

MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC PHÙ HỢP VỚI CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC HOẠT ĐỘNG THEO MÔ HÌNH CÔNG TY MẸ - CÔNG TY CON: TRƯỜNG HỢP TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN - KHOÁNG SẢN VIỆT NAM

● LÊ ĐÌNH CHIÊU

TÓM TẮT:

Hiện nay, nhiều tập đoàn, tổng công ty Nhà nước ở Việt Nam đang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Trong mô hình này, Công ty mẹ thường nắm giữ cổ phần chi phối, thậm chí nắm giữ 100% vốn điều lệ (đối với các công ty TNHH Nhà nước một thành viên) do đó sẽ tác động vào các hoạt động của các công ty con với vai trò là cổ đông lớn nhất. Chính vì vậy, công ty mẹ chi phối rất nhiều vào hoạt động của các công ty con, trong đó có hoạt động xây dựng và thực hiện chiến lược. Tuy nhiên, ở một số tập đoàn, tổng công ty nhà nước hiện nay, chức năng của công ty mẹ và các công ty con trong hoạt động quản trị chiến lược chưa được phân định một cách rõ ràng, khoa học, chưa có một mô hình quản trị chiến lược hợp lý cho các doanh nghiệp này. Bài viết sử dụng tổng hợp một số phương pháp nghiên cứu như phương pháp nghiên cứu lý thuyết, phương pháp khảo sát thực tế,... để phân tích thực trạng hoạt động quản trị chiến lược của các doanh nghiệp trong Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (một tập đoàn kinh tế điển hình tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con), từ đó đề xuất mô hình quản trị chiến lược phù hợp với Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam cũng như các tập đoàn, tổng công ty Nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Từ khóa: quản trị chiến lược, doanh nghiệp nhà nước, mô hình, công ty mẹ - công ty con, TKV.

1. Đặt vấn đề

Có nhiều khái niệm, cách tiếp cận khác nhau về chiến lược. Chẳng hạn, theo Johnson và Scholes, chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các

nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên liên quan (Ngô Kim Thanh và cộng sự, 2012). Hay theo Fred R. David, chiến lược là phương tiện để đạt được mục tiêu dài hạn. Chiến lược ảnh hưởng đến sự phát triển lâu dài của tổ

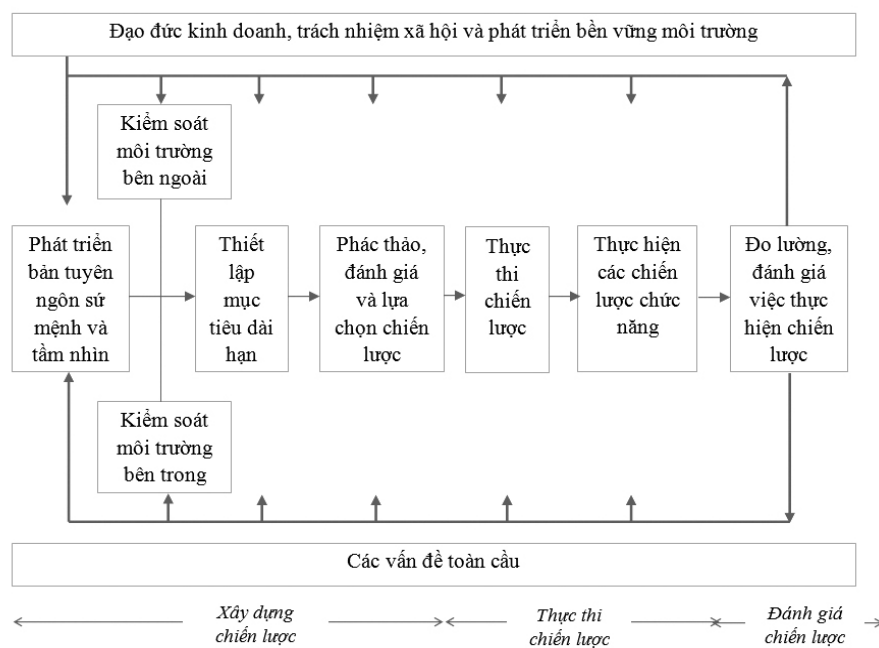
chức, thường là ít nhất trong 5 năm (Fred R. David, 2010). Mặc dù có nhiều cách tiếp cận khác nhau, tuy nhiên bản chất của chiến lược là những định hướng tương lai dài hạn giúp doanh nghiệp giành được các lợi thế, thắng lợi trong cạnh tranh.

Việc xây dựng và thực hiện chiến lược hiện nay là xu thế tất yếu của các doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của thời kỳ toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế. Lợi ích lớn nhất của hoạt động này là giúp doanh nghiệp sử dụng tối ưu các nguồn lực bên trong để thích nghi với những biến động của môi trường kinh doanh bên ngoài, gây dựng các lợi thế cạnh tranh, giành thắng lợi trên thương trường.

Ở Việt Nam, những doanh nghiệp nhà nước trước đây chủ yếu hoạt động trong những lĩnh vực kinh tế then chốt, được hưởng lợi thế từ các ưu đãi của Nhà nước, không có nhiều đối thủ cạnh tranh (thậm chí nhiều lĩnh vực còn độc quyền) nên năng lực cạnh tranh còn hạn chế. Tuy nhiên, trong xu thế thị trường hóa các doanh nghiệp nhà nước (chẳng hạn xu hướng cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước), hay định hướng xây dựng thị trường các lĩnh vực then chốt của Nhà nước (như định hướng xây dựng thị trường năng lượng, thị trường than Việt Nam,...), thì các doanh nghiệp này dần phải thay đổi cơ chế theo hướng vận hành theo cơ chế thị trường. Để tồn tại và phát triển trong bối cảnh mới, việc xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh nhằm thích nghi với biến động của môi trường cạnh tranh và giành thắng lợi trên thương trường là nhiệm vụ quan trọng. Để làm được điều đó, việc đầu tiên các doanh nghiệp này cần phải thực hiện là xây dựng mô hình chiến lược phù hợp, làm căn

cứ triển khai thực hiện, cũng như phối hợp các bộ phận để thực hiện có hiệu quả công tác này. Mô hình chiến lược phải được xây dựng dựa trên các mô hình lý thuyết, đồng thời tính đến các đặc trưng hoạt động kinh doanh, hoạt động quản lý của từng ngành, từng doanh nghiệp. (Hình 1)

Hình 1: Mô hình quản trị chiến lược của Fred R. David



Nguồn: Fred R. David, 2010

2. Thực trạng công tác quản trị chiến lược tại Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV)

Trong những năm gần đây, cả thị trường cung và cầu về than ở Việt Nam đều có sự phát triển mạnh mẽ. Ngoài TKV, còn rất nhiều doanh nghiệp khác tham gia việc khai thác, nhập khẩu và cung ứng than ở thị trường nội địa Việt Nam. Điều này tất yếu dẫn đến sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành. Cùng với chủ trương xây dựng và phát triển thị trường Than Việt Nam (thể hiện qua các văn bản của Nhà nước như Quyết định số 1855/2007/QĐ-TTg ngày 27/12/2007 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển năng lượng Quốc gia của Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2050; Quyết định số 89/2008/QĐ-TTg ngày 7/7/2008 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt chiến lược

phát triển ngành Than Việt Nam đến năm 2015, định hướng đến 2025; Quyết định 60/QĐ-TTg ngày 9/1/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành Than Việt Nam đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030; Công văn số 146/BCT-DKT ngày 8/1/2018 của Bộ Công Thương về việc xây dựng đề án phát triển thị trường Than Việt Nam,...), các doanh nghiệp trong Ngành ngày càng quan tâm đến hoạt động quản trị chiến lược. Đối với TKV, công tác quản trị chiến lược được thực hiện như sau (thực hiện theo điều lệ tổ chức và hoạt động của TKV được thông qua tại Nghị định số 105/2018/NĐ-CP ngày 8/8/2018 của Chính phủ):

- Đối với Tập đoàn

Trong từng giai đoạn, dựa vào tình hình biến động của môi trường kinh doanh cũng như những điều kiện trong nội bộ Tập đoàn, Tập đoàn tiến hành xây dựng chiến lược kinh doanh và đệ trình các cơ quan quản lý nhà nước phê duyệt (do chủ sở hữu của TKV là Nhà nước). Chẳng hạn, chiến lược kinh doanh năm 2010 Tập đoàn xây dựng và trình Bộ Công Thương phê duyệt (trong giai đoạn này, Bộ Công Thương được Thủ tướng Chính phủ ủy quyền phê duyệt chiến lược của các tập đoàn kinh tế Nhà nước); hay chiến lược giai đoạn tới đang được TKV trình Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp phê duyệt (giai đoạn hiện nay, Ủy ban này được Thủ tướng Chính phủ ủy quyền quản lý vốn cũng như phê duyệt chiến lược của các tập đoàn kinh tế, tổng công ty Nhà nước). Chiến lược kinh doanh của TKV là độc lập với chiến lược phát triển Ngành và được xây dựng căn cứ vào chiến lược phát triển ngành Than (chiến lược vĩ mô của Nhà nước) do Bộ Công Thương chủ trì xây dựng cho từng giai đoạn. Chiến lược kinh doanh của TKV sau khi được cơ quan quản lý nhà nước phê duyệt sẽ được triển khai thực hiện tại Tập đoàn, cũng như các đơn vị trực thuộc, các công ty con.

- Đối với các doanh nghiệp trong Tập đoàn (các đơn vị trực thuộc, các công ty con)

- Đối với các đơn vị trực thuộc (các chi nhánh): Các đơn vị này không có tư cách pháp nhân, nằm trong cơ cấu tổ chức của TKV nên không xây

dựng chiến lược kinh doanh riêng cho mình. Trên cơ sở chiến lược mà TKV ban hành, các đơn vị này đề ra đề án hoạt động cho đơn vị mình phù hợp với chiến lược chung của TKV.

- Đối với các công ty con: Các doanh nghiệp này có tư cách pháp nhân độc lập, do đó được quyền chủ động trong việc xây dựng chiến lược hoạt động cho mình. Thực tế trong giai đoạn hiện nay, đã có một số doanh nghiệp là công ty con của TKV đã chủ động xây dựng chiến lược phát triển cho mình như Tổng công ty Hóa chất mỏ; Tổng công ty Việt Bắc, Tổng công ty Khoáng sản, Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư Mỏ và Công nghiệp - Vinacomin,... Tuy nhiên, các công ty con trong Tập đoàn (các doanh nghiệp tham gia vào hoạt động khai thác, chế biến, kinh doanh than, khoáng sản) đều do TKV nắm giữ cổ phần chi phối, nên chiến lược của các đơn vị này sau khi xây dựng đều phải trình TKV phê duyệt, thông qua trước khi triển khai thực hiện. Điều này cũng phù hợp, bởi đối với hoạt động sản xuất - kinh doanh than, khoáng sản cần phải có chiến lược phát triển thống nhất chung trong cả Tập đoàn, đồng thời phù hợp với chiến lược phát triển Ngành đã được Nhà nước ban hành. Đối với các chiến lược chức năng, các doanh nghiệp này được chủ động trong xây dựng và triển khai thực hiện.

- Đánh giá công tác quản trị chiến lược tại TKV

Nhìn chung, những năm gần đây, trong xu thế phát triển nền kinh tế thị trường ở Việt Nam nói chung và xu thế phát triển của thị trường Than Việt Nam nói riêng, công tác quản trị chiến lược đã được TKV quan tâm thực hiện. Một số ưu điểm nổi bật như:

- *Thứ nhất*, công tác này đã và đang nhận được sự quan tâm đúng mực của lãnh đạo Tập đoàn, cũng như lãnh đạo các doanh nghiệp trong Tập đoàn;

- *Thứ hai*, trong cơ cấu tổ chức của Tập đoàn có một bộ phận chuyên trách thực hiện công tác này (Ban Khoa học công nghệ và Chiến lược);

- *Thứ ba*, hoạt động xây dựng chiến lược được Tập đoàn và một số doanh nghiệp thực hiện một cách liên tục theo từng giai đoạn để có thể thích

ngiht với sự biến động của môi trường kinh doanh trong từng thời kỳ.

Tuy nhiên, là những doanh nghiệp từng hoạt động độc quyền trong một giai đoạn dài; đồng thời, hiện tại thị trường Than Việt Nam cũng chỉ mới hình thành; sản phẩm chủ yếu của TKV là các hàng hóa nguyên liệu khoáng, hoạt động sản xuất - kinh doanh vẫn chịu nhiều sự can thiệp, chi phối của Nhà nước, do đó công tác này vẫn còn một số hạn chế:

- Thứ nhất, nhiều doanh nghiệp trong TKV chưa thực sự quan tâm đến việc xây dựng chiến lược phát triển, đặc biệt là các doanh nghiệp chỉ tham gia vào một hoặc một số khâu trong quy trình khai thác, chế biến và kinh doanh than;

- Thứ hai, nhiều khi việc xây dựng và thực hiện chiến lược còn mang tính hình thức hình thức, chưa quan tâm đến công tác dự báo làm căn cứ xây dựng chiến lược, chưa làm tốt việc tổ chức thực hiện, kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược.

- Thứ ba, chưa xây dựng được mô hình chiến lược phù hợp với đặc thù của Tập đoàn dẫn đến thiếu căn cứ để triển khai và thực hiện thống nhất công tác này.

3. Mô hình quản trị chiến lược phù hợp với Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam

3.1. Phương hướng xây dựng mô hình

Chiến lược của doanh nghiệp được chia thành 3 cấp là chiến lược cấp doanh nghiệp, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược chức năng. Các doanh nghiệp là công ty con của TKV được chủ động xây dựng chiến lược, tuy nhiên lại phải thông qua TKV và phải phù hợp với chiến lược

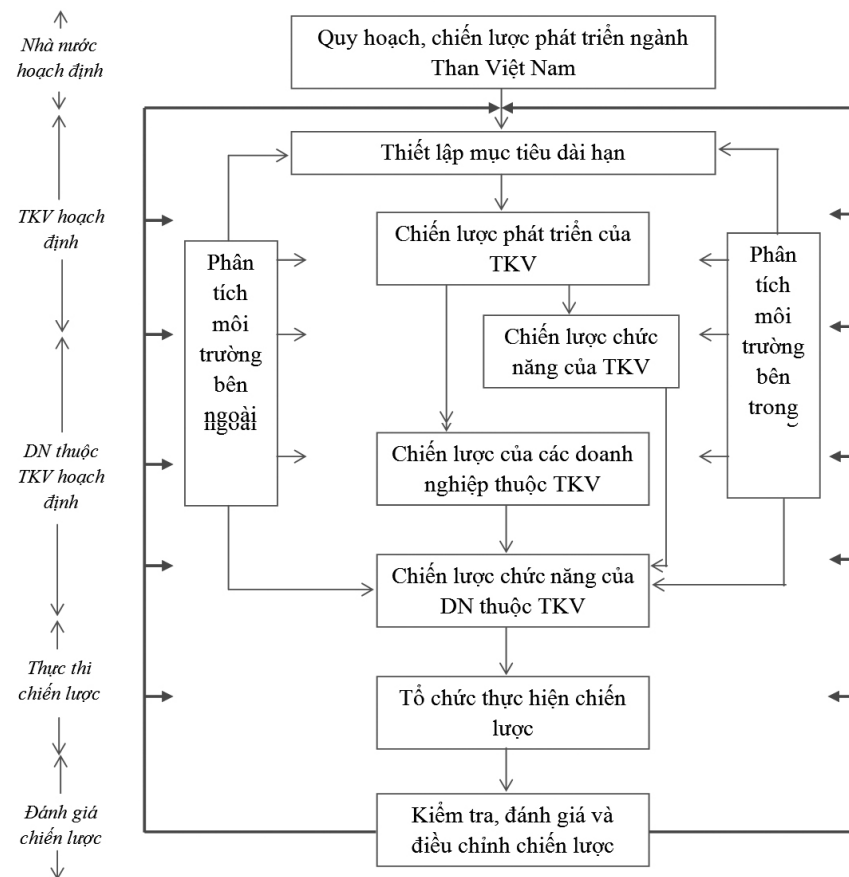
chung của TKV. Đồng thời, hoạt động của các doanh nghiệp trong TKV cũng cần có sự thống nhất trong tổng thể chung của cả Tập đoàn. Do đó, xét về bản chất, trong mối quan hệ chiến lược, chiến lược của Tập đoàn đóng vai trò là chiến lược cấp doanh nghiệp; còn chiến lược của các doanh nghiệp trong Tập đoàn đóng vai trò là chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.

3.2. Mô hình chiến lược phù hợp với TKV

Trên cơ sở phương hướng đề cập ở trên, mô hình chiến lược phù hợp với Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam được tác giả đề xuất trong Hình 2.

Theo mô hình này, dựa vào quy hoạch, chiến lược phát triển ngành do Nhà nước ban hành, đồng thời dựa vào kết quả phân tích biến động của môi trường kinh doanh và nội bộ Tập đoàn, TKV ban hành chiến lược cho toàn Tập đoàn (bao gồm cả

Hình 2: Mô hình quản trị chiến lược phù hợp với Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam



Nguồn: Đề xuất của tác giả

chiến lược phát triển và các chiến lược chức năng). Tương tự, các doanh nghiệp thuộc TKV dựa vào chiến lược của TKV ban hành và kết quả phân tích môi trường kinh doanh, đánh giá nội bộ doanh nghiệp, tiến hành xây dựng chiến lược cho mình. Sau khi đã hoạch định chiến lược, cả TKV và các doanh nghiệp thuộc TKV triển khai thực hiện, đánh giá và điều chỉnh chiến lược kịp thời để đảm bảo thực hiện được mục tiêu chiến lược. Tuy nhiên, do cùng thuộc một tập đoàn, nên trong quá trình triển khai thực hiện, cần có sự phối hợp với nhau để đảm bảo tính thống nhất.

4. Kết luận và kiến nghị

Quản trị chiến lược là một hoạt động rất quan trọng đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các Tập đoàn kinh tế Nhà nước nói riêng trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của thời kỳ toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế. Thông qua bài viết, tác giả tóm lược lý luận, đánh giá thực trạng công tác quản trị chiến lược của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam, từ đó đề xuất mô hình quản trị chiến lược phù hợp với Tập đoàn. Mô hình này cũng có thể được xem xét để triển khai áp dụng đối

với các doanh nghiệp nhà nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con khác. Để có thể triển khai áp dụng mô hình này vào thực tế, tác giả đề xuất một số kiến nghị:

- *Đối với Nhà nước:* Cần làm tốt công tác quy hoạch, xây dựng chiến lược phát triển ngành để đưa ra những chủ trương, định hướng cho TKV và các doanh nghiệp thuộc TKV. Bên cạnh đó, Nhà nước cũng cần đưa ra các phương hướng dài hạn để định hướng sự hợp tác, phối hợp giữa TKV với các doanh nghiệp khác (đặc biệt là đối với các hộ tiêu thụ của TKV).

- *Đối với TKV:* TKV cần coi quản trị chiến lược là một hoạt động quan trọng, định hướng cho sự phát triển của Tập đoàn. Để thực hiện tốt điều đó, TKV cần làm tốt việc phân tích môi trường để có căn cứ xây dựng chiến lược. Bên cạnh đó, Tập đoàn cũng cần làm tốt việc định hướng, hướng dẫn cho các công ty con, các đơn vị trực thuộc trong việc xây dựng và triển khai thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh chiến lược để đảm bảo thực hiện đầy đủ, có hiệu quả và thống nhất trong toàn Tập đoàn ■

Lời cảm ơn:

Tác giả xin cảm ơn tới Trường Đại học Mở - Địa chất đã hỗ trợ bài báo, thông qua đề tài cơ sở T22-32.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Ngô Kim Thanh và cộng sự (2012). *Giáo trình Quản trị chiến lược*. NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Bộ Công Thương (2018). *Công văn số 146/BCT-DKT ngày 8/1/2018 về việc xây dựng đề án phát triển thị trường than Việt Nam*.
3. Chính phủ (2007). *Quyết định 1855/2007/QĐ-TTg ngày 27/12/2007 phê duyệt chiến lược phát triển năng lượng quốc gia của Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2050*.
4. Chính phủ (2008). *Quyết định số 89/2008/QĐ-TTg ngày 7/7/2008 phê duyệt chiến lược phát triển ngành Than Việt Nam đến năm 2015, định hướng đến năm 2025*.
5. Chính phủ (2012). *Quyết định số 60/QĐ-TTg ngày 9/1/2012 phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành Than Việt Nam đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030*.
6. Chính phủ (2018). *Nghị định số 105/2018/NĐ-CP ngày 8/8/2018 ban hành điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam*.
7. Fred R. David. (2010). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th Edition. US: Prentice Hall.
8. Phạm Thị Thu Phương (2007). *Quản trị chiến lược trong nền kinh tế toàn cầu*. NXB Khoa học Kỹ thuật.

Ngày nhận bài: 9/4/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/5/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 16/5/2022

Thông tin tác giả:

TS. LÊ ĐÌNH CHIẾU

Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Mỏ - Địa chất

**THE SUITABLE STRATEGIC MANAGEMENT MODEL
FOR STATE-OWNED CORPORATIONS OPERATED UNDER
THE MODEL OF PARENT COMPANY - SUBSIDIARIES:
CASE STUDY OF VIETNAM NATIONAL COAL - MINERAL
INDUSTRIES HOLDING CORPORATION LIMITED**

● Ph.D **LE DINH CHIEU**

Faculty of Economics - Business Administration

Hanoi University of Mining and Geology

ABSTRACT:

Currently, many state-owned corporations and companies in Vietnam are operating under the model of parent company - subsidiaries. In this model, the parent company usually has controlling interest, even hold 100% of charter capital (for state-owned one-member limited companies), of subsidiaries. Hence, the parent company as the largest shareholder controls all subsidiaries' operations, including the development and implementation of strategies. However, in some state-owned corporations and companies, the role of the parent company in its subsidiaries in terms of strategic management has not been clearly and scientifically demarcated.

In other words, there is no reasonable strategic management model for these companies. By using research methods such as theoretical research method, practical survey method, etc., this study analyzes the current strategic management activities of subsidiaries of Vietnam National Coal - Mineral Industries Holding Corporation Limited (Vinacomin) which is a typical economic group organized under the model of parent company - subsidiaries. Based on the study's results, this study proposes a strategic management model which is suitable for Vinacomin in particular, and other state-owned corporations and companies in Vietnam which are operated under the model of parent company - subsidiaries in general.

Keywords: strategic management, state-owned enterprise, model, parent company and subsidiary, Vinacomin.