

MỘT SỐ VẤN ĐỀ THỰC TIỄN CỦA MÔ HÌNH TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN - KHOÁNG SẢN VIỆT NAM

Đoàn Văn Kiển *

1. Quá trình hình thành Tập đoàn công nghiệp than - khoáng sản Việt Nam

Tổng công ty Than Việt Nam (TVN) được thành lập theo Quyết định số 563/TTg ngày 10/10/1994 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở tổ chức lại các doanh nghiệp ngành than thuộc Bộ Năng lượng (cũ), tỉnh Quảng Ninh và các đơn vị quân đội sản xuất than tại Quảng Ninh. Sau hơn 10 năm hoạt động theo mô hình Tổng công ty 91, ngày 08/8/2005 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 198/2005/QĐ-TTg và Quyết định số 199/2005/QĐ-TTg tổ chức lại Tổng công ty than Việt Nam và các đơn vị thành viên thành Tập đoàn than Việt Nam, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Tiếp đó, ngày 26/12/2005 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 345/2005/QĐ-TTg thành lập Tập đoàn công nghiệp than - khoáng sản Việt Nam (TKV) trên cơ sở Tập đoàn than Việt Nam và Tổng công ty khoáng sản Việt Nam (thuộc Bộ Công nghiệp). Thủ tướng Chính phủ đã quyết định:

- Đổi tên Công ty mẹ - Tập đoàn than Việt Nam thành Công ty mẹ - Tập đoàn công nghiệp than - khoáng sản Việt Nam (TKV);

- Chuyển Tổng công ty khoáng sản Việt Nam thành công ty con của TKV.

Hiện nay TKV là công ty mẹ nhà nước, hoạt động theo Luật Doanh nghiệp nhà nước và theo Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 228/2006/QĐ-TTg ngày 11/10/2006.

2. Cơ cấu tổ chức của Tập đoàn các doanh nghiệp than - khoáng sản

Nhóm công ty mẹ - công ty con (theo cách gọi của Luật Doanh nghiệp 2005) hay Tập đoàn các công ty than - khoáng sản Việt Nam (theo cách gọi trong Điều lệ của TKV do Thủ tướng Chính phủ ban hành) có cơ cấu tổ chức gồm công ty mẹ, các công ty con và công ty liên kết.

2.1. Công ty mẹ TKV

Tập đoàn công nghiệp than - khoáng sản Việt Nam là công ty mẹ nhà nước do Thủ tướng Chính phủ quyết định thành lập, có tư cách pháp nhân.

Trong cơ cấu Công ty mẹ gồm có Cơ quan quản lý, điều hành và các đơn vị phụ thuộc dưới các hình thức chi nhánh, văn phòng đại diện, đơn vị sự nghiệp, ban quản lý dự án công trình. Các đơn vị nằm trong cơ cấu Công ty mẹ đều là những tổ chức có vai trò

* Đoàn Văn Kiển, Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam.

quan trọng giúp Công ty mẹ trực tiếp kinh doanh và thực hiện kiểm soát, định hướng, chỉ phối hoạt động của các công ty con, gồm các đơn vị khảo sát, thăm dò tài nguyên khoáng sản; cấp cứu sự cố mỏ; quản lý hệ thống hạ tầng liên mỏ, liên khu vực; đường sắt, kéo than mỏ; sàng tuyển, bến cảng, tiêu thụ sản phẩm; sự nghiệp y tế, đào tạo, truyền thông;

Hiện tại, Công ty mẹ - TKV có 25 đầu mối trực thuộc, bao gồm 14 đơn vị trực thuộc hoạt động kinh doanh, 04 đơn vị trực thuộc hoạt động sự nghiệp có thu, 05 ban quản lý dự án trực thuộc và 02 văn phòng đại diện ở nước ngoài.

Mô hình tổ chức quản lý Tập đoàn bao gồm:

+ HDQT là đại diện trực tiếp của chủ sở hữu Nhà nước tại Tập đoàn;

+ Tổng giám đốc là đại diện pháp nhân của Tập đoàn, thực hiện chức năng điều hành kế hoạch kinh doanh của Tập đoàn và kế hoạch phối hợp kinh doanh của Tập đoàn các công ty theo mục tiêu, định hướng được HDQT giao;

+ Bộ máy giúp việc Tập đoàn có nhiệm vụ tham mưu, giúp việc cho HDQT thực hiện chức năng chủ sở hữu và tham mưu, giúp việc Tổng giám đốc trong điều hành hoạt động kinh doanh của Tập đoàn; và

Cơ quan quản lý, điều hành Tập đoàn được thiết lập theo các khối kinh doanh và các ban tham mưu tổng hợp.

Vốn chủ sở hữu của Công ty mẹ - TKV tính đến thời điểm 31/12/2008 là 13.660 tỷ đồng, của Tập đoàn các công ty TKV là 15.670 tỷ đồng.

Chức năng, nhiệm vụ của Công ty mẹ TKV được xác định tại Điều lệ do Thủ tướng Chính phủ phê duyệt. Theo đó TKV được Nhà nước giao quản lý và sử dụng nguồn tài nguyên trữ lượng than, bôxít và các khoáng

sản khác; quản lý vốn nhà nước đầu tư vào Tập đoàn, quản lý các công ty con và các công ty liên kết; quản lý một số công trình thuộc kết cấu hạ tầng có tính chất liên mỏ, liên khu vực để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ cơ bản sau:

- *Chức năng chủ đầu tư*: đầu tư tài chính vào các công ty con, các công ty liên kết; chỉ phối các công ty con, các công ty liên kết theo mức độ chiếm giữ vốn điều lệ của các công ty đó theo quy định của pháp luật;

- *Chức năng chủ mỏ* (chủ thể quản lý tài nguyên khoáng sản): tổ chức quản lý, khảo sát, thăm dò, khai thác, sàng, tuyển, chế biến than, bô xít và các khoáng sản khác trên cơ sở hợp đồng giao nhận thầu với các công ty con và các công ty khác. Đây có thể nói là điểm khác biệt nhất và có hiệu quả nhất của mô hình tập đoàn của TKV so với các Tập đoàn khác, bởi cơ chế này cùng với phương thức khoán - quản trị chi phí có hiệu quả của TKV trong nhiều năm qua đã mang lại sức mạnh chỉ phối của Công ty mẹ đối với toàn bộ nhóm công ty mẹ - công ty con thông qua việc tập trung, tích tụ các nguồn lực về một đầu mối hạt nhân là Công ty mẹ, từ đó điều tiết, hỗ trợ các thành viên trong nhóm công ty cùng nhau phát triển hài hòa theo định hướng chung và để thực hiện những mục tiêu chiến lược, những dự án đầu tư lớn mà nếu để từng công ty con thực hiện riêng rẽ sẽ không thể thành công hoặc không thể đạt hiệu quả cao nhất.

- *Chức năng chủ thể kinh doanh*: trực tiếp kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận theo quy định của pháp luật.

- *Chủ trì xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch* phối hợp kinh doanh của Tập đoàn các công ty TKV.

- *Thực hiện quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu* phần vốn nhà nước tại các công ty con và công ty liên kết.

- *Thực hiện những công việc mà Nhà nước trực tiếp giao cho Tập đoàn tổ chức thực hiện trong Tập đoàn các công ty như: động viên công nghiệp; nhận và phân bổ vốn ngân sách; thủ tục nhân sự xuất, nhập cảnh; đầu mối công tác thi đua khen thưởng; đầu mối thực hiện các chương trình công tác xã hội.*

2.2. Các công ty con và công ty liên kết

Tính đến hết tháng 5/2009, TKV có 70 công ty con do Tập đoàn sở hữu 100% vốn điều lệ hoặc nắm giữ cổ phần, vốn góp chi phối, hoặc nắm giữ cổ phần phủ quyết đồng thời chi phối công ty con đó thông qua thương hiệu, thị trường nội bộ và quyền quyết định đối với nhân sự chủ chốt của công ty, cụ thể gồm:

a) 14 công ty con nhà nước đang chờ chuyển đổi sang hoạt động theo Luật Doanh nghiệp (công ty TNHH một thành viên, công ty cổ phần), trong đó có 2 Tổng công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con là Tổng công ty khoáng sản TKV và Tổng công ty Đông Bắc;

b) 08 công ty con TNHH một thành viên, trong đó có 2 công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con và 01 công ty ở nước ngoài (Cộng hoà dân chủ nhân dân Lào);

c) 03 công ty con TNHH từ 2 thành viên trở lên (được thành lập ở Campuchia);

d) 40 công ty con cổ phần; và

đ) 05 công ty con hoạt động sự nghiệp có thu (viện nghiên cứu, trường cao đẳng nghề);

Các công ty con của Tập đoàn hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con hoặc công ty hoạt động theo mô hình 2 cấp đã hình thành 32 công ty "cháu" và 120 đơn vị trực thuộc (hạch toán phụ thuộc các công ty con dưới hình thức chi nhánh, văn phòng đại diện). TKV hiện có 15 công ty liên kết, trong đó có 03 công ty do Tập đoàn giữ vai

trò là cổ đông chính, cổ đông điều hành và 12 công ty Tập đoàn chỉ giữ vai trò nhà đầu tư tài chính.

3. Những kết quả về sản xuất, kinh doanh đạt được từ khi chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình tập đoàn kinh tế của TKV

Được sự quan tâm chỉ đạo, giúp đỡ của Chính phủ, các Bộ, Ngành và địa phương, trong những năm qua TKV đã xác lập và kiên trì thực hiện chiến lược phát triển kinh doanh bền vững, đa ngành trên nền công nghiệp than - khoáng sản, đó là "*Từ tài nguyên, khoáng sản và nguồn nhân lực đi lên giàu mạnh; thân thiện với môi trường, thích ứng với biến đổi khí hậu; hài hoà với địa phương, cộng đồng, với đôi tác, bạn hàng; không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần công nhân viên chức*". Kể từ khi thành lập đến nay (tính từ đầu năm 2006), TKV đã tập trung phát triển mạnh mẽ ngành công nghiệp than - khoáng sản và mở rộng kinh doanh các lĩnh vực có liên quan và/hoặc sử dụng lợi thế của ngành công nghiệp than - khoáng sản như đầu tư xây dựng các nhà máy nhiệt điện đốt than; sản xuất vật liệu nổ công nghiệp; sản xuất, lắp ráp các thiết bị khai thác mỏ, ô tô vận tải nặng và xe chuyên dùng, đóng tàu biển; sản xuất xi măng và vật liệu xây dựng; đầu tư kinh doanh kết cấu hạ tầng và bất động sản; thương mại và du lịch... Không những mở rộng các hoạt động kinh doanh ở trong nước mà TKV đã bước đầu triển khai đầu tư ra nước ngoài, trước mắt là Lào và Campuchia trong lĩnh vực khai thác, chế biến khoáng sản.

Trên cơ sở định hướng phát triển đúng đắn như trên, trong những năm qua kể từ khi chuyển sang hoạt động theo mô hình Tập đoàn kinh tế, TKV đã có bước phát triển vượt bậc trên mọi lĩnh vực, trong đó:

- Sản lượng than khai thác tăng bình quân 14%/năm, riêng năm 2008 giảm do khủng hoảng kinh tế, tài chính;

- Doanh thu tăng bình quân 30%/năm;

- Lợi nhuận tăng bình quân 37%/năm;

- Thu nhập của người lao động tăng bình quân 14%/năm;

- Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu đạt bình quân 30,6%/năm;

- Vốn chủ sở hữu tăng gần 3 lần; và

- Cơ cấu doanh thu giữa các ngành nghề khác so với ngành than đã đạt tỷ trọng 34% / 66%,

4. Về những mối quan hệ liên kết giữa Công ty mẹ với các công ty con trong Tập đoàn kinh tế TKV.

Sau hơn 3 năm chuyển sang hoạt động theo mô hình tập đoàn kinh tế, cùng với những khung khổ pháp lý hiện có đã được quy định trong Luật Doanh nghiệp, các văn bản hướng dẫn của Chính phủ, Điều lệ Tập đoàn và sự nỗ lực của TKV trong việc thiết lập các mối quan hệ liên kết trong Tập đoàn phù hợp với đặc thù của ngành công nghiệp than - khoáng sản, hiện nay TKV đã xây dựng được mối quan hệ liên kết tương đối hoàn chỉnh giữa Công ty mẹ với các công ty con, theo đó Công ty mẹ đã thực sự vừa kinh doanh, vừa là nòng cốt giúp các công ty con cùng phát triển thông qua các hình thức như sau:

Một là, hoạch định chiến lược phát triển chung của Tập đoàn các công ty TKV, từ đó đầu tư vốn và định hướng cho các công ty con trong công tác đầu tư phát triển, mở rộng thị trường. Tập đoàn đã định hướng cho các công ty con khai thác than đẩy mạnh hợp tác đầu tư khai thác than và khoáng sản tại Lào và Campuchia; chỉ đạo Tổng công ty khoáng sản - TKV mở rộng địa bàn hoạt động, tăng cường khai thác và chế biến sâu

các loại khoáng sản để nâng cao giá trị gia tăng của sản phẩm; định hướng cho các công ty con sản xuất cơ khí tập trung vào chế tạo các sản phẩm đặc thù phục vụ cho ngành than - khoáng sản như chế tạo thiết bị khai thác mỏ thay thế hàng ngoại nhập, đóng tàu thủy và sản xuất, lắp ráp xe tải nặng và xe chuyên dùng; chỉ đạo Công ty công nghiệp hoá chất mỏ - TKV đầu tư sản xuất nguyên liệu trong nước; định hướng các công ty con kinh doanh thương mại tăng cường mở rộng thị trường và tham gia đầu tư trong lĩnh vực kết cấu hạ tầng và bất động sản...

Hai là, chủ trì điều hành kế hoạch phối hợp kinh doanh trong nhóm công ty mẹ - công ty con. TKV đã điều hoà, kết nối các mối quan hệ, liên kết kinh tế giữa các công ty con với nhau nhằm hỗ trợ các công ty con cùng nhau phát triển, như việc tạo liên kết giữa các công ty con sản xuất than trong từng khu vực; liên kết sử dụng dịch vụ giữa các công ty con sản xuất với các công ty con cung cấp dịch vụ tư vấn thiết kế, sản xuất cơ khí, vật tư thiết bị, vật liệu nổ, xây dựng, kinh doanh thương mại, từ đó đã hạn chế việc đầu tư trùng lắp, phân tán, góp phần nâng cao sức mạnh của toàn tổ hợp công ty mẹ - công ty con;

Ba là, chủ trì quản lý, điều hành các đơn vị hoạt động sự nghiệp khoa học công nghệ, đào tạo, y tế, truyền thông, công ích. TKV đã chủ trì cùng các công ty con đóng góp kinh phí thành lập các quỹ tập trung như quỹ môi trường, quỹ cấp cứu mỏ, quỹ thăm dò địa chất, quỹ nghiên cứu khoa học, quỹ đào tạo, quỹ chăm sóc sức khỏe, quỹ hỗ trợ đổi mới cơ cấu lao động ... để cung cấp, hỗ trợ các công ty con trong việc ứng dụng khoa học công nghệ, đào tạo nguồn nhân lực, điều trị bệnh nghề nghiệp, quảng bá thương hiệu và sản phẩm và thực hiện các hoạt động chung khác mà nếu để từng công ty thực

hiện riêng rẽ thì không đủ năng lực hoặc không có hiệu quả;

Bốn là, làm đầu mối quan hệ với các tổ chức quốc tế, các bạn hàng, đối tác trong nước và nước ngoài. TKV với uy tín và thương hiệu của mình đã chủ trì để thu hút các dự án hỗ trợ về công nghệ, môi trường, đào tạo và các dự án đầu tư, hợp đồng kinh doanh, sau đó chuyển giao cho các công ty con thực hiện; trực tiếp lo thu xếp các nguồn vốn vay và bảo lãnh cho các công ty con vay vốn với điều kiện thuận lợi hơn các công ty con tự vay.

Năm là, chủ trì đầu tư những dự án lớn, quan trọng mà các công ty con không đủ khả năng thực hiện hoặc thực hiện không hiệu quả. TKV với tiềm lực kinh tế mạnh, với vai trò tích tụ, điều hòa các nguồn lực của Tập đoàn các công ty đã trực tiếp đứng ra chủ trì thực hiện các dự án đầu tư mở các mỏ than hầm lò mới ở Quảng Ninh; các dự án bôxít - nhôm Tân Rai, Nhân Cơ...; các dự án nhà máy điện Na Dương, Cao Ngạn, Cẩm Phả, Sơn Động, Nông Sơn, Mạo Khê, Đồng Nai 5 và sắp tới là Phú Quốc, Lý Sơn, Quỳnh Lập, Hải Phòng 3, Hải Hà, Cô Tô...; và dự án thăm dò, khai thác than Đồng bằng sông Hồng...

5. Đánh giá những mặt tích cực và tồn tại khi chuyển đổi từ mô hình Tổng công ty nhà nước sang hoạt động theo mô hình Tập đoàn kinh tế của TKV

5.1. Những mặt tích cực:

- Tạo ra sự minh bạch về mô hình tổ chức quản lý và kinh doanh của các thành viên trong Tập đoàn. Theo đó, Công ty mẹ - TKV và các công ty con đều là những pháp nhân kinh tế độc lập (thay vì mô hình "pháp nhân lồng trong pháp nhân" của loại hình tổng công ty), nhưng vẫn quan hệ, gắn bó hữu cơ với nhau thông qua mối quan hệ đầu tư tài

chính, phối hợp kinh doanh, liên kết thị trường, sử dụng chung thương hiệu...

- Tạo lập được thương hiệu mạnh của Tập đoàn để phục vụ lợi ích của Tập đoàn nói riêng và của đất nước nói chung. Với thương hiệu VINACOMIN, Tập đoàn đã có điều kiện khá thuận lợi trong việc thu xếp vốn cho các dự án của các công ty con, phát hành trái phiếu, hợp tác quốc tế, đầu tư ra nước ngoài và thu hút đầu tư nước ngoài, kết nạp thêm các thành viên từ các thành phần kinh tế khác tham gia Tập đoàn mà không phải đầu tư nhiều vốn (thông qua việc góp vốn bằng thương hiệu).

- Trên cơ sở chuyển đổi các công ty con sang hoạt động theo Luật Doanh nghiệp và thông qua việc phân cấp mạnh mẽ về đầu tư, tài chính, nhân sự cho các công ty con, trong thời gian qua Công ty mẹ - TKV đã giảm hẳn các công việc sự vụ, hành chính để tập trung hoạch định chiến lược, quy hoạch phát triển và triển khai những dự án đầu tư lớn, có ý nghĩa sống còn đối với chiến lược phát triển bền vững của Tập đoàn; đồng thời các công ty con được tự chủ, tự chịu trách nhiệm thực sự đối với hiệu quả sản xuất kinh doanh của mình.

5.2. Một số tồn tại

a) Trong quá trình phát triển, do sự gia tăng mạnh về quy mô sản xuất của ngành công nghiệp than và mở rộng đầu tư các ngành công nghiệp nhôm, khoáng sản, điện, hóa chất, vật liệu xây dựng và đầu tư sang Lào, Campuchia nên số lượng các công ty con, đơn vị trực thuộc Tập đoàn đã khá lớn, vượt quá khả năng quản lý, điều hành của Bộ máy điều hành Công ty mẹ. Để khắc phục tồn tại này, trong thời gian tới TKV sẽ đề xuất, trình Chính phủ cho phép thành lập một số tổng công ty là công ty con của TKV để trực tiếp quản lý, phát triển các ngành công nghiệp nhôm, điện, hóa chất và

vật liệu xây dựng. Đổi mới tổ chức quản lý ngành công nghiệp than để đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia.

b) Mặc dù đã chuyển đổi sang mô hình công ty cổ phần, công ty TNHH một thành viên nhưng một số công ty con vẫn còn ỷ lại vào sự điều hành, phân công thị trường, bảo hộ thị trường của Công ty mẹ. Một số công ty chưa có chuyển biến thực sự về quản trị công ty theo Luật Doanh nghiệp, hoạt động quản lý vẫn mang nặng hình thức của công ty nhà nước.

c) Một số cán bộ, viên chức Bộ máy điều hành Tập đoàn vẫn còn tư tưởng quản lý, điều hành các công ty con theo mô hình tổng công ty trước đây, nhất là trong việc thực hiện chế độ báo cáo, kiểm tra, giám sát, đi cơ sở nhiều.

6. Đề xuất, kiến nghị

Về quản lý Tập đoàn các Công ty

Trong các văn bản hiện hành Nhà nước đề cập đến lĩnh vực quản lý Tập đoàn với tư cách là một công ty (công ty mẹ) mà chưa đề cập đến quản lý nhóm công ty mẹ - công ty con, tức là chưa đề cập đến việc quản lý Tập đoàn các công ty, vì vậy TKV kiến nghị Nhà nước cần phải hoàn thiện khung pháp lý, có quy định cụ thể hơn về hoạt động và quản lý Tập đoàn các công ty.

Quản lý Tập đoàn các công ty với tư cách là một tổ chức kinh tế không có tư cách pháp nhân nhưng có hạt nhân lãnh đạo, quản lý (có người đứng đầu). Tổ chức này có kế hoạch phối hợp kinh doanh và có người điều hành nó, đó chính là công ty mẹ. Vì vậy cần phải xác lập hành lang pháp lý để các công ty thành viên trong Tập đoàn các công ty được quyền thỏa thuận hợp tác, sử dụng các sản phẩm và dịch vụ của nhau (ví dụ sản phẩm cơ khí là máy móc, xe tải, tàu thủy, dịch vụ tư vấn, xây lắp...) nhằm khai thác có hiệu quả thị trường nội bộ, khai thác nội lực,

cắt giảm chi phí, tiết kiệm thời gian phù hợp với đường lối phát huy nội lực của Đảng. Ngược lại nếu không coi Tập đoàn các công ty là một tổ chức kinh tế, các thành viên của nó hoạt động riêng biệt theo mặt đầu thầu thì nội lực sẽ không được phát huy và như vậy mục tiêu thành lập các Tập đoàn kinh tế nhằm phát huy nội lực, tăng sức cạnh tranh sẽ khó đạt được.

Về kinh doanh đa ngành của Tập đoàn kinh tế

Tập đoàn kinh tế nên kinh doanh đa ngành, tuy nhiên cần xem xét hai khuynh hướng:

- Kinh doanh đa ngành trên cơ sở một ngành chính (một ngành trọng tâm).
- Kinh doanh đa ngành không có giới hạn (thấy việc gì có lợi thì làm).

Trong trường hợp TKV thì chủ trương là: Kinh doanh đa ngành trên nền công nghiệp than - khoáng sản với chiến lược "Từ tài nguyên khoáng sản và nguồn nhân lực đi lên giàu mạnh". TKV chủ yếu kinh doanh lĩnh vực than - khoáng sản, đầu ra, đầu vào từ than - khoáng sản và phục vụ cho than - khoáng sản. TKV cũng cho rằng đối với các Tập đoàn Kinh tế Nhà nước thì nhất định phải có ngành kinh doanh chủ đạo và phải trở thành công cụ điều tiết có hiệu quả của Nhà nước.

Nhà nước nên xem xét sửa lại quy định về người có liên quan tại Khoản 17, Điều 4 và Điều 120 Luật Doanh nghiệp. Theo đó, Công ty mẹ và công ty con trong Tập đoàn kinh tế không phải chịu ràng buộc quy định về người có liên quan khi ký kết hợp đồng kinh doanh và hợp đồng mua bán, sử dụng sản phẩm và dịch vụ của nhau, nhằm phát huy có hiệu quả nguồn nội lực của Tập đoàn kinh tế nói riêng và nền kinh tế nói chung theo định hướng của Đảng và Chính phủ./.