

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON TẠI TẬP ĐOÀN HÓA CHẤT VIỆT NAM

Nguyễn Hoàng Mạnh*

Ngày nhận: 01/6/2015

Ngày nhận bản sửa: 20/6/2015

Ngày duyệt đăng: 25/6/2015

Tóm tắt:

Công ty mẹ - công ty con là mô hình quản lý có tác dụng mạnh hướng doanh nghiệp tập trung đến mục tiêu cuối cùng đạt được hiệu quả kinh tế cao nhất có thể. Vì vậy, hầu hết các tập đoàn kinh tế lớn trên thế giới đều áp dụng mô hình này. Nhằm đáp ứng chủ trương yêu cầu của Nhà nước về tái cơ cấu các tập đoàn kinh tế và tổng công ty nhà nước trong thời gian tới; bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trên cơ sở đánh giá, luận giải tính hiệu quả của mô hình qua một số chỉ tiêu tài chính.

Từ khóa: Công ty mẹ - công ty con, hiệu quả mô hình công ty mẹ - công ty con, chỉ tiêu tài chính đánh giá hiệu quả mô hình công ty mẹ - công ty con.

The solutions to improve the model of parent – subsidiary company in Vietnam National Chemical Group

Abstract:

The parent - subsidiary company management is a model which strongly orients the workforce of the enterprise to focus on the ultimate goal: highest economic efficiency. Therefore, most the large groups or corporations in the world are applying this model. To meet the policy requirements of restructuring state economic groups and state corporations in the coming time, this article proposes some solutions to improve the model of parent - subsidiary company in Vietnam National Chemical Group on the basis of assessment, interpretation of model results through a number of financial indicators.

Keywords: parent - subsidiary company, economic efficiency, financial indicators

1. Đặt vấn đề

Quá trình cải cách doanh nghiệp nhà nước của Việt Nam sau gần 30 đổi mới vừa qua đạt được nhiều thành tựu. Trong đó, nổi bật là việc áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con vào hoạt động sản xuất kinh doanh của các tổng công ty nhà nước và tập đoàn kinh tế nhà nước. Luật doanh nghiệp mới ban hành, Điều 188, Khoản 2 nêu rõ tập đoàn kinh tế và tổng công ty đều có nền tảng mô hình công ty mẹ - công ty con, qua đó cho thấy tính chất quan trọng của mô hình này đối với hoạt động của tập đoàn kinh tế và tổng công ty (Quốc hội nước Cộng

hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, 2014).

Bằng việc sử dụng một số chỉ tiêu tài chính làm công cụ để đánh giá và chứng minh giả thuyết: Việc áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam cho đến nay có hiệu quả hơn so với giai đoạn khi chưa áp dụng mô hình này. Trên cơ sở đó, bài viết có mục tiêu đề xuất một số giải pháp tiếp tục hoàn thiện mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam; góp phần hỗ trợ Tập đoàn Hóa chất Việt Nam thực hiện thành công tái cơ cấu theo chủ trương và yêu cầu của Nhà nước trong thời gian tới (Thủ tướng Chính

phủ, 2012).

2. Mô hình công ty mẹ - công ty con và hiệu quả mô hình công ty mẹ - công ty con

2.1. Khái niệm mô hình công ty mẹ - công ty con

Mô hình Công ty mẹ - công ty con là cách gọi có xuất xứ từ Tiếng Anh là “ *Holding Company*” hoặc “ *Parent Company*” và “ *Subsidiary Company*” được dịch sang Tiếng Việt. Về khái niệm, công ty mẹ và công ty con được định nghĩa tương đối rõ trong khoa học pháp lý và khoa học kinh tế.

Garner (2009, trang 504) định nghĩa công ty mẹ là “ *công ty thường giới hạn hoạt động của mình trong việc sở hữu cổ phần tại các công ty khác và thực hiện giám sát quản lý đối với những công ty này. Công ty mẹ cần phải nắm giữ quyền kiểm soát trong các công ty mà nó có cổ phần*”. Cũng theo Garner (2009, trang 996), công ty con được định nghĩa là “ *công ty bị công ty khác nắm giữ đa số cổ phần và kiểm soát*”.

Tại Việt Nam, cấu trúc mẹ - con được Chính phủ (2014, Điều 18) định nghĩa như sau: “ *Tổng công ty do các công ty tư đầu tư và thành lập (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 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 chi phối của công ty mẹ (gọi tắt là công ty liên kết).*”

2.2. Đặc điểm mô hình công ty mẹ - công ty con

2.2.1. Về sở hữu

Công ty mẹ - công ty con được hình thành từ chế độ cổ phần. Quan hệ giữa công ty mẹ với công ty con được dựa trên cơ sở sở hữu vốn. Theo đó, công ty mẹ là công ty đầu tư nắm vốn, và công ty con là công ty nhận và sử dụng vốn. Thông thường, để chi phối và kiểm soát được các công ty con thì công ty mẹ phải có tỷ lệ sở hữu vốn trên 50% tại công ty con. Nhưng trên thực tế không nhất thiết phải như vậy. Chừng nào công ty A có khả năng chi phối các quyết định, chiến lược phát triển và sự vận hành của công ty B thì công ty A là công ty mẹ của công ty B. Trong trường hợp đó, quyền kiểm soát của công ty mẹ phụ thuộc vào trung quan sở hữu vốn điều lệ của công ty bị chi phối, có nghĩa là công ty mẹ phải là đại cổ đông lớn nhất và có khả năng chi phối công ty con thông qua số cổ phiếu nắm giữ.

2.2.2. Về kinh tế

Công ty mẹ - công ty con là tập hợp các công ty có tư cách pháp nhân độc lập với nhau và có bộ máy điều hành hoạt động riêng. Ngoài mối quan hệ cơ bản về sở hữu được thực hiện qua quan hệ đầu tư tài chính, thì giữa công ty mẹ và công ty con còn có quan hệ về chiến lược; theo đó, công ty mẹ giữ vai trò trung tâm quyền lực, ngoài việc thực hiện sự kiểm soát thì công ty mẹ còn thực hiện sự chi phối đối với các công ty con trong hoạt động. Tuy nhiên, mỗi thành viên trong mô hình công ty mẹ - công ty con đều có mức độ độc lập nhất định trong việc thực hiện các hoạt động kinh doanh hướng tới mục tiêu đã đặt ra.

2.2.3. Về quản lý

Tùy theo từng trường hợp nhất định và tùy theo luật pháp của mỗi nước mà nội bộ trong mô hình công ty mẹ - công ty con sẽ xây dựng nên điều lệ hoạt động với những đặc điểm riêng. Điều lệ của công ty mẹ sẽ quy định những vấn đề lớn, các lĩnh vực chiến lược và điều chỉnh các mối quan hệ giữa các thành viên.

Nói chung, những lĩnh vực cụ thể được đặt dưới sự kiểm soát của công ty mẹ sẽ được thể chế hóa rõ ràng trong các quy chế, các quy định của công ty mẹ cũng như tại điều lệ hoạt động của công ty con. Liên kết giữa các thành viên trong mô hình công ty mẹ - công ty con chủ yếu dựa trên liên kết về vốn.

2.3. Ưu điểm và hạn chế của mô hình công ty mẹ - công ty con

2.3.1. Ưu điểm

Sự hình thành mô hình công ty mẹ - công ty con xuất phát từ chế độ cổ phần. Chế độ cổ phần, hay nói rộng ra là với phương thức xã hội hóa cao về vốn ưu việt ở chỗ nó không gây phương hại gì đến các chủ thể kinh tế. Ngược lại xét trên phương diện tổng thể nền kinh tế, nó lại có tác dụng thúc đẩy sự ra đời và phát triển các doanh nghiệp một cách tích cực, hiệu quả và thiết thực.

Sự hiệu quả và thiết thực của các doanh nghiệp trong nhóm công ty mẹ - công ty con thể hiện ở chỗ, cơ chế kiểm soát thông qua sự kiểm soát về vốn là phương thức có hiệu quả trực tiếp và chắc chắn, ưu việt hơn hẳn kiểm soát bằng hành chính. Hơn nữa, qua kinh nghiệm của các tập đoàn đa quốc gia lớn trên thế giới cho thấy, cấu trúc công ty mẹ - công ty con tạo ra khả năng linh hoạt để điều chỉnh quy mô của tập đoàn, phù hợp với điều kiện từng thời kỳ phát triển.

2.3.2. Hạn chế

Mô hình công ty mẹ - công ty con không phải là chìa khóa “vạn năng”. Nếu nhìn sâu hơn vào sự vận hành của doanh nghiệp thì cơ chế “mẹ-con” chỉ dừng lại ở mức độ cơ sở nền tảng cho các hoạt động liên quan khác thúc đẩy sự phát triển của cả nhóm; hay nói cách khác mới dừng ở điều kiện “cần” của sự phát triển. Lê Cao Đoàn (trích dẫn trong Nguyễn Cúc và Kim Văn Chính 2006, tr. 20) chỉ ra rằng: “Trong nền kinh tế thị trường, vấn đề cốt tử là phát triển kinh tế chứ không phải là vấn đề sở hữu... Vấn đề cốt tử không phải là ai nắm tư liệu sản xuất mà ở chỗ ai là người thúc đẩy sự phát triển kinh tế”. Vì vậy, xuất phát từ chế độ cổ phần, tính ưu việt của mô hình công ty mẹ - công ty con là không thể phủ nhận. Song nếu sử dụng quyền chi phối và kiểm soát quá giới hạn tới mức “lạm quyền” sẽ mang lại tác dụng ngược.

2.4. Hiệu quả và một số chỉ tiêu tài chính đánh giá hiệu quả mô hình công ty mẹ - công ty con

2.4.1. Hiệu quả kinh tế

Viện Nghiên cứu và phổ biến tri thức Bách khoa (biên soạn. 1998, trang 528) định nghĩa: “Hiệu quả là thù lao mà các nhà đầu tư thu được sau thời gian nhất định, như lợi tức, lãi cổ phần, lợi nhuận,... Phương thức biểu hiện chủ yếu có mức hoặc số lượng của hiệu quả, tức là hai loại kim ngạch hiệu quả và tỷ lệ hiệu quả”; và “Tỷ suất hiệu quả là tỷ lệ giữa mức hiệu quả và mức đầu tư, tức mỗi đồng hiệu quả thu được của đầu tư. Tỷ suất hiệu quả = Hiệu quả/Vốn.”

Như vậy, phạm trù hiệu quả hay hiệu quả kinh tế gắn liền với vấn đề kết quả (đầu ra) và vấn đề chi phí bỏ ra (đầu vào) để thu được kết quả ấy. Tùy theo đối tượng, phạm vi và mục đích mà phạm trù hiệu quả kinh tế sẽ được sử dụng để phản ánh tương xứng. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, hiệu quả kinh tế là sự phản ánh mặt chất lượng của các hoạt động, phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực như lao động, thiết bị máy móc, nguyên nhiên vật liệu và tiền vốn... để đạt được mục tiêu cuối cùng là tối đa hóa lợi nhuận. Do đó, để đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp người ta thường sử dụng các chỉ tiêu tài chính. Như vậy, theo lô-gíc thì hiệu quả kinh tế cuối cùng được quyết định bởi cơ chế hay mô hình quản lý hoạt động của doanh nghiệp.

2.4.2. Một số chỉ tiêu tài chính đánh giá hiệu quả mô hình công ty mẹ - công ty con

Theo quy định hiện hành của Nhà nước (Chính phủ, 2013, Điều 15, Khoản 2), các chỉ tiêu đánh giá

hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được bao gồm:

- Chỉ tiêu 1. Doanh thu và thu nhập khác;
- Chỉ tiêu 2. Lợi nhuận thực hiện và tỷ suất lợi nhuận thực hiện trên vốn chủ sở hữu;
- Chỉ tiêu 3. Nợ phải trả quá hạn và khả năng thanh toán nợ đến hạn;
- Chỉ tiêu 4. Chấp hành chế độ, chính sách, pháp luật về thuế và các khoản thu nộp ngân sách khác, về tín dụng, ngân hàng, bảo hiểm, bảo vệ môi trường, về lao động, tiền lương, an sinh xã hội, về chế độ báo cáo tài chính và báo cáo để thực hiện giám sát tài chính;
- Chỉ tiêu 5. Tình hình thực hiện sản phẩm, dịch vụ công ích.

Các chỉ tiêu 1, 2 phản ánh được bản chất tính hiệu quả của doanh nghiệp hay nhóm doanh nghiệp. Trong khi đó, các chỉ tiêu 3, 4 phản ánh hoạt động sự vụ của doanh nghiệp trong một thời kỳ nhất định hoặc nghĩa vụ tuân thủ luật pháp kinh doanh mà bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng phải tuân thủ. Riêng chỉ tiêu 5 phản ánh một phần nội dung mục tiêu của doanh nghiệp theo yêu cầu của chủ sở hữu.

3. Mô hình công ty mẹ - công ty con và các tiêu chí tài chính đánh giá hiệu quả mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

3.1. Thực trạng chuyển đổi và áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

3.1.1. Tóm tắt quá trình hoạt động và phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

Quá trình hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam được chia làm 04 giai đoạn. (1) Trước năm 1995: Hình thành ngành công nghiệp hóa chất với sự ra đời của Tổng cục Hóa chất (1996), Tổng công ty phân bón và Hóa chất cơ bản (1990) và Tổng công ty Hóa chất công nghiệp và Hóa chất tiêu dùng; (2) Từ 1995-2006: Thành lập Tổng công ty Hóa chất Việt Nam theo mô hình tổng công ty 91; (3) Từ 2006-2009: Giai đoạn áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con; và (4) Từ 2009 đến nay: Áp dụng mô hình Tập đoàn kinh tế trên cơ sở mô hình công ty mẹ - công ty con.

Tại thời điểm thành lập gần nhất theo quyết định của Chính phủ (2009), Tập đoàn Hóa chất Việt Nam nắm giữ 10 công ty con 100% vốn điều lệ, 17 công ty trên 50% vốn điều lệ, 16 đơn vị liên doanh liên kết và 2 đơn vị sự nghiệp.

3.1.2. Một số đặc điểm hoạt động của Tập đoàn

Hóa chất Việt Nam

Cũng theo quyết định của Chính phủ (2009), một số đặc điểm của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam được tóm tắt như sau:

Hình thức pháp lý: Tập đoàn Hóa chất Việt Nam là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ; tổ chức và hoạt động theo quy định của pháp luật và theo Điều lệ.

Ngành, nghề kinh doanh chính: Đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước giao cho Tập đoàn Hóa chất Việt Nam; sản xuất và kinh doanh phân bón, thuốc bảo vệ thực vật; hóa chất cơ bản, hóa chất tiêu dùng; công nghiệp hóa chất, hóa dược, hóa dầu, công nghiệp chế biến cao su; công nghiệp khai thác và chế biến khoáng sản.

Ngành, nghề có liên quan đến ngành, nghề kinh doanh chính: Kinh doanh máy móc thiết bị, nguyên vật liệu phục vụ cho ngành công nghiệp hóa chất; đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành công nghiệp hóa chất.

Sản phẩm: Tập đoàn Hóa chất Việt Nam có hai nhóm sản phẩm:

Nhóm sản phẩm hữu hình (Phân bón; cao su chế biến; hóa chất cơ bản và hóa dược; chất giặt rửa; thuốc bảo vệ thực vật; pin và ắc quy; sơn và chất dẻo; khí công nghiệp và que hàn...).

Nhóm sản phẩm dịch vụ: tài chính, thương mại, tư vấn thiết kế và đầu tư trong lĩnh vực công nghiệp, nghiên cứu khoa học và triển khai, đào tạo nguồn nhân lực và những dịch vụ khác.

Chức năng, nhiệm vụ

- Tiến hành các hoạt động về hóa chất theo quy định của Luật Hóa chất; tổ chức quản lý, giám sát công tác về sản xuất, kinh doanh phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, hóa chất cơ bản, hóa chất tiêu dùng, hóa dược, hóa dầu và khai thác chế biến khoáng sản...

- Thực hiện chức năng trực tiếp sản xuất, kinh doanh hoặc đầu tư kinh doanh vốn vào các công ty con, các công ty liên kết; chi phối các công ty con theo mức độ nắm giữ vốn điều lệ của các công ty đó theo quy định của pháp luật và Điều lệ.

Mục tiêu hoạt động

- Kinh doanh có lãi, bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu đầu tư và vốn của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam đầu tư tại các doanh nghiệp khác; hoàn thành các nhiệm vụ khác do chủ sở hữu giao.

- Phát triển Tập đoàn công nghiệp Hóa chất Việt Nam có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao; kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, trong đó ngành công nghiệp hóa chất là chủ đạo... làm nòng cốt để ngành công nghiệp hóa chất Việt Nam phát triển nhanh, bền vững, cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế có hiệu quả.

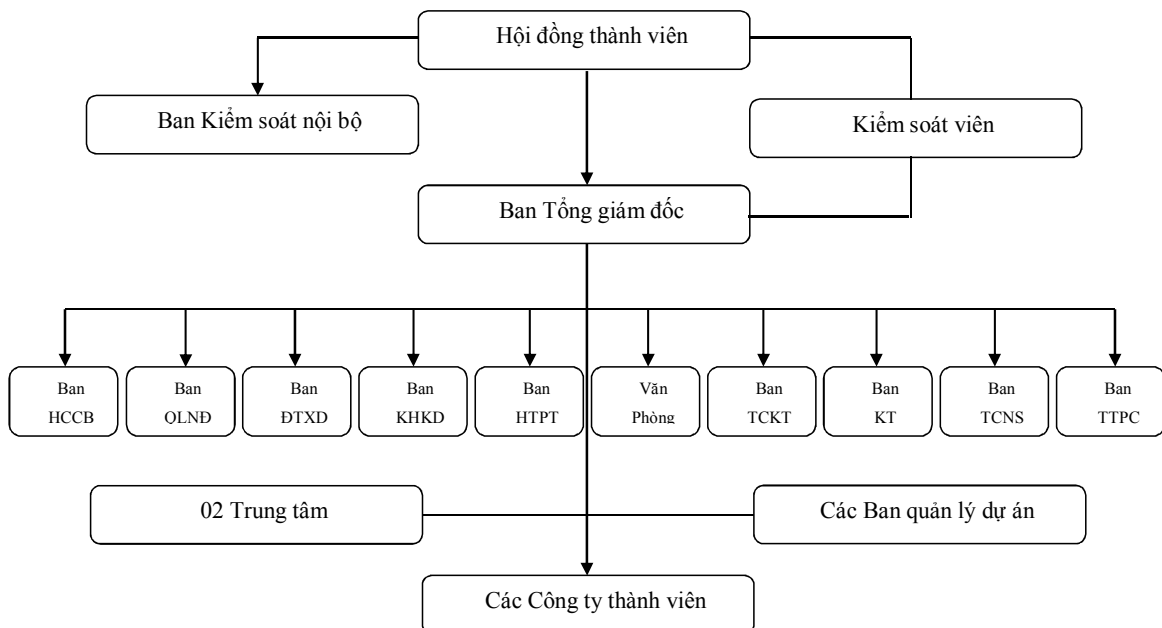
Cơ cấu tổ chức

Tập đoàn Công nghiệp Hóa chất được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con (Chính phủ, 2013), cụ thể như hình 1.

Hội đồng thành viên và Ban Tổng giám đốc

Theo quy định cơ cấu tổ chức của Ban lãnh đạo Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, theo đó, Hội đồng thành viên thực hiện chức năng về quản lý, Ban Tổng giám đốc thực hiện chức năng điều hành hoạt

Hình 1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam



Bảng 1. Chỉ tiêu Lợi nhuận trên Doanh thu*(Đơn vị: Tỷ đồng)*

Năm Chỉ tiêu	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Doanh thu	3.796	4.547	5.130	5.455	6.713	6.699	7.714	9.087
Lợi nhuận	168	164	175	221	218	215	248	246
Tỷ lệ (%)	4,43	3,61	3,41	4,05	3,25	3,21	3,21	2,71

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
11.771	12.895	13.501	18.138	23.684	25.535	29.785	39.316	43.283
313	337	682	1.154	1.987	3.948	2.844	3.208	3.208
2,66	2,61	5,05	6,36	8,39	15,46	9,55	8,16	7,41

(Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo hàng năm)

động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam.

Các đơn vị thành viên

Tập đoàn Hóa chất Việt Nam có các hình thức đơn vị thành viên như sau (Chính phủ, 2013): Đơn vị trực thuộc; công ty con; Công ty liên kết; Công ty tự nguyện liên kết; Doanh nghiệp thành viên.

3.2. Đánh giá hiệu quả mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam qua các chỉ tiêu tài chính

3.2.1. Kết quả đạt được qua các chỉ tiêu tài chính

Như đã luận giải, hiệu quả của mô hình công ty mẹ - công ty con được đánh giá qua việc so sánh các chỉ tiêu tài chính cơ bản giữa hai giai đoạn trước và sau khi áp dụng mô hình, cụ thể:

- Chỉ tiêu lợi nhuận trên doanh thu

Giai đoạn 1996-2005, tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu có xu hướng giảm phản ánh hiệu quả kinh doanh của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam có xu hướng giảm; tính trung bình cả giai đoạn, cứ một đồng doanh thu thì Tập đoàn Hóa chất Việt Nam thu được 0,033 đồng lợi nhuận (tỷ lệ lợi nhuận/doanh thu đạt 3,31%), tỷ lệ này là thấp.

Giai đoạn 2006-2012, tỷ lệ lợi nhuận/doanh thu có xu hướng tăng trong 4 năm đầu, sau đó có xu hướng giảm trong 3 năm sau; tính trung bình cả giai đoạn, cứ một đồng doanh thu tạo ra 0,0863 đồng lợi nhuận (tỷ lệ lợi nhuận/doanh thu đạt 8,63%), tỷ lệ

này là thấp.

Mặc dù cả hai giai đoạn 1996-2005 và 2006-2012 đều có tỷ lệ lợi nhuận/doanh thu thấp. Tuy nhiên, nếu so sánh giữa hai giai đoạn cho thấy, giai đoạn 2006-2012 có tỷ lệ lợi nhuận/doanh thu trung bình cao hơn 2,6 lần và có mức tăng trưởng ổn định hơn so với giai đoạn 1996-2005, điều này phản ánh hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam giai đoạn 2006-2012 cao hơn giai đoạn 1996-2005.

- Chỉ tiêu lợi nhuận trên tổng nguồn vốn

Kết quả tại Bảng 2 cho thấy, chỉ tiêu lợi nhuận/Tổng nguồn vốn phản ánh hiệu quả kinh tế của toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh trong việc tạo ra kết quả. Chỉ tiêu này phản ánh một đồng vốn tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận. Vì vậy, tỷ suất lợi nhuận trên tổng nguồn vốn phản ánh đúng hiệu quả kinh tế của việc sử dụng tài sản tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh.

Giai đoạn 1996-2005, tỷ lệ lợi nhuận/tổng nguồn vốn có xu hướng giảm, không đều giữa các năm, trong đó có năm 1998, 1999 và 2004 tăng; tính trung bình cả giai đoạn, cứ một đồng vốn thì Tập đoàn Hóa chất Việt Nam thu được 0,0454 đồng lợi nhuận (trung bình tỷ lệ lợi nhuận/tổng nguồn vốn đạt 4,54%), tỷ lệ này là thấp.

Giai đoạn 2006-2012, tỷ lệ lợi nhuận/tổng nguồn vốn có xu hướng tăng liên tục trong 4 năm đầu, sau

Bảng 2: Chỉ tiêu Lợi nhuận trên tổng nguồn vốn*(Đơn vị: Tỷ đồng)*

Năm Chi tiêu	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tổng TS	2.989	3.349	3.501	3.887	4.958	5.236	6.038	6.949
Lợi nhuận	168	164	175	221	218	215	248	246
Tỷ lệ (%)	5,62	4,90	5,00	5,69	4,40	4,11	4,11	3,54

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
7.650	8.550	10.491	13.127	17.399	24.490	31.469	37.969	45.169
313	337	682	1.154	1.987	3.948	2.844	3.208	3.208
4,09	3,94	6,50	8,79	11,42	16,12	9,04	8,45	7,10

(Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo hàng năm)

đó có xu hướng giảm liên tục trong 3 năm sau; tính trung bình cả giai đoạn, cứ một đồng vốn tạo ra 0,0963 đồng lợi nhuận (trung bình tỷ lệ lợi nhuận/tổng nguồn vốn đạt 9,63%), tỷ lệ này thấp.

Như vậy, cả hai giai đoạn 1996-2005 và 2006-2012 đều có tỷ lệ lợi nhuận/tổng nguồn vốn thấp. So

sánh giữa hai giai đoạn cho thấy, giai đoạn 2006-2012 có tỷ lệ lợi nhuận/tổng nguồn vốn trung bình cao hơn 2,12 lần so với giai đoạn 1996-2005, và giai đoạn 2006-2012 có được mức tăng trưởng liên tục trong 4 năm đầu, điều này phản ánh hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam giai đoạn 2006-2012 có cao hơn giai đoạn 1996-

Bảng 3. Chỉ tiêu Lợi nhuận trên Vốn chủ sở hữu*(Đơn vị: Tỷ đồng)*

Năm Chi tiêu	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Vốn CSH	1,228	1,466	1,510	1,539	1,638	1,723	1,786	2,027
Lợi nhuận	168	164	175	221	218	215	248	246
Tỷ lệ (%)	13,68	11,19	11,59	14,36	13,31	12,48	13,89	12,14

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
2,156	2,837	4,342	5,292	6,818	8,866	10,627	11,636	13,845
313	337	682	1.154	1.987	3.948	2.844	3.208	3.208
14,52	11,88	15,71	21,81	29,14	44,53	26,77	27,57	23,17

(Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo hàng năm)

2005.

- Chỉ tiêu lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu

Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu là thước đo đánh giá sự thành công của doanh nghiệp, phản ánh một cách tổng hợp hiệu quả sử dụng tài sản cố định, tài sản lưu động, hiệu quả của chính sách tài chính mà doanh nghiệp áp dụng.

Giai đoạn 1996-2005, tính cả giai đoạn, trung bình tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu đạt 12,9%, tỷ lệ này không cao. Sang giai đoạn 2006-2012, tính cả giai đoạn, trung bình tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu đạt 26,96%, tỷ lệ này khá cao. Như vậy, so sánh cho thấy giai đoạn 2006-2012 Tập đoàn Hóa chất Việt Nam đã sử dụng nguồn vốn nhà nước hiệu quả hơn giai đoạn 1996-2005.

Tóm lại với ba (3) chỉ tiêu quan trọng trên đây đều cho thấy kết quả giai đoạn 2006-2012 cao hơn giai đoạn 1996-2005. Điều này phản ánh thực tế là ngoài những yếu tố tác động chung khác thì việc áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con trong giai đoạn 2006-2012 đã thực sự mang lại hiệu quả hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam.

3.2.2. Nguyên nhân đạt được các kết quả trên

Nguyên nhân có tính quyết định cho đến nay là việc áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con thể hiện trên một số nội dung sau:

Về vấn đề sở hữu: Trước khi áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con, nguồn vốn tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn bộ tổ hợp Tập đoàn nói chung và các doanh nghiệp thành viên nói riêng chỉ bó hẹp trong phạm vi vốn nhà nước; sau khi áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con, nguồn vốn đưa vào sản xuất của tổ hợp Tập đoàn đã được đa dạng hơn, bao gồm cả tư nhân và các thành phần kinh tế khác. Điều này phản ánh ưu điểm lớn là lượng vốn đưa vào hoạt động sản xuất của tổ hợp Tập đoàn đã được nâng lên, có tác dụng thúc đẩy tăng trưởng của Tập đoàn khi các dự án khả thi có cơ hội được thực hiện.

Về vấn đề kinh tế: Với mô hình tổng công ty trước đây, các doanh nghiệp thành viên của Tập đoàn hoạt động phân tán, thụ động và thậm chí còn cạnh tranh với nhau. Sau khi áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con, cơ chế quan hệ về đầu tư vốn đã khiến cho các doanh nghiệp thành viên trong Tập đoàn hoạt động chủ động và tích cực hơn trong việc hướng hoạt động đến mục tiêu hiệu quả kinh tế và phát triển nguồn vốn. Các doanh nghiệp đã tìm thấy lợi ích và sự hiệu quả thực sự trong mối quan hệ với

các thành viên còn lại của Tập đoàn trong việc sử dụng nguyên liệu sản phẩm của nhau, cũng như phối hợp với nhau trong việc nhập khẩu máy móc thiết bị tránh bị trùng lặp và gây sự cạnh tranh không cần thiết...

Về vấn đề quản lý: Mặc dù các doanh nghiệp thành viên đều có tư cách pháp nhân độc lập, tuy nhiên, trong hoạt động các doanh nghiệp thành viên chịu sự chi phối chiến lược của công ty mẹ; hay nói cách khác Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, trên cơ sở tỷ lệ cổ phần chiếm giữ, và thông qua người đại diện phần vốn đã thực hiện được quyền lực của mình chi phối đến các hoạt động lớn của doanh nghiệp chẳng hạn như các quyết định về đầu tư.

Tóm lại, mô hình công ty mẹ - công ty con đã có tác dụng mạnh quyết định đến hiệu quả hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam so với mô hình tổng công ty ở giai đoạn năm 2006 trở về trước. Tuy nhiên, mô hình này không phải không có những hạn chế; chính sự hiệu quả của nó so với mô hình tổng công ty trước đây dễ dẫn đến không phân biệt được ranh giới giữa việc đạt được hiệu quả với mức độ hiệu quả thực sự.

4. Giải pháp nâng cao hiệu quả mô hình công ty mẹ - công ty con tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

4.1. Đẩy mạnh cổ phần hóa doanh nghiệp thành viên, tiến tới cổ phần hóa công ty mẹ - Tập đoàn Hóa chất Việt Nam vào năm 2020.

4.1.1. Giai đoạn đến năm 2015

Tiếp tục việc đa dạng hóa sở hữu trong các doanh nghiệp thành viên, hoàn thành tái cơ cấu theo quy định của Nhà nước (Thủ tướng Chính phủ, 2012); coi đây là một trong những giải pháp hữu hiệu trong thời gian tới và là bước quyết định cho quá trình tạo động lực phát triển mới, bởi vì:

Cổ phần hóa tạo điều kiện để Tập đoàn Hóa chất Việt Nam thúc đẩy quá trình tái cơ cấu sắp xếp các doanh nghiệp nhà nước thành viên, qua đó thu hút thêm nguồn vốn để đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh, từng bước tăng khả năng cạnh tranh trong quá trình hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Đồng thời tách biệt hợp lý giữa quyền sở hữu và quyền quản lý kinh doanh cho phép đáp ứng được những yêu cầu của kinh doanh quy mô lớn. Hơn nữa, nó là giải pháp cơ bản làm lành mạnh hóa tài chính doanh nghiệp thông qua việc cơ cấu lại các khoản nợ, đồng thời lao động của doanh nghiệp cũng được cơ cấu lại theo hướng hợp lý và hiệu quả hơn.

4.1.2. Giai đoạn 2016-2020

Sau khi cơ bản thực hiện xong cổ phần hóa phần lớn các doanh nghiệp nhà nước thành viên vào năm 2015, giai đoạn 2016-2020 cần thiết phải cổ phần hóa công ty mẹ – Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, coi đây là biện pháp triệt để thực hiện bước quá độ của quá trình phát triển theo hướng hiệu quả kinh tế, phù hợp với xu hướng phát triển kinh tế thị trường, từng bước Nhà nước không cần thiết nắm giữ những ngành nghề kinh tế mà xét về hiệu quả kinh tế khu vực tư nhân có khả năng làm và làm tốt hơn.

4.2. Hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính, tăng cường liên kết kinh tế trong nội bộ Tập đoàn

Để phát triển, Tập đoàn Hóa chất Việt Nam trước hết phải khai thác tiềm lực ngay ở chính các liên kết có tính hệ thống bên trong của mình. Vì vậy, cơ chế quản lý tài chính cần phải có động lực thúc đẩy khai thác các nguồn lực của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam và nâng cao hiệu quả các mối liên kết bên trong Tập đoàn. Vì vậy, cần hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam theo một số nội dung sau:

- Mở rộng quyền hạn và trách nhiệm cho các doanh nghiệp thành viên trong việc huy động vốn: Nhà nước cần xem xét, điều chỉnh các quy định nếu xét thấy còn quá khắt khe đối với hoạt động huy động vốn của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam để từ đó tạo cơ chế quản lý tín dụng hợp lý và thích hợp với hoạt động của Tập đoàn và các doanh nghiệp thành viên.

- Cơ cấu lại về mặt tài chính cần được tiến hành song song với việc cơ cấu lại về tổ chức: từ thực trạng hoạt động và trình độ phát triển của Tập đoàn hiện nay, việc cơ cấu lại về mặt tài chính cần đa dạng hóa sở hữu nhưng trước mắt vẫn đảm bảo sự chi phối và quyền kiểm soát của Nhà nước đối với Tập đoàn. Nhà nước vẫn giữ vai trò là chủ sở hữu lớn nhất, kiểm soát toàn bộ hoạt động thông qua những công ty thành viên chủ chốt, bảo đảm phân bổ tài sản hợp lý cho các lĩnh vực hoạt động chính nhằm tối đa hóa lợi nhuận và hạn chế rủi ro kinh doanh.

- Công ty mẹ - Tập đoàn Hóa chất Việt Nam cần hoàn thiện việc thực hiện lập báo cáo tài chính hợp nhất, khắc phục việc lập báo cáo tài chính hợp nhất mang tính thủ công, cộng dồn... chưa thực sự phản ánh được hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng tình hình tài chính của toàn tổ hợp. Việc lập báo cáo tài chính hợp nhất phải phản ánh được toàn bộ vốn, tài sản, nợ, tình hình kinh doanh, kết

quả đầu tư tài chính, việc phân phối và sử dụng lợi nhuận của các đơn vị thành viên, đồng thời loại trừ được các yếu tố trùng lặp về vốn, tài sản, công nợ, doanh thu, chi phí, lãi, lỗ...

4.3. Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ của công ty mẹ

Tập đoàn kinh tế là mô hình kinh doanh còn mới ở nước ta. Việc tổ chức, quản lý, điều hành hoạt động của tập đoàn kinh tế đòi hỏi phải có đội ngũ cán bộ thực sự có năng lực, tầm nhìn, phong cách và có quan điểm tiến bộ, khách quan trong việc nhìn nhận đánh giá và giải quyết các hoạt động kinh tế trong môi trường cạnh tranh có tính toàn cầu. Để đáp ứng yêu cầu này cần đào tạo, bồi dưỡng về quản trị doanh nghiệp theo tiêu chuẩn của OECD và kiến thức về pháp luật kinh doanh quốc tế cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo như Tổng giám đốc, thành viên Hội đồng thành viên, Hội đồng quản trị....

Cần đưa ra tiêu chuẩn để tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ nhất là những cán bộ lãnh đạo điều hành cấp cao dựa trên căn cứ về năng lực, đạo đức, bằng việc công khai hóa quá trình tuyển chọn, áp dụng chế độ thi tuyển. Đồng thời cần có những giải pháp khuyến khích bằng vật chất tạo động lực công tác gắn liền với kết quả kinh doanh của tập đoàn.

5. Kết luận

Về phương diện vĩ mô, mô hình công ty mẹ - công ty con cho phép xã hội hóa được các nguồn lực trong nền kinh tế tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh, đồng thời về phương diện vi mô, mô hình tách được chức năng quản lý và chức năng điều hành trong tổ hợp doanh nghiệp. Không nằm ngoài xu hướng chung, mô hình công ty mẹ - công ty con đã được Nhà nước thể chế hóa và áp dụng nhằm từng bước nâng cao hiệu quả đối với các tập đoàn kinh tế nhà nước và tổng công ty nhà nước trong quá trình tái cơ cấu các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam trong suốt gần 30 năm đổi mới vừa qua.

Sau hơn 8 năm áp dụng mô hình công ty mẹ - công ty con kể từ năm 2006 cho đến nay, hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam đã tỏ ra có hiệu quả so với giai đoạn trước khi áp dụng mô hình. Tuy nhiên, để phát huy tối đa hiệu quả của mô hình và hướng đến mục tiêu phát huy lợi thế quy mô lớn của một tập đoàn kinh tế nhà nước, trong giai đoạn trung hạn đến 2020, Tập đoàn Hóa chất Việt Nam cần thực hiện một số giải pháp:

Một là, tiếp tục cổ phần hóa các công ty thành viên của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam;

Hai là, hoàn thiện cơ chế tài chính, tăng cường

liên kết kinh tế trong nội bộ Tập đoàn;

Ba là, cần bồi dưỡng và nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ lãnh đạo tại công ty mẹ - Tập đoàn Hóa chất Việt Nam.

Thực hiện được các giải pháp này sẽ thúc đẩy sự phát triển của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam theo đúng mục tiêu hoạt động, đáp ứng được vai trò nòng cốt trong nền kinh tế Việt Nam. □

Tài liệu tham khảo

- Chính phủ (2004), Nghị định số 153/2004/NĐ-CP, 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, ban hành ngày 09 tháng 8 năm 2004.
- Chính phủ (2013), Nghị định số 61/2013/NĐ-CP, về việc ban hành Quy chế giám sát tài chính và đánh giá hiệu quả hoạt động và công khai thông tin tài chính đối với doanh nghiệp do nhà nước làm chủ sở hữu và doanh nghiệp có vốn nhà nước, ban hành ngày 25 tháng 6 năm 2013.
- Chính phủ (2013), Nghị định số 190/2013/NĐ-CP, về Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, ban hành ngày 21 tháng 11 năm 2013.
- Garner, Bryan A. (biên soạn) 2009, *Black's Law Dictionary*, Nhà xuất bản West Group, Rochester, New York.
- Nguyễn Cúc và Kim Văn Chính (2006), *Sở hữu nhà nước và Doanh nghiệp nhà nước*, Nhà xuất bản Lý luận chính trị, Hà Nội
- Quốc Hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2014), *Luật doanh nghiệp*, ban hành ngày 08 tháng 12 năm 2014.
- Thủ tướng Chính phủ (2009), Quyết định số 2179/TTg, về việc phê duyệt Đề án thí điểm thành lập Tập đoàn Công nghiệp Hóa chất Việt Nam, ban hành ngày 23 tháng 12 năm 2009.
- Thủ tướng Chính phủ (2009), Quyết định số 2180/TTg, Thành lập công ty mẹ - Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, ban hành ngày 23 tháng 12 năm 2009.
- Thủ tướng Chính phủ (2012), Quyết định số 929/QĐ-TTg, phê duyệt đề án “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011-2015”, ban hành ngày 17 tháng 7 năm 2012.
- Viện Nghiên cứu và phổ biến tri thức Bách khoa (biên soạn) 1998, *Đại từ điển Kinh tế thị trường*, Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.

Thông tin tác giả:

***Nguyễn Hoàng Mạnh, Thạc sỹ**

- Tổ chức tác giả công tác: Tập đoàn Hóa chất Việt Nam

- Lĩnh vực nghiên cứu chính của tác giả: Quản lý kinh tế; Kinh tế quốc tế; Marketing;

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế và phát triển, Tạp chí Quản lý kinh tế;

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: nhmanh@gmail.com