" của Tam Điệp (Ninh Bình) trong thời kì đổi mới.

4. Một số nhận xét

Sau khi sắp xếp, đổi mới nông trường quốc doanh, nhiều công ty nông nghiệp đã ổn định sản xuất, tích cực đầu tư phát triển vùng nguyên liệu, ứng dụng khoa học, kỹ thuật vào sản xuất, từng bước thực hiện quy hoạch sử dụng đất theo phương án sản xuất, kinh doanh. Trên địa bàn cả nước đã hình thành một số mô hình công ty hoạt động thực sự có hiệu quả: cây cà phê ở Tây Nguyên; cây cao su ở các tỉnh Đắk Lắk, Kon Tum, Gia Lai, vùng Đông Nam Bộ và duyên hải Nam Trung Bộ, Bắc Trung Bộ; cây mía ở Thanh Hóa, Nghệ An; dứa và cây ăn quả ở Ninh Bình, Hòa Bình, Thanh Hóa; cây lúa ở Nam Định, Cần Thơ, Kiên Giang; cây chè ở Lâm Đồng, Hà Tĩnh… Một số công ty chăn nuôi hình thành mô hình khép kín từ đầu tư vùng nguyên liệu, sản xuất gắn với chế biến và tiêu thụ sản phẩm như: Công ty sữa Lâm Đồng, Công ty sữa Mộc Châu, chuỗi Công ty thực phẩm TH Truemilk (ở Nghệ An, Thanh Hóa), mô hình chăn nuôi bò ở miền Trung... Một số công ty nông nghiệp thực hiện sản xuất kinh doanh tổng hợp, gắn sản xuất với chế biến và thị trường tiêu thụ nông sản đạt hiệu quả kinh tế cao, tạo được một số mô hình mới về công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông nghiệp, nông thôn. Đây có thể được coi là một số tín hiệu tích cực, là kết quả đáng ghi nhận của quá trình sắp xếp, đổi mới các nông trường quốc doanh trước đây và nay là các công ty nông nghiệp.

Trong số những công ty nông nghiệp đó, Công ty Đồng Giao được xem là một doanh nghiệp điển hình về việc sắp xếp, đổi mới tổ chức, quản lý và nội dung, phương thức hoạt động, từ mô hình nông trường quốc doanh trước đây, đem lại hiệu quả kinh tế cao. Trải qua những biến thiên, thăng trầm của tình hình thế giới và trong nước, Công ty Đồng Giao không ngừng vận động, từng bước chuyển mình cùng với những bước chuyển mình, phát triển đi lên của đất nước. Nó không đơn thuần là việc thay đổi tên gọi từ "nông trường" sang "công ty", mà là sự đổi mới về phương thức hoạt động, sự thay đổi về cơ chế quản lý và quản trị doanh nghiệp, tức là sự thay đổi cả về hình thức và nội dung. Đến năm 2015, Công ty Đồng Giao đã dần khẳng định được thương hiệu và vị thế của mình trên thương trường. Công ty Đồng Giao là một trong số ít các cơ sở chế biến rau quả lớn nhất Việt Nam và là mũi nhọn kinh tế của Tam Điệp và tỉnh Ninh Bình. Sản phẩm của Công ty Đồng Giao không chỉ có mặt rộng rãi ở thị trường

trong nước, mà còn cả thị trường quốc tế. Công ty giải quyết việc làm cho hàng nghìn lao động địa phương và khu vực lân cận. Đó là kết quả của cả quá trình sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty; là thành quả từ sự nhanh nhẹn, nhạy bén, mạnh dạn, quyết tâm, dám nghĩ, dám làm của Đảng ủy và tập thể Ban lãnh đạo Công ty Đồng Giao qua nhiều giai đoạn. Trong khi đó, trên thực tế, có không ít nông trường quốc doanh khác cũng thực hiện sắp xếp, chuyển đổi sang các công ty nông nghiệp nhưng hoạt động chưa thực sự hiệu quả, thì hướng đi của Công ty Đồng Giao có thể coi là tấm gương điển hình về việc chuyển đổi từ mô hình nông trường sang công ty nông nghiệp và là kinh nghiệm để các công ty khác học tập.

Từ hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty Đồng Giao nói riêng và một số công ty nông nghiệp nói chung càng khẳng định việc sắp xếp, đổi mới là đúng đắn và tất yếu, trong đó tiến hành giải thể những doanh nghiệp, công ty hoạt động sản xuất, kinh doanh không hiệu quả, gây lãng phí tài nguyên đất đai là cần thiết. Trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa đòi hỏi doanh nghiệp, công ty phải chủ động, nhanh nhẹn và nhạy bén để nắm bắt thị trường và có sự điều chỉnh, linh hoạt trong sản xuất, kinh doanh. Hiệu quả sản xuất, kinh doanh chính là thước đo của doanh nghiệp, công ty. Có như vậy, doanh nghiệp, công ty mới phát huy được ưu thế và nguồn lực để góp phần phát triển kinh tế - xã hội đất nước.

CHÚ THÍCH

(1). Hồ Chí Minh, *Toàn tập*, *tập 12, 1959-1960*, xuất bản lần thứ ba, Nxb. Chính trị Quốc gia Sự Thật, Hà Nội, 2011, tr. 6933.

(2). Đảng Cộng sản Việt Nam, *Văn kiện Đảng,* toàn tập, tập 16, năm 1955, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002, tr. 211.

(3). Bộ Nông trường. 1965. *Báo cáo chuyển hướng kinh tế và tổ chức của ngành nông trường quốc doanh,* hồ sơ số 47, TTLTQG III.

(4). Số nông trường quốc doanh Trung ương quản lý gồm các đơn vị sau: Bộ Nông nghiệp và Công nghiệp thực phẩm (nay là Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn) quản lý 92 nông trường, Bộ Quốc phòng quản lý 12 nông trường, Tổng cục cao su quản lý 124 nông trường và các địa phương.

- Năm 1982, Nhà nước chuyển một số đơn vị quân đội sang xây dựng kinh tế như Đoàn 331, 332, 333,359 ở Tây Nguyên, Đoàn 600 ở Đông Nam bộ và một số Trung đoàn Tây Nam Bộ và Tây Nguyên.

(5). Ủy ban Thường vụ Quốc hội, *Báo cáo kết quả giám sát việc thực hiện chính sách, pháp luật về quản lý và sử dụng đất đai tại các nông, lâm trường quốc doanh giai đoạn 2004 - 2014, số 958/BC-UBTVQH13, ngày 16-10-2015*, lưu tại Văn phòng Quốc hội.

(6). Là Công ty TNHH hai thành viên Sao Vàng - Lam Sơn; Công ty TNHH hai thành viên Hà Trung.

(7). Là Công ty chè Phú Đa.

(8). Đó là những đơn vị, công ty nông nghiệp thuộc Bộ Quốc phòng.

(9). Chính phủ, *Báo cáo Tình hình thực hiện chính sách, pháp luật về quản lý, sử dụng đất tại các nông, lâm trường quốc doanh giai đoạn 2004 - 2014, số 314/BC-CP, ngày 25-6-2015*, lưu tại Văn phòng Chính phủ.

(10). Đảng Cộng sản Việt Nam. 2002. *Văn kiện Đảng,* toàn tập, tập 16, năm 1955, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr. 211.

(11). Doanh điền quốc gia Hữu Viện vốn là đồn điền cũ của thực dân Pháp. Cách mạng tháng Tám 1945 thành công, Chính phủ tiếp quản và giao cho Bộ Nông lâm lập nên Doanh điền quốc gia vào năm 1949. Những ngày đầu, Doanh điền quốc gia Hữu Viện có khoảng 40 công nhân, chăm sóc và thu hoạch hơn 40 ha cà phê do thực dân Pháp để lại, chăn nuôi 200 con bò và trồng một số loại hoa màu.

(12). *55 năm Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao,* Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao xuất bản, 2010, tr. 90, 122 và tr. 21.

(13). *55 năm Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao,* Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao xuất bản, 2010, tr. 31.

(14). *55 năm Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao,* Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao xuất bản, 2010, tr. 26.

(15). *55 năm Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao,* Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao xuất bản, 2010, tr. 27 và tr. 30.

(16). Năm 1977, hợp nhất huyện Yên Mô và 10 xã huyện Yên Khánh thành huyện Tam Điệp. Tháng 7.1994, đổi tên huyện Tam Điệp trở về tên cũ Yên Mô.

(17). Năm 1977, tỉnh Ninh Bình hợp nhất với tỉnh Hà Nam thành tỉnh Hà Nam Ninh, 2 huyện Nho Quan và Gia Viễn lấy tên là huyện Hoàng Long. Năm 1981, huyện Hoàng Long tách thành 2 huyện Hoàng Long và Gia Viễn. Đến năm 1993, huyện Hoàng Long đổi thành huyện Nho Quan.

(18). Cơ quan chủ quản nông trường quốc doanh có thay đổi theo từng giai đoạn, lúc đầu là Bộ Nông lâm, sau đó là Bộ Nông trường, Ủy ban Nông nghiệp Trung ương…

(19). *55 năm Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao,* Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao xuất bản, 2010, tr. 39.

(20). Nghị định số 01/CP của Chính phủ về "việc giao khoán sử dụng đất vào mục đích sản xuất nông nghiệp, lâm nghiệp, nuôi trồng thủy sản trong các doanh nghiệp nhà nước". Đến ngày 8-11-2005, Nghị định số 135/NĐ-CP về "việc giao khoán đất nông nghiệp, đất rừng sản xuất và đất có mặt nước nuôi trồng thủy sản trong các nông trường quốc doanh, lâm trường quốc doanh" ra đời, thay thế cho Nghị định 01/CP.

(21). *55 năm Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao,* Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao xuất bản, 2010, tr. 40.

(22). Văn phòng Chủ tịch nước*, Báo cáo tóm tắt thành tích đề nghị Khen thưởng Huân chương Lao động hạng Nhất của Công ty Thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao,* hồ sơ số 3956, Trung tâm Lưu trữ Quốc gia III.

(23). *55 năm Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao,* Công ty thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao xuất bản, 2010, tr. 41, 42, 47, 51.

(24). Văn phòng Chủ tịch nước*, Báo cáo tóm tắt thành tích đề nghị Khen thưởng Huân chương Lao động hạng Nhất của Công ty Thực phẩm xuất khẩu Đồng Giao,* hồ sơ số 3956, Trung tâm Lưu trữ Quốc gia III.

(25).Https://baoninhbinh.org.vn/cong-ty-co-phan-thuc-pham-xuat-khau-dong-giao-60-nam-phat/d2016042509086140.htm, ngày 25/04/2016.