

Chuyển các công ty quốc doanh cao su sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con

LÊ HỒNG TIẾN

1. Yêu cầu khách quan của việc chuyển doanh nghiệp nhà nước sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con

Đặc điểm của nền kinh tế thị trường trong điều kiện hội nhập khu vực và thế giới là cạnh tranh, tích tụ và tập trung ngày một cao. Sự tích tụ, tập trung trong các đơn vị sản xuất kinh doanh, dẫn đến tích tụ, tập trung trong các đơn vị cung ứng vốn (ngân hàng), hình thành những tập đoàn sản xuất kinh doanh hỗn hợp đa ngành (sản xuất, tín dụng...), đa sở hữu, có quy mô vốn lớn. Các tập đoàn có quy mô vốn lớn này (công ty mẹ) bỏ vốn đầu tư vào công ty khác (công ty con), nắm cổ phần khống chế công ty con. Với số lượng cổ phần khống chế, công ty mẹ chi phối, kiểm soát các công ty con, kể cả việc quyết định trích vốn của các công ty con để đầu tư, nắm cổ phần khống chế công ty khác (công ty cháu).

Ở nước ta, đầu những năm 90 của thế kỷ XX, đã xuất hiện ý tưởng thành lập các tập đoàn kinh tế mạnh ở Việt Nam khi nước ta chuyển sang nền kinh tế thị trường.

Để tập trung sức mạnh kinh tế tài chính thay cho sự rải rác về vốn ở quá nhiều đơn vị có cùng một chủ sở hữu là Nhà nước và hoạt động manh mún, kém hiệu quả, ngày 7-3-1994, Thủ tướng Chính phủ đã có các Quyết định 90/TTg và 91/TTg về sắp xếp các liên hiệp xí nghiệp thành lập Tổng công ty 90, Tổng công ty 91, nhằm thích nghi với quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế; tiếp thu và tăng cường, đổi mới công nghệ nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng đòi hỏi của quy luật tích tụ, tập trung sản xuất.

Cho đến nay, cả nước đã có 17 Tổng công ty 91 và 77 Tổng công ty 90. So với khu vực doanh nghiệp nhà nước, các Tổng công ty nhà nước (TCTNN) chiếm khoảng 50% tổng giá trị sản phẩm, 28,4% tổng số doanh nghiệp, nắm giữ khoảng 65% về vốn và 61% về lao động. Hầu hết các TCTNN đều đang đảm nhận những vị trí then chốt trong nền kinh tế quốc dân.

Các TCTNN phát triển đã thể hiện vai trò tích cực: tạo điều kiện đẩy nhanh quá trình tích tụ, tập trung vốn, mở rộng sản xuất, đầu tư chiều sâu, mở rộng thị phần, kim ngạch xuất khẩu, góp phần điều hòa và bình ổn giá cả trong nước, đảm bảo cân đối lớn trong nền kinh tế, nâng cao khả năng cạnh tranh trong xuất khẩu, các chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách đều đạt khá, góp phần ổn định tình hình kinh tế-xã hội đất nước.

Bên cạnh mặt tích cực, TCTNN cũng đã bộc lộ một số hạn chế, yếu kém sau đây:

- Tổng công ty (TCT) chưa thật sự là một thực thể kinh tế. TCT nhận vốn của Nhà nước rồi giao lại cho các công ty thành viên. Như vậy, sự tồn tại của TCT như một cơ quan quản lý trung gian về kinh tế.

- TCT chưa thực hiện vai trò trung tâm chi phối sản xuất kinh doanh bằng thực lực kinh tế, mà chủ yếu là bằng mệnh lệnh hành chính của cấp trên đối với cấp dưới.

- Sự phân định giữa chủ sở hữu vốn và người điều hành chưa rõ ràng: Chủ tịch Hội

Lê Hồng Tiến, TS, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.

đồng quản trị (HDQT) và Tổng giám đốc điều hành đều là người nhận vốn Nhà nước giao. Chủ tịch HDQT, Tổng giám đốc, giám đốc các thành viên đều là cán bộ nhà nước, chế độ bổ nhiệm và kỷ luật thiếu cương quyết, thiếu hệ thống chặt chẽ, không rõ ràng về nhiệm kỳ làm việc, thường hiểu ngầm là suốt đời cho đến khi về hưu v.v... nên điều hành không hiệu quả.

- Quan hệ tài chính trong TCTNN mang tính hình thức và rời rạc. Việc hình thành TCTNN theo kiểu gom đầu mối, liên kết ngang, nên nhiều TCTNN lúng túng trong điều hành, chưa trở thành một thể thống nhất, chưa phát huy được sức mạnh tổng hợp, hạn chế khả năng liên kết, liên doanh để mở rộng sản xuất.

- Nhiều TCT chưa có sản phẩm chính do mình sản xuất, nhiệm vụ sản xuất ra sản phẩm chỉ có ở các đơn vị thành viên, vì vậy dễ nảy sinh căn bệnh hành chính sự nghiệp, xa rời nhiệm vụ kinh doanh, chỉ sống bằng trích nộp kinh phí từ các thành viên.

Một trong những giải pháp khắc phục những hạn chế, yếu kém trên đây là giải quyết mối quan hệ giữa TCT với các đơn vị thành viên thông qua mô hình mới: mô hình tập đoàn kinh tế hoạt động theo công ty mẹ-công ty con.

Hiện nay, Tổng công ty Cao su Việt Nam - TCTNN được thành lập theo Quyết định 91 của Chính phủ, bao gồm 23 công ty cao su thành viên, có tư cách pháp nhân, hạch toán độc lập. Tổng công ty Cao su được Nhà nước giao vốn cho TCT, TCT giao vốn này cho các đơn vị thành viên.

Như vậy, quan hệ giữa TCT Cao su Việt Nam với các công ty cao su thành viên trong TCT là quan hệ về sở hữu vốn. Nên về hình thức, TCT Cao su Việt Nam như là một tập đoàn kinh tế. Trong đó, TCT đầu tư vốn cho các công ty cao su thành viên. Do vậy, TCT Cao su như là công ty mẹ, các công ty cao su thành viên như là những công ty con. Nhưng trên thực tế, TCT Cao su Việt Nam chưa hẳn là một tập đoàn kinh tế hoạt động

theo mô hình công ty mẹ - công ty con đúng nghĩa, vì mô hình TCT Cao su Việt Nam - TCTNN khác biệt với mô hình tập đoàn kinh tế. Sự khác biệt là:

- Cơ cấu tổ chức của TCTNN bị giới hạn, thường gồm 3 cấp: TCT, các công ty (hạch toán độc lập), các đơn vị hạch toán phụ thuộc trong các công ty. Trong khi đó, cơ cấu tổ chức của tập đoàn kinh tế không giới hạn: công ty mẹ, công ty con, công ty cháu, công ty chất...

- Các đơn vị thành viên của TCTNN là những pháp nhân độc lập chưa đầy đủ, vì đối với một số hoạt động của các đơn vị thành viên, luật pháp yêu cầu phải có ủy quyền chính thức của doanh nghiệp chủ quản như: lĩnh vực đầu tư, tài chính, tổ chức cán bộ... Trong khi đó, mô hình công ty mẹ-công ty con, các doanh nghiệp là những pháp nhân đầy đủ.

- Quan hệ giữa TCT và các đơn vị thành viên trong TCTNN là trách nhiệm vô hạn, còn quan hệ giữa công ty mẹ với các công ty con, công ty cháu... là trách nhiệm hữu hạn.

- Trong TCTNN, bộ máy TCT là một cơ quan chức năng giúp Hội đồng quản trị, giúp Tổng giám đốc chi phối các đơn vị thành viên toàn TCT, nó không trực tiếp hoạt động sản xuất kinh doanh, nên *không phải là một công ty*. Trong khi đó, ở mô hình công ty mẹ-công ty con, công ty mẹ chi phối các công ty con thì *bản thân nó là một công ty* trực tiếp hoạt động sản xuất kinh doanh, có vốn, có sản phẩm, có khách hàng, có thị trường.

- Trong TCTNN, TCT là chủ sở hữu cả tài sản có và tài sản nợ của các công ty thành viên, tức là vừa sở hữu vốn, vừa sở hữu tài sản. Trong khi đó, trong mô hình công ty mẹ-công ty con, công ty mẹ chỉ sở hữu phần vốn đầu tư trong công ty con mà thôi...

Những khác biệt trên đây là những bất cập của mô hình TCT Cao su Việt Nam - TCTNN. Khắc phục những bất cập này, đòi

hỏi phải chuyển từ mô hình TCTNN sang mô hình công ty mẹ - công ty con.

2. Những vấn đề cần giải quyết để chuyển các công ty cao su quốc doanh sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con

a- Chuyển TCT Cao su Việt Nam thành một tập đoàn kinh tế, hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con.

Hiện nay, các công ty cao su quốc doanh là các đơn vị thành viên của TCT Cao su Việt Nam. Trong điều kiện đó, để chuyển các công ty cao su quốc doanh sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, vấn đề đầu tiên phải giải quyết là *chuyển TCT Cao su thành một tập đoàn kinh tế, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, trong đó, TCT là công ty mẹ, các công ty cao su là những công ty con.*

Khi TCT Cao su Việt Nam được chuyển thành Tập đoàn Cao su Việt Nam thì cũng giống như các tập đoàn kinh tế khác trên thế giới, đặc trưng của nó được biểu hiện là:

Xét về cơ cấu tổ chức: tập đoàn kinh tế không phải là một hình thức pháp lý cụ thể tại bất kỳ một quốc gia nào, vì chưa có một tổ chức, một doanh nghiệp nào đăng ký tư cách pháp lý của mình là một tập đoàn. Trên thực tế, việc sáp nhập các công ty lớn thành một tập đoàn khổng lồ như Exxon mobile, City Corp, và gần đây nhất là sự sáp nhập giữa hai công ty khổng lồ trong lĩnh vực công nghệ thông tin là Hewlette Packette và Compaq là việc công ty lớn này nắm cổ phần của các công ty lớn khác. Đó là một sự liên kết của nhiều pháp nhân với nhau dưới một sự chi phối, kiểm soát chung của một tập đoàn kinh tế. Ở đây, sự chi phối, kiểm soát chung có ý nghĩa quan trọng trong việc xác định ranh giới tập đoàn và các thành viên chỉ đơn thuần có mối liên hệ, liên kết kinh tế với nhau. Khái niệm sự chi phối, kiểm soát phản ánh khả năng của một đơn vị kinh tế chi phối một cách trực tiếp hoặc gián tiếp việc ra quyết định của một đơn vị kinh tế khác, nhằm đảm bảo hoạt động của

đơn vị kinh tế bị kiểm soát tuân theo các mục tiêu mà nó theo đuổi.

Xét về mối quan hệ giữa các thành viên trong tập đoàn: tập đoàn kinh tế bao gồm các thành viên có mối liên hệ nhất định, nằm trong khuôn khổ kiểm soát chung của tập đoàn, các thành viên này có phần lớn hoặc toàn bộ cổ phiếu của mình (công ty con) do công ty khác (công ty mẹ) nắm giữ. Do đó, quan hệ trong tập đoàn là quan hệ theo mô hình công ty mẹ-công ty con. Mối quan hệ công ty mẹ-công ty con trong tập đoàn kinh tế có đặc điểm:

Thứ nhất, công ty mẹ và công ty con là hai thực thể pháp lý độc lập, có sản nghiệp riêng (pháp nhân kinh tế đầy đủ);

Thứ hai, công ty mẹ có lợi ích kinh tế nhất định liên quan tới hoạt động của công ty con;

Thứ ba, công ty mẹ chi phối đối với các quyết định liên quan tới hoạt động của công ty con thông qua một số hình thức như: quyền bỏ phiếu chi phối đối với các quyết định của công ty con.

Như vậy, tập đoàn kinh tế không phải là một hình thức pháp lý cụ thể, mà là sự liên kết của nhiều pháp nhân với nhau dưới một sự kiểm soát chung. Nên để chuyển các công ty cao su quốc doanh sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con, vấn đề không phải là thành lập hay không thành lập Tập đoàn kinh tế Cao su Việt Nam, mà vấn đề là chỗ: chuyển TCT Cao su Việt Nam thành Tập đoàn Cao su Việt Nam, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Trong đó, TCT Cao su là công ty mẹ, các công ty cao su hạch toán độc lập là các công ty con.

b- Cấu trúc lại cơ cấu tổ chức, khắc phục tình trạng TCT Cao su với tư cách là công ty mẹ, nhưng không phải là một thực thể kinh tế, không có sản nghiệp riêng mà chỉ làm trung gian quản lý đối với các công ty con.

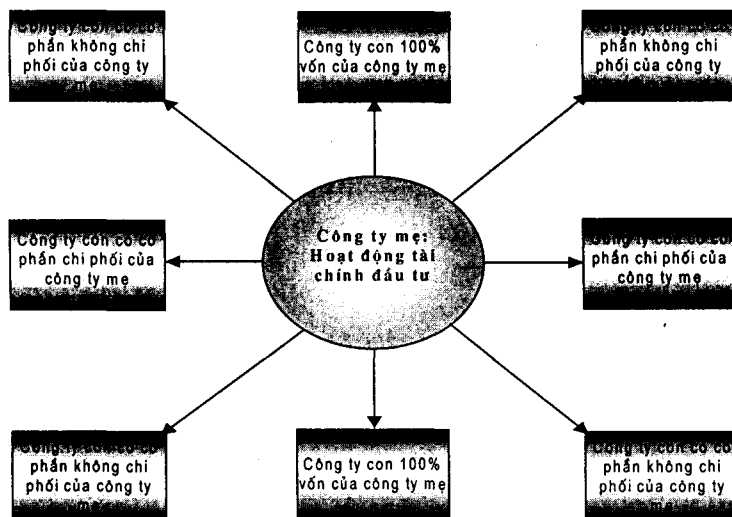
Trong một tập đoàn kinh tế hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con, công

Chuyển các công ty ...

ty mẹ và các công ty con là những thực thể kinh tế, có tư cách pháp nhân đầy đủ. Trong đó, công ty mẹ đóng vai trò là công ty đầu tư tài chính, sở hữu vốn trong các công ty con. Công ty mẹ có thể nắm 100% cổ

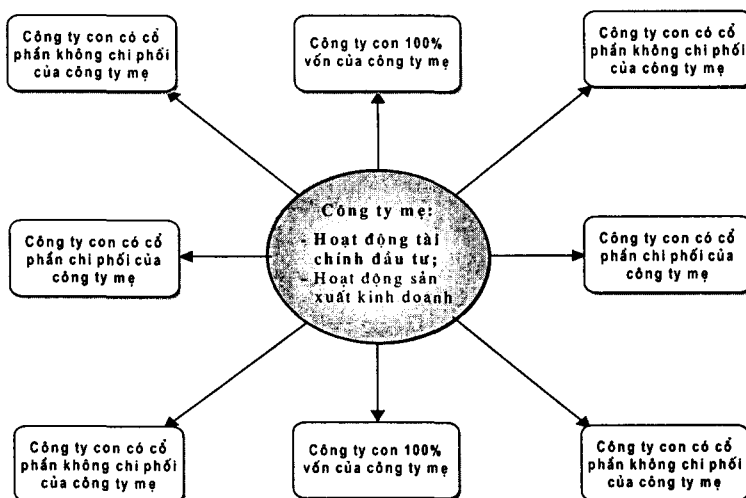
phần; nắm cổ phần chi phối; cổ phần không chi phối trong các công ty con. Theo đó, cấu trúc của tập đoàn kinh tế hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con như sơ đồ A sau đây:

Sơ đồ A:



Trong thực tế, có trường hợp, công ty mẹ vừa làm chức năng của một công ty đầu tư vốn, vừa làm chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh khác, nên cấu trúc của tập đoàn kinh tế như sơ đồ B sau đây:

Sơ đồ B:



Hiện nay, TCT Cao su Việt Nam có cấu trúc là:

- Bộ máy quản lý TCT Cao su gồm 9 ban chuyên môn, nghiệp vụ và văn phòng có chức năng tham mưu cho Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc trong quản lý điều hành sản xuất kinh doanh.

- Các đơn vị thành viên gồm: 39 thành viên. Trong đó, 23 công ty cao su (miền Đông Nam Bộ, Tây Nguyên, Duyên hải miền Trung) chuyên trồng, chăm sóc, khai thác và chế biến cao su; 12 đơn vị thành viên hoạt động trong các lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ như xây dựng, thương

mại, du lịch, tài chính (các đơn vị thành viên này có tư cách pháp nhân, hạch toán độc lập) và 4 đơn vị hành chính sự nghiệp (Viện Cao su, Trường Trung học kỹ thuật nghiệp vụ cao su, Trung tâm y tế và Tạp chí Cao su).

TCT Cao su Việt Nam là người nhận vốn và giao vốn này cho các đơn vị thành viên. Như vậy, TCT Cao su Việt Nam không phải là một thực thể kinh tế, không phải là một công ty hoạt động sản xuất kinh doanh, mà là một bộ máy quản lý các đơn vị thành viên. Bản thân nó không trực tiếp sản xuất kinh doanh, không có sản phẩm. Vì vậy, để TCT Cao su Việt Nam trở thành công ty mẹ, cần phải cải tổ, biến nó thành một thực thể kinh tế, thành một công ty. Có thể có hai phương án:

Một là, công ty mẹ (TCT) là công ty tài chính, chỉ đơn thuần hoạt động kinh doanh tài chính, đầu tư vốn vào các công ty con, không kinh doanh các lĩnh vực khác.

Hai là, công ty mẹ (TCT) vừa hoạt động tài chính, đầu tư vốn vào các công ty con, vừa hoạt động sản xuất kinh doanh một hoặc một số ngành nghề, tạo ra sản phẩm nòng cốt để chi phối hoạt động sản xuất của tập đoàn cao su. Thí dụ: ngoài hoạt động đầu tư vốn, TCT còn trực tiếp tham gia chế biến cao su hoặc sản xuất một số sản phẩm sử dụng nguyên liệu từ mủ cao su như đế giày ...

Theo chúng tôi, trong một tập đoàn kinh tế hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con, thì vai trò chính của công ty mẹ là hoạt động đầu tư vốn vào các công ty con để kiểm soát, chi phối công ty con. Do đó, công ty mẹ (TCT Cao su) chỉ nên tập trung vào hoạt động kinh doanh tài chính, đầu tư vốn, không nên vừa đầu tư vốn, vừa hoạt động sản xuất kinh doanh khác.

c- Chuyển các công ty cao su từ tư cách pháp nhân không đầy đủ hoạt động theo luật DNNN (không có HĐQT) thành công ty có tư cách pháp nhân đầy đủ hoạt động theo Luật Công ty. Thực hiện điều này, đòi hỏi

phải tiến hành thành lập HĐQT của các công ty cao su. Mức độ quan hệ giữa công ty mẹ với công ty con phụ thuộc vào mức độ đầu tư vốn của công ty mẹ vào công ty con. HĐQT của các công ty con thực hiện chức năng quản lý công ty, có trách nhiệm kiểm tra, giám sát các hoạt động tài chính của công ty, nhận và chịu trách nhiệm bảo toàn vốn TCT đầu tư vào công ty; chịu trách nhiệm trước đại diện chủ sở hữu kết quả hoạt động kinh doanh của công ty, đảm bảo mục tiêu nhà nước giao cho công ty; đề nghị với đại diện chủ sở hữu điều chỉnh vốn điều lệ; trình đại diện chủ sở hữu phê duyệt phương án đầu tư xây dựng, đầu tư ra ngoài công ty, hợp đồng nhượng, bán tài sản vượt mức phân cấp cho HĐQT; quyết định tỷ lệ trích các quỹ phát triển sản xuất, quỹ khen thưởng cho ban quản lý điều hành, quyết định phương án huy động vốn dẫn đến thay đổi sở hữu công ty...

d- Nhanh chóng tổng kết thí điểm công ty TNHH một thành viên Công ty Cao su Tây Ninh (loại hình công ty con có 100% vốn đầu tư của công ty mẹ), trên cơ sở đó, sớm thực hiện đại trà việc chuyển các công ty cao su miền Đông Nam Bộ sang công ty TNHH một thành viên, tạo điều kiện để các công ty con này hoạt động theo Luật Doanh nghiệp. Nhờ đó, công ty mẹ có thể chi phối chặt chẽ công ty con như: quyết định về cơ cấu tổ chức; về định hướng sản xuất và phân phối sản phẩm; về bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật các chức danh quản lý; quyết định điều chỉnh vốn điều lệ; quyết định đầu tư; quyết định mở rộng hay thu hẹp sản xuất... mặc dù công ty con có pháp nhân độc lập.

e- Đẩy nhanh tốc độ cổ phần hóa các đơn vị nhà nước không nắm 100% vốn, trong đó, vốn đầu tư của công ty mẹ giữ cổ phần chi phối hoặc không chi phối. Công ty mẹ thông qua tỷ lệ đầu tư vốn của mình cử đại diện tham gia vào HĐQT công ty con. Nếu vốn đầu tư của công ty mẹ giữ cổ phần chi phối sẽ cử chủ tịch HĐQT, qua đó sẽ chi phối các

đường lối kinh doanh, chính sách đầu tư của các công ty con... tạo ra sự liên kết chặt chẽ giữa công ty mẹ với công ty con. Nếu công ty mẹ giữ cổ phần không chi phối, công ty mẹ vẫn có tiếng nói quan trọng trong HĐQT và Ban kiểm soát của công ty con. Hơn nữa, trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, nếu công ty con có khó khăn trong việc huy động vốn đầu tư cho các dự án trọng điểm, thì công ty mẹ sẽ là nơi thuận lợi nhất và nhanh nhất cho công ty con vay vốn, tạo nên sự liên kết chặt chẽ hơn giữa công ty mẹ và công ty con.

3. Một số điểm cần lưu ý

a- Việc cổ phần hóa các công ty cao su nên thực hiện theo phương thức đưa lên sàn giao dịch chứng khoán.

Qua kinh nghiệm của một số đơn vị cổ phần hóa là đưa lên sàn giao dịch chứng khoán, nhờ đó tài sản doanh nghiệp cổ phần hóa được định giá phù hợp với thực tế: vừa tính đến giá trị hiện vật, vừa tính đến giá trị khác của tài sản như giá trị thương hiệu... nên làm cho tài sản của Nhà nước tăng thêm giá trị. Vì vậy, chúng tôi kiến nghị là việc cổ phần hóa các công ty cao su, các nhà máy chế biến nên được thực hiện theo phương thức đưa lên sàn giao dịch chứng khoán.

b- Việc cổ phần hóa các công ty cao su vùng sâu, vùng xa, vùng biên giới, vùng có nhiều dân tộc ít người như Công ty Cao su Lộc Ninh, Công ty Cao su Tân Biên, các Công ty Cao su Tây Nguyên... đề nghị có chủ trương thích hợp, chỉ cổ phần hóa khi có điều kiện.

Vì công nhân ở đây nghèo, không có vốn, nếu cổ phần hóa, sau khi mua cổ phần, công nhân sẽ bán cổ phần cho người khác,

những tay núp đằng sau sẽ thu tóm, trở thành tư sản mới, còn người công nhân vẫn là người đi làm thuê cho những kẻ khác, giá trị thặng dư của công nhân làm ra không rơi vào tay Nhà nước, mà chạy vào túi các nhà tư sản mới. Ngay cả khi giao khoán lâu dài cho công nhân, vẫn có thể xảy ra tình trạng họ buôn bán đất thì mất cao su. Vùng biên giới, vùng sâu, thiếu việc làm, nhiều vấn đề xã hội và an ninh quốc phòng đặt ra, nên ở đây cần có chủ trương thích hợp, Nhà nước hỗ trợ, chỉ cổ phần hóa khi có điều kiện.

c- Xây dựng phương án chuyển các đơn vị quốc doanh cao su sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con.

Phương án nên gồm hai giai đoạn:

Giai đoạn từ 2005 - 2010: lập phương án thí điểm chuyển TCT Cao su Việt Nam thành Tập đoàn Cao su Việt Nam, hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con, trong đó, tiến hành hai thí điểm:

- Cấu trúc lại cơ cấu tổ chức nhằm khắc phục tình trạng TCT Cao su Việt Nam với tư cách là công ty mẹ nhưng không phải là một thực thể kinh tế, bằng cách chuyển nó thành công ty tài chính sở hữu vốn trong các công ty con.

- Chuyển các công ty cao su hạch toán độc lập (công ty con) từ tư cách pháp nhân không đầy đủ, không có HĐQT, hoạt động theo Luật DNNN, thành các công ty có tư cách pháp nhân đầy đủ, có HĐQT và hoạt động theo Luật Công ty.

Giai đoạn từ 2010 - 2020: tổng kết thí điểm, quyết định triển khai thực hiện mô hình Tập đoàn Cao su Việt Nam, chuyển các công ty quốc doanh cao su sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con./.