NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC NHẰM DUY TRÌ TĂNG TRƯỞNG KINH TẾ

TS. Trần Kim Hào, TS. Nguyễn Thị Nguyệt

Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương

Đảng và Nhà nước ta đã xác định khu vực kinh tế nhà nước đóng vai trò chủ đạo trong nền kinh tế, trong đó doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là công cụ điều tiết vĩ mô quan trọng của Nhà nước, đặc biệt kể từ khi thực hiện công cuộc đổi mới, chuyển từ cơ chế kế hoạch hoá tập trung sang cơ chế thị trường. Tuy nhiên, với những yếu kém còn tồn tại của DNNN trước và trong quá trình chuyển đổi, ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu làm bộc lộ thêm nhiều khuyết tật, làm trầm trọng thêm nhiều căn bệnh vốn có của khu vực kinh tế này. Bài viết này sử dụng chủ yếu phương pháp phân tích định tính để đánh giá thực trạng, nguyên nhân của những vấn đề tồn tại của DNNN trong hơn một thập kỷ qua nhằm đưa ra gợi ý giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của khu vực kinh tế này hướng tới tăng trưởng và phát triển bền vững. Nghiên cứu cho thấy những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến tình trạng kém hiệu quả của DNNN là do không tối ưu hiệu quả của đồng vốn đầu tư nhà nước, quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước chưa làm thay đổi chất lượng quản trị và quản lý DNNN. Từ đó, tác giả đưa ra giải pháp gợi ý của nghiên cứu bao gồm: tách bạch vai trò quản lý và sở hữu doanh nghiệp của nhà nước, đào tạo năng lực quản trị giỏi kết hợp hệ thống giám sát hữu hiệu, công khai và minh bạch hóa thông tin, đồng thời đảm bảo sự bình đẳng giữa các thành phần kinh tế.

Từ khóa: khu vực kinh tế nhà nước, doanh nghiệp nhà nước, tăng trưởng kinh tế.

1. Vai trò của doanh nghiệp nhà nước

Ở Việt Nam, doanh nghiệp nhà nước (DNNN) được hiểu là doanh nghiệp trong đó Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ[1]. Như vậy, hiện nay, DNNN bao gồm các loại doanh nghiệp do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ được tổ chức dưới hình thức công ty TNHH một thành viên hoặc trên 50% vốn điều lệ được tổ chức dưới hình thức công ty cổ phần, công ty TNHH hai thành viên trở lên. Tuy nhiên, doanh nghiệp hoàn toàn vốn nhà nước (DNNN) còn có thể tổ chức dưới hình thức công ty TNHH hai thành viên trở lên có các thành viên đều là nhà đầu tư nhà nước và công ty cổ phần nhà nước có các cổ đông đều là cổ đông nhà nước.

Kể từ khi thực hiện công cuộc đổi mới, chuyển từ cơ chế kế hoạch hoá tập trung sang cơ chế thị trường, Đảng và Nhà nước ta đã xác định DNNN là công cụ điều tiết vĩ mô quan trọng có các vai trò, chức năng, nhiệm vụ chủ yếu sau:

- *Thứ nhất,* giữ vị trí then chốt trong nền kinh tế và là công cụ vật chất quan trọng để Nhà nước định hướng, điều tiết, bình ổn giá cả, đảm bảo các cân đối lớn góp phần ổn định kinh tế vĩ mô.

- *Thứ hai,* cung cấp sản phẩm dịch vụ trực tiếp phục vụ quốc phòng an ninh và các sản phẩm dịch vụ thiết yếu cho xã hội mà thị trường không đảm bảo cung ứng nhằm duy trì phúc lợi chung cho xã hội.

- *Thứ ba,* đầu tư vào những địa bàn có điều kiện kinh tế- xã hội đặc biệt khó khăn, vùng sâu vùng xa mà các thành phần kinh tế khác không đầu tư nhằm mục đích phát triển kinh tế- xã hội miền núi, vùng sâu, vùng xa, giảm sự chênh lệch với các vùng khác.

- *Thứ tư,* ứng dụng công nghệ cao, tạo động lực phát triển nhanh cho các ngành, lĩnh vực khác và toàn bộ nền kinh tế, đòi hỏi đầu tư lớn.

- *Thứ năm,* là lực lượng chủ lực trong hội nhập kinh tế quốc tế.

Điều đó cho thấy, ngoài các chức năng kinh doanh như doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác, các DNNN ở nước ta còn phải thực hiện các chức năng, nhiệm vụ phục vụ các mục tiêu chính trị- kinh tế- xã hội do Nhà nước giao. Đồng thời, DNNN có vai trò vô cùng quan trọng trong việc duy trì sự tăng trưởng kinh tế, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế thế giới ẩm đạm tiềm ẩn những biến cố khó lường sắp tới.

DNNN giữ vai trò không thể thiếu được trong nền kinh tế Việt Nam, vừa đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế quốc gia, vừa phù hợp với xu thế của kinh tế thế giới, đồng thời cho phép khai thác được những lợi thế so sánh của quốc gia và là hệ quả tất yếu của tăng trưởng. DNNN qui mô lớn là nền tảng hình thành và phát triển các tập đoàn kinh tế (TĐKT), có tiềm năng vươn ra thị trường quốc tế, trở thành

những tập đoàn toàn cầu. Nếu đạt được trình độ quản lý hiện đại, phát huy được lợi thế về quy mô, chiến lược phát triển tận dụng lợi thế so sánh, DNNN sẽ là nguồn lực thúc đẩy kinh tế, xã hội phát triển. Hơn thế nữa, các TĐKT sẽ là bệ đỡ chống lại sự thâm nhập ồ ạt của các tập đoàn nước ngoài, bảo vệ sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong nước trong bối cảnh toàn cầu hóa và khu vực hóa nền kinh tế thế giới.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và những cam kết ràng buộc tự do thương mại, cũng như tổn thương tiềm ẩn của nguy cơ khủng hoảng tài chính, xây dựng các DNNN qui mô lớn là giải pháp quan trọng để bảo vệ sản xuất trong nước khi mà các doanh nghiệp nhỏ không đủ sức cạnh tranh với các TĐKT lớn nước ngoài. Đây chính là bài học được đúc kết từ kinh nghiệm của nhiều nước trên thế giới, đặc biệt các nước Châu Á, các chaebol của Hàn Quốc là một ví dụ.

2. Tình hình hoạt động của doanh nghiệp nhà nước thời gian qua

2.1. Kết quả đạt được:

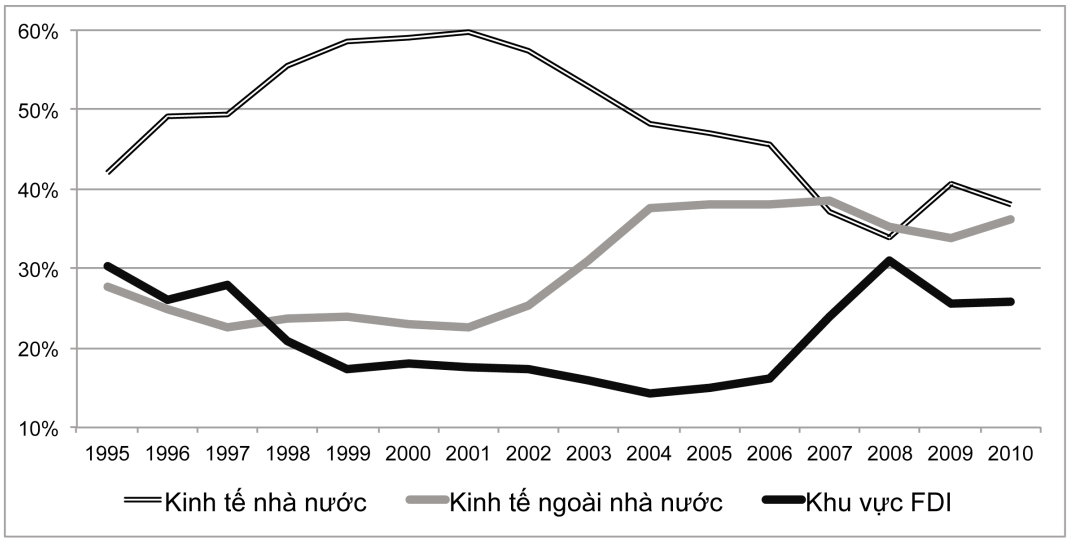
Việc đổi mới khu vực doanh nghiệp nhà nước (DNNN) trong thời gian qua đã thu được những thành tựu đáng kể. Đến năm 2001, số lượng DNNN đã giảm một nửa so với đầu những năm 1990, từ hơn 12.000 giảm xuống 5.655, và đến cuối năm 2010 còn khoảng 1.207 doanh nghiệp 100% vốn nhà nước. Thành quả này phần lớn đạt được là nhờ quá trình cổ phần hóa (CPH), chiếm hơn 55% trong tổng số doanh nghiệp thực hiện sắp xếp giai đoạn 2001-2010. Đến tháng 6 năm 2011, về cơ bản những doanh nghiệp quy mô nhỏ, hoạt động kém hiệu quả đã được chuyển đổi, cổ phần hóa hoặc được giao, bán, khoán kinh doanh, cho thuê, giải thể, phá sản. Nhìn chung, nguyên tắc của thị trường, công khai, minh bạch, giảm thiểu thất thoát vốn, tài sản của Nhà nước được thực hiện nghiêm túc trong quá trình sắp xếp, cổ phần hoá DNNN. Việc chuyển đổi các doanh nghiệp thuộc diện Nhà nước cần nắm giữ 100% vốn sang mô hình công ty TNHH một thành viên hoạt động theo Luật Doanh nghiệp 2005 đã cơ bản hoàn thành. Tuy nhiên, vẫn còn khoảng 141 doanh nghiệp là đối tượng công ty nhà nước đang trong quá trình chuyển đổi, trong đó có 46 doanh nghiệp chuyển thành công ty TNHH một thành viên và 95 doanh nghiệp được sắp xếp theo các hình thức khác[2].

Bên cạnh việc sắp xếp, cổ phần hoá DNNN, việc kiện toàn mô hình tổ chức của các tập đoàn, tổng công ty, doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn cũng rất được chú trọng. Đối với các tổng công ty mạnh, Nhà nước ta thực hiện chế độ cải tổ thận trọng, nghĩa là từng bước thí điểm sắp xếp, tổ chức lại, làm cơ sở hình thành nên một số tập đoàn kinh tế nhà nước lớn. Đến tháng 6 năm 2011, sau khi đã được chuyển sang hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động của 21 một số Tập đoàn và Tổng công ty. Điều lệ của các tập đoàn và tổng công ty còn lại đang trong quá trình xem xét. Nhìn chung, quá trình này đã bước đầu thay đổi môi trường quản lý cũng như quản trị, thu hút thêm nguồn vốn đầu tư từ bên ngoài, nâng cao tính tự chủ và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Để đẩy nhanh quá trình tái cơ cấu DNNN, Nhà nước đã ban hành những chính sách cũng như qui định mới, tạo cơ sở pháp lý cho các bộ, ngành, UBND tỉnh và Hội đồng thành viên các tập đoàn, tổng công ty nhà nước tiến hành phân loại các DNNN thuộc mình quản lý để xây dựng các phương án tổng thể về sắp xếp, đổi mới các doanh nghiệp. Về tiêu chí, danh mục phân loại doanh nghiệp nhà nước đã được qui định mới trong Quyết định số 14/2011/QĐ-TTg do Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 04/3/2011 thay thế Quyết định số 38/2007/QĐ-TTg ngày 20/3/2007. Bên cạnh đó, thực hiện chỉ đạo của Chính phủ tại Nghị quyết số 11/NQ-CP ngày 24/2/2011 của Chính phủ về những giải pháp chủ yếu tập trung kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, bảo đảm an sinh xã hội, trong 6 tháng đầu năm 2011, các tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước đã tiến hành rà soát, cắt giảm, sắp xếp lại các dự án đầu tư, tập trung vào lĩnh vực sản xuất, kinh doanh chính. Nhằm thúc đẩy quá trình cổ phần hóa các DNNN, Nghị định 59/2011/NĐ-CP ra đời ngày 18/7/2011 về chuyển doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành công ty cổ phần thay thế cho Nghị định 109/2007/NĐ-CP. Đây được đánh giá là cú hích quan trọng những điểm mới quan trọng về phương thức bán cổ phần DNNN. Hiện nay, tiếp tục đẩy mạnh cổ phần hoá, tái cơ cấu, kiểm soát chặt chẽ chi phí sản xuất, đổi mới quản trị doanh nghiệp để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, bảo đảm giá sản phẩm hàng hoá, dịch vụ ở mức hợp lý; tập trung vốn cho ngành nghề sản xuất kinh doanh chính, đang là nhiệm vụ hàng đầu của các tập đoàn kinh tế, tổng công ty, doanh nghiệp nhà nước.

Ở Việt Nam hiện nay, mặc dù đã thu hẹp lại về số lượng, ngành nghề, lĩnh vực hoạt động nhưng khu vực DNNN vẫn là lực lượng quan trọng cho phát triển kinh tế và sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Những dự án trọng điểm phục vụ chiến lược phát triển kinh tế, chính trị, xã hội của đất nước do khu vực này đảm nhận. Trong giai đoạn khủng hoảng kinh tế, tài chính, DNNN, đặc biệt là các tập đoàn kinh tế, tổng công ty lớn đã góp phần quan trọng trong việc bình ổn giá cả, kiềm chế lạm phát, đảm bảo ổn định xã hội. Tuy nhiên, những yếu kém còn tồn tại của DNNN trước chuyển đổi, với những vấn đề phát sinh sau chuyển đổi, mà qua ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh

Hình 1: Cơ cấu đầu tư theo thành phần kinh tế 1995-2010



Nguồn: Niên giám thông kê 2009 và Bộ Kế hoạch và Đầu tư

tế toàn cầu làm bộc lộ thêm nhiều khuyết tật đang làm trầm trọng thêm nhiều căn bệnh vốn có của khu vực kinh tế này.

2.2. Vấn đề tồn tại trong DNNN

Hiện nay, dưới tác động tiêu cực của khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu những năm 2008-2009, khu vực kinh tế nhà nước ở nước ta đã bộc lộ nhiều khuyết tật. Khu vực DNNN đang gặp gặp phải những vấn đề mà nếu như không có giải pháp tháo gỡ thì các mục tiêu phát triển KT – XH đề ra sẽ rất khó đạt được. Có thể nêu lên 3 vấn đề tồn tại chủ yếu sau đây:

a) Hiệu quả vốn đầu tư nhà nước thấp

Thực tế cho thấy, *"mức tăng trưởng của khu vực kinh tế nhà nước luôn thấp hơn mức tăng trưởng kinh tế chung của cả nước và đương nhiên thấp hơn khu vực kinh tế ngoài nhà nước và khu vực có vốn đầu tư nước ngoà."*[3]. Trong khi tăng trưởng kinh tế vẫn chủ yếu dựa vào tăng vốn đầu tư, mà đầu tư nhà nước có qui mô lớn nhất (Hình 1), các tập đoàn, tổng công ty nhà nước chưa phát huy được lợi thế của doanh nghiệp có quy mô lớn, chưa tương xứng với sự quan tâm, đầu tư của Chính phủ. Thậm chí, một số Tập đoàn, Tổng công ty dù hạn chế về năng lực cũng như kinh nghiệm, vẫn huy động quá nhiều vốn để đầu tư mở rộng sản xuất, kinh doanh sang cả những ngành, lĩnh vực nhạy cảm, ít liên quan đến ngành nghề kinh doanh chính của mình như tài chính, ngân hàng, chứng khoán, bất động sản,... Hậu quả là tỷ lệ nợ/vốn chủ sở hữu cao rất dễ dẫn đến đổ vỡ tài chính trong bối cảnh khủng hoảng tài chính, nợ công và triển vọng kinh tế kinh tế ảm đạm hiện nay. Một số tập đoàn, tổng công ty do mở rộng quá nhanh mạng lưới các công ty con trong điều kiện chưa hình thành được các bộ quy chế quản lý, điều chỉnh mối quan hệ giữa công ty mẹ và các công ty con trong từng lĩnh vực dẫn đến lúng túng trong việc quản lý, kiểm tra, giám sát công ty con, cũng như xử lý sai sót trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Đóng góp của DNNN có xu hướng giảm trong khi đóng góp của các thành phần kinh tế khác có xu hướng tăng. Điều đó cho thấy, nguyên do của sự thụt lùi về hiệu quả kinh tế là xuất phát từ khu vực DNNN. Bảng 1 cho thấy khu vực nhà nước ở Việt Nam dù chiếm hữu rất nhiều nguồn lực nhưng sử dụng chúng một cách kém hiệu quả, một đơn vị đầu tư đem lại phần đóng góp rất khiêm tốn cho ngân sách, tăng trưởng GDP, tạo việc làm mới, phát triển công nghiệp, cũng như xuất khẩu. Do đó, mục tiêu của cải cách DNNN là phải đẩy mạnh hiệu quả đồng vốn của khu vực này.

Thực tế, hiệu quả đầu tư của đồng vốn nhà nước là rất thấp, gần như chỉ nhỉnh hơn một nửa so với đầu tư nước ngoài (Bảng 2), thậm chí còn thấp hơn mặt bằng lãi suất ngân hàng. Theo Bảng 2, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) năm 2008 là dưới 14%, còn báo cáo tóm tắt kết quả giám sát "Việc thực hiện chính sách, pháp luật về quản lý, sử dụng vốn, tài sản nhà nước tại các tập đoàn, tổng công ty nhà nước" của Ủy ban Thường vụ Quốc hội thì trong năm này, 56/91 tập đoàn, tổng công ty nhà nước có tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) dưới 15%, thấp hơn cả mặt bằng lãi suất trong năm (trong khi chỉ số CPI trung bình lên tới 20%). Vậy, thực tế hầu hết các tập đoàn và tổng công ty nhà nước đã thua lỗ.

Tương tự, đánh giá theo hệ số vốn đầu tư ICOR, dù tính theo vốn đầu tư thực hiện hay theo tích lũy tài sản thì hệ số ICOR của khu vực kinh tế nhà nước cũng cao gấp rưỡi hệ số ICOR chung của toàn nền kinh tế[4]. Hậu quả là dù trải qua gần 20 năm kiên trì

Bảng 1: Đóng góp cho nền kinh tế của các thành phần kinh tế ở Việt Nam giai đoạn 2001-2009

Một số chỉ tiêu so sánh	DNNN		DNDD		FDI	
Sử dụng nguồn lực	2001-2005	2006-2009	2001-2005	2006-2009	2001-2005	2006-2009
Vốn đầu tư	56,6	44,6	26,4	27,7	17	27,8
Tín dụng	36,6	30,9	-	-	-	-
Đóng góp cho nền kinh tế						
Ngân sách (ngoài dầu thô)	19,6	17	6,7	9,8	6,6	10,3
Việc làm	43,5	24,1	40,1	53,7	16,3	22,3
Việc làm mới	-4,1	-22	74,1	88,1	30	33,9
GDP	30	27,8	46,7	46,1	14,6	17,9
Tăng trưởng GDP	32,9	19	44,6	54,2	14,5	17,4
GTSX công nghiệp	28,9	20,1	28,3	35,4	42,7	44,5
Tăng trưởng GTSX công nghiệp	28,5	7,9	34	45,8	37,4	46,3

Nguồn: Tổng cục Thống kê, Bộ Tài chính, Quỹ Tiền tệ quốc tế.

Ghi chú: Số liệu của năm 2009 là ước tính. Số liệu việc làm là của hai giai đoạn 2001- 2005 và 2006- 2008

cải cách khu vực doanh nghiệp nhà nước, sự suy giảm hiệu quả đầu tư của khu vực này đã kéo theo sự suy giảm hiệu quả đầu tư của toàn nền kinh tế, ngày càng tăng mức trầm trọng (Hình 2). Hay nói cách khác, để có một đơn vị tăng trưởng, phải đánh đổi bằng một số vốn ngày càng nhiều hơn.

Hình 3 cho thấy, hệ số ICOR của toàn nền kinh tế Việt Nam là 6,9, rất cao so với các nước Châu Á khác như Đài Loan (2,7), Hàn Quốc và Nhật Bản (3,2), và Trung Quốc (4,1). Khu vực nhà nước ở Việt Nam hiện chiếm hữu rất nhiều nguồn lực nhưng sử dụng chúng một cách kém hiệu quả. Là một nước đang phát triển theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa, hướng tới phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, trước nguy cơ khủng hoảng tài chính thì vấn đề này thực sự đáng lo ngại.

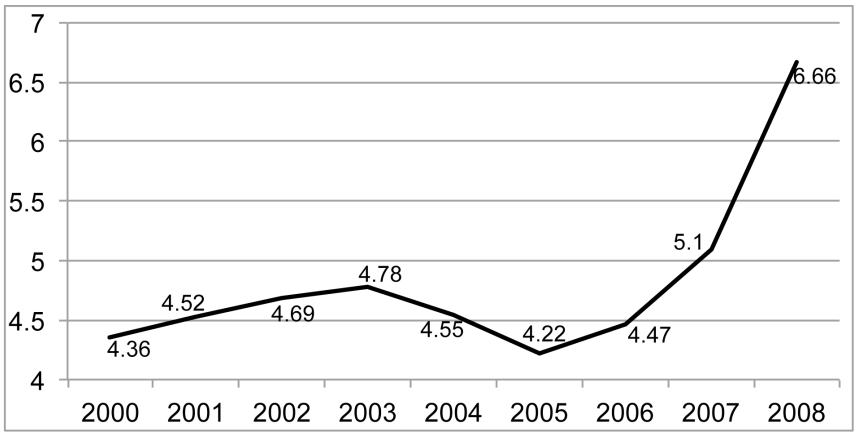
Như vậy đầu tư nhà nước kém hiệu quả mà nhưng chiếm tỷ trọng lớn nhất trong cơ cấu đầu tư nên đã làm giảm hiệu quả đầu tư chung của nền kinh tế, kéo theo năng suất thấp, năng lực cạnh tranh quốc gia yếu, cùng với sự thiếu linh hoạt trước những biến cố kinh tế, dẫn đến nguy cơ dễ bị tổn thương mạnh trước khủng hoảng kinh tế, đặc biệt là khủng hoảng tài chính. Do đó, để hướng tới mô hình tăng trưởng bền vững, vấn đề nâng cao hiệu qủa đầu tư nhà nước là một trong những vấn đề cấp thiết. Tuy nhiên cần nhận thức rõ, mục tiêu là tăng hiệu quả vốn đầu tư, nghĩa là phải thu được tăng trưởng nhiều hơn trên một đồng vốn nhà nước bỏ ra (giảm chỉ số ICOR). Mục tiêu này được thực hiện qua nhiều công cụ, trong đó có tái cơ cấu DNNN thông qua công cụ CPH, tư nhân hóa doanh nghiệp nhà nước. Có nghĩa là quá trình tư nhân hóa DNNN phải được nhìn nhân như là phương tiện chứ không là mục tiêu, nếu quá trình này không nâng cao hiệu quả đầu tư, nghĩa là công cụ này không hiệu quả... Vì vậy, cần chú ý trước hết đến vấn đề chất lượng chứ không phải là tốc độ CPH và tư nhân hóa. Nếu quá trình đổi mới DNNN không được thực hiện nghiêm túc, những người chủ mới của DNNN không có được năng lực quan lý mới, không có cơ chế quản lý cũng như quản trị tiến bộ thì khả năng "rượu cũ bình mới" là

Bảng 2: Các chỉ số hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp theo thành phần sở hữu

Chỉ tiêu	2006	2007	2008
Doanh thu/tổng tài sản			
Tư nhân	115	90	118
DNNN	55	90	80
ĐTNN	91	87	89
Lợi nhuận/tổng tài sản (ROA)			
Tư nhân	2,5	3,3	1,5
DNNN	3,4	6,2	5,4
ĐTNN	14,5	13,3	10,6
Lợi nhuận/vốn chủ sở hữu (ROE)			
Tư nhân	6,1	7,1	3,7
DNNN	13,2	17,4	13,3
ĐTNN	31	29	24,3
Lợi nhuận/doanh thu (ROS)			
Tư nhân	1,9	2,9	1,1
DNNN	5,6	6,1	6,3
ĐTNN	14,5	13,6	10,9

Nguồn: Tổng cục Thống kê và tính toán của Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.

Hình 2: Hệ số ICOR của Việt Nam 2000-2008



Nguồn: Viện Quản lý kinh tế Trung ương

rất dễ xảy ra. Do đó, hiệu quả đồng vốn nhà nước không được cải thiện là điều dễ hiểu.

b) Quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước chưa thu được kết quả mong muốn

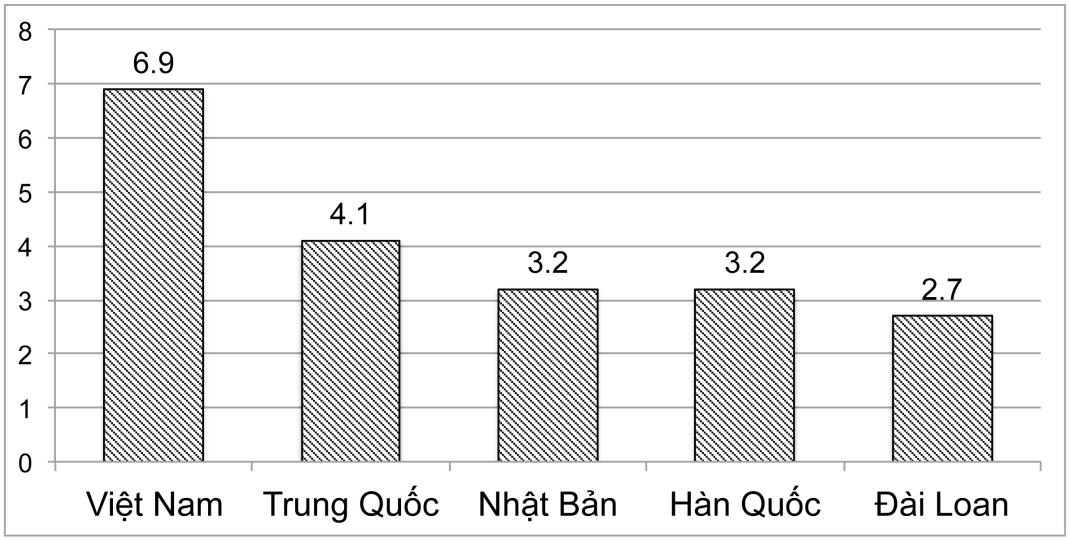
Tuy đã đạt được một số kết quả nhất định nhưng quá trình cổ phần hoá vẫn bộc lộ những yếu kém, hạn chế cần khắc phục sau đây:

- *Thứ nhất,* tiến độ thực hiện cổ phần hoá các doanh nghiệp nhà nước chậm, đặc biệt đối với doanh nghiệp có quy mô lớn, doanh nghiệp nhà nước hoạt động trong các lĩnh vực tài chính, ngân hàng. Thời gian thực hiện cổ phần hoá một doanh nghiệp bình quân mất 437 ngày[5] và điển hình là thời gian cổ phần hoá Ngân hàng Ngoại thương mất tới hơn 4 năm. Qua gần 17 năm đầy "gian khó" thực hiện cổ phần hoá nhưng số vốn nhà nước tại các doanh nghiệp cổ phần hoá mới chỉ chiếm khoảng 20% tổng số vốn nhà nước hiện có tại các doanh nghiệp nhà nước.

- *Thứ hai,* quá trình CPH không thực sự song hành cùng quá trình tư nhân hóa DNNN, tỷ trọng vốn nhà nước bình quân tại các doanh nghiệp cổ phần hoá còn vốn nhà nước vẫn chiếm tới 52% vốn điều lệ của các doanh nghiệp cổ phần hoá. Thiếu sự minh bạch về thông tin cũng là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này, các nhà đầu tư hiệu quả khó không nói là không tiếp cận được nguồn vốn của Nhà nước.

- *Ba là*, dù thay đổi loại hình doanh nghiệp, song phương pháp, cơ chế quản lý, quản trị công ty sau cổ phần hoá hầu như không có thay đổi đáng kể. Do đó, câu chuyện "rượu cũ bình mới" diễn ra, hiệu quả đồng vốn đầu tư của nhà nước không được cải thiện.

Hình 3: So sánh ICOR Viet Nam và các nước Châu Á có cùng mức độ phát triển hiện nay của Việt Nam



Nguồn: *Trần Đình Thiên (trình bày tại Hội thảo về Kinh tế Việt Nam ngày 22-23 tháng 9 nam 2010 tại Thành phố HCM*

Đồng thời, các cổ đông mới chưa phát huy được quyền làm chủ, trong đó do phần lớn người lao động trong doanh nghiệp "bị bắt buộc" trở thành cổ đông nên thiếu hiểu biết về quyền, nghĩa vụ của mình, dẫn tới tình trạng không cải thiện đáng kể về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cũng như mục tiêu người lao động trở thành người chủ thực sự của doanh nghiệp.

Hiện có ý kiến cho rằng một trong những nguyên nhân của tình trạng này là thị trường tài chính và chứng khoán trong nước và thế giới thời gian qua, đặc biệt từ năm 2007, có nhiều biến động, gây khó khăn cho việc phát hành cổ phiếu ra ngoài doanh nghiệp, khiến nhiều cuộc đấu giá cổ phiếu không thành công. Quan niệm này cho rằng chính bối cảnh lạm phát, thắt chặt tiền tệ, dư chấn suy thoái toàn cầu năm 2007 và 2008, biến động mạnh của thị trường chứng khoán khiến cho việc bán đấu giá cổ phần DNNN gặp khó khăn và dãn tiến độ IPO. Cũng có ý kiến cho rằng do quy mô của các doanh nghiệp được tiến hành cổ phần hoá ngày càng lớn hơn, cơ cấu tổ chức và quan hệ phức tạp hơn hoặc có tình hình tài chính không lành mạnh, nên mất thời gian vào việc thanh tra, xử lý khiếu nại, tố cáo, di dời trụ sở,…

Tuy nhiên, nguyên nhân chính của việc chậm trễ trong quá trình CPH là do thiếu một qui trình bài bản, và sự không minh bạch về thông tin. Do thiếu qui trình bài bản nên các chính sách, nghị định, thông tư qui định còn lúng túng, phải sửa đổi và điều chỉnh không ít, chưa nói là còn nhiều kẽ hở dẫn đến hiện tượng thất thoát tài sản của nhà nước. Do chính sách, qui định liên quan đến CPH vừa chưa rõ ràng, vừa không thống nhất, tần suất sửa đổi điều chỉnh tương đối nhiều[6], nên đã ảnh hưởng đến tiến độ triển khai kế hoạch cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước. Đồng thời, các thông tư hướng dẫn thường ban hành chậm nên cũng đã ảnh hưởng đến tiến độ khai kế hoạch cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước. Do thiếu sự minh bạch về thông tin mà quá trình đánh giá, định giá không thỏa đáng, đồng thời các nhà đầu tư hiệu quả khó không nói là không tiếp cận được nguồn vốn của nhà nước. Một số quy định pháp luật về cổ phần hoá chưa thật sát với thực tế cũng như về các nội dung tính đủ giá trị đất, nhất là việc việc tính giá đất thuê vào giá trị doanh nghiệp, xác định lợi thế về địa lý, giá trị thương hiệu, lựa chọn cổ đông chiến lược (trước hoặc sau khi IPO), minh bạch các thông tin về cổ phần hoá,... nên kéo dài thời gian cổ phần hoá hoặc bị lợi dụng trong tổ chức thực hiện (trường hợp Intimex, Ngân hàng ngoại thương).

c) Chất lượng quản trị và quản lý DNNN thấp

Vấn đề nâng cao hiệu quả một đồng vốn đầu tư của Nhà nước có thể giải quyết được bằng một công cụ không mới nhưng dường như đang bị lãng quên, đó là nâng cao chất lượng quản lý DNNN. Vấn đề này gắn với quản trị doanh nghiệp nói chung, không riêng gì đối với DNNN, tuy nhiên đây lại là vấn đề không nhỏ đối với DNNN, bởi chất lượng quản trị doanh nghiệp và chất lượng quản lý thấp trong DNNN xưa nay vẫn là một vấn đề khó giải quyết. Ở nước ta, trên thực tế thì còn thiếu những văn bản hết sức quan trọng trong quản trị các doanh nghiệp nhà nước, các tập đoàn kinh tế nhà nước như ví dụ vẫn chưa có điều lệ về tổ chức, hoạt động. Điển hình của cơ chế quản trị lỏng lẻo này là Vinashin, một tập đoàn kinh tế lớn, dẫn đến các sai lầm gây thất thoát vốn nhà nước một cách trầm trọng.

Một câu hỏi đặt ra là tại sao chất lượng quản lý là một vấn đề tồn tại gần như là cố hữu trong DNNN? Phải chăng nguyên nhân chủ yếu là thiếu một cơ chế giám sát và thiếu tính công khai minh bạch về tài sản cũng như hiệu quả hoạt động của DNNN, từ đó che giấu căn bệnh cố hữu của DNNN? Chính cơ chế quản lý, giám sát kiểm tra buông lỏng đã dẫn đến tình trạng thay vì tìm giải pháp khắc phục yếu kém, nâng cao năng lực cạnh tranh, lại tìm cách che đậy hay trốn tránh trách nhiệm. Chính việc thiếu cơ chế cũng như bộ phận giám sát kiểm tra hiệu quả mà việc định giá tài sản hữu hình cũng như vô hình không đạt được độ chính xác, gây thiệt hại về vật chất lại vừa thiệt hại về thời gian. Trong khi quá trình hội nhập kinh tế quốc tế lâu dài sẽ đòi hỏi tất yếu theo chế độ kiểm toán quốc tế, đáp ứng chuẩn mực công khai, minh bạch. Vậy, cần một cơ chế giám sát có hiệu quả và khách quan, từ đó mới có thể "bắt bệnh để kê thuốc" cho DNNN.

Bên cạnh đó, một trong những nguyên nhân khiến DNNN năng lực yếu kém do DNNN có quá nhiều chủ dẫn đến tình trạng "cha chung không ai khóc". Do "lỗ hổng" pháp lý trong quản lý khối tài sản cũng như quản trị tại các doanh nghiệp nhà nước, là chưa có văn bản pháp luật để quản lý khối tài sản khổng lồ tại các doanh nghiệp nhà nước, mỗi bộ, mỗi chính quyền địa phương có liên quan đều nhận mình là chủ phần việc được giao trong quản lý khối tài sản tại các doanh nghiệp nhà nước. Khi vấn đề xảy ra, vấn đề sẽ qui trách nhiệm cho bộ phận nào lại khó giải quyết được, do đó, từ quá nhiều chủ, 'khối tài sản tại các doanh nghiệp nhà nước trở thành vô chủ'[7]. Do đó vấn đề tách chức năng chủ sở hữu và quản lý DNNN được đặt ra.

Bên cạnh chức năng chủ sở hữu vốn nhà nước còn phân tán, chồng chéo gây ra tình trạng trách nhiệm trong quản lý chưa rõ ràng, việc thiếu một cơ quan đầu mối theo dõi, tổng hợp chung đã dẫn đến hệ thống thông tin về DNNN còn chưa đồng bộ. Nhiều cơ quan quản lý nhà nước được giao thực hiện chức năng giám sát, thanh tra, kiểm tra đối với

các Tập đoàn, Tổng công ty nhà nước xong lại thiếu sự phối hợp đồng bộ dẫn đến sự chồng chéo, vừa thừa vừ thiếu, vừa gây ra gánh nặng hành chính cho doanh nghiệp, vẫn tạo những kẽ hở gây thất thoát tài sản của nhà nước. Đồng thời công tác giám sát đối với DNNN nói chung và các Tập đoàn, Tổng công ty lớn nói riêng cũng không được phân công rõ ràng sát sao, dẫn đến buông lỏng trong quản lý và trì trệ về hiệu quả hoạt động của DNNN.

Một vấn đề cũng không kém phần quan trọng đó là năng lực cạnh tranh của các DNNN là yếu kém, khả năng phản ứng thị trường, đặc biệt biến động về tài chính là chậm, nguyên nhân ngoài bộ máy công kềnh, ruờm rà, quản lý vừa yếu, thiếu mà bởi vì cơ chế hoạt động xưa nay của DNNN là dựa vào cơ chế xin cho, ỷ vào bao cấp, trợ cấp và ưu đãi của nhà nước. Chính những ưu đãi, ở vị thế "con cưng" đã mặc định ưu thế của DNNN, được ngầm hiểu như "ưu thế cạnh tranh" của DNNN có được mà chẳng cần phải phấn đấu, chính điều này không những làm thui chột mà triệt tiêu động lực "cạnh tranh để tồn tại", từ đó dẫn đến sự trì trệ, yếu kém, thụ động của DNNN.

Cần nói thêm rằng, bản chất không hiệu quả của DNNN là do sự khác biệt về động cơ và mâu thuẫn lợi ích, trong đó có lợi ích về mặt thăng tiến hay chính trị trong ngắn hạn hơn là lợi nhuận hay phát triển kinh doanh lâu dài của bộ phận lãnh đạo và quản lý loại hình doanh nghiệp này so với các loại hình doanh nghiệp khác. Đặc biệt, Nhà nước vừa đóng vai trò là chủ sở hữu DNNN, vừa ra chính sách tạo môi trường kinh doanh cho toàn nền kinh tế, trong đó có "con đẻ" của Nhà nước, nên dễ gây ra tình trạng "vừa đá bóng vừa thổi còi" trong hoạt động kinh doanh, vừa có những chính sách thiên vị cho DNNN, vừa buông lỏng giám sát và xử lý vi phạm loại hình doanh nghiệp này.

3. Một số định hướng và giải pháp cơ bản

3.1. Định hướng và quan điểm

Trong giai đoạn 2011-2015 theo tinh thần Quyết định số 14/2011/QĐ-TTg, các Bộ ngành, Ủy ban nhân dân tỉnh, Hội đồng thành viên các tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước hiện tập trung xây dựng phương án sắp xếp, đổi mới DNNN do mình quản lý. Về cơ bản, trong thời gian tới, cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước vẫn được coi là giải pháp then chốt trong quá trình đổi mới doanh nghiệp nhà nước. Định hướng cải tổ DNNN là giảm số lượng DNNN có cổ phần chi phối, cơ cấu lại các doanh nghiệp thành viên theo lĩnh vực chuyên môn hóa, bảo đảm hiệu quả, thu hút thêm vốn đầu tư của các thành phần kinh tế khác, đồng thời tạo sự biến đổi về chất trong tổ chức và quản trị doanh nghiệp tránh cạnh tranh nội bộ không lành mạnh.

Mục tiêu cải tổ DNNN là nâng cao năng lực hoạt động của các Tập đoàn kinh tế, Tổng công ty lớn để luôn giữ vai trò nòng cốt trong điều tiết kinh tế vĩ mô và làm đòn bẩy thúc đẩy sự phát triển của các doanh nghiệp khác, đồng thời có thể trở thành những doanh nghiệp đầu tàu nâng đỡ sự phát triển của các doanh nghiệp khác. Xây dựng đề án tổng thể về tổ chức, sắp xếp lại các Tập đoàn, Tổng công ty nhà nước, công ty nhà nước để hình thành những tổ hợp công ty nhà nước mạnh, đủ sức cạnh tranh với các doanh nghiệp kinh doanh cùng ngành trong khu vực.

Với định hướng nhằm thúc đẩy quá trình sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp nhà nước, góp phần từng bước tái cấu trúc khu vực này, hiện Chính phủ đang chỉ đạo các Bộ, ngành khẩn trương hoàn thiện khung khổ pháp lý nhằm khắc phục những khó khăn trong quá trình sắp xếp, chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước. Trong đó, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài chính đang được giao thực hiện một số nhiệm vụ sau:

+ Bộ Kế hoạch và Đầu tư: i) trình Thủ tướng Chính phủ Dự thảo Nghị định về quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu nhà nước đối với doanh nghiệp 100% vốn nhà nước nhằm tách bạch chức năng quản lý nhà nước về mặt hành chính và quản lý doanh nghiệp của đại diện chủ sở hữu; ii) nghiên cứu, đề xuất cơ chế hoạt động của Kiểm soát viên tại công ty TNHH một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu nhằm tháo gỡ các khó khăn liên quan đến việc bổ nhiệm kiểm soát viên, quyền và nghĩa vụ của Kiểm soát viên từ đó nâng cao hiệu quả giám sát hoạt động sản xuất, hiệu quả sử dụng vốn nhà nước trong các Tập đoàn, Tổng công ty nhà nước của chủ sở hữu; iii) sửa đổi Nghị định số 31/2005/NĐ-CP ngày 11/3/2005 của Chính phủ quy định về sản xuất và cung ứng sản phẩm dịch vụ công ích; iv) xây dựng, trình Chính phủ Nghị định về thành lập mới, tổ chức lại và giải thể doanh nghiệp do Nhà nước nắm 100% vốn.

+ Bộ Tài chính: i) nghiên cứu Nghị định thay thế Nghị định số 109/2007/NĐ-CP ngày 26/6/2007 về chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước thành công ty cổ phần; ii) nghiên cứu, sửa đổi Nghị định về cơ chế tài chính cho doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thay thế Nghị định số 09/2009/NĐ-CP ngày 5/2/2009 của Chính phủ ban hành Quy chế quản lý tài chính của công ty nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác; iii) nghiên cứu cơ chế giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp 100% vốn nhà nước và doanh nghiệp có vốn nhà nước.

3.2. Một số giải pháp

Cần xác định phương án tách bạch vai trò quản lý và sở hữu doanh nghiệp của nhà nước phù hợp với thực trạng DNNN ta hiện nay. Quan điểm chỉ đạo tách quản lý hành chính nhà nước với chủ sở hữu vốn tại các doanh nghiệp nhà nước đã được đề cập từ Đại hội IX và Nghị quyết Đại hội X; đồng thời

Luật Doanh nghiệp năm 2005 cũng quy định tách biệt 2 chức năng này. Cần xác định mô hình, lựa chọn bộ phận chuyên trách thực hiện chức năng chủ sở hữu đối với DNNN. Theo kết quả nghiên cứu của viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, Việt Nam nên theo phương án thận trọng, nghĩa là mô hình song trùng sau đó chuyển dần sang mô hình tập trung[8]. Tuy nhiên, nếu đảm bảo được tính công khai minh bạch về thông tin, bộ phận thực hiện chức năng chủ sở hữu có năng lực thì thực hiện mô hình tập trung sẽ là một phương án tiết kiệm chi phí vận hành.

Đồng thời công tác quản trị doanh nghiệp, công tác quản lý của Nhà nước cần được chú trọng. Do hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp mà phụ thuộc vào yếu tố quản trị doanh nghiệp, vào quản trị công ty (corporate govenance) và điều hành sản xuất kinh doanh chứ không phụ thuộc vào nguồn gốc của vốn và tài sản của doanh nghiệp. Do đó, người quản lý DNNN phải có tố chất hàng đầu là năng lực quản lý kinh doanh giỏi chứ không nhất thiết là phải là được cơ cấu cất nhắc từ chính các quan chức nhà nước. Cần xác định rõ quyền hạn, trách nhiệm của Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc trong các TĐKT và TCT nhà nước đối với vốn và tài sản nhà nước tại doanh nghiệp, vừa đảm bảo quyền chủ động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, vừa bảo toàn, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và tài sản nhà nước. Cần thiết kế lại quy chế về quản trị doanh nghiệp, xác định rõ nội dung giám sát của nhà nước, trên cơ sở tách bạch vai trò quản lý nhà nước và vai trò chủ sở hữu, vai trò chủ sở hữu với quyền quyết định kinh doanh... Đồng thời, thiết lập hệ thống thông tin quản trị thông suốt và hệ thống giám sát hữu hiệu từ các bộ phận sản xuất kinh doanh đến ban giám đốc, hội đồng quản trị và cơ quan chuyên trách chủ sở hữu. Có thể tham khảo triết lý quản trị doanh nghiệp Kaizen-Nhật Bản, triết lý đã đem lại thành công cho tập đoàn lớn trên thế giới như Toyota[9].

Cùng với việc thay đổi về chất của quá trình quản trị nội bộ doanh nghiệp nhà nước, cơ chế giám sát từ phía cơ quan quản lý nhà nước và cơ quan đại diện chủ sở hữu vốn nhà nước cũng cần phải được hoàn thiện để có hiệu quả và hiệu lực. Cần thiết lập hệ thống giám sát nội bộ hữu hiệu, gồm giám sát tài chính, giám sát hoạt động kinh doanh và giám sát, đánh giá rủi ro theo sát các nguyên tắc và thông lệ quản trị tốt đã được quốc tế thừa nhận. Cần thiết lập được những bộ chỉ tiêu về hoạt động của doanh nghiệp để có thể đánh giá được một cách toàn diện hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp nhà nước. Nâng cao hiệu quả kiểm tra, giám sát, đồng thời xây dựng cơ chế cảnh báo sớm đối với DNNN để kịp thời thông tin cho Chính phủ về những doanh nghiệp có dấu hiệu hoạt động kém hiệu quả để kịp thời có giải pháp xử lý, tránh lãng phí và thất thoát tài sản của Nhà nước. Cần có cơ quan quản lý doanh nghiệp nhà nước tập trung, kể cả các tập đoàn kinh tế chuyên trách, đủ mạnh để thực hiện quản lý và giám sát sở hữu nhà nước tại các DNNN.

Bên cạnh đó, cần không ngừng cải thiện thể chế hóa cơ chế, chính sách tạo khung pháp lý đồng bộ để DNNN nâng cao tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm về hiệu quả sản xuất kinh doanh, đẩy mạnh sắp xếp những doanh nghiệp mà Nhà nước không cần nắm giữ 100% vốn; tiếp tục thực hiện tái cơ cấu, đẩy mạnh bán vốn nhà nước tại doanh nghiệp nhỏ, kém hiệu quả và không thuộc lĩnh vực Nhà nước cần nắm giữ vốn. Đồng thời, cần đảm bảo sự bình đẳng giữa các thành phần kinh tế, tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý cho hoạt động của DNNN theo tinh thần Luật Doanh nghiệp 2005, tạo ra một môi trường cạnh tranh công khai và bình đẳng, tạo động cơ để cạnh tranh lành mạnh, thúc đẩy DNNN phát huy lợi thế cạnh tranh, đồng thời tăng cường liên kết hợp tác, tạo chuỗi giá trị. Từng bước hình thành doanh nghiệp đầu tàu từ khu vực DNNN, giúp cho khu này ngày một trưởng thành tương xứng với tiềm tăng và những đóng góp thỏa đáng cho nền kinh tế quốc dân.

Một giải pháp không thể thiếu đó là công khai và minh bạch hóa thông tin ít nhất theo các tiêu chí như đang áp dụng đối với công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán hiện nay. Các DNNN phải có báo cáo tài chính hợp nhất; báo cáo đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu chiến lược được kiểm toán theo chuẩn mực quốc tế được công khai hóa để bất kỳ ai có quan tâm đều biết nhằm tăng cường hoạt động giám sát doanh nghiệp nhà nước.

Tóm lại, để khu vực DNNN có thể trở thành "quả đấm thép" của nền kinh tế, là bệ phóng của nền kinh tế trong bối cảnh ổn định, là bệ đỡ của nền kinh tế trước diễn biến khó lường trong hội nhập kinh tế, nguy cơ khủng hoảng kinh tế do nợ công, thiếu ổn định không muốn nói là mỏng manh dễ vỡ của thị trường tài chính thế giới, tăng trưởng thụt lùi và triển vọng ảm đạm của nền kinh tế toàn thế giới hiện nay, DNNN phải thực sự lột xác, thoát khỏi cái bóng của nhà nước mà trở thành một chủ thể kinh tế thực thụ bình đẳng trong thị trường, phát huy được lợi thế qui mô, tiên phong về ứng dụng và sáng kiến khoa học công nghệ, qui tụ nhân tài kể cả nhân lực và quản lý, tiến bộ và hiệu quả về phương thức quản lý, đầu mối của hợp tác và liên kết, hướng tới phát triển ổn định và bền vững.❐

1. Khoản 22 Điều 4 Luật Doanh nghiệp 2005.

2. Theo báo cáo tổng kết cải cách DNNN 6 tháng đầu năm 2011 của Cục Phát triển Doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

3. Ông Trần Xuân Giá, nguyên Bộ trưởng Bộ Kế hoạch & Đầu tư.

4. "Đánh giá hiệu quả đầu tư", Bùi Trinh, (2010).

5. Kết quả khảo sát tại 934 doanh nghiệp do CIEM thực hiện.

6. Tiêu chí ngành, lĩnh vực và địa bàn cần duy trì doanh nghiệp 100% vốn nhà nước (gián tiếp ảnh hưởng đến đối tượng cổ phần hoá) không ổn định (từ năm) và theo quy định hiện hành thì các bộ ngành, uỷ ban nhân dân cấp tỉnh phải xây dựng lại đề án sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp nhà nước của các bộ, ngành và địa phương khi thay đổi tiêu chí; các bộ ngành, Uỷ ban Nhân dân cấp tỉnh chỉ triển khai tổ chức thực hiện sau khi đề án được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt. cũng từ năm 2002 đến nay quy định pháp luật về cổ phần hoá cũng được thay đổi 3 lần (Nghị định 64/2002/NĐ-CP, Nghị định 187/2004/NĐ-CP và Nghị định 109/2007/NĐ-CP).

7. Theo Ông Trần Xuân Giá, nguyên Bộ trưởng Bộ Kế hoạch & Đầu tư.

8. Mô hình song trùng là mô hình có hai cơ quan gồm một bộ quản lý ngành và một bộ quản lý chung cùng phối hợp thực hiện chức năng chủ sở hữu. Mô hình tập trung là mô hình chuyển toàn bộ chức năng chủ sở hữu nhà nước trong doanh nghiệp ra khỏi Bộ quản lý ngành và giao cho một cơ quan của Chính phủ.

9. Triết lý được hiểu là hoạt động cải tiến liên tục với sự tham gia của mọi người nhằm cải thiện không ngừng môi trường làm việc, cuộc sống mỗi thành viên công ty; với các nguyên tắc cơ bản như : i) định hướng khách hàng; ii) liên tục cải tiến; iii) xây dựng văn hóa không đổ lỗi; iv) thúc đẩy môi trường văn hóa mở; v) phương pháp làm việc theo nhóm; vi) quản trị theo chức năng chéo; vii) nuôi dưỡng "quan hệ hữu hảo"; viii) ý thức kỷ luật tự giác; ix) thông tin đến mọi nhân viên; x) thúc đẩy năng suất hiệu quả.

Tài liệu tham khảo:

1. "Báo cáo Hai năm Thi hành Luật Doanh nghiệp", CIEM – UNDP, tháng 12 năm 2008.

2. "Đặc điểm Môi trường Kinh doanh ở Việt Nam: Kết quả Điều tra Doanh nghiệp Nhỏ và vừa năm 2005", CIEM, ILSSA và DOE, 2007.

3. "Doanh nghiệp Dân doanh – Phát triển và Hội nhập, Vũ Quốc Tuấn, Nhà Xuất bản Chính trị - Hành chính, 2008.

4. "Doanh nghiệp Sau Đăng ký Kinh doanh", IFC/MPDF, 2003.

5. "Hiệp hội Doanh nghiệp Việt Nam với vai trò Vận động chính sách", Trần Hữu Huỳnh và Đậu Anh Tuấn, GTZ–VCCI, 2007.

6. "Năm năm Thi hành Luật Doanh nghiệp: Vấn đề và Bài học Kinh nghiệm", CIEM – GTZ, 2006.

7. "Nâng cao Chất lượng nguồn cung lao động nhằm Nâng cao Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh", Lê Duy Bình, USAID/VNCI, 2010.

8. "Quản trị Doanh nghiệp trong Công ty Cổ phần", Nguyễn Đình Cung, CIEM – GTZ, 2008.

9. "Tách chức năng chủ sở hữu nhà nước với chức năng quản lý nhà nước đối với doanh nghiệp nhà nước Việt Nam: Thực trạng và giải pháp" – Bùi Văn Dũng và các cộng sự-CIEM- Đề tài khoa học cấp Bộ – 2011.

10. "Tham vấn Cộng đồng Doanh nghiệp nhằm Xây dựng Khuôn khổ Pháp lý về Kinh doanh", Markus Taussig và Lê Duy Bình, GTZ – VCCI, 2006.

11. "Thời điểm cho Sự Thay đổi: Đánh giá Luật Doanh nghiệp 1999", CIEM – GTZ, 2004.

12. "Top 200: Chiến lược Công nghiệp của các Doanh nghiệp Lớn nhất Việt Nam", Scott Cheshier và Jago Penrose, UNDP, 2007.

13. "Trách nhiệm xã hội của Doanh nghiệp – CSR: Một số vấn đề lý luận và yêu cầu đổi mới trong quản lý nhà nước đối với CSR ở Việt Nam", Nguyễn Đình Cung, Lưu Minh Đức, www.vnep.org.vn, tháng 1/2009

14. "Từ Ý tưởng tới Hiện thực: Chặng đường Gian nan", GTZ – CIEM, 2005 và cập nhật 2008.

15. Cao Nhật, Có lỗ hổng hệ thống trong quản trị DNNN, Diễn đàn kinh tế VNR500, 27/10/2010, 06:00 (GMT+7)

16. Cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước – Một số vấn đề đặt ra – Trung tâm thông tin và dự báo kinh tế –xã hội Quốc gia – Bộ KH&ĐT – 2010.

17. Doanh nghiệp Việt Nam 9 năm đầu thế kỷ 21 – GSO - Nhà Xuất bản Thống kê – 2010

18. Thúc đẩy cải cách doanh nghiệp nhà nước – Thông tin chuyên đề – Trung tâm thông tin tư liệu – CIEM- 2009.

19. Vận dụng khoa học quản trị công ty nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp– Thông tin chuyên đề– Trung tâm thông tin tư liệu – CIEM- 2010.

20. Vũ Thành Tự Anh, Doanh nghiệp nhà nước không đủ năng lực đóng vai trò chủ đạo, TBKTSG Online, 21/10/2010, 11:10 (GMT+7).