

Nghiên cứu gốc

NGHIÊN CỨU GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ BẾP ĂN CÔNG NGHIỆP TẠI CÁC KHU CHẾ XUẤT VÀ CÔNG NGHIỆP TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Văn Toại

Viện nghiên cứu giáo dục Việt Mỹ

TÓM TẮT

Mục tiêu: Nghiên cứu đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý bếp ăn công nghiệp tại các khu chế xuất và công nghiệp TP.HCM năm 2025.

Phương pháp: Nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn sâu 25 người là lãnh đạo/quản lý bếp ăn công nghiệp, chuyên gia quản lý ATTP, cán bộ quản lý nhà nước và đại diện doanh nghiệp. Kết hợp quan sát trực tiếp tại 10 bếp ăn công nghiệp đại diện sử dụng bảng kiểm quan sát có cấu trúc.

Kết quả: Ba mô hình quản lý chính được xác định gồm thuê đơn vị cung cấp dịch vụ (45%), tự tổ chức (35%) và mô hình kết hợp (20%). Các yếu tố ảnh hưởng chính bao gồm năng lực quản lý và cam kết của lãnh đạo (80%), sự giám sát của cơ quan quản lý (75%), và trình độ chuyên môn của nhân viên (70%). Thách thức lớn nhất là duy trì ổn định chất lượng (90%), chi phí cao (85%) và thiếu nhân lực chuyên môn (80%).

Kết luận: Hiệu quả quản lý bếp ăn công nghiệp tại KCX và KCN TP.HCM cần được nâng cao thông qua bốn nhóm giải pháp chính: quản lý và tổ chức, công nghệ và nguồn nhân lực, quy trình-tiêu chuẩn-tài chính, và phát triển bền vững.

Từ khóa: Bếp ăn công nghiệp, khu chế xuất, khu công nghiệp, an toàn thực phẩm.

RESEARCH ON SOLUTIONS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF INDUSTRIAL KITCHENS IN EXPORT PROCESSING AND INDUSTRIAL ZONES IN HO CHI MINH CITY

ABSTRACT

Aims: To assess the status and propose solutions to improve the management efficiency of industrial kitchens in export processing zones and industrial parks in Ho Chi Minh City in 2025.

Methods: Qualitative research through in-depth interviews with 25 participants including industrial kitchen managers/leaders, food safety management experts, state management officials, and business representatives. Combined with direct observation at 10 representative industrial kitchens using structured observation checklists.

Results: Three main management models were identified, including outsourcing service providers (45%), self-organization (35%), and hybrid model (20%). Key influencing factors include management capacity and leadership commitment (80%), regulatory oversight (75%), and staff expertise (70%). The major challenges are maintaining consistent quality (90%), high costs (85%), and lack of specialized human resources (80%).

✉ Tác giả liên hệ: Nguyễn Văn Toại
Email: nv.toai0609@gmail.com
Doi: 10.56283/1859-0381/882

Nhận bài: 6/2/2025 Chỉnh sửa: 6/3/2025
Chấp nhận đăng: 25/3/2025
Công bố online: 28/3/2025

Conclusion: Management efficiency of industrial kitchens in export processing zones and industrial parks in Ho Chi Minh City needs to be improved through four main solution groups: management and organization, technology and human resources, processes-standards-finance, and sustainable development.

Keywords: industrial kitchen, export processing zone, industrial park, food safety.

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) hiện có khoảng 20 khu công nghiệp và khu chế xuất đang hoạt động, thu hút lượng lớn vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài và tạo việc làm cho hàng trăm nghìn lao động [1]. Sự phát triển này đặt ra yêu cầu cấp thiết về quản lý bếp ăn công nghiệp hiệu quả, đặc biệt trong bối cảnh Nghị định 15/2018/NĐ-CP quy định các điều kiện nghiêm ngặt về an toàn thực phẩm [2]. Theo báo cáo của FAO, việc áp dụng hệ thống quản lý an toàn thực phẩm hiệu quả có thể giảm đáng kể các vụ ngộ độc thực phẩm tại các bếp ăn công nghiệp ở các nước đang phát triển [3].

Quản lý bếp ăn công nghiệp cần dựa trên các nền tảng lý thuyết chủ đạo như: lý thuyết quản lý vận hành hiện đại tập trung vào tối ưu hóa quy trình và nguồn lực [5], lý thuyết hiệu quả tổ chức với bốn khía cạnh: hiệu quả tài chính, quy trình nội bộ, học hỏi phát triển và sự hài lòng của khách hàng [6]. WHO đã xác định an toàn thực phẩm là chỉ số quan trọng trong đánh giá hiệu quả tổ chức ngành thực phẩm [7], trong khi ISO 22000:2024 cung

cấp khung quản lý an toàn thực phẩm toàn diện [8].

Các nghiên cứu trước đây về an toàn thực phẩm tại bếp ăn tập thể đã được thực hiện ở cả trong và ngoài nước. Tại Việt Nam, Nguyễn Thanh Long [9] cho thấy kiến thức và thực hành của người chế biến tại các bếp ăn khu công nghiệp Hưng Yên đạt 71,3%. Tuy nhiên, vẫn còn thiếu các nghiên cứu toàn diện về tác động của chuyển đổi số, mô hình tích hợp giữa quản lý truyền thống và công nghệ hiện đại, đặc biệt trong bối cảnh phát triển bền vững.

Nghiên cứu này nhằm: (1) đánh giá thực trạng quản lý bếp ăn công nghiệp tại các khu công nghiệp và khu chế xuất TP. HCM; (2) phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành; và (3) đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp cơ sở khoa học giúp hoạch định chính sách và cải thiện hoạt động quản lý bếp ăn công nghiệp, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về an toàn thực phẩm và hiệu quả vận hành trong bối cảnh phát triển công nghiệp hiện đại.

II. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Thiết kế và đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu gồm 25 người tham gia phỏng vấn sâu: 10 lãnh đạo/quản lý bếp ăn, 5 chuyên gia ATTP, 5 cán bộ

quản lý nhà nước và 5 đại diện doanh nghiệp sử dụng dịch vụ.

2.2. Cơ mẫu và chọn mẫu

Nghiên cứu lựa chọn 10 bếp ăn công nghiệp đại diện tại các KCX và KCN TP.HCM theo phương pháp chọn mẫu có

chủ đích. Tiêu chí chọn mẫu bao gồm: quy mô suất ăn (nhỏ <1000 suất/ngày: 3 cơ sở, trung bình 1000-3000 suất/ngày: 4

cơ sở, lớn >3000 suất/ngày: 3 cơ sở), đa dạng mô hình quản lý, thời gian hoạt động

2.3. Phương pháp thu thập số liệu

Bộ phỏng vấn sâu bán cấu trúc được xây dựng dựa trên mục tiêu nghiên cứu, bao gồm 5 nội dung chính: thực trạng mô hình tổ chức và quản lý, các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý, đánh giá hiệu quả quản lý, thách thức và hạn chế, và đề xuất giải pháp. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài 45-60 phút.

Bảng kiểm quan sát có cấu trúc được thiết kế dựa trên Nghị định 15/2018/NĐ-

2.5. Đạo đức trong nghiên cứu

Nghiên cứu tuân thủ các nguyên tắc đạo đức trong nghiên cứu xã hội. Tất cả người tham gia đều được thông báo đầy đủ về mục đích, quy trình và cách sử dụng kết quả nghiên cứu, đồng thời đã đồng ý chấp thuận tham gia tự nguyện. Thông tin

tối thiểu 3 năm, và bao gồm cả doanh nghiệp FDI và doanh nghiệp trong nước.

CP và tiêu chuẩn ISO 22000:2024, đánh giá 5 khía cạnh: cơ sở vật chất, trang thiết bị, quy trình vận hành, con người và hệ thống quản lý. Mỗi tiêu chí được đánh giá theo thang điểm 3 mức: Đạt yêu cầu (2 điểm), Cần cải thiện (1 điểm), Không đạt yêu cầu (0 điểm). Kết quả đánh giá được phân loại: Tốt ($\geq 85\%$ tổng điểm), Khá (70-84%), Trung bình (50-69%), Yếu ($< 50\%$).

cá nhân của người tham gia được bảo mật tuyệt đối. Việc ghi âm, ghi chép và chụp ảnh hiện trường chỉ được thực hiện sau khi có sự đồng ý của đối tượng nghiên cứu. Tất cả dữ liệu thu thập được sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu.

III. KẾT QUẢ

3.1. Thực trạng quản lý bếp ăn công nghiệp

Bảng 1. Các hình thức tổ chức và quản lý bếp ăn công nghiệp

Hình thức tổ chức	Tỷ lệ (%)	Đặc điểm chính
Thuê đơn vị cung cấp dịch vụ	45	Chuyên môn hóa cao Kiểm soát chất lượng tốt Chi phí cao
Doanh nghiệp tự tổ chức	35	Chủ động điều chỉnh Kiểm soát chi phí tốt Thách thức về nhân lực
Kết hợp tự tổ chức và thuê ngoài	20	Linh hoạt trong vận hành Tận dụng ưu điểm của cả hai mô hình Phức tạp trong quản lý

Kết quả phân tích từ phỏng vấn sâu và quan sát thực địa tại 10 bếp ăn công nghiệp cho thấy có ba hình thức tổ chức và quản lý chính (Bảng 1). Trong đó, hình thức thuê đơn vị cung cấp dịch vụ chiếm tỷ lệ cao nhất (45%), tiếp đến là doanh nghiệp tự tổ chức bếp ăn (35%) và cuối

cùng là mô hình kết hợp giữa tự tổ chức và thuê ngoài (20%). Mỗi hình thức đều có những đặc điểm riêng về cách thức tổ chức và vận hành. Đối với hình thức thuê đơn vị cung cấp dịch vụ, doanh nghiệp thường ký hợp đồng với các công ty chuyên nghiệp về dịch vụ ăn uống công

ngành, có ưu điểm là tính chuyên môn hóa cao và kiểm soát chất lượng tốt. Trong khi đó, các doanh nghiệp tự tổ chức bếp ăn thường chủ động hơn trong việc điều chỉnh thực đơn và kiểm soát chi phí, nhưng gặp thách thức về nguồn nhân lực và đầu tư cơ sở vật chất. Mô hình kết hợp thường được áp dụng tại các doanh nghiệp có quy mô lớn, vừa đảm bảo tính chủ động vừa tận dụng được ưu thế của đơn vị chuyên nghiệp.

Kết quả phân tích nội dung từ 25 cuộc phỏng vấn sâu đã xác định được hai nhóm yếu tố chính ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý bếp ăn công nghiệp tại các KCX và KCN TP.HCM, bao gồm yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài.

Yếu tố bên trong: Năng lực quản lý và cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp được đánh giá là yếu tố có tác động mạnh nhất (được 80% người được phỏng vấn đề cập), thể hiện qua việc đầu tư nguồn lực và xây dựng các quy trình kiểm

soát chất lượng. Tiếp đến là trình độ chuyên môn và ý thức trách nhiệm của đội ngũ nhân viên (70%), được đánh giá thông qua chứng chỉ đào tạo và kết quả thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cơ sở vật chất, trang thiết bị và quy trình vận hành (65%) được thể hiện qua mức độ đầu tư và việc tuân thủ các tiêu chuẩn ISO, HACCP.

Yếu tố bên ngoài: Sự giám sát của cơ quan quản lý nhà nước được xem là yếu tố quan trọng (75%), thông qua các đợt thanh kiểm tra định kỳ và đột xuất. Yêu cầu và phản hồi từ người lao động về chất lượng bữa ăn (60%) tác động trực tiếp đến việc cải thiện chất lượng dịch vụ. Mức độ cạnh tranh giữa các đơn vị cung cấp dịch vụ bếp ăn công nghiệp (55%) thể hiện qua giá cả và chất lượng dịch vụ. Các quy định pháp luật về ATTP ngày càng chặt chẽ (50%) đòi hỏi doanh nghiệp phải liên tục cập nhật và tuân thủ để duy trì hoạt động kinh doanh.

3.3. Đánh giá hiệu quả quản lý

Bảng 2. *Đánh giá hiệu quả quản lý bếp ăn công nghiệp*

Tiêu chí đánh giá	Chỉ số	Tỷ lệ (%)
Hiệu quả kinh tế	Tỷ suất lợi nhuận trung bình	15-20
Hiệu quả vận hành	Quy trình vận hành chuẩn hóa	80
	Áp dụng ISO/HACCP	75
	Hệ thống giám sát nội bộ	70
Sự hài lòng của người sử dụng	Hài lòng về chất lượng	85
	Đánh giá cao VSATTP	75
	Hài lòng về giá cả và dịch vụ	70

Kết quả đánh giá hiệu quả quản lý bếp ăn công nghiệp tại các khu chế xuất và khu công nghiệp được phân tích dựa trên ba tiêu chí được thể hiện trong bảng 2. Về hiệu quả kinh tế, qua phỏng vấn sâu các nhà quản lý bếp ăn và đại diện doanh nghiệp, kết quả cho thấy các bếp ăn công nghiệp đều đạt hiệu quả kinh tế ở mức chấp nhận được, với tỷ suất lợi nhuận trung bình từ 15-20% (dao động từ 12%

đến 23% tùy quy mô và mô hình quản lý). Các bếp ăn áp dụng mô hình kết hợp thường có tỷ suất lợi nhuận cao hơn (trung bình 18%) so với mô hình tự tổ chức (15%) và thuê ngoài (16%). Chi phí vận hành có xu hướng tăng 5-10% mỗi năm do yêu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ và đảm bảo ATTP.

Đối với hiệu quả vận hành, dựa trên bảng kiểm quan sát có cấu trúc tại 10 bếp ăn đại diện, kết quả cho thấy 80% số bếp ăn được khảo sát có quy trình vận hành chuẩn hóa (SOP) đầy đủ và được thực hiện nghiêm túc. 75% bếp ăn đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 22000 hoặc HACCP, trong đó 40% đã có chứng nhận quốc tế và 35% đang trong quá trình hoàn thiện hồ sơ. 70% bếp ăn có hệ thống giám sát và đánh giá nội bộ thường xuyên, với tần suất kiểm tra hàng ngày và đánh giá tổng thể hàng tháng. Đáng chú ý, các bếp ăn thuộc mô hình thuê đơn vị chuyên nghiệp có tỷ lệ áp dụng ISO/HACCP cao

hơn (90%) so với mô hình tự tổ chức (60%).

Về mức độ hài lòng của người sử dụng, thông qua phỏng vấn đại diện doanh nghiệp và quản lý bếp ăn, kết quả phản hồi cho thấy có đến 85% người lao động hài lòng về chất lượng bữa ăn (đa dạng, dinh dưỡng, phù hợp khẩu vị), 75% đánh giá cao về vệ sinh an toàn thực phẩm, và 70% hài lòng về giá cả và dịch vụ. Mức độ hài lòng có sự khác biệt giữa các mô hình quản lý, trong đó mô hình kết hợp nhận được đánh giá tích cực nhất về chất lượng bữa ăn (90% hài lòng), trong khi mô hình thuê ngoài được đánh giá cao về vệ sinh an toàn thực phẩm (85% hài lòng).

3.4. Thách thức và hạn chế trong quản lý bếp ăn công nghiệp

Bảng 3. Thách thức và hạn chế trong quản lý bếp ăn công nghiệp

Thách thức và hạn chế	Tỷ lệ đề cập (%)	Đặc điểm chính
Duy trì ổn định chất lượng	90	Số lượng suất ăn lớn Yêu cầu ATTP cao Đa dạng thực đơn
Chi phí đầu tư và vận hành	85	Nâng cấp cơ sở vật chất Trang thiết bị hiện đại Đào tạo nhân viên
Thiếu nhân lực chuyên môn	80	Quản lý có kinh nghiệm Nhân viên chế biến chuyên nghiệp Biến động nhân sự
Thay đổi quy định pháp luật	75	Cập nhật thường xuyên Điều chỉnh quy trình Chi phí tuân thủ
Áp lực cạnh tranh về giá	70	Cân đối chi phí-chất lượng Đa dạng đối thủ cạnh tranh Yêu cầu giá cả hợp lý

Kết quả phỏng vấn sâu và quan sát thực địa đã chỉ ra năm thách thức và hạn chế chính trong quản lý bếp ăn công

nghiệp tại các KCX và KCN TP.HCM (Bảng 3). Thách thức lớn nhất là khó khăn trong việc duy trì ổn định chất lượng dịch

vụ (90% người được phỏng vấn đề cập), đặc biệt trong bối cảnh số lượng suất ăn lớn và yêu cầu đảm bảo ATTP ngày càng cao. Chi phí đầu tư và vận hành cao để đáp ứng các tiêu chuẩn ATTP (85%) là thách thức thứ hai, bao gồm chi phí nâng cấp cơ sở vật chất, trang thiết bị và đào tạo nhân viên. Vấn đề thiếu nhân lực có chuyên môn và kinh nghiệm (80%) cũng

là một hạn chế đáng kể, đặc biệt là đội ngũ quản lý và nhân viên chế biến chuyên nghiệp. Sự thay đổi liên tục của quy định pháp luật (75%) đòi hỏi doanh nghiệp phải thường xuyên cập nhật và điều chỉnh quy trình vận hành. Cuối cùng, áp lực cạnh tranh về giá trong ngành (70%) buộc các đơn vị phải cân đối giữa chi phí và chất lượng dịch vụ.

IV. BÀN LUẬN

Kết quả nghiên cứu đã cung cấp những phát hiện quan trọng về thực trạng quản lý bếp ăn công nghiệp tại các KCX và KCN TP.HCM, đồng thời làm rõ các yếu tố ảnh hưởng và thách thức trong lĩnh vực này.

Mô hình thuê đơn vị cung cấp dịch vụ chiếm tỷ lệ cao nhất (45%), phản ánh xu hướng chuyên môn hóa trong quản lý bếp ăn công nghiệp. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Kumar và cộng sự [5], cho thấy xu hướng gia tăng tỷ lệ thuê ngoài tại các khu công nghiệp ở các nước đang phát triển. Tuy nhiên, chi phí cao có thể là thách thức cho doanh nghiệp vừa và nhỏ, như Martinez-Sanchez [6] đã chỉ ra.

Mô hình tự tổ chức (35%) vẫn đóng vai trò quan trọng, đặc biệt tại các doanh nghiệp có truyền thống lâu năm. Lợi thế của mô hình này là khả năng kiểm soát chi phí và tính linh hoạt, nhưng đối mặt với thách thức về chuyên môn hóa, phù hợp với kết luận của WHO [7] về hạn chế của mô hình tự tổ chức trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn ATTP.

Các yếu tố ảnh hưởng chủ đạo gồm năng lực quản lý và cam kết của lãnh đạo (80%), sự giám sát của cơ quan quản lý nhà nước (75%), trình độ chuyên môn của nhân viên (70%). Những phát hiện này

phản ánh vai trò quyết định của yếu tố con người trong quản lý ATTP và bối cảnh quản lý đặc thù của Việt Nam.

Tỷ lệ cao các bếp ăn có quy trình vận hành chuẩn hóa (80%) và áp dụng ISO/HACCP (75%) vượt trội so với mức trung bình 60% trong nghiên cứu của

FAO [3] tại các nước đang phát triển. Tuy nhiên, vẫn còn khoảng cách để đạt tiêu chuẩn ISO 22000:2024 [8] mới cập nhật, đặc biệt về truy xuất nguồn gốc và ứng phó với tình huống khẩn cấp.

Thách thức lớn nhất là duy trì ổn định chất lượng dịch vụ (90%), cao hơn so với kết quả nghiên cứu của Nguyễn Thanh Long [9] tại Hưng Yên (75%). Điều này có thể do quy mô lớn hơn của các bếp ăn tại TP.HCM và yêu cầu cao hơn từ người lao động, đặc biệt tại các doanh nghiệp FDI.

Nghiên cứu này có một số hạn chế: phạm vi địa lý giới hạn tại TP.HCM, phương pháp định tính với số lượng mẫu hạn chế, và chưa đánh giá đầy đủ tác động của số hóa. Tuy nhiên, những phát hiện của nghiên cứu đã cung cấp cơ sở quan trọng cho việc hoạch định chính sách và cải thiện hiệu quả quản lý bếp ăn công nghiệp.

Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý bếp ăn công nghiệp*** Giải pháp về quản lý và tổ chức**

Doanh nghiệp cần lựa chọn mô hình quản lý phù hợp với quy mô: quy mô nhỏ (<1000 suất/ngày) nên áp dụng mô hình thuê ngoài để tận dụng chuyên môn; quy mô trung bình (1000-3000 suất/ngày) có thể áp dụng mô hình tự tổ chức nếu có đủ nguồn lực; quy mô lớn (>3000 suất/ngày)

nhên áp dụng mô hình kết hợp. Cần thiết lập hệ thống đánh giá hiệu suất (KPI) với các chỉ tiêu cụ thể về ATTP, chất lượng dịch vụ và hiệu quả chi phí. Xây dựng cơ chế phản hồi hai chiều thông qua khảo sát định kỳ và hộp thư góp ý sẽ giúp kịp thời phát hiện và khắc phục các vấn đề.

*** Giải pháp về công nghệ và nguồn nhân lực**

Để giải quyết thách thức về duy trì chất lượng dịch vụ (90%) và thiếu nhân lực chuyên môn (80%), cần số hóa quy trình quản lý theo lộ trình: giai đoạn đầu tập trung vào quản lý kho và kiểm soát ATTP cơ bản, sau đó triển khai hệ thống quản lý tổng thể (ERP). Phát triển nguồn

nhân lực thông qua chương trình đào tạo có chứng chỉ cho từng vị trí, tập trung vào kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, quản lý vận hành và an toàn vệ sinh. Xây dựng cơ chế đãi ngộ phù hợp để thu hút và giữ chân nhân tài.

*** Giải pháp về quy trình, tiêu chuẩn và tài chính**

Hoàn thiện hệ thống quy trình theo tiêu chuẩn ISO 22000:2024, tích hợp nguyên tắc HACCP vào từng công đoạn. Thiết lập hệ thống kiểm soát rủi ro với các kịch bản ứng phó cụ thể và định kỳ đánh giá 6 tháng một lần. Về tài chính, xây

dựng kế hoạch đầu tư 3-5 năm, ưu tiên nâng cấp cơ sở vật chất và hiện đại hóa trang thiết bị. Tối ưu hóa chi phí vận hành thông qua hệ thống quản lý kho thông minh và sử dụng thiết bị tiết kiệm năng lượng.

*** Giải pháp về môi trường và phát triển bền vững**

Triển khai các giải pháp tiết kiệm năng lượng như hệ thống chiếu sáng LED và thiết bị hiệu suất cao. Quản lý chất thải theo hướng 3R (Reduce-Reuse-Recycle): phân loại rác tại nguồn, tái chế dầu ăn đã qua sử dụng và xử lý nước thải đạt tiêu

chuẩn. Lựa chọn nguyên liệu thân thiện môi trường và ưu tiên nhà cung cấp địa phương để giảm carbon footprint, đáp ứng xu hướng phát triển bền vững trong ngành công nghiệp thực phẩm.

V. KẾT LUẬN

Kết quả cho thấy có ba mô hình quản lý chính: thuê đơn vị cung cấp dịch vụ (45%), tự tổ chức (35%) và kết hợp (20%). Các yếu tố ảnh hưởng quan trọng bao gồm năng lực quản lý và cam kết của lãnh đạo (80%), sự giám sát của cơ quan quản lý (75%), và trình độ chuyên môn của nhân viên (70%).

Hiệu quả quản lý được đánh giá dựa trên hiệu quả kinh tế (tỷ suất lợi nhuận 15-20%), hiệu quả vận hành (80% có quy trình chuẩn, 75% áp dụng ISO/HACCP), và sự hài lòng của người sử dụng (85%). Các thách thức chính gồm duy trì chất lượng ổn định (90%), chi phí cao (85%), thiếu nhân lực chuyên môn (80%), thay đổi quy định pháp luật (75%) và cạnh tranh về giá (70%).

Tài liệu tham khảo

1. V. Lê, TP Hồ Chí Minh phát triển mạnh mẽ các khu công nghiệp, góp phần thúc đẩy công nghiệp hóa – hiện đại hóa, Đảng Cộng sản Việt Nam, 2024.
2. Chính phủ Việt Nam, Nghị định số 15/2018/NĐ-CP quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật an toàn thực phẩm. 2018.
3. Food and Agriculture Organization, Food Safety Management in Industrial Kitchens: Guidelines for Developing Countries, FAO, Rome, Tech. Rep. 2022.
4. Ban Quản lý các khu chế xuất và khu công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh, Báo cáo phát triển khu công nghiệp và khu chế xuất TP.HCM, 2023.
5. R. Kumar, S. Singh, and A. K. Jain, Integrated Management Systems in Industrial Food Production: A Systematic Review. *Int J Operations Management*. 2023;15(2):156-172.
6. A. Martinez-Sanchez, Performance Measurement in Modern Organizations: A Balanced Approach. *Strategic Management Journal*. 2024;45(1):89-104.
7. World Health Organization, Food Safety Performance Indicators for Industrial Kitchens, WHO Technical Report Series, Geneva, Switzerland, Rep. 987, 2023.
8. International Organization for Standardization, ISO 22000:2024 Food Safety Management Systems - Requirements for Organizations in the Food Chain, ISO, Geneva, Switzerland, 2024.
9. N.T. Long, T.T.T. Hạnh, Thực hành về an toàn thực phẩm của người chế biến chính tại các bếp ăn tập thể của doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài trên địa bàn tỉnh Hưng Yên năm 2018. *Tạp chí Y tế Công cộng*. 2018;46(12):62-70.