

# KINH NGHIỆM HÀN QUỐC VÀ TÁI CẤU TRÚC TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN-KHOÁNG SẢN VIỆT NAM

**TS. VŨ HÙNG PHƯƠNG** - *Trưởng Quản trị Kinh doanh-Vinacomin*  
**ThS. NGUYỄN NGỌC ĐIỆP** - *Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

**K**hủng hoảng tài chính Châu Á xảy ra vào cuối những năm 90 của thế kỷ 20 ảnh hưởng nghiêm trọng đến nền kinh tế Hàn Quốc. Các tập đoàn (chaebol) gặp rất nhiều khó khăn và ngay cả tập đoàn Daewoo một trong những tập đoàn lớn nhất của Hàn Quốc cũng bị phá sản. Đối mặt với thách thức này, Chính phủ Hàn Quốc đã thực hiện nhiều biện pháp để tái cấu trúc các tập đoàn như hoán đổi kinh doanh giữa các tập đoàn, hạn chế việc nắm giữ cổ phần chéo giữa các công ty, tái cấu trúc vốn và quản trị... Các biện pháp này đã một phần giúp cho các chaebol vượt qua khủng hoảng và ngày càng phát triển. Bài nghiên cứu này, dựa trên kinh nghiệm tái cấu trúc doanh nghiệp của Hàn Quốc sau khủng hoảng tài chính Châu Á, tác giả đưa ra một số gợi ý về chính sách trong việc tái cấu trúc Tập đoàn Công nghiệp Than-Khoáng sản Việt Nam (sau đây gọi là Tập đoàn).

## 1. Chính sách thực hiện tái cấu trúc các tập đoàn của Hàn Quốc

Khủng hoảng kinh tế xảy ra tại Hàn Quốc vào thời kỳ này do nhiều nguyên nhân, cả khách quan và chủ quan như rủi ro về tỉ giá, sự cạnh tranh của các nước trong khu vực, chính sách tài chính không phù hợp với nền kinh tế mở hay Chính phủ điều hành nền kinh tế chưa hiệu quả...

Tái cấu trúc doanh nghiệp, tập đoàn Hàn Quốc nhằm thực hiện năm mục tiêu: tăng cường tính trách nhiệm của các nhà quản trị đối với các cổ đông khác; cải thiện cấu trúc vốn; xóa bỏ việc bảo lãnh cho các khoản nợ chéo giữa các doanh nghiệp trong cùng tập đoàn; nâng cao tính minh bạch trong quản trị; tập trung vào lĩnh vực kinh doanh chính. Do vậy chính phủ Hàn Quốc đã áp dụng các chính sách trong việc tái cấu trúc doanh nghiệp và tập đoàn như:

### ❖ Thứ nhất - Xây dựng nguyên tắc và biện pháp tái cấu trúc tập đoàn

Trong quá trình tái cấu trúc tập đoàn, Chính phủ Hàn Quốc tập trung vào hai lĩnh vực: (i) tái cấu trúc

vốn do việc các tập đoàn đã mở rộng kinh doanh quá mức thông qua các khoản vay, (ii) cải cách quản trị công ty do sự thiếu minh bạch trong hệ thống quản trị tại các tập đoàn.

Quá trình tái cấu trúc tập đoàn được thực hiện thành 2 giai đoạn.

+ Giai đoạn 1, tháng 1/1998 Chính phủ và các tập đoàn đồng thuận về "Năm biện pháp cải cách khu vực doanh nghiệp" và tiếp đến tháng 8/1999, chính phủ bổ sung thêm 3 biện pháp (Bảng 1).

+ Giai đoạn 2, từ 2/2000, Chính phủ tiếp tục thực hiện quá trình tái cấu trúc với mục tiêu chính là: (i) thiết lập các hoạt động hướng tới mục tiêu lợi nhuận, (ii) rà soát hệ thống đào thải các doanh nghiệp yếu kém, (iii) xây dựng hệ thống quản trị trong đó các nhà quản trị hay những cổ đông lớn sẽ phải chịu toàn bộ trách nhiệm về kết quả hoạt động cũng như tài chính, (iv) hình thành một cấu trúc "vòng luân chuyển hiệu quả" (virtuous cycle) giữa các doanh nghiệp nhỏ và vừa, công ty liên doanh và các doanh nghiệp lớn.

Chính phủ thực hiện chương trình 'Big Deal' yêu cầu 5 tập đoàn lớn nhất (Hyundai, Samsung, Daewoo, LG, SK) hoán đổi các lĩnh vực kinh doanh. Đối với các doanh nghiệp từ 6 đến 64 tham gia chương trình 'Workout' với sự hỗ trợ của các ngân hàng.

Ngoài ra, chính phủ tiếp tục sửa đổi các luật và hệ thống luật liên quan đến việc tái cấu trúc doanh nghiệp, yêu cầu các doanh nghiệp cải tiến cấu trúc quản trị doanh nghiệp, thông qua luật bảo vệ quyền lợi của các nhà đầu tư nhỏ và thiết lập cơ chế thuê giám đốc.

### ❖ Thứ hai - Yêu cầu các tập đoàn tái cấu trúc vốn

Chính phủ yêu cầu trong thời hạn 3 tháng các tập đoàn có khoản nợ ngân hàng lớn hơn 250 nghìn tỷ won phải thỏa thuận với các ngân hàng chủ nợ chính. Các thỏa thuận này được thực hiện dựa trên "Thỏa thuận về tái cấu trúc vốn" trong đó xác định tỷ lệ nợ trên vốn cổ phần phải dưới 200 %

và không được thực hiện bảo lãnh các khoản nợ chéo giữa các công ty con trong cùng tập đoàn.

Đến tháng 3/2002, quy định trên được nới lỏng. Các tiêu chí đối với các tập đoàn chịu sự điều chỉnh của quy định này đã thay đổi trong đó bao gồm “các tập đoàn có tổng các khoản tín dụng từ các tổ chức tài chính vào cuối năm trước vượt quá 0,1 % tổng các khoản tín dụng do tất cả các tổ chức tài chính cung cấp vào cuối năm trước nữa”.

Vào cuối năm 2000, tổng các khoản tín dụng do các tổ chức tài chính như ngân hàng thương mại, ngân hàng bán buôn và các công ty bảo hiểm cung cấp đã đạt mức 440 nghìn tỷ won. Do đó, nếu một tập đoàn không muốn bị điều chỉnh bởi quy định trên vào năm 2002 thì tập đoàn đó phải giữ tổng các khoản tín dụng từ các tổ chức tài chính ở mức dưới 440 tỷ won vào cuối năm 2001 (chiếm 0,1 % của 440 nghìn tỷ won được báo cáo vào cuối năm 2000).

**Bảng 1. Chính sách tái cấu trúc doanh nghiệp, tập đoàn Hàn Quốc**

| Năm chính sách đổi mới doanh nghiệp (2/1998)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ba chính sách bổ sung (8/1999)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Giai đoạn đổi mới thứ hai (2/2000)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cải thiện sự minh bạch trong quản trị</li> <li>- Xóa bỏ sự bảo lãnh đối với các khoản nợ chéo (cross-debt) giữa các chi nhánh trong cùng một tập đoàn</li> <li>- Cải thiện cấu trúc vốn</li> <li>- Xác định lĩnh vực kinh doanh chính cần tập trung</li> <li>- Nâng cao tính chịu trách nhiệm của các nhà quản trị và các cổ đông chính đối với các cổ đông khác</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hạn chế việc nắm giữ cổ phần chéo và những giao dịch nội bộ không công bằng giữa các chi nhánh trong cùng một tập đoàn</li> <li>- Tách biệt các hoạt động trong lĩnh vực tài chính ra khỏi các hoạt động sản xuất và cung ứng dịch vụ</li> <li>- Hạn chế số cổ phiếu thừa kế lại cho con cháu của các cổ đông chính</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiết lập các hoạt động hướng tới mục tiêu lợi nhuận</li> <li>- Rà soát hệ thống đào thải các doanh nghiệp yếu kém</li> <li>- Xây dựng hệ thống quản trị trong đó các nhà quản trị hay những cổ đông lớn sẽ phải chịu toàn bộ trách nhiệm về kết quả hoạt động cũng như tài chính và hình thành một cấu trúc “vòng luân chuyển hiệu quả” (virtuous cycle) giữa các doanh nghiệp nhỏ và vừa, công ty liên doanh và các công ty lớn</li> </ul> |

**Bảng 2. Chính sách tái cấu trúc các tập đoàn**

| Chính sách                                                                                               | Doanh nghiệp                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Loại bỏ các doanh nghiệp yếu kém                                                                         | Các doanh nghiệp được đánh giá không có khả năng bán thì sáp nhập vào các doanh nghiệp khác                                                           |
| Hoán đổi kinh doanh giữa các tập đoàn lớn                                                                | 16 doanh nghiệp trong 9 ngành (bán dẫn, hóa dầu, hàng không, lọc dầu, sản xuất toa xe, biến áp, động cơ thủy, ô tô, sản xuất đồ điện tử gia dụng)     |
| Khuyến khích tự phục hồi bằng cách cho các doanh nghiệp tự thỏa thuận tái cấu trúc vốn với các ngân hàng | Các công ty con của 5 tập đoàn lớn nhất với khoản nợ hơn 250 tỉ Won                                                                                   |
| Chương trình 'Workout'                                                                                   | 16 công ty con của các tập đoàn lớn từ thứ 6 đến 64 không thể trả được nợ                                                                             |
|                                                                                                          | Các công ty con của các tập đoàn lớn từ thứ 6 đến 64 không tham gia chương trình 'Workout' và 15 công ty con không được tham gia vào chương trình này |

### ❖ Thứ ba - Hạn chế việc nắm giữ cổ phần chéo và bảo lãnh các khoản nợ chéo giữa các tập đoàn

Từ năm 1986, với mục tiêu nhằm kiểm chế quyền lực kinh tế của các tập đoàn lớn, ngăn cản việc mở rộng đầu tư bằng việc huy động vốn từ các công ty con, Chính phủ không cho phép các công ty con của 30 tập đoàn lớn nhất đầu tư vào các công ty khác (không kể các công ty đó là đơn vị thành viên của tập đoàn hay không) vượt quá 1 tỷ lệ nhất định so với tổng tài sản (thời kỳ đầu là 40 %, sau

giảm xuống 25 %).

Tháng 4/2002, quy định này lại được sửa đổi trong Luật Thương mại Công bằng. Trước đây chỉ 30 tập đoàn lớn nhất xét về quy mô tài sản phải chịu sự điều chỉnh của quy định thì thời điểm đó, chi nhánh của tất cả các tập đoàn lớn (kể cả các tập đoàn của nhà nước) với tổng tài sản từ 5 nghìn tỷ won trở lên bị cấm đầu tư vốn cổ phần vào bất kỳ công ty khác với tỷ lệ vượt quá 25 % tổng tài sản. Trong khi đó, chi nhánh của các tập đoàn có tổng tài sản từ 2 nghìn tỷ won trở lên không được

nắm giữ cổ phần chéo hoặc bảo lãnh các khoản nợ chéo với các chi nhánh trong cùng tập đoàn.

Nhờ quy định này các khoản nợ chéo của các tập đoàn lớn đã giảm dần và gần như không còn vào năm 2002. Đặc biệt, các khoản bảo lãnh nợ chéo giữa các công ty con của 5 tập đoàn lớn nhất đã hoàn toàn được loại bỏ vào tháng 3/2002 và 6 trong tổng số 43 tập đoàn được đưa vào danh sách theo dõi năm 2002 đã hoàn thành việc xóa bỏ các khoản nợ chéo, nắm giữ cổ phần chéo vào tháng 3/2004 với số vốn gần 675,8 tỉ won.

#### ❖ Thứ tư - Hoán đổi kinh doanh giữa các tập đoàn lớn và thực hiện các sắp xếp lại các công ty kém hiệu quả

Tái cấu trúc khu vực doanh nghiệp sau khủng hoảng tiền tệ được thể hiện ở 3 khía cạnh:

*Bảng 3. Kết quả chương trình tái cấu trúc (Workout) cuối năm 2002*

| Công ty trong chương trình tái cấu trúc |         |          |                                 |         | Kết quả    |          |                |
|-----------------------------------------|---------|----------|---------------------------------|---------|------------|----------|----------------|
| Số công ty đăng ký trong chương trình   | Loại bỏ | Sáp nhập | Tách thành 2 hoặc nhiều công ty | Tổng số | Hoàn thành | Dừng lại | Đang thực hiện |
| 104                                     | 8       | 17       | 4                               | 83      | 55         | 16       | 12             |

*Nguồn: Ủy ban Giám sát Tài chính Hàn Quốc.*

(ii) Chính phủ đưa ra chương trình 'Workout' và yêu cầu các ngân hàng thương mại phải tuân theo vào tháng 6/1998, với mục đích khôi phục lại các công ty có khoản nợ lớn, thiếu tiền mặt bằng sự hỗ trợ của các ngân hàng cho vay. Thời điểm đó có 83 công ty nằm trong chương trình này trong đó 55 công ty đã hoàn tất việc tái cấu trúc vào cuối năm 2002, 16 công ty không có dấu hiệu khôi phục nên chương trình này dừng lại và 12 công ty còn lại vẫn đang trong quá trình tái cấu trúc (Bảng 3).

(iii) Chính phủ thực hiện chương hoán đổi kinh doanh giữa các tập đoàn lớn (Big Deal), với mục tiêu củng cố hay sắp xếp lại cấu trúc của các ngành có liên quan. Chương trình này yêu cầu hoán đổi kinh doanh giữa 5 tập đoàn hàng đầu trong 9 ngành công nghiệp mà ở đó việc đầu tư chồng chéo dẫn đến vấn đề kinh doanh vượt quá năng lực. Tuy nhiên, trong một số trường hợp chương trình này được thực hiện dưới hình thức: "công ty A mua lại công ty B" hoặc "hình thành công ty mới C thông qua sáp nhập A và B" chứ không thực hiện việc "hoán đổi lĩnh vực kinh doanh" như mục đích ban đầu.

Việc tái cấu trúc hoặc bán các công ty mới được hình thành từ chương trình 'Big Deal' trong ngành hóa dầu, bán dẫn, lọc dầu và điện tử đã không hoàn thành vào cuối năm 2002. Chính phủ bị chỉ trích về việc thực hiện 'Big Deal' một cách quá tham vọng và tràn lan. Ví dụ, công ty Bán dẫn

(i) Xác định các công ty yếu kém phải ngừng hoạt động: có 55 công ty thuộc 64 tập đoàn lớn nhất được lựa chọn vào tháng 6/1998 sau đó được sắp xếp lại bằng cách đóng cửa, bán, sáp nhập hoặc thụ lý tại tòa (Court Receivership). Tuy nhiên, các tiêu chí để xác định công ty hoạt động kém còn chưa hợp lý. Ví dụ, các chi nhánh của tập đoàn Daewoo được các ngân hàng cho vay đánh giá là lành mạnh vào tháng 6/1998 và không nằm trong danh sách các công ty cần đóng cửa. Nhưng sau đó các khoản nợ xấu của Daewoo đã tăng lên và cuối cùng dẫn đến cái gọi là "Cú sốc Daewoo" vào tháng 8/1999 với số nợ hơn 70 nghìn tỉ won và dẫn đến sự phá sản của tập đoàn. Tình hình cũng xảy ra tương tự với tập đoàn Thiết kế & Xây dựng Hyundai và Công ty Xi măng Ssangyoung.

Hynix được thành lập thông qua việc công ty Điện tử Hyundai thôn tính công ty Bán dẫn của tập đoàn LG. Tuy nhiên, sau đó tập đoàn Hyundai lại bị rơi vào khủng hoảng.

Tháng 4/2002, kết quả đánh giá tái cấu trúc của bảy ngành công nghiệp thì 4,9 nghìn tỷ won giá trị tài sản đã được bán và thu hút được 1,3 nghìn tỷ won vốn đầu tư nước ngoài, vấn đề vượt quá công suất của một số ngành như luyện kim, giấy, sợi tổng hợp đã đi vào ổn định (Bảng 4).

Với mục đích chuyển từ việc tái cấu trúc công ty có sự chỉ đạo của chính phủ (cần thiết để vượt qua khủng hoảng) sang tái cấu trúc theo định hướng thị trường, chính phủ đã sửa đổi các quy định và luật liên quan đến việc đóng cửa doanh nghiệp yếu kém và việc tái cấu trúc công ty. Để khuyến khích việc sáp nhập các công ty không hiệu quả, nhiều quy định không phù hợp được bãi bỏ, ví dụ bãi bỏ mức trần nắm giữ cổ phiếu của nhà đầu tư nước ngoài hay bỏ yêu cầu chủ thể tiếp quản công ty phải đưa ra mức giá đệm (Tender Offer). Bên cạnh đó, luật phá sản mới được ban hành để thay thế cho 3 luật phá sản trước đó, cho phép các công ty thua lỗ nhanh chóng quyết định việc mua bán, sáp nhập và hoàn thiện chuẩn mực kế toán theo chuẩn quốc tế.

#### ❖ Thứ năm - Tái cấu trúc hệ thống quản trị doanh nghiệp

Từ năm 1998, chính phủ xúc tiến các chương trình cải cách hệ thống luật liên quan đến cấu trúc

hệ thống quản trị doanh nghiệp. Nhằm tăng cường minh bạch trong quản trị công ty, tháng 2/1998 chính phủ đưa ra quy định yêu cầu các công ty đã niêm yết bổ nhiệm các giám đốc, thành viên hội đồng quản trị thuê ngoài như: 1/4 thành viên hội đồng quản trị của các công ty niêm yết và 1/2 thành viên hội đồng quản trị của các công ty đã niêm yết có tài sản lớn hơn 2 nghìn tỷ won phải là người bên ngoài.

Tháng 12/1999 thành lập hội đồng kiểm toán đối với các công ty đã niêm yết có quy mô lớn và tất cả các tổ chức tài chính. Luật liên quan đến việc bổ nhiệm giám đốc thuê ngoài được thông qua và mở rộng phạm vi áp dụng vào năm 2001. Bắt đầu từ năm 2002, quy định này cũng được áp dụng đối với các công ty có qui mô tài sản lớn niêm yết ở KOSDAQ.

Bảng 4. Kết quả tái cấu trúc tự nguyện trong bảy ngành (4/2002)

| Ngành           | Mục tiêu ban đầu                                                                                                                 | Kết quả                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Luyện kim       | - Bán bốn công ty yếu kém.<br>- Giảm sản lượng xuống 3 triệu tấn đến năm 2005                                                    | - Korea, Hwanyoung: hoàn thành việc bán cho bên thứ 3<br>- Hanbo: giai đoạn đàm phán cuối cùng để bán, đóng cửa 1,12 triệu tấn năm 2002 (chiếm 37 % tổng sản lượng)                            |
| Hóa dầu         | Hợp nhất các lĩnh vực kinh doanh giống nhau                                                                                      | - Sáp nhập giữa Daelim và Hanwha (Yeochoon NCC)<br>- Bán Hyundai Petrochemical                                                                                                                 |
| Sợi tổng hợp    | - Bán 5 công ty yếu kém<br>- Giảm sản lượng vượt quá công suất xuống 248.000 tấn                                                 | - Bán hai công ty (Daeha, Kohap)<br>- Đang thỏa thuận bán Saehan, Kumgang và Dongkuk<br>- Giảm sản lượng 150.000 tấn (61 % tổng sản lượng)                                                     |
| Sợi cốt tổng    | - Đóng cửa cơ sở sản xuất lạc hậu (360.000 máy)<br>- Cải thiện tái cấu trúc vốn                                                  | - Đóng cửa cơ sở sản xuất lạc hậu xuống 256.000 máy<br>- Bán tài sản phụ: 439 tỉ won                                                                                                           |
| Xi măng         | - Cải thiện tái cấu trúc vốn (Ssangyong, Sung Shin, Tong Yang).                                                                  | - Bán tài sản: 3,3 nghìn tỉ won<br>- Thu hút đầu tư nước ngoài: 520 tỉ won<br>+ Ssangyong: Pacific Cement (Nhật)<br>+ Tong Yang: Lafarge (Pháp)                                                |
| Giấy            | - Thu hút đầu tư nước ngoài<br>- Hình thành liên minh chiến lược trong ngành<br>- Đóng cửa công ty yếu kém, bao gồm Shinho Paper | - Hansol bán tài sản tại Pan Asia (460 tỉ won)<br>- Thành lập Bowater Hanla Paper (230 tỉ USD)<br>- Liên minh trong hợp tác mua, vận chuyển và trao đổi sản phẩm<br>- Bán tài sản: 71.4 tỉ won |
| Máy nông nghiệp | - Thu hút vốn đầu tư nước ngoài và đầu tư ra nước ngoài                                                                          | - Vốn đầu tư nước ngoài: Kooje (Cummins, Mỹ)<br>- Liên doanh đầu tư: Tong Yang, Kookje                                                                                                         |

Nguồn: Bộ Năng lượng, Công nghiệp và Thương mại Hàn Quốc

Bảng 5. Số lượng trung bình giám đốc và giám đốc thuê ngoài tại các công ty niêm yết trên KSE

| Thông số                                         | ĐVT   | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|--------------------------------------------------|-------|------|------|------|------|
| - Số lượng giám đốc b/q của 1 công ty            | người | 7,96 | 6,92 | 6,64 | 6,7  |
| - Số lượng giám đốc thuê ngoài b/q của 1 công ty | người | 0,91 | 1,72 | 2,05 | 2,3  |
| Giám đốc thuê ngoài/ tổng số giám đốc            | %     | 11,4 | 24,8 | 30,9 | 34,8 |

Nguồn: Hiệp hội các công ty niêm yết trên Sàn Giao dịch Chứng khoán Hàn Quốc (KSE)

Các công ty cũng nỗ lực tái cấu trúc hệ thống quản trị của mình. Với sự độc lập ngày càng cao của ban giám đốc, các công ty đã giảm số lượng các thành viên trong ban giám đốc đồng thời tăng số lượng các thành viên là người bên ngoài.

Kết quả số thành viên trong ban giám đốc là người bên ngoài trong các công ty niêm yết đã tăng từ 11,4 % năm 1998 lên 34,8 % năm 2001 (Bảng 5).

Tỷ lệ các công ty niêm yết đã thành lập hội đồng kiểm toán tăng lên 22,9 % vào năm 2001.

## 2. Một số gợi ý về tái cấu trúc Tập đoàn Công nghiệp Than-Khoáng sản

Từ nghiên cứu các chính sách tái cấu trúc doanh nghiệp Hàn Quốc sau khủng hoảng tài chính Châu Á, Tác giả xin đưa ra một số gợi ý về kinh nghiệm cho việc tái cấu trúc Tập đoàn.

❖ **Thứ nhất:** Xác định các lĩnh vực cụ thể trong Tập đoàn cần tái cấu trúc như tái cấu trúc lĩnh vực tài chính, tái cấu trúc năng lực quản trị. Tái cấu trúc lĩnh vực tài chính tập trung vào tái cấu trúc vốn. Tập đoàn

cần xem xét lại cơ cấu nguồn vốn hiện tại để đảm bảo tỷ lệ hợp lý giữa các nguồn vốn, đa dạng hóa các nguồn vốn đồng thời lập kế hoạch cho việc sử dụng và khai thác các nguồn vốn một cách hiệu quả.

Tái cấu trúc năng lực quản trị cần xem xét lại mô hình tổ chức và hệ thống quản trị của Tập đoàn để đánh giá những mặt hạn chế và tồn tại cần khắc phục trong quá trình tái cấu trúc. Kinh nghiệm của Hàn Quốc trong tái cấu trúc năng lực quản trị các tập đoàn là nâng cao tính minh bạch trong quản trị doanh nghiệp. Việc tăng cường các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp trong quá trình quản trị để gia tăng tính minh bạch là một kinh nghiệm hay mà Tập đoàn cần tham khảo.

❖ **Thứ hai:** Tập đoàn cần tập trung vào lĩnh vực kinh doanh chính, tránh việc đầu tư dàn trải. Thực hiện việc hoán đổi các lĩnh vực kinh doanh giữa các doanh nghiệp thành viên trong Tập đoàn cho phù hợp với ngành nghề và thế mạnh của từng doanh nghiệp. Đồng thời cần có những quy định rõ ràng trong việc hạn chế (xóa bỏ) việc nắm giữ cổ phần chéo chéo giữa các đơn vị thành viên cũng như việc bảo lãnh các khoản nợ chéo. Đây là một biện pháp mà Hàn Quốc đã áp dụng và góp phần không nhỏ "làm sống lại" nhiều tập đoàn đang trên bờ vực phá sản.

❖ **Thứ ba:** Cần có sự phân loại các đơn vị thành viên trong Tập đoàn theo các tiêu chí về quy mô vốn, lĩnh vực hoạt động, hiệu quả hoạt động... để từ đó xác định các biện pháp tái cấu trúc cụ thể cho các đối tượng khác nhau. Sự phân loại này giúp quá trình tái cấu trúc của Tập đoàn được thực hiện một cách hiệu quả, tránh sự lãng phí về mặt thời gian cũng như nguồn lực. Đối với những doanh nghiệp lành mạnh cần có các giải pháp về tài chính và quản trị để củng cố các thế mạnh vốn có. Doanh nghiệp nào hoạt động yếu kém cần mạnh dạn thực hiện các biện pháp như sáp nhập, thậm chí nếu cần phải loại bỏ những doanh nghiệp không còn khả năng tồn tại. Một điểm đáng lưu ý có thể rút ra từ trường hợp Hàn Quốc là cơ chế khuyến khích các giải pháp tự phục hồi của doanh nghiệp thông qua cơ chế tự thỏa thuận giữa các đơn vị thành viên và các đối tác bên ngoài (ví dụ như ngân hàng). Điều này tạo ra quá trình tái cấu trúc chủ động tránh hiện tượng tái cấu trúc theo trào lưu hoặc do thúc ép từ trên xuống.

❖ **Thứ tư:** Quá trình tái cấu trúc Tập đoàn không thể thành công nếu thực hiện riêng rẽ bởi vì các hoạt động của Tập đoàn có quan hệ và chịu sự tác động của rất nhiều yếu tố bên ngoài như chính sách của Nhà nước, ngân hàng và các đối tác khác.

+ Về phía Nhà nước cần phải nhận thức rằng để quá trình tái cấu trúc các tập đoàn thành công, cần có sự kết hợp với quá trình tái cấu trúc các khu vực khác trong nền kinh tế đặc biệt là khu vực tài

chính-ngân hàng. Kinh nghiệm của Hàn Quốc cho thấy có một sự gắn kết chặt chẽ giữa hoạt động ngân hàng với quá trình tái cấu trúc các tập đoàn.

+ Về phía Tập đoàn, cần nắm bắt diễn biến quá trình tái cấu trúc các khu vực khác nhất là khu vực ngân hàng để có những chính sách tái cấu trúc phù hợp với không chỉ nội bộ Tập đoàn mà còn tương thích với những thay đổi của các chủ thể bên ngoài có liên quan đến hoạt động của Tập đoàn. □

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nhi Anh (2012), "Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước", Thời báo Kinh tế Việt Nam, số 40, ngày 16/2/2012.
2. Haggard, Stephan & cộng sự (2003), *Economic Crises and Corporate Restructuring in Korea*, Cambridge University Press.
3. Nguyễn Văn Hải (2011), "Vinacomin với các giải pháp huy động vốn cho đầu tư phát triển trong bối cảnh sau khủng hoảng kinh tế". Tạp chí Công nghiệp Mỏ, số 6/2011.
4. Hoàng Trần Hậu (2011), "Khó tái cấu trúc DNNN từ lợi ích nhóm". Thời báo Kinh tế Việt Nam, số 274, ngày 16/11/2011.
5. Kyeong-won Kim (2003), *Post-Crisis Transformation of the Korean Economy a Review from 1998 to 2002*, Samsung Economic Research Institute.
6. The World Bank & The Government of Japan (2002), *The Second Forum for Asian Insolvency Reform*, Bangkok-Thailand, December 16-17.

**Người biên tập: Nguyễn Cảnh Nam**

### SUMMARY

Basing on the Korea experiences, the paper shows some problems of the reconstruction for the Vinacomin Corporation at present.

### ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1. Hãy học cái khôn ngoan từ muôn vàn cái ngu của kẻ khác. *Ngạn ngữ Anh.*
2. Người hạnh phúc có ba điều: khỏe mạnh, giàu sang và trí thức. *Ngạn ngữ Hy Lạp.*
3. Tất cả kho tàng trên trái đất không thể nào sánh bằng hạnh phúc gia đình. *Calderon.*

**VTH sưu tầm**