

XÂY DỰNG TẬP ĐOÀN KINH TẾ: GIẢI PHÁP NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH VÀ HỘI NHẬP CỦA CÁC TỔNG CÔNG TY NHÀ NƯỚC HIỆN NAY

ĐỖ HUY HÀ*

Trên thế giới, các tập đoàn kinh tế (TĐKT) ra đời từ lâu do xu hướng tích tụ, tập trung sản xuất và cạnh tranh gay gắt giữa các chủ thể sản xuất kinh doanh nhằm thống lĩnh thị trường nhờ lợi thế về quy mô. Hiện nay sức mạnh tài chính, công nghệ và thị trường đang thực sự nằm trong tay các TĐKT lớn. Vì vậy, việc xuất hiện ngày càng nhiều các TĐKT hoạt động xuyên quốc gia trở thành một xu hướng tất yếu của quá trình toàn cầu hoá kinh tế (TCHKT). Trong quá trình đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế (HNKTQT), Việt Nam cũng cần có những TĐKT làm đối trọng, đủ sức cạnh tranh quốc tế. Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X đề ra chủ trương xây dựng một số TĐKT dựa trên hình thức công ty cổ phần. Việc hình thành các TĐKT ở nước ta vừa tuân thủ quy luật phổ biến, vừa có tính đặc thù của một quốc gia đi sau. Do đó, quá trình này tất yếu nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp từ nhận thức, quan điểm đến việc tổ chức thực hiện. Tuy còn có những ý kiến khác nhau, song việc cải cách doanh nghiệp nhà nước (DNNN) lớn theo mô hình các TĐKT hiện đại đang trở thành xu hướng chủ đạo nhằm nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh, bảo đảm thực hiện tốt chức năng quan trọng của nó trong điều kiện đẩy mạnh HNKTQT ở nước ta hiện nay.

1. Một số vấn đề chung về tập đoàn kinh tế

1.1. Quan niệm về tập đoàn kinh tế

Trên thế giới, đa số các TĐKT được hình thành theo quy luật cạnh tranh, dẫn đến tập

trung và tích tụ sản xuất vào các chủ thể sản xuất kinh doanh. Trong quá trình hoạt động, một số doanh nghiệp tích lũy được nguồn vốn lớn và đầu tư mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh. Qua thời gian, đứng trước những biến động của thị trường và áp lực cạnh tranh, để tồn tại, có sức cạnh tranh và phát triển, các doanh nghiệp có khuynh hướng liên kết, sát nhập, hợp nhất, mua lại hoặc thôn tính nhau, dẫn đến sự ra đời của các TĐKT khổng lồ. Tuy nhiên, việc thành lập TĐKT cũng có thể được tiến hành bằng các mệnh lệnh hành chính của Chính phủ, điển hình là các TĐKT ở các nước Đông Á như Nhật Bản và Hàn Quốc. Như vậy, quá trình hình thành và phát triển của các TĐKT chịu sự tác động chủ yếu của các quy luật của thị trường, song nó cũng chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi quan điểm, chính sách của từng quốc gia.

TĐKT là một cơ cấu tổ chức có quy mô lớn, do nhiều DN thành viên có tính chất sở hữu và lĩnh vực kinh doanh đa dạng liên kết lại, nhằm tăng cường khả năng tập trung các nguồn lực như vốn, lao động, công nghệ. Các DN thành viên trong tập đoàn có thể bị lệ thuộc hoặc hoạt động độc lập nhưng phải chịu sự chi phối của một công ty mẹ đối với nguồn lực ban đầu và chiến lược phát triển chung. Tùy theo cách thức thành lập mà TĐKT có thể có tư cách pháp nhân hoặc không. Dấu hiệu đầu tiên của TĐKT là

* Đỗ Huy Hà, Thạc sĩ, Học viện Chính trị Quân sự

sự liên kết giữa các thành viên về các yếu tố của sản xuất và thị trường như vốn, công nghệ, công đoạn sản phẩm, nguyên vật liệu, thương hiệu, chiến lược kinh doanh. Tùy theo mức độ liên kết mà TĐKT có nhiều hình thức với các tên gọi khác nhau như: cartel, group, trust, consortium, corporation với ý nghĩa là liên kết, tập hợp, hệ thống của nhiều bộ phận hợp thành. Hiện nay các tài liệu sử dụng phổ biến thuật ngữ TĐKT để chỉ những tập hợp DN có quy mô lớn, đa dạng sở hữu, kinh doanh đa ngành, mô hình tổ chức mang tính liên kết về tài chính theo kiểu công ty mẹ - công ty con.

Thực tế tồn tại các TĐKT trên thế giới cho thấy, không có mô hình chung nhất và do đó, cũng không có định nghĩa chung về TĐKT, bởi bản chất của TĐKT là sự liên kết về kinh tế giữa các DN thành viên nhằm thích ứng với sự biến đổi của thị trường và đem lại lợi ích chung cho mỗi thành viên cũng như cả tập đoàn. Tuy nhiên, có thể nhận biết được thuộc tính chung của TĐKT thông qua những dấu hiệu hay đặc trưng cơ bản sau đây:

Một là, TĐKT là một tổ hợp các DN được hình thành nhờ sự liên kết về tài chính, công nghệ, thị trường, nghiên cứu phát triển, thương hiệu nhằm tạo ra sức mạnh vượt trội trong cạnh tranh và chi phối thị trường, ở mức độ cao có thể giành vị trí độc quyền thị trường trên phạm vi thế giới (chẳng hạn Hãng Microsoft giữ vị thế độc quyền cung cấp phần mềm hệ điều hành cho các máy tính trên toàn thế giới). Các DN trong TĐKT liên kết với nhau dưới hình thức công ty mẹ - công ty con và công ty liên kết trên cơ sở chia sẻ lợi ích. Công ty mẹ là công ty đầu tư vào các công ty khác và có khả năng chi phối (công ty con) hoặc không chi phối (công ty liên kết). Công ty này thường là công ty đầu tư tài chính, có thể tham gia hay không trực tiếp tham gia sản xuất kinh doanh, nếu tham gia sản xuất thì chủ yếu là những ngành nghề chủ chốt của tập đoàn. Các công ty con là những công ty do công ty mẹ chi phối chủ yếu bằng cổ phần, vốn góp, một số khác có thể thông qua thị trường, đầu vào, công nghệ. Các công ty liên kết là những

công ty cũng thuộc tập đoàn nhưng không do công ty mẹ chi phối.

Hai là, quy mô vốn của TĐKT thường rất lớn. Nguồn vốn đó có được nhờ quá trình tích tụ và tập trung vốn của các DN thành viên, do phát hành cổ phiếu, trái phiếu, tích lũy từ lợi nhuận khổng lồ do độc quyền kinh doanh, hoặc do Nhà nước đầu tư, cho vay ưu đãi. Trên thế giới, nhiều TĐKT có trị giá cổ phiếu lên đến hàng trăm tỉ đô la Mỹ, và nhờ đó, chúng có khả năng mở rộng nhanh quy mô sản xuất, đổi mới công nghệ, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh tế. Các TĐKT không ngừng mở rộng quy mô bằng cách thôn tính, sát nhập các DN nhỏ yếu hơn, cắm nhánh ra nước ngoài, mở rộng phạm vi hoạt động ở nhiều quốc gia, tăng cường hợp tác liên kết và phân công lao động quốc tế. Do vậy, các TĐKT hiện nay đều mang dáng dấp của các công ty xuyên quốc gia (TNCs).

Ba là, cơ cấu sở hữu của TĐKT thường là hỗn hợp (nhiều chủ), nhưng có một chủ đóng vai trò chi phối, khống chế (công ty mẹ hay công ty tài chính). Công ty mẹ sở hữu số lượng lớn vốn cổ phần trong các công ty con, cháu và chi phối chúng về tài chính và chiến lược phát triển. Giữa các công ty thành viên có những mối quan hệ ràng buộc, phụ thuộc (liên kết ngành dọc) hoặc độc lập với nhau (liên kết ngang - đa ngành), song đều phụ thuộc vào công ty mẹ và nhằm phục vụ mục tiêu chung của tập đoàn. TĐKT là một cơ cấu tổ chức vừa có chức năng kinh doanh, vừa có chức năng liên kết kinh tế nhằm tăng cường tích tụ và tập trung, tăng khả năng cạnh tranh và tối đa hoá lợi nhuận.

Bốn là, về tổ chức và điều hành trong TĐKT, do được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con nên trong quan hệ nội bộ, công ty mẹ thành lập hoặc tham gia góp vốn chi phối đối với các DN thành viên. Công ty mẹ có quyền chỉ đạo, điều hành hoạt động của các công ty thành viên tương ứng với tỉ lệ phần vốn góp và tham gia hội đồng quản trị, ban điều hành, giám sát việc quyết định sử dụng các nguồn lực. Thông qua cách tổ chức như vậy, công ty mẹ thực hiện chức

năng quản lý, tập trung vào việc cân đối, điều tiết, huy động và quản lý vốn, xây dựng chiến lược kinh doanh, phát triển thương hiệu, đào tạo nhân sự cho cả tập đoàn. Cách quản lý này vừa tạo ra sức mạnh tập trung thống nhất lại vừa phát huy được tính tự chủ trong sản xuất kinh doanh của các thành viên.

Năm là, các TĐKT đều hoạt động kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực. Tuy nhiên, mỗi TĐKT luôn có ngành chủ đạo, lĩnh vực đầu tư mũi nhọn với những sản phẩm đặc trưng gắn với thương hiệu của cả tập đoàn và do một hoặc một số công ty nòng cốt trong tập đoàn đảm nhiệm. Đó là cách để TĐKT thích ứng với sự biến đổi nhanh chóng của thị trường, phân tán rủi ro mạo hiểm vào các mặt hàng, lĩnh vực kinh doanh khác nhau, bảo đảm cho hoạt động của tập đoàn luôn được an toàn và hiệu quả, đồng thời tận dụng được cơ sở vật chất và nguồn nhân lực sẵn có.

Từ những đặc trưng trên, có thể khái quát: *TĐKT là một cơ cấu tổ chức có quy mô lớn, do nhiều công ty có tính chất sở hữu và lĩnh vực kinh doanh đa dạng liên kết lại dưới nhiều hình thức để tăng cường khả năng tập trung các nguồn lực thông qua sự điều hành chung quá trình sản xuất kinh doanh, nhằm tăng sức mạnh cạnh tranh và tối đa hoá lợi nhuận trên thị trường trong nước và quốc tế.*

1.2. Nguyên nhân hình thành và vai trò của TĐKT trong kinh tế thị trường

Khi nghiên cứu về chủ nghĩa tư bản tự do cạnh tranh, Marx và Engels đã dự đoán việc tích tụ và tập trung sản xuất tất yếu sẽ dẫn đến sự ra đời của các xí nghiệp TBCN có quy mô lớn. Sau này khi nghiên cứu về chủ nghĩa tư bản độc quyền, Lênin đã nhấn mạnh *tập trung hoá là một đặc điểm nổi bật* trong đời sống kinh tế của thời kỳ này: “Việc tập trung sản xuất để ra các tổ chức độc quyền thì nói chung lại là một quy luật phổ biến và cơ bản trong giai đoạn hiện nay của CNTB” [12, tr 402]. Bằng những tư liệu lịch sử về các công ty lớn tại các nước công nghiệp phát triển lúc đó, đặc biệt là các công ty lớn ở Đức, Lênin đi đến kết luận rằng dù

quy mô, tính chất, mức độ khác nhau nhưng quá trình tích tụ, tập trung tư bản hình thành các công ty lớn diễn ra như một tất yếu trong sự phát triển của CNTB.

Kế thừa di sản lý luận của chủ nghĩa Mác – Lênin, kết hợp với nghiên cứu quá trình hình thành, phát triển các TĐKT từ truyền thống đến hiện đại cho thấy có nhiều nhóm nguyên nhân thúc đẩy sự ra đời của TĐKT:

Thứ nhất, do tác động của quy luật cạnh tranh. Kết quả của quá trình cạnh tranh diễn ra theo hai xu hướng: công ty nào có sức cạnh tranh cao hơn sẽ chiến thắng và thôn tính các đối thủ cạnh tranh, biến chúng thành bộ phận của công ty mình; nếu trong quá trình cạnh tranh mà không phân thắng bại thì các công ty có xu hướng thoả hiệp, hợp tác liên kết lại để hình thành một tổ chức lớn hơn.

Thứ hai, nhu cầu chiếm lĩnh, mở rộng thị trường và tăng cường khả năng cạnh tranh. Quá trình này thường được thực hiện thông qua việc các TĐKT mua lại hoặc liên doanh với các công ty bản xứ. Hiện nay, xu hướng này diễn ra rất phổ biến, bởi quá trình TCHKT và hội nhập góp phần thúc đẩy các công ty lớn liên doanh, liên kết hay mua lại các DN ở các nước đang phát triển, bành trướng thế lực và lấn át thị phần của các DN nhỏ yếu.

Thứ ba, giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh. Sự liên kết giữa các DN trên nhiều địa bàn với nhiều ngành khác nhau nhằm góp phần chia sẻ rủi ro. Những ngành có lợi nhuận cao sẽ bù đắp những ngành thua lỗ; những công ty ở quốc gia này kinh doanh khó khăn, thua lỗ sẽ được bù đắp bởi những công ty kinh doanh thuận lợi, có lợi nhuận cao ở quốc gia khác. Hơn nữa, các công ty trong TĐKT có quan hệ với nhau nên có thể hỗ trợ nhau lúc khó khăn.

Thứ tư, do tác động của tiến bộ khoa học công nghệ (KHCN). Ngày nay, việc nghiên cứu, ứng dụng tiến bộ KHCN trở thành nhân tố quyết định sự thành bại của DN. Tuy nhiên, việc nghiên cứu, ứng dụng tiến bộ KHCN đòi hỏi lượng vốn đầu tư lớn và nắm giữ những nguồn lực cơ bản, từng DN

nhỏ không có các khả năng, do đó nảy sinh nhu cầu liên kết, hình thành các TĐKT chi phối toàn ngành.

Có thể nói, TĐKT là sản phẩm của nền kinh tế thị trường phát triển cao. Đồng thời, quá trình phát triển cao của nền kinh tế thị trường thúc đẩy trở lại sự phát triển kinh tế và trở thành tác nhân chủ yếu đẩy nhanh quá trình TCHKT và HNKTQT của các quốc gia. Do có quy mô lớn và nắm giữ nhiều lợi thế quan trọng, TĐKT có vai trò to lớn đối với nền kinh tế quốc gia và cả nền kinh tế quốc tế, thể hiện:

Một là, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế do huy động, tập trung và sử dụng rộng rãi, có hiệu quả các nguồn lực xã hội. TĐKT có khả năng huy động rất lớn các nguồn lực trong xã hội để phát triển kinh tế dưới hình thức công ty cổ phần. Ngoài các nguồn lực do tích tụ và tập trung từ nội bộ, các TĐKT còn huy động được số lượng lớn các nguồn lực từ xã hội, cả ở trong nước và nước ngoài dưới dạng đầu tư cổ phiếu, trái phiếu. TĐKT cũng tạo ra khả năng to lớn trong việc hợp tác, phân công chuyên môn hoá trong nội bộ, trao đổi thông tin và ứng dụng nhanh tiến bộ KHCN với chi phí thấp, tạo bước nhảy vọt về năng suất lao động và hiệu quả kinh tế. Trên ý nghĩa đó, TĐKT góp phần thúc đẩy quá trình xã hội hoá sản xuất.

Hai là, TĐKT góp phần mở rộng phân công lao động và hợp tác quốc tế, đẩy nhanh quá trình TCHKT. Mục đích của TĐKT là tối đa hoá lợi nhuận. Do vậy, trong chiến lược kinh doanh và cạnh tranh toàn cầu, nó phải tìm mọi biện pháp để đạt được mục đích trên, trước tiên là triệt để khai thác các lợi thế so sánh quốc gia trong quan hệ kinh tế quốc tế. Bên cạnh sự cạnh tranh khốc liệt, các TĐKT cũng ý thức được vai trò của hợp tác, phân công chuyên môn hoá với các đối tác trong và ngoài nước nhằm tận dụng những ưu thế của nhau, giảm thiểu các chi phí và tăng thêm lợi nhuận. Chính các TĐKT là lực lượng tiên phong trong việc mở rộng không gian kinh tế quốc gia ra phạm vi quốc tế, là tác nhân chủ yếu thúc đẩy quá trình TCHKT.

Ba là, TĐKT có sức cạnh tranh cao hơn so với các DN đơn lẻ song cũng dễ dẫn đến tình trạng độc quyền, hạn chế cạnh tranh trong nền kinh tế. Hình thức TĐKT ra đời trước hết là để đối phó với áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt. Có nhiều biện pháp để nâng cao sức cạnh tranh, nhưng biện pháp phổ biến và hiệu quả nhất là giành lợi thế về quy mô trước các đối thủ để có thể thao túng được thị trường. Do đó, các DN có khuynh hướng tập trung, liên kết với nhau hình thành các TĐKT có quy mô lớn để giành lợi thế cạnh tranh. Điều đó tất yếu dẫn đến sự hình thành các tổ chức độc quyền thao túng nền kinh tế – mặt đối lập với cạnh tranh, gây ra nhiều rủi ro, hậu quả cho nền kinh tế. Ngoài ra, sự phát triển với quy mô quá lớn của các TĐKT dễ dẫn đến tình trạng công kênh, thiếu năng động của bộ máy lãnh đạo, sự phối hợp giữa các bộ phận trong hệ thống thiếu đồng bộ và hiệu quả. Thực tế vừa qua đã có khá nhiều tập đoàn lớn trên thế giới bị thua lỗ, phá sản do những nguyên nhân trên.

Bốn là, TĐKT trở thành công cụ điều tiết kinh tế và HNKTQT của nhiều quốc gia. Do ý thức được sức mạnh to lớn của TĐKT nên ở nhiều quốc gia, xây dựng các TĐKT được coi là một chiến lược phát triển kinh tế và HNKTQT nhằm nhanh chóng rút ngắn khoảng cách phát triển so với các nước đi trước, điển hình là Nhật Bản những năm 50-70 và Hàn Quốc những năm 70-80 thế kỷ trước. Để nhanh chóng có các TĐKT làm đầu tàu tăng trưởng, chính phủ các nước này đã thi hành các chính sách ưu đãi đặc biệt nhằm kích thích các DN tư nhân mở rộng quy mô, đồng thời trực tiếp đầu tư vốn hình thành các TĐKT kinh doanh những lĩnh vực trọng yếu do nhà nước chi phối. Các nước này dựa vào sự phát triển của TĐKT làm động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và biến đổi cơ cấu kinh tế lạc hậu. Khi nền kinh tế cất cánh, họ hướng các TĐKT vào các ngành, lĩnh vực kinh tế then chốt và nền tảng, làm nòng cốt và có đủ tiềm lực để mở cửa, vươn thế lực ra bên ngoài.

2. Quá trình hình thành các tập đoàn kinh tế trên cơ sở các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam vừa qua

2.1. Sự cần thiết chuyển đổi các Tổng công ty nhà nước thành TĐKT

Công cuộc Đổi mới ở Việt Nam đi vào chiều sâu đã thúc đẩy nền kinh tế đất nước phát triển, chuyển sang mô hình kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa (XHCH). Sự phát triển mạnh của lực lượng sản xuất đòi hỏi phải tìm tòi mô hình kinh tế thích ứng với sự biến đổi nói trên. Bên cạnh sự ra đời, phát triển của hàng loạt các DN vừa và nhỏ, cần thiết phải hình thành và phát triển các DN có quy mô lớn nhằm thực hiện hàng loạt mục tiêu như nâng cao hiệu quả, sức cạnh tranh và khả năng hội nhập, định hướng, điều tiết thị trường. Sự hình thành các tổng công ty nhà nước (TCTNN) quy mô lớn ở Việt Nam thời gian qua xuất phát từ những yêu cầu sau:

1) Đáp ứng nhu cầu tập trung hoá và phân công lại sản xuất trong nước phù hợp với nền kinh tế thị trường định hướng XHCH. Để thực hiện được mục tiêu đó, Nhà nước cần phải có trong tay một số DN có quy mô lớn, tiềm lực mạnh nhằm, một mặt, làm nòng cốt để tổ chức lại sản xuất, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và mặt khác, để cho khu vực kinh tế nhà nước có đủ thực lực thực hiện vai trò chủ đạo, định hướng trong nền kinh tế.

2) Đáp ứng nhu cầu đổi mới công nghệ và tăng cường tiềm lực KHCN của các DN trong nước. Để tiến hành đổi mới công nghệ, DN cần có tiềm lực lớn về vốn và nguồn nhân lực có chất lượng cao. Điều này là không thể đối với các DN nhỏ. Do đó, việc TĐKT dựa vào thành lập và phát triển các DN lớn là yêu cầu cấp bách hiện nay.

3) Đối phó lại sức ép cạnh tranh ngày càng gay gắt trong quá trình mở cửa HNKTQT. Nếu các DN trong nước không nhanh chóng tập hợp, liên kết lại, tạo ra lợi thế về quy mô, hoạt động theo một chiến lược nhất quán, hỗ trợ nhau cùng phát triển,

hạn chế cạnh tranh nội bộ thì không thể cạnh tranh nổi với các công ty lớn đến từ nước ngoài, không thể bảo đảm xây dựng nền kinh tế độc lập tự chủ.

4) Xây dựng các DN lớn để phù hợp với xu thế tập trung hoá, hợp tác và phân công lao động quốc tế trong thời kỳ TCHKT và HNKTQT của các quốc gia.

Sự hình thành và phát triển của các TCTNN thời gian qua đã cho thấy vai trò quan trọng của chúng trong nền kinh tế, như: đã chi phối được những ngành, lĩnh vực then chốt, thiết yếu của nền kinh tế; là lực lượng nòng cốt thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và là đối tác chủ yếu trong mở rộng quan hệ kinh tế quốc tế; là công cụ vật chất quan trọng để nhà nước điều tiết vĩ mô, bảo đảm các cân đối lớn trong nền kinh tế. Nhìn chung, các TCTNN đã bảo toàn, phát triển vốn nhằm tăng cường đầu tư đổi mới công nghệ, tăng năng lực sản xuất, mở rộng thị trường, góp phần tích cực thực hiện các chính sách xã hội

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả tích cực đã đạt được, các TCTNN đã bộc lộ không ít những hạn chế, yếu kém trong quá trình hoạt động, mà nguyên nhân cơ bản chính là ở khuyết tật của mô hình TCTNN đã thiếu mối liên kết bền vững về mặt kinh tế. Mô hình này đã không còn phù hợp để DNNN phát triển trong môi trường hội nhập và cạnh tranh gay gắt. Tóm lại, có bốn lý do chính để chuyển đổi các TCTNN thành TĐKT - với những ưu thế hơn hẳn:

Thứ nhất, quan hệ giữa TCT với các thành viên nặng về hành chính hơn là liên kết về tài chính và chia sẻ lợi ích, dẫn đến hiệu quả hoạt động thấp. Hơn 10 năm trước, hàng loạt các TCTNN được thành lập nhằm khắc phục tình trạng manh mún, dàn trải của các DNNN sản xuất kinh doanh cùng ngành và lĩnh vực, tạo ra tiếng nói chung chi phối thị trường và củng cố vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước. Tuy nhiên, do được thành lập bằng quyết định hành chính nên TCT trở thành một cấp quản lý hành chính trung gian giữa Chính phủ hay Bộ chủ quản

với các DNNN thuộc phạm vi của mình quản lý; các DN thành viên cử ra một bộ máy lãnh đạo quản lý chung. Do đó, vai trò của các TCT đối với các DN thành viên rất mờ nhạt, không phải bằng quyền lực của người chi phối vốn. Bởi lẽ, vốn của TCT chính là vốn của nhà nước trên sổ sách kế toán của các DN thành viên cộng lại, mỗi DN thành viên là một pháp nhân độc lập, nên TCT không thể điều tiết vốn từ nơi thừa sang nơi thiếu do không chi phối vốn đối với các thành viên.

Thứ hai, mô hình TCT không đòi hỏi phải tối đa hoá lợi nhuận từ việc sử dụng ngân sách nhà nước. Thực chất của quá trình hình thành TCTNN là quá trình “thu gom” các DN đã tồn tại trước đó có cùng ngành nghề, lĩnh vực sản xuất và thị trường nhằm vừa thực hiện chức năng sản xuất kinh doanh, vừa giữ vai trò định hướng, điều tiết thị trường (nhất là với các TCT 91). Do thực hiện lẫn lộn các chức năng, lại có vị thế độc quyền nhà nước ở nhiều lĩnh vực thiết yếu và hưởng quá nhiều ưu đãi của nhà nước, nên nhiều TCTNN kinh doanh kém hiệu quả, trở thành gánh nặng của ngân sách, gây tổn hại và tăng chi phí cho nền kinh tế. Các TCTNN nắm giữ hầu hết các tài nguyên và nguồn lực quốc gia, nhưng lại tạo ra giá trị gia tăng thấp hơn các khu vực khác, thậm chí là kinh doanh thua lỗ, gây thất thoát, lãng phí nguồn lực xã hội, trong khi Nhà nước vẫn phải tiếp tục cấp rót vốn để duy trì sự tồn tại của nó nhằm thực hiện chức năng điều tiết, định hướng thị trường.

Thứ ba, mô hình TCTNN vừa hạn chế quyền hạn, vừa không thể xác định rõ trách nhiệm của chủ thể quản lý. Vì mối liên kết giữa TCT và DN thành viên được hình thành từ các văn bản hành chính, nên quan hệ giữa hai đối tượng này có thể là quan hệ trên - dưới mang tính hình thức, nếu TCT không chi phối được vốn của các DN thành viên; hoặc là quan hệ trên - dưới theo kiểu ban phát xin - cho, nếu TCT được nắm giữ các nguồn lực chủ yếu từ đầu (với những TCT mới thành lập). Trong bất kỳ trường hợp nào thì đây cũng không phải là quan hệ

giữa người đầu tư và DN được đầu tư, chưa dựa trên quan hệ phân phối lợi ích một cách bình đẳng. Bởi trong trường hợp thứ nhất, bộ máy quản lý TCT không có thực quyền; còn ở trường hợp thứ hai, TCT có quyền rất lớn nhưng trách nhiệm không rõ ràng do sự phân cấp thiếu rành mạch giữa quyền sở hữu và quyền quản lý tài sản thuộc sở hữu nhà nước trong DNNN. Đây là kẽ hở làm phát sinh nạn tham nhũng, lãng phí trong các DNNN thời gian qua.

Thứ tư, mô hình kinh doanh thụ động không phù hợp với cơ chế thị trường. Đa số các TCTNN là các DN kinh doanh độc quyền (các TCT 91) hoặc mang tính độc quyền (các TCT 90) trên một ngành nhất định, được hưởng nhiều lợi thế trong môi trường thiếu vắng cạnh tranh nên đã thiếu động lực phát triển và tự hoàn thiện, đồng thời làm hạn chế sự phát triển của các thành phần kinh tế khác. Đây thực sự là một nguy cơ đối với tương lai của nhiều TCTNN khi nhiều lĩnh vực độc quyền và bảo hộ bị thu hẹp theo yêu cầu gia nhập WTO.

Tóm lại, trong quá trình hình thành và quản lý các TCTNN, chúng ta đã sử dụng các biện pháp hành chính khác lạ với quy luật khách quan của kinh tế thị trường. Yêu cầu HNKTQT, nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế và của DN buộc chúng ta phải cải tổ mô hình các TCTNN với hiệu quả thấp, thiếu sức sống sang mô hình TĐKT cho thích ứng điều kiện phát triển mới.

2.2. Thực trạng quá trình hình thành mô hình Công ty mẹ - Công ty con, bước tập dượt chuyển các DNNN sang mô hình TĐKT

Qua nhiều lần tổ chức sắp xếp lại DNNN, đến đầu năm 2004 cả nước có 91 TCTNN với 1392 DN thành viên, trong đó có 18 TCT do Thủ tướng Chính phủ quyết định thành lập (TCT 91) và 73 TCT do các Bộ, Ủy ban nhân dân cấp tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương thành lập (TCT 90). Đến nay tất cả các TCT đã hoàn thành việc xây dựng đề án sắp xếp, đổi mới tổ chức và phương hướng hoạt động từ nay đến năm 2010 trình Chính phủ

quyết định. Trong quá trình đổi mới, sắp xếp DNNN thời gian qua, việc chuyển TCTNN, DNNN sang mô hình *công ty mẹ - công ty con* là một nội dung quan trọng, là bước quá độ để trở thành TĐKT sau này.

Trong thực tế đã có một số DNNN chủ động góp vốn với các DN khác để thành lập những pháp nhân mới với các loại hình DN có nhiều chủ sở hữu, hoạt động theo luật DN. Ví dụ như: Công ty may Việt Tiến đã góp vốn với DNNN tỉnh Cần Thơ và Đồng Nai để thành lập công ty may Tây Đô và công ty may Đồng Tiến; TCT dầu khí Việt Nam liên doanh với đối tác Nga để thành lập Vietsopectro. Qua đó đã hình thành trên thực tế mối quan hệ về đầu tư, góp vốn, chi phối hoạt động của các DN mang vốn đi đầu tư với các DN được hình thành do việc góp vốn đó theo kiểu công ty mẹ - công ty con. Trước khi triển khai trên diện rộng, Thủ tướng Chính phủ đã cho phép TCT Hàng hải Việt Nam, Constrexim, Công ty đầu tư xây lắp điện III được thí điểm chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Với những kết quả khả quan của thí điểm mô hình này, ngày 9/8/2004, Chính phủ ban hành Nghị định 153/2004/NĐ-CP về tổ chức, quản lý TCTNN và chuyển đổi TCTNN, DNNN độc lập theo mô hình công ty mẹ - công ty con nhằm cụ thể hoá Nghị quyết Trung ương Ba (khoá IX) và những quy định trong Luật DNNN năm 2003.

Đến nay đã có 52 DNNN chuyển sang mô hình công ty mẹ - công ty con với cơ cấu gồm: 31 TCTNN, 6 DNNN độc lập, 4 công ty thành viên hạch toán độc lập của TCTNN và 1 Viện nghiên cứu. Các đơn vị thành viên trong mô hình tổ chức mới này rất đa dạng về loại hình DN và cơ cấu vốn, song đều là những DNNN đã cổ phần hoá hoặc là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên. Công ty mẹ được hình thành theo một trong các phương thức sau:

1) Tổ chức lại văn phòng, cơ quan quản lý TCT, một số đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc và một vài DN thành viên hạch toán độc lập có vị trí then chốt hoặc hoạt

động trong lĩnh vực kinh doanh chính của TCT;

2) Tổ chức lại văn phòng, cơ quan quản lý TCT và một công ty thành viên hạch toán độc lập có vị trí then chốt hoặc hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh chính của TCT. Các công ty con, công ty liên kết được hình thành từ việc cổ phần hoá các đơn vị thành viên (hạch toán độc lập hoặc phụ thuộc) và các công ty khác do công ty mẹ góp vốn thành lập hoặc tiếp nhận các công ty cổ phần khác.

Nhìn chung các đơn vị thí điểm mô hình này đều hình thành công ty mẹ vừa trực tiếp sản xuất kinh doanh một số lĩnh vực chính, vừa đầu tư tài chính vào DN khác. Việc công ty mẹ thực hiện đồng thời cả hai chức năng trên tỏ ra phù hợp với điều kiện thực tế hiện nay ở nước ta, vì trong giai đoạn đầu công ty mẹ cần phải nắm giữ một số hoạt động kinh doanh chính đang có uy tín trên thị trường nhằm duy trì vị thế và khả năng chi phối, hỗ trợ đối với các công ty con, đặc biệt là bảo lãnh tín dụng và sử dụng thương hiệu chung; sau khi mô hình đã vận hành trôi chảy, công ty mẹ sẽ tăng dần tỷ trọng hoạt động đầu tư tài chính.

Có thể thấy, mô hình mới này bước đầu phát huy hiệu quả, tỏ ra phù hợp với cơ chế thị trường, xu thế phát triển của DN và điều kiện thực tế đất nước, thể hiện:

Thứ nhất, thay đổi căn bản quan hệ trách nhiệm, quyền hạn, lợi ích giữa công ty mẹ với các công ty con, công ty liên kết. Mối quan hệ giữa TCT với các đơn vị thành viên đã thay đổi từ kiểu hành chính trên - dưới, sang kiểu quan hệ giữa công ty mẹ thực hiện việc đầu tư, góp vốn vào các công ty con, công ty liên kết. Phương thức điều hành trực tiếp bằng mệnh lệnh là chính đã được thay đổi bằng phương thức chi phối bằng vốn, công nghệ, thị trường, thương hiệu của công ty mẹ. Cả công ty mẹ và công ty con đều là những pháp nhân độc lập, bình đẳng, có quyền và trách nhiệm rõ ràng, mọi quan hệ thương mại với nhau đều thông qua hợp đồng kinh tế. Từ đó, tạo ra sự liên kết bền

chặt về lợi ích kinh tế giữa TCT - công ty mẹ với các công ty con, công ty liên kết, khắc phục được những bất hợp lý của kiểu gắn kết mang tính hình thức trước đây.

Thứ hai, tạo ra cơ cấu DN đa sở hữu có sức thu hút mạnh các nhà đầu tư bên ngoài và sự tham gia của các DN khác. Cơ cấu sở hữu này đã tạo ra cơ chế quản lý đa thành phần, thu hút mạnh vốn từ các nhà đầu tư bên ngoài vào sản xuất kinh doanh dưới hình thức đầu tư cổ phiếu, trái phiếu, góp phần đẩy nhanh quá trình tích tụ, tập trung vốn, mở rộng quy mô DN và phạm vi kinh doanh, nâng cao được hiệu quả, sức cạnh tranh trên thị trường. Hầu hết các TCT sau khi chuyển đổi đã tăng mạnh vốn điều lệ và mở rộng lĩnh vực ngành nghề kinh doanh, chẳng hạn như Công ty xây lắp điện III đã tăng vốn điều lệ từ 73 tỷ đồng lên 153 tỷ, trong đó vốn điều lệ của công ty mẹ là 100 tỷ đồng; từ một đơn vị xây lắp điện là chính, nay đã mở rộng phạm vi kinh doanh sang thủy điện, sản xuất công nghiệp, xây lắp, dịch vụ du lịch, khách sạn, bất động sản. Đây cũng là lý do khiến nhiều DN khác muốn tham gia mô hình này với tư cách là công ty con, công ty liên kết để hưởng lợi thế chung của tổ hợp và hạn chế được cạnh tranh giữa các DN cùng ngành.

Thứ ba, tạo điều kiện giảm chi phí trung gian và nâng cao hiệu quả hoạt động cho cả tổ hợp. Do thay đổi bản chất quan hệ và phương thức điều hành giữa TCT và các thành viên, công ty mẹ có điều kiện tập trung sự quan tâm vào việc tối đa hoá hiệu quả đầu tư, định hướng chiến lược hoạt động cho cả tổ hợp, nghiên cứu đổi mới công nghệ, cơ cấu sản phẩm, phát triển thị trường. Các công ty con, công ty liên kết chỉ cần chuyên tâm vào lĩnh vực sản xuất kinh doanh cụ thể theo sự phân công chuyên môn hoá, góp phần nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả đồng thời giảm bớt được chi phí. Bộ máy tổ chức, quản lý của TCT - công ty mẹ và các công ty con cũng được rút gọn tối đa, cho phép phát huy được lợi thế so sánh về vốn, công nghệ, thương hiệu và sức cạnh tranh trên thị trường của cả tổ hợp.

Thứ tư, tạo điều kiện thúc đẩy tiến trình sắp xếp, đổi mới các DN thành viên của TCT được chuyển đổi. Xuất phát từ đặc điểm công ty mẹ là nhà đầu tư, góp vốn vào các công ty con, công ty liên kết, nên các đơn vị đều tích cực chuyển đổi các DN thành viên sang loại hình DN hoạt động theo Luật Doanh nghiệp. Đặc biệt là việc cổ phần hóa các DN thành viên đã được đẩy mạnh so với trước, như: Sabeco, Habeco, Công ty xây lắp điện III, Công ty dầu thực vật hương liệu mỹ phẩm Việt Nam, Công ty vận tải đa phương thức... đã cổ phần hóa tất cả các đơn vị thành viên của mình. Một số đơn vị sau thời gian hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con đã đề nghị tiếp tục CPH cả công ty mẹ. Đây là tiền đề quan trọng về sở hữu và hiệu quả hoạt động để tiến tới mô hình TĐKT có quy mô lớn hơn trong tương lai.

Mặc dù còn những vướng mắc tồn tại trong quá trình chuyển đổi, song có thể khẳng định mô hình công ty mẹ - công ty con đã khắc phục được những hạn chế cơ bản của các TCTNN trước đây; đã tạo điều kiện để giải phóng năng lực sản xuất, huy động vốn để đổi mới công nghệ, mở rộng quy mô kinh doanh. Đây là điều kiện quan trọng để đưa các TCTNN thích ứng hơn với cơ chế thị trường, là bước chuẩn bị để hình thành các TĐKT có đủ sức cạnh tranh và HNKTQT có hiệu quả. Trên cơ sở một số điều kiện đã chín muồi, từ đầu năm 2005 đến nay, đã có tám TĐKT được Chính phủ quyết định thành lập từ các TCTNN. Các TĐKT này đều có quy mô lớn, kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, trong đó có lĩnh vực kinh doanh chính (bao trùm cả một ngành kinh tế then chốt); cơ cấu tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con và tập hợp các thành viên là các công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, công ty liên doanh. Mặc dù đang trong quá trình thí điểm hình thành và còn có nhiều ý kiến khác nhau về mô hình rất mới này, song TĐKT là con đường tất yếu để đưa các DNNN Việt Nam thích ứng với điều kiện đẩy mạnh HNKTQT.

3. Quan điểm, phương hướng, giải pháp xây dựng, phát triển các tập đoàn kinh tế Việt Nam trên cơ sở các Tổng công ty nhà nước thời gian tới

3.1. Quan điểm chỉ đạo quá trình xây dựng TĐKT ở nước ta

Trong bối cảnh đẩy mạnh HNKQT, chủ trương thành lập các TĐKT từ các TCTNN nòng cốt ở Việt Nam là cần thiết, hợp lý và coi đây là giải pháp cơ bản cải cách DNN nhằm nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh. Hiện nay ở nước ta đã có những tiền đề cần thiết để hình thành một số TĐKT trên cơ sở một số TCTNN. Để đẩy nhanh quá trình xây dựng các TĐKT trên cơ sở các TCTNN, theo chúng tôi, cần quán triệt và thực hiện các quan điểm cơ bản sau đây:

Thứ nhất, việc hình thành các TĐKT nhằm mục đích chủ yếu là tạo ra những đầu tàu kinh tế mạnh có đủ sức cạnh tranh và khả năng HNKQT, là chỗ dựa để Nhà nước điều tiết vĩ mô nền kinh tế thị trường định hướng XHCN. Thực hiện các quy định của WTO sẽ phải dỡ bỏ các hàng rào bảo hộ cơ bản. Khi đó các tập đoàn kinh tế sẽ là những lực lượng chủ lực làm đối trọng với các DN nước ngoài cạnh tranh mạnh trên thị trường Việt Nam. Nhờ đó có thể giúp bảo đảm sự độc lập tự chủ của nền kinh tế. Mặt khác, nền kinh tế thị trường định hướng XHCN đòi hỏi Nhà nước phải có trong tay công cụ vật chất là các TĐKT có đủ sức can thiệp, điều tiết khi thị trường biến động, bảo đảm các cân đối lớn và duy trì ổn định kinh tế vĩ mô.

Thứ hai, việc hình thành TĐKT ở nước ta không thể thực hiện theo cách truyền thống mà phải kết hợp giữa tích tụ, tập trung nguồn lực với các biện pháp sắp xếp lại các TCTNN bằng các quyết định của Nhà nước với tư cách là chủ sở hữu DNN. Việc xây dựng các TĐKT phải phù hợp với điều kiện cụ thể, tận dụng lợi thế của nước đi sau, tránh những hạn chế, thiếu sót mà các nước đi trước đã mắc phải. Xuất phát từ thực trạng hoạt động của các TCTNN, từ kinh nghiệm phát triển TĐKT trên thế giới,

chúng ta khó có thể hình thành các TĐKT theo con đường truyền thống, mà cần lựa chọn phương án chuyển đổi các TCTNN với những khả năng sẵn có hiện nay bằng con đường kinh tế. Chuyển đổi TCTNN thành TĐKT vừa rút ngắn được thời gian, vừa tận dụng được những nguồn lực đã có về vốn, công nghệ, thị trường, quan hệ đối tác, thương hiệu... Việc chuyển đổi này còn nhằm đáp ứng nhu cầu cấp thiết đổi mới, phát triển của chính bản thân các TCTNN trong bối cảnh mới, phù hợp với chủ trương của Đảng nhằm “thúc đẩy việc hình thành một số TĐKT mạnh, tầm cỡ khu vực, có sự tham gia cổ phần của Nhà nước, của tư nhân trong và ngoài nước trong đó Nhà nước giữ cổ phần chi phối”.

Thứ ba, thành lập TĐKT một cách thận trọng, có chọn lọc và xuất phát từ nhu cầu nội tại của bản thân DN, tránh gò ép tràn lan. TĐKT không phải là mô hình mới mẻ trên thế giới, song lại chưa có tiền lệ đối với nước ta nên khó tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót. Điều đó đòi hỏi cần phải có sự chuẩn bị tích cực và chu đáo, với những bước đi thận trọng và phù hợp. Trước mắt, cần lựa chọn những TCT có nhu cầu đổi mới bức thiết và có đủ những tiền đề cần thiết để chuyển đổi trước, vừa làm vừa rút kinh nghiệm, tránh tình trạng chuyển đổi một cách ồ ạt theo trào lưu, sử dụng biện pháp hành chính gò ép theo kiểu lắp ráp cơ học, thiếu sự gắn kết thực chất về kinh tế.

Thứ tư, quá trình chuyển đổi TCTNN sang TĐKT phải nhằm tăng cường tiềm lực mọi mặt, nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh DN, đồng thời bảo đảm để Nhà nước kiểm soát, chi phối được TĐKT hoạt động trên những lĩnh vực then chốt của nền kinh tế. Quá trình chuyển đổi TCTNN sang TĐKT cũng đồng nghĩa với việc thay đổi tính chất, cơ cấu sở hữu trong DNN theo hướng đa dạng hoá và giảm tỷ trọng phần vốn nhà nước trong TĐKT, thu hút mạnh nguồn vốn từ các thành phần kinh tế. Điều đó cho phép TĐKT tăng cường nguồn lực cần thiết để nâng cao hiệu quả, sức cạnh tranh trên thị

trường, làm chủ lực trong HNKTQT. Tuy nhiên, quá trình này cũng có thể làm thay đổi cơ cấu sở hữu và tính chất quản lý bên trong TĐKT. Điều đó xảy ra khi các công ty con phát hành thêm cổ phiếu tăng vốn điều lệ để mở rộng sản xuất kinh doanh. Nếu công ty mẹ không đủ khả năng tăng vốn cổ phần, thì không thể chi phối được công ty con nữa. Khi đó công ty mẹ chỉ còn là công ty liên kết của tập đoàn. Do đó, cần thực hiện đúng nguyên tắc Nhà nước phải chi phối được TĐKT do mình thành lập bằng *cơ chế tham dự, thông qua tỷ lệ đầu tư vốn vào công ty mẹ và các công ty con quan trọng*, sử dụng nó để nắm những vị trí then chốt của nền kinh tế; song không nên hạn chế sự phát triển của các DN thành viên hoặc biến TĐKT thành một dạng độc quyền mới thao túng nền kinh tế, cản trở sự cạnh tranh và phát triển.

Thứ năm, việc hình thành các TĐKT phải đặt trong chương trình tổng thể sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả DNNN cũng như đổi mới thể chế kinh tế và cải cách hành chính nhà nước. TĐKT là sản phẩm của nền kinh tế thị trường phát triển cao khi phần lớn các quan hệ kinh tế đều được quyết định trên thị trường, các quan hệ khác chỉ được điều chỉnh bằng hệ thống pháp luật và tác động bằng chính sách vĩ mô. Do đó, cùng với quá trình cải cách DNNN, phải tiến hành đổi mới toàn diện và đồng bộ thể chế kinh tế, từ tư duy đến cơ chế, chính sách, pháp luật; về xây dựng cơ cấu kinh tế, quản lý nhà nước và thực hiện chức năng chủ sở hữu nhà nước..., nhằm tạo dựng thể chế kinh tế thị trường định hướng XHCN vận hành trên thực tế. Chỉ có như vậy các DNNN mới có môi trường thuận lợi để vươn lên trở thành các TĐKT một cách thực chất.

3.2. Phương hướng, giải pháp xây dựng TĐKT trên cơ sở các TCTNN

Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X đã thông qua chủ trương: *Thực hiện chiến lược quốc gia về phát triển DN. Xây dựng một hệ thống DNVN có sức cạnh tranh cao, có thương hiệu uy tín, chủ lực là một số TĐKT lớn dựa trên hình thức cổ phần*. Như vậy,

phương hướng cơ bản hình thành TĐKT ở nước ta hiện nay chính là ở quá trình sắp xếp, đổi mới, CPH các TCT và các DNNN đồng thời với quá trình cải cách mạnh mẽ thể chế, chính sách thúc đẩy sự phát triển nhanh chóng của hệ thống DN thuộc mọi thành phần kinh tế trong môi trường hợp tác và cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng. Trong đó, các TĐKT sẽ là nòng cốt thúc đẩy sự liên kết, hợp tác của hệ thống DN Việt Nam.

Để tạo điều kiện kinh tế - xã hội thuận lợi cho sự hình thành các TĐKT từ các TCTNN, cần thực hiện các bước sau đây: *Trước hết*, cần đẩy nhanh việc sắp xếp, đổi mới DNNN một cách vững chắc theo hướng hình thành loại hình DN đa sở hữu nhằm nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh. *Tiếp theo*, cần tiếp tục mở rộng diện cổ phần hóa đối với tất cả DNNN kinh doanh còn lại, nhằm tạo động lực phát triển, làm cho vốn nhà nước tại DN tăng lên và được sử dụng có hiệu quả, tạo tiền đề huy động vốn xã hội vào phát triển DN. Đối với những TCT có quy mô lớn và quan trọng, cần thực hiện cổ phần hóa hầu hết các DN thành viên, tiến tới cổ phần hóa cả TCT; chuyển TCT sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Bằng cách đó sẽ thay đổi cơ cấu sở hữu và các quan hệ tổ chức quản lý bên trong TCT và như vậy, sẽ làm cho DN phát triển nhanh và thích ứng với cơ chế thị trường. Đến một thời điểm thích hợp, các DN sẽ phân tách thành các công ty con, công ty cháu chắt; công ty mẹ ban đầu sẽ có thêm “con đàn, cháu đông”, trở thành các TĐKT theo cách mà nhiều TĐKT trên thế giới đã phát triển.

Việc hình thành các TĐKT ở nước ta vừa phải kết hợp các nguyên tắc của thị trường, vừa sử dụng một cách chủ động, linh hoạt các chính sách để tác động. Để xây dựng các TĐKT trên cơ sở các TCTNN ở nước ta cần tập trung thực hiện đồng bộ một số giải pháp cơ bản sau:

Một là, tăng cường công tác thông tin, tuyên truyền phổ biến chủ trương, chính sách để các cơ quan nhà nước, các TCT, DNNN, đội ngũ cán bộ quản lý, người lao

động trong DN và các đối tượng khác trong xã hội có nhận thức đúng đắn và thống nhất về mục đích, yêu cầu của việc chuyển đổi TCTNN sang mô hình mới, thích hợp với tiến trình đẩy mạnh sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả, sức cạnh tranh của DNNN.

Hai là, khẩn trương xây dựng tiêu chí của một TĐKT phù hợp với điều kiện cụ thể từng ngành, vùng và lĩnh vực kinh tế, cũng như khả năng thực tế của mỗi TCT được chuyển đổi. Các DN được phê duyệt đề án chuyển đổi cần khẩn trương hoàn chỉnh điều lệ tổ chức hoạt động, quy chế tài chính và quy chế hoạt động, hình thành cơ cấu công ty mẹ - công ty con, bộ máy quản lý công ty mẹ. Trong kế hoạch chuyển đổi cần xác định rõ cơ cấu, phương thức chuyển đổi, hình thức pháp lý của công ty mẹ, công ty con; kiểm kê, phân loại, xác định các loại vốn, tài sản, công nợ và lao động hiện có. Tổ chức Hội đồng quản trị để thực sự là đại diện chủ sở hữu trực tiếp của Nhà nước tại công ty mẹ, thí điểm cơ chế Hội đồng quản trị ký hợp đồng thuê Tổng giám đốc, giám đốc giỏi điều hành DN.

Ba là, tăng cường quản trị công ty mẹ, nâng cao vai trò quyết định của cổ đông Nhà nước. Trong mô hình TĐKT, công ty mẹ giữ vai trò đặc biệt quan trọng. Do đó, Nhà nước phải luôn kiểm soát được công ty mẹ và sử dụng nó để chi phối các công ty con trong TĐKT. Việc kiểm soát của Nhà nước phải được bảo đảm bằng cơ sở kinh tế, tức là nắm tỷ lệ cổ phần chi phối và cử đại diện sở hữu cổ phần nhà nước tại công ty mẹ. Để kiểm soát được TĐKT, vấn đề có ý nghĩa quyết định là phải xác định đúng công ty mẹ để tập trung nguồn lực vào đó, bảo đảm có đủ sức mạnh cần thiết chi phối được các công ty khác trong TĐKT bằng tài chính, công nghệ, thị trường, chuyển nhượng thương hiệu. Có thể phát triển các công ty con, công ty liên kết bằng hình thức đầu tư mới, liên doanh, liên kết, sát nhập, mua lại, tiếp nhận sự tham gia của các DN thuộc mọi thành

phần kinh tế. Công ty mẹ sử dụng vốn hiện có và lợi nhuận thu được tiếp tục đầu tư chiều sâu, đầu tư vào các DN thuộc các thành phần kinh tế khác hoặc thành lập các DN mới.

Bốn là, hoàn thiện hệ thống pháp luật, chính sách đối với TĐKT. Trước mắt cần có chính sách riêng đối với các TCT được lựa chọn phát triển thành TĐKT như chính sách về quan hệ sở hữu, quản lý và phân phối giữa Nhà nước và tập đoàn; chính sách thuế, cơ chế bảo lãnh tín dụng tập đoàn cùng với các chính sách có tính chất hỗ trợ khác (không phải là trợ cấp, bao cấp) cho sự phát triển của TĐKT. Bởi lẽ, nguồn nội lực ban đầu của các DN dự định phát triển lên TĐKT còn khiêm tốn so với các TĐKT ở các nước phát triển, nên cần thiết phải có sự hỗ trợ nhất định ban đầu. Nhà nước cũng cần bổ sung các quy định đối với việc hình thành phát triển TĐKT thuộc mọi thành phần kinh tế, như: hệ thống pháp luật, chính sách; về địa vị pháp lý và vấn đề sở hữu trong tập đoàn; giải quyết các mối quan hệ công ty mẹ với công ty con và công ty liên kết, giữa các thành viên với nhau; vấn đề đầu tư, liên doanh, liên kết ra ngoài DN; vấn đề phát triển thị trường chứng khoán và công ty đầu tư tài chính liên quan đến huy động, phân phối, sử dụng và luân chuyển các nguồn lực của tập đoàn; vấn đề cạnh tranh, chống độc quyền và kiểm soát TĐKT... nhằm tạo cơ sở pháp lý thuận lợi cho sự phát triển TĐKT thuộc mọi thành phần kinh tế.

Năm là, coi trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ mọi mặt của đội ngũ cán bộ quản lý điều hành TĐKT. Trước mắt, cần khẩn trương ban hành điều kiện, tiêu chuẩn, quyền hạn và trách nhiệm của các chức danh chủ chốt như Chủ tịch và thành viên Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, Ban kiểm soát... Trong đó, Hội đồng quản trị là đại diện chủ sở hữu nhà nước tại TĐKT, do Nhà nước bổ nhiệm trực tiếp, bảo đảm đủ tiêu chuẩn, đúng người đúng việc. Cần đổi

mới công tác tuyển chọn, sử dụng, đãi ngộ, thưởng, phạt đối với các thành viên Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc. Nên áp dụng hình thức thi tuyển các chức danh chủ chốt gắn với những cam kết của người dự thi (như cam kết bảo toàn vốn, phát triển DN...). Đi đôi với trách nhiệm là chế độ đãi ngộ hợp lý gắn với hiệu quả hoạt động của TĐKT. Ngoài ra, cần có chiến lược, kế hoạch đào tạo và đào tạo lại các nhà quản lý hiện nay theo chuẩn mực mới, hình thành đội ngũ đông đảo các nhà quản lý giỏi, đáp ứng yêu cầu quản lý, điều hành những DN lớn.

Sáu là, tăng cường công tác lãnh đạo, chỉ đạo của Đảng trong quá trình chuyển đổi TCTNN sang mô hình TĐKT. Hiện nay, các tổ chức đảng trong các TCTNN được xây dựng theo hệ thống hành chính - lãnh thổ, Đảng bộ cơ quan TCT trực thuộc Đảng ủy khối cơ quan Kinh tế Trung ương, Đảng bộ các đơn vị thành viên trực thuộc đảng bộ địa phương. Cơ chế này dẫn đến những khó khăn trong việc thực hiện những quyền hạn, nhất là quyền điều động, bổ nhiệm các chức vụ chủ yếu của công ty mẹ đối với các công ty con khi chuyển sang mô hình TĐKT. Do vậy, tùy theo đặc điểm của từng TCT khi chuyển sang TĐKT để xây dựng tổ chức đảng phù hợp. Đối với các TĐKT lớn, đứng đầu một ngành, nên thành lập Ban cán sự Đảng trực thuộc Ban chấp hành Trung ương trực tiếp lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý các Đảng bộ trực thuộc ở các đơn vị thành viên. Về cơ chế điều hành, Nhà nước thành lập Hội đồng quản trị thay mặt mình quản lý TĐKT và chịu trách nhiệm trước Nhà nước về kết quả hoạt động của tập đoàn. Trừ các quyền của Nhà nước như quyết định thành lập, đầu tư vốn ban đầu, tổ chức lại và giải thể, Hội đồng quản trị phải có toàn quyền quyết định mọi vấn đề liên quan đến quản lý TĐKT, kể cả quyền lựa chọn người đứng đầu bộ máy điều hành tập đoàn. Tổng giám đốc phải chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về hoạt động điều hành của mình. Phân định rõ ràng các chức năng quản lý của các cơ

quan nhà nước, chức năng quản lý của đại diện chủ sở hữu và chức năng quản lý của Tổng giám đốc, tránh tình trạng chồng chéo, dùn đẩy trách nhiệm. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Ban Chỉ đạo đổi mới và phát triển DN [Chính phủ] (2005): *Báo cáo sơ kết thí điểm mô hình công ty mẹ - công ty con*. Hà Nội, ngày 22/9/2005.
2. Ban Chỉ đạo đổi mới và phát triển DN [Chính phủ] (2003): *Tổng hợp đề án tổng thể sắp xếp DNNN giai đoạn 2002-2005*, Hà Nội.
3. Bộ Kế hoạch và đầu tư (2005). *Hội thảo kinh nghiệm quốc tế về Tập đoàn kinh tế*. Hà Nội, 24-25/2/2005.
4. Bùi Văn Huyền (2005): “Xây dựng các TĐKT từ các TCTNN: Hiện trạng và triển vọng”. *Tạp chí Lý luận chính trị*, 1/2005, tr 45-49.
5. Đảng cộng sản Việt Nam (2001), *Văn kiện Hội nghị lần thứ ba Ban chấp hành Trung ương (khoá IX)* Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
6. Đảng cộng sản Việt Nam (2004), *Văn kiện Hội nghị lần thứ chín Ban chấp hành Trung ương (khoá IX)* Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
7. Đảng cộng sản Việt Nam (2006), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
8. Nguyễn Hữu Đạt, Nguyễn Văn Thọ (2002), “Cải cách DNNN trong thập kỷ 90 - Thành công và tồn tại”. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*, số 3, tr.35-47.
9. Nguyễn Trọng Hoài và Võ Tất Thắng (2005): “TĐKT ở Việt Nam trở ngại thực tiễn và các gợi ý chính sách”. *Phát triển kinh tế*, số 180, 10/2005, tr 2-5.
10. Nguyễn Thị Tường Anh (2005). “Vận hành mô hình Công ty mẹ - Công ty con: Bài học từ CONSTREX-IM”. *Tạp chí Kinh tế và dự báo*, 11/2005, tr 13,14.
11. Nguyễn Văn Phúc (2003). “Một số vấn đề về thành lập và tổ chức các TĐKT ở Việt Nam”. *Tạp chí Kinh tế và dự báo*, 3/2003, tr 6,7.
12. Lênin V.I, “Chủ nghĩa đế quốc giai đoạn tột cùng của CNTB”, *Toàn tập*, tập 27, Nxb Tiến bộ Matxcova, 1978.
13. Phạm Quang Huân (2003). “Một số ý kiến về việc thành lập tập đoàn DN ở Việt Nam”. *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*, số 297, 2/2003, tr 17-24.
14. Phan Chu Minh (2002). “Một số vấn đề tổ chức quản lý các TCT theo mô hình công ty mẹ - công ty con”. *Tạp chí Kinh tế và dự báo*, 12/2002, tr 11-13.