

- ❖ Cấu trúc "mạng liên kết mặt phẳng" giữa công ty mẹ - công ty con: Mỗi quan hệ dựa trên cơ sở đầu tư tài chính và lợi ích kinh tế
- ❖ Các NHTM cần làm gì để thực hiện tốt chiến lược khách hàng?
- ❖ Đề cổ phần hóa doanh nghiệp du lịch đạt hiệu quả cao

## Xung quanh cơ chế tài chính TCT hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con

TS. NGUYỄN ĐĂNG NAM  
Viện Khoa học Tài chính

**Sự cần thiết chuyển các tổng công ty hiện nay sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con**

Ở Việt Nam, các tổng công ty (TCT) 90, 91 là các tổ chức kinh tế lớn thuộc sở hữu nhà nước, đóng vai trò trụ cột của thành phần kinh tế nhà nước. Tuy nhiên khi so sánh với các tập đoàn kinh tế (TDKT) trên thế giới thì còn nhiều sự cách biệt, không chỉ ở quy mô kinh doanh, trình độ kỹ thuật công nghệ sản xuất mà cả ở cơ chế quản lý và vận hành. Trong mô hình hiện tại, các TCT có các công ty thành viên theo dạng hình chóp, trong đó các TCT là cơ quan quản lý, không trực tiếp kinh doanh, hoạt động dựa vào các khoản phí được nộp từ các đơn vị thành viên; quan hệ kinh tế giữa TCT với các công ty thành viên vẫn mang dáng dấp hành chính, trung gian, cấp trên cấp dưới, thiếu sự gắn kết về lợi ích kinh tế và động lực phát triển.

Để nâng cao hơn nữa hiệu quả hoạt động của các TCT cần tiếp tục đổi mới mô hình tổ chức và cơ chế hoạt động của các TCT hiện nay. Việc chuyển đổi các TCT sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con thực chất là quá trình thay thế cách thức liên kết hoạt động theo kiểu hành chính, trung gian, cấp trên cấp dưới giữa TCT với các doanh nghiệp thành viên như hiện nay (giao vốn và trách nhiệm bảo toàn, phát triển vốn) bằng sự liên kết hoạt động dựa trên cơ sở đầu tư tài chính và lợi ích kinh tế, nhằm tạo ra sự liên kết bền chặt, xác định rõ trách nhiệm và quyền lợi

trong quản lý và sử dụng vốn giữa các pháp nhân kinh tế hoạt động trong TCT. Vì vậy, đây là quá trình thay đổi về chất trong mô hình tổ chức quản lý và cơ chế hoạt động đối với các TCT trong quá trình chuyển sang hạch toán kinh doanh theo cơ chế thị trường.

### Những đặc điểm cơ bản của cơ chế tài chính TCT hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con

Trong các TCT hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, công ty mẹ có thể nắm giữ toàn bộ vốn điều lệ hoặc nắm giữ tỷ lệ cổ phần chi phối, vốn góp chi phối (>50% vốn điều lệ) ở các công ty con, có quyền chi phối đối với hoạt động của các công ty đó. Đó là quyền quyết định của công ty mẹ đối với các công ty con về các vấn đề về nhân sự chủ chốt, về tổ chức, thị trường, bí quyết công nghệ và các quyết định quản lý quan trọng của công ty; quyền biểu quyết với tư cách là một cổ đông hay bên góp vốn tác động đến việc thông qua hoặc không thông qua các quyết định quan trọng của công ty mà công ty mẹ có vốn cổ phần hoặc vốn góp.

Tùy thuộc lĩnh vực, ngành nghề mà Nhà nước có thể nắm giữ 100% vốn hoặc nắm giữ cổ phần chi phối ở các công ty mẹ, có thể áp dụng các hình thức công ty mẹ sau đây đối với các TCT nhà nước chuyển đổi mô hình tổ chức hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con:

- Công ty mẹ nhà nước là công ty mẹ thuộc sở hữu Nhà nước, do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.
- Công ty mẹ TNHH một thành viên nhà nước là công ty mẹ được chuyển

đổi từ DNNN thành công ty TNHH một thành viên, do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

- Công ty mẹ là công ty TNHH 2 thành viên trở lên là công ty mẹ được tổ chức theo hình thức công ty TNHH có từ 2 thành viên trở lên, trong đó thành viên Nhà nước có vốn góp chi phối.

- Công ty mẹ là công ty cổ phần là công ty mẹ được tổ chức theo hình thức công ty cổ phần, trong đó Nhà nước có số cổ phần chi phối.

- Công ty mẹ là công ty liên doanh với nước ngoài: Công ty mẹ được tổ chức theo hình thức công ty liên doanh với nước ngoài, trong đó Nhà nước có tỷ lệ vốn góp chi phối.

Các công ty con là doanh nghiệp được đăng ký hoạt động theo pháp luật trong nước hoặc nước ngoài, do một công ty mẹ nắm giữ toàn bộ vốn điều lệ (100%) hoặc nắm giữ tỷ lệ cổ phần chi phối, vốn góp chi phối và bị công ty đó chi phối. Phù hợp với các hình thức tổ chức công ty mẹ, các công ty con cũng có thể được tổ chức theo các hình thức tương ứng như: công ty con nhà nước; công ty con TNHH một thành viên do công ty mẹ là chủ sở hữu; công ty con TNHH từ hai thành viên trở lên do công ty mẹ giữ tỷ lệ vốn góp chi phối; công ty con là công ty cổ phần do công ty mẹ giữ cổ phần chi phối; công ty con là công ty liên doanh với nước ngoài do công ty mẹ giữ vốn góp chi phối; công ty con ở nước ngoài.

Công ty mẹ và công ty con đều có tư cách pháp nhân, có tài sản, tên gọi, bộ máy quản lý riêng, tự chịu trách nhiệm dân sự trong phạm vi sổ tài sản của công ty. Công ty mẹ vừa trực tiếp thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, vừa thực hiện các

hoạt động đầu tư tài chính dưới hình thức góp vốn cổ phần, góp vốn liên doanh với các công ty con, công ty liên kết. Các công ty con về nguyên tắc có quyền đầu tư, góp vốn vào doanh nghiệp thành viên khác kể cả vào công ty mẹ. Tuy nhiên công ty mẹ cần có cơ chế kiểm soát đầu tư chặt chẽ để ngăn ngừa tình trạng "đầu tư lồng vòng" giữa các thành viên trong TCT. Trong thời gian đầu mới chuyển đổi TCT sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, để tránh phức tạp hóa các quan hệ đầu tư, có thể chưa nên cho phép các công ty con đầu tư ngược lại công ty mẹ.

Tùy theo công ty mẹ được tổ chức theo hình thức nào mà cơ chế hoạt động của nó phải tuân thủ các qui định của luật pháp tương ứng. Ví dụ nếu là công ty mẹ nhà nước thì trong hoạt động phải tuân thủ các qui định của Luật DNNSN được sửa đổi cho phù hợp với cơ chế mới; nếu là công ty mẹ được tổ chức theo hình thức TNHH hoặc công ty cổ phần thì sẽ hoạt động theo Luật doanh nghiệp và các qui định khác liên quan được bổ sung, sửa đổi cho phù hợp với mô hình này.

Công ty mẹ và các công ty con có các quyền hạn và nghĩa vụ về tài sản, về kinh doanh, về quản lý tài chính... trong hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích theo qui định của pháp luật. Về cơ cấu tổ chức quản lý, tùy theo hình thức tổ chức của các công ty mẹ và công ty con như đã nêu trên để xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý trong công ty mẹ, công ty con phù hợp với các qui định trong các luật tương ứng hiện hành.

Mối quan hệ giữa công ty mẹ với các công ty con trong TCT được dựa trên nền tảng về đầu tư tài chính và lợi ích kinh tế. Tùy thuộc vào cơ sở pháp lý trong hình thức tổ chức của công ty mẹ (công ty mẹ nhà nước, công ty mẹ TNHH một thành viên nhà nước, công ty mẹ hai thành viên trở lên mà Nhà nước có vốn góp chỉ phối...) mà cách thức vận hành của TCT có sự khác biệt nhất định phù hợp với qui định của luật pháp hiện hành. Tuy nhiên, dù theo hình thức nào thì trong phạm vi toàn bộ TCT, công ty mẹ vẫn giữ vai trò "xương sống, trụ cột", là "hạt nhân" hoạt động của toàn bộ TCT.

Như vậy với mô hình TCT mới, các công ty mẹ - công ty con có cấu

trúc dạng "mạng liên kết mặt phẳng", không phải TCT theo dạng "cơ cấu hình chóp" như trước đây, trong đó cả công ty mẹ và các công ty con đều là các pháp nhân kinh doanh độc lập, đều có chỗ đứng trong thương trường. Quan hệ kinh tế giữa công ty mẹ và các công ty con được thực hiện dựa trên cơ sở hợp đồng kinh tế giữa các pháp nhân kinh tế một cách tự nguyện, bình đẳng, không tồn tại phi quản lý. Công ty mẹ thông qua việc nắm giữ một số lượng cổ phần đủ lớn ở công ty con để giữ vai trò trụ cột, là trung tâm điều hành trong TCT, song hoàn toàn không phải là cơ quan quản lý trung gian, không trực tiếp kinh doanh, hoạt động dựa trên các phi quản lý do các doanh nghiệp thành viên đóng góp như trong mô hình các TCT trước đây.

Sự gắn kết giữa công ty mẹ và công ty con trong TCT với nhau không phải bằng các liên kết hành chính, cấp trên cấp dưới như trước đây mà chủ yếu bằng cơ chế đầu tư tài chính, góp vốn, tạo ra mối liên kết kinh tế bền chặt trên cơ sở các hợp đồng kinh tế, trong đó xác định rõ quyền lợi, trách nhiệm mỗi bên trong đầu tư vốn, quản lý, sử dụng vốn và lợi ích kinh tế giữa chúng. Việc phân chia lợi nhuận sau thuế giữa công ty mẹ - công ty con cũng như giữa các công ty con với nhau được dựa trên cơ sở tỷ lệ cổ phần hoặc vốn góp. Các đơn vị thành viên không còn phải nộp phí quản lý lên công ty mẹ, ngược lại được toàn quyền sử dụng quỹ khen thưởng từ kết quả hoạt động kinh doanh của mình. Riêng quỹ đầu tư phát triển và quỹ phúc lợi của các công ty con, công ty mẹ có thể được huy động và sử dụng một phần nếu được sự thoả thuận của các công ty con để thực hiện chiến lược phát triển chung của cả tập đoàn trong từng thời kỳ.

Tóm lại, việc chuyển các TCT sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con sẽ làm giảm bớt sự ngăn cách, phân biệt giữa DNNSN và các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác, tạo ra sự kết hợp, đan xen hài hòa trong hoạt động kinh doanh giữa các thành phần kinh tế, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp Việt Nam có thể thực hiện hội nhập kinh tế quốc tế nhanh chóng và có hiệu quả hơn.