

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

-----

**ĐÀO VĂN ĐẠI**

**HOÀN THIỆN CƠ CHẾ TÀI CHÍNH CỦA  
CÔNG TY DỊCH VỤ - DU LỊCH DẦU KHÍ  
THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON**

**Chuyên ngành: KINH TẾ TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG  
Mã số : 60.31.12**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
PGS – TS NGUYỄN THỊ ĐIỂM CHÂU**

**TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2007**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>5</b>
<b>DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ .....</b>	<b>6</b>
<b>DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU .....</b>	<b>7</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>	<b>8</b>
<b>CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ CƠ CHẾ TÀI CHÍNH CỦA CÔNG TY HOẠT ĐỘNG THEO MÔ HÌNH .....</b>	<b>10</b>
<b>CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON .....</b>	<b>10</b>
1.1 Tổng quan về mô hình công ty mẹ – công ty con .....	10
1.1.1 Khái niệm về công ty mẹ – công ty con .....	10
1.1.2 Mô hình công ty mẹ – công ty con.....	12
1.1.2.1 Mô hình công ty mẹ – công ty con có dạng cấu trúc giản đơn	12
1.1.2.2 Mô hình công ty mẹ – công ty con có dạng cấu trúc hỗn hợp.	13
1.1.3 Đặc điểm của công ty mẹ – công ty con.....	15
1.2 Cơ chế tài chính của công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con .....	16
1.2.1 Tổng quan về cơ chế tài chính.....	16
1.2.2 Một số nội dung chủ yếu của cơ chế tài chính của công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con .....	17
1.2.2.1 Cơ chế huy động vốn .....	17
1.2.2.3 Cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản.....	20
1.2.2.4 Cơ chế quản lý các khoản công nợ phải thu phải trả .....	23
1.2.2.5 Cơ chế quản lý doanh thu chi phí trong mô hình công ty mẹ – công ty con.....	23
1.2.2.6 Cơ chế phân phối lợi nhuận.....	25
1.2.2.7 Cơ chế kiểm tra, giám sát.....	26
1.3 Một số mô hình công ty mẹ – con trên thế giới.....	28
1.3.1 Tập đoàn thiết kế kiến trúc hiện đại Thượng Hải Trung Quốc .....	28
1.3.2 Tập đoàn xi măng SIAM Thái Lan .....	28
1.3.3 Tập đoàn BOUYGUES Pháp.....	29
1.3.4 Tập đoàn Khazanah Malaysia .....	29
1.3.5 Một số kinh nghiệm về tổ chức công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con trên thế giới.....	29
Kết luận chương I.....	31
<b>CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CƠ CHẾ TÀI CHÍNH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ DU LỊCH DẦU KHÍ (PETROSETCO).....</b>	<b>32</b>
2.1 Tổng quan về Công ty cổ phần Dịch vụ du lịch Dầu khí .....	32
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển .....	32
2.1.2 Cơ cấu tổ chức, quản lý của PETROSETCO.....	33

2.1.3	Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty.....	34
2.2	Thực trạng cơ chế tài chính của PETROSETCO.....	35
2.2.1	Thực trạng cơ chế huy động vốn .....	36
2.2.1.1	Vốn chủ sở hữu .....	36
2.2.1.2	Nguồn vốn tín dụng .....	38
2.2.1.3	Các hình thức huy động vốn khác.....	41
2.2.1.4	Nhận xét chung về cơ chế huy động vốn của PETROSETCO.....	43
2.2.2	Cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản .....	44
2.2.2.1	Cơ chế quản lý sử dụng vốn .....	44
2.2.2.2	Cơ chế quản lý, sử dụng tài sản của PETROSETCO .....	46
2.2.2.3	Đánh giá về cơ chế quản lý sử dụng vốn, sử dụng tài sản của PETROSETCO.....	50
2.2.3	Về cơ chế quản lý doanh thu, chi phí .....	51
2.2.3.1	Cơ chế quản lý doanh thu tại PETROSETCO .....	51
2.2.3.2	Cơ chế quản lý chi phí .....	52
2.2.3.3	Đánh giá cơ chế quản lý doanh thu, chi phí.....	53
2.2.4	Cơ chế phân phối lợi nhuận của PETROSETCO .....	53
2.2.5	Cơ chế kiểm tra, giám sát tại PETROSETCO.....	55
2.2.6	Đánh giá chung về cơ chế tài chính của PETROSETCO .....	56
2.2.7	Nguyên nhân tồn tại những hạn chế trong cơ chế tài chính hiện nay của PETROSETCO.....	57
	Kết luận chương II.....	58
	<b>CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN CƠ CHẾ TÀI CHÍNH CỦA PETROSETCO.....</b>	<b>59</b>
	<b>THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON.....</b>	<b>59</b>
3.1	Định hướng phát triển và mô hình tổ chức của PETROSETCO khi chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con.....	59
3.1.1	Định hướng phát triển của PETROSETCO sau khi cổ phần hóa và chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con .....	59
3.1.2	Mô hình tổ chức của PETROSETCO khi chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con .....	60
3.2	Một số giải pháp chuyển đổi cơ chế tài chính của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con .....	64
3.2.1	Quan điểm, định hướng khi xây dựng cơ chế tài chính của PETROSETCO .....	64
3.2.1.1	Cơ chế tài chính phải tạo điều kiện tăng cường nguồn lực cho công ty mẹ, đảm bảo sự lớn mạnh của công ty mẹ .....	64
3.2.1.2	Cơ chế tài chính phải tạo điều kiện cho công ty con phát huy cao tính độc lập, tự chủ trong hoạt động kinh doanh.....	64

3.2.1.3 Cơ chế tài chính phải tạo môi trường tài chính lành mạnh, bình đẳng cho các đơn vị trong mô hình.....	65
3.2.1.4 Cơ chế tài chính phải đảm bảo tăng cường vai trò kiểm tra, giám sát của công ty mẹ đối với các công ty con.....	65
3.2.1.5 Cơ chế tài chính phải đảm bảo tính tiên tiến và hiện thực, phù hợp với xu thế hội nhập quốc tế.....	66
3.2.2 Giải pháp mang tính vĩ mô nhằm hoàn thiện cơ chế tài chính của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con.....	66
3.2.2.1 Mở rộng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các đơn vị thành viên trong việc sử dụng, khai thác, huy động các nguồn vốn ....	67
3.2.2.2 Xây dựng cơ chế điều hòa vốn trong toàn mô hình, tiến tới thành lập công ty tài chính trực thuộc .....	69
3.2.2.3 Xây dựng cơ chế đầu tư, quản lý vốn tài sản .....	71
3.2.2.4 Hoàn thiện cơ chế quản lý doanh thu, chi phí và phân phối lợi nhuận .....	73
3.2.2.5 Xây dựng hệ thống kiểm tra giám sát tài chính .....	75
3.2.3 Giải pháp mang tính vĩ mô nhằm hoàn thiện cơ chế tài chính của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con.....	76
Kết luận chương III .....	78
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>79</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>80</b>

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Diễn giải</b>
DNNN	Doanh nghiệp nhà nước
HĐQT	Hội đồng quản trị
PETROSETCO	Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

## **DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 1.1: Mô hình Công ty mẹ – công ty con giản đơn-----	12
Sơ đồ 1.2: Mô hình Công ty mẹ – công ty dạng cấu trúc phức tạp -----	12
Sơ đồ 1.3: Mô hình Công ty mẹ – công ty con theo NĐ 153/2004/NĐ-CP -----	13
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của PETROSETCO -----	32
Sơ đồ 3.1: Cơ cấu tổ chức của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con -----	61

## **DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU**

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu tài chính trong giai đoạn 2003-2006 -----	33
Bảng 2.2: Nguồn vốn chủ sở hữu của PETROSETCO giai đoạn 2003-2006 ---	34
Bảng 2.3: Số dư các quỹ của PETROSETCO tại thời điểm 31/12/2006 -----	35
Bảng 2.4: Tình hình vay vốn của PETROSETCO giai đoạn 2003-2006-----	38
Bảng 2.5: Nguồn vốn chiếm dụng của PETROSETCO từ 2003-2006 -----	39
Bảng 2.6: Cơ cấu vốn góp của các Liên doanh thuộc PETROSETCO -----	40
Bảng 2.7: Một số dự án đầu tư của PETROSETCO-----	44
Bảng 2.8: Tình hình công nợ phải thu của PETROSETCO từ 2003-2006-----	47
Bảng 2.9: Doanh thu của PETROSETCO từ 2003-2006-----	49

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết của đề tài

Hiện nay, kinh tế Việt Nam đang trong quá trình phát triển, năm 2006 Việt Nam đã chính thức ra nhập tổ chức thương mại thế giới WTO. Trong hoàn cảnh đó, các doanh nghiệp phải tìm ra các giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, để có thể tồn tại và phát triển.

Một trong những vấn đề được Nhà nước quan tâm nhằm nâng cao hiệu quả của các doanh nghiệp nhà nước nói riêng và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung là chuyển đổi cơ chế tổ chức hoạt động của các doanh nghiệp cho phù hợp với xu thế phát triển mới.

Việc chuyển đổi mô hình tổ chức các DNNN, các Tổng công ty, sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con là một biện pháp được Nhà nước đưa ra nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các DNNN. Luật DNNN năm 2003 và Nghị định 153/2004/NĐ-CP ra đời đã tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thực hiện việc chuyển đổi. Cho đến năm 2005, sau 5 năm thực hiện việc chuyển đổi các Tổng công ty, công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ – công ty con, tất cả các công ty sau chuyển đổi đều hoạt động hiệu quả, khả năng cạnh tranh được nâng cao.

Hiện nay, Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam đang thực hiện chuyển đổi thành tập đoàn Dầu khí Việt Nam, các công ty thành viên thuộc Tổng công ty sẽ thực hiện cổ phần hoá và chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

Một trong những vấn đề quan trọng đối với các Công ty khi chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con là phải xây dựng được một cơ chế tài chính phù hợp, đây là một vấn đề quan trọng ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của toàn bộ mô hình.

Xuất phát từ thực tế về tầm quan trọng của cơ chế tài chính khi Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí chuyển sang hoạt động theo mô hình



công ty mẹ - công ty con, tác giả đã chọn đề tài “**Hoàn thiện cơ chế tài chính của Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí theo mô hình công ty mẹ – công ty con**”

## **2. Mục đích, ý nghĩa của luận văn**

Làm rõ một số nội dung về cơ chế tài chính của mô hình công ty mẹ – công ty con. Nghiên cứu thực trạng cơ chế tài chính của Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí trên cơ sở phân tích những tồn tại của cơ chế tài chính hiện nay. Từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế tài chính của Công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của Luận văn là cơ chế tài chính đang được áp dụng tại Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí. Phạm vi nghiên cứu của luận văn được giới hạn trong mô hình công ty mẹ – công ty con tại Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp nghiên cứu duy vật biện chứng, khảo sát thực tiễn.

Phương pháp phân tích, tổng hợp, hệ thống hoá tình hình thực tế.

## **5. Nội dung của luận văn**

Nội dung chính của luận văn gồm 3 chương:

- **Chương I:** Tổng quan về cơ chế tài chính của công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con.
- **Chương II:** Thực trạng cơ chế tài chính của Công ty Cổ phần Dịch vụ Du lịch Dầu khí.
- **Chương III:** Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện cơ chế tài chính của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con

# CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ CƠ CHẾ TÀI CHÍNH CỦA CÔNG TY HOẠT ĐỘNG THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON

## 1.1 Tổng quan về mô hình công ty mẹ – công ty con

### 1.1.1 Khái niệm về công ty mẹ – công ty con

Công ty mẹ – công ty con là tổ hợp gồm một số công ty liên kết với nhau thông qua hình thức góp vốn, đầu tư tài chính. Mô hình công ty mẹ – công ty con được phổ biến trên thế giới từ rất lâu, ở mỗi quốc gia mô hình này được gọi dưới các tên gọi khác nhau như: Keizetsu ở Nhật, Cheabol ở Hàn Quốc, Conglomerate ở Phương Tây..., nhưng nói chung các tập đoàn kinh tế hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con đều có đặc điểm chung nổi bật là sự liên kết chặt chẽ về vốn. Trên cơ sở liên kết về vốn, một công ty với tư cách là công ty mẹ thực hiện đầu tư vốn ở mức độ chi phối để nắm quyền lãnh đạo và kiểm soát các công ty con, do đó nắm quyền chi phối cả tập đoàn về vốn, lao động, công nghệ và chiến lược phát triển.

Theo luật công ty của Anh một công ty A được gọi là công ty mẹ của công ty B khi:

- i. A là cổ đông nắm giữ đa số phiếu bầu ở B;
- ii. A là cổ đông và có quyền bổ nhiệm, miễn nhiệm phần lớn thành viên Hội đồng quản trị (HDQT) của B;
- iii. A có quyền quyết định về chính sách tài chính và sản xuất kinh doanh của B bằng sự thoả thuận chính thức, hợp đồng;
- iv. A là cổ đông của B và có quyền kiểm soát phần lớn phiếu bầu một cách độc lập hay liên kết với các cổ đông khác;
- v. Hoặc A có quyền lợi tham gia điều hành và trên thực tế thực hiện quyền chi phối đối với B hoặc;
- vi. Công ty A là công ty mẹ của bất kỳ công ty C nào khác nếu công ty C là công ty con của công ty B.

Theo chuẩn mực kế toán quốc tế thì công ty mẹ là một thực thể pháp lý có ít nhất một đơn vị trực thuộc – công ty con. Công ty con là thực thể pháp lý bị kiểm soát bởi công ty mẹ. Kiểm soát ở đây được hiểu là sở hữu trực tiếp hay gián tiếp nhiều hơn 50% số phiếu bầu, hoặc sở hữu 50% số phiếu bầu hay ít hơn nhưng nắm quyền đối với hơn 50% số phiếu bầu theo sự thoả thuận với các cổ đông khác.

Ở Việt Nam, theo Luật doanh nghiệp nhà nước (DNNN) năm 2003 (điều 47, khoản 2) thì: “Tổng công ty do các công ty tự đầu tư và thành lập (hay tổ hợp công ty mẹ – công ty con) là hình thức liên kết thông qua đầu tư, góp vốn của công ty nhà nước quy mô lớn do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ với các doanh nghiệp khác, trong đó công ty nhà nước giữ quyền chi phối doanh nghiệp khác”. Cũng theo luật DNNN 2003 thì: “Công ty nhà nước giữ quyền chi phối doanh nghiệp khác (hay công ty mẹ) là công ty sở hữu toàn bộ vốn điều lệ hoặc có cổ phần, vốn góp chiếm trên 50% vốn điều lệ của doanh nghiệp khác, giữ quyền chi phối đối với doanh nghiệp đó”.

Theo Nghị định số 153/NĐ-CP ngày 09/08/2004 của Chính phủ về tổ chức, quản lý Tổng công ty nhà nước và chuyển đổi Tổng công ty nhà nước, công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ – công ty con thì: Tổng công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con là hình thức liên kết và chi phối lẫn nhau bằng đầu tư, góp vốn, bí quyết công nghệ, thương hiệu hoặc thị trường giữa các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân, trong đó có một công ty nhà nước giữ quyền chi phối các doanh nghiệp thành viên khác (gọi tắt là công ty mẹ) và các doanh nghiệp thành viên khác bị công ty mẹ chi phối (gọi tắt là công ty con) hoặc có một phần vốn góp không bị chi phối của công ty mẹ (gọi tắt là công ty liên kết) [9, tr 11].

Theo Luật doanh nghiệp năm 2005, thì một công ty được coi là công ty mẹ của công ty khác nếu sở hữu trên 50% vốn điều lệ hoặc tổng số cổ phần phổ thông đã phát hành của công ty đó; có quyền trực tiếp hoặc

gián tiếp bổ nhiệm đa số hoặc tất cả thành viên HĐQT, Giám đốc hoặc Tổng Giám đốc của công ty đó; có quyền quyết định việc sửa đổi, bổ sung điều lệ của công ty đó.

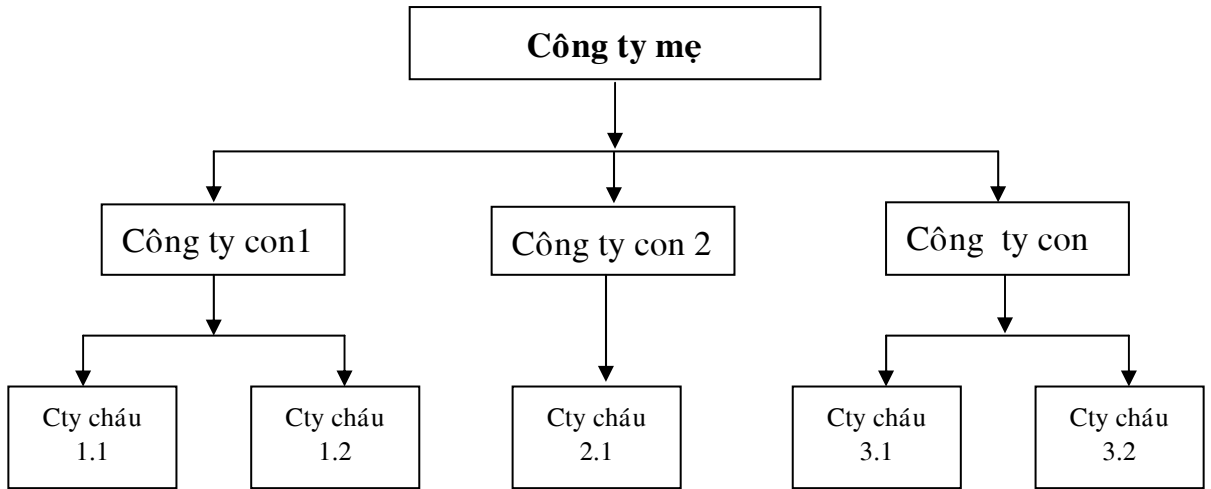
Nghị định 153/NĐ-CP của Chính phủ và Luật doanh nghiệp 2005 ra đời đã tạo điều kiện cho các tổng công ty, công ty nhà nước độc lập thực hiện chuyển đổi sang mô hình mới nhằm khắc phục những bất cập và sự không thích ứng trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt của các mô hình tổ chức cũ. Nghị định nêu rõ mục tiêu của việc chuyển đổi, tổ chức lại là nhằm chuyển từ liên kết theo kiểu hành chính với cơ chế giao vốn sang liên kết bền chặt bằng cơ chế đầu tư tài chính là chủ yếu, trong đó quyền lợi và trách nhiệm của công ty mẹ và công ty con được quy định chặt chẽ, tạo điều kiện thúc đẩy tích tụ và tập trung, nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp chuyển đổi.

### **1.1.2 Mô hình công ty mẹ – công ty con**

#### **1.1.2.1 Mô hình công ty mẹ – công ty con có dạng cấu trúc giản đơn**

Trong mô hình công ty mẹ – công ty con có dạng cấu trúc giản đơn, công ty mẹ nắm giữ cổ phần (hoặc vốn góp) của các công ty con, đến lượt công ty con lại nắm giữ cổ phần của các công ty cháu. Trong mô hình này, các công ty mẹ trực tiếp chi phối về tài chính thông qua việc nắm giữ cổ phiếu của các công ty trực hệ, công ty mẹ đầu tư, kiểm soát trực tiếp các công ty con, công ty con lại đầu tư, kiểm soát trực tiếp các công ty cháu, không có sự đầu tư lẫn nhau giữa các thành viên, không có sự đầu tư ngược lại từ công ty con, công ty cháu vào công ty mẹ, và không có sự đầu tư từ công ty mẹ vào các công ty cháu.

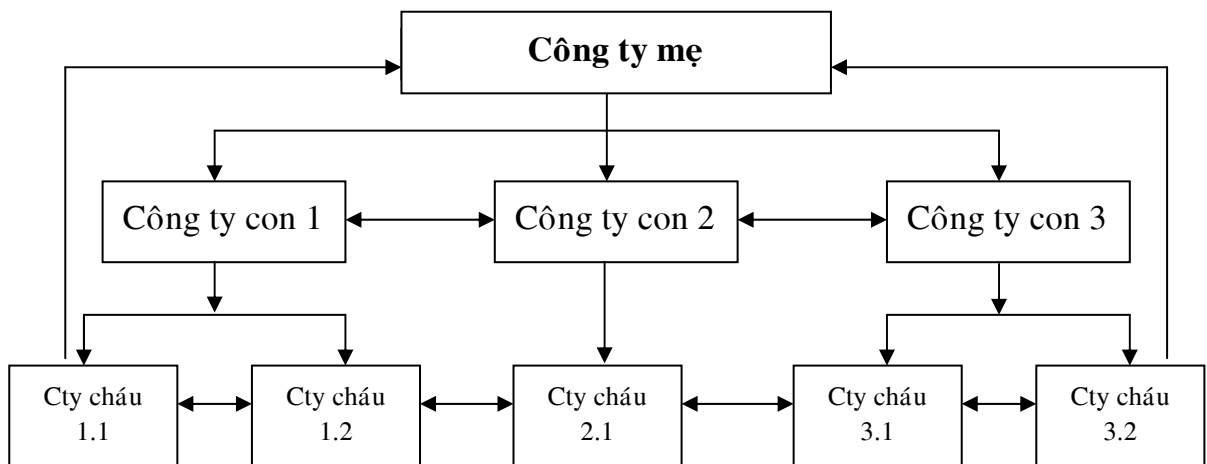
**Sơ đồ 1.1: Mô hình Công ty mẹ – công ty con giản đơn**



**1.1.2.2 Mô hình công ty mẹ – công ty con có dạng cấu trúc hỗn hợp**

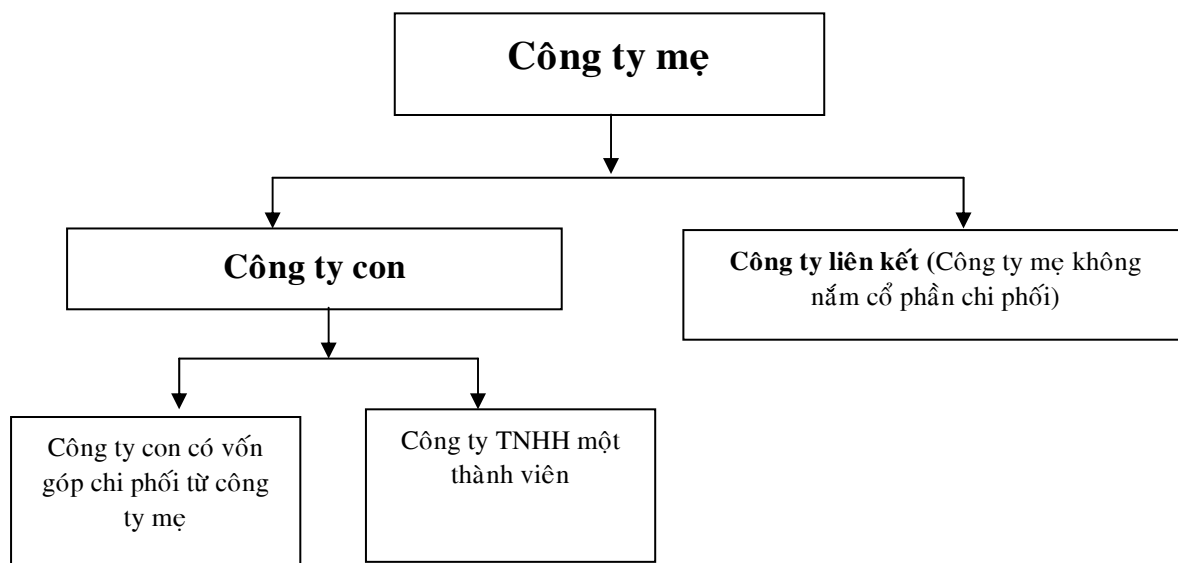
Trên thực tế, kiểu cấu trúc đơn giản như trên không nhiều, do thị trường tài chính ngày càng phát triển, các mô hình công ty mẹ – công ty con thường có cấu trúc phức tạp hơn. Trong đó, ngoài các quan hệ đầu tư trực tiếp giữa công ty mẹ với công ty con, công ty con với công ty cháu, còn có sự đầu tư, kiểm soát giữa các công ty đồng cấp và đầu tư ngược lại của công ty con, công ty cháu với công ty mẹ.

**Sơ đồ 1.2: Mô hình công ty mẹ – công ty con dạng cấu trúc phức tạp**



Theo Nghị định 153/2004/NĐ – CP, cơ cấu tổ chức của các tổng công ty, công ty độc lập hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con như sau:

**Sơ đồ 1.3: Mô hình công ty mẹ – công ty con theo ND 153/2004/NĐ-CP**



- Công ty mẹ là công ty nhà nước, hoạt động theo luật DNNN, được hình thành từ việc chuyển đổi, tổ chức lại Tổng công ty, công ty thành viên hạch toán độc lập của Tổng công ty, công ty nhà nước độc lập hoặc trên cơ sở một công ty đầu tư, mua cổ phần, góp vốn và các nguồn lực khác vào các công ty con, công ty liên kết và giữ quyền chi phối theo quy định, hoặc công ty mẹ có thể là công ty cổ phần có cổ phần chi phối hoặc không chi phối của Nhà nước.

- Các công ty con bao gồm:

+ Công ty có vốn góp chi phối của công ty mẹ gồm: công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên doanh với nước ngoài, công ty ở nước ngoài.

+ Công ty TNHH một thành viên do công ty mẹ nắm giữ toàn bộ vốn điều lệ.

- Công ty liên kết là các công ty có vốn góp không chi phối của công ty mẹ, tổ chức dưới hình thức công ty TNHH hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên doanh với nước ngoài, công ty ở nước ngoài.

### **1.1.3 Đặc điểm của công ty mẹ – công ty con**

#### **- Về cơ cấu tổ chức quản lý và chức năng của công ty mẹ**

Tổ hợp công ty mẹ – công ty con chỉ được xem như một chủ thể kinh tế chứ không phải là một chủ thể pháp lý. Trong tổ hợp công ty mẹ – công ty con không có bộ máy quản lý chung được thiết lập.

Trong mô hình công ty mẹ – công ty con, công ty mẹ và công ty con đều là các chủ thể có đầy đủ tư cách pháp nhân, độc lập về mặt kinh tế và có cơ quan quyền lực riêng nhưng tổ hợp công ty mẹ – công ty con không có tư cách pháp nhân.

Thông qua vai trò của người đại diện phân vốn đầu tư tại các công ty con, công ty mẹ thực hiện các chức năng như: chức năng quản lý, chức năng tài chính và chức năng dịch vụ.

#### **- Đặc điểm về tính chất sở hữu**

Công ty mẹ – công ty con chỉ là một tổ hợp đa sở hữu trong đó, công ty mẹ và các công ty con có thể là công ty nhà nước, công ty cổ phần, công ty TNHH, công ty liên doanh với nước ngoài.

Trên thế giới, chế độ sở hữu phổ biến nhất của các công ty trong mô hình công ty mẹ – công ty con là chế độ sở hữu hỗn hợp, các công ty này được tổ chức dưới dạng công ty cổ phần. Đối với những lĩnh vực cần thiết, Nhà nước có thể thực hiện quyền sở hữu đối với toàn bộ tổ hợp thông qua việc nắm giữ 100% vốn điều lệ của công ty mẹ hoặc nắm giữ cổ phần chi phối ở công ty mẹ.

#### **- Đặc điểm về quy mô hoạt động và ngành nghề**

Hầu hết các công ty mẹ – công ty con đều có quy mô lớn về vốn, lao động, thị trường và lĩnh vực kinh doanh. Điều này vừa tạo những thuận lợi khi huy động các nguồn lực kinh doanh về vốn, lao động, khả năng chiếm lĩnh thị trường... nhưng đồng thời cũng gây nhiều khó khăn trong công tác quản lý, xây dựng định hướng, chiến lược, điều hòa, phối hợp hoạt động của toàn bộ tổ hợp.

## 1.2 Cơ chế tài chính của công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con

### 1.2.1 Tổng quan về cơ chế tài chính

Để xem xét đầy đủ nội dung, ý nghĩa của thuật ngữ “cơ chế tài chính”, cần nghiên cứu khái niệm bao trùm trực tiếp của nó là “cơ chế quản lý kinh tế” vì quản lý tài chính là một bộ phận của quản lý kinh tế.

Theo Giáo sư Đoàn Trọng Truyền thì: “Cơ chế quản lý kinh tế là toàn bộ các công cụ và phương pháp quản lý được Nhà nước sử dụng kết hợp với nhau một cách đồng bộ trên cơ sở vận dụng các quy luật kinh tế để tác động tới nền kinh tế quốc dân, hướng các hoạt động kinh tế vào những mục tiêu đã được xác định trong đường lối kinh tế” [6, tr15].

Tài chính doanh nghiệp là một khâu quan trọng của hệ thống tài chính, các hoạt động tài chính theo nghĩa rộng bao hàm các hoạt động kinh tế, các quan hệ kinh tế trong đó có sự vận động hoặc sự biểu hiện của tiền tệ thông qua các quan hệ tiền tệ. Bản chất của các mối quan hệ đó là những quan hệ về giá trị được biểu hiện dưới sắc thái khác nhau.

Nói chung, cơ chế tài chính là một bộ phận của cơ chế kinh tế, bao gồm tổng thể các phương pháp, công cụ quản lý các hoạt động tài chính của doanh nghiệp trong những điều kiện cụ thể nhằm đạt được các mục tiêu nhất định.

Cơ chế tài chính bao gồm rất nhiều yếu tố cấu thành và có liên quan đến nhiều vấn đề khác nhau. Cơ chế tài chính phù hợp sẽ cho phép doanh nghiệp khai thác được tối đa các nguồn lực sẵn có, tìm kiếm nguồn lực tài chính để đáp ứng yêu cầu sản xuất, kinh doanh. Cơ chế tài chính của các doanh nghiệp nói chung và cơ chế tài chính của mô hình công ty mẹ – công ty con bao gồm các nội dung chủ yếu sau:

- **Cơ chế huy động vốn:** bao gồm các phương pháp, hình thức và các công cụ để khai thác, huy động các nguồn vốn đáp ứng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt hiệu quả cao nhất;



- **Cơ chế quản lý, sử dụng vốn, tài sản:** bao gồm các phương pháp quản lý, sử dụng tài sản, tiền vốn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt hiệu quả cao nhất;

- **Cơ chế quản lý doanh thu, chi phí, công nợ:** bao gồm các phương pháp, công cụ, cách thức quản lý, hạch toán, theo dõi doanh thu, chi phí và công nợ của cả tổ hợp, nhằm quản lý chặt chẽ doanh thu, chi phí, công nợ;

- **Cơ chế phân phối lợi nhuận:** là cách thức quản lý, phân phối và sử dụng lợi nhuận của doanh nghiệp như trình tự, nội dung phân phối lợi nhuận, sử dụng các quỹ hình thành từ lợi nhuận của doanh nghiệp;

- **Cơ chế kiểm tra, giám sát:** bao gồm các phương pháp giám sát nhằm đảm bảo an toàn tài chính cho doanh nghiệp trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh. Trọng tâm của kiểm tra, giám sát tài chính là hệ thống kiểm soát nội bộ và hệ thống thông tin tài chính.

Cơ chế tài chính của công ty mẹ – công ty con chịu sự chi phối của một số đặc điểm nổi bật như phức tạp về hình thức sở hữu, đa dạng về ngành nghề kinh doanh, mối quan hệ giữa công ty mẹ và các công ty con, giữa các công ty con với nhau rất chặt chẽ thông qua hình thức đầu tư vốn, đầu tư tài chính.

## **1.2.2 Một số nội dung chủ yếu của cơ chế tài chính của công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con**

### **1.2.2.1 Cơ chế huy động vốn**

Vốn kinh doanh là yếu tố quan trọng không thể thiếu trong quá trình hoạt động của các doanh nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động sản xuất kinh doanh cả trong ngắn hạn và dài hạn. Cơ chế huy động vốn là một bộ phận quan trọng của cơ chế tài chính, và có quan hệ với các yếu tố khác của cơ chế kinh tế, nó chịu ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế – xã hội và phản ánh cơ chế kinh tế qua các thời kỳ.

Trong nền kinh tế thị trường, cơ chế huy động vốn kinh doanh đã có những điều chỉnh cho phép các doanh nghiệp chủ động trong việc tìm

kiếm nguồn vốn, các hình thức và công cụ huy động vốn ngày càng đa dạng phong phú.

*Huy động nguồn vốn nội bộ*

Tự tài trợ bằng nguồn vốn nội bộ là một phương thức tạo vốn được áp dụng khá phổ biến, đặc biệt đối với các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, nhờ đó mà các tổ hợp công ty, tập đoàn kinh tế phát huy được nguồn lực của chính mình, giảm bớt sự phụ thuộc vào bên ngoài, nhất là khi có sự biến động bất lợi của thị trường tài chính. Nguồn vốn nội bộ được huy động bằng hai phương thức: thông qua chính sách phân phối lợi nhuận và phát hành cổ phiếu nội bộ.

Đối với các công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, khai thác nguồn vốn nội bộ còn bao hàm sự luân chuyển, điều chuyển vốn giữa công ty mẹ với các công ty con, giữa các công ty con thành viên với nhau thông qua các hình thức như tín dụng nội bộ, đầu tư nội bộ, trao đổi tài sản,... nhằm tạo ra khả năng điều hòa và sử dụng tối ưu nguồn lực tài chính, làm tăng hiệu quả kinh doanh chung của toàn tổ hợp. Do đặc thù về cơ cấu tổ chức và phạm vi hoạt động nên trong mô hình công ty mẹ – công ty con thường tồn tại một công ty con là công ty tài chính. Công ty này hoạt động như một trung gian tài chính thực hiện nhiệm vụ luân chuyển, điều hòa các nguồn vốn trong toàn mô hình với chi phí thấp và tham gia kinh doanh các dịch vụ tài chính được phép khác.

*Huy động vốn thông qua phát hành trái phiếu, cổ phiếu*

Phát hành trái phiếu, cổ phiếu là hình thức đang được áp dụng phổ biến hiện nay trên thế giới cũng như tại Việt Nam. Trong nền kinh tế thị trường với sự phát triển mạnh mẽ của thị trường tài chính rất nhiều doanh nghiệp áp dụng hình thức này để huy động vốn. Quá trình phát hành trái phiếu, cổ phiếu là quá trình phát hành ra thị trường những công cụ tài chính nhằm mục đích huy động vốn. Việc phát hành cổ phiếu hay trái phiếu phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: quy định của Nhà nước,

chính sách, chiến lược của doanh nghiệp, điều kiện phát hành, tình hình thực tế của thị trường tài chính,... Thông thường khi tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp cao hơn trái phiếu chính phủ thì doanh nghiệp thường phát hành trái phiếu, và khi tỷ suất lợi nhuận thấp doanh nghiệp thường phát hành cổ phiếu.

*Nguồn vốn tín dụng và các nguồn vốn khác*

Trong nền kinh tế thị trường, nguồn vốn tín dụng là nguồn vốn rất quan trọng đối với các doanh nghiệp giúp các doanh nghiệp san sẻ bớt rủi ro. Với sự phát triển mạnh mẽ của thị trường tài chính, các doanh nghiệp có thể khai thác những nguồn vốn tín dụng đa dạng như:

- Vốn vay của các ngân hàng thương mại.
- Vốn vay của các tổ chức phi ngân hàng: vay công ty tài chính, quỹ tín dụng, vay nước ngoài, vay của lao động,...
- Vốn chiếm dụng của các khách hàng, nhà cung cấp.

Trong các nguồn vốn trên thì vốn vay của các ngân hàng thương mại có vị trí quan trọng nhất, vì ngân hàng là các tổ chức kinh doanh tiền tệ. Giao dịch vay vốn ngân hàng thường thuận lợi và có chi phí thấp hơn so với việc vay vốn của các tổ chức và cá nhân khác.

Đối với mô hình công ty mẹ – công ty con, để huy động tốt nguồn vốn tín dụng thì cần phải xây dựng một cơ chế quản lý tín dụng sao cho vừa có thể phát huy tối đa sự tự chủ của các đơn vị thành viên, vừa đảm bảo sự an toàn về tài chính cho toàn mô hình. Để quản lý tốt nguồn vốn tín dụng này, cơ chế quản lý tín dụng phải đảm bảo:

- Cơ chế kiểm soát nội bộ của mô hình đối với quá trình huy động vốn tín dụng của công ty mẹ và các công ty con nhằm ngăn ngừa việc vay vốn không có hiệu quả hoặc không an toàn.
- Quy định rõ quy trình, thủ tục cụ thể đối với các đơn vị tiến hành vay vốn.
- Tăng cường hệ thống kiểm soát quản trị của toàn mô hình và hệ thống kiểm soát nội bộ giữa các đơn vị thành viên.

### *Nguồn vốn đầu tư nước ngoài*

Đối với những nước có nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, nguồn vốn đầu tư trực tiếp, gián tiếp từ nước ngoài đóng vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của nền kinh tế nói chung và của các doanh nghiệp nói riêng. Có thể thấy rõ điều này qua thực tế tại Việt Nam trong những năm vừa qua, nguồn vốn đầu tư trực tiếp FDI và vốn ODA của các nước có ảnh hưởng trực tiếp tới tốc độ phát triển kinh tế Việt Nam, Chính phủ luôn cố gắng đưa ra những giải pháp, chính sách ưu đãi, đơn giản hoá thủ tục đầu tư, thủ tục hành chính,... nhằm thu hút tối đa nguồn vốn đầu tư nước ngoài. Đặc biệt khi thị trường chứng khoán ở Việt Nam đang phát triển thì việc thu hút nguồn vốn đầu tư nước ngoài càng trở nên dễ dàng hơn và cũng tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp trong việc thu hút vốn từ các nhà đầu tư nước ngoài.

### **1.2.2.3 Cơ chế quản lý, sử dụng vốn và tài sản**

#### ***Cơ chế quản lý, sử dụng vốn***

Trong mô hình công ty mẹ – công ty con việc quản lý và sử dụng vốn cần tăng tối đa sự tự chủ về vốn cho các công ty con. Các công ty con được toàn quyền quản lý, sử dụng vốn trong sản xuất kinh doanh bởi các công ty con đều có tư cách pháp nhân độc lập.

Mục tiêu, chiến lược phát triển của toàn mô hình do công ty mẹ quyết định và xây dựng các biện pháp thực hiện thống nhất trong toàn mô hình để đạt được mục tiêu đó. Tuy nhiên, công ty mẹ cũng có thể đưa ra hành lang, định hướng để các công ty thành viên phát huy tính tự chủ trong việc quản lý và sử dụng vốn. Thước đo và mục đích cuối cùng là nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn mô hình.

Trong mô hình công ty mẹ – công ty con tồn tại công ty tài chính, thì công ty này sẽ thực hiện chức năng điều hòa vốn trong toàn mô hình, đồng thời thực hiện chức năng đầu tư vốn nhằm nâng cao hiệu quả sử

dụng vốn, nâng cao sức cạnh tranh, phục vụ cho chiến lược phát triển chung của toàn mô hình.

Đối với các mô hình công ty mẹ - công ty con không có công ty tài chính thì việc điều động vốn, quản lý nguồn vốn trong tổ hợp thường do phòng tài chính của công ty mẹ thực hiện.

Đối với việc đầu tư vốn trong mô hình công ty mẹ – công ty con, công ty mẹ đầu tư vào các công ty con thông qua cơ chế đầu tư vốn, mua cổ phần của các công ty con, góp vốn thành lập,... với mức đầu tư đủ lớn để có thể kiểm soát và chi phối các hoạt động của công ty con. Đến lượt các công ty con lại là người đầu tư và kiểm soát trực tiếp đối với công ty cháu, như vậy công ty mẹ đã gián tiếp đầu tư và kiểm soát công ty cháu. Thông thường mô hình công ty mẹ – công ty con được tổ chức theo mô hình hỗn hợp, các công ty con, công ty cháu có thể đầu tư vốn vào công ty mẹ hoặc đầu tư vốn lẫn nhau với các công ty cùng cấp nhưng không tạo quyền kiểm soát, chi phối.

Một vấn đề quan trọng đối với việc sử dụng vốn là bảo toàn vốn, mọi thành viên trong mô hình đều phải có trách nhiệm bảo toàn vốn bằng các biện pháp như: thực hiện cơ chế quản lý sử dụng vốn, tài sản, phân phối lợi nhuận... theo đúng các quy định của Nhà nước; xử lý kịp thời các tài sản bị tổn thất theo quy định, thực hiện trích lập các khoản dự phòng giảm giá hàng tồn kho, dự phòng giảm giá các khoản đầu tư tài chính,....

#### ***Về cơ chế quản lý, sử dụng tài sản cố định***

Quản lý sử dụng tài sản cố định: tài sản cố định trong doanh nghiệp là những tư liệu lao động chủ yếu có giá trị lớn tham gia vào nhiều chu kỳ sản xuất kinh doanh nhưng vẫn giữ nguyên hình thái vật chất ban đầu. Những tư liệu này có thể là từng đơn vị tài sản có kết cấu độc lập hoặc là một hệ thống gồm nhiều tài sản liên kết với nhau để thực hiện một hay một số chức năng nhất định, hình thái vật chất ban đầu không thay đổi nhưng giá trị được dịch chuyển dần từng phần vào giá trị sản

phẩm trong các chu kỳ sản xuất. Thông thường một tài sản được coi là tài sản cố định đồng thời phải thỏa mãn hai điều kiện sau:

- Phải có thời gian sử dụng tối thiểu, thường là từ một năm trở lên.
- Phải đạt giá trị tối thiểu ở một mức quy định. Tiêu chuẩn này được quy định riêng đối với từng nước và có thể được điều chỉnh phù hợp với giá cả, mức độ tiến bộ của khoa học kỹ thuật.

Tại Việt Nam, theo Quyết định 206/2003/QĐ – BTC ngày 12 tháng 12 năm 2003 thì một tài sản được coi là tài sản cố định khi có giá trị lớn hơn 10 triệu đồng và thời gian sử dụng tối thiểu là một năm.

Cơ chế tài chính của Công ty mẹ – công ty con thường quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các đơn vị trong việc quản lý tài sản. Thông thường các công ty con được chủ động trong việc quản lý, sử dụng, đầu tư tài sản,... và điều này thường được quy định trong quy chế hoặc điều lệ hoạt động của các công ty con.

Trích khấu hao và quản lý khấu hao: trong quá trình sử dụng tài sản, giá trị sử dụng và giá trị của tài sản giảm dần do tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh, do bào mòn của tự nhiên, do tiến bộ của khoa học kỹ thuật,... để phản ánh quá trình ấy, các doanh nghiệp cần tính toán và phân bổ một cách có hệ thống nguyên giá của tài sản cố định vào chi phí sản xuất, kinh doanh trong thời gian sử dụng của tài sản cố định thông qua việc lựa chọn phương pháp và tỷ lệ khấu hao phù hợp.

Trong mô hình công ty mẹ – công ty con, cơ chế phân cấp quản lý tài sản cố định được phân cấp rất cụ thể. Thông thường, HĐQT sẽ quyết định chính sách và biện pháp lớn về quản lý tài sản cố định. Trong một số trường hợp, công ty mẹ có thể cho thuê, cầm cố, thế chấp tài sản thuộc quyền sở hữu của công ty theo mức quy định, có thể điều chuyển các tài sản giữa các đơn vị thành viên, huy động nguồn quỹ khấu hao của công ty mẹ, các công ty con để đầu tư mới tài sản cố định. Tuy nhiên, xu hướng chung là công ty mẹ sẽ giao quyền tự chủ cho các công

ty con trong việc quản lý, sử dụng tài sản cố định và khấu hao tài sản cố định.

#### **1.2.2.4 Cơ chế quản lý các khoản công nợ phải thu phải trả**

##### ***Đối với các khoản công nợ phải thu***

Công nợ phải thu chịu ảnh hưởng bởi các nhân tố như chính sách tín dụng, thời gian cho phép trả chậm, khối lượng giao dịch, uy tín của khách hàng, nhà cung cấp, tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và nhu cầu vốn của doanh nghiệp.

Đối với mô hình công ty mẹ – công ty con, do hoạt động trên nhiều ngành nghề, phạm vi hoạt động rộng vì vậy, thường có quan hệ với rất nhiều khách hàng, nhà cung cấp khác nhau do đó cần phải có chính sách, quy chế quản lý các khoản công nợ phải thu chung cho toàn mô hình. Công ty mẹ có trách nhiệm xây dựng quy chế quản lý công nợ và yêu cầu các đơn vị thành viên thực hiện theo đúng quy chế đồng thời phải thường xuyên kiểm tra, giám sát tình hình theo dõi, thu hồi công nợ của các đơn vị thành viên, đảm bảo các khoản công nợ được quản lý và thu hồi theo đúng thời hạn. Đối với các khoản công nợ không có khả năng thu hồi thì cần lập dự phòng, tạo nguồn bù đắp nhằm hạn chế rủi ro tài chính có thể xảy ra trong trường hợp không thu hồi được nợ.

##### ***Đối với các khoản công nợ phải trả***

Để quản lý tốt các khoản công nợ phải trả, công ty có thể thực hiện một số biện pháp như: thường xuyên kiểm tra, đối chiếu các khoản thanh toán với khả năng thanh toán để chủ động đáp ứng các nhu cầu thanh toán khi đến hạn; lựa chọn các hình thức thanh toán thích hợp, an toàn và hiệu quả nhất đối với doanh nghiệp. Công ty mẹ cũng phải ban hành quy chế quản lý công nợ phải trả cho toàn mô hình, đảm bảo sự hài hòa trong việc quản lý công nợ phải thu và phải trả.

#### **1.2.2.5 Cơ chế quản lý doanh thu chi phí trong mô hình công ty mẹ – công ty con**

##### ***Cơ chế quản lý doanh thu***

Doanh thu là chỉ tiêu tài chính phản ánh tổng giá trị bằng tiền của hàng hóa, dịch vụ đã thực hiện trong kỳ. Doanh thu là khâu được thực hiện sau quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nó giúp thu hồi vốn, xác định kết quả kinh doanh và tái sản xuất ở các chu kỳ tiếp theo. Quản lý doanh thu chịu sự tác động của nhiều yếu tố như chính sách bán hàng, khách hàng, thời gian thanh toán, điều kiện và phương thức thanh toán. Tùy vào từng đặc điểm của loại hình doanh nghiệp mà người ta có thể lựa chọn, xây dựng một phương pháp thực hiện doanh thu sao cho phù hợp với nội dung kinh doanh và đặc điểm của đơn vị mình. Đối với mô hình công ty mẹ – công ty con, thường hoạt động đa ngành, gồm nhiều cấp và nhiều hình thức sở hữu nên cơ chế quản lý doanh thu của mô hình có những điểm riêng biệt. Doanh thu của mô hình có thể quản lý theo cơ chế tập trung, phân tán hoặc hỗn hợp.

Cơ chế quản lý doanh thu tập trung thường áp dụng trong các mô hình mà công ty mẹ chi phối mạnh đến hoạt động của công ty con, khi đó việc xác định doanh thu của tổ hợp được thực hiện song song với việc xác định doanh thu của các công ty thành viên. Ngược lại, cơ chế quản lý doanh thu phân tán thì doanh thu không xác định chung cho toàn mô hình mà chỉ mang tính chất thống kê để làm căn cứ cho việc hoạch định chiến lược kinh doanh chung. Cơ chế quản lý doanh thu hỗn hợp là cơ chế kết hợp cả hai cơ chế trên.

#### ***Cơ chế quản lý chi phí***

Chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là toàn bộ tiêu hao về lao động sống, lao động vật hóa và các chi phí cần thiết khác mà doanh nghiệp phải chi ra trong quá trình sản xuất kinh doanh, biểu hiện bằng tiền và tính cho một kỳ nhất định. Thực chất, chi phí sản xuất kinh doanh là sự chuyển dịch vốn của doanh nghiệp vào đối tượng tính giá thành nhất định, nó là vốn của doanh nghiệp bỏ vào quá trình sản xuất kinh doanh.



Quản lý tốt chi phí sản xuất kinh doanh là vấn đề có tính chất sống còn đối với các doanh nghiệp, nó ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh, khả năng mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, và ảnh hưởng trực tiếp tới lợi nhuận của doanh nghiệp.

#### **1.2.2.6 Cơ chế phân phối lợi nhuận**

Lợi nhuận là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh chính xác nhất hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc tạo ra lợi nhuận là điều kiện tiên quyết đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong điều kiện kinh tế thị trường.

Lợi nhuận là kết quả tài chính cuối cùng nhưng đồng thời cũng có tác động ngược trở lại đến mọi hoạt động của doanh nghiệp. Đây là nguồn tích lũy cơ bản để doanh nghiệp mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh.

Để phát huy được vai trò đòn bẩy của lợi nhuận, việc phân phối lợi nhuận không đơn thuần là phân chia số lãi thu được mà phải giải quyết hài hòa mối quan hệ về lợi ích kinh tế giữa các chủ thể tham gia quá trình phân phối. Phân phối lợi nhuận đúng đắn, hợp lý sẽ tạo động lực thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển, ngược lại nó sẽ kìm hãm sự phát triển của quá trình sản xuất.

Cơ chế phân phối lợi nhuận là một trong những bộ phận quan trọng nhất của cơ chế tài chính doanh nghiệp. Cơ chế phân phối lợi nhuận trong doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của một số nhân tố như: Hình thức sở hữu của doanh nghiệp; Định hướng phát triển của doanh nghiệp; Quy mô và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp; Chính sách và quy định của nhà nước...

Đối với các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con, lợi nhuận của công ty mẹ bao gồm lợi nhuận hoạt động kinh doanh, lợi nhuận hoạt động khác của công ty mẹ và lợi nhuận được chia từ các công ty con, công ty liên kết mà công ty mẹ góp vốn hoặc đầu tư. Cũng như các mô hình tổ chức doanh nghiệp khác, cơ chế phân phối lợi

nhuận của các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con chịu sự ảnh hưởng chủ yếu của quan hệ sở hữu vốn. Việc phân phối lợi nhuận phải giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa nhà nước, doanh nghiệp, người lao động, giữa công ty mẹ với các công ty con, công ty liên kết, giữa các công ty con với nhau và đảm bảo thực hiện được mục tiêu của từng đơn vị thành viên cũng như của toàn bộ mô hình.

### **1.2.2.7 Cơ chế kiểm tra, giám sát**

Trong mô hình công ty mẹ – công ty con tồn tại nhiều mức độ sở hữu khác nhau của công ty mẹ với các công ty con, và tồn tại chế độ đa sở hữu, các quan hệ về vốn, tài chính trong mô hình tương đối phức tạp vì vậy, kiểm tra, giám sát tài chính có vai trò rất quan trọng, giúp doanh nghiệp nắm rõ thực trạng, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, kịp thời đưa ra các biện pháp khắc phục tồn tại nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Hoạt động giám sát tài chính doanh nghiệp bao gồm các yếu tố như: chủ thể giám sát, phương pháp giám sát, đối tượng giám sát, nội dung giám sát,... Bằng các phương pháp như kiểm tra thường xuyên, định kỳ, giám sát theo chuyên đề... chủ thể giám sát thực hiện giám sát nội dung các hoạt động tài chính của doanh nghiệp, biểu hiện ra là những hồ sơ, tài liệu, chứng từ, báo cáo tài chính có liên quan đến việc tạo lập và sử dụng các quỹ tiền tệ của doanh nghiệp.

Thông qua hoạt động giám sát tài chính, chủ thể giám sát có thể nắm bắt được một cách chính xác tình hình tài chính của doanh nghiệp, kịp thời phát hiện những mặt tích cực và tồn tại trong công tác quản lý tài chính để đưa ra những quyết định điều chỉnh cho phù hợp, góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lý tài chính, đảm bảo việc chấp hành đúng pháp luật, ngăn ngừa những vi phạm trong công tác quản lý kinh tế, bảo vệ lợi ích của nhà nước, doanh nghiệp, người lao động và các bên liên quan khác. Yêu cầu của giám sát tài chính là phải đảm bảo

việc chấp hành pháp luật, đồng thời phải tạo điều kiện cho doanh nghiệp được tự chủ trong kinh doanh, tự chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động kinh doanh của mình.

Đối với mô hình công ty mẹ – công ty con, công tác kiểm tra, giám sát tài chính bao gồm một số nội dung sau:

- Giám sát của Nhà nước, Đại hội đồng cổ đông đối với công ty mẹ: trong trường hợp công ty mẹ là công ty cổ phần thì cơ quan thực hiện việc giám sát là Ban kiểm soát của công ty. Theo luật doanh nghiệp 2005, Ban kiểm soát thực hiện việc giám sát Hội đồng quản trị, Giám đốc, Tổng giám đốc trong việc quản lý điều hành công ty, kiểm tra tính trung thực và mức độ cẩn trọng trong quản lý điều hành hoạt động kinh doanh, trong công tác kế toán, thẩm định báo cáo tài chính, báo cáo kinh doanh, xem xét sổ kế toán và các tài liệu khác của công ty.

- Giám sát của công ty mẹ với các công ty thành viên: Công ty mẹ có trách nhiệm thực hiện quyền, nghĩa vụ giám sát tài chính của chủ sở hữu tương ứng với phần vốn đầu tư của mình tại các công ty con và công ty liên kết. Hoạt động giám sát của công ty mẹ được thực hiện một cách thường xuyên, liên tục thông qua việc kiểm tra tình hình sản xuất kinh doanh, kiểm tra công tác quản lý tài chính, kế toán và thông qua việc cử đại diện vốn chủ sở hữu của công ty mẹ đầu tư tại các công ty thành viên.

- Giám sát trong nội bộ các công ty con: các công ty con, công ty cháu là nơi trực tiếp sử dụng tài sản, tiền vốn để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh với mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận. Giám sát tài chính trong nội bộ các công ty con là một biện pháp quan trọng để các doanh nghiệp phát hiện ra các vấn đề tồn tại và kịp thời đưa ra các điều chỉnh phù hợp. Để thực hiện tốt công tác kiểm tra, giám sát trong nội bộ các công ty thành viên, công ty mẹ cần phải ban hành quy chế kiểm tra kiểm soát nội bộ chung cho toàn mô hình, và quy chế áp dụng cho các đơn vị thành viên nhằm đảm bảo công tác kiểm tra, giám sát

được thực hiện thường xuyên tại các đơn vị để có thể phát hiện kịp thời các thiếu sót, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

### **1.3 Một số mô hình công ty mẹ – con trên thế giới**

#### **1.3.1 Tập đoàn thiết kế kiến trúc hiện đại Thượng Hải Trung Quốc**

Tập đoàn này được hình thành từ hai viện nghiên cứu thiết kế kiến trúc lớn nhất trong nước. Hai viện này được coi như là công ty mẹ vừa có chức năng sản xuất kinh doanh, đồng thời có chức năng đầu tư vốn để hình thành các công ty con. Thông qua hình thức đầu tư 100% vốn, góp cổ phần chi phối hoặc không chi phối, hai viện nghiên cứu này đã hình thành một tổ hợp công ty mẹ – công ty con mang tính tổng hợp, xuyên ngành, xuyên khu vực, kết hợp nhiều tầng liên kết.

Tập đoàn thiết kế kiến trúc Thượng Hải Trung Quốc là tổ chức hoạt động đa ngành, ngoài nghiên cứu kiến trúc là lĩnh vực chính, tập đoàn này còn mở rộng ra các lĩnh vực kinh doanh khác như: nhận thầu xây lắp, quản lý dự án, giám sát công trình, trang trí nội thất, khai thác sản xuất vật liệu xây dựng, tư vấn khoa học,... Tập đoàn này chủ yếu hoạt động trong nước và cũng đã vươn ra thị trường nước ngoài dưới hình thức liên doanh.

#### **1.3.2 Tập đoàn xi măng SIAM Thái Lan**

Tập đoàn SIAM được hình thành trên cơ sở phát triển công ty xi măng SIAM, từ một công ty với nhiệm vụ ban đầu là sản xuất và cung ứng xi măng, đến nay tập đoàn SIAM đã mở rộng hoạt động ra nhiều ngành sản xuất và thương mại khác nhau. Hiện nay, hoạt động kinh doanh của SIAM tập trung vào các lĩnh vực: sản xuất xi măng và gạch chịu lửa; phát triển vật liệu xây dựng; sản xuất kinh doanh các loại máy móc thiết bị; sản xuất giấy bột và các sản phẩm từ giấy. Trong mỗi lĩnh vực hoạt động SIAM đều thành lập nhiều công ty con, mỗi công ty tập trung vào một lĩnh vực riêng.

Sự phát triển của tập đoàn được thực hiện bằng hai cách. Một là, do sự phát triển của sản xuất, các bộ phận của công ty tự lớn lên và khi có đủ khả năng sản xuất đã tách thành những công ty độc lập nhưng vẫn là thành viên của tập đoàn. Hai là, hàng loạt các công ty thành viên được thành lập theo kiểu công ty liên doanh trong nước hoặc nước ngoài.

### **1.3.3 Tập đoàn BOUYGUES Pháp**

Tập đoàn BOUYGUES được hình thành từ một công ty tư nhân hoạt động trong lĩnh vực xây dựng dân dụng, công nghiệp, kinh doanh bất động sản và xây dựng đường bộ. Qua nhiều giai đoạn phát triển, với phương thức đầu tư, mua và khống chế cổ phần, đến nay công ty đã trở thành một tập đoàn kinh doanh lớn, đa sở hữu.

Tập đoàn BOUYGUES có quy mô lớn, mô hình tổ chức của tập đoàn phù hợp với những cơ chế vận hành vừa chặt chẽ vừa linh hoạt mềm dẻo theo hình thức công ty mẹ – công ty con. Công ty mẹ đầu tư vào các công ty con theo nhiều mức độ khác nhau, tạo lên mối liên kết nhiều tầng, trong đó các công ty con hoạt động trong lĩnh vực truyền thống đều được công ty mẹ đầu tư vốn ở mức trên 51%, và các công ty con đều mang tên họ chung là BOUYGUES.

### **1.3.4 Tập đoàn Khazanah Malaysia**

Tập đoàn Khazanah được tổ chức gồm công ty mẹ Khazanah, các công ty con và các công ty có vốn đầu tư. Hiện tập đoàn này có 7 công ty con và 16 công ty con có vốn đầu tư, ngoài ra Khazanah cũng đầu tư vào 14 công ty khác. Các công ty này có liên quan đến nhiều lĩnh vực khác nhau như năng lượng, bưu chính viễn thông, phát thanh truyền hình, ô tô, tài chính ngân hàng, quản lý sân bay,...

### **1.3.5 Một số kinh nghiệm về tổ chức công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con trên thế giới**

**Về quy mô hoạt động và tổ chức mô hình:** tổ hợp công ty mẹ – công ty con gồm nhiều công ty, trong đó có công do công ty mẹ đầu tư

100% vốn, vốn chi phối (trên 51%) hoặc các công ty liên kết. Tất cả các tập đoàn đều hoạt động trên nhiều ngành, nhiều lĩnh vực khác nhau.

**Về quan hệ giao dịch kinh doanh:** công ty mẹ và các doanh nghiệp thành viên đều là chủ thể độc lập trong thị trường, hoạt động theo mục tiêu thị trường. Các giao dịch trong tập đoàn luôn tuân thủ nguyên tắc thị trường, tự nguyện, bình đẳng và cùng có lợi, song cũng có những bảo hộ, ưu đãi theo những điều kiện nhất định.

**Về quan hệ tài chính:** tương tự như quan hệ giao dịch kinh doanh, các giao dịch tài chính giữa các doanh nghiệp trong tập đoàn phải được báo cáo đầy đủ và công khai hoàn toàn. Công ty mẹ chịu trách nhiệm chỉ đạo, đôn đốc, kiểm tra, giám sát hiệu quả kinh tế.

**Quan hệ về đầu tư:** thông thường các công ty mẹ không có đủ lượng tài chính để thoả mãn nhu cầu của tất cả các công ty con. Vì vậy, để đáp ứng nhu cầu về vốn, các công ty con phải tự tìm nguồn vốn bằng cách giao dịch trực tiếp với các ngân hàng thương mại hoặc các thị trường vốn. Trong quan hệ đầu tư, công ty mẹ xác định các chỉ tiêu mang tính vĩ mô như mức vay vốn thích hợp, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động chính để vay vốn. Công ty mẹ chỉ giám sát hiệu quả hoạt động, còn lãnh đạo công ty con chịu trách nhiệm hoàn toàn việc triển khai thực hiện các chỉ tiêu này.

**Về phân chia lợi ích trong mô hình:** việc phân chia lợi ích trong tập đoàn dựa trên nguyên tắc bình đẳng, cùng có lợi, phân phối hợp lý theo quy luật kinh tế thị trường.

...

### **Kết luận chương I**

Như vậy, trong chương I đã đưa ra khái niệm về mô hình công ty mẹ – công ty con, nêu lên những đặc điểm của công ty mẹ – công ty con về cơ cấu tổ chức, về chế độ sở hữu,... Và đặc biệt đã nêu bật được những nội dung cơ bản về cơ chế tài chính của mô hình công ty mẹ – công ty con. Đồng thời cũng đưa ra mô hình tổ chức công theo mô hình công ty mẹ – công ty con tại một số nước trên thế giới, từ đó rút ra kinh nghiệm trong việc tổ chức công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con ở Việt Nam.

## **CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CƠ CHẾ TÀI CHÍNH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ DU LỊCH DẦU KHÍ (PETROSETCO)**

### **2.1 Tổng quan về Công ty cổ phần Dịch vụ du lịch Dầu khí**

#### **2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển**

Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí là một đơn vị thành viên của Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam, được thành lập theo Quyết định số 284/BT ngày 20/06/1996 của Bộ trưởng, Chủ nhiệm Văn phòng Chính phủ. Sau đó ngày 09/07/1997, Chủ tịch HĐQT Tổng công ty Dầu khí Việt Nam đã có Quyết định 2276/HĐQT hợp nhất một số đơn vị làm dịch vụ sinh hoạt đời sống phục vụ hoạt động dầu khí và du lịch vào Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí.

Là công ty mới thành lập của Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam, các hoạt động kinh doanh chủ yếu nhỏ lẻ, manh mún vì vậy trong thời gian đầu công ty gặp rất nhiều khó khăn. Trải qua 10 năm hoạt động và phát triển, với sự cố gắng của tập thể người lao động trong toàn công ty, PETROSETCO đã đạt được những thành tựu đáng kể, khẳng định được vị trí trên thị trường, hoạt động sản xuất kinh doanh dần đi vào ổn định, doanh thu tăng dần qua các năm, đời sống, thu nhập của cán bộ công nhân viên được cải thiện.

Thực hiện chủ trương cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước, ngày 05/05/2006 Bộ Công nghiệp đã có Quyết định 1148/QĐ-BCN phê duyệt phương án cổ phần hóa Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí. Hiện nay, công ty đã hoàn thiện các thủ tục để chuyển thành công ty cổ phần và đi vào hoạt động chính thức từ tháng 01/2007.

Ngày 13/03/2006 Chủ tịch HĐQT Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam đã có Nghị Quyết số 1341/NQ- HĐQT yêu cầu PETROSETCO lập đề



án tổ chức Công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con để đi vào hoạt động ngay sau khi cổ phần hóa.

Các ngành nghề kinh doanh chính của công ty PETROSETCO hiện nay gồm:

- Tổ chức sản xuất kinh doanh và quản lý các dịch vụ về sinh hoạt, phục vụ đời sống cho các hoạt động dầu khí ngoài khơi và trên đất liền của ngành Dầu khí Việt Nam;

- Hoạt động xuất khẩu lao động và cung ứng lao động;

- Kinh doanh du lịch;

- Chế biến và kinh doanh lương thực, thực phẩm, nhu yếu phẩm, hàng nông sản, máy móc thiết bị;

- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;

- Kinh doanh xuất nhập khẩu trực tiếp, ủy thác xuất nhập khẩu, đại lý mua bán;

- Sản xuất vỏ bình khí, kiểm định vỏ bình khí;

### **2.1.2 Cơ cấu tổ chức, quản lý của PETROSETCO**

Tính đến ngày 30 tháng 06 năm 2006, cơ cấu tổ chức của PETROSETCO gồm Văn phòng công ty, 03 chi nhánh, 06 Xí nghiệp trực thuộc không có tư cách pháp nhân đầy đủ và 01 công ty liên doanh, cụ thể như sau:

- Văn phòng công ty

#### **- Các chi nhánh:**

+ Chi nhánh Hà Nội

+ Chi nhánh Quảng Ngãi

+ Chi nhánh Vũng Tàu

#### **- Các Xí nghiệp trực thuộc**

+ Xí nghiệp Dịch vụ Dầu khí Biển

+ Xí nghiệp dịch vụ Dầu khí Vũng Tàu

+ Xí nghiệp Cung ứng vật tư Dầu khí

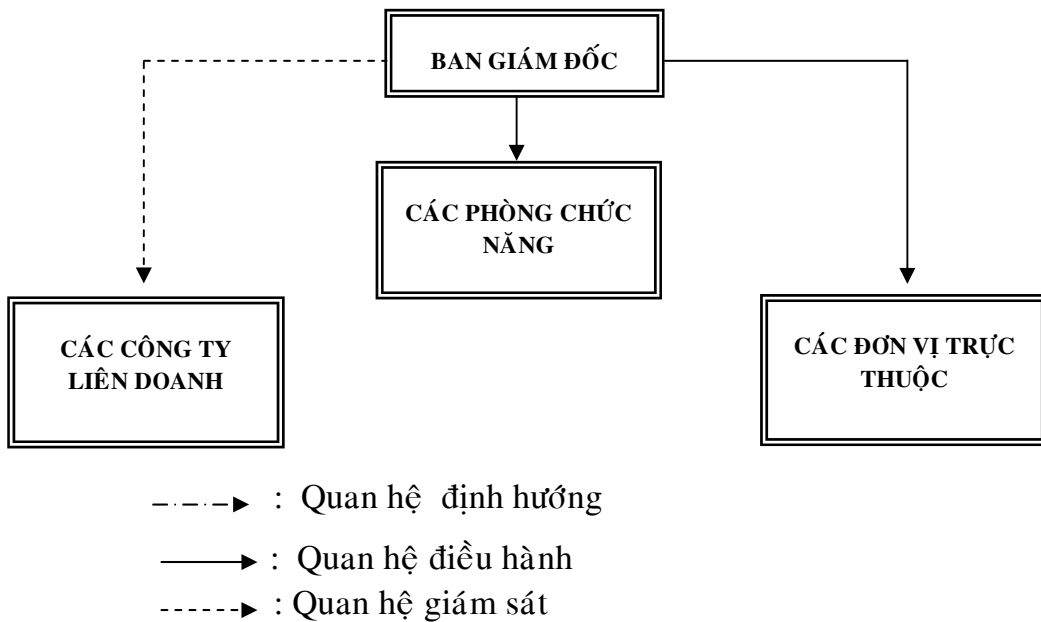
+ Xí nghiệp Dịch vụ thương mại Dầu Khí

- + Xí nghiệp Dịch vụ Dầu khí Sài Gòn
- + Khách sạn Dầu khí Vũng Tàu
- Liên doanh PetroVietnam Sông Trà

Mô hình quản lý

Tổ chức bộ máy quản lý của Công ty bao gồm: Tổng Giám đốc và các Phó Tổng Giám đốc, các phòng ban chức năng, các chi nhánh và Xí nghiệp trực thuộc. Sơ đồ tổ chức quản lý của Công ty như sau:

**Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của PETROSETCO**



### 2.1.3 Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty

Trong những năm vừa qua, hoạt động kinh doanh của PETROSETCO luôn nhận được sự hỗ trợ tích cực của Tổng Công ty Dầu khí và các đơn vị trong ngành, đặc biệt là Xí nghiệp Liên Doanh Vietsopetro. Ngoài những mảng kinh doanh truyền thống như cung cấp dịch vụ sinh hoạt, dịch vụ đời sống cho các công trình biển, Công ty đã mạnh dạn mở rộng thị trường, phát triển các loại hình kinh doanh mới như kinh doanh xuất nhập khẩu, cung ứng lao động đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài,... doanh thu của Công ty có bước tăng trưởng dần qua các năm, công ty đã bước đầu khẳng định được thương hiệu, uy tín trên thị trường đối với cả khách hàng trong nước và khách hàng nước ngoài.

Trong công tác quản lý tài chính, PETROSETCO cũng có những thành công đáng ghi nhận, tình hình tài chính của công ty luôn ổn định, đảm bảo đủ nhu cầu vốn cho công ty và các đơn vị hoạt động, mở rộng sản xuất kinh doanh, Công ty cũng luôn chú trọng đến công tác kiểm tra, giám sát tình hình tài chính, kế toán tại các đơn vị nhằm tránh tình trạng sử dụng vốn không hiệu quả.

Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây như sau:

**Bảng số 2.1 Một số chỉ tiêu tài chính trong giai đoạn 2003 – 2006**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
1	Tổng doanh thu	420.679	517.123	509.599	737.547
2	Tổng chi phí	414.769	510.765	502.445	730.007
3	Tổng lợi nhuận trước thuế	5.910	6.358	7.154	7.540
4	Tổng nguồn vốn kinh	319.296	301.393	296.100	255.300
5	Tổng nguồn vốn chủ sở hữu	230.138	239.460	259.588	255.300

*(Nguồn: Báo cáo tài chính của PETROSETCO năm 2003 - 2006)*

## **2.2 Thực trạng cơ chế tài chính của PETROSETCO**

Hiện nay, Quy chế tài chính của Công ty vẫn thực hiện theo Quyết định số 1136/QĐ-HĐQT ngày 03/04/1998 của Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam ban hành quy chế tài chính của PETROSETCO. Do là một đơn vị mới thành lập và do cơ cấu tổ chức phải tuân theo mô hình chung của toàn ngành nên hiện nay, toàn bộ các quyết định về vốn: cấp vốn, điều chuyển vốn, vay vốn,... và các quyết định liên quan đến tài sản trong công ty, các chi nhánh và Xí nghiệp đều được thực hiện tập trung tại Văn phòng Công ty để đảm bảo tính thống nhất và tránh tình trạng sử dụng vốn không hiệu quả, nhưng điều này cũng gây nhiều khó khăn cho các đơn vị, giảm tính chủ động của các Xí nghiệp trong quá trình kinh doanh. Chính vì vậy, việc xây dựng lại cơ chế tài chính theo mô hình

công ty mẹ – công ty con sau khi công ty chuyển sang công ty cổ phần là một vấn đề cấp thiết hiện nay.

## 2.2.1 Thực trạng cơ chế huy động vốn

### 2.2.1.1 Vốn chủ sở hữu

Tại thời điểm thành lập tháng 06 năm 1996 nguồn vốn chủ sở hữu của PETROSETCO là 74.876 triệu đồng. Năm 1997 Công ty sáp nhập thêm một số đơn vị làm dịch vụ đời sống phục vụ các công trình dầu khí, và trong quá trình sản xuất công ty đã được Tổng Công ty cấp vốn bổ sung, và một phần vốn được bổ sung từ lợi nhuận để lại.

Tính đến 31/12/2006 tổng vốn chủ sở hữu của công ty là 255.300 triệu đồng, tăng 340,96% so với thời điểm bắt đầu thành lập. Do lợi nhuận hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty không cao vì vậy, nguồn vốn bổ sung chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong tổng nguồn vốn chủ sở hữu, phần lớn vốn của công ty là vốn do Tổng Công ty cấp.

**Bảng 2.2: Nguồn vốn chủ sở hữu của PETROSETCO giai đoạn 2003-2006**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
1	Vốn ngân sách cấp	26.229	26.229	26.229	
2	Nguồn vốn Tổng công ty	175.451	181.000	197.417	130.203
3	Nguồn vốn tự bổ sung	28.458	32.231	35.942	125.097
4	Tổng nguồn vốn chủ sở	230.138	239.460	259.588	255.300

*(Nguồn: Báo cáo tài chính của PETROSETCO năm 2003 - 2006)*

Năm 2006 Công ty đã thực hiện cổ phần hoá, bán cổ phần ra công chúng nhưng do lợi nhuận hoạt động không cao nên chưa thu hút được các nhà đầu tư mua cổ phiếu của Công ty. Hầu hết cổ đông của Công ty là các công ty và cán bộ công nhân viên trong ngành Dầu khí, số lượng cổ đông bên ngoài rất nhỏ và đặc biệt chưa có cổ đông là người nước ngoài.

Trong tổng số 255.300 triệu đồng vốn chủ sở hữu của PETROSETCO hầu hết đều là vốn cố định (khoảng 200 tỷ đồng), vốn lưu động của công ty chiếm tỷ lệ nhỏ, nên trong quá trình hoạt động công ty thường sử dụng vốn vay từ Tổng Công ty, vốn chiếm dụng của nhà cung cấp và vay các ngân hàng thương mại, tuy nhiên vốn vay và vốn chiếm dụng chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ. Tổng vốn chủ sở hữu của PETROSETCO chiếm tới 87,6% tổng nguồn vốn dùng trong sản xuất kinh doanh, điều đó cho thấy khả năng khai thác các nguồn vốn khác của PETROSETCO còn rất hạn chế, đặc biệt với một đơn vị trong ngành Dầu khí, PETROSETCO có rất nhiều lợi thế để khai thác nguồn vốn tín dụng từ Tổng Công ty, các ngân hàng thương mại,... đây là nguyên nhân làm tốc độ tăng trưởng doanh thu của PETROSETCO chưa xứng với tiềm năng sẵn có.

Tại thời điểm 31/12/2006, ngoài nguồn vốn kinh doanh, nguồn vốn chủ sở hữu của PETROSETCO còn bao gồm các quỹ như quỹ dự phòng tài chính, quỹ đầu tư phát triển, quỹ khen thưởng phúc lợi, quỹ đầu tư xây dựng cơ bản. Tổng giá trị các quỹ này là 31.896 triệu đồng chiếm 12,49% tổng nguồn vốn chủ sở hữu. Trong đó, nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản có giá trị cao nhất là 26.662 triệu đồng.

**Bảng 2.3 Số dư các quỹ của PETROSETCO tại thời điểm 31/12/2006**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

Stt	Chỉ tiêu	Giá trị	Tỷ lệ so với tổng vốn CSH
1	Quỹ dự phòng tài chính	1.028	0.40%
2	Quỹ đầu tư phát triển	1.226	0.48%
3	Quỹ khen thưởng, phúc lợi	2.980	1.17%
4	Nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản	26.662	10.44%
	<b>Cộng</b>	<b>31.896</b>	<b>12.49%</b>

*(Nguồn: Báo cáo tài chính của PETROSETCO năm 2006)*

Các quỹ của PETROSETCO được tích lũy dần qua các năm do bổ sung từ lợi nhuận sau thuế và một phần do Tổng Công ty cấp. Thực tế số trích bổ sung vào các quỹ khá nhỏ do lợi nhuận của công ty còn thấp. Khi chưa có nhu cầu sử dụng các quỹ trên, PETROSETCO sử dụng các nguồn vốn tạm thời nhân rồi này để đáp ứng nhu cầu vốn kinh doanh thiếu hụt nhằm tối đa hóa hiệu quả sử dụng vốn.

Thực hiện chủ trương cổ phần hóa các DNNN, trong năm 2006 công ty đã tiến hành cổ phần hóa, trong quá trình thực hiện cổ phần hóa, giá trị các tài sản của công ty được đánh giá lại theo quy định của Nhà nước, công ty cũng điều chuyển, trả lại Tổng công ty một số tài sản không cần dùng sau khi cổ phần hóa điều này làm thay đổi tổng nguồn vốn chủ sở hữu của công ty. Theo quyết định số 1184/QĐ – BCN ngày 05/05/2006 của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp thì tổng số vốn điều lệ của PETROSETCO là 255.300 triệu đồng, trong đó vốn nhà nước là 130.203 triệu đồng chiếm 51% vốn điều lệ.

### **2.2.1.2 Nguồn vốn tín dụng**

Trong nền kinh tế thị trường nguồn vốn tín dụng là một trong những nguồn tài chính quan trọng và ngày càng có ý nghĩa đối với sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Mặc dù nguồn vốn vay chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng nguồn vốn của công ty, nhưng nguồn vốn này có vai trò rất quan trọng đối với quá trình sản xuất kinh doanh của PETROSETCO. Từ năm 1996 đến nay, PETROSETCO chủ yếu vay vốn của Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam từ nguồn thấu chi và vay của Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, trong đó chủ yếu là vay ngắn hạn từ nguồn thấu chi của Tổng Công ty, hiện nay, PETROSETCO được Tổng Công ty Dầu khí cấp hạn mức thấu chi là 50.000 triệu đồng với mức lãi suất 6,1%/năm, việc vay vốn và hoàn trả vốn được thực hiện thông qua một tài khoản tại ngân hàng Ngoại thương Việt Nam.

Đối với các khoản vay ngắn hạn: nhu cầu vay vốn của PETROSETCO chủ yếu dùng cho hoạt động sản xuất kinh doanh, bổ

sung vốn lưu động nên vay ngắn hạn chiếm tỷ trọng rất lớn trong tổng vốn vay của công ty và các khoản vay thường được hoàn trả vào cuối năm. Hàng năm, căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty và các Xí nghiệp trực thuộc, PETROSETCO sẽ phân bổ hạn mức sử dụng nguồn vốn vay từ Tổng Công ty cho các đơn vị và phân bổ chi phí lãi vay cho từng đơn vị. Tuy nhiên, do PETROSETCO vẫn chưa có quy chế nội bộ về việc sử dụng vốn vay từ Tổng Công ty cho các đơn vị thành viên, nên việc phân bổ hạn mức vay cho các đơn vị thường mang tính chất chủ quan, và vẫn mang nặng tính chất xin cho, một số Xí nghiệp như Xí nghiệp Thương Mại, Xí nghiệp Dịch vụ Dầu khí Biển được sử dụng nguồn vốn vay rất lớn trong khi các đơn vị khác thì hạn mức thường rất thấp. Việc phân bổ lãi vay cho các đơn vị thường cũng không căn cứ vào số vốn thực tế sử dụng mà thường căn cứ vào lợi nhuận của từng đơn vị, và công ty cũng thường tính lãi cho các đơn vị theo lãi suất thị trường thay vì lãi vay thấu chi. Chính những bất cập này, nên mặc dù vay từ Tổng Công ty có lãi suất thấp nhưng một số Xí nghiệp thành viên vẫn không mặn mà với việc lập kế hoạch sử dụng vốn vay để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh vì vậy, PETROSETCO thường chỉ sử dụng hết hạn mức 50.000 triệu đồng trong khoảng thời gian từ tháng 11 đến tháng 05 năm sau khi vào mùa xuất khẩu nông sản. Trong các tháng còn lại, nguồn vốn vay trên hầu như không được sử dụng.

Ngoài vốn vay ngắn hạn từ Tổng Công ty, PETROSETCO còn vay vốn của các ngân hàng thương mại, trong đó chủ yếu là từ Ngân hàng Ngoại thương Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, khoản vay này cũng chỉ chiếm tỷ trọng rất nhỏ và thường chỉ rút vốn vào mùa xuất khẩu nông sản.

Vay dài hạn: vốn vay dài hạn được sử dụng cho mục đích đầu tư các dự án mở rộng sản xuất, vay để tham gia góp vốn. Do hiện nay, nhu cầu đầu tư mở rộng sản xuất của PETROSETCO không lớn vì vậy, vốn vay dài hạn chỉ chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong tổng nguồn vốn của Công

ty. Vay dài hạn tại thời điểm 31/12/2006 chỉ là 21.000 triệu đồng, chiếm 8.23% tổng vốn kinh doanh của Công ty. Tuy nhiên, sau khi chuyển sang công ty cổ phần, nhu cầu đầu tư của PETROSETCO rất lớn nên khoản vay dài hạn sẽ đóng vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của công ty.

Ngoài các khoản vay từ Tổng công ty và các ngân hàng PETROSETCO còn thực hiện vay vốn tại Công ty Tài Chính Dầu khí, với lợi thế là một công ty hạch toán độc lập thuộc Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam, PETROSETCO được vay dài hạn tại Công ty Tài chính Dầu khí với lãi suất ưu đãi và vay tín chấp. Hiện nay, công ty đang vay dài hạn từ Công ty tài chính để tài trợ cho một số dự án mở rộng sản xuất như: Xây dựng Nhà máy sản xuất Bình Gas 20.000 triệu đồng.

**Bảng 2.4 Tình hình vay vốn của PETROSETCO năm 2003 – 2006**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
1	Vay ngắn hạn	142.588	183.853	238.135	396.470
1.1	- Vay từ Tổng Công ty	139.588	168.853	233.135	346.470
1.2	- Vay các ngân hàng	3.000	15.000	5.000	50.000
2	Vay dài hạn	8.092	7.906	5.280	21.000
2.1	- Vay ngân hàng	8.092	7.906	5.280	1.000
2.2	- Vay công ty tài chính				20.000

*(Nguồn: Báo cáo tình hình sử dụng vốn vay của PETROSETCO năm 2003 - 2006)*

Tất cả các khoản vay ngắn hạn, trung và dài hạn đều được thực hiện tập trung tại văn phòng công ty. Đối với các đơn vị trực thuộc, khi có nhu cầu vay vốn, phải trình dự án lên công ty, sau đó công ty sẽ thực hiện các thủ tục vay vốn và tiến hành phân bổ lãi vay cho các đơn vị. Việc thực hiện vay vốn tập trung tại văn phòng công ty giúp công ty có thể quản lý được chặt chẽ tình hình vay vốn, tránh tình trạng vay vốn



tràn lang, làm giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, trình tự vay vốn quá rườm rà, không tạo sự chủ động cho các đơn vị thành viên, và vẫn còn mang tính xin cho, chủ quan áp đặt nên các đơn vị thường không mạnh dạn trong việc vay vốn để mở rộng hoạt động sản xuất và công ty cũng chưa tận dụng được hết lợi thế của một đơn vị trong ngành Dầu khí.

### 2.2.1.3 Các hình thức huy động vốn khác

Ngoài các nguồn vốn huy động đã đề cập ở trên, trong quá trình sản xuất kinh doanh, PETROSETCO còn sử dụng các hình thức huy động vốn khác như: tín dụng thương mại, góp vốn liên doanh,...

#### - Nguồn vốn chiếm dụng

Nguồn vốn này bao gồm các khoản chiếm dụng của nhà cung cấp, các khách hàng, các khoản phải trả công nhân viên và các khoản phải trả Nhà nước. Nguồn vốn này có đặc điểm là tính ổn định không cao, nhưng trong những năm qua nguồn vốn này cũng chiếm tỷ trọng tương đối trong tổng nguồn vốn của công ty.

**Bảng 2.5 Nguồn vốn chiếm dụng của PETROSETCO từ năm 2003 - 2006**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
I	Các khoản vốn chiếm dụng	48.894	40.774	33.871	85.261
1	<i>Phải trả người bán</i>	14.546	13.047	13.768	15.409
2	<i>Người mua trả tiền trước</i>	3.319	2.424	1.291	3.029
3	<i>Thuế và các khoản phải nộp</i>	2.181	1.239	1.218	2.510
4	<i>Phải trả người lao động, khác</i>	28.548	24.064	17.594	64.313
II	Tổng cộng nguồn vốn	319.296	301.393	269.100	551.314
III	Tỷ lệ vốn chiếm dụng/tổng vốn	15.51%	13.53%	11.44%	15.46%

*(Nguồn: Báo cáo tài chính của PETROSETCO từ năm 2003 -2006)*

Qua bảng số liệu trên cho thấy, nguồn vốn chiếm dụng của PETROSETCO khá ổn định qua các năm. Nếu so sánh tỷ lệ vốn chiếm dụng trong tổng nguồn vốn với số vốn bị khách hàng chiếm dụng trong tổng tài sản thì hai tỷ lệ này là ngang nhau, điều này nói lên quy luật tất yếu của kinh tế thị trường, trong đó các chủ thể kinh tế có quan hệ chặt chẽ, chiếm dụng vốn của nhau trong quá trình kinh doanh. Đối với các khoản công nợ phải trả, định kỳ hàng năm công ty đều tiến hành kiểm tra, giám sát tại các Xí nghiệp trực thuộc nhằm rà soát tất cả các khoản công nợ phải thu, phải trả đảm bảo sự lành mạnh trong việc sử dụng vốn.

***- Huy động qua nguồn khác***

Hiện nay, PETROSETCO đang kết hợp với một số Công ty khác thành lập một số liên doanh, công ty TNHH như: Liên doanh PetroVietnam Sông Trà, Nhà máy sản xuất Bình Gas. Cơ cấu vốn của các liên doanh này như sau:

**Bảng 2.6 Cơ cấu vốn góp của các Liên doanh thuộc PETROSETCO**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

<b>Stt</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số tiền</b>	<b>Tỷ lệ vốn góp của</b>
1	Công ty Liên doanh Sông Trà	10.213	66.67%
2	Nhà máy sản xuất bình gas	52.112	60%
	<b>Tổng cộng</b>	<b>62.325</b>	

*(Nguồn: tổng hợp từ báo cáo tài chính của PETROSETCO)*

**Huy động từ việc bán cổ phần**

Thực hiện chủ trương cổ phần hoá các DNNN, năm 2006 PETROSETCO đã thực hiện thành công tiến trình cổ phần hoá. Thực tế cho thấy việc cổ phần hoá và bán cổ phần ra công chúng là kênh huy động vốn rất lớn cho các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Tính đến 20/08/2006 công ty đã hoàn thành việc bán cổ phần ra bên ngoài và

hiện nay số vốn huy động từ các cổ đông bên ngoài và cán bộ công nhân viên trong công ty là 125.097 triệu đồng, chiếm 49% tổng vốn điều lệ.

#### **2.2.1.4 Nhận xét chung về cơ chế huy động vốn của PETROSETCO**

Qua phân tích thực trạng vốn kinh doanh của PETROSETCO cho thấy, công ty đã thực hiện việc huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau như: bổ sung từ lợi nhuận, vay ngân hàng, bán cổ phần ra bên ngoài, vốn tín dụng thương mại,.... Tuy nhiên, công tác huy động vốn vẫn còn một số bất cập:

- Công ty chưa tận dụng được triệt để các nguồn vốn đặc biệt là các khoản vay ưu đãi từ Tổng Công ty và Công ty tài chính với lãi suất ưu đãi.

- Công ty chưa mạnh dạn trong việc phân cấp cho các Xí nghiệp trực thuộc trong việc huy động vốn vì vậy, chưa khuyến khích các đơn vị mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, hạn chế tính chủ động, linh hoạt trong sản xuất kinh doanh của các đơn vị thành viên, dẫn đến tình trạng nhiều khi các đơn vị có nhu cầu sử dụng vốn nhưng lại không được cấp vốn.

- Việc điều hoà vốn trong toàn công ty chưa thực sự hiệu quả, vẫn còn mang nặng tính chất xin – cho và được thực hiện tập trung tại Phòng Kế toán công ty, nhưng lại chưa có công ty tài chính hay bộ phận riêng để thực hiện việc theo dõi và điều hoà vốn cho các đơn vị thành viên.

- Chưa thu hút được vốn đầu tư của các nhà đầu tư nước ngoài: với ưu thế là một đơn vị thành viên của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, Công ty có nhiều lợi thế trong việc thu hút vốn của các nhà đầu tư nước ngoài, tuy nhiên, do hiệu quả sản xuất kinh doanh chưa cao, chiến lược phát triển kinh doanh chưa thu hút được các nhà đầu tư nước ngoài nên hiện tại công ty vẫn chưa lôi kéo được các nhà đầu tư nước ngoài tham gia đầu tư vốn vào công ty thông qua hình thức mua cổ phần hoặc hợp tác kinh doanh.

- Công ty chưa thực hiện việc niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán, cổ phiếu của công ty được giao dịch rất hạn chế nên tính thanh khoản thấp làm giảm khả năng thu hút vốn và tận dụng các nguồn vốn có chi phí huy động vốn thấp. Ngoài ra, Công ty cũng chưa bán cổ phần theo từng đơn vị trực thuộc để tận dụng lợi thế riêng của mỗi đơn vị.

Chuyển sang công ty cổ phần và để công ty có thể hoạt động tốt theo mô hình công ty mẹ – công ty con, PETROSETCO cần nhanh chóng ban hành quy chế huy động vốn cho các công ty con, nhằm đảm bảo tính chủ động và tự chịu trách nhiệm cho các công ty con, góp phần làm tăng hiệu quả sử dụng vốn.

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

### **2.2.2.1 Cơ chế quản lý sử dụng vốn**

Tại PETROSETCO việc quản lý và sử dụng vốn tuân theo quy chế tài chính chung của công ty. Ngoài ra, các xí nghiệp trực thuộc và các chi nhánh phải tuân theo quy chế tài chính của đơn vị mình do công ty ban hành. Tuy nhiên, hầu hết việc quản lý, sử dụng vốn đều được thực hiện tại văn phòng công ty, theo quy chế tài chính hiện tại tất cả các dự án đầu tư vốn đều do Công ty quyết định và được thực hiện tại công ty sau đó công ty mới tiến hành giao vốn lại cho đơn vị quản lý, trong quá trình quản lý, sử dụng vốn nếu đơn vị muốn đầu tư vốn bổ sung, tham gia góp vốn với đơn vị khác thì Giám đốc đơn vị đều không thể tự quyết định mà phải trình lên công ty xem xét và quyết định.

Hiện nay, PETROSETCO đã hoàn tất các thủ tục chuyển sang công ty cổ phần, theo Điều lệ công ty, việc đầu tư ra ngoài doanh nghiệp phải đảm bảo nguyên tắc hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn. Đối với những dự án đầu tư ra ngoài doanh nghiệp như: góp vốn thành lập công ty TNHH, góp vốn liên doanh, mua cổ phần của doanh nghiệp khác,... có giá trị từ trên 25% đến 50% tổng tài sản phải được Tổng Công ty Dầu khí xem xét quyết định, những dự án có giá trị 10% đến dưới 25% tổng giá

trị tài sản của Công ty do HĐQT quyết định, đối với những dự án có giá trị dưới 10% tổng giá trị tài sản thì do Tổng Giám đốc quyết định.

Cũng theo điều lệ, PETROSETCO có quyền chuyển nhượng, bán một phần hoặc toàn bộ số vốn đã đầu tư, góp vốn vào các doanh nghiệp khác. Đối với những dự án đầu tư có giá trị từ 10% đến 25% tổng tài sản của công ty sẽ do HĐQT quyết định. Đối với những dự án có giá trị dưới 10% giá trị tổng tài sản sẽ do Tổng Giám đốc quyết định, và những dự án có giá trị trên 25% đến dưới 50% tổng tài sản do Tổng công ty Dầu khí quyết định.

Với việc mở rộng phạm vi trách nhiệm cho HĐQT và Tổng Giám đốc trong việc quyết định về các dự án đầu tư đã nâng cao tính chủ động của Công ty trong quá trình kinh doanh. Nếu như trước kia, khi thực hiện các dự án đầu tư Công ty phải báo cáo và chờ Tổng Công ty phê duyệt sẽ mất nhiều thời gian, giảm tính kịp thời của dự án thì nay Công ty đã được chủ động quyết định các dự án đầu tư, mua bán, thanh lý tài sản,... có giá trị dưới 25% vốn điều lệ.

Tuy nhiên, với số vốn điều lệ hiện nay là 255.300 tỷ đồng, Công ty mới chỉ được chủ động đối với các dự án có giá trị dưới 65 tỷ đồng, các dự án có giá trị lớn hơn vẫn phải xin Tổng Công ty phê duyệt. Nếu Tổng Công ty có thể mở rộng quyền tự chủ hơn nữa cho Công ty thì sẽ nâng cao tính chủ động cho Công ty trong kinh doanh. Ngoài ra, do các Xí nghiệp trực thuộc Công ty chưa có tư cách pháp nhân độc lập nên chưa thể tự quyết định việc thực hiện các dự án đầu tư cũng hạn chế tính chủ động, linh hoạt của các đơn vị trong kinh doanh.

Khi tham gia đầu tư, Ban kiểm soát công ty có trách nhiệm giúp HĐQT kiểm tra, giám sát việc sử dụng phần vốn góp của PETROSETCO tại các công ty tham gia góp vốn thành lập nhằm bảo đảm việc đầu tư, kinh doanh vốn đạt hiệu quả cao nhất.

#### ***Về công tác điều hòa vốn trong công ty***

Do PETROSETCO chưa có công ty tài chính trực thuộc nên việc điều hòa vốn trong công ty do Phòng Tài chính Kế toán thực hiện, theo quy định hiện hành tất cả các khoản thu có giá trị trên 100 triệu đồng đều phải thực hiện qua tài khoản của công ty, sau đó công ty sẽ tiến hành điều vốn lại cho các đơn vị.

Hiện nay, PETROSETCO vẫn chưa xây dựng được cơ chế điều chuyển vốn giữa công ty và các đơn vị, giữa các đơn vị với nhau vì vậy, công tác điều hoà vốn thường vẫn mang tính chủ quan và thời gian điều vốn thường chậm so với yêu cầu của đơn vị, nên đã ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của các đơn vị trực thuộc. Cơ chế điều chuyển vốn hiện tại chưa đảm bảo được quyền lợi và nghĩa vụ của các đơn vị, khi các đơn vị sử dụng vốn của Công ty thì phải chịu lãi suất theo lãi suất của các ngân hàng thương mại, nhưng khi Công ty sử dụng vốn của các Xí nghiệp trực thuộc thì Công ty lại không trả lãi cho các đơn vị. Chính những bất cập này làm công tác điều chuyển vốn trong công ty thiếu tính linh hoạt, uyển chuyển và không khuyến khích các đơn vị chủ động tham gia vào việc điều chuyển vốn.

Ngoài ra, công tác điều hòa vốn còn được thực hiện thông qua các hoạt động điều chuyển tài sản giữa công ty và các đơn vị thành viên; huy động các loại quỹ tạm thời nhàn rỗi của công ty vào hoạt động kinh doanh và hoàn trả khi không có nhu cầu sử dụng.

### **2.2.2.2 Cơ chế quản lý, sử dụng tài sản của PETROSETCO**

#### ***Về cơ chế đầu tư mua sắm tài sản***

- Đối với các dự án đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh tại Công ty và các đơn vị trực thuộc đều do HĐQT và Tổng Giám đốc quyết định, các đơn vị có nhu cầu đầu tư phải lập kế hoạch trình công ty phê duyệt và công ty sẽ thực hiện các thủ tục đầu tư dự án sau đó mới tiến hành điều chuyển tài sản cho đơn vị:

#### **Bảng 2.7 Một số dự án đầu tư của PETROSETCO**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

Stt	Tên dự án	Giá trị	Địa điểm
1	Dự án xây dựng NM bình Gas	86.854	Đồng Nai
2	Dự án xây dựng chung cư cao tầng tại HCM	995.004	Hồ Chí Minh
3	Dự án xây dựng nhà máy sản xuất Eetanol	816.000	Hồ Chí Minh
4	Dự án phân phối điện thoại	76.800	Toàn quốc
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1.974.658</b>	

(Nguồn: Báo cáo đầu tư của PETROSETCO)

- Đối với công tác mua sắm tài sản: tất cả công tác đầu tư, mua sắm tài sản cố định đều do công ty thực hiện, Giám đốc các đơn vị không có quyền quyết định các vấn đề liên quan đến công tác đầu tư, mua sắm tài sản. Các Xí nghiệp, Chi nhánh trực thuộc khi có nhu cầu mua sắm tài sản đều phải trình lên công ty để công ty thực hiện các thủ tục mua sắm theo quy định của Nhà nước sau đó sẽ tiến hành điều chuyển, cấp mới tài sản cho các đơn vị.

#### ***Về công tác trích khấu hao và quản lý nguồn khấu hao***

PETROSETCO thực hiện việc trích khấu hao tài sản cố định theo đúng quy định tại quyết định số 206/QĐ – BTC ngày 12/12/2003 của Bộ trưởng Bộ Tài chính. PETROSETCO đang sử dụng phương pháp khấu hao đều, Tổng Giám đốc công ty quyết định mức trích khấu hao đối với tất cả các tài sản của công ty và các đơn vị trực thuộc. Khi các đơn vị trực thuộc trích khấu hao đều phải nộp toàn bộ khấu hao về công ty, Tổng Giám đốc công ty sẽ quyết định việc sử dụng nguồn vốn khấu hao trong toàn công ty. Khấu hao tài sản cố định được sử dụng để tái đầu tư, thay thế, đổi mới tài sản và sử dụng cho các nhu cầu kinh doanh khác.

Hiện nay, tất cả các tài sản của PETROSETCO đều áp dụng mức khấu hao đều theo thời gian sử dụng tối thiểu để nhanh chóng thu hồi vốn. Tuy nhiên, trong một số trường hợp việc trích khấu hao chưa phù hợp với tình hình sử dụng tài sản của các đơn vị trực thuộc, nhất là đơn

vị sản xuất như Nhà máy Bình Gas, với đặc thù là một đơn vị sản xuất một số tài sản của Nhà máy như dây chuyền sản xuất, các tài sản có giá trị lớn nếu trích khấu hao theo sản lượng thì sẽ phù hợp hơn.

***Về cơ chế cầm cố, thanh lý, nhượng bán tài sản***

Việc thế chấp, cầm cố tài sản của Công ty do Tổng Giám đốc hoặc HĐQT quyết định căn cứ vào quy chế làm việc của HĐQT và Tổng Giám đốc. Do các đơn vị không có tư cách pháp nhân độc lập nên, không có quyền cầm cố, thế chấp tài sản do đơn vị quản lý, sử dụng.

Việc nhượng bán, thanh lý tài sản cố định, hiện nay PETROSETCO vẫn áp dụng cơ chế quản lý tài sản được ban hành từ năm 1997. Tất cả quyết định liên quan tới việc nhượng bán, thanh lý tài sản đều do Công ty quyết định. Khi các đơn vị muốn thanh lý, nhượng bán tài sản do đơn vị mình quản lý thì tài sản đó phải được trình bày trong báo cáo kiểm kê cuối năm trước, sau đó Tổng Giám đốc công ty sẽ quyết định việc thanh lý, hình thức thanh lý, thời gian thanh lý,... Công ty có thể ủy quyền cho đơn vị thực hiện việc thanh lý, nhượng bán tài sản, tuy nhiên, toàn bộ số tiền chênh lệch giữa giá bán, thanh lý tài sản và chi phí thanh lý đều phải nộp về công ty.

***Về cơ chế điều chuyển tài sản***

Toàn bộ tài sản tại các đơn vị đều do Công ty trang bị, cấp và được quản lý tập trung tại Công ty, việc điều chuyển tài sản giữa Công ty và các đơn vị trực thuộc, giữa các đơn vị trực thuộc đều do Tổng Giám đốc Công ty quyết định.

***Về công tác kiểm kê, đánh giá, xử lý tài sản tồn thất***

Công tác kiểm kê tài sản được thực hiện theo đúng quy định của Nhà nước, định kỳ cuối năm, PETROSETCO tiến hành công tác kiểm kê tài sản. Tuy nhiên, công tác kiểm kê vẫn mang tính hình thức, chỉ quan tâm đến mặt số lượng mà chưa tiến hành đánh giá chất lượng của tài sản, thực tế nhiều tài sản chỉ còn trên sổ sách nhưng trên thực tế đã hư hỏng, thất lạc.



Về công tác đánh giá, xử lý tổn thất tài sản: khi xảy ra việc tổn thất, mất mát tài sản tại Công ty và các Xí nghiệp trực thuộc, PETROSETCO sẽ thành lập hội đồng xử lý để xác định nguyên nhân, mức độ thiệt hại trách nhiệm của cá nhân, tổ chức quản lý tài sản để từ đó đưa ra kiến nghị biện pháp xử lý.

***Về cơ chế quản lý công nợ***

Các khách hàng lớn của PETROSETCO chủ yếu là các đơn vị trong ngành Dầu khí, và các khách hàng nước ngoài nhập khẩu hàng hóa của Công ty nên thời gian thanh toán thường nhanh và số dư công nợ cũng không lớn. Tại thời điểm 31/12/2006 khoản phải thu là 70.099 triệu đồng, chiếm 12,71% tổng giá trị tài sản.

**Bảng 2.8 Tình hình công nợ phải thu của PETROSETCO từ 2003 – 2006**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
I	Các khoản công nợ phải thu	49.101	43.116	34.722	70.099
1	<i>Phải thu khách hàng</i>	27.377	16.966	21.814	37.413
2	<i>Trả trước cho người bán</i>	13.083	13.567	6.162	19.196
3	<i>Phải thu của Nhà nước</i>	7.992	8.956	4.531	9.175
4	<i>Phải thu khác</i>	649	3.627	2.215	4.315
II	Tổng cộng tài sản	319.296	301.393	296.100	551.314
III	Tỷ lệ khoản phải thu/tổng TS	15,38%	14,31%	11,73%	12,71%

*(Nguồn: Báo cáo tài chính của PETROSETCO từ năm 2003 -2006)*

Hầu hết các khoản phải thu của PETROSETCO đều là công nợ ngắn hạn, không có khoản công nợ dây dưa khó đòi. Tuy nhiên, hiện nay các khoản thu lớn hơn 100 triệu đồng phải qua tài khoản của Công ty trong khi công nợ được hạch toán tại các Xí nghiệp, Chi nhánh nên thường xảy ra tình trạng công nợ đã thu hồi nhưng vẫn hạch toán là một khoản công nợ, và các đơn vị rất khó theo dõi được tình hình thanh toán

của các khách hàng do việc đối chiếu giữa Công ty và các đơn vị chưa được thường xuyên, kịp thời.

### **2.2.2.3 Đánh giá về cơ chế quản lý sử dụng vốn, sử dụng tài sản của PETROSETCO**

**Về cơ chế quản lý, điều hòa vốn:** Cơ chế quản lý, sử dụng vốn tại PETROSETCO vẫn mang nặng tính hành chính, tạo ra sự cứng nhắc trong điều kiện thị trường cạnh tranh hiện nay. Việc phân cấp sử dụng vốn đối với các đơn vị thành viên vẫn mang tính chất xin – cho, chưa gắn chặt với thực tiễn hoạt động kinh doanh của từng đơn vị trong điều kiện cơ chế thị trường. Chưa có cơ chế rõ ràng trong việc điều chuyển vốn giữa Công ty và các đơn vị thành viên.

**Về cơ chế quản lý tài sản:** cơ chế quản lý tài sản chưa tạo sự chủ động, linh hoạt cho các đơn vị thành viên trong việc đầu tư, cải tạo, thanh lý nhượng bán tài sản. Việc trích khấu hao tài sản cố định cũng chưa xuất phát từ thực tế sử dụng tài sản tại các đơn vị mà vẫn mang tính áp đặt từ Công ty. Công ty cần có cơ chế phân quyền rõ ràng cho các đơn vị trong việc quyết định đầu tư, sử dụng, trích khấu hao, thanh lý nhượng bán,... cho các đơn vị, nhằm tăng tính chủ động, linh hoạt của đơn vị từ đó tăng hiệu quả sử dụng tài sản.

**Về cơ chế quản lý công nợ phải thu:** cơ chế quản lý công nợ cũng có hạn chế khi các đơn vị không được chủ động trong việc theo dõi, sử dụng nguồn tiền thu được từ khách hàng. Khi có nhu cầu sử dụng tiền do khách hàng thanh toán, các đơn vị phải có công văn xin công ty phê duyệt và phải giải trình lý do sử dụng vốn, làm giảm tính kịp thời trong kinh doanh.

Để tăng tính chủ động, linh hoạt cho các đơn vị trong quá trình kinh doanh, tăng khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tài sản... Công ty cần ban hành quy chế quản lý, sử dụng vốn, tài sản cho các đơn vị, nhất là khi công ty đang chuyển đổi mô hình hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

## 2.2.3 Về cơ chế quản lý doanh thu, chi phí

### 2.2.3.1 Cơ chế quản lý doanh thu tại PETROSETCO

Tại PETROSETCO doanh thu được hạch toán theo cơ chế tập trung, doanh thu của các đơn vị trực thuộc phải tập trung về văn phòng công ty để tập hợp thành doanh thu toàn công ty. Doanh thu gồm các loại:

Doanh thu hoạt động kinh doanh gồm: doanh thu bán hàng, cung cấp dịch vụ sau khi trừ đi các khoản chiết khấu bán hàng, giảm giá hàng bán.

Doanh thu hoạt động tài chính gồm: doanh thu từ lãi cho vay, lãi tiền gửi ngân hàng, chênh lệch tỷ giá ngoại tệ, từ lợi nhuận được chia trong các liên doanh.

Doanh thu hoạt động khác gồm: doanh thu nhượng bán, thanh lý tài sản, thu tiền phạt của khách hàng.

Hàng năm công ty sẽ tiến hành giao kế hoạch doanh thu cho các đơn vị căn cứ vào khả năng, tình hình thực tế và căn cứ vào doanh thu kế hoạch của toàn công ty. Theo quy chế tài chính hiện tại của Công ty, tất cả các khoản doanh thu trên 100 triệu đồng đều phải thanh toán qua tài khoản của Công ty.

**Bảng 2.9 Doanh thu của PETROSETCO từ năm 2003 – 2006**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
Doanh thu dịch vụ dầu khí	135.484	134.129	133.302	150.403
Doanh thu thương mại, xuất khẩu	277.357	369.785	364.327	577.694
Doanh thu du lịch, khách sạn,	7.838	13.209	11.97	9.45
<b>Tổng cộng</b>	<b>420.679</b>	<b>517.123</b>	<b>509.599</b>	<b>737.547</b>

*(Nguồn: Báo cáo tài chính của PETROSETCO từ năm 2003 -2006)*

Việc quản lý doanh thu tại PETROSETCO vẫn mang tính hành chính, công tác giao kế hoạch doanh thu hàng năm vẫn mang tính áp đặt

đối với các đơn vị thành viên, các đơn vị cũng không được chủ động trong việc tìm kiếm khách hàng, mở rộng loại hình kinh doanh. Nếu đơn vị muốn mở rộng loại hình kinh doanh thì phải được sự đồng ý của Công ty, và phải đảm bảo hiệu quả theo đúng quy định của Công ty giao. Chính điều này làm các đơn vị thường không mặn mà trong việc tìm kiếm khách hàng mới, làm giảm vòng quay vốn, giảm hiệu quả sản xuất và ảnh hưởng trực tiếp tới lợi nhuận của Công ty.

### **2.2.3.2 Cơ chế quản lý chi phí**

#### ***Đối với chi phí sản xuất;***

Cũng giống như doanh thu, hàng năm Công ty cũng tiến hành giao kế hoạch chi phí cho các đơn vị, một điểm đặc biệt là việc giao chi phí được chi tiết đến từng khoản mục chi phí như: tiền lương, khấu hao tài sản, chi phí giao dịch, tiếp khách,... và các đơn vị có trách nhiệm thực hiện chi phí theo đúng mức kế hoạch được giao, nếu có khoản mục phí nào vượt kế hoạch, Giám đốc Xí nghiệp phải có trách nhiệm giải trình với Tổng Giám đốc Công ty. Tuy nhiên, hiện nay PETROSETCO vẫn chưa xây dựng được định mức tiêu hao chi phí cho từng loại hình kinh doanh, định mức hao hụt sản phẩm, hàng hóa, định mức lao động,... cho từng đơn vị vì vậy, kế hoạch chi phí thường dựa vào số liệu lịch sử và theo tính toán chủ quan của Phòng Tài chính Kế toán Công ty mà chưa căn cứ vào định mức tiêu hao thực tế và đặc thù riêng của đơn vị.

#### ***Đối với chi phí quản lý***

Chi phí quản lý tại công ty một phần được trang trải từ hoạt động kinh doanh tại Công ty và một phần từ nguồn phí quản lý các đơn vị nộp về Công ty. Vào đầu mỗi năm tài chính, Công ty sẽ tiến hành giao tỷ lệ phí quản lý mà các đơn vị phải nộp chi tiết theo từng loại hình doanh thu phát sinh như: doanh thu dịch vụ dầu khí, doanh thu thương mại, hàng quý căn cứ vào kế hoạch giao, các đơn vị thực hiện việc nộp phí quản lý về Công ty. Cuối năm Công ty sẽ tiến hành quyết toán khoản chi phí này, nếu không chi hết, số dư sẽ được hạch toán giảm phí tại Công ty,

nếu chi vượt thì khoản chi vượt được tính vào chi phí của Công ty. Việc giao tỷ lệ chi phí quản lý cho các đơn vị chưa phù hợp với quy định hiện hành của Nhà nước và vẫn mang tính chủ quan, chủ yếu dựa vào lợi nhuận kế hoạch mà Công ty giao cho các đơn vị để giao chi phí quản lý, có nhiều trường hợp, cùng một loại hình kinh doanh nhưng ở các đơn vị khác nhau thì tỷ lệ chi phí quản lý cũng khác nhau. Việc quản lý sử dụng nguồn phí quản lý tại Công ty chưa được thông báo cho các đơn vị, Công ty cũng chưa xây dựng được định mức sử dụng chi phí quản lý hàng năm.

### **2.2.3.3 Đánh giá cơ chế quản lý doanh thu, chi phí**

Qua việc phân tích cơ chế quản lý doanh thu, chi phí tại PETROSETCO cho thấy:

- Việc giao kế hoạch doanh thu vẫn mang tính áp đặt, không tạo cho các đơn vị sự chủ động, linh hoạt trong kinh doanh. Việc giao doanh thu chi tiết theo từng loại hình nhiều khi không khuyến khích đơn vị mở rộng loại hình kinh doanh mới.

- Việc giao kế hoạch chi phí cho các đơn vị là nhằm tránh tình trạng sử dụng chi phí không hợp lý, sử dụng sai mục đích. Tuy nhiên, do chưa xây dựng và ban hành được định mức tiêu hao chi phí, định mức hao hụt, định mức lao động,... nên việc giao chi phí chưa có cơ sở khoa học và vẫn mang tính chủ quan, hành chính.

- Việc giao chi phí quản lý cho từng loại hình kinh doanh tại các đơn vị vẫn mang nặng tính chủ quan và chưa bình đẳng giữa các đơn vị trong cùng Công ty.

Nhìn chung, cơ chế quản lý doanh thu, chi phí tại PETROSETCO chưa tạo cho các đơn vị sự linh hoạt, sáng tạo trong quá trình sản xuất kinh doanh và vẫn mang nặng tính hành chính, mệnh lệnh.

### **2.2.4 Cơ chế phân phối lợi nhuận của PETROSETCO**

Lợi nhuận là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh chính xác nhất hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc tạo ra lợi nhuận

là điều kiện tiên quyết đảm bảo sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

Trong năm tài chính 2005, việc trích lợi nhuận của PETROSETCO tuân theo Nghị định 199/NĐ/CP.

Do trong năm 2005 số vốn Công ty tự huy động chỉ chiếm 5.4%, nên mức trích lợi nhuận để lại Công ty rất thấp, chỉ là 512 triệu đồng. Số tiền này sau đó được trích 30% vào quỹ đầu tư phát triển, 5% vào quỹ thưởng Ban Giám đốc và phần còn lại được trích vào quỹ khen thưởng phúc lợi.

Sau khi chuyển sang công ty cổ phần lợi nhuận của Công ty sẽ được phân phối như sau:

- Bù đắp các khoản lỗ của năm trước đã hết thời hạn được trừ vào lợi nhuận trước thuế.

- Bù đắp các khoản chi phí không được tính vào chi phí, các khoản phạt

- Phần còn lại được trích tối đa 5% vào quỹ dự trữ, khi số dư quỹ bằng 10% vốn điều lệ thì thôi. Trích 5% vào quỹ khen thưởng, phúc lợi, trích 10% vào quỹ phát triển sản xuất. Số còn lại sau khi trích các quỹ trên được dùng để chia cổ tức hoặc bổ sung vốn kinh doanh nếu được Đại Hội đồng cổ đông chấp nhận.

Về cơ chế phân phối lợi nhuận giữa công ty và các đơn vị trực thuộc.

Do các đơn vị không có tư cách pháp nhân độc lập nên toàn bộ lợi nhuận tại các đơn vị đều phải chuyển về công ty, Công ty cũng thống nhất quản lý toàn bộ các quỹ trích từ lợi nhuận. Cơ chế phân phối lợi nhuận như vậy chưa thực sự gắn với lợi ích của người trực tiếp tạo ra lợi nhuận nên không khuyến khích các đơn vị mở rộng hoạt động sản xuất, tìm biện pháp cải tiến, tiết kiệm chi phí nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Như vậy, cơ chế quản lý lợi nhuận tại PETROSETCO vẫn còn nhiều điểm rất hạn chế, chưa có cơ chế phân chia lợi nhuận giữa công ty và các đơn vị trực thuộc. Để giải quyết tốt vấn đề này, Công ty cần chuyển đổi mô hình hoạt động theo cơ chế giao vốn hiện nay sang mô hình đầu tư vốn theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

### **2.2.5 Cơ chế kiểm tra, giám sát tại PETROSETCO**

#### **Giám sát của Tổng Công ty với PETROSETCO**

Là một đơn vị thành viên của Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam, hàng năm PETROSETCO vẫn chịu sự kiểm tra, giám sát của Tổng Công ty. Ban Kiểm soát của Hội đồng quản trị sẽ phối hợp với Ban Kiểm toán thực hiện việc kiểm tra công tác tài chính, kế toán, công tác quản lý tại công ty. Ngoài ra Công ty còn thuê các Công ty kiểm toán độc lập tiến hành kiểm tra báo cáo quyết toán cuối năm.

Theo Điều lệ công ty cổ phần, Ban kiểm soát sẽ có trách nhiệm kiểm tra, giám sát tình hình hoạt động, điều hành hoạt động kinh doanh của Công ty, kiểm tra tình hình tài chính, thẩm định báo cáo tài chính của Công ty.

#### **Đối với việc giám sát của Công ty với các đơn vị trực thuộc**

Các Phòng ban chức năng của Công ty có trách nhiệm phối hợp với nhau để thực hiện việc kiểm tra, giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh, tình hình tài chính, tuân thủ chế độ của Nhà nước và Quy chế của Công ty. Việc kiểm tra, kiểm soát thường được tiến hành định kỳ hàng quý. Tuy nhiên, hiện nay PETROSETCO vẫn chưa có một hệ thống các chỉ tiêu đánh giá kiểm soát mang tính chất quản trị, chưa xây dựng được hệ thống định mức chi phí, định mức tiêu hao vật tư, định mức lao động, định mức hao hụt,... vì vậy, trong quá trình hoạt động Công ty chưa có căn cứ để đánh giá tính hợp lý trong việc sử dụng chi phí tại các đơn vị.

Sau khi công ty chuyển sang công ty cổ phần, việc kiểm tra, giám sát các đơn vị thành viên sẽ do Ban kiểm soát phối hợp với các phòng ban của công ty thực hiện việc kiểm tra, giám sát tình hình hoạt động,

tình hình tài chính, tuân thủ các quy định của Nhà nước và Điều lệ của Công ty.

### **2.2.6 Đánh giá chung về cơ chế tài chính của PETROSETCO**

Từ những phân tích trên, có thể thấy cơ chế tài chính của PETROSETCO chỉ thích hợp cho các Công ty có quy mô nhỏ, địa bàn hoạt động hẹp và số đơn vị trực thuộc ít. Cơ chế tài chính hiện tại cho phép công ty có thể kiểm soát chặt chẽ nguồn vốn tại các đơn vị, tình hình luân chuyển vốn, vay vốn trong công ty, tình hình thực hiện doanh thu, chi phí tại các đơn vị và đặc biệt kiểm soát được việc phân phối lợi nhuận. Tuy nhiên, cơ chế tài chính hiện tại bộc lộ rất nhiều hạn chế như:

- Mối liên hệ giữa Công ty và các đơn vị thành viên vẫn mang tính hành chính, chưa dựa trên quan hệ đầu tư vốn, cấp tín dụng, mua bán, vay mượn trên cơ sở Công ty và các đơn vị bình đẳng như nhau.

- Công tác điều hoà vốn trong Công ty chưa khuyến khích các đơn vị điều vốn tạm thời nhàn rỗi về công ty, và không tạo sự chủ động, linh hoạt cho các đơn vị trong việc sử dụng nguồn vốn. Vì vậy, PETROSETCO vẫn chưa tận dụng được hết các lợi thế trong việc huy động vốn, vay vốn với lãi suất ưu đãi so với các doanh nghiệp khác trên thị trường.

- Chưa đảm bảo phát huy đầy đủ quyền tự chủ tài chính và tự chịu trách nhiệm của các đơn vị thành viên. Chưa thực hiện việc phân cấp quản lý tài chính, đầu tư, mua sắm, thanh lý, nhượng bán tài sản. Trên thực tế có nhiều công việc mang tính sự vụ và không quan trọng, giá trị nhỏ nhưng các đơn vị thành viên phải được sự chấp thuận của Công ty mới được thực hiện đã gây chậm trễ trong việc điều hành hoạt động kinh doanh.

- Cơ chế giao doanh thu, chi phí, và đặc biệt cơ chế phân phối lợi nhuận vẫn mang nặng tính hành chính, áp đặt. Không tạo hành lang cho các đơn vị trong việc chủ động tìm kiếm khách hàng, mở rộng hoạt động



kinh doanh, không khuyến khích các đơn vị thực hiện tiết kiệm chi phí, cải tiến sản xuất để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Chưa xây dựng được hệ thống định mức chi phí, định mức tiêu hao vật tư, nguyên vật liệu, định mức lao động,... làm căn cứ cho việc kiểm tra đánh giá hiệu quả sử dụng vốn tại đơn vị.

Để công ty có thể đứng vững trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh với các doanh nghiệp khác nhất là trong điều kiện Việt Nam gia nhập WTO, tham gia đầy đủ vào AFTA thì việc chuyển đổi cơ chế tài chính hiện tại sang cơ chế tài chính theo mô hình công ty mẹ – công ty con là điều cần thiết sau khi công ty hoàn thành việc chuyển đổi sang công ty cổ phần.

### **2.2.7 Nguyên nhân tồn tại những hạn chế trong cơ chế tài chính hiện nay của PETROSETCO.**

Như đã phân tích trong các phần trên, cơ chế tài chính hiện nay của PETROSETCO vẫn còn một số hạn chế, có thể đưa ra một số nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trên như sau:

- Do cơ cấu tổ chức của Công ty chưa phù hợp: mô hình tổ chức của công ty hiện nay gồm văn phòng công ty và các Xí nghiệp trực thuộc, công ty quản lý toàn bộ vốn, tài sản của các đơn vị, doanh thu, lợi nhuận được tập trung về công ty,... mô hình tổ chức trên chỉ phù hợp khi quy mô sản xuất nhỏ, các đơn vị trực thuộc công ty ít và phạm vi hoạt động hẹp,... hiện nay, PETROSETCO đang mở rộng hoạt động kinh doanh, việc cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt, vì vậy, mô hình tổ chức trên không còn phù hợp.

- Do quan hệ giữa Công ty và các đơn vị trực thuộc không dựa trên quan hệ đầu tư vốn mà là quan hệ giao vốn và vẫn mang tính hành chính, nguyên nhân do các đơn vị chưa có tư cách pháp nhân độc lập. Điều này dẫn đến quan hệ giữa công ty và các đơn vị chưa mang tính bình đẳng, các đơn vị không có quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong việc sử dụng, khai thác tài sản, huy động vốn,...

- Chưa xây dựng được cơ chế điều hoà vốn trong toàn mô hình, cơ chế điều hoà vốn của Công còn nhiều hạn chế, không tạo ra tính chủ động cho các đơn vị khi huy động, sử dụng các nguồn vốn. Cơ chế điều hoà vốn chưa gắn liền quyền lợi với nghĩa vụ,... Chưa có công ty con, hoặc xí nghiệp trực thuộc thực hiện chức năng quản lý, điều hoà vốn trong toàn mô hình.

## **Kết luận chương II**

Chương II đã nêu bật những đặc điểm và những nội dung cơ bản về cơ chế tài chính hiện nay của PETROSETCO, từ đó chỉ ra những hạn chế trong cơ chế tài chính hiện tại. Trên cơ sở lý luận về mô hình tài chính của công ty mẹ – công ty con và phân tích thực trạng cơ chế tài chính của PETROSETCO cho thấy cần thiết phải chuyển cơ chế Công ty giao vốn cho các đơn vị cho các đơn vị thành viên sang cơ chế Công ty mẹ đầu tư vốn cho các công ty con. Trong phần tiếp theo, tác giả sẽ tập trung nghiên cứu đưa ra những định hướng, giải pháp nhằm chuyển đổi cơ chế tài chính của Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

## **CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIÊN CƠ CHẾ TÀI CHÍNH CỦA PETROSETCO THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ – CÔNG TY CON**

### **3.1 Định hướng phát triển và mô hình tổ chức của PETROSETCO khi chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con**

#### **3.1.1 Định hướng phát triển của PETROSETCO sau khi cổ phần hóa và chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con**

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, khi Việt Nam đang tích cực tham gia vào các khu vực tự do thương mại như AFTA, WTO,... thì việc chuyển đổi các DNNN thành các công ty cổ phần, hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực, đủ sức cạnh tranh với các công ty trong và ngoài nước là một tất yếu khách quan. Việc xây dựng, tổ chức các doanh nghiệp có quy mô lớn, địa bàn hoạt động rộng theo mô hình công ty mẹ – công ty con sẽ làm tăng sức cạnh tranh của các doanh nghiệp nói riêng và tăng sức cạnh tranh của nền kinh tế nói chung. Sau khi cổ phần hóa, PETROSETCO sẽ phát triển thành một tổ hợp đa sở hữu, đa ngành nghề, mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh sang nhiều lĩnh vực mới, tăng cường năng lực cạnh tranh, mở rộng liên doanh, liên kết, phát triển thành một công ty mạnh của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Trong những năm tiếp theo, PETROSETCO sẽ phát triển theo các định hướng sau:

- Phát triển hoạt động kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực bao gồm cả sản xuất, dịch vụ, thương mại, xuất nhập khẩu,... Tăng dần tỷ trọng các sản phẩm, dịch vụ có hàm lượng trí tuệ cao, giảm dần các hoạt động dịch vụ giản đơn.

- Ưu tiên phát triển các loại hình kinh doanh có hiệu quả kinh tế cao, chấm dứt các hoạt động kinh doanh có tính chất nhỏ lẻ, manh mún.

- Tiếp tục chú trọng phát triển các dịch vụ phục vụ ngành Dầu khí, coi đây là thị trường chiến lược của Công ty. Thực tế trong những năm qua, với lợi thế là đơn vị thành viên của Tổng Công ty Dầu khí Việt

Nam nhưng PETROSETCO vẫn chưa tận dụng được hết lợi thế này nên đã để mất một số hợp đồng dịch vụ lớn vào các công ty ngoài ngành Dầu khí.

- Củng cố thị trường trong nước, từng bước vươn ra thị trường quốc tế bằng cách tham gia vào các hợp đồng Dầu khí của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam với tư cách là một công ty cung cấp dịch vụ đời sống, dịch vụ sinh hoạt phục vụ hoạt động khai thác, chế biến dầu khí.

- Phát triển lực lượng sản xuất thông qua việc tăng cường công tác đào tạo, đào tạo nâng cao, đào tạo lại đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân kỹ thuật trong toàn công ty, coi con người là trung tâm, là nhân tố quyết định đến sự phát triển bền vững.

- Hoàn thiện lại cơ cấu tổ chức quản lý của công ty, đổi mới phương thức quản lý, điều hành nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và phù hợp với quy mô của tổ hợp công ty mẹ – công ty con.

- Mục tiêu chung của PETROSETCO là đến năm 2010 doanh thu của toàn mô hình đạt 4000 tỷ đồng và tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu đạt trên 20%.

### **3.1.2 Mô hình tổ chức của PETROSETCO khi chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con**

Hiện nay, cơ cấu tổ chức của PETROSETCO gồm Văn phòng công ty, 03 Chi nhánh và 06 Xí nghiệp trực thuộc, trong đó Công ty mới có tư cách pháp nhân độc lập, các chi nhánh và Xí nghiệp trực thuộc không có tư cách pháp nhân đầy đủ. Điều này làm giảm tính chủ động, linh hoạt của các đơn vị thành viên trong quá trình kinh doanh. Hơn nữa, theo Luật doanh nghiệp năm 2005 thì hình thức Xí nghiệp không được luật đề cập, vì vậy, sau khi hoàn tất thủ tục cổ phần hóa, Công ty sẽ tiếp tục chuyển đổi cơ cấu tổ chức theo mô hình công ty mẹ – công ty con trên cơ sở cơ cấu lại các Xí nghiệp trực thuộc, chuyển đổi các xí nghiệp thành Công ty TNHH một thành viên, Công ty TNHH hai thành viên trở lên và thành lập mới các công ty con trên cơ sở đầu tư vốn từ công ty mẹ. Theo đó:

- Công ty mẹ được hình thành trên cơ sở sắp xếp lại bộ máy văn phòng công ty và các đơn vị trực thuộc hiện nay, công ty mẹ sẽ tập trung vào hoạt động trên các lĩnh vực: kinh doanh bất động sản, sản xuất và phát triển các loại hình kinh doanh mới. Công ty mẹ sẽ vừa thực hiện chức năng kinh doanh vừa thực hiện chức năng đầu tư tài chính. Thông qua đầu tư, công ty mẹ làm chủ sở hữu toàn bộ hoặc một phần chi phối vốn điều lệ tại các công ty con và sở hữu vốn không chi phối tại các công ty liên kết.

+ Bộ máy tổ chức quản lý của công ty mẹ được tổ chức gồm: Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát, Tổng Giám đốc và bộ máy giúp việc.

+ Công ty mẹ giữ vai trò chỉ đạo, định hướng, quyết định chiến lược phát triển của các công ty con.

- Các đơn vị trực thuộc: các đơn vị trực thuộc là các đơn vị không có tư cách pháp nhân độc lập, hạch toán phụ thuộc công ty mẹ, các đơn vị này là các chi nhánh trực thuộc PETROSETCO tại các địa phương, bao gồm:

+ Chi nhánh Công ty tại Quảng Ngãi

+ Chi nhánh Công ty tại Hà Nội

+ Chi nhánh Công ty tại Vũng Tàu

- Các công ty con: do hiện nay PETROSETCO thực hiện cổ phần hóa toàn bộ công ty, và chưa thực hiện bán cổ phần riêng theo từng đơn vị trực thuộc nên ban đầu các công ty con sẽ bao gồm các công ty TNHH một thành viên với 100% vốn được đầu tư từ công ty mẹ, và các công ty TNHH hai thành viên trở lên có vốn góp chi phối từ công ty mẹ.

Công ty TNHH một thành viên gồm:

+ Công ty TNHH Dịch vụ đời sống Dầu khí

Công ty này được thành lập trên cơ sở sáp nhập Xí nghiệp Dịch vụ Dầu khí Biển và Xí nghiệp Dịch vụ Dầu khí Vũng Tàu, đây đều là các đơn vị đang thực hiện dịch vụ đời sống, sinh hoạt trên các công trình biển và trên bờ, địa bàn hoạt động của Công ty này chủ yếu là tại Thành phố Vũng Tàu.

+ Công ty TNHH dịch vụ thương mại Dầu khí

Công ty này được thành lập trên cơ sở sáp nhập Xí nghiệp Dịch vụ Thương mại Dầu khí với Xí nghiệp Dịch vụ Dầu khí Sài Gòn (bộ phận kinh doanh thương mại) và Xí nghiệp Cung ứng vật tư Dầu khí. Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu là kinh doanh thương mại, xuất nhập khẩu, đại lý mua bán,...

+ Công ty TNHH Bất động sản Dầu khí

Công ty này được thành lập trên cơ sở sáp nhập Xí nghiệp Dịch vụ Dầu khí Sài Gòn (bộ phận cho thuê văn phòng) và Khách sạn Dầu khí Vũng Tàu. Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của Công ty con này là đầu tư xây dựng các văn phòng cho thuê, chung cư, kinh doanh bất động sản.

+ Công ty TNHH cung ứng lao động và du lịch

Công ty này được thành lập trên cơ sở sáp nhập Phòng Xuất khẩu lao động tại Văn phòng Công ty hiện nay với bộ phận kinh doanh du lịch của Xí nghiệp Dịch vụ Dầu khí Sài Gòn. Lĩnh vực kinh doanh của đơn vị này là kinh doanh xuất khẩu lao động và cung ứng nhân lực, kinh doanh dịch vụ du lịch, lữ hành và đại lý vé máy bay.

+ Công ty TNHH Viễn thông Dầu khí: Công ty này dự kiến được thành lập trong năm 2007 với 100% vốn của PETROSETCO. Ban đầu Công ty này thực hiện nhiệm vụ phân phối điện thoại cho hãng NOKIA, sau đó sẽ mở rộng làm đại lý phân phối cho một số hãng khác và có thể phát triển mảng dịch vụ viễn thông khi có điều kiện.

Các Công ty TNHH hai thành viên trở lên và công ty cổ phần gồm

+ Công ty TNHH PetroVietNam Sông Trà

Công ty này được thành lập trên cơ sở Liên Doanh PetroVietNam Sông Trà hiện nay, vốn góp của Công ty vào công ty con này là 67% vốn điều lệ.

+ Công ty TNHH sản xuất Bình gas

Là công ty TNHH gồm 4 thành viên góp vốn, trong đó vốn đầu tư từ công ty mẹ là 60% vốn điều lệ.

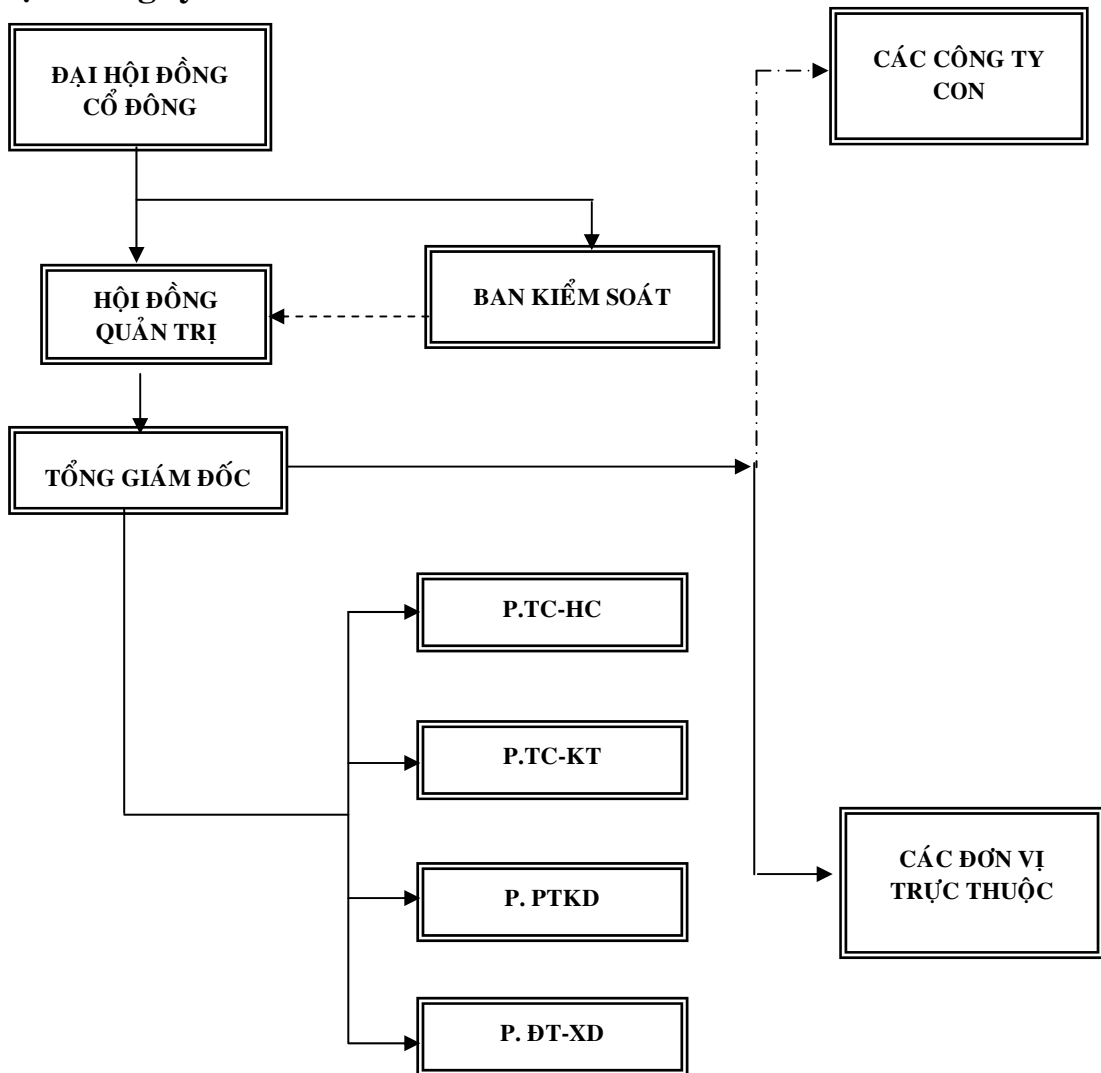
+ Công ty cổ phần Etanol: công ty này sẽ được thành lập trong năm 2007 trên cơ sở góp vốn giữa PETROSETCO với Tập đoàn ITOCHU

của Nhật và một số đối tác trong nước khác, trong đó số vốn của PETROSETCO dự kiến là 51% vốn điều lệ.

Ngoài ra, trong quá trình hoạt động công ty mẹ có thể tham gia đầu tư thành lập các công ty con mới có 100% vốn từ công ty mẹ, công ty con có vốn góp chi phối hoặc các công ty Liên doanh, liên kết.

Có thể khái quát mô hình tổ chức quản lý của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con như sau:

**Sơ đồ 3.1 Cơ cấu tổ chức của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con**



- - - - -> : Quan hệ định hướng
- > : Quan hệ điều hành
- - - - -> : Quan hệ giám sát

Như vậy, trước mắt PETROSETCO sẽ chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con với Công ty mẹ và 3 Chi nhánh trực thuộc, 5 Công ty TNHH một thành viên và 2 công ty TNHH có vốn góp chi phối. Điểm cốt lõi khi công ty chuyển sang mô hình công ty mẹ – công ty con là chuyển từ cơ chế công ty giao vốn cho các đơn vị thành viên sang cơ chế công ty mẹ đầu tư vốn vào các công ty con. Các quan hệ về kinh tế giữa công ty mẹ và các công ty con sẽ thông qua hợp đồng kinh tế.

## **3.2 Một số giải pháp chuyển đổi cơ chế tài chính của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con**

### **3.2.1 Quan điểm, định hướng khi xây dựng cơ chế tài chính của PETROSETCO**

#### **3.2.1.1 Cơ chế tài chính phải tạo điều kiện tăng cường nguồn lực cho công ty mẹ, đảm bảo sự lớn mạnh của công ty mẹ**

Công ty mẹ phải có tiềm lực tài chính đủ mạnh, đủ sức đầu tư vào các công ty con nhằm chi phối những lĩnh vực quan trọng, đảm bảo thực hiện được chiến lược phát triển chung của toàn tổ hợp. Các nguồn lực tập trung cho công ty mẹ gồm vốn, tài nguyên, đất đai, nhân lực và các nguồn lực khác. Công ty mẹ thực hiện huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau để tài trợ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của chính công ty mẹ và đầu tư vào các công ty con. Ngoài nguồn vốn chủ sở hữu, vốn kinh doanh của công ty mẹ còn được huy động từ các nguồn hợp pháp khác như: vay ngân hàng, phát hành trái phiếu, cổ phiếu,... Chính sách tài chính phải xây dựng cơ chế để công ty mẹ có thể bổ sung vốn kinh doanh bằng các nguồn hợp pháp.

#### **3.2.1.2 Cơ chế tài chính phải tạo điều kiện cho công ty con phát huy cao tính độc lập, tự chủ trong hoạt động kinh doanh.**



Trong cơ chế tài chính hiện hành, Công ty vẫn còn can thiệp trực tiếp vào hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị thành viên trong hầu hết các lĩnh vực như: vốn kinh doanh, đầu tư, điều hòa vốn, khấu hao, nhượng bán, thanh lý tài sản, doanh thu, chi phí, lợi nhuận,... Các đơn vị không có quyền tự quyết và còn lệ thuộc quá nhiều vào Công ty.

Giải quyết vấn đề quản lý tài chính suy đến cùng là giải quyết những mối quan hệ kinh tế trong lĩnh vực tài chính nhằm tạo điều kiện cho toàn tổ hợp phát triển một cách có hiệu quả. Qua phân tích một số vấn đề tồn tại ở Chương II cho thấy, việc tăng cường, mở rộng quyền tự chủ tài chính cho các công ty con là một đòi hỏi tất yếu. Cùng với việc đề cao tính tự chủ trong kinh doanh của các công ty con, cơ chế tài chính phải thể hiện rõ quyền lợi và nghĩa vụ của công ty mẹ với các công ty con và ngược lại.

### **3.2.1.3 Cơ chế tài chính phải tạo môi trường tài chính lành mạnh, bình đẳng cho các đơn vị trong mô hình**

Trong mô hình công ty mẹ – công ty con, công ty mẹ và các công ty con đều là các pháp nhân độc lập, bình đẳng, có quyền và nghĩa vụ như nhau trước pháp luật. Vì vậy, cơ chế tài chính không nên tạo ra bất cứ một ưu đãi nào cho công ty mẹ hoặc công ty con, kể cả trong hoạt động tạo lập vốn, đầu tư sử dụng vốn, phân phối kết quả kinh doanh nhằm tạo ra sự bình đẳng và xóa bỏ tâm lý ỷ lại làm mất đi động lực cạnh tranh cho quá trình phát triển của các công ty con.

Trên cơ sở đảm bảo sự bình đẳng, ổn định và minh bạch về môi trường tài chính mà thúc đẩy sự hợp tác và cạnh tranh lành mạnh giữa các công ty con trong tổ hợp, tạo điều kiện cho từng doanh nghiệp thành viên cũng như toàn tổ hợp phát triển.

### **3.2.1.4 Cơ chế tài chính phải đảm bảo tăng cường vai trò kiểm tra, giám sát của công ty mẹ đối với các công ty con.**

Đối với các công ty con trong mô hình, công ty mẹ là đại diện chủ sở hữu đối với số vốn công ty mẹ đã đầu tư vào công ty con. Công ty mẹ

sử dụng quyền của chủ sở hữu, của thành viên góp vốn để kiểm tra giám sát hoạt động của các công ty con. Chính sách và cơ chế tài chính phải thể hiện được quyền hạn, trách nhiệm, nội dung và các phương thức giám sát của công ty mẹ đối với các công ty con.

### **3.2.1.5 Cơ chế tài chính phải đảm bảo tính tiên tiến và hiện thực, phù hợp với xu thế hội nhập quốc tế.**

Cơ chế tài chính cần làm nổi bật nền tảng cơ bản trong mô hình công ty mẹ – công ty con là việc đầu tư và sở hữu của công ty mẹ ở các công ty con, trong đó công ty mẹ có thể giữ 100% vốn, vốn chi phối hoặc dưới mức chi phối. Công ty mẹ sử dụng quyền sở hữu vốn để chi phối hoặc quyết định đối với những vấn đề tổ chức quản lý, phát triển thị trường, hoặc các quyết định quan trọng khác của công ty con.

Cơ chế tài chính phải xuất phát từ thực tiễn hoạt động của toàn mô hình, phải có tác dụng định hướng phát triển cho công ty mẹ và công ty con và phải tiếp cận với các chuẩn mực, thông lệ quốc tế, nhằm nâng cao cạnh tranh, tạo điều kiện thuận lợi cho các đơn vị hội nhập kinh tế quốc tế.

### **3.2.2 Giải pháp mang tính vi mô nhằm hoàn thiện cơ chế tài chính của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con**

Trong hoạt động quản lý doanh nghiệp, cơ chế tài chính có vai trò quan trọng, tác động, ảnh hưởng tới mọi quan hệ và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Cơ chế tài chính phù hợp sẽ có tác dụng thúc đẩy các hoạt động cùng phát triển, đảm bảo các nguồn lực cho sản xuất, tham gia điều phối sản xuất, khuyến khích doanh nghiệp phát triển. Ngược lại, một cơ chế tài chính không phù hợp sẽ tác động xấu đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Với mỗi mô hình quản lý khác nhau, sở hữu khác nhau thì cơ chế quản lý tài chính cũng phải có sự thay đổi và điều chỉnh cho phù hợp. Khi hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp thay đổi thì cơ

chế quản lý tài chính cũng cần phải thay đổi cho thích ứng với sự phát triển của sản xuất.

Trên cơ sở phân tích thực trạng cơ chế tài chính của PETROSETCO trong chương II và các quan điểm cơ bản để xây dựng cơ chế tài chính ở trên, tác giả xin đưa ra một số biện pháp mang tính vi mô để hoàn thiện cơ chế tài chính của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

### **3.2.2.1 Mở rộng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các đơn vị thành viên trong việc sử dụng, khai thác, huy động các nguồn vốn**

Hiện nay, PETROSETCO đã hoàn tất thủ tục bán cổ phần rộng rãi ra công chúng, nên việc huy động vốn được đa dạng hóa và đã tiếp cận được với kênh huy động vốn năng động, dồi dào nhất trong nền kinh tế đó là thị trường chứng khoán. Tuy nhiên, do PETROSETCO vẫn là đơn vị thuộc Tập đoàn Dầu khí Việt Nam nên việc phát hành thêm cổ phần, niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán còn phụ thuộc vào định hướng chung của Ngành Dầu khí và phải được sự đồng ý của Tập đoàn Dầu khí. Hơn nữa, do tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của PETROSETCO hiện vẫn còn rất thấp (khoảng 2%) nên chưa thực sự thu hút các nhà đầu tư tham gia mua bán cổ phiếu vì vậy, trong thời gian đầu việc huy động vốn qua thị trường chứng khoán sẽ gặp rất nhiều khó khăn. Các kênh huy động vốn của PETROSETCO sẽ chủ yếu thông qua việc vay vốn từ các Ngân hàng thương mại, từ Ngân hàng Dầu khí, từ việc tham gia góp vốn của các cá nhân tổ chức để thành lập công ty TNHH hoặc công ty cổ phần,.... Cơ chế tài chính của PETROSETCO hiện nay chưa cho phép các đơn vị thành viên chủ động trong việc huy động vốn, tất cả việc huy động vốn đều phải thông qua công ty nên đã làm giảm tính kịp thời của các đơn vị. Để việc huy động vốn được thuận lợi và có khả năng thu hút được các nguồn vốn thì cần tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các công ty con trong việc khai thác, sử dụng nguồn vốn.

Xét về mặt lý luận và cơ sở thực tiễn của việc quản lý theo mô hình công ty mẹ – công ty con bao gồm nhiều tổ chức kinh doanh liên kết chặt chẽ với nhau về tài chính, công nghệ, sản phẩm và thị trường. Các mối liên hệ giữa các thành viên của tổ chức dựa trên cơ sở kinh tế vững chắc chứ không phải là liên kết hành chính. Để các công ty con phát triển thì các công ty này phải được chủ động trong việc sử dụng, huy động nguồn vốn. Với tư cách là một pháp nhân kinh tế độc lập, các công ty con cần được chủ động quyết định trong việc huy động vốn. Để làm được điều này cần:

- Việc đầu tiên công ty mẹ cần phải làm là nhanh chóng hoàn thành việc chuyển đổi cơ cấu tổ chức theo mô hình công ty mẹ – công ty con và xác định rõ số vốn điều lệ cần thiết cho các công ty con hoạt động.

- Để tránh tình trạng sử dụng vốn không hiệu quả, công ty mẹ có thể đặt ra hạn mức cho các công ty con, theo đó các công ty con chỉ có thể tự quyết định huy động vốn trong một giới hạn nhất định, nếu vượt quá giới hạn thì phải được sự đồng ý từ công ty mẹ (đối với công ty TNHH 100% vốn từ công ty mẹ) hoặc các bên góp vốn (Công ty TNHH hai thành viên trở lên). Để xác định rõ định mức cho từng công ty con thì phải tính toán được số vốn điều lệ cần thiết cho các công ty con hoạt động.

Về lâu dài, công ty nên cho phép các công ty con có thể thực hiện việc bán cổ phần riêng ra bên ngoài nhằm tận dụng thế mạnh, khả năng cạnh tranh của từng công ty con. Đồng thời cho phép các công ty con thực hiện việc đầu tư vốn trong nội bộ, và đầu tư ra ngoài mô hình nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh về vốn, công nghệ, sản phẩm cho cả mô hình.

Việc nâng cao tính tự chủ cho các công ty con không có nghĩa là buông lỏng quản lý, mà công ty mẹ sẽ tăng cường cơ chế kiểm soát quản trị, với hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả cuối cùng hoạt động sản xuất kinh doanh của các công ty con, điều phối chung quá trình

phát triển của công ty con thông qua các kế hoạch, chiến lược phát triển. Nhờ đó, quá trình thực hiện sẽ mang tính khả thi cao, tránh tình trạng buông lỏng quản lý.

### **3.2.2.2 Xây dựng cơ chế điều hòa vốn trong toàn mô hình, tiến tới thành lập công ty tài chính trực thuộc**

Như đã phân tích ở Chương II, việc điều hòa vốn của PETROSETCO do Phòng Tài chính Kế toán công ty thực hiện, tuy nhiên, do chưa có cơ chế rõ ràng trong việc điều hòa vốn nên việc điều hòa vốn vẫn mang tính chủ quan, chưa nêu rõ quyền lợi và nghĩa vụ trong việc điều hòa vốn nên chưa tạo ra động lực khuyến khích các công ty thành viên.

Để giải quyết tồn tại trên, tăng cường hiệu quả công tác điều hòa vốn nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ hợp, việc điều hòa vốn phải được cụ thể hóa trong cơ chế tài chính và cần xác định rõ: việc điều hòa vốn được thực hiện bằng phương thức nào, khi nào thì điều hòa vốn thông qua các trung gian tài chính, khi nào thì bằng hình thức khác. Điều hòa vốn phải dựa vào quan hệ vay trả trên cơ sở thỏa thuận, đảm bảo lợi ích cho cả công ty mẹ và các công ty con, thực hiện theo nguyên tắc hợp lý giữa lợi ích chung của tổ hợp với lợi ích riêng của mỗi đơn vị thành viên.

Hiện nay, PETROSETCO được phép sử dụng hạn mức thấu chi là 85.000 triệu đồng, hạn mức này được sử dụng chung cho công ty và các đơn vị thành viên, nhưng việc phân bổ nguồn vốn này chưa thực sự bình đẳng giữa các đơn vị và cũng chưa có cơ chế rõ ràng. Chuyển sang mô hình công ty mẹ – công ty con, cơ chế tài chính cần xác định rõ hạn mức thấu chi mà các công ty con có thể được sử dụng, và phải quy định rõ quyền lợi, trách nhiệm và nghĩa vụ của các công ty con khi điều hòa vốn thông qua tài khoản thấu chi, nghĩa là đơn vị cho vay vốn phải có lợi tức qua việc cho vay và đơn vị đi vay phải có nghĩa vụ chi trả lợi tức vay vốn, và phải đảm bảo tính công bằng giữa các công ty con về hạn mức

thấu chi, lãi suất vay vốn nhằm đảm bảo sử dụng có hiệu quả và an toàn nhất nguồn vốn vay ưu đãi này. Để các công ty con không sử dụng lãng phí nguồn vốn này, công ty mẹ có thể đưa ra mức lãi suất cao hơn lãi suất thấu chi hiện tại nhưng thấp hơn lãi suất trên thị trường.

**Điều hoà vốn thông qua công ty tài chính:** hiện nay việc điều hoà vốn vẫn do phòng tài chính kế toán thực hiện, tuy nhiên, về lâu dài khi công ty mở rộng quy hoạt động và quy mô về vốn tăng lên thì việc thành lập công ty tài chính sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho công ty trong quá trình phát triển. Việc thành lập công ty tài chính sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc huy động và sử dụng vốn, giúp cho tổ hợp công ty khơi thông các nguồn vốn trong nước, quốc tế, nâng cao tính chuyên nghiệp trong huy động vốn, đáp ứng được nguồn vốn đầu tư với chi phí thấp nhất, thay đổi phương thức quản lý thông qua đầu tư. Việc hình thành công ty tài chính sẽ tạo ra những thay đổi trong cơ cấu quản lý của mô hình. Tuy nhiên, để thành lập được công ty tài chính thì cần nghiên cứu một số vấn đề:

- Nghiên cứu các điều kiện cơ bản để thành lập công ty tài chính, cần tính toán các yếu tố về vốn, thị trường, năng lực quản lý,... để tham gia hiệu quả vào thị trường vốn, công ty tài chính và công ty mẹ phải có những khả năng và điều kiện cần thiết.

- Cơ chế hoạt động và phương thức phối hợp giữa công ty tài chính với các phòng ban chức năng của công ty mẹ và với các công ty thành viên cần được xác định rõ ràng, hợp lý. Việc thành lập công ty tài chính không đơn thuần là việc thành lập thêm một công ty, mà nó là sự thay đổi về chất các nghiệp vụ tài chính bên trong mô hình. Công ty tài chính sẽ thực hiện chức năng huy động vốn, lập kế hoạch tài chính, đầu tư thay công ty mẹ, cho các công ty thành viên trong mô hình vay vốn,...

- Cơ chế điều hoà vốn nội bộ thông qua công ty tài chính phải kết hợp đồng bộ với cơ chế quản lý và sử dụng các quỹ của công ty mẹ và các công ty thành viên. Cơ chế điều hoà vốn trong nội bộ mô hình

không được làm tổn hại quyền độc lập và tư cách pháp nhân của các công ty thành viên. Đối với các công ty thành viên của tập đoàn, khi thực hiện cho vay vốn hoặc đi vay vốn trong nội bộ phải dựa trên nguyên tắc tự nguyện. Lãi suất và cơ chế vay nội bộ cần khuyến khích các bên tự nguyện tham gia và có nhiều lợi ích hơn so với việc cho các đơn vị bên ngoài vay vốn. Cơ chế lãi suất hợp lý và những lợi ích chiến lược lâu dài sẽ có tác dụng duy trì sự liên kết nội bộ của mô hình, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và hiệu quả hoạt động của công ty mẹ và các công ty thành viên.

### **3.2.2.3 Xây dựng cơ chế đầu tư, quản lý vốn tài sản**

#### ***Đổi mới cơ chế quản lý vốn đối với các công ty con***

Mục đích của đổi mới cơ chế tài chính là nhằm tăng cường hiệu quả công tác quản lý, phân cấp trách nhiệm, gắn trách nhiệm với quyền hạn đồng thời tăng cường vai trò kiểm tra, kiểm soát của hệ thống tài chính.

- Đối với các công ty TNHH một thành viên 100% vốn từ công ty mẹ: thực hiện việc quản lý và kiểm soát hoạt động sản xuất kinh doanh của các công ty con thông qua hệ thống chỉ tiêu chất lượng như:

+ Mức độ bảo toàn vốn: mức độ bảo toàn vốn được đánh giá thông qua các chỉ số bảo toàn vốn phù hợp với mức độ trượt giá của đồng tiền.

+ Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư được tính toán trên cơ sở lợi nhuận trên số vốn chủ sở hữu.

+ Chỉ số nợ và khả năng thanh toán của đơn vị.

- Đối với các công ty TNHH hai thành viên trở lên: quy định rõ trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền hạn của cán bộ được cử tham gia quản lý, điều hành trong các công ty con; giao chỉ tiêu bảo toàn vốn cho các cán bộ tham gia quản lý, điều hành theo đúng cơ chế quản lý đầu tư tài chính.

- Đối với các đơn vị hạch toán phụ thuộc: các đơn vị này có thể chủ động trong khung cho phép về hoạt động tài chính. Các đơn vị sẽ hạch toán đến báo cáo kết quả kinh doanh, chỉ phải nộp báo cáo tài chính lên

cho công ty mẹ. Giám đốc, kế toán trưởng đơn vị chịu trách nhiệm về số liệu kế toán trước Tổng Giám đốc và cơ quan chức năng của nhà nước.

***Quản lý và phân bổ nguồn vốn đầu tư hợp lý.***

Xây dựng các quy trình, văn bản trong việc quản lý vốn đầu tư với nội dung thể chế hóa phân cấp thẩm quyền, trách nhiệm trong quyết định đầu tư, trình tự tác nghiệp thực hiện và quản lý vốn cho dự án đầu tư nhằm mục đích sử dụng hiệu quả vốn đầu tư cao nhất, chống lãng phí, thất thoát vốn đầu tư.

Hiện nay, tất cả các dự án đầu tư của PETROSETCO đều do công ty thực hiện, các đơn vị không được quyền tự quyết định các dự án đầu tư, nên vẫn còn tình trạng công trình do công ty đầu tư khi giao cho đơn vị quản lý nhưng đơn vị lại không mặn mà và cũng không khai thác được hết công suất của công trình. Vì vậy, cơ chế tài chính mới cần phải phân định rõ thẩm quyền, trách nhiệm của các công ty con trong việc đầu tư. Cơ chế tài chính phải phân định rõ hạn mức đầu tư mà các công ty con được quyền chủ động, tự quyết định và tự chịu trách nhiệm trước công ty mẹ, công ty mẹ chỉ có kế hoạch, định hướng cho các công ty con đồng thời sẽ thông qua cơ chế giám sát tài chính để giám sát tình hình đầu tư tại các công ty con.

***Hoàn thiện cơ chế quản lý tài sản***

- PETROSETCO cần phải tiến hành phân cấp cho các đơn vị trong việc chủ động thanh lý, chuyển nhượng, mua bán, cầm cố, thế chấp tài sản theo nguyên tắc bảo toàn và sử dụng vốn có hiệu quả. Cơ chế tài chính phải quy định rõ quyền hạn của Giám đốc các công ty con trong việc mua sắm, thanh lý, nhượng bán tài sản thuộc thẩm quyền quản lý của các công ty con.

- Đối với cơ chế khấu hao tài sản cố định, cần đổi mới theo hướng phân loại rõ các loại tài sản và áp dụng phương pháp khấu hao phù hợp, không chỉ sử dụng phương pháp khấu hao đường thẳng mà tùy vào đặc



điểm của từng đơn vị để có phương pháp khấu hao phù hợp, nhất là đối với các đơn vị sản xuất.

Công ty mẹ có thể quy định khung khấu hao đối với các loại tài sản phù hợp với quy định của Nhà nước còn thời gian khấu hao cụ thể sẽ do các công ty con tự quyết định. Việc sử dụng nguồn vốn khấu hao, đối với các công ty 100% vốn đầu tư từ công ty mẹ hoặc các đơn vị phụ thuộc, công ty mẹ có thể yêu cầu chuyển toàn bộ nguồn vốn khấu hao về công ty. Tuy nhiên, để tăng tính chủ động cho các đơn vị này, công ty mẹ nên cho phép các công ty con được giữ lại nguồn vốn khấu hao để bổ sung vốn kinh doanh, hoặc tái đầu tư mở rộng sản xuất.

Đối với các công ty TNHH hai thành viên trở lên, thì các đơn vị phải được chủ động, tự quyết định sử dụng nguồn vốn khấu hao để đầu tư mở rộng sản xuất và việc đầu tư phải tuân theo quy chế về đầu tư do công ty mẹ ban hành.

#### **3.2.2.4 Hoàn thiện cơ chế quản lý doanh thu, chi phí và phân phối lợi nhuận**

##### ***Đối với cơ chế quản lý doanh thu***

Cần đổi mới cơ chế giao kế hoạch doanh thu, kế hoạch doanh thu của công ty mẹ cho các công ty con chỉ nên mang tính định hướng và là tiêu chí đánh giá mức độ thực hiện của các công ty con. Việc thực hiện doanh thu sẽ do các công ty con tự quyết định về cơ cấu doanh thu theo từng loại hình kinh doanh, công ty mẹ chỉ quản lý tập trung doanh thu đối với các đơn vị hạch toán phụ thuộc, đối với các đơn vị có tư cách pháp nhân độc lập, các công ty con sẽ không phải tập trung doanh thu về công ty mẹ, công ty mẹ chỉ thống kê doanh thu của cả tổ hợp trong báo cáo tài chính hợp nhất.

##### ***Đối với cơ chế quản lý chi phí***

- Nhanh chóng xây dựng hệ thống định mức chi phí chung cho toàn mô hình: định mức tiêu hao, định mức hao hụt, định mức lao động,....

Định mức chi phí phải xây dựng sát với thực tế và phải được phổ biến rộng rãi, công khai đến từng người lao động.

- Chỉ nên thực hiện việc giao chi phí chi tiết theo từng khoản mục, từng loại hình kinh doanh đối với các đơn vị trực thuộc, đối với các đơn vị độc lập công ty mẹ chỉ thực hiện việc giao kế hoạch lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận trên vốn, các đơn vị này phải được quyền tự quyết trong việc thực hiện chi phí, nhất là chi phí tiền lương và các khoản chi quảng cáo, mở rộng thị trường,... nhằm đem lại hiệu quả cao nhất.

- Xoá bỏ cơ chế phân phối chi phí quản lý cho các đơn vị. Đặc điểm nổi bật của mô hình công ty mẹ – công ty con là đầu tư tài chính, vì vậy, công ty mẹ thu lợi nhuận từ các công ty con theo tỷ lệ vốn góp.

- Công ty mẹ sẽ thực hiện việc kiểm tra, giám sát chi phí thông qua cơ chế giám sát tài chính tại các công ty con.

#### ***Đối với cơ chế phân phối lợi nhuận***

Cơ chế phân phối lợi nhuận hiện nay của công ty không khuyến khích các đơn vị mở rộng sản xuất, tiết kiệm chi phí,... để nâng cao lợi nhuận, do các đơn vị phải nộp toàn bộ lợi nhuận về công ty.

Công ty mẹ – công ty con dựa trên nền tảng đầu tư tài chính giữa công ty mẹ và các công ty con, giữa các công ty con với nhau. Cơ chế phân phối lợi nhuận phải dựa vào mức độ sở hữu về vốn. Cơ chế phân phối lợi nhuận phải thực hiện theo hướng coi trọng lợi ích của các công ty con – các đơn vị trực tiếp tạo ra lợi nhuận, khuyến khích các đơn vị thành viên nâng cao lợi nhuận đầu tư mở rộng sản xuất và cải thiện đời sống của người lao động.

Đối với các đơn vị trực thuộc, công ty mẹ có thể yêu cầu các công ty con chuyển toàn bộ lợi nhuận về công ty và thống nhất việc trích lập các quỹ. Nhưng đối với các công ty độc lập, cơ chế phân phối lợi nhuận phải đảm bảo lợi ích cho các công ty con, đảm bảo tỷ lệ tái đầu tư, trích lập quỹ, và bảo đảm lợi ích của người lao động trong các công ty con.

Việc phân phối lợi nhuận của các đơn vị này cần được quy định rõ trong điều lệ, quy chế hoạt động của công ty con.

### **3.2.2.5 Xây dựng hệ thống kiểm tra giám sát tài chính**

Mô hình công ty mẹ – công ty con dựa trên sự liên kết về vốn, tài chính, công ty mẹ đầu tư tài chính vào các công ty con, theo đó công ty mẹ không thể can thiệp trực tiếp vào hoạt động của các công ty con, thay vào đó công ty mẹ sẽ kiểm soát hoạt động của các công ty con thông qua cơ chế kiểm tra, giám sát tài chính. Hệ thống kiểm soát là một khâu quan trọng của hệ thống quản lý hiện đại và có ảnh hưởng rất lớn đối với hiệu quả quản lý trong các tổ hợp công ty mẹ – công ty con. Để xây dựng được một hệ thống kiểm tra, giám sát hiệu quả PETROSETCO cần thực hiện các công việc như:

- Cần nhận thức đầy đủ về vai trò, tác dụng của hệ thống kiểm soát nội bộ, sự thống nhất về hình thức là một trong những điều kiện quyết định kết quả công tác tổ chức thực hiện. Theo đó, cần tổ chức các chương trình bồi dưỡng cán bộ, trao đổi kinh nghiệm về hệ thống kiểm soát nội bộ và kế hoạch xây dựng hệ thống này cho công ty mẹ và các công ty thành viên. Hơn nữa, cần có kế hoạch thực hiện, phân công trách nhiệm cụ thể cho những các bộ có liên quan. HĐQT và Tổng Giám đốc cần quan tâm chỉ đạo, đánh giá quá trình xây dựng và hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ, làm cho hệ thống này có tác dụng thiết thực trong việc hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính theo hướng phát triển phù hợp với sự phát triển của cả mô hình.

- Công ty mẹ cần xây dựng một hệ thống các chỉ tiêu có vai trò thước đo để đánh giá hoạt động của các công ty con, qua đó đánh giá được hiệu quả của hệ thống quản lý. Hệ thống chỉ tiêu này được xây dựng trên cơ sở lựa chọn những chỉ tiêu quan trọng nhất của công ty mẹ với từng doanh nghiệp thành viên như:

+ Các chỉ tiêu sinh lời: tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu, lợi nhuận trên vốn...

+ Các chỉ tiêu hoạt động: hiệu quả sử dụng vốn cố định, vốn lưu động, vòng quay hàng tồn kho, vòng quay các khoản phải thu, ...

+ Nhóm các chỉ tiêu phản ánh khả năng thanh toán: hệ số thanh toán, tỷ lệ nợ phải thu trên nợ phải trả,...

+ Xây dựng hệ thống định mức chi phí: định mức lao động, định mức tiêu hao vật tư, nguyên vật liệu, định mức hao hụt,...

+ Các chỉ tiêu đánh giá công tác tuân thủ chế độ quản lý tài chính, kế toán, tuân thủ pháp luật và các quy chế của công ty mẹ.

- Để có thể thực hiện được vai trò kiểm soát của công ty mẹ đối với công ty con, cần xây dựng hệ thống trao đổi thông tin nội bộ giữa công ty mẹ và các công ty con thông qua việc xây dựng hệ thống thông tin quản lý.

- Hoàn thiện công tác kiểm tra, kiểm toán nội bộ, phải quy định rõ vai trò, nhiệm vụ của Ban kiểm soát, Ban kiểm soát phải thường xuyên phối hợp với các Phòng ban chức năng để tiến hành kiểm tra, giám sát một cách đầy đủ, có hiệu quả hoạt động của các công ty con.

Việc xây dựng hệ thống kiểm tra, giám sát quản trị sẽ có tác động tích cực đối với quá trình hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính trong tổ hợp. Với tính chất là một bộ phận cấu thành đặc biệt của hệ thống quản lý, hệ thống kiểm soát quản trị phải luôn luôn thích ứng với cấu trúc của Công ty mẹ.

### **3.2.3 Giải pháp mang tính vĩ mô nhằm hoàn thiện cơ chế tài chính của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con**

Việc cổ phần hóa, chuyển đổi mô hình hoạt động của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ – công ty con là một chủ trương đúng đắn của Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam, tạo điều kiện tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của công ty mẹ và các công ty thành viên. Để có thể thực hiện tốt quá trình chuyển đổi, xây dựng cơ chế tài chính theo mô hình công ty mẹ – công ty con, tác giả xin đưa ra một số giải pháp mang tính vĩ mô nhằm hoàn thiện cơ chế tài chính của Công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con:

***Thứ nhất: Nhà nước cần hoàn thiện hệ thống chính sách về mô hình công ty mẹ – công ty con***

Mô hình công ty mẹ – công ty con đã tồn tại trên thế giới từ rất lâu, và rất nhiều nước đã ban hành luật về tập đoàn kinh tế, công ty mẹ – công ty con. Ở Việt Nam, Chính phủ cũng đã có Nghị định 153/NĐ – CP quy định về việc chuyển đổi các công ty nhà nước theo mô hình công ty mẹ công ty con. Tuy nhiên, hệ thống văn bản về công ty mẹ – công ty con vẫn còn rất hạn chế, đặc biệt chưa có văn bản nào hướng dẫn chi tiết về cơ cấu tổ chức, quản lý của các công ty mẹ – công ty con, chưa có hướng dẫn chi tiết về cơ chế tài chính của tổ hợp công ty mẹ – công ty con. Vì vậy, các công ty khi tổ chuyển đổi mô hình thường vẫn thực hiện theo ý chủ quan.

Để tạo điều kiện thuận lợi cho các công ty chuyển đổi sang mô hình công ty mẹ – công ty con, Nhà nước cần ban hành hệ thống văn bản quy định, hướng dẫn chi tiết hơn nữa về mô hình công ty mẹ – công ty con vì hiện nay đây vẫn là mô hình mới ở nước ta.

### ***Thứ 2: Cần có sự giúp đỡ từ Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam***

HĐQT Tổng Công ty đã có Nghị quyết yêu cầu tất cả các công ty độc lập thuộc Tổng Công ty thực hiện cổ phần hóa cần nhanh chóng lập đề án chuyển đổi mô hình hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Để các Công ty có thể hoạt động tốt theo mô hình công ty mẹ – công ty con sau khi cổ phần hóa, Tổng Công ty cần có sự hỗ trợ về đào tạo, hướng dẫn các bước để thực hiện. Đặc biệt để công tác điều hòa vốn trong công ty thực hiện một cách hài hòa, hiệu quả thì cần phải có sự giúp đỡ rất lớn từ Tổng Công ty. Tổng Công ty cho phép các đơn vị được sử dụng nguồn vay thấu chi với lãi suất ưu đãi, nhưng để các đơn vị có thể sử dụng hiệu quả nguồn vốn này, đảm bảo tính công bằng cho các công ty con thì phải có sự giúp đỡ của Tổng Công ty do các công ty chưa có công ty tài chính riêng.

Về lâu dài Tổng công ty có thể không cần nắm giữ 51% vốn điều lệ tại Công ty, cho phép Công ty được phép phát hành thêm cổ phần ra ngoài công chúng để tận dụng sự phát triển của thị trường chứng khoán Việt Nam.

Nâng cao tính chủ động của các đơn vị thành viên trong việc quyết định các dự án đầu tư, hiện nay các dự án đầu tư có giá trị trên 25% vốn điều lệ tại các đơn vị thành viên vẫn do Tổng Công ty quyết định.

***Thứ 3: Về phía Ban lãnh đạo công ty***

Để có thể thực hiện được đề án chuyển đổi cơ chế tài chính của PETROSETCO theo mô hình công ty mẹ công ty con, trước hết cần thực hiện chuyển đổi mô hình tổ chức, quản lý của Công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con. Điều đó cần sự thống nhất về mặt chủ trương của Đại hội đồng cổ đông, HĐQT, ban Tổng Giám đốc và tập thể người lao động trong công ty. Sau khi chuyển đổi mô hình, công ty mẹ sẽ không thể can thiệp trực tiếp vào hoạt động của các công ty con nên điều này có thể tạo ra tâm lý không muốn chuyển đổi trong ban lãnh đạo công ty.

Để xây dựng được một cơ chế tài chính phù hợp cho mô hình cần phải tham khảo ý kiến cả bên trong và ngoài doanh nghiệp, đặc biệt là phải có sự đóng góp ý kiến và thống nhất từ các công ty con, tránh tính áp đặt từ công ty mẹ cho các công ty con.

**Kết luận chương III**

Trên cơ sở phân tích thực trạng cơ chế tài chính hiện tại của Công ty, chúng tôi đưa ra một số định hướng xây dựng cơ chế tài chính của công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con, và từ đó đưa ra biện pháp cũng như những định hướng, kiến nghị nhằm hoàn thiện cơ chế tài chính của Công ty theo mô hình công ty mẹ – công ty con ở Việt Nam nói chung cũng như ở Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí.

## KẾT LUẬN

Mô hình công ty mẹ – công ty con đã xuất hiện từ lâu trên thế giới, và đã chứng tỏ được những ưu điểm của nó. Đối với Việt Nam, đây vẫn là một mô hình còn khá mới mẻ, thực tế trong những năm qua cho thấy việc chuyển đổi các doanh nghiệp theo mô hình công ty mẹ – công ty con là hợp lý.

Vấn đề là khi xây dựng các tập đoàn kinh tế, các tổ hợp công ty mẹ – công ty con, các công ty phải giải quyết tốt vấn đề về cơ chế tài chính, đây là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành công của cả mô hình. Hiện nay, các DNNN tại Việt Nam vẫn chưa quen với cơ chế tài chính theo mô hình công ty mẹ – công ty con, nhất là đối với các Công ty thuộc Tập đoàn Dầu khí Việt Nam thực hiện chuyển đổi, để xây dựng và hoàn thiện cơ chế tài chính hiệu quả, cần phải có những biện pháp hữu hiệu nhằm khắc phục những bất cập và vướng mắc trong cơ chế tài chính cũ. Với những phân tích trên về cơ chế tài chính theo mô hình công ty mẹ – công ty con trên đây, hy vọng sẽ được thực hiện thành công tại Công ty Dịch vụ Du lịch Dầu khí, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của cả tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Do những hạn chế về trình độ và thời gian, chắc chắn bản luận văn còn nhiều hạn chế. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp, chỉ dẫn quý báu của Quý thầy, cô và các anh, chị quan tâm đến nội dung này để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Nguyễn Thị Diễm Châu – TS.Nguyễn Ngọc Thanh “Cơ chế tài chính trong mô hình Tổng công ty, tập đoàn kinh tế” NXB Tài chính.
2. TS. Trần Tiến Cường ” Tập đoàn kinh tế, lý luận và kinh nghiệm quốc tế ứng dụng vào Việt Nam”, NXB giao thông vận tải.
3. Nguyễn Văn Nam, Hoàng Xuân Vượng, Nguyễn Đức Tặng “Chính sách và cơ chế tài chính của Tổng công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con”
4. PGS.TS Trần Ngọc Thơ “Tài chính doanh nghiệp hiện đại” NXB Thống kê.
5. PGS.TS Đoàn Xuân Tiên “ Xây dựng mô hình tổ chức công tác kế toán doanh nghiệp theo loại hình công ty mẹ – công ty con ở Việt Nam”, đề tài nghiên cứu cấp bộ Học Viện Tài Chính.
6. GS. Đoàn Trọng Truyền “Một số vấn đề quản lý kinh tế trong giai đoạn hiện nay”, NXB Thống kê.
7. Quốc hội “Luật DNNN số 14/2003/QH ngày 26/11/2003”
8. Quốc hội “Luật doanh nghiệp số 60/2005/QH ngày 29/11/2005”
9. Nghị định 153/2004/NĐ – CP ngày 09/08/2004 của Chính phủ về tổ chức, quản lý tổng công ty nhà nước và chuyển đổi tổng công ty nhà nước độc lập theo mô hình công ty mẹ – công ty con.
10. Nghị định 199/2004/NĐ-CP ngày 03/12/2004 của Chính phủ ban hành quy chế quản lý tài chính của công ty nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác.
11. Nghị định 187/2004/NĐ-CP ngày 16/11/2004 của Chính phủ về việc chuyển công ty nhà nước thành công ty cổ phần.



12. Bộ Tài Chính “Phương hướng và giải pháp tài chính đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động của DNNN đến năm 2010” Báo cáo tại Hội nghị sắp xếp, đổi mới DNNN toàn quốc tháng 3/2004.
13. Công ty Cổ phần dịch vụ Du lịch Dầu khí, “Điều lệ Công ty cổ phần Dịch vụ Du lịch Dầu khí”.
14. TS. Trần Tiến Cường, “ Tổ chức lại các TCT nhà nước, chuyển sang hoạt động theo mô hình và cơ chế mới”, Tạp chí Công nghiệp số tháng 8/2005.
15. TS. Trần Tiến Cường “Chuyển Tổng công ty Nhà nước theo mô hình công ty mẹ – công ty con” Tạp chí Kinh tế và dự báo số 5/2005.
16. Th.S Nguyễn Thiêng Đức “Về cơ chế hạch toán trong tổng công ty theo mô hình công ty mẹ con”, Tạp chí phát triển kinh tế số 168/2004.
17. [www.mof.gov.vn](http://www.mof.gov.vn)
18. [www.cpv.org.vn](http://www.cpv.org.vn)