



KINH NGHIỆM QUẢN TRỊ DÒNG TIỀN CHO CÁC DOANH NGHIỆP THUỘC TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN - KHOÁNG SẢN VIỆT NAM

DƯƠNG THỊ NHÀN

Quản trị dòng tiền là một trong những nội dung then chốt của quản trị tài chính doanh nghiệp. Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp dựa vào sự ổn định và bền vững của dòng tiền. Trong quá trình quản trị dòng tiền, các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV) nói riêng đang gặp rất nhiều khó khăn. Bài viết này cung cấp các kinh nghiệm quản trị dòng tiền từ các doanh nghiệp trong và ngoài nước cho các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam.

Từ khóa: Quản trị dòng tiền, doanh nghiệp than, TKV

CASH FLOW MANAGEMENT EXPERIENCE FOR ENTERPRISES AFFILIATED TO THE VIETNAM NATIONAL COAL AND MINERAL INDUSTRIES GROUP (VINACOMIN)

Duong Thi Nhan

Cash flow management is an important aspect of financial management for enterprises. The existence and growth of a business rely on the stability and sustainability of its cash flow. During the cash flow management process, both enterprises in general and enterprises under the Vietnam National Coal and Mineral Industries Group (Vinacomin) face numerous challenges. This article provides cash flow management experiences from domestic and international enterprises for the enterprises affiliated to Vinacomin.

Keywords: Cash flow management, coal enterprises, Vinacomin

Ngày nhận bài: 14/6/2023

Ngày hoàn thiện biên tập: 19/6/2023

Ngày duyệt đăng: 28/6/2023

Kinh nghiệm tại một số nước và doanh nghiệp

Các doanh nghiệp than ở Trung Quốc

Tại Trung Quốc, các doanh nghiệp than đưa ra một số mục tiêu trong việc quản trị dòng tiền đó là an toàn, lợi nhuận và bền vững. Đồng thời, các doanh nghiệp này cũng đưa ra một số nguyên tắc trong quản trị dòng tiền như: nguyên tắc có hệ thống, nguyên tắc cân bằng, nguyên tắc hiệu quả về chi phí và nguyên tắc linh hoạt. Các doanh nghiệp than ở Trung Quốc nhận thấy, doanh nghiệp ngành Than

có thể xác lập số dư tài sản thực tế bằng cách cơ cấu lại vốn đảm bảo sử dụng cơ cấu vốn tối ưu được xác định, lấy cơ cấu tài sản tối ưu làm cốt lõi.

Quản trị dòng tiền tại các doanh nghiệp than tại Trung Quốc được chia làm 3 hoạt động: Quản trị dòng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh, dòng tiền hoạt động tài chính, dòng tiền hoạt động đầu tư. Cụ thể như sau:

Thứ nhất, quản lý dòng tiền hoạt động sản xuất kinh doanh. Hoạt động này gồm các dòng tiền từ hoạt động bán hàng hóa và cung cấp dịch vụ. Trọng tâm của quản lý dòng tiền của hoạt động kinh doanh chủ yếu bao gồm 3 khía cạnh: quản lý tiền mặt hàng ngày, các khoản phải thu và các khoản phải trả. Do đó, doanh nghiệp cần tăng cường kiểm soát rủi ro của các điểm kiểm soát trong chu trình này bao gồm:

(i) **Quản lý tiền mặt hàng ngày:** Nội dung chính của quản lý tiền mặt hàng ngày bao gồm 3 khía cạnh: xây dựng ngân sách tiền mặt khoa học và hợp lý, ước tính nhu cầu sử dụng tiền mặt trong tương lai; giám sát và kiểm soát dòng tiền ra vào hàng ngày; xác định lượng tiền mặt nắm giữ tốt nhất và cân nhắc cẩn thận việc sử dụng quỹ.

Trong hệ thống kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp, việc quản lý tiền mặt cần nêu rõ quy trình quản lý tiền mặt hàng ngày, thẩm quyền phê duyệt, phân chia trách nhiệm, quy trình nghiệm thu kinh doanh, kiểm toán nội bộ và các quy trình khác, đồng thời các vướng mắc cần được phản hồi và giải quyết kịp thời khi các điểm kiểm soát không thành công.

(ii) **Quản lý tài khoản phải thu:** Đây là vấn đề khó



khắc đối với hầu hết các doanh nghiệp. Doanh nghiệp đưa ra lời hứa với khách hàng về việc trả chậm nhằm mục đích mở rộng doanh số bán hàng. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp không quản lý các khoản phải thu thì khả năng nợ khó đòi sẽ gia tăng, nhất là trong tình hình các khoản phải thu của các doanh nghiệp than ngày càng tăng, công tác quản lý không tốt sẽ gây thiệt hại lớn về kinh tế cho doanh nghiệp.

(iii) *Quản lý tài khoản phải trả*: Các khoản phải trả, tương ứng với các khoản phải thu, thể hiện nghĩa vụ phải trả nhưng không được trả, nó phản ánh quy mô nợ và cơ cấu nguồn vốn của doanh nghiệp, phản ánh tình trạng tín dụng của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần tăng cường quản lý các khoản phải trả bằng cách thiết lập các hệ thống và quy trình thanh toán hiệu quả, tăng cường sử dụng nguồn vốn sử dụng một lần, mang lại nhiều lợi ích kinh tế hơn cho doanh nghiệp.

Thứ hai, quản lý dòng tiền cho các hoạt động tài chính. Đối mặt với nhu cầu đầu tư với số lượng lớn, nguồn vốn của công ty rất hạn chế, sản phẩm của doanh nghiệp cũng đang trong giai đoạn tăng trưởng chưa thể mang lại nhiều dòng tiền cho doanh nghiệp, nguồn tiền cần thiết để đầu tư lại chủ yếu dựa vào nguồn tài trợ từ bên ngoài; do đó, các doanh nghiệp trong giai đoạn mới thành lập nên áp dụng cơ cấu vốn tích cực, đòi hỏi các khoản nợ ngắn hạn không chỉ đáp ứng nhu cầu dòng tiền của tài sản lưu động mà còn phải giải quyết nguồn vốn dài hạn. Tuy nhiên, điều này làm tăng rủi ro tài chính.

Sau khi doanh nghiệp bước vào thời kỳ phát triển và thời kỳ trưởng thành, khả năng định vị sản phẩm và khả năng cạnh tranh trên thị trường của doanh nghiệp được cải thiện rất nhiều, nhưng vẫn tiềm ẩn rủi ro hoạt động và áp lực tài chính tương đối lớn. Do đó, khi bước vào thời kỳ này, doanh nghiệp nên áp dụng cơ cấu vốn ổn định. Nợ ngắn hạn đáp ứng nhu cầu tiền mặt, nhu cầu về dòng tiền của các tài sản ngắn hạn khác và tài sản dài hạn được bổ sung bằng nguồn vốn dài hạn. Một cấu trúc vốn tối ưu có rủi ro tài chính thấp hơn nhưng chi phí sử dụng vốn cao hơn.

Trong thời kỳ “Kế hoạch 5 năm lần thứ mười hai” tại Trung Quốc, hoạt động mua bán, sáp nhập là nhiệm vụ quan trọng của ngành Than, đồng thời, khi ngành Than chuyển đổi phương thức phát triển kinh tế, điều chỉnh cơ cấu sản phẩm công nghiệp, các doanh nghiệp ngành Than chắc chắn sẽ phải đối mặt với lựa chọn hàng đầu để quản lý dòng tiền trong hoạt động tài trợ của các doanh nghiệp than nhằm giảm bớt áp lực về quỹ của doanh nghiệp.

Thứ ba, quản lý dòng tiền đầu tư. Hoạt động đầu tư là đưa tiền mặt của doanh nghiệp vào các tài sản hoặc dự án khác nhau, đồng thời điều chỉnh số lượng và cơ cấu của các tài sản khác nhau để tối đa hóa giá trị hiện tại của các dòng tiền ròng trong tương lai. Do đó, quản lý dòng tiền trong hoạt động đầu tư cần tập trung vào 2 khía cạnh: Một là, các dự án đầu tư hoặc tài sản mà dòng tiền của công ty đổ vào; Hai là, theo dõi và điều chỉnh nguồn và cơ cấu tài sản tại thời điểm để đạt được cấu trúc tài sản tốt nhất.

Đặc biệt, đối với ngành Than có tốc độ phát triển nhanh, việc đầu tư theo cảm tính, cơ cấu sản phẩm đơn lẻ, cơ cấu công nghiệp chưa hợp lý đã trở thành những những nguy cơ tiềm ẩn tiêu hao dòng tiền ròng của doanh nghiệp. Do đó, việc áp dụng các phương thức đóng, dừng, sáp nhập, chuyển nhượng nhằm tối ưu hóa cơ cấu sản phẩm của các doanh nghiệp than và tối ưu hóa dòng tiền của hoạt động đầu tư là một biện pháp quan trọng để tránh rủi ro.

Có thể thấy, ở các doanh nghiệp than tại Trung Quốc, việc thực hiện quản trị dòng tiền được thực hiện qua các hoạt động: kinh doanh, đầu tư và tài chính. Đồng thời, ở từng hoạt động đều thực hiện lập kế hoạch về dòng tiền, kiểm soát dòng tiền của hoạt động đó. Các hoạt động cần có quy trình thực hiện cụ thể, bộ phận chuyên trách thực hiện, đảm bảo dòng tiền luân chuyển có hiệu quả và tránh tình trạng mất thanh khoản về dòng tiền.

Kinh nghiệm của American Express - Hoa Kỳ

Tập đoàn American Express là một công ty đa quốc gia của Hoa Kỳ với hơn 155 năm phát triển. Đây là công ty hàng đầu trong lĩnh vực du lịch và dịch vụ tài chính, luôn dẫn đầu với các loại thẻ tín dụng và séc du lịch. Từ những năm 1980, Công ty đã có một chính sách cải tổ hệ thống quản trị tiền tệ quốc tế trên phạm vi 7 nước châu Âu trong thời gian 8 tháng. Hệ thống cải tổ này có thể mang tới cho Công ty khoảng 35 triệu USD lãi tiền tệ (chỉ tính riêng tại châu Âu) do các khoản đầu tư tăng hoặc vốn vay giảm. Theo tính toán của Công ty, một nửa số tiền này thu được từ việc kiểm soát giải ngân tốt hơn, còn một nửa có được từ việc kiểm soát số dư ngân hàng tốt hơn, chi phí ngân hàng giảm, thời gian tính lãi giảm và việc trao đổi ngoại tệ tốt hơn.

Để mang lại hiệu quả trên, việc quản trị dòng tiền đã được American Express thực hiện như sau:

Một là, Công ty đã xây dựng hệ thống quản trị dòng tiền thống nhất từ công ty mẹ tới các công ty con ở các quốc gia khác nhau. Các bộ phận cấu



thành hệ thống bao gồm các phương pháp thu và chi tiền, kết cấu tài khoản ngân hàng, hoạch định chi tiêu số dư và quản trị ngoại hối. Hệ thống toàn cầu này được điều khiển trên cơ sở khu vực với một số hướng dẫn và chỉ đạo từ văn phòng ngân quỹ của Công ty ở New York. Một văn phòng ngân quỹ khu vực Brighton (Anh) kiểm soát tiền tệ, tài trợ và các giao dịch ngoại hối ở châu Âu, vùng Trung Đông và châu Phi.

Hai là, American Express tập trung quản trị tất cả các tài khoản ngân hàng ở các công ty khu vực châu Âu. Công ty đã tiến hành tái cấu trúc các tài khoản ngân hàng bằng cách loại bỏ một số tài khoản và đảm bảo cho các nguồn quỹ tự do di chuyển giữa các tài khoản còn lại. Với cách làm này, American Express có thể gom được rất nhiều các khoản tiền nhỏ lẻ ở các tài khoản riêng biệt trước kia về chung một tài khoản, tạo nên số tiền tương đối khổng lồ. Với số tiền này, Công ty có thể mang lượng tiền đó đi đầu tư, đồng thời, có thể giảm được nhu cầu vay vốn của công ty con khi trước đây nếu để riêng có thể xảy ra tình trạng một công ty con phải đi vay tiền, trong khi đó có công ty con lại mang tiền đi gửi với lãi suất thấp hơn lãi suất công ty con đi vay. Ngoài ra, việc giảm số tài khoản làm cho việc quản trị tiền tệ bớt phức tạp hơn và đồng thời giảm được phí ngân hàng.

Bài học kinh nghiệm từ American Express cho thấy, trong các quyết định liên quan đến tài chính ngắn hạn thì quản trị dòng tiền, đặc biệt là quản trị tiền mặt là lĩnh vực được Công ty chú ý nhiều nhất. Đối với American Express, Công ty đã xây dựng một hệ thống quản trị tiền tệ quốc tế với kỳ vọng sẽ tạo ra được các khoản lãi tiền tệ từ việc đẩy mạnh kiểm soát giải ngân và kiểm soát số dư ngân hàng, giảm chi phí ngân hàng cũng như kiểm soát tốt hơn việc trao đổi ngoại hối. Đây là một phương pháp quản lý hiệu quả, bởi hầu hết các công ty đa quốc gia đều phải đối mặt với chi phí ngân hàng, chi phí cho các nghiệp vụ thu chi, nhưng không phải công ty nào cũng nhận ra vấn đề phải quản lý để giảm thiểu các chi phí này. Điều này sẽ giúp họ quản trị lượng tiền mặt tốt hơn.

Thay vì thu tiền tập trung về công ty mẹ, American Express đặt thêm các điểm trung gian ở châu Âu, để giảm thiểu thời gian thu tiền. Về quản trị tài khoản, American Express không cho phép mỗi chi nhánh thiết lập một tài khoản ngân hàng riêng vì như thế sẽ làm tăng chi phí. Do đó, Công ty đã loại bỏ bớt các tài khoản nhưng lại đảm bảo cho nguồn quỹ được tự do di chuyển giữa các tài khoản còn lại. Bằng cách này, việc quản trị tiền tệ trở nên

bớt phức tạp hơn nhưng quan trọng là tạo ra các khoản dư mà Công ty có thể sử dụng để đầu tư dài hạn.

Kinh nghiệm của Công ty cổ phần Tập đoàn GELEX

Công ty Cổ phần Tập đoàn GELEX (GELEX - mã cổ phiếu GEX), tiền thân là Tổng Công ty Thiết bị kỹ thuật điện, được thành lập theo Quyết định số 237/QĐ/CN Ng-TCNS ngày 10/07/1990 của Bộ Công nghiệp nặng (nay là Bộ Công Thương), trên cơ sở tập trung các đơn vị sản xuất kinh doanh, dịch vụ, nghiên cứu kỹ thuật điện do Bộ Công nghiệp nặng quản lý.

Hơn 30 năm phát triển, trải qua sự mở rộng và tái cấu trúc hoạt động để tối ưu hóa các nguồn lực, GELEX trở thành doanh nghiệp đa ngành có giá trị vốn hóa hơn 9.000 tỷ đồng, hoạt động theo đuổi mục tiêu phát triển bền vững với 2 khối kinh doanh chính gồm: (i) Sản xuất công nghiệp (gồm sản xuất thiết bị điện và vật liệu xây dựng); Hạ tầng (gồm sản xuất nguồn điện tái tạo; nước sạch; đầu tư phát triển khu công nghiệp bao gồm hoạt động đầu tư nhà ở xã hội cho lao động địa phương tại các khu vực lân cận khu công nghiệp, nhà ở cho chuyên gia và cho người lao động tại khu công nghiệp).

Công ty cổ phần Tập đoàn GELEX sở hữu các thương hiệu hàng đầu trong lĩnh vực thiết bị điện (CADIVI, THIBIDI, HEM, EMIC...). Ban Tài chính của GELEX phụ trách các vấn đề về tài chính gồm lập kế hoạch dòng tiền, dự báo dòng tiền và lập các báo cáo về tài chính của Công ty. Tại các công ty con của GELEX, giám đốc tài chính và nhân viên phòng kế toán phụ trách về các vấn đề dòng tiền cho doanh nghiệp. Tại các công ty con, mặc dù chưa có bộ phận kế toán quản trị riêng biệt nhưng đã có giám đốc tài chính kiêm nhiệm kế toán trưởng.

Công tác quản trị dòng tiền tại GELEX và các công ty trong Tập đoàn được thực hiện như sau:

- *Về lập kế hoạch dòng tiền:* Các công ty con thuộc GELEX thực hiện lập kế hoạch dòng tiền theo tháng. Kế hoạch dòng tiền được kế toán viên phụ trách lập và được Giám đốc tài chính phê duyệt. Việc lập kế hoạch dòng tiền dựa trên số liệu kế toán kỳ trước về doanh thu, chi phí, các khoản phải thu và dự trên kế hoạch sản xuất và tiêu thụ trong tương lai. Trong quá trình lập kế hoạch dòng tiền, bộ phận lập kế hoạch dòng tiền luôn cập nhật các thông tin từ các bộ phận sản xuất và bộ phận kinh doanh, yêu cầu các bộ phận kiểm tra lại thông tin sau khi đã lập xong.

Thông qua kế hoạch dòng tiền từ hoạt động sản xuất và hoạt động đầu tư, Giám đốc tài chính cân



đối vốn và đưa ra kế hoạch dòng tiền hoạt động tài chính (vay ngân hàng).

- *Kiểm soát dòng tiền*: GELEX và các công ty con hiện nay thực hiện kiểm soát các khoản thu chi chặt chẽ. Các khoản này được kiểm soát thông qua thời hạn thanh toán của người mua hàng và bán hàng. Công việc kiểm soát dòng tiền được thực hiện hàng ngày. Đồng thời, để kế hoạch dòng tiền được thực hiện theo đúng dự tính, vai trò thu hồi các khoản phải thu đúng hạn hoặc sớm hạn là vô cùng quan trọng. Tại GELEX và các công ty con, các khách hàng sẽ được đánh giá hệ số tín nhiệm. Theo các hệ số tín nhiệm đó, các khách hàng sẽ được hưởng chính ưu đãi như tỷ lệ chiết khấu, thời hạn thanh toán.

Để sử dụng vốn có hiệu quả, giảm thiểu các chi phí vay vốn, hoạt động kiểm soát vốn được diễn ra thường xuyên liên tục, đặc biệt trước khi xuất hiện nhu cầu vay vốn ngân hàng, các công ty cần xem xét thu hồi các khoản phải thu trước hạn, nhất là thu hồi các khoản phải thu từ công ty mẹ hoặc các công ty con trong Tập đoàn có lượng tiền dồi dào thời điểm đó.

Năm 2021, GELEX thực hiện EIP (Enterprise Information Portal - Cổng thông tin doanh nghiệp) toàn bộ hệ thống của mình, đầu tư nâng cấp sử dụng phần mềm ERP (Hoạch định nguồn nhân lực doanh nghiệp) mà nhà quản lý tại công ty mẹ có thể truy cập phần mềm, thấy các sổ sách, tài khoản, trích xuất các báo cáo của tất cả các công ty con. Từ đó, dễ dàng luân chuyển cân bằng vốn không những trong công ty con mà còn luân chuyển vốn giữa các công ty con trong hệ thống và giữa công ty mẹ với các công ty con. Đảm bảo cân đối vốn tại các công ty và giảm thiểu chi phí sử dụng vốn cho các công ty. Tăng hiệu quả kinh doanh của các công ty.

Bài học cho các công ty than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam

Ngày 8/8/2005, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 198/2005/QĐ-TTg và Quyết định số 199/2005/QĐ-TTg tổ chức lại Tổng Công ty Than Việt Nam và các đơn vị thành viên, thành lập Tập đoàn Than Việt Nam, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Ngày 26/12/2005, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 345/2005/QĐ-TTg thành lập Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam trên cơ sở Tập đoàn Than Việt Nam và Tổng Công ty Khoáng sản Việt Nam. Hiện Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam có trên 60 đơn vị thành viên, trong đó có nhiều DN than.

Dựa vào kinh nghiệm về quản trị dòng tiền tại các công ty trên, các công ty than thuộc Tập đoàn

Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam có thể rút ra được một số bài học trong công tác quản trị dòng tiền như sau:

Thứ nhất, các công ty cần xây dựng bộ phận chuyên trách quản trị dòng tiền, nằm trong Ban tài chính. Tại các công ty, Giám đốc tài chính là người đưa ra kế hoạch dòng tiền và các báo cáo liên quan đến dòng tiền của công ty.

Thứ hai, đề cao lập kế hoạch dòng tiền ở tất cả các hoạt động công ty như: kinh doanh, đầu tư, tài chính. Đồng thời, dòng tiền được lập chi tiết theo ngày, tuần, tháng, quý và năm.

Thứ ba, thực hiện kiểm soát chặt chẽ dòng tiền vào và dòng tiền ra trong doanh nghiệp, đặc biệt 2 nguồn chính là các khoản phải thu và các khoản phải trả nhà cung cấp để đảm bảo thu tiền đúng và trước hạn các khoản phải thu. Bên cạnh đó, các công ty cần chủ động về dòng tiền để thanh toán cho các khoản nợ đến hạn, đảm bảo an toàn tài chính cho doanh nghiệp.

Thứ tư, cần xây dựng hệ thống quản trị dòng tiền hiệu quả, đảm bảo có thể sử dụng tối đa lượng tiền nhàn rỗi trong tài khoản của mình và tài khoản của các công ty con trong Tập đoàn. Tập đoàn tiến tới sử dụng phần mềm ERP, công ty mẹ có thể nhìn thấy báo cáo và dòng tiền của tất cả các công ty con và điều tiết dòng tiền này dễ dàng. Điều này tránh tình trạng có công ty trong hệ thống thừa vốn còn có công ty lại thiếu vốn phải đi vay, đồng thời lượng tiền chưa sử dụng nhỏ lẻ ở các công ty có thể tập hợp thành lượng lớn có thể sử dụng để đầu tư hoặc có thể sử dụng giảm thiểu các khoản vay nợ bằng cách trả nợ trước hạn hoặc hạn chế các khoản giải ngân theo kế hoạch có sẵn.

Tài liệu tham khảo:

1. Đỗ Hồng Nhung (2014), *Quản trị dòng tiền của các doanh nghiệp chế biến thực phẩm Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân;
2. Nguyễn Thị Hà và cộng sự (2014), *Tăng cường công tác quản trị dòng tiền trong Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam*, Đề tài cấp Học viện, Học viện Tài chính;
3. Bùi Văn Vần và Vũ Văn Ninh (2015), *Giáo trình Tài chính doanh nghiệp*, NXB Tài chính;
4. ZHAO Jinpeng (2012), "Study on Cash Flow Management of Coal Enterprise", *Coal Economic Research*, Vol.32 No.5;
5. <https://tapchitaichinh.vn/bai-hoc-quan-tri-tai-chinh-tai-mot-so-cong-ty-da-quoc-gia.html>.

Thông tin tác giả:

ThS. Dương Thị Nhân

Trường Đại học Mở - Địa chất

Email: nhandung.humg@gmail.com