

THỬ LÝ GIẢI VÌ SAO CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC VIỆT NAM CHƯA TRỞ THÀNH “QUẢ ĐÁM THÉP” CỦA NỀN KINH TẾ

TS. Nguyễn Thị Thanh Hiếu
Đại học Kinh tế Quốc dân

Mỗi quốc gia mạnh thường có các hãng, các doanh nghiệp lớn làm đầu tàu dẫn dắt cả nền kinh tế trong các lĩnh vực khác nhau. Ở Việt Nam, nếu không tính Tập đoàn Vinashin thì 11 Tập đoàn kinh tế nhà nước (TĐKTNN) đang nắm giữ tới 30% tổng giá trị tài sản, 51% tổng số vốn chủ sở hữu và gần 40% lao động; được kỳ vọng sẽ tạo nên “quả đấm thép” của nền kinh tế lại có những kỷ lục nợ trong và ngoài nước, làm giảm lòng tin tín dụng quốc tế và gây rủi ro nợ quốc gia. Nội dung bài viết này sẽ tập trung lý giải thực trạng hoạt động của các TĐKTNN, phân tích nguyên nhân của những bất cập hiện nay và đề xuất một số giải pháp trong tái cơ cấu các đơn vị này để hiệu quả hoạt động của chúng tương xứng với nguồn lực được phân bổ.

1. Thực trạng hoạt động của các Tập đoàn kinh tế nhà nước

Ngày 07/03/1994, Thủ tướng Chính phủ đã có quyết định số 90 và 91 thành lập các Tổng công ty nhà nước (TCTNN) từ tổ chức, sắp xếp các doanh nghiệp nhỏ, hoạt động manh mún nhằm phát triển các ngành kinh tế mũi nhọn, tăng cường vị trí của DNNN trong việc đảm bảo vai trò chủ đạo dẫn dắt các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác nhau theo định hướng XHCN. Tính đến hết năm 2011, Việt Nam đã có 12 TĐKT và 96 TCTNN hoạt động theo mô hình công ty mẹ- con. Các tập đoàn và tổng công ty đang nắm giữ 75% tài sản cố định của quốc gia, khoảng 60% tổng tín dụng ngân hàng trong nước và tổng vốn vay nước ngoài nhưng chỉ tạo ra khoảng 40% tổng sản phẩm trong nước, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của các đơn vị

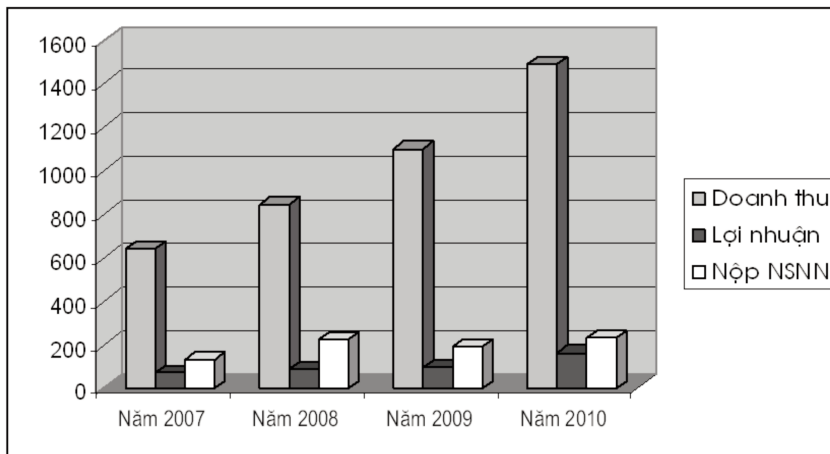
này là 17% và đóng góp 28,8% thu ngân sách.

Vấn đề nổi lên hiện nay là hiệu quả hoạt động của một số TĐKT chưa tương xứng với nguồn lực được phân bổ, đang ở trong tình trạng thua lỗ lớn, nợ ngân hàng ở mức độ cao, nợ quá hạn phát sinh ngày càng lớn. Nếu tính trong tổng số doanh nghiệp của toàn bộ nền kinh tế thì 11 tập đoàn cũng đã chiếm tới 10% tổng giá trị tài sản, trên 14% tổng số vốn chủ sở hữu, 7,6% lao động hợp đồng dài hạn.

Chỉ riêng năm 2010 EVN lỗ sản xuất kinh doanh là hơn 10.000 tỷ đồng; và số nợ chưa trả được cho ngành dầu khí, than và khoáng sản là trên 11.000 tỷ đồng (ngoài ra lỗ khoảng 15.000 tỷ đồng do chênh lệch tỷ giá). Khoản lỗ do giá bán thấp hơn giá thành của Tập đoàn này đã được Bộ Tài chính chỉ đạo hạch toán lỗ vào giá điện trong những đợt điều chỉnh.

Biểu đồ 1: Hiệu quả hoạt động của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước

Đơn vị tính: nghìn tỷ đồng



Nguồn số liệu: Báo cáo của Bộ tài chính tại Hội nghị tổng kết 10 năm đổi mới DNNN ngày 8/12/2011.

Hiệu quả đầu tư và đầu tư ra ngoài ngành của các TĐKT chưa cao. Theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư, năm 2008, các TĐKT và TCTNN đã xây dựng kế hoạch đầu tư phát triển với tổng giá trị bằng 24,8% tổng giá trị tài sản và 89,5% tổng vốn điều lệ; năm 2011 con số này là 26% tổng giá trị tài sản và 72% tổng vốn điều lệ. Trong đó, một số tập đoàn bố trí kế hoạch vốn đầu tư năm cao gấp 1,5 lần đến 3,1 lần vốn điều lệ.

Không ít TĐKTNN đầu tư vào những lĩnh vực có độ rủi ro cao, khác biệt nhiều so với lĩnh vực kinh doanh chính như tín dụng, bảo hiểm, chứng khoán, bất động sản, quỹ đầu tư là những lĩnh vực các tập đoàn không có nhiều kinh nghiệm nên nhìn chung số vốn đầu tư vào các lĩnh vực này hiệu quả thấp, một số trường hợp thua lỗ, mất vốn.

Theo Ban chỉ đạo Đổi mới và phát triển doanh nghiệp: về mặt định tính, tỷ lệ vốn đầu tư ra ngoài ngành của các TĐKTNN về cơ bản vẫn đảm bảo tỷ lệ cho phép (không quá 30%) nhưng về định lượng đây là những khoản đầu tư với số tiền không nhỏ, tiến độ thoái vốn chậm ảnh hưởng xấu tới sản xuất kinh doanh chính.

Nghiên cứu sự hình thành và hoạt động của các TĐKTNN chúng ta có thể thấy một số vấn đề sau:

(i) Tư duy làm kinh tế theo phong trào, theo chiến dịch

Trên thế giới hầu hết các tập đoàn đều hình thành một cách tự nhiên từ các công ty nhỏ, hoạt động hiệu quả, do tác động mạnh của cạnh tranh dẫn tới tích tụ và tập trung vốn, hình thành các doanh nghiệp lớn-các tập đoàn. Nguyên nhân hình thành và bản chất của tập đoàn là từ sự bức thiết, cần thiết

liên kết; tự nguyện thỏa thuận liên kết, hợp tác giữa các pháp nhân độc lập. Kết quả phát triển tự thân đến độ chín muồi của các doanh nghiệp thành viên, nhằm cạnh tranh, hướng tới lợi nhuận lớn hơn khi nó đơn độc- sản phẩm của giới kinh doanh để giải bài toán tối ưu.

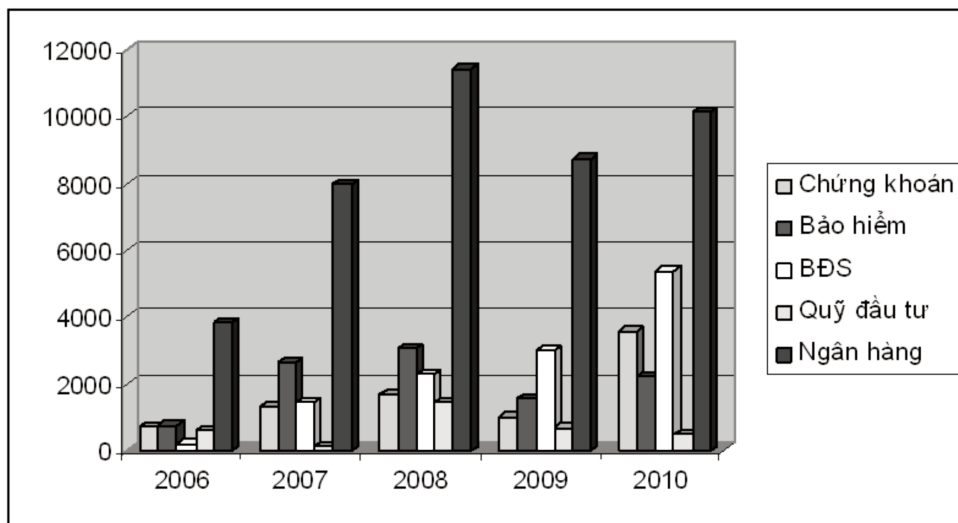
Khác với lịch sử hình thành các tập đoàn kinh tế trên thế giới, các TĐKTNN Việt Nam bằng quyết định hành chính, tức sử dụng quyền lực nhà nước để thành lập tập đoàn hay nói cách khác được thành lập dựa trên ý chí chủ quan của Nhà nước khi tái cấu trúc các tổng công ty có quy mô lớn, nhưng phần lớn có năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh tế thấp không mang động cơ tự thân. Trong vòng 5 năm, kể từ ngày đề án thí điểm TĐKTNN đầu tiên được Thủ tướng phê duyệt, Việt Nam đã nhanh chóng cho ra đời được 12 tập đoàn. Đến nay toàn bộ 12 TĐKTNN đều hình thành bằng quyết định của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt “Đề án hình thành TĐKTNN”.

(ii) Chưa rõ về địa vị pháp lý, chưa hoàn thiện khuôn khổ pháp lý cho việc thành lập tập đoàn; một số cơ chế, chính sách ban hành thường chậm, chưa kịp thời giải đáp, tháo gỡ được khúc mắc của thực tiễn

Luật Doanh nghiệp 2005 có hiệu lực từ ngày 1/7/2006 có một điều duy nhất nói rất sơ lược về TĐKT trong điều 149: “Tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có quy mô lớn. Chính phủ quy định, hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn kinh tế”. Đến cuối năm 2009 (6 năm kể từ khi bắt đầu thí điểm chuyển đổi một số tổng công ty sang hoạt động theo mô hình tập đoàn) Chính phủ mới ban hành Nghị định 101/2009/NĐ-CP ngày

Biểu đồ 2: Tình hình đầu tư ra ngoài ngành của các TĐKT, TCTNN giai đoạn 2006-2010

Đơn vị tính: tỷ đồng



Nguồn số liệu: Bộ Tài chính

5/11/2009 thí điểm thành lập, tổ chức, hoạt động và quản lý TĐKTNN-các tập đoàn kinh tế mới có một khuôn khổ pháp lý riêng điều chỉnh.

Tuy nhiên ban hành nghị định về TĐKTNN trong bối cảnh chuẩn bị xoá sổ Luật Doanh nghiệp Nhà nước (từ 1/7/2010) để tất cả cùng chung một sân chơi là Luật Doanh nghiệp liệu có cần thiết hay không bởi các loại hình doanh nghiệp cần được đối xử bình đẳng trước pháp luật. Nếu chỉ lo cho TĐKTNN hùng mạnh hơn nữa, dễ dẫn đến thủ tiêu tự do kinh doanh và vi phạm Luật Cạnh tranh. Ví dụ tập đoàn Điện lực (EVN) nắm vai trò bảo đảm nguồn cung điện cho nhu cầu phát triển của nền kinh tế. Chính sự độc quyền trong khâu truyền tải, phân phối của EVN lại trở thành lực cản lớn đối với sự phát triển nguồn cung cấp điện cho quốc gia.

Ngày 1/10/2010 Chính phủ ban hành Nghị định số 102/2010/NĐ-CP hướng dẫn chi tiết thi hành một số điều của Luật Doanh nghiệp trong đó đề cập đến một số quy định về TĐKT, có hiệu lực từ ngày 15/11/2010 và thay thế Nghị định số 139/2007/NĐ-CP ngày 5/9/2007.

(iii) Tập đoàn kinh tế nhà nước phải gánh quá nhiều trọng trách và kỳ vọng mà đôi khi các trách nhiệm này lại trái ngược nhau

TĐKTNN được thành lập nhằm mục tiêu tập trung đầu tư và huy động nguồn lực hình thành những nhóm công ty quy mô lớn trong các ngành, lĩnh vực then chốt; giữ vai trò bảo đảm các cân đối lớn trong nền kinh tế, ứng dụng công nghệ cao, tạo động lực phát triển cho các ngành, lĩnh vực khác và toàn bộ nền kinh tế. Nhưng quan niệm thế nào then chốt, những lĩnh vực nào là then chốt mà tập đoàn cần phát triển và những cân đối lớn của nền kinh tế cần được đảm bảo là gì, thì chỉ có những câu chung chung như hình thành “quả đấm thép”, tạo sức cạnh tranh cho nền kinh tế quốc gia. Việc thành lập tập đoàn trong những ngành nghề kinh doanh có rất nhiều doanh nghiệp tư nhân đang kinh doanh khá hiệu quả như lĩnh vực xây dựng, dệt may, trồng và khai thác chế biến cao su, đầu tư bất động sản... không thực sự cần thiết. Những ngành này cũng không phải là những ngành có vai trò then chốt. Ngành thuốc lá rất độc hại cho xã hội, hoàn toàn không nên khuyến khích, nhưng Nhà nước vẫn muốn chuyển thành tập đoàn. Và liệu có cần phải hình thành cả tập đoàn trong ngành “đầu tư và kinh doanh vốn Nhà nước”?

Hơn nữa bản chất của TĐKT là doanh nghiệp mà đã là doanh nghiệp thì phải kinh doanh, trong khi đó nó lại được trao sứ mệnh phải phục vụ quản lý nhà nước, phải thực hiện những nhiệm vụ chính trị. Sẽ rất khó khăn về mặt hạch toán để có thể tách bạch trong hoạt động của các đơn vị này khi nào là kinh

doanh, khi nào là phục vụ nhiệm vụ chính trị-xã hội. Vì chưa tách bạch hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động công ích do vậy, đã “tạo cơ” để biện minh cho tình trạng hoạt động kém hiệu quả. Hiệu quả kinh tế xã hội của TĐKTNN chưa được đánh giá đầy đủ.

(iv) Về mặt quản trị TĐKTNN: mối quan hệ giữa chủ sở hữu và đại diện chủ sở hữu chưa rõ ràng đang là nguyên nhân của nhiều sai phạm

Các TĐKTNN về bản chất là thuộc sở hữu toàn dân, Chính phủ là người đại diện thực hiện quyền sở hữu toàn dân thông qua Hội đồng quản trị. Hiện chưa có quy định nào thể hiện sự giám sát tập thể của chủ sở hữu nhà nước đối với đại diện chủ sở hữu. Các tập đoàn có rất nhiều chủ, nhưng thực tế các ông chủ này chỉ quản lý về mặt hành chính, trong đó mỗi Bộ được giao làm một mảng. Không có ông chủ sở hữu đích thực, vì có quá nhiều chủ nên trở thành vô chủ.

Bên cạnh đó, cũng không có cơ chế giám sát của toàn dân trong quá trình hoạt động của tập đoàn, vốn thuộc sở hữu toàn dân. Hội đồng quản trị-người đại diện chủ sở hữu nhà nước, chỉ lập báo cáo định kỳ hoặc báo cáo theo yêu cầu của Thủ tướng, nhưng các báo cáo này được xử lý, thẩm định thế nào thì không rõ. Sự kiện Vinashin thua lỗ trầm trọng, nhưng vẫn báo cáo có lãi và Chính phủ không hề biết thực tế này, là một ví dụ điển hình.

Hiện thành phần hội đồng quản trị TĐKTNN phần lớn là cán bộ quản lý doanh nghiệp. Họ có lợi ích gắn chặt với lợi ích của doanh nghiệp và thường là những lợi ích ngắn hạn sẽ chi phối quyết định của họ, ảnh hưởng lớn đến khả năng thực hiện những mục tiêu chiến lược dài hạn và trong nhiều trường hợp là xung đột với lợi ích của chủ sở hữu. Trong thành phần hội đồng quản trị của những tập đoàn quan trọng có một số thành viên từ các bộ ngành. Sự tham gia của các thành viên này cũng dẫn đến hai hệ lụy: xung đột lợi ích giữa chủ sở hữu và lợi ích của chính doanh nghiệp; thiên vị doanh nghiệp, làm méo mó chính sách quản lý.

Chủ tịch hội đồng quản trị và tổng giám đốc Tập đoàn đều do Thủ tướng bổ nhiệm, nhưng ai kiêm nhiệm chức bí thư ban cán sự Đảng của tập đoàn thì người đó có sức mạnh. Ngay cả trường ban ban kiểm soát, cũng do Thủ tướng bổ nhiệm và đóng vai trò độc lập với hội đồng quản trị và ban tổng giám đốc, nhưng thực tế vẫn phụ thuộc rất nhiều vào quan điểm sử dụng, ý chí, trách nhiệm của hội đồng quản trị và đương nhiên cũng mang trong nó tất cả những hạn chế của hội đồng quản trị. Cho đến nay ban kiểm soát gần như chưa phát hiện được bất kỳ sai sót gì của hội đồng quản trị.

Việc quản lý, điều hành tại các tập đoàn vẫn còn bất cập. Kiểm soát nội bộ vẫn chỉ mang tính hình thức. Thực tế, thu nhập các kiểm soát viên còn phụ thuộc tập đoàn nên xảy ra chuyện báo cáo không trung thực. Nhiều hành vi cố ý làm trái, sai phạm, tiêu cực đã không được báo cáo. Những sai phạm trong việc quản lý, sử dụng vốn và tài sản nhà nước thường được phát hiện sau khi thanh tra, kiểm tra hoặc có khiếu nại, bức xúc.

(v) Việc cho phép đầu tư ra ngoài ngành gây thất thoát tài sản nhà nước là vấn đề nổi cộm trong quản trị ĐKTNN

Một số tập đoàn đã thành lập các công ty con và đầu tư vào những lĩnh vực ngoài nhiệm vụ chính được giao, nhưng kiểm soát thiếu chặt chẽ làm phân tán nguồn lực, ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng vốn của doanh nghiệp. Nghị định 101/NĐ-CP cho phép các ĐKTNN kinh doanh những ngành nghề ngoài phạm vi kinh doanh chính của doanh nghiệp có thể làm phân tán nguồn lực trong việc thực hiện các mục tiêu chính của tập đoàn. Việc cho phép các tập đoàn đầu tư vào ngân hàng có thể khiến tập đoàn lợi dụng địa vị chủ sở hữu vốn để tài trợ cho các dự án kém hiệu quả của mình.

Trong khi đó một số ĐKTNN chậm hoàn thành những dự án đầu tư trọng điểm được Nhà nước giao và những dự án đầu tư quan trọng đối với chiến lược phát triển của tập đoàn (lọc dầu, giao thông, cảng biển, nhà máy điện,...).

2. Một số nguyên nhân của tình hình trên

Phải khẳng định rằng ý tưởng xây dựng các ĐKT, các TCTNN thành các doanh nghiệp lớn, những “Anh cả đỏ” của mặt trận kinh tế là đúng đắn và chính xác, là con đường tất yếu của tất cả các nước trên con đường phát triển; tuy nhiên về cách làm và tổ chức thực hiện lại cần được nghiên cứu cẩn trọng. Sự phát triển kinh tế nói chung và ĐKT nói riêng trước hết do tác động hậu quả của khủng hoảng, suy thoái kinh tế toàn cầu và các nguyên nhân chủ quan sau:

(i) Do nhận thức và tư duy lãnh đạo và điều hành kinh tế

Từ nước nghèo nàn lạc hậu tiến lên công nghiệp hóa, hiện đại hóa đôi khi chúng ta chủ quan duy ý chí về phát triển kinh tế. Quá trình phát triển kinh tế thường theo con đường tự nhiên qua các thang bậc khác nhau từ thấp đến cao, không thể nôn nóng đốt cháy giai đoạn. Nếu trước đây chúng ta đã vội vã thành lập các Liên hiệp xí nghiệp, các TCT khi các đơn vị này chưa tích tụ đủ nguồn lực cần thiết lại vội “nâng cấp” thành các ĐKT.

(ii) Chưa có chủ thuyết rằng về mô hình và con đường phát triển kinh tế nói chung và tập đoàn

kinh tế nói riêng

Chưa có lý thuyết nào khẳng định về tính không hiệu quả của DNNN nhất là trong giai đoạn đầu của thời kỳ phát triển nhưng bước đi thế nào, cơ cấu ra sao cần có nghiên cứu thận trọng. Lỗi của các ĐKT hiện nay không nằm ở chính bản thân nó, mà ở tư duy của nền kinh tế quản lý tập trung áp đặt cho nó, chùng nào chưa đoạn tuyệt, chùng đó không thể có kết quả tốt được. Chủ trương thành lập hàng loạt các ĐKT và các TCTNN cần được nhanh chóng rút kinh nghiệm. Mười năm sau sắp xếp đổi mới, phát triển các DNNN mới có Hội nghị tổng kết đánh giá là chưa thể kịp thời giải đáp, tháo gỡ được yêu cầu của thực tiễn.

(iii) Trình độ, năng lực của cán bộ quản trị các ĐKTNN chưa theo kịp tốc độ phát triển kinh tế và qui mô kinh doanh trong môi trường thay đổi nhanh chóng

Trừ một số ít lãnh đạo ĐKT được đào tạo bài bản từ các trường có danh tiếng và uy tín ở nước ngoài, đa số lãnh đạo đều tự trưởng thành qua thực tiễn công tác ở các đơn vị cơ sở, khi được trao quản lý lượng vốn và tài sản khổng lồ đã không được chuẩn bị về tinh thần và kiên thức cần thiết để có điều kiện thực hiện tốt công việc đòi hỏi.

3. Một số giải pháp tái cơ cấu Tập đoàn kinh tế nhà nước

Giải quyết vấn đề ĐKTNN động chạm tới nhiều vấn đề cơ bản, cốt lõi của cơ chế kinh tế như vấn đề sở hữu, cơ chế quản lý và điều hành của nhà nước đối với nền kinh tế nói chung và các ĐKT nói riêng; nên cần có quan điểm toàn diện cả vĩ mô, vi mô; một tư duy hệ thống từ luật pháp, chính sách, tổ chức bộ máy, điều hành của Nhà nước và các Bộ, ngành ở Trung ương và địa phương.

Ở tầm vĩ mô

- **Thống nhất nhận thức về vai trò, vị trí của ĐKTNN:** Nếu cho rằng Nhà nước cần phải có lực lượng vật chất để định hướng và điều tiết nền kinh tế, ổn định kinh tế vĩ mô và lực lượng đó là DNNN. Và nếu không có DNNN thì Nhà nước không thể điều tiết, ổn định kinh tế vĩ mô thì cần xác định rõ lĩnh vực nào, ngành nào thực sự cần thiết mới duy trì ĐKTNN. Mục đích xây dựng tập đoàn thành tập đoàn kinh tế mạnh ở những ngành mà nhà nước cần tham gia, có quy mô lớn, đa sở hữu, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao theo ngành kinh doanh chính, gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất, kinh doanh với khoa học, công nghệ, nghiên cứu phát triển... nhằm nâng cao hiệu quả, sức cạnh tranh của tập đoàn. Những ngành còn lại cần khuyến khích kinh tế tư nhân phát triển, không thành lập ĐKTNN một cách tràn lan.

- *Tạo lập môi trường luật pháp đầy đủ, hoàn chỉnh tạo điều kiện để TĐKTNN phát triển:* trước hết vấn đề sở hữu xác định ông chủ đích thực của Tập đoàn, đại diện chủ sở hữu, mối quan hệ giữa TĐKTNN với các Bộ ngành, các địa phương, mối quan hệ giữa các thành viên trong Tập đoàn. Qui định rõ trách nhiệm của TĐKT đối với tài sản của nhà nước bằng các chế tài cụ thể. Không thể để một chủ thể quản lý khối tài sản khổng lồ lại không chịu trách nhiệm gì với việc sử dụng không hiệu quả hoặc làm thất thoát, lãng phí các tài sản này.

- Cần có qui định tách bạch hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động công ích của TĐKTNN để huy động sự tham gia đóng góp của các doanh nghiệp và làm cơ sở đánh giá hiệu quả kinh tế xã hội của TĐKTNN.

- Cần có Bộ tiêu chuẩn quản lý các TĐKTNN và qui định công bố thông tin để các cơ quan và người dân biết, tạo cơ sở kiểm tra, giám sát hoạt động và hiệu quả; chẳng hạn qui định tỷ lệ nợ vay trên vốn chủ sở hữu. Mục đích của TĐKT, theo sự mong muốn của Nhà nước, là tạo ra quả đấm đẩy mạnh phát triển nền kinh tế, nhưng mục đích của chính lãnh đạo TĐKT có thể không phải thế, mà là lợi ích của tập thể, thậm chí là lợi ích cá nhân. Các DNNN hiện nay tỷ lệ nợ vay trên vốn chủ sở hữu rất cao, cá biệt lên đến 42 lần trên vốn của chủ sở hữu. So với mức tỷ lệ nợ vay trên vốn chủ sở hữu của các tập đoàn kinh tế quốc tế là chỉ từ 1 đến 3 lần. Thực tế hiện nay là dù có luật, các cơ quan hữu quan gần như lơ là không thực hiện sự kiểm soát theo luật hoặc không đủ khả năng chuyên môn để kiểm soát hầu hết mọi hoạt động của TĐKT nên cần công khai thông tin.

- Tách bạch chức năng quản lý nhà nước với chức năng quản lý kinh doanh của các TĐKT. Không để cơ quan quản lý nhà nước can thiệp sâu vào hoạt động kinh doanh như áp đặt giá cả, phương hướng sản xuất kinh doanh mà không chịu trách nhiệm vật chất về các quyết định đó. Không phải ngẫu nhiên mà ở CHLB Đức phải đưa vào Hiến pháp cấm Thủ tướng cùng thành viên Chính phủ tham gia Hội đồng quản trị, khi không có chấp thuận của Quốc hội, cấm tuyệt đối làm giám đốc mọi doanh nghiệp.

- Qui định cụ thể không để các TĐKTNN đầu tư

Tài liệu tham khảo:

1. Ban chỉ đạo Đổi mới và Phát triển doanh nghiệp, 2011, Báo cáo tổng kết sắp xếp, đổi mới, phát triển, nâng cao hiệu quả DNNN giai đoạn 2001-2010 và phương hướng nhiệm vụ, giải pháp tái cơ cấu DNNN 2011-2015.
2. Bộ Kế hoạch và đầu tư, 2011, Báo cáo Tổng kết thí điểm mô hình tập đoàn kinh tế nhà nước.
3. Nghị định 101/2009/NĐ-CP ngày 5/11/2009 thí điểm thành lập, tổ chức, hoạt động và quản lý TĐKTNN.
4. Nghị định 102/2010/NĐ-CP ngày 1/10/2010 hướng dẫn chi tiết thi hành một số điều của Luật Doanh nghiệp.

ra ngoài ngành tỷ lệ lớn như hiện nay. Mặt trái của tập đoàn là khi bành trướng rộng vào nhiều ngành nghề khác nhau, quản lý ở cấp cao của tập đoàn mất dần khả năng nắm bắt chuyên ngành sâu, tập đoàn dễ mất phương hướng, không còn mục tiêu rõ ràng và dễ mất khả năng cạnh tranh. Và khi một phần sụp đổ, nó có thể kéo theo sự sụp đổ của cả tập đoàn. Điều này dễ xảy ra trong thời hiện đại khi các tập đoàn tham gia vào và tạo ra các loại buôn bán tài chính không thể kiểm soát được như đang xảy ra hiện nay trên thế giới.

- Nhà nước mà cụ thể là Bộ Giáo dục và Đào tạo cần đẩy mạnh công tác đào tạo cán bộ quản trị doanh nghiệp cho DNNN nói chung và TĐKTNN nói riêng trong cơ chế thị trường có tâm, có tầm, giỏi nghiệp vụ kinh doanh theo qui luật của thị trường.

Ở phạm vi các Tập đoàn kinh tế

- Khẩn trương cơ cấu lại trong phạm vi tập đoàn theo hướng không duy trì mô hình TĐKTNN kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực; sắp xếp lại lĩnh vực đầu tư, giảm bớt số lượng ngành nghề liên quan của TĐKTNN để tập trung hơn nữa vào những ngành then chốt, những công đoạn mang lại giá trị gia tăng cao, góp phần tạo ra mạng liên kết sản xuất tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu. Đây là thời điểm thuận lợi nhất để thực hiện cơ cấu lại nhằm tạo bước đột phá trong tương lai.

- Hoàn thiện quản trị TĐKTNN theo hướng làm rõ trách nhiệm và quyền hạn của Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc, giám đốc và ban kiểm soát.

- Xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh dài hạn có tầm nhìn có định hướng theo nhu cầu thị trường theo hướng hiệu quả làm cơ sở phân bổ nguồn lực, đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh của các đơn vị thành viên.

- Đẩy mạnh cổ phần hóa từng bộ phận của TĐKT để thu hồi vốn đầu tư cho các sản phẩm mà thị trường có nhu cầu.

- Nâng cao năng lực cạnh tranh của các sản phẩm do thành viên trong tập đoàn sản xuất ra, đầu tư đổi mới công nghệ để nâng cao chất lượng, xây dựng thương hiệu mạnh trên thị trường trong nước và quốc tế. □