

**THỰC TRẠNG KINH DOANH ĐA NGÀNH CỦA CÁC TẬP ĐOÀN
KINH TẾ VÀ TỔNG CÔNG TY NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM HIỆN NAY
VÀ VẤN ĐỀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC**

**ACTUAL SITUATIONS IN THE BUSINESS OF
CONGLOMERATES AND CURRENT STATE ENTERPRISES IN VIET NAM**

Trần Thị Nguyệt, Trần Trung Vũ
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

TÓM TẮT

Tập đoàn kinh tế và các Tổng công ty Nhà nước là mô hình doanh nghiệp thể hiện sức mạnh kinh tế của một đất nước. Vấn đề quản lý và năng lực quản lý của Nhà nước đối với các tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước luôn là vấn đề được quan tâm cả ở phương diện kinh tế và phương diện xã hội. Hiện nay, các doanh nghiệp khổng lồ này đang bị xã hội lên tiếng chỉ trích về xu hướng mở rộng kinh doanh đa ngành xa rời ngành kinh doanh chính. Vấn đề quản lý Nhà nước đối với phần vốn Nhà nước đang bộc lộ sự bất hợp lý. Việc tìm ra một mô hình cơ quan quản lý Nhà nước phù hợp để quản lý các doanh nghiệp này là một việc làm bức thiết. Bài viết này đề cập tới mô hình tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước ở Việt Nam hiện nay và vấn đề năng lực quản lý và hiệu quả kinh doanh của hệ thống tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước trong xu hướng kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực.

SUMMARY

Conglomerations and State enterprises are business models which represent the power of a country's economy. The management and the capability of the government management with conglomerations and State enterprises are always mentioned in the socio-economic field of study. Nowadays, these huge businesses have been criticized when they tend to extend their activities suitable to various sectors but deviate from their main sectors. Thus, the management of capital from the government budget is considered implausible, so selecting a plausible model of business management is really urgent and essential. This article mentions the model conglomerations, State enterprises in Viet Nam, the capability of management, the performance of business in the system of conglomerations and state enterprises in the context of multi-sector businesses.

Hệ thống doanh nghiệp Nhà nước ở Việt Nam hiện nay không hiếm các doanh nghiệp có quy mô lớn tồn tại dưới dạng tập đoàn kinh tế hay tổng công ty Nhà nước. Do điều kiện phát triển kinh tế đặc thù của Việt Nam mà các tập đoàn kinh tế hay tổng công ty Nhà nước ở Việt Nam được hình thành trên cơ sở các quyết định hành chính của Nhà nước chứ không phải được hình thành trên nhu cầu tích tụ nội tại hoặc theo nhu cầu của thị trường như ở các quốc gia có nền kinh tế thị trường khác. Chính vì thế, vấn đề quản lý và năng lực quản lý của Nhà nước đối với các tập đoàn kinh tế và tổng công ty nhà nước luôn là vấn đề được quan tâm cả ở phương diện kinh tế và phương diện xã hội.

Theo các số liệu thống kê của Bộ Tài chính Việt Nam đến hết năm 2008, vốn đi

vay của 70 tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước đã là hơn 448 ngàn tỷ VND, gấp 4 lần số vốn chủ sở hữu. Điều đáng chú ý ở đây là vấn đề hiệu quả kinh doanh của hệ thống tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước này như thế nào khi mà họ đã sử dụng vốn đó vào các mục đích kinh doanh ngắn hạn, vào các lĩnh vực nhiều rủi ro, nhạy cảm, đầu tư dàn trải. Bài viết này bàn về hai vấn đề: năng lực quản lý và hiệu quả kinh doanh của hệ thống tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước ở Việt Nam hiện nay trong xu hướng kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực.

1. Về mô hình tập đoàn kinh tế và tổng công ty nhà nước ở Việt Nam

Tập đoàn kinh tế và Tổng công ty Nhà nước ở Việt Nam là một trong những hình thức tồn tại của các nhóm công ty – vốn là tập hợp các công ty có mối quan hệ gắn bó lâu dài với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác. Theo quy định của Pháp luật doanh nghiệp Việt Nam thì tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có quy mô lớn và Chính phủ quy định hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý, hoạt động của các tập đoàn kinh tế này.

Từ quy định pháp định đó cho ta thấy vấn đề quản lý của các tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước ở Việt Nam đã được giao cho Chính phủ. Tuy nhiên, hiện nay vai trò và nhiệm vụ quản lý Nhà nước đối với tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước, đặc biệt là quản lý tài chính, nguồn vốn Nhà nước đang còn nhiều bất cập. Còn đối với hoạt động của các tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước thì thời gian gần đây, dư luận xã hội lên tiếng chỉ trích tương đối nhiều về việc họ đã đầu tư dàn trải ra ngoài các lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh chính, đặc biệt là trong một số lĩnh vực nhạy cảm như bất động sản, tài chính - chứng khoán, ngân hàng. Thực tế một số tập đoàn kinh tế, tổng công ty Nhà nước đã sử dụng vốn vào các mục đích kinh doanh thu lợi ngay trong các kế hoạch kinh doanh ngắn hạn vào các lĩnh vực nhiều rủi ro như đã nói. Câu chuyện tìm một cơ chế phù hợp để quản lý các tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước, quản lý nguồn vốn Nhà nước trong các doanh nghiệp một lần nữa được đặt ra và thực sự trở thành vấn đề bức thiết.

2. Giải pháp quản lý cho các hoạt động tập đoàn kinh tế và tổng công ty nhà nước hiện nay

1. Về lý thuyết, kinh doanh đa ngành là một hướng đi, hướng phát triển về lâu dài và tất yếu ở Việt Nam cũng như trên toàn thế giới của các tổ chức kinh doanh, đặc biệt là đối với những công ty đã thực sự trưởng thành, chín muồi, thành công trong lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của mình. Kinh doanh đa ngành thực sự là một cách phát triển, mở rộng hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp đồng thời phát huy lợi thế so sánh, lợi thế về quy mô của một doanh nghiệp.

Kinh doanh đa ngành là một xu hướng vận động và phát triển khách quan, về lâu về dài chiến lược kinh doanh đa ngành của mỗi doanh nghiệp cần phải rất thận trọng. Cách và hướng mở rộng, phát triển ngành, lĩnh vực kinh doanh phải phù hợp, phải gắn liền với hình thức kinh doanh then chốt của mình. Những lĩnh vực được giao cho doanh nghiệp Nhà nước hiện nay là những lĩnh vực, những ngành kinh tế then chốt của nền

kinh tế quốc dân. Và thường là Nhà nước bằng các chủ trương, chính sách và các quy định pháp luật đã giao cho rất ít các doanh nghiệp Nhà nước làm. Chính vì vậy, trách nhiệm lớn lao và trước hết của các doanh nghiệp Nhà nước là phải tập trung vào các lĩnh vực then chốt đó cho thành công. Sự thành công của họ là vì hiệu quả, vì sự sống còn của cả nền kinh tế chứ không phải chỉ của bản thân vận mệnh của một doanh nghiệp. Sau đó, các tập đoàn kinh tế hay doanh nghiệp Nhà nước muốn mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh ra thành đa ngành, đa lĩnh vực thì cần phải chú ý đầu tư vào những ngành, lĩnh vực sản xuất kinh doanh có liên quan mật thiết với ngành, lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của mình. Những doanh nghiệp muốn mở rộng kinh doanh đa ngành phải tuyệt đối tránh đầu tư kinh doanh vào những ngành hay những lĩnh vực mà mình không có sở trường, chưa am hiểu, chưa có kinh nghiệm kinh doanh, chưa phân đoạn được thị trường và nhất là khi chưa có bạn hàng, đối tác...

2. Xét về góc độ lợi ích của kinh doanh đa ngành càng khẳng định đó là xu hướng tất yếu khách quan và là bước đi chung của các tập đoàn kinh tế trên thế giới. Lợi ích của chiến lược kinh doanh đa ngành là giảm bớt, san sẻ rủi ro đối với sự nghiệp kinh doanh của doanh nghiệp nhất là khi mà ngành, lĩnh vực kinh doanh chính của doanh nghiệp có thể gặp phải sự cạnh tranh quá lớn và khả năng tồn tại của doanh nghiệp trong cuộc cạnh tranh trở nên khó khăn thì việc kinh doanh đa ngành sẽ thực sự mang lại lợi ích là giảm bớt rủi ro cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, để thành công các tập đoàn kinh tế đều có những bước đi thận trọng trên một lộ trình thích hợp.

3. Về đặc điểm thành công của các Tập đoàn kinh tế lớn trên thế giới đang kinh doanh đa ngành.

Nhìn lại quá trình phát triển của các tập đoàn kinh tế lớn trên thế giới mà họ đã, đang kinh doanh đa ngành chúng ta thấy:

* **Thứ nhất**, các tập đoàn kinh tế này đã có một hoặc một vài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, trọng điểm và họ đã rất thành công trong lĩnh vực kinh doanh cốt lõi đó. Sau đó, họ tích lũy đủ vốn, đủ kinh nghiệm kinh doanh, quản lý, chuẩn bị gia nhập thị trường rồi họ mới tiếp cận phát triển dần ra đối với các ngành, lĩnh vực kinh doanh khác.

* **Thứ hai**, trong bước phát triển, các tập đoàn kinh tế có chiến lược kinh doanh đa ngành bao giờ cũng đi từ việc mở rộng ra những ngành, lĩnh vực liên quan trực tiếp tới những ngành cốt lõi của mình, để bổ sung cho ngành cốt lõi đó được thành công hơn, rồi sau đó mới vươn dần ra các lĩnh vực kinh doanh khác. Đó là cả một quá trình với những bước đi thích hợp và thận trọng.

* **Thứ ba**, hầu hết các tập đoàn kinh tế khi trở thành kinh doanh đa ngành thì họ cũng trở thành những doanh nghiệp khổng lồ, đa sở hữu. Các tập đoàn kinh tế này mở rộng diện tham gia kinh doanh của các chủ thể khác trong nền kinh tế quốc dân. Chính sự đóng góp phong phú các nguồn lực đầu vào của các thành phần kinh tế khác nhau đã tạo ra trạng thái đa sở hữu, đồng thời từ đó có thể cũng tạo nên được một bộ máy giám sát hoạt động kinh doanh mới phong phú thành phần và khách quan hơn. Như vậy, hiện trạng đa sở hữu trong một tập đoàn kinh tế đa ngành đảm bảo cả hai yếu tố: vừa có

nguồn lực đầu tư tốt hơn, vừa có một bộ máy giám sát mới tốt hơn.

* **Điểm thứ tư** hết sức quan trọng đó là, đồng thời với quá trình mở rộng quy mô, diện hoạt động thì các tập đoàn kinh tế này phải không ngừng nâng cao chiến lược hoàn thiện phương hướng, khả năng hiệu chỉnh của một tập đoàn kinh tế đa ngành.

4. Các tập đoàn kinh tế dù lớn mạnh đến đâu cũng không thể không bị giám sát từ phía Nhà nước, đặc biệt là đối với các tổng công ty Nhà nước. Về mặt lý thuyết, các tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước hoàn toàn có thể trở thành một lực lượng kinh tế, một lực lượng xã hội và thậm chí là một lực lượng chính trị. Điều đó càng cho thấy vấn đề quản lý Nhà nước, đặc biệt là quản lý tài chính, phần vốn của Nhà nước trong các doanh nghiệp đó luôn luôn là vấn đề quan trọng. Việc Nhà nước trần trở tìm ra một mô hình cơ quan quản lý, giám sát hoạt động của các tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước thực sự là nhiệm vụ khó khăn, là một yêu cầu bức thiết nhất là trong giai đoạn hiện nay ở nước ta.

3. Về vấn đề quản lý nhà nước đối với các tập đoàn kinh tế và tổng công ty nhà nước ở Việt Nam hiện nay

Việt Nam đang có một nền kinh tế thị trường phát triển theo định hướng xã hội chủ nghĩa có sự quản lý của Nhà nước, nghĩa là Việt Nam cần phải có một nền kinh tế được đo đạc bằng một số tiêu chí như tỷ trọng công nghiệp, sức cung của nền sản xuất vật chất, tính phong phú của sản phẩm hàng hoá, mức lạm phát, sự ổn định của chỉ số giá mà hiện tại mỗi một tập đoàn kinh tế, tổng công ty Nhà nước đang nắm giữ hẳn một ngành công nghiệp cơ bản, then chốt của đất nước nhưng lại đặt dưới sự quản lý hành chính và đi diện chủ sở hữu Nhà nước khác nhau. Chính vì không có một “nhạc trưởng” chỉ huy nên các tập đoàn kinh tế, tổng công ty Nhà nước đã mặc sức thành lập rất nhiều các công ty thành viên để cùng đầu tư hoặc liên doanh liên kết đầu tư vào các dự án ngoài lĩnh vực chuyên môn cốt lõi của mình. Khi mà các tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước hiện đang nắm giữ hẳn một ngành công nghiệp theo chốt mà lại đầu tư vào thị trường tài chính, chứng khoán, ngân hàng, bất động sản... nghĩa là họ đã lôi kéo sự chú ý của xã hội vào khu vực kinh tế này. Sự lạm phát, khan hiếm hàng hoá, sự tăng giá... là kết quả tất yếu của việc không đầu tư toàn diện, thích đáng, không chú ý đúng mức cho sự phát triển vào khu vực công nghiệp mà chính các tập đoàn kinh tế, tổng công ty Nhà nước này đang nắm giữ. Trong những năm gần đây, việc mở rộng kinh doanh, đầu tư dàn trải, không tập trung vào lĩnh vực gắn gũi với ngành, lĩnh vực kinh doanh then chốt đã tạo một áp lực mới, một sức nặng mới cho nhiệm vụ quản lý Nhà nước. Thủ tướng Chính phủ đã giao cho Bộ Tài chính có một đầu mối để theo dõi, giám sát các hoạt động đầu tư của các tập đoàn kinh tế, các tổng công ty Nhà nước vào các lĩnh vực tài chính, chứng khoán, ngân hàng đó là chưa kể đến việc những dự án này trước khi được thực hiện phải trình Thủ tướng Chính phủ xem xét và cho ý kiến. Rõ ràng nhiệm vụ của Bộ Tài chính là hết sức nặng nề, ở nước ta hiện nay lại càng nặng nề hơn vì nước ta còn nhiều doanh nghiệp Nhà nước, Bộ Tài chính phải chăm lo giám sát việc quản trị của các doanh nghiệp mà phần tài sản của Nhà nước nằm trong doanh

ng nghiệp ấy. Cần phải tăng cường thêm lực lượng cho Bộ Tài chính để làm tốt nhiệm vụ này.

Hiện nay, mô hình Tổng công ty kinh doanh đầu tư và phát triển vốn Nhà nước ở nước ta đã được xây dựng và hoạt động dựa trên sự học hỏi tiếp thu mô hình tương tự của Singapore, đó là điều tốt và cần thiết. Tuy nhiên, điều khó khăn của các tổng công ty này là do dện doanh nghiệp Nhà nước đang tồn tại quá lớn nên họ phải quản lý quá nhiều. Hiện có hàng ngàn doanh nghiệp Nhà nước đang cổ phần hoá để chuyển đổi thành công ty cổ phần cho nên gánh nặng quản lý phần vốn của Nhà nước trong doanh nghiệp này càng nặng nề thêm. Còn đối với các tập đoàn kinh tế thì theo quy định của pháp luật hiện nay đều trực thuộc sự chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ nên Tổng công ty kinh doanh đầu tư và phát triển vốn Nhà nước không thể với tới để quản lý được. Bất cập cũng đã lộ ra ở đây, vấn đề đặt ra là Nhà nước cần làm gì trước một thực tế là việc quản lý các tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước đang còn nhiều lỗ hổng.

1. Vấn đề tách bộ chủ quản ra khỏi vòng đời của các doanh nghiệp là rất đúng đắn và cần thiết nhưng Nhà nước cần phải có một cơ quan Nhà nước để quản lý vốn thuộc sở hữu Nhà nước ở trong các doanh nghiệp khi chúng được chuyển khỏi các Bộ.

2. Hiện nay, chúng ta thấy nhiều tập đoàn kinh tế, tổng công ty Nhà nước thuộc quyền quản lý, giám sát của Thủ tướng Chính phủ. Gọi là trực thuộc Thủ tướng Chính phủ nhưng tại Văn phòng Chính phủ và cơ quan giúp việc của Thủ tướng Chính phủ hiện không có một cơ quan nào để theo dõi giám sát hoạt động của các tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước này cả.

3. Mô hình tổng công ty kinh doanh đầu tư và phát triển vốn Nhà nước nếu vẫn giữ nguyên áp dụng trong điều kiện hiện nay ở nước ta sẽ không có hiệu quả như ban đầu mới thành lập nữa. Chỉ riêng vấn đề cán bộ đã thiếu trầm trọng (200 cán bộ quản lý hơn 800 doanh nghiệp ở mọi miền của đất nước). Sự không hiệu quả trong quản lý còn thể hiện ở việc nó tách rời việc đánh giá tiêu chí của doanh nghiệp về hiệu quả vốn, về phát triển thị trường và phát triển hàng hoá mới. Hơn nữa lý thuyết cho thấy rằng chuyển mô hình từ bộ chủ quản về công ty chủ quản thì còn bất cập và nguy hiểm hơn, vì tổng công ty đầu tư và phát triển vốn Nhà nước, về tên gọi đã mang tính kinh doanh rồi. Một đơn vị kinh doanh này mà giám sát hoạt động của đơn vị kinh doanh khác thì nó rất khó có thể thực hiện tốt nhiệm vụ của mình. Và lại, vị thế của tổng công ty kinh doanh đầu tư và phát triển vốn Nhà nước chưa cho phép nó thực hiện vai trò giám sát, thay mặt cho Nhà nước trong việc quản lý tài sản của Nhà nước có trong doanh nghiệp.

4. Đối với các tập đoàn kinh tế được Nhà nước giao trách nhiệm cho Thủ tướng Chính phủ trực tiếp giám sát quản lý thì có một thực tế là Thủ tướng đã quá bận rộn với rất nhiều nhiệm vụ trọng đại của quốc gia cũng như những vấn đề khác của nền kinh tế quốc dân nên cũng rất khó có thể thực hiện được sự giám sát cá nhân của Thủ tướng Chính phủ đối với các tập đoàn kinh tế đó. Bộ máy giúp việc cho Thủ tướng Chính phủ không đủ lực lượng để giám sát. Nếu cứ dàn trải việc quản lý nguồn vốn của Nhà nước như hiện nay sẽ không rõ trách nhiệm thuộc về ai khi mà ở Việt Nam chưa có một đầu

mỗi đủ mạnh để thực hiện quyền sở hữu đối với các doanh nghiệp Nhà nước và đối với phần vốn của Nhà nước trong doanh nghiệp.

Trở lại vai trò của Tổng công ty kinh doanh đầu tư vốn Nhà nước, trong thực tế, tổng công ty thì không thể giám sát, quản lý các tổng công ty được, đặc biệt là Tổng công ty kinh doanh đầu tư vốn Nhà nước vốn là đã là một tổng công ty sinh sau đẻ muộn, vị thế chính trị, năng lực tự thân của nó còn yếu thì không thể trở thành ông chủ. Các doanh nghiệp Nhà nước ở Việt Nam có vị thế như một động lực, như một đầu tàu dẫn dắt sự phát triển của nền kinh tế quốc dân. Nhà nước là nhà đầu tư chủ động chứ không phải là nhà đầu tư bị động như thuần túy đầu tư vì thị trường, vì chịu sự chi phối và tác động của các quy luật thị trường. Sự chủ động của Nhà nước là ở chỗ hoạt động đầu tư của Nhà nước vào nền kinh tế quốc dân còn góp phần vào xây dựng chiến lược phát triển kinh tế – xã hội của đất nước trong từng thời kỳ lịch sử.

Một điều quan trọng nữa đó là việc thành lập một cơ quan Nhà nước để thực hiện quyền chủ sở hữu Nhà nước đối với vốn của Nhà nước trong doanh nghiệp nên phải tập trung và thống nhất, nghĩa là chỉ có một cơ quan, cơ quan đó là duy nhất thực hiện tất cả các quyền chủ sở hữu chứ không thể phân tán như hiện nay. Như vậy với tư cách là một ông chủ (thay mặt Nhà nước) quản lý tất cả các ngành, lĩnh vực nào cũng đều được giám sát và quản lý bởi cơ quan này, và chỉ có như vậy thì Nhà nước mới điều phối giám sát và quản lý thống nhất được. Tuy nhiên, việc thành lập một cơ quan Nhà nước để thực hiện quyền sở hữu đối với các tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước sẽ phải đi cùng với một cơ chế giám sát đủ quyền lực với những mục tiêu và tiêu chí đánh giá thật khách quan, minh bạch thì hoạt động quản lý mới thành công được. Do vậy một mô hình phù hợp phải nên là một cơ quan ngang bộ với tên gọi có thể là một uỷ ban - cơ quan của Chính phủ. Khi đã là một cơ quan ngang bộ, nó mới có đủ thẩm quyền, đủ uy quyền để thực hiện vai trò và tư cách người chủ sở hữu Nhà nước được, đáp ứng tốt yêu cầu quản lý tập trung và thống nhất các tập đoàn kinh tế và tổng công ty Nhà nước ở nước ta trong bối cảnh như đã phân tích hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] *Pháp luật mới về đầu tư, kinh doanh* – Nhà xuất bản Lao Động– Xã hội, HN- 2006.
- [2] Trần Thọ Đạt, *Tăng trưởng và chuyển dịch cơ cấu kinh tế Việt Nam, giai đoạn 1991 - 2008*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 02/2008.
- [3] Nguyễn Anh Hoàng – Nguyễn Văn Phúc – *Quan điểm và lộ trình của các doanh nghiệp quân đội thành các doanh nghiệp dân sự* – Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 02/2008.
- [4] Trao đổi trực tiếp giữa tác giả với bà Phạm Chi Lan, ông Nguyễn Đình Cung – Các chuyên gia cao cấp về kinh tế của Chính Phủ Việt Nam.