

LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ỔN ĐỊNH CỦA TRUNG TÂM HỌC LIỆU TRƯỜNG ĐẠI HỌC CẦN THƠ ĐẾN NĂM 2022

• Nguyễn Minh Chiến^(*), Bùi Văn Trịnh^(**)

Tóm tắt

Nghiên cứu đã tập trung phân tích thực trạng hoạt động của Trung tâm học liệu Trường Đại học Cần Thơ từ năm 2006 đến năm 2016. Từ các số liệu sơ cấp và thứ cấp đã thiết lập các ma trận IFE, EFE và từ đó làm cơ sở cho việc hình thành ma trận SWOT. Thông qua ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) đã hình thành bốn chiến lược cần thực hiện cho Trung tâm học liệu đến năm 2022 là: (1) Chiến lược phát triển dịch vụ, (2) Chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu, (3) Chiến lược phát triển nguồn nhân lực, và (4) Chiến lược hội nhập về phía trước. Trên cơ sở những chiến lược được lựa chọn tác giả đề ra giải pháp để thực hiện chiến lược được lựa chọn.

Từ khóa: Hoạch định chiến lược, phân tích SWOT, QSPM, Trung tâm học liệu.

1. Đặt vấn đề

Trung tâm học liệu Trường Đại học Cần Thơ (TTHL, ĐHCT) tiền thân là Thư viện trung tâm trực thuộc Trường Đại học Cần Thơ, được tổ chức Atlantic Philanthropies (AP) Mỹ tài trợ và đưa vào hoạt động từ tháng 4/2006 [2].

Với cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại, TTHL đã góp phần to lớn đối với sự nghiệp giáo dục và đào tạo, nghiên cứu và ứng dụng công nghệ thông tin, đổi mới phương pháp giảng dạy, nâng cao chất lượng giáo dục, khả năng tự học của sinh viên và khả năng nghiên cứu khoa học không những cán bộ, viên chức Trường ĐHCT mà còn cho tất cả bạn đọc trong vùng Đồng bằng sông Cửu Long, trong cả nước và sinh viên hay học viên trong mạng lưới các Trường Đại học uy tín, chất lượng Đông Nam Á gọi tắt là AUN.

Số lượng độc giả, số lượng tài liệu mượn TTHL phục vụ và hỗ trợ bạn đọc 10 năm qua được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 1. Số lượng độc giả, số lượng tài liệu mượn TTHL 10 năm

Năm học	Số lượng độc giả	Số lượng tài liệu mượn (Số vòng quay của sách)
2006 - 2007	587.380	1.762.140
2007 - 2008	610.952	2.209.509
2008 - 2009	746.496	2.239.488
2009 - 2010	680.148	2.058.444
2010 - 2011	368.930	1.106.790

(*) Trung tâm học liệu Trường Đại học Cần Thơ.

(**) Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ, Trường Đại học Cần Thơ.

2011 - 2012	325.459	300.830
2012 - 2013	284.334	207.319
2013 - 2014	321.351	161.955
2014 - 2015	370.205	184.394
2015 - 2016	355,724	128.994

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ báo cáo tại TTHL, 2016.

Nhìn vào Bảng 1 từng mốc thời gian và từng giai đoạn TTHL có sự phát triển và thay đổi trong các yếu tố để thích hợp với môi trường hiện tại.

Cụ thể từ mốc thời gian năm 2006 đến năm 2010 TTHL vẫn còn nguồn chi phí từ dự án của tổ chức tài trợ cho nên không thu phí dịch vụ của bạn đọc nhiều vì thế số lượng độc giả đến TTHL và số vòng quay của sách có tăng cao trung bình khoảng 600.000 lượt độc giả/năm đến TTHL và khoảng 2.000 tài liệu mượn/năm. Từ mốc thời gian 2010 đến 2016 dự án TTHL đã kết thúc bạn đọc đến TTHL bị thu phí sử dụng TTHL cho nên số lượng bạn đọc đến TTHL có giảm chỉ còn khoảng ½ số lượng độc giả của giai đoạn từ năm 2006 đến 2010, và số vòng quay của sách giảm mạnh là do một phần dự án số hóa TTHL đã được thực hiện bạn đọc có thể tham khảo tài liệu TTHL trên mạng internet ở bất cứ nơi nào hay tại nhà.

Sau 10 năm hoạt động, TTHL có những thuận lợi là được sự hỗ trợ tài chính từ Ban Giám hiệu Nhà trường, cán bộ - viên chức có ý thức cho sự phát triển tự học tập nâng cao trình độ, nghề nghiệp chuyên môn, hệ thống thông tin được quản lý tốt và khó khăn đáng kể là hoạt động tiếp thị chưa được chú trọng, sản phẩm - dịch vụ chưa đáp ứng tốt nhu cầu và thị hiếu của bạn đọc, nghiên cứu và phát triển sản phẩm - dịch vụ mới hạn chế, hệ thống

kho bãi vẫn còn hạn chế là do diện tích kho cố định nhưng tài liệu ngày càng được bổ sung nhiều hơn, hệ thống kiểm soát sản phẩm - dịch vụ chưa hiệu quả, kênh phân phối sản phẩm - dịch vụ còn hẹp là do hoạt động tiếp thị chưa được chú trọng. Ngoài thuận lợi, khó khăn ra TTHL còn phải đối mặt với cơ hội và thách thức. Về cơ hội tốc độ hội nhập của TTHL với quốc tế cao, sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật ảnh hưởng tích cực đến sản phẩm - dịch vụ tại TTHL. Về thách thức chính sách ưu đãi - bảo hộ của Nhà nước, vị trí địa lý - điều kiện tự nhiên còn bất lợi cho việc phát triển sản phẩm - dịch vụ TTHL, áp lực từ phía khách hàng là bạn đọc trong việc giảm giá nâng cao chất lượng sản phẩm - dịch vụ, thu nhập bình quân đầu người vẫn còn hạn chế, tiềm năng của thị trường hạn chế, nguồn nguyên liệu không ổn định, áp lực phía đối thủ cạnh tranh từ ba TTHL lớn là TTHL Huế, TTHL Đà Nẵng, TTHL Thái Nguyên và các thư viện các trường đại học trong nước đến TTHL Trường ĐHTC. Hơn nữa Trường ĐHTC đang hướng đến tự chủ toàn phần. Cho nên các khoa và các trung tâm của Trường cũng chuẩn bị cho phần tự chủ đó, TTHL không nằm ngoài việc tự chủ của Trường.

Vì thế, việc hoạch định chiến lược phát triển TTHL là cần thiết và cấp bách nhất hiện nay, mục đích khắc phục những điểm hạn chế, tăng cường những điểm mạnh, đón đầu cơ hội, vượt qua thách thức nhằm góp phần phát triển ổn định và bền vững tại TTHL đến năm 2022.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu thứ cấp được thu thập thông qua báo cáo kết quả hoạt động tại TTHL, và các báo cáo khác trong 10 năm (giai đoạn 2006 đến 2016).

Số liệu sơ cấp được thu thập từ việc khảo sát ý kiến của 17 chuyên gia. Chuyên gia được lựa chọn dựa trên tiêu chí là những cán bộ lãnh đạo có kinh nghiệm làm việc lâu năm tại TTHL, giảng viên bộ môn Thông tin thư viện, khoa Khoa học Xã hội và Nhân văn là viên chức đã được đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của TTHL trước đây và chuyển đến bộ môn để làm công tác giảng dạy nhưng có hiểu biết nhiều về TTHL. Việc tiếp cận với các chuyên gia thông qua hình thức là bảng phỏng vấn kết hợp với thảo luận trực tiếp cùng các chuyên gia tại TTHL, Bộ môn Thông tin thư

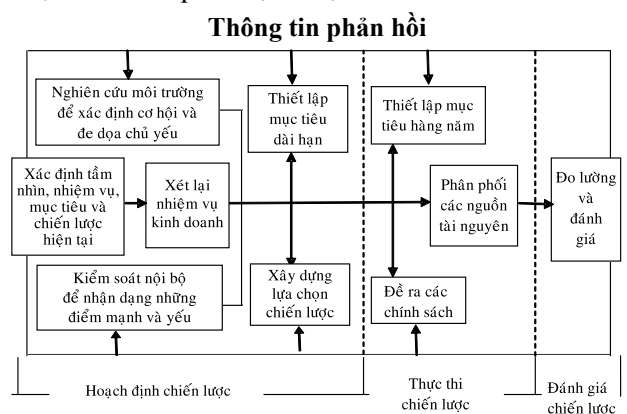
viện và trao đổi qua email hoặc điện thoại với các chuyên gia khác.

2.2. Phương pháp phân tích số liệu

Sử dụng các ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) để phân tích môi trường hoạt động của TTHL kết hợp với công cụ phân tích ma trận điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - thách thức (SWOT), và ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) để từ đó xây dựng các chiến lược, lựa chọn chiến lược và đề ra giải pháp cho các chiến lược tại TTHL một cách phù hợp.

2.3. Phương pháp phân tích xây dựng chiến lược

Trong quá trình phân tích xây dựng hay hoạch định chiến lược cần xác định tầm nhìn, nhiệm vụ, mục tiêu và chiến lược hiện tại để nhà quản trị xem xét lại nhiệm vụ của mình, nghiên cứu môi trường để xác định cơ hội và đe dọa chủ yếu, kiểm soát nội bộ để nhận dạng những điểm mạnh và điểm yếu, từ đó thiết lập mục tiêu dài hạn. Sau cùng là xây dựng lựa chọn chiến lược và đề xuất các giải pháp giúp chiến lược được thực thi đạt hiệu quả như trong Hình 1 mô hình quản trị chiến lược toàn diện mà tác giả Fred R. David đã xây dựng. Vì thế, trong quá trình phân tích xây dựng hay hoạch định chiến lược yêu cầu nhà quản trị phải xem xét lại các quá trình trong quản trị chiến lược để đáp ứng yêu cầu cho việc xây dựng hay hoạch định chiến lược mà nhà quản trị đã vạch ra.



Hình 1. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện

Nguồn: Fred R. David, 2006

3. Kết quả và thảo luận

Qua phân tích thực trạng tình hình hoạt động của TTHL từ năm 2006 đến 2016, TTHL có những

biến động về môi trường trong từng mốc thời gian tác động đến các yếu tố quan trọng tại TTHL làm cho việc phân tích môi trường bên trong về các yếu tố nguồn tài chính, nguồn nhân lực, quản lý chất lượng, hoạt động kiểm soát nội bộ và hoạt động thông tin, nguồn nguyên liệu, máy móc thiết bị, các hoạt động thị trường, hoạt động nghiên cứu và phát triển không kém phần quan trọng.

Đồng thời, thông qua việc phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô, môi trường vi mô (hay còn gọi là môi trường bên ngoài). Các yếu tố của môi trường vĩ mô như kinh tế; chính trị và pháp luật; văn hóa và xã hội; tự nhiên; kỹ thuật và công nghệ... Các yếu tố Môi trường vi mô (môi trường ngành) như: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung ứng, đối thủ tiềm ẩn và sản phẩm thay thế...

Các yếu tố thuộc môi trường bên trong và môi

trường bên ngoài vừa nêu trên là các yếu tố cơ bản và cốt lõi nhất làm cơ sở cho việc hình thành bảng câu hỏi phỏng vấn chuyên gia.

Với tổng số điểm quan trọng đã được phỏng vấn chuyên gia trong ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), làm cơ sở cho nhà quản trị xác lập điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức góp phần cho việc hình thành chiến lược trong ma trận SWOT. Thông qua ma trận SWOT để lựa chọn chiến lược cần thiết nhất bằng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng được QSPM.

3.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Trong ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) này đã xác định 4 điểm mạnh và 6 điểm yếu. Điểm mạnh đòi hỏi phải mạnh thật sự với số điểm quan trọng từ 0,5 trở lên theo ý kiến chuyên gia.

Bảng 3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của TTHL

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Điểm mạnh (S)				
1	Khả năng tài chính tốt	0,15	3,2	0,48
2	Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm	0,16	3,5	0,56
3	Đội ngũ lao động có tay nghề cao	0,14	3,4	0,48
4	Hệ thống thông tin quản lý tốt	0,14	3,5	0,49
Điểm yếu (W)				
1	Hoạt động tiếp thị chưa được chú trọng	0,07	2,6	0,18
2	Sản phẩm, dịch vụ chưa đáp ứng tốt nhu cầu, thị hiếu bạn đọc	0,14	3,5	0,49
3	Nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ mới hạn chế	0,13	3,2	0,41
4	Hệ thống kho bãi vẫn còn hạn chế	0,07	2,8	0,19
5	Hệ thống kiểm soát sản phẩm, dịch vụ chưa hiệu quả	0,05	2,3	0,11
6	Kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ còn hẹp	0,06	2,6	0,15
Cộng		1,00		3,54

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ý kiến chuyên gia, 2016.

3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Qua tổng hợp ý kiến chuyên gia ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), đã xác định được 2 cơ hội, 8 thách thức, cơ hội thì ít nhưng thách thức thì nhiều. Vì thế, việc xác lập ma trận EFE ở bước tiếp theo là cần thiết với mục đích tận dụng cơ hội, đón đầu thách thức.

Kết quả bảng 3 với số điểm quan trọng từ việc phỏng vấn 17 chuyên gia là cán bộ, viên chức cấp cao tại TTHL, viên chức giảng dạy tại bộ môn Thông tin Thư viện thuộc khoa Khoa học Xã hội và Nhân văn đã xác định được **4 điểm mạnh, 6 điểm yếu**. Điểm mạnh phải mạnh thật sự từ > 0,5 điểm trở lên, điểm yếu phải < 0,5 điểm trở xuống.

Bảng 4. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của TTHL

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Cơ hội (O)				
1	Tốc độ hội nhập TTHL với quốc tế cao	0,20	2,9	0,58
2	Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật ảnh hưởng tích cực đến sản phẩm, dịch vụ tại TTHL	0,16	3,5	0,60
Thách thức (T)				
1	Chính sách ưu đãi, bảo hộ của Nhà nước	0,10	2,9	0,29
2	Chính trị ổn định, nền kinh tế tăng trưởng cao	0,08	2,8	0,22
3	Vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên còn bất lợi cho việc phát triển sản phẩm, dịch vụ TTHL	0,09	2,7	0,24
4	Áp lực từ phía khách hàng là bạn đọc trong việc giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ	0,10	2,6	0,26
5	Thu nhập bình quân đầu người vẫn còn hạn chế	0,07	2,4	0,17
6	Tiềm năng của thị trường hạn chế	0,09	2,5	0,23
7	Nguồn nguyên liệu không ổn định	0,06	2,0	0,12
8	Áp lực từ phía đối thủ cạnh tranh	0,05	1,9	0,10
Cộng		1,00		2,81

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ý kiến chuyên gia, 2016.

Xem bảng 3 và bảng 4 từ việc phỏng vấn 17 chuyên gia là cán bộ, viên chức cấp cao tại TTHL, và cán bộ giảng dạy tại bộ môn Thông tin Thư viện thuộc khoa Khoa học Xã hội và Nhân văn, cán bộ, viên chức là quản lý cấp cao trong Ban Giám hiệu Trường ĐHTC cùng với chiến lược phát triển Trường ĐHTC. Nội dung cơ bản nhất, cốt lõi nhất nằm trong tuyên bố tầm nhìn, sứ mệnh của Trường. *Trường ĐHTC sẽ trở thành một trong những trường hàng đầu về chất lượng của Việt Nam và nằm trong nhóm các trường mạnh về đào tạo, nghiên cứu khoa học trong khu vực Châu Á - Thái Bình Dương vào năm 2022. Trường ĐHTC vừa là trung tâm đào tạo, nghiên cứu khoa học chuyển giao công nghệ hàng đầu của quốc gia đóng góp hữu hiệu vào sự nghiệp đào tạo nhân lực chất lượng cao, bồi dưỡng nhân tài và phát triển khoa học phục vụ phát triển kinh tế - xã hội vùng và quốc gia.*

Chiến lược phát triển TTHL trực thuộc chiến lược phát triển của Trường ĐHTC cho nên thông qua chiến lược phát triển Trường, cộng với bảng câu hỏi phỏng vấn 17 chuyên gia để tổng hợp đưa vào ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE),

ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) đã xác định được **bốn điểm mạnh, sáu điểm yếu, hai cơ hội, tám thách thức** làm cơ sở cho việc xác lập ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức (SWOT) để hình thành chiến lược, và cũng làm cơ sở cho việc xác lập ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) để lựa chọn chiến lược.

Cùng với việc Trường ĐHTC đang tiến hành xin giấy phép của Bộ Giáo dục và Đào tạo về tự chủ toàn phần vì thế việc hình thành chiến lược trong ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức (SWOT) tại TTHL, Trường ĐHTC cũng có sự thay đổi theo sự tự chủ đó.

3.3 Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức (SWOT) của TTHL

Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức (SWOT) là công cụ kết hợp quan trọng giúp các nhà quản trị phát triển 4 loại chiến lược SO, ST, WO, WT. Kết hợp các nhân tố quan trọng bên trong và bên ngoài là phần khó nhất trong phát triển một ma trận SWOT, đòi hỏi một khả năng đánh giá tốt và không có kết hợp nào được xem là tốt nhất.

Bảng 5. Ma trận SWOT của TTHL

SWOT	Các điểm mạnh (S) 1. Khả năng tài chính tốt 2. Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm 3. Đội ngũ lao động có tay nghề cao 4. Hệ thống thông tin quản lý tốt	Các điểm yếu (W) 1. Hoạt động tiếp thị chưa được chú trọng 2. Sản phẩm, dịch vụ chưa đáp ứng tốt nhu cầu, thị hiếu bạn đọc 3. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ mới hạn chế 4. Hệ thống kho bãi vẫn còn hạn chế 5. Hệ thống kiểm soát sản phẩm, dịch vụ chưa chặt chẽ 6. Kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ còn hẹp
Các cơ hội (O) 1. Tốc độ hội nhập TTHL với quốc tế cao 2. Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật tác động tích cực đến sản phẩm, dịch vụ tại TTHL	Chiến lược SO - Kết hợp S1, S2, S3, S4 + O1, O2 hình thành Chiến lược hội nhập về phía trước . Kiểm soát dịch vụ chặt chẽ, xây dựng và phát triển chuỗi cung ứng cho dịch vụ. - Kết hợp S1, S2, S3, S4 + O1 hình thành Chiến lược phát triển thị trường tăng trưởng bằng con đường thâm nhập vào các thị trường mới để tiêu thụ các sản phẩm của sản phẩm, dịch vụ hiện có, nghiên cứu và phát triển nhằm cải tiến những sản phẩm, dịch vụ hiện tại và tạo ra những sản phẩm, dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu thị trường mới.	Chiến lược WO - Kết hợp W1, W2, W3, W4, W5, W6 + O2 hình thành Chiến lược phát triển dịch vụ . Nhằm cải thiện những dịch vụ và thị trường hiện có thông qua sự tiến bộ khoa học kỹ thuật mà công nghệ thông tin có ảnh hưởng tích cực đến dịch vụ. - Kết hợp W1, W2, W3, W4, W5, W6 + O1 hình thành Chiến lược thâm nhập thị trường . Thông qua tốc độ hội nhập TTHL với quốc tế cao, lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm, đội ngũ lao động có tay nghề cao.
Các thách thức (T) 1. Chính sách ưu đãi, bảo hộ của Nhà nước chưa cao 2. Chính trị ổn định, nền kinh tế chưa tăng trưởng cao 3. Vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên còn bất lợi cho việc phát triển sản phẩm, dịch vụ tại TTHL 4. Áp lực từ phía khách hàng là bạn đọc trong việc giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ 5. Thu nhập bình quân đầu người hạn chế 6. Tiềm năng của thị trường hạn chế 7. Nguồn nguyên liệu không ổn định 8. Áp lực từ phía đối thủ cạnh tranh	Chiến lược ST - Kết hợp S1, S2, S3, S4 + T1, T2, T4, T5, T6, T8 hình thành Chiến lược phát triển thương hiệu . Phát huy lợi thế về vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên TTHL, Tăng cường nghiên cứu và phát triển nhằm cải tiến những sản phẩm hiện tại và tạo ra những sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu gia tăng uy tín thương hiệu. - Kết hợp S1, S2, S3, S4 + T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 hình thành Chiến lược liên kết ngang . Liên kết với 3 TTHL trong nước, các thư viện các Trường đại học, cao đẳng thuộc vùng Đồng bằng sông Cửu Long tạo thuận lợi cho việc tăng tính kinh tế về qui mô và tăng cường việc chuyển giao nguồn lực và năng lực.	Chiến lược WT - Kết hợp W1, W2, W4, W5 + T1, T2, T3, T4, T8 , hình thành Chiến lược phát triển nguồn nhân lực . Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tự học tập, hay giao lưu học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau để đáp ứng nhu cầu hỗ trợ BD trong việc tự học, tự nghiên cứu đạt chất lượng, và tăng tính cạnh tranh cho TTHL, tăng thu nhập. - Kết hợp W1, W3, W6 + T4, T6, T8 hình thành Chiến lược hội nhập về phía sau . Giao lưu học tập kinh nghiệm từ các chuyên gia, mở rộng mạng lưới phân phối sản phẩm.

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ý kiến chuyên gia, 2017.

Kết hợp các nhân tố trọng điểm bên trong và bên ngoài để phát triển ma trận SWOT cho Trung tâm học liệu như Bảng 5. Từ đó hình thành các chiến lược kết hợp SO, WO, ST, WT từ ma trận SWOT

Nhóm chiến lược SO. Sử dụng các điểm mạnh bên trong như nguồn tài chính tốt, lãnh đạo có năng lực và kinh nghiệm, đội ngũ lao động có tay nghề cao, hệ thống thông tin quản lý tốt và tận

dụng lợi thế của các cơ hội bên ngoài như Tốc độ hội nhập TTHL với quốc tế cao, Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật ảnh hưởng tích cực đến sản phẩm, dịch vụ tại TTHL. Hình thành nên *Chiến lược hội nhập về phía trước* và *Chiến lược phát triển thị trường*.

Nhóm chiến lược WO. Nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong như: đẩy mạnh hoạt động tiếp thị sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu, thị hiếu bạn đọc, không ngừng nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ mới, cải tiến hệ thống kho bãi, kiểm soát sản phẩm, dịch vụ chặt chẽ hơn, nghiên cứu hoạt động kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ, bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài, khắc phục những hạn chế từ bên trong. Hình thành nên *Chiến lược phát triển dịch vụ* nhằm kiểm soát sản phẩm, dịch vụ chặt chẽ, xây dựng, phát triển chuỗi cung ứng cho sản phẩm và dịch vụ hình thành nên *Chiến lược thâm nhập thị trường*.

Nhóm chiến lược ST. Sử dụng những thế mạnh của TTHL để ngăn chặn hoặc giảm thiểu tác động của những thách thức bên ngoài như: tăng thu nhập, đoàn kết nội bộ, ổn định chính trị nội bộ, kiểm tra truy xuất nguồn gốc bản quyền, trách nhiệm xã hội, và cạnh tranh về giá, củng cố, tăng cường và phát huy nội lực... Hình thành nên *Chiến lược phát triển nguồn nhân lực* và *Chiến lược liên kết ngang*.

Nhóm chiến lược WT. Là chiến lược phòng thủ theo hướng giảm điểm yếu bên trong và tránh các nguy cơ bên ngoài. Hình thành nên *Chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu* và *Chiến lược hội nhập về phía sau*.

Tuy chiến lược phát triển TTHL là chiến lược cấp hai của Trường ĐHTC nhưng tác giả vẫn lựa

chọn chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho TTHL trong ma trận SWOT hình thành *chiến lược phát triển nguồn nhân lực* trong tám chiến lược đã được hình thành vì nguồn nhân lực chiếm vai trò và vị trí quan trọng cho sự phát triển, nhất là trong môi trường giáo dục, để phát triển bền vững và đáp ứng nhu cầu của khách hàng là bạn đọc trong dịch vụ tại TTHL, ĐHTC thì đòi hỏi nguồn nhân lực của TTHL phải có tri thức và kỹ năng chuyên môn cao trong các chuyên ngành mà Trường ĐHTC đang đào tạo mới đáp ứng nhu cầu tư vấn thông tin cho bạn đọc. Nguồn nhân lực đó là những chuyên gia thông tin hỗ trợ dịch vụ tại TTHL trong việc học tập, nghiên cứu chuyên sâu của bạn đọc đạt chất lượng và hiệu quả cao. Vì thế, chiến lược phát triển nguồn nhân lực rất cần thiết cho việc phát triển TTHL, ĐHTC.

3.4. Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng QSPM

Trên cơ sở các chiến lược được hình thành từ ma trận SWOT theo từng nhóm SO, ST, WO, WT. Kết hợp thảo luận với 17 chuyên gia để cho điểm hấp dẫn (AS). Tổng điểm hấp dẫn (TAS) được xác định là kết quả của nhân phân loại với điểm hấp dẫn (AS) ở từng hàng. Tổng điểm hấp dẫn chỉ ra tương quan hấp dẫn của từng chiến lược có thể lựa chọn, chỉ xem xét ảnh hưởng của yếu tố thành công chủ yếu bên trong hoặc bên ngoài liên kết. Tổng điểm hấp dẫn càng cao thì phương án chiến lược đó càng hấp dẫn. Thông qua ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức SWOT. Vận dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng được QSPM đã thành lập các nhóm chiến lược với tổng điểm hấp dẫn TAS như sau:

Bảng 6. Ma trận QSPM của TTHL. Nhóm chiến lược SO, WO

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể lựa chọn							
		Hội nhập về phía trước		Phát triển thị trường		Phát triển dịch vụ		Thâm nhập thị trường	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Điểm mạnh									
1. Khả năng tài chính tốt	3,2	2	6,4	2	6,4	2	6,4	2	6,4
2. Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm	3,5	2	7	2	7	2	7	2	7
3. Đội ngũ lao động có tay nghề cao	3,5	3	10,5	3	10,5	3	10,5	3	10,5
4. Hệ thống thông tin quản lý tốt	3,5	1	3,5	1	3,5	2	7	1	3,5

Điểm yếu									
1. Hoạt động thị trường chưa được chú trọng	2,6	3	7,8	2	5,2	2	5,2	2	5,2
2. Sản phẩm, dịch vụ đáp ứng chưa tốt nhu cầu, thị hiếu bạn đọc	3,2	3	9,6	3	9,6	3	9,6	2	6,4
3. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ mới hạn chế	2,8	4	11,2	2	5,6	3	8,4	2	5,6
4. Hệ thống kho bãi còn hạn chế	2,3	2	4,6	3	6,9	3	6,9	3	6,9
5. Hệ thống kiểm soát sản phẩm, dịch vụ chưa chặt chẽ	2,6	2	5,2	2	5,2	2	5,2	2	5,2
6. Kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ còn hẹp	1,9	2	3,8	1	1,9	2	3,8	2	3,8
Cơ hội									
1. Tốc độ hội nhập TTHL với quốc tế cao	2,9	3	8,7	2	5,8	3	8,7	2	5,8
2. Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật tác động tích cực đến sản phẩm, dịch vụ tại TTHL	3,5	3	10,5	3	10,5	3	10,5	3	10,5
Thách thức									
1. Chính sách ưu đãi, bảo hộ của Nhà nước chưa cao	2,9	3	8,7	3	8,7	3	8,7	2	5,8
2. Chính trị ổn định, nền kinh tế chưa tăng trưởng cao	2,8	2	5,6	2	5,6	3	8,4	2	5,6
3. Vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên còn bất lợi cho việc phát triển sản phẩm, dịch vụ tại TTHL	2,7	3	8,1	3	8,1	3	8,1	3	8,1
4. Áp lực từ phía khách hàng là bạn đọc trong việc giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ	2,6	1	2,6	1	2,6	2	5,2	2	5,2
5. Thu nhập bình quân đầu người hạn chế	2,4	3	7,2	2	4,8	3	7,2	3	7,2
6. Tiềm năng của thị trường hạn chế	2,5	2	5	2	5	2	5	2	5
7. Nguồn nguyên liệu không ổn định	2	1	2	1	2	1	2	2	4
8. Áp lực từ phía đối thủ cạnh tranh	1,9	1	1,9	1	1,9	2	3,8	1	1,9
Cộng			6,40		5,84		6,88		5,98

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ý kiến chuyên gia, 2017.

Kết quả Bảng 6 có 4 chiến lược, trong 4 chiến lược có 2 chiến lược có số điểm hấp dẫn TAS cao nhất được ưu tiên lựa chọn thực hiện trước.

Bảng 7. Ma trận QSPM của TTHL. Nhóm chiến lược ST, WT

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể lựa chọn							
		Xây dựng thương hiệu		Liên kết ngang		Phát triển nguồn nhân lực		Hội nhập về phía sau	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Điểm mạnh									
1. Khả năng tài chính tốt	3,2	2	6,4	2	6,4	2	6,4	2	6,4
2. Lãnh đạo có năng lực, kinh nghiệm	3,5	2	7	2	7	2	7	2	7
3. Đội ngũ lao động có tay nghề cao	3,5	3	10,5	3	10,5	3	10,5	3	10,5
4. Hệ thống thông tin quản lý tốt	3,5	2	7	1	3,5	2	7	2	7
Điểm yếu									
1. Hoạt động thị trường chưa được chú trọng	2,6	2	5,2	2	5,2	3	7,8	2	5,2
2. Sản phẩm, dịch vụ đáp ứng chưa tốt nhu cầu, thị hiếu bạn đọc	3,2	2	6,4	2	6,4	3	9,6	2	6,4

3. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ mới hạn chế	2,8	3	8,4	3	8,4	3	8,4	3	8,4
4. Hệ thống kho bãi hạn chế	2,3	3	6,9	3	6,9	2	4,6	3	6,9
5. Hệ thống kiểm soát sản phẩm, dịch vụ chưa chặt chẽ	2,6	2	5,2	1	2,6	2	5,2	1	2,6
6. Kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ còn hẹp	1,9	2	3,8	1	1,9	2	3,8	1	1,9
Cơ hội									
1. Tốc độ hội nhập TTHL với quốc tế cao	2,9	3	8,7	3	8,7	3	8,7	3	8,7
2. Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật tác động tích cực đến sản phẩm, dịch vụ tại TTHL	3,5	3	10,5	2	7	2	7	2	7
Thách thức									
1. Chính sách ưu đãi, bảo hộ của Nhà nước chưa cao	2,9	3	8,7	3	8,7	3	8,7	3	8,7
2. Chính trị ổn định, nền kinh tế chưa tăng trưởng cao	2,8	3	8,4	2	5,6	3	8,4	2	5,6
3. Vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên còn bất lợi cho việc phát triển sản phẩm, dịch vụ TTHL	2,7	3	8,1	3	8,1	2	5,4	2	5,4
4. Áp lực từ phía khách hàng là bạn đọc trong việc giảm giá, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ	2,6	2	5,2	2	5,2	2	5,2	2	5,2
5. Thu nhập bình quân đầu người hạn chế	2,4	3	7,2	2	4,8	3	7,2	3	7,2
6. Tiềm năng của thị trường hạn chế	2,5	2	5	2	5	2	5	2	5
7. Nguồn nguyên liệu không ổn định	2	1	2	2	4	1	2	1	2
8. Áp lực từ phía đối thủ cạnh tranh	1,9	2	3,8	1	1,9	1	1,9	1	1,9
Cộng			6,53		5,89		6,49		5,95

Kết quả Bảng 7 có 4 chiến lược, trong 4 chiến lược có 2 chiến lược có tổng số điểm hấp dẫn (TAS) cao nhất được ưu tiên lựa chọn thực hiện trước.

Thông qua tổng số điểm hấp dẫn (TAS) trên Bảng 6 và Bảng 7 để đề ra bảng kết quả tổng điểm hấp dẫn của các nhóm chiến lược như trong Bảng 8.

Bảng 8. Những chiến lược được lựa chọn

Nhóm chiến lược	Tên chiến lược	Tổng điểm hấp dẫn
SO	Hội nhập về phía trước	6,40
	Phát triển thị trường	5,84
WO	Phát triển dịch vụ	6,88
	Thâm nhập thị trường	5,98
ST	Xây dựng và phát triển thương hiệu	6,53
	Liên kết ngang	5,89
WT	Phát triển nguồn nhân lực	6,49
	Hội nhập về phía sau	5,95

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ý kiến chuyên gia, 2017.

Dựa vào tổng số điểm hấp dẫn của các chiến lược, theo định hướng phát triển và mục tiêu dài hạn của TTHL cần ưu tiên lựa chọn 1 chiến lược

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ ý kiến chuyên gia, 2017.

thực hiện trong 4 chiến lược có tổng điểm hấp dẫn cao cho giai đoạn phát triển đến năm 2022.

Chiến lược phát triển dịch vụ với tổng số điểm hấp dẫn là **6,88** điểm.

Chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu với tổng điểm hấp dẫn là **6,53** điểm.

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực với tổng điểm hấp dẫn là **6,49** điểm.

Chiến lược hội nhập về phía trước với tổng điểm hấp dẫn là **6,40** điểm.

Thông thường tổng số điểm hấp dẫn trong ngưỡng cho phép là 2,5 nhưng trong trường hợp các chiến lược này được xác lập từ 4 nhóm chiến lược SO, WO, ST, WT hình thành 8 chiến lược nhưng có 4 chiến lược có tổng số điểm hấp dẫn cao trung bình $6,4 > 2,5$. Trong 4 chiến lược có tổng điểm hấp dẫn cao, **chiến lược phát triển dịch vụ** với tổng số điểm hấp dẫn cao nhất **6,88** được ưu tiên lựa chọn thực hiện trước. Các chiến lược có tổng điểm hấp dẫn nhỏ hơn theo thứ tự giảm dần sẽ được lựa chọn làm chiến lược thay thế khi môi trường có sự thay đổi. Vì thế giải pháp cho

chiến lược được ưu tiên lựa chọn là chiến lược phát triển dịch vụ.

4. Giải pháp cho chiến lược đã được lựa chọn

Thông qua chiến lược Trường ĐHTC, chiến lược phát triển của TTHL nằm trong chiến lược của Trường cho nên chiến lược phát triển TTHL không vượt định hướng chiến lược của Trường. Mặc khác Trường ĐHTC đang hướng đến tự chủ toàn phần cho nên chiến lược giải pháp chiến lược của TTHL hướng đến sự tự chủ đó. Ngoài ra, việc nghiên cứu điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đã bị ảnh hưởng bởi môi trường bên trong và môi trường bên ngoài làm cho các yếu tố chịu sự tác động của môi trường. Các yếu tố (*hệ thống chuỗi cung ứng chưa hoàn chỉnh, nguồn nguyên liệu chưa ổn định, hệ thống kho bãi vẫn còn hẹp, kênh phân phối còn hạn chế, nghiên cứu và phát triển dịch vụ mới hạn chế, hệ thống kiểm soát dịch vụ còn hạn chế*) sẽ làm cơ sở cho giải pháp của chiến lược phát triển dịch vụ đã được chọn lựa phù hợp với sự phát triển của TTHL, ĐHTC.

Giải pháp cho chiến lược phát triển dịch vụ tại TTHL, ĐHTC đến năm 2022

Giải pháp cho chiến lược phát triển TTHL không nằm ngoài việc nghiên cứu phát triển nền kinh tế tri thức. Vậy nền kinh tế tri thức là gì? là nền kinh tế chủ yếu dựa vào tri thức. Các ngành sản xuất dịch vụ sử dụng ngày càng nhiều công nghệ cao bao gồm giáo dục, R&D, CNTT, các dịch vụ viễn thông đều là ngành kinh tế tri thức. Các ngành công nghiệp truyền thống trong công nghiệp, nông nghiệp nếu được cải tạo sử dụng công nghệ cao mà giá trị do công nghệ cao chiếm trên 2/3 tổng giá trị thì cũng trở thành ngành kinh tế tri thức. Hay nền kinh tế tri thức (Knowledge - Based Economy) là nền kinh tế chủ yếu dựa vào tri thức, trên cơ sở phát triển khoa học và công nghệ cao. “Nền kinh tế tri thức là nền kinh tế ngày càng phụ thuộc trực tiếp vào việc sản xuất phân phối và sử dụng tri thức và thông tin”.

Vì thế các giải pháp phát triển dịch vụ tại TTHL đặc biệt chú trọng đến các giải pháp sau:

- Phát triển sản phẩm và dịch vụ riêng biệt, phát triển danh mục sản phẩm và dịch vụ, phát triển dịch vụ hậu mãi, bằng cách học tập kinh nghiệm về tạo ra những sản phẩm dịch vụ trong sự tiến bộ

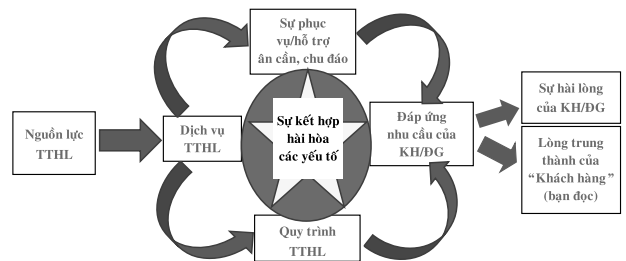
của khoa học công nghệ.

- Hình thành các phương án sản phẩm, dịch vụ cụ thể trong từng thời kỳ chiến lược, chú trọng đến marketing cho sản phẩm và dịch vụ, nghiên cứu phát triển sản phẩm và dịch vụ mới, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ để đáp ứng nhu cầu thị hiếu của bạn đọc.

- Chính sách giá cả của dịch vụ, cải tiến dịch vụ hiện hữu và phát triển dịch vụ mới chuyên biệt.

- Xây dựng chuỗi giá trị cho sản phẩm, dịch vụ, chú trọng kênh phân phối của sản phẩm dịch vụ.

- Chuỗi cung ứng chung cho tất cả các dịch vụ tại TTHL, ĐHTC.



Hình 2. Mô hình đề xuất Chuỗi cung ứng chung cho tất cả các dịch vụ tại TTHL

Nguồn: Tác giả đề xuất 2016.

a. *Nguồn lực*: Nguồn lực này bao gồm cán bộ, viên chức, người lao động của TTHL là nguồn lực chính trong tất cả các dịch vụ.

b. *Dịch vụ*: Bao gồm 2 loại dịch vụ miễn phí từ: 2. 6. 1 đến 2. 6. 6; dịch vụ có phí: từ 2. 6. 7 đến 2. 6. 14

c. *Quy trình*: Ngoài nội quy và quy trình chung dưới đây, mỗi dịch vụ đều có quy trình riêng của nó trong 20 dịch vụ trên.

d. *Sự phục vụ ân cần, chu đáo*: Xem “Bạn đọc” là “Khách hàng” mà “Khách hàng” là “Thượng đế”.

e. *Đáp ứng nhu cầu của khách hàng*: Phải hiểu được Bạn đọc cần gì và muốn gì mới đáp ứng được nhu cầu của họ được.

f. *Sự hài lòng của khách hàng*: Thực hiện tốt các quy trình vận hành dịch vụ trong mô hình trên thì sẽ làm hài lòng được khách hàng.

g. *Lòng trung thành của “Khách hàng” (Bạn đọc)*: Trên cơ sở đáp ứng nhu cầu của khách hàng mà tạo được sự hài lòng của khách hàng, dịch vụ đáp ứng liên tục nhu cầu của khách hàng làm cho khách hàng thường xuyên lui tới sử dụng dịch vụ

xem dịch vụ như một nhu cầu không thể thiếu của họ là đã đạt được lòng trung thành của khách hàng đối với dịch vụ của TTHL [1, tr. 89-90].

- Giải pháp Logistics:

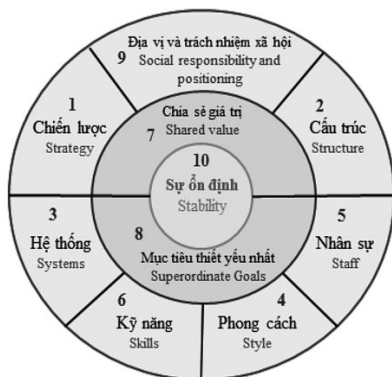
Áp dụng 6S vào tất cả các dịch vụ tại TTHL, ĐHCT [1, tr. 90].

Áp dụng 5PL để chinh đốn lại các quy trình hay sản phẩm trong dịch vụ của TTHL, ĐHCT [1, tr. 91].

Áp dụng Lean Sigma để sửa chữa, cải tiến liên tục nhằm tối ưu hóa tất cả các dịch vụ tại TTHL, giảm thời gian lãng phí không cần thiết và giảm chi phí trong tất cả dịch vụ miễn phí cũng như có thu phí trong quá trình hoạt động dịch vụ tại Trung tâm học liệu, góp phần hạn chế thấp nhất các lỗi, thiếu sót dẫn đến mục đích cuối cùng là làm hài lòng “Khách hàng” là “Độc giả” hay “Bạn đọc” của TTHL, ĐHCT [1, tr. 93].

- Giải pháp quản trị:

Hiện tại, TTHL, ĐHCT đã và đang phát triển trở thành một trong những đơn vị đứng hàng đầu của Việt Nam. Tuy nhiên, thực trạng thi quản trị của Trung tâm còn tồn tại nhiều hạn chế do khách quan và chủ quan. Vì vậy, để nâng cao công tác quản trị thì việc vận dụng, áp dụng công cụ quản trị tiên tiến là cần thiết, và tác giả đề xuất mô hình 10.5 S của Thiêm - Tom. Đây là mô hình của Koenraad Tommissen (2008), Giáo sư, Tiến sĩ Tôn Thất Nguyễn Thiêm đã dẫn trong tác phẩm của mình (2008).



Hình 3. Mô hình 10.5 S của Thiêm - Tom [9, tr. 383].

Mô hình “đầu tiên” gồm 7 chữ S: Structure (Cấu trúc), Systems (Hệ thống), Style (Phong cách), Staff (Nhân sự), Skills (Kỹ năng), Strategy (Chiến lược) và Shared Value (Giá trị chia sẻ). Tôn Thất Nguyễn Thiêm phát triển mô hình 8S bằng cách thêm Superordinate Goals (Mục tiêu thiết yếu nhất). Tuy nhiên, những thay đổi của thời gian tiếp tục đặt ra nhiều áp lực mới trong kinh doanh. Đầu tiên, xuất phát từ xu hướng mới về cách hành xử đúng đắn về mặt môi trường và trách nhiệm xã hội, mô hình thêm trên đỉnh của vòng tròn bên ngoài chữ S thứ 9 “Social responsibility and positioning” (Địa vị và trách nhiệm xã hội). Ngay trung tâm của mô hình là một yếu tố quan trọng, chữ S thứ 10 Stability (Sự ổn định) hay sự phát triển bền vững.

5. Kết luận

“Lựa chọn chiến lược và giải pháp phát triển ổn định của TTHL, ĐHCT đến năm 2022” thật có ý nghĩa khi các chiến lược và các giải pháp của các chiến lược được thực hiện hiệu quả và thay đổi linh hoạt khi có sự tác động của môi trường đến chiến lược đã được lựa chọn. Chiến lược được ưu tiên lựa chọn và thực hiện trước là (1) Chiến lược phát triển sản phẩm và dịch vụ với tổng số điểm hấp dẫn 6,88. Vì chiến lược này rất cần thiết cho sự phát triển tại TTHL Trường ĐHCT Các chiến lược (2) Chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu với tổng số điểm hấp dẫn 6,53; (3) Chiến lược phát triển nguồn nhân lực với tổng số điểm hấp dẫn 6,49; (4) Chiến lược hội nhập về phía trước có tổng điểm hấp dẫn 6,40 nhỏ hơn chiến lược phát triển dịch vụ theo thứ tự giảm dần sẽ được lựa chọn làm chiến lược thay thế khi môi trường thay đổi. Trong quá trình thực hiện chiến lược không nên áp dụng khuôn khổ mà linh hoạt thực hiện, nếu cần thay đổi thì thay đổi chiến lược ngay. Vì giới hạn nội dung của bài báo nằm ngay tựa bài báo là “Lựa chọn chiến lược và giải pháp phát triển ổn định của TTHL, ĐHCT đến năm 2022”. Nên nội dung chiến lược phát triển dịch vụ sẽ được nghiên cứu sau./.

Tài liệu tham khảo

- [1]. Nguyễn Minh Chiến (2017), *Hoạch định chiến lược phát triển dịch vụ tại TTHL, ĐHCT đến năm 2022*, Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Kinh tế Trường Đại học Tây Đô.
- [2]. Nguyễn Minh Chiến (2012), “Chiến lược phát triển ổn định của TTHL, ĐHCT”, *Tạp chí Thư viện Việt Nam*, 2(34): 52 - 54.
- [3]. Fred R. David (2006), *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
- [4]. Fred R. David (2015), *Quản trị chiến lược khái luận và các tình huống*, NXB Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.
- [5]. Nguyễn Thái Hoàng (2016), “Xây dựng chiến lược phát triển Trường Đại học Thái Bình Dương đến năm 2020”, *Tạp chí Kinh tế & Dự báo*, Số chuyên đề 02/2016: 50 - 52.
- [6]. Christine Hope (2001), *Doanh nghiệp dịch vụ nguyên lý điều hành*, NXB Thống kê.
- [7]. Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2013), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB Đại học Cần Thơ.
- [8]. Vũ Chí Lộc (2007), *Xây dựng và phát triển thương hiệu*, NXB Lao động - Xã hội.
- [9]. Tommissen Koenraad (2008), *Tư vấn quản lý Một quan điểm mới*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

**SELECTING STRATEGIES AND SOLUTIONS FOR ROBUST LIBRARY DEVELOPMENT
OF CAN THO UNIVERSITY LEARNING RESOURCE CENTER
UP TO THE YEAR 2022**

Summary

The research analyzes Can Tho Learning Resource Center activities from 2006 to 2016. Based on primary and secondary data, IFE, EFE matrixes, leading to the SWOT one. Via the quantitative strategic planning matrix (QSPM), 4 strategies proposed for the Center up to the year 2022 are (1) service development, (2) brand development, (3) human resources development, and (4) forward integration. At the same time, accompanied measures are suggested to implement those selected strategies.

Keywords: Strategic planning, SWOT analysis, QSPM, Learning Resource Center.

Ngày nhận bài: 23/10/2017; Ngày nhận lại: 16/3/2018; Ngày duyệt đăng: 21/8/2018.