

BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG

NGUYỄN HOÀNG MẠNH

**PHÁT TRIỂN TẬP ĐOÀN HÓA CHẤT VIỆT NAM
TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội, 2016

BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG

NGUYỄN HOÀNG MẠNH

**PHÁT TRIỂN TẬP ĐOÀN HÓA CHẤT VIỆT NAM
TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG**

Chuyên ngành: Quản lý Kinh tế

Mã số: 62.34.04.10

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

1. TS Trần Tiến Cường

2. PGS.TS Trần Kim Chung

Hà Nội, 2016

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi trân trọng cảm ơn Lãnh đạo Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương; Lãnh đạo và cán bộ Trung tâm tư vấn quản lý và đào tạo. Tôi đặc biệt cảm ơn chân thành tập thể giáo viên hướng dẫn khoa học TS. Trần Tiến Cường và PGS.TS Trần Kim Chung đã nhiệt tình hướng dẫn và ủng hộ tôi hoàn thành bản Luận án này.

Tôi cũng xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới những cán bộ Lãnh đạo và quản lý các doanh nghiệp mà tôi đã có điều kiện trao đổi và phỏng vấn tiến hành việc khảo sát trong những vấn đề có liên quan, đã đóng góp những thông tin quý báu và những ý kiến thiết thực để tôi có thể hoàn thành công trình nghiên cứu của mình.

Cuối cùng, tôi cũng xin được cảm ơn tới bạn bè, đồng nghiệp và những người thân trong gia đình đã khuyến khích và tạo điều kiện trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu để tôi có thể hoàn thành được bản Luận án này.

Trân trọng cảm ơn!

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Hoàng Mạnh

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan bản Luận án “*Phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong nền kinh tế thị trường*” là công trình nghiên cứu khoa học của riêng tôi. Các tài liệu, số liệu trích dẫn trong Luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng. Kết quả nêu trong Luận án chưa từng được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào khác.

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Hoàng Mạnh

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN

LỜI CAM ĐOAN

MỤC LỤC	i
DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ, ĐỒ THỊ	iv
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	vi
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1 – CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN TẬP ĐOÀN KINH TẾ TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG	21
1.1 Các khái niệm liên quan	21
1.1.1 Khái niệm tập đoàn kinh tế	21
1.1.2 Khái niệm phát triển tập đoàn kinh tế	24
1.2 Nội dung phát triển tập đoàn kinh tế	27
1.2.1 Nội dung kinh tế.....	27
1.2.2 Nội dung xã hội.....	29
1.2.3 Nội dung môi trường.....	30
1.3 Các yếu tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá phát triển Tập đoàn kinh tế	31
1.3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển của tập đoàn kinh tế	31
1.3.2 Các tiêu chí đánh giá phát triển của tập đoàn kinh tế	43
1.4 Kinh nghiệm quốc tế và bài học đối với Tập đoàn Hóa chất Việt Nam..	48
1.4.1 Kinh nghiệm phát triển từ một số Tập đoàn kinh tế	48
1.4.2 Bài học đối với Tập đoàn Hóa chất Việt Nam	58
CHƯƠNG 2 – THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN CỦA TẬP ĐOÀN HÓA CHẤT VIỆT NAM	61
2.1 Khái quát về Tập đoàn Hóa chất Việt Nam.....	61
2.1.1 Quá trình thành lập Tập đoàn Hóa chất Việt Nam.....	61
2.1.2 Một số đặc điểm tổ chức hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam	63
2.2 Phân tích thực trạng phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam	66
2.2.1 Thực trạng nội dung kinh tế	67
2.2.2 Thực trạng nội dung xã hội	71

2.2.3 Thực trạng nội dung môi trường	72
2.3 Phân tích thực trạng các yếu tố tác động đến phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam	73
2.3.1 Thực trạng quản lý nhà nước	73
2.3.2 Thực trạng mô hình phát triển.....	75
2.3.3 Thực trạng mô hình tổ chức và mô hình quản lý	76
2.3.4 Thực trạng mối quan hệ nội bộ	83
2.4 Đánh giá sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam	86
2.4.1 Đánh giá theo tiêu chí	86
2.4.2 Đánh giá chung.....	96
CHƯƠNG 3 – GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN TẬP ĐOÀN HÓA CHẤT VIỆT NAM TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG.....	109
3.1 Bối cảnh mới và phân tích thuận lợi, khó khăn, cơ hội và thách thức đối với phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam	109
3.1.1 Bối cảnh mới tác động đến phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong thời gian tới.....	109
3.1.2 Phân tích thuận lợi, khó khăn, cơ hội và thách thức đối với phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong thời gian tới.....	117
3.2 Quan điểm, định hướng đẩy mạnh phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam tới đây.....	121
3.2.1 Quan điểm phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam.....	121
3.2.2 Định hướng phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam	123
3.3 Các giải pháp chủ yếu đẩy mạnh phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam tới đây.....	124
3.3.1 Đẩy mạnh tái cơ cấu.....	125
3.3.2 Đổi mới cơ chế quản lý và giám sát.....	126
3.3.3 Đổi mới mô hình cấu trúc tổ chức.....	131
3.3.4 Phát triển các mối quan hệ liên kết nội bộ	133
3.3.5 Tăng cường áp dụng công nghệ khoa học	137
3.3.6 Tập trung sản xuất kinh doanh sản phẩm chủ lực thuộc ngành kinh doanh chính	139

3.3.7 Xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao	139
3.4 Điều kiện đảm bảo thực hiện giải pháp.....	144
3.4.1 Về phương diện quản lý nhà nước.	144
3.4.2 Về phương diện quản lý ngành.	145
KẾT LUẬN	148
DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA NGHIÊN CỨU SINH..	vii
TÀI LIỆU THAM KHẢO	viii
PHỤ LỤC	xii

DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ, ĐỒ THỊ

BẢNG

Bảng 1.1:	Danh sách 15 TĐKT lớn nhất thế giới năm 2014 do Forbes Global xếp hạng	28
Bảng 2.1:	Doanh thu của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015.....	67
Bảng 2.2:	Lợi nhuận và nộp NSNN của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015.....	68
Bảng 2.3:	Vốn CSH nhà nước và tổng tài sản của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015.....	69
Bảng 2.4:	Quy mô lao động của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015.....	70
Bảng 2.5:	So sánh cơ chế quản lý giai đoạn 1996-2005 và 2006-2015	81
Bảng 2.6:	NSLĐ của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015	86
Bảng 2.7:	So sánh NSLĐ giữa VNC, PVN và TKV	87
Bảng 2.8:	Hiệu quả đồng vốn đầu tư của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015	88
Bảng 2.9:	So sánh hiệu quả đồng vốn đầu tư giữa VNC, PVN và TKV.....	89
Bảng 2.10:	Sức cạnh tranh của tổ hợp Tập đoàn VNC giai đoạn 1996-2015.....	90
Bảng 2.11:	So sánh sức cạnh tranh giữa VNC, PVN và TKV	91
Bảng 2.12:	Tổng hợp kết quả SXKD của tổ hợp Tập đoàn VNC từ 1996-2015.....	92
Bảng 2.13:	Kết quả ước lượng hệ số các biến Vốn, Lao động (Mô hình hàm sản xuất Cobb-Douglas đối với trường hợp tổ hợp Tập đoàn VNC)	95

SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Cấu trúc tổ chức kiểu tập trung của TĐKT (U-form).....	37
Sơ đồ 1.2: Cấu trúc tổ chức kiểu phi tập trung của TĐKT (H-form)	38
Sơ đồ 1.3: Cấu trúc tổ chức kiểu hỗn hợp của TĐKT (M-form)	39

ĐỒ THỊ

Đồ thị 2.1: Mối quan hệ giữa Doanh thu, Vốn và Lao động năm 1996-2015 của tổ hợp Tập đoàn VNC.....	93
---	----

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt:	Cụm từ viết tắt:
CSH	Chủ sở hữu
CTC	Công ty con
CTM	Công ty mẹ
DN	Doanh nghiệp
DNNN	Doanh nghiệp nhà nước
ĐVTV	Đơn vị thành viên
GD	Giám đốc
HĐQT	Hội đồng quản trị
HĐTV	Hội đồng thành viên
KTTT	Kinh tế thị trường
NSNN	Ngân sách nhà nước
NSLĐ	Năng suất lao động
QLNN	Quản lý nhà nước
HCVN	Hóa chất Việt Nam
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TC, QL	Tổ chức và quản lý
TCT	Tổng công ty
TCTNN	Tổng công ty nhà nước
TĐKT	Tập đoàn kinh tế
TĐKTNN	Tập đoàn kinh tế nhà nước
TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

TĐKT là sản phẩm của sự phát triển KTTT. Phát triển TĐKT là phù hợp với quy luật tích tụ, tập trung sản xuất, sự phát triển của lực lượng sản xuất, khoa học kỹ thuật, quá trình hợp tác phát triển DN và xu thế xã hội hóa sở hữu... trong nền KTTT. Trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay, vai trò của các TĐKT càng được thể hiện rõ thông qua các hoạt động đầu tư, xuất khẩu tư bản, mở rộng thị trường quốc tế... Sức mạnh của các TĐKT là một trong những tiêu chí quan trọng nói lên sức cạnh tranh quốc gia và sức mạnh kinh tế của quốc gia đó. Trên phạm vi quốc tế cũng như khu vực, TĐKT tác động trực tiếp đến nền kinh tế của quốc gia sản sinh ra TĐKT đó, đồng thời có ảnh hưởng lớn đến đời sống kinh tế của các quốc gia liên quan.

Về mặt lý luận, TĐKT là một tổ chức kinh tế có những quan hệ kinh tế đặc trưng. Về mặt thực tiễn, TĐKT là một thực thể kinh tế có cấu trúc tổ chức, cấu trúc liên kết nội tại cũng như phương thức hoạt động đa dạng và phức tạp. Con đường phát triển TĐKT cũng không phải duy nhất và cũng không phải giống nhau giữa các quốc gia. Nó là sự phối hợp linh hoạt giữa các yếu tố thị trường và yếu tố nhà nước. Tuy nhiên, khi nào cần thị trường và cần đến đâu, cũng như Nhà nước can thiệp như thế nào và ở mức độ phạm vi ra sao sẽ có ảnh hưởng lớn đến quá trình phát triển của TĐKT và là những vấn đề còn bỏ ngỏ.

Ở Việt Nam cùng với quá trình đổi mới và phát triển nền kinh tế, ý tưởng thành lập các TĐKT đã được hình thành trong Văn kiện hội nghị giữa nhiệm kỳ của Đại hội Đại biểu Toàn quốc lần thứ VII và được thể hiện trong Quyết định số 91/TTg ngày 07-3-1994 về việc thí điểm thành lập tập đoàn kinh doanh trên cơ sở các xí nghiệp có quy mô lớn (Liên hiệp xí nghiệp). Trải qua thời gian tương đối dài thí điểm áp dụng mô hình TĐKT trong điều kiện đặc thù của Việt Nam (bao gồm cả mô hình Liên hiệp xí nghiệp). Từ những thành công và thất bại phần nào cho chúng ta được những kinh nghiệm quý giá, đồng thời cũng tiếp tục đặt ra những vấn đề lý luận và thực tiễn phong phú cần tiếp tục nghiên cứu.

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế sâu rộng và Việt Nam đang đẩy mạnh hợp tác kinh tế trong thời gian tới đây (TPP, EVFTA...); hơn lúc nào hết chúng ta càng nhận thấy vai trò to lớn của các TĐKT trong nền KTTT. Tuy nhiên, qua thực tiễn phát triển cho thấy các TĐKTNN chưa thực sự trở thành nòng cốt của nền kinh tế, chưa tương xứng với tiềm năng và ưu đãi của nhà nước và chưa phát huy được sức mạnh tổng hợp. Trong nhiều trường hợp các TĐKTNN mới dừng ở phép cộng đơn thuần hoặc là một tổ chức mang dáng dấp hành chính, trong đó có Tập đoàn HCVN.

Là một trong các TĐKTNN của Việt Nam hình thành theo phương thức hành chính, trong thời gian qua có những đóng góp đáng kể về kinh tế và xã hội; nhưng nhìn chung, hoạt động của Tập đoàn HCVN vẫn chưa có biểu hiện rõ nét đặc điểm của một TĐKT. Đại hội Đại biểu Toàn quốc lần thứ XII (2016) tiếp tục khẳng định cơ cấu lại DNNN với trọng tâm là các TĐKTNN và TCTNN; qua đó cho thấy việc nghiên cứu và tìm ra giải pháp phù hợp đối với quá trình phát triển của Tập đoàn HCVN để tiếp tục phát huy vai trò trong nền kinh tế và không để xảy ra tình trạng tương tự như trường hợp của Vinashin, Vinalines là hết sức cần thiết và cấp bách.

Như vậy, nghiên cứu phát triển của TĐKT ở Việt Nam là yêu cầu xuất phát từ thực tiễn, đồng thời cả lý luận và thực tiễn đang đặt ra hàng loạt những vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu, giải quyết. Với những lý do trên đây, nghiên cứu sinh lựa chọn đề tài luận án là: ***“Phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong nền Kinh tế thị trường”***.

2. Ý nghĩa của Luận án

2.1 Ý nghĩa khoa học

Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về phát triển TĐKT trong nền KTTT gắn với vấn đề TC, QL TĐKT; làm rõ vai trò và nội dung của vấn đề TC, QL trong sự thúc đẩy phát triển TĐKT.

2.2 Ý nghĩa thực tiễn

Đóng góp giải pháp hoàn thiện chính sách phát triển của CTM - Tập đoàn HCVN trong thời gian tới.

3. Tổng quan các nghiên cứu có liên quan tới luận án

3.1 Tình hình nghiên cứu trong nước

3.1.1 Nghiên cứu về mô hình Tập đoàn kinh tế và ứng dụng vào Việt Nam

Cuốn sách *“Thành lập và Quản lý các Tập đoàn kinh doanh ở Việt Nam”* của PGS. PTS Nguyễn Đình Phan (Chủ biên), xuất bản năm 1996. Cuốn sách đã nêu những nội dung khái quát về TĐKT, từ đặc điểm, hình thức và phương thức hình thành phát triển; đồng thời cũng đưa ra một số mô hình Tập đoàn kinh doanh trên thế giới để minh họa và rút ra bài học kinh nghiệm cho Việt Nam. Ngoài ra, cuốn sách cũng đưa ra những lý luận về nhu cầu và điều kiện thành lập mô hình Tập đoàn kinh doanh ở nước ta. Đóng góp nổi bật của công trình này là đã nêu ra được quan điểm về những nguyên tắc thành lập, quản lý và các biện pháp chủ yếu nâng cao hiệu quả của Tập đoàn kinh doanh khi thành lập ở nước ta. Cho đến nay một số nguyên tắc này vẫn tỏ ra là cần thiết và đúng đắn, chẳng hạn như nguyên tắc *“Thành lập, phát triển tập đoàn kinh doanh theo hướng đa dạng hóa về sở hữu, về ngành nghề, về lĩnh vực kinh doanh”*. Cuốn sách có giá trị tham khảo cao đối với việc nghiên cứu mô hình TĐKT.

Cuốn sách *“Mô hình Tập đoàn kinh tế trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa”* của GS.TSKH Vũ Huy Từ (Chủ biên), xuất bản năm 2002. Những nội dung nổi bật của cuốn sách bao gồm (1) các nhân tố khách quan ảnh hưởng tới sự hình thành và phát triển của các TĐKT; trong đó cũng nêu lên cả những mặt lợi thế và rủi ro do TĐKT mang lại; (2) đưa ra mô hình TĐKT ở Việt Nam trong đó có đề cập đến 02 vấn đề cốt lõi là cơ cấu tổ chức và cơ chế quản lý. Đặc biệt cuốn sách cũng đã đưa ra quan điểm mối quan hệ giữa các thành viên được dựa trên cơ sở nền tảng quan hệ CTM - CTC. Ngoài ra, nội dung về QLNN đối với TĐKT cũng được đề cập với dung lượng hợp lý để làm toát lên vai trò của nhà nước trong việc thúc đẩy sự hình thành và quản lý hoạt động của TĐKT. Cuốn sách có nhiều nội dung giá trị, hướng đến việc giúp cho việc thúc đẩy nhanh chủ trương thí điểm hình thành các TĐKTNN ở nước ta trong thời gian sau đó.

Cuốn sách *“Các công ty xuyên quốc gia – Khái niệm, đặc trưng và những biểu hiện mới”* của tác giả Nguyễn Thiết Sơn (Chủ biên), xuất bản năm 2003. Nội dung cuốn sách dựa trên chương trình khoa học công nghệ cấp Nhà nước, đề tài KHXH.06.05, thuộc Chương trình KHXH.06 “Những vấn đề về chủ nghĩa tư bản hiện đại”. Cuốn sách này đã tập trung trình bày nguồn gốc, khái niệm, định

nghĩa theo tiến trình phát triển của các công ty xuyên quốc gia, làm rõ bản chất, đặc điểm và vai trò của các công ty xuyên quốc gia và đa quốc gia trên thế giới. Cuốn sách có giá trị cho việc hoạch định chính sách, nghiên cứu, tham khảo, giảng dạy về TĐKT nói chung.

Cuốn sách *“Tập đoàn kinh tế - và một số vấn đề về xây dựng Tập đoàn kinh tế ở Việt Nam”* của tác giả Minh Châu, xuất bản năm 2005. Tác giả đã nêu khái quát về TĐKT, đưa ra một số vấn đề về tập đoàn hóa DN, đồng thời nêu lên những đặc điểm về vấn đề cải tổ, cơ cấu tổ chức của một số DN lớn trên thế giới trong ngành Bưu chính viễn thông; đặc biệt tác giả đã đề cập sâu về quá trình hình thành các TĐKT ở Trung Quốc và rút ra những bài học cho quá trình hình thành và phát triển TĐKT đối với Việt Nam. Cuốn sách là nguồn tham khảo tốt cho nghiên cứu về mô hình TĐKT.

Cuốn sách *“Tập đoàn kinh tế - Lý luận và kinh nghiệm quốc tế ứng dụng vào Việt Nam”* của TS. Trần Tiến Cường (Chủ biên), xuất bản năm 2005. Với kết cấu 03 phần (bao gồm lý luận về TĐKT, kinh nghiệm hoạt động của một số TĐKT trên thế giới và vấn đề cơ cấu lại TCTNN ở Việt Nam theo mô hình TĐKT). Nội dung cuốn sách đã đề cập khá toàn diện và ở một mức độ sâu hợp lý đủ để người đọc hiểu được rõ ràng sự vận hành của mô hình TĐKT; trong đó nổi bật là về mô hình tổ chức và mô hình quản lý, và quan hệ nội bộ trong TĐKT. Những nội dung cô đọng về quá trình hình thành và phát triển mô hình TĐKT cùng với những quan điểm về cách thức hình thành các TĐKT ở nước ta đã tạo cho cuốn sách có giá trị cao về mặt thực tiễn, hữu ích không chỉ cho những người lãnh đạo trong các TĐKTNN, TCTNN mà cả những nhà hoạch định làm chính sách vào thời điểm đó và cho đến hiện tại. Ngoài ra, khái quát đặc điểm hoạt động của một số TĐKT trên thế giới được đưa ra trong cuốn sách là minh họa sinh động cho những vấn đề lý luận cũng như viễn cảnh cho các TĐKT ở nước ta hướng tới.

Cuốn sách *“Xây dựng và phát triển Tập đoàn kinh tế ở Việt Nam”* của TS. Bùi Văn Huyền, xuất bản năm 2008. Cuốn sách kết cấu 03 phần lô-gíc theo lối truyền thống là lý luận về xây dựng và phát triển các TĐKT, thực trạng hoạt động của tổ hợp kinh doanh theo hướng TĐKT ở Việt Nam và cuối cùng là quan điểm và giải pháp phát triển các TĐKT ở Việt Nam. Trong cuốn sách này, tác giả đã có quan điểm, cách nhìn nhận và đánh giá toàn diện theo khía cạnh lịch sử

về sự hình thành và phát triển của các TĐKT. Ngoài ra, điểm nổi bật khác của cuốn sách là sự đa dạng và phong phú về các dữ liệu liên quan đến hoạt động của các TCTNN ở Việt Nam. Cuốn sách có giá trị cao cả về mặt lý luận và thực tiễn.

Cuốn sách *“Điều kiện và giải pháp hình thành các Tập đoàn kinh tế từ các TCT 91”* của TS. Đào Xuân Thủy, xuất bản năm 2009. Kết cấu cuốn sách gồm 03 phần là lý luận về sự hình thành và phát triển của TĐKT; thực trạng hoạt động, sắp xếp và điều kiện hình thành TĐKT từ các TCT 91 ở Việt Nam và cuối cùng là giải pháp chủ yếu thúc đẩy sự hình thành các TĐKT ở Việt Nam từ các TCT. Nội dung nổi bật của công trình là tác giả đã sử dụng mô hình kinh tế lượng để luận giải quan điểm về điều kiện hình thành các TĐKT ở nước ta. Cuốn sách có giá trị tham khảo tốt cho nghiên cứu về TĐKT.

Cuốn sách *“Mô hình Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam đến năm 2020”* của GS.TS Phạm Quang Trung (Chủ biên), xuất bản năm 2013. Kết cấu cuốn sách gồm 03 chương: Cơ sở lý luận và thực tiễn về mô hình TĐKT; Quá trình hình thành, phát triển và thực trạng mô hình TĐKTNN ở Việt Nam; Quan điểm, định hướng và đề xuất mô hình TĐKTNN ở Việt Nam. Nội dung cuốn sách phong phú, đã hệ thống hóa các quan niệm khác nhau về TĐKT, TĐKTNN; và đưa ra những bài học kinh nghiệm cho Việt Nam từ việc nghiên cứu phát triển TĐKT ở Mỹ, Đức, Trung Quốc, Singapore và Nhật Bản. Nội dung nổi bật của công trình là những phân tích rõ nét và khá toàn diện về các mặt như cấu trúc sở hữu, liên kết, cơ cấu tổ chức, cơ cấu vận hành trong nội bộ, về kiểm soát nội bộ trong TĐKTNN, về quản lý và giám sát của Nhà nước đối với TĐKT... và đã đưa ra các giải pháp và kiến nghị theo ý kiến, quan điểm của tác giả về hoàn thiện mô hình TĐKTNN ở Việt Nam đến năm 2020. Cuốn sách có giá trị cao, cung cấp cho độc giả bức tranh tổng thể về quá trình hoạt động và phát triển của TĐKTNN ở Việt Nam tính tới thời điểm ra đời của cuốn sách.

Cuốn sách *“Tập đoàn kinh tế trong việc thúc đẩy tái cơ cấu nền kinh tế”* của PGS.TS Nguyễn Hữu Đạt – TS. Ngô Tuấn Nghĩa (Đồng chủ biên), xuất bản năm 2013. Cuốn sách có kết cấu 03 phần: Khái quát một số vấn đề lý luận và thực tiễn cơ bản về hình thành và phát triển TĐKT; Quá trình hình thành và hoạt động của một số TĐKT ở Việt Nam; Quan điểm, phương hướng và giải pháp phát huy vai trò của các TĐKT trong thúc đẩy tái cơ cấu kinh tế ở Việt Nam. Cuốn sách được biên soạn từ kết quả nghiên cứu của đề tài khoa học cấp bộ

“Tập đoàn kinh tế trong việc thúc đẩy tái cơ cấu nền kinh tế”. Nội dung cuốn sách phong phú và đã hệ thống hóa, phân tích làm rõ những quan niệm, đặc trưng, con đường hình thành, xu thế phát triển, vai trò của các TĐKT trong thúc đẩy phát triển nền KTTT mở cửa hội nhập và kinh nghiệm phát triển TĐKT của một số quốc gia trên thế giới...; đánh giá thực trạng một số hoạt động của các TĐKTNN ở nước ta thời gian qua; và đưa ra các giải pháp phát triển TĐKT ở nước ta trong việc thúc đẩy tái cấu trúc nền kinh tế. Cuốn sách có giá trị cao, làm rõ sự gắn kết hữu cơ giữa phát triển TĐKT với phát triển kinh tế và ngược lại... qua đó gián tiếp khẳng định phát triển TĐKT trong nền KTTT là tất yếu.

Cuốn sách *“Hình thành, phát triển và quản lý Tập đoàn kinh tế: Lý luận, kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam”* của tác giả Trần Kim Hào – Bùi Văn Dũng (Đồng chủ biên). Cuốn sách có 12 phần chính và là tập hợp các kết quả nghiên cứu của Đề tài *“Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về xây dựng tập đoàn kinh tế Việt Nam”* (mã số KX. 04.12/11-15) thuộc Chương trình Khoa học và công nghệ trọng điểm cấp nhà nước KX.04/11-15 *“Nghiên cứu khoa học lý luận chính trị giai đoạn 2011-2015”*; các kết quả nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế, tư vấn và tham mưu xây dựng chính sách về cải cách DNNN nói chung, TĐKT, TCT nói riêng của Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (CIEM). Nội dung nổi bật của cuốn sách là luận giải sự hình thành và phát triển của TĐKT dưới lăng kính của một số trường phái kinh tế học; các điều kiện, yếu tố tác động và mục tiêu của sự hình thành và phát triển TĐKT... Cuốn sách có giá trị tham khảo tốt, cung cấp cho người đọc bức tranh khá toàn diện về hoạt động của mô hình TĐKT.

Đề án *“Hình thành và phát triển Tập đoàn kinh tế trên cơ sở TCTNN”* của Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), năm 2003. Nhiều nội dung của Đề án đã được đưa ra tại các hội nghị, hội thảo. Công trình đã có những đóng góp lý luận về những vấn đề chung của TĐKT nhằm đi đến thống nhất các quan niệm còn khác nhau về mô hình TĐKT. Phần định hướng, giải pháp và các bước tiến hành xây dựng mô hình TĐKT được rút ra từ việc đi sâu phân tích thực trạng các TCT 91 của Việt Nam. Phần tổ chức thực hiện đưa ra những bước đi, chính sách chủ yếu cho quá trình hình thành TĐKT từ một số TCTNN. Trên cơ sở đó, Đề án đề xuất những quan điểm, đối sách, giải

pháp nhằm thu hút và phát huy sự tác động tích cực của chúng đối với phát triển kinh tế và sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa của nước ta.

Đề án “*Hình thành và phát triển Tập đoàn kinh tế trên cơ sở TCTNN*” của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, năm 2005. Nội dung của Đề án đi sâu phân tích thực trạng thí điểm TĐKT ở Việt Nam mà chủ yếu là TCT 91 ở các khía cạnh quy mô, phân công chuyên môn hóa, tổ chức, sở hữu... Trên cơ sở đó, Đề án nêu triển vọng và đề ra phương hướng và giải pháp phát triển TĐKT dựa trên các TCTNN ở nước ta.

Luận án Tiến sĩ Kinh tế của tác giả Nguyễn Thị Bích Loan (1999), “*Những giải pháp cơ bản nhằm hình thành và phát triển Tập đoàn kinh tế Việt Nam hiện nay*”, Trường Đại học Thương mại Hà Nội, mã ngành đào tạo 5.02.05 – Kinh tế, quản lý và kế hoạch hóa kinh tế quốc dân. Luận án đã tập trung nghiên cứu sâu cơ sở lý luận và thực tiễn hình thành các TĐKT trên thế giới, phân tích được tình hình tổ chức SXKD của các mô hình kinh doanh ở Việt Nam... Nội dung nổi bật được Luận án đề xuất là các giải pháp cơ bản hình thành và phát triển TĐKT ở Việt Nam; đưa ra mô hình lý thuyết TĐKT cùng với đó là con đường, bước đi, giải pháp vĩ mô cho việc hình thành và phát triển TĐKT ở Việt Nam. Công trình là nguồn tài liệu tham khảo tốt về mô hình TĐKT.

Luận án Tiến sĩ của Hoàng Thị Bích Loan (2001), “*Các công ty xuyên quốc gia của một số nền kinh tế công nghiệp mới (NICs) châu Á*”, mã ngành đào tạo 5.02.02 – Kinh tế chính trị. Luận án phân tích quá trình hình thành phát triển, mô hình chiến lược, hoạt động và vai trò của các công ty xuyên quốc gia châu Á mà điển hình ở các nước Đài Loan, Hàn Quốc, Hongkong, Singapore. Từ đó, đề xuất những gợi ý về phát triển mô hình công ty xuyên quốc gia cũng như thu hút sử dụng các công ty xuyên quốc gia từ các nước NIEs châu Á vào quá trình công nghiệp hóa – hiện đại hóa của Việt Nam. Vào thời điểm đó, luận án đã góp phần hiểu sâu hơn vai trò của TĐKT trên phương diện tham gia hoạt động kinh tế quốc tế, góp phần vào việc thúc đẩy cụ thể hóa việc thành lập các TĐKTNN ở nước ta.

Luận án Tiến sĩ của Nguyễn Hải Quang (2008), “*Hàng không Việt Nam – Định hướng phát triển theo mô hình Tập đoàn kinh tế*”, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, mã ngành đào tạo 62.34.05.01 – Quản trị kinh doanh. Luận án tập trung nghiên cứu phương thức hình thành Tập đoàn kinh tế hàng không trong

ngành hàng không... Trên cơ sở lý thuyết kết hợp với phân tích điều kiện thực tế ở Việt Nam, Luận án đã đưa ra phương án thành lập Tập đoàn kinh tế hàng không ở Việt Nam. Từ góc độ quản lý kinh tế, sự phát triển được nghiên cứu trong luận án tập trung vào khía cạnh tăng trưởng của TĐKT hàng không ở Việt Nam. Công trình có giá trị tham khảo về mô hình TĐKT trong ngành hàng không.

Luận án Tiến sĩ của Lê Văn Hiền (2009), *“Phát triển TCT lắp máy Việt Nam đến năm 2020”*, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, mã ngành đào tạo 62.34.05.01 – Quản trị kinh doanh. Luận án tập trung nghiên cứu về hoạt động của DN trong ngành công nghiệp lắp máy... Từ cơ sở lý thuyết và việc phân tích thực trạng hoạt động của TCT lắp máy Việt Nam, Luận án đã đưa ra các giải pháp phát triển TCT Lắp máy Việt Nam đến năm 2020. Từ góc độ quản lý kinh tế, sự phát triển được nghiên cứu trong luận án tập trung vào khía cạnh tăng trưởng. Công trình có giá trị tham khảo về mô hình TĐKT trong ngành lắp máy.

Luận án Tiến sĩ của Mai Anh Tài (2012), *“Xây dựng chiến lược phát triển TCT công nghiệp Xi măng Việt Nam đến năm 2020”*, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, mã ngành đào tạo 62.34.01.02 – Quản trị kinh doanh. Trên cơ sở khung lý thuyết liên quan đến xây dựng chiến lược phát triển DN và nội dung phân tích về TCT công nghiệp xi măng Việt Nam. Luận án đã xây dựng các phương án chiến lược và lựa chọn chiến lược phát triển. Đồng thời đưa ra các giải pháp thực hiện chiến lược phát triển TCT Công nghiệp Xi măng Việt Nam đến năm 2020. Từ góc độ quản lý kinh tế, sự phát triển được nghiên cứu trong luận án này tập trung vào khía cạnh tăng trưởng. Công trình có giá trị tham khảo về mô hình TĐKT trong ngành công nghiệp xi măng.

Ngoài ra, các bài viết đăng trên các báo, tạp chí chuyên ngành của các viện nghiên cứu, các trường đại học về TĐKT cũng rất đa dạng. Nội dung của những nghiên cứu này chủ yếu tập trung đề cập những vấn đề cơ bản như: Cơ sở lý luận về TĐKT; kinh nghiệm hình thành và phát triển TĐKT ở một số nước, kinh nghiệm phát triển của một số TĐKT lớn tiêu biểu trên thế giới; thực trạng, triển vọng và giải pháp hình thành và phát triển các TĐKTNN trên cơ sở TCTNN ở Việt Nam... Do bị hạn chế bởi dung lượng đăng tải, các công trình nghiên cứu trên chỉ có thể tiếp cận một mặt, một khía cạnh nào đó về mô hình TĐKT và chủ yếu mang tính khái quát, gợi mở. Tuy nhiên, các công trình nêu trên đây cũng là

nguồn tài liệu tham khảo hữu ích trong quá trình nghiên cứu của nghiên cứu sinh vì lý do thông tin cập nhật và gợi ý được những ý tưởng mới.

3.1.2 Nghiên cứu về Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Do tổ hợp Tập đoàn Công nghiệp HCVN mới được thành lập từ năm 2009, nên hầu như chưa có công trình nào nghiên cứu về Tập đoàn HCVN, nhất là đi sâu nghiên cứu về phát triển Tập đoàn HCVN, đặc biệt là phát triển từ góc độ TC, QL. Cho đến nay chỉ có hai công trình liên quan, *thứ nhất*: Luận án tiến sĩ của tác giả Vũ Đình Hiền (2005), “*Giải pháp hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính tại TCT HCVN*”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội, mã ngành đào tạo 5.02.09 – Tài chính, lưu thông tiền tệ và tín dụng. Đối tượng nghiên cứu của luận án là cơ chế quản lý tại TCT HCVN (tiền thân của Tập đoàn HCVN); tuy nhiên, luận án cũng đã khái quát được mô hình TĐKT để từ đó làm cơ sở cho sự luận giải về cơ chế tài chính trong TĐKT. Luận án không nghiên cứu về sự phát triển của TCT HCVN. *Thứ hai*: Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Thị Lan Anh (2013), “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tập đoàn HCVN*”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội, chuyên ngành Kế toán (Kế toán, kiểm toán và phân tích). Đối tượng nghiên cứu của luận án là cơ chế kiểm soát nội bộ tại Tập đoàn HCVN. Luận án đã nêu được một số đặc điểm chung của Tập đoàn HCVN tương tự như những TĐKTNN khác tại Việt Nam; qua đó đánh giá ảnh hưởng và tác động của những đặc điểm này đến công tác kiểm soát nội bộ. Luận án không nghiên cứu về phát triển của Tập đoàn HCVN.

3.2 Tình hình nghiên cứu ngoài nước

Bài nghiên cứu 21 trang mang tựa đề “*Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*” của tác giả Bruce Kogut và Udo Zander đăng trên tạp chí Journal of International Business Studies, 4th Quarter (1993). Bài viết được các tác giả nghiên cứu theo phương pháp định tính (nghiên cứu sâu) về giả thuyết liên quan đến sự quyết định của tập đoàn trong việc chuyển giao công nghệ cho các CTC của mình hay cho các hãng bên ngoài. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc chuyển giao công nghệ có xu hướng cho các CTC hơn là các công ty bên ngoài tập đoàn và qua đó đưa ra ngụ ý sự phát triển của tập đoàn liên quan nhiều đến hiệu quả trong việc chuyển giao công nghệ nội bộ hơn là liên quan đến các giao dịch trên thị trường; và cho rằng việc chuyển giao công nghệ nội bộ như là sự tái kết hợp làm nền tảng cho sự phát triển của

các TĐKT đa quốc gia. Từ góc độ TC, QL, bài viết gợi ý cho nghiên cứu sinh tầm quan trọng của vấn đề liên kết trong sản xuất, cùng với yếu tố công nghệ tạo nên nền tảng phát triển bền vững của một TĐKT.

Bài nghiên cứu 23 trang “*Knowledge Flows within Multinational Corporation*” của tác giả Anil K. Gupta và Vijay Govindarajan đăng trên tạp chí Strategic Management Journal số 21 (tr. 473-496) (2000). Các tác giả đã sử dụng số liệu từ 374 CTC của 75 TĐKT đa quốc gia có trụ sở tại Mỹ, châu Âu và Nhật Bản để qua đó chứng minh giả thuyết và đưa ra được các kết luận liên quan hoạt động và phát triển của TĐKT, đó là (1) TĐKT sở hữu nguồn lực lớn trong đó phải kể đến là sự am hiểu về ngành nghề và công nghệ qua đó tạo nên sức cạnh tranh, (2) sự tồn tại và phát triển của TĐKT phụ thuộc nhiều vào khả năng chuyển giao sự am hiểu về ngành nghề và công nghệ chuyên môn trong nội bộ hơn là phụ thuộc vào cơ chế thị trường bên ngoài, (3) sự tồn tại và phát triển của TĐKT phụ thuộc vào năng lực chuyên môn giỏi trong lĩnh vực công nghệ (so với thị trường) để tham gia vào việc chuyển giao trong nội bộ mà không theo bất cứ phương thức có tính chất định kỳ hay thường xuyên nào. Từ góc độ TC, QL, bài viết hàm ý sự phát triển của một TĐKT phải dựa trên nội lực mang tính đặc thù ngành nghề, và nội lực đó phải được khai thác thông qua việc liên kết giữa các CTC để tạo nên sức cạnh tranh.

Cuốn sách “*International Business Economics and Anthropology Theory and Method*”, 295 trang của tác giả Bukley Peter, Nhà xuất bản Macmilan Ltd., London, 1998. Cuốn sách bao gồm các xuất bản phẩm của tác giả được viết từ những năm 1992-1997, phân tích về kinh doanh quốc tế trong đó có quá trình phát triển các hoạt động kinh doanh trong các công ty đa quốc gia. Qua đó cung cấp nền tảng kiến thức chung về sự hoạt động của các TĐKT xuyên quốc gia.

Cuốn sách “*Transnational Corporation, Fragmentation amidst Integration*”, 219 trang của tác giả Letto-Gillies Grazia, Nhà xuất bản Routledge, London, 2002. Tác giả đã nghiên cứu vai trò của các công ty xuyên quốc gia dưới góc độ phân bố địa lý của nền sản xuất quốc tế, bao gồm cả các khía cạnh lý thuyết và thực tiễn. Cuốn sách cung cấp kiến thức chung về hoạt động của các TĐKT xuyên quốc gia khi tham gia hoạt động tại những thị trường khác nhau trên toàn cầu.

Cuốn sách “*Multinational Enterprises and the Global Economy*” 2nd Edition, 891 trang của tác giả John H. Dunning and Sarianna M. Lundan, Nhà xuất bản Edward Elgar Publishing Limited, Glensanda House, Montpellier Parade, Cheltenham Glos GL50 1UA, UK, 2008. Cuốn sách có nội dung tương đối rộng, tuy nhiên xuyên suốt là sự nghiên cứu, đánh giá của tác giả về hoạt động của các TĐKT đa quốc gia tác động đến nền kinh tế của các nước nhận đầu tư, cũng như nền kinh tế toàn cầu nói chung thông qua các hình thức đầu tư FDI của những TĐKT đa quốc gia này. Trên cơ sở phân tích đánh giá, các tác giả cũng đưa ra những nhận định về triển vọng của các TĐKT đa quốc gia trong thế kỷ 21 và vai trò của các chính phủ trong việc tiếp nhận nguồn đầu tư của các TĐKT đa quốc gia. Cuốn sách cung cấp kiến thức tổng quát về hoạt động của các TĐKT đa quốc gia và đặc biệt nhấn mạnh đến vai trò của chúng đối với nền kinh tế quốc tế từ những hoạt động đầu tư FDI; từ góc độ TC, QL, nội dung cuốn sách gián tiếp cho thấy tầm quan trọng đặc biệt của vấn đề liên kết tổ chức hoạt động giữa các CTC trong TĐKT đa quốc gia, nếu không có một cơ cấu tổ chức liên kết và một cơ chế phù hợp, chắc chắn phạm vi hoạt động của TĐKT đa quốc gia sẽ bị thu hẹp và không có vai trò gì đối với nền kinh tế thế giới nói chung và với bản thân tập đoàn nói riêng.

Ngoài ra, còn rất nhiều các nghiên cứu khác mang tính chuyên đề. Nhìn chung, các công trình nghiên cứu nước ngoài có quan điểm và cách tiếp cận khác nhau tùy mục tiêu nghiên cứu. Các nghiên cứu thường có một cách tiếp cận chung là nêu một đặc điểm nào đó của TĐKT, mà đặc điểm này đã được thừa nhận hoặc do ý kiến của tác giả đưa ra; sau đó đi thẳng vào sự ảnh hưởng của TĐKT đến những vấn đề mang tính xã hội và lợi ích nói chung. Mặc dù không theo cách luận giải chuyên sâu một vấn đề lý thuyết, trái lại các công trình nghiên cứu ở nước ngoài phần lớn có khuynh hướng thực tiễn nhưng vẫn khái quát được quá trình vận động và vai trò của các TĐKT. Vì vậy, các công trình này có giá trị tham khảo hữu ích, giúp nghiên cứu sinh rút ra những bài học nhất định phục vụ cho quá trình nghiên cứu.

3.3 Một số nhận xét từ các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến đề tài luận án

3.3.1 Đối với các công trình nghiên cứu trong nước

Nhìn chung, các công trình nghiên cứu trong nước đã đề cập khá sâu rộng về mô hình TĐKT. Trên cơ sở mục tiêu xây dựng TĐKTNN làm nòng cốt của thành phần kinh tế nhà nước, trong số đó có nhiều công trình tập trung nghiên cứu về điều kiện phát triển và đưa ra các giải pháp hướng đi đối với việc thành lập và phát triển các TĐKTNN ở Việt Nam.

Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu trong nước mới dừng ở việc đề cập đến vấn đề thành lập các TĐKTNN trên cơ sở các TCT 91 và hướng đi trong thời gian sau đó. Nghiên cứu về phát triển của một TĐKTNN đã được thành lập và đang hoạt động tương đối ổn định còn đang bỏ ngỏ, đặc biệt vấn đề về chất lượng của sự phát triển từ góc độ TC, QL.

3.3.2 Đối với các công trình nghiên cứu ngoài nước

Các công trình nghiên cứu ở ngoài nước cũng đề cập khá sâu rộng về mô hình TĐKT. Nhìn chung số lượng các công trình nghiên cứu là tương đối phong phú và hầu như có đặc điểm chung là đi sâu về một chức năng cụ thể nhất định trong hoạt động của TĐKT, cũng như vai trò ảnh hưởng của nó đối với nền kinh tế trong nước và quốc tế. Qua đó gián tiếp cho thấy, các nghiên cứu ở nước ngoài tập trung nghiên cứu về khía cạnh tăng trưởng mà cũng bỏ ngỏ về khía cạnh chất lượng của sự phát triển. Đối với một số công trình, công tác TC, QL của TĐKT được đề cập nhưng ở mức độ vừa phải và có phạm vi hỗ trợ cho một chức năng chuyên môn nổi bật khác của tập đoàn ví dụ như tài chính hoặc sản xuất.

3.3.3 Khoảng trống cho nghiên cứu của luận án

Luận án sẽ kế thừa kết quả đã đạt được từ những công trình nghiên cứu đã công bố. Đồng thời, những khía cạnh nội dung còn bỏ ngỏ sẽ được xem xét như là hướng mục tiêu nghiên cứu của luận án, mà cụ thể là khía cạnh chất lượng của sự phát triển từ góc độ TC, QL đối với phát triển Tập đoàn HCVN.

4. Mục tiêu nghiên cứu

4.1 Mục tiêu chung

Làm rõ lý luận phát triển của TĐKT trong nền KTTT từ góc độ TC, QL; đánh giá thực trạng phát triển của Tập đoàn HCVN; từ đó đề ra giải pháp phát triển Tập đoàn HCVN trong nền KTTT.

4.2 Mục tiêu cụ thể

- Nghiên cứu xây dựng khái niệm về TĐKT, về phát triển TĐKT; làm rõ sự phát triển và quá trình phát triển của TĐKT trong mối quan hệ phụ thuộc, chịu tác động của vấn đề TC, QL trong nội bộ TĐKT và từ góc độ CSH nhà nước đối với công tác TC, QL TĐKT.

- Nghiên cứu phát triển của một số TĐKT lớn trên thế giới, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm đối với Tập đoàn HCVN.

- Phân tích, đánh giá thực trạng phát triển của Tập đoàn HCVN; chứng minh làm rõ điểm bất hợp lý trong chính sách phát triển của Tập đoàn HCVN; chỉ ra những hạn chế và nguyên nhân cần khắc phục sửa đổi từ góc độ TC, QL đối với Tập đoàn HCVN.

- Đề xuất giải pháp từ góc độ TC, QL thúc đẩy sự phát triển của Tập đoàn HCVN trong thời gian tới đây hướng tới mục tiêu chất lượng phát triển và đạt hiệu quả kinh tế theo quy mô.

5. Đối tượng và giới hạn phạm vi nghiên cứu

5.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là phát triển của Tập đoàn HCVN trong nền KTTT.

5.2 Giới hạn phạm vi nghiên cứu

- *Phạm vi nội dung:* Tập trung nghiên cứu về phát triển của TĐKT từ góc độ TC, QL và dưới tác động của đổi mới về TC, QL trong nội bộ TĐKT và từ góc độ CSH nhà nước đối với TĐKT.

- *Phạm vi thời gian:* Từ khi thành lập TCT HCVN cho đến nay (1996-2015); trong đó được phân rõ làm 2 giai đoạn là: Giai đoạn từ 1996-2005 khi chưa áp dụng mô hình CTM–CTC, và Giai đoạn từ 2006 – đến nay khi áp dụng mô hình CTM–CTC (TĐKT).

- *Phạm vi không gian:* Tại CTM và các CTC có trụ sở chính trên lãnh thổ Việt Nam và quan hệ CSH nhà nước đối với CTM.

6. Vấn đề nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, một số vấn đề được đưa ra xem xét như sau:

- Kết quả SXKD đã đạt được cho đến nay của Tập đoàn HCVN đã thực sự phản ánh quá trình phát triển tương xứng với quy mô và tiềm năng hay chưa?

- Liệu thời gian tới có thể tìm được giải pháp khả thi về mặt TC, QL nhằm thúc đẩy phát triển Tập đoàn HCVN trên cơ sở đạt hiệu quả kinh tế theo quy mô?

7. Giả thuyết nghiên cứu

Để giải quyết những vấn đề nghiên cứu (câu hỏi nghiên cứu) trên đây, nghiên cứu sinh đưa ra giả thuyết sau:

- Hoạt động SXKD của Tập đoàn HCVN không đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô; tức mô hình phát triển của Tập đoàn HCVN cho đến nay chú trọng vào yếu tố tăng trưởng (doanh số, lợi nhuận, vốn...) mà xem nhẹ vấn đề chất lượng tăng trưởng (đổi mới về công tác TC, QL theo hướng hiện đại...) là bất hợp lý trong nền KTTT.

- Quản lý giám sát hoạt động của nhà nước đối với Tập đoàn HCVN trên cơ sở Điều lệ tổ chức và hoạt động như hiện nay thì không thể thúc đẩy sự phát triển của tập đoàn đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô.

8. Phương pháp xây dựng luận cứ chứng minh giả thuyết

8.1 Phương pháp tiếp cận đối tượng nghiên cứu

Để làm rõ bản chất phát triển của TĐKT, luận án sử dụng chủ yếu các phương pháp tiếp cận sau đây:

- *Tiếp cận phân tích và tổng hợp*: Sự phát triển của TĐKT là tổng hợp của nhiều yếu tố, luận án phân tích những thành phần của sự phát triển và đánh giá tác động của chúng với tư cách bộ phận; đồng thời tổng hợp và xác lập mối liên hệ tất yếu giữa chúng với nhau trong quá trình tác động đến sự phát triển chung của TĐKT. Ngoài ra, phương pháp này được sử dụng trong luận án nhằm tổng kết những kinh nghiệm phát triển của một số TĐKT lớn trên thế giới để rút ra bài học đối với Tập đoàn HCVN.

- *Tiếp cận hệ thống và cấu trúc*: TĐKT là tổ hợp các công ty có quan hệ liên kết nhất định với nhau. Luận án sử dụng phương pháp này để xem xét và đánh giá sự phát triển của TĐKT với tư cách là hệ thống tổ hợp; mặc dù các công ty thành viên của TĐKT đều có những mục tiêu độc lập tương đối, nhưng các công ty thành viên tương tác với nhau để thực hiện mục tiêu tổng thể của tổ

hợp và việc thực hiện mục tiêu chung này sẽ tạo nên đặc trưng của tổ hợp với tư cách là hệ thống, tức tính “trời”; tính “trời” này không tồn tại ở bất kỳ công ty thành viên nào.

- *Tiếp cận quan sát thực địa*: Luận án sử dụng 4 phương pháp cụ thể là: (i) quan sát hình thái (trạng thái tổ chức, cấu trúc tổ chức, mối liên hệ bên trong tổ chức của Tập đoàn HCVN); (ii) quan sát về chức năng (quan sát bản chất các nhiệm vụ, mục tiêu hoạt động của Tập đoàn HCVN (hiện nay) và TCT HCVN (trước đây)); (iii) quan sát mô tả (giúp nhận dạng trạng thái và biến đổi của trạng thái tổ chức, cấu trúc tổ chức, mối liên hệ bên trong tổ chức của Tập đoàn HCVN); (iv) quan sát phân tích (nhằm phục vụ các mục tiêu phân tích gồm: phân tích trạng thái của tập đoàn, phân tích hoạt động của tập đoàn, phân tích sự tương tác của các DN thành viên trong hệ thống cấu trúc của tập đoàn).

- *Tiếp cận cá biệt và so sánh*: Luận án sử dụng phương pháp này nhằm nghiên cứu sự phát triển của Tập đoàn HCVN với tư cách độc lập, cá biệt tức trong lĩnh vực chuyên ngành về những vấn đề như mục tiêu và định hướng phát triển...; đồng thời cũng xem xét Tập đoàn HCVN trong mối quan hệ tương quan so sánh với các TĐKTNN khác của Việt Nam tức so sánh với các TĐKTNN khác trong cùng điều kiện phát triển và sự quản lý chung của nhà nước như điều kiện, bối cảnh quốc tế và bối cảnh của Việt Nam...

- *Tiếp cận lịch sử và lô-gíc*: Luận án sử dụng phương pháp này để nghiên cứu về sự hoạt động và phát triển của Tập đoàn HCVN qua việc xem xét những sự kiện và kết quả hoạt động SXKD trong quá khứ; trên quy luật nhân-quả phổ quát, sâu chuỗi chúng lại với nhau để tìm ra được xu hướng và quy luật tất yếu chi phối.

- *Tiếp cận thống kê*: Luận án sử dụng phương pháp này để thống kê, đánh giá kết quả SXKD của Tập đoàn HCVN, kết quả số liệu định lượng từ quá trình khảo sát, điều tra bảng hỏi... để đưa ra đánh giá có tính liên quan đến bản chất phát triển của tập đoàn.

- *Tiếp cận định tính và định lượng*: Luận án sử dụng phương pháp này để xem xét sự phát triển của Tập đoàn HCVN ở cả khía cạnh định tính (qua phỏng vấn chiều sâu) và định lượng (qua số liệu kết quả SXKD), để qua đó đi đến mục tiêu cuối cùng nhận thức được bản chất sự phát triển của tổ hợp Tập đoàn.

- *Tiếp cận nội quan và ngoại quan*: Luận án sử dụng phương pháp này để đưa ra các giải pháp theo quan điểm ý kiến của nghiên cứu sinh về phát triển của Tập đoàn HCVN trong thời gian tới nhằm hướng đến việc đạt hiệu quả kinh tế theo quy mô; trên cơ sở có xem xét tới chủ trương, chính sách, kế hoạch, mục tiêu, quan điểm... về phát triển của Tập đoàn HCVN từ các chủ thể khác, như CSH nhà nước (Chính phủ, các Bộ, Ngành...)

8.2 Phương pháp thu thập số liệu

- *Số liệu sơ cấp*: Luận án sử dụng chủ yếu phương pháp phỏng vấn, cụ thể: 25 người sẽ được phỏng vấn qua điện thoại hoặc qua gặp gỡ trực tiếp theo nội dung đã được lập kế hoạch trước, thời lượng phỏng vấn dao động từ 45-90 phút tùy theo phương thức tiến hành; thực tế cho thấy phỏng vấn theo hình thức qua phương tiện điện thoại thì thời gian thường ngắn hơn so với hình thức gặp gỡ trực tiếp. Khoảng thời gian tiến hành điều tra phỏng vấn từ năm 2014 đến nay.

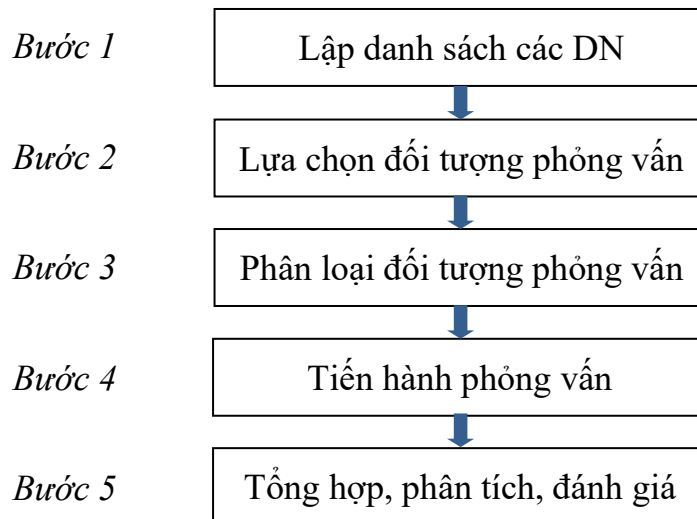
Mục đích của việc tiến hành phỏng vấn là nhằm đạt được sự hiểu biết sâu về mối quan hệ liên kết trong hoạt động SXKD giữa các DN thành viên cũng như vai trò của mô hình tổ chức và mô hình quản lý tác động đến sự phát triển của Tập đoàn HCVN. Vì vậy, khoảng 15 người trong tổng số 25 người được phỏng vấn nêu trên là Tổng GD/GĐ, hoặc các Phó tổng GD/Phó GD hoặc Trưởng Ban/Phòng phụ trách về kinh doanh hoặc tổ chức & quản lý trong số các công ty thành viên của Tập đoàn HCVN. 10 người còn lại là những lãnh đạo cấp cao hoặc các Ban của CTM - Tập đoàn HCVN; lý do của việc phỏng vấn 10 người còn lại này là nhằm mục đích có được quan điểm đánh giá từ phía CTM. Ngoài ra, việc lựa chọn những người được phỏng vấn đa dạng bao gồm cả nhân sự lãnh đạo cấp cao cũng như cán bộ quản lý cấp trung ở cả CTM và CTC là nhằm mục đích thu nhận được sự đánh giá từ các quan điểm ở những khía cạnh, phạm vi tổ chức khác nhau (CTM, CTC).

Các cuộc phỏng vấn sâu được thiết kế theo hướng mở, có định hướng; bảng câu hỏi phỏng vấn khảo sát được nêu tại phần Phụ lục. Về tổng quan nội dung phỏng vấn định hướng theo 03 câu hỏi tổng quát sau đây: *Thứ nhất*, Anh/Chị đánh giá như thế nào về sự phát triển của Tập đoàn HCVN theo các khía cạnh (1) tăng trưởng và (2) Chất lượng tăng trưởng? *Thứ hai*, Anh/Chị đánh giá như thế nào mối quan hệ liên kết giữa các DN thành viên, về vai trò của mô hình tổ

chức và mô hình quản lý trong việc thúc đẩy sự phát triển của Tập đoàn HCVN trong nền KTTT? *Thứ ba*, Anh/Chị đánh giá như thế nào về vai trò của nhân sự lãnh đạo cấp cao trong việc thúc đẩy sự phát triển của Tập đoàn HCVN trong nền KTTT?

Ngoài vấn đề trọng tâm là nội dung phỏng vấn sâu, để đảm bảo có được kết quả định lượng và làm rõ những ý kiến, quan điểm đánh giá bình luận của người được phỏng vấn; 01 bảng câu hỏi khảo sát về một số nội dung chủ yếu theo hướng đóng (Yes/No) đi kèm cùng với bảng câu hỏi phỏng vấn sâu nêu trên.

Để người được phỏng vấn có sự chuẩn bị trước, nâng cao chất lượng phỏng vấn, bảng câu hỏi được gửi cho người được phỏng vấn trước buổi phỏng vấn 07 ngày. Những người được lựa chọn để phỏng vấn chủ yếu dựa trên mối quan hệ công tác của nghiên cứu sinh trong Tập đoàn HCVN. Nội dung phỏng vấn, ý kiến đánh giá được ghi chép lại sau đó mã hóa và được phân tích bằng phương pháp thống kê (hoặc phần mềm phân tích định tính NVIVO 7.0); kết quả phân tích định tính sẽ được trình bày dưới hình thức tỷ lệ (%), hoặc tóm tắt trực tiếp hoặc gián tiếp giải thích, tường thuật hoặc trích dẫn câu nói [55]. Quy trình các bước thực hiện phỏng vấn như sau:



- *Thông tin và số liệu thứ cấp*: Luận án sử dụng chủ yếu phương pháp nghiên cứu thu thập từ tài liệu, bao gồm sách, tạp chí, các công trình nghiên cứu khoa học, luận án, các văn kiện, thông tư, nghị quyết của Đảng và Chính phủ... các tài liệu báo cáo về hoạt động SXKD của Tập đoàn HCVN liên quan.

8.3 Phương pháp xử lý thông tin, số liệu

- *Đối với thông tin định lượng:* Luận án sử dụng phương pháp thống kê và phương pháp mô hình, sử dụng (mô hình) hàm sản xuất Cobb-Douglas để xác định xu hướng, diễn biến của tập hợp số liệu (kết quả SXKD, kết quả khảo sát).

Trước khi đề cập chi tiết (mô hình) hàm sản xuất, lý do chung của việc sử dụng phương pháp mô hình trong luận án là: *Thứ nhất*, dễ thấy mô hình bỏ qua nhiều đặc điểm của thế giới thực, trong đó có những giả định liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Tuy nhiên, nếu có một mô hình thực tế như bản thân thế giới thực, thì chắc chắn nó quá phức tạp để chúng ta có thể hiểu được. Vì vậy, mục đích của việc sử dụng mô hình là để tìm hiểu những đặc điểm nhất định của thế giới thực, trong nghiên cứu này là phát triển TĐKT bao gồm 02 vấn đề liên quan hữu cơ với nhau là tăng trưởng và chất lượng tăng trưởng của TĐKT. Nếu việc giả định đơn giản hóa khiến mô hình cho ta câu trả lời sai lầm, thì sự thiếu tính thực tế trở thành một khuyết điểm. Tuy nhiên, nếu đơn giản hóa không làm méo mó vấn đề cần bàn và nghiên cứu, thì thiếu tính thực tế lại trở thành ưu điểm, bởi vì nó giúp tách rời hiệu ứng cần nghiên cứu một cách rõ ràng hơn, qua đó giúp mô hình trở nên dễ hiểu hơn và giúp ta có câu trả lời về vấn đề nghiên cứu [4, tr. 12]. *Thứ hai*, trong kinh tế học, mô hình tăng trưởng kinh tế là một vấn đề được quan tâm nhiều nhất và dai dẳng nhất. Trên thế giới, các lý thuyết và mô hình đã liên tục ra đời và phát triển. Thực tế, các lý thuyết và mô hình đã trở thành cơ sở cho các nhà hoạch định chính sách của các nước công nghiệp phát triển cũng như các nước đang phát triển. Trong tiến trình đó, các công cụ toán học và kinh tế học được sử dụng nhằm lượng hóa tăng trưởng kinh tế và phân tích tác động của các yếu tố đến tăng trưởng, chất lượng tăng trưởng ngày càng trở nên cần thiết và đã phát triển nhanh chóng.

Trong số các mô hình đã được xây dựng và sử dụng phổ biến thì (mô hình) hàm sản xuất Cobb-Douglas thường được sử dụng vì những ưu điểm sau đây: (1) Mô hình có thể áp dụng ở cấp nền kinh tế, cấp ngành kinh tế hay cấp đơn vị kinh tế (DN); (2) Trong số các mô hình mô tả quá trình SXKD, mô hình này thuộc loại đơn giản nhất; tuy mô hình đơn giản, song vẫn cho phép nhận xét sát thực với tình hình SXKD thực tế; và (3) Các thông số của mô hình dễ ước lượng.

Mục tiêu sử dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas của luận án là nhằm đánh giá tác động của các yếu tố đầu vào đến tăng trưởng đầu ra của tập đoàn, hoạt

động SXKD của Tập đoàn HCVN có quy mô kinh tế hay không [33, tr. 191] [54]; tức có chất lượng hay không.

Trong hoạt động SXKD của một đơn vị kinh tế có ba yếu tố quan trọng đảm bảo cho sự phát triển: (1) Công cụ máy móc và nguyên nhiên vật liệu (Vốn); (2) Lao động sống, (3) Trình độ khoa học kỹ thuật, khả năng TC, QL của đơn vị nói riêng và toàn xã hội nói chung. SXKD của đơn vị kinh tế phát triển nhanh hay chậm tùy thuộc vào việc sử dụng các yếu tố vốn, lao động như thế nào, đồng thời cũng phụ thuộc vào các yếu tố năng suất tổng hợp; trên khía cạnh kinh tế, các yếu tố này phản ánh hiệu quả sản xuất chung của đơn vị. Như đã giới thiệu, để đánh giá tác động của chúng người ta thường sử dụng mô hình hàm sản xuất Cobb-Douglas.

- *Số liệu*: thống kê tình hình SXKD (doanh thu, vốn và lao động) từ năm 1996 đến 2015 của Tập đoàn HCVN.

- *Công cụ ước lượng*: Phần mềm kinh tế lượng Eview8

- *Hàm sản xuất và biến số*: Hàm sản xuất có dạng tổng quát là: $Y = A \cdot x_1^\alpha \cdot x_2^\beta$; Trong đó:

- + Y: Doanh thu (hoặc sản lượng) của đơn vị, là biến phụ thuộc;

- + x_1 và x_2 là các yếu tố Vốn và Lao động của đơn vị, là biến độc lập;

- + A: Yếu tố năng suất tổng hợp (TFP), $A > 0$;

- + α và β là hệ số biến đổi (co dẫn) của Y theo Vốn và Lao động, $\alpha > 0$, $\beta > 0$.

Ví dụ: nếu $\alpha = 0,45$ thì khi tăng Vốn thêm 1% sẽ giúp tăng Doanh thu thêm 0,45%, với giả định các yếu tố khác không thay đổi.

Với mục tiêu đo lường tác động của các yếu tố đầu vào (vốn và lao động) đến doanh thu đầu ra của Tập đoàn HCVN, các hệ số α , β sẽ được ước lượng dựa trên việc mô hình hóa kết quả SXKD dùng hàm Cobb-Douglas, để có thể xem xét từ kết quả ước lượng các hệ số α , β nếu [54] [62]:

- $(\alpha + \beta) = 1$: cho phép kết luận tổ hợp Tập đoàn có quy mô kinh tế không đổi (Mức độ tăng sản lượng đầu ra bằng với mức độ tăng các yếu tố đầu vào);

- $(\alpha + \beta) > 1$: cho phép kết luận tổ hợp Tập đoàn có quy mô kinh tế (Mức độ tăng sản lượng đầu ra cao hơn mức độ tăng các yếu tố đầu vào);

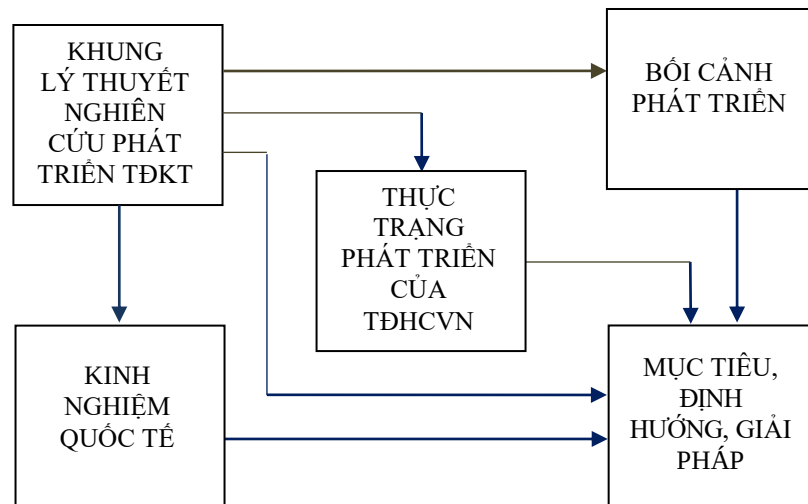
- $(\alpha + \beta) < 1$: cho phép kết luận tổ hợp Tập đoàn không có quy mô kinh tế (Mức độ tăng sản lượng đầu ra thấp hơn mức độ tăng các yếu tố đầu vào)

(*Ghi chú:* Các kết luận trên đây đã được đề cập trong lý thuyết kinh tế vi mô cơ bản và chứng minh một cách chặt chẽ, vì vậy luận án không nêu lại)

Về kỹ thuật tính toán (để ước lượng các hệ số), sau khi lấy lô-ga-rít hai vế trái và phải, hàm lô-ga-rít của hàm Cobb-Douglas trở về dạng tuyến tính như sau: $\text{Log}Y = C + \alpha \cdot \text{Log}x_1 + \beta \cdot \text{Log}x_2$; trong đó: $C = \log(A)$; sử dụng công cụ phần mềm Eview8 để ước lượng sẽ cho ta các kết quả α và β .

- *Đối với thông tin định tính:* Trên cơ sở những phương pháp tiếp cận nghiên cứu nêu trên, luận án xử lý lô-gíc thông tin định tính để thể hiện liên hệ của chúng trong sự phản ánh bản chất phát triển của Tập đoàn HCVN.

8.4 Mô hình nghiên cứu của luận án



(Nguồn: Nghiên cứu sinh xây dựng)

9. Cơ cấu Luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và các phụ lục, cơ cấu Luận án gồm 03 chương:

Chương 1 - Cơ sở lý luận về phát triển tập đoàn kinh tế trong nền kinh tế thị trường

Chương 2 - Thực trạng phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Chương 3 - Giải pháp phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong nền kinh tế thị trường

CHƯƠNG 1 – CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN TẬP ĐOÀN KINH TẾ TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

1.1 Các khái niệm liên quan

1.1.1 Khái niệm tập đoàn kinh tế

Sự ra đời của TĐKT vào những năm cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX tại các quốc gia tư bản chủ nghĩa ở Châu Âu và Bắc Mỹ mang tính tất yếu và khách quan phù hợp với quy luật tích lũy, tích tụ tập trung, quy luật cạnh tranh và lợi ích kinh tế với lợi nhuận tối đa. Theo tiến trình lịch sử, quá trình hình thành và phát triển của TĐKT gắn liền với nhu cầu liên kết trong hoạt động kinh tế, mà bắt đầu từ phương thức hiệp tác giản đơn công trường thủ công cho đến nay là các xí nghiệp công nghiệp lớn của thời đại công nghiệp. Với sự phát triển mạnh mẽ của thị trường khoa học công nghệ, thị trường vốn và môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt và quyết liệt trong nền KTTT thì nhu cầu liên kết giữa các xí nghiệp công nghiệp đòi hỏi ngày càng chặt chẽ hơn nhằm đạt được hiệu quả cao, tối ưu và do đó thúc đẩy nhanh quá trình ra đời của TĐKT với quy mô lớn. Không dừng ở phạm vi trong nước, các TĐKT đã mở rộng hoạt động sang tầm quốc tế và trở thành những TĐKT xuyên quốc gia, đa quốc gia và chi phối mạnh đến phát triển kinh tế của nhiều quốc gia và khu vực. Có thể thấy, các quan hệ liên kết đã từng bước phát triển để thích ứng và phù hợp với lực lượng sản xuất, đúng với quy luật về lượng – chất của chủ nghĩa Mác – Lênin đã phân tích. Mặc dù TĐKT có vai trò quan trọng nhưng cho đến nay, về mặt học thuật vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất. Ở các quốc gia khác nhau thì quan niệm về TĐKT cũng được diễn giải khác nhau và ngay trong một quốc gia thì TĐKT cũng được diễn giải khác nhau vào những giai đoạn khác nhau.

Theo cuốn từ điển tiếng Anh “English Business Dictionary” của nhà xuất bản Longman thì TĐKT được hiểu là: “... *một tổ hợp các công ty độc lập về mặt pháp lý nhưng tạo thành một tập đoàn gồm một CTM và một hay nhiều công ty hoặc chi nhánh góp vốn cổ phần chịu sự kiểm soát của CTM vì CTM chiếm hơn ½ vốn cổ phần.*” [43, tr. 256]. Theo cuốn từ điển Thương mại Anh – Pháp – Việt, TĐKT được hiểu là: “... *một nhóm là một TĐKT và tài chính gồm một*

CTM và các công ty khác mà nó kiểm soát hay trong đó có nó tham gia; mỗi công ty bản thân nó cũng có thể kiểm soát các công ty khác hay tham gia các tổ hợp khác.” [44, tr. 206]. Theo Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung Ương (CIEM) thì: “Khái niệm TĐKT được hiểu là một tổ hợp lớn các DN có tư cách pháp nhân hoạt động trong một hay nhiều ngành khác nhau, có quan hệ về vốn, tài chính, công nghệ, thông tin, đào tạo, nghiên cứu và các liên kết khác xuất phát từ lợi ích của các bên tham gia. Trong mô hình này, “CTM” nắm quyền lãnh đạo, chi phối hoạt động của “CTC” về tài chính và chiến lược phát triển” [47, tr. 46]

Tại một số nước Châu Âu như Đức, Anh, Hà Lan, v.v... khái niệm về TĐKT được hiểu là sự liên kết giữa nhiều chủ thể kinh tế có chung lợi ích, có mối quan hệ sở hữu và khế ước với nhau, cùng tiến hành SXKD trong một hoặc nhiều ngành, lĩnh vực kinh tế. Tại Nhật Bản, TĐKT được coi là một tập thể các DN độc lập với nhau về mặt pháp lý, hỗ trợ nhau để duy trì được khả năng độc lập, đồng thời nắm giữ cổ phần của nhau, thiết lập được mối quan hệ mật thiết trên các phương diện hùn vốn, huy động nhân lực, cung ứng nguyên liệu, tiêu thụ sản phẩm... Tại Trung Quốc, theo văn bản chính thức “Quy định tạm thời về việc thành lập và quản lý các tập đoàn DN” do Ủy ban kinh tế và mậu dịch nhà nước, Ủy ban cải cách cơ cấu nhà nước ban hành vào tháng 4-1995, khái niệm tập đoàn DN được nêu như sau: *“Tập đoàn DN là một tổ chức kinh doanh tập hợp các DN có liên quan với nhau bởi một CTM. CTM của mỗi tập đoàn DN sẽ hoạt động như là hạt nhân của tập đoàn, còn các CTC và các DN có liên quan khác đều là các pháp nhân được pháp luật công nhận, chia sẻ toàn bộ các quyền dân sự có liên quan và chịu trách nhiệm dân sự phát sinh. Những công ty trực thuộc hoặc những đơn vị không phải là pháp nhân sẽ không phải là thành viên độc lập của Tập đoàn”*. [3, tr. 46]

Có nhiều lý do để giải thích cho sự không thống nhất về định nghĩa TĐKT nói trên, nhưng lý do căn bản và chủ yếu chính là tính chất phức tạp trong mối quan hệ hợp tác liên kết của các công ty thành viên của TĐKT, mà nội hàm của quan hệ liên kết chính là sự phản ánh trình độ phát triển kinh tế của mỗi quốc gia khác nhau trong mỗi giai đoạn phát triển khác nhau. Điều này cũng giải thích tại

sao TĐKT có nhiều tên gọi khác nhau ở những giai đoạn khác nhau, chẳng hạn như: Cartel, Syndicate, Trust, Consortium, Concern hay Conglomerate v.v...; hay với những quốc gia khác nhau thì TĐKT cũng được gọi bởi những tên khác nhau, chẳng hạn như tại Đức, TĐKT được gọi là Konzern, tương tự tại Nhật bản được gọi là Zaibatsu (trước chiến tranh thế giới lần thứ 2) và Keiretsu (sau chiến tranh thế giới lần thứ 2), Hàn Quốc là Chaebol, Trung Quốc là Tập đoàn DN v.v...

Mặc dù có sự nhìn nhận khác nhau từ các cách tiếp cận khác nhau, song nội hàm của những nội dung khác nhau không nằm ngoài việc lột tả cơ chế liên kết nội tại, bên trong giữa các công ty thành viên của tập đoàn bao gồm liên kết về vấn đề sản xuất, liên kết về vấn đề thương mại tiêu thụ và liên kết về vấn đề tài chính, vốn góp. Ngoài ra, TĐKT không có tư cách pháp nhân nhưng các DN thành viên có tư cách pháp nhân.

Về khái niệm TĐKTNN ở Việt Nam, theo chủ trương của Đảng và Nhà nước, việc thành lập phát triển các TĐKTNN có từ thập niên 90, với văn bản như đã nêu Quyết định số 91/TTg ngày 07-3-1994 của Thủ tướng Chính phủ về việc thí điểm thành lập tập đoàn kinh doanh. Do nhu cầu thực tiễn, khái niệm TĐKT đã được quy định tại nhiều văn bản pháp lý; đến nay theo Luật DN 2014 – văn bản pháp luật cập nhật về TĐKT – có hiệu lực từ 01-7-2015, đã xác định một định nghĩa thống nhất cho TĐKT nói chung, theo đó Điều 188 về TĐKT, TCT quy định:

“1. TĐKT, TCT thuộc các thành phần kinh tế là nhóm công ty có mối quan hệ với nhau thông qua sở hữu cổ phần, phần vốn góp hoặc liên kết khác. TĐKT, TCT không phải là một loại hình DN, không có tư cách pháp nhân, không phải đăng ký thành lập theo quy định của Luật này.

2. TĐKT, TCT có CTM, CTC và các công ty thành viên khác. CTM, CTC và mỗi công ty thành viên trong TĐKT, TCT có quyền và nghĩa vụ của DN độc lập theo quy định của pháp luật.” [20, tr. 245, 246].

Như vậy qua việc phân tích trên có thể khẳng định quan niệm TĐKT về bản chất là không thay đổi, đều nói lên một nhóm các công ty hoạt động liên kết với nhau theo một cơ chế nhất định nào đó để tạo nên sức mạnh cạnh tranh và

mang lại hiệu quả cho từng công ty thành viên và cho cả nhóm. Còn tên gọi của TĐKT, thực chất là gián tiếp nói lên đặc thù về vấn đề cơ chế liên kết trong nhóm giữa các công ty thành viên trên cơ sở phát triển ở mỗi thời kỳ của tập đoàn, đồng thời ở vào một giai đoạn phát triển nhất định nền kinh tế của quốc gia nơi sản sinh ra TĐKT đó. TĐKTNN ở Việt Nam do nhà nước thành lập và có CSH là nhà nước.

Với mục tiêu nghiên cứu của luận án này cũng như nhằm lột tả được bản chất phát triển của TĐKT; trên cơ sở tiếp cận như vậy, có thể hiểu: *“TĐKT là tổ hợp các công ty liên kết với nhau theo hình thức CTM - CTC để tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên hiệu quả kinh tế theo quy mô.”*

1.1.2 Khái niệm phát triển tập đoàn kinh tế

Nói đến *phát triển*, theo quan niệm của các triết gia đó là sự biến đổi theo chiều hướng tăng lên, từ ít đến nhiều, từ thấp đến cao cả về quy mô và chất lượng, từ đơn giản đến phức tạp của sự vật, hiện tượng trong tự nhiên và xã hội; hay nói gọn hơn, *phát triển* là kết quả của sự thay đổi dần dần về lượng dẫn đến sự thay đổi về chất.

Khái niệm phát triển kinh tế được hiểu là: *“Phát triển kinh tế là gia tăng các hoạt động kinh tế (cả về quy mô và chất lượng) của một quốc gia (hoặc của vùng, tỉnh, huyện, DN, gia đình) vì nhu cầu của người dân”* [46, tr. 206]. Nói cách khác, phát triển kinh tế là thực hiện những hành vi để có được sự phát triển của hệ thống kinh tế; và thực chất là quá trình điều khiển các hoạt động của tổ chức kinh tế vận động theo quỹ đạo mong muốn nhằm đạt được những mục tiêu kỳ vọng. Như vậy, bản chất phát triển kinh tế chính là sự thay đổi trong phương thức sản xuất của tổ chức kinh tế nhằm mục đích hoạt động kinh tế có được sức sản xuất lớn và hiệu quả cao hơn. Phát triển kinh tế là quá trình thay đổi theo hướng tiến bộ về mọi mặt, bao gồm sự thay đổi cả về lượng và chất, là quá trình hoàn thiện cả về kinh tế và xã hội của tổ chức kinh tế ở tầm vĩ mô cũng như vi mô. Lịch sử phát triển loài người đã chứng minh, sự tiến bộ phân biệt giữa các thời đại phát triển khác nhau chính là ở phương thức sản xuất khác nhau thể hiện ở sức sản xuất của hệ thống bộ máy kinh tế. Ở vào cùng một thời đại, sự khác biệt về kinh tế giữa các quốc gia hay các DN thể hiện ở vấn đề hiệu quả kinh tế.

Đối với TĐKT, theo đuổi mục tiêu tăng trưởng là cần thiết, nhưng vấn đề cơ bản và quyết định phải là chất lượng tăng trưởng [15, tr. 164]. Hơn nữa, từ quan điểm hệ thống thì sự phát triển của TĐKT tức sự liên kết tương tác giữa các DN thành viên trong quá trình hoạt động trên nền tảng trình độ và phương thức nhất định phải phát sinh được hiệu quả kinh tế có tính “trôi” mà các DN thành viên đơn lẻ không thể có được; hay nói cách khác hiệu quả kinh tế đạt được của TĐKT phải có mức tối ưu dựa trên lợi thế quy mô mà không chỉ dừng ở mức hiệu quả đơn thuần của một cá thể DN đơn lẻ.

Từ sự luận giải trên đây và từ quan điểm quản lý kinh tế, trong luận án này khái niệm phát triển TĐKT được hiểu là: *Phát triển TĐKT là quá trình TC, QL để đạt được sự gia tăng về quy mô kinh tế và chất lượng của sự gia tăng quy mô kinh tế ấy, mà trong đó hiệu quả kinh tế theo lợi thế quy mô là quyết định và quan trọng nhất đối với TĐKT*. Từ khái niệm này, có thể sơ đồ hóa các thành phần của *phát triển TĐKT* và nội hàm của chúng như sau: Phát triển TĐKT = Tăng trưởng của TĐKT + Chất lượng tăng trưởng của TĐKT [1; tr. 8] [46; tr. 16]; trong biểu thức này, các dấu “=” và dấu “+” đều là ước lệ về mối quan hệ chứ không phải theo nghĩa thực của các loại dấu đó trong toán học.

Tăng trưởng của tập đoàn kinh tế: Tăng trưởng của TĐKT là sự gia tăng về quy mô hoặc tốc độ gia tăng sản lượng, có nghĩa là tăng thêm về kết quả các hoạt động sản xuất vật chất và dịch vụ của TĐKT trong một thời kỳ nhất định; tự nó chưa phản ánh sự biến đổi về chất của TĐKT. Để đo lường sự tăng trưởng của TĐKT trong một năm hoặc một giai đoạn nhất định, các chỉ tiêu phản ánh thu nhập bằng giá trị thường là giá trị sản xuất công nghiệp tính theo giá cố định, doanh thu và lợi nhuận, trong đó lợi nhuận được coi trọng nhất vì nó là mục tiêu của TĐKT; các chỉ tiêu này sẽ là cơ sở để tính các chỉ tiêu như Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) hay Tổng thu nhập quốc dân (GNI) của một nền kinh tế.

Tăng trưởng của TĐKT là điều kiện cần để làm thay đổi mọi hoạt động quản trị và tác động trực tiếp đến mục tiêu và hoàn thiện quá trình phát triển của TĐKT. Từ cách tiếp cận quản lý kinh tế, yêu cầu đặt ra hiện nay là quá trình tăng trưởng của TĐKT phải gắn liền với chất lượng tăng trưởng. Nói cách khác, tăng trưởng phải có chiều sâu, gắn liền với tính bền vững, sự gia tăng liên tục và có

hiệu quả của chỉ tiêu kinh tế (giá trị sản xuất công nghiệp, doanh thu, lợi nhuận, vốn...); đồng thời quá trình tăng trưởng ấy phải được tạo nên bởi các yếu tố đóng vai trò quyết định là tổ chức, quản trị và quản lý, qua đó thúc đẩy áp dụng khoa học, công nghệ cao và thu hút, sử dụng được nguồn nhân lực có chất lượng...

Chất lượng tăng trưởng của tập đoàn kinh tế: Về chất lượng tăng trưởng kinh tế, hiểu theo nghĩa hẹp là thuộc tính bên trong của quá trình tăng trưởng kinh tế, thể hiện qua các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả đạt được mặt số lượng của tăng trưởng và khả năng duy trì nó trong dài hạn. Hiểu theo nghĩa rộng, chất lượng tăng trưởng thể hiện năng lực sử dụng các yếu tố đầu vào, tạo nên tính chất, sự vận động của các chỉ tiêu tăng trưởng và ảnh hưởng lan tỏa của nó đến các lĩnh vực đời sống kinh tế – xã hội – môi trường. Do đó, có thể hiểu chất lượng tăng trưởng của TĐKT là sự phản ánh tính hiệu quả và bền vững (cả về kinh tế, xã hội và môi trường) của quá trình tăng trưởng; và nó được đánh giá ở đầu ra thể hiện bằng kết quả đạt được qua tăng trưởng, nhưng đồng thời cũng được đánh giá ở vấn đề đầu vào qua việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực của TĐKT [18, tr. 13]. Từ góc độ quản lý kinh tế, các chỉ tiêu tăng trưởng của TĐKT sẽ tiệm cận được mức tối ưu khi hoạt động của TĐKT được TC, QL ngày càng hoàn thiện, hợp lý cũng như trong sự thay đổi tốt hơn từ môi trường kinh tế - xã hội nói chung.

Tăng trưởng và chất lượng tăng trưởng của TĐKT có quan hệ hữu cơ với nhau và là hai mặt của vấn đề phát triển TĐKT. Tăng trưởng của TĐKT là điều kiện cần thì chất lượng tăng trưởng của TĐKT là điều kiện đủ của phát triển TĐKT; phát triển TĐKT là mục tiêu thì tăng trưởng của TĐKT là động lực và chất lượng tăng trưởng của TĐKT như là phương tiện để các động lực hướng đến mục tiêu phát triển.

Ngoài ra, sự phát triển của TĐKT gắn liền với hiệu quả kinh tế, để làm rõ những nội dung tiếp theo, khái niệm hiệu quả kinh tế được hiểu như sau: Hiệu quả hay thường được gọi cụ thể là hiệu quả kinh tế. Hiệu quả kinh tế của một hiện tượng kinh tế được hiểu là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực như nhân lực, tài lực, vật lực và tiền vốn... để đạt được mục tiêu xác định; hay “*Hiệu quả là thù lao mà các nhà đầu tư thu được sau thời gian*

nhất định, như lợi tức, lãi cổ phần, lợi nhuận, v.v... Phương thức biểu hiện chủ yếu có mức hoặc số lượng của hiệu quả, tức là hai loại kim ngạch hiệu quả và tỷ lệ hiệu quả”; và “Tỷ suất hiệu quả là tỷ lệ giữa mức hiệu quả và mức đầu tư, tức mỗi đồng hiệu quả thu được của đầu tư. Tỷ suất hiệu quả = Hiệu quả/Vốn.” [48, tr. 528]. Như vậy, có thể thấy tiêu chí định lượng đánh giá hiệu quả của TĐKT là các chỉ tiêu tài chính. Theo lý thuyết tài chính và trong hoạt động thực tiễn thì có nhiều chỉ tiêu khác nhau để phản ánh những khía cạnh kinh tế khác nhau của những đối tượng quan tâm khác nhau. Do đó, đánh giá hiệu quả của TĐKT cần sử dụng những tiêu chí phản ánh trực tiếp đến mục tiêu kinh tế như doanh số, lợi nhuận và sức sinh lời của vốn...

1.2 Nội dung phát triển tập đoàn kinh tế

Theo khái niệm và nội hàm đã nêu, phát triển TĐKT bao gồm 3 nội dung chính là: kinh tế, xã hội và môi trường; trong đó nội dung kinh tế là cốt lõi.

1.2.1 Nội dung kinh tế

Nghiên cứu nội dung kinh tế phát triển TĐKT nhằm trả lời cho câu hỏi quy mô kinh tế của TĐKT là bao nhiêu, mức độ tăng trưởng như thế nào và quan trọng nhất là phương thức để đạt được sự tăng trưởng đó. Nội dung kinh tế của DN nói chung và của TĐKT được phản ánh bằng các yếu tố kinh tế cơ bản đầu vào của quá trình sản xuất là vốn, lao động và các chỉ tiêu kinh tế đầu ra như doanh thu, lợi nhuận. Nội dung kinh tế không chỉ đơn thuần dừng lại ở các yếu tố kinh tế này (cả đầu ra và đầu vào) mà quan trọng hơn là phản ánh sự biến đổi có tính chất động của chúng để tạo ra kết quả thu nhập cuối cùng là lợi nhuận. Nói cách khác sự biến đổi của chúng về mặt số lượng (tăng trưởng) và chất lượng tăng trưởng cần được nghiên cứu.

1.2.1.1 Quy mô và tốc độ tăng trưởng của tập đoàn kinh tế

Quy mô của TĐKT thường được thể hiện qua các chỉ tiêu là vốn, doanh thu, lợi nhuận và lao động. Tốc độ tăng trưởng của TĐKT phản ánh mức độ gia tăng về quy mô của TĐKT qua các thời kỳ khác nhau, và nó được đo bằng mức tăng trưởng tuyệt đối khi so sánh giữa các thời kỳ với nhau (quy mô tăng trưởng); hoặc số tương đối tức tỷ lệ phần trăm tăng thêm kỳ nghiên cứu so với kỳ trước hoặc kỳ gốc (tốc độ hay tỷ lệ tăng trưởng). Tốc độ tăng trưởng cũng

được tính toán đo lường thông qua chỉ tiêu tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm trong một giai đoạn nhất định (5 năm hoặc 10 năm...)

Bảng 1.1: Danh sách 15 TĐKT lớn nhất thế giới năm 2014 do Forbes Global xếp hạng

Tập đoàn	Doanh số (Tỷ US\$)	Lợi nhuận (Tỷ US\$)	Tài sản (Tỷ US\$)
Ngân hàng Công thương Trung Quốc (ICBC)	148,7	42,7	3.124,9
Ngân hàng Xây dựng Trung Quốc (China Construction Bank)	121,3	34,2	2.449,5
Ngân hàng Nông nghiệp Trung Quốc (Agricultural Bank of China)	136,4	27,0	2.405,4
Tập đoàn JP Morgan Chase (JPMorgan Chase)	105,7	17,3	2.435,3
Tập đoàn Berkshire Hathaway Inc (Berkshire Hathaway)	178,8	19,5	493,4
Tập đoàn Dầu khí Exxon Mobil (Exxon Mobil)	432,4	32,6	346,8
Tập đoàn GE (General Electric)	143,3	14,8	656,6
Tập đoàn Wells Fargo (Wells Fargo)	88,7	21,9	1,543
Ngân hàng Trung Quốc (Bank of China)	105,1	25,5	2.291,8
Tập đoàn Dầu khí Trung Quốc (PetroChina)	328,5	21,1	386,9
Tập đoàn Shell(Royal Dutch Shell)	459,6	16,4	357,5
Tập đoàn Toyota Motor (Toyota)	255,6	18,8	385,5
Ngân hàng Mỹ (Bank of America)	101,5	11,4	2.113,8
Ngân hàng HSBC (HSBC)	79,6	16,3	2.671,3
Tập đoàn Apple (Apple)	173,8	37,0	225,2

(Nguồn: https://en.wikipedia.org/wiki/Forbes_Global_2000)

Tốc độ tăng trưởng cao có ý nghĩa phản ánh sự gia tăng cao của quy mô và qua đó giải quyết được tốt nhất các vấn đề liên quan khác trong hoạt động của TĐKT. Do đó, việc duy trì tốc độ tăng trưởng cao hợp lý và trong thời gian dài là cần thiết. Tuy nhiên, dưới tác động của các yếu tố nội tại bên trong TĐKT cũng như tốc độ tăng trưởng với các yếu tố môi trường bên ngoài khác thì không dễ dàng gì đạt được mục tiêu này. Vì vậy, từ góc độ TC, QL việc tạo được mối quan hệ liên kết hữu cơ giữa các công ty thành viên trong TĐKT để nâng cao hiệu suất sử dụng các nguồn lực đầu vào, tận dụng lợi thế quy mô để luôn duy trì được mức sản lượng tiềm năng là quan trọng và cần thiết.

Về phương thức để đạt sự tăng trưởng, hay nguồn gốc của tốc độ tăng trưởng của TĐKT. Như đã trình bày, trong hoạt động SXKD của một đơn vị kinh tế có ba yếu tố quan trọng đảm bảo cho sự phát triển: (1) Thiết bị, máy móc và nguyên nhiên vật liệu (Vốn (K)); (2) Lao động sống (L), (3) Trình độ khoa học kỹ thuật, khả năng TC, QL của đơn vị nói riêng và toàn xã hội nói chung (năng suất nhân tố tổng hợp (TFP)). Nếu biểu diễn mối quan hệ dưới dạng công thức thì ta có $Y = F(K, L, TFP)$, trong đó Y là thu nhập của TĐKT (doanh thu). Do đó, tăng trưởng của TĐKT được phân thành 02 loại: Tăng trưởng theo chiều rộng, phản ánh tăng thu nhập phụ thuộc vào tăng quy mô nguồn vốn (K), số lượng lao động (L); và tăng trưởng theo chiều sâu tức phụ thuộc vào năng suất các nhân tố tổng hợp (TFP) nói chung, tức khoa học và công nghệ cũng như vấn đề về TC, QL nói chung.

1.2.1.2 Khả năng cạnh tranh của tập đoàn kinh tế

Khả năng cạnh tranh của một TĐKT cụ thể được hiểu là tập hợp các yếu tố sinh lợi hơn hẳn so với các TĐKT khác. Khả năng cạnh tranh của TĐKT thể hiện qua các vấn đề là NSLĐ và sức sáng tạo, đổi mới của TĐKT để tạo ra hiệu quả kinh tế cao. Về tổng thể, năng lực cạnh tranh của TĐKT là khả năng TĐKT có thể đạt và duy trì được mức tăng trưởng cao, năng lực sản xuất tăng bằng việc đổi mới, sử dụng các công nghệ cao, đào tạo kỹ năng liên tục cho lao động... Qua đó giúp cho TĐKT phát triển nhanh và bền vững. Từ góc độ TC, QL, việc tận dụng tốt các yếu tố sinh lợi sẽ giúp cho TĐKT nhanh chóng đạt được mức tăng trưởng và hiệu quả kinh tế cao dựa trên việc duy trì và khai thác được mức sản lượng tiềm năng. Năng lực cạnh tranh của TĐKT vừa là kết quả của một quá trình phát triển vừa là cơ sở, điều kiện của sự phát triển mới.

1.2.2 Nội dung xã hội

Nội dung xã hội trong quá trình phát triển của TĐKT là việc thực hiện nghiêm túc nghĩa vụ và trách nhiệm của TĐKT đối với các quy định của luật pháp cũng như các cam kết của TĐKT đối với đối tác và cộng đồng ở trong nước cũng như ở nước ngoài của TĐKT... Ở Việt Nam, các TĐKTNN ngoài nghĩa vụ thông thường như đóng thuế và nộp ngân sách, thì cũng được yêu cầu thực hiện hoạt động từ thiện như Chương trình thực hiện Nghị quyết số 30a/2008/NQ-CP

ngày 27-12-2008 của Chính phủ về việc hỗ trợ giảm nghèo nhanh và bền vững đối với 61 huyện nghèo; hiện nay chương trình này vẫn được các TĐKTNN ở Việt Nam tiếp tục thực hiện. Thực hiện tốt nội dung xã hội tức là đã đóng góp vào việc đảm bảo công bằng và tiến bộ xã hội nói chung thông qua sự đóng góp về mặt kinh tế do kết quả hoạt động có lãi của TĐKT mang lại (đóng thuế, nộp NSNN...). Ngoài ra, trên cơ sở hiệu quả kinh tế đạt được của TĐKT, các khía cạnh phi vật chất khác phản ánh về mặt xã hội nói chung như văn hóa DN, thể chế chính trị, kinh tế, luật pháp, hình ảnh quốc gia... thông qua TĐKT cũng sẽ được hiển thị và lan tỏa.

Ở phạm vi nội bộ TĐKT, khía cạnh xã hội của phát triển TĐKT chính là sự tăng trưởng phải đi đôi với việc đảm bảo công bằng về cơ hội và sự tiến bộ trong việc sử dụng lao động. Thực hiện nội dung xã hội tốt sẽ có tác dụng nâng cao NSLĐ và sản phẩm cạnh biên của TĐKT bên cạnh các chỉ tiêu về tạo việc làm và thu nhập. Từ quan điểm quản lý kinh tế, Nhà nước cần có cơ chế thưởng phạt nghiêm minh đối với các chức danh lãnh đạo cấp cao TĐKT như Chủ tịch HĐQT, Tổng GD... để phân biệt rõ công trạng và tội lỗi tránh gây ảnh hưởng xấu đến xã hội trong sự phát triển chung của cả nước.

1.2.3 Nội dung môi trường

Khía cạnh môi trường của quá trình phát triển TĐKT là sự biểu hiện mối quan hệ giữa tăng trưởng của TĐKT với việc bảo vệ môi trường và được thể hiện ở hai mặt tích cực và tiêu cực. Về mặt tích cực, tăng trưởng của TĐKT sẽ tạo ra nguồn kinh phí cần thiết để cải tạo, bảo vệ môi trường. Ngoài ra, tăng trưởng của TĐKT sẽ giúp cho các hoạt động xã hội của TĐKT được phát huy và qua đó gián tiếp tiến hành giáo dục nâng cao ý thức bảo vệ môi trường. Về mặt tiêu cực, tăng trưởng của TĐKT tác động đến môi trường biểu hiện qua hai vấn đề: một là, sử dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên làm nguyên nhiên liệu đầu vào, và hai là các loại chất thải ra môi trường từ quá trình sản xuất của TĐKT. Nếu các quá trình trên đây không được kiểm soát chặt chẽ thì sẽ dẫn đến hậu quả không tốt cho quá trình phát triển nói chung. Trong tình trạng môi trường toàn cầu đang ngày càng nóng lên hiện nay, gây ra nhiều nạn thiên tai khủng khiếp khó lường... thì quan niệm về sự phát triển của TĐKT không còn bó hẹp theo

quan điểm truyền thống chỉ có quy mô, tốc độ và hiệu quả cao mà còn được mở rộng hơn, đảm bảo được tính hài hòa và bảo vệ đối với môi trường sinh thái của quá trình phát triển đó.

Từ quan điểm quản lý kinh tế, nhà nước cần có những quy định và sự kiểm soát chặt chẽ về công tác bảo vệ môi trường. Để đạt được mục tiêu phát triển bền vững, TĐKT cần đẩy mạnh công tác ứng dụng khoa học, công nghệ mới vào sản xuất; một mặt nâng cao được NSLĐ nhưng đồng thời đáp ứng được tốt yêu cầu bảo vệ môi trường.

1.3 Các yếu tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá phát triển Tập đoàn kinh tế

1.3.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển của tập đoàn kinh tế

Hiểu một cách chung nhất, các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển của TĐKT là những điều kiện hoặc yếu tố cần có để đảm bảo cho việc phát triển của TĐKT. Có nhiều cách để phân loại các yếu tố tác động đến phát triển TĐKT, trong nghiên cứu này từ góc độ TC, QL các yếu tố đó được phân theo 2 nhóm là các yếu tố sản xuất và phi sản xuất.

1.3.1.1 Nhóm các yếu tố sản xuất

Đây là nhóm các yếu tố tác động trực tiếp lên tốc độ tăng trưởng của TĐKT. Tính chất tác động của các yếu tố này là làm thay đổi trực tiếp đến quy mô và tốc độ của tăng trưởng. Tăng trưởng của TĐKT có thể đạt tốc độ cao nhờ nhóm các yếu tố này nhưng thường không được duy trì trong dài hạn, tức không phản ánh rõ nét vấn đề chất lượng tăng trưởng của TĐKT. Có thể phân nhóm các yếu tố sản xuất thành 4 yếu tố cụ thể là vốn, lao động, nguồn nguyên liệu tài nguyên thiên nhiên và công nghệ.

(1) *Vốn*: Đây là một trong những nhân tố sản xuất quan trọng. Tùy theo mức độ vốn mà người lao động sẽ sử dụng máy móc, thiết bị nhiều hay ít và tính hiện đại của máy móc, thiết bị cao hay thấp (tỷ lệ vốn/lao động) để tạo ra được sản lượng cao hay thấp. Vốn không chỉ dừng ở phạm vi thiết bị, máy móc, nguyên nhiên vật liệu... thuộc sở hữu của TĐKT, mà còn được hiểu rộng ra là vốn cố định xã hội là những thứ tạo tiền đề cho sản xuất và thương mại phát triển. Để đảm bảo tăng trưởng và chất lượng tăng trưởng của TĐKT vấn đề quan trọng là nguồn vốn cần huy động, tạo lập và sử dụng có hiệu quả.

(2) *Lao động (nguồn nhân lực)*: Đây là yếu tố quan trọng có tính chất bao trùm đối với quá trình phát triển của TĐKT trong nền KTTT. Hầu hết các yếu tố khác như vốn, nguyên nhiên vật liệu, công nghệ đều có thể huy động dễ dàng được, nhưng nguồn nhân lực thì khó làm được tương tự. Hơn nữa, các yếu tố như máy móc thiết bị, nguyên nhiên vật liệu hay công nghệ sản xuất chỉ có thể phát huy được tối đa hiệu quả khi có một đội ngũ lao động có sức khỏe, kỹ năng, kiến thức và trình độ văn hóa; và do đó gắn liền với vấn đề NSLĐ. Vì vậy, phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao, đáp ứng được với sự phát triển của TĐKT là yếu tố quan trọng tác động đến tăng trưởng và chất lượng tăng trưởng của TĐKT.

(3) *Nguồn nguyên liệu tài nguyên thiên nhiên*: Đây là một trong những yếu tố sản xuất cổ điển. Những tài nguyên quan trọng như đất đai, khoáng sản, dầu mỏ, rừng, nguồn nước... là thành phần đầu vào của quá trình sản xuất quyết định đến tính bền vững trong phát triển của TĐKT nếu được chủ động sử dụng, đặc biệt được nhà nước giao độc quyền khai thác. Tuy nhiên, để đảm bảo sử dụng hiệu quả Nhà nước cần thiết có chính sách khuyến khích khai thác tránh gây ra tình trạng độc quyền dẫn đến phương hại các lợi ích xã hội khác.

(4) *Công nghệ*: Sự tăng trưởng của TĐKT không phải là việc đơn thuần chỉ tăng thêm lao động và vốn, mà nó còn là quá trình không ngừng thay đổi công nghệ sản xuất. Công nghệ sản xuất cho phép cùng một lượng lao động và vốn có thể tạo ra sản lượng cao hơn, nghĩa là quá trình sản xuất có hiệu quả hơn. Để đổi mới, phát triển công nghệ đòi hỏi phải đầu tư tìm tòi, nghiên cứu và ứng dụng; nhưng quan trọng hơn, TĐKT cần phải tạo được môi trường và cơ chế để thúc đẩy các hoạt động nghiên cứu và triển khai (R&D) sáng chế, phát minh có cơ hội thực hiện và ứng dụng. Từ góc độ TC, QL, yếu tố (3) và (4) có thể được gom lại với yếu tố số (1) và được gọi chung là vốn.

1.3.1.2 Nhóm các yếu tố phi sản xuất

Nhóm các yếu tố phi sản xuất có tính chất tác động gián tiếp, chậm chạp đến tăng trưởng của TĐKT; nhưng nó lại có vai trò quan trọng ở chỗ chúng có tác dụng duy trì tăng trưởng của TĐKT một cách ổn định và bền vững, quyết

định đến sự phát triển của TĐKT có theo hướng nâng cao chất lượng tăng trưởng hay không.

(1) *Quản lý của Nhà nước*: Nhà nước có vai trò vô cùng quan trọng đối với sự hình thành và phát triển của TĐKT. Giữa Nhà nước và TĐKT có hai mối quan hệ chủ yếu, thứ nhất là với tư cách QLNN nói chung và thứ hai là với tư cách CSH.

Đối với tư cách QLNN, sự ảnh hưởng của nhà nước thông qua các chính sách tác động tới việc ổn định và duy trì tăng trưởng của TĐKT và được thể hiện ở nhiều tiêu chí khác nhau như quản lý vĩ mô, quản lý ngân sách, chính sách chi tiêu công, chính sách trợ cấp cho DN... Bên cạnh việc xây dựng các chính sách có tác động đến TĐKT thì sự hiệu quả của quản lý của nhà nước thông qua chất lượng thể chế và tổ chức thực hiện vai trò của mình cũng có tác động mạnh đến sự phát triển của TĐKT. Quản lý không tốt sẽ dẫn đến tăng các loại chi phí đầu tư công và đặc biệt tạo ra những lợi ích cục bộ, lợi ích nhóm [1, tr. 23]. Hơn nữa, phương hướng phát triển kinh tế của nhà nước có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của TĐKT, ví dụ về trường hợp các TĐKT của Nhật Bản, khi Nhà nước chuyển hướng ưu tiên phát triển công nghiệp sau Thế chiến thứ 2 thì hàng loạt các TĐKT Thương mại (các Zaibatsu) đã lâm vào tình trạng bế tắc và phải chuyển hướng hoạt động; nhưng đồng thời qua đó hình thành lên các TĐKT Công nghiệp lớn (các Keiretsu) và phát triển cho đến ngày nay.

Với tư cách CSH hoặc cổ đông lớn, Nhà nước tác động đến hoạt động và phát triển của TĐKT như một cổ đông thông thường. Tuy nhiên, không giống như các cổ đông khác là những cá nhân; Nhà nước có thể có những mục tiêu phi kinh tế áp đặt lên hoạt động của TĐKT, làm đảo lộn trật tự lô-gíc hoạt động và phát triển đối với TĐKT. Thực tế, sự không rõ ràng và tách bạch giữa chức năng QLNN với chức năng điều hành trong TĐKT sẽ làm cho TĐKT không thể phát triển và sự tồn tại của TĐKT đó chỉ làm lãng phí các nguồn lực kinh tế của quốc gia.

(2) *Mô hình phát triển của TĐKT*: Mô hình phát triển của TĐKT được hiểu là cách diễn đạt quan điểm cơ bản nhất của CSH đối với vấn đề về tăng trưởng và chất lượng tăng trưởng của TĐKT thông qua các biến số kinh tế và mối quan

hệ giữa chúng với nhau. Có nhiều cách mô tả mô hình phát triển, nhưng tổng quát có 02 mô hình như đã đề cập, cụ thể là mô hình phát triển theo chiều rộng, tức phụ thuộc phần lớn vào tăng quy mô nguồn vốn và lao động; và mô hình phát triển theo chiều sâu, tức phụ thuộc phần lớn vào năng suất các nhân tố tổng hợp (TFP). Trong hoạt động dài hạn, có khuynh hướng là chuyển từ mô hình phát triển chiều rộng sang chiều sâu, chú trọng đến năng suất, hiệu quả và bền vững của quá trình phát triển. Sự lựa chọn mô hình phát triển nào phụ thuộc vào khả năng thực tế của TĐKT, song sự hội nhập kinh tế quốc tế và toàn cầu hóa có xu hướng tác động đến các TĐKT lựa chọn mô hình phát triển chiều sâu để đảm bảo được sự cạnh tranh có tính toàn cầu. Khi mô hình phát triển được lựa chọn, định hình sẽ giúp cho các nhà quản lý, quản trị mô tả và lượng hóa quá trình tăng trưởng của TĐKT một cách rõ ràng và cụ thể trong suốt quá trình hoạt động hướng đến các mục tiêu cụ thể.

(3) Mô hình tổ chức và mô hình quản lý của tập đoàn kinh tế: Mô hình tổ chức và mô hình quản lý là biểu hiện cụ thể của quá trình hoạt động và tác nghiệp của TĐKT trong việc hướng tới và đạt được mục tiêu hiệu quả kinh tế. Vai trò và tác động của mô hình tổ chức, mô hình quản lý đối với sự phát triển của TĐKT được hiểu là nếu hoạt động của TĐKT dựa trên nền tảng TC, QL phù hợp và đúng đắn ở những giai đoạn phát triển khác nhau, thì chúng sẽ có tác dụng phát huy tốt được nguồn lực và sức mạnh của tổ hợp tập TĐKT và ngược lại. Nghiên cứu mô hình tổ chức và mô hình quản lý sẽ giúp đánh giá được mức độ ảnh hưởng của chúng tới việc đạt được mục tiêu hiệu quả kinh tế, mà trong đó hiệu quả kinh tế dựa trên lợi thế quy mô là một đặc trưng quan trọng của TĐKT so với các DN đơn lẻ.

a) Mô hình tổ chức

* *Liên kết:* Phát triển của TĐKT thực chất là quá trình phát triển các mối quan hệ liên kết và tương tác giữa các DN thành viên trong TĐKT. Quan hệ liên kết giữa các DN thành viên trong TĐKT là cái “lõi” để trên cơ sở đó thiết kế triển khai cấu trúc tổ chức cũng như cơ chế của quản lý. Đến lượt mình, cấu trúc tổ chức và cơ chế liên kết lại thúc đẩy và phát triển được mối quan hệ liên kết... Mối quan hệ liên kết giữa các DN thành viên cũng được hiểu là sự bổ sung, bổ

khuyết cho nhau. Từ những “cơ thể nhỏ”, sau khi liên kết, tương tác, bổ sung, bổ khuyết cho nhau chúng hình thành nên một “cơ thể lớn”; và với một mô hình tổ chức và mô hình quản lý tương thích, phù hợp khi đi vào hoạt động sẽ làm cho “cơ thể lớn” có được sức sản xuất cao hơn và tính cạnh tranh hơn nhờ lợi thế quy mô. Nếu không có đặc trưng này thì “cơ thể lớn” không được coi là một TĐKT đúng nghĩa. Mỗi quan hệ liên kết và tương tác giữa các DN thành viên trong TĐKT là rất phong phú và đa dạng cả về nội dung và hình thức. Tùy theo từng giai đoạn phát triển mà mỗi quan hệ liên kết tương tác sẽ tương đối ổn định dưới một dạng thức nhất định trên cơ sở lợi ích của các DN, nhưng trong dài hạn nó luôn biến đổi để tương thích với tình hình và môi trường. Trong nền KTTT, liên kết về vốn, tức vấn đề sở hữu trong TĐKT có vai trò tương đối quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển của TĐKT. Thông qua việc sở hữu lượng cổ phần cần thiết, các cổ đông lớn, đặc biệt là Nhà nước vì mục tiêu phi kinh tế có thể sẽ làm méo mó đi mô hình tổ chức và mô hình quản lý của TĐKT nếu như việc tách bạch giữa quyền quản lý của CSH với quyền quản trị trong điều hành không được thực hiện triệt để và khoa học.

Sự phát triển của mô hình TĐKT đến nay cho thấy khái quát có các mối quan hệ liên kết như sau [15, tr. 60, 61]:

- Theo trình độ liên kết: có hình thức thấp và hình thức cao. Hình thức thấp thường là liên kết các yếu tố sản xuất như góp vốn kinh doanh, vật tư, hợp tác kỹ thuật v.v... Hình thức cao là lập ra một tổ chức tương đối độc lập và tập trung thống nhất để tổ chức liên kết về kinh tế. Trong lịch sử phát triển của các TĐKT lớn trên thế giới, trình độ liên kết (từ thấp đến cao) được thể hiện rõ nhất qua các hình thức tên gọi như đã được phân tích ở phần đầu, đó là: Cartel, Syndicate, Trust, Consortium, Concern, Conglomerate, Transnational Corporation (TNC), Multinational Corporation (MNC).

- Theo phạm vi liên kết: Được phân làm 03 loại đó là Liên kết ngang, Liên kết dọc và Liên kết hỗn hợp. *Liên kết ngang* là cách thức các công ty trong cùng ngành kinh tế liên kết với nhau khá chặt chẽ về kinh tế, kỹ thuật trong sản xuất... theo những mục tiêu đã định trước, chẳng hạn như: Cartel, Syndicate, Trust... *Liên kết dọc* là hình thức TĐKT có các CTC quan hệ với nhau và với CTM theo

quy trình công nghệ sản xuất. Trong tập đoàn, chúng phân công và hiệp tác với nhau để hoàn thành những mục tiêu chung. *Liên kết hỗn hợp* là các công ty thành viên phối hợp với nhau trên cơ sở tận dụng lợi thế của thành viên này để bổ khuyết cho thành viên kia và ngược lại.

- Theo mức độ liên kết: được phân làm 03 hình thức là Liên kết chặt chẽ, Liên kết nửa chặt chẽ và Liên kết lỏng lẻo. *Liên kết chặt chẽ (liên kết cứng)* có nghĩa là các công ty thành viên trong TĐKT liên kết với nhau về vốn. Trong đó có một DN nòng cốt nắm giữ cổ phần không chế, giữ quyền lãnh đạo các công ty mà nó có cổ phần chi phối. *Liên kết nửa chặt chẽ* có nghĩa là công ty nòng cốt tham gia cổ phần vào các công ty còn lại, tuy nhiên về nguyên tắc thì các công ty có thể tham gia cổ phần vào nhau, để có được những thuận lợi nhất định trong hoạt động. *Liên kết lỏng lẻo* có nghĩa là các công ty hiệp tác SXKD với nhau trên cơ sở hợp đồng. Hoặc công ty nòng cốt có cổ phần không ở mức không chế đối với hoạt động của công ty mà nó đóng góp vốn vào.

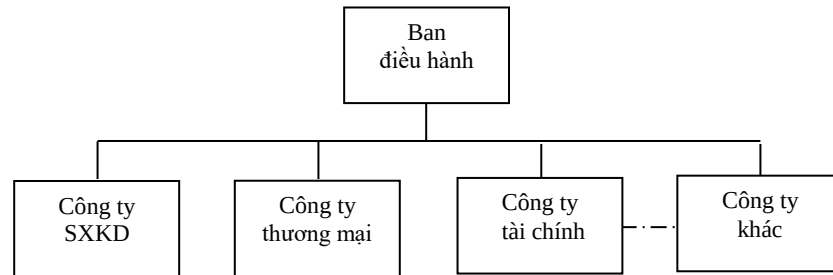
Về mối quan hệ liên kết của TĐKTNN ở Việt Nam, hình thức liên kết nổi trội và phổ biến hiện nay là liên kết thông qua hoạt động điều phối của CTM và trên cơ sở đó phát triển các hình thức liên kết khác. CTM là CSH nắm giữ phần vốn góp, cổ phần chi phối tại các CTC là những DN thành viên chủ yếu của TĐKTNN. Ngoài ra, các TĐKTNN đều có hình thức liên kết bằng thỏa thuận giữa các DN thành viên, hoặc sử dụng thương hiệu chung thông qua CTM... tuy nhiên thực tế liên kết này còn yếu. Nhìn chung, các hình thức liên kết trong các TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay còn rất đơn điệu, tức hiệu quả khai thác sức mạnh liên kết nội bộ không cao. Mục (4) sau đây sẽ đề cập rõ hơn một số loại liên kết, tức các mối quan hệ nội bộ của TĐKT.

* *Cấu trúc tổ chức*: Cấu trúc tổ chức của TĐKT được hiểu là sự thiết kế, xây dựng, sắp xếp, bố trí các bộ phận chức năng trên cơ sở nền tảng mối quan hệ liên kết giữa các DN thành viên một cách hợp lý và khoa học nhất để nó có khả năng vận hành một cách tối ưu. TĐKT là một tổ hợp các công ty với cơ cấu tổ chức điển hình gồm 03 cấp, bao gồm CTM, CTC và công ty cháu; CTM sở hữu vốn của các CTC, công ty cháu, CTM chi phối các CTC, công ty cháu về mặt tài chính và chiến lược phát triển. Tùy theo trình độ phát triển và cơ chế liên kết của

mỗi TĐKT khác nhau và tùy theo tính đặc thù của ngành kinh tế... cấu trúc tổ chức của TĐKT có thể khác nhau. Nhìn chung, cấu trúc tổ chức của TĐKT có 03 dạng thức tổng quát sau đây:

Thứ nhất, cấu trúc tổ chức tập trung, hay còn gọi là cấu trúc chức năng (Unitary or Function Structure Form (U-form)): Trung tâm của cấu trúc này là cơ quan quản lý tập đoàn (được tổ chức tại CTM) với cơ cấu bao gồm Ủy ban điều hành (Executive committee) và một số phòng ban chức năng, có toàn quyền quyết định các vấn đề quan trọng của CTM, các CTC và toàn bộ tập đoàn. Cơ quan quản lý tập đoàn thực hiện sự quản lý tập trung với các CTC, hay các đơn vị SXKD là trung tâm giá thành, đầu tư hay lợi nhuận.

Sơ đồ 1.1: Cấu trúc tổ chức kiểu tập trung của TĐKT (U-form)



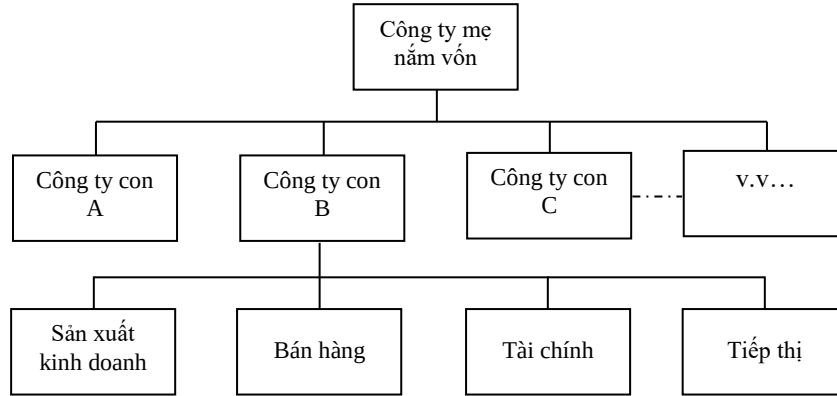
Nguồn: Trần Tiến Cường (chủ biên) và cộng sự, 2005 [11]

Cấu trúc tổ chức này thường phù hợp với các TĐKT quy mô không lớn và có hoạt động SXKD tương đối đồng nhất. Ưu điểm của cấu trúc này là đảm bảo sự quản lý, điều hành tập trung, thống nhất và kịp thời của lãnh đạo tập đoàn. Tuy nhiên, hạn chế của nó là lãnh đạo tập đoàn quá tập trung vào tác nghiệp làm giảm đi tính tự chủ của từng ĐVTV; gián tiếp tăng chi phí và giảm hiệu quả chung. Đây là cấu trúc được áp dụng ở thời kỳ đầu của sự phát triển mô hình TĐKT trên thế giới với các tên như Cartel, Syndicate, Trust... khi thị trường vốn chưa phát triển.

Thứ hai, cấu trúc tổ chức phi tập trung, hay cấu trúc công ty mẹ nắm vốn (Holding or Conglomerate structure H-form): Cấu trúc này thường không có sự kiểm soát tập trung. Nó thường xuất hiện ở TĐKT có các DN được hình thành từ sự hợp nhất theo chiều dọc. Cơ cấu tổ chức bao gồm một công ty nắm vốn (thường chính là **CTM của** tập đoàn) và các DN thành viên. Công ty nắm vốn

chịu trách nhiệm tiến hành thực hiện điều phối chung cả tập đoàn, không thực hiện việc kiểm soát trực tiếp hoạt động SXKD của các DN thành viên. Mỗi DN thành viên đều có tư cách pháp nhân đầy đủ, có quyền tự chủ khá cao về mặt tài chính và kinh doanh.

Sơ đồ 1.2: Cấu trúc tổ chức kiểu phi tập trung của TĐKT (H-form)



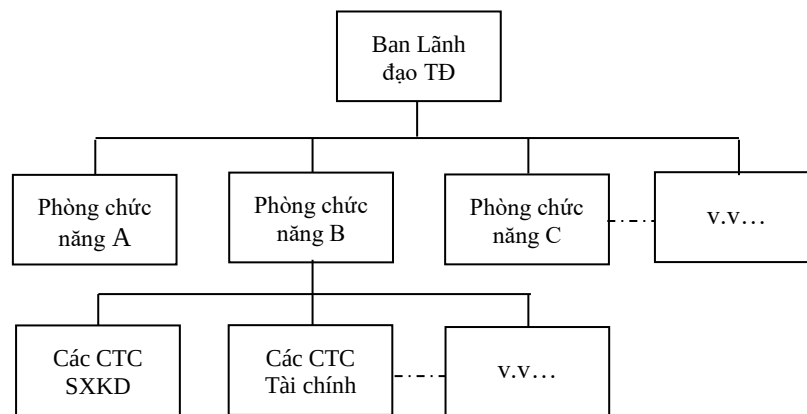
Nguồn: Trần Tiến Cường (chủ biên) và cộng sự, 2005 [11]

Dạng phổ biến nhất của tổ chức theo dạng này là mô hình CTM – CTC, trong đó CTM và các CTC đều có tư cách pháp nhân độc lập, có tài sản và bộ máy quản lý riêng. CTM (Holding company) nắm vốn thuần túy hoặc vừa nắm vốn vừa trực tiếp kinh doanh. Ưu điểm của cấu trúc này là tách bạch giữa quyết định chiến lược và quyết định kinh doanh, giữa CSH và quyền quản lý điều hành; giúp các nhà quản lý tập trung hơn vào các vấn đề quản trị; thuận lợi trong việc mở rộng kinh doanh hay tham gia vào các lĩnh vực mới, chia sẻ rủi ro, nâng cao tính tự chủ, tính sáng tạo đổi mới và động lực của các đơn vị DN thành viên. Tuy nhiên, cấu trúc này không cho phép quản lý tập trung và dễ dẫn đến mất quyền kiểm soát hoặc không cho phép phân bổ nguồn lực được tập trung. Đây là cấu trúc TĐKT với các tên như Consortium hay Concern, nó được ra đời khi nền kinh tế thế giới bắt đầu phát triển thị trường chứng khoán.

Thứ ba, cấu trúc tổ chức hỗn hợp (Multi-division(M-form)): Đây là cấu trúc kết hợp của 02 loại cấu trúc nêu trên. Tính chất tập trung thể hiện ở cơ chế kiểm soát tập trung của cơ quan văn phòng tập đoàn đối với các lĩnh vực quan trọng như chiến lược phát triển của tập đoàn, hay các quyết định chính sách chung về điều hành các giao dịch bên trong nội bộ tập đoàn hoặc sự tuyển chọn và bổ

nhiệm nhân sự lãnh đạo cấp cao trong tập đoàn. Tính chất phân quyền ở chỗ các CTC hoặc chi nhánh có quyền khá rộng rãi khi thực hiện các quyết định đầu tư, kinh doanh; có quyền tự chủ nhiều hơn trong SXKD và tài chính; các CTC được coi là các trung tâm lợi nhuận hoặc trung tâm giá thành. Hoạt động kinh doanh của các ĐVTV tập đoàn chịu sự quản lý, giám sát trực tiếp của các ban chức năng.

Sơ đồ 1.3: Cấu trúc tổ chức kiểu hỗn hợp của TĐKT (M-form)



Nguồn: Trần Tiến Cường (chủ biên) và cộng sự, 2005 [11]

Cấu trúc hỗn hợp phù hợp với những TĐKT quy mô lớn đòi hỏi kết hợp vừa tập trung vừa phân quyền, nhưng nhắm tới hiệu quả tổng thể. Cấu trúc này cũng nhấn mạnh sự tối ưu hóa toàn bộ hoạt động của tập đoàn và các ĐVTV thông qua việc huy động các nguồn lực lớn hơn để xây dựng và thực hiện các chiến lược kinh doanh có hiệu quả, điều hành các giao dịch bên trong tập đoàn. Đây là mô hình TĐKT với các tên như Conglomerate, TNC hay MNC nó ra đời khi nền kinh tế thế giới nói chung bước vào giai đoạn toàn cầu hóa.

Ngoài 3 mô hình tổ chức tổng quát của TĐKT nêu trên, trong thực tế các nhà nghiên cứu cũng phân loại theo góc độ sở hữu và cơ chế đầu tư quản lý vốn nhằm mục đích nhấn mạnh về tính chất sở hữu trong quan hệ giữa các thành viên trong tổ hợp. Tuy nhiên, với 3 cấu trúc tổng quát nêu trên cũng đã bao hàm tính chất sở hữu vốn khi tầng trên cùng là CTM, các tầng tiếp theo tương ứng là các CTC và công ty cháu... tức cơ cấu đã có sự thể hiện phân cấp dựa trên quan hệ về vốn.

b) Mô hình quản lý của tập đoàn kinh tế

** Cơ chế quản lý:* Mô hình quản lý được thiết kế và xây dựng trên nền tảng quan hệ liên kết giữa các DN thành viên, đồng thời tương thích với mô hình tổ chức. Có 03 loại cơ chế quản lý tương ứng với 03 kiểu cấu trúc nêu trên, đó là: cơ chế quản lý tập trung, cơ chế quản lý phi tập trung và cơ chế quản lý hỗn hợp. Về bản chất, cơ chế quản lý của một TĐKT so với cơ chế quản lý của một công ty không có sự khác nhau nhiều. Tuy nhiên, quan hệ về sở hữu CTM - CTC là đặc trưng khác biệt của TĐKT so với một công ty đơn lẻ và quan hệ này là cơ sở để hình thành mối quan hệ về quản lý, quan hệ về điều hành và quan hệ về giám sát trong vận hành TĐKT hướng đến mục tiêu hiệu quả kinh tế dựa trên lợi thế về quy mô. Tùy theo luật pháp của mỗi quốc gia và chế độ sở hữu của mỗi TĐKT mà việc thiết lập cơ chế quản lý có khác nhau, nhưng không ngoài mục tiêu hiệu quả kinh tế.

** Bộ máy quản lý, điều hành và giám sát của tập đoàn kinh tế:*

Bộ máy quản lý: được lập dưới hình thức HĐQT hay HĐTV để thực hiện chức năng quản lý CTM và quyết định những vấn đề định hướng phát triển của cả tập đoàn như mục tiêu đầu tư, sử dụng và huy động vốn, kế hoạch SXKD hàng năm và dài hạn, v.v... Tuy nhiên, tùy theo luật pháp, văn hóa của mỗi quốc gia cũng như cơ chế của mỗi TĐKT, HĐQT có thể được thành lập hoặc không, nhưng chức năng hoạch định vẫn được đảm nhiệm bởi một hoặc nhiều bộ phận chức năng nhất định, ví dụ ở Đức hay châu Âu đó là hội đồng GD hay hội đồng giám sát [11, tr. 44]; đồng thời số lượng thành viên HĐQT cũng được quyết định tùy theo từng TĐKT.

Bộ máy điều hành: CTM lập Ban GD để điều hành hoạt động hàng ngày của cả tập đoàn. Giúp việc cho Ban GD là các phòng ban hoặc bộ phận chức năng. Tổng GD là người đại diện theo pháp luật của Tập đoàn và không nằm trong HĐQT để tách bạch chức năng quản lý và chức năng điều hành. Tuy nhiên, cơ cấu cụ thể tùy thuộc vào luật pháp và cơ chế và điều lệ của mỗi tập đoàn.

Bộ máy giám sát: Bộ máy giám sát thường đứng độc lập và có chức năng giám sát các hoạt động của bộ máy điều hành và báo cáo lên HĐQT. Thành viên của Bộ máy giám sát do CSH bổ nhiệm, việc bổ nhiệm có thể thực hiện bởi HĐQT hoặc các Bộ liên quan như trường hợp của TĐKTNN ở Việt Nam.

(4) *Các mối quan hệ nội bộ của tập đoàn kinh tế*: Chúng biểu hiện sự liên kết giữa các thành viên và ảnh hưởng trực tiếp đến hai khía cạnh, một là làm giảm chi phí trong nội bộ TĐKT và hai là làm tăng doanh số bán ra của các ĐVTV; qua đó giúp cho TĐKT đạt được hiệu quả kinh tế cao, tối ưu. Tùy theo phạm vi và mức độ, có các loại liên kết điển hình như sau:

a) *Quan hệ giao dịch kinh doanh*: CTM và các ĐVTV trong TĐKT đều là chủ thể độc lập tương đối trên thị trường. Do đó, các giao dịch trong nội bộ tập đoàn về nguyên tắc vẫn phải tuân thủ các quy định của luật pháp và cơ chế thị trường. Tuy nhiên, trong trật tự chiến lược chung của tổ hợp và dưới sự điều phối của CTM, quan hệ giao dịch giữa các ĐVTV với nhau phải đảm bảo được tính lợi ích chung hướng đến mục tiêu trong dài hạn và tạo ra được lợi thế cạnh tranh theo quy mô cho tập đoàn. Giao dịch nội bộ liên quan đến vấn đề chi phí và mang tính bổ khuyết hoặc tạo nên chuỗi giá trị cho sản phẩm của tập đoàn, qua đó tác động sâu sắc tới sự phát triển của TĐKT.

b) *Quan hệ trao đổi thông tin*: Có hai mối quan hệ thông tin trong tập đoàn đó là quan hệ giữa CTM với CTC và giữa các CTC với nhau. Quan hệ giữa các đơn vị về nguyên tắc là quan hệ giữa các pháp nhân bình đẳng. Tuy nhiên, trong trật tự mục tiêu chiến lược chung của tập đoàn, các ĐVTV đều chịu thực hiện chung cơ chế trao đổi thông tin quản lý tác nghiệp nội bộ cũng như thông tin thị trường, đảm bảo sự hợp tác mật thiết, đáp ứng kịp thời các yêu cầu về sản xuất và thị trường, hướng đến mục tiêu hiệu quả chung của tập đoàn. Do đó, CTM có vai trò rất lớn trong việc thiết lập cơ chế vận hành thông tin, đảm bảo hoạt động của các ĐVTV không đi ngược lại lợi ích của nhau.

c) *Báo cáo tài chính hợp nhất*: Xây dựng báo cáo tài chính hợp nhất của tập đoàn nhằm phản ánh đúng đắn và khách quan tình hình SXKD và tình hình tài chính của cả tập đoàn, tránh tạo nên những hiện tượng bong bóng dẫn đến những hoạch định hoặc quyết định sai ảnh hưởng trực tiếp đến phát triển của tập đoàn.

d) *Văn hóa và thương hiệu của tập đoàn*: Văn hóa tập đoàn là những giá trị chung có ích mà mọi thành viên trong TĐKT có trách nhiệm cùng nhau chia sẻ và xây dựng. Văn hóa tập đoàn sẽ giúp cho người lao động hứng khởi làm việc

và sáng tạo và do đó sẽ tăng được NSLĐ. Để xây dựng văn hóa, tập đoàn cần xác lập vị thế của mình trong cộng đồng thông qua việc xác định các mục tiêu trong tương lai và trách nhiệm của mình trong việc đạt được mục tiêu đó; hai nội dung này được gọi là Tầm nhìn (Vision) và sứ mệnh (Mission). Để phát triển tập đoàn, CTM có vai trò xây dựng văn hóa của tập đoàn và thấm nhuần đến từng thành viên để biến chúng thành những giá trị hiệu quả kinh tế và những giá trị khác đóng góp cho xã hội.

Thương hiệu của tập đoàn được hiểu là những giá trị hữu hình và vô hình của tập đoàn. Nó có tính định giá được trên thị trường. Ở dạng vật chất, đó là những dấu hiệu có thể tạo ra hình ảnh riêng biệt và rõ nét của hàng hóa, dịch vụ của tập đoàn... Thương hiệu mạnh, tức giá trị của tập đoàn lớn hay sản phẩm hàng hóa dịch vụ của tập đoàn có giá trị cao và sức tiêu thụ mạnh trên thị trường, qua đó giúp cho TĐKT có sức tăng trưởng nhanh, phát triển bền vững.

e) Nhân sự trong tập đoàn: Nhân sự được coi là nguồn lực tối quan trọng đối với sự phát triển của TĐKT. NSLĐ cao hay thấp phụ thuộc rất lớn vào vai trò của CTM trong việc xây dựng và áp dụng chính sách liên quan tới nhân sự như thế nào, có tiến bộ và mang tính cạnh tranh tích cực hay ngược lại; qua đó ảnh hưởng quyết định đến sự phát triển của TĐKT trong dài hạn.

(5) *Đặc điểm lĩnh vực ngành nghề và đặc điểm văn hóa - xã hội:* Đặc điểm lĩnh vực ngành nghề là nhân tố tác động trực tiếp đến hoạt động của TĐKT thể hiện ở nguồn lực đầu vào của quá trình sản xuất như quy mô lao động, trình độ công nghệ cũng như sự tác động đến môi trường sinh thái nhiều hay ít. Theo xu thế phát triển, trình độ tổ chức và tiến bộ khoa học - công nghệ ngày càng được nâng cao thì hoạt động của TĐKT sẽ có khuynh hướng phát triển theo mô hình chiều sâu; và do đó sự phát triển của TĐKT sẽ ít chịu ảnh hưởng của yếu tố này ở mức độ nhất định, ngoại trừ có sự khác nhau tương đối giữa các ngành nghề.

Công nghiệp Hóa chất là ngành có liên quan đến khai thác tài nguyên thiên nhiên không thể tái tạo và tác động trực tiếp đến môi trường qua việc thải các chất thải của quá trình sản xuất ra môi trường. Từ góc độ TC, QL việc tuân thủ các quy định đặc thù của ngành cũng như các quy định chung về môi trường sẽ

giúp cho tổ hợp Tập đoàn phát triển bền vững. Ngoài ra, theo khía cạnh sản xuất, tính liên kết dọc theo quy trình sản xuất của ngành công nghiệp hóa chất là rất chặt chẽ và có tính đặc trưng; tuy nhiên nó lại phụ thuộc vào phân đoạn trong chuỗi giá trị sản phẩm mà TĐKT tham gia. Thông thường, nếu TĐKT tham gia vào hầu hết các công đoạn từ khai thác tài nguyên khoáng sản (dầu mỏ, khoáng chất trên đất liền...) đến sản xuất ra các loại sản phẩm cho hộ tiêu dùng cá nhân hoặc DN, chẳng hạn như Exxon Mobil thì sự liên kết dọc theo quy trình sản xuất rất chặt chẽ. Công nghiệp hóa chất mà Tập đoàn HCVN tham gia hiện nay về cơ bản bao gồm từ khai thác khoáng sản quặng apatít để làm nguyên liệu sản xuất phân bón cung cấp đến tay người tiêu dùng; tuy nhiên mức độ chế biến chưa cao nên sự liên kết trong quy trình sản xuất còn hạn chế.

Văn hóa – xã hội cũng là nhân tố có đóng góp vào tăng trưởng của TĐKT nhưng có tính gián tiếp. Bản sắc văn hóa quốc gia nơi có hoạt động của TĐKT sẽ tạo nên văn hóa kinh doanh và tính độc đáo cho sản phẩm của TĐKT và qua đó tạo nên giá trị gia tăng cho sản phẩm. Thực tế khẳng định có mối quan hệ giữa vốn kinh tế, vốn văn hóa và vốn xã hội. Do đó, việc thúc đẩy phát triển vốn văn hóa - xã hội của TĐKT cũng sẽ là nhân tố thúc đẩy tăng trưởng và nâng cao chất lượng tăng trưởng của TĐKT.

1.3.2 Các tiêu chí đánh giá phát triển của tập đoàn kinh tế

Từ khái niệm và nội dung phát triển TĐKT đã trình bày, tiêu chí đánh giá phát triển của TĐKT được phân theo 3 nhóm: (1) Nhóm liên quan đến khía cạnh nội dung kinh tế; (2) nhóm liên quan đến khía cạnh nội dung xã hội; và (3) nhóm liên quan đến khía cạnh nội dung môi trường. Về nguyên tắc, các nhóm chỉ tiêu này có quan hệ tương tác với nhau, không phải là quan hệ độc lập; và trong quá trình biến đổi chúng đều bao hàm sự gia tăng và chất lượng gia tăng.

TĐKT về bản chất là tổ chức kinh tế hoạt động vì mục tiêu cuối cùng là lợi nhuận, cho nên nhóm tiêu chí liên quan đến khía cạnh nội dung kinh tế là quan trọng nhất và được tập trung nghiên cứu trong luận án này. Hai nhóm tiêu chí còn lại cũng phản ánh chất lượng phát triển của TĐKT, song nó phụ thuộc phần lớn vào hiệu quả kinh tế đạt được của tập đoàn. Hơn nữa, để duy trì được hoạt

động ổn định, TĐKT đã phải tuân thủ nghiêm túc các nghĩa vụ, trách nhiệm và quy định của nhà nước về các vấn đề xã hội và bảo vệ môi trường. Điều này có nghĩa quá trình hoạt động của TĐKT 02 nhóm chỉ tiêu xã hội và môi trường cũng đã đạt và được thực hiện theo yêu cầu ở mức tối thiểu cần thiết.

1.3.2.1 Nhóm tiêu chí kinh tế

(1) Nhóm tiêu chí liên quan đến chất lượng tăng trưởng tập đoàn kinh tế

a) *Năng suất lao động và năng suất các nhân tố tổng hợp (TFP)*: Trong kinh tế, năng suất là tỷ số phản ánh mối quan hệ giữa đầu ra có ích và đầu vào được sử dụng. Đối với nền kinh tế hoặc địa phương, đầu ra thường là GDP và đối với cấp ngành hay DN, TĐKT là giá trị tăng thêm như doanh thu, lợi nhuận. Đầu vào có thể là số lao động, vốn hay thời gian lao động hao phí. Năng suất có thể đo lường cho từng nhân tố, nhóm hay toàn bộ các nhân tố tham gia vào quá trình sản xuất và có thể tính cho từng hoạt động, DN, ngành hay nền kinh tế.

NSLĐ của DN, TĐKT được tính bằng cách so sánh 2 chỉ tiêu doanh thu (hoặc một đại lượng giá trị gia tăng nào đó) và lao động trung bình trong năm (hoặc có thể số giờ lao động). Từ kết quả tính toán NSLĐ và xu hướng phát triển của nó, cho phép đánh giá chất lượng tăng trưởng của TĐKT.

Năng suất các nhân tố tổng hợp (TFP) phản ánh tiến bộ của kỹ thuật và công nghệ, qua đó phản ánh sự gia tăng đầu ra không chỉ phụ thuộc vào việc gia tăng số lượng các yếu tố đầu vào (vốn, lao động) mà còn cả chất lượng của chúng. TFP tăng gắn liền với việc áp dụng các tiến bộ kỹ thuật, đổi mới công nghệ, cải tiến phương thức quản lý...; nó được coi là nguồn gốc tăng trưởng trong dài hạn. TFP tăng lên phản ánh mô hình phát triển theo chiều sâu, phù hợp với nền KTTT và hạn chế được những biến động từ bên ngoài. Về mặt định lượng, khi tính TFP thường sử dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas: $Y = A \cdot f(K^\alpha L^\beta)$; trong đó: Y = đầu ra, K = vốn, L = lao động, A = TFP, α = hệ số đóng góp của vốn, β = hệ số đóng góp của lao động.

b) *Hiệu quả đồng vốn đầu tư (lợi nhuận trên tổng tài sản)*: Chỉ tiêu hiệu quả đồng vốn đầu tư của TĐKT phản ánh việc sử dụng bao nhiêu nguồn lực để tạo ra một đơn vị đầu ra hay một đồng vốn đầu tư tạo ra bao nhiêu đồng lợi

nhuận (sức sinh lời của vốn). Chỉ tiêu này phản ánh đúng hiệu quả kinh tế của việc sử dụng tài sản tham gia vào quá trình SXKD trong việc tạo ra kết quả thực chất do TĐKT mang lại; và do đó, có ảnh hưởng đến hiệu quả đầu tư công, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả đầu tư của cả nền kinh tế. Ngoài yếu tố đặc thù ngành nghề, từ góc độ TC, QL tiêu chí này cũng nói lên được hiệu quả việc sử dụng các nguồn lực đầu vào của TĐKT.

c) *Hiệu quả kinh tế theo quy mô*: Dễ nhận thấy 03 tiêu chí trên đây phản ánh chung về phương thức tăng trưởng của TĐKT dựa trên việc gia tăng các yếu tố chiều sâu là vốn, công nghệ, trình độ kỹ năng tay nghề của lao động...; nhưng nó chưa phản ánh rõ nét về việc sử dụng những yếu tố này như thế nào, “chế biến” chúng ra làm sao để đạt được hiệu quả kinh tế tối ưu nhất. Nói cách khác DN, TĐKT hay một địa phương, một quốc gia sở hữu nhiều những yếu tố chiều sâu có lợi như kể trên, nhưng không được tổ chức, quản lý để sử dụng thích hợp và khoa học thì cũng không thể tạo ra giá trị gia tăng và hiệu quả kinh tế cao và ngược lại.

Vì vậy, để làm nổi bật vai trò của công tác TC, QL của TĐKT, tức chất lượng mối quan hệ liên kết của TĐKT – một đặc trưng quan trọng của TĐKT như đã luận giải – luận án sử dụng tiêu chí hiệu quả theo quy mô kinh tế EOS (Economies of Scales). Trong kinh tế học, EOS có ý nghĩa phản ánh phương thức sản xuất ở quy mô lớn, sự phân công và hiệp tác tức liên kết ở trình độ cao dẫn đến chi phí trên một đơn vị sản phẩm là tối thiểu và do đó mang lại hiệu quả kinh tế cao và tối ưu. Điều này hàm ý, mặc dù DN, TĐKT đang hoạt động hiệu quả với một mức số lượng nhất định các yếu tố nguồn lực đầu vào, thì khi gia tăng thêm quy mô về mặt số lượng đối với chúng sẽ đòi hỏi công tác TC, QL phải bắt kịp được với sự gia tăng đó để tiếp tục duy trì và tạo ra được sự gia tăng lớn hơn, có hiệu quả hơn, khi đó DN có hiệu quả kinh tế theo quy mô. Ngược lại công tác TC, QL không đáp ứng được sự gia tăng của các nguồn lực đầu vào thì sẽ dẫn đến vấn đề nan giải là phát sinh chi phí, hiệu quả kinh tế thu được sẽ giảm dần, DN không có quy mô kinh tế.

Trên quan điểm vĩ mô, TĐKT có quy mô kinh tế nghĩa là việc sử dụng các yếu tố nguồn lực đầu vào hiệu quả, và vì vậy là vấn đề cốt lõi sự phát triển của nền kinh tế [1, tr. 11]. Việc đánh giá các TĐKTNN có hiệu quả kinh tế theo quy mô hay không có ý nghĩa hết sức quan trọng, giúp cho CSH nhà nước giải được bài toán hiệu quả đầu tư cho các TĐKTNN với mục tiêu làm nòng cốt trong nền kinh tế và dẫn dắt các thành phần kinh tế ngoài quốc doanh. Như đã trình bày, luận án sử dụng mô hình hàm sản xuất Cobb-Douglas để đánh giá TĐKT có quy mô hay không, tức vấn đề tăng trưởng có chất lượng hay không.

(2) Tiêu chí phản ánh khả năng cạnh tranh của tập đoàn kinh tế

Đối với TĐKT chỉ tiêu thường được sử dụng bao gồm: chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn SXKD hoặc doanh thu. Trong sự so sánh giữa các TĐKT với nhau, tỷ suất lợi nhuận càng cao nghĩa là TĐKT càng có hiệu quả hay có khả năng cạnh tranh cao. Thực chất đây cũng là tiêu chí phản ánh chất lượng tăng trưởng, nhưng được nhìn dưới góc độ cạnh tranh của TĐKT trên thị trường. Để đáp ứng quy định, chúng ta nghiên cứu tiếp bộ tiêu chí hiện hành do Nhà nước ban hành để tích hợp với 2 nhóm tiêu chí nêu trên và đưa ra tiêu chí đánh giá trong nghiên cứu này như sau:

Theo Điều 28, khoản 1, Nghị định số 87/2015/NĐ-CP ngày 06-10-2015 về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào DN; giám sát tài chính, đánh giá hiệu quả hoạt động và công khai tài chính của DNNN và DN có vốn nhà nước [7]; các tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động DN gồm có:

- Tiêu chí 1. Doanh thu.
- Tiêu chí 2. Lợi nhuận sau thuế và tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên vốn CSH.
- Tiêu chí 3. Nợ phải trả quá hạn, khả năng thanh toán nợ đến hạn;
- Tiêu chí 4. Chấp hành pháp luật về đầu tư, quản lý và sử dụng vốn nhà nước tại DN, pháp luật về thuế và các khoản thu nộp ngân sách khác, quy định về chế độ báo cáo tài chính và báo cáo để thực hiện giám sát tài chính.
- Tiêu chí 5. Tình hình thực hiện sản phẩm, dịch vụ công ích.

Hệ thống tiêu chí hiện hành này cho thấy, các tiêu chí 1, 2 phản ánh khả năng cạnh tranh của TĐKT, tiêu chí 3, 4 phản ánh hoạt động sự vụ của DN; hoặc nghĩa vụ tuân thủ luật pháp kinh doanh nói chung mà bất kỳ một DN nào cũng phải tuân thủ không phân biệt loại hình và quy mô tính chất ngành nghề. Tiêu chí 5 phản ánh một phần nội dung mục tiêu xã hội mà DNNN hay TĐKTNN phải thực hiện theo yêu cầu của CSH nhà nước ở Việt Nam hiện nay. Hệ thống tiêu chí theo quy định của Chính phủ trên đây là tương đối đầy đủ và cô đọng, tập trung vào việc phục vụ mục tiêu quản lý của nhà nước với tư cách vừa là quản lý chung và vừa là CSH. Như vậy, tích hợp với các nhóm tiêu chí đánh giá sự phát triển của TĐKT như luận giải ở trên, trong nghiên cứu này, theo quan điểm của luận án chỉ cần sử dụng những tiêu chí như sau: Tiêu chí 1, 2 của Nghị định số 87/2015/NĐ-CP; ngoài ra, bổ sung thêm (1) Tiêu chí lợi nhuận trên tổng tài sản, nhằm phản ánh hiệu quả đầu tư của TĐKT, (2) Tiêu chí lợi nhuận trên doanh thu, nhằm phản ánh năng lực cạnh tranh của TĐKT, (3) Tiêu chí Lao động, nhằm phản ánh công tác quản trị, sử dụng nguồn lực và việc ứng dụng khoa học công nghệ của TĐKT, và (4) Tiêu chí hiệu quả kinh tế theo quy mô.

1.3.2.2 Nhóm tiêu chí xã hội

Phản ánh sự ảnh hưởng của tăng trưởng của TĐKT đến các đối tượng hưởng lợi từ sự tăng trưởng đó. Trên khía cạnh vĩ mô nền kinh tế, các tiêu chí liên quan đến khía cạnh xã hội thường được sử dụng bao gồm: tiêu chí phát triển con người như chỉ số phát triển con người (HDI) và hệ số tăng trưởng vì con người (GHR), tiêu chí giải quyết việc làm, xóa đói giảm nghèo... Như đã trình bày, hiệu quả xã hội phụ thuộc vào hiệu quả kinh tế. Hiệu quả xã hội có thể định lượng được nhưng một số dấu hiệu chỉ có thể được định tính.

Với tư cách là tổ chức kinh tế hoạt động vì lợi nhuận, tiêu chí xã hội đánh giá phát triển của TĐKT được hiểu là việc tuân thủ nghiêm ngặt và tối thiểu nhất trong hoạt động của TĐKT đối với luật pháp và những quy định, nhằm đảm bảo không gây ảnh hưởng tiêu cực đến xã hội. Mở rộng hơn, ngoài các tiêu chí mang tính nghĩa vụ, thì các vấn đề như tạo việc làm, tăng thu nhập cho người lao động và tăng số người ăn theo nhờ thu nhập của người lao động trong TĐKT (trực tiếp

góp phần giảm nghèo), mức độ đóng góp cho xã hội thông qua các chương trình từ thiện, xây dựng kết cấu hạ tầng cho khu vực xung quanh DN... cũng được hiểu là những tiêu chí xã hội mở rộng. Tuy nhiên, trong phạm vi giới hạn nghiên cứu, luận án không đi sâu vào phân tích nhóm tiêu chí xã hội, mà chỉ đề cập nhóm tiêu chí này với tư cách là một yếu tố của phát triển. Từ góc độ TC, QL, nhà nước cần tách nhiệm vụ thực hiện sản phẩm, dịch vụ công ích khỏi nhiệm vụ SXKD đối với TĐKT, để qua đó đánh giá đúng thực chất hiệu quả kinh tế do TĐKT mang lại.

1.3.2.3 Nhóm tiêu chí môi trường

Được thể hiện thông qua nhiều tiêu chí về chất lượng các thành phần môi trường không khí, nước, đất, sinh thái; mức độ duy trì các nguồn tài nguyên tái tạo; việc khai thác và sử dụng hợp lý các nguồn tài nguyên không tái tạo... Đối với TĐKT, tiêu chí đánh giá liên quan đến khía cạnh môi trường thường được thể hiện qua việc đạt và tuân thủ các quy định và yêu cầu về luật môi trường, luật hóa chất; sự đạt được các loại chứng chỉ ISO trong hoạt động SXKD phù hợp với ngành nghề, ví dụ như ISO 14000. Tương tự như nhóm tiêu chí xã hội, trong phạm vi giới hạn nghiên cứu, luận án không đi sâu phân tích nhóm chỉ tiêu môi trường, mà chỉ đề cập nhóm tiêu chí này với tư cách là một yếu tố của phát triển.

1.4 Kinh nghiệm quốc tế và bài học đối với Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

1.4.1 Kinh nghiệm phát triển từ một số Tập đoàn kinh tế

1.4.1.1 Tập đoàn Exxon Mobil

Exxon Mobil [56] là tập đoàn đa sở hữu theo chế độ cổ phần, thành lập năm 1882. Hoạt động SXKD của Exxon Mobil được chia làm nhiều khối và nhiều chi nhánh với những tên khác nhau như Exxon Mobil, Exxon, Esso hay Mobil. Lĩnh vực ngành nghề kinh doanh chính của Exxon Mobil là năng lượng, bao gồm: các hoạt động khai thác, sản xuất dầu thô, khí tự nhiên và các sản phẩm hóa dầu, hóa chất; vận chuyển và kinh doanh dầu thô, khí tự nhiên và các sản phẩm hóa dầu khác. Khẩu hiệu kinh doanh của Exxon Mobil là: “*Năng lượng của cuộc sống*” (Energy Lives Here)

Mô hình tổ chức: Exxon Mobil triển khai theo mô hình hỗn hợp dựa trên trọng tâm là các đơn vị kinh doanh chiến lược SBU với các phân khúc chiến lược là Thượng nguồn (Nghiên cứu, khai thác và sản xuất dầu khí, khí và điện), Hạ nguồn (Lọc dầu, nhựa đường, hóa chất chuyên dụng, tiếp thị dầu khí, nghiên cứu và thiết kế) và phân khúc trung gian (Hóa chất, Than và khoáng sản, Dịch vụ hỗ trợ toàn cầu). Hoạt động của mỗi phân khúc diễn ra trên phạm vi toàn cầu với số lượng lớn các CTC hoặc chi nhánh. Cơ cấu tổ chức chia làm hai tầng, bao gồm tầng CTM và tầng các CTC hoặc chi nhánh (Phụ lục 10).

Mô hình quản lý: Exxon Mobil triển khai theo mô hình quản lý đa khối, tập trung quyền lực ở CTM thông qua cơ sở nắm vốn không chế và kỹ thuật sản xuất, qua đó điều hành các hoạt động sản xuất và kết nối hoạt động theo dây chuyền và chuỗi giá trị giữa các CTC trong tập đoàn với nhau.

Đặc điểm hoạt động và phát triển: Tham gia hoạt động khai thác và sản xuất dầu thô, khí tự nhiên và tiếp thị các sản phẩm hóa dầu, Exxon Mobil có nhiều cơ sở lọc dầu, nhà máy hóa chất và các cơ sở phục vụ sản xuất hoạt động ở hầu hết các vùng khu vực trên thế giới. Các thủ tục về vấn đề pháp lý hoạt động toàn cầu cũng như vấn đề môi trường và các quy định trong ngành có ảnh hưởng mạnh đến sự phát triển của tập đoàn. Mặc dù vậy, chiến lược phát triển mở rộng, tiếp thị các sản phẩm mới và đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu đã giúp cho Exxon Mobil nắm bắt được các cơ hội tăng trưởng; đồng thời, với mô hình TC, QL hiện đại phù hợp đáp ứng được với quy mô và ngành nghề giúp cho tập đoàn có cơ sở phát triển bền vững. Các yếu tố cốt lõi phát triển của Exxon Mobil như sau:

- Hoạt động sản xuất mạnh: Nền tảng cơ sở vật chất trong sản xuất giúp cho Exxon Mobil duy trì được hiệu năng sử dụng trong hoạt động vận hành theo dây chuyền, nâng cao hiệu quả và đáp ứng được với đặc thù ngành nghề và phạm vi hoạt động, qua đó giúp cho việc tăng trưởng của tập đoàn có cơ sở và nhanh. Theo báo cáo, năm tài chính 2015 doanh số của tập đoàn đạt được là 259.488 triệu USD; lợi nhuận đạt 9.394 triệu USD.

- Hoạt động Nghiên cứu và Triển khai (R&D) rộng: Exxon Mobil rất chú trọng hoạt động R&D để hỗ trợ cho SXKD, đồng thời chủ yếu tự triển khai các

hoạt động này. Trong những năm tài chính gần đây là 2015, 2014, 2013, 2012 và 2011, tập đoàn đã đầu tư tương ứng 1.008 triệu USD, 971 triệu USD, 1.044 triệu, 1.042 triệu USD và 1.044 triệu vào hoạt động R&D. Việc chú trọng đẩy mạnh các hoạt động R&D giúp cho Exxon Mobil đẩy mạnh các hoạt động sản xuất và có sức cạnh tranh trên thị trường. Sản phẩm mới và việc áp dụng công nghệ vào sản xuất làm cho năng lực đổi mới của công ty mạnh và là nguồn để tăng trưởng doanh thu.

- Đa dạng về vùng địa lý hoạt động: Hoạt động của Exxon Mobil liên quan đến cả khu vực thượng nguồn và hạ nguồn; đồng thời tập đoàn vận hành các nhà máy và tiếp thị sản phẩm ở hầu hết các quốc gia lớn trên thế giới và thực hiện khai thác trên cả 6 châu lục. Exxon Mobile vận hành hơn 19.382 trạm dịch vụ bán lẻ trên gần 100 quốc gia (9.036 trạm tại Mỹ, 1.782 trạm tại Canada, 6.074 trạm tại Châu Âu, 945 trạm tại Châu Á – Thái Bình Dương, 913 trạm tại Mỹ La tinh và 632 trạm tại Trung Đông và Châu Phi). Là một trong những tập đoàn hàng đầu trên thế giới với 51 đơn vị sản xuất thuộc sở hữu của tập đoàn cũng như liên doanh trên thế giới... qua đó đóng vai trò quan trọng và nguồn tăng trưởng doanh số của tập đoàn.

- Vận hành các cơ sở tích hợp giữa hóa chất và lọc dầu: Exxon Mobil là tập đoàn hàng đầu trên thế giới có vận hành các cơ sở tích hợp. Tham gia vào tất cả các công đoạn sản xuất trong chuỗi giá trị của ngành năng lượng, Exxon Mobil tối đa hóa được hiệu năng vận hành các cơ sở, sản xuất ra các sản phẩm có giá trị cao với chi phí giá thành thấp... Hơn 90% công suất về ngành hóa chất mà tập đoàn sở hữu và vận hành là những cơ sở tích hợp với các tổ hợp lọc hóa dầu và các nhà máy chế biến. Các nhà máy tích hợp của tập đoàn được thiết kế và vận hành nhằm mục tiêu tối đa hóa giá trị của sản phẩm trong từng công đoạn của chuỗi giá trị đồng thời tiết kiệm được giá thành nhờ vào lợi thế quy mô (Economies of Scale); khoảng 75% công suất lọc dầu của Exxon Mobil được tích hợp với hoạt động kinh doanh về dầu nhờn hoặc hóa chất.

- Chiến lược phát triển: Để đảm bảo hoạt động được duy trì và phát triển trong tương lai, Exxon Mobil luôn chú trọng đến 03 hoạt động là: Thúc đẩy các

sáng kiến về hợp tác chiến lược với các đối tác để tái cấu trúc các hoạt động phục vụ tăng trưởng doanh số; đẩy mạnh R&D để phát triển sản phẩm mới và mở rộng công suất vận hành; và cuối cùng là tập trung vào các dự án về nguồn nguyên liệu LNG để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của thị trường về khí tự nhiên, đặc biệt ở khu vực Châu Á – Thái Bình Dương trong tương lai gần.

1.4.1.2 Tập đoàn Sinochem (Sinochem Group)

Tập đoàn Sinochem [57] được thành lập năm 1950, tiền thân là TCT Xuất nhập khẩu Hóa chất Quốc gia Trung Quốc và là một công ty thương mại lớn của Trung Quốc. Sinochem là một tập đoàn thuộc sở hữu nhà nước dưới sự kiểm soát của Ủy ban Hành chính và Giám sát Tài sản Nhà nước trực thuộc Hội đồng Nhà nước (SASAC). Trụ sở Sinochem được đặt tại Bắc Kinh, Trung Quốc. Là một tập đoàn lớn đa ngành nghề (Conglomerate) hoạt động rộng trên toàn cầu, phạm vi tham gia của Sinochem bao gồm sản xuất và phân phối trong ngành hóa dầu, nông nghiệp và hóa chất. Các hoạt động bao gồm thăm dò, sản xuất dầu và khí, lọc dầu và thương mại, tồn trữ và logistic, phân phối và bán lẻ. Tập đoàn cũng tham gia vào hoạt động thuê mua tài chính, kinh doanh ủy thác, bảo hiểm nhân thọ, đầu tư chứng khoán cũng như quản lý quỹ đầu tư. Sinochem có năm (05) khối ngành bao gồm: Năng lượng, Nông nghiệp, Hóa chất, Tài chính và Bất động sản. Về mặt địa lý Sinochem có các hoạt động tại nhiều quốc gia trên thế giới bao gồm Châu Á - Thái Bình Dương, Châu Âu, Châu Phi, Bắc Mỹ và Nam Mỹ. Sinochem đã 25 lần được lọt vào danh sách 500 công ty lớn nhất toàn cầu “Fortune Global 500”, trong năm 2015 gần đây được xếp thứ 105 trong danh sách này.

Sinochem hiện có 50.000 lao động và với triết lý kinh doanh “*Sáng tạo Giá trị, Theo đuổi Hoàn hảo*”. Tầm nhìn được Sinochem đưa ra là “*Trở thành một công ty được ngưỡng mộ trên toàn cầu*”, với sứ mệnh là: “*Trở thành công ty đứng đầu trong ngành với công nghệ tiên tiến, bảo toàn các nguồn tài nguyên và thân thiện với môi trường; trở thành công ty điều phối và bảo vệ an ninh năng lượng, an ninh nông nghiệp và phát triển ngành hóa chất của Trung Quốc; cũng như trở thành công ty có vị thế trên toàn cầu và đóng góp lớn cho xã hội*”.

Chiến lược phát triển của Sinochem được đặt trọng tâm vào các yếu tố sau đây: (1) 1 khả năng: khả năng phát triển bền vững; (2) 2 thành tố: quản trị nội bộ và mở rộng hoạt động; (3) 3 kết nối: Tài nguyên, công nghệ và thị trường; (4) 4 con đường: Sáng tạo, hội nhập, thu tóm và hợp tác; và (5) 5 lĩnh vực chủ chốt: Năng lượng, nông nghiệp, hóa chất, bất động sản và dịch vụ tài chính. Cụ thể:

Mô hình tổ chức: Trên cơ sở 05 khối ngành kinh doanh, Sinochem tổ chức làm 03 tầng, tầng trên cùng là CTM với các Ban chức năng giúp việc, tầng bên dưới tiếp theo là các CTC thuộc 05 khối kể trên (gọi là tầng TCT) và tầng cuối là các công ty cháu nằm trong các TCT. Hiện tại Sinochem vận hành một mạng lưới gồm 17 chi nhánh và trên 2.100 trung tâm phân phối, 300 CTC có trụ sở trong nước và nước ngoài (Phụ lục 11).

Mô hình quản lý: Sinochem thực hiện quản lý theo hình thức M-Form, dựa trên cơ sở vốn góp chi phối tại các CTC và công ty cổ phần bao gồm cả những công ty chưa niêm yết và đã niêm yết trên thị trường chứng khoán.

Đặc điểm hoạt động và phát triển:

- Hoạt động vững vàng trên thị trường: Sinochem đang dẫn đầu thị trường và hưởng lợi từ nhiều hoạt động, chẳng hạn như sản xuất và cung cấp các sản phẩm về phân bón, thuốc bảo vệ thực vật và giống cây trồng; là một trong 3 nhà vận hành dự trữ và cung cấp dịch vụ logistic lớn tại Trung Quốc.

- Tài chính lớn và lành mạnh: Sinochem có doanh thu lớn là do kết quả mang lại từ hoạt động lành mạnh của các khối ngành. Kết thúc năm tài chính 2014 gần đây tập đoàn có tổng tài sản là 360,2 tỷ RMB, đạt doanh số 496,8 tỷ RMB (tương ứng tăng 6,5%, 9,62% so với năm 2013, 2012), lợi nhuận đạt 11,35 tỷ RMB (tương ứng tăng 4,42%, 6,37% so với năm 2013, 2012) và đóng góp ngân sách nhà nước 29,5 tỷ RMB.

- Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và triển khai (R&D): Việc đẩy mạnh hoạt động R&D giúp cho tập đoàn duy trì được vị thế cạnh tranh tốt trên thị trường. Bên cạnh việc tăng cường đội ngũ chuyên gia R&D, tập đoàn còn thiết lập cơ chế làm việc và một hệ thống quản lý tốt để khuyến khích được các chuyên gia, hướng hoạt động này đến những kết quả thiết thực. Hiện tại

Sinochem sở hữu 02 Trung tâm nghiên cứu quốc gia về thuốc bảo vệ thực vật, sở hữu Viện nghiên cứu Shenyang về Hóa công nghiệp, Viện nghiên cứu Hóa chất Zhejiang, Trung tâm Nghiên cứu Khoa học về Giống cây trồng Trung Quốc, Trung tâm Công nghệ thiết kế Quốc gia ODS và hàng loạt các Trung tâm nghiên cứu khác trên toàn Trung Quốc.

- Hợp nhất và thu tóm M&A (Merge & Acquisition): Sinochem rất chú trọng trong việc mở rộng danh mục đầu tư ở nước ngoài bằng các hoạt động M&A; và coi đây là một phương thức tăng trưởng của tập đoàn. Năm 2013, Sinochem đã ký hợp đồng với Công ty Pioneer Natural Resource để mua lại 40% cổ phiếu, tương đương với khoảng 2.017.000 acres quyền khai thác mạng lưới dầu và khí tự nhiên của Pioneer tại phía nam vùng Midland Basin Wolfcamp (Nam Mỹ). Tháng 1/2012, Sinochem đã ký hợp đồng thỏa thuận với TOTAL để mua lại toàn bộ chi nhánh Tepma B.V. của TOTAL.

Tuy nhiên, việc phải đối mặt với sự kiểm soát chặt chẽ của chính phủ các quốc gia trong việc khai thác cũng như sự cạnh tranh mạnh từ các công ty vừa và nhỏ ở hầu hết các thị trường... làm cho hoạt động của Sinochem gặp không ít khó khăn, thách thức. Từ góc độ TC, QL, để có thể đối phó được với những khó khăn trên đây Sinochem phải thiết kế được mô hình cơ cấu TC, QL sản xuất – kinh doanh hết sức chặt chẽ và hiệu quả để tạo được lợi thế quy mô, nếu không sẽ rơi vào tình trạng phát sinh chi phí do phải duy trì một bộ máy khổng lồ. Việc duy trì được vị thế cao 25 lần trong doanh sách “*Fortune Global 500*” là minh chứng cụ thể cho nhận định này.

1.4.1.3 Tập đoàn Hóa chất Sumitomo

Sumitomo [60] là tập đoàn kinh tế đa sở hữu theo chế độ cổ phần, thành lập vào năm 1913, có trụ sở chính đặt tại Tokyo. Là tập đoàn đa sở hữu của Nhật Bản, hoạt động kinh doanh bao gồm 06 khối ngành hàng: (1) Hóa chất cơ bản, như sản xuất và kinh doanh hóa chất vô cơ và hữu cơ, sợi tổng hợp...; (2) Hóa dầu, nhựa và các loại khác; (3) Công nghệ thông tin trong ngành hóa chất và nguyên liệu chế biến chất bán dẫn và các loại liên quan khác; (4) Khoa học về Mùa màng và Sức khỏe, như hóa chất dùng trong nông nghiệp, phân bón,

nguyên liệu nông nghiệp, thuốc bảo vệ thực vật...; (5) Dược phẩm và (6) Các ngành có liên quan khác bao gồm cung cấp điện, thiết kế các cơ sở hóa chất công nghiệp cũng như kinh doanh vận tải và kho bãi. Tháng 1-2015, Sumitomo đã cơ cấu lại và chuyển toàn bộ hoạt động của ngành Hóa chất cơ bản sang ngành Hóa dầu và Nhựa. Khẩu hiệu kinh doanh của Sumitomo là “*Hóa học sáng tạo giá trị cuộc sống*”.

Năm tài chính 2014 (kết thúc ngày 31-3-2015), Sumitomo đạt doanh số 2.376,7 tỷ yên, trong đó đóng góp của ngành Hóa chất cơ bản là 13%, Công nghệ thông tin trong ngành hóa chất là 17%, Dược phẩm 17%, Hóa dầu và Nhựa 34%, Khoa học sức khỏe và mùa màng 15%, hoạt động khác 4%; thu nhập thuần đạt 52,2 tỷ yên, chi phí cho R&D là 147,9 tỷ yên. Trước đó các năm 2010, 2011, 2012 và 2013 doanh số đạt được tương ứng là: 1.982,4 tỷ yên, 1.947,9 tỷ yên, 1.952,5 tỷ yên và 2.243,8 tỷ yên. Lao động của toàn tập đoàn tính tại thời điểm 31-3-2015 là 31.039 người. Tổng số các CTC và chi nhánh trên toàn thế giới là 167 đơn vị (vào 31-3-2015).

Mô hình tổ chức: Sumitomo tổ chức làm 03 tầng, tầng trên cùng là CTM với các Ban chức năng hỗ trợ cho toàn bộ hoạt động của 04 khối kinh doanh như kể trên (sau khi đã cơ cấu lại vào tháng 1-2015); các Ban chức năng này chủ yếu liên quan đến hoạt động về Nghiên cứu và triển khai (R&D), Nhân sự, Kiểm toán, Pháp lý, Công nghệ sản xuất, Môi trường... Tầng thứ hai là các CTC và Chi nhánh, tầng thứ 3 là các công ty cháu dưới dạng các công ty liên kết có số cổ phần không khống chế (Phụ lục 12).

Mô hình quản lý: Sumitomo thực hiện quản lý theo hình thức M-Form, dựa trên cơ sở vốn góp chi phối tại các CTC và các Chi nhánh.

Đặc điểm hoạt động và phát triển:

- Thị trường hoạt động rộng: Sumitomo hoạt động và phát triển trên cơ sở nắm bắt và đáp ứng tốt các khuynh hướng thay đổi về nhu cầu trong ngành trên thị trường quốc tế và tại các quốc gia khác nhau. Hiện tại tập đoàn đang hoạt động trên gần 25 quốc gia khác nhau tại Châu Âu, Châu Mỹ, Châu Phi và Châu Á – Thái Bình Dương. Tập đoàn có các cơ sở sản xuất tại Nam Phi, Anh, Ba

Lan, Slovakia, Brazil, Mỹ, Singapore, Trung Quốc, Thái Lan, Ả rập – Xê út, Ấn Độ và Hàn Quốc. Ngoài ra Sumitomo cũng có các trung tâm kinh doanh tại Tây Ban Nha, Ấn Độ, Ý, Bỉ, Pháp và Brazil, Mỹ, Mexico, Úc, New Zealand, Đài Loan và một số nước khác. Bên cạnh đó, Sumitomo cũng chú trọng mở rộng phạm vi hoạt động, ví dụ: tháng 9/2013 tập đoàn đã lập một chi nhánh mới tại Buenos Aires, Argentina, tháng 3/2013 Sumitomo đã thành lập Công ty Hóa chất Sumitomo tại Singapore.

- Danh mục sản phẩm phong phú: Sumitomo có danh mục sản phẩm phong phú cho phép tập đoàn cung cấp vào nhiều ngành công nghiệp, đồng thời giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh.

- Tập trung vào hoạt động R&D: Sự chú trọng của Sumitomo vào hoạt động R&D cho phép tập đoàn phát triển được các sản phẩm mới trên thị trường và duy trì được tính cạnh tranh. Hoạt động R&D chủ yếu hướng vào phát triển sản phẩm mới và các công nghệ cốt lõi của ngành như chế biến polymer, chất xúc tác...

- Mở rộng hoạt động qua phương thức Thâu tóm: Sumitomo thực hiện hoạt động này qua rất nhiều các hiệp định thỏa thuận, chẳng hạn tháng 11/2013 Sumitomo đã thực hiện thỏa thuận với Lyondell Centennial Corp., (LyondellBasell) để mua lại phần vốn góp của LyondellBasell trong công ty Nihon Oxirane (NOC); hoặc tháng 12/2012 Sumitomo cũng thâu tóm lượng cổ phần khổng lồ của công ty Mỹ là McLaughlin Gormley King để mở rộng tầm hoạt động tại Bắc Mỹ trong ngành môi trường và sức khỏe...

1.4.1.4 Tập đoàn Bayer AG

Bayer AG [58] là một công ty cổ phần có quốc tịch Đức, được thành lập năm 1863, trụ sở đặt tại thành phố Leverkusen. Khẩu hiệu hoạt động kinh doanh của công ty là “*Khoa Học Phục vụ Cuộc Sống Tốt đẹp hơn*” (Science for a Better Life). Là công ty mẹ nắm vốn trong Tập đoàn Bayer, hoạt động SXKD của Bayer AG được tổ chức theo 3 khối đó là: (1) Chăm sóc sức khỏe; (2) Khoa học mùa màng nông nghiệp và (3) Khoa học vật liệu. Hoạt động của cả 03 khối SXKD trên đây được hỗ trợ từ các công ty dịch vụ của Bayer bao gồm: Công ty

Dịch vụ Kinh doanh Bayer, Công ty Dịch vụ Công nghệ Bayer và Công ty Dịch vụ chung. Hiện tại Bayer có một danh mục khoảng 5.000 sản phẩm; để tạo nên sức mạnh của danh mục sản phẩm trên đây và duy trì được thị phần trên thế giới, Bayer AG đã đầu tư mạnh vào đội ngũ chuyên gia nghiên cứu (R&D), đồng thời hiện diện hoạt động trên hầu hết các khu vực trên thế giới.

Mô hình tổ chức: Tập đoàn Bayer tổ chức theo mô hình ma trận với hai hệ thống chỉ huy đi liền với nhau là đơn vị kinh doanh chiến lược và hệ thống chức năng. Theo đó, đơn vị kinh doanh chiến lược mang tính nổi trội với 03 khối ngành như kể trên cộng với 01 khối dịch vụ hỗ trợ công nghệ và hỗ trợ thương mại; và được phân thành 02 tầng, tầng trên là CTM và tầng dưới là các CTC, các Chi nhánh và các công ty liên doanh nằm trong các khối kể trên. Đồng thời trong mỗi khối lại có hệ thống chỉ huy chức năng (tài chính, kinh doanh...) (Phụ lục 13).

Mô hình quản lý: Tập đoàn Bayer thực hiện mô hình quản lý khối (M-Form) với cơ chế chủ yếu dựa trên cơ sở nắm vốn chi phối tại các CTC, các Công ty liên doanh, đồng thời kiểm soát và khống chế về mặt công nghệ sản xuất. Giữa tầng CTM với tầng các CTC có một Chủ tịch khối chịu trách nhiệm chung, trong khối có các CTC SXKD theo một loại sản phẩm riêng biệt. Chủ tịch khối nắm các vấn đề chung liên quan đến tài chính và thị trường, các GD CTC thì chịu trách nhiệm chủ yếu về sản xuất và giá thành.

Đặc điểm hoạt động và phát triển:

- Hoạt động toàn cầu: Hiện nay, tập đoàn đang hoạt động với khoảng trên 288 các CTC, 03 công ty liên doanh và 04 công ty liên kết hiện diện trên gần 150 quốc gia khác nhau. Trong năm tài chính 2015 (kết thúc 12/2014), Doanh thu toàn tập đoàn là 46.324 triệu EUR, trong đó khu vực Châu Âu là 15.949 triệu EUR (đóng góp 34,43%), Bắc Mỹ đóng góp 12.740 triệu EUR (đóng góp 24,50%), Châu Á-Thái Bình Dương 10.264 triệu EUR (đóng góp 22,16%) và sau cùng là Mỹ la-tinh, Châu Phi và Trung Đông đóng góp 7.371 triệu EUR (15,91%). Việc có mặt hoạt động của các cơ sở sản xuất của tập đoàn rộng khắp trên toàn cầu giúp cho tập đoàn dễ dàng mở rộng sản xuất, qua đó đạt được lợi

nhuận cao, cải thiện được mức lợi nhuận biên, tính kinh tế theo quy mô và sự nhận biết trên toàn cầu.

- Kinh doanh đa dạng: Bayer AG hoạt động theo 03 khối (như đã trình bày) và mỗi khối lại có các phân mảng nhỏ. Qua đó, giúp cho tập đoàn giảm được rủi ro kinh doanh, đồng thời có được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

- Đội ngũ nhân sự nghiên cứu (R&D) mạnh: Tập đoàn hiện có 12.990 lao động thuộc lĩnh vực hoạt động nghiên cứu và triển khai (R&D). Hoạt động R&D của công ty được thực hiện đa dạng theo nhiều hình thức như: hợp tác với các trường đại học hàng đầu trên thế giới, các Viện nghiên cứu và các đối tác có tiềm năng trên toàn thế giới như Đức, Trung Quốc, Singapore, Úc... Trong năm tài chính 2015, tập đoàn đã đầu tư tới 4.281 triệu EUR, tăng 21% so với mức đầu tư năm 2014 là 3.382 triệu EUR.

- Hợp tác chiến lược: Bayer AG có chiến lược phát triển dựa trên sự hợp tác với các đối tác tiềm năng nhằm mục tiêu tăng trưởng nhanh qua các chương trình phát triển sản phẩm, đồng thời giúp tăng cường hoạt động và sức mạnh cạnh tranh.

- Nắm bắt cơ hội thị trường: Xu thế phát triển nói chung trên thế giới là người già cao tuổi sẽ tăng lên, đặc biệt tại các quốc gia phát triển... do đó nhu cầu chữa bệnh cũng sẽ tăng lên. Nắm được xu hướng đó Bayer HealthCare đã đầu tư nghiên cứu cho ra ra đời sản phẩm phù hợp liên quan. Trên góc độ TC, QL, việc nắm bắt cơ hội này biểu thị việc nghiên cứu thị trường, quan hệ nội bộ thông tin cũng như việc kết nối từ nghiên cứu thị trường đến sản xuất của tập đoàn hết sức chặt chẽ và được thực hiện bài bản đáp ứng tốt cho việc phát triển trong dài hạn.

- Tăng trưởng nhờ thu tóm: Ngoài 02 chiến lược nêu trên đây, Bayer AG cũng đẩy mạnh tăng trưởng qua việc tận dụng các cơ hội từ hoạt động thu tóm các công ty khác trong ngành khi có cơ hội để tăng cường sức cạnh tranh và mở rộng danh mục sản phẩm; ví dụ: Tháng 1/2013 Bayer CropScience đã thu tóm công ty thuốc bảo vệ thực vật Propytha GmbH, tháng 7/2013 Bayer AG đã thu

tóm công ty Steigerwald Arzneimittelwerk GmbH cùng ngành tại chính nước Đức...

Bên cạnh những đặc điểm phát triển như trình bày trên đây của Bayer AG thì hoạt động của tập đoàn cũng gặp không ít khó khăn thách thức, chẳng hạn như xu thế thương mại song phương đối với các loại hàng hóa, đặc biệt là dược phẩm tại các quốc gia thuộc EU... Trong hoạt động, điều này hàm ý sự phát triển của Bayer AG một mặt phải đặt trọng tâm vào tính bền vững bằng cách nâng cao NSLĐ thông qua việc áp dụng công nghệ khoa học, nhưng mặt khác cũng cần phải nâng cao vốn con người thông qua những giá trị văn hóa mà tập đoàn xây dựng lên.

1.4.2 Bài học đối với Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

- Các tập đoàn đều có cơ cấu đa sở hữu theo chế độ cổ phần tại các nước phát triển, ngoại trừ trường hợp Sinochem là TĐKT thuộc sở hữu nhà nước. Điều này hàm ý, hoạt động của các TĐKT đều chịu sự kiểm soát chặt chẽ của CSH trên cơ sở luật định của bản thân quốc gia nơi sản sinh ra TĐKT đó cũng như luật định trên phạm vi quốc tế và quốc gia có sự hiện diện hoạt động của tập đoàn. Đối với trường hợp của Sinochem thì tập đoàn chịu sự kiểm soát của Ủy ban Quản lý và Giám sát Tài sản Nhà nước trực thuộc Hội đồng Nhà nước (SASAC) (một đầu mối). Và như vậy, việc sử dụng vốn hiệu quả và trách nhiệm phát triển vốn được đặt lên hàng đầu đối với bộ máy quản lý điều hành của tập đoàn; trường hợp không thực hiện được điều này thì chế tài nội bộ hoặc có thể là cả pháp luật sẽ được thực thi. Để đạt được mục tiêu cốt lõi là hiệu quả và lợi ích kinh tế, sự phát triển của TĐKT đều dựa trên những phương thức sau:

- CTM luôn kiểm soát và khống chế hoạt động của CTC trên cơ sở vốn đầu tư và công nghệ sản xuất, hướng tới chiến lược mục tiêu của từng giai đoạn hoạt động phát triển cụ thể.

- Các TĐKT đều có ngành nghề cốt lõi và sản phẩm mũi nhọn, trên cơ sở đó phát triển ra các ngành liên quan trên cơ sở nhu cầu thị trường. Việc tập trung vào ngành nghề chính là để tận dụng và khai thác các thế mạnh chuyên ngành, đảm bảo hiệu quả từ nghiên cứu & triển khai đến sản xuất hàng loạt.

- Để đạt được sự tăng trưởng, các TĐKT đều tận dụng cơ hội thị trường trên cơ sở nắm bắt nhu cầu từ đó mở rộng hoạt động SXKD thông qua các phương thức như tự mở rộng hoặc hợp tác liên kết hoặc mua bán sáp nhập (M&A). Điều này hàm ý, sự TC, QL của tập đoàn hết sức chặt chẽ và khoa học để có thể vận hành được hoạt động của tập đoàn được hiệu quả. Nếu vấn đề TC, QL không hiệu quả sẽ dẫn đến vấn đề hết sức nan giải của TĐKT là phải giải quyết sự mâu thuẫn giữa chi phí và quy mô, quy mô lớn mà không hiệu quả sẽ dẫn đến chi phí lớn có xu hướng tăng nhanh...

- Các TĐKT đều được TC, QL theo mô hình hỗn hợp M-form nhằm đồng thời vẫn đảm bảo tính tập trung hướng theo chiến lược của cả tổ hợp nhưng vẫn đảm bảo tính tự chủ từng thành viên hoạt động trên các phân đoạn về sản phẩm và khu vực hoạt động ở các quốc gia khác nhau; nhưng đồng thời cũng tăng tính cạnh tranh lẫn nhau theo hướng thi đua cùng mang lại hiệu quả chung của cả tổ hợp.

- Liên kết nội bộ trong tập đoàn rất chặt chẽ từ hoạt động nắm bắt nhu cầu cho đến nghiên cứu triển khai sản xuất hàng hóa đáp ứng nhu cầu đó. Điều này hàm ý quan hệ thông tin nội bộ, quy mô sản xuất... là rất lớn và chặt chẽ, giúp giảm thiểu chi phí nội bộ hướng đến hiệu quả kinh tế theo quy mô.

- Hoạt động Nghiên cứu và triển khai (R&D), bảo vệ môi trường tuân thủ các quy định mang tính quốc tế cũng như quốc gia sở tại nơi có tập đoàn hoạt động, luôn được chú trọng và coi như là yếu tố quan trọng nâng cao NSLĐ, tạo nên sản phẩm mới và được xã hội chấp nhận (hàm ý đóng góp hiệu quả về mặt xã hội), qua đó tăng doanh thu tạo được sự tăng trưởng bền vững của cả tập đoàn.

- Cuối cùng, các TĐKT đều quan tâm phát triển nguồn vốn con người thông qua việc tạo lập giá trị văn hóa của tập đoàn bằng việc xác lập mục tiêu, tầm nhìn dài hạn (Vision), sứ mệnh (Mission) và khẩu hiệu kinh doanh (Slogan); phấn đấu đưa tập đoàn trở thành tổ chức được thừa nhận qua việc đóng góp lợi ích cho xã hội. Sự thấm nhuần về văn hóa và giá trị của tập đoàn tới người lao

động tạo được sự liên kết gắn bó cùng hướng tới mục tiêu, qua đó nâng cao NSLĐ và mang lại hiệu quả kinh tế cao.

Kết luận Chương 1

Nghiên cứu lý luận và kinh nghiệm quốc tế cho thấy, phát triển TĐKT luôn phải được đặt trọng tâm đồng thời vào 02 vấn đề tăng trưởng và chất lượng tăng trưởng. Tăng trưởng là điều kiện cần và chất lượng tăng trưởng là điều kiện đủ của sự phát triển.

Trong nền KTTT, các DN luôn hướng đến việc tạo cho mình lợi thế cạnh tranh nếu muốn tồn tại. Cũng vì vậy, để tồn tại, việc phát triển của TĐKT đòi hỏi phải có tính bền vững, trên nền tảng của năng lực cạnh tranh.

Để đạt được sự phát triển bền vững, TĐKT phải tạo được lợi thế về quy mô là một đặc điểm mà các DN đơn lẻ không thể có được. Do đó, bên cạnh vấn đề tăng trưởng, thì TĐKT cần thực hiện và đẩy mạnh vấn đề về chất lượng tăng trưởng thông qua công tác TC, QL nhằm đảm bảo được mục tiêu này. Sự phát triển của TĐKT trong Luận án đặt trọng tâm vào giải quyết vấn đề chất lượng tăng trưởng; Chương 1 đã đi sâu phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của TĐKT trong nền KTTT.

CHƯƠNG 2 – THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN CỦA TẬP ĐOÀN HÓA CHẤT VIỆT NAM

2.1 Khái quát về Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

2.1.1 Quá trình thành lập Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Ngay sau khi nước ta được thành lập vào năm 1945 thì ngành công nghiệp hóa chất của Việt Nam đã được hình thành với mục tiêu chính trong giai đoạn này là phục vụ quốc phòng (chống Pháp). Sau đó, bước vào thời kỳ hòa bình lập lại năm 1954, ngành công nghiệp hóa chất lại có điều kiện phát triển nhờ vào sự giúp đỡ của các nước phe Xã hội chủ nghĩa như Liên Xô (cũ), Trung Quốc... qua đó hàng loạt các nhà máy lớn thuộc sở hữu nhà nước như Nhà máy Supe phốt phát và Hóa chất Lâm Thao; Nhà máy Cao su Sao vàng, Nhà máy Hóa chất Việt Trì; mỏ Apatít Lào Cai... đã lần lượt được ra đời với mục tiêu phục vụ cho nông nghiệp và đời sống dân sinh. Tuy nhiên, cho đến trước năm 1995 thì hoạt động của hầu hết các nhà máy và cơ sở sản xuất trong ngành công nghiệp hóa chất vẫn còn rất phân tán và manh mún; phải kể từ năm 1995 trở đi khi TCT HCVN được thành lập thì diện mạo ngành công nghiệp hóa chất mới có sự thay đổi cả về nội dung và hình thức theo hướng hiện đại và thích ứng dần với nền KTTT của nước ta.

Thực hiện chủ trương thí điểm thành lập các Tập đoàn kinh doanh theo Quyết định số 91/TTg ngày 7-3-1994; TCT HCVN được thành lập theo Quyết định số 835/TTg ngày 20-12-1995 của Thủ tướng chính phủ trên cơ sở hợp nhất TCT Phân bón và Hóa chất cơ bản với TCT Hóa chất công nghiệp và Hóa chất tiêu dùng. Năm 2006, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 89/2006/QĐ-TTg ngày 24-4-2006 phê duyệt Đề án chuyển TCT HCVN sang hoạt động theo mô hình CTM - CTC; đồng thời cùng ngày 24-4-2006 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 90/2006/QĐ-TTg thành lập CTM - TCT HCVN. Tiếp theo, năm 2009 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 2179/QĐ-TTg ngày 23-12-2009 về việc phê duyệt Đề án thí điểm thành lập Tập đoàn Công nghiệp HCVN (tổ hợp Tập đoàn) hoạt động theo hình thức CTM - CTC, và Quyết định số 2180/QĐ-TTg ngày 23-12-2009 Thành lập CTM-Tập đoàn HCVN. Năm 2010, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành quyết định chuyển

CTM - Tập đoàn HCVN sang hoạt động theo mô hình Công ty TNHH MTV do Nhà nước làm CSH và hoạt động cho đến nay.

Kể từ khi thành lập đến nay, CTM - TCT HCVN và nay là Tập đoàn HCVN đã có đóng góp lớn vào sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, góp phần đẩy nhanh tốc độ công nghiệp hóa, hiện đại hóa nền kinh tế. Đến nay, năng lực sản xuất của toàn tổ hợp Tập đoàn đạt gần 5,0 triệu tấn phân bón các loại, đáp ứng toàn bộ nhu cầu thị trường trong nước (khoảng 1,4 triệu tấn) về phân lân chế biến, 50% nhu cầu trong nước (khoảng 1,1 triệu tấn) về phân đạm u-rê, 100% nhu cầu trong nước (khoảng 0,7 triệu tấn) về phân phức DAP và khoảng 15-20% nhu cầu trong nước (khoảng 1,8-1,9 triệu tấn) về phân NPK hỗn hợp; đến năm 2018, dự kiến tổ hợp Tập đoàn cung ứng được 0,5 triệu tấn phân bón kali cho thị trường Việt Nam sau khi dự án khai thác và chế biến muối mỏ tại nước CHDCND Lào đi vào hoạt động. Bên cạnh đó, sản phẩm cao su chế biến của tổ hợp Tập đoàn cũng đã đáp ứng một phần quan trọng nhu cầu thị trường và đã xuất khẩu ra thị trường nước ngoài trong khu vực. Năng lực sản xuất lốp ô tô hiện tại của tổ hợp Tập đoàn đạt 6,5 triệu bộ các loại, chiếm khoảng 60% thị phần trong nước. Nhiều sản phẩm săm lốp ô tô, xe máy đã đạt được chất lượng tương đương với các nước trong khu vực hoặc tiêu chuẩn của các nước phát triển như Mỹ, Đức... hàng năm những loại sản phẩm này có doanh số xuất khẩu lớn sang các thị trường như Tiểu các Vương quốc Ả rập thống nhất, Lào, Campuchia, Myanmar... Để minh họa bổ sung cho năng lực sản xuất của tổ hợp Tập đoàn, sản lượng một số sản phẩm chính được trình bày tại Phụ lục 8.

Đánh giá vai trò của TCT HCVN trước đây và nay là Tập đoàn Công nghiệp HCVN, Thủ tướng Chính phủ khẳng định: *"Ngành hoá chất là một ngành có vị trí quan trọng trong sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Trong giai đoạn 2001-2005, TCT HCVN đã có nhiều cố gắng, phát huy tốt các nguồn lực để đẩy mạnh đầu tư, duy trì tốc độ tăng trưởng cao, ổn định cả về sản xuất và tiêu thụ, hoàn thành các mục tiêu kế hoạch, giữ vai trò nòng cốt trong việc đáp ứng nhu cầu phân bón cho nông nghiệp và các sản phẩm hoá chất tiêu dùng cho xã hội..."* [45]

2.1.2 Một số đặc điểm tổ chức hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Thứ nhất, phương thức hình thành: Tổ hợp Tập đoàn được hình thành theo phương thức hành chính trên cơ sở phê duyệt Đề án thành lập do TCT HCVN đề trình. Các cơ quan QLNN thực chất là đại diện CSH của tổ hợp Tập đoàn và giữ vai trò là người xem xét và phê duyệt đề án. Theo Quyết định của Thủ tướng Chính phủ [28], tổ hợp Tập đoàn được thành lập trên cơ sở sắp xếp, tổ chức lại TCT HCVN; đồng thời CTM - Tập đoàn HCVN được hình thành [27] trên cơ sở tổ chức lại Văn phòng, các Ban chức năng tham mưu và các đơn vị hạch toán phụ thuộc nằm trong cơ cấu của TCT HCVN. Sự hình thành tổ hợp Tập đoàn theo phương thức này tạo được sự tập trung vốn, giúp cho tổ hợp Tập đoàn có thể đi ngay vào hoạt động dựa trên những ngành nghề mà TCT đã hoạt động trước đó. *Vì vậy, vấn đề quan trọng là CTM cần đứng ra tổ chức, liên kết hữu cơ các DN thành viên với nhau để tạo thành một thể thống nhất, mang đặc điểm hoạt động của một TĐKT.*

Thứ hai, địa vị pháp lý: Khi chuyển đổi sang mô hình TĐKT trên cơ sở cơ cấu lại TCT HCVN, mô hình CTM - CTC [30] tiếp tục được tổ hợp Tập đoàn phát triển. Theo đó, Tập đoàn Công nghiệp HCVN với tư cách là tổ hợp không có tư cách pháp nhân mà chỉ có CTM - Tập đoàn HCVN và các công ty thành viên là có tư cách pháp nhân, bình đẳng trước pháp luật. CTM - Tập đoàn HCVN nắm cổ phần chi phối tại các công ty thành viên, giữ vai trò trụ cột và là trung tâm điều hành trong tổ hợp nhưng không phải là cơ quan QLNN với cơ chế cấp trên - cấp dưới theo mô hình TCT trước đây; CTM - Tập đoàn HCVN hoạt động theo mô hình công ty TNHH MTV do Nhà nước làm CSH [26]. *Vì vậy, CTM cần thể hiện vai trò định hướng chiến lược phát triển dài hạn của tổ hợp, việc can thiệp quá sâu vào hoạt động của các ĐVTN là không cần thiết; thay vào đó là thực hiện kiểm tra, giám sát bằng các chỉ tiêu hoạt động để duy trì mục tiêu chiến lược chung của tổ hợp Tập đoàn.*

Thứ ba, về hình thức sở hữu: Theo quy định hiện hành [8][28], Nhà nước vẫn nắm giữ 100% vốn điều lệ tại CTM. Các CTC và DN thành viên trong tổ hợp Tập đoàn có cơ cấu đa sở hữu. Trong tổ hợp Tập đoàn hiện nay, CTC là công ty do CTM nắm giữ quyền chi phối, được tổ chức dưới hình thức công ty cổ phần, công ty TNHH MTV hay TCT. Ngoài ra còn có các công ty liên kết là công ty có vốn góp dưới mức chi phối của CTM và công ty tự nguyện tham gia

liên kết dưới hình thức hợp đồng liên kết hoặc không có hợp đồng liên kết, nhưng trên cơ sở có mối quan hệ gắn bó lâu dài về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác với CTM hoặc với các DN thành viên trong tổ hợp Tập đoàn. *Vì vậy, CTM cần thiết nắm giữ mức vốn cổ phần chi phối đối với những DN trong lĩnh vực ngành nghề kinh doanh chính của mình, đồng thời đa dạng sở hữu đối với những DN còn lại, hoặc luôn có cơ chế để “thu nạp” các DN muốn liên kết, để huy động nguồn lực trong xã hội và tạo được liên kết theo kiểu vệ tinh phục vụ phát triển của tổ hợp.*

Thứ tư, quy mô: So với các TĐKT lớn trên thế giới, quy mô của tổ hợp Tập đoàn còn rất khiêm tốn; tổng tài sản của tổ hợp Tập đoàn năm 2014 là 60.749 tỷ đồng (khoảng 2,893 tỷ US\$) tương đương 0,83% so với tập đoàn Exxon Mobil (năm 2014). Tuy nhiên, so với DN trong nước, về cơ bản tổ hợp Tập đoàn có quy mô lớn về vốn, tài sản, lao động, số lượng đơn vị DN thành viên; qua đó tạo điều kiện cho khả năng tích tụ, tập trung và cạnh tranh, giữ được vị trí quan trọng trong lĩnh vực kinh doanh công nghiệp hóa chất của nền kinh tế.

Theo quy định của Nhà nước [8], vốn điều lệ của CTM hiện nay là 16.000 tỷ đồng. Đặc điểm vốn của CTM hiện nay chưa phải do sự tích tụ của các DN thành viên, mà phần lớn do sự đầu tư của Nhà nước và lợi thế độc quyền trên thị trường từ TCT trước đó chuyển sang. Mặt khác, tổ hợp Tập đoàn có lĩnh vực khai thác quặng apatít nên có vị thế độc quyền nhất định trong khai thác tài nguyên khoáng sản của quốc gia làm nguồn nguyên liệu phục vụ hoạt động SXKD chính của mình. *Vì vậy, vai trò của CTM cần tạo mối quan hệ hữu cơ giữa ĐVTV không chỉ dựa trên lợi thế độc quyền nguồn nguyên liệu (bản chất là phụ thuộc) mà phải dựa trên những yếu tố của phát triển bền vững như công nghệ, công tác TC, QL...*

Thứ năm, ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh: Theo Quyết định của Thủ tướng Chính phủ [24] về việc phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tập đoàn HCVN giai đoạn 2012-2015, CTM - Tập đoàn HCVN hoạt động theo 02 nhóm ngành, nghề kinh doanh như sau: (1) Ngành, nghề kinh doanh chính: Sản xuất, kinh doanh phân bón, thuốc bảo vệ thực vật; công nghiệp khai thác, chế biến khoáng sản làm nguyên liệu sản xuất phân bón và hóa chất; công nghiệp chế biến cao su; sản xuất và kinh doanh hóa chất cơ bản, hóa chất tiêu dùng, hóa dược; (2) Ngành, nghề liên quan đến ngành, nghề kinh doanh chính: Tư vấn thiết kế công nghiệp

hóa chất; xuất nhập khẩu vật tư, thiết bị hóa chất; đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho ngành hóa chất và kinh doanh các ngành, nghề khác được Thủ tướng Chính phủ chấp thuận.

Như vậy, đặc điểm ngành nghề của Tập đoàn là không đa ngành đa lĩnh vực và tương đối tập trung chú trọng vào các hoạt động kinh doanh sản xuất chính, cốt lõi là lĩnh vực sản xuất các sản phẩm công nghiệp hóa chất. Do đó, để phát triển, tận dụng lợi thế sản xuất trong ngành công nghiệp hóa chất cũng như tiết kiệm chi phí trong việc áp dụng khoa học kỹ thuật hay chi phí nguyên nhiên vật liệu trong sản xuất, trên cơ sở đặc điểm của từng DN thành viên. *Vì vậy, CTM cần phải tính đến việc thiết kế mối quan hệ phù hợp theo hướng hình thành thành các khối ngành hàng chủ đạo có sự tập trung, chẳng hạn như khối phân bón, khối cao su chế biến... và trong mỗi khối xem xét phân công và hợp tác thích hợp theo hướng tạo lập “chuỗi giá trị” và trên cơ sở lợi ích.*

Thứ sáu, mô hình tổ chức, mô hình quản lý: Tổ hợp Tập đoàn thực hiện liên kết bằng vốn dưới hai hình thức chủ yếu, một là giữa CTM - Tập đoàn HCVN với các ĐVTV và giữa các ĐVTV cùng cấp với nhau. Trong trường hợp quan hệ dựa trên vốn của CTM đầu tư vào ĐVTV, thì đối với CTC là công ty TNHH MTV, CTM thực hiện vai trò CSH của công ty, có toàn quyền quyết định các vấn đề kinh doanh của công ty và có quyền kiểm soát toàn bộ hoạt động của công ty. Đối với CTC, công ty liên kết là công ty cổ phần CTM giữ cổ phần chi phối, CTM chỉ có quyền hạn và trách nhiệm như một cổ đông. Quan hệ liên kết giữa các ĐVTV cùng cấp với nhau là quan hệ giữa các CTC với nhau hoặc giữa các CTC với công ty liên kết theo phương thức ký kết hợp đồng kinh tế; CTM không áp đặt mệnh lệnh hành chính để tạo lập hoặc duy trì các quan hệ này. Các công ty thành viên trong tổ hợp Tập đoàn tự điều chỉnh quan hệ với nhau thông qua thực hiện chiến lược của CTM. Tập đoàn có cấu trúc đơn giản gồm: CTM - Tập đoàn HCVN là DN cấp I do Nhà nước nắm giữ 100% vốn, giữ quyền chi phối theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ, các công ty thành viên là DN cấp II. *Vì vậy, CTM cần đẩy mạnh liên kết về thị trường, công nghệ, nhân sự... giữa các ĐVTV qua đó tăng cường sự hợp tác, giảm cạnh tranh nội bộ và giảm chi phí.*

2.2 Phân tích thực trạng phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Căn cứ quyết định về việc thí điểm thành lập tập đoàn kinh doanh của Thủ tướng Chính phủ [32], TCT HCVN đã được thành lập [31]. Tuy nhiên, đã không có sự thống nhất về tên gọi ở đây vì: *“Trong quá trình thực hiện Quyết định 91/TTg, một thực tế đã gặp phải là chúng ta chưa định hình được các loại mô hình tập đoàn kinh doanh ở Việt Nam, do đó đã có sự điều chỉnh từ chỗ xác định “thí điểm thành lập tập đoàn kinh doanh” sang xác định mềm dẻo và đúng thực chất của quá trình này hơn là “thí điểm thành lập TCT theo hướng tổ chức các Tập đoàn kinh doanh”* [19, tr. 15]. Sự điều chỉnh trên đây của Nhà nước cho thấy 02 nội dung quan trọng trong việc hình thành các TĐKTNN ở nước ta vào thời điểm đó. Thứ nhất là sự cần thiết trong việc thiết lập lộ trình và nội dung thực hiện tiến tới mô hình TĐKT, và thứ hai là quan điểm rõ ràng trong việc hình thành TĐKTNN bằng cách tái cơ cấu các DNNN đã có. Như vậy, thực chất mô hình TĐKT hay tổ hợp Tập đoàn Công nghiệp HCVN đã được hình thành từ thời điểm thành lập TCT HCVN năm 1995 nêu trên [31]. *Do đó, sự phát triển của tổ hợp Tập đoàn sẽ được phân tích từ năm 1995 cho đến nay.*

Quá trình phát triển từ năm 1995 cho đến nay, về mặt TC, QL, tổ hợp Tập đoàn đã trải qua những giai đoạn áp dụng những mô hình khác nhau, cụ thể là mô hình TCT 91 từ 1995-2005, mô hình CTM - CTC từ 2006-2008 và mô hình TĐKT từ 2009-đến nay. Tuy nhiên, giai đoạn 2006-2008 và 2009-đến nay về mặt TC, QL là tương tự nhau ở chỗ các công ty thành viên trong tổ hợp Tập đoàn đều là những DN độc lập và cùng hoạt động trong tổ hợp CTM – CTC; thực chất hai giai đoạn này chỉ khác nhau về tên gọi. *Vì vậy, để đánh giá được sự phát triển qua việc áp dụng các mô hình TC, QL khác nhau, quá trình hoạt động sẽ được chia làm 2 giai đoạn để phân tích và so sánh, cụ thể giai đoạn 1995-2005: mô hình TCT 91 và giai đoạn 2006-nay: mô hình CTM – CTC (TĐKT)*

Với tư cách vừa là người quản lý và vừa là CSH, Nhà nước ban hành các quy định về tổ chức và hoạt động đối với những DNNN do mình thành lập là hoàn toàn tự nhiên và khách quan. Tuy nhiên, như trình bày tại chương 1, về mặt lô-gíc, với bất cứ mô hình TC, QL nào, với tên gọi (được gán ghép) khác nhau ra sao mà khi đó tổ hợp dựa trên mô hình quan hệ CTM - CTC hoạt động đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô thì tổ hợp đó đã thực sự là một TĐKT; và ngược lại dù tổ hợp đó có được gọi là TĐKT hay không. *Vì vậy, đánh giá hoạt động và*

phát triển của tổ hợp Tập đoàn từ năm 1996 đến nay phải được đặt trọng tâm là hiệu quả kinh tế theo quy mô.

2.2.1 Thực trạng nội dung kinh tế

2.2.1.1 Doanh thu:

Quá trình hoạt động của tổ hợp Tập đoàn cho thấy doanh thu đạt được tương đối cao và có tốc độ tăng trưởng nhanh, thể hiện như sau:

Bảng 2.1: Doanh thu của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Năm	Doanh thu	Năm	Doanh thu
1996	3.796	2006	13.501
1997	4.547	2007	18.138
1998	5.130	2008	23.684
1999	5.455	2009	25.535
2000	6.713	2010	29.785
2001	6.699	2011	39.316
2002	7.714	2012	43.641
2003	9.087	2013	44.102
2004	11.771	2014	49.912
2005	12.895	2015	45.592

(Nguồn: Tập đoàn HCVN, tổng hợp Báo cáo SXKD hàng năm [42])

Số liệu Bảng 2.1 cho thấy trong giai đoạn 1996-2005 thì năm 2005 doanh thu của tổ hợp Tập đoàn là 12.895 tỷ đồng, gấp 3,4 lần so với năm 1996; tốc độ tăng trưởng doanh thu khá cao, đạt 240% trong cả giai đoạn, trung bình 26,6%/năm. Sang đến giai đoạn 2006-2015, năm 2015 doanh thu của tổ hợp Tập đoàn là 45.592 tỷ đồng, gấp 3,4 lần so với năm 2006; tốc độ tăng trưởng doanh thu giảm nhẹ so với giai đoạn trước, đạt 238% trong cả giai đoạn, trung bình 26,4%/năm.

So sánh giữa hai giai đoạn và trên cơ sở ngành nghề kinh doanh cho thấy, giai đoạn đầu hoạt động của tổ hợp Tập đoàn về cơ bản tập trung vào ngành nghề kinh doanh chính tức sản xuất sản phẩm vật chất; trong khi đó giai đoạn sau có sự đầu tư mở rộng sang lĩnh vực hoạt động như tài chính ngân hàng, qua đó ảnh hưởng đến doanh thu.

2.2.1.2 Lợi nhuận:

Hoạt động của tổ hợp Tập đoàn cho thấy kinh doanh có lãi, vốn nhà nước được bảo toàn và phát triển; cụ thể:

Bảng 2.2: Lợi nhuận và nộp NSNN của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

Năm	Lợi nhuận	Nộp NSNN	Năm	Lợi nhuận	Nộp NS
1996	168	162	2006	682	494
1997	164	176	2007	1.154	715
1998	175	207	2008	1.987	915
1999	221	241	2009	3.948	1.256
2000	218	294	2010	2.844	1.216
2001	215	353	2011	3.208	1.581
2002	248	369	2012	3.318	1.743
2003	246	392	2013	2.731	1.700
2004	313	396	2014	2.776	2.523
2005	337	471	2015	1.658	1.794

(Nguồn: Tập đoàn HCVN, tổng hợp Báo cáo SXKD hàng năm [42])

Giai đoạn 1996-2005, lợi nhuận của tổ hợp Tập đoàn có mức tăng trưởng ổn định, tương đối đều năm sau cao hơn năm trước; trung bình đạt 230,5 tỷ đồng/năm; tốc độ tăng lợi nhuận trung bình cả giai đoạn này đạt 101%, bình quân 11,2%/năm. Đây là mức lợi nhuận trung bình phù hợp với lĩnh vực ngành nghề và phù hợp với tình hình phát triển kinh tế chung của quốc gia trong giai đoạn này. Giai đoạn 2006-2015, lợi nhuận tăng (giảm) theo chu kỳ không ổn định, nhưng ở mức tương đối cao, trung bình đạt 2.430,6 tỷ đồng/năm. Tốc độ tăng lợi nhuận trung bình cả giai đoạn đạt 143%, bình quân đạt 17,9%/năm. Mức lợi nhuận này tương đối cao và được mang lại từ sự phát triển của một số ngành liên quan, đặc biệt là nông nghiệp.

So sánh giữa hai giai đoạn với nhau, giai đoạn 2006-2015 có mức lợi nhuận tuyệt đối cũng như tốc độ tăng trưởng cao hơn giai đoạn 1996-2005. Ngoài các yếu tố kinh tế xã hội tác động đến tình hình SXKD của tổ hợp Tập đoàn thì kết quả này, về mặt TC, QL, phản ánh mô hình CTM - CTC đã thể hiện được tính ưu việt và phát huy được sức mạnh nội tại của tổ hợp, hướng đến vấn đề hiệu quả kinh tế thực chất hơn.

2.2.1.3 Vốn và tài sản

- Về vốn CSH nhà nước: Vốn CSH nhà nước của tổ hợp Tập đoàn có tốc độ tăng trưởng cao, quy mô tăng nhanh.

Bảng 2.3: Vốn CSH nhà nước và tổng tài sản của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Năm	Vốn CSH	Tổng TS	Vốn CSH/ Tổng TS (%)	Năm	Vốn CSH	Tổng TS	Vốn CSH/ Tổng TS (%)
1996	1.228	2.989	41,1	2006	4.342	10.491	41,4
1997	1.446	3.349	43,1	2007	5.292	13.127	40,3
1998	1.510	3.501	43,1	2008	6.818	17.399	39,2
1999	1.539	3.887	39,6	2009	8.866	24.490	36,2
2000	1.638	4.958	33,0	2010	10.627	31.469	33,8
2001	1.723	5.236	32,9	2011	11.636	37.969	30,6
2002	1.786	6.038	29,6	2012	15.082	45.169	33,4
2003	2.027	6.949	29,2	2013	14.500	52.749	27,5
2004	2.156	7.650	28,2	2014	15.500	60.749	25,5
2005	2.873	8.550	33,6	2015	16.610	54.864	30,2

(Nguồn: Tập đoàn HCVN, tổng hợp Báo cáo SXKD hàng năm [42])

Số liệu Bảng 2.3, giai đoạn 1996-2005 cho thấy, năm 2005 vốn CSH nhà nước là 2.873 tỷ đồng, gấp 2,34 lần so với năm 1996; tính cả giai đoạn, tốc độ tăng trưởng vốn CSH đạt 133,95%, trung bình 14,9%/năm. Lý do tăng trưởng tương đối cao của giai đoạn này là do sự hợp nhất TCT Phân bón và TCT Hóa chất tiêu dùng để thành lập TCT HCVN. Tuy nhiên, bước sang giai đoạn 2006-2015 việc hoạt động ổn định cho thấy sự tăng trưởng ở mức tương đối cao. Năm 2015 vốn CSH nhà nước là 16.610 tỷ đồng, gấp 3,8 lần so với năm 2006; tốc độ tăng trưởng vốn CSH tăng cao, đạt 283% trong cả giai đoạn, trung bình 31,4%/năm.

- Về tổng tài sản (Tổng tài sản = Tổng vốn = Vốn CSH + vốn tự bổ sung + vốn khác + nợ phải trả): Tổng vốn của tổ hợp Tập đoàn cũng có mức tăng trưởng cao, quy mô tăng nhanh. Số liệu Bảng 2.3 cho thấy, ở giai đoạn 1996-2005 thì năm 2005 tổng tài sản là 8.550 tỷ đồng, gấp 2,9 lần so với năm 1996; tốc độ tăng trưởng tổng tài sản khá cao, đạt 186% trong cả giai đoạn, trung bình 20,7%/năm. Sang đến giai đoạn 2006-2015, năm 2015 tổng tài sản là 54.864 tỷ đồng, gấp 5,2 lần so với năm 2006; tốc độ tăng trưởng tổng tài sản khá cao, hơn hẳn so với giai đoạn trước, đạt 423% trong cả giai đoạn, trung bình 47%/năm. Lý do tăng trưởng cao của giai đoạn này xuất phát từ việc chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình CTM - CTC, cho nên việc huy động vốn của tổ hợp Tập đoàn cũng đa dạng và phong phú cả về nguồn vốn và số lượng vốn được huy động. Hơn nữa, trong giai đoạn này tiếp tục có sự chuyển biến trong mô hình TC, QL, để đáp

ứng yêu cầu chuyển đổi từ mô hình TCT sang mô hình TĐKT, tổ hợp Tập đoàn cần phải có một lượng vốn đủ lớn, vì vậy đã góp phần vào việc tăng trưởng vốn trong giai đoạn này.

- Trong cơ cấu tổng tài sản, tỷ trọng vốn nhà nước trên tổng tài sản giai đoạn 1996-2005 trung bình là 35,4%; và giai đoạn 2006-2015 có mức trung bình đạt 33,8%. Đối với cả hai giai đoạn, những năm đầu đều có mức tỷ trọng cao và giảm dần về cuối giai đoạn. Điều này cho thấy xu hướng sử dụng vốn từ các nguồn tăng dần trong quá trình hoạt động SXKD của tổ hợp Tập đoàn, đồng thời nó cũng phản ánh tính tất yếu cần thiết phải huy động vốn để triển khai kế hoạch và mục tiêu hoạt động khi bước vào năm đầu của giai đoạn kinh doanh mới mà ở đây là việc áp dụng hai mô hình TC, QL TCT 91 và CTM - CTC (hay TĐKT) tương ứng. Ngoài ra, tỷ trọng vốn CSH nhà nước/tổng vốn giai đoạn 2006-2015 thấp hơn so với giai đoạn 1996-2005 phản ánh việc huy động vốn từ các nguồn khác của giai đoạn 2006-2015 cao hơn do hệ quả từ việc áp dụng mô hình CTM - CTC mang lại.

2.2.1.4 Lao động:

Quy mô số lượng lao động của tổ hợp Tập đoàn tương đối lớn, tương đương với một số TĐKT trong cùng lĩnh vực hoặc ngành gần.

Bảng 2.4: Quy mô lao động của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015

Đơn vị tính: người

Năm	Lao động	Năm	Lao động
1996	33.052	2006	26.450
1997	34.576	2007	25.975
1998	37.000	2008	26.609
1999	32.700	2009	26.413
2000	32.660	2010	26.800
2001	33.831	2011	26.695
2002	33.963	2012	26.800
2003	33.966	2013	27.000
2004	32.675	2014	27.000
2005	28.140	2015	25.563

(Nguồn: Tập đoàn HCVN, tổng hợp Báo cáo SXKD hàng năm [42])

Giai đoạn 1996-2005, lao động của tổ hợp Tập đoàn tương đối ổn định, trung bình cả giai đoạn là 33.256 lao động, ngoại trừ năm 1998 có số lượng cao vượt trội là 37.000 lao động và năm 2005 có số lượng thấp đáng kể là 28.140 lao động. Giai đoạn 2006-2015, lao động của tổ hợp Tập đoàn cũng tương đối ổn

định, không có nhiều biến động lớn; trung bình cả giai đoạn là 26.531 lao động và thấp hơn giai đoạn trước, phản ánh đúng xu hướng việc áp dụng, đưa công nghệ mới vào sản xuất của các nhà máy mới áp dụng trong giai đoạn này (Công ty TNHH MTV DAP-VINACHEM, Công ty CP DAP-VINACHEM số 2, Công ty TNHH MTV Phân đạm và Hóa chất Hà Bắc (mở rộng), Công ty TNHH MTV Đạm Ninh Bình, dự án mở rộng Nhà máy Supe Phốt phát và Hóa chất Lâm Thao) và chính sách cổ phần hóa dẫn đến giảm lao động.

Tóm lại, giai đoạn 2006-2015 so với giai đoạn 1996-2005 cho thấy tổ hợp Tập đoàn đều có tốc độ tăng trưởng cao trên nhiều mặt như doanh thu, tổng tài sản, vốn CSH... nhưng lao động tăng không đáng kể. Điều này thể hiện chất lượng phát triển trong giai đoạn sau đã được nâng cao hơn nhờ vào việc chuyển đổi sang mô hình CTM – CTC.

2.2.2 Thực trạng nội dung xã hội

Về nghĩa vụ, Bảng 2.2 cho thấy trong cả hai giai đoạn 1996-2005 và 2006-2015 việc nộp NSNN nhìn chung năm sau cao hơn năm trước. Không dừng ở phạm vi nghĩa vụ, các hoạt động phong trào đóng góp cho xã hội cũng được đẩy mạnh và thực hiện liên tục trong nhiều năm qua. Một số hoạt động điển hình trong những năm gần đây như:

- Thực hiện Nghị quyết số 30a/2008/NQ-CP ngày 27-12-2008 của Chính phủ về việc hỗ trợ giảm nghèo nhanh và bền vững đối với 61 huyện nghèo. Trong năm 2015, CTM – Tập đoàn HCVN đã hỗ trợ 02 huyện nghèo với số tiền là 10 tỷ đồng, trong đó hỗ trợ huyện Tân Sơn, tỉnh Phú Thọ 5,4 tỷ đồng xây nhà lớp học xã Kiệt Sơn và hoàn thành công trình mầm non xã Xuân Đài; hỗ trợ huyện Sơn Động, tỉnh Bắc Giang 4,6 tỷ đồng xây trường học tại thị trấn Thanh Sơn, huyện Sơn Động.

- Công tác an sinh xã hội: CTM và các ĐVTV và công đoàn các cấp trong tổ hợp Tập đoàn tiếp tục đẩy mạnh các hoạt động từ thiện như: phối hợp với một số cơ quan tổ chức khám bệnh, phát thuốc, tặng quà, tặng sách, phổ biến pháp luật miễn phí cho nhân dân các vùng khó khăn, xây dựng nhà mái ấm hóa chất, thăm hỏi công nhân nghèo, ốm đau dài ngày, hỗ trợ công nhân khó khăn xây dựng nhà tình nghĩa, với tổng số tiền trong năm 2015 là gần 30 tỉ đồng.

- Hoạt động từ thiện: Dưới sự chỉ đạo của CTM, các ĐVTV đã thực hiện được nhiều chương trình từ thiện có ý nghĩa như: Xây dựng nhà tình thương,

tình nghĩa, phát thuốc, tặng quà... Dịp tết nguyên đán 2015, CTM và Công đoàn Công nghiệp HCVN đã tổ chức nhiều hoạt động thăm hỏi công nhân nghèo, công nhân bị tai nạn lao động, mắc bệnh nghề, con khuyết tật của công nhân, các gia đình có người bị nhiễm chất độc màu da cam... với số tiền hơn 1 tỉ đồng. Nhân dịp kỷ niệm kỷ niệm 68 năm ngày thương binh liệt sĩ (27-7-2015), CTM và Công đoàn đã đến thăm và tặng quà cho các đồng chí thương, bệnh binh tại Trung tâm Điều dưỡng Thương binh Duy Tiên (Hà Nam) và Trung tâm Điều dưỡng Thương binh Thuận Thành (Bắc Ninh) với giá trị là 50 triệu đồng. Trong dịp này, CTM cũng tặng quà cho các đồng chí là thương binh đang công tác tại các ĐVTV trong tổ hợp Tập đoàn với giá trị 500.000 đồng/người. Trước những thiệt hại nặng nề của trận lũ quét tại tỉnh Quảng Ninh trong năm 2014, CTM và Công đoàn đã thăm hỏi, hỗ trợ nhân dân và người lao động ngành Than và một số địa phương số tiền là 130 triệu đồng.

Ngoài ra, rất nhiều các hoạt động thanh niên cũng được đẩy mạnh như:

Phong trào *“Thi đua đăng ký đảm nhận, thực hiện công trình, phần việc thanh niên”*, phong trào *“Sáng tạo trẻ”* được các cơ sở đoàn trong toàn tổ hợp Tập đoàn hưởng ứng thực hiện. Hoạt động *“Đền ơn đáp nghĩa”*, *“Uống nước nhớ nguồn”* nhân dịp 27-7; các hoạt động chăm sóc giáo dục trẻ em như tổ chức tặng quà các em là con cán bộ nhân viên nhân ngày 1-6; tổ chức *“Đêm hội trăng rằm”*; phối hợp với Công đoàn Công nghiệp HCVN tổ chức chương trình hiến máu tình nguyện *“Giọt hồng Vinachem”* hiến tặng được 150 đơn vị máu. Nhân dịp Ngày thành lập Đoàn thanh niên 26-3-2015 và dịp chào mừng kỷ niệm 70 năm Cách mạng tháng Tám và Quốc khánh 2-9, Đoàn Thanh niên CTM đã tổ chức tọa đàm *“Tôi yêu Tổ quốc tôi”* và trao danh sách 109 đoàn viên ưu tú giới thiệu cho Đảng đào tạo bồi dưỡng kết nạp và đã có 50 đoàn viên ưu tú được đứng vào Đảng Cộng sản Việt Nam...

2.2.3 Thực trạng nội dung môi trường

Ngành Công nghiệp Hóa chất có ảnh hưởng trực tiếp với môi trường, môi sinh. Vì vậy, ngoài việc bắt buộc tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn ngành và pháp luật liên quan; dưới sự chỉ đạo của CTM, trong nhiều năm liên tục các ĐVTV của tổ hợp Tập đoàn luôn có ý thức phòng ngừa và liên tục cải tiến bằng nhiều biện pháp như cập nhật kiến thức, diễn tập phòng chống sự cố hóa chất...

Trong năm 2015 gần đây, các ĐVTV trong tổ hợp Tập đoàn hoạt động ổn định, không có sự cố môi trường, sự cố hóa chất xảy ra. Cũng trong năm này, Bộ Tài nguyên và Môi trường đã tiến hành thanh tra công tác bảo vệ môi trường tại cơ quan CTM và các ĐVTV; đã đánh giá cao các đơn vị tích cực triển khai các công việc liên quan để đáp ứng các yêu cầu về khí thải, chất thải lỏng. Năm 2015, Bộ Công Thương đã tiến hành thanh tra, kiểm tra việc chấp hành pháp luật về hóa chất tại một số ĐVTV của tổ hợp Tập đoàn. Bộ Công Thương cũng đánh giá cao các đơn vị trong việc chấp hành các quy định pháp luật về hóa chất; đồng thời cũng chỉ rõ một số hạn chế cần khắc phục như cần tổ chức huấn luyện an toàn hóa chất theo quy định, xây dựng phiếu an toàn hóa chất theo mẫu quy định, nghiêm chỉnh thực hiện đúng các quy định thường niên về Kế hoạch và Biện pháp phòng ngừa, ứng phó sự cố hóa chất... để đảm bảo cho hoạt động SXKD của các đơn vị nói riêng và toàn ngành nói chung được ổn định và bền vững, thực hiện tốt các nhiệm vụ kinh tế Nhà nước giao.

2.3 Phân tích thực trạng các yếu tố tác động đến phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

2.3.1 Thực trạng quản lý nhà nước

Cùng với tiến trình cải cách DNNN kể từ năm 1986, đặc biệt kể từ thời điểm bước ngoặt ra đời Quyết định 91/TTg ngày 07-3-1994 cho đến nay, QLNN đối với các TĐKTNN đã có nhiều đổi mới theo hướng hội nhập kinh tế, thúc đẩy cạnh tranh trong nền KTTT. Khung pháp lý cho hoạt động của các TĐKTNN và TCTNN về cơ bản đã đầy đủ và toàn diện, điển hình như: Luật DN 2014 được Quốc Hội thông qua ngày 26-11-2014 và có hiệu lực từ ngày 01-7-2015; Luật Quản lý, Sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại DN do Quốc Hội thông qua ngày 26-11-2014 và có hiệu lực từ ngày 01-7-2015; Nghị định số 69/2014/NĐ-CP do Chính Phủ ban hành ngày 15-7-2014 về TĐKTNN và TCTNN; Nghị định số 91/2015/NĐ-CP ngày 13-10-2015 về đầu tư vốn nhà nước vào DN và quản lý, sử dụng vốn, tài sản tại DN; Nghị định số 97/2015/NĐ-CP ngày 19-10-2015 về quản lý người giữ chức danh, chức vụ tại DN là công ty TNHH MTV mà Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ... Nhìn chung, hoạt động QLNN đã có nhiều đổi mới và có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động của các TĐKTNN và TCTNN, trong đó có Tập đoàn HCVN. Một số nội dung nổi bật phải được kể đến như sau:

- Đã xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của đất nước cũng như từng ngành trong dài hạn, đặc biệt là hàng năm. Qua đó làm cơ sở định hướng cho các TĐKTNN nói chung và Tập đoàn HCVN nói riêng xây dựng chiến lược phát triển dài hạn và ngắn hạn, từng bước nâng cao sức cạnh tranh trong nền KTTT.

- Đã hình thành hệ thống văn bản pháp luật tạo lập môi trường pháp lý cho các TĐKTNN và TCTNN hoạt động. Như đã đề cập, các văn bản liên quan đến tổ chức và hoạt động của TĐKTNN đã khá đầy đủ và toàn diện, đến năm 2015 số lượng văn bản đã ban hành không dưới con số 50, và hàng năm tiếp tục được hoàn thiện đáp ứng với tình hình thực tế.

- Tạo lập và mở rộng tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các TĐKTNN và TCTNN hoạt động, đặc biệt là hoạt động tài chính. Với xu hướng này, các TĐKTNN và TCTNN đã có điều kiện để có thể chủ động trong việc điều hòa nguồn lực một cách hợp lý trong nội bộ; qua đó nâng cao khả năng cạnh tranh của các thành viên qua việc nắm bắt cơ hội thị trường và mở rộng sản xuất.

- Các cơ quan QLNN đã có sự phối hợp đồng bộ hơn, trách nhiệm hơn trong việc thực hiện chức năng quản lý đối với các TĐKTNN và TCTNN, qua đó giúp cho các TĐKTNN và TCTNN hoạt động thuận lợi, có cơ sở và điều kiện để phát triển nhanh.

Mặc dù vậy, sự quản lý của nhà nước vẫn còn những tồn tại ảnh hưởng không nhỏ đến sự phát triển của các TĐKTNN và TCTNN trong đó có Tập đoàn HCVN, cụ thể:

- Cơ chế hình thành và phát triển các TĐKTNN vẫn mang bóng dáng của cơ chế kế hoạch hóa tập trung. Việc lựa chọn phương thức hành chính để thành lập các TĐKTNN về nguyên tắc không có gì sai, thậm chí được coi là tích cực với mục tiêu bắt kịp với trình độ và sự phát triển chung của các TĐKT trên thế giới (theo quan điểm của luận án này). Nhưng vấn đề là sau khi được hình thành thì Nhà nước cần có cơ chế chính sách khuyến khích tạo điều kiện cho các DN thành viên trong tập đoàn tiếp tục phát triển mối quan hệ liên kết với nhau trên cơ sở phân công và chuyên môn hóa để tạo thành một thể thống nhất hữu cơ. Tuy nhiên thực tế cho thấy, sau khi các TĐKTNN được thành lập, các DN thành viên trong tập đoàn không có được sự tự chủ đúng nghĩa, do đó trong hoạt động

không có nhiều biểu hiện kết nối. Khuynh hướng hoạt động của TĐKTNN ở Việt Nam là tiếp tục trông chờ vào các quyết định hành chính của cấp trên, vì vậy TĐKTNN không tạo nên sự khác biệt về chất so với DN đơn lẻ.

- Quan hệ CSH nhà nước với TĐKTNN chưa thực sự rõ ràng. Sự tách bạch giữa quyền QLNN với quyền là CSH còn lúng túng và gây không ít khó khăn cho hoạt động của các TĐKTNN khi có những vấn đề phát sinh; ví dụ như TĐKTNN hoạt động bị thua lỗ sẽ được hạch toán ra sao khi tập đoàn có tham gia và thực hiện yêu cầu của nhà nước đối với các hoạt động xã hội công ích, thậm chí TĐKTNN được sử dụng làm công cụ điều tiết kinh tế (theo quan điểm trong luận án này, khi TĐKTNN chưa đủ mạnh, chưa đủ sức “chi phối” trên thị trường thì việc sử dụng TĐKTNN làm công cụ điều tiết sẽ dễ dẫn đến lãng phí nguồn lực của xã hội và gây rối loạn thị trường).

- Ngoài ra, sự tồn tại trong QLNN cũng còn ở những khía cạnh khác như việc sử dụng các công cụ kế hoạch hóa, quy hoạch, chính sách đầu tư, chính sách tài khóa, chính sách tiền tệ, tín dụng... nhìn chung, những chính sách này còn thiếu căn cứ thị trường và cơ sở dự báo tin cậy. Đặc biệt, liên quan đến cơ chế hoạt động của TĐKTNN về cơ bản vẫn còn nhiều bất cập, ví dụ như cơ chế giám sát, trách nhiệm giải trình đối với TĐKTNN còn yếu, quyền tự chủ về tài chính của CTM còn chưa được phát huy đầy đủ, cơ chế cử người đại diện vào các vị trí lãnh đạo cấp cao của TĐKTNN còn chưa rõ ràng và minh bạch... Những tồn tại trên đây vẫn tiếp tục có ảnh hưởng không nhỏ đến sự phát triển của các TĐKTNN và TCTNN. Trong chừng mực nhất định, những hạn chế này vẫn tiếp tục tồn tại, là những trở ngại của nền kinh tế, nếu Nhà nước không có quyết tâm đổi mới.

2.3.2 Thực trạng mô hình phát triển

Việt Nam là quốc gia đang phát triển, vì vậy trong giai đoạn đầu tiến hành công nghiệp hóa mô hình phát triển theo chiều rộng thường được lựa chọn. Do đó, thông qua sự hoạch định phát triển kinh tế - xã hội ở tầm vĩ mô, mô hình phát triển theo chiều rộng có tác động toàn diện tới hoạt động của nền kinh tế, trong đó có các TĐKTNN và TCTNN. Sự phát triển của tổ hợp Tập đoàn Công nghiệp HCVN không nằm ngoài xu hướng trên, tức phát triển dựa nhiều vào yếu tố tài

nguyên thiên nhiên, tăng vốn đầu tư thông qua hình thức thành lập mới các công ty thành viên hoặc mở rộng của các ĐVTV sẵn có, nhưng cơ bản vẫn dựa trên nền tảng trình độ công nghệ sản xuất cũ. Thực tế cho thấy, doanh thu tăng trưởng của tổ hợp Tập đoàn chủ yếu phụ thuộc vào số lượng sản phẩm sản xuất (kết quả của việc mở rộng và thành lập mới ĐVTV) mà không phải là dựa vào sự gia tăng giá trị trên một đơn vị sản phẩm. Vì vậy, tốc độ tăng trưởng của tổ hợp Tập đoàn kém tính bền vững, kết quả phân tích thực trạng về tốc độ tăng trưởng ở mục 2.2.1 phản ánh thực tế này, đặc biệt là giai đoạn 2006-2015.

2.3.3 Thực trạng mô hình tổ chức và mô hình quản lý

2.3.3.1 Mô hình tổ chức và mô hình quản lý của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam giai đoạn 1996-2005

(1) Mô hình tổ chức

a) *Liên kết*: Giai đoạn 1995-2005 hoạt động theo mô hình TCT 91, các ĐVTV của TCT HCVN hầu như không có mối quan hệ liên kết nổi bật nào trong hoạt động, ngoại trừ đều nằm trong cùng ngành kỹ thuật do được hợp nhất từ TCT Phân bón và Hóa chất cơ bản và TCT Hóa chất công nghiệp và Hóa chất tiêu dùng trước đó. Các ĐVTV TCT HCVN hoạt động theo phương thức: Bộ chủ quản (Bộ Công nghiệp) giao chỉ tiêu kế hoạch hàng năm cho TCT HCVN, và TCT HCVN giao cho các ĐVTV hoàn thành. Nhà nước đầu tư vốn cho các ĐVTV mà không phải do TCT HCVN đầu tư.

b) *Cấu trúc tổ chức*: Qua sơ đồ cấu trúc tổ chức (Phụ lục 6) cho thấy, cấu trúc tổ chức của Tập đoàn theo kiểu tập trung (cấu trúc chức năng) và được thiết kế cho TCT 91 nói chung và TCT HCVN nói riêng. Cấu trúc này không tạo ra sự tương thích giữa bộ máy điều hành với hoạt động kinh doanh ở nhiều DN thành viên vì nó chỉ phù hợp với những DN ở những ngành nghề có quy mô không lớn. Với các DNNN có quy mô lớn như các TCT 91 thì việc điều hành là khó có thể đạt hiệu quả cao. Đây là cấu trúc điển hình của các TCT 91 trong giai đoạn 1994-2005 và điều này thực sự đã gây ra cản trở cho hoạt động của các TCT và thực tế nó cũng đã bộc lộ những yếu kém làm giảm tính chủ động và hiệu quả kinh doanh của TCT.

(2) Mô hình quản lý

TCT HCVN là DNNN trực thuộc Bộ Công nghiệp (nay là Bộ Công Thương), thực hiện hạch toán tổng hợp, bao gồm các đơn vị hạch toán độc lập, hạch toán phụ thuộc và các đơn vị sự nghiệp. TCT HCVN hoạt động theo Luật DNNN, Điều lệ mẫu về TCT và Quy chế hoạt động của TCT. Tại cơ quan TCT, bộ máy quản lý gồm có HĐQT, Ban Tổng GD, Ban Kiểm soát, các phòng ban chức năng trực thuộc văn phòng TCT. Chịu sự quản lý của TCT là các công ty thành viên. Ưu điểm nổi bật của cơ chế quản lý giai đoạn này là tính thống nhất trong chỉ đạo, điều hành của cơ quan đầu não đối với các ĐVTV, đặc biệt về khả năng điều phối sản xuất. Về mặt lý thuyết, bộ máy lãnh đạo của TCT có thể tập trung năng lực để thực hiện các chiến lược, một nhiệm vụ hoặc một công việc nhất định với khả năng huy động và tập trung nguồn lực cao, tính thống nhất trong toàn TCT khá tốt. Có lẽ đây là một đặc điểm mà các TCT 91 được coi như là một loại công cụ để Chính phủ điều hành nền kinh tế trong giai đoạn vừa qua. Bên cạnh những ưu điểm, cơ chế quản lý theo mô hình TCT 91 trong giai đoạn này cũng bộc lộ nhiều hạn chế. Qua kết quả khảo sát cho thấy hầu hết các ý kiến đều có khuynh hướng cho rằng sự can thiệp sâu thiếu căn cứ của TCT đối với hoạt động của các ĐVTV, làm mất đi tính chủ động và thiếu thích ứng của các ĐVTV trong môi trường kinh doanh liên tục thay đổi, dẫn đến hiệu quả SXKD kém. Một câu nói bình luận đại diện cho cơ chế quản lý của giai đoạn này là *“Cơ chế cấp trên – cấp dưới đã biến chúng tôi trở thành một cỗ máy...”*. Những hạn chế của cơ chế quản lý thể hiện qua một số nội dung sau đây:

Một là, không thực sự ràng buộc về trách nhiệm và quyền lợi. Mối quan hệ giữa TCT và các ĐVTV chủ yếu là quan hệ hành chính. Quan hệ về tài chính, kinh tế, SXKD là lỏng lẻo và hầu như không có, cho nên dễ dẫn đến việc tập trung tài chính ở TCT làm lãng phí nguồn lực. Trong khi đó việc sử dụng các công cụ phát triển thị trường hay xây dựng thương hiệu lại chưa thực sự mạnh. Hạn chế này xuất phát từ việc hình thành mô hình TCT chỉ trên cơ sở “gom” các công ty cùng ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh lại với nhau mà chưa có sự ràng buộc và liên kết về trách nhiệm, nghĩa vụ.

Hai là, không rõ ràng, minh bạch về quan hệ sở hữu. Nhà nước là đại diện CSH đối với TCT HCVN, tuy nhiên, việc thực hiện quyền sở hữu này thực tế

gặp nhiều trở ngại. Theo quy định, Bộ Công Thương là cơ quan chủ quản của TCT HCVN, nhưng có nhiều cơ quan liên quan cũng có trách nhiệm nhất định đến vấn đề sở hữu. Hơn nữa, trách nhiệm và quyền hạn của Bộ Công Thương đối với TCT cũng chưa rõ ràng, thiếu cơ chế phân định mang tính pháp lý, quy định quyền và trách nhiệm của TCT. Ngoài ra, về phía quản lý của Nhà nước, TCT HCVN chịu sự giám sát của nhiều cơ quan liên quan ngoài Bộ Công Thương nhưng lại không có một đầu mối chịu trách nhiệm cuối cùng khi TCT hoạt động không hiệu quả. Sau khi hình thành, về mặt tổ chức các TCTNN đều có sự ổn định trong một thời gian, về hình thức sở hữu về cơ bản vẫn giữ nguyên. Mặc dù các cơ quan Nhà nước có chủ trương thu hút các DN ngoài quốc doanh vào TCT, nhưng trên thực tế không có một đơn vị nào thuộc sở hữu ngoài quốc doanh được “thu nạp” vào TCT.

Ba là, hạn chế về khía cạnh tài chính. Theo đó, các DN thành viên của TCT là những DN được thành lập trước khi thành lập TCT. Do đó, TCT gặp khó khăn khi thành lập không có quyền chủ động điều tiết vốn giữa các ĐVTV mà phải có sự hiệp thương trước đó. Cơ chế giao vốn mang tính hình thức đã gây khó khăn không nhỏ cho TCT trong các quyết định chung liên quan đến tài chính như điều chuyển vốn, đầu tư mới, rút vốn đầu tư, khó hỗ trợ tài chính giữa đơn vị mạnh và yếu. Điều này dẫn đến trách nhiệm bảo toàn vốn và phát triển vốn không được làm rõ.

Bốn là, hạn chế về liên kết, chuyên môn hóa và hợp tác SXKD giữa các ĐVTV. Các ĐVTV hạch toán độc lập thuộc TCT HCVN, về bản chất, là những đơn vị hoạt động độc lập, tiến hành các hoạt động kinh doanh tương đối tổng hợp, theo hình thức khép kín từ đầu vào cho đến đầu ra. Thực tế cho thấy trong TCT chưa có sự phân nhóm và thiết lập được quan hệ theo kiểu liên kết ngang, hay liên kết dọc giữa các DN có cùng chức năng hoặc sản phẩm để hình thành các chuỗi liên kết giữa các DN sản xuất với nhau, hoặc giữa các DN sản xuất với DN thương mại... tạo nên lợi thế cạnh tranh trong nền KTTT tương tự như các hình thức TĐKT trong thời kỳ đầu như Cartel, Syndicate, Trust... Ngoài ra, TCT còn thiếu một sự điều tiết và phối hợp về mặt chiến lược, nên ảnh hưởng tới sức cạnh tranh và xảy ra tình trạng manh mún và liên tục cạnh tranh lẫn nhau. Bên cạnh đó, việc quản trị công ty dựa trên quan điểm tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa; công tác kế hoạch dựa vào cơ chế Nhà nước giao cho TCT, TCT

giao kế hoạch cho các ĐVTV, các ĐVTV có nhiệm vụ thực hiện và hoàn thành kế hoạch; mô hình quản lý theo kiểu truyền thống này đem lại hiệu quả thấp.

2.3.3.2 Mô hình tổ chức và mô hình quản lý của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam giai đoạn 2006-2015

(1) Mô hình tổ chức

a) *Liên kết*: Giai đoạn từ năm 2006 cho đến nay Tập đoàn HCVN hoạt động theo mô hình CTM – CTC. Nhìn chung nội bộ tổ hợp Tập đoàn có sự liên kết theo hướng chặt chẽ hơn trên cơ sở liên kết vốn. Theo đó Nhà nước đầu tư vốn cho CTM – Tập đoàn HCVN, CTM tiếp tục đầu tư vốn cho các CTC hoặc cho các công ty cổ phần thành viên cùng cấp và các cấp tiếp theo. Trên cơ sở đầu tư vốn, CTM đã xây dựng quy chế mua bán nội bộ, quy chế nhãn hiệu tập thể..., thông qua đó có sự điều hòa nhất định trong kế hoạch sản xuất chung của cả tổ hợp Tập đoàn. Tuy nhiên, nhìn chung liên kết hoạt động của tổ hợp Tập đoàn còn nhiều hạn chế, các ĐVTV của tổ hợp Tập đoàn vẫn hoạt động theo khuynh hướng độc lập và đơn lẻ... sự hạn chế này được thể hiện rõ hơn ở mô hình tổ chức và mô hình quản lý như sau.

b) *Cấu trúc tổ chức*: Giai đoạn 2006-2015 được thiết kế theo mô hình CTM - CTC, cấu trúc sở hữu đã có sự thay đổi, theo đó trong số các ĐVTV hạch toán độc lập đã được cổ phần hóa có sự tham gia của thành phần kinh tế ngoài quốc doanh. Về cấu trúc tổ chức (Phụ lục 7) không có sự thay đổi so với giai đoạn 1996-2005, duy chỉ có số lượng các ĐVTV giữa hai giai đoạn là khác nhau (so sánh tại thời điểm thành lập) và thành lập thêm một số ban chức năng tại CTM. Ngoài ra, giai đoạn 2006-2015 có thêm một số điểm mốc đánh dấu việc hình thành tổ hợp Tập đoàn công nghiệp HCVN [28] và thành lập CTM – Tập đoàn HCVN [27] vào năm 2009. Tuy nhiên, về bản chất, đây chỉ là sự đặt lại tên như đã luận giải.

(2) Mô hình quản lý

Giai đoạn từ năm 2006 đến nay, tổ hợp Tập đoàn hoạt động theo mô hình CTM – CTC. Trong đó, CTM - Tập đoàn HCVN là đơn vị quản lý, điều hành; các ĐVTV là các DN trực tiếp SXKD và chịu sự quản lý của CTM về mặt tổ chức và nhân sự. Bộ máy quản lý của CTM hiện nay gồm có HĐQT, Ban Tổng GD, Kế toán trưởng, Bộ máy giúp việc và Ban Kiểm soát nội bộ. Ngoài ra còn có Kiểm soát viên tham gia trực tiếp vào quá trình quản lý và điều hành của

CTM. Kiểm soát viên được CSH Nhà nước bổ nhiệm, làm việc theo chế độ chuyên trách, trong đó 02 người được Bộ Công Thương bổ nhiệm (trong đó có 01 người phụ trách chung) và 01 người được Bộ Tài chính bổ nhiệm.

Chuyển đổi TCT HCVN sang mô hình TĐKT trên cơ sở tiếp tục duy trì mô hình CTM - CTC nhằm mục tiêu trở thành Tập đoàn đa sở hữu, có vai trò nòng cốt trong ngành công nghiệp hóa chất tại Việt Nam. CTM - Tập đoàn HCVN có tư cách pháp nhân được hình thành trên cơ sở TCT HCVN trước đó. CTM thực hiện các chức năng vừa đầu tư vốn, vừa thực hiện kinh doanh. Việc chuyển đổi sang mô hình TĐKT đã khắc phục được những nhược điểm của mô hình TCT 91 như sau:

Một là, quan hệ giữa CTM với các ĐVTV đã được cải thiện. Khác với mô hình TCT 91, mô hình TĐKT hình thành bởi quan hệ sở hữu giữa CTM và các CTC - đây là quan hệ CSH đầu tư. Các CTC hoạt động SXKD với mức vốn đầu tư khác nhau của CTM. Giữa CTC và CTM đã hình thành ràng buộc về trách nhiệm và quyền lợi.

Hai là, vai trò của các đối tượng khác trong hoạt động của tổ hợp Tập đoàn đã được xác định. Theo đó, Chính phủ là đại diện CSH, Bộ Công Thương là cơ quan được Đại diện CSH ủy quyền trên một số lĩnh vực và là cơ quan QLNN về phát triển và an toàn của ngành. Các Bộ khác là cơ quan QLNN về một số lĩnh vực liên quan. HĐTV của CTM là đại diện trực tiếp của CSH đối với tổ hợp Tập đoàn. Điều này đã khắc phục được sự không rõ ràng, minh bạch về quan hệ sở hữu của mô hình TCT 91.

Ba là, nhược điểm của TCT không thể làm đại diện CSH thực sự đã được khắc phục bằng cách Nhà nước chỉ đầu tư vốn cho CTM mà không đầu tư trực tiếp vào các CTC. Thay vào đó, CTM sẽ đầu tư vốn vào các CTC, và việc tăng, giảm vốn, đầu tư vốn sẽ do CTM quyết định. Như vậy, mối quan hệ tài chính giữa CTM với các CTC là mối quan hệ đầu tư tài chính. CTM tập trung được lợi nhuận từ chia cổ tức và có thể dùng nguồn vốn này tập trung đầu tư vào các sản phẩm mũi nhọn theo chiến lược của CTM. Đổi mới này quy trách nhiệm và quản lý về một mối là CTM, qua đó tạo được sự thống nhất trong tổ hợp.

Bốn là, mô hình TĐKT đã tạo điều kiện nhất định cho các CTC thực hiện tự chủ trong việc xây dựng kế hoạch theo nhu cầu thị trường. Các CTC nghiên cứu nhu cầu thị trường và thực hiện sản xuất theo nhu cầu thị trường trong mỗi

liên hệ sản xuất với các đơn vị khác trong tổ hợp Tập đoàn. Đây là một đặc trưng cơ bản của cơ chế thị trường, các DN chủ động trong hoạt động SXKD, CTM chỉ tạo điều kiện và định hướng trong các hoạt động.

Bảng 2.5: So sánh cơ chế quản lý giai đoạn 1996-2005 và 2006-2015

	Giai đoạn 1996-2005	Giai đoạn 2006-nay
Kiểu mô hình	- TCT 91	- CTM - CTC
Vốn	- Nhà nước 100%. - Nhà nước đầu tư cho các công ty thành viên, TCT không làm đại diện CSH.	- Có sự tham gia của các thành phần kinh tế ngoài quốc doanh. - Nhà nước đầu tư vốn cho CTM, CTM chủ động đầu tư vào các CTC
Quan hệ sở hữu	- Chưa minh bạch rõ ràng	- Rõ ràng minh bạch do HĐTV CTM là đại diện CSH
Hoạt động quản trị	- Truyền thống, hoàn thành kế hoạch trên cơ sở được giao	- Chủ động xây dựng kế hoạch và đáp ứng nhu cầu thị trường, tối đa hóa lợi nhuận
Quan hệ CTM với ĐVTV	- Quan hệ kiểu hành chính	- Quan hệ CSH đầu tư

(Nguồn: Nghiên cứu sinh xây dựng)

Tuy nhiên, việc hình thành tổ hợp Tập đoàn trên cơ sở chuyển đổi từ TCT 91 nên chưa có cơ chế, chính sách và mô hình cụ thể. Vì vậy hoạt động của CTM vẫn có tính độc quyền, chưa thực sự phù hợp với cơ chế cạnh tranh trong nền KTTT. Đồng thời, việc đa dạng hóa nhiều lĩnh vực đã làm giảm năng lực và sự tập trung nguồn lực vào lĩnh vực chính. Mặc dù các công ty thành viên trong tổ hợp Tập đoàn đã chuyển đổi sang mô hình công ty cổ phần, công ty TNHH MTV nhưng vẫn còn tình trạng ỷ lại vào sự điều hành của CTM. Tư duy quản lý của CTM đối với CTC vẫn còn tương tự như mô hình TCT 91 trước đây. Qua khảo sát, kết quả cho thấy ý kiến đánh giá tương đồng và phù hợp với kết luận đánh giá rút ra từ việc phân tích số liệu ở mục 2.2.1. Câu nói bình luận nổi bật đánh giá điển hình về cơ chế giai đoạn này là: “Tập đoàn có gì khác khi mà vẫn với cơ cấu và cách thức điều hành ấy?”. Cơ cấu và cách thức điều hành

ấy là gì, còn tồn tại ra sao sẽ được xem xét cụ thể qua những mặt được và chưa được như sau:

Một là, vấn đề sở hữu chưa được giải quyết triệt để. Các quy định pháp lý liên quan xác định CSH phần vốn nhà nước tại tổ hợp Tập đoàn theo phương thức Nhà nước ủy quyền cho Bộ chủ quản, Bộ cử đại diện của mình vào các vị trí khác nhau trong HĐQT. Xét về chủ thể sở hữu, vấn đề này đã được giải quyết. Nhưng trên thực tế, cơ chế để giám sát chưa thực sự đủ mạnh. Điều 50 của Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn HCVN [9, tr. 40] quy định Chủ tịch, thành viên HĐQT bị miễn nhiệm và được thay thế trong những trường hợp sau: *“Khi Tập đoàn HCVN không hoàn thành các nhiệm vụ hoặc chỉ tiêu do CSH giao mà không giải thích được nguyên nhân khách quan và được CSH chấp nhận”*; thực tế đây là quy định rất không chặt chẽ. Hoạt động trong điều kiện bình thường, không có những biến cố lớn về chính trị - xã hội mà không đạt được hiệu quả, để DN thua lỗ mà còn được “giải thích” thì rất khó thuyết phục. Về nguyên tắc, CSH có quyền quyết định cuối cùng tiếp tục duy trì hay bãi miễn “Người đại diện” nhưng vì là DNNN thuộc sở hữu toàn dân, cho nên Chính phủ trong chừng mực nào đó cũng là “Người đại diện”. Những “Người đại diện” trên đây, với bản chất không phải là người bỏ vốn của mình ra đầu tư, có thể giải thích được hoặc không giải thích được về các nguyên nhân khách quan tác động đến, nhưng trong khi DN vẫn thua lỗ thì thực tế này chính là nguyên nhân cản trở sự phát triển của DNNN.

Hai là, quan hệ nội bộ và quản trị của tập đoàn vẫn tồn tại nhiều bất cập. Quy chế nội bộ và Điều lệ về tổ chức và hoạt động đã được xây dựng và cập nhật, tuy nhiên, trên thực tế vai trò của CTM - Tập đoàn HCVN vẫn còn hạn chế, cơ chế quản lý điều hành vẫn mang nặng tính chất hành chính, đối với cấp trên thì nặng về báo cáo, giải thích, đối với cấp dưới thì nặng về áp đặt, thiếu cơ sở khoa học và thực tiễn hoạt động kinh doanh, tư tưởng “duy ý chí” thể hiện rõ trong hoạt động của tổ hợp Tập đoàn.

Ngoài ra, hoạt động của TĐKT về nguyên tắc là rất phức tạp đối với cả quan hệ nội bộ lẫn quan hệ với bên ngoài; vì vậy trong công tác quản trị, TĐKT thường ban hành chính sách thương mại nội bộ và được phản ánh trong Báo cáo

tài chính hợp nhất. Tuy nhiên, chính sách thương mại nội bộ của tổ hợp Tập đoàn về thực chất là chưa được xây dựng bài bản. Điều này nói lên tính liên kết của các ĐVTV còn nhiều hạn chế và vai trò của CTM trong việc giải quyết cơ cấu, chuyên môn hóa và hợp tác để tạo nên liên kết trong tổ hợp tập đoàn chưa được phát huy. Điều này cũng phản ánh, một phần về công tác quản trị, nhưng mặt khác cũng cho thấy thực tế vì các thành viên HĐTV của CTM bản chất không phải là người chủ thực sự; hơn nữa, chế tài giám sát không đủ mạnh như đã phân tích, cho nên động cơ để phát triển tổ hợp Tập đoàn thực chất là không có; tất cả chỉ là việc thực hiện duy trì những hoạt động từ trước và không để vi phạm quy định, không nhất thiết là phải có hiệu quả về lâu dài, làm sao trong nhiệm kỳ bổ nhiệm mà không vi phạm là được.

Ba là, CTC và người quản lý chưa thực sự thích nghi với cơ chế mới, do đó chưa thực sự hoàn toàn chủ động, độc lập trong hoạt động. Các mối liên kết giữa các ĐVTV không thực sự thay đổi so với thời kỳ trước, và thực tế chưa được xác lập để tạo nên chuỗi giá trị đúng với bản chất của TĐKT.

Bốn là, công tác đào tạo, bổ nhiệm cán bộ còn nhiều bất cập. Về hình thức, công tác đào tạo bồi dưỡng và quy trình bổ nhiệm cán bộ đã được quy chế hóa. Nhưng lỗ hổng lớn là không đưa ra được tiêu chuẩn để đề cử, giới thiệu nhân sự vào các vị trí then chốt; thực tế công tác đề cử bổ nhiệm các chức danh lãnh đạo còn nặng về mặt cảm tính, chưa có cơ sở khoa học. Ngoài ra, công tác đào tạo bồi dưỡng, bổ nhiệm cán bộ cũng chưa theo kịp sự phát triển hoạt động SXKD cũng như việc mở rộng quy mô của tổ hợp Tập đoàn trong một số năm vừa qua.

2.3.4 Thực trạng mối quan hệ nội bộ

2.3.4.1 Quan hệ giao dịch kinh doanh

Theo quy định, CTM– Tập đoàn HCVN quyết định chiến lược phát triển và kế hoạch SXKD hàng năm của CTC; tổ chức giám sát và đánh giá hoạt động kinh doanh của CTC; tổ chức SXKD, tổ chức bộ máy quản lý theo yêu cầu kinh doanh và đảm bảo kinh doanh có hiệu quả trên cơ sở hợp tác, phân công và chuyên môn hóa; đối với các công ty cổ phần, chỉ đạo người đại diện phần vốn tại các công ty này về chiến lược phát triển, kế hoạch dài hạn, kế hoạch sản xuất, kinh doanh hàng năm của công ty; yêu cầu người đại diện báo cáo định kỳ hoặc

đột xuất về tình hình SXKD của DN. Tuy nhiên, quan hệ giao dịch nội bộ còn rất hạn chế. Mặc dù nội bộ tổ hợp Tập đoàn thiết lập được quy chế mua bán sản phẩm của nhau, nhưng doanh số giao dịch giữa các DN thành viên dừng ở mức thấp, mang tính hình thức. Thực tế các DN không thấy sự cần thiết và lợi ích khi mua bán sản phẩm đối với các thành viên khác trong cùng tổ hợp Tập đoàn. Hơn nữa, các hoạt động về quan hệ giao dịch khác như chuyển giao triền khai và phát triển sản phẩm, cung cấp và nhận các dịch vụ, cho thuê, quyền sở hữu... không nhiều và nếu có cũng không có những đặc thù nổi bật so với những giao dịch quan hệ với DN khác ngoài Tập đoàn.

2.3.4.2 Quan hệ trao đổi thông tin

Hiện tại tổ hợp Tập đoàn đã hình thành được loại thông tin dọc, nhưng chỉ trong phạm vi các hoạt động điều hành từ CTM đối với CTC; quan hệ thông tin ngang giữa các CTC với nhau không có, vì vậy xảy ra tình trạng cạnh tranh giữa các CTC cùng ngành hàng với nhau rất mạnh và thường xuyên (ngành hàng phân bón, cao su, pin-ắc quy). Hơn nữa, vai trò điều phối của CTM trong quan hệ liên kết thông tin thị trường còn nhiều hạn chế và yếu, chưa đảm bảo được mục tiêu thống nhất về ý chí và lợi ích chung trong hành động của cả tổ hợp Tập đoàn.

2.3.4.3 Báo cáo tài chính hợp nhất

CTM - Tập đoàn HCVN đã thực hiện được việc xây dựng báo cáo tài chính hợp nhất toàn tổ hợp Tập đoàn. Tuy nhiên, việc lập báo cáo còn gặp nhiều khó khăn trong việc xác định các khoản hạch toán bù trừ, hợp nhất doanh thu nội bộ, ví dụ: Báo cáo hợp nhất còn lúng túng trong việc xác định doanh số của toàn tổ hợp từ việc bán quặng apatít là sản phẩm của Cty TNHH MTV Apatít Việt Nam cho các Công ty sản xuất phân bón trong cùng tổ hợp Tập đoàn làm nguyên liệu sản xuất phân bón. Ngoài ra, vấn đề nộp NSNN trong báo cáo hợp nhất cũng chưa thực sự phản ánh đúng nghĩa vụ đóng góp của Tập đoàn. Tóm lại, liên kết tài chính trong tổ hợp Tập đoàn chưa phản ánh được hoạt động của tổ hợp Tập đoàn là một tổ hợp có liên kết nội bộ chặt chẽ, cũng như các quan hệ mang tính nghĩa vụ với nhà nước.

2.3.4.4 Văn hóa kinh doanh và thương hiệu chung

Theo quy định, CTM – Tập đoàn HCVN xây dựng và quản lý thương hiệu, nhãn hiệu, giúp CTC, công ty liên kết trong việc mở rộng thị trường, xúc tiến thương mại... Hiện tại, CTM đã xây dựng được quy chế sử dụng nhãn hiệu tập thể và nhãn hiệu tập thể đã được đăng ký bản quyền. Tuy nhiên, cho đến nay CTM chưa có kế hoạch triển khai áp dụng nhãn hiệu tập thể vào hoạt động của các DN thành viên. Hoạt động sử dụng nhãn hiệu tập thể tại các DN thành viên hiện nay còn mang tính tự phát, không có hướng dẫn đồng bộ và nhất quán... Do đó, tác dụng mang tính kết nối “mềm” qua nhãn hiệu tập thể để tạo nên sức mạnh và thương hiệu cho các DN nói riêng và cả tổ hợp Tập đoàn nói chung còn hạn chế.

2.3.4.5 Nhân sự

Theo quy định, CTM – Tập đoàn HCVN quyết định mô hình quản lý của các CTC do CTM nắm giữ 100% vốn điều lệ và nhân sự cấp cao của công ty này; cử người đại diện phần vốn nhà nước tại CTC, công ty liên kết. CTM chỉ đạo các CTC nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ và người đại diện trong việc xây dựng, quản lý kế hoạch lao động tiền lương, ban hành đơn giá tiền lương theo quy định của pháp luật. Hiện nay, tổ hợp Tập đoàn đang áp dụng thực hiện cơ chế quy hoạch cán bộ chủ chốt hàng năm cho CTM. Đối với CTC, quy hoạch cán bộ lãnh đạo chưa được công khai bằng văn bản. Mặc dù việc quy hoạch cán bộ được thực hiện tại CTM, tuy nhiên tiêu chuẩn và các bước thực hiện còn chưa được công khai và minh bạch, dẫn đến chất lượng lao động còn thấp như đã phân tích. Ngoài ra, các hoạt động liên kết liên quan khác như cơ chế quản lý cán bộ, quản lý lao động tiền lương... đã được thực hiện tại Tập đoàn. Tuy nhiên, cơ chế và phương pháp chỉ dừng ở phạm vi các đơn vị đơn lẻ, chưa có sự thống nhất trong tổ hợp Tập đoàn.

Tóm lại, từ góc độ TC, QL, hoạt động phát triển của tổ hợp Tập đoàn qua phân tích ở trên đã hình thành nên nhân tố tác động đến tăng trưởng, tuy nhiên chất lượng tăng trưởng còn nhiều tồn tại, hạn chế.

2.4 Đánh giá sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

2.4.1 Đánh giá theo tiêu chí

2.4.1.1 Năng suất lao động

Số liệu Bảng 2.6 dưới đây cho thấy, NSLĐ của tổ hợp Tập đoàn VNC trong cả hai giai đoạn 1996-2005 và 2006-2015 có xu hướng tăng liên tục năm sau cao hơn năm trước, riêng năm 2015 giảm so với năm 2014 vì lý do Công ty TNHH MTV Đạm Ninh Bình và Công ty CP DAP-VINACHEM số 2 bị lỗi và dừng máy trong nhiều tháng.

Bảng 2.6: NSLĐ của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015

Đơn vị tính: Tỷ đồng/người

Năm	Doanh thu	Lao động	NSLĐ	Năm	Doanh thu	Lao động	NSLĐ
1996	3,796	33,052	0.115	2006	13,501	26,450	0.510
1997	4,547	34,576	0.132	2007	18,138	25,975	0.698
1998	5,130	37,000	0.139	2008	23,684	26,609	0.890
1999	5,455	32,700	0.167	2009	25,535	26,413	0.967
2000	6,713	32,660	0.206	2010	29,785	26,800	1.111
2001	6,699	33,831	0.198	2011	39,316	26,695	1.473
2002	7,714	33,963	0.227	2012	43,641	26,800	1.628
2003	9,087	33,966	0.268	2013	44,102	27,000	1.633
2004	11,771	32,675	0.360	2014	49,912	27,000	1.849
2005	12,895	28,140	0.458	2015	45,592	25,563	1.784

(Nguồn: Tập đoàn HCVN, tổng hợp Báo cáo SXKD hàng năm [42])

So sánh NSLĐ của tổ hợp Tập đoàn (VNC) với các TĐKTNN trong một số ngành tương đối gần với VNC là Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam (PVN) và Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV) trong 03 năm cuối của giai đoạn 1996-2005 (Bảng 2.7) cho thấy tổ hợp Tập đoàn VNC có mức năng suất tương ứng các năm thấp hơn so với PVN và mức trung bình thấp hơn 7,1 lần, nhưng tương ứng cao hơn so với TKV và mức trung bình cao hơn 2,1 lần. Như vậy, có thể thấy NSLĐ của tổ hợp Tập đoàn VNC khá tương đồng với các TĐKTNN trong ngành một số ngành tương đối gần với VNC. Sự chênh lệch xuất phát chủ yếu từ đặc điểm sản phẩm và đặc điểm lĩnh vực hoạt động, theo đó TKV năng suất thấp do chủ yếu hoạt động khai thác khoáng sản, nhưng đối với

tổ hợp Tập đoàn VNC thì ngoài khai thác khoáng sản lại có thêm lĩnh vực chế biến hóa chất, còn đối với PVN cũng tham gia vào khai thác khoáng sản và chế biến sản phẩm dầu mỏ, nhưng sự chênh lệch của PVN so với tổ hợp Tập đoàn VNC là vì đặc điểm sản phẩm hóa dầu có giá trị cao. Tuy nhiên, năm 2014, NSLĐ của hợp Tập đoàn VNC và PVN tương ứng là 1,849 tỷ đồng/người và 5,448 tỷ đồng/người (=381.337 tỷ đồng/70.000 người) cho thấy hợp Tập đoàn VNC chỉ kém PVN là 2,94 lần. Điều này phản ánh mô hình hoạt động CTM – CTC (TĐKT) đã có tác dụng nâng cao NSLĐ của tổ hợp Tập đoàn.

Bảng 2.7: So sánh NSLĐ giữa VNC, PVN và TKV

Đơn vị tính: Tỷ đồng/người

	Tập đoàn CN Hóa chất Việt Nam (VNC)	Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam (PVN)	Tập đoàn CN Than-Khoáng sản Việt Nam (TKV)
2003	0.268	2.264	0.121
2004	0.360	2.701	0.163
2005	0.458	2.809	0.229

(Nguồn: Tập đoàn HCVN, Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam, Tập đoàn CN Than-Khoáng sản Việt Nam [36][39][42])

2.4.1.2 Hiệu quả đồng vốn đầu tư

Giai đoạn 1996-2005, hiệu quả đồng vốn đầu tư của tổ hợp Tập đoàn VNC có xu hướng giảm, không đều giữa các năm, trong đó có năm 1998, 1999 và 2000 tăng so với những năm còn lại. Nếu như năm 1996 một đồng tài sản đầu tư thu được 0,056 đồng lợi nhuận thì con số này năm 2005 là 0,039 đồng, giảm 30,35%. Tính trung bình cả giai đoạn, cứ một đồng vốn đầu tư thì tổ hợp Tập đoàn VNC thu được 0,045 đồng lợi nhuận (trung bình đạt 4,5%), tỷ lệ này thấp.

Giai đoạn 2006-2015, hiệu quả đồng vốn đầu tư của hợp Tập đoàn VNC có xu hướng tăng liên tục trong 4 năm đầu, sau đó có xu hướng giảm liên tục trong 6 năm còn lại. Năm 2006 một đồng vốn tạo ra 0,065 đồng lợi nhuận thì con số này của năm 2015 là 0,030 đồng, giảm 53,8%. Tính trung bình cả giai đoạn, cứ một đồng vốn tạo ra 0,08 đồng lợi nhuận (trung bình đạt 8,0%), tỷ lệ này không cao.

Bảng 2.8: Hiệu quả đồng vốn đầu tư của tổ hợp Tập đoàn giai đoạn 1996-2015*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

Năm	Lợi nhuận	Tổng TS	Lợi nhuận/ Tổng TS	Năm	Lợi nhuận	Tổng TS	Lợi nhuận/ Tổng TS
1996	168	2.989	0,056	2006	682	10.491	0,065
1997	164	3.349	0,049	2007	1.154	13.127	0,088
1998	175	3.501	0,050	2008	1.987	17.399	0,114
1999	221	3.887	0,057	2009	3.948	24.490	0,161
2000	218	4.958	0,044	2010	2.844	31.469	0,090
2001	215	5.236	0,041	2011	3.208	37.969	0,084
2002	248	6.038	0,041	2012	3.318	45.169	0,073
2003	246	6.949	0,035	2013	2.731	52.749	0,052
2004	313	7.650	0,041	2014	2.776	60.749	0,046
2005	337	8.550	0,039	2015	1.658	54.864	0,030

(Nguồn: Tập đoàn HCVN, tổng hợp Báo cáo SXKD hàng năm [42])

So sánh hiệu quả đồng vốn đầu tư của hợp Tập đoàn VNC với PVN và TKV (Bảng 2.9) trong 03 năm cuối giai đoạn 1996-2005 cho thấy tổ hợp Tập đoàn VNC có mức hiệu quả tương ứng các năm thấp hơn so với PVN và TKV, mức trung bình thấp hơn tương ứng là 5,62 lần và 2,99 lần. Còn so sánh trong 03 năm 2012-2014 cho thấy hợp Tập đoàn VNC có mức hiệu quả trung bình thấp hơn so với PVN và TKV, tương ứng là 1,11 lần và 1,49 lần. Tuy nhiên, sự chênh lệch là không lớn và cả 03 tập đoàn đều có kết quả giảm năm sau so với năm trước. Điều này phản ánh sự QLNN đối với nền kinh tế nói chung có chiều hướng tích cực, một mặt các loại thị trường trong nền kinh tế đã có sự đồng bộ hơn, mặt khác các ngành kinh tế gần đã thu hẹp khoảng cách đúng với bản chất. Từ đó cho thấy nhìn chung môi trường kinh doanh đã thuận lợi hơn đối với các DN, TĐKT trong đó có tổ hợp Tập đoàn VNC.

Bảng 2.9: So sánh hiệu quả đồng vốn đầu tư giữa VNC, PVN và TKV*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

	Tập đoàn CN Hóa chất Việt Nam (VNC)	Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam (PVN)	Tập đoàn CN Than-Khoáng sản Việt Nam (TKV)
2003	0.035	0.177	0.050
2004	0.041	0.236	0.102
2005	0.039	0.239	0.195
2012	0.073	0.067	0.221
2013	0.052	0.065	0.017
2014	0.046	0.056	0.016

(Nguồn: Tập đoàn HCVN, Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam, Tập đoàn CN Than-Khoáng sản Việt Nam [35]/[38]/[42])

Tóm lại, nếu so sánh hiệu quả đồng vốn đầu tư của tổ hợp Tập đoàn VNC với PVN và TKV (ngành gần) trong 03 năm cuối của giai đoạn 1996-2005 và 03 năm 2012-2014 của giai đoạn 2006-2015 nói trên đều cho thấy có mức thấp hơn. Còn nếu so sánh giữa hai giai đoạn của bản thân tổ hợp Tập đoàn VNC cho thấy giai đoạn 2006-2015 có hiệu quả trung bình cao hơn 1,8 lần so với giai đoạn 1996-2005, nhưng nhìn chung cả hai giai đoạn đều có mức thấp. Kết quả này phản ánh hoạt động phát triển của tổ hợp Tập đoàn VNC một mặt chịu ảnh hưởng sự quản lý chung của nhà nước nhưng đồng thời cũng phản ánh tác động của mô hình hoạt động, trong đó giai đoạn 2006-2015 có đặc điểm dễ nhận thấy là kết quả tăng đều liên tục hàng năm từ năm đầu giai đoạn và đạt mức cao nhất tại năm 2009, sau đó giảm đều liên tục tới cuối giai đoạn là năm 2015. Từ góc độ TC, QL, xu hướng của kết quả phản ánh mô hình CTM - CTC đã có biểu hiện phát huy được mức hiệu quả tối đa và mô hình TĐKT (áp dụng từ năm 2009) chưa có biểu hiện hiệu quả so với giai đoạn trước. Nói cách khác, chất lượng tăng trưởng giảm, có biểu hiện bị xem nhẹ. Điều này cho thấy, mô hình tổ chức và mô hình quản lý cần được xem xét có còn phù hợp hay không.

2.4.1.3 Sức cạnh tranh của tổ hợp Tập đoàn

Giai đoạn 1996-2005, tỷ suất lợi nhuận/vốn CSH có xu hướng biến động ổn định, tăng giảm không có đột biến. Năm 2005 giảm so với năm 1996, tuy nhiên tốc độ tăng (giảm) không đồng đều. Tính cả giai đoạn, cứ một đồng vốn CSH thu

về 0,129 đồng lợi nhuận (đạt 12,9%), tỷ lệ này ở mức trung bình, không cao. Giai đoạn 2006-2015, tỷ suất lợi nhuận/vốn CSH có xu hướng biến động tăng liên tục trong 04 năm đầu, ngay sau đó giảm trong các năm còn lại, ngoại trừ năm 2011 tăng ít so với năm 2010. Năm 2015 giảm so với năm đầu kỳ 2006. Tính cả giai đoạn, cứ một đồng vốn CSH thu về 0,234 đồng lợi nhuận (đạt 23,4%), tỷ lệ này là tương đối cao.

Bảng 2.10: Sức cạnh tranh của tổ hợp Tập đoàn VNC giai đoạn 1996-2015

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Năm	Lợi nhuận	Vốn CSH	Lợi nhuận/ Vốn CSH	Năm	Lợi nhuận	Vốn CSH	Lợi nhuận/ Vốn CSH
1996	168	1.228	0,137	2006	682	4.342	0,157
1997	164	1.446	0,112	2007	1.154	5.292	0,218
1998	175	1.510	0,116	2008	1.987	6.818	0,291
1999	221	1.539	0,144	2009	3.948	8.866	0,445
2000	218	1.638	0,133	2010	2.844	10.627	0,268
2001	215	1.723	0,125	2011	3.208	11.636	0,276
2002	248	1.786	0,139	2012	3.318	15.082	0,220
2003	246	2.027	0,121	2013	2.731	14.500	0,188
2004	313	2.156	0,145	2014	2.776	15.500	0,179
2005	337	2.873	0,117	2015	1.658	16.610	0,100

(Nguồn: Tập đoàn HCVN, tổng hợp Báo cáo SXKD hàng năm [42])

So sánh sức cạnh tranh của hợp Tập đoàn VNC so với PVN và TKV (Bảng 2.11) trong 03 năm cuối giai đoạn 1996-2005 cho thấy tổ hợp Tập đoàn VNC có tỷ suất lợi nhuận/vốn CSH thấp hơn so với PVN và TKV, mức trung bình thấp hơn tương ứng là 2,69 lần và 3,62 lần. So sánh sức cạnh tranh của hợp Tập đoàn VNC với PVN và TKV trong 03 năm 2012-2014 cho thấy tổ hợp Tập đoàn VNC có mức cao hơn so với PVN và TKV, trung bình cao hơn tương ứng là 1,52 lần và 2,71 lần.

Bảng 2.11: So sánh sức cạnh tranh giữa VNC, PVN và TKV*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

	Tập đoàn CN Hóa chất Việt Nam (VNC)	Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam (PVN)	Tập đoàn CN Than-Khoáng sản Việt Nam (TKV)
2003	0.121	0.281	0.213
2004	0.145	0.423	0.459
2005	0.117	0.330	0.720
2012	0.220	0.134	0.082
2013	0.188	0.132	0.071
2014	0.179	0.120	0.065

(Nguồn: Tập đoàn HCVN, Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam, Tập đoàn CN Than-Khoáng sản Việt Nam [35] [38] [42])

Tóm lại, nếu so sánh với PVN và TKV trong 03 năm cuối của giai đoạn 1996-2005 thì thấy rằng sức cạnh tranh của tổ hợp Tập đoàn VNC thấp hơn; tuy nhiên trong 03 năm 2012-2014 của giai đoạn 2006-2015 thì lại cao hơn nhưng không nhiều. Còn nếu so sánh giữa hai giai đoạn của bản thân tổ hợp Tập đoàn VNC cho thấy giai đoạn 2006-2015 có sức cạnh tranh cao hơn giai đoạn 1996-2005, điều này phản ánh hiệu quả sử dụng vốn nhà nước có hiệu quả hơn. Tuy nhiên, kết quả của giai đoạn 2006-2015 cũng có một đặc điểm là tăng liên tục từ đầu giai đoạn năm 2006 và đạt mức cao nhất năm 2009, sau đó giảm liên tục cho đến cuối giai đoạn năm 2015 (ngoại trừ năm 2011 có tăng nhẹ so với năm 2010 trước đó).

Ngoài ra, so sánh chung 3 chỉ tiêu thì thấy NSLĐ, hiệu quả đồng vốn đầu tư và sức cạnh tranh của tổ hợp Tập đoàn VNC đều thấp hơn so với PVN và TKV (ngoại trừ NSLĐ) là những TĐKTNN trong một số ngành tương đối gần với VNC và hoạt động trong cùng điều kiện quản lý của nhà nước. Do đó, từ góc độ TC, QL, xu hướng của kết quả phản ánh mô hình CTM – CTC đã có biểu hiện phát huy được mức hiệu quả tối đa và mô hình TĐKT (áp dụng từ năm 2009) chưa có biểu hiện hiệu quả so với giai đoạn trước; nói cách khác chất lượng tăng trưởng giảm, có biểu hiện bị xem nhẹ. Điều này cho thấy, mô hình tổ chức và mô hình quản lý cần được xem xét có còn phù hợp hay không.

2.4.1.4 Hiệu quả kinh tế theo quy mô

Như đã trình bày tại phần phương pháp nghiên cứu định lượng và giới thiệu nội dung trong Chương 1, sau đây là nội dung phân tích hiệu quả kinh tế theo quy mô của tổ hợp Tập đoàn VNC.

Từ cơ sở dữ liệu thu thập được, hàm Cobb-Douglas được trình bày như sau:

$$\text{Log}(\text{DT}) = C + \alpha * \text{Log}(\text{Von}) + \beta * \text{Log}(\text{LD}) \quad (*)$$

Trong đó ba chuỗi số liệu tương thích nhau đó là: DT (Doanh thu hoặc giá trị gia tăng của các năm); LD (số lượng lao động được sử dụng để tạo ra DT của các năm tương ứng) và Von (số vốn được sử dụng kết hợp với lao động để tạo ra DT). Dãy số liệu (mẫu) là 20 năm đủ độ dài cần thiết đảm bảo tương đối chính xác của kết quả ước lượng. Dữ liệu sử dụng tổng hợp dưới dạng bảng như sau:

Bảng 2.12: Tổng hợp kết quả SXKD của tổ hợp Tập đoàn VNC từ 1996-2015

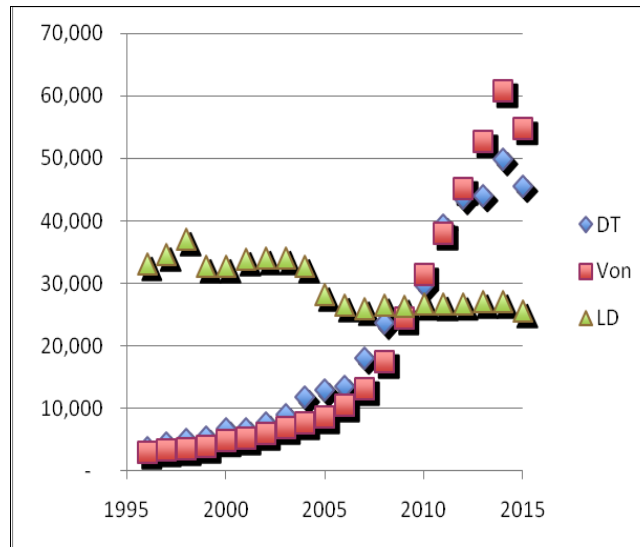
Đơn vị tính: Tỷ đồng

Năm	Doanh thu (DT)	Vốn (Von)	Lao động (LĐ)	Năm	Doanh thu (DT)	Vốn (Von)	Lao động (LĐ)
1996	3,796	2,989	33,052	2006	13,501	10,491	26,450
1997	4,547	3,349	34,576	2007	18,138	13,127	25,975
1998	5,130	3,501	37,000	2008	23,684	17,399	26,609
1999	5,455	3,887	32,700	2009	25,535	24,490	26,413
2000	6,713	4,958	32,660	2010	29,785	31,469	26,800
2001	6,699	5,236	33,831	2011	39,316	37,969	26,695
2002	7,714	6,038	33,963	2012	43,641	45,169	26,800
2003	9,087	6,949	33,966	2013	44,102	52,749	27,000
2004	11,771	7,650	32,675	2014	49,912	60,749	27,000
2005	12,895	8,550	28,140	2015	45,592	54,864	25,563

(Nguồn: Tập đoàn HCVN, tổng hợp Báo cáo SXKD hàng năm [42])

và dưới dạng đồ thị:

Đồ thị 2.1: Mối quan hệ giữa Doanh thu, Vốn và Lao động năm 1996-2015 của tổ hợp Tập đoàn VNC



Trước tiên, quan sát trực quan đồ thị cho thấy số liệu có xu hướng tương đối rõ nét; cụ thể, dòng doanh thu và vốn đầu tư có xu hướng đi lên (tăng dần) theo các năm (thể hiện trong dải ký hiệu $\diamond$ và $\square$). Trong khi đó, lao động (dải ký hiệu Δ) nhìn chung có xu hướng giảm, và có sự thay đổi đột biến trong năm 2004 là thời kỳ tổ hợp Tập đoàn VNC có sự chuyển đổi từ mô hình TCT 91 sang mô hình CTM – CTC. Xu hướng này phù hợp với bối cảnh chung của nền kinh tế Việt Nam cũng như đặc điểm của tổ hợp Tập đoàn VNC trong thời kỳ nghiên cứu.

Tiếp theo, lý giải xu hướng trong trường hợp của tổ hợp Tập đoàn VNC như sau:

- Thứ nhất, sự phát triển chung của nền kinh tế Việt Nam qua các năm (tác động từ môi trường bên ngoài): Từ sau đổi mới nền kinh tế năm 1986, kinh tế Việt Nam có sự phát triển đều đặn năm sau cao hơn năm trước. Trong thập kỷ 1990, tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam tiệm cận gần 10%/năm nhờ vào chính sách mở cửa và hội nhập kinh tế của Nhà nước. Những năm đầu của thế kỷ 21, dòng vốn đầu tư nước ngoài và khu vực tư nhân tăng đáng kể và đều đặn, đồng thời chính sách kinh tế vĩ mô theo hướng cởi mở đã tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động SXKD của DN, qua đó góp phần thúc đẩy sự phát triển chung của nền kinh tế trong đó có các DN Việt Nam. Trong xu thế đó, tổ hợp Tập đoàn

VNC cũng hết sức nỗ lực tham gia và đóng góp vào thành tựu chung của cả nước. Do đó tính ảnh hưởng của xu thế này cần phải được thể hiện trong mô hình (hàm sản xuất Cobb-Douglas mở rộng). Nói cách khác, với các yếu tố công nghệ, vốn, lao động không đổi, tổ hợp Tập đoàn VNC cũng đạt được mức tăng trưởng doanh thu nhất định nhờ vào sự thuận lợi của thị trường và môi trường kinh doanh nói trên. Vì vậy, để phản ánh tác động của sự phát triển nền kinh tế tới tăng trưởng doanh thu của tổ hợp Tập đoàn VNC, mô hình cần thiết đưa thêm biến giả (Dummy variable) thể hiện xu thế năm (Year) vào mô hình, biểu thức (*).

- *Thứ hai, những thay đổi trong nội tại của tổ hợp Tập đoàn VNC (cơ chế quản lý, phương thức kinh doanh thị trường, đầu tư...):* Từ đầu những năm 2000, với mục tiêu cải cách quản lý trong phạm vi DN, lãnh đạo tổ hợp Tập đoàn VNC đã có định hướng chuyển đổi mô hình quản lý. Việc chuyển đổi sang mô hình quản lý CTM – CTC đã chính thức hoàn thành từ năm 2006 cho đến nay. Tuy nhiên, thực tế hoạt động của tổ hợp Tập đoàn VNC đã có sự thay đổi về cơ chế quản lý chuyển sang mô hình CTM – CTC kể từ năm 2004 thông qua các hoạt động cổ phần hóa của các CTC; việc áp dụng mô hình TCT 91 đã cơ bản kết thúc từ trước năm 2005. Điều này cũng được thể hiện rõ trong xu hướng tái cơ cấu lao động và phản ánh cụ thể trong số lượng lao động được sử dụng tại tổ hợp Tập đoàn VNC. Vì vậy, để phản ánh sự tác động của phương thức quản lý tới tăng trưởng doanh thu của tổ hợp Tập đoàn VNC, mô hình cần thiết đưa thêm biến cải cách y04 (biến giả) vào (*).

Như vậy, để phản ánh có tính tương đối toàn diện hơn, sau khi xem xét các yếu tố ban đầu và xem xét thêm 02 biến giả, hàm Cobb-Douglas mở rộng sẽ là:

$$\text{Log}(\text{DT}) = C + \alpha * \text{Log}(\text{Von}) + \beta * \text{Log}(\text{LD}) + \gamma * \text{Year} + \delta * \text{y04} \quad (**)$$

Sử dụng phần mềm Eviews8 để ước lượng cho kết quả như sau:

Bảng 2.13: Kết quả ước lượng hệ số các biến Vốn, Lao động (Mô hình hàm sản xuất Cobb-Douglas đối với trường hợp tổ hợp Tập đoàn VNC)

Dependent Variable: LNDDT

Method: Least Squares

Date: 03/01/16 Time: 10:56

Sample: 1996 2015

Included observations: 20

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LNVON	0.535405	0.102766	5.209953	0.0001
LNLD	0.216902	0.132162	1.653001	0.0836
YEAR	0.000107	5.46E-05	1.965023	0.0682
Y04	0.246546	0.080516	3.062072	0.0079
C	-76.40114	39.33900	-1.942122	0.0711
R-squared	0.995056	Mean dependent var		9.583864
Adjusted R-squared	0.993738	S.D. dependent var		0.872401
S.E. of regression	0.069038	Akaike info criterion		-2.296003
Sum squared resid	0.071494	Schwarz criterion		-2.047070
Log likelihood	27.96003	Hannan-Quinn criter.		-2.247409
Durbin-Watson stat	1.600507			

Từ kết quả ước lượng, thay vào biểu thức ta có:

$$\text{Log}(\text{DT}) = -76.40114 + 0.535405 \cdot \text{Log}(\text{Von}) + 0.216902 \cdot \text{Log}(\text{LD}) + 0.000107 \cdot \text{Year} + 0.246546 \cdot y04$$

Hay:

$$\alpha + \beta + \gamma + \delta = 0.535405 + 0.216902 + 0.000107 + 0.246546 = 0,99896 < 1$$

hoặc

$$\alpha + \beta = 0.535405 + 0.216902 = 0,752307 < 1$$

Trong đó $C = \log(A) = -76.40114$; suy ra $A = \text{Exp}(C) = e^{-76.40114} \sim 0$ ($0 < A < 1$)

Nhận xét:

(1) Bốn ước lượng các hệ số góc (α , β , γ và δ) mang dấu dương và nhỏ hơn 1 là phù hợp với lý thuyết kinh tế; đồng thời có tổng nhỏ hơn 1, tức khi các yếu tố sản xuất đầu vào tăng lên thì sản lượng, doanh số đầu ra tăng lên và mức tăng giảm dần, hay năng suất biên giảm dần theo các yếu tố sản xuất đầu vào.

(2) Kết quả ước lượng cho thấy tỷ lệ đóng góp của yếu tố lao động vào giá trị tăng thêm thấp hơn so với đóng góp của yếu tố vốn, tương ứng 21,7 % so với 53,5 %.

(3) Kết quả ước lượng có hệ số $R^2 = 0.995056$, tức mô hình giải thích được 99,5056% sự biến động của doanh thu, hay sự thay đổi của biến vốn, lao động và hai biến định tính khác giải thích được 99,5056% sự biến động của doanh thu, 0,4944% là do các yếu tố ngẫu nhiên khác giải thích.

(4) Hơn nữa, kết quả ước lượng cho thấy $0 < A \text{ (TFP)} < 1$, phù hợp với lý thuyết kinh tế, tức có đóng góp của năng suất các nhân tố tổng hợp; nhưng mức đóng góp thấp. Điều này phù hợp và lô-gíc với kết quả và nhận xét số (1) ở trên.

Tóm lại, kết quả đưa đến kết luận hoạt động SXKD của tổ hợp Tập đoàn VNC không có quy mô kinh tế (có hiệu quả giảm theo quy mô). *Từ góc độ TC, QL, mối quan hệ liên kết trong nội bộ của Tập đoàn chưa theo kịp với quy mô tăng trưởng, chưa tạo ra hiệu quả kinh tế tăng tương ứng với quy mô tăng; đồng thời các yếu tố quan trọng cho phát triển chiều sâu của tổ hợp Tập đoàn là rất yếu.*

2.4.2 Đánh giá chung

2.4.2.1 Những kết quả đã đạt được và nguyên nhân

(1) Những kết quả đã đạt được

Một là, thực trạng phát triển cho thấy, tổ hợp Tập đoàn đã hoàn thành kế hoạch được giao hàng năm, bảo toàn và phát triển vốn CSH nhà nước, giải quyết việc làm và thu nhập ổn định cho lao động với số lượng lớn trung bình 27.000 người liên tục trong thời gian dài. Hàng năm tổ hợp Tập đoàn VNC đã tham gia tích cực vào các hoạt động an sinh xã hội và từ thiện, nộp NSNN đều đặn năm sau cao hơn năm trước, qua đó đóng góp tích cực cho phát triển kinh tế - xã hội, thể hiện được trách nhiệm và nghĩa vụ do Đảng và Nhà nước giao. Dưới sự điều hành của CTM, các ĐVTV có trụ sở và các nhà máy sản xuất đóng trên khắp 03 miền của cả nước đã luôn tuân thủ nghiêm túc các quy định an toàn về sản xuất cũng như luật quy định về bảo vệ môi trường, không để xảy ra các tình trạng vi phạm nghiêm trọng quy định về môi trường, qua đó góp phần tạo nên tính bền vững trong hoạt động của tổ hợp.

Hai là, phương thức điều hành và mối quan hệ trong nội bộ của tổ hợp Tập đoàn VNC đã có chuyển biến tích cực, tổ hợp Tập đoàn VNC từng bước thể hiện

được vai trò làm nòng cốt của nền kinh tế. So với mô hình TCT 91 trong giai đoạn 1996-2005, thì mô hình TĐKT trên cơ sở nền tảng mối quan hệ CTM–CTC giai đoạn 2006-2015 đã cho thấy sự chuyển biến lớn trong phương thức điều hành và mối quan hệ giữa các ĐVTV của tổ hợp Tập đoàn VNC. Theo đó, mối quan hệ liên kết theo kiểu hành chính, mệnh lệnh và đôi khi mang tính phi kinh tế đã từng bước được thay thế bằng mối quan hệ về kinh tế và bình đẳng về mặt pháp luật giữa các ĐVTV với nhau và giữa các ĐVTV với CTM. Sự chuyển biến này đã có tác dụng lớn trong việc huy động hiệu quả các nguồn lực tham gia vào hoạt động sản xuất, giúp cho tổ hợp Tập đoàn VNC có cơ sở phát triển nhanh, qua đó cùng với các TĐKTNN, TCTNN khác tích cực tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Đồng thời cũng góp phần vào việc nâng cao sức cạnh tranh của các DN và của nền kinh tế nói chung tham gia sâu vào quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Ba là, các yếu tố cơ sở quan trọng góp phần vào việc tăng trưởng bền vững như khoa học và công nghệ sản xuất cũng như trình độ kỹ năng tay nghề của lao động từng bước được nâng cao. Quá trình mở rộng sản xuất của tổ hợp Tập đoàn VNC qua việc thành lập các công ty thành viên mới trong những năm gần đây đã thể hiện được một số mặt tích cực khi công nghệ sản xuất yêu cầu phải có tính hiện đại và đảm bảo hài hòa với môi trường thiên nhiên. Chất lượng lao động cũng theo đó từng bước được nâng cao qua phương thức đào tạo có kế hoạch trong nước cũng như nước ngoài.

(2) Nguyên nhân

Một là, quá trình hoạt động và phát triển của tổ hợp Tập đoàn VNC là quá trình chuyển biến từ phương thức quản lý hành chính sang cơ chế thị trường có sự can thiệp của Nhà nước. Theo đó quá trình cổ phần hóa diễn ra mạnh trong giai đoạn 2006-2015 khi tổ hợp Tập đoàn VNC áp dụng mô hình CTM–CTC đã giúp cho việc huy động được nguồn lực lớn về vốn từ các thành phần kinh tế khác vào hoạt động SXKD, từ đó làm cho quy mô hoạt động của tổ hợp Tập đoàn VNC tăng; đồng thời lĩnh vực hoạt động cũng được mở rộng sang những ngành nghề liên quan khác, tăng cường áp dụng khoa học công nghệ vào sản xuất, mở rộng thị trường... từ đó mang lại hiệu quả kinh tế cao cho Tập đoàn.

Hai là, việc chuyển đổi phương thức quản lý từ mô hình TCT 91 sang mô hình CTM – CTC đã tạo nên cơ chế khuyến khích trong nội bộ tổ hợp Tập đoàn VNC, theo đó từng bước nâng cao được tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong hoạt động SXKD của các ĐVTV. Đồng thời, việc cổ phần hóa các công ty thành viên cũng tạo được môi trường và cơ hội cho việc phát huy những kinh nghiệm về quản trị và thông tin về thị trường từ các cổ đông mang lại, qua đó đóng góp vào quá trình phát triển và đạt được những thành tựu nhất định trong thời gian qua của tổ hợp Tập đoàn VNC.

2.4.2.2 Những hạn chế và nguyên nhân

(1) Những hạn chế

Quá trình hoạt động và phát triển của tổ hợp Tập đoàn VNC mặc dù đã đạt được những kết quả nhất định, song về cơ bản vẫn còn nhiều hạn chế và chưa thể hiện rõ nét đặc điểm hoạt động của một TĐKT. Từ thực trạng phát triển và những quy định trực tiếp chi phối đến hoạt động của tổ hợp Tập đoàn VNC như Điều lệ tổ chức và hoạt động hiện hành của Tập đoàn HCVN [4] có thể thấy những mặt hạn chế, tồn tại của tổ hợp Tập đoàn VNC như sau:

Một là, tổ hợp Tập đoàn VNC chưa có sự quan tâm đúng mức tới những nội dung quản trị để tạo nên mối quan hệ liên kết hữu cơ trong nội bộ. Về mặt liên kết, hoạt động SXKD giữa các thành viên trong tổ hợp Tập đoàn VNC là ghép nối, rời rạc và ít mang tính hữu cơ. Chiến lược kinh doanh chung của tổ hợp Tập đoàn VNC không rõ ràng và không được thực hiện một cách thống nhất theo nghĩa tạo nên sự phát triển chung của cả tổ hợp. Kết quả khảo sát cho thấy 14/25 (chiếm 56%) ý kiến cho rằng mối quan hệ liên kết giữa các DN thành viên của tổ hợp Tập đoàn VNC hiện nay là không hiệu quả. Thực tế này phản ánh tình trạng trong cùng ngành hàng nhưng các ĐVTV của tổ hợp Tập đoàn VNC vẫn hoạt động độc lập, không có mối quan hệ liên kết trên các khâu sản xuất hay thị trường, không có liên minh, liên kết để điều phối đầu vào và đầu ra theo đúng bản chất của TĐKT... tình hình lỏng lẻo hoặc lắt nhắt của các đơn vị trong tổ hợp không có liên quan với nhau. Cái gốc ban đầu của vấn đề là chiến lược do CTM đề ra đã không hướng theo tiêu chí tạo sự kết nối trong quy trình SXKD để qua đó tạo ra chuỗi giá trị chung. Thay vào đó, các đơn vị phải tự triển khai, xoay sở đảm

trách bắt đầu từ khâu đầu vào cho đến đầu ra của quá trình kinh doanh; trên thị trường tiêu thụ các đơn vị còn cạnh tranh nhau.

Hơn nữa, mặc dù khoa học công nghệ cũng đã từng bước được áp dụng đối với các ĐVTN mới, đặc biệt những công ty thành lập mới kể từ năm 2009 trở lại đây. Tuy nhiên, chiến lược phát triển của tổ hợp Tập đoàn cũng chưa cho thấy có biểu hiện về việc kết nối công nghệ sản xuất và thị trường tiêu thụ sản phẩm giữa các DN mới với nhau và những DN mới với những DN đã được thành lập từ trước. Các công ty thành lập mới vẫn có biểu hiện hướng mạnh vào tính độc lập trong hoạt động trên thương trường. Đánh giá khách quan, hoạt động nghiên cứu và triển khai (R&D) của Tập đoàn còn rất hạn chế, điều này thể hiện việc gắn kết chiến lược phát triển của Tập đoàn với chiến lược, quy hoạch phát triển kinh tế của đất nước còn yếu kém. Nhìn chung hoạt động của Tập đoàn chưa thể hiện được rõ định hướng và tầm nhìn trong một môi trường cạnh tranh có tính toàn cầu. Thực tế này dẫn đến hoạt động của Tập đoàn theo thời gian qua từng bước rơi vào sự “lạc lõng” trong nhịp phát triển chung của các ngành kinh tế khác, không bắt kịp tốc độ phát triển chung và không đáp ứng được nhu cầu có tính đa dạng ngày càng tăng của thị trường. Tính cạnh tranh chung của Tập đoàn về tổng thể thấp, các đơn vị hoạt động rời rạc và luôn rơi vào nguy cơ thua lỗ và vật lộn với sự cạnh tranh.

Đặc trưng của mô hình TCT trước đây là việc gom “cơ học” các DN hoạt động trong cùng ngành nghề, lĩnh vực lại với nhau và biến chúng thành các công ty cấp dưới sau khi thành lập TCT. Yêu cầu của bước tiếp theo là việc chuyển hóa từ hoạt động đơn lẻ của các đơn vị độc lập trước đây trở thành hoạt động mang tính chất của một thực thể kinh tế, tức TĐKT. Hay nói cách khác, các DN thành viên trong mô hình TĐKT cần phải có sự liên kết hữu cơ trong hoạt động để tạo ra lợi thế về quy mô tăng sức cạnh tranh. Tuy nhiên, thay vì thực hiện các công tác quản trị để đạt mục tiêu liên kết đó thì hiện nay tổ hợp Tập đoàn VNC vẫn tiếp tục duy trì liên kết “cơ học” của mô hình TCT 91. Hơn nữa, yêu cầu khách quan của môi trường kinh doanh hiện nay là các DN phải nắm bắt nhu cầu của thị trường có tính chất toàn cầu và tổng thể với những đặc điểm khác nhau từ các khu vực và vùng lãnh thổ trên thế giới; do đó cần thiết phải năng động về mô hình TC, QL để có thể liên kết lại để đáp ứng, đồng thời thích ứng với sự cạnh

tranh quốc tế trong đó có nhiều đối thủ cạnh tranh đa dạng và có những lợi thế cũng rất đa dạng vượt khỏi lợi ích kinh tế đơn thuần. Tuy nhiên, do lịch sử hình thành và quy định của Nhà nước, mô hình tổ chức hiện tại của Tập đoàn vẫn chưa được đổi mới cho phù hợp.

Cấu trúc tổ chức của tổ hợp Tập đoàn VNC hiện nay, như đã phân tích, theo kiểu chức năng (kinh doanh, tài chính, kỹ thuật...) được thiết kế cho giai đoạn hoạt động theo mô hình TCT 91 vẫn được duy trì và áp dụng cho giai đoạn hiện nay (mô hình CTM – CTC) đã tỏ ra không còn phù hợp mặc dù trước đó có hiệu quả. Cấu trúc tổ chức của tổ hợp Tập đoàn hiện nay theo hai cấp, việc quản lý chủ yếu dựa trên cơ sở về vốn góp nên không có mức độ phức tạp lớn, tuy nhiên, lại vấp phải hạn chế là thay bằng quản lý có tính chất hỗ trợ thì trở thành sự can thiệp sâu dẫn đến bị trùng lặp và sự vụ không cần thiết của CTM đối với CTC nên hiệu quả giảm rõ rệt. Kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu cũng cho thấy 10/25 (chiếm 40%) ý kiến cho rằng cấu trúc tổ chức hiện nay của Tập đoàn không có hiệu quả. Hạn chế trên đây cũng bộc lộ cho thấy, trong một số năm gần đây khi quy mô của tổ hợp Tập đoàn VNC được mở rộng thì các hoạt động chức năng của CTM đã biểu hiện sự quá tải, không theo kịp với yêu cầu hoạt động thực tế. Hệ quả là hoạt động của CTM có khuynh hướng chạy theo các sự vụ, sao nhãng chức năng chính là hoạch định chiến lược và đề ra những chủ trương phát triển của cả tổ hợp.

Về cơ bản, cấu trúc tổ chức theo chức năng hiện nay của tổ hợp Tập đoàn VNC không thực hiện được đầy đủ chức năng kết nối giữa các ĐVTV. Hệ quả là các ĐVTV không nhận được hỗ trợ từ các thành viên còn lại và từ CTM. Vì lý do đó, lợi thế quy mô của Tập đoàn không được phát huy dẫn đến hiệu quả hoạt động chung hạn chế, không có tính đột phá. Cấu trúc tổ chức chức năng hiện nay của tổ hợp Tập đoàn VNC đang có khuynh hướng trở thành một lực cản hơn là thúc đẩy các hoạt động của các ĐVTV.

Trên thực tế, việc thành lập tổ hợp Tập đoàn công nghiệp HCVN chỉ chú trọng đến việc đạt được sự phê duyệt đề án thành lập, sau đó bỏ ngỏ công tác triển khai các nội dung của đề án. Các cơ quan nhà nước và CTM – Tập đoàn HCVN cũng chưa thực sự chú trọng đến việc theo dõi, giám sát việc TC, QL đề tạo nên mối quan hệ liên kết hữu cơ cần thiết như đã phân tích. Kết quả khảo sát

và phỏng vấn sâu cho thấy chỉ có 7/25 (chiếm 28%) cho rằng QLNN nói chung và QLNN với tư cách CSH là có hiệu quả, trong khi đó có tới 8/25 (chiếm 32%) cho rằng không có hiệu quả. Mỗi quan hệ liên kết giữa các DN thành viên và cấu trúc tổ chức của tổ hợp Tập đoàn không có đặc điểm của mô hình TĐKT, không tạo ra được hiệu quả kinh tế theo quy mô.

Hai là, thiếu chủ động và kém đa dạng trong phương thức điều hành, quản lý của CTM đối với CTC. Trong bối cảnh hoạt động QLNN và môi trường pháp lý còn có những bất cập thì bản thân Tập đoàn còn chưa thực sự chủ động trong việc tổ chức các nội dung về quản lý mang tính dài hạn, tổng thể... nhằm phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ hợp Tập đoàn. Đặc biệt là các hoạt động cần sự điều tiết tập trung của CTM như sử dụng các sản phẩm của nhau, điều hòa về tài chính phù hợp, thương hiệu, nhãn hiệu tập thể... vẫn chưa được tổ chức một cách có hệ thống. Phương thức quản lý của CTM đối với CTC trong tổ hợp Tập đoàn hiện nay dựa trên quan hệ sở hữu vốn được coi là ưu việt so với quan hệ hành chính trước đây. Tuy nhiên, phương thức này có khuynh hướng bị lạm dụng thể hiện ở việc “thiên vị” trong công tác lập và giao kế hoạch cho các ĐVTV mà không dựa trên cơ sở khả năng thực tế. Hơn nữa, phương thức quản lý bằng vốn không phải là không vấp phải những khó khăn khi những vấn đề chiến lược của DN đòi hỏi có tới 65% hay 75% cổ phần có ý kiến biểu quyết. Kinh nghiệm phát triển của các TĐKT lớn cho thấy, bên cạnh phương thức quản lý bằng việc nắm vốn là chủ yếu và xuyên suốt nhưng quyết định phải thống nhất trên cơ sở hướng vào yêu cầu hoạt động của “chuỗi giá trị” trong nội bộ TĐKT, nói cách khác quản lý bằng vốn phải được song hành với các vấn đề về công nghệ để tạo nên lợi ích tổng thể, không phải là sự can thiệp chủ quan vì lợi ích riêng lẻ của một ĐVTV nào. Vì vậy, thách thức đối với CTM - Tập đoàn HCVN hiện nay là việc nâng cao năng lực quản lý và chi phối đối với CTC, một mặt thông qua các phương thức khác nhau bổ trợ cho phương thức quản lý bằng vốn sở hữu, nhưng mặt khác cần thiết phải có chiến lược liên kết trong hoạt động, cũng như đồng thời nâng cao năng lực quản lý và chuyên môn của người được cử làm đại diện CSH.

Ba là, hiệu quả quản lý của CTM thông qua người đại diện được cử vào các CTC chưa cao. Một trong số các nguyên tắc và phương thức quản lý, điều hành

của CTM đối với các CTC là thông qua thực hiện quyền CSH; người đại diện. Đây là phương thức tương tự như Chính phủ bổ nhiệm Chủ tịch HĐQT/HĐQT của CTM. Để đảm bảo yêu cầu tách bạch giữa quản lý và điều hành, vì vậy người đại diện của CTM không nắm quyền điều hành CTC, tức là không kiêm nhiệm vị trí Tổng GD/GĐ của CTC mà chỉ đảm đương với tư cách là Chủ tịch hoặc là thành viên của HĐQT tùy theo mức đóng góp vào vốn điều lệ CTC. Thực tế nhân sự được đề cử làm người đại diện của CTM tại CTC của Tập đoàn HCVN hiện là người đang làm việc tại CTM. Phương thức này có ưu điểm tận dụng được nguồn nhân lực sẵn có tại CTM, nhưng bản chất những người đại diện này được lãnh đạo CTM đề cử và chỉ hưởng lương chuyên môn tại CTM; hơn nữa vì không tham gia trực tiếp vào hoạt động SXKD của đơn vị nên hiệu quả quản lý của người đại diện thực tế không cao. Thêm vào đó, những quy định đối với người đại diện cũng chỉ mang tính hình thức (tức không có cơ chế ràng buộc về hiệu quả hoạt động), đồng thời là sự không toàn tâm toàn ý đối với việc quản lý của người đại diện nên dẫn đến hiệu quả quản lý thấp và quan hệ giữa CTM và CTC yếu.

Bốn là, kiểm tra, giám sát của CSH nhà nước đối với tổ hợp Tập đoàn chưa hiệu quả. Theo quy định, hiện nay tại Tập đoàn HCVN có ba kiểm soát viên do CSH Nhà nước bổ nhiệm, trong đó 01 kiểm soát viên từ Bộ Tài chính và 02 kiểm soát viên từ Bộ Công Thương. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm kiểm soát viên trên thực tế chưa rõ tiêu chuẩn bổ nhiệm hoặc cơ chế phối hợp giữa các kiểm soát viên với nhau, cơ chế lương, thưởng... Trên thực tế, kiểm soát viên chưa hoàn toàn độc lập với bộ máy quản lý và điều hành của Tập đoàn, các khoản thù lao, thưởng... gắn liền với hoạt động của tổ hợp Tập đoàn nên thực tế khó có thể đảm bảo được tính khách quan của kiểm soát viên trong việc thực hiện chức năng. Kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu cho thấy có 8/25 (chiếm 32%) ý kiến phản ánh cho rằng sự quản lý của nhà nước không thúc đẩy sự phát triển của Tập đoàn. Cách thức thực hiện giám sát, đánh giá của CSH nhà nước chủ yếu căn cứ vào các báo cáo của CTM. Các báo cáo này có tính chất của một bản thống kê mô tả hơn là việc thực hiện và phân tích quá trình thực hiện mục tiêu của CSH Nhà nước.

Hơn nữa, việc giám sát, đánh giá của CSH Nhà nước chưa có đủ căn cứ để tiến hành do chưa có mục tiêu, nhiệm vụ được giao dùng làm căn cứ so sánh, đối chiếu với kết quả thực hiện, mà chủ yếu phụ thuộc vào việc lập kế hoạch hàng năm, theo đó các chỉ tiêu kinh tế được lập năm sau cao hơn năm trước. Quy trình lập kế hoạch hiện nay của CTM là dựa vào chỉ tiêu tăng trưởng kinh tế được Chính phủ đề ra đầu mỗi năm (Nghị quyết số 01 hàng năm của Chính phủ), từ đó triển khai và lập kế hoạch cho toàn tổ hợp Tập đoàn. Quy trình này thực tế là thiếu căn cứ khoa học và thực tế đối với tổ hợp Tập đoàn và mang nặng tính hành chính không khác gì với cơ chế TCT trước đây. Quy trình này, thực chất đẩy hoạt động của Tập đoàn vào sự bị động, manh mún và không có chiến lược dài hạn, đi ngược lại với bản chất hoạt động của DN trong nền KTTT. Ngoài ra, việc giám sát của CSH cũng thiên về các chỉ tiêu tài chính, hàng loạt các vấn đề liên quan khác như tình hình chấp hành quyết định của CSH nhà nước, triển khai các dự án chiến lược đã phê duyệt hay công tác về nhân sự, cử người đại diện... chưa được quan tâm và lượng hóa đúng mức phục vụ cho công tác giám sát kiểm tra. Ngoài ra, cơ chế phân công, phân cấp thực hiện các quyền giám sát kiểm tra của CSH nhà nước đối với Tập đoàn cũng còn nhiều nan giải. Theo đó, có nhiều cơ quan, bộ ngành cùng tham gia vào việc kiểm soát, kiểm tra... trong khi đó quy chuẩn thông tin, hệ thống cơ sở dữ liệu phục vụ cho việc kiểm tra này chưa được chuẩn hóa, nhiều khi các cơ quan quản lý cùng yêu cầu những thông tin như nhau dẫn đến tổ hợp Tập đoàn khó dựa vào nội dung kiểm tra để xây dựng và hoàn chỉnh hoạt động của mình cho các giai đoạn hoạt động tiếp theo. Nhìn chung, cơ chế giám sát của CSH nhà nước hiện nay đối với Tập đoàn ít tập trung vào quy trình đi đến kết quả hoạt động SXKD, cho nên việc kiểm soát không mang lại hiệu quả đối với quá trình thực thi các chủ trương chính sách của Nhà nước, cơ chế mang nặng tính QLNN hơn là cơ chế của CSH đi thẳng vào bản chất hoạt động sinh lời của DN.

Theo quan điểm của luận án và kết quả nghiên cứu khảo sát, phỏng vấn sâu, mô hình quản lý hiện tại tiếp tục mang đặc trưng của một tổ chức hành chính nhiều hơn là một tổ chức kinh tế, trong đó CTM là đơn vị quản lý cấp trên còn các ĐVTN là cấp dưới. Ngoài ra, còn tình trạng chưa rõ ràng trong thực thi

chức năng và trách nhiệm của ban lãnh đạo Tập đoàn. Theo điều lệ về tổ chức thì giữa HĐQT và Ban Tổng GD có chức năng được phân định rõ ràng, HĐQT chịu trách nhiệm về quản lý Tập đoàn theo định hướng mà Nhà nước giao cho, trong khi đó Ban Tổng GD chịu trách nhiệm điều hành các hoạt động của Tập đoàn. Tuy nhiên, trong thực hiện thì các quy định cụ thể lại không thống nhất và chưa tạo ra được sự rõ ràng về ranh giới trong xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của HĐQT và Ban Tổng GD Tập đoàn. Chủ tịch HĐQT do Thủ tướng bổ nhiệm, miễn nhiệm. Tổng GD không phải do HĐQT bầu ra mà do Bộ chủ quản bổ nhiệm, trong khi đó lại chịu trách nhiệm trước cả HĐQT và Thủ tướng Chính phủ. Từ đó trên thực tế khó có thể xác định được Tổng GD phải chịu trách nhiệm cuối cùng với ai và phải phục tùng quyết định của ai. Ngoài ra, còn có sự can thiệp quá sâu của các cơ quan QLNN vào hoạt động của Tập đoàn thông qua ảnh hưởng về bổ nhiệm cán bộ chủ chốt trong bộ máy quản lý của Tập đoàn.

(2) Nguyên nhân

a) Mô hình phát triển theo chiều rộng không còn phù hợp

Quản lý và điều hành của Tập đoàn công nghiệp HCVN thông qua CTM - Tập đoàn HCVN coi trọng vào các chỉ tiêu phản ánh sự tăng trưởng thay vì phản ánh chất lượng tăng trưởng. Tăng trưởng trong SXKD (thể hiện chủ yếu qua doanh số) xét giá trị bề mặt thì tỏ ra hợp lý, nhưng trên thực tế tăng trưởng sẽ vấp phải ngưỡng năng lực sản xuất của mỗi đơn vị DN thành viên. Nếu thực hiện đầu tư mở rộng để phục vụ tăng trưởng thì về mặt logic sẽ không đảm bảo tính đồng bộ trong cơ cấu tổ chức, quản lý và điều hành sản xuất, dẫn đến tính hiệu quả của quy mô sản xuất mới sau đầu tư mở rộng thực tế sẽ không thể đạt được. Việc đặt nặng vào chỉ tiêu tăng trưởng trên thực tế đã dẫn đến hậu quả là đánh đổi lợi ích cốt lõi của Nhà nước trong việc phát triển Tập đoàn HCVN lấy mục tiêu quy mô lớn. Mục đích cốt lõi của Nhà nước tại Tập đoàn HCVN là hiệu quả kinh tế cao, giá trị gia tăng cao... và quan trọng nữa là nắm giữ và phát triển ngành công nghiệp hóa chất để dẫn dắt cho sự phát triển của ngành trong nền kinh tế. Tuy nhiên, mục tiêu này thực tế chưa được chú trọng giám sát cho phù hợp với hoạt động của Tập đoàn. Theo quy định hiện hành, bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả [7] được áp dụng đối với DN do nhà nước làm CSH và DN có vốn nhà

nước được áp dụng chung cho các loại hình DN trong các loại ngành nghề. Theo kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu chỉ có 6/25 (chiếm 24%) ý kiến cho rằng cơ chế quản lý hiện nay của Tập đoàn có hiệu quả, trong khi đó có tới 10/25 (chiếm 40%) ý kiến lại cho rằng cơ chế quản lý hiện nay của Tập đoàn là không có hiệu quả.

Hơn nữa, việc chú trọng tăng trưởng thực tế cũng dẫn đến việc đa dạng hóa và mở rộng ngành nghề của Tập đoàn sang một số lĩnh vực như tài chính, ngân hàng... từ đó dẫn đến tình trạng vượt quá năng lực tài chính cũng như năng lực quản lý của CTM. Việc mở rộng phạm vi ngành nghề kinh doanh là cần thiết, tuy nhiên cần thiết phải dựa trên sự phát triển vững chắc ngành nghề kinh doanh chính, cốt lõi có tính chất đặc thù để có sản phẩm mũi nhọn... qua đó vấn đề TC, QL mới được hợp lý và khoa học và phát huy được lợi thế về quy mô. Vì vậy, CSH nhà nước nên hướng mạnh vào việc giám sát, kiểm soát ngành nghề kinh doanh một cách hợp lý phù hợp với nhu cầu và chiến lược phát triển hơn là cho phép mở rộng phạm vi kinh doanh đồng nghĩa với việc đầu tư, huy động nguồn lực, chứa đựng rủi ro.

Cũng như các DN khác thuộc sở hữu nhà nước trong nền kinh tế, hoạt động của tổ hợp Tập đoàn VNC trong thời gian qua đã phải thực hiện cho được mục tiêu tăng trưởng nhanh hàng năm. Từ việc duy trì mục tiêu này dẫn đến việc chú trọng đầu tư mở rộng sản xuất theo chiều rộng, bao gồm cả đầu tư mới các dự án hoặc cải tạo hoặc mở rộng nâng công suất các nhà máy hiện có. Thực tế này không tránh khỏi dẫn đến việc đầu tư vượt quá khả năng tài chính từ đó mang lại hiệu quả kinh tế thấp, đồng thời vượt quá khả năng kiểm soát chung của CTM trong việc thực hiện mục tiêu liên kết và phát triển chung của cả tổ hợp.

b) Giám sát của CSH nhà nước chưa đủ mạnh

Mô hình quản lý hiện tại của Tập đoàn chưa hướng đến việc phát huy vai trò thúc đẩy phát triển của cả tổ hợp Tập đoàn đối với HĐTV. Kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu cho thấy cơ chế quản lý hiện nay của Tập đoàn không có hiệu quả, thể hiện ở các quy định chung chung không rõ ràng đối với HĐTV là: “... sử dụng có hiệu quả vốn, đất đai, tài nguyên và các nguồn lực khác do CSH đầu tư cho Tập đoàn HCVN” [9]. Những quy định này không đưa ra các chỉ tiêu cụ thể

hay ít nhất là có các quy định yêu cầu viện dẫn các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh tế của các tổ chức độc lập có uy tín trong nước hoặc trên thế giới trong đánh giá theo từng chuyên ngành kinh tế trong nền kinh tế quốc dân, để thông qua đó xác định chính xác thế nào là hiệu quả đối với hoạt động của HĐTV tập đoàn; không để hoạt động của HĐTV Tập đoàn rơi vào tình trạng đối phó, chỉ đáp ứng được khía cạnh tăng trưởng bằng mọi cách, mà bỏ qua tính hiệu quả thực sự dẫn đến hậu quả là sử dụng không hợp lý và lãng phí các nguồn lực đầu vào. Sự hạn chế về hiệu quả của cơ chế quản lý trên đây phản ánh mục tiêu, hiệu quả hoạt động của tổ hợp Tập đoàn chưa tương xứng với nguồn lực đầu tư của nhà nước. Theo bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả như đã nêu, mục tiêu hoạt động của tổ hợp Tập đoàn không dừng lại ở các chỉ tiêu kinh tế đơn thuần mà còn phải thực hiện các nhiệm vụ chính trị - xã hội khác. Do đó, việc phân định nguồn vốn cho hoạt động lợi nhuận với nguồn vốn hoạt động phi lợi nhuận là chưa rõ ràng. Điều này dễ dẫn đến sự phân tán nguồn lực, dễ bị lạm dụng và khó đánh giá hiệu quả thật. Hơn nữa, trách nhiệm sử dụng vốn và tài sản nhà nước đầu tư cho Tập đoàn chưa được xác định rõ ràng nên cũng tác động tiêu cực đến hiệu quả sử dụng vốn tại Tập đoàn.

Hơn nữa, sự can thiệp của Nhà nước vào hoạt động quản lý của tổ hợp Tập đoàn cũng cho thấy chức năng đại diện CSH còn chồng chéo, gây phân tán, chưa phân định rõ cơ quan chịu trách nhiệm chính trong việc quản lý, giám sát sử dụng vốn, tài sản của Tập đoàn. Cơ chế giám sát của Nhà nước đối với Tập đoàn chưa tạo ra tác dụng đủ mạnh để ngăn ngừa việc sử dụng, quản lý yếu kém đối với vốn và tài sản của nhà nước. Theo quy định tại Điều lệ tổ chức và hoạt động (như đã nêu), hoạt động của Tập đoàn chịu sự chi phối của rất nhiều Bộ quản lý chuyên ngành. Điều này thực tế không khỏi dẫn đến những quy định mang tính mâu thuẫn giữa các đơn vị quản lý, gây khó khăn trong hoạt động của Tập đoàn. Hành lang pháp lý cho hoạt động của các TĐKTNN về cơ bản đã ổn định, tạo ra khuôn khổ kiểm soát nhất định từ việc hình thành cho đến hiệu quả hoạt động đối với TĐKT. Mặc dù vậy, hạn chế của khung pháp luật là tính cứng nhắc của quy định nên không đáp ứng được với tính thực tiễn trong hoạt động của TĐKT trong nền KTTT và hội nhập toàn cầu. TĐKT là mô hình đặc thù không có tư cách pháp nhân, trong khi đó môi trường pháp lý và quản lý của nhà nước về cơ

bản là hướng cụ thể tới DN có tư cách pháp nhân. Vì vậy, thực tế nhà nước khó có thể đưa ra những quy định để điều chỉnh được mối quan hệ liên kết có tính chất “vô hình” của CTM với các ĐVTV, ngoại trừ sự can thiệp bằng chế độ cổ phần thông qua lượng cổ phiếu nắm giữ. Vì vậy, việc thực thi các quy định trong lĩnh vực kinh tế sẽ gặp khó khăn. Ngoài ra việc thực thi luật trong thực tế chịu chi phối bởi nhiều văn bản dưới luật ban hành bởi các cơ quan nhà nước khác nhau mà đôi khi với cách hiểu khác nhau, dẫn đến việc điều hành của Tập đoàn không tránh khỏi gặp những khó khăn.

Ngoài hai nguyên nhân chính nêu trên, có thể xem xét đến một nguyên nhân khác. Theo nội dung Báo cáo của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI về các văn kiện Đại hội XII của Đảng do đồng chí Tổng Bí Thư Nguyễn Phú Trọng trình bày ngày 21-01-2016 có nêu: “... *chống suy thoái về tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống và những biểu hiện “tự diễn biến”, “tự chuyển hóa”, tệ quan liêu, tham nhũng, lãng phí, bè phái, “lợi ích nhóm”, nói không đi đôi với làm.*” [13, tr. 47]. Qua đó cho thấy, lợi ích nhóm mặc dù là yếu tố “mò” nhưng không loại trừ là nguyên nhân cơ bản gây nên tình trạng hoạt động kém hiệu quả của các TĐKTNN trong đó có tổ hợp Tập đoàn. Tổ hợp Tập đoàn VNC tăng trưởng đều đặn hàng năm và vẫn đạt được hiệu quả kinh tế qua một số chỉ tiêu như đã phân tích. Thực tế đó không phải là sự phát triển đúng nghĩa mang đặc điểm của một TĐKT, hay không phải là sự biến đổi về chất từ trong nội bộ của tổ hợp, đó có thể là do tác động của những sự thay đổi có lợi từ môi trường bên ngoài, gồm cả môi trường kinh tế vĩ mô cũng như các chính sách đổi mới về quản lý của Nhà nước theo hướng KTTT dân “cởi trói” cho các DN. Bên cạnh đó, việc tăng trưởng đều đặn hàng năm của tổ hợp Tập đoàn cũng có nguyên nhân là từ vấn đề tăng vốn đầu tư, đầu tư mới các dự án, dù hiệu quả đầu tư công vào DN không cao, chẳng hạn như dự án Nhà máy Đạm Ninh Bình mới đi vào hoạt động năm 2013 nhưng đã bị lỗ nặng. Điều này xuất phát từ nhiều lý do, trong đó nổi lên 02 lý do quan trọng. *Thứ nhất*, việc tập trung đầu tư cho ra đời những nhà máy mới thì sẽ đạt được mục tiêu doanh số năm sau cao hơn năm trước, nhờ vậy sẽ giải quyết được bài toán tăng trưởng đặt ra đối với CTM. Mục tiêu điều hành của lãnh đạo Tập đoàn về bản chất là chạy theo tăng trưởng để

đáp ứng được các quy định của CSH Nhà nước. *Thứ hai*, trong việc đầu tư và mua sắm, nếu những quy định và chế tài của nhà nước không đủ chặt chẽ và nghiêm minh, thì thực tế sẽ khó tránh khỏi tình trạng tham nhũng dưới nhiều hình thức khác nhau của những người có chức có quyền.

Vì vậy, vấn đề đặt ra đối với công tác TC, QL của Tập đoàn không phải là tiếp tục ban hành hay hoàn thiện các văn bản pháp lý về quản lý đối với TĐKT nói chung trong đó có tổ hợp Tập đoàn VNC. Vấn đề ở đây phải là một cơ chế giám sát đủ mạnh từ ngay bên trong tổ hợp Tập đoàn. Hay nói cách khác hoạt động của TĐKTNN dưới sự điều hành của người đại diện không có thực vốn do mình bỏ ra, thì việc đáp ứng được các quy định chỉ là một khía cạnh, mà người kiểm soát hay giám sát phải là người thực sự bỏ vốn của mình ra. Nói cách khác TĐKTNN nói chung và tổ hợp Tập đoàn VNC nói riêng cần phải được cổ phần hóa có sự tham gia của các thành phần kinh tế ngoài quốc doanh.

Kết luận Chương 2

Sự phát triển của Tập đoàn HCVN đã đạt được những kết quả nhất định, biểu hiện rõ là vấn đề tăng trưởng (quy mô tài sản, doanh số, lợi nhuận). Tuy nhiên, qua chứng minh giả thuyết cho thấy sự phát triển đó chưa giải quyết được vấn đề chất lượng tăng trưởng để đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô.

Chương 2 đã phân tích và chỉ ra những hạn chế, tồn tại và những nguyên nhân hạn chế. Công tác TC, QL của Tập đoàn HCVN không tạo lập được mối quan hệ liên kết “hữu cơ” giữa các DN thành viên, cơ chế quản lý vẫn còn mang nặng tính hành chính cấp trên cấp dưới không tạo ra được sự chủ động nhất định cho các DN thành viên hoạt động. Cơ cấu tổ chức và cơ chế quản lý của Tập đoàn về cơ bản không được đổi mới so với thời kỳ áp dụng mô hình TCT 91, bộc lộ sự không tương thích với quy mô. Sự phát triển của Tập đoàn HCVN được chú trọng nhiều vào vấn đề tăng trưởng trong khi vấn đề chất lượng tăng trưởng chưa được coi trọng. Khung pháp lý về quản lý của CSH nhà nước thông qua các bộ ngành đối với hoạt động của Tập đoàn về cơ bản là đầy đủ; tuy nhiên cơ chế quản lý kiểm soát người đại diện trực tiếp của CSH nhà nước tại Tập đoàn HCVN thông qua Điều lệ về tổ chức và hoạt động chưa đủ mạnh để tạo được động cơ buộc người đại diện phải chèo lái tổ hợp Tập đoàn hướng đến sự phát triển bền vững.

CHƯƠNG 3 – GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN TẬP ĐOÀN HÓA CHẤT VIỆT NAM TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

3.1 Bối cảnh mới và phân tích thuận lợi, khó khăn, cơ hội và thách thức đối với phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

3.1.1 Bối cảnh mới tác động đến phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong thời gian tới

3.1.1.1 Bối cảnh kinh tế quốc tế

Thứ nhất, toàn cầu hóa kinh tế tiếp tục phát triển mạnh với những nét mới.

Quá trình toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế tiếp tục được đẩy mạnh. Hợp tác, cạnh tranh, đấu tranh và sự tùy thuộc lẫn nhau giữa các nước, nhất là giữa các nước lớn ngày càng tăng. Nhu cầu tăng cường phối hợp giữa các quốc gia để đối phó với những thách thức kinh tế toàn cầu (nguy cơ khủng hoảng, an ninh năng lượng, thay đổi khí hậu...) cũng là động lực quan trọng thúc đẩy phát triển toàn cầu hóa kinh tế. So với các thập kỷ trước, toàn cầu hóa trong thập kỷ tới có những điểm mới như sau: *Một là*, sự phát triển của cách mạng khoa học - công nghệ và mức độ gắn kết các nền kinh tế ngày càng cao. Các quốc gia tham gia ngày càng sâu vào mạng sản xuất và chuỗi giá trị toàn cầu. Tương quan sức mạnh kinh tế giữa các quốc gia, khu vực đang có nhiều thay đổi. Hầu hết các nước trên thế giới đều điều chỉnh chiến lược, cơ cấu lại nền kinh tế, đổi mới thể chế kinh tế, ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ để phát triển. Cạnh tranh kinh tế, thương mại, tranh giành các nguồn tài nguyên, thị trường, công nghệ, nhân lực chất lượng cao giữa các nước ngày càng gay gắt. Xuất hiện nhiều hình thức liên kết kinh tế mới, các định chế tài chính quốc tế, khu vực, các hiệp định kinh tế song phương, đa phương thế hệ mới. Nền kinh tế thế giới xuất hiện ngày càng nhiều TĐKT đa quốc gia, đặc biệt là các TĐKT đa quốc gia có xuất xứ từ các nền kinh tế mới nổi, qua đó thách thức và cạnh tranh quyết liệt với các TĐKT đa quốc gia của các nước phát triển. *Hai là*, tổ chức thương mại thế giới tiếp tục là diễn đàn quan trọng thúc đẩy tự do hóa thương mại, tuy vẫn bị các nước giàu chi phối, song vai trò của các nước đang phát triển mà đi đầu là Trung Quốc, Ấn Độ,... ngày càng lớn mạnh, buộc các nước phát triển phải điều chỉnh.

Tự do hóa thương mại khu vực và song phương, TPP tiếp tục lôi cuốn nhiều nước tham gia và mở rộng sang các lĩnh vực mới, như dịch vụ gắn với đầu tư, nông nghiệp gắn với trợ cấp, mở cửa thị trường... qua đó tác động mạnh đến vấn đề đầu tư, mở rộng thị trường của các TĐKT đa quốc gia tới các nước đang phát triển trong đó có Việt Nam. *Ba là*, các vấn đề toàn cầu như an ninh quốc gia, an ninh tài chính, an ninh năng lượng, biến đổi khí hậu, thiên tai, chống đói nghèo... vẫn tiếp tục là mối quan tâm lớn, tác động mạnh đến quan hệ quốc tế. Qua đó việc bảo hộ của các nước đối với nền kinh tế của mình, đặc biệt là khu vực kinh tế quốc doanh phải có những thay đổi thích hợp với “luật chơi” mới mang tính quốc tế.

Thứ hai, sự phát triển mạnh mẽ của khoa học - công nghệ thúc đẩy kinh tế thế giới chuyển nhanh sang thời đại kinh tế tri thức, phân công lao động quốc tế theo “chuỗi giá trị” toàn cầu càng được đẩy mạnh.

Dưới tác động của cách mạng khoa học - công nghệ, kinh tế thế giới tiếp tục chuyển mạnh sang kinh tế tri thức, tạo ra các cơ hội và thách thức mới đối với các nước. Lợi thế về tài nguyên thiên nhiên, lao động rẻ ngày càng ít quan trọng hơn. Nguồn nhân lực chất lượng cao, có năng lực sáng tạo sẽ đóng vai trò quyết định trong cạnh tranh kinh tế. Do đó, sự phát triển của kinh tế tri thức có ảnh hưởng quyết định đến tư duy phát triển hiện đại, trong đó có tư duy công nghiệp hóa của các nước đi sau. Thành tựu khoa học - công nghệ một mặt làm giảm lợi thế của các nền kinh tế dựa vào tài nguyên và lao động rẻ, nhưng mặt khác cũng giúp các nước đi sau có thể đi tắt đón đầu, tiến thẳng vào các lĩnh vực hiện đại, có hàm lượng công nghệ cao, rút ngắn thời gian công nghiệp hóa so với các nước đi trước. Do đó, việc tìm kiếm và chuyển sang mô hình kinh tế tri thức dựa vào công nghệ cao, sử dụng hiệu quả tài nguyên và bảo vệ môi trường là xu thế tất yếu khách quan. Xu thế này đặt các nước đang tiến hành công nghiệp hóa trong đó có Việt Nam phải đổi mới tư duy công nghiệp hóa: *Một là*, chuyển từ mô hình phát triển truyền thống chủ yếu dựa vào tăng khối lượng đầu vào, khai thác tối đa tài nguyên sang mô hình phát triển bền vững dựa chủ yếu vào tri thức, công nghệ, nguồn nhân lực chất lượng cao và bảo vệ môi trường. *Hai là*, lấy việc bám đuổi tri thức, công nghệ làm then chốt để thoát khỏi tình trạng kém phát

triển. Ba là, để tiến kịp thế giới, việc tăng cường mở cửa, hội nhập kinh tế quốc tế song song với việc tiếp tục đẩy mạnh cải cách trong nước, nâng cao sức cạnh tranh và chất lượng tăng trưởng là phương thức chủ yếu của chiến lược phát triển trong những năm tới.

Thứ ba, kinh tế thế giới tiếp tục điều chỉnh theo hướng chuyển dần sang một hệ thống kinh tế đa cực hơn.

Cục diện thế giới theo xu hướng đa cực, đa trung tâm diễn ra nhanh hơn. Các nước lớn điều chỉnh chiến lược, vừa hợp tác, thỏa hiệp, vừa cạnh tranh, đấu tranh, kiềm chế lẫn nhau, tác động mạnh đến cục diện thế giới và các khu vực. Sự trỗi dậy của một số nền kinh tế đang phát triển thể hiện sự thay đổi sâu sắc đang diễn ra trong tương quan sức mạnh và cục diện kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên, hiện tại cũng như 10-20 năm tới, Mỹ vẫn giữ vai trò số 1 thế giới về kinh tế và khoa học – công nghệ, nhưng tỷ trọng kinh tế Mỹ trong kinh tế thế giới sẽ giảm dần. Có dự báo đến năm 2020, GDP Trung Quốc tính theo PPP sẽ vượt Mỹ, trở thành nền kinh tế lớn nhất thế giới; Ấn Độ vượt Nhật Bản trở thành nền kinh tế lớn thứ 3 thế giới. Châu Á với các đầu tàu Trung Quốc, Nhật Bản, Ấn Độ mới nổi lên thành một trung tâm kinh tế lớn nhất thế giới. Cuộc đua tranh giữa các trung tâm kinh tế thế giới khiến các quan hệ kinh tế quốc tế phức tạp, đan xen lợi ích chằng chịt, thúc đẩy hình thành các tập hợp mới theo nhóm lợi ích. Mâu thuẫn giữa các nước muốn duy trì trong quan hệ kinh tế hiện tại (Mỹ, phương Tây) với các nước muốn thúc đẩy kinh tế thế giới sang một hệ thống kinh tế đa cực hơn (Trung Quốc, Nga và các nền kinh tế mới nổi khác) ngày càng lớn và trở thành một trong những mâu thuẫn cơ bản của thế giới trong nhiều năm tới và ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động của các TĐKT đa quốc gia trên thế giới.

Thứ tư, đầu tư mạnh ra bên ngoài của các nền kinh tế mới nổi là xu hướng mới của đầu tư quốc tế.

Các nền kinh tế mới nổi, đặc biệt là ở Châu Á – Thái Bình Dương, trong đó có khu vực Đông Nam Á, tiếp tục là trung tâm phát triển năng động, có vị trí địa kinh tế - chính trị chiến lược ngày càng quan trọng trên thế giới. Khu vực này không chỉ là những “điểm đến” mạnh của các nguồn vốn đầu tư, mà còn trở thành nguồn cung cấp đầu tư quốc tế quan trọng; đồng thời, đây cũng là khu vực

cạnh tranh chiến lược giữa một số nước lớn, có nhiều nhân tố bất ổn. Động lực chính thúc đẩy của các nền kinh tế mới nổi tăng cường đầu tư ra bên ngoài chính là sự lớn mạnh của các công ty đa quốc gia của các nền kinh tế mới nổi này có nhu cầu vươn ra bên ngoài để tìm kiếm nguồn cung nguyên liệu và thị trường mới; trong đó điển hình là Trung Quốc với mục đích mua và kiểm soát các nguồn cung năng lượng và nguyên liệu ở nước ngoài; mua các công ty nước ngoài có tiềm lực công nghệ để nâng cao sức cạnh tranh, tiếp cận công nghệ mới, từng bước thâm nhập sâu hơn và thôn tóm thị trường các nước phát triển.

3.1.1.2 Xu hướng phát triển của ngành công nghiệp hóa chất trên thế giới có tác động đến Việt Nam

Công nghiệp hóa chất là ngành liên quan trực tiếp với các nguồn tài nguyên thiên nhiên như dầu mỏ, khoáng chất... và do đó gắn liền với hoạt động kinh tế trên thế giới. Cùng với xu hướng biến đổi của nền kinh tế thế giới, ngành công nghiệp hóa chất thế giới cũng có những biến đổi đặc thù, tác động trực tiếp đến nền công nghiệp hóa chất của Việt Nam trong đó có Tập đoàn công nghiệp HCVN. Một số xu hướng chủ yếu có thể kể đến như sau:

Sau khi trải qua giai đoạn khủng hoảng tài chính toàn cầu vào những năm cuối của thập niên 2000, công nghiệp hóa chất thế giới đã được phục hồi. Tuy nhiên, sự phục hồi không đều đối với tất cả các nhóm sản phẩm. Mặc dù vậy, sự phục hồi và tăng trưởng ở Châu Á đã trở thành thế lực thay thế các khu vực khác như Châu Mỹ và Châu Âu. Trong khi phần lớn các lĩnh vực kinh doanh cũng như tiêu dùng tại các nước phát triển như Mỹ và Châu Âu vẫn còn tăng trưởng ở mức thấp thì một số nước đang phát triển như Trung Quốc và Braxin đã bắt đầu tăng cường sản xuất và xuất khẩu ngay trong thời kỳ khủng hoảng. Từ chiến lược phát triển này của Trung Quốc đã tác động mạnh đến thị trường hóa chất, đặc biệt với các sản phẩm hóa chất cơ bản, phân bón, thuốc trừ sâu và cao su ở Việt Nam.

Bình đẳng hóa thị trường đang tăng lên cũng là xu hướng mở ra cơ hội cho các nước tham gia vào thị trường hóa chất thế giới, tính độc quyền giảm đi, tính hợp tác tăng lên thông qua các Hiệp định thương mại đa phương và song

phương. Do đó, Việt Nam đang có cơ hội lớn thâm nhập thị trường hóa chất thế giới, đặc biệt là đối với thị trường các sản phẩm phân bón, lớp ô tô.

Trình độ khoa học công nghệ đã phát triển cao dẫn đến cạnh tranh gay gắt. Do trình độ khoa học - công nghệ trong ngành công nghiệp hóa chất thế giới đã đạt đến mức cao, NSLĐ tăng nên sự cạnh tranh diễn ra mạnh. Hơn nữa, trong những năm qua các nhà máy hóa chất trên thế giới liên tục được mở rộng, nâng công suất, các dự án sản xuất mới đều có quy mô công suất lớn nên có xu hướng lo ngại các sản phẩm hóa chất sẽ chịu ảnh hưởng của tình trạng dư thừa công suất ngay cả khi kinh tế thế giới phục hồi. Trong lĩnh vực công nghệ, hàng loạt các xu hướng đang nổi lên khiến cho hoạt động trong ngành phải có những thay đổi sâu sắc để thích ứng, cụ thể như: Phát triển công nghệ xanh; hiện đại hóa sản xuất và áp dụng công nghệ mới; sử dụng nguyên liệu thay thế và nguyên liệu chất lượng thấp; xuất khẩu sản xuất đến các nước đang phát triển. Những xu hướng này, đặc biệt liên quan và tác động mạnh đến các ngành hàng của Tập đoàn HCVN như phân bón, cao su và hóa chất cơ bản, theo đó chất lượng sản phẩm cũng như công nghệ sản xuất trên thế giới đang dần bước sang thế hệ mới trở thành thách thức lớn đối với Tập đoàn HCVN.

Trong bối cảnh đó, quy hoạch phát triển ngành công nghiệp HCVN đến năm 2020, có tính đến năm 2030 được xây dựng trên quan điểm như sau [23]:

(1) Phát triển công nghiệp hóa chất một cách bền vững, phù hợp với Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

(2) Phát triển công nghiệp hóa chất trên cơ sở huy động mọi nguồn lực trong và ngoài nước; sử dụng hiệu quả nguồn tài nguyên thiên nhiên và nguyên liệu trong nước; đẩy mạnh thu hút đầu tư nước ngoài đối với các công trình có nhu cầu vốn lớn, đòi hỏi công nghệ cao mà trong nước chưa đáp ứng được; phát huy tiềm năng và thế mạnh của từng vùng, từng địa phương.

(3) Đầu tư phát triển công nghiệp hóa chất trên cơ sở sử dụng công nghệ tiên tiến, tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao, giá trị cạnh tranh, bảo đảm môi trường sinh thái.

3.1.1.3 Bối cảnh kinh tế trong nước

Sau 30 năm đổi mới kể từ năm 1986, Việt Nam đã đạt được những thành tựu quan trọng. Nền kinh tế vượt qua nhiều khó khăn, thách thức, quy mô và tiềm lực được nâng lên; kinh tế vĩ mô cơ bản ổn định, lạm phát được kiểm soát; tăng trưởng kinh tế được duy trì ở mức hợp lý, từ năm 2013 dần phục hồi, năm sau cao hơn năm trước. Đổi mới mô hình tăng trưởng, cơ cấu lại nền kinh tế và thực hiện ba đột phá chiến lược được tập trung thực hiện, bước đầu đạt kết quả tích cực. Giáo dục và đào tạo, khoa học và công nghệ, văn hóa, xã hội, y tế có bước phát triển. An sinh xã hội được quan tâm nhiều hơn và cơ bản được bảo đảm, đời sống của nhân dân tiếp tục được cải thiện. Chính trị - xã hội ổn định; quốc phòng, an ninh được tăng cường; kiên quyết, kiên trì đấu tranh bảo vệ vững chắc độc lập, chủ quyền, thống nhất, toàn vẹn lãnh thổ của Tổ quốc, giữ vững hòa bình, ổn định. Quan hệ đối ngoại, hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, hiệu quả. Vị thế, uy tín quốc tế của nước ta tiếp tục được nâng cao.

Thực hiện chủ trương, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011-2020 và những năm tiếp theo, Việt Nam tiếp tục xây dựng và phát triển kinh tế và hội nhập quốc tế, cũng như hoàn thiện thể chế KTTT. Trong thời gian tới, nước ta sẽ thực hiện đầy đủ các cam kết trong cộng đồng ASEAN và WTO, tham gia các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới, hội nhập quốc tế với tầm mức sâu rộng hơn nhiều so với giai đoạn trước. Thời cơ, vận hội phát triển mở ra rộng lớn. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều khó khăn, thách thức, đòi hỏi sự quyết tâm và chấp nhận đánh đổi nếu không muốn tụt hậu so với các nước.

Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII (2016) đã nêu rõ một trong các nhiệm vụ trọng tâm trong 5 năm 2016-2020 là: *“Tập trung thực hiện các giải pháp nâng cao chất lượng tăng trưởng, NSLĐ và sức cạnh tranh của nền kinh tế. Tiếp tục thực hiện có hiệu quả ba đột phá chiến lược (hoàn thiện thể chế KTTT định hướng xã hội chủ nghĩa; đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục, đào tạo; phát triển nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao; xây dựng hệ thống kết cấu hạ tầng đồng bộ), cơ cấu lại tổng thể và đồng bộ nền kinh tế gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng; đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, chú trọng công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông nghiệp, nông thôn*

gắn với xây dựng nông thôn mới. Chú trọng giải quyết tốt vấn đề cơ cấu lại DNN, cơ cấu lại ngân sách nhà nước, xử lý nợ xấu và bảo đảm an toàn nợ công.” [13, tr. 432] Theo đó, những vấn đề lớn tiếp tục cần đẩy mạnh thực hiện như mô hình công nghiệp hóa, hiện đại hóa; hội nhập quốc tế gắn với phát triển kinh tế tri thức, lấy khoa học, công nghệ, tri thức và nguồn nhân lực chất lượng cao làm động lực chủ yếu; huy động và phân bổ có hiệu quả mọi nguồn lực phát triển. Đồng thời, xây dựng cơ cấu kinh tế và cơ cấu lao động hợp lý, phát huy lợi thế so sánh, có NSLĐ và năng lực cạnh tranh cao, tham gia sâu rộng vào mạng lưới sản xuất và chuỗi giá trị toàn cầu; có văn minh công nghiệp chiếm ưu thế trong sản xuất và đời sống xã hội; phát triển nhanh và bền vững phù hợp với điều kiện của từng giai đoạn.

Trong bối cảnh đó, các TĐKTNN và TCTNN có vai trò quan trọng trong việc hiện đại hóa khoa học – công nghệ, phải có đóng góp thiết thực vào việc nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh của nền kinh tế, đáp ứng các mục tiêu chiến lược phát triển kinh tế - xã hội từ nay đến năm 2020. Tận dụng những thành tựu của cuộc cách mạng khoa học - công nghệ hiện đại, Việt Nam có thể đi thẳng vào những công nghệ tiên tiến, hiện đại để rút ngắn quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và khoảng cách phát triển kinh tế so với các nước đi trước. Với tiềm năng trí tuệ dồi dào, nếu có một mô hình phát triển kinh tế và phát triển nguồn nhân lực đúng đắn, Đảng và Chính phủ thực tâm mong muốn đất nước phát triển và có những hành động thiết thực, nước ta có thể sớm và hoàn toàn có khả năng đi vào một số lĩnh vực của nền kinh tế tri thức. Quá trình đổi mới đất nước, thực hiện chính sách cổ phần hóa đã tạo ra những tiền đề mới cho sự phát triển các TĐKTNN và TCTNN trong thời gian tới, nhất là trước sức ép về cạnh tranh trong nền KTTT và điều kiện hội nhập khu vực và quốc tế. Trong xu thế phát triển của kinh tế tri thức, lợi thế về nguồn tài nguyên thiên nhiên, giá lao động rẻ dần sẽ nhường chỗ cho lợi thế về nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn giỏi, có năng lực sáng tạo. Trong điều kiện đó, nếu Việt Nam không sớm chuyển đổi cơ cấu ngành nghề, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của lực lượng lao động, thì sẽ không có khả năng cạnh tranh với các nước trong khu vực về thu hút đầu tư và công nghệ tiên tiến từ bên ngoài. Trước những cơ hội và

thách thức trên, cần có những quyết sách về đột phá về đổi mới thể chế kinh tế và đổi mới cơ chế quản lý khoa học – công nghệ, những biện pháp mạnh mẽ tăng cường năng lực khoa học – công nghệ quốc gia, tái cơ cấu các DNNN, mà trước hết là các TĐKTNN và TCTNN, để không rơi vào nguy cơ tụt hậu kinh tế và khoa học – công nghệ ngày càng xa, tình trạng lệ thuộc lâu dài vào nguồn công nghệ nhập. Mặc dù đã đạt được những thành tựu, nhưng kinh tế phát triển chưa bền vững. Chất lượng tăng trưởng, năng suất, hiệu quả, sức cạnh tranh của nền kinh tế thấp. Công tác quy hoạch, kế hoạch và việc huy động, sử dụng các nguồn lực còn hạn chế, kém hiệu quả...; QLNN đối với DN nói chung còn nhiều yếu kém, việc thực hiện chức năng CSH đối với DNNN vẫn còn bất cập. Tăng trưởng kinh tế vẫn dựa nhiều vào các yếu tố phát triển theo chiều rộng, chậm chuyển sang phát triển theo chiều sâu. Thể chế KTTT, chất lượng nguồn nhân lực, kết cấu hạ tầng vẫn là những điểm nghẽn cản trở sự phát triển. Nền tảng để Việt Nam trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại chưa được hình thành đầy đủ. Việt Nam vẫn đang tiềm ẩn những yếu tố gây mất ổn định chính trị - xã hội và đe dọa chủ quyền quốc gia.

Để thích ứng với điều kiện, bối cảnh mới của quốc tế và trong nước, Việt Nam có nhiều việc phải làm. Đó là, cần phát huy có hiệu quả vai trò kinh tế của Nhà nước (trong đó có điều hành của Chính phủ, bộ, ngành có liên quan...). Việc phát huy vai trò kinh tế của Nhà nước phải tuân thủ các yêu cầu: (i) tuân thủ và thực hiện đúng các nguyên tắc, quy luật của KTTT; (ii) phải bảo đảm tương thích với luật pháp và thông lệ quốc tế; và (iii) phải đáp ứng yêu cầu xây dựng nền KTTT có các yếu tố hiện đại. Theo yêu cầu này các TĐKTNN và TCTNN phải thực sự là những TĐKT mạnh, hoạt động có hiệu quả, minh bạch và sức cạnh tranh cao trên thị trường quốc tế. Tiếp tục đẩy mạnh cơ cấu lại DNNN theo hướng: DNNN tập trung vào những lĩnh vực then chốt, thiết yếu; những địa bàn quan trọng và quốc phòng, an ninh; những lĩnh vực mà DN thuộc các thành phần kinh tế khác không đầu tư. Đẩy mạnh cổ phần hoá, bán vốn mà Nhà nước không cần nắm giữ, bao gồm cả những DN đang kinh doanh có hiệu quả; hoàn thiện thể chế định giá đất đai, tài sản hữu hình và tài sản vô hình (tài sản trí tuệ, thương hiệu...) trong cổ phần hoá theo nguyên tắc thị trường. Tách

bạch nhiệm vụ SXKD và nhiệm vụ chính trị, công ích. Tách chức năng CSH tài sản, vốn của Nhà nước và chức năng QLNN, chức năng quản trị kinh doanh của DNNN; sớm xoá bỏ chức năng đại diện CSH nhà nước của các bộ, Ủy ban nhân dân đối với vốn, tài sản nhà nước tại các DN. Thành lập một cơ quan chuyên trách làm đại diện CSH đối với DNNN. Kiện toàn đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý và nâng cao năng lực quản trị, quản lý DNNN phù hợp với chuẩn mực quốc tế. Tăng cường quản lý, giám sát, kiểm tra, kiểm soát bảo đảm công khai, minh bạch về đầu tư, tài chính và các hoạt động của DNNN.

3.1.2 Phân tích thuận lợi, khó khăn, cơ hội và thách thức đối với phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong thời gian tới

Đề án sắp xếp, tái cấu trúc Tập đoàn HCVN (2012) [41] đưa ra những thuận lợi và khó khăn đối với sự phát triển của Tập đoàn HCVN trong thời gian tới như sau:

3.1.2.1 Thuận lợi (Điểm mạnh)

Tổ hợp Tập đoàn đang áp dụng mô hình quản lý CTM - CTC và các chủ thể liên doanh, liên kết khác theo nguyên tắc góp vốn, qua đó tạo được sự thông thoáng và có sức đột phá, tình trạng điều hành mang tính chất mệnh lệnh hành chính cơ bản từng bước được khắc phục. Tổ hợp Tập đoàn đã và đang duy trì được khả năng tăng trưởng và sức cạnh tranh tốt đối với một số sản phẩm trên thị trường ngách như: phân bón chứa lân, cao su (lốp xe máy, xe đạp và một phần lốp ô-tô), pin, ắc quy, và chất tẩy rửa.

Tổ hợp Tập đoàn cơ bản chủ động được nguồn nguyên liệu quan trọng là quặng apatít phục vụ sản xuất sản phẩm chủ lực là các loại phân bón chứa lân; kết quả điều tra khảo sát phỏng vấn sâu cũng cho thấy có 8/25 (chiếm 32%) cho rằng thuận lợi của tổ hợp Tập đoàn trong hoạt động phát triển thời gian tới là có nguồn nguyên liệu quặng apatít. Ngoài ra, trong thời gian tới, việc tiếp tục đẩy mạnh dự án khai thác muối mỏ tại nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào sẽ giúp tổ hợp Tập đoàn chủ động được nguồn nguyên liệu kali phục vụ nhu cầu phân bón kali của Việt Nam, nâng cao hiệu quả và đa dạng sản xuất các loại phân bón và giảm nhập khẩu.

Các nhóm sản phẩm của tổ hợp Tập đoàn đều thuộc khu vực ngành hàng thiết yếu đối với cả các ngành công nghiệp khác cũng như tiêu dùng, về cơ bản nhu cầu tương đối ổn định và không chịu ảnh hưởng nhiều bởi xu thế trào lưu tiêu dùng hay khu vực vùng miền; thậm chí cũng không quá khác biệt giữa thị trường trong nước và thị trường nước ngoài.

Trong cơ cấu tổ chức, tổ hợp Tập đoàn có Trường cao đẳng Công nghiệp Hóa chất và Viện Hóa học Công nghiệp là 2 đơn vị sự nghiệp, một mặt đảm bảo cung ứng được nguồn nhân lực đặc thù, đồng thời tạo cơ sở cho việc đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học... qua đó hỗ trợ cho phát triển của tổ hợp Tập đoàn có tính bền vững.

3.1.2.2 *Khó khăn (Điểm yếu)*

Về mô hình tổ chức, các DN thành viên trong cùng ngành hàng của tổ hợp Tập đoàn hoạt động hoàn toàn độc lập với nhau, chưa thể hiện được tính liên kết trong sản xuất và thương mại, các DN thành viên tiếp tục còn tình trạng cạnh tranh nhau... Về mô hình quản lý, hoạt động vẫn còn dấu ấn của cơ chế hành chính cấp trên – cấp dưới, động cơ điều hành của cán bộ quản lý vẫn chạy theo chỉ tiêu đáp ứng theo các quy định của Nhà nước, của Bộ chủ quản. Nhân sự chưa thực sự tâm huyết vào sự phát triển chung của tổ hợp Tập đoàn; bệnh chuộng thành tích và sợ trách nhiệm còn tồn tại phổ biến.

Mối quan hệ liên kết trong nội bộ tổ hợp Tập đoàn chưa được chú trọng, đặc biệt là thông tin thị trường và nhãn hiệu, thương hiệu. Chưa có hệ thống trợ giúp kỹ thuật, cung cấp thông tin cần thiết về khoa học công nghệ, môi trường và thị trường. Không có văn hóa DN, động cơ làm việc yếu...

Đầu tư công nghệ nhìn chung còn chưa đồng bộ, hiệu suất và năng lực sản xuất chưa tương xứng với nhu cầu và yêu cầu phát triển. Hoạt động đầu tư công nghệ còn rơi vào tình trạng dàn trải và sự vụ, chưa tạo lập chuỗi giá trị và nằm trong trật tự của sự phát triển tổng thể ngành; đầu tư khoa học nghiên cứu và công nghệ nhưng chưa thực sự giải quyết được vấn đề phát triển sản phẩm mới... Hoạt động đầu tư chủ yếu dựa vào nguồn tài chính từ kết quả hoạt động SXKD của các ĐVTN, chưa khai thác được các nguồn tài chính từ các nguồn

khác, đặc biệt là từ các tổ chức tài chính và tín dụng trong nước cũng như quốc tế.

Mặc dù có một số mặt hàng chủ lực như phân bón chứa lân (phốt-phát) nhưng tính cạnh tranh lại được mang lại từ lợi thế gần như độc quyền khai thác mỏ apatít như đã nêu, và về cơ bản nó không có tính bền vững. Chất lượng sản phẩm nói chung chưa ổn định, sức cạnh tranh của nhiều loại sản phẩm còn yếu, chưa đáp ứng được yêu cầu của thị trường xuất khẩu; tỷ lệ khối lượng gia công còn chiếm tỷ trọng cao. Nếu so sánh với các sản phẩm nhập ngoại cùng loại thì phẩm cấp còn hạn chế.

Nhiều sản phẩm chưa thực sự có sức cạnh tranh tốt mặc dù có hàng chục năm SXKD, chẳng hạn như thuốc bảo vệ thực vật; một số nhóm sản phẩm quan trọng như: hóa chất cơ bản, hóa dược còn phát triển chậm, sản phẩm chất tẩy rửa cơ bản chỉ dừng ở gia công cho các hãng quốc tế, mất dần thế chủ động trong kế hoạch SXKD.

Ngoài nguyên liệu apatít, phân bón phức hợp DAP, lân nung chảy và đạm u-rê từ nguồn sản xuất trong nước dùng làm nguyên liệu chính sản xuất phân bón NPK, thì hầu hết nguyên phụ liệu phải nhập khẩu dẫn đến phụ thuộc khách quan nhiều yếu tố, từ giá đến tính ổn định trong sản xuất... dẫn đến hiệu quả hoạt động chưa cao, đồng thời giảm sức cạnh tranh so với sản phẩm cùng loại của các hãng quốc tế và của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam.

3.1.2.3 Cơ hội

Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp HCVN đến năm 2020, có tính đến năm 2030 của Bộ Công Thương [2], có nêu những cơ hội và khó khăn thách thức đối với phát triển ngành công nghiệp HCVN nói chung, trong đó có Tập đoàn Công nghiệp HCVN như sau:

Môi trường chính trị ổn định, chính sách vĩ mô đặc biệt quan tâm đến nông nghiệp, nông dân và nông thôn đang mở ra nhiệm vụ đồng thời là cơ hội mới để phát triển công nghiệp phân bón và hóa chất.

Quan hệ tổng cung - cầu về lương thực trên cả phạm vi quốc tế lẫn khu vực đang đặt ra vấn đề cấp bách về an ninh lương thực, bởi vậy yêu cầu phát triển, tự

chủ phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, hóa chất cơ bản và một số sản phẩm hóa chất khác đang là cơ hội lớn cho tổ hợp Tập đoàn.

Quá trình mở cửa và hội nhập quốc tế đang mở ra cơ hội liên doanh, liên kết của tổ hợp Tập đoàn với các tập đoàn quốc tế tạo cơ hội nâng cao năng lực quản trị điều hành, tham gia vào các thị trường mới trong tổng thể chuỗi giá trị toàn cầu; đồng thời tổ hợp Tập đoàn đang có cơ hội lớn trong việc tiếp cận các thị trường nước ngoài khi các rào cản dần được dỡ bỏ theo lộ trình các cam kết WTO, và sắp tới là TPP. Đồng thời đây cũng là cơ hội cho việc đón nhận luồng chuyển giao công nghệ và đầu tư nước ngoài vào tổ hợp Tập đoàn.

Việt Nam có nguồn tài nguyên, đáp ứng một phần nhu cầu làm nguyên liệu sản xuất cho ngành công nghiệp hóa chất như dầu mỏ, khí thiên nhiên, than (dùng cho sản xuất phân đạm u-rê, hóa chất hữu cơ, cho công nghiệp hóa dầu); apatit (cho sản xuất phân lân và các hợp chất chứa phốt-pho); cao su thiên nhiên (cho sản xuất sản phẩm cao su); muối biển và các loại nguyên liệu khoáng sản, thực vật khác tương đối phong phú. Việt Nam là một nước đông dân, đây vừa là nguồn lao động dồi dào, vừa là thị trường lớn tiêu thụ sản phẩm hóa chất.

3.1.2.4 Thách thức

Cổ phần hóa các DNNN là chủ trương đúng đắn của Chính phủ, tham gia vào hoạt động của DN sẽ xuất hiện thêm các bên liên quan như cổ đông mới từ mọi thành phần kinh tế, các cơ quan hữu quan... và sẽ tạo ra những áp lực nhất định đến quá trình quản trị, điều hành đối với toàn Tập đoàn; qua đó, buộc Tập đoàn phải thay đổi nên sẽ phải đối mặt với giai đoạn cải tổ, hoặc là phát triển nhanh sau giai đoạn này nhưng cũng có nguy cơ đi xuống nếu các hoạt động cổ phần mang tính thị trường không được giải quyết một cách tích cực và quyết liệt. Vai trò chính trị, xã hội của tổ hợp Tập đoàn sẽ có những sắc thái mới sau khi cổ phần hóa, theo đó sẽ hướng đến việc hiệu quả thay bằng các nhiệm vụ chính trị nửa vời như trước; tuy nhiên ở điểm này sẽ xuất hiện nhiều ý kiến trái chiều, do đó yêu cầu và tiêu chí giải quyết là theo nguyên tắc KTTT.

Những khó khăn của kinh tế vĩ mô những năm qua, và có thể kéo dài thêm nhiều năm nữa vẫn đang là những thách thức lớn đối với tổ hợp Tập đoàn; giá thành phụ thuộc nhiều vào nguyên liệu, hoạt động nghiên cứu và triển khai kém

phát triển... kéo theo giá bán, sức cạnh tranh thua kém so với các sản phẩm ngoại nhập, đồng thời xuất khẩu gặp nhiều khó khăn, huy động vốn thực hiện các dự án bị đình trệ...

Hệ thống cơ sở hạ tầng trong nước, đặc biệt là đường sắt đang là áp lực lên nhu cầu vận tải của tổ hợp Tập đoàn trong thời gian tới. Tập đoàn đang đối mặt với nguy cơ thiếu hụt lực lượng kỹ sư có trình độ cao trong vận hành công nghệ hiện đại ở các nhà máy đầu tư mới và đội ngũ quản lý kinh tế được đào tạo bài bản đáp ứng các yêu cầu trong điều kiện kinh doanh toàn cầu.

Tốc độ đổi mới công nghệ sản xuất các sản phẩm hóa chất (kể cả các sản phẩm hóa dầu, hóa dược, hóa mỹ phẩm) của thế giới đang diễn ra rất nhanh; trong khi công nghệ của các nhà máy cũ đang thực hiện sản xuất sản phẩm trọng yếu của Tập đoàn lại chậm được cải tiến.

Trung Quốc hiện đang chiếm hơn 1/4 tổng sản lượng phân chứa lân của thế giới. Họ đang tiếp tục mở rộng công suất sản xuất phân lân và nâng cao tỉ lệ vận hành nhằm hướng tới mục tiêu sẽ sớm trở thành cường quốc xuất khẩu phân lân; khả năng nghiên cứu phát triển sản phẩm và trình độ chế tác công nghệ của Trung Quốc đang ngày dần được hoàn thiện. Đây sẽ là một trong những thách thức lớn cho ngành HCVN nói chung và tổ hợp Tập đoàn nói riêng trong những năm tới.

3.2 Quan điểm, định hướng đẩy mạnh phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam tới đây

3.2.1 Quan điểm phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Nghị quyết Đại hội Đại biểu toàn quốc XII (2016) đòi hỏi phải đổi mới về tổ chức, cơ chế quản lý khu vực kinh tế nhà nước, trong đó có Tập đoàn HCVN, theo hướng cạnh tranh và sử dụng các nguồn lực bình đẳng với các thành phần kinh tế khác [13, tr. 423]. Mục tiêu là đến năm 2030, Tập đoàn HCVN trở thành một TĐKT hàng đầu trong khu vực trong lĩnh vực công nghiệp hóa chất cơ bản, hóa chất phục vụ nông nghiệp, tiêu dùng và xuất khẩu [24]. Để đạt được các mục tiêu phát triển trên đây, phát triển của Tập đoàn HCVN trong thời gian tới đây cần quán triệt những quan điểm sau đây:

Một là, Đổi mới mô hình phát triển từ chiều rộng, chủ yếu tăng trưởng nhờ vào các yếu tố tài nguyên và lao động phổ thông sang mô hình phát triển theo chiều sâu dựa vào khoa học, công nghệ và lực lượng lao động có kỹ năng, tay nghề trình độ quản lý cao để đạt được sự phát triển bền vững. Sự phát triển của Tập đoàn HCVN cũng như các TĐKTNN và TCTNN khác trong nền kinh tế là nhằm nâng cấp hệ thống kinh tế, tăng cường năng lực, sức cạnh tranh và hiệu quả của nền kinh tế nói chung; giúp cho nền kinh tế sử dụng tiết kiệm và hiệu quả các nguồn lực... qua đó góp phần quyết định vào việc cải tổ, hiện đại hóa nền kinh tế. Từ ý nghĩa mới của phát triển kinh tế - phát triển bền vững như đã đề cập, tổ hợp Tập đoàn phải có nội dung phát triển bền vững. Vì trong nền kinh tế hiện đại, các TĐKTNN nói chung có quy mô lớn, sức sản xuất lớn và do đó tác động lớn đến môi trường, bởi vậy chuyển sang mô hình phát triển theo chiều sâu và đảm bảo hài hòa với môi trường phải được coi là quan điểm phát triển xuyên suốt của tổ hợp Tập đoàn.

Hai là, dưới sự điều hành chiến lược của CTM – Tập đoàn HCVN, tổ hợp Tập đoàn phải thiết kế, xây dựng được mối quan hệ liên kết nội bộ chặt chẽ, hữu cơ theo yêu cầu đòi hỏi có tính chất chuyên ngành và phù hợp với sự phát triển chung của nền kinh tế để đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô. Hoạt động trong nền KTTT, tất cả các DN hoạt động đều vì lợi nhuận theo công thức chung chi phí – lợi nhuận. Hoạt động có lợi nhuận, có hiệu quả thì các mục tiêu xã hội và bảo vệ môi trường cũng sẽ đạt được, nói cách khác nếu không sinh lợi, có hiệu quả kinh tế thì các giá trị khác cũng sẽ không có giá trị thực. Tuy nhiên, không dừng ở hiệu quả sinh lời thông thường, đối với các TĐKTNN ở Việt Nam cũng như các TĐKT nói chung, vai trò của chúng là ở sự định hướng và dẫn dắt, vì có quy mô lớn, tính hiệp tác chặt chẽ ở mọi khía cạnh sản xuất và kinh doanh nên phải đạt được hiệu quả có tính chất đặc trưng, hơn hẳn mức hiệu quả thông thường mà các DN đơn lẻ có được, tức hiệu quả kinh tế theo quy mô. Nói cách khác, sinh mệnh của TĐKTNN ở Việt nam nói chung và của Tập đoàn HCVN là phải có hiệu quả kinh tế theo quy mô.

Ba là, phát triển Tập đoàn HCVN phải có sự tham gia của các thành phần kinh tế khác. Sự tham gia của các thành phần kinh tế khác vào quá trình phát

triển của tổ hợp Tập đoàn được hiểu theo nghĩa rộng, bao hàm việc huy động nguồn lực đưa vào quá trình sản xuất, tham gia điều hành và giám sát ở mức độ thỏa thuận và đảm bảo thực hiện được vai trò định hướng và dẫn dắt sự phát triển của các thành phần kinh tế và các DN thuộc các loại hình khác trong nền kinh tế. Hoạt động trong nền KTTT, với tính cách là một hình thức tất yếu của KTTT, là phương thức phát triển cần thiết và động lực cho sự phát triển, TĐKTNN ở Việt Nam nói chung và Tập đoàn HCVN nói riêng không thể hoạt động và phát triển đặt ngoài tiến trình phát triển chung, khi đó tổ hợp sẽ không đáp ứng được các yêu cầu của quy luật kinh tế trong nền KTTT, chắc chắn tổ hợp Tập đoàn sẽ không nâng cao được năng lực kinh tế và sức cạnh tranh... và vì vậy sẽ không thực hiện được vai trò của mình.

3.2.2 Định hướng phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Một trong những vấn đề phát triển của Tập đoàn HCVN trong thời gian tới đây là áp dụng loại hình TC, QL nào, SXKD trong lĩnh vực nào... về thực chất, hoạt động trong nền KTTT thì những vấn đề này là do thị trường cũng như những lợi thế cạnh tranh riêng có của tổ hợp Tập đoàn quyết định. Tuy nhiên, qua kinh nghiệm phát triển của các TĐKT lớn trên thế giới như đã trình bày, cũng như đặc điểm của tổ hợp Tập đoàn thuộc sở hữu của nhà nước và những đặc điểm về kinh tế - xã hội của Việt Nam trong giai đoạn hiện nay..., có thể chỉ ra những phương hướng phát triển của Tập đoàn HCVN như sau:

Thứ nhất, phát triển của tổ hợp Tập đoàn cần tập trung vào ngành kinh doanh chính, cốt lõi là công nghiệp hóa chất cơ bản, hóa chất phục vụ nông nghiệp, tiêu dùng và xuất khẩu.

Đây là phương hướng chung tổng quát trong quá trình phát triển của tổ hợp Tập đoàn, với lý do chủ yếu là: (1) Việt Nam mặc dù đã thực hiện đổi mới từ năm 1986, nhưng những gì đạt được vẫn được coi như ở giai đoạn đầu của quá trình đổi mới này. Nông nghiệp vẫn là khâu đột phá nhưng lại là ngành truyền thống, vì vậy tính đột phá ở đây được xem là NSLĐ của ngành và do đó phát triển tập trung sản xuất vật tư hóa chất phục vụ nông nghiệp chính là tổ hợp Tập đoàn đã có cơ sở để phát triển; (2) tổ hợp Tập đoàn có năng lực chuyên sâu về sản xuất các loại sản phẩm trên đây. Ngoài ra, theo nhiều công trình nghiên cứu

khoa học, cũng như kết quả tham vấn từ các nhà quản lý và chuyên gia kinh tế... đã công bố đều cho rằng định hướng phát triển của các TĐKTNN trong đó có Tập đoàn HCVN cần tiếp tục giữ vai trò nòng cốt, chủ đạo trong các ngành, lĩnh vực sản xuất, cung ứng hàng hóa, dịch vụ thiết yếu, liên quan đến lợi ích quốc gia, an ninh quốc gia... từng bước phát triển vượt khỏi phạm vi biên giới quốc gia tiến tới xuất khẩu. Khi đó, sự thành đạt của tổ hợp Tập đoàn sẽ góp phần tạo dựng và nâng cao uy tín, hình ảnh của Việt Nam trong khu vực và thế giới.

Thứ hai, phát triển tổ hợp Tập đoàn theo hình thức đa sở hữu, trong đó Nhà nước có cổ phần chiếm tỷ lệ đa số (hơn 50% vốn điều lệ).

Cấu trúc tổ chức của tổ hợp Tập đoàn về bản chất là do thị trường quyết định vì quá trình phát triển nó có tính tự thay đổi để thích nghi và phù hợp với phương thức và trình độ phát triển của xã hội. Tuy nhiên, về mặt TC, QL thì tùy thuộc vào điều kiện mà người ta có thể lựa chọn loại hình. Đối với điều kiện của Việt Nam hiện nay, tổ hợp Tập đoàn nên lựa chọn theo hướng đa sở hữu và Nhà nước giữ cổ phần có tỷ lệ đa số hơn 50%. Sự lựa chọn này là để từng bước thích ứng dần, phù hợp với chủ trương của Nhà nước về mô hình CTM – CTC cũng như phản ánh đúng các quy luật thị trường trong đó có quy luật quan hệ sản xuất phù hợp với tính chất và trình độ của lực lượng sản xuất.

3.3 Các giải pháp chủ yếu đẩy mạnh phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam tới đây

Trên cơ sở phân tích ảnh hưởng của bối cảnh kinh tế quốc tế, bối cảnh kinh tế trong nước, từ thực trạng phát triển (hạn chế và nguyên nhân hạn chế) cũng như những khó khăn thuận lợi của tổ hợp Tập đoàn trong hoạt động thời gian qua; đặc biệt những bài học kinh nghiệm phát triển của các TĐKT lớn trên thế giới trong ngành gần với tổ hợp Tập đoàn. Để tiếp tục thực hiện vai trò nòng cốt trong nền kinh tế, đảm bảo từng bước phát triển hướng theo mô hình chiều sâu, đạt được hiệu quả lợi ích kinh tế cao xứng đáng với tầm vóc và quy mô cũng như những điều kiện ưu đãi của nhà nước. Các giải pháp chủ yếu phát triển tổ hợp Tập đoàn trong nền KTTT thời gian tới đây là:

3.3.1 Đẩy mạnh tái cơ cấu

Thực hiện chủ trương tái cơ cấu các TĐKTNN và TCTNN của Thủ tướng Chính phủ [24] và có tính tới định hướng phát triển trong giai đoạn tiếp theo; theo đó đẩy mạnh có tính quyết liệt việc cổ phần hóa DN thành viên, tiến tới cổ phần hóa CTM - Tập đoàn HCVN vào năm 2020, là giải pháp quan trọng bậc nhất và khả thi đối với sự phát triển của Tập đoàn trong thời gian tới đây. Thực hiện cổ phần hóa vẫn giữ phần vốn nhà nước hơn 50%, nhưng không quá 65% tại các CTC trong những ngành hàng chủ lực của Tập đoàn, cũng như tại CTM - Tập đoàn HCVN; cụ thể quá trình cổ phần hóa được chia làm 02 giai đoạn như sau:

(1) *Giai đoạn từ nay - 2018*: Tiếp tục đa dạng hóa sở hữu trong các DN thành viên của Tập đoàn HCVN là một trong những giải pháp hữu hiệu của cho sự phát triển Tập đoàn HCVN. Việc cổ phần hóa DN thành viên của Tập đoàn HCVN hiện nay được coi là bước quyết định cho quá trình tạo động lực phát triển mới, bởi vì:

Trong nền KTTT có nhiều loại hình DN cùng tồn tại, đan xen với nhau tạo thành cấu trúc nhiều tầng, trong đó các công ty cổ phần chiếm vị trí thống trị và là động lực phát triển của nền kinh tế. Việc duy trì lâu 100% sở hữu vốn nhà nước sẽ tự hạn chế sự phát triển của Tập đoàn HCVN do không huy động được vốn của xã hội để đầu tư, đổi mới công nghệ sản xuất. Cổ phần hóa các DNNN thành viên của Tập đoàn HCVN và thành lập các công ty cổ phần mới nhằm đẩy mạnh tích tụ và tập trung vốn. Đây được coi là biện pháp tốt nhất để huy động vốn ngoài xã hội, vốn của các DN khác. Cổ phần hóa và thành lập mới các công ty cổ phần làm thành viên của Tập đoàn HCVN nhằm góp phần tách biệt mối quan hệ giữa quyền sở hữu và quyền quản lý kinh doanh. Sự tách biệt hợp lý giữa quyền sở hữu và quyền quản lý kinh doanh cho phép đáp ứng được những yêu cầu của kinh doanh quy mô lớn. Từ đặc điểm này, từng bước cho phép Tập đoàn HCVN phát triển tiến tới có quy mô lớn trong nền KTTT, hình thành nên một TĐKT có tầm quốc gia và xuyên quốc gia, phù hợp với quy luật phát triển khách quan như các TĐKT lớn trên thế giới đã phát triển trải qua hàng trăm năm và tồn tại cho đến ngày nay.

Cổ phần hóa tạo điều kiện để Tập đoàn HCVN thúc đẩy quá trình tái cơ cấu sắp xếp các DN thành viên. Cổ phần hóa một mặt nhằm thu hút thêm nguồn vốn để đầu tư phát triển SXKD, tạo động cơ động lực phát triển thực sự, thay đổi phương thức quản lý, tạo sự quản lý và kiểm soát “mềm” trong nội bộ, từng bước tăng khả năng cạnh tranh trong quá trình hội nhập vào nền kinh tế khu vực và kinh tế thế giới. Mặt khác, sẽ giúp cho việc tổ chức liên kết được hợp lý giữa các DN thành viên hướng vào việc tạo nên chuỗi giá trị, tăng thêm giá trị gia tăng và tạo được hiệu quả và lợi thế quy mô. Cổ phần hóa các DN nhà nước thành viên của Tập đoàn HCVN là giải pháp cơ bản và quan trọng tạo cơ cấu thích hợp, quy mô lớn... làm lành mạnh hóa tài chính DN thông qua việc cơ cấu lại các khoản nợ. Quy mô vốn của các DN sẽ từng bước được tăng lên, lao động của DN được cơ cấu lại theo hướng hợp lý và hiệu quả hơn.

(2) *Giai đoạn 2019-2020*: sau khi cơ bản thực hiện xong cổ phần hóa phần lớn các DNNN thành viên của Tập đoàn HCVN vào năm 2018, giai đoạn 2019-2020 hướng vào việc cổ phần hóa CTM – Tập đoàn HCVN, coi đây là biện pháp triệt để thực hiện bước quá độ của quá trình phát triển theo hướng hiệu quả kinh tế, phù hợp với xu hướng phát triển KTTT, từng bước Nhà nước không cần thiết nắm giữ những ngành nghề kinh tế mà xét về hiệu quả kinh tế khu vực tư nhân có khả năng làm và làm tốt hơn. Công nghiệp hóa chất nói chung là một trong những ngành mà khu vực kinh tế ngoài khu vực kinh tế Nhà nước có thể đảm nhiệm được tốt. Việc này cũng hoàn toàn phù hợp với chủ trương của Nhà nước ta về cổ phần hóa các TĐKTNN và TCTNN, góp phần cơ bản đưa nước ta bước vào thời kỳ đầu của quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa nền kinh tế vào năm 2020.

3.3.2 Đối mới cơ chế quản lý và giám sát

Hiện tại, cơ chế quản lý nội bộ của tổ hợp Tập đoàn dựa trên Điều lệ về tổ chức và hoạt động của CTM cũng như các CTC và các quy định của pháp luật liên quan. Trong tổ hợp Tập đoàn, mối quan hệ được xác lập tùy thuộc chủ yếu vào sự chi phối tài chính, phương thức đầu tư, góp vốn của CTM. Do đó, CTM và các CTC, công ty liên kết cần phải có một cơ chế quản lý thích hợp, quản trị khoa học, đảm bảo ngày càng thắt chặt mối quan hệ giữa CTM với các CTC.

Đổi mới quản lý và quản trị khoa học phù hợp cũng là xuất phát từ mục tiêu lợi ích của các ĐVTV, đảm bảo cho CTM và toàn bộ tổ hợp tồn tại và phát triển bền vững.

Trong thời gian qua, cơ chế, chính sách chung của nhà nước về mô hình TĐKT, đặc biệt là quan hệ CTM - CTC ngày càng hoàn thiện, bản thân CTM - Tập đoàn HCVN về cơ bản cũng không ngừng hoàn thiện quy chế quản lý nội bộ, xác lập vị trí của mình, của các CTC, công ty liên kết nhằm gắn bó hơn giữa các thành viên trong các hoạt động SXKD chung của tổ hợp Tập đoàn. Mặc dù vậy, trước yêu cầu phát triển bền vững, mở rộng quy mô, lĩnh vực hoạt động và mở rộng thị trường... thì yêu cầu về quản trị, về quản lý nội bộ ngày càng cao, đòi hỏi tổ hợp Tập đoàn không ngừng bổ sung, hoàn thiện các quy chế, pháp lý hóa các quan hệ nội bộ. Hình thành hệ thống quản lý hỗn hợp, kết hợp sự quản lý tập trung cao, tạo sức mạnh cho tổ hợp Tập đoàn đồng thời thực hiện phân quyền cho các công ty thành viên để phát huy tính chủ động, sáng tạo, tự chịu trách nhiệm, đồng thời xem xét có sự tham gia quản lý, tư vấn và điều hành của cả các tổ chức, cá nhân bên ngoài tập đoàn (cơ cấu mềm) theo phương thức hợp đồng tư vấn thường xuyên và tư vấn vụ việc... để giảm thiểu một số hoạt động không thường xuyên.

Như vậy, tổ hợp Tập đoàn cần phải tiếp tục hoàn thiện các quy chế điều chỉnh quan hệ ngày càng phức tạp, đan xen trong tổ hợp, vừa phải gắn chặt phát huy mối quan hệ mẹ-con để tạo nên mối liên kết về chất, tổ hợp Tập đoàn hoạt động có tính chất tập trung để có sức mạnh về quy mô, nhưng lại có khả năng phân tán rủi ro. Để đạt mục tiêu trên, một số nội dung cần giải quyết bao gồm:

(1) Tiếp tục xây dựng và hoàn thiện các quy định điều chỉnh quan hệ nội bộ trong tổ hợp Tập đoàn. Hiện tại, Điều lệ tổ chức và hoạt động của tổ hợp Tập đoàn đã được xây dựng và phê duyệt dựa trên những quy định chung của pháp luật hiện hành. Tuy nhiên, Điều lệ và các quy định nêu trên mang khuôn khổ chung, chưa chi phối được các quan hệ hàng ngày trong SXKD. Do đó, trên cơ sở các quy định chung, CTM – Tập đoàn HCVN xây dựng các quy định, quy chế quản lý áp dụng cho từng mặt hoạt động cụ thể của toàn tổ hợp Tập đoàn, bao gồm các mặt hoạt động công tác trong nội bộ CTM và những hoạt động liên

quan đến tổ chức chỉ đạo, kiểm soát các DN thành viên khác. Những quy chế này sẽ điều chỉnh hành vi của mọi cá nhân, tập thể, trở thành cơ sở để thực hành quản trị tốt tổ hợp Tập đoàn.

Có thể nói sự phát triển của các TĐKT lớn trên thế giới là nhờ vào việc quản trị khoa học. Vì vậy, hoàn thiện, xây dựng mới hoặc điều chỉnh, bổ sung quy chế cần dựa trên nguyên tắc của quản trị khoa học, mang tính chuyên nghiệp, dễ thực hiện, minh bạch và dễ kiểm soát. Hệ thống quy chế phải đảm bảo tạo điều kiện để CTM dễ quản lý, chi phối các CTC nhưng không làm khó cho các đơn vị này trong các hoạt động SXKD. Ngược lại, phải nâng cao tính chủ động, sáng tạo của từng ĐVTV. Một số nội dung cần thực hiện là: (1) Ban hành quy chế quy định chức năng, nhiệm vụ, hoạt động của các kiểm soát viên trong các công ty TNHH MTV. Việc ban hành quy định nêu trên là rất cần thiết, tạo điều kiện thuận lợi để các công ty hoạt động và đảm bảo phát triển nguồn vốn của Nhà nước; (2) Kết hợp kiểm soát nội bộ với kiểm toán độc lập. Tăng cường kiểm soát nội bộ bằng nhiều hình thức khác nhau, trong đó cần quy định minh bạch thông tin, minh bạch các giao dịch. Đối với các đơn vị đã cổ phần hóa, cáo bạch tài chính sẽ góp phần minh bạch hóa các hoạt động của mỗi đơn vị. Tuy nhiên, CTM cũng cần sử dụng kiểm toán độc lập như một kênh thông tin khách quan để tăng cường kiểm soát các hoạt động cũng như đảm bảo tính minh bạch trong các quan hệ giao dịch nội bộ; (3) Xây dựng cơ chế sử dụng các sản phẩm, dịch vụ trong nội bộ tổ hợp Tập đoàn trên cơ sở giá cạnh tranh và nguyên tắc thị trường. Một số nội dung này sẽ nói rõ hơn ở những phần sau.

(2) *Hoàn thiện quản trị tổ hợp Tập đoàn dựa trên nền tảng khoa học.* Với quy mô lớn (vốn, danh mục sản phẩm, địa bàn hoạt động, quan hệ hợp tác, pháp lý...), tổ hợp Tập đoàn cần phải hướng vào việc triển khai áp dụng quản trị khoa học. Quản trị khoa học là việc quy chế hóa các hoạt động hàng ngày của toàn tổ hợp Tập đoàn. Khi mọi hoạt động đã được quy chế hóa, các cách thức ra quyết định và phân cấp được thực hiện theo những nội dung đã đề cập trong quy chế. Như đã nêu, hiện tại cơ cấu TC, QL của tổ hợp Tập đoàn bao gồm: HĐTV, Ban Kiểm soát nội bộ, Tổng GD, các Phó tổng GD, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc. HĐTV là cơ quan đại diện trực tiếp CSH nhà nước tại CTM. Ban Kiểm

soát nội bộ có chức năng kiểm tra, giám sát mọi hoạt động của CTC. Tổng GD là người đại diện theo pháp luật, điều hành hoạt động hàng ngày của CTM. Các Phó Tổng GD là người giúp Tổng GD điều hành DN ĐVTV theo phân công và ủy quyền của Tổng GD; bộ máy giúp việc của Tập đoàn là các phòng, ban chuyên môn nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp việc HĐQT, Tổng GD trong công tác quản lý, điều hành. Cơ cấu này thể hiện sự tập trung quyền quản lý cho HĐQT và quyền điều hành cho Tổng GD, song lại hạn chế quyền hạn, trách nhiệm cũng như tính độc lập, sáng tạo của các Phó Tổng GD, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc khi tham gia vào quá trình quản lý.

Để xây dựng hệ thống quản trị khoa học, như đã đề cập, sau bước xác định ngành hàng chiến lược, các khối kinh doanh SBU theo cấu trúc M-Form, và những lĩnh vực mà Tập đoàn dự kiến sẽ đầu tư mở rộng sản xuất hoặc thiết lập các liên kết mới, CTM Tập đoàn cần tiến hành tái cơ cấu các phòng ban và điều chỉnh chức năng cho phù hợp. Trước mắt, ban điều hành CTM cần giao quyền và phân trách nhiệm chức năng của từng Phó Tổng GD theo khối ngành tương thích với mô hình tổ chức (sẽ nêu ở phần giải pháp về mô hình tổ chức); và chịu trách nhiệm trước Tổng GD về mọi hoạt động và kết quả công tác cuối cùng. Một số bước tiến hành có thể thực hiện gồm: *Bước 1*: Phân tích công việc, xác định ngành nghề kinh doanh chính, ngành nghề dự kiến mở rộng, những lĩnh vực hiện tại đang đầu tư, những lĩnh vực sẽ đầu tư trong tương lai, những lĩnh vực sẽ trở thành chủ lực trong tương lai gần. Kết quả phân tích cần làm rõ nội dung công việc, yêu cầu công việc và cách thức tiến hành để đạt được mục tiêu công việc đề ra. *Bước 2*: Hoàn thiện các phòng ban đã có, điều chỉnh chức năng một số phòng ban và xây dựng một số phòng, ban mới. Dựa trên những phân tích trong bước 1, Tập đoàn sẽ điều chỉnh một số phòng ban hiện tại (điều chỉnh tên, hoặc chức năng, hoặc cả hai) để phù hợp với chiến lược phát triển chung của toàn tổ hợp Tập đoàn. Bên cạnh việc điều chỉnh các phòng ban hiện có, Tập đoàn có thể xây dựng một số phòng ban mới, phù hợp với điều kiện và tình hình phát triển. *Bước 3*: Xác định chức năng, phân công công việc đối với các phòng ban và quy chế hóa chúng. Xác định rõ quan hệ của các phòng ban với bộ máy quản lý, điều hành và các quan hệ khác. *Bước 4*: Tái cơ cấu, trên cơ sở các phòng ban được xác định theo chức năng và công việc, tái cơ cấu tổ chức đối với

CTM và định hướng tái cơ cấu tổ chức, sắp xếp đối với các CTC theo ngành hàng trên cơ sở hiệu quả và năng động, ứng phó kịp thời với sự biến động về kinh tế.

Để đảm bảo quản trị khoa học phát huy được hiệu quả, thì nó cần được đặt trong yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động, đáp ứng yêu cầu thị trường và quan hệ với khách hàng. Vì vậy, mỗi phòng ban, mỗi nhân viên không chỉ nắm vững chuyên môn chính mà còn phải hiểu biết về công việc của các bộ phận khác cùng tương tác với mình và như vậy, không chỉ báo cáo, thông tin cho cấp trên trực tiếp mà họ còn phải tương tác, trực tiếp làm việc với các bộ phận khác. Ngoài ra, thiết lập quản trị khoa học tại Tập đoàn cũng đồng thời với việc xây dựng các quy chế về chế độ làm việc, quyền hạn và trách nhiệm, chế độ báo cáo, chế độ phối hợp giữa các chức danh quản lý, các bộ phận chuyên môn trong quá trình thực thi nhiệm vụ... tránh chồng chéo, trùng lặp trong tác nghiệp chuyên môn, nâng cao trách nhiệm và hiệu quả hoạt động của cả bộ máy quản lý. Thiết lập quản trị khoa học đồng thời với việc xây dựng các quy chế về chế độ làm việc, quyền hạn và trách nhiệm, chế độ báo cáo, chế độ phối hợp giữa các chức danh quản lý, các bộ phận chuyên môn trong quá trình thực thi nhiệm vụ, tránh chồng chéo, trùng lặp trong tác nghiệp chuyên môn, nâng cao trách nhiệm và hiệu quả hoạt động của cả bộ máy quản lý.

(3) *Tăng cường liên kết thông qua người đại diện phần vốn góp của CTM Tập đoàn đối với CTC, công ty liên kết.* Việc cử người đại diện phần vốn của Tập đoàn cần lựa chọn, cân nhắc theo hướng nhân sự phải vừa đảm bảo kinh nghiệm quản lý, kỹ năng kinh doanh, vừa phải ràng buộc trách nhiệm và tài sản cá nhân đối với CTM. Do người đại diện là đại diện phần vốn góp của CTM, do vậy người đại diện cần có cơ chế ràng buộc trách nhiệm cá nhân trong các trường hợp làm thất thoát tài sản, vốn, kinh doanh thua lỗ hoặc vi phạm các quy định liên quan, đồng thời cũng cần xây dựng quy chế thưởng khi người đại diện làm tốt phần việc của mình, đem lại lợi nhuận cho CTM và thúc đẩy sự phát triển của toàn bộ tổ hợp Tập đoàn. Cách thức và cơ chế khen thưởng đối với người đại diện có thể thực hiện theo cách thưởng bằng cổ phiếu hoặc thưởng theo tỷ lệ lợi nhuận, nhưng người đại diện không được nhận ngay mà sẽ được nhận sau khi kết thúc công việc được phân công. Như vậy, người đại diện sẽ nỗ

lực làm tốt công việc của mình và nếu trong trường hợp ngược lại, sẽ không được nhận phần thưởng từ đơn vị.

Ngoài ra, tiếp tục hoàn thiện và tiêu chuẩn hóa hệ thống các chỉ tiêu quản trị nội bộ như: Số liệu thống kê, chỉ tiêu báo cáo tài chính hợp nhất, các chỉ tiêu giám sát DN, thông báo giá...; áp dụng khoa học kỹ thuật trong quản lý, đảm bảo thông tin hai chiều giữa CTM và CTC để phục vụ việc điều hành. Các tiêu chuẩn này trước hết thống nhất áp dụng trong CTM, sau đó từng bước áp dụng cho toàn bộ tổ hợp Tập đoàn, từng bước mở rộng đối với công ty liên kết. Chi tiết những dung này sẽ nói rõ hơn ở những phần tiếp theo.

3.3.3 Đổi mới mô hình cấu trúc tổ chức

Tổ hợp Tập đoàn Công nghiệp HCVN từng bước phát triển mở rộng hoạt động về mọi mặt, và vì vậy việc hướng đến mô hình cấu trúc TC, QL hỗn hợp (M-Form) là tất yếu. Là một cấu phần của nội dung tái cơ cấu Tập đoàn trong thời gian tới. Trên cơ sở cấu trúc tổ chức hiện tại của Tập đoàn và mô hình cấu trúc M-Form đã luận giải tại Chương 1, đổi mới mô hình cấu trúc tổ chức nhằm tăng cường năng lực quản lý và sức mạnh tập trung ở CTM, đồng thời phân quyền sâu trong từng lĩnh vực và từng khối để phát huy các nguồn lực, tính chủ động sáng tạo cũng như sự kết dính của các CTC trong khối, cụ thể sắp xếp hệ thống lại các CTC theo khối các ngành hàng chiến lược SBU (Strategic Business Units) với những nội dung như sau:

Các ngành hàng chính hiện đang chiếm tỷ trọng doanh thu và lợi nhuận lớn của Tập đoàn theo thứ tự từ cao xuống thấp là: Phân bón, Thuốc bảo vệ thực vật, Hóa chất cơ bản, Chất tẩy rửa, Pin và ắc quy, Săm lốp cao su... Vì vậy, trước mắt Tập đoàn cần sắp xếp các CTC theo 4 khối ngành hàng bao gồm: (1) Phân bón, thuốc bảo vệ thực vật; (2) Hóa chất cơ bản và Hóa dược; (3) Chất tẩy rửa; (4) Săm lốp cao su; và (5) Còn lại khác (có thể đặt tên sau). Trong mỗi khối ngành hàng đều hướng tới có đầy đủ các hoạt động chức năng bao gồm: Tài chính, Tổ chức - Nhân sự, Kinh doanh... và các sản phẩm khác nhau theo hướng tạo ra chuỗi giá trị sản phẩm được sản xuất bởi các CTC khác nhau. Mỗi khối đều do một lãnh đạo cao cấp đứng đầu được gọi là Chủ tịch khối, tương đương với cấp Phó Tổng GD tại CTM – Tập đoàn HCVN hiện nay. Các ngành hàng trên đây vừa là thế mạnh của Tập đoàn, vừa là khó khăn nếu không được củng cố

và mở rộng thị trường. Qua việc sắp xếp cấu trúc lại, các CTC trong cùng khối ngành hàng của tổ hợp có thể chia sẻ rủi ro, chia sẻ bí quyết công nghệ, kinh nghiệm sản xuất... giảm các chi phí giao dịch, nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm. Đây cũng là giải pháp khắc phục tình trạng hiện tại các CTC trong cùng ngành hàng không gắn kết với nhau và xảy ra cạnh tranh nội bộ như hiện nay.

Như vậy trong thời gian tới, các khối ngành hàng được thành lập sẽ có các CTC có quan hệ với nhau dưới hình thức liên kết dọc hoặc liên kết ngang và có sự hỗ trợ của CTM về các hoạt động chức năng. Từng bước CTM chuyển hướng tập trung vào thực hiện đầu tư đối với các CTC; theo đó, các CTC vừa đảm bảo tính phân bố về mặt địa lý nhằm giảm chi phí giá thành sản xuất, vừa đảm bảo phát huy được thế mạnh trong việc khai thác các nguồn lực đầu vào tại khu vực. Đồng thời, trên cơ sở phân chia thị trường theo khu vực trong khối, CTM có kế hoạch sắp xếp, bố trí năng lực sản xuất lõi và ngành nghề có thể phối hợp với nhau trong quá trình SXKD, tạo nên chuỗi liên kết, gia tăng giá trị, tăng sức cạnh tranh, đảm bảo mang lại hiệu quả kinh tế tối ưu trên phương diện tổ hợp. Ngoài ra, hiện nay tỷ lệ góp vốn của CTM tại các CTC khá lớn. Trong thời gian tới, CTM có thể rút bớt phần vốn ở một số CTC có tỷ lệ vốn góp lớn, đầu tư hình thành các CTC mới nhằm mục tiêu hỗ trợ bổ sung cho mô hình cấu trúc hỗn hợp hoàn thiện, đồng thời không ngừng mở rộng quy mô, phát triển thị trường. Ngoài ra, trong giai đoạn tới, CTM cần lựa chọn những công ty độc lập, có năng lực công nghệ cao, có thể phụ trợ cho ngành sản xuất chủ lực của Tập đoàn để đầu tư. Nguồn vốn đầu tư trước mắt huy động từ nguồn tiền gửi có kỳ hạn hoặc từ việc thoái vốn ở những DNNN thành viên nêu trên. Như vậy, hình thành các công ty liên doanh, liên kết cần tính đến chiến lược phát triển dài hạn, và tạo mối liên kết hỗ trợ giúp tăng năng lực SXKD chung của Tập đoàn mang lại lợi thế quy mô.

Ngoài ra, nhận thức rõ vai trò và trách nhiệm của CTM trong tổ hợp Tập đoàn. Hiệu quả hoạt động của CTC gắn liền với hoạt động hoạch định chiến lược của CTM, vì vậy CTM phải thường xuyên tăng cường trách nhiệm đối với CTC thông qua người đại diện vốn để đảm bảo được sự định hướng trong hoạt động cũng như sự hỗ trợ cần thiết đảm bảo mang lại hiệu quả chung của tổ hợp Tập

đoàn. Theo đó, cần thực hiện một số nội dung trọng tâm tại khu vực cơ cấu của CTM là: củng cố, kiện toàn bộ máy quản trị điều hành của Tập đoàn, sắp xếp và bổ sung thêm chức năng nhiệm vụ của các phòng ban trong cơ cấu tổ chức CTM theo hướng tập trung vào những lĩnh vực và khu vực chức năng chuyên môn (mô hình cấu trúc M-Form) nhằm hỗ trợ cho các khối. Cơ cấu tổ chức của CTM hiện tại cho thấy, mô hình này chủ yếu tập trung cho hoạt động SXKD ở chính tại CTM, việc đầu tư cũng như hỗ trợ của CTM vào các CTC chưa được chú ý.

Củng cố bộ máy và cán bộ quản lý CTM. Với mục tiêu yêu cầu về sự phát triển đặt ra, bộ máy quản lý CTM phải đủ năng lực, tính chuyên nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu quản lý toàn bộ tổ hợp. Thế mạnh của mô hình TĐKT là sự hợp tác cùng phát triển, huy động các nguồn lực một cách hiệu quả cho hoạt động SXKD, phân tán rủi ro, huy động sức mạnh tổng hợp của mỗi thành viên. Do đó, năng lực quản lý điều hành của CTM sẽ quyết định thành bại của mô hình. Hoạt động theo mô hình TĐKT, những công việc mang tính sự vụ giảm đi nhưng những vấn đề lớn, mang tầm chiến lược như định hướng phát triển, chiến lược đầu tư, tài chính, nhân sự... đều cần sự can thiệp, điều hành hoặc ý kiến hỗ trợ của CTM. Nội dung này sẽ được cụ thể hơn tại phần giải pháp về vấn đề nhân sự.

3.3.4 Phát triển các mối quan hệ liên kết nội bộ

(1) Quan hệ giao dịch kinh doanh

Quan hệ giao dịch kinh doanh nội bộ trong tổ hợp Tập đoàn có mục tiêu áp dụng hướng đến các đơn vị sản xuất trong cùng khối để nhằm tối thiểu hóa chi phí giá thành sản xuất. Để đảm bảo mục tiêu này, dưới sự điều hành chiến lược của CTM – Tập đoàn HCVN, các ĐVTV trong tổ hợp Tập đoàn giao dịch với nhau phải đảm bảo tính chất ưu tiên thể hiện qua việc ưu tiên mua bán hàng hóa theo mức giá hợp lý có thể thấp hơn so với giá thị trường. Tuy nhiên, để thu hút tới khả năng tài chính của đơn vị thì những giao dịch này đòi hỏi phải được công khai và minh bạch. Thực trạng lỗ hay lãi có thể ảnh hưởng tới đối tác liên quan nhưng đảm bảo cùng hướng đến hiệu quả chung của tổ hợp Tập đoàn.

Các loại giao dịch kinh doanh nội bộ trong tổ hợp Tập đoàn gồm có mua bán hàng hóa; cung cấp và tiếp nhận các dịch vụ; cho thuê; chuyển giao nghiên cứu và triển khai (R&D); chuyển nhượng các thỏa thuận cấp phép (chẳng hạn

như cấp phép khai thác quặng); chuyển nhượng các thỏa thuận tài chính; hoặc đứng ra bảo lãnh, thanh toán nợ của đơn vị này thay mặt cho đơn vị khác trong cùng khối hoặc khác khối... Đối với các đơn vị cùng khối nhưng có quan hệ theo dây chuyền sản xuất chẳng hạn như khối Phân bón (sau khi đã được cơ cấu lại như đã trình bày) thì cần thiết xây dựng quy chế hợp tác phối hợp giữa các đơn vị với nhau, đồng thời cũng quy định rõ về dịch vụ, chất lượng sản phẩm, giá giao dịch nội bộ... Ngược lại, đối với những đơn vị có quan hệ độc lập tương đối trong cùng khối hoặc khác khối thì giao dịch một mặt vẫn phải tuân theo nguyên tắc thị trường, tự nguyện, bình đẳng cùng có lợi nhưng vẫn cần có những bảo hộ hay ưu đãi theo những điều kiện nhất định có sự can thiệp nhất định của CTM mà không vi phạm nguyên tắc thị trường và hội nhập quốc tế. Quy chế mua bán sản phẩm nội bộ của tổ hợp Tập đoàn như đã phân tích đã được xây dựng nhưng chưa hướng đến mục tiêu liên kết các đơn vị lại với nhau theo thể thống nhất. Vì vậy, những nội dung giải pháp trên đây cần được cập nhật.

(2) Liên kết đầu tư

Liên kết đầu tư thể hiện rõ vai trò của CTM – Tập đoàn HCVN trong việc triển khai chiến lược tăng trưởng phát triển. Theo đó, dưới sự chỉ đạo của CTM, các dự án chiến lược hoặc việc mở rộng đầu tư sản xuất của các đơn vị đang hoạt động phải đảm bảo tính kết nối và tương tác với hoạt động hiện có, theo nghĩa tăng cường thêm sức cạnh tranh hoặc bổ khuyết cho một khâu yếu nào đó trong chuỗi giá trị mà tổ hợp Tập đoàn đang bị thiếu, đang cần... Thực tế hoạt động đầu tư thời gian qua cho thấy, CTM – Tập đoàn HCVN không hoàn toàn có đủ vốn để đáp ứng được các dự án chiến lược cũng như nhu cầu của các ĐVTV. Vì vậy, CTM – Tập đoàn Hóa chất cần hướng tập trung theo các hướng sau:

- Xác định chỉ tiêu mang tính vĩ mô chẳng hạn như mức vay vốn, các chỉ tiêu đánh giá tính hiệu quả của dự án, đồng thời giám sát hiệu quả trong quá trình triển khai dự án, hoặc thậm chí đứng ra bảo lãnh vay vốn... còn việc triển khai vay vốn và triển khai thực hiện dự án do ĐVTV thực hiện.

- Điều hòa vốn hợp lý giữa các ĐVTV theo yêu cầu phát triển.

- Phân cấp đầu tư và tập trung vào các dự án nâng cao năng lực cốt lõi, sản phẩm mũi nhọn của tổ hợp Tập đoàn.

(3) Liên kết trao đổi thông tin

Liên kết trao đổi thông tin diễn ra chủ yếu ở khâu tiêu thụ, nhưng có vai trò quan trọng tương tự như quan hệ giao dịch kinh doanh (diễn ra chủ yếu ở khâu sản xuất) ở chỗ làm giảm chi phí giá thành phát sinh ở khâu trung gian nếu hoạt động này được làm bài bản và triệt để. Hoạt động của tổ hợp theo cấu trúc tổ chức M-Form thì việc liên kết trao đổi thông tin trở nên hết sức quan trọng, đảm bảo hoạt động phát triển của tổ hợp Tập đoàn có sự hài hòa, thích ứng với sự biến động từ môi trường bên ngoài. Ngoài ra, hoạt động cũng có tác dụng tạo lập cơ chế tích cực khuyến khích cạnh tranh nội bộ giữa các khối.

Quan hệ trao đổi thông tin diễn ra giữa CTM – Tập đoàn HCVN với các ĐVTV và giữa các ĐVTV với nhau. Phương thức xây dựng chủ yếu là sử dụng quyền lực của cổ đông lớn để điều phối và theo cơ chế hiệp thương. Các phương thức này đều phải hướng tới mục tiêu đạt được mục tiêu thống nhất trong hành động của cả tổ hợp Tập đoàn theo chiến lược của CTM đã đề ra trên cơ sở nguyện vọng, lợi ích của từng thành viên. Hoạt động triển khai cụ thể có thể tùy cơ nhưng cũng có thể theo chế độ định kỳ trên cơ sở thỏa thuận và sự điều phối của CTM; phạm vi thông tin không nhất thiết bó hẹp trong khâu tiêu thụ mà có thể bất cứ hoạt động liên quan nào. Hiện nay, hoạt động liên kết trao đổi thông tin của tổ hợp Tập đoàn còn rất yếu như đã phân tích, hơn nữa thông tin chủ yếu dừng ở mức tổng kết báo cáo theo định kỳ quý, năm... chưa đạt được tính chất liên kết, đặc biệt đối với những đơn vị có cùng sản phẩm. Vì vậy, trong thời gian tới CTM cần đẩy mạnh các cơ chế và làm phong phú thêm các hoạt động để tạo được sự gắn kết hòa chung vào các loại hoạt động liên kết khác.

(4) Liên kết tài chính

Hiện nay, tại CTM – Tập đoàn HCVN đã áp dụng chế độ Báo cáo tài chính hợp nhất và đang trong giai đoạn thực hiện mô hình GD tài chính. Để triệt để hướng tới tác dụng của hai nội dung đang thực hiện trên đây, thiết nghĩ cần phải chỉ rõ:

- Trong quản lý tài chính nội bộ của tổ hợp Tập đoàn, nguyên tắc hoạt động của CTM là cung cấp vốn cho dự án kinh doanh mới, không chuyển vốn từ dự án đầu tư này sang dự án đầu tư khác và không can thiệp vào hoạt động hàng

ngày của các dự án; để qua đó tránh nảy sinh những vấn đề tiêu cực và không thống nhất.

- Mô hình GD tài chính, tức là vấn đề Tài chính và vấn đề Kế toán có nghiệp vụ được tách bạch, qua đó GD tài chính sẽ chịu trách nhiệm chuyên sâu về chiến lược tài chính của tổ hợp Tập đoàn, thu xếp vốn, kinh doanh tài chính, tìm kiếm các cơ hội đầu tư, mở rộng cơ hội hợp tác kinh doanh... Qua đó hỗ trợ tích cực cho quá trình tăng trưởng và chiến lược phát triển dài hạn của cả tổ hợp Tập đoàn. Từ góc độ TC, QL, mô hình GD tài chính sẽ giúp cho vai trò đầu tư vốn của CTM được nâng cao và chi phối đối với mọi hoạt động khác trong tổ hợp Tập đoàn.

Ngoài ra, xem xét thành lập bộ phận quản lý vốn đầu tư nằm trong phòng tài chính – kế toán tại các CTC, công ty liên kết. Bộ phận chức năng này sẽ chịu trách nhiệm theo dõi, đánh giá tình hình SXKD của các đơn vị nhận vốn đầu tư từ CTM, định kỳ báo cáo kết quả giám sát và tình hình hoạt động của đơn vị nhận đầu tư để giúp CTM có thông tin và ra quyết định.

(5) Xây dựng văn hóa và thương hiệu của tổ hợp Tập đoàn

Văn hóa của tổ hợp Tập đoàn sẽ tạo nên giá trị của tổ hợp Tập đoàn và do đó tạo nên thương hiệu của tổ hợp Tập đoàn. Trong thời gian tới, tổ hợp Tập đoàn VNC cần xác lập các giá trị cốt lõi thông qua 3 thành tố như đã trình bày là: Tầm nhìn (Vision), Sứ Mệnh (Mission) và Khẩu hiệu hoạt động (Slogan), sau đó triển khai và quán triệt đến hoạt động chung của toàn tổ hợp Tập đoàn. Đồng thời tổ hợp Tập đoàn, đặc biệt là CTM – Tập đoàn HCVN cần thực hiện những nội dung sau đây:

- *Đề cao giá trị con người (giá trị nhân văn)*: Chú trọng đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ công nhân viên. Lấy con người làm yếu tố trung tâm của sự phát triển. Chăm sóc tốt đời sống vật chất, tinh thần của mỗi cán bộ công nhân viên, củng cố và phát triển hiệu quả hoạt động của các đoàn thể quần chúng; tăng cường hợp tác, giao lưu giữa các DN thành viên nhằm gắn kết mọi người qua sinh hoạt tập thể. Nhận được sự tôn trọng, quan tâm chăm sóc, thấy được vai trò của mình trong xây dựng và phát triển của tổ hợp Tập đoàn, cán bộ nhân viên sẽ có trách nhiệm và gắn bó lâu dài và chắc chắn sẽ đem tới sự thành công của toàn tổ hợp Tập đoàn.

- *Xây dựng tiêu chuẩn trong công việc*: Tiêu chuẩn công việc dựa trên kết quả đầu ra. Bộ tiêu chuẩn cần được soạn thảo theo hướng khuyến khích sự phối hợp giữa các bộ phận, giữa các cá nhân trong từng bộ phận và phối hợp toàn tổ hợp Tập đoàn. Qua đó, giúp cho các bộ phận làm việc có tinh thần tập thể, mọi người hòa đồng với nhau hơn, lãnh đạo, nhân viên có thái độ tích cực hơn, có ý thức và trách nhiệm hơn.

- *Liên tục cải tiến*: Sự cải tiến cần phải được đề cao để hướng tới chất lượng công việc (sản phẩm quản lý) và chất lượng sản phẩm. Yêu cầu về tính đồng đều của chất lượng cần được ý thức thực hiện và thực thi có trách nhiệm tại mỗi bộ phận, mỗi cá nhân trong toàn tổ hợp Tập đoàn. Trong bối cảnh mới, khi mà yêu cầu về chất lượng công việc, chất lượng sản phẩm và thời gian thực hiện được đặt lên hàng đầu thì DN cần có những con người có tinh thần chủ động, tự giác, có khả năng đưa ra những sáng kiến làm lợi cho tổ hợp... Trên cơ sở niềm tin và những giá trị nhân văn được xác lập (vốn văn hóa) sẽ chuyển hóa thành động cơ, động lực tình cảm... và thể hiện qua hành động sẽ tạo nên những quy chuẩn bất thành văn nhưng có tính thống nhất và có lợi cho hiệu quả công việc và do đó tạo nên giá trị văn hóa và hiệu quả chung của tổ hợp Tập đoàn.

- *Xây dựng hình ảnh của tổ hợp và nhắc nhở toàn thể cán bộ nhân viên về mục tiêu hướng tới*. Xây dựng một biểu tượng thống nhất trong toàn tổ hợp Tập đoàn nhằm tạo ra những giá trị đặc trưng riêng. Xác định mục tiêu và nhắc nhở là để hoàn thành mục tiêu ấy và qua đó xác lập được giá trị sự tồn tại của tổ hợp Tập đoàn trong lòng xã hội.

3.3.5 Tăng cường áp dụng công nghệ khoa học

Thực hiện đổi mới sang mô hình phát triển chiều sâu, cùng với các nhân tố TC, QL, khoa học công nghệ nhất thiết phải được tăng cường áp dụng vào hoạt động sản xuất – kinh doanh của tổ hợp Tập đoàn. Đối với các đơn vị đang hoạt động thì nâng cấp cải tiến cho phù hợp, đối với các dự án nhà máy mới thì áp dụng đồng bộ thiết bị, máy móc và công nghệ sản xuất ngay từ bước đầu tư xây dựng. Trong thời gia tới, hướng đầu tư đổi mới và áp dụng công nghệ như sau:

(1) Tập trung đổi mới, hoàn thiện công nghệ kỹ thuật sản xuất theo hướng tiếp cận công nghệ cao, công nghệ thân thiện môi trường để nâng cấp chất lượng sản phẩm, tăng sức cạnh tranh;

(2) Tạo bước đột phá về công nghệ để tiếp tục giữ vững vị trí hàng đầu trong ngành công nghiệp hóa chất, nâng cao uy tín thương hiệu đối với các sản phẩm của tổ hợp Tập đoàn, đặc biệt là các sản phẩm chủ lực thuộc ngành hàng kinh doanh chính của tổ hợp Tập đoàn (phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, cao su, và các loại sản phẩm hóa chất cơ bản);

(3) Sử dụng máy móc thiết bị có hàm lượng khoa học cao, áp dụng công nghệ tiên tiến nhất cho các dự án đầu tư mới, đồng thời nâng cao năng lực vận hành và điều hành để khai thác triệt để công suất của công nghệ hiện đại, cải thiện các chỉ số hiệu suất, tăng hiệu quả kinh tế;

(4) Tiếp tục đầu tư chiều sâu, đổi mới công nghệ, nâng cao tiêu chuẩn công nghệ, tiến tới đồng bộ hóa công nghệ trong từng lĩnh vực tại các công ty thành viên có quan hệ liên kết với nhau để đồng thời ổn định chất lượng sản phẩm và giảm chi phí sản xuất;

(5) Nghiên cứu và ứng dụng công nghệ tuyển quặng apatít có chất lượng thấp (loại 2 và loại 4) để tận thu hết vùng nguyên liệu phục vụ sản xuất phân bón và các sản phẩm khác;

(6) Cân đối ngân sách và xác định các kế hoạch cụ thể cho đầu tư nghiên cứu phát triển và ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất tại các công ty thành viên của tổ hợp Tập đoàn;

(7) Củng cố và phát triển các hoạt động nghiên cứu khoa học công nghệ tại các ĐVTV thuộc tổ hợp Tập đoàn trên cơ sở phát huy mọi nguồn lực, tiến tới làm chủ các công nghệ; đồng thời nắm bắt xu hướng phát triển công nghệ trên thế giới để thay đổi hợp lý các dây chuyền sản xuất công nghệ hiện đang sử dụng sản xuất các sản phẩm đặc thù của tổ hợp Tập đoàn;

(8) Củng cố và định hướng các hoạt động nghiên cứu (Viện Hóa học Công nghiệp Việt Nam) như: phát triển công nghệ, sản phẩm và nguyên liệu; tư vấn, nghiên cứu triển khai, chuyển giao công nghệ...;

(9) Hợp tác liên doanh với đối tác nước ngoài đối với các dự án về khai thác, sử dụng nguồn nguyên liệu hóa thạch nhằm bổ sung nguồn cung cấp nguyên liệu đầu vào cho sản xuất của tổ hợp Tập đoàn.

10) Quốc tế hóa việc thẩm định đối với các dự án đầu tư mới để bảo đảm đạt trình độ công nghệ kỹ thuật cao; đồng thời nâng cao chất lượng và uy tín của

tổ hợp Tập đoàn thông qua các phương thức như: Lựa chọn các tổ chức quốc tế, trong nước có uy tín tham gia các khâu trọng yếu của các giai đoạn tổ chức thực hiện dự án đầu tư; liên kết, liên doanh với các công ty có uy tín quốc tế trong việc mua sắm thiết bị, phụ kiện, nguyên liệu phù hợp; thuê chuyên gia quốc tế về công nghệ - kỹ thuật làm việc dài hạn cho các dự án đầu tư mới.

(11) Thực hiện tin học hóa hệ thống quản lý điều hành tổ hợp Tập đoàn theo định hướng: Lập dự án đầu tư tổng thể hệ thống tin học trong tổ hợp Tập đoàn, tích hợp khai thác, sử dụng các phần mềm quản lý hiện đại từ quản lý nhân sự, quản lý vật tư - kho tàng, quản lý các kênh phân phối, quản lý tài chính và hệ thống thông tin thị trường...; thực hiện sự phân cấp, quản lý bảo mật thông tin đối với các cấp lãnh đạo, quản lý điều hành của CTM và các CTC, tổ chức chức năng; nâng cao năng lực tư vấn, thiết kế, quản lý dự án của các ĐVTV cung cấp dịch vụ tư vấn.

3.3.6 Tập trung sản xuất kinh doanh sản phẩm chủ lực thuộc ngành kinh doanh chính

Tập trung SXKD các sản phẩm chủ lực thuộc ngành hàng kinh doanh chính của tổ hợp Tập đoàn nhằm đảm bảo chuyên sâu phát triển các công nghệ mang tính chuyên biệt. Đồng thời tạo cơ sở cho việc mở rộng sản xuất qua việc thành lập mới các ĐVTV trên cơ sở liên kết chặt chẽ về mặt sản xuất và công nghệ... qua đó một mặt thực hiện được mục tiêu tăng trưởng và hiệu quả đồng thời giữ vững vai trò nòng cốt của ngành công nghiệp hóa chất theo chủ trương của Nhà nước. Các nhóm hàng chủ lực cần tiếp tục đẩy mạnh là Phân bón các loại, săm lốp cao su, thuốc bảo vệ thực vật, hóa chất cơ bản và hóa dược. Trong thời gian tới, việc đảm bảo sự phát triển của tổ hợp Tập đoàn nói chung và việc nâng cao thị phần trong điều kiện cạnh tranh hết sức gay gắt như hiện nay là điều không hề dễ và nó phụ thuộc rất lớn vào yếu tố con người.

3.3.7 Xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao

Việt Nam đang hội nhập sâu rộng vào đời sống kinh tế thế giới, các TĐKTNN và DN của Việt Nam sẽ phải cạnh tranh gay gắt với rất nhiều các TĐKT đa quốc gia, các công ty lớn trên thế giới có nhiều lợi thế cạnh tranh trong cả lĩnh vực tài chính và công nghệ. Bởi vậy, có thể khẳng định yếu tố con người

là quyết định đến sự thành bại của các DN Việt Nam. **Vì vậy**, để phát triển thì nguồn nhân lực nói chung và đội ngũ những nhà quản trị nói riêng phải được đào tạo, bồi dưỡng bài bản, hiểu biết luật pháp, thông lệ quốc tế cũng như có sự hiểu biết về kiến thức về quản lý kinh tế, chính trị, xã hội, văn hóa, có chuyên môn vững vàng và trình độ ngoại ngữ.

Với những yêu cầu đó đòi hỏi tổ hợp Tập đoàn nhanh chóng xây dựng một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý đủ số lượng và trình độ, năng lực theo kịp với tốc độ phát triển của tổ hợp Tập đoàn và hình thành phong cách làm việc khoa học, hiệu quả. Một số nội dung trong thời gian tới đây có thể thực hiện là:

(1) Xây dựng tiêu chuẩn cán bộ thống nhất trong tổ hợp Tập đoàn. Mặc dù Điều lệ của CTM – Tập đoàn HCVN có quy định tiêu chuẩn cán bộ nhưng chỉ là những quy định chung, áp dụng cho cán bộ quản lý chủ chốt. Với cấu trúc hiện tại, tổ hợp Tập đoàn cần xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn làm thước đo tuyển chọn, đào tạo và đánh giá hiệu quả công việc. Vì vậy, CTM tập trung xây dựng hệ tiêu chí áp dụng cho từng chức danh và từng vị trí trong tổ hợp Tập đoàn; tiêu chuẩn cán bộ cho từng chức danh không mang tính cứng nhắc mà phải được điều chỉnh trong từng giai đoạn khác nhau, đồng thời dựa trên năng lực đầu vào (của ứng viên) và hiệu quả đầu ra của công việc. Ngoài ra, tiêu chuẩn chung của mỗi chức danh cũng chú trọng đến những yêu cầu cơ bản như có khả năng phân tích, tổng hợp; có năng lực về mặt tổ chức, biết phối hợp và điều hòa quan hệ công tác theo nhóm; có khả năng quản lý để có thể thiết kế và thúc đẩy công việc; ham học hỏi, cầu tiến bộ; có tinh thần và nỗ lực sáng tạo, tìm tòi nắm bắt tình hình và diễn biến trên thị trường.

(2) Thực hiện đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ quản lý. Tùy từng đối tượng cán bộ quản lý khác nhau mà CTM có kế hoạch và các biện pháp đào tạo, đào tạo lại phù hợp. Đối với đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, CTM thực hiện kế hoạch đào tạo, đào tạo lại cho các thành viên HĐQT/HĐTV và người đại diện phần vốn của CTM tại các CTC; đây là nhóm nhân sự cấp cao chịu trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn nhà nước tại DN cho nên ngoài kiến thức, kỹ năng về quản lý, thì cán bộ được lựa chọn và đào tạo phải vừa có năng lực thực tiễn và phẩm chất đạo đức. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung hiện tại ở CTM và các đại diện của CTM ở các CTC, lập kế hoạch để họ thường xuyên tham gia các

chương trình và khóa đào tạo cập nhật kiến thức nhằm đáp ứng yêu cầu kinh doanh luôn thay đổi thích ứng với môi trường KTTT của tổ hợp Tập đoàn. Những chương trình hoặc khóa đào tạo dành riêng cho đối tượng GD DN hoặc thành viên HĐQT/HĐTV nên được thiết kế linh hoạt, có tính tổng hợp và sát với thực tiễn phù hợp nhằm đáp ứng được đặc điểm hoạt động của những đối tượng này. Xem xét bồi dưỡng và bổ sung những kỹ năng tổng hợp và lĩnh vực chuyên ngành đối với đội ngũ cán bộ quản lý tại CTM – Tập đoàn HCVN; đồng thời xem xét, lựa chọn và thiết kế những chương trình chuyên sâu về pháp luật liên quan đến đầu tư, phương pháp tìm hiểu và nghiên cứu xâm nhập thị trường mới tiềm năng tại nước ngoài, pháp luật về thương mại quốc tế...

(3) Xây dựng và thực thi các biện pháp phát triển nguồn nhân lực. Cùng với chính sách hàng năm của CTM về đào tạo cán bộ quản lý thì vấn đề chất lượng nguồn nhân lực phải được coi trọng và cơ cấu hợp lý nhằm phát triển được nguồn nhân lực đáp ứng được với yêu cầu kinh doanh trong nền KTTT. Về tổng thể, cơ cấu nhân lực của Tập đoàn vẫn còn hạn chế và chưa hợp lý; cán bộ quản lý kinh tế có trình độ trên đại học thấp, lực lượng cán bộ chuyên trách nghiên cứu phát triển mỏng, lao động nghề và lao động phổ thông có tỷ trọng cao nhưng chuyên môn kỹ thuật vẫn chiếm tỷ lệ thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu nâng cao khả năng cạnh tranh của tổ hợp Tập đoàn. Vì vậy, trong thời gian tới đây một mặt đẩy mạnh công tác nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân lực hiện tại, thì phải đa dạng hóa cơ cấu, bổ sung thêm nguồn để có thể đáp ứng được yêu cầu thực tế. Một số nội dung có thể thực hiện cụ thể là:

- Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực. Xuất phát từ yêu cầu đổi mới mô hình phát triển, chiến lược nguồn nhân lực do CTM xây dựng đảm bảo hướng đến việc hình thành lực lượng lao động có trình độ, có tay nghề, phù hợp với từng giai đoạn phát triển trong thời gian tới đây. Mục tiêu của chiến lược phát triển nguồn nhân lực chỉ rõ đối với từng giai đoạn, để trên cơ sở đó, xây dựng kế hoạch chi tiết công tác tuyển chọn, lựa chọn, bố trí, sử dụng đồng thời xây dựng được các tiêu chí đánh giá đối với từng loại đối tượng lao động. Về tổng thể, chiến lược phát triển nguồn nhân lực phải đảm bảo xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên có kỹ năng chuyên môn và phẩm chất tư cách đạo đức động cơ tốt, tâm huyết với sự phát triển của Tập đoàn; bởi chính họ sẽ là nguồn

lực quan trọng để hiện thực hóa quá trình phát triển của tổ hợp Tập đoàn trong nền KTTT tới đây.

- Có kế hoạch đào tạo cụ thể. Để các chương trình đào tạo đạt hiệu quả, cần xây dựng bản đồ học tập chung và bản đồ học tập về chuyên môn nghiệp vụ, qua đó giúp xác định được lộ trình đào tạo, nâng cao trình độ cho nhân viên, cán bộ và cán bộ quản lý các cấp. Đồng thời phân nhóm đối tượng và thiết kế những chương trình, các khóa đào tạo phù hợp. Đối với nhóm cán bộ kỹ thuật, chương trình đào tạo xem xét gắn với nội dung thực hành, có thể ngay tại nhà máy sản xuất. Đối với cán bộ quản lý, các khóa đào tạo dựa trên công việc hàng ngày của họ; chương trình đào tạo tập trung vào việc nâng cao kỹ năng quản lý, xác định tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của đơn vị, của tổ hợp Tập đoàn... từ đó hình thành tư duy quản lý của đội ngũ nhân sự cấp cao. Để kế hoạch đào tạo được thực hiện tốt và đạt hiệu quả cao, việc xây dựng các tiêu chí đào tạo cho từng đối tượng khác nhau như cán bộ lãnh đạo, quản lý (cấp cao, cấp trung và cấp thấp), công nhân kỹ thuật lành nghề, công nhân lao động phổ thông... cũng xem xét đến tính chất linh hoạt; hình thức đào tạo cũng linh hoạt như có thể đào tạo ngắn hạn, dài hạn, tại chỗ hoặc gửi đi các cơ sở... Ngoài ra, trong chính sách đào tạo, CTM cần nhắc xây dựng cơ chế khuyến khích người lao động tự đào tạo, theo đó, CTM (hoặc CTC) sẽ hỗ trợ một phần kinh phí, có những suất học bổng nhất định hoặc hỗ trợ thanh toán phương tiện đi lại... tạo điều kiện thuận lợi để người lao động phát huy khả năng của mình khi tham gia đào tạo tự nguyện.

- Hoàn thiện quy chế tiền lương, tiền thưởng. Mặc dù chế độ tiền lương, tiền thưởng hiện hành đã đáp ứng được yêu cầu sản xuất, kinh doanh của toàn tổ hợp Tập đoàn. Tuy nhiên, trước những yêu cầu thay đổi để phát triển, cũng như cung – cầu lao động, nhất là đội ngũ lao động cấp cao thì quy chế tiền lương, tiền thưởng của tổ hợp Tập đoàn phải tiếp tục được điều chỉnh theo hướng linh hoạt hơn, chi tiết hơn, kết hợp cả thang, bậc lương cứng đối với những tiêu chí xét thưởng dựa trên tính chất và hiệu quả công việc.

(4) Luân chuyển bố trí cán bộ linh hoạt, phát huy nguồn nhân lực tại chỗ. Bên cạnh những tiêu chuẩn đã đề ra, việc điều động, luân chuyển cán bộ một mặt sẽ phát hiện ra những cán bộ có năng lực ở những vị trí nhất định, mặt khác bổ

sung những kiến thức thực tiễn đối với cán bộ quản lý. Do đó, áp dụng và kết hợp phương thức luân chuyển ngang và luân chuyển dọc đối với cán bộ quản lý, đặc biệt là cán bộ quản lý cấp cao và cán bộ đại diện phần vốn của CTM tại các CTC. Luân chuyển ngang là điều động cán bộ sang những vị trí tương đương nhưng ở lĩnh vực chuyên môn khác nhau; luân chuyển dọc là hình thức bố trí cán bộ cùng lĩnh vực chuyên môn nhưng ở nhiều đơn vị khác nhau. Ngoài ra, trong thời gian trước mắt xem xét áp dụng việc thực hiện việc thuê Tổng GD/GĐ, thậm chí có thể thuê Chủ tịch HĐQT tại các CTC theo hình thức phương thức thi tuyển và ký hợp đồng trên cơ sở những điều kiện chặt chẽ bao gồm cả thể chấp tài sản...

Phát huy sử dụng nguồn nhân lực tại chỗ cũng là biện pháp cần tính tới. Thời gian qua trong toàn tổ hợp Tập đoàn, những cán bộ kỹ thuật có kinh nghiệm và thâm niên công tác thường được xem xét để đề bạt vào vị trí quản lý cấp cao; cách thức này có ưu điểm là phát huy được sự am hiểu lĩnh vực ngành nghề của cán bộ nhưng thường có hạn chế là không dễ thích nghi với đặc điểm môi trường kinh doanh thay đổi rất nhanh chóng, cạnh tranh gay gắt, đặc biệt là yêu cầu công việc quản lý đòi hỏi cần có những kỹ năng cũng như bản lĩnh giải quyết vấn đề mang tính quốc tế. Vì vậy, trong thời gian tới, kết hợp giải pháp phát huy nguồn nhân lực tại chỗ với việc thu hút nhân lực từ các nguồn khác để đảm bảo tính cạnh tranh có tính tích cực, hướng tới tính hiệu quả của công việc và sự phát triển bền vững, lâu dài của tổ hợp Tập đoàn.

(5) Xây dựng chế độ đãi ngộ phù hợp. Đãi ngộ phù hợp và thỏa đáng đối với đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao, đặc biệt là cán bộ quản lý phần vốn nhà nước tại CTM và người đại diện phần vốn của CTM tại các CTC có tác dụng to lớn trong việc thúc đẩy sự phát triển của tổ hợp Tập đoàn. Cơ chế đãi ngộ được xây dựng theo hướng đạt được mức độ thật thỏa đáng và có tính đột biến, tương xứng với trách nhiệm và kết quả SXKD thực hiện được trong kỳ; đồng thời xem xét chế độ gắn trách nhiệm cá nhân với số vốn và tài sản họ được giao phó. Ngoài ra, chế độ đãi ngộ cho cán bộ cũng cần nhắc đến các trường hợp khác như điều chuyển vị trí công tác nhằm khuyến khích họ phát huy được những phẩm

chất và năng lực trong điều kiện môi trường công tác mới, đảm bảo thực hiện tốt chiến lược phát triển chung của tổ hợp Tập đoàn. Xây dựng chế độ đãi ngộ phù hợp và thỏa đáng sẽ tạo động cơ, động lực vì sự phát triển chung của tổ hợp Tập đoàn, qua đó đóng góp vào sự nghiệp phát triển chung của quốc gia, đất nước.

3.4 Điều kiện đảm bảo thực hiện giải pháp

3.4.1 Về phương diện quản lý nhà nước.

Để giải pháp phát triển Tập đoàn HCVN trong thời gian tới thực hiện được tốt, Nhà nước cần thực hiện và tạo một số điều kiện như sau:

Một là, đổi mới tư duy phát triển kinh tế từ mô hình chiều rộng sang chiều sâu đối với nền kinh tế trong đó có các TĐKTNN và TCTNN; tiếp tục đổi mới mang tính “đột phá” mạnh mẽ hơn về nhận thức và hành động đối với việc tái cấu trúc, hoàn thiện mô hình TĐKT.

Đẩy nhanh quá trình tách chức năng QLNN và chức năng thực hiện quyền sở hữu, giải phóng các bộ ra khỏi chức năng sở hữu để khắc phục tình trạng vừa đá bóng, vừa thổi còi. Chức năng thực hiện quyền sở hữu nên tập trung thống nhất vào một cơ quan duy nhất chịu trách nhiệm nhiệm đại diện CSH DNNN (trong đó có TĐKTNN và TCTNN); nâng cao năng lực, quyền hạn, trách nhiệm và tính chuyên nghiệp cho cơ quan đại diện CSH; thực hiện triệt để, đầy đủ quản lý DNNN theo các nguyên tắc KTTT để tạo lập môi trường cạnh tranh bình đẳng giữa các loại hình DN.

Đổi mới, tăng cường quản lý, giám sát đối với TĐKTNN và TCTNN. Điều có tính quyết định là phải có cơ chế, chính sách minh bạch; đề cao việc thực hiện trách nhiệm giải trình; đồng thời phải công khai hóa và minh bạch hóa thông tin. Chỉ có như vậy mới tiến tới xóa bỏ và giảm thiểu đến mức thấp nhất tình trạng tham ô, tham nhũng và lũng đoạn trong nền kinh tế, cùng các tiêu cực khác do nhóm lợi ích, do sự thiếu minh bạch, thiếu công khai và bất bình đẳng tạo ra.

Thúc đẩy phát triển đồng bộ các loại thị trường làm cơ sở cho phát triển kinh tế theo chiều sâu, trong đó chú trọng về thị trường khoa học – công nghệ và thị trường lao động.

Ngoài vấn đề vốn, cần phải chú ý đặc biệt đến nhân sự của TĐKT theo hướng lựa chọn những người đứng đầu có tài năng kinh doanh và động cơ vì lợi ích chung của quốc gia dân tộc; có khả năng tạo lập các mối liên kết hiệu quả trong hoạt động SXKD trên phạm vi trong nước và quốc tế.

Hai là, tiếp tục đẩy nhanh tái cấu trúc, chấn chỉnh tổ chức, hoạt động của TĐKTNN đã được thí điểm thành lập và đang hoạt động nhằm mục đích tạo tiền đề cho hoạt động giải thể hoặc tiếp tục hoạt động đối với các TĐKTNN không có hiệu quả.

Thực hiện đa dạng hóa sở hữu các TĐKTNN, theo đó Nhà nước có thể mua cổ phần của các TĐKT cần chi phối và ngược lại. Tiếp tục đẩy mạnh cổ phần hóa, trong đó có cổ phần hóa CTM của các TĐKTNN, thực hiện niêm yết trên thị trường chứng khoán.

Khuyến khích DN thuộc mọi thành phần kinh tế đầu tư vào TĐKTNN. Kinh tế nhà nước chỉ giữ vai trò chủ đạo ở những ngành nghề, lĩnh vực thực sự then chốt của nền kinh tế. Tiếp tục rà soát, lựa chọn để nghiên cứu ban hành danh mục ngành, lĩnh vực then chốt của nền kinh tế. Điều chỉnh, sắp xếp lại lĩnh vực đầu tư. Để các TĐKTNN phát triển bền vững, tránh đầu tư tràn lan vào các lĩnh vực kinh doanh không thuộc thế mạnh của mình, hướng tái cấu trúc là: (i) Rà soát lại sự cần thiết và điều kiện thành lập TĐKTNN; xem xét giải thể (hoặc cổ phần hóa) một số tập đoàn không thuộc ngành kinh tế mũi nhọn, lĩnh vực then chốt và không thành lập mới TĐKTNN khi chưa đủ điều kiện chín muồi về hợp tác liên kết... kể cả những tập đoàn trong những lĩnh vực quan trọng của nền kinh tế như an ninh, quốc phòng; (ii) Tập trung vào lĩnh vực kinh doanh chính; và (iii) Phát triển tập đoàn theo chiều sâu, tránh để xảy ra cạnh tranh nội bộ.

3.4.2 Về phương diện quản lý ngành.

Để thực hiện được các giải pháp phát triển Tập đoàn HCVN, Chính phủ và Bộ Công Thương cần phải tạo được những điều kiện sau đây:

Điều kiện đối với ngành công thương:

Xây dựng kế hoạch, lộ trình trung và dài hạn tái cơ cấu ngành sản phẩm của Tập đoàn HCVN trong mối quan hệ liên kết và phụ thuộc với tái cơ cấu ngành

sản phẩm của các TĐKTNN và TCTNN khác trong cùng ngành công thương. Qua đó tạo lập sự tương tác và hỗ trợ nhau giữa Tập đoàn HCVN với các TĐKTNN và TCTNN khác hoạt động hiệu quả, tiếp tục thúc đẩy nhau thực hiện vai trò nòng cốt trong nền kinh tế; và quan trọng hơn là các TĐKTNN và TCTNN có khả năng cạnh tranh sòng phẳng với các TĐKT trên thế giới. Do đó, trong thời gian tới thực hiện: (1) Tiếp tục triển khai, đẩy mạnh hơn nữa hoạt động sử dụng sản phẩm của nhau giữa các TĐKTNN và TCTNN, coi đây là bước cơ sở quá độ ban đầu để thực hiện tiếp bước (2) sắp xếp lại theo hình thức chuyển giao hay mua bán theo nguyên tắc thị trường những DN hiện đang là những ĐVTV của những TĐKTNN và TCTNN khác nhau, nhưng có sản phẩm và quy trình công nghệ sản xuất liên quan với nhau trong chuỗi giá trị sản xuất vào cùng một tập đoàn hay một nhóm; khi đó các TĐKTNN và TCTNN có thể sẽ phải điều chỉnh lại cơ cấu sản phẩm cho phù hợp và điều kiện thực tế ngành và lĩnh vực... nhưng tựu chung các TĐKT sẽ hướng tới tính chuyên sâu và đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô.

Điều kiện trực tiếp liên quan đến hoạt động của Tập đoàn HCVN tới đây:

Một là, cung cấp các thông tin liên quan đến các dự án ngành hoá chất, các chương trình, dự án hợp tác song phương và đa phương với các đối tác nước ngoài để Tập đoàn chủ động kế hoạch và cho phép Tập đoàn được tham gia ý kiến. Các địa phương khi cấp Giấy phép đầu tư các dự án sản xuất hóa chất cần hỏi ý kiến góp ý của Bộ Công Thương để việc quản lý các dự án hoá chất có đầu mối chung.

Hai là, chỉ đạo quy hoạch dự trữ và ưu tiên cấp nguồn nguyên liệu than anthraxite cho sản xuất phân bón và hóa chất. Tiếp tục giao cho Tập đoàn HCVN nhiệm vụ thăm dò, quản lý khai thác nguồn nguyên liệu quặng apatít phục vụ sản xuất phân bón.

Ba là, thúc đẩy nhanh các dự án giao thông, đặc biệt ưu tiên tuyến đường sắt Hà Nội - Lào Cai và các tuyến đường bộ để đảm bảo vận chuyển nguồn nguyên liệu quặng apatít đến các dự án phân bón lớn của Tập đoàn.

Bốn là, tạo cơ chế cho các DN sản xuất phân bón của Tập đoàn tiếp cận với các nguồn vốn để thực hiện đúng tiến độ các dự án cải tạo và đầu tư mới.

Năm là, đưa sản phẩm phân bón vào nhóm hàng nhập khẩu có kiểm soát để điều tiết thị trường và khuyến khích công nghiệp sản xuất phân bón trong nước phát triển, đảm bảo lợi ích của nông dân.

Kết luận Chương 3

Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng với nền kinh tế thế giới đòi hỏi sự phát triển của Tập đoàn HCVN trong thời gian tới về nguyên tắc phải đạt được cả hai yếu tố tăng trưởng và chất lượng tăng trưởng. Trong đó, yếu tố chất lượng tăng trưởng cần phải chú trọng để Tập đoàn có thể phát triển bền vững và tồn tại được trong nền KTTT có sự cạnh tranh gay gắt.

Giải quyết tốt vấn đề chất lượng tăng trưởng sẽ giúp giải quyết được vấn đề tăng trưởng thông qua hiệu quả kinh tế hay sức sinh lời cao của bản thân Tập đoàn (năng lực nội sinh) để từ đó có điều kiện tích tụ vốn tốt tham gia vào quá trình tái SXKD mở rộng; đồng thời sẽ là điều kiện đảm bảo để có thể dễ dàng huy động và sử dụng các nguồn vốn khác từ bên ngoài tham gia vào của quá trình SXKD của Tập đoàn.

Chương này đã đề xuất một số giải pháp về phát triển Tập đoàn HCVN trong thời gian tới, tập trung và coi trọng vào vấn đề chất lượng tăng trưởng, theo đó các giải pháp khả thi nhất đó là (1) Tái cơ cấu Tập đoàn, (2) Đổi mới cơ chế quản lý và giám sát đối với Tập đoàn và (3) Đổi mới mô hình cấu trúc của Tập đoàn...

Phát triển Tập đoàn HCVN trong nền KTTT đạt hiệu quả và bền vững đòi hỏi Nhà nước tiếp tục phải có những bước đột phá về tư duy và hành động đối với việc tái cơ cấu các DNNN trong đó đặt trọng tâm vào các TĐKTNN và TCTNN. Tiếp tục phân loại và đẩy nhanh cổ phần hóa các TĐKTNN và TCTNN đang hoạt động trong những ngành, lĩnh vực mà khu vực kinh tế ngoài quốc doanh có khả năng làm và làm tốt.

KẾT LUẬN

Luận án *Phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong nền KTTT* đã đạt được những kết quả sau đây:

1. Xuất phát từ cách tiếp cận trong nghiên cứu về phát triển TĐKT từ góc độ TC, QL, Luận án đã hệ thống hóa được khung lý luận về sự phát triển của TĐKT trong nền KTTT. Đã nêu được khái niệm về TĐKT, phát triển TĐKT, các nội dung phát triển TĐKT, các yếu tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá phát triển TĐKT; chỉ rõ hiệu quả kinh tế theo quy mô là quyết định đối với TĐKT.

2. Đã nghiên cứu, phân tích kinh nghiệm phát triển của một số TĐKT lớn trên thế giới trong ngành gần với Tập đoàn HCVN và rút ra được những bài học kinh nghiệm đối với Tập đoàn HCVN, cụ thể:

- Các tập đoàn đều có cơ cấu đa sở hữu theo chế độ cổ phần. Điều này hàm ý, hoạt động của các TĐKT đều chịu sự kiểm soát chặt chẽ của CSH trên cơ sở luật định. Ngoài ra, để đạt được mục tiêu cốt lõi là hiệu quả và lợi ích kinh tế, sự phát triển của TĐKT đều dựa trên những phương thức sau:

- CTM luôn kiểm soát và khống chế hoạt động của CTC trên cơ sở vốn đầu tư và công nghệ sản xuất, hướng tới chiến lược mục tiêu của từng giai đoạn hoạt động phát triển cụ thể.

- Các TĐKT đều có ngành nghề cốt lõi và sản phẩm mũi nhọn, trên cơ sở đó phát triển ra các ngành liên quan trên cơ sở nhu cầu thị trường.

- Để đạt được sự tăng trưởng, các TĐKT đều tận dụng cơ hội thị trường trên cơ sở nắm bắt nhu cầu từ đó mở rộng hoạt động SXKD thông qua các phương thức như tự mở rộng hoặc hợp tác liên kết hoặc mua bán sáp nhập (M&A).

- Các TĐKT đều được TC, QL theo mô hình hỗn hợp M-form; nhưng đồng thời cũng tăng tính cạnh tranh nội bộ theo hướng thi đua cùng mang lại hiệu quả chung của cả tổ hợp.

- Liên kết nội bộ trong tập đoàn rất chặt chẽ từ hoạt động nắm bắt nhu cầu cho đến nghiên cứu triển khai sản xuất hàng hóa đáp ứng nhu cầu đó. Qua đó, giúp giảm thiểu chi phí nội bộ hướng đến hiệu quả kinh tế theo quy mô.

- Hoạt động Nghiên cứu và triển khai (R&D), bảo vệ môi trường luôn được chú trọng và coi như là yếu tố quan trọng nâng cao NSLĐ, tạo nên sản phẩm mới và được xã hội chấp nhận.

- Cuối cùng, các TĐKT đều quan tâm phát triển nguồn vốn con người thông qua việc tạo lập giá trị văn hóa của tập đoàn bằng việc xác lập mục tiêu dài hạn (Tầm nhìn), sứ mệnh (Mission) và khẩu hiệu kinh doanh (Slogan); phấn đấu đưa tập đoàn trở thành tổ chức được thừa nhận qua việc đóng góp lợi ích cho xã hội.

3. Đã mô tả được thực trạng phát triển của Tập đoàn HCVN qua hai giai đoạn hoạt động với 2 mô hình tương ứng là TCT 91 và TĐKT. Đã phân tích và chứng minh được giả thuyết về sự phát triển của Tập đoàn HCVN không có được lợi thế nhờ quy mô, chất lượng tăng trưởng thấp - nghĩa là công tác TC, QL của Tập đoàn HCVN đã không đáp ứng được với quy mô tăng trưởng.

4. Đã nghiên cứu, làm rõ bối cảnh quốc tế và trong nước có tác động đến sự phát triển của Tập đoàn HCVN, cũng như những thuận lợi, khó khăn, cơ hội và thách thức đối với sự phát triển của Tập đoàn HCVN trong thời gian tới. Luận án đã đưa ra các giải pháp tập trung đẩy mạnh yếu tố chất lượng tăng trưởng trong quá trình phát triển Tập đoàn HCVN, trong đó chú trọng tới tính phù hợp với tình hình thực tế của Tập đoàn. Luận án cũng đưa ra một số điều kiện về phía Nhà nước để thực hiện được các giải pháp phát triển của Tập đoàn HCVN trong thời gian tới. Kết quả nghiên cứu của Luận án và những giải pháp đưa ra dự kiến sẽ góp phần hoàn thiện chính sách phát triển của Tập đoàn HCVN trong thời gian tới.

Tuy nhiên, Luận án còn chưa đi sâu nghiên cứu được vấn đề tăng trưởng - là một trong hai yếu tố của sự phát triển, để có thể đưa ra được giải pháp toàn diện đối với sự phát triển của Tập đoàn HCVN. Đây cũng là vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu trong thời gian tới; vì đối với yếu tố tăng trưởng, ngoài những phương thức “truyền thống” là tích tụ và tập trung, thì các phương thức mới như sáp nhập

và thu tóm M&A (Merge & Acquisition) và thuê ngoài (Out-sourcing) hiện đang diễn ra phổ biến trong hoạt động của các TĐKT lớn trên thế giới.

Với thời gian nghiên cứu có hạn nên không tránh khỏi những hạn chế thiếu sót, nghiên cứu sinh rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các chuyên gia và các nhà nghiên cứu để Luận án có điều kiện hoàn thiện nhằm đáp ứng được với nhu cầu thực tiễn phát triển Tập đoàn HCVN trong thời gian tới.

Trân trọng cảm ơn!

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA NGHIÊN CỨU SINH

1. Nguyễn Hoàng Mạnh (2015), *“Hoàn thiện khung pháp lý cho hoạt động của các Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam”*, Tạp chí Quản lý nhà nước (236), tr.61-65.
2. Nguyễn Hoàng Mạnh (2015), *“Giải pháp hoàn thiện mô hình tổ chức và quản lý Tập đoàn Hóa chất Việt Nam”* Tạp chí Kinh tế và Dự báo (17), tr.40-42.
3. Nguyễn Hoàng Mạnh (2015), *“Đổi mới phương thức quản lý đối với tập đoàn kinh tế nhà nước trong giai đoạn mới”*, Tạp chí Quản lý nhà nước, (234), tr.54-58.
4. Nguyễn Hoàng Mạnh (2015), *“Một số giải pháp hoàn thiện mô hình CTM - CTC tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam”*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số (216) (II), tr.96-104.
5. Nguyễn Hoàng Mạnh (2009), *“Nâng cao hiệu quả hoạt động của tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam”*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số đặc san (tháng 5), tr.6-9.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Lê Xuân Bá, Nguyễn Thị Tuệ Anh (2010), *Tăng trưởng kinh tế Việt Nam – Nhìn từ góc độ chất lượng và năng lực cạnh tranh*, NXB Lao động, Hà Nội.
2. Bộ Công Thương (2013), *Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp hóa chất Việt Nam đến năm 2020, có tính đến năm 2030*, Hà Nội.
3. Minh Châu (2005), *Tập đoàn kinh tế và một số vấn đề về xây dựng tập đoàn kinh tế ở Việt Nam*, NXB Bưu điện, Hà Nội.
4. Trần Thọ Đạt (2008), *Các mô hình tăng trưởng kinh tế*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. Chính phủ (2015), *Nghị định số 97/2015/NĐ-CP, Về quản lý người giữ chức danh, chức vụ tại doanh nghiệp là công ty trách nhiệm hữu hạn MTV mà Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ*, ban hành ngày 19 tháng 10 năm 2015.
6. Chính phủ (2015), *Nghị định số 91/2015/NĐ-CP về đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý, sử dụng vốn, tài sản tại doanh nghiệp*, ban hành ngày 13 tháng 10 năm 2015.
7. Chính phủ (2015), *Nghị định số 87/2015/NĐ-CP Về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp; giám sát tài chính, đánh giá hiệu quả hoạt động và công khai thông tin tài chính của DNNN và doanh nghiệp có vốn nhà nước*, ban hành ngày 06 tháng 10 năm 2015.
8. Chính phủ (2014), *Nghị định số 69/2014/NĐ-CP về Tập đoàn kinh tế nhà nước và Tổng công ty nhà nước*, ban hành ngày 15 tháng 7 năm 2014.
9. Chính phủ (2013), *Nghị định số 190/2013/NĐ-CP về Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam*, ban hành ngày 21 tháng 11 năm 2013.
10. Chính phủ (2010), *Nghị định số 25/2010/NĐ-CP về chuyển đổi công ty nhà nước thành công ty TNHH MTV và tổ chức quản lý công ty TNHH MTV do Nhà nước làm chủ sở hữu*, ban hành ngày 19-3-2010.
11. Trần Tiến Cường (2005), *Tập đoàn kinh tế - Lý luận và kinh nghiệm áp dụng vào Việt Nam*, NXB Giao thông vận tải, Hà Nội.
12. Lê Văn Duyệt (2005), “Áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas để đo lường hiệu quả sản xuất”, *Thông tin khoa học thống kê*, số (6), tr.17-20.
13. Đảng cộng sản Việt Nam (2016), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XII*, ban hành ngày 28 tháng 01 năm 2016.
14. Vũ Cao Đàm (2011), *Giáo trình: Phương pháp luận Nghiên cứu khoa học*, NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.

15. Nguyễn Hữu Đạt, Ngô Tuấn Nghĩa (2013), *TĐKT trong việc thúc đẩy tái cơ cấu nền kinh tế*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
16. Trần Kim Hào, Bùi Văn Dũng (2014), *Hình thành, phát triển và quản lý Tập đoàn kinh tế: Lý luận, kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam*, NXB Hồng Đức, Hà Nội.
17. Bùi Văn Huyền (2008), *Xây dựng và phát triển Tập đoàn kinh tế ở Việt Nam*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
18. Cù Chí Lợi (2009), *Tăng trưởng và Chất lượng tăng trưởng kinh tế tại Việt Nam*, NXB Từ điển Bách khoa, Hà Nội.
19. Nguyễn Đình Phan (1996), *Thành lập và quản lý các Tập đoàn kinh doanh ở Việt Nam*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
20. Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2014), *Luật Doanh nghiệp*, ban hành ngày 26 tháng 11 năm 2014.
21. Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2014), *Luật quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp*, ban hành ngày 26 tháng 11 năm 2014.
22. Nguyễn Thiết Sơn (2003), *Các công ty xuyên quốc gia - khái niệm, đặc trưng và những biểu hiện mới*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
23. Thủ tướng Chính phủ (2013), *Quyết định số 1621/QĐ-TTg phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp hóa chất Việt Nam đến năm 2020, có tính đến năm 2030*, ban hành ngày 18 tháng 9 năm 2013.
24. Thủ tướng Chính phủ (2012), *Quyết định số 2097/QĐ-TTg về việc Phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tập đoàn Hóa chất Việt Nam giai đoạn 2012-2015*, ban hành ngày 28 tháng 12 năm 2012.
25. Thủ tướng Chính phủ (2012), *Quyết định số 929/QĐ-TTg phê duyệt đề án “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011-2015*, ban hành ngày 17 tháng 7 năm 2012.
26. Thủ tướng Chính phủ (2010), *Quyết định số 953/QĐ-TTg Về việc Chuyển CTM - Tập đoàn Hóa chất Việt Nam thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu*, ban hành ngày 23 tháng 6 năm 2010.
27. Thủ tướng Chính phủ (2009), *Quyết định số 2180/TTg Thành lập CTM - Tập đoàn Hóa chất Việt Nam*, ban hành ngày 23 tháng 12 năm 2009.
28. Thủ tướng Chính phủ (2009), *Quyết định số 2179/TTg Về việc phê duyệt Đề án thí điểm thành lập Tập đoàn Công nghiệp Hóa chất Việt Nam*, ban hành ngày 23 tháng 12 năm 2009.
29. Thủ tướng Chính phủ (2006), *Quyết định số 90/2006/QĐ-TTg Về việc Thành lập Công ty mẹ - Tổng công ty Hóa chất Việt Nam*, ban hành ngày 24 tháng 4 năm 2006.

30. Thủ tướng Chính phủ (2006), *Quyết định số 89/2006/QĐ-TTg Về việc Phê duyệt Đề án chuyển Tổng công ty Hóa chất sang hoạt động theo mô hình CTM - CTC*, ban hành ngày 24 tháng 4 năm 2006.
31. Thủ tướng Chính phủ (1995), *Quyết định số 835/TTg Về việc thành lập Tổng công ty Hóa chất Việt Nam*, ban hành ngày 20 tháng 12 năm 1995.
32. Thủ tướng Chính phủ (1994), *Quyết định số 91/TTg Về việc thí điểm thành lập tập đoàn kinh doanh*, ban hành ngày 07 tháng 3 năm 1994.
33. Đào Xuân Thủy (2009), *Điều kiện và giải pháp hình thành các Tập đoàn kinh tế từ các tổng công ty 91*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2009.
34. Phạm Quang Trung (2013), *Mô hình Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam đến năm 2020*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
35. Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam (2013), *Bảng cân đối kế toán hợp nhất – Ngày 31 tháng 12 năm 2013*, ban hành ngày 30 tháng 5 năm 2014.
36. Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam (2013), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất – Năm tài chính kết thúc vào ngày 31 tháng 12 năm 2013*, ban hành ngày 30 tháng 5 năm 2014.
37. Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam (2013), *Báo cáo lưu chuyển tiền tệ hợp nhất – Năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2013*, ban hành ngày 30 tháng 5 năm 2014.
38. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (2014), *Bảng cân đối kế toán hợp nhất – tại ngày 31 tháng 12 năm 2014*, ban hành ngày 08 tháng 10 năm 2015.
39. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (2014), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hợp nhất – Cho năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2014*, ban hành ngày 08 tháng 10 năm 2015.
40. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (2014), *Báo cáo lưu chuyển tiền tệ hợp nhất – Cho năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2014*, ban hành ngày 08 tháng 10 năm 2015.
41. Tập đoàn Hóa chất Việt Nam (2012), *Đề án sắp xếp, tái cấu trúc Tập đoàn Hóa chất Việt Nam*, Hà Nội.
42. Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, *Báo cáo tổng kết sản xuất kinh doanh hàng năm (từ 1995-2015)*, Hà Nội.
43. Từ điển Business English, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, 1990.
44. Từ điển thương mại Anh – Pháp – Việt, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, 1995.
45. Văn phòng Chính phủ (2006), *Kết luận của Phó Thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng về kế hoạch sản xuất kinh doanh, đầu tư và sắp xếp lại doanh nghiệp giai đoạn 2006-2010 của Tổng công ty Hóa chất Việt Nam*, ban hành ngày 13-03-2006.

46. Ngô Doãn Vịnh (2013), *Giải thích thuật ngữ trong nghiên cứu phát triển (Bối cảnh và điều kiện của Việt Nam)*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
47. Viện NCQLKTTW (2003), *Dự thảo đề án hình thành và phát triển TĐKT trên cơ sở TCTNN*, Hà Nội.
48. Viện Nghiên cứu và phổ biến tri thức Bách khoa (1998), *Đại từ điển Kinh tế thị trường*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.

Tiếng Anh

49. Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan (2000), “Knowledge flows within multinational corporations”, *Strategic Management Journal*, (21), pp. 473-496.
50. Bukley Peter (1998), *International Business Economics and Anthropology Theory and Method*, Macmilan Ltd., London.
51. Bruce Kogut và Udo Zander (1993), “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, 4th Quarter.
52. John H. Dunning and Sarianna M. Lundan (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar, Glensanda House, Montpellier Parade, Cheltenham Glos GL50 1UA, UK.
53. Letto-Gillies Grazia (2002), *Transnational Corporation, Fragmentation amidst Integration*, Routledge, London, 2002.
54. Bao Hong, Tan (2008), “Cobb-Douglass Production Function”, *Jamador*
55. Yin, R.K (2011), *Qualitative research from start to finish*, Guilford Press, New York.

Trang website

56. <http://corporate.exxonmobil.com/> truy cập: tháng 1/2016.
57. <http://english.sinochem.com/> truy cập: tháng 1/2016.
58. <http://www.bayer.com/> truy cập: tháng 1/2016.
59. <http://www.pvn.vn/> truy cập: tháng 2/2016.
60. <http://www.sumitomo-chem.co.jp/english/> truy cập: tháng 1/2016.
61. <http://www.vinacomin.vn/> truy cập: tháng 2/2016.
62. <https://www3.nd.edu/~agervais/documents/Cobb-Douglas.pdf> truy cập: tháng 1/2016

PHỤ LỤC**Phụ lục 1: Thư bày tỏ (V/v đề nghị phỏng vấn và trả lời câu hỏi khảo sát)**

Kính gửi:

- Lãnh đạo, Trưởng các Ban nghiệp vụ Tập đoàn Hóa chất Việt Nam;
- Tổng giám đốc/Giám đốc, Trưởng các phòng nghiệp vụ doanh nghiệp thành viên Tập đoàn Hóa chất Việt Nam.

Kính thưa các Anh/Chị,

Tôi tên là Nguyễn Hoàng Mạnh, hiện đang là nghiên cứu sinh tại Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế trung ương (CIEM). Đề tài luận án nghiên cứu của tôi là ***“Phát triển Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong nền kinh tế thị trường”***.

Mục đích của việc khảo sát này là để tôi có thể hiểu hơn và nắm vững bản chất sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam từ góc độ tổ chức và quản lý. Tôi tin tưởng rằng kết quả của việc khảo sát sẽ đóng góp một phần tích cực đối với Lãnh đạo Tập đoàn Hóa chất Việt Nam cũng như Lãnh đạo các doanh nghiệp thành viên của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam về việc làm thế nào để phát triển doanh nghiệp mà mình đang vận hành một cách hiệu quả và bền vững trong tình hình hiện nay.

Tôi cũng tin tưởng rằng, với tư cách là một doanh nghiệp thành viên của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam mà các Anh/Chị đang vận hành sẽ là một đơn vị tiêu biểu, điển hình và phù hợp đối với việc khảo sát này. Vì vậy, tôi tha thiết đề nghị Anh/Chị dành bớt chút thời gian tham gia vào việc phỏng vấn và khảo sát này của tôi, nếu Anh/Chị đồng ý, tôi xin phép được sắp xếp một buổi phỏng vấn khoảng 45 phút. Buổi phỏng vấn này có thể được thực hiện theo hình thức gặp gỡ trực tiếp, tuy nhiên tôi đề nghị là cuộc phỏng vấn được thực hiện qua điện thoại giữa Anh/Chị với tôi. Tôi cam kết với Anh/chị rằng những thông tin do Anh/Chị cung cấp chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu của đề tài luận án nêu trên của tôi mà không cung cấp cho bất kỳ một bên thứ ba nào khác; đồng thời tôi cũng cam kết tất cả những câu trả lời, ý kiến của Anh/Chị, doanh nghiệp mà Anh/Chị đang điều hành và danh tính của Anh/Chị sẽ được hoàn toàn giữ bí mật. Việc chấp nhận tham gia phỏng vấn và khảo sát của Anh/Chị là hoàn toàn tự nguyện. Anh/Chị sẽ được hỏi những câu hỏi chỉ liên quan đến vấn đề nghiên cứu nêu trên mà thôi.

Nếu Anh/Chị có bất cứ câu hỏi nào khác, xin vui lòng liên hệ trực tiếp với tôi theo số điện thoại: 0913210821, email: manhnguyenhoang@vinachem.com.vn

Tôi xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã giúp đỡ tôi hoàn thành công trình nghiên cứu của mình.

Kính thư,

Nguyễn Hoàng Mạnh

Phụ lục 2: Câu hỏi phỏng vấn sâu

Câu hỏi nghiên cứu tổng quát:

- 1) Anh/Chị đánh giá như thế nào về sự phát triển của Tập đoàn Công nghiệp Hóa chất Việt Nam theo các khía cạnh (1) tăng trưởng và (2) Chất lượng tăng trưởng?
- 2) Anh/Chị đánh giá như thế nào về vai trò của mô hình tổ chức và mô hình quản lý trong việc thúc đẩy sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong nền kinh tế thị trường?
- 3) Anh/Chị đánh giá như thế nào về vai trò của nhân sự lãnh đạo cấp cao trong việc thúc đẩy sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong nền kinh tế thị trường?

Câu hỏi phỏng vấn

Tên:

Chức vụ:

Ngày bắt đầu (hoặc kết thúc) chức vụ:

Đơn vị công tác: ☐ Công ty mẹ ☐ Công ty con
 ☐ Công ty cháu ☐ Công ty liên kết
 ☐ Đơn vị sự nghiệp

- 1.1. Anh/Chị đánh giá như thế nào về sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam theo khía cạnh mối quan hệ liên kết giữa các doanh nghiệp thành viên của tập đoàn trước và sau khi áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con (ví dụ: mối quan hệ đầu vào của quá trình sản xuất, mối quan hệ về thị trường, mối quan hệ về thương hiệu, mối quan hệ về đầu tư và vốn...)?
- 1.2. Anh/Chị cho rằng mối quan hệ liên kết nào là quan trọng đối với sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam? Và tại sao?
- 1.3. Anh/Chị cho rằng hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, kể từ khi thành lập Tổng công ty Hóa chất Việt Nam cho đến nay, mối quan hệ mà Anh/Chị cho là quan trọng nêu trên đã được quan tâm đúng mức hay chưa? Và tại sao?
- 1.4. Anh/Chị cho rằng trong tương lai hoạt động, Tập đoàn Hóa chất Việt Nam có thể cải thiện, phát triển mối quan hệ mà Anh/Chị cho là quan trọng nêu trên không? Và tại sao?
- 1.5. Anh/Chị có ý kiến gì khác?

- 2.1. Anh/Chị đánh giá như thế nào về sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam theo khía cạnh tổ chức/mô hình tổ chức trước và sau khi áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con (ví dụ: số tầng cấp trong tổ hợp, cơ cấu tổ chức của tổ hợp, mô hình tổ chức công ty mẹ - công ty con, cơ cấu chức năng...)?
- 2.2. Anh/Chị cho rằng yếu tố nào là quan trọng đối với sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam? Và tại sao?
- 2.3. Anh/Chị cho rằng hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, kể từ khi thành lập Tổng công ty Hóa chất Việt Nam cho đến nay, yếu tố mà Anh/Chị cho là quan trọng nêu trên đã được quan tâm đúng mức hay chưa? Và tại sao?
- 2.4. Anh/Chị cho rằng trong tương lai hoạt động, Tập đoàn Hóa chất Việt Nam có thể cải thiện, phát triển yếu tố mà Anh/Chị cho là quan trọng nêu trên không? Và tại sao?
- 2.5. Anh/Chị có ý kiến gì khác?

- 3.1. Anh/Chị đánh giá như thế nào về sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam theo khía cạnh quản lý/mô hình quản lý trước và sau khi áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con (ví dụ: cơ chế quản lý nội bộ, mô hình quản lý công ty mẹ - công ty con, quản lý của chủ sở hữu nhà nước...)?
- 3.2. Anh/Chị cho rằng yếu tố nào là quan trọng đối với sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam? Và tại sao?
- 3.3. Anh/Chị cho rằng hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, kể từ khi thành lập Tổng công ty Hóa chất Việt Nam cho đến nay, yếu tố mà Anh/Chị cho là quan trọng nêu trên đã được quan tâm đúng mức hay chưa? Và tại sao?
- 3.4. Anh/Chị cho rằng trong tương lai hoạt động, Tập đoàn Hóa chất Việt Nam có thể cải thiện, phát triển yếu tố mà Anh/Chị cho là quan trọng nêu trên không? Và tại sao?
- 3.5. Anh/Chị có ý kiến gì khác?

- 4.1. Anh/Chị đánh giá như thế nào sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam theo khía cạnh quản lý nhà nước trước và sau khi áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con (ví dụ: cơ chế, chính sách quản lý nhà nước đối với tập đoàn; tác động của của chủ sở hữu nhà nước đến mục tiêu hoạt động của tập đoàn...? Và tại sao?

- 4.2. Anh/Chị cho rằng trong quá khứ, kể từ khi thành lập Tổng công ty Hóa chất Việt Nam cho đến nay, yếu tố nào/cơ chế chính sách nào có tác động mạnh đến sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam? Và tại sao?
- 4.3. Anh/Chị cho rằng trong tương lai, quản lý nhà nước cần thiết đổi mới, phát triển như thế nào để thúc đẩy sự phát triển chung của các TCTNN và TĐKTNN nói chung và Tập đoàn Hóa chất Việt Nam nói riêng?
- 4.4. Anh/Chị có ý kiến gì khác?

- 5.1. Anh/Chị đánh giá như thế nào về sự đóng góp của yếu tố nhân sự lãnh đạo cấp cao tại công ty mẹ vào sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trong quá khứ (kể từ khi thành lập Tổng công ty Hóa chất Việt Nam)? Và tại sao?
- 5.2. Anh/Chị đánh giá như thế nào về năng lực của nhân sự lãnh đạo cấp cao tại công ty mẹ trên cơ sở so sánh với những tiêu chí của OECD đưa ra, ví dụ như: năng lực quản trị, tính trách nhiệm và minh bạch, tầm nhìn...? Và tại sao?
- 5.3. Anh/Chị cho rằng trong tương lai hoạt động, Tập đoàn Hóa chất Việt Nam có thể cải thiện, phát triển năng lực của nhân sự lãnh đạo cấp cao tại công ty mẹ nhờ vào cơ chế đổi mới không? Và tại sao?
- 5.4. Anh/Chị có ý kiến gì khác?

Phụ lục 3: Câu hỏi khảo sát

1. Anh/Chị đánh giá mô hình/cơ cấu tổ chức hiện nay của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam (Vinachem) là:

- ☐ Hiệu quả ☐ Không hiệu quả ☐ Không có ý kiến
(Lý do: ...)

2. Anh/Chị đánh giá sự liên kết hiện nay giữa các DNTV trong Tập đoàn là:

- ☐ Hiệu quả ☐ Không hiệu quả ☐ Không có ý kiến
(Lý do: ...)

3. Anh/Chị đánh giá cơ chế quản lý hiện nay của Tập đoàn là:

- ☐ Hiệu quả ☐ Không hiệu quả ☐ Không có ý kiến
(Lý do: ...)

4. Anh/Chị đánh giá sự QLNN đối với Tập đoàn là:

- ☐ Thuận lợi ☐ Không thuận lợi ☐ Không có ý kiến
(Lý do: ...)

5. Anh/Chị đánh giá sự tăng trưởng của Tập đoàn từ khi thành lập TCT đến nay là:

- ☐ Bền vững ☐ Không bền vững ☐ Không có ý kiến
(Lý do: ...)

6. Anh/Chị đánh giá sự đóng góp của yếu tố nhận sự lãnh đạo của Tập đoàn là:

- ☐ Hiệu quả ☐ Không hiệu quả ☐ Không có ý kiến
(Lý do: ...)

7. Anh/Chị đánh giá sự phát triển của Tập đoàn trong thời gian tới có **KHÓ KHĂN** nào lớn nhất trong số những yếu tố sau đây:

- ☐ Cơ cấu/mô hình tổ chức ☐ Cơ chế quản lý
☐ KH&CN ☐ Nhân sự
☐ Tài chính ☐ **Khác** (ghi rõ)

8. Anh/Chị đánh giá sự phát triển của Tập đoàn trong thời gian tới có **THUẬN LỢI** nào lớn nhất trong số những yếu tố sau đây:

- ☐ Cơ cấu/mô hình tổ chức ☐ Cơ chế quản lý
☐ KH&CN ☐ Nhân sự
☐ Tài chính ☐ **Khác** (ghi rõ)

9. Anh/Chị đánh giá sự phát triển của Tập đoàn trong thời gian tới có những **CƠ HỘI** gì?

10. Anh/Chị đánh giá sự phát triển của Tập đoàn trong thời gian tới có những **THÁCH THỨC** gì?

Phụ lục 4: Kết quả khảo sát

1. Anh/Chị đánh giá mô hình/cơ cấu tổ chức hiện nay của Tập đoàn (Vinachem) là:

	Tỷ lệ	%
☐ Hiệu quả (<i>thúc đẩy phát triển</i>)	8/25	32.0
☐ Không hiệu quả (<i>không thúc đẩy phát triển</i>)	10/25	40.0
☐ Không có ý kiến	7/25	28.0

2. Anh/Chị đánh giá sự liên kết hiện nay giữa các DNTV trong Tập đoàn là:

	Tỷ lệ	%
☐ Hiệu quả (<i>thúc đẩy phát triển</i>)	4/25	16.0
☐ Không hiệu quả (<i>không thúc đẩy phát triển</i>)	14/25	56.0
☐ Không có ý kiến	7/25	28.0

3. Anh/Chị đánh giá cơ chế quản lý hiện nay của Tập đoàn là:

	Tỷ lệ	%
☐ Hiệu quả (<i>thúc đẩy phát triển</i>)	6/25	24.0
☐ Không hiệu quả (<i>không thúc đẩy phát triển</i>)	10/25	40.0
☐ Không có ý kiến	9/25	36.0

4. Anh/Chị đánh giá sự QLNN đối với Tập đoàn là:

	Tỷ lệ	%
☐ Thuận lợi (<i>thúc đẩy phát triển</i>)	7/25	28.0
☐ Không thuận lợi (<i>không thúc đẩy phát triển</i>)	8/25	32.0
☐ Không có ý kiến	10/25	40.0

5. Anh/Chị đánh giá sự tăng trưởng của Tập đoàn từ khi thành lập TCT (1995) đến nay là:

	Tỷ lệ	%
☐ Bền vững (<i>thúc đẩy phát triển</i>)	10/25	40.0
☐ Không bền vững (<i>không thúc đẩy phát triển</i>)	10/25	40.0
☐ Không có ý kiến	5/25	20.0

6. Anh/Chị đánh giá sự đóng góp của yếu tố nhân sự lãnh đạo của Tập đoàn là:

	Tỷ lệ	%
☐ Hiệu quả (<i>thúc đẩy phát triển</i>)	6/25	24.0
☐ Không hiệu quả (<i>không thúc đẩy phát triển</i>)	8/25	32.0
☐ Không có ý kiến	11/25	44.0

7, 8. Anh/Chị đánh giá sự phát triển của Tập đoàn trong thời gian tới có **KHÓ KHĂN/THUẬN LỢI** nào lớn nhất sau đây:

	KHÓ KHĂN		THUẬN LỢI	
	Tỷ lệ	%	Tỷ lệ	%
☐ Cơ cấu tổ chức/Liên kết	8/25	32.0	-	-
☐ Cơ chế quản lý	-	-	-	-
☐ Nhân sự	7/25	28.0	-	-
☐ Tài chính	-	-	10/25	40.0
☐ KH&CN	-	-	7/25	28.0
☐ Khác - Nguyên liệu quặng apatit			8/25	32

9, 10. Anh/Chị đánh giá sự phát triển của Tập đoàn trong thời gian sắp tới có những **CƠ HỘI/THÁCH THỨC GÌ** gì?

Phụ lục 5: Các đơn vị thành viên Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

1. Các đơn vị thành viên tính đến hết tháng 6/2015

Tập đoàn Hóa chất Việt Nam là Công ty mẹ - được thành lập theo Quyết định số 2180/QĐ-TTg ngày 23-12-2009 của Thủ tướng Chính phủ và được chuyển thành Công ty TNHH MTV do Nhà nước làm chủ sở hữu theo Quyết định số 953/QĐ-TTg ngày 23-6-2010 của Thủ tướng Chính phủ. Tập đoàn Hóa chất Việt Nam có tư cách pháp nhân theo quy định của Pháp luật Việt Nam; tổ chức và hoạt động theo quy định của Luật doanh nghiệp, các quy định của pháp luật có liên quan.

Các công ty thành viên thuộc Tập đoàn Hóa chất Việt Nam tính đến hết tháng 6-2015 gồm có các loại hình doanh nghiệp như sau:

- Các công ty do Tập đoàn Hóa chất Việt Nam nắm giữ 100% vốn điều lệ dưới dạng các công ty TNHH MTV;
- Các công ty con do Tập đoàn Hóa chất Việt Nam nắm giữ trên 50% vốn điều lệ dưới dạng các công ty cổ phần;
- Các công ty liên kết, liên doanh do Tập đoàn Hóa chất Việt Nam nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ

Tổng số doanh nghiệp hiện nay là 37 doanh nghiệp, trong đó có 26 doanh nghiệp trực thuộc quản lý của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam (gồm các doanh nghiệp do Tập đoàn Hóa chất Việt Nam nắm giữ 100% và trên 50% vốn điều lệ). Ngoài ra Tập đoàn Hóa chất Việt Nam còn có 02 đơn vị trực thuộc Công ty mẹ và 02 đơn vị sự nghiệp.

Phân loại các doanh nghiệp như sau:

A Các đơn vị trực thuộc công ty mẹ

- 1 Trung tâm Thông tin Khoa học Kỹ thuật Hóa chất
- 2 Trung tâm Thương mại và Dịch vụ Hóa chất

B Các đơn vị sự nghiệp

- 1 Viện Hóa học Công nghiệp Việt Nam
- 2 Trường Cao đẳng Công nghiệp Hóa chất

C Doanh nghiệp do Tập đoàn nắm giữ 100% vốn điều lệ

- 1 Công ty TNHH MTV Vật tư và Xuất nhập khẩu Hóa chất
- 2 Cty TNHH MTV Apatit Việt Nam
- 3 Công ty TNHH MTV Phân đạm và Hóa chất Hà Bắc
- 4 Công ty TNHH Hóa chất và Muối mỏ Việt Lào
- 5 Công ty TNHH MTV Đạm Ninh Bình

D Doanh nghiệp do Tập đoàn nắm giữ trên 50% vốn điều lệ

- 1 Công ty CP Phân bón Bình Điền
- 2 Công ty CP Phân bón Miền Nam
- 3 Công ty CP Phân lân Nung chảy Văn Điển
- 4 Công ty CP Supe photphat và Hóa chất Lâm Thao
- 5 Công ty CP Bột giặt NET

- 6 Công ty CP Bột giặt LIX
- 7 Công ty CP Pin-Ắc quy Miền Nam
- 8 Công ty CP Phân Lân Ninh Bình
- 9 Công ty CP Ắc quy Tia Sáng
- 10 Công ty CP Xà phòng Hà Nội
- 11 Công ty CP Phân bón và Hóa chất Cần Thơ
- 12 Công ty CP Hóa chất cơ bản Miền Nam
- 13 Công ty CP Hóa chất Việt Trì
- 14 Công ty CP Công nghiệp Cao su Miền Nam
- 15 Công ty CP Cao su Đà Nẵng
- 16 Công ty CP Thuốc sát trùng Việt Nam
- 17 Công ty CP Thiết kế Công nghiệp Hóa chất
- 18 Công ty CP Cao su Sao Vàng
- 19 Công ty CP DAP-VINACHEM
- 20 Công ty CP DAP số 2-VINACHEM
- 21 Công ty CP Hơi Kỹ nghệ Que hàn

E Doanh nghiệp do Tập đoàn nắm giữ 50% vốn điều lệ

- 1 Công ty CP Sơn Tổng hợp Hà Nội
- 2 Công ty CP Công nghiệp Hóa chất Đà Nẵng
- 3 Công ty CP Pin-Ắc quy Vĩnh Phú
- 4 Công ty CP Tư vấn Đầu tư và Xây dựng Mỏ
- 5 Công ty CP Pin Hà Nội
- 6 Công ty CP Bột giặt và Hóa chất Đức Giang
- 7 Công ty CP Xuất Nhập Khẩu Hóa chất Miền Nam
- 8 Công ty TNHH Nhựa và Hóa chất TPC Vina
- 9 Công ty TNHH Inoue Việt Nam
- 10 Công ty CP Cảng Đạm Ninh Bình
- 11 Công ty CP Công nghiệp và Hóa chất Tây Ninh

2. Các đơn vị thành viên tính đến hết năm 2015

Theo Quyết định số 2097/QĐ-TTg ngày 28-12-2012 của Thủ tướng Chính phủ, phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tập đoàn Hóa chất Việt Nam giai đoạn 2012-2015, trong đầu tư 2012-2015, Tập đoàn sẽ tiến hành cổ phần hóa tại một số doanh nghiệp, thoái và bán phần vốn nhà nước tại một số công ty con, công ty liên kết. Phân loại và sắp xếp lại các đơn vị thành viên của Tập đoàn sau năm 2015 như sau:

A Các đơn vị trực thuộc công ty mẹ - Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

- 1 Trung tâm Thông tin Khoa học Kỹ thuật Hóa chất
- 2 Trung tâm Thương mại và Dịch vụ Hóa chất

B Các đơn vị sự nghiệp

- 1 Viện Hóa học Công nghiệp Việt Nam
- 2 Trường Cao đẳng Công nghiệp Hóa chất

C Doanh nghiệp do Tập đoàn nắm giữ 100% vốn điều lệ

- 1 Cty TNHH MTV Apatít Việt Nam
- 2 Công ty TNHH Hóa chất và Muối mỏ Việt Lào

D Doanh nghiệp do Tập đoàn nắm giữ 65%-75% vốn điều lệ

- 1 Công ty CP Hóa chất cơ bản Miền Nam
- 2 Công ty CP DAP-VINACHEM
- 3 Công ty TNHH MTV Phân đạm và Hóa chất Hà Bắc
- 4 Công ty CP Hơi Kỹ nghệ Que hàn
- 5 Công ty TNHH MTV Đạm Ninh Bình
- 6 Công ty CP Supe phốt phát và Hóa chất Lâm Thao
- 7 Công ty CP Phân bón Miền Nam
- 8 Công ty CP Phân bón Bình Điền
- 9 Công ty CP Phân lân Nung chảy Văn Điển
- 10 Công ty CP Hóa chất Việt Trì
- 11 Công ty TNHH MTV Vật tư và Xuất nhập khẩu Hóa chất
- 12 Công ty CP Pin-Ắc quy Miền Nam
- 13 Công ty CP Ắc quy Tia Sáng
- 14 Công ty CP DAP số 2-VINACHEM
- 15 Công ty CP Phân Lân Ninh Bình
- 16 Công ty CP Phân bón và Hóa chất Cần Thơ
- 17 Công ty CP Công nghiệp Cao su Miền Nam
- 18 Công ty CP Cao su Đà Nẵng
- 19 Công ty CP Cao su Sao Vàng
- 20 Công ty CP Thuốc sát trùng Việt Nam
- 21 Công ty CP Bột giặt NET
- 22 Công ty CP Bột giặt LIX

E Doanh nghiệp do Tập đoàn nắm giữ không quá 50% vốn điều lệ

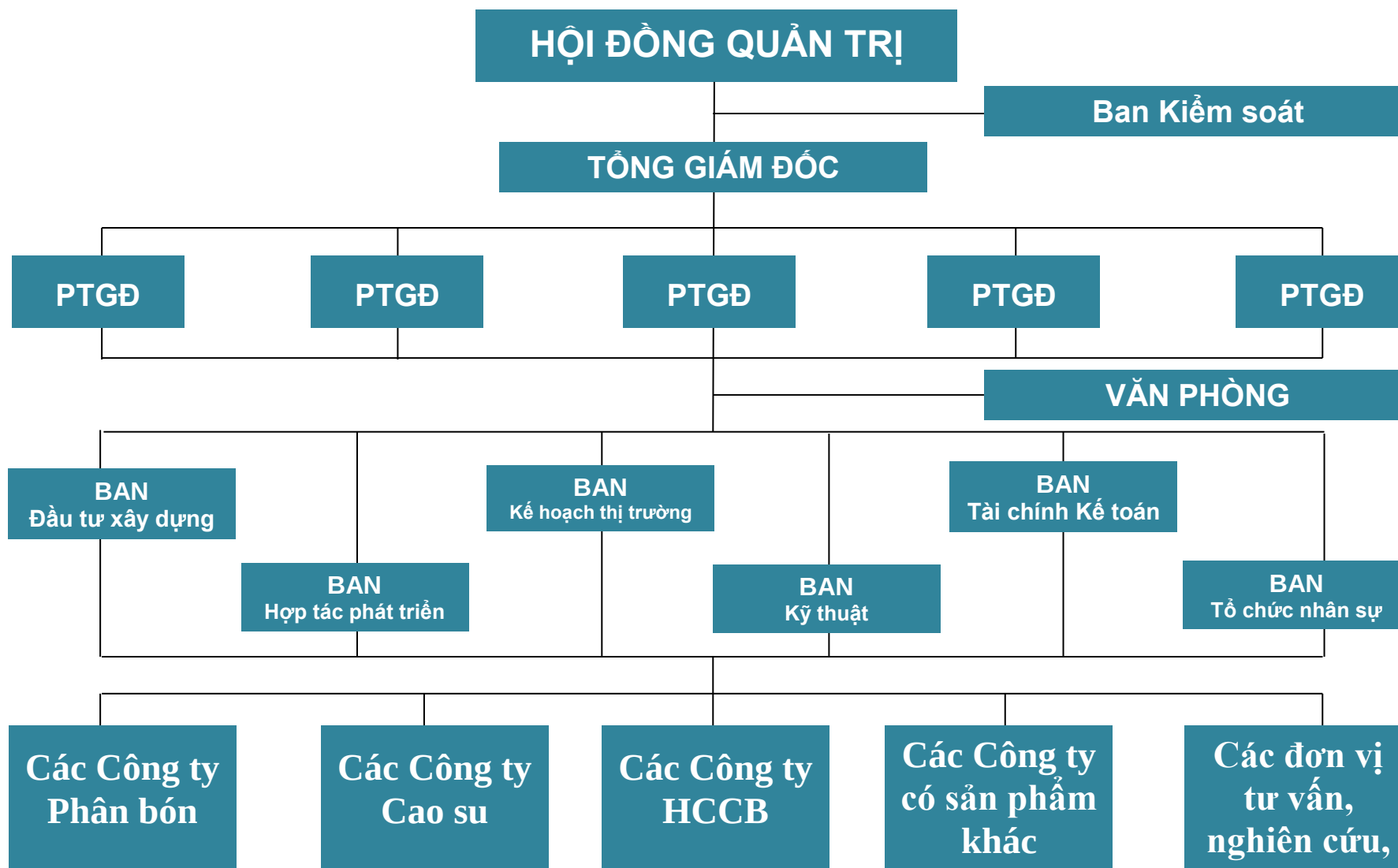
- 1 Công ty CP Công nghiệp Hóa chất Đà Nẵng
 - 2 Công ty CP Bột giặt và Hóa chất Đức Giang
 - 3 Công ty CP Pin-Ắc quy Vĩnh Phú
 - 4 Công ty CP Sơn Tổng hợp Hà Nội
 - 5 Công ty CP Công nghiệp và Hóa chất Tây Ninh
 - 6 Công ty CP Pin Hà Nội
 - 7 Công ty CP Phát triển Phụ gia Sản phẩm dầu mỏ
 - 8 Công ty CP Tư vấn Đầu tư và Xây dựng Mỏ
 - 9 Công ty CP Xuất Nhập Khẩu Hóa chất Miền Nam
 - 10 Công ty CP Cảng Đạm Ninh Bình
- Công ty CP Thiết kế Công nghiệp Hóa chất

3. Các đơn vị sẽ thoái hết vốn nhà nước do Tập đoàn nắm giữ

- 1 Cty TNHH Hóa dầu Long Sơn
- 2 Công ty TNHH Inoue Việt Nam
- 3 Công ty Phân bón Việt Nhật

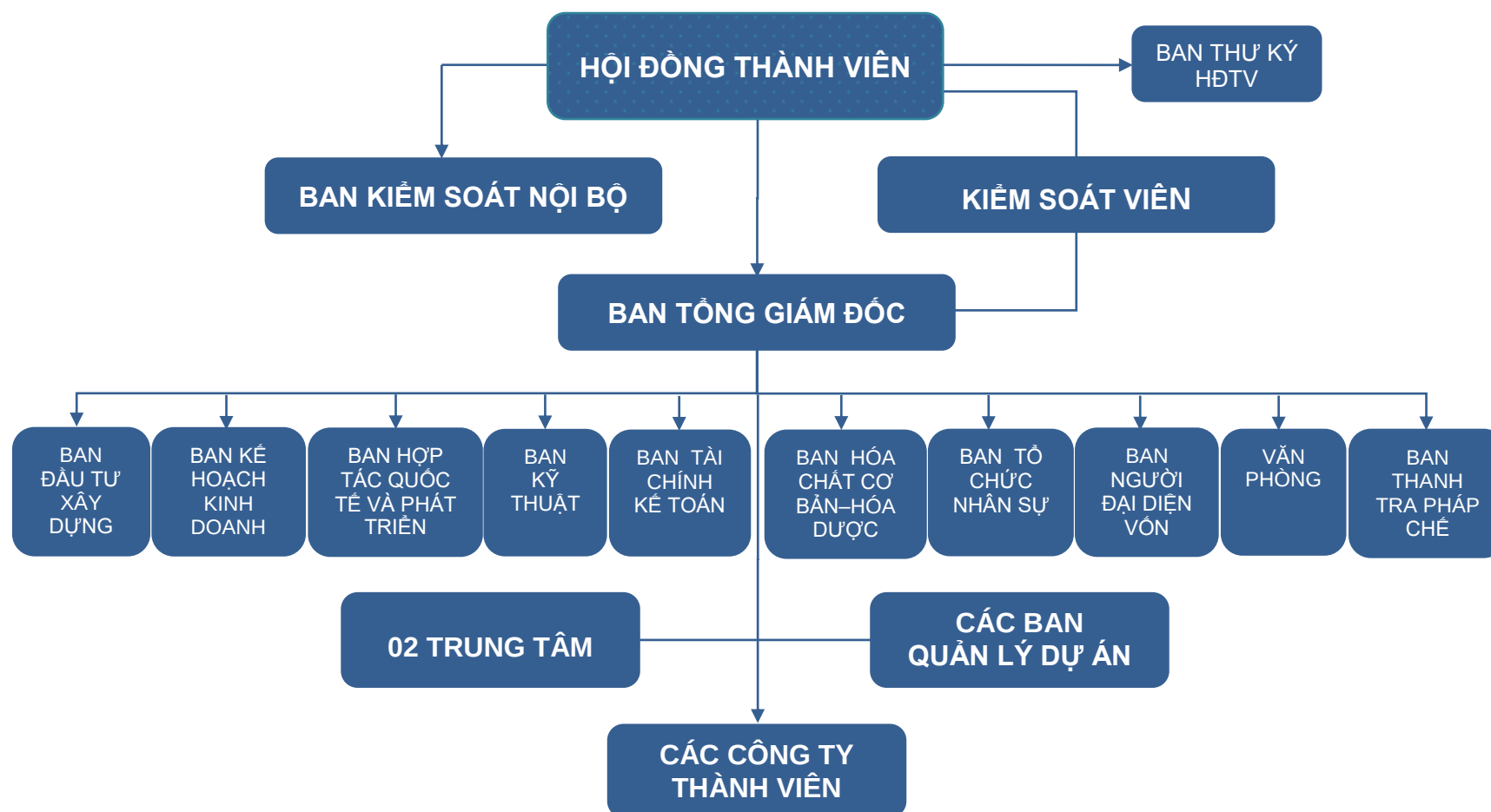
- 4 Công ty CP Chứng khoán Thương mại và Công nghiệp VN
- 5 Công ty CP Sơn-Chất dẻo
- 6 Công ty CP Sản xuất và Thương mại Phương Đông
- 7 Công ty CP Công nghiệp Hóa chất & Vi sinh
- 8 Công ty CP Xà Phòng Hà Nội
- 9 Công ty TNHH Nhựa và Hóa chất TPC Vina

Phụ lục 6: Cấu trúc tổ chức Tập đoàn Hóa chất Việt Nam giai đoạn 1996-2005



Nguồn: Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Phụ lục 7: Cấu trúc tổ chức của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam giai đoạn 2006-2015



Nguồn: Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Phụ lục 8: Sản lượng một số sản phẩm chủ yếu giai đoạn 2005-2013

TT	Sản phẩm chủ yếu	Đơn vị	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Quặng Apatit	1000 tấn	1.022	1.232	1.520	2.097	2.047	2.364	2.395	2.364	2.656
	<i>Quặng loại 1</i>	"	367	466	550	470	508	568	735	740	749
	<i>Quặng loại 2</i>	"	293	351	387	901	762	1.120	758	624	657
	<i>Quặng tuyển</i>	"	363	416	583	726	777	676	903	1.000	1.249
2	Phân bón các loại	1000 tấn	2.786	2.953	3.284	3.102	3.154	3.455	3.963	4.051	4.130
	<u>Trong đó:</u>										
	<i>Phân Supe Lân</i>	"	931	905	940	1.017	983	972	1.031	1.010	985
	<i>Phân Lân nung chảy</i>	"	405	439	484	521	438	491	545	523	546
	<i>Phân DAP</i>	"	-	-	-	-	56,46	156	243	285	217
	<i>Phân đạm Ure</i>	"	162	174	184	181	197	190	196	319	500
	<i>Phân NPK</i>	"	1.288	1.436	1.676	1.382	1.480	1.641	1.940	1.912	1.880
	<i>Phân hữu cơ</i>	"	-	-	-	-	-	4,10	7,76	2,94	1,50
3	Thuốc bảo vệ thực vật	Tấn	9.698	12.017	12.428	11.575	10.889	10.906	11.159	11.386	10.881
4	Xút NaOH thương phẩm	"	19.285	20.486	22.651	22.358	21.289	29.848	35.254	32.651	34.249
5	Axit H ₂ SO ₄ thương phẩm	"	23.285	30.741	37.257	32.018	28.854	68.235	76.938	73.893	80.142
6	Axit HCl thương phẩm	"	51.087	52.824	60.012	61.929	60.778	76.335	83.919	73.264	76.254
7	Lốp xe đạp	1000 chiếc	13.114	13.625	14.306	13.269	13.407	11.672	9.337	10.084	11.110
8	Lốp xe máy	"	5.239	5.954	7.355	6.501	6.360	5.755	6.487	5.575	5.509
9	Lốp ô tô, máy kéo	"	1.179	1.231	1.664	1.654	1.891	1.970	1.803	1.753	1.942
	<i>Lốp ô tô Radial</i>	"	-	-	-	-	-	-	-	-	29
10	Pin	Triệu viên	183	193	202	195	215	208	221	213	215
11	Ắc quy	1000 Kwh	919	1.031	1.206	1.251	1.330	1.749	1.686	1.149	1.310
12	Chất giặt rửa (kể cả gia công)	Tấn	203.752	233.768	258.923	295.244	338.298	383.710	331.131	339.788	340.919

Nguồn: Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Phụ lục 9: Danh mục dự án đầu tư chủ yếu của VINACHEM giai đoạn 2015-2020
(Minh họa kế hoạch tăng trưởng)

TT	Tên dự án	Nhóm	Chủ đầu tư	Địa điểm xây dựng	Khởi công – Hoàn thành	Công suất thiết kế	Tổng mức đầu tư (Tỷ đồng)
	TỔNG SỐ						
A	CÔNG TY MẸ						
I	Các dự án đầu tư						
1.1	Dự án đã và đang thực hiện						
1	Nhà máy Đạm Ninh Bình	A	VINACHEM	KCN Khánh Phú, Ninh Bình	2008-2012	560.000 tấn/năm	13.340 (~667 Tr. USD)
1.2	Dự án đầu tư mới						
1	Khai thác, chế biến muối mỏ tại nước CHDCND Lào, 10km ²	A	VINACHEM	Huyện Nongbok, Khăm muộn, CHDCND Lào	2013-2017	320.000 tấn/năm	10.882 (~522 Tr. USD)
2	Sorbitol (góp vốn)	B	Cty CP Hóa chất Tây Ninh	Cụm CN Tân Hội, Tây Ninh	2014-2015	30.000 tấn/năm	461
II	Dự án chuẩn bị đầu tư						
1	Nhà máy sản xuất Ammonia	A	VINACHEM		2014-2017	300.000 tấn/năm	11.600 (~550 Tr. USD)
2	Khai thác, chế biến muối mỏ tại nước CHDCND Lào, 196km ²	A	VINACHEM	Huyện Nongbok,	2015-2018	500.000 tấn/năm	800 Tr.USD

				Khăm muộn, CHDCND Lào			
3	Sản xuất thuốc kháng sinh	B	VINACHEM		2015-2017	150 tấn/năm	640 (~32 Tr. USD)
4	Lốp Radial	A	VINACHEM	Miền Trung	2012-2018	4.000.000 lốp/năm	15.000
B	CÔNG TY CON						
I	Dự án đã và đang thực hiện						
A	Phân bón						
1	Nhà máy DAP số 2 (Tập đoàn 53,5% vốn)	A	Cty CP DAP số 2 VINACHEM	KCN Tăng Loỏng-Lào Cai	2011-2014	330.000 tấn/năm	5.170(~256 Tr. USD)
2	Mở rộng nhà máy phân đạm Hà Bắc	A	Cty TNHH MTV Phân đạm và Hóa chất Hà Bắc	Bắc Giang	2010-2014	500.000 tấn/năm	10.122(567 Tr. USD)
3	Đầu tư dây chuyền phân bón NPK trên nền tảng u-rê nóng chảy	C	Cty CP Phân bón Bình Điền	NM Phân bón Bình Điền Long An	2012-2012	100.000 tấn/năm	36
4	Cải tạo dây chuyền sản xuất F1 CS 60.000 tấn/năm	C	Cty CP Phân bón và HC Cần Thơ	KCN Trà Nóc	2010-2011	60.000 tấn/năm	25
B	Quặng						
1	Nhà máy tuyển Apatít loại 3 khu Bắc Nhạc Sơn	B	Cty TNHH MTV Apatít	Xã Đồng Tuyển, Lào	2008-2012	350.000 tấn/năm	650

			Việt Nam	Cai			
2	Ép quặng cục	C		Lào Cai	2011-2012		14
3	Xưởng tuyển fenspat mỏ Ngọt	C		Phú Thọ	2011-2014	54.000 tấn/năm	76
C	Sản phẩm cao su						
1	Sản xuất lốp xe tải Radial (2 giai đoạn)	A	Cty CP Cao su Đà Nẵng	KCN Liên Chiểu, Đà Nẵng	2011-2016	600.000 lốp/năm	2.993
2	Sản xuất lốp xe tải toàn thép (3 giai đoạn)	A	Cty CP Cao su Miền Nam	Bình Dương	2011-2017	1.000.000 lốp/năm	3.510
D	Hóa chất cơ bản						
1	Nhà máy a-xít 300.000 tấn/năm, kết hợp phát điện	B	Cty CP Supe phốt phát &Hóa chất Lâm Thao	Nhà máy Supe phốt phát & Hóa chất Lâm Thao	2014-2016	300.000 tấn/năm	1.470
2	Hệ thống sấy và vắt zeolite	C	Cty CP Phân bón và Hóa chất Cần Thơ	KCN Trà Nóc	2010-2011	20.000 tấn/năm	20
3	Mở rộng nâng công suất xưởng Silicat	C			2010-2011	25.000 tấn/năm	7
E	Chất tẩy rửa						
1	Xưởng sản xuất chất tẩy rửa lỏng 60.000 tấn/năm và tổng kho phân phối	B	Cty CP Bột giặt LIX	KCN Đại Đăng, Thủ Dầu 1, Bình Dương	2011-2012	60.000 tấn/năm	131
F	Ắc quy các loại						
1	Nhà máy Ắc quy Đồng Nai 2	B	Cty CP Pin	Đồng Nai	2009-2011	300.000kwh	236

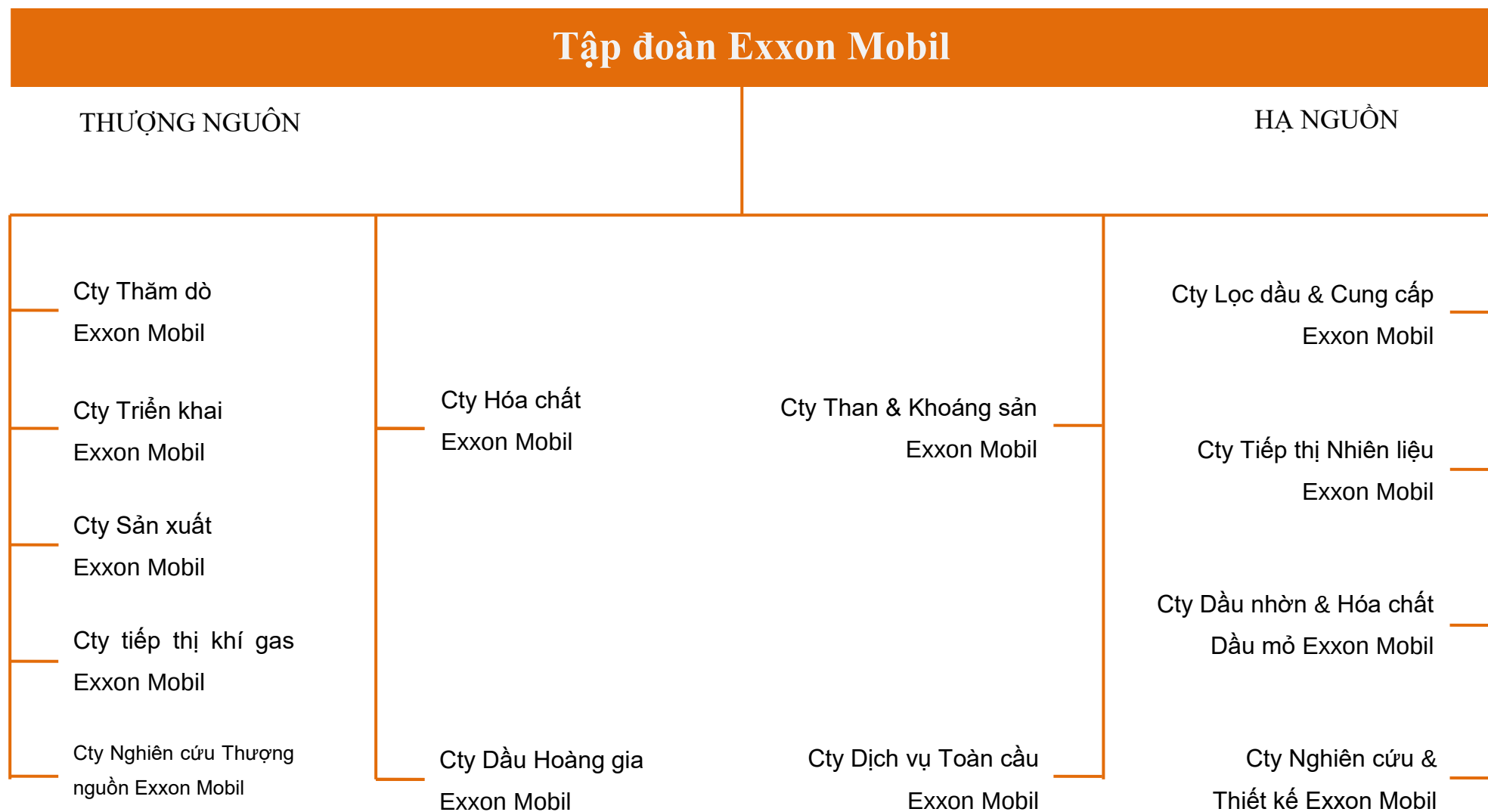
2	Dây chuyền hoàn tất CMF-Đồng Nai 2	C	Ắc quy Miền Nam		2011-2012	450.000 bình/năm	26
3	Dây chuyền lắp ráp bình ắc quy VRLA gắn máy – Đồng Nai 2	C			2012-2013	750.000 bình/năm	40
4	Đầu tư nâng cao chất lượng bình VRLA	C			2012-2012		13
5	Đầu tư 10 dây hóa thành	C			2012-2013	300.000 kwh/năm	17
II	Dự án đầu tư mới						
A	Phân bón						
1	Nâng công suất Nhà máy DAP Hải Phòng từ 330.000 lên 660.000 tấn/năm	A	Cty TNHH MTV DAP-VINACHEM	Hải Phòng	2014-2017	330.000 tấn/năm	2.000 (95 Tr. USD)
2	Xây dựng nhà máy Lân nung chảy 500.000 tấn/năm; Nhà máy NPK 200.000 tấn/năm	B	Cty CP Phân lân Văn Điển	KCN Bim Sơn Thanh Hóa	2014-2018	500.000 tấn/năm	480
3	Xây dựng Nhà máy sản xuất phân bón NPK 400.000 tấn/năm	B	Cty CP Phân bón Bình Điền	Xã Thiện Tin, Huyện Vĩnh Cửu, Tỉnh Đồng Nai	2014-2018	400.000 tấn/năm	200
4	Xây dựng Nhà máy sản xuất phân bón NPK 400.000 tấn/năm (2 giai đoạn)	B		KCN Khánh Phú, Ninh Bình	2014-2015(GĐ 1)	150.000 tấn/năm	295
5	Xây dựng dây chuyền sản xuất NPK 1 hạt	C	Cty CP Phân lân Ninh Bình	Nhà máy Phân lân Ninh Bình	2014-2015	70.000 tấn/năm	30

B	Quặng						
1	Xây dựng Nhà máy tuyển quặng apatít loại 2	B	Cty TNHH MTV Apatít Việt Nam	Lào Cai	2015-2018		1.000
2	Dự án Mở rộng Nhà máy tuyển Bắc Nhạc Sơn	B		Lào Cai	2014-2017		550
C	Hóa chất cơ bản						
1	Xây dựng Nhà máy sản xuất a-xít photphoric	A	Cty TNHH MTV Apatít Việt Nam	Lào Cai	2014-2017	250.000 tấn/năm	5.000(~250 Tr. USD)
2	Xây dựng Nhà máy photpho vàng P4	B		Lào Cai	2014-2016	20.000 tấn/năm	300
3	Dự án đầu tư đồng bộ nâng công suất sản xuất xút từ 30.000 tấn/năm lên 50.000 tấn/năm	B	Cty TNHH MTV HCCB Miền Nam	Đồng Nai	2015-2016	Nâng từ 30.000 lên 50.000 tấn/năm	350
4	Dự án đầu tư đồng bộ nâng công suất sản xuất xút từ 20.000 tấn/năm lên 40.000 tấn/năm	B	Cty CP Hóa chất Việt Trì	Việt Trì-Phú Thọ	2014-2016	Nâng từ 20.000 lên 40.000 tấn/năm	350
D	Thuốc sát trùng						
1	Đầu tư công nghệ, thiết bị tiên tiến tổ chức sản xuất các sản phẩm thuốc BVTV có dạng gia công mới	B	Cty CP Thuốc sát trùng		2011-2015	17.000 tấn/năm	55
2	Dự án mở rộng và nâng cấp nhà máy sản xuất, chế phẩm vi sinh Validamycin 3DD, 5DD	B			2015-2018	20.000 tấn/năm	180
3	Dự án tổng hợp các hoạt chất trừ nấm bệnh thuộc họ Triazole	B			2015-2017	1.000 tấn KT/năm	800(~40 Tr.USD)

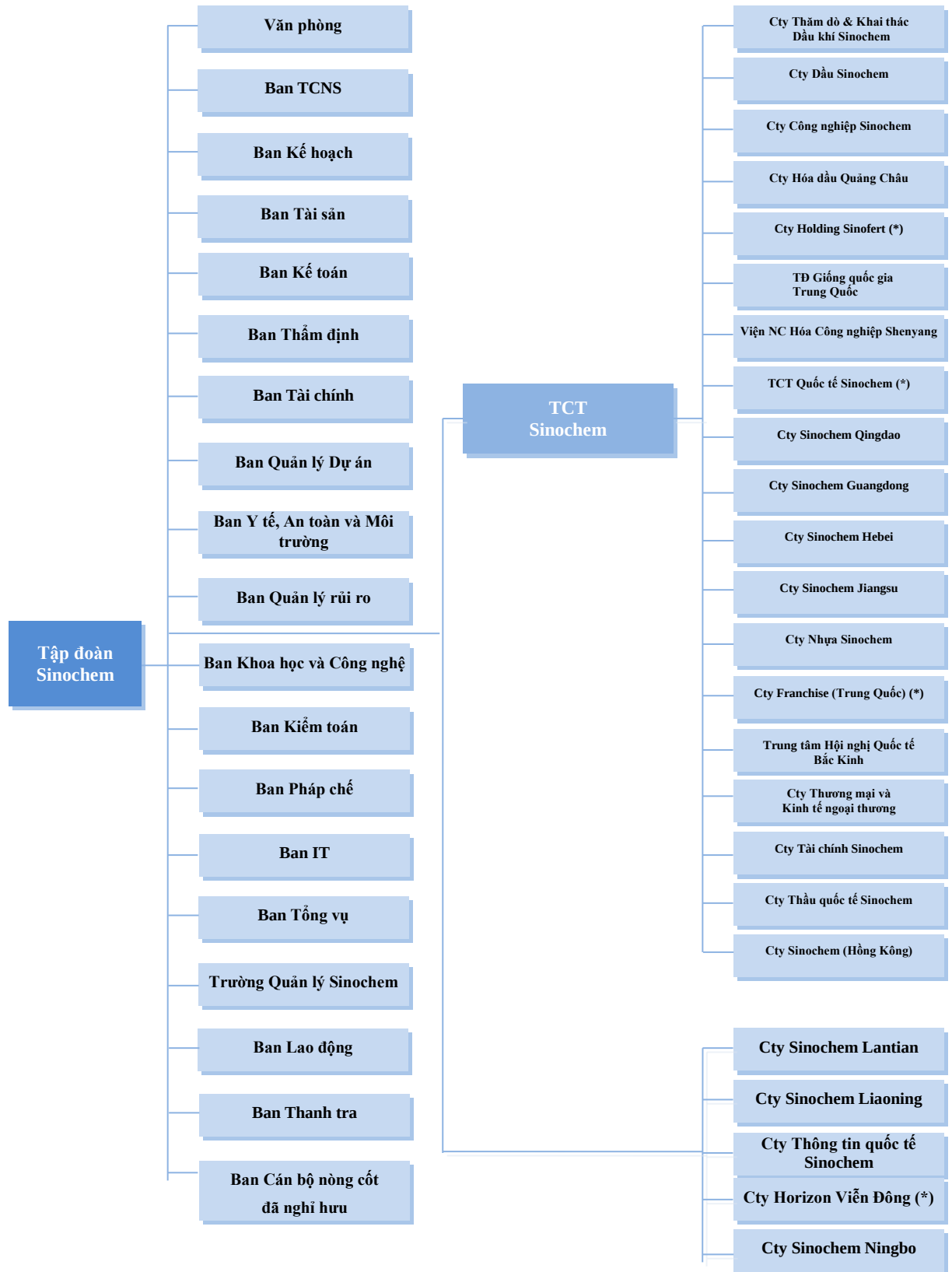
E	Ắc quy các loại						
1	Hệ thống dây nạp bình CMF-Đồng Nai 2	C	Cty CP Pin Ắc quy Miền Nam	Đồng Nai	2014-2015	600.000 bình/năm	26
2	Dây chuyền sản xuất Ắc quy công nghiệp	C		Đồng Nai	2015-2017	750.000Kw h/năm	40
3	Máy bột chì 24 tấn – Đồng Nai 2	C		Đồng Nai	2015-2016	5.250 tấn/năm	27
4	Đầu tư Lò ủ thẻ	C		Đồng Nai	2013-2014	39 triệu thẻ/năm	13
5	Đầu tư 15 dây hóa thành	C		Đồng Nai	2014-2015	450.000 Kwh/năm	20

Nguồn: Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Phụ lục 10: Cấu trúc tổ chức của Tập đoàn Exxon Mobil

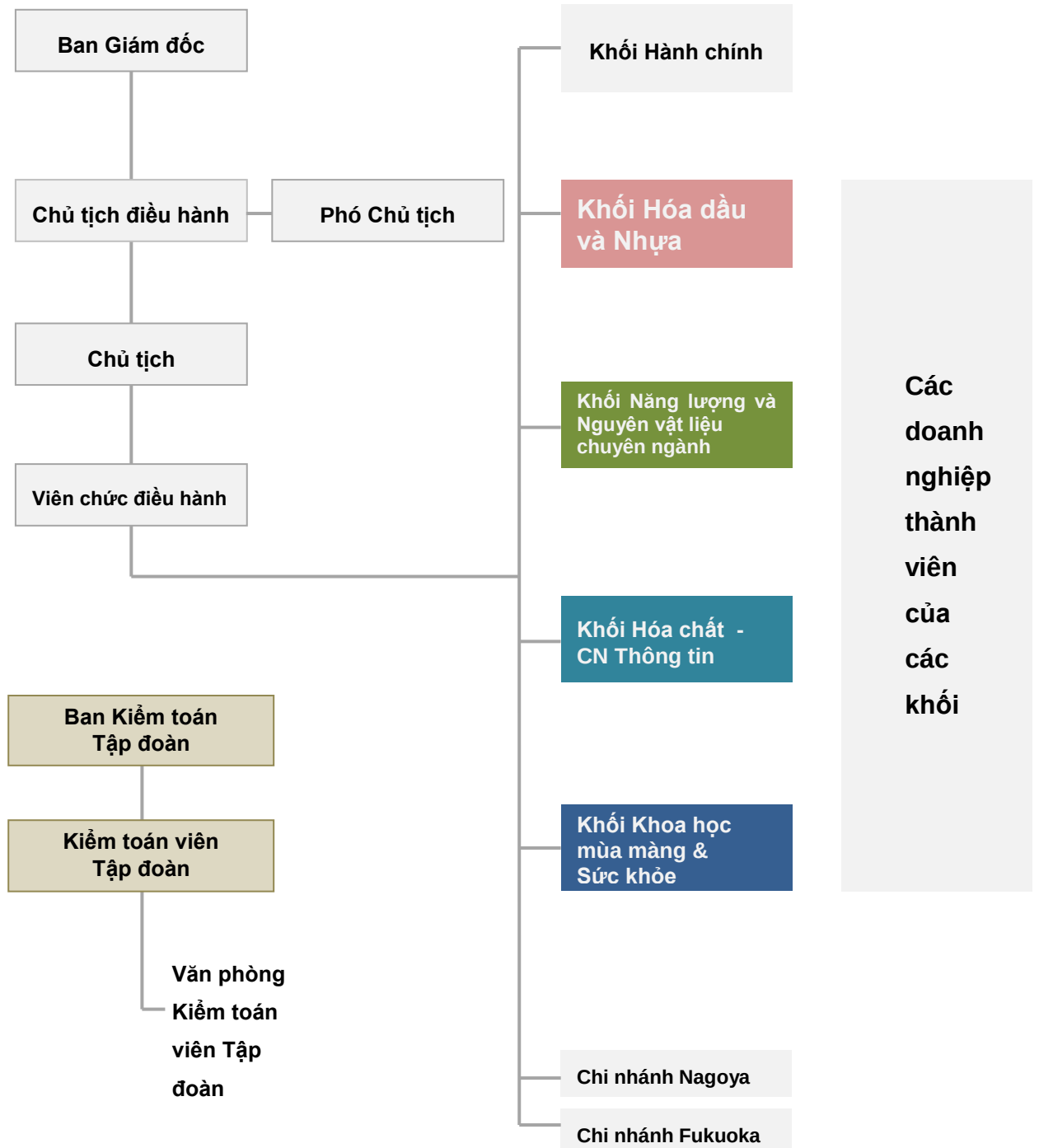


Phụ lục 11: Cấu trúc tổ chức của Tập đoàn Sinochem



(*) Công ty đã niêm yết trên TTCK

Phụ lục 12: Cấu trúc tổ chức của Tập đoàn Sumitomo



Phụ lục 13: Cấu trúc tổ chức của Tập đoàn Bayer**Bayer AG (Holding Company)****Ban quản lý Tập đoàn**

Chủ tịch (Tên)
 Tài chính (Tên)
 Công nghệ, Đổi mới, Bền vững (Tên) (1)
 Đổi mới (2) (Tên)
 Nhân sự, Công nghệ (2), Bền vững (2) (Tên) *

* Giám đốc Lao động
 (1) đến 29/4/2014
 (2) có hiệu lực 30/4/2014

Trung tâm điều hành Tập đoàn

* VP Tập đoàn (Tên)
 * Ban Thương hiệu, Truyền thông và Quan hệ Chính phủ (Tên)
 * Ban Quan hệ Nhà đầu tư (Tên)
 * Ban Kiểm toán (Tên)
 * Ban Luật và Sáng chế (Tên)
 * Ban Kế toán & Kiểm soát (Tên)
 * Ban Tài chính (Tên)
 * Ban Thuế (Tên)
 * Ban Sáp nhập (Tên)
 * Ban Môi trường (Tên)
 * Ban Tổ chức & nguồn nhân lực (Tên)
 * Ban Phát triển (Tên)
 * Ban Đổi mới (Tên)
 * Ban Công nghệ và Chiến lược sản xuất (Tên)

Khu vực kinh doanh**Khu vực Dịch vụ****Chăm sóc sức khỏe****Ủy ban điều hành**

1. Chủ tịch (Tên)
 2. Giám đốc tài chính (Tên)
 3. Thú y (Tên)
 4. Chăm sóc người tiêu dùng (Tên)
 5. Chăm sóc y khoa (Tên)
 6. Hóa dược (Tên)
 7. Thuốc toàn cầu (Tên)
 8. Phát triển toàn cầu (Tên)
 9. Giám đốc y khoa (Tên)
 10. Cung ứng sản phẩm (Tên)
 11. Triển khai kinh doanh & Bản quyền toàn cầu (Tên)
 12. Tổng vụ (Tên)
 13. Nguồn nhân lực (Tên)
 14. Truyền thông & Công chúng (Tên)

Nông nghiệp**Ủy ban điều hành**

1. Chủ tịch (Tên)
 2. Thương mại nông nghiệp (Tên)
 3. Chiến lược đứng đầu thị trường (Tên)
 4. Nguồn nhân lực (Tên)
 5. Truyền thông (Tên)
 6. Tổng vụ (Tên)
 7. Nghiên cứu & Triển khai (Tên)
 8. Cung ứng sản phẩm (Tên)
 9. Môi trường (Tên)
 10. Chiến lược (Tên)
 11. Quản trị kinh doanh (Tên)

Vật liệu**Ủy ban điều hành**

1. Chủ tịch (Tên)
 2. Giám đốc tài chính (Tên)
 3. Công nghiệp (Tên)
 4. Poly-Carbon (Tên)
 5. Poly-Urethanes (Tên)
 6. Chất phủ, Keo dính, Sản phẩm đặc biệt (Tên)
 7. Tổng vụ (Tên)
 8. Nguồn nhân lực (Tên)
 9. Truyền thông & Công chúng (Tên)

Dịch vụ Kinh doanh**Ban điều hành**

Chủ tịch (Tên)

Dịch vụ Công nghệ**Giám đốc quản lý**

Chủ tịch (Tên)

Dịch vụ khác**Ban điều hành**

Chủ tịch (Tên)

Phạm vi hoạt**Chăm sóc sức khỏe****Thú y**

* Vật nuôi
 * Vật cảnh

Chăm sóc người tiêu dùng

* Thuốc không đơn
 * Vitamins

Chăm sóc y khoa

* Tiểu đường – Hệ thống và dụng cụ kiểm soát đường trong máu
 * X quang

Hóa dược

* Thuốc đặc biệt
 * Thuốc thông thường

Nông nghiệp**Bảo vệ mùa màng**

* Thuốc trừ sâu bọ
 * Trừ nấm
 * Thuốc diệt cỏ
 * Bảo quản giống

Giống

* Rau, củ, quả
 * Cây thu hoạch

Môi trường

* Các sản phẩm chuyên môn
 * Các sản phẩm tiêu dùng

Vật liệu

* Poly-Carbon
 * Poly-Urethanes
 * Chất phủ, Keo dính, Sản phẩm đặc biệt

Phụ lục 14: Tham khảo phát triển TĐKT ở một số quốc gia

Phát triển tập đoàn kinh tế ở Mỹ

Phát triển TĐKT ở Mỹ thể hiện rất rõ ở hai nội dung tăng trưởng và chất lượng tăng trưởng, cụ thể:

Tăng trưởng: Hầu như các TĐKT ở Mỹ đều hình thành và phát triển lên từ một công ty. Khi một doanh nghiệp tích lũy được cơ sở vật chất thì tiến tới mở rộng quy mô và khi đạt tới một ngưỡng nhất định, việc mở rộng quy mô này sẽ tạo ra các mối quan hệ liên kết cần thiết giữa các khối và bộ phận theo kiểu liên kết tập trung hàng dọc và liên kết tập trung hàng ngang trong quá trình sản xuất kinh doanh. Đối với các TĐKT ở Mỹ, yếu tố tiên quyết đóng góp vào nội dung tăng trưởng chính là công nghệ sản xuất hàng loạt và việc liên kết giữa các khối và bộ phận nắm bắt được nhu cầu thị trường.

Về cấu trúc tổ chức, mối quan hệ liên kết của các TĐKT lớn của Mỹ luôn được cấu tạo bởi một CTM ở Mỹ và nhiều CTC cắm nhánh ở nhiều quốc gia trên thế giới và được quản lý theo phương thức phi tập trung, kiểu mạng lưới. Liên kết giữa CTM với các CTC thành viên trong TĐKT ở Mỹ chủ yếu dựa trên mối quan hệ pháp lý thông qua các hình thức như nắm vốn hoặc lập các quan hệ hợp đồng liên doanh, cấp phép nhãn hiệu, chuyển giao công nghệ... Ngoài ra, sự bảo hộ bằng sáng chế theo luật cũng là nhân tố đóng góp cho việc duy trì mối quan hệ lợi ích giữa các bên và giúp cho việc đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học và triển khai (R&D) đối với các TĐKT ở Mỹ.

Chất lượng tăng trưởng: Trên cơ sở mở rộng quy mô và tạo được mối quan hệ liên kết tập trung theo chiều dọc và chiều ngang giữa các khối và bộ phận dẫn đến yêu cầu đòi hỏi quản trị của tập đoàn phải đạt hiệu quả cao. Mối quan hệ liên kết tập trung hàng dọc có nghĩa là gia tăng lợi tức bằng cách tăng sản xuất và giảm giá thành. Điều này có nghĩa là quản trị hiệu quả quá trình sản xuất, hậu cần, phân phối... Mối quan hệ liên kết tập trung hàng ngang là sự kiểm soát giá cả và sản lượng của các đơn vị khác hoạt động cùng ngành. Như vậy, việc kiểm soát và phối hợp hành chính trong nội bộ của TĐKT ở Mỹ rất được quan tâm và coi trọng. Sự kiểm soát của một TĐKT ở Mỹ thường nằm trong ba lĩnh vực: kiểm soát chi phí, kiểm soát vốn và kiểm soát vay nợ. Trong hệ thống kiểm soát gồm có kiểm soát nội bộ và kiểm toán viên từ bên ngoài do công ty thuê. CTM áp dụng cơ cấu thẩm quyền trong mỗi công ty thành viên dựa trên luật doanh nghiệp quy định để kiểm soát lẫn nhau. Người đại diện của CTM có vai trò quyết định đến hoạt động của CTC theo các quy định được ghi trong bản điều lệ của CTC và theo mức tỷ lệ vốn CTM nắm giữ.

Hơn nữa, trong quá trình vận hành, mối quan hệ liên kết giữa các công ty thành viên của TĐKT ở Mỹ rất được coi trọng và phải đảm bảo yêu cầu có được sự “kết hợp hữu cơ”; để đảm bảo yêu cầu này, mỗi doanh nghiệp thành viên của TĐKT ở Mỹ đều được điều hành theo “Khoa học quản trị” bao gồm bốn câu phân: cầm nang điều hành (sổ tay quản lý), cầm nang nhân viên (sổ tay nhân viên), ngân sách và hệ thống kiểm soát, để qua đó có cùng “tiếng nói chung” trong hoạt động.

Như vậy có thể thấy, sự phát triển TĐKT ở Mỹ biểu hiện rất rõ ở hai nội dung tăng trưởng và chất lượng tăng trưởng. Bên cạnh đó cũng phải kể đến sự hỗ

trợ của Chính phủ; ngoài việc tạo lập một môi trường chung cho các công ty và TĐKT hoạt động, Chính phủ Mỹ còn giúp đỡ trực tiếp, được luật pháp mở đường cho sự phát triển của các TĐKT ra các quốc gia khác trên thế giới. Các công ty chi nhánh ở nước ngoài chỉ cần có 10% sở hữu của CTM là được coi như CTC – một công ty của Mỹ và được đối xử như một công ty xuyên quốc gia Mỹ hoạt động ở nước ngoài.

Phát triển tập đoàn kinh tế ở Đức

Nước Đức là một trong những cái nôi đầu tiên ở Châu Âu hình thành và cho ra đời những TĐKT lớn như: Siemens, Daimler, Deutsche Bank... còn tồn tại và phát triển cho đến ngày nay.

Tương tự như các TĐKT ở Mỹ, sự phát triển các TĐKT ở Đức có biểu hiện rõ ở nội dung tăng trưởng. Các TĐKT ở Đức là kết quả của hình thức phát triển cao của chế độ xí nghiệp tư bản chủ nghĩa, và là kết quả trực tiếp của quá trình tích tụ và tập trung sản xuất (tăng trưởng) qua các giai đoạn phát triển của chủ nghĩa tư bản từ hiệp tác giản đơn, công trường thủ công, xí nghiệp đại công nghiệp cơ khí đến xí nghiệp công thương hiện đại dưới sự tác động của các quy luật thị trường; là sự vận động mở rộng của quan hệ sản xuất tư bản chủ nghĩa thông qua các hình thức tổ chức sản xuất kinh doanh từ hình thức giản đơn đến kết cấu tổ chức sản xuất kinh doanh quốc tế... TĐKT ở Đức được gọi là Konzern và được quan niệm là nhóm, tập hợp, tổ hợp các doanh nghiệp độc lập dựa trên cơ chế liên kết cơ bản là CTM - CTC. Mặc dù vậy, ở Đức không có luật hay nghị định riêng về TĐKT, nhưng là đối tượng điều chỉnh của một số quy định trong pháp luật về tổ chức doanh nghiệp.

Một nội dung khác là cấu trúc tổ chức cũng có biểu hiện rõ nét trong sự phát triển của TĐKT ở Đức. Cấu trúc tổ chức phổ biến và cơ bản của các TĐKT ở Đức hiện nay bao gồm CTM chi phối và các công ty thành viên con, cháu bị chi phối. Mỗi quan hệ liên kết trong TĐKT ở Đức có đầy đủ 3 dạng. Thứ nhất là liên kết tập trung theo chiều dọc trong cùng chuỗi giá trị của ngành kinh tế; thứ hai là liên kết tập trung chiều ngang bao gồm các doanh nghiệp thành viên trong cùng một lĩnh vực và cùng cấp độ sản xuất, thương mại; và thứ ba là liên kết tập trung hỗn hợp kết hợp của cả hai dạng liên kết tập trung dọc và ngang, theo đó doanh nghiệp thành viên hoạt động trong nhiều ngành nghề, lĩnh vực và địa bàn khác nhau và chúng có thể không hoặc ít quan hệ với nhau... Cơ chế quản lý của CTM chi phối với các doanh nghiệp thành viên bị chi phối dưới 3 dạng thức. Một là cơ chế thu tóm, tức doanh nghiệp thành viên bị thu tóm mặc dù là pháp nhân độc lập nhưng thực tế chỉ như là một bộ phận kinh doanh của CTM nắm quyền chi phối; hai là cơ chế theo hợp đồng nhưng hội đồng quản trị của CTM đưa ra các quyết định chỉ đạo và định hướng cho CTC; và ba là cơ chế theo tình huống, theo đó doanh nghiệp chi phối gây ảnh hưởng đến doanh nghiệp bị chi phối trên nền tảng của việc tham gia vốn đa số.

Tóm lại, sự hình thành và phát triển các TĐKT ở Đức dựa trên nền tảng kết quả của sự tích tụ và tập trung vốn ở mức cao (tăng trưởng cao), tương thích với mô hình tổ chức và quản lý phù hợp trải qua cả 3 hình thức là tập trung, phi tập trung và hỗn hợp. Trên phương diện vĩ mô nền kinh tế, sự hình thành và phát

triển các TĐKT ở Đức là biểu hiện rõ nét của quy luật quan hệ sản xuất phù hợp với tính chất và trình độ của lực lượng sản xuất.

Phát triển tập đoàn kinh tế ở Nhật Bản

Quá trình hình thành và phát triển của các TĐKT Nhật Bản gắn liền với sự phát triển thăng trầm của nền kinh tế Nhật Bản, theo đó đặc điểm bao trùm nhất là sự tương tác giữa các chủ thể kinh tế là các TĐKT với Nhà nước, các TĐKT hình thành và phát triển chịu tác động và dựa trên các chính sách phát triển kinh tế cụ thể từng thời kỳ do Chính phủ đề ra. Một cách tổng quát, kể từ thời kỳ Minh Trị cho đến nay, quá trình tăng trưởng của nền kinh tế Nhật Bản trải qua ba giai đoạn tương đối rõ nét. Giai đoạn thứ nhất bắt đầu từ thời điểm Minh Trị cho đến thời điểm khôi phục Minh Trị năm 1869. Đặc điểm giai đoạn này là Nhật Bản thực hiện chính sách mở cửa với những chương trình tham vọng về công nghiệp hóa; tuy nhiên, quản lý kinh tế trong giai đoạn này có tính chuyên chế, mang màu sắc quân sự kiểu “Samurai” nên các thực thể kinh tế chưa có biểu hiện nhiều về đặc điểm của một TĐKT. Sang giai đoạn thứ hai tiếp theo từ thời điểm khôi phục Minh Trị cho đến thời điểm kết thúc chiến tranh thế giới thứ II. Đặc điểm của giai đoạn này là Nhật Bản thực hiện cải cách sâu rộng về kinh tế, chính trị, giáo dục..., qua đó tạo điều kiện hình thành các TĐKT được gọi chung là Zaibatsu. Và giai đoạn thứ ba kể từ sau chiến tranh thế giới lần thứ II cho đến nay với sự giải thể của Zaibatsu và cho ra đời các TĐKT mới với tên gọi chung là các Keiretsu và phát triển cho đến nay.

Bên cạnh sự tương tác với các chính sách kinh tế của Chính phủ, sự phát triển của các TĐKT ở Nhật Bản nhìn chung có biểu hiện rõ ở nội dung liên kết và được biểu hiện qua cấu trúc tổ chức và cơ chế quản lý, cụ thể:

Mô hình Zaibatsu: Thực chất, các Zaibatsu chính là các Conglomerate. Để phát triển, tận dụng được những yếu tố thuận lợi và phù hợp với môi trường kinh tế trong nước và thế giới thời kỳ đó, về mặt tổ chức và quản lý, hoạt động của Zaibatsu được đặt dưới sự quản lý và giám sát của CTM trong đó một số ít gia đình hoặc các thành viên trong gia đình nắm giữ cổ phần chi phối. Doanh nghiệp thành viên trong Zaibatsu hoạt động như những vệ tinh xoay quanh trung tâm là một ngân hàng lớn hay một công ty thương mại khổng lồ có khả năng thao túng một số ngành kinh tế nhất định. Mặc dù không hình thành một trụ sở chính, các doanh nghiệp thực hiện duy trì quan hệ liên kết, trao đổi thông tin, chiến lược, kế hoạch kinh doanh... thông qua hoạt động của Hội đồng quản trị. Doanh nghiệp thành viên trong Zaibatsu nắm giữ cổ phần của nhau, các thành viên trong hội đồng quản trị của tập đoàn cũng đồng thời là những cổ đông chính trong những doanh nghiệp thành viên. Các doanh nghiệp thành viên hoạt động trong nhiều lĩnh vực, vì vậy mức độ liên kết giữa các thành viên cũng khác nhau; tuy nhiên, thương hiệu chung của tập đoàn là yếu tố có tác dụng chi phối các doanh nghiệp thành viên cùng hướng tới sự phát triển chung của cả nhóm, đồng thời thương hiệu chung cũng giúp cho các doanh nghiệp có được những lợi thế khi thâm nhập vào thị trường mới, đặc biệt là thị trường nước ngoài. Vai trò của ngân hàng trong Zaibatsu là trung tâm của các giao dịch tài chính, đầu tư vốn và can thiệp vào cơ cấu tổ chức, hoạt động của các CTC qua tỷ lệ vốn góp; vai trò của doanh nghiệp thương mại là đầu mối tiến hành các giao dịch thương mại giữa

các doanh nghiệp thành viên và giữa tập đoàn với đối tác bên ngoài. Các TĐKT lớn điển hình hiện nay có nguồn gốc từ Zaibatsu phải kể đến là Mitsui, Mitsubishi và Sumitomo.

Mô hình Keiretsu: Keiretsu đã ra đời từ nhu cầu cải cách nhằm phục hồi nền kinh tế sau chiến tranh thế giới thứ II của Nhật Bản. Dựa trên các mối quan hệ trong sản xuất của các Zaibatsu để lại trước đó, Keiretsu tiếp tục phát triển và vươn tới quan hệ với các ngân hàng, kết hợp với nhau lập xí nghiệp liên doanh. Các quan hệ này thực chất là điểm khởi đầu để các Keiretsu lũng đoạn các công ty do Chính phủ lập (các công ty “chính sách quốc gia”), và tham gia vào việc hoạch định cũng như thi hành các chính sách của Chính phủ sau này.

Do đó, về thực chất các Keiretsu cũng vẫn là Zaibatsu vì mạng lưới quan hệ giữa những cá nhân quyền lực vẫn còn nguyên vẹn. Theo nhà kinh tế học người Anh Bronh cho rằng cơ sở tăng trưởng kinh tế với tốc độ cao của Nhật Bản là sự hợp tác chặt chẽ giữa các xí nghiệp dân gian với Chính phủ mà các ngành sản xuất là đại biểu và điều này không chỉ thực hiện sau chiến tranh thế giới thứ II mà còn là thể chế can thiệp vào kinh tế với nét đặc thù riêng có của phương Đông và rất Nhật Bản, được thực hiện nhất quán từ thời Minh Trị duy tân cho đến nay.

Sự khác biệt giữa Keiretsu so với Zaibatsu về cơ bản là môi trường kinh doanh với cơ chế thị trường và sự cạnh tranh khá gay gắt giữa các chủ thể kinh tế do Chính phủ tạo ra. Dấu ấn của sự khác biệt này được biểu hiện ở các cấu trúc tổ chức và cơ chế quản lý của Keiretsu, tức Zaibatsu mở rộng, cụ thể:

- Keiretsu bao gồm các doanh nghiệp độc lập: Các doanh nghiệp trong tập đoàn tách rời với CTM và hoạt động bán độc lập. Sự liên kết giữa các doanh nghiệp thành viên khá lỏng lẻo; tiền thân các doanh nghiệp thành viên trong tập đoàn trong nhiều trường hợp lại là chính các phòng, ban của tập đoàn phát triển mà thành; các doanh nghiệp thành viên trực tiếp tham gia hoạt động sản xuất, kinh doanh được tổ chức theo khu vực; thông thường, tập đoàn do một cá nhân có thế lực sáng lập và lãnh đạo với tư cách chủ sở hữu và là nhà quản lý.

- Keiretsu theo kiểu phân tách hạt nhân: Mỗi doanh nghiệp thành viên của tập đoàn là một trung tâm để thu hút, lôi cuốn các doanh nghiệp khác chứ không dừng lại ở mức độ một doanh nghiệp con đơn thuần. Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư vốn đều do các doanh nghiệp độc lập tự chủ quyết định, sử dụng các nguồn vốn vay từ bên ngoài tập đoàn. Việc bổ nhiệm hay bãi miễn nhân sự chủ chốt của các doanh nghiệp thành viên về hình thức là do tập đoàn thực hiện nhưng trên cơ sở đề xuất của doanh nghiệp thành viên.

- Keiretsu theo kiểu mạng lưới doanh nghiệp: Cơ sở gắn kết cơ bản và duy nhất các doanh nghiệp thành viên là mạng lưới thông tin và công nghệ liên lạc hiện đại. Tuy nhiên, toàn tập đoàn vẫn hoạt động dưới sự lãnh đạo của một doanh nghiệp nòng cốt, qua đó làm đầu mối có hiệu quả cho việc thúc đẩy tương tác và phát triển hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp còn lại.

Tóm lại, bên cạnh vai trò “bà đỡ” của Nhà nước trong giai đoạn đầu, sự phát triển của các TĐKT ở Nhật Bản về cơ bản có biểu hiện nổi trội ở mối quan hệ liên kết giữa các công ty thành viên dưới hình thức tổ chức và quản lý đúng đắn bằng việc chia nhỏ các chức năng hoạt động như sản xuất, thương mại và dịch vụ thành các công ty thành viên; từ đó hình thành một tổ chức các doanh

ngành kinh doanh xoay quanh CTM để đạt được mức hiệu quả kinh tế cao, cơ chế quản lý phù hợp đáp ứng được sự thay đổi liên tục của môi trường.

Phát triển tập đoàn kinh tế ở Trung Quốc

Sự phát triển các TĐKT ở Trung Quốc qua các giai đoạn khác nhau mang đậm dấu ấn chính sách quản lý của Chính phủ. Theo đó, mục tiêu của việc thành lập TĐKT ở Trung Quốc là nhằm tăng cường hiệu quả quản lý, tranh thủ những lợi thế về quy mô và kết hợp các ưu thế của sự chuyên môn hóa với hoạt động kinh doanh đa dạng... tiến tới mục tiêu cạnh tranh ở tầm quốc tế.

Nội dung quản lý nổi bật của Chính phủ Trung Quốc đối với sự phát triển của các TĐKT qua các giai đoạn như sau:

Các TĐKT ở Trung Quốc được hình thành vào đầu những năm 80 của thế kỷ XX với mục tiêu tận dụng chính sách, tận dụng các lợi thế so sánh để xây dựng một môi trường cạnh tranh và thúc đẩy sự hợp tác.

Đến tháng 12-1987, Ủy ban cải cách cơ cấu nhà nước và Ủy ban Kinh tế Nhà nước của Trung Quốc đã đưa ra một văn bản “Đề xuất thành lập và phát triển các tập đoàn doanh nghiệp” nhằm tiếp tục thúc đẩy sự hình thành các tập đoàn doanh nghiệp dựa trên sự hợp tác của các doanh nghiệp. Tiếp sau đó, để thúc đẩy sự phát triển của các tập đoàn doanh nghiệp, Quốc vụ viện đã phê chuẩn báo cáo vào tháng 12 năm 1991 về “Đề án thí điểm tập đoàn doanh nghiệp” do Ủy ban kế hoạch nhà nước, Ủy ban Cải cách cơ cấu nhà nước và Văn phòng sản xuất của Quốc vụ viện đệ trình. Mục tiêu chủ yếu của việc thí điểm là xác định những mô hình hiệu quả cho tập đoàn doanh nghiệp, đưa ra các chính sách giao thêm quyền tự chủ cho các tập đoàn doanh nghiệp.

Ngày 23-3-1996, Quốc vụ viện đã ban hành văn bản chính thức là “Quy chế thúc đẩy liên kết và hợp tác kinh tế theo chiều ngang”. Theo đó, các doanh nghiệp nhà nước của Trung Quốc được khuyến khích thành lập các tập đoàn doanh nghiệp mà không có bất kỳ một hạn chế nào về địa bàn, lĩnh vực và ngành nghề.

Từ văn bản này, sự hợp tác giữa các doanh nghiệp xuất hiện ban đầu trong lĩnh vực sản xuất, sau đó đã mở rộng sang các lĩnh vực khác như nghiên cứu, cung cấp nguyên liệu, đầu tư dịch vụ và thông tin... Việc hình thành sự hợp tác giữa các doanh nghiệp và sau đó là các tập đoàn doanh nghiệp đã làm giảm đáng kể sự can thiệp của các cơ quan hành chính nhà nước vào hoạt động của doanh nghiệp, phát triển thị trường khu vực và phá vỡ sự xé lẻ theo lĩnh vực của hệ thống kế hoạch hóa.

Vào năm 1997, việc thí điểm lần hai được bắt đầu đối với 63 tập đoàn doanh nghiệp khác. Một cuộc cải cách khác trong giai đoạn này là tách rời các DNNN với các cơ quan hành chính của Chính phủ. Thay vào đó, Chính phủ đã thành lập Ủy ban Trung ương các DNNN lớn, là cơ quan trực tiếp giám sát các tập đoàn doanh nghiệp. Trong “Kế hoạch 5 năm lần thứ 10” đã nêu rằng, Trung Quốc cần phải hướng đến các mục tiêu thành lập các tập đoàn doanh nghiệp có tiềm lực to lớn trong đổi mới công nghệ, thương hiệu, quyền tài sản cũng như cạnh tranh quốc tế. Trung Quốc dự kiến sẽ có 30-50 tập đoàn tầm cỡ thế giới trong tương lai không xa.

Tóm lại, quá trình phát triển các TĐKT ở Trung Quốc cho thấy nổi bật về nội dung quản lý của Chính phủ qua những đặc điểm cụ thể sau đây:

- TĐKT được hình thành theo 03 cách: (1) Thành lập bằng quyết định hành chính; (2) Do DNNN đầu tư vào doanh nghiệp khác; (3) Thông qua phương thức mua bán, sáp nhập.

- Sở hữu nhà nước vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong các TĐKT; TĐKT có mối quan hệ CTM - CTC. Nếu phân loại theo chức năng, CTM của TĐKT ở Trung Quốc có hai loại: (1) chỉ thực hiện chức năng kinh doanh vốn và quản lý về mặt chiến lược mà không tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh; (2) vừa thực hiện chức năng quản lý vốn, vừa thực hiện chức năng sản xuất kinh doanh. Về bộ máy quản lý của CTM thường có cơ cấu bao gồm Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và Ban giám đốc.

Hiện nay, Trung Quốc đã có những TĐKTNN lớn hoạt động ở phạm vi quốc tế và được xếp vào danh sách các doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới do tạp chí Forbes Global bình chọn. Tuy nhiên, sự phát triển của các TĐKT ở Trung Quốc cho thấy nổi lên một số vấn đề, theo đó khoa học và công nghệ cũng như cơ chế tuyển dụng, bổ nhiệm các bộ lãnh đạo, quản lý phù hợp với cơ chế thị trường vẫn còn yếu./.