CẢI CÁCH VIỆC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP VÀ VAI TRÒ GIÁM SÁT CỦA NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC – KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ NƯỚC TRÊN THẾ GIỚI

Quản trị doanh nghiệp và giám sát hoạt động của doanh nghiệp đặc biệt là đối với doanh nghiệp nhà nước mang ý nghĩa quan trọng trong việc điều hành doanh nghiệp. Cải cách doanh nghiệp nhà nước ngoài việc thay đổi cách thức quản lý vốn nhà nước trong doanh nghiệp nhà nước thì việc cải cách quản trị doanh nghiệp và tăng cường sự giám sát nhà nước, đặc biệt sự giám sát của nhân dân thông qua đại diện của mình đối với phần vốn góp nhà nước và quản trị hoạt động của doanh nghiệp nhà nước là điều rất quan trọng.

Đối với việc cải cách doanh nghiệp nhà nước, ở Hàn Quốc, quá trình cải cách doanh nghiệp nhà nước vẫn đang được tiếp tục thực hiện và ngày càng triệt để hơn nữa mỗi khi có cuộc khủng hoảng nào đó xảy ra, ví dụ khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008. Đặc điểm nổi bật bên cạnh quá trình cải cách quản trị doanh nghiệp ở Hàn Quốc đó là đã đưa ra được hệ thống đánh giá điều hành doanh nghiệp nhà nước (Performance Evaluation System). Hệ thống này dựa trên việc kiểm soát quản lý, đánh giá, cung cấp các biện pháp khuyến khích động cơ, thực hiện việc luật hóa mối quan hệ giữa doanh nghiệp nhà nước và Chính phủ, và củng cố sự tự chủ và trách nhiệm giải trình. Về cơ bản, nó đã kết hợp được cơ chế giám sát và cơ chế đãi ngộ nhằm: một là phi chính trị hóa và luật hóa việc quản lý doanh nghiệp nhà nước, hai là cải thiện quyền tự chủ quản lý và trách nhiệm giải trình, ba là thiết lập vai trò mới cho hội đồng quản trị, bốn là định rõ mục tiêu quản lý, và cuối cùng là để tổ chức lại các mức độ kỳ vọng của nhân viên, giám đốc điều hành cấp cao, các bên liên quan khác và Chính phủ.

Quá trình cải cách doanh nghiệp doanh nghiệp lớn thuộc sở hữu gia đình (Chaebol) chi phối nền kinh tế được Chính phủ thành lập nhằm thực hiện chiến lược phát triển kinh tế chủ yếu dựa vào xuất khẩu và đồng thời cả thay thế nhập khẩu. Mặc dù vẫn tồn tại nhiều vấn đề, nhưng nhìn chung, sự hợp tác giữa Chính phủ với các doanh nghiệp Chaebol và doanh nghiệp nhà nước lớn đã đóng vai trò

quan trọng trong tăng trưởng kinh tế và tạo nên những thành công đáng ngạc nhiên của Hàn Quốc. Một trong những đặc điểm nổi bật liên quan tới kinh nghiệm cải cách hệ thống quản trị doanh nghiệp ở Hàn Quốc nói chung và cải cách doanh nghiệp nhà nước nói riêng là việc tuyển chọn các tổng giám đốc điều hành CEO của doanh nghiệp nhà nước dựa trên kinh nghiệm tuyển chọn của các "Chaebol". Trên thực tế, các "Chaebol" của Hàn Quốc đã có kinh nghiệm quản trị doanh nghiệp tốt vì đã tích tụ kinh nghiệm khá lâu trước khi nhận được sự hỗ trợ và hợp tác tích cực của Chính phủ Hàn Quốc (thông qua các hình thức cho tiếp cận ưu đãi vốn vay ngân hàng, ưu đãi thuế và bảo lãnh chi trả nợ nước ngoài). Trước khi có sự hỗ trợ của Chính phủ Hàn Quốc, tất cả các "Chaebol" này đều đã là những doanh nghiệp tư nhân mạnh của Hàn Quốc và thuộc sở hữu gia đình nên về cơ bản họ đã tích tụ được nhiều kinh nghiệm hữu ích về quản trị doanh nghiệp trong nhiều năm điều hành các "Chaebol". Đây là một điểm đáng lưu ý trong kinh nghiệm hỗ trợ phát triển các "Chaebol" của Hàn Quốc dựa trên sự phối kết hợp của Chính phủ với cơ chế thị trường (thay vì dựa trên các quyết định chủ yếu mang tính hành chính về việc thành lập các "Chaebol". Đặc biệt, việc bổ nhiệm hay tuyển chọn lãnh đạo cho các "Chaebol" này đều được lựa chọn từ những ứng cử viên tài năng và giàu kinh nghiệm điều hành doanh nghiệp (trải nghiệm quản lý và điều hành kinh doanh từ các công ty con và thậm chí là các vị trí cao trong công ty mẹ). Điều này rất quan trọng vì nó giúp cho lãnh đạo "Chaebol" có được tầm nhìn xa trông rộng trong kinh doanh, đặc biệt là việc đề ra và lựa chọn triển khai các chiến lược kinh doanh dài hạn của doanh nghiệp. Đây là một kinh nghiệm tốt đã được áp dụng phổ biến cho các doanh nghiệp nhà nước của Hàn Quốc trong việc tuyển chọn tổng giám đốc điều hành CEO giỏi cho các doanh nghiệp nhà nước. Bên cạnh đó, cải cách doanh nghiệp nhà nước ở Hàn Quốc cũng kế thừa được bài học kinh nghiệm hữu ích từ mô hình quản lý kinh doanh mới của các "Chaebol" trong việc chủ động chuyển sang áp dụng phương thức thầu phụ (subcontracting) và thuê ngoài (outsourcing) theo cơ chế thị trường thông qua cách thức quản lý bởi mô hình công ty mẹ và công ty con trong quá trình tập trung đầu tư phát triển vào những ngành công nghiệp mũi nhọn của Hàn Quốc (kể từ năm 1973) bao gồm thép, hóa dầu, ôtô, chế tạo máy, đóng tàu, điện tử và sau đó là chủ yếu tập trung vào lĩnh vực xuất

TTBD DBDC

khẩu. Nhờ việc tổ chức lại doanh nghiệp theo hướng mới mà từng "Chaebol" đã và đang dần đảm đương được kỳ vọng phát triển trong các ngành mũi nhọn của Hàn Quốc thông qua việc duy trì hàng vài chục công ty con hoạt động một hoặc vài lĩnh vực chuyên biệt phục vụ mục tiêu bảo đảm cung cấp đầu vào ổn định (chủ yếu là theo phương thức thầu phụ giữa công ty mẹ và công ty con) cho kế hoạch phát triển doanh nghiệp của "Chaebol" trong từng thời kỳ với nguồn lực ưu đãi từ Chính phủ Hàn Quốc.

Đối với Indonesia, để cải cách hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, Indonesia đã nỗ lực thúc đây áp dụng các nguyên tắc "quản trị tốt". Được sự giúp đỡ của Đan Mạch, dự án Hỗ trợ quản trị tốt ở Indonesia đã được thực hiện từ năm 2008 và dự kiến kéo dài đến năm 2017. Dự án này có đóng góp cho việc củng cố quản trị công ty tốt, công khai minh bạch thông tin của các doanh nghiệp nhà nước ở Indonesia. Doanh nghiệp nhà nước của Indonesia thực hiện một cơ cấu ban lãnh đạo hai tầng. Theo đó, Hội đồng thành viên (Board of Commissioners - tương tự ban giám đốc của công ty ở Hoa Kỳ) - chịu trách nhiệm giám sát và đưa ra những cố vấn với ban giám đốc và Ban giám đốc (Board of Directors - tương tự bộ phận quản lý điều hành của công ty ở Hoa Kỳ), chịu trách nhiệm quản lý công ty và đại diện công ty trước pháp luật. Tùy thuộc vào mỗi loại hình doanh nghiệp nhà nước, có thể Tổng thống hoặc Bộ trưởng Bộ doanh nghiệp nhà nước có quyền bổ nhiệm và miễn nhiệm thành viên của hội đồng thành viên hoặc ban giám đốc. Với sự kiểm soát đó sự bổ nhiệm các thành viên của ban lãnh đạo là chủ đề với sự can thiệp của Chính phủ. Thực tế, không phải là không phổ biến khi có các bộ trưởng, quan chức cấp cao, tướng lĩnh quân sự hoặc thành viên của các đảng chính trị, hay người đã về hưu hoặc đang làm việc ở vị trí thành viên ban lãnh đạo ở các doanh nghiệp nhà nước. Kết quả là, doanh nghiệp nhà nước có thể chịu sức ép từ sự quản lý kém và có thể sẽ dẫn tới một số trường hợp hối lộ hoặc tham nhũng với các cựu ủy viên hội đồng thành viên và các Giám đốc.

Đối với cơ cấu tổ chức của hội đồng thành viên, theo quy định của pháp luật các công ty Indonesia phải có cơ cấu lãnh đạo hai tầng như trên. Với cấu trúc này, các giám đốc và các ủy viên hội đồng thành viên phải thể hiện trách nhiệm của họ

TTBD ĐBDC

trong lợi ích cao nhất thành viên của công ty và có thể chịu trách nhiệm cá nhân về những việc làm của mình. Các giám đốc không được quyền đại diện công ty nếu họ có một xung đột về lợi ích. Ban giám đốc phải chuẩn bị và đệ trình cho các cổ đông thông qua tại đại hội cổ đông, một báo cáo hằng năm với nội dung đã được quy định.

Mặt khác, Luật các công ty của Indonesia yêu cầu hội đồng thành viên và ban giám đốc có tối thiểu hai thành viên trong các công ty đại chúng và các công ty niêm yết công khai. Các công ty tham gia vào hoạt động huy động vốn tư nhân và công ty đang phát hành trái phiếu phải có tối thiểu hai thành viên trong hội đồng thành viên cũng như ban giám đốc.

Về quy định thành viên độc lập trong hội đồng thành viên: cả Luật công ty và Luật thị trường vốn đều không quy định "ủy viên hội đồng độc lập" (Independent Commissioner) và "Giám đốc độc lập" (Independent Directors). Tuy nhiên, Indonesia từ năm 2000 đã đưa ra các quy định yêu cầu các công ty niêm yết công khai phải có ủy viên độc lập phù hợp với cổ phần được nắm giữ bởi các cổ đông không điều hành (phi kiểm soát). Số lượng ủy viên độc lập không ít hơn 30% tổng số thành viên hội đồng. Tuy nhiên, chương trình quản trị công ty tốt cũng khuyến nghị các công ty nên có giám đốc độc lập, tùy thuộc vào từng công ty cụ thể, tối thiểu 20% thanh viên hội đồng thành viên và thành viên ban giám đốc nên là ủy viên hội đồng/giám đốc bên ngoài", điều này cũng đã được áp dụng với các doanh nghiệp nhà nước. Luật doanh nghiệp nhà nước số 19/2003 cũng đã nhấn mạnh thúc đẩy áp dụng quản trị công ty tốt. Cả Luật công ty và Luật thị trường vốn đều không giới hạn những người không cư trú hoặc những người nước ngoài có quyền tham gia vào trong hội đồng thành viên và ban giám đốc của doanh nghiệp nhà nước. Tuy nhiên, dựa trên chính sách của Bộ Tư pháp, người nước ngoài không thể là một giám đốc hoặc ủy viên hội đồng trong một công ty không phải là công ty đầu tư trực tiếp nước ngoài. Những người nước ngoài về cơ bản có thể là giám đốc hoặc ủy viên hội đồng trong công ty đầu tư trực tiếp nước ngoài trên thực tế.

TTBD ĐBDC

Bên cạnh đó, ở Indonesia, các công ty niêm yết đại chúng được yêu cầu thành lập hội đồng kiểm toán để nâng cao tính giải trình được thực hiện bởi hội đồng thành viên. Hội đồng kiểm toán gồm tối thiểu ba thành viên, một trong số đó là ủy viên độc lập của công ty niêm yết đại chúng. Các thành viên khác từ các bên thứ ba độc lập. Hội đồng kiểm toán thường có chủ tịch là một trong những ủy viên độc lập.

Kết quả khảo sát về quản trị doanh nghiệp ở Indonesia cho thấy đã có một số cải thiện hiệu quả của ban lãnh đạo trong các doanh nghiệp nhà nước. Một số doanh nghiệp nhà nước đã quyết định bổ nhiệm những ủy viên độc lập qua một quá trình tương đối công bằng và minh bạch. Những ủy viên độc lập này được đánh giá sẽ đưa ra và phổ biến việc thực hiện quản trị công ty tốt trong công ty của họ. Bằng việc có những ủy viên độc lập trong hội đồng thành viên, hy vọng rằng hội đồng thành viên sẽ có thể có một tiếng nói và vị trí độc lập hơn với ban giám đốc.

Chức năng chính của hội đồng kiểm toán của các công ty niêm yết của Indonesia (được quy định bởi thông tư của Sở giao dịch chứng khoán và cơ quan giám sát thị trường vốn (BAPEPAM), hoặc nghị định của Bộ doanh nghiệp nhà nước về các doanh nghiệp nhà nước) tập trung vào ba mặt: cải thiện báo cáo tài chính công ty; Giám sát thực hiện quản trị công ty tốt; Kiểm soát công ty. Qua đó, có thể nói rằng, hội đồng kiểm toán đã rất hiệu quả trong việc thực hiện trách nhiệm của mình vì nó đã cải thiện hiệu quả các ban lãnh đạo, việc thành lập hội đồng kiểm toán là một cơ sở rất quan trọng đối với sự cải thiện đó. Những phát hiện trong khảo sát thực tiễn đã chỉ ra triển vọng tốt được tạo ra từ việc thiết lập hội đồng kiểm toán trong thời gian ngắn. Trọng tâm của họ là kiểm toán nội bộ hơn là kiểm toán ngoài.

TTBD DBDC

Cải tổ hoạt động quản trị doanh nghiệp nhà nước của Indonesia rất được quan tâm. Nhà nước Indonesia đã ban hành nhiều chính sách trong việc cải cách doanh nghiệp nhà nước đặc biệt là vấn đề quản trị doanh nghiệp đối với doanh nghiệp nhà nước.

Indonesia ban hành nhiều chính sách nhằm bảo đảm cơ sở pháp lý cho việc thực hiện quản trị công ty và hạn chế tham nhũng, cấu kết, quan hệ thân quen như Quy định số 117/2002 và số103/2002 của Bộ doanh nghiệp nhà nước, Indonesia cũng đã đưa ra tiêu chuẩn hóa việc đánh giá quản trị công ty với doanh nghiệp nhà nước. Quản trị công ty của doanh nghiệp nhà nước được rà soát hằng năm cùng với những chỉ số hoạt động chủ chốt. Việc giáo dục quản trị công ty đã được thực hiện thông qua các chương trình xã hội hóa. Đến năm 2010, Bộ doanh nghiệp nhà nước đã xã hội hóa được gần 120 doanh nghiệp nhà nước.

Bên cạnh đó, Nghị viện Indonesia cũng ban hành Luật doanh nghiệp nhà nước số 19/2003 quy định việc quản trị công ty, tư nhân hóa và xác định vai trò của ban giám đốc và hội đồng thành viên (Ban quản lý). Trên cơ sở đó Thông tư hướng dẫn thi hành Luật của Bộ doanh nghiệp nhà nước đã đề cập cụ thể đến việc thực hiện quản trị công ty tốt, xây dựng một hệ thống kế hoạch chiến lược kinh doanh và báo cáo; xác định hoạt động, thiết lập các hội đồng...

Việc thực hiện quản trị công ty tốt ở các doanh nghiệp nhà nước Indonesia đã được thực hiện sau làn sóng thứ hai về quản trị công ty ở nước này. Indonesia tiếp tục đẩy mạnh cải cách doanh nghiệp nhà nước. Từ năm 2001-2004, Tổng thống Indonesia đã ban hành các chính sách liên quan đến việc thiết lập Đội chính sách tư nhân hóa doanh nghiệp nhà nước, chịu trách nhiệm tạo thuận lợi cho quá trình tư nhân hóa; Bộ trưởng Bộ doanh nghiệp nhà nước cũng ban hành các quy định việc thiết lập hội đồng kiểm toán cho các doanh nghiệp nhà nước có chức năng giúp hội đồng thành viên, là cơ quan độc lập và chịu trách nhiệm trực tiếp trước hội đồng thành viên. Hội đồng kiểm toán có một số nhiệm vụ như đánh giá quá trình kiểm toán và kết quả của hội đồng thành viên. Văn bản này cũng quy định rõ ràng về tổ chức hội đồng và yêu cầu đặt ra nếu muốn trở thành thành viên của hội đồng kiểm toán; ngoài ra, còn có quy định về những yêu cầu để trở thành các ứng cử viên giám đốc doanh nghiệp nhà nước và việc thiết lập hội đồng đánh giá về giá trị của các ứng cử viên giám đốc doanh nghiệp nhà nước... Ngoài ra, Indonesia cũng ban hành các quy định đối với các thành viên và ban lãnh đạo của doanh nghiệp nhà nước, theo đó, không ai trong ban giám đốc, hội đồng thành

TTBD ĐBDC

viên, hội đồng cố vấn và người lao động doanh nghiệp nhà nước có thể là thành viên của đảng chính trị và/hoặc ứng cử viên Quốc hội, họ phải chọn hoặc là ở lại doanh nghiệp nhà nước, hoặc sẽ phải rời khỏi doanh nghiệp nhà nước.

Ở Trung Quốc, chế độ doanh nghiệp hiện đại lần đầu tiên được đề ra tại Hội nghị Trung ương 3 khóa XIV Đảng Cộng sản Trung Quốc (năm 1993) nhằm thúc đẩy doanh nghiệp nhà nước song song với việc từng bước xây dựng chế độ doanh nghiệp hiện đại, quyền tài sản rõ ràng, xác định rõ quyền lợi, trách nhiệm, phân tách giữa Chính phủ và doanh nghiệp, quản lý khoa học. Tiếp sau đó, từ năm 2000 trở lại đây, Trung Quốc đã đề ra nhiệm vụ điều chỉnh bố cục kinh tế quốc hữu, thúc đẩy sắp xếp lại mang tính chiến lược đối với doanh nghiệp nhà nước, xây dựng và hoàn thiện chế độ doanh nghiệp hiện đại. Ngoài ra, Trung Quốc cũng từng bước thực hiện việc xây dựng các chính sách nhằm xác lập thể chế quản lý tài sản quốc hữu, phân cấp đại diện, thống nhất giữa quyền lợi, nghĩa vụ với trách nhiệm, kết hợp giữa quản lý tài sản với quản lý người và công việc. Điều này đặt cơ sở thể chế cho cải cách doanh nghiệp nhà nước. Từ năm 2007 đến nay, Trung Quốc tập trung sâu cải cách chế độ cổ phần, chế độ công ty, doanh nghiệp nhà nước, kiện toàn chế độ doanh nghiệp hiện đại, hoàn thiện các loại thể chế quản lý tài sản quốc hữu, v.v..

Trên cơ sở đó, Trung Quốc đã xây dựng các chính sách nhằm thiết lập việc quản trị doanh nghiệp một cách chặt chẽ, thực hiện việc giám sát nghiêm nghặt trách nhiệm của người đại diện nhà nước tại doanh nghiệp nhà nước song song với việc xây dựng cơ cấu quản trị doanh nghiệp cân bằng, hiệu quả nhằm tăng cường trách nhiệm đầu tư kinh doanh của doanh nghiệp nhà nước. Trung Quốc cũng xây dựng các chính sách nhằm khuyến khích người tài tham gia vào khu vực lao động trong doanh nghiệp nhà nước thông qua việc tìm tòi xây dựng chế độ giám đốc chuyên nghiệp, phát huy tốt hơn vai trò của các doanh nhân, thực hiệntuyển dụng giám đốc điều hành doanh nghiệp nhà nước theo hướng thị trường hóa, nhằm thúc đẩy nỗ lực quản lý, trong các tập đoàn, doanh nghiệp nhà nước hướng tới mục tiêu xây dựng một hệ thống quản lý chuyên nghiệp. Ngoài ra Trung Quốc cũng quan tâm tới việc bảo đảm việc nắm giữ cổ phần khống chế trong các doanh nghiệp sở

TTBD ĐBDC

hữu hỗn hợp, cho phép người lao động được nắm giữ cổ phần của doanh nghệp, hình thành mối quan hệ chặt chẽ về lợi ích giữa người lao động và người sở hữu vốn trong doanh nghiệp nhà nước.

Trong hoạt động quản lý nhà nước tại doanh nghiệp nhà nước, việc theo dõi và giám sát hoạt động của đại diện chủ sở hữu nhà nước đóng một vai trò quan trọng. Thực tế cho thấy việc thực hiện quản lý tại doanh nghiệp nhà nước yếu kém dẫn tới hoạt động của doanh nghiệp nhà nước không hiệu quả, gây thất thoát, kinh doanh thua lỗ nguyên nhân chủ yếu do sự thất bại trong việc áp dụng quản trị doanh nghiệp tốt.

Ví dụ như trường hợp của Indonesia, việc thất bại trong hoạt động của doanh nghiệp nhà nước chủ yếu xuất phát từ sự giám sát kém hiệu quả của hội đồng thành viên; sự thiếu hiệu quả và thiếu minh bạch của thủ tục để đạt được một sự kiểm soát công ty; không có sự giám sát đầy đủ của các nhà cho vay;... Những cải cách về quy định sau khủng hoảng tài chính tiền tệ châu Á đã nhấn mạnh hai thành phần trong quản trị công ty đó là minh bạch và trung thực trong báo cáovề thực trạng tài chính công ty và đề xuất giới thiệu hệ thống quản lý rủi ro, để kiểm soát rủi ro liên quan đến thể hiện tỷ giá hối đoái rộng. Từ năm 2000 đến nay, Cơ quan giám sát thị trường vốn Capital Market Supervisory Agency (BAPEPAM) đã đưa ra một loạt các quy định để tăng cường quản trị doanh nghiệp chẳng hạn như các công ty phải thiết lập hội đồng kiểm toán. Ngoài ra, Chính phủ Indonesia thông qua Bộ trưởng Bộ doanh nghiệp nhà nước đã đưa ra số lượng lớn các quy định và luật lệ để tăng quản trị công ty của doanh nghiệp nhà nước. Luật doanh nghiệp nhà nước số 23/2003 đã đề ra các nguyên tắc và định hướng quản trị công ty phải công khai và minh bạch hóa định kỳ thông tin tài chính của các doanh nghiệp nhà nước (tuân thủ các chuẩn mực kế toán và kiểm toán). Bên cạnh đó, Nghị viện Indonesia đã tích cực thực hiện việc giám sát về hoạt động của doanh nghiệp nhà nước thông qua việc yêu cầu báo cáo thường xuyên theo định kỳ về phần vốn đầu tư của doanh nghiệp nhà nước, về tình hình quản trị trong doanh nghiệp cũng như các dự án đầu tư kinh doanh của doanh nghiệp nhà nước, đồng thời thực hiện việc điều trần và

TTBD ĐBDC

chất vấn tại các Ủy ban chuyên môn của Nghị viện về các báo cáo tình hình hoạt động của doanh nghiệp nhà nước.

Bên cạnh đó, Bộ trưởng Bộ doanh nghiệp nhà nước đã ban hành Quyết định số 489/2002 và số 185/2004, tiếp nữa là số 3/2005 nhằm tăng cường khả năng tiếp cận thông tin trực tiếp từ các doanh nghiệp nhà nước. Các dữ liệu cung cấp của các doanh nghiệp nhà nước cần phải cập nhật hơn nữa; phải công bố các thông tin liên quan đến thành viên ban lãnh đạo, điều này mới chỉ có ít doanh nghiệp nhà nước thực hiện.

Đối với hoạt động của doanh nghiệp, các doanh nghiệp nhà nước phải thực hiện báo cáo hằng năm nhằm thông tin đầy đủ cho công chúng về hoạt động của công ty. Thực tế, vấn đề này ở Indonesia các doanh nghiệp nhà nước làm chưa thực sự hiệu quả. Bộ doanh nghiệp nhà nước trực tiếp điều hành doanh nghiệp nhà nước đã đẩy mạnh vấn đề này, yêu cầu các doanh nghiệp nhà nước phải công bố mở chiến lược và các thông tin nhạy cảm với công chúng. Hàng năm, các doanh nghiệp nhà nước đều có một báo cáo thường niên và được kiểm toán bởi Cơ quan kiểm toán tối cao (Supreme Audit Agency (BPK)), Cơ quan giám sát tài chính và phát triển (Financial and Development Supervisory Agency (BPKP)) và các kiểm toán viên trong và ngoài nước.

Bên cạnh đó, Indonesia thực hiện nghiêm chỉnh chính sách bảo đảm sự độc lập của hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, theo đó chính phủ không được can thiệp vào hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, không chỉ ở vấn đề quản trị mà còn hoạt động công ty.

TTBD ĐBDC

Đối với Trung Quốc, trên cơ sở các Nghị quyết của Đảng, các chính sách và các quy định của nhà nước, từ năm 2003 đến nay Trung Quốc đã đẩy mạnh cải cách thể chế quản lý tài sản quốc hữu, Chính phủ Trung ương, chính quyền địa phương cấp tỉnh đều đã thành lập ủy ban Giám sát - Quản lý tài sản quốc hữu. Điều này đã chấm dứt tình trạng nhiều đầu mối quản lý và người trong nội bộ doanh nghiệp khống chế tài sản quốc hữu.

Cải cách doanh nghiệp nhà nước ở Trung Quốc hiện naychú trọng đến việc cải cách thể chế quản lý tài sản quốc hữu, đồng thời, xác định rõ chức năng của tài

sản quốc hữu. Trung Quốc đã đề ra mục tiêu nhằm hoàn thiện thể chế quản lý tài sản quốc hữu, lấy quản lý vốn làm chính, tăng cường giám sát quản lý tài sản quốc hữu, cải cách thể chế trao quyền kinh doanh của vốn quốc hữu, thành lập một số công ty vận hành vốn quốc hữu, ủng hộ các doanh nghiệp nhà nước có đủ điều kiện cải tổ thành công ty đầu tư vốn nhà nước. Bên cạnh đó, Trung Quốc cũng ban hành các quy định liên quan tới việc sử dụng vốn đầu tư nhà nước đối với việc thực hiện mục tiêu chiến lược quốc gia, dồn nhiều hơn vào các ngành trọng yếu và lĩnh vực then chốt liên quan đến an ninh quốc gia, là huyết mạch của kinh tế quốc dân, trọng điểm là cung cấp dịch vụ công cộng, phát triển các ngành trọng yếu có tầm nhìn mang tính chiến lược, bảo vệ môi trường sinh thái, thúc đẩy tiến bộ khoa học kỹ thuật, bảo đảm an ninh quốc gia.

Đối với Liên bang Nga, theo quy định của nước này, các doanh nghiệp nhà nước Nga gồm các doanh nghiệp thực hiện hoạt động kinh doanh dưới các hình thức: công ty cổ phần, công ty nắm giữ vốn, tập đoàn tài chính công nghiệp và tập đoàn nhà nước. Trong đó tập đoàn tài chính công nghiệp có thể được liên kết theo chiều dọc, khép kín theo một dây chuyền sản xuất và theo chiều ngang, với sự tham gia của các công ty thành viên trong các công đoạn sản xuất. Tập đoàn nhà nước là một loại hình đa doanh nghiệpđược thành lập từ năm 2003 đến nay, mỗi tập đoàn được điều chỉnh bởi một đạo luật riêng, do Chính phủ sáng lập, không chịu sự kiểm soát của kiêm toán liên bang và không áp dụng luật phá sản cho các tập đoàn này.

Thực tiễn hoạt động của các tập đoàn cho thấy hình thức đều gồm có đại hội cổ đông trên cơ sở sở hữu hỗn hợp, Nhà nước nắm giữ phần quan trọng, có hội đồng quản trị, ban giám đốc, ủy ban kiểm tra và kiểm toán nội bộ. Các nguyên tắc hoạt động chủ yếu của các tập đoàn đều phục vụ các lợi ích của Nhà nước, công khai, minh bạch, tự chủ. Tuy nhiên, như đã trình bày ở trên, các tập đoàn kinh tế nhà nước, doanh nghiệp nhà nước ở Liên bang Nga hoạt động hiệu quả thấp, ngoài đổi mới quản lý nhà nước như đã trình bày ở trên, rõ ràng cần đổi mới quản trị trong doanh nghiệp, và điều này đòi hỏi một loạt các giải pháp đồng bộ từ luật pháp, thể chế, tới nguồn nhân lực, công nghệ, v.v…

TTBD ĐBDC

Như vậy, có thể thấy rằng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước phụ thuộc rất nhiều vào việc thực hiện quản trị doanh nghiệp nhà nước có tốt không, việc theo dõi giám sát nội bộ doanh nghiệp cũng như việc giám sát toàn dân đối với doanh nghiệp nhà nước đóng một vai trò quan trọng trong việc bảo đảm chất lượng và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nhà nước muốn hoạt động hiệu quả và đi đúng mục tiêu được nhà nước giao cho, bảo toàn vốn đầu tư nhà nước cho doanh nghiệp nhất thiết phải có một bộ máy vận hành chất lượng, quản trị hiệu quả, công khai minh bạch thông tin hoạt động, các báo cáo hoạt động… và phải luôn luôn thực hiện giám sát nhà nước, giám sát của cơ quan đại diện cho dân trong suốt hoạt động của doanh nghiệp nhà nước.

TTBD ĐBDC