

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ TÀI CHÍNH

HỌC VIỆN TÀI CHÍNH

ĐÀM MINH ĐỨC

**GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG HỆ
THỐNG TRUNG GIAN TÀI CHÍNH TRONG TẬP
ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM**

CHUYÊN NGÀNH: Kinh tế tài chính- Ngân hàng

MÃ SỐ: 62 31 12 01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI – 2010

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH
TẠI HỌC VIỆN TÀI CHÍNH**

Người hướng dẫn khoa học

- 1. PGS, TS Nguyễn Thức Minh**
Đại học kinh doanh và công nghệ Hà Nội
- 2. TS Nguyễn Tiến Dũng**
Tập đoàn dầu khí Việt Nam

Phản biện 1: PGS, TS Lưu Thị Hương
Đại học Kinh tế quốc dân

Phản biện 2: TS Phạm Phan Dũng
Tổng cục Dự trữ nhà nước

Phản biện 3: PGS, TS Tô Kim Ngọc
Học viện Ngân hàng

Luận án sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận án cấp Nhà nước
Họp tại Học viện Tài chính
Vào hồi ... giờ ... phút, ngày ... tháng ... năm 2011

Có thể tìm hiểu Luận án tại:
Thư viện Học viện Tài chính
Thư viện Quốc gia

DANH MỤC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ

- 1/ Đàm Minh Đức (2010), “*Mô hình công ty tài chính trong tập đoàn kinh tế*”, Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ số 19 (316) (10/2010), trang 25.
 - 2/ Đàm Minh Đức (2010), “*Phát triển hoạt động đầu tư của công ty bảo hiểm – Từ trường hợp của PVT*”, Tạp chí tài chính số 11/2010 (553), trang 15.
 - 3/ Đàm Minh Đức (2010), “*Một số trung gian tài chính thuộc các tập đoàn kinh tế trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho Việt nam*”, Tạp chí Ngân hàng số 10 (5/2010), trang 51.
 - 4/ Đàm Minh Đức (2007), “*Về hệ thống định chế tài chính trong Tập đoàn Dầu khí Việt nam*”, Tạp chí Tài chính số 3 (509), trang 22.
 - 5/ Đàm Minh Đức (2006), “*Năng lực cạnh tranh của các tổ chức tín dụng Việt nam khi hội nhập kinh tế quốc tế - Những vấn đề đặt ra với Công ty tài chính dầu khí*”, Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ số 18 (216), trang 37.
 - 6/ Đàm Minh Đức (2004), “*Các Công ty tài chính với nhiệm vụ phát triển dịch vụ tài chính tiền tệ*”, Tạp chí Ngân hàng số 3 (3/2004), trang 60.
 - 7/ Đàm Minh Đức (2004), “*Hệ thống định chế tài chính trong một số tập đoàn kinh doanh trên thế giới – kinh nghiệm đối với Việt nam*”, Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ số 3+4 (153 +154), trang 42.
- Đàm Minh Đức (2001), “*Bàn về cho vay cầm cố giấy tờ có giá*”, Tạp chí thị trường tài chính tiền tệ số 14 (92), trang 16.

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Tập đoàn kinh tế (TĐKT) đã ra đời, tồn tại và phát triển từ lâu trong lịch sử phát triển kinh tế thế giới. Chúng có vai trò quan trọng và ảnh hưởng to lớn đến nền kinh tế mỗi quốc gia, thúc đẩy nhanh và mạnh quá trình tích tụ và tập trung vốn, nghiên cứu và triển khai ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất kinh doanh. Trong quá trình phát triển của mình, TĐKT cần thiết phải huy động và sử dụng các nguồn lực trong nội bộ và toàn xã hội nhằm đáp ứng đầy đủ, kịp thời nhu cầu vốn cho đầu tư phát triển. Vì vậy, các TĐKT thường có các trung gian tài chính (TGTC) để thực hiện chức năng tạo lập và quản trị vốn, với vai trò là cầu nối giữa tập đoàn với thị trường tài chính.

Tập đoàn Dầu khí Việt Nam là TĐKT mạnh hàng đầu Việt Nam, được hình thành năm 2006 trên cơ sở cơ cấu lại Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam. Sau gần 35 năm hoạt động, Tập đoàn đang bước vào giai đoạn tăng tốc phát triển với định hướng trở thành Tập đoàn Công nghiệp - Thương mại - Tài chính. Trong bối cảnh đó, với những đặc thù riêng có so với các TĐKT khác, đòi hỏi Tập đoàn phải đổi mới cơ chế tài chính và tất yếu phải gắn với hoạt động của thị trường tài chính; Việc hình thành và phát triển hệ thống TGTC trong Tập đoàn là cần thiết, và thực tế Tập đoàn đã thành lập các TGTC trực thuộc. Về cơ bản, hoạt động của các TGTC này đã đạt được những kết quả quan trọng, nhưng cũng còn nhiều hạn chế cần khắc phục. Do vậy, việc phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong Tập đoàn là cấp bách và mang tính chiến lược lâu dài.

Xuất phát từ những lý do trên, tôi đã lựa chọn đề tài: **“Giải pháp phát triển hoạt động hệ thống trung gian tài chính trong Tập đoàn Dầu khí Việt Nam”** để nghiên cứu.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

- **Mục tiêu nghiên cứu:** Xây dựng căn cứ khoa học nhằm đề xuất các giải pháp phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

- **Nhiệm vụ nghiên cứu:** (i) Hệ thống hóa một số lý luận khoa học về TĐKT, TGTC và phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong TĐKT; (ii) Làm rõ những thành tựu và hạn chế về phát triển hoạt động của các TGTC trong Tập đoàn Dầu khí; (iii) Đề xuất giải pháp và lộ trình thực hiện để phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Một số hoạt động chủ yếu của các TGTC trong Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

- **Phạm vi nghiên cứu:** Hoạt động của các TGTC do Tập đoàn Dầu khí nắm quyền chi phối trong giai đoạn 2005-2009.

4. Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình nghiên cứu, Luận án đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu khoa học: Phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử; Phương pháp thống kê, phân tích và tổng hợp; Phương pháp so sánh, kế thừa có chọn lọc các nghiên cứu trước để làm sáng tỏ các vấn đề nghiên cứu.

5. Các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Thời gian qua đã có một số công trình nghiên cứu về hoạt động của TGTC trong TĐKT như: Luận án tiến sĩ kinh tế của Vũ Duy Hào (1996) về “*Giải pháp hoàn thiện và phát triển các tổ chức tài chính phi ngân hàng*”; Luận án tiến sĩ kinh tế của Hồ Kỳ Minh (2002) về “*Giải pháp hoàn thiện và phát triển hoạt động của Công ty tài chính Bưu điện Việt nam*”; Luận án tiến sĩ kinh tế của Trần Công Diệu (2002) về “*Những giải pháp nhằm hoàn thiện và phát triển công ty tài chính ở Việt Nam*”. Luận án tiến sĩ kinh tế của Tống Quốc Trường (2009), “*Hoạt động của Công ty tài chính Dầu khí thuộc Tập đoàn Dầu khí Việt nam: Kinh nghiệm và giải pháp*”.

Nhìn chung, nội dung nghiên cứu của các tác giả là đề cập đến nhiều khía cạnh trong hoạt động của TGTC, đặc biệt là Công ty tài chính thuộc TĐKT. Tuy nhiên cho đến nay, tác giả được biết chưa có công trình nghiên cứu nào hoàn chỉnh về phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong TĐKT, đặc biệt trong không gian là Tập đoàn Dầu khí Việt nam.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Luận án hệ thống những lý luận khoa học về TĐKT và hệ thống TGTC trong TĐKT. Qua nghiên cứu hoạt động của các TGTC trong một số TĐKT lớn, Luận án rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Việt Nam. Trên cơ sở thực tế của Tập đoàn Dầu khí, Luận án đề xuất những quan điểm, giải pháp quan trọng để phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong Tập đoàn.

7. Kết cấu của Luận án

Ngoài lời mở đầu, kết luận, danh mục các bảng, biểu, sơ đồ, hình vẽ, Luận án được trình bày theo 3 chương:

Chương 1: Lý luận cơ bản về phát triển hoạt động hệ thống trung gian tài chính trong Tập đoàn kinh tế

Chương 2: Thực trạng phát triển hoạt động hệ thống trung gian tài chính trong Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Chương 3: Giải pháp phát triển hoạt động hệ thống trung gian tài chính trong Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Chương 1: LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG HỆ THỐNG TRUNG GIAN TÀI CHÍNH TRONG TẬP ĐOÀN KINH TẾ

1.1. Tổng quan về hệ thống TGTC trong TĐKT

1.1.1. Tập đoàn kinh tế

- **Khái niệm:** TĐKT là một thuật ngữ dùng để chỉ một tổ hợp các doanh nghiệp có quy mô lớn, có tiềm lực kinh tế tài chính, với cơ cấu đa dạng hoạt động trong một hoặc nhiều ngành khác nhau, trong phạm vi một nước hoặc nhiều nước; hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con là chủ yếu. Trong đó công ty mẹ nắm quyền chỉ đạo chung, chi phối hoạt động của các thành viên khác về mặt tài chính và chiến lược phát triển; vừa có chức năng kinh doanh, vừa có chức năng liên kết kinh tế nhằm tăng cường tích tụ, tập trung, gia tăng khả năng cạnh tranh và tối đa hoá lợi nhuận. Trong TĐKT, công ty mẹ và các công ty con có tư cách pháp nhân nhưng TĐKT không có tư cách pháp nhân.

- **5 đặc điểm của TĐKT:** (i) TĐKT có quy mô lớn về vốn, lao động, doanh thu,...; (ii) TĐKT thường kinh doanh đa ngành nhưng có một ngành chủ đạo; (iii) Các công ty thành viên trong TĐKT thường thuộc sở hữu hỗn hợp, nhiều chủ nhưng có một chủ đóng vai trò chi phối. Các đơn vị thành viên có quyền độc lập kinh doanh nhưng đều phải tuân thủ chiến lược phát triển chung của toàn tập đoàn; (iv) TĐKT thành lập nhằm mục tiêu thu lợi nhuận cao, tăng sức cạnh tranh, mở rộng phạm vi thị trường; và (v) Mô hình tổ chức TĐKT hoạt động có thứ bậc rõ ràng và điều hành tập trung bởi công ty mẹ.

1.1.2. Trung gian tài chính

- **Khái niệm:** TGTC là tổ chức thực hiện việc dẫn vốn từ người có vốn tới người cần vốn, hay nói cách khác đây là cầu nối trong thị trường tài chính. Người cần vốn muốn có được vốn phải thông qua bên thứ ba, đó chính là các TGTC.

- **Vai trò TGTC:** TGTC có 3 vai trò chính: Tập trung nguồn vốn để đầu tư phát triển nền kinh tế; Tạo môi trường tiết kiệm trong xã hội; và phân tán rủi ro các nguồn lực tài chính.

- **Phân loại TGTC:** Luận án chia TGTC thành hai loại: (1) **Ngân hàng:** Hoạt động cơ bản nhất là nhận tiền gửi để cho vay, thực hiện các dịch vụ thanh toán cũng như các dịch vụ khác về tài chính, tiền tệ gồm: NHTM; Hiệp hội cho vay và tiết kiệm; Ngân hàng tiết kiệm tương trợ; Ngân hàng đầu tư; Ngân hàng chính sách; (2) **TGTC phi ngân hàng:** Là những tổ chức kinh doanh tiền tệ, huy động vốn trong xã hội để kinh doanh trên thị trường tài chính gồm: TGTC phi ngân hàng an sinh xã hội (Công ty bảo hiểm); Các TGTC nhận uỷ thác: CTTC, Quỹ đầu tư; Công ty cho thuê tài chính; Các TGTC môi giới (Công ty chứng khoán); Các TGTC kinh doanh tiền tệ ngắn hạn,... Tuy nhiên, các tổ chức dạng này khác các NHTM ở chỗ: (i) Nguồn vốn chủ yếu là tiền gửi trung và dài hạn; và (ii) Các TGTC phi ngân hàng không được

thực hiện dịch vụ thanh toán nên không có khả năng tạo tiền làm tăng tổng phương tiện thanh toán.

1.1.3. Hệ thống TGTC trong TĐKT

- **Khái niệm:** Hệ thống TGTC trong TĐKT là tập hợp các TGTC trong Tập đoàn, với chức năng hoạt động riêng nhưng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau về chiến lược phát triển, vốn, sản phẩm, thị trường, mạng lưới,... nhằm phục vụ mục tiêu chung là đáp ứng nhu cầu về dịch vụ tài chính của TĐKT, hỗ trợ và thúc đẩy sự phát triển của Tập đoàn.

- **Tính tất yếu hình thành hệ thống TGTC trong TĐKT:** Trong hoạt động của TĐKT, vấn đề tạo lập và quản trị vốn là rất quan trọng. Để vốn huy động phát huy tối đa vai trò và hiệu quả, cần có chính sách và giải pháp tài chính như: chính sách huy động vốn, chính sách đầu tư,... Hoạt động tài chính của TĐKT phải đảm đương các nhiệm vụ cơ bản: Công tác tạo lập vốn, quản trị vốn và đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh. Tuy nhiên, việc hình thành TGTC trong TĐKT phải phù hợp với chiến lược phát triển của tập đoàn. TĐKT muốn thành lập TGTC phải đáp ứng một số điều kiện nhất định về tiềm lực tài chính, quy mô, hiệu quả hoạt động và cơ chế quản lý tài chính.

1.2. Phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong TĐKT

1.2.1. Các hoạt động chính hệ thống TGTC trong TĐKT

Gồm các hoạt động: (i) Huy động vốn: Huy động vốn từ tổ chức kinh tế và cá nhân, huy động vốn từ phát hành GTCG, huy động vốn từ TCTC khác, huy động vốn từ NHNN; (ii) Hoạt động sử dụng vốn: Hoạt động cho vay, hoạt động đầu tư chứng khoán, hoạt động đầu tư GTCG trên thị trường tài chính, hoạt động góp vốn đầu tư. (iii) Hoạt động dịch vụ khác: Dịch vụ thanh toán, tư vấn tài chính, bảo hiểm, chứng khoán.

1.2.2. Đặc điểm hoạt động hệ thống TGTC trong TĐKT

Hệ thống TGTC hoạt động với 2 vai trò: Là công cụ tạo lập và quản trị vốn của TĐKT (đây là vai trò chính yếu) và vai trò là TGTC trong nền kinh tế; Hoạt động của từng TGTC là độc lập tương đối nhưng có sự liên kết chặt chẽ trong hệ thống; Đối tượng khách hàng chủ yếu là TĐKT, các đơn vị thành viên trong Tập đoàn, CBNV; sau đó phát triển ra các nhà thầu của Tập đoàn, các đối tác chiến lược, các đơn vị cùng ngành kinh tế kỹ thuật và mở rộng ra các đối tượng khác. Mục tiêu hoạt động là đáp ứng tối đa nhu cầu dịch vụ tài chính của Tập đoàn và các đơn vị thành viên; Sản phẩm dịch vụ có đặc thù riêng, có các sản phẩm dịch vụ chủ lực, thế mạnh phụ thuộc vào chức năng nhiệm vụ của từng TGTC; Có lợi thế cạnh tranh do có hiểu biết sâu về ngành kinh tế kỹ thuật; Là hoạt động rủi ro đòi hỏi phải có biện pháp kiểm soát chặt chẽ.

1.2.3. Tiêu chí đánh giá mức độ phát triển hệ thống TGTC

Có nhiều nhóm chỉ tiêu của nhiều tổ chức áp dụng để đánh giá TGTC như PEARL, CAMELS,... tùy theo yêu cầu quản lý khác nhau, hoặc theo từng loại hình TGTC mà có tiêu chí đánh giá riêng. Luận án đề xuất các nhóm chỉ tiêu cơ bản:

Nhóm 1: Nhóm chỉ tiêu đánh giá sự đa dạng và mức độ tăng trưởng quy mô hoạt động của các TGTC trong TĐKT: Tốc độ tăng trưởng các hoạt động chính của TGTC; Tỷ trọng doanh thu, lợi nhuận, tổng tài sản của hệ thống TGTC trong tổng doanh thu, lợi nhuận, tổng tài sản toàn tập đoàn.

Nhóm 2: Nhóm chỉ tiêu đánh giá khả năng đáp ứng nhu cầu của Tập đoàn: Tốc độ tăng trưởng giá trị thu xếp vốn; Tốc độ tăng trưởng dư nợ cho vay tập đoàn; Tốc độ tăng trưởng số dư quản lý vốn của tập đoàn; Tỷ lệ đáp ứng nhu cầu thu xếp vốn của tập đoàn; và Tỷ lệ quản lý vốn của Tập đoàn.

Nhóm 3: Nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh tế của các dịch vụ tài chính cung cấp cho TĐKT: Lãi suất huy động vốn, lãi suất cho vay đối với tập đoàn trong kỳ; Phí dịch vụ,...

Nhóm 4: Nhóm chỉ tiêu đánh giá về quy mô, hiệu quả hoạt động: Tốc độ tăng trưởng doanh thu; Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận; Tốc độ tăng trưởng tổng tài sản; Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn chủ sở hữu; Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA); Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE).

1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng hoạt động hệ thống TGTC trong TĐKT

Hoạt động của hệ thống TGTC trong TĐKT có nhiều nhân tố ảnh hưởng, có thể phân thành 3 nhóm nhân tố: (i) Các nhân tố bên ngoài TĐKT như: Môi trường kinh tế - xã hội, Môi trường pháp lý cho hoạt động của TGTC, Quy mô và mức độ cạnh tranh của thị trường,...; (ii) Các nhân tố thuộc về TĐKT: Chiến lược phát triển của TĐKT; Tiềm lực tài chính và quy mô hoạt động của TĐKT; Cơ chế hoạt động của TĐKT, trong đó có cơ chế tài chính; Cơ chế kiểm tra, giám sát của TĐKT đối với hoạt động của hệ thống TGTC; và (iii) Các nhân tố thuộc về các TGTC: Cấu trúc hệ thống; Tiềm lực tài chính; Chiến lược phát triển và nguồn nhân lực của hệ thống TGTC.

1.3. Hoạt động của các TGTC trong một số TĐKT trên thế giới – bài học kinh nghiệm với Việt nam

Luận án nghiên cứu hoạt động của các TGTC trong Tập đoàn GE (Mỹ), Samsung (Hàn quốc), CNOOC (Trung quốc) và rút ra 5 bài học kinh nghiệm: (1) Hình thành TGTC trong các TĐKT ở Việt Nam là cần thiết, khách quan và phù hợp với mô hình quản lý của các TĐKT trên thế giới. Các TĐKT khi thành lập các TGTC phải hội đủ một số điều kiện nhất định như quy mô vốn, tài sản, doanh thu, cơ chế quản lý tài chính tập trung,...; (2) Việc lựa chọn loại hình TGTC là do đặc thù của từng TĐKT và phù hợp với quy định của pháp luật. Không phải tập đoàn nào cũng có TGTC hay có tất cả các TGTC; (3) Khi quy mô hoạt động đến một mức độ nhất định, các TGTC trong TĐKT sẽ phát triển thành một hệ thống hoàn chỉnh. Hệ thống TGTC

thường được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con và do TĐKT nắm quyền chi phối; (4) Hoạt động của các TGTC trong TĐKT được thể hiện ở hai vai trò: Là một TGTC của TĐKT và là một TGTC trên thị trường; (5) Hoạt động của các TGTC tiềm ẩn nhiều rủi ro, đòi hỏi phải kiểm soát chặt chẽ từ các điều kiện thành thành lập và trong quá trình hoạt động.

Chương 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG HỆ THỐNG TRUNG GIAN TÀI CHÍNH TRONG TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM

2.1. Tổng quan Tập đoàn dầu khí Việt Nam

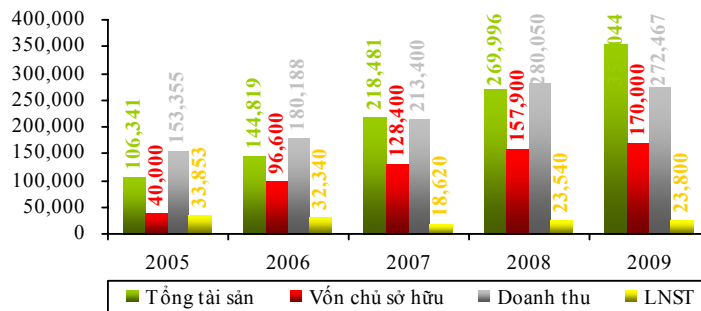
2.1.1. Lịch sử hình thành

Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (gọi tắt là *PetroVietnam* hay *PVN*) hình thành năm 2006 theo Quyết định số 199/2006/TTg của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở cơ cấu lại Tổng Công ty dầu khí Việt Nam. Hiện nay, PVN là Công ty Nhà nước đa ngành với ngành kinh doanh chính là thăm dò, khai thác, chế biến và phân phối dầu khí.

2.1.2. Mô hình tổ chức

Tập đoàn Dầu khí Việt Nam được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Cơ cấu tổ chức bao gồm: Công ty mẹ; các công ty con; các công ty liên kết; các doanh nghiệp khoa học công nghệ và các cơ sở đào tạo, các doanh nghiệp JOC.

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh



Biểu đồ 2.1: Một số chỉ tiêu tài chính PVN (2005-2009)

2.2. Thực trạng phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong Tập đoàn dầu khí Việt nam

2.2.1. Tổng quan về hệ thống TGTC trong Tập đoàn dầu khí

Với mục tiêu hình thành TGTC để thực hiện chức năng tạo lập và quản trị vốn cho Tập đoàn, PVN đã lần lượt thành lập các TGTC như: Công ty bảo hiểm dầu khí (1995); Công ty tài chính dầu khí (2000); Công ty chứng khoán dầu khí (2006); Công ty cổ phần đầu tư tài chính công đoàn Dầu khí (2007). Các tổ chức này lại góp vốn thành lập các công ty hoạt động trong lĩnh vực đầu tư tài chính như: Năm 2007, PVI thành lập Công ty cổ phần đầu tư tài chính PVI (*PVI Finance*) và Công ty cổ phần đầu tư và phát triển PVI (*PVI Invest*); PVFC thành lập Công ty cổ phần đầu tư và tư vấn tài chính Dầu khí Việt nam (*PVFC Invest*) và Công ty cổ phần quản lý quỹ đầu tư tài chính Dầu khí Việt Nam (*PVFC Capital*). Đến năm 2009, PVN đã đầu tư vào OceanBank với tư cách là cổ đông chiến lược.

2.2.2. Hoạt động của PVFC

- **Vai trò là TGTC phi ngân hàng:** PVFC đã đẩy mạnh thực hiện các hoạt động như huy động vốn, hoạt động tín dụng, đầu tư tài chính và cũng đang triển khai hoạt động kinh doanh ngoại tệ và các sản phẩm phái sinh.

- **Vai trò là TGTC trong PVN:** PVFC đã thực hiện nghiệp vụ thu xếp vốn cho đầu tư phát triển của PVN, cho vay các đơn vị thành viên của PVN, tham gia đầu tư và nhận ủy thác đầu tư vào các dự án do Tập đoàn là chủ đầu tư, quản lý và kinh doanh nguồn vốn nhân rồi của Tập đoàn, Tư vấn phát hành trái phiếu cho Tập đoàn và nhiều dịch vụ tài chính khác.

2.2.3. Hoạt động của PVI

- **Vai trò là TGTC phi ngân hàng:** PVI có 2 hoạt động chính là cung cấp dịch vụ bảo hiểm phi nhân thọ và hoạt động đầu tư tài chính.

- **Vai trò là TGTC trong PVN:** PVI đã thực hiện cung cấp dịch vụ bảo hiểm và quản lý rủi ro cho các dự án của Tập đoàn, tham gia huy động vốn cho Tập đoàn và bước đầu triển khai dịch vụ bảo hiểm con người cho CBNV Tập đoàn.

2.2.4. Hoạt động của PSI

- **Vai trò công ty chứng khoán:** PSI thực hiện hầu hết các dịch vụ liên quan đến chứng khoán như môi giới giao dịch, đầu tư, tự doanh, phân tích và quản lý cổ đông,...

- **Vai trò là TGTC trong PVN:** PSI đã cung cấp các dịch vụ liên quan đến thị trường chứng khoán và dịch vụ tư vấn chuyển đổi doanh nghiệp cho các đơn vị trong Tập đoàn.

2.2.5. Đánh giá thực trạng phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong Tập đoàn dầu khí Việt Nam

Bảng 2.2: Bảng tổng kết các chỉ tiêu đánh giá mức độ phát triển TGTC trong

Chỉ tiêu	Đvt	2005	2006	2007	2008	2009	Tăng trưởng BQ
1. Tỷ trọng doanh thu/ doanh thu Tập đoàn	%	0,8	1,3	2,4	2,3	3,4	47,67%
2. Tỷ trọng LNST/ LNST Tập đoàn	%	0,1	0,4	3,8	0,9	2,9	323,97%
3. Tỷ trọng TTS/ TTS Tập đoàn	%	6,8	13,3	24,0	18,5	19,9	40,27%
4. Giá trị thu xếp vốn thành công	Tỷ đồng	510,0	828,0	2.080	4.968	12.240	289,92%
5. Số dư nợ cho vay Tập đoàn	Tỷ đồng	607,0	1.515,0	2.245	6.780	12.000	119,20%
6. Số dư huy động vốn Tập đoàn	Tỷ đồng	1.593,0	5.116,0	25.901	22.339	15.548	145,82%
7. Tỷ lệ đáp ứng nhu cầu thu xếp vốn của Tập đoàn	%	8,0	12,0	13,5	32,2	36,2	52,77%
8. Tỷ lệ quản lý vốn của Tập đoàn	%	3,6	11,4	27,6	23,3	16,1	78,07%
9. Lãi suất huy động từ Tập đoàn	Áp dụng lãi suất huy động theo lãi suất thị trường.						
10. Lãi suất cho vay Tập đoàn	Áp dụng lãi suất cho vay thấp hơn so với lãi suất thị trường.						
11. Tổng tài sản hệ thống TGTC	Tỷ đồng	7.290,5	19.338,9	52.452,0	50.022,0	70.570,0	93,25%
12. Tổng vốn chủ sở hữu hệ thống TGTC	Tỷ đồng	511,7	1.646,9	6.397,0	8.390,0	9.026,0	137,22%
13. Tổng doanh thu hệ thống TGTC	Tỷ đồng	1.224,0	2.329,4	5.118,0	6.426,0	9.229,0	69,77%
14. Tổng LNST hệ thống TGTC	Tỷ đồng	47,2	136,2	710,3	221,6	704,4	189,75%
15. ROA	%	0,6	0,7	1,4	0,4	1,0	49,52%
16. ROE	%	9,2	8,3	11,1	2,6	7,8	36,82%

PVN 2005-2009

(Nguồn: Tác giả tự tính toán trên cơ sở báo cáo tài chính PVN và các TGTC 2005-2009)

- **Những kết quả đạt được:** (i) Quan điểm về xây dựng và vận hành hệ thống TGTC trong Tập đoàn Dầu khí được hình thành và triển khai từ rất sớm; (ii) Về cơ bản, các hoạt động với vai trò là công cụ tài chính của Tập đoàn đã được các TGTC tích cực triển khai, có xu hướng gia tăng về giá trị, góp phần thúc đẩy hoạt động kinh doanh của Tập đoàn; (iii) Các hoạt động kinh doanh chính được triển khai mạnh, có sự tăng trưởng cao và trở thành các TGTC có uy tín; (iv) Các TGTC đã bước đầu có sự liên kết với nhau trong quá trình hoạt động.

- **Những hạn chế:** (i) Các TGTC chưa hoàn thành tốt những nhiệm vụ quan trọng mà Tập đoàn giao; đặc biệt trước yêu cầu và đòi hỏi ngày càng cao về tính chuyên nghiệp, chất lượng và hiệu quả; (ii) Vị thế và năng lực cạnh tranh của các TGTC còn yếu, hiệu quả hoạt động chưa cao, hoạt động hướng nội nhiều hơn vươn ra thị trường;...; (iii) Sự liên kết, phối hợp giữa các TGTC chỉ là tự phát, chưa có một kế hoạch triển khai đồng bộ.

- **Nguyên nhân của hạn chế:**

+ **Nguyên nhân chủ quan:** (i) PVN chưa có định hướng phát triển hệ thống TGTC trong Tập đoàn, do vậy chưa có cơ chế vận hành hệ thống này phù hợp; (ii) Hệ thống TGTC tuy đã được hình thành và đang phát triển nhưng chưa hoàn chỉnh, cơ cấu tổ chức hệ thống chưa hợp lý, còn có sự chòng chéo về chức năng nhiệm vụ, ngành nghề kinh doanh; (iii) Các giải pháp hỗ trợ của PVN và các đơn vị thành viên trong PVN chưa đồng bộ; (iv) Các giải pháp phát triển hoạt động của các TGTC chưa đồng bộ và chưa thực sự hiệu quả: Công tác phát triển khách hàng còn nhiều hạn chế, Các TGTC chưa chú trọng đầu tư phát triển các sản phẩm dịch vụ thế mạnh, các sản phẩm đặc thù, công tác quản lý rủi ro của các TGTC chưa tương xứng với yêu cầu và quy mô hoạt động, công tác cải cách hành chính còn chậm, các giải pháp hỗ trợ chưa theo kịp yêu cầu phát triển,...

+ **Nguyên nhân khách quan:** (i) Vấn đề về TĐKT, trong đó có Tập đoàn tài chính và việc hình thành TGTC trong TĐKT còn mới cả trong lý luận và thực tế điều hành; Hành lang pháp lý cho tổ chức và hoạt động của các TGTC trong TĐKT, đặc biệt là mô hình CTTC chưa hoàn chỉnh; và (ii) Thị trường tài chính Việt nam đang phát triển nhưng ở mức độ chưa cao và có nhiều tồn tại cần khắc phục.

Chương 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG HỆ THỐNG TRUNG GIAN TÀI CHÍNH TRONG TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM

3.1. Những căn cứ chủ yếu

3.1.1. Bối cảnh kinh tế thế giới và tình hình kinh tế Việt Nam

3.1.2. Quan điểm của Đảng và Nhà nước về phát triển TĐKT và hệ thống tài chính

3.1.3. Chiến lược phát triển ngành dầu khí đến 2015 và định hướng đến 2025

3.2. Quan điểm phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong PVN

(i) Phù hợp với quan điểm, chính sách của Đảng và Nhà nước, tuân thủ Pháp luật Việt nam; (ii) Dựa trên cơ sở vị thế tài chính của PVN và đáp ứng được yêu cầu tăng tốc phát triển của Tập đoàn; (iii) Phải kế thừa kinh nghiệm của các TGTC trong TĐKT trên thế giới và vận dụng vào điều kiện thực tiễn ở Việt nam; (iv) Hệ thống các TGTC trong Tập đoàn phải được tổ chức thành một hệ thống hoàn chỉnh; (v) Việc triển khai phải có lộ trình cụ thể, không gây xáo trộn lớn.

3.3. Giải pháp phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong PVN

3.3.1. Xây dựng định hướng phát triển hệ thống TGTC

Gồm các nội dung cơ bản: (1) Hoạt động tài chính phải là một hoạt động kinh doanh cơ bản trong hoạt động kinh doanh dịch vụ dầu khí, là một trụ cột quan trọng trong việc xây dựng và phát triển Tập đoàn Dầu khí Việt Nam thành Tập đoàn Công nghiệp - Thương mại - Tài chính; (2) Các TGTC phải được tổ chức thành một hệ thống hoàn chỉnh; từng bước hình thành một TĐTC; (3) Hệ thống TGTC phải thực hiện vai trò là công cụ tài chính của Tập đoàn, với hai chức năng chính là: tạo lập và quản trị nguồn vốn của Tập đoàn linh hoạt, an toàn, có hiệu quả và quản trị được rủi ro.

3.3.2. Giải pháp phát triển hệ thống

a. Phát triển hệ thống TGTC theo hướng TĐTC

- **Hệ thống TGTC trong PVN đã hội đủ các điều kiện cần để phát triển thành TĐTC:** (i) Các yếu tố vĩ mô tại Việt Nam như hệ thống pháp luật về TĐKT và pháp luật về ngân hàng tài chính đang được hoàn thiện; Thị trường tài chính - ngân hàng đang phát triển mạnh; Nhà nước luôn tạo điều kiện để các TĐKT, TĐTC phát triển. (ii) Các yếu tố nội tại của PVN và hệ thống TGTC như: Các TGTC trong PVN đều đang hoạt động theo mô hình CTCP, có sự tham gia của các thành phần kinh tế khác, có cả cổ đông chiến lược nước ngoài. Số lượng hệ thống TGTC đã lên tới 8 đơn vị; Quy mô hoạt động và tiềm lực vốn chủ sở hữu của hệ thống TGTC trong PVN khá lớn.

- **Để phát triển hệ thống TGTC trong PVN trở thành TĐTC, phải thực hiện các nội dung quan trọng sau:** (i) Phải lựa chọn mô hình TĐTC phù hợp, là mô hình tập đoàn có cấu trúc kết hợp giữa holding và nhất thể; (ii) TĐTC kinh doanh đa ngành

nhưng trong giai đoạn đầu, TĐTC chỉ tập trung vào lĩnh vực kinh doanh chính, có khả năng phát triển như tài chính, bảo hiểm, chứng khoán, đầu tư tài chính; các lĩnh vực kinh doanh khác có thể phát triển theo mức độ lớn mạnh của TĐTC; (iii) Các TGTC phải khẩn trương cơ cấu lại hoạt động nghiệp vụ, có khả năng cung cấp các dịch vụ tài chính đồng bộ, trọn gói cho khách hàng; áp dụng các công nghệ quản lý hiện đại; tăng cường vai trò quản trị của HĐQT; phát triển hệ thống quản lý phù hợp với chuẩn mực, thông lệ quốc tế và điều kiện Việt nam.

b. Phân định rõ lĩnh vực kinh doanh của các TGTC

- **Về công ty mẹ:** Với vai trò là công cụ tài chính của PVN với hai chức năng cơ bản là tạo lập và quản trị vốn, cũng đồng nghĩa với việc phải thực hiện chức năng huy động vốn và đầu tư vốn (đầu tư, cho vay và kinh doanh tiền tệ).

- **Về các công ty con:** Hình thành các công ty con theo các lĩnh vực kinh doanh sau: Lĩnh vực đầu tư tài chính, lĩnh vực bảo hiểm, lĩnh vực chứng khoán, lĩnh vực dịch vụ thanh toán ngân hàng và lĩnh vực kinh doanh khác.

c. Cơ cấu, sắp xếp lại các TGTC hiện có

- **Lựa chọn công ty mẹ trong TĐTC:** (1) Thành lập một đơn vị mới và tổ chức thành công ty mẹ trong TĐTC. Nếu như vậy, công ty mẹ chỉ là một công ty quản lý vốn thông thường, nên không đáp ứng được nhu cầu của Tập đoàn, mặt khác thì vô tình trở thành một cấp quản lý gián tiếp và không hiệu quả; (2) Lựa chọn một trong số các TGTC hiện tại, có đủ năng lực và kinh nghiệm giữ vai trò công ty mẹ trong hệ thống.

Trên cơ sở phân định chức năng nhiệm vụ như trên, công ty mẹ trong Tập đoàn có thể là: **(i) Oceanbank, tuy nhiên không khả thi** do vai trò của PVN tại OceanBank chỉ là cổ đông chiến lược với tỷ lệ 20% cổ phần, không đảm bảo khả năng chi phối. Theo luật TCTD thì cũng không thể tăng tỷ lệ này hơn nữa; **(ii) Chuyển PVFC thành NHTM, giải pháp này cũng không khả thi** vì khi đó PVFC cũng chỉ thực hiện thêm hai chức năng: huy động vốn ngắn hạn và chức năng thanh toán. Nhưng vấn đề không phải PVN cần một TGTC thực hiện dịch vụ thanh toán mà phải thực hiện chức năng quản trị, điều hành nguồn vốn; thanh toán chỉ là công cụ. Nếu PVFC có một cơ chế quản lý dòng tiền phù hợp thì cũng có thể triển khai tốt công việc này; **(iii) PVFC là công ty mẹ trong TĐTC, giải pháp này là hợp lý** bởi bản thân PVFC cũng hội tụ đủ điều kiện: kinh nghiệm, quy mô, tiềm lực tài chính,...

- Sắp xếp các TGTC còn lại theo lĩnh vực hoạt động:

+ **Lĩnh vực đầu tư tài chính:** Trong lĩnh vực này, PVN hiện có 4 Công ty gồm PVFC Invest, PVFI, PVI Finance và PVI Invest. Có 2 phương án: (i) Hợp nhất thành một công ty có quy mô lớn hơn thông qua việc chuyển đổi cổ phần hoặc chuyển nhượng vốn góp; hoặc (ii) Trên cơ sở lựa chọn 1 công ty hoạt động hiệu quả nhất và

tái cơ cấu lại thành công ty đầu tư tài chính mà TĐTC nắm chi phối vốn. Các công ty còn lại thực hiện niêm yết, chuyển nhượng bớt phần vốn thông qua TTCK.

+ **Đối với công ty quản lý quỹ:** Đây cũng là một công ty có vai trò quan trọng trong việc huy động vốn trung dài hạn, đặc biệt khả năng huy động vốn đầu tư từ nước ngoài; đòi hỏi TĐTC phải giữ quyền chi phối trực tiếp đối với công ty này.

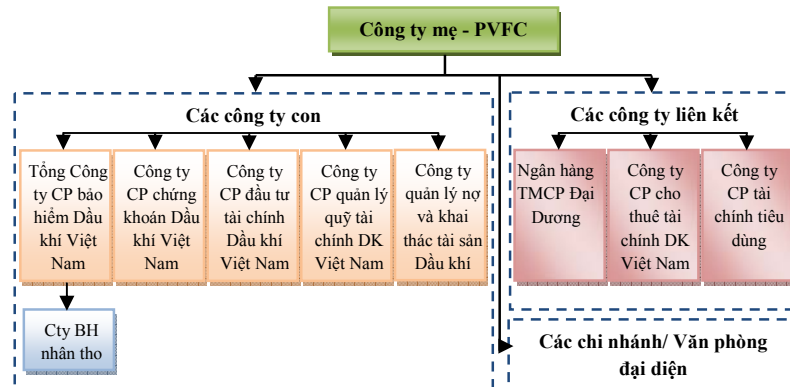
+ **Đối với công ty bảo hiểm và công ty chứng khoán:** PVI và PSI là các đơn vị duy nhất kinh doanh trong lĩnh vực bảo hiểm, chứng khoán, khi hình thành TĐTC thì các công ty này sẽ là công ty thành viên.

+ **Đối với OceanBank:** Khi thích hợp, PVN chuyển nhượng phần vốn góp của mình tại OceanBank cho PVFC.

c. Thành lập các TGTC mới khi hội đủ các điều kiện

Có thể thành lập mới các TGTC sau khi đánh giá kỹ lưỡng các điều kiện cần thiết: Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản là công ty con; Công ty bảo hiểm nhân thọ; Công ty tài chính tiêu dùng, công ty cho thuê tài chính là công ty liên kết.

Sơ đồ 3.1: Mô hình tổ chức TĐTC Dầu khí



d. Phát triển mạng lưới

Tập trung phát triển hoạt động tại các khu vực trung tâm Dầu khí, trung tâm kinh tế trong nước và một số chi nhánh, văn phòng đại diện ở nước ngoài; Thành lập chi nhánh dựa trên nguyên tắc: Mỗi chi nhánh phải đảm bảo cung cấp được tất cả các sản phẩm dịch vụ của TĐTC Dầu khí, tại một số khu vực đặc biệt có thể không cung cấp hết nhưng phải đảm bảo cung cấp được các sản phẩm dịch vụ nền tảng và thể mạnh.

e. Xây dựng mô hình tổ chức công ty mẹ trong TĐTC

Với mô hình hoạt động của hệ thống TGTC như trên, để có thể vận hành tốt vai trò là công ty mẹ trong TĐTC Dầu khí, PVFC cần phải xây dựng mô hình tổ chức phù hợp với vai trò của mình, theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại, đủ mạnh. Trụ sở chính sẽ làm nhiệm vụ Công ty mẹ, các chi nhánh và đơn vị trực thuộc sẽ trở thành các công ty con. Phương thức quản lý giữa công ty mẹ - công ty con thực hiện theo cơ chế công

ty mẹ trực tiếp kinh doanh và điều phối về tài chính, quản lý công ty con bằng các quy định thống nhất, minh bạch trong hệ thống.

f. Lộ trình thực hiện

Luận án đề xuất thời gian cho quá trình thực hiện giải pháp phát triển hệ thống nêu trên là từ năm 2010-2015 với mục tiêu đến năm 2015, hệ thống TGTC sẽ trở thành TĐTC.

3.3.3. Giải pháp về tăng vốn điều lệ

Một số công việc cụ thể như sau: Xác định mức vốn điều lệ của PVFC - Công ty mẹ sau khi phát triển thành TĐTC; Xây dựng kế hoạch tăng vốn điều lệ của PVFC và giảm tỷ lệ vốn góp của PVN tại PVFC; Xác định phương thức tăng vốn.

3.3.4. Giải pháp phát triển hoạt động

- **Phát triển các sản phẩm dịch vụ trọn gói hình thành từ sự liên kết những sản phẩm riêng có, thế mạnh của từng thành viên trong TĐTC:** Dịch vụ tư vấn tài chính và thu xếp vốn; Dịch vụ quản lý dòng tiền; Dịch vụ tư vấn cấu trúc doanh nghiệp; và dịch vụ bancassurance.

- **Phát triển các hoạt động huy động vốn:** (1) Huy động vốn từ khách hàng, (2) Huy động vốn từ PVN và các đơn vị thành viên (nhiệm vụ của hệ thống TGTC trong Tập đoàn); (3) Huy động vốn từ TCTD; (4) Huy động vốn từ phát hành trái phiếu, chứng chỉ tiền gửi; và (5) Huy động vốn từ nước ngoài.

- **Phát triển hoạt động tín dụng:** Thực hiện phương châm "*sử dụng tổng hoà các loại nguồn vốn để hình thành lãi suất hoà đồng, có tính cạnh tranh cao*"; đáp ứng tối đa nhu cầu vốn tín dụng của các dự án trong ngành, cho vay trên cơ sở cân đối nguồn vốn, quan tâm phát triển tín dụng uỷ thác. Hoạt động cho vay được kiểm soát chặt chẽ, đảm bảo an toàn.

- **Phát triển các hoạt động đầu tư và tư vấn tài chính;**

- **Phát triển các hoạt động bảo hiểm, chứng khoán.**

- **Phát triển các sản phẩm dịch vụ mới:** Dịch vụ tư vấn và phát triển các dự án giảm phát khí thải; Phát triển hoạt động bao thanh toán; Hoạt động ngoại hối và các sản phẩm phái sinh.

3.3.5. Giải pháp xây dựng cơ chế giám sát và quản trị rủi ro

Gồm 2 nội dung: Cơ chế giám sát của công ty mẹ đối với hoạt động của hệ thống TGTC; và xây dựng hệ thống quản trị rủi ro hoạt động, áp dụng chuẩn hóa trong toàn tập đoàn.

3.3.6. Các giải pháp đột phá khác

- **Giải pháp phát triển nguồn nhân lực:** Đẩy mạnh và nâng cao chất lượng nhân sự; Tuyển dụng nhân sự có chất lượng, xây dựng và hoàn thiện chính sách nhân sự.

- **Giải pháp về hệ thống công nghệ thông tin:** Triển khai hệ thống phần mềm hoạch định tài nguyên doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng quản trị và phục vụ việc đưa ra các quyết định (quản lý văn bản điện tử, quản lý nguồn vốn, quản lý nhân sự,...); Đầu tư xây dựng trung tâm dữ liệu;... Đảm bảo hạ tầng công nghệ hoạt động ổn định, an toàn, bảo mật, mang lại hiệu quả lâu dài, đáp ứng nhu cầu phát triển.

- **Giải pháp về chính sách khách hàng:** Xác định rõ đối tượng phục vụ chủ yếu là Tập đoàn, các đơn vị thành viên của PVN và đội ngũ CBNV ngành Dầu khí, các nhà thầu của Dầu khí, các tổ chức và cá nhân có quan hệ hợp tác toàn diện.

3.4. Các điều kiện thực hiện

3.4.1. Xây dựng và hoàn thiện khuôn khổ pháp lý về TĐKT

Tiếp tục hoàn chỉnh các văn bản về TĐKT với các nội dung quan trọng như tiêu chí phân loại TĐKT, mô hình tổ chức quản lý và hoạt động, mối quan hệ giữa tập đoàn và các đơn vị thành viên; hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính của tập đoàn; Quy định về loại hình tập đoàn tài chính Ngân hàng; Xây dựng hành lang pháp lý cho hoạt động của TGTC trong TĐKT.

3.4.2. Xây dựng và hoàn thiện các chính sách trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng, chứng khoán

Sửa đổi Luật chứng khoán và các quy định hiện hành để thúc đẩy việc niêm yết, công bố thông tin, giao dịch chứng khoán, bù trừ, xử lý giao dịch phù hợp với thực tiễn quốc tế; Tái cơ cấu tổ chức Sở giao dịch chứng khoán; Hoàn thiện chính sách, cơ chế và khuôn khổ pháp lý đối với hoạt động bảo hiểm.

3.4.3. Sửa đổi quy định về hoạt động của TGTC trong TĐKT

- **Hoạt động của CTTC:** NHNN cần cho phép thực hiện một số hoạt động: Được làm tổ chức tín dụng đầu mối thu xếp vốn và đồng tài trợ đối với các dự án đầu tư phát triển của TĐKT; Được thành lập công ty mua bán nợ và khai thác tài sản trực thuộc; Được huy động vốn ngắn hạn;...

- **Hoạt động của công ty bảo hiểm:** Cần có văn bản hướng dẫn chi tiết cho các doanh nghiệp bảo hiểm trong hoạt động đầu tư mua trái phiếu, cho vay, uỷ thác đầu tư qua ngân hàng; Quy định rõ tỷ lệ được sử dụng vốn nhàn rỗi để đầu tư cho vay, tỷ lệ tài sản rủi ro và việc trích lập dự phòng.

KẾT LUẬN

Trên cơ sở tập hợp, luận giải, minh chứng, phân tích các dữ liệu của các TGTC trong TĐKT thông qua các phương pháp khoa học, Luận án đã hoàn thành một số nội dung sau:

Thứ nhất: Hệ thống những lý luận cơ bản về TĐKT, TGTC trong nền kinh tế nói chung và trong TĐKT nói riêng. Trên cơ sở nhận thức rõ sự phát triển hoạt động của hệ thống TGTC trong TĐKT có vai trò quan trọng trong việc thực hiện chức năng là công cụ tạo lập và quản trị vốn cho tập đoàn, Luận án đã xây dựng các tiêu chí đánh giá mức độ phát triển hoạt động của hệ thống TGTC với 4 nhóm chỉ tiêu chính. Luận án đã tổng kết 3 nhóm nhân tố chính ảnh hưởng đến mức độ phát triển hoạt động của hệ thống. Nghiên cứu hoạt động của các TGTC trong một số TĐKT lớn trên thế giới, Luận án đã rút ra 5 bài học kinh nghiệm cho sự phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong các TĐKT ở Việt nam.

Thứ hai: Phân tích thực trạng và đánh giá sự phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong PVN thông qua các tiêu chí đánh giá được xây dựng ở Chương 1. Nhìn chung, việc phát triển hoạt động hệ thống TGTC còn những hạn chế: (1) Các TGTC chưa hoàn thành tốt những nhiệm vụ quan trọng mà Tập đoàn giao, đặc biệt trước yêu cầu và đòi hỏi ngày càng cao về tính chuyên nghiệp, chất lượng và hiệu quả; (2) Vị thế và năng lực cạnh tranh của các TGTC còn yếu, hiệu quả hoạt động chưa cao, hoạt động hướng nội nhiều hơn vươn ra thị trường; (3) Sự liên kết, phối hợp giữa các TGTC chỉ là tự phát, chưa có một kế hoạch triển khai đồng bộ.

Các hạn chế trên là do các nguyên nhân sau đây: (1) *Về chủ quan:* (i) PVN chưa có định hướng phát triển hệ thống TGTC trong Tập đoàn; (ii) Hệ thống TGTC tuy đã hình thành và đang phát triển nhưng chưa hoàn chỉnh, cơ cấu tổ chức hệ thống chưa hợp lý, có sự chồng chéo về chức năng, ngành nghề kinh doanh; (iii) Các giải pháp hỗ trợ của PVN và các đơn vị thành viên chưa đồng bộ; (iv) Các giải pháp phát triển hoạt động của các TGTC chưa đồng bộ và chưa thực sự hiệu quả. (2) *Về khách quan:* (i) Vấn đề về TĐKT, trong đó có TĐTC và việc hình thành TGTC trong TĐKT còn mới cả trong lý luận và thực tế điều hành; (ii) Hành lang pháp lý cho tổ chức và hoạt động của các TGTC trong TĐKT, đặc biệt là mô hình CTTC chưa hoàn chỉnh; (iii) Thị trường tài chính Việt nam đang phát triển nhưng chưa cao và có nhiều tồn tại cần khắc phục.

Thứ ba: Luận án đã đề xuất 6 nhóm giải pháp cơ bản để phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong Tập đoàn Dầu khí: (1) Xây dựng định hướng phát triển hệ thống TGTC trong PVN. (2) Giải pháp phát triển hệ thống, bao gồm: (i) Phát triển hệ thống TGTC trong Tập đoàn Dầu khí theo hướng TĐTC; (ii) Phân định rõ lĩnh vực kinh doanh của các TGTC; (iii) Cơ cấu, sắp xếp lại các TGTC hiện có: Lựa chọn PVFC là công ty mẹ trong TĐTC; (iv) Xem xét thành lập các TGTC mới khi hội đủ điều kiện

cần thiết; (v) Phát triển mạng lưới của hệ thống TGTC; (vi) Xây dựng mô hình tổ chức trong công ty mẹ theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại, đủ mạnh. Kiến nghị lộ trình thực hiện. **(3)** Giải pháp về tăng vốn điều lệ: (i) Xác định mức vốn điều lệ của Công ty mẹ - PVFC sau khi phát triển thành TĐTC; (ii) Xây dựng kế hoạch tăng vốn điều lệ của PVFC và giảm tỷ lệ vốn góp của PVN tại PVFC. **(4)** Giải pháp phát triển hoạt động: (i) Phát triển các sản phẩm dịch vụ trọn gói; (ii) Phát triển hoạt động nền tảng: hoạt động tín dụng, huy động vốn; (iii) Phát triển hoạt động chiến lược: hoạt động đầu tư tài chính, tư vấn tài chính; (iv) Phát triển hoạt động của công ty chứng khoán; (v) Phát triển hoạt động kinh doanh bảo hiểm; (vi) Phát triển các sản phẩm dịch vụ mới. **(5)** Xây dựng cơ chế giám sát và quản trị rủi ro hoạt động; **(6)** Các giải pháp đột phá khác: (i) Giải pháp phát triển nguồn nhân lực; (ii) Giải pháp về hệ thống công nghệ thông tin; (iii) Giải pháp về khách hàng.

Tuy nhiên, quan điểm về TĐKT nói chung, trong đó có TĐTC và nhất là quan điểm về việc hình thành TGTC trong các TĐKT là vấn đề rất mới cả về lý luận và thực tế điều hành ở Việt Nam, hiện còn nhiều ý kiến tranh luận. Do vậy, hệ thống TGTC trong TĐKT sẽ hoạt động như thế nào và với khuôn khổ pháp lý ra sao cũng là vấn đề lớn và phức tạp. Những nội dung trong Luận án đề cập mong muốn góp phần bước đầu tổng kết những vấn đề lý luận về hình thành và phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong TĐKT, trên cơ sở kinh nghiệm của một số TĐKT lớn trên thế giới, đánh giá thực trạng phát triển hoạt động hệ thống TGTC trong Tập đoàn Dầu khí với tư cách là một TĐKT mạnh để khẳng định sự cần thiết khách quan hình thành và cơ chế vận hành hệ thống TGTC trong TĐKT.