

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ TÀI CHÍNH

HỌC VIỆN TÀI CHÍNH

CHU XUÂN LAI

**CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH
CỦA TỔNG CÔNG TY DẦU KHÍ VIỆT NAM
THEO ĐỊNH HƯỚNG TẬP ĐOÀN KINH TẾ**

Chuyên ngành: Tài chính, lưu thông tiền tệ và tín dụng

Mã số: 5.02.09

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SỸ KINH TẾ

HÀ NỘI - 2006

**Công trình được hoàn thành tại:
Học viện Tài chính**

Người hướng dẫn khoa học:

1. PGS,TS. Nguyễn Đình Kiệt
2. PGS,TS. Vũ Công Ty

Phản biện 1: GS,TS. Cao Cự Bội
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Phản biện 2: PGS, TSKH. Nguyễn Văn Đặng
Ban Kinh tế Trung ương

Phản biện 3: PGS, TSKH. Đỗ Nguyên Khoát
Tổng công ty Hàng không Việt Nam

Luận án đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Nhà nước, họp tại Học viện Tài chính
Vào hồi 16 giờ 00 ngày 25 tháng 09 năm 2006.

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia
- Thư viện Học viện Tài chính

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ
ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Đình Kiệt, Chu Xuân Lai, (2002) “Một số vấn đề cơ bản về tài chính khi chuyển đổi Doanh nghiệp nhà nước thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên”. *Thông tin tài chính*, số 11, Tr 16-17.
2. Chu Xuân Lai, (2002) “Tổng công ty Dầu khí Việt nam định hướng xây dựng Tập đoàn kinh tế mạnh”. *Thuế nhà nước*, số 1, Tr 53-55.
3. Chu Xuân Lai, (2001) “Mô hình Công ty Tài chính trong Tổng công ty, một đôi điều nhìn nhận”. *Thị trường Tài chính tiền tệ*, số 7, Tr 7-9.
4. Chu Xuân Lai, (2001) “Hoàn thiện cơ chế tài chính của Tổng công ty Dầu khí Việt nam”. *Thông tin tài chính*, số 7 Tr 10-11, 18.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Sau quyết định số 90/TTg và 91/TTg ngày 7/3/1994 của Thủ tướng Chính phủ, hệ thống các Tổng công ty nhà nước bao gồm 18 Tổng công ty 91 và 79 Tổng công ty 90 đã được thành lập và đi vào hoạt động trong hầu hết các ngành, các lĩnh vực then chốt của nền kinh tế. Sau hơn 10 năm hình thành và phát triển, các Tổng công ty nhà nước đặc biệt là các Tổng công ty 91 đã phát huy khá rõ vai trò chủ đạo của mình trên tất cả các lĩnh vực chủ chốt của nền kinh tế, cung cấp những sản phẩm thiết yếu như sắt, thép, xi măng, dầu khí, phân bón, điện, than...vv, tạo ra nguồn thu lớn và ổn định cho ngân sách nhà nước, góp phần bình ổn vật giá thị trường.

Bên cạnh những thành tựu quan trọng đã đạt được, hoạt động của các Tổng công ty 91 (*trong đó có Tổng công ty Dầu khí Việt Nam*) đã dần bộc lộ nhiều bất cập và hạn chế như thiếu vốn, quy mô nhỏ bé, công nghệ lạc hậu, hiệu quả kinh doanh và sức cạnh tranh thấp. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên, song trong đó nổi lên một nguyên nhân rất quan trọng (*nếu không muốn nói là nguyên nhân chủ yếu*) là cơ chế quản lý tài chính của các Tổng công ty còn nhiều bất cập, việc quản lý mang nặng tính hành chính mệnh lệnh, chưa phát huy được tính tự chủ trong sản xuất kinh doanh.

Thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước, vì sự nghiệp công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước, nhiệm vụ và kỳ vọng đặt ra cho ngành Dầu khí rất lớn, đòi hỏi phải xây dựng và phát triển Tổng công ty Dầu khí thành Tập đoàn kinh tế mạnh. Để làm được điều đó cần có sự cải biến mạnh mẽ về cơ chế và thể chế cho hoạt động của Tổng công ty, mà cơ chế quản lý tài chính là cốt lõi của vấn đề. Do vậy, việc nghiên cứu và xây dựng cơ chế quản lý tài chính của Tổng công ty Dầu khí Việt Nam phát triển thành Tập đoàn kinh tế được đặt ra như một nhu cầu cấp thiết cả về lý luận và thực tiễn.

2. Mục đích nghiên cứu của đề tài

Trên cơ sở nghiên cứu về cơ chế quản lý tài chính của các Tập đoàn kinh tế trên thế giới, đề xuất các giải pháp xây dựng cơ chế quản lý tài chính, khắc phục những nhược điểm hiện tại để phát triển Tổng công ty Dầu khí Việt Nam trở thành Tập đoàn Dầu khí là mục tiêu của đề tài: ***“Cơ chế quản lý tài chính của Tổng công ty Dầu khí Việt Nam theo định hướng Tập đoàn kinh tế.”***

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu: cơ chế quản lý tài chính của Tổng công ty Dầu khí Việt Nam;

Phạm vi nghiên cứu: thực tiễn công tác quản lý tài chính của Tổng công ty Dầu khí Việt Nam giai đoạn từ 1995 đến 2005.

4. Phương pháp nghiên cứu

Dựa trên phương pháp duy vật biện chứng, áp dụng các phương pháp nghiên cứu kinh tế, nghiên cứu các vấn đề lý thuyết về cơ chế quản lý tài chính của các Tập đoàn kinh tế trên thế giới và thực tế công tác quản lý tài chính của Tổng công ty Dầu khí Việt Nam để xây dựng và phát triển Tổng công ty thành Tập đoàn kinh tế.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận chung về Tập đoàn kinh tế, luận án đã đưa ra khái niệm về cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn kinh tế. Luận án đã phân tích sâu về các nội dung cơ bản của cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn kinh tế như: cơ chế tạo lập và huy động vốn; cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản; cơ chế phân phối thu nhập và cơ chế kiểm tra, giám sát nội bộ.

Luận án đã phân tích quá trình hình thành và thực trạng cơ chế quản lý tài chính của các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam, chỉ ra những bất cập của cơ chế quản lý tài chính hiện tại của các Tổng công ty, cũng như các nguyên nhân khách quan và chủ quan của thực trạng này và đi đến khẳng định các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam (*trong đó có Tổng công ty Dầu khí*) chưa phải là Tập đoàn kinh tế, hoặc mới chỉ là dạng sơ khai ban đầu.

Luận án đề xuất mô hình tổ chức, cơ chế hoạt động, trọng tâm là cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam trên nguyên tắc quyền sở hữu vốn và tự chủ về tài chính làm nền tảng.

6. Kết cấu luận án

Luận án gồm 152 trang, 20 phụ lục, 69 tài liệu tham khảo. Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận án được kết cấu thành 3 chương.

Chương 1

TẬP ĐOÀN KINH TẾ

VÀ CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA TẬP ĐOÀN KINH TẾ

1.1 LÝ LUẬN VỀ TẬP ĐOÀN KINH TẾ

Luận án đã phân tích và làm rõ những vấn đề lý luận về Tập đoàn kinh tế, bao gồm các khái niệm, đặc điểm, phân loại, vai trò, phương thức hình thành và cơ cấu tổ chức của Tập đoàn kinh tế.

Tập đoàn kinh tế là tổ hợp các Công ty hoạt động trong một hay nhiều ngành khác nhau trong phạm vi một hay nhiều nước, trong đó có một Công ty mẹ nắm quyền lãnh đạo và chi phối hoạt động của các Công ty con về mặt tài chính và chiến lược phát triển; là một tổ chức kinh tế vừa có chức năng kinh doanh vừa có chức năng liên kết kinh tế nhằm tăng cường quá trình tích tụ tập trung, tăng khả năng cạnh tranh và tối đa hoá lợi nhuận.

1.2 CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA TẬP ĐOÀN KINH TẾ

1.2.1 Khái niệm về cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn kinh tế

Tác giả đã đưa ra khái niệm cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn kinh tế là hệ thống các công cụ các chính sách và các giải pháp tài chính trong mối quan hệ hữu cơ tạo nên một cơ chế tác động đồng bộ và được xem xét dưới hai góc độ, một bên là mối quan hệ của nhà nước (*với vai trò là chủ sở hữu*) đối với hoạt động của Tập đoàn kinh tế và một bên là mối quan hệ trong nội bộ Tập đoàn nhằm mục đích tạo động lực kích thích phát triển sản xuất, nâng cao hiệu quả kinh doanh của Tập đoàn.

1.2.2 Nội dung cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn kinh tế

Luận án đã trình bày và phân tích một số nội dung cơ bản của cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn kinh tế, bao gồm:

1.2.2.1 Cơ chế tạo lập và huy động vốn.

Vốn là một trong số các nhân tố sản xuất có ý nghĩa quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh, là yếu tố cơ bản của sự hình thành và phát triển của các Tập đoàn kinh tế. Tạo vốn và sử dụng vốn có hiệu quả là những vấn đề luôn được các Tập đoàn đặc biệt quan tâm.

1.2.2.2 Cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản

Luận án đã làm rõ điểm nổi bật trong cơ chế quản lý sử dụng vốn và tài sản của Tập đoàn kinh tế là tất cả các mối quan hệ giữa Công ty mẹ và Công ty con không phải là mối quan hệ áp đặt hành chính (*như các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam hiện nay*), mà được thực hiện bằng cơ chế đầu tư thông qua các hợp đồng kinh tế. Công ty con sử dụng vốn, công nghệ và thương hiệu của Công ty mẹ đều được thể hiện thông qua các hợp đồng kinh tế và phải thanh toán các khoản chi phí cho Công ty mẹ để được sử dụng.

1.2.2.3 Cơ chế phân phối thu nhập của Tập đoàn

Tập đoàn kinh tế luôn xem xét cơ chế phân phối thu nhập một cách thận trọng và mang tính chất chiến lược. Các khoản thu nhập được dùng để chia cổ tức cho các cổ đông đảm bảo đủ hấp dẫn và có tích lũy để đầu tư phát triển Tập đoàn. Việc duy trì một tỷ lệ hợp lý cho việc tăng nguồn vốn chủ sở hữu từ kết quả kinh doanh là một vấn đề phức tạp và là một sức ép rất lớn đối với các cấp quản lý điều hành Tập đoàn bên cạnh những sức ép về cổ tức, cạnh tranh và cắt giảm chi phí, nhưng phải duy trì được nguồn nhân lực tốt nhất.

1.2.2.4 Cơ chế giám sát kiểm tra nội bộ.

Có thể nói hoạt động của Tập đoàn càng đa dạng phức tạp bao nhiêu thì vai trò của cơ chế giám sát kiểm tra càng được coi trọng bấy nhiêu. Thông qua hoạt động này các mục tiêu, các yêu cầu quản lý, đề phòng rủi ro và các chuẩn mực được thực hiện theo qui định để đảm bảo đạt được kết quả như mong muốn. Các Tập đoàn thực hiện hoạt động này thông qua hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chí giám sát được thiết lập một cách chi tiết và đầy đủ từ khâu lập đến tổng hợp và phân tích so sánh, đánh giá theo thời gian và lĩnh vực cụ thể để giúp Ban lãnh đạo Tập đoàn có những quyết định chuẩn xác trong việc điều hành hoạt động của Tập đoàn.

1.2.3 Cơ chế quản lý tài chính của các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam.

1.2.3.1 Hình thức tổ chức và hoạt động

Luận án đã trình bày và phân tích quá trình hình thành và phát triển của các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam và nêu một số nhận xét như sau:

- Các Tổng công ty thuộc 100% sở hữu nhà nước, trong khi các Tập đoàn kinh tế trên thế giới là đa sở hữu và phần lớn là sở hữu tư nhân.

- Việc hình thành và tồn tại của loại hình này là do ý muốn chủ quan của nhà nước (*duy ý chí, ép duyên*). Trong khi các Tập đoàn kinh tế trên thế giới được hình thành từ nhu cầu tự nhiên và do quy luật cạnh tranh đòi hỏi phải tổ chức lại.

- Về cấu trúc các Tổng công ty thường chỉ có đến cấp 2, mối quan hệ giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên mang tính chất hình thức tổ chức, trong khi các Tập đoàn kinh tế có thể có nhiều cấp khác nhau (*cấp 3, cấp 4...vv*) và có mối quan hệ sở hữu rất đa dạng, phức tạp.

- Hầu hết các Tổng công ty có quy mô rất nhỏ, phạm vi hoạt động và khả năng cạnh tranh rất hạn chế; trong khi các Tập đoàn kinh tế trên thế giới có tầm cỡ đa quốc gia, phạm vi hoạt động rộng lớn, kinh doanh đa ngành.

- Các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam hiện nay (trong đó có Tổng công ty Dầu khí Việt Nam) chưa phải là Tập đoàn kinh tế, hoặc mới chỉ là Tập đoàn kinh tế ở dạng sơ khai ban đầu.

1.2.3.2 Đặc điểm cơ chế quản lý tài chính

Trên cơ sở trình bày phân tích những ưu nhược điểm của cơ chế quản lý tài chính của các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam, luận án đã chỉ ra sự khác biệt cơ bản của cơ chế quản lý tài chính giữa Tập đoàn kinh tế và các Tổng công ty, cụ thể như sau:

Thứ nhất, về cơ chế tạo lập và huy động vốn

Khi nói đến các Tổng công ty nhà nước, trước hết phải nói đến vấn đề sở hữu, từ việc nhà nước sở hữu 100% vốn dẫn đến việc xác định chủ sở hữu thật sự của các Tổng công ty bấy lâu nay chưa thực sự rõ ràng. Việc đồng “đại diện sở hữu” và đồng “sử dụng” đã tạo ra những khó khăn nhất định trong việc sử dụng linh hoạt và điều tiết các nguồn vốn trong nội bộ Tổng công ty. Điều này có ảnh hưởng rất lớn đến mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thậm chí có thể nói là tạo ra khe hở cho các biểu hiện tham ô, lãng phí (cha chung không ai khóc).

Trong khi đó các Tập đoàn kinh tế trên thế giới là đa sở hữu và cơ bản dựa trên sở hữu tư nhân, ở đây có sự khác biệt cơ bản so với các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam là chủ sở hữu vốn là những người trực tiếp quản lý điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn.

Thứ hai, cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản

Các Tổng công ty được nhà nước giao vốn trên cơ sở nguồn vốn và tài sản hiện có của Tổng công ty và các đơn vị thành viên. Việc giao vốn như vậy chỉ mang tính hình thức vì trên thực tế phần vốn ấy đang do chính các đơn vị quản lý và sử dụng và như vậy đôi khi tạo ra thêm một cấp trung gian quản lý tài chính. Các đơn vị thành viên thường coi Tổng công ty như là một cấp quản lý gián tiếp và phải “bao cấp” Tổng công ty khi bị điều tiết nguồn vốn hoặc kết quả kinh doanh.

Trong khi đó việc quản lý và sử dụng vốn và tài sản của các Tập đoàn kinh tế rất linh hoạt và đa dạng trên nguyên tắc chung là tối đa hoá lợi

nhuận, các bên cùng có lợi và tất cả đều được cụ thể hoá bằng các hợp đồng kinh tế.

Thứ ba, cơ chế phân phối thu nhập

Việc huy động và trích lập các quỹ tài chính tập trung của các Tổng công ty từ các đơn vị thành viên đã phần nào làm giảm đi tính chủ động của các đơn vị, trong khi các đơn vị luôn luôn trong tình trạng chung là thiếu vốn. Bên cạnh đó, việc sử dụng các quỹ tài chính tập trung ở Tổng công ty lại mang tính chất dàn trải, tạo ra cơ chế xin – cho và bao cấp.

Cơ chế phân phối thu nhập của các Tập đoàn kinh tế được thể hiện rất rõ ràng, luôn được xem xét thận trọng và mang tính chất chiến lược. Các khoản thu nhập được dùng để chia cổ tức cho các cổ đông đảm bảo đủ hấp dẫn và có tích lũy để đầu tư phát triển Tập đoàn. (không có việc Công ty con phải “bao cấp” Công ty mẹ như các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam).

Thứ tư, cơ chế giám sát, kiểm tra nội bộ

Cơ chế giám sát kiểm tra “chặt” theo các quy định và về hình thức nhưng “lỏng” trên thực tế (đôi khi gây ra phiền hà cho đơn vị) và rủi ro quản lý tập trung vào người quản lý điều hành là một trong những nhược điểm quan trọng của cơ chế quản lý tài chính của các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam.

Các Tập đoàn kinh tế thực hiện việc giám sát kiểm tra nội bộ ở tất cả các cấp, theo một hệ thống trình tự rõ ràng, đặc biệt là khâu phân tích đánh giá, giúp cho Ban lãnh đạo Tập đoàn điều hành chỉ đạo và quyết định những biện pháp kinh doanh kịp thời hiệu quả.

Tóm lại, cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn kinh tế là một trong những vấn đề rất khó và phức tạp. Tuy nhiên, chúng ta không thể cầu toàn trong việc xây dựng cơ chế quản lý tài chính khi tiến hành chuyển đổi các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam thành các Tập đoàn kinh tế. Sẽ có rất nhiều vấn đề cần phải được hoàn thiện và sửa đổi thường xuyên cho phù hợp với thực tiễn hoạt động trong điều kiện cụ thể. Song, để đảm bảo cơ chế quản lý tài chính của các Tập đoàn kinh tế Việt Nam vừa đáp ứng được tính thống nhất chung, lại vừa phát huy được tính tự chủ tài chính của các đơn vị thành viên thì trước hết cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn phải được xác lập trên nguyên tắc lấy quyền sở hữu về vốn và tự chủ tài chính làm nền tảng.

1.3 KINH NGHIỆM VỀ CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ PETRONAS – MALAYSIA

Tập đoàn dầu khí quốc gia Petronas (*Petroleum National Berhad*) được thành lập vào năm 1974, là Tập đoàn dầu khí thuộc quyền sở hữu của nhà nước Malaysia (*có rất nhiều nét tương đồng với Tổng công ty Dầu khí Việt Nam*). Trải qua hơn 30 năm phát triển đến nay Petronas đã thực sự trở thành Tập đoàn dầu khí lớn trên thế giới, hoạt động trên rất nhiều lĩnh vực như: thăm dò, khai thác, phân phối chế biến các sản phẩm dầu khí, vận tải biển, công nghiệp ô tô và đầu tư bất động sản...vv.

Tham khảo kinh nghiệm phát triển của một số Tập đoàn dầu khí quốc gia (*thuộc sở hữu nhà nước*) trên thế giới cho thấy một trong những yếu tố quan trọng bậc nhất dẫn đến thành công của các Tập đoàn này là:

Thứ nhất, các Tập đoàn kinh tế có chiến lược phát triển một cách rõ ràng và kiên định;

Thứ hai, được nhà nước giao quyền tự chủ trong sản xuất kinh doanh và đặc biệt là hoạt động đầu tư;

Thứ ba, được nhà nước quan tâm, định ra các cơ chế chính sách thông thoáng tạo điều kiện cho các Tập đoàn phát triển, đặc biệt là việc tích tụ tập trung vốn;

Thứ tư, việc huy động và sử dụng vốn như phát hành trái phiếu, cổ phần hoá của các Tập đoàn kinh tế rất đa dạng và linh hoạt.

Tóm lại, việc tiếp cận và vận dụng sáng tạo cơ chế quản lý tài chính của các Tập đoàn kinh tế trên thế giới phù hợp với điều kiện cụ thể của Việt Nam sẽ tạo ra một định hướng cho việc xây dựng và hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính của các Tập đoàn kinh tế của Việt Nam trong thời gian tới.

Chương 2

CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

CỦA TỔNG CÔNG TY DẦU KHÍ VIỆT NAM

2.1 QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔNG CÔNG TY DẦU KHÍ VIỆT NAM

2.1.1 Quá trình hình thành phát triển và cơ cấu tổ chức hoạt động.

Tổng công ty Dầu khí Việt Nam được thành lập vào ngày 3/9/1975. Sau 30 năm xây dựng và trưởng thành, ngành Dầu khí đã có bước phát triển

vượt bậc đưa Việt Nam vào danh sách các nước sản xuất dầu khí trên thế giới và đứng thứ ba ở khu vực Đông Nam Á về sản lượng khai thác dầu thô. Đến nay ngành Dầu khí đã được xây dựng và phát triển tương đối hoàn chỉnh từ khâu tìm kiếm thăm dò khai thác, chế biến dầu khí, phân phối các sản phẩm dầu khí, kinh doanh các dịch vụ dầu khí đến sản xuất phân đạm, điện và đang hướng tới kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực.

2.1.2 Tình hình sản xuất kinh doanh và tài chính của Tổng công ty

2.1.2.1 Tình hình sản xuất kinh doanh

Luận án đã đi sâu vào phân tích các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của Tổng công ty Dầu khí Việt Nam giai đoạn 1995 - 2005, cụ thể như sau:

Lĩnh vực tìm kiếm thăm dò (khâu đầu) và khai thác (khâu giữa):

Trước đây ngành Dầu khí chỉ dừng lại ở việc ký kết các Hợp đồng phân chia sản phẩm với các công ty dầu khí nước ngoài để cùng tiến hành công tác tìm kiếm thăm dò khai thác, đến nay Tổng Công ty đã chủ động tự tìm kiếm thăm dò dầu khí ở cả trong nước và nước ngoài, đã thu được nhiều kết quả khả quan, trong đó có 2 phát hiện dầu và khí quan trọng ở nước ngoài, góp phần gia tăng đáng kể nguồn trữ lượng dầu khí của đất nước.

Về khai thác Dầu thô:

Năm 1986 là năm đánh dấu mốc lịch sử quan trọng của Tổng công ty Dầu khí, tấn dầu thô đầu tiên được khai thác từ mỏ Bạch Hổ, vùng biển ngoài khơi phía Nam, đến năm 2005 Tổng Công ty đã hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra đối với các chỉ tiêu cơ bản: gia tăng trữ lượng 52 triệu tấn dầu quy đổi đạt 128,6% kế hoạch; sản lượng khai thác đạt 25,68 triệu tấn dầu quy đổi (*dầu và khí*) đạt 102,3% kế hoạch. Giai đoạn từ năm 1995 - 2005 đã khai thác được 168 triệu tấn dầu thô và đóng góp cho ngân sách nhà nước tổng số tiền trên 18 tỷ USD. Hiện nay sản lượng khai thác dầu khí của Tổng công ty đứng thứ 3 trong khu vực Đông Nam Á (*trên 50.000 tấn dầu thô/ngày*).

Về khai thác khí:

Công nghiệp khí đốt đã bắt đầu mang lại hiệu quả cao và trở thành một ngành mới và là niềm tự hào trong sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Dầu khí. Tổng công ty đã xây dựng đường ống dẫn khí Bạch Hổ từ ngoài khơi vào đất liền; tiếp tục triển khai xây dựng các đề án khai thác và sử dụng khí từ bể Nam Côn Sơn và vùng Tây Nam, đảm bảo nhu cầu về

nguyên liệu cho các nhà máy điện - đạm, các khu công nghiệp và các công trình khác trong kế hoạch tổng thể về sử dụng khí của Việt Nam.

Lĩnh vực chế biến dầu khí (khâu sau):

Giai đoạn đầu (1975- 1993) các hoạt động của Tổng công ty chủ yếu tập trung vào lĩnh vực tìm kiếm thăm dò “khâu dầu” và khai thác “khâu giữa”, giai đoạn từ 1995 đến nay Tổng công ty tập trung sức đẩy mạnh “khâu sau” đầu tư xây dựng các nhà máy chế biến để đa dạng hóa sản phẩm cung cấp cho nền kinh tế như: LPG, Đạm, Điện, sản xuất xăng...vv.

Lĩnh vực dịch vụ Dầu khí:

Tổng công ty đã đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật và phát triển được một ngành dịch vụ kỹ thuật dầu khí lớn mạnh, đủ các ngành nghề như: dịch vụ căn cứ; dịch vụ vận tải biển; dịch vụ khoan; khảo sát, thiết kế, xây dựng, sửa chữa các công trình dầu khí; xuất nhập khẩu và phân phối các sản phẩm dầu khí; bảo hiểm và tài chính dầu khí; sản xuất phân đạm, điện...vv, đến nay một số dịch vụ đã bắt đầu vươn ra các nước trong khu vực.

2.1.2.2 Tình hình tài chính

Tổng số vốn và tài sản của Tổng công ty Dầu khí được xác định tại thời điểm thành lập 01/01/1995 là: 750 triệu Đô la Mỹ và: 670.261 triệu đồng, đến 31/12/2005 nguồn vốn chủ sở hữu của Tổng công ty đã đạt: 76.370 tỷ đồng, tổng tài sản đạt: 104.270 tỷ đồng. Có thể nhận thấy bản thân sự phát triển với tốc độ cao, ổn định trong giai đoạn từ năm 1995 - 2005 đã khẳng định tính hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh của Tổng công ty; các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đều tốt và ở mức khá cao so với bình quân chung của cả nước. Đây cũng chính là yếu tố giúp cho Tổng công ty luôn đạt mức thu nộp ngân sách nhà nước lớn và có tốc độ phát triển ổn định.

2.2 THỰC TRẠNG CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA TỔNG CÔNG TY DẦU KHÍ VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 1995 - 2005

2.2.1 Cơ chế tạo lập và huy động vốn

2.2.1.1 Vốn ngân sách nhà nước cấp

Ngày 15/01/1996 Bộ tài chính và Tổng công ty Dầu khí đã ký kết biên bản giao nhận vốn từ ngân sách cấp ban đầu (*duy nhất một lần*) cho Tổng công ty, trong đó Tổng công ty được nhà nước giao quản lý và sử dụng tổng số vốn được xác định tại thời điểm: 01/01/1995 là: 750 triệu Đô la Mỹ và 670.261 triệu đồng.

2.2.1.2 Vốn tự bổ sung

Tổng công ty tự bổ sung vốn từ các nguồn: lợi nhuận sau thuế của các đơn vị thành viên, lợi nhuận được chia từ các Liên doanh, các Hợp đồng đầu khí với các đối tác nước ngoài và các khoản được chia cho Tổng công ty với tư cách là nước chủ nhà.

Xuất phát từ ngân sách nhà nước còn hạn hẹp, mặc dù đã giao vốn và tài sản cho Tổng công ty, Thủ tướng Chính phủ đã quyết định thu nộp bổ sung vào ngân sách một phần lợi nhuận sau thuế của Xí nghiệp Liên doanh Vietsovpetro (*phần được chia của Tổng công ty*) và chỉ để lại cho Tổng công ty phần tương ứng còn lại và được tăng dần từ 5% năm 1995 đến 52% năm 2003 (*trên tổng số lợi nhuận sau thuế*). Số tiền này được bổ sung vào Quỹ Đầu tư phát triển và Tổng công ty chỉ được sử dụng nguồn này để đầu tư cho các dự án công trình trọng điểm nhà nước có sự cho phép của Chính phủ và dưới sự quản lý của Bộ Tài chính. Đối với các Hợp đồng phân chia sản phẩm, từ năm 2003 trở về trước Tổng công ty được giữ lại toàn bộ phần lợi nhuận được chia với tư cách là nước chủ nhà (*lãi dầu và khí sau khi đã nộp thuế*), đây cũng là một nguồn được bổ sung vào Quỹ Đầu tư phát triển. Tuy nhiên, so với nhu cầu đầu tư thì tổng số các nguồn vốn này còn rất khiêm tốn, thể hiện quy mô còn nhỏ bé.

Từ năm 2004 (*quyết định 96/2004/QĐ-BTC ngày 8/12/2004 của Bộ Tài Chính*) Tổng công ty phải nộp toàn bộ các nguồn lợi nhuận được chia trên đây vào ngân sách, thay vào đó hàng năm Bộ Tài chính sẽ cấp lại cho Tổng công ty một khoản gọi là vốn đầu tư do ngân sách cấp để đầu tư cho các công trình trọng điểm cấp nhà nước. Điều này thể hiện sự can thiệp, chi phối quá lớn của nhà nước với vai trò là chủ sở hữu. Ở một góc độ nào đó có thể nói Tổng Công ty không được đối xử bình đẳng như các doanh nghiệp khác trong nền kinh tế thị trường.

2.2.1.3. Vốn huy động.

Do đặc điểm ngành Dầu khí nhu cầu vốn đầu tư rất lớn, trong khi nguồn vốn tự có chỉ đáp ứng được một phần rất nhỏ, Tổng công ty đã khai thác mọi khả năng để đảm bảo nhu cầu về vốn dưới rất nhiều hình thức trong điều kiện có rất nhiều khó khăn, do một thực tế là các ngân hàng thương mại trong nước đều đã vượt quá khả năng cho vay, Tổng công ty phải chủ động vay vốn nước ngoài và mở rộng các hình thức huy động vốn.

Vốn đầu tư nước ngoài.

Kể từ khi có Luật Đầu tư nước ngoài năm 1988 đến nay, Tổng công ty đã ký 50 hợp đồng đầu tư khí dưới nhiều hình thức như Hợp đồng phân chia sản phẩm, hợp tác kinh doanh, liên doanh với các Công ty đầu tư khí nước ngoài với tổng vốn đầu tư đã thu hút được trên 7 tỷ USD.

Huy động vốn qua Công ty Tài chính

Mặc dù đi vào hoạt động đã 5 năm, song đến nay hoạt động của Công ty Tài chính Dầu khí gặp rất nhiều khó khăn, đặc biệt là cơ chế chính sách của nhà nước. Mặt khác, chỉ là một đơn vị thành viên (*tiềm lực nhỏ bé*) nên không thể đại diện cho sức mạnh tài chính của toàn Tổng công ty và trên thực tế nó đã không trở thành định chế tài chính như ý tưởng ban đầu khi thành lập. Do vậy, việc huy động vốn qua Công ty Tài chính thực hiện được rất nhỏ so với nhu cầu thực tế của Tổng công ty.

Huy động vốn thông qua phát hành trái phiếu

Tổng công ty đã phát hành trái phiếu Dầu khí đợt đầu tiên tháng 9/2003 với giá trị là 300 tỷ đồng và cũng là lần đầu tiên một doanh nghiệp nhà nước (*không phải ngân hàng*) thực hiện phát hành trái phiếu. Cùng với đề án phát hành trái phiếu Quốc tế, Đề án phát hành trái phiếu trong nước là một bước tiến quan trọng khẳng định sự có mặt của Tổng công ty trên thị trường tài chính trong nước và Quốc tế. Năm 2006, Công ty Tài chính Dầu khí đã tiến hành phát hành Trái phiếu Dầu khí đợt hai với giá trị là 690 tỷ đồng (*200 tỷ đồng và 30 triệu USD*) do Tổng Công ty bảo lãnh.

Tóm lại, song song với sự phát triển của các nguồn vốn thì nhu cầu vốn ngày càng tăng, nguồn vốn của Tổng công ty không đủ để đáp ứng nhu cầu đầu tư, Tổng công ty phải vay vốn với số lượng rất lớn. Mặc dù giai đoạn 1995 - 2005, có thể nói Tổng Công ty đã phát huy tính chủ động, linh động thực hiện khá tốt vấn đề này, song thể hiện một sự chấp vá, đối phó do chưa có một chiến lược thu xếp vốn hoàn chỉnh.

2.2.2 Cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản

2.2.2.1 Cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản

Cơ chế quản lý tài sản lưu động:

Từ năm 1999 Tổng công ty đã vận hành "*Quy chế quản lý tiền tệ tập trung*" toàn Tổng công ty thông qua hệ thống tài khoản trung tâm của ngân hàng Ngoại thương Việt Nam. Kết quả là làm tăng dòng tiền về tài khoản

trung tâm và làm giảm khoản dư nợ tín dụng của Tổng công ty một cách đáng kể và cũng vì thế đã tiết kiệm chi phí trả lãi vay ngân hàng mỗi năm hàng chục tỷ đồng. Mặt khác, các đơn vị được áp dụng cơ chế thấu chi qua tài khoản trung tâm (*thực chất là thực hiện cơ chế điều hoà vốn trong nội bộ Tổng công ty có hoàn trả cả gốc và lãi suất ưu đãi*) đã tạo cho dòng vốn của toàn Tổng công ty được lưu thông, đáp ứng kịp thời nhu cầu về vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

Cơ chế quản lý tài sản cố định:

Tài sản cố định của Tổng công ty phần lớn là cơ sở vật chất, máy móc thiết bị và các công trình xây dựng cơ bản hoàn thành. Đối với các dự án, công trình trọng điểm sẽ do Tổng công ty trực tiếp làm chủ đầu tư và bàn giao lại cho các đơn vị thành viên quản lý và sử dụng. Hàng năm đơn vị phải trích nộp Tổng công ty 100% khấu hao, đến 90% lợi nhuận sau thuế để hình thành nguồn trả nợ vốn vay đầu tư cho công trình. Đối với những tài sản do đơn vị thành viên tự đầu tư bằng nguồn vốn tự có hoặc vay ngân hàng, Tổng công ty sẽ phê duyệt chủ trương, đơn vị trực tiếp làm chủ đầu tư và tự chịu trách nhiệm, Tổng công ty có thể sẽ cấp một phần từ quỹ Đầu tư phát triển, hoặc cho vay hoặc cấp bảo lãnh khi đơn vị vay vốn từ ngân hàng.

2.2.2.2 Cơ chế đầu tư vốn ra ngoài Tổng công ty

Đầu tư cho hoạt động này chiếm tới 15% tổng ngân sách cho khâu thăm dò khai thác của Tổng công ty. Kết thúc năm 2005, Công ty Đầu tư phát triển Dầu khí (*đơn vị thành viên của Tổng công ty*) đã có 02 phát hiện dầu khí đầu tiên ở nước ngoài (*tại Angieri*), là thành công bước đầu rất quan trọng. Tuy nhiên, việc đầu tư ra nước ngoài của Tổng công ty còn gặp rất nhiều khó khăn do nguồn vốn nhỏ bé, chủ yếu là phải đi vay, bên cạnh đó cơ chế chính sách của nhà nước còn nhiều vướng mắc, chưa có quy định cụ thể về vấn đề này.

2.2.3 Cơ chế phân phối thu nhập

Tổng công ty thống nhất quản lý toàn bộ doanh thu, chi phí và lợi nhuận của các đơn vị thành viên. Lợi nhuận của Tổng công ty là tổng lợi nhuận của tất cả các đơn vị thành viên. Căn cứ vào loại hình kinh doanh của từng đơn vị thành viên, Tổng công ty có quyết định cho phép đơn vị được giữ lại một phần lợi nhuận sau thuế để trích lập các quỹ tại các đơn vị, phần còn lại (*tới 90%*) được tập trung tại các quỹ tài chính của Tổng công ty,

(trong đó chủ yếu là quỹ Đầu tư phát triển). Trên thực tế điều này đã giúp Tổng công ty phát huy tốt tính chủ động trong việc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn ngành. Song, ngược lại có hạn chế là phần nào làm cho các đơn vị thành viên mất đi tính độc lập tự chủ của mình, mặt khác một số đơn vị ỉ lại, trông chờ vào việc xin cấp vốn từ quỹ Đầu tư phát triển của Tổng công ty. Có thể nói đây là một trong những bất cập của cơ chế quản lý tài chính hiện tại và điều này sẽ không còn tồn tại khi Tổng công ty chuyển đổi thành Tập đoàn kinh tế.

2.2.4 Cơ chế giám sát, kiểm tra các hoạt động tài chính

Định kỳ hàng quý, năm các Ban chuyên môn của Tổng công ty sẽ tiến hành kiểm tra các mặt hoạt động của các đơn vị nhằm chấn chỉnh kịp thời các sai phạm trong quá trình hoạt động. Tuy nhiên, công tác giám sát, kiểm tra của các Ban chức năng này vẫn bộc lộ khá nhiều vấn đề bức xúc, thậm chí có thể nói gây phiền hà cho các đơn vị (do các đoàn kiểm tra chồng chéo lẫn nhau, đoàn nọ nối tiếp đoàn khác...vv). Bên cạnh đó, công tác phân tích đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị chưa được quan tâm (chưa triển khai thực hiện), do vậy ban lãnh đạo Tổng công ty thiếu đi một “góc nhìn phản biện” làm cơ sở điều hành chỉ đạo và quyết định những biện pháp kinh doanh kịp thời hiệu quả. Mặt khác do sự bố trí sắp xếp và quy định chức năng nhiệm vụ của các Ban tham mưu trong Tổng công ty chưa thực sự rõ ràng còn nhiều chồng chéo dẫn đến tình trạng ỉ lại dựa dẫm nhau. Điều này thể hiện sự bất cập của cơ chế quản lý tài chính hiện tại, thậm chí gây cản trở và có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác quản lý điều hành của Tổng công ty. Do vậy việc sớm có một cơ chế quản lý tài chính phù hợp và đồng bộ để tạo tiền đề cho Tổng công ty phát triển theo hướng Tập đoàn kinh tế là việc làm hết sức cấp bách và cần thiết.

2.2.5 Cơ chế quản lý tài chính đối với các đơn vị thành viên

2.2.5.1 Các đơn vị sản xuất kinh doanh hạch toán độc lập

Nếu xét ở một góc độ nào đó, có thể nói các đơn vị sản xuất kinh doanh hạch toán độc lập đều có quyền tự chủ kinh doanh và tự chủ tài chính, chịu sự ràng buộc về quyền lợi và nghĩa vụ đối với Tổng công ty. Song trên thực tế, các đơn vị này chỉ mới được Tổng công ty uỷ quyền, phân cấp (ở một mức độ nhất định) trong việc điều hành sản xuất kinh doanh và trong việc đầu tư, mua sắm tài sản...vv. Trong quá trình sản xuất kinh

doanh các đơn vị trực tiếp thực hiện các nghĩa vụ nộp thuế theo luật định, được giữ lại 100% vốn khấu hao cơ bản thuộc nguồn vốn ngân sách nhà nước và nguồn vốn tự bổ sung theo chế độ. Các đơn vị nộp chi phí quản lý và nộp một phần lợi nhuận cho Tổng công ty.

2.2.5.2. Các đơn vị sự nghiệp và đơn vị hạch toán phụ thuộc

Đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc có tư cách pháp nhân theo phân cấp, chịu sự ràng buộc về quyền lợi và nghĩa vụ đối với Tổng công ty; đơn vị sự nghiệp thực hiện chế độ lấy thu bù chi, trường hợp khó khăn sẽ được Tổng công ty cấp bù.

Tóm lại, bằng các quyết định uỷ quyền và phân cấp ở từng lĩnh vực cụ thể của Tổng công ty, có thể nói cơ chế quản lý tài chính của Tổng công ty đối với các đơn vị thành viên thời gian gần đây đã được “cởi trói” khá nhiều, tạo ra một cơ chế quản lý “khá” thông thoáng, tạo điều kiện cho các đơn vị ngày càng có quyền tự chủ trong quá trình sản xuất kinh doanh.

2.2.5.3 Các Xí nghiệp liên doanh và các dự án đầu tư nước ngoài

Các liên doanh hoạt động theo Luật Đầu tư nước ngoài tại Việt Nam, Tổng công ty tham gia quản lý trực tiếp thông qua việc cử người đại diện và tiến hành phê duyệt ngân sách hàng năm của các liên doanh. Riêng Xí nghiệp liên doanh Vietsovpetro hoạt động theo Hiệp định liên chính phủ Việt Nam và Liên bang Nga và có các đặc thù riêng là được để lại một tỷ lệ % lợi nhuận để đầu tư cho sản xuất sau khi nộp các loại thuế Thu nhập, Xuất khẩu dầu thô...vv, phần lợi nhuận còn lại được chia cho hai bên theo tỷ lệ góp vốn.

2.3 NHẬN XÉT TỔNG QUÁT

2.3.1 Đặc điểm cơ bản của hoạt động tài chính

2.3.1.1 Giai đoạn trước khi thành lập Tổng công ty Dầu khí

Tài chính của Tổng công ty được hình thành từ nhiều nguồn và được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau. Nguồn vốn nhỏ và phân tán, nhu cầu đầu tư lớn trong khi nguồn thu của Tổng công ty quá nhỏ, khả năng huy động vốn gặp nhiều khó khăn.

2.3.1.2. Giai đoạn từ khi thành lập Tổng công ty Dầu khí đến nay.

Tổng công ty Dầu khí thật sự là một pháp nhân bao gồm các đơn vị thành viên hạch toán độc lập; hạch toán phụ thuộc và các đơn vị hành chính sự nghiệp. Các đơn vị thành viên có quyền tự chủ nhất định về tài chính,

Tổng công ty trở thành đơn vị hạch toán kinh tế tổng hợp có bảng tổng kết tài sản chung. Các nguồn tài chính được quản lý tập trung tại bộ máy điều hành và vận hành theo quy chế tài chính của Tổng công ty.

2.3.1.3. Kết luận

Trên cơ sở nghiên cứu về cơ chế quản lý tài chính của Tổng Công ty Dầu khí giai đoạn 1995-2005, có thể rút ra một số nhận xét cơ bản sau đây:

Thứ nhất, bước đầu cơ chế tài chính của Tổng công ty đã tạo ra quyền tự chủ nhất định trong hoạt động sản xuất kinh doanh, mặc dù mức độ còn nhiều hạn chế.

Thứ hai, bước đầu đã thực hiện được việc tách riêng hoạt động quản lý nhà nước ra khỏi hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Thứ ba, bước đầu Tổng công ty đã thực hiện được chức năng điều hoà vốn giữa các đơn vị thành viên, khắc phục được tình trạng thiếu thừa vốn cục bộ trong toàn ngành.

Thứ tư, việc phát huy nguồn lực tài chính tập trung để phục vụ công tác huy động vốn, bảo lãnh, cấp phát, cho vay và đầu tư cho các dự án đã tạo thêm sức mạnh, uy tín và uy thế cạnh tranh của Tổng công ty.

Thứ năm, Tổng công ty chưa có một định chế tài chính phù hợp, chưa có một chiến lược sắp xếp tài chính linh hoạt và toàn diện dẫn đến tình trạng thường xuyên bị động về tài chính, đôi khi tạo ra sự thừa thiếu giả tạo.

2.3.2. Những hạn chế của cơ chế tài chính hiện hành

Từ khi đất nước chuyển sang nền kinh tế thị trường, cơ chế quản lý tài chính hiện tại của Tổng Công ty Dầu khí đã ngày càng bộc lộ nhiều vấn đề bất cập, không đáp ứng được yêu cầu quản lý và điều hành hoạt động tài chính ngày càng phát triển, nhất là khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới WTO, cụ thể là:

Thứ nhất, mặc dù là một trong những Tổng công ty có tiềm lực mạnh nhất Việt Nam, song tiềm lực tài chính còn quá nhỏ bé, khả năng tích tụ và tập trung vốn chưa cao.

Thứ hai, cơ chế quản lý tài chính hiện tại vẫn chưa cho phép Tổng công ty và các đơn vị thành viên phát huy đầy đủ quyền tự chủ. Tính tự chủ về tài chính trong sản xuất kinh doanh vẫn chưa được xác lập đầy đủ và rõ ràng vẫn còn mang đậm cơ chế xin - cho, không rõ trách nhiệm trong quản lý...vv. Điều lớn nhất là Tổng công ty Dầu khí Việt Nam vẫn chưa thật sự

có được sự tự chủ của cái gọi là "*Công ty độc lập*", nghĩa là vẫn còn chịu sự can thiệp khá sâu của cơ quan quản lý nhà nước vào quá trình sản xuất kinh doanh và đặc biệt là công tác quản lý tài chính, phân phối lợi nhuận.

Thứ ba, cơ chế quản lý vĩ mô của nhà nước, đặc biệt là cơ chế quản lý tài chính còn nhiều bất cập, có thể nói là không tạo được động lực khuyến khích đầu tư có hiệu quả, thậm chí là tạo nên lãng phí, cản trở việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh trong Tổng công ty.

Thứ tư, quan hệ sở hữu vốn giữa các đơn vị thành viên và Tổng công ty không rõ ràng mặc dù sau khi nhận vốn nhà nước giao, Tổng công ty đã tiến hành giao lại toàn bộ số vốn đó cho các đơn vị thành viên. Song, chính việc giao nhận vốn như vậy vô hình dung đã tạo ra cơ chế hình thức trách nhiệm, và quyền hạn của Tổng công ty cũng như đơn vị thành viên đối với nguồn vốn và tài sản được giao này vừa hình thức vừa trói buộc.

Thứ năm, cơ chế quyết định tập thể của Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc có phân hình thức, trong khi Tổng giám đốc là người điều hành cao nhất của Tổng công ty, người chịu trách nhiệm pháp lý chỉ là người đề xuất (*nếu không có sự thống nhất chung sẽ tạo ra xung đột*).

Thứ sáu, cơ chế giám sát kiểm tra "*chặt*" theo các quy định và về hình thức, nhưng lại "*lỏng*" trên thực tế và rủi ro quản lý tập trung vào người chịu trách nhiệm quản lý điều hành. Đây là một trong những nhược điểm khá phổ biến trong hầu hết cơ chế quản lý tài chính của các doanh nghiệp.

Thứ bảy, sự nhất thể hoá sở hữu vốn (*100% vốn nhà nước*) cũng là một trong những nguyên nhân quan trọng làm đông cứng khả năng linh hoạt của một cơ chế quản lý tài chính cần thiết để đảm bảo tính tự chủ thực sự của Tổng công ty cũng như hạn chế khả năng mở rộng phạm vi đầu tư, hạn chế khả năng huy động vốn cả trong và ngoài nước một cách tối đa, hạn chế khả năng xoá bỏ cơ chế xin - cho giữa hai cấp để chuyển sang một cơ chế mới có hiệu quả hơn.

Thứ tám, cơ chế quản lý tài chính hiện tại chưa thực hiện được đầy đủ việc gắn các đơn vị thành viên với hiệu quả kinh doanh, chưa gắn người lao động với chất lượng hiệu quả công việc. Chưa có một định chế tài chính phù hợp cho mục đích quản trị vốn trên nguyên tắc sinh lời, làm cho dòng vốn luân chuyển thông suốt không bị ứ đọng (*kể cả vốn vay*). Cơ chế tài chính hiện tại chưa cho phép bộ máy quản lý tài chính (*Ban Tài chính - Kế toán*)

của Tổng công ty thay thế chức năng của một định chế tài chính với mục đích đã nêu. Trong khi Công ty Tài chính lại chưa thực sự trở thành một định chế như mong muốn phải có.

Tóm lại, nếu có một cách nhìn nhận đánh giá khách quan và toàn diện, nghiêm túc cả tình hình và nguyên nhân về hiệu quả kinh doanh của Tổng công ty giai đoạn 1995 - 2005 chắc chắn chúng ta sẽ rút ra được những bài học cụ thể và thiết thực cho từng lĩnh vực kinh doanh, cho từng khâu quản lý mà từ đó tìm ra được những đổi mới thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh sớm đưa Tổng công ty thật sự trở thành Tập đoàn dầu khí mạnh trong khu vực.

Chương 3

XÂY DỰNG CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM

3.1 PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY DẦU KHÍ VIỆT NAM THÀNH TẬP ĐOÀN KINH TẾ

3.1.1 Sự cần thiết

Việc xây dựng và phát triển Tổng công ty Dầu khí Việt Nam trở thành Tập đoàn Dầu khí nhằm mục đích khai thác tốt tiềm năng, nâng cao năng lực cạnh tranh...vv, là một nhu cầu bức xúc có tầm quan trọng đặc biệt đối với quá trình công nghiệp hoá và hiện đại hoá đất nước.

3.1.2 Mục tiêu chiến lược phát triển của Tổng công ty đến năm 2010 và định hướng đến năm 2025

Mục tiêu chiến lược phát triển của Tổng công ty đến năm 2010 và định hướng đến năm 2025 là: phấn đấu xây dựng ngành Dầu khí phát triển toàn diện, xây dựng Tổng công ty Dầu khí trở thành Tập đoàn kinh tế mạnh hoạt động đa chức năng, tham gia tích cực vào quá trình hợp tác khu vực và quốc tế, đáp ứng nhu cầu nhiên liệu, năng lượng, sản phẩm hoá dầu cho nền kinh tế trong thế kỷ 21.

3.1.3 Tổng công ty Dầu khí trong quá trình đổi mới, sắp xếp lại.

Ngày nay, Tổng công ty Dầu khí bao gồm các loại hình đơn vị thành viên như Công ty TNHH một thành viên, Công ty Cổ phần, các Trung tâm nghiên cứu, đào tạo và các Công ty Liên doanh...vv, hoạt động trên phạm vi cả nước trong hầu hết các lĩnh vực trọng yếu như: tìm kiếm thăm dò và khai thác; chế biến các sản phẩm dầu khí; dịch vụ vận tải; dịch vụ dầu khí; kinh

doanh các sản phẩm dầu khí; sản xuất phân đạm; sản xuất điện; dịch vụ tài chính, ngân hàng...vv.

3.2. CÁC MỤC TIÊU CỦA CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM

Luận án chỉ rõ: để xây dựng cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn Dầu khí, phải biết chọn lọc cơ chế quản lý tài chính của các Tập đoàn kinh tế trên thế giới và cơ chế quản lý tài chính hiện tại của Tổng công ty sao cho phù hợp với điều kiện thực tế ở Việt Nam, bởi lẽ ta chưa có kinh nghiệm thực tế về sự hình thành và phát triển của Tập đoàn kinh tế cả ở tầm vi mô và vĩ mô. Việc học tập kinh nghiệm quốc tế là cần thiết, nhưng không thể sao chép, hơn nữa các Tập đoàn kinh tế ở các nền và khu vực kinh tế khác nhau cũng không giống nhau cả về hình thức tổ chức sản xuất và cơ chế quản lý.

Cơ chế quản lý tài chính như thế nào để có thể mang lại hiệu quả cao là vấn đề còn rất mới trong quản lý kinh tế ở nước ta và đang còn được nghiên cứu, trao đổi với nhiều quan điểm trái ngược nhau. Luận án đã đề xuất một số mục tiêu mà cơ chế tài chính của Tập đoàn Dầu khí phải đạt được đó là:

- Cơ chế quản lý tài chính phải có chọn lọc phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh thực tế Việt Nam.

- Cơ chế quản lý tài chính phải tạo động lực khai thác các khả năng tiềm tàng của Tập đoàn và tăng tính hiệu quả của các liên kết bên trong.

- Kết hợp hài hoà mối quan hệ giữa tự chủ tài chính và kiểm soát tài chính theo hướng mở rộng quyền tự chủ thực sự của Tập đoàn và các đơn vị thành viên.

3.3 ĐỔI MỚI CƠ CHẾ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH CỦA TỔNG CÔNG TY DẦU KHÍ VIỆT NAM

3.3.1 Tổ chức lại Tổng công ty Dầu khí thành Tập đoàn kinh tế

Tác giả cho rằng Tập đoàn Dầu khí Việt Nam được tổ chức theo loại hình Công ty mẹ - Công ty con "HOLDING - COMPANY" là phù hợp với thực tế hơn khi chuyển đổi mô hình tổ chức hiện tại của Tổng công ty Dầu khí thành Tập đoàn Dầu khí, bởi các lý do chủ yếu sau đây:

- Yếu tố quyết định quyền kiểm soát của Tập đoàn là quyền sở hữu vốn (*nhà nước*) của Tập đoàn ở Công ty mẹ và các Công ty con (*Công ty thành viên*).

- Xét về mặt lợi ích, Tập đoàn kiểm soát hoạt động của các Công ty con thông qua kiểm soát về vốn là phương thức có hiệu quả nhất, nó ưu việt hơn hẳn cơ chế kiểm soát hành chính mà nước ta vẫn áp dụng. Mặt khác, mô hình Công ty mẹ - Công ty con còn tạo ra khả năng linh hoạt trong việc điều chỉnh quy mô của Tập đoàn (*sát nhập, thành lập mới, mở rộng, bán, mua lại*) phù hợp với từng thời kỳ.

- Xét về mặt lịch sử, hầu hết các Tập đoàn kinh tế trên thế giới là quá trình chọn lọc lâu dài. Trên thực tế, các Tập đoàn có thể biểu hiện ở 2 hình thức: thứ nhất, Tập đoàn là một Công ty lớn chi phối các Công ty con, do đó chi phối cả Tập đoàn; thứ hai, Tập đoàn là một Công ty tài chính - hoặc một ngân hàng thương mại đóng vai trò trung tâm tài chính của cả Tập đoàn qua sự chi phối về tài chính các Công ty con.

Mô hình này (*Mẹ - con*) có phải là mô hình duy nhất thích hợp hay không còn là vấn đề thực tiễn quản lý điều hành và khả năng thích ứng, vận dụng cũng như sự sáng tạo trong quản lý cả ở vĩ mô và vi mô, song có một điều chắc chắn là việc xây dựng cơ chế quản lý tài chính cho các Tập đoàn kinh tế ở nước ta hiện nay cần phải được triển khai trong thời gian sớm nhất để giúp cho các Tập đoàn có cơ sở hoạt động. Với các tên gọi, hình thức khác nhau, nhưng nội hàm về cơ chế quản lý tài chính, chính sách kinh tế của các Tập đoàn kinh tế về cơ bản là giống nhau, đó là cơ chế gắn kết giữa các Công ty thành viên về lợi ích trên cơ sở chi phối và ảnh hưởng theo mức độ đầu tư vốn hay các lợi ích gia tăng mà sự hợp tác giữa chúng tạo lên.

Theo mô hình này, Tập đoàn không có tư cách pháp nhân, bao gồm Công ty mẹ và các Công ty con có tư cách pháp nhân độc lập, có quyền lợi và nghĩa vụ bình đẳng trước pháp luật. Công ty mẹ sở hữu một phần hoặc toàn bộ vốn điều lệ của Công ty con. Tùy thuộc vào mức độ sở hữu vốn (*điều lệ*) mà Công ty mẹ có thể chi phối một phần hoặc toàn bộ hoạt động của các Công ty con.

Tập đoàn Dầu khí Việt Nam là Tập đoàn Dầu khí Quốc gia, hoạt động đa ngành, đa sở hữu, trong đó nhà nước nắm quyền sở hữu chi phối về vốn. Công ty mẹ có chức năng nhận vốn và tài sản của nhà nước để đầu tư vào các công ty con, ký kết và giám sát việc thực hiện các hợp đồng đầu khí với nước ngoài, thực hiện các dự án trọng điểm cấp nhà nước. Mô hình cấu trúc này có lợi thế là Công ty mẹ và các Công ty thành viên có mối quan hệ phụ

thuộc, hỗ trợ về mặt chiến lược, tài chính và tín dụng. Các Công ty thành viên có mối quan hệ ràng buộc, phụ thuộc chặt chẽ với nhau và đều phụ thuộc vào Công ty mẹ nhằm phục vụ mục tiêu chung của Tập đoàn. Tập đoàn chỉ tồn tại và phát triển vững mạnh khi xây dựng được cơ chế hoạt động dựa trên sự thống nhất lợi ích kinh tế của từng Công ty thành viên với lợi ích của cả Tập đoàn và thực hiện chủ yếu bằng các hợp đồng kinh tế. Đây là Tập đoàn kinh tế tổng hợp, bao gồm nhiều cấp, nhiều góc độ (*cả về khoa học, công nghệ, thương mại, tài chính, dịch vụ ...vv*), trong đó vốn được sử dụng làm nút liên kết chủ yếu.

3.3.2. Nội dung cơ bản đổi mới cơ chế quản lý tài chính

Việc xây dựng mô hình quản lý tài chính cho các Tập đoàn kinh tế của Việt Nam đang trở thành một vấn đề cấp thiết và cần được nghiên cứu một cách đầy đủ dưới các góc độ khoa học và thực tiễn trong nước kết hợp với kinh nghiệm của các Tập đoàn kinh tế trên thế giới. Luận án đã đề xuất ý tưởng về cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam phải được thiết lập trên nguyên tắc:

- Công ty mẹ là đơn vị sản xuất kinh doanh có tư cách pháp nhân, nhận vốn của nhà nước đã đầu tư vào Tập đoàn, có quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu (*được nhà nước uỷ quyền*) đối với các Công ty thành viên và chi phối các Công ty thành viên theo tỉ lệ góp vốn, theo luật định và các điều khoản cam kết trong các hợp đồng.

- Các Công ty thành viên nhận vốn đầu tư của Công ty mẹ và có quyền kinh doanh, quyền đầu tư vào các doanh nghiệp khác...vv, đồng thời có nghĩa vụ hoàn trả vốn và lợi nhuận sinh ra từ số vốn đó cho Công ty mẹ và các nhà đầu tư khác theo luật định và hợp đồng đã ký.

- Cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn phải tạo điều kiện cho Tập đoàn tập trung, tích tụ vốn; có quyền tự chủ và chịu trách nhiệm trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

3.3.2.1. Cơ chế tạo lập và huy động vốn

Cơ chế tạo lập vốn

Với tư cách là chủ sở hữu chi phối nhà nước có trách nhiệm cấp đủ vốn điều lệ ban đầu khi Tập đoàn được thành lập để tạo đủ sức mạnh tài chính cho Tập đoàn. Bên cạnh đó, nhà nước cần tạo ra hành lang pháp lý đầy đủ và đồng bộ tạo điều kiện để Tập đoàn tích tụ tập trung vốn. Đây là nhân tố

có ảnh hưởng trực tiếp và đặc biệt quan trọng đến cơ chế quản lý tài chính, đặc biệt là cơ chế tạo lập và tạo khả năng phát triển vốn nhanh.

Cơ chế huy động vốn

Thu xếp vốn đáp ứng nhu cầu đầu tư phát triển của Tập đoàn là một vấn đề hết sức khó khăn, nhất là trong hoàn cảnh thực tế thị trường tài chính tiền tệ ở Việt Nam hiện nay. Để làm được điều này, đòi hỏi Tập đoàn ngoài việc sử dụng linh hoạt nguồn vốn trong nội bộ, phải đa dạng hoá được các hình thức huy động vốn từ bên ngoài.

3.3.2.2. Cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản

Với nền tảng cơ bản của mối quan hệ giữa Công ty mẹ và các Công ty thành viên là việc đầu tư và sở hữu vốn, thông qua việc nắm quyền chi phối của chủ sở hữu vốn mà Công ty mẹ có thể chi phối hoặc quyết định những vấn đề quan trọng trong hoạt động của các Công ty thành viên, hoặc chỉ sử dụng quyền biểu quyết của mình với tư cách là một cổ đông, một bên góp vốn theo quy định của pháp luật. Như vậy, tùy theo mức độ sở hữu vốn, quyền chi phối của Công ty mẹ đối với các Công ty thành viên cũng khác nhau.

3.3.2.3. Vấn đề định chế tài chính của Tập đoàn

Hiện nay ở Việt Nam cũng như trên thế giới, chức năng của các định chế tài chính vẫn luôn là vấn đề được tranh luận và không có lời giải đáp chung. Trên thế giới, tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể và chính sách phát triển, mỗi Tập đoàn kinh tế cũng tìm cho mình các định chế tài chính riêng mà không Tập đoàn nào giống Tập đoàn nào, chúng ta lại cũng không thể sao chép được vì cơ sở pháp lý và thể chế kinh tế không giống nhau.

Các Tập đoàn kinh tế ở Việt Nam đang trong giai đoạn thí điểm và cũng chưa có lời giải thống nhất về vấn đề này. Song, cho dù định chế tài chính là Ngân hàng hay Công ty Tài chính...vv, thì vấn đề cốt lõi là nếu chỉ là một Công ty thành viên (*tiềm lực nhỏ bé*) thì không thể đại diện cho sức mạnh tài chính của cả Tập đoàn được và như vậy nó phải là Công ty mẹ, hoặc phải được Công ty mẹ uỷ quyền quản lý toàn bộ vốn và tài sản của Tập đoàn. Như vậy, định hướng xây dựng một ngân hàng thương mại cổ phần có tiềm lực đủ mạnh có lẽ sẽ khả thi hơn.

3.3.2.4. Cơ chế phân phối thu nhập

Công ty mẹ thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước (*nộp cổ tức*) theo quy định của pháp luật với tư cách là một doanh nghiệp. Phần lợi nhuận còn lại,

Công ty mẹ được toàn quyền sử dụng, được chủ động phân phối, quyết định mức trích lập và sử dụng các quỹ trên cơ sở tuân thủ chế độ tài chính hiện hành và quy chế tài chính của Tập đoàn.

3.3.2.5. Cơ chế quản lý tài chính đối với các đơn vị thành viên

Căn cứ vào mức độ sở hữu vốn, quyền chi phối của Công ty mẹ đối với các Công ty thành viên cũng khác nhau, tất cả các mối quan hệ cung cấp dịch vụ đều được thực hiện thông qua các hợp đồng, các thoả thuận và theo quy chế quản lý tài chính của Tập đoàn.

3.3.2.6. Cơ chế giám sát, kiểm tra các hoạt động tài chính

Bên cạnh việc cử người trực tiếp tham gia Ban kiểm soát các đơn vị, Tập đoàn sẽ thực hiện việc kiểm tra, giám sát các hoạt động tài chính bằng việc xây dựng một hệ thống các chỉ tiêu, trong đó việc thường xuyên đánh giá và phân tích tình hình tài chính, sản xuất kinh doanh của các Công ty thành viên luôn được chú trọng, giúp cho Ban lãnh đạo Tập đoàn có những quyết định chính xác trong quá trình điều hành.

3.4. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Tác giả xin kiến nghị một số vấn đề cụ thể như sau:

Thứ nhất, Tập đoàn Dầu khí được xây dựng là Tập đoàn Công nghiệp - Thương mại - Tài chính, hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực, đa sở hữu, do nhà nước sở hữu chi phối về vốn và được đặt dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Thủ tướng Chính phủ.

Thứ hai, Chính phủ cần có những quy định cụ thể, rõ ràng về trách nhiệm, quyền hạn của chủ sở hữu và đại diện chủ sở hữu.

Thứ ba, Chính phủ sớm ban hành hệ thống khung pháp lý cho loại mô hình Tập đoàn kinh tế của Việt Nam.

Thứ tư, Chính phủ sớm quy định và ban hành cơ chế, chính sách phù hợp, đặc biệt là quy chế tài chính, để Tập đoàn Dầu khí thực hiện được các mục tiêu chiến lược phát triển của mình.

Thứ năm, Chính phủ cần có các chính sách ưu đãi đủ để hấp dẫn, thu hút các nhà đầu tư nước ngoài và tạo điều kiện cho phép Tập đoàn Dầu khí được triển khai các hoạt động đầu tư ra nước ngoài.

Thứ sáu, cho phép Tập đoàn Dầu khí được thực hiện việc tiêu thụ, phân phối các sản phẩm của mình theo cơ chế thị trường, bỏ các quy định về việc nhà nước quản lý, quyết định giá bán một số sản phẩm như hiện tại.

Thứ bảy, Chính phủ cần có chính sách khuyến khích và phát triển thị trường tiêu thụ khí trong cả nước.

Thứ tám, Chính phủ cần tạo ra một môi trường kinh doanh ổn định, xây dựng nền kinh tế mở cửa, đa phương hoá các quan hệ kinh tế quốc tế.

KẾT LUẬN

Cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam trước hết phải tạo điều kiện cho Tập đoàn tập trung, tích tụ vốn và tài sản, có quyền tự chủ thực sự và chịu trách nhiệm trong các hoạt động sản xuất kinh doanh. Tất nhiên, cơ chế quản lý tài chính này sẽ phải phản ánh rõ vai trò và quyền hạn của chủ sở hữu (*nhà nước nắm quyền sở hữu chi phối*) và đặc biệt là phải tách bạch được chức năng quản lý nhà nước và quyền sở hữu đối với Tập đoàn.

Đề tài nghiên cứu là vấn đề khó và phức tạp, nhất là trong bối cảnh Việt Nam hiện nay và đặc thù Tổng công ty Dầu khí Việt Nam là một ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước, do vậy việc nghiên cứu và xây dựng một hướng mới cho cơ chế quản lý tài chính nhằm khai thác tối tiềm năng, nâng cao năng lực cạnh tranh và tích lũy được nhiều nguồn cho đất nước là nhu cầu bức xúc cả về lý luận và thực tiễn và phải được nghiên cứu một cách đầy đủ dưới các góc độ khoa học và thực tiễn trong nước kết hợp với kinh nghiệm của các Tập đoàn kinh tế trên Thế giới.

Bám sát chủ đề nghiên cứu, luận án đã đạt được một số kết quả như sau:

1. Về mặt lý luận:

- Trên cơ sở lý luận chung về Tập đoàn kinh tế, luận án đã đưa ra khái niệm về cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn kinh tế. Luận án đã phân tích sâu về các nội dung cơ bản của cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn kinh tế như: cơ chế tạo lập và huy động vốn; cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản; cơ chế phân phối thu nhập và cơ chế kiểm tra, giám sát nội bộ.

- Trên cơ sở phân tích quá trình hình thành và phát triển cũng như những vấn đề lý luận về cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn kinh tế, luận án đã nêu được sự khác biệt cơ bản về cơ chế quản lý tài chính của các Tổng Công ty nhà nước ở Việt Nam và các Tập đoàn kinh tế trên Thế giới. Đặc biệt, làm rõ sự cần thiết chuyển đổi cơ chế quản lý tài chính của Tổng công

ty Dầu khí Việt Nam khi trở thành Tập đoàn kinh tế và đưa ra những quan điểm cơ bản cho việc xây dựng cơ chế tài chính đó.

2. Về mặt thực tiễn:

- Luận án đã phân tích quá trình hình thành và thực trạng cơ chế quản lý tài chính của các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam, đã chỉ ra những bất cập của cơ chế quản lý tài chính hiện tại của các Tổng công ty nhà nước cũng như các nguyên nhân khách quan và chủ quan của thực trạng này và đi đến khẳng định các Tổng công ty nhà nước ở Việt Nam (*trong đó có Tổng công ty Dầu khí Việt Nam*) chưa phải là Tập đoàn kinh tế, hoặc mới chỉ là dạng sơ khai ban đầu.

- Luận án đã khái quát được quá trình hình thành và phát triển của Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam. Đã phân tích và làm rõ thực trạng cơ chế quản lý tài chính của Tổng Công ty Dầu khí giai đoạn từ 1995 - 2005 bao gồm: cơ chế tạo lập, huy động vốn; cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản; cơ chế phân phối thu nhập; cơ chế giám sát, kiểm tra các hoạt động tài chính và cơ chế quản lý tài chính đối với các đơn vị thành viên.

- Luận án đã chỉ ra những nhược điểm, hạn chế của cơ chế quản lý tài chính hiện hành của Tổng công ty Dầu khí như: quy mô vốn quá nhỏ bé; quyền tự chủ chưa được xác lập một cách đầy đủ; cơ chế quản lý vĩ mô của nhà nước còn nhiều bất cập chưa tạo được động lực khuyến khích; quan hệ quản lý vốn giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên còn mang nặng tính áp đặt hành chính; đặc biệt là cơ chế giám sát kiểm tra còn lỏng lẻo, tạo khe hở cho các biểu hiện tham ô lãng phí.

Những nhận xét đánh giá trên đây cho thấy sự cần thiết cấp bách của việc xây dựng cơ chế quản lý tài chính của Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam khi trở thành Tập đoàn kinh tế là một tất yếu phù hợp với điều kiện thực tế ở nước ta hiện nay.

3. Luận án đề xuất mô hình tổ chức, cơ chế hoạt động, trọng tâm là cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam trên nguyên tắc quyền sở hữu về vốn và tự chủ về tài chính làm nền tảng. Các giải pháp xây dựng cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam mang tính khả thi cao.