

# MƯỜI GIẢI PHÁP CHO DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC VỀ XÂY DỰNG SAU CỔ PHẦN HOÁ NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH

**PGS.TS Đinh Đăng Quang**

*Khoa Kinh tế xây dựng*

*Trường Đại học Xây dựng*

**Tóm tắt:** Bài báo đề cập đến 10 giải pháp (gồm 7 giải pháp vi mô và 3 giải pháp vĩ mô) từ kết quả nghiên cứu đề tài NCKH cấp Bộ “Nghiên cứu giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Nhà nước (DNNN) về xây dựng sau cổ phần hoá” với kỳ vọng có thể trợ giúp các doanh nghiệp xây dựng sau cổ phần hoá nghiên cứu vận dụng để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

**Summary:** This article proposed 10 solutions (consisting of 7 micro-solutions and 3 macro-solutions), resulted in Ministerial level project “solution for enhancing competition ability of state construction companies after equalization” with desires to help post-equalization state construction companies to enhance their competition ability.

Trên thực tế đã có rất nhiều giải pháp được nghiên cứu đề xuất của nhiều tác giả được công bố trong các ấn phẩm thời gian gần đây nhằm giúp các doanh nghiệp Việt Nam tìm hiểu áp dụng để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình, đồng thời nhiều doanh nghiệp cũng đã tự nghiên cứu và áp dụng các biện pháp khác nhau để nâng cao khả năng cạnh tranh. Tuy nhiên, những giải pháp cho các DNNN sau cổ phần hoá nói chung và các doanh nghiệp xây dựng sau cổ phần hoá nói riêng hầu như chưa được quan tâm.

Khi lựa chọn và quyết định triển khai các giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh, các doanh nghiệp xây dựng sau cổ phần hoá có thể lựa chọn và xác định các giải pháp mà doanh nghiệp có khả năng áp dụng (các giải pháp vi mô) để cụ thể hoá và triển khai thực hiện, đồng thời có thể lựa chọn và kiến nghị với Nhà nước về các giải pháp hỗ trợ của Nhà nước đối với doanh nghiệp (các giải pháp vĩ mô) nhằm trợ giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh.

10 giải pháp dưới đây (gồm 7 giải pháp vi mô và 3 giải pháp vĩ mô) kỳ vọng có thể trợ giúp các doanh nghiệp xây dựng sau cổ phần hoá nghiên cứu vận dụng để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

## **1. BẢY GIẢI PHÁP VI MÔ DNNN VỀ XÂY DỰNG SAU CỔ PHẦN HOÁ CÓ THỂ NGHIÊN CỨU ÁP DỤNG ĐỂ NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH**

### **1.1 Nâng cao nhận thức về nhiều mặt cho các cổ đông trong công ty cổ phần có cổ đông Nhà nước**

- Củng cố và nâng cao nhận thức về công ty cổ phần và cơ chế vận hành công ty cổ phần cho tất cả các cổ đông của công ty để tất cả các cổ đông thấy rõ được vai trò quan trọng của mình trong việc xây dựng và phát triển công ty.

- Xác định rõ vai trò, quyền hạn của người đại diện vốn Nhà nước trong công ty (cổ đông Nhà nước) và quán triệt vấn đề này cho tất cả các cổ đông trong công ty nhằm làm cho mọi người hiểu rõ về cổ đông Nhà nước của công ty.

- Đào tạo, bồi dưỡng, trang bị kiến thức kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế ; cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cho các cổ đông trong công ty, đặc biệt là đội ngũ các nhà quản trị trong công ty kể cả cấp quản trị cao nhất nhằm nâng cao nhận thức về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp trong điều kiện kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng hiện nay ở nước ta.

### **1.2 Thay đổi phong cách và lề lối quản lý công ty nhằm tạo nên một phong cách quản lý mới khoa học, hiện đại và hiệu quả**

- Đổi mới phong cách lãnh đạo doanh nghiệp / công ty cổ phần theo hướng chủ động, năng động và hiệu quả; nâng cao năng lực phát hiện và giải quyết vấn đề cho các nhà quản trị doanh nghiệp.

- Xây dựng văn hoá doanh nghiệp theo hướng xây dựng một phong cách làm việc công nghiệp, phong cách ứng xử nhân văn, phong cách quản lý khoa học, hiện đại nhằm tạo nên sự khác biệt mà các đối thủ cạnh tranh rất khó sao chép, bắt chước.

- Bồi dưỡng, nâng cao năng lực quản trị chiến lược cho đội ngũ các nhà quản trị trong công ty để công ty có đủ năng lực xây dựng và triển khai các chiến lược cạnh tranh khoa học và hiệu quả.

### **1.3 Xây dựng và triển khai các chiến lược cạnh tranh lành mạnh trên cơ sở phát hiện và khai thác tối đa lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp**

- Cần tổ chức một nhóm tư vấn chiến lược trong phòng kinh doanh của công ty gồm những người được đào tạo bài bản về quản trị kinh doanh và có kinh nghiệm, tạo những điều kiện cần thiết cho họ nâng cao năng lực chuyên môn để có thể trợ giúp đắc lực cho Hội đồng quản trị và giám đốc công ty trong việc xây dựng và triển khai các chiến lược cạnh tranh.

- Định kỳ Hội đồng quản trị và ban giám đốc công ty tổ chức hội nghị phân tích khả năng cạnh tranh của công ty, với sự tham gia của các nhà quản trị trong doanh nghiệp và nhóm tư vấn chiến lược của doanh nghiệp, bao gồm:

+ Xác định các đối thủ cạnh tranh hiện thời và cạnh tranh tiềm ẩn của doanh nghiệp.

+ Xác định lợi thế cạnh tranh hiện tại và khả năng tạo dựng các lợi thế cạnh tranh mới của doanh nghiệp.

+ Phân tích điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp.

+ Dự đoán về sự thay đổi của môi trường kinh doanh và phân tích khả năng thích ứng của doanh nghiệp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

+ Đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và xác định vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp theo phương pháp khoa học (công ty có thể nghiên cứu áp dụng phương pháp đánh giá khả năng cạnh tranh do nhóm nghiên cứu đề xuất).

+ Dự kiến các giải pháp sẽ áp dụng nhằm tạo dựng và khai thác lợi thế cạnh tranh trên cơ sở phân tích đối thủ cạnh tranh.

- Lập kế hoạch và triển khai xây dựng chiến lược cạnh tranh theo kế hoạch đề ra:

+ Hội đồng quản trị phối hợp với ban giám đốc công ty vạch ra kế hoạch xây dựng chiến lược cạnh tranh, chiến lược mở rộng thị trường của công ty.

+ Chỉ đạo nhóm tư vấn chiến lược của công ty phối hợp với các phòng ban chức năng trong nội bộ công ty xây dựng các phương án chiến lược cạnh tranh, chiến lược mở rộng thị trường theo kế hoạch đề ra và tư vấn cho Hội đồng quản trị công ty lựa chọn phương án chiến lược tốt nhất.

+ Hội đồng quản trị công ty phê duyệt phương án chiến lược đã được lựa chọn và tổ chức triển khai phương án chiến lược đã được phê duyệt.

#### **1.4 Nâng cao năng lực quản lý và sử dụng nguồn lực**

- Nâng cao trình độ quản lý sản xuất kinh doanh của bộ máy quản trị doanh nghiệp (nâng cao năng lực phát hiện và giải quyết vấn đề, năng lực hoạch định chiến lược / kế hoạch, năng lực ra quyết định, năng lực chỉ đạo và kiểm soát thực hiện).

- Nâng cao năng lực quản trị nhân lực trong doanh nghiệp (xây dựng quy chế tuyển dụng và sử dụng nhân lực nội bộ, quy chế đào tạo nâng cao trình độ quản lý, trình độ nghề nghiệp, quy chế thưởng phạt; xây dựng nội quy lao động; thực hiện quản lý nhân lực và phát triển nguồn nhân lực dựa trên các quy chế nội bộ; ...).

- Tiếp cận các thành tựu công nghệ xây dựng mới, có chính sách và dự án cụ thể về đầu tư trang bị máy móc thiết bị thi công và áp dụng công nghệ kỹ thuật mới trong sản xuất trên cơ sở nhu cầu của sản xuất kinh doanh cụ thể trong doanh nghiệp.

- Chú trọng công tác nghiên cứu và phát triển (R&D) trong doanh nghiệp theo hướng đầu tư xây dựng một đội ngũ cán bộ có trình độ đảm trách nhiệm vụ nghiên cứu cải tiến quy trình quản lý, cải tiến tổ chức sản xuất kinh doanh, nghiên cứu áp dụng và phát triển công nghệ kỹ thuật mới trong sản xuất thi công của doanh nghiệp.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ xây dựng theo hướng xây dựng và vận hành hệ thống quản lý chất lượng hiện đại trong doanh nghiệp như: hệ thống quản lý chất lượng đồng bộ (TQM), hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế (ISO),...

#### **1.5 Xây dựng phát triển thương hiệu doanh nghiệp và văn hoá doanh nghiệp**

Để xây dựng và phát triển thương hiệu doanh nghiệp, các doanh nghiệp xây dựng sau cổ phần hoá cần thiết tổ chức các hoạt động tuyên truyền và bồi dưỡng kiến thức về thương hiệu trong nội bộ doanh nghiệp nhằm nâng cao nhận thức của mọi thành viên trong doanh nghiệp từ người lãnh đạo cao nhất đến người lao động trực tiếp về vai trò của thương hiệu trong cạnh tranh. Cần làm cho mọi người trong doanh nghiệp, từ các nhà quản trị đến công nhân trực tiếp nhận thức được một cách thống nhất rằng: Thương hiệu của doanh nghiệp xây dựng được biểu hiện không chỉ ở chất lượng sản phẩm / dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp mà quan trọng ở văn hoá doanh nghiệp và sự khác biệt.

Để có thể xây dựng được một thương hiệu mạnh cho doanh nghiệp đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải xây dựng được lộ trình phát triển thương hiệu của doanh nghiệp, phải có những biện pháp phù hợp để quản lý thương hiệu và nếu điều kiện cho phép cần quan tâm tới việc đăng ký bảo hộ thương hiệu.

## 1.6 Đầu tư nâng cao năng lực cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng

- Thành lập một phòng / ban chức năng của công ty đảm nhiệm công tác đấu thầu, bao gồm các cán bộ có trình độ chuyên môn phù hợp và có kinh nghiệm thực tế về đấu thầu xây dựng hoặc một nhóm cán bộ đảm nhiệm công tác tư vấn đấu thầu cho lãnh đạo công ty thuộc phòng kỹ thuật công ty. Phòng / ban / nhóm tư vấn đấu thầu (gọi chung là bộ phận đấu thầu) có trách nhiệm nắm bắt thông tin mời thầu, thông tin về đối thủ cạnh tranh và các thông tin có liên quan khác để tư vấn cho lãnh đạo công ty về việc có hay không tham dự thầu các gói thầu cụ thể; tổ chức lập hồ sơ dự thầu các gói thầu công ty quyết định tham dự thầu.

- Có kế hoạch đầu tư trang thiết bị cần thiết cho bộ phận đấu thầu của công ty (máy vi tính, máy in và các máy văn phòng cần thiết khác) nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc lập hồ sơ dự thầu và nâng cao chất lượng hồ sơ dự thầu. Việc đầu tư trang thiết bị cho bộ phận đấu thầu của công ty được thực hiện trên cơ sở đề xuất dự án đầu tư của bộ phận đấu thầu trình ban giám đốc công ty xem xét phê duyệt và quyết định đầu tư.

- Thường xuyên có kế hoạch xây dựng và hoàn thiện hệ thống định mức, đơn giá nội bộ doanh nghiệp phục vụ cho công tác lập hồ sơ dự thầu trong công ty.

- Tạo mọi điều kiện cho cán bộ nghiệp vụ của bộ phận đấu thầu của công ty nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ tin học. Việc này có thể được thực hiện bằng nhiều cách như:

(i) *Định mức thời gian hàng năm và tạo điều kiện thời gian cho từng cán bộ nghiệp vụ thuộc bộ phận đấu thầu tham gia các khoá học nâng cao trình độ nghiệp vụ về đấu thầu do công ty đài thọ; mỗi người phải có trách nhiệm báo cáo công ty về kế hoạch học tập, nội dung khoá học dự kiến tham dự, thời gian và địa điểm tổ chức khoá học, kinh phí cần thiết, ... để giám đốc công ty xem xét quyết định. Đồng thời sau mỗi khoá học, người tham gia khoá học phải có trách nhiệm báo cáo kết quả trước bộ phận đấu thầu của công ty và trước lãnh đạo công ty.*

(ii) *Yêu cầu mỗi thành viên của bộ phận đấu thầu lập kế hoạch bồi dưỡng nâng cao trình độ nghiệp vụ hàng năm gửi cho người phụ trách bộ phận đấu thầu xem xét lập kế hoạch nâng cao trình độ nghiệp vụ chung cho cả bộ phận, trình lãnh đạo doanh nghiệp xem xét.*

(iii) *Lãnh đạo công ty xem xét nhu cầu nâng cao trình độ nghiệp vụ đấu thầu cho cán bộ của bộ phận đấu thầu để cử cán bộ tham gia các lớp tập huấn, các lớp bồi dưỡng chuyên đề cấp chứng chỉ nâng cao trình độ nghiệp vụ đấu thầu của các cơ sở đào tạo có uy tín tổ chức.*

- *Định kỳ tổ chức hội nghị về công tác đấu thầu để tổng kết về kết quả đấu thầu, rút kinh nghiệm và cải tiến công tác đấu thầu trong nội bộ công ty.*

- *Bộ phận đấu thầu phối hợp với nhóm tư vấn chiến lược của công ty để xây dựng chiến lược đấu thầu trên cơ sở kết quả phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của công ty liên quan đến khả năng thắng thầu của công ty; đề xuất chiến thuật đấu thầu đối với từng gói thầu cụ thể (chiến thuật hoà vốn, chiến thuật giảm giá, ...).*

## 1.7 Huy động vốn từ những nguồn có thể và sử dụng vốn có hiệu quả để nâng cao năng lực tài chính

Năng lực tài chính của doanh nghiệp nói chung và DNNN về xây dựng sau cổ phần hoá nói riêng là vấn đề được hầu hết các doanh nghiệp quan tâm vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến mọi hoạt động tạo ra giá trị của doanh nghiệp, ảnh hưởng quan trọng tới việc xây dựng, lựa chọn và thực thi các giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Năng lực tài chính của doanh nghiệp được biểu hiện không chỉ ở khả năng huy động vốn cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp hay quy mô vốn sử dụng của doanh nghiệp mà còn ở khả năng sử dụng có hiệu quả nguồn vốn huy động được của doanh nghiệp.

Thực tế đã chỉ ra rằng những doanh nghiệp thành công trên thương trường hầu hết đều là những doanh nghiệp có năng lực tài chính lớn. Các doanh nghiệp này không chỉ có khả năng lớn trong việc huy động các nguồn vốn trong xã hội mà quan trọng hơn là họ có năng lực cao về sử dụng hiệu quả nguồn vốn huy động được. Cả hai mặt này đều là những điểm yếu của hầu hết các DNNN cổ phần hoá ở nước ta, trong đó DNNN về xây dựng sau cổ phần hoá không phải là ngoại lệ.

Để có thể thu hút các nguồn vốn và sử dụng vốn có hiệu quả đối với các DNNN về xây dựng sau cổ phần hoá, nhóm nghiên cứu đề tài khuyến nghị các doanh nghiệp nghiên cứu áp dụng một số giải pháp sau tùy theo điều kiện cụ thể trong từng thời kỳ của từng doanh nghiệp:

- Huy động (ngắn hạn, trung hạn, dài hạn) tiền nhàn rỗi của cổ đông trong công ty theo một cơ chế nội bộ được Đại hội cổ đông nhất trí. Đây là giải pháp huy động vốn để phát triển sản xuất kinh doanh mà nhiều DNNN cổ phần hoá, trong đó có doanh nghiệp xây dựng sau cổ phần hoá đã áp dụng có hiệu quả.

- Kiến nghị Nhà nước giảm bớt tỷ lệ cổ phần Nhà nước trong công ty để phát hành thêm cổ phiếu và thực hiện đấu giá cổ phần Nhà nước bán ra trên thị trường chứng khoán để tăng vốn điều lệ của công ty.

- Đối với các doanh nghiệp xây dựng sau cổ phần hoá đủ điều kiện tham gia thị trường chứng khoán (vốn điều lệ  $\geq 10$  tỷ đồng, hoạt động có lãi trong 2 năm liên tục, có ít nhất 20% vốn cổ phần bán cho trên 100 nhà đầu tư ngoài doanh nghiệp, doanh nghiệp thực hiện kiểm toán báo cáo tài chính) *cần nhận thức rõ lợi ích của việc tham gia thị trường chứng khoán để thuyết phục cổ đông ủng hộ phương án đăng ký niêm yết cổ phiếu tại thị trường chứng khoán tập trung.*

Những lợi ích của việc đăng ký niêm yết cổ phiếu tại các trung tâm giao dịch chứng khoán tập trung đối với công ty đăng ký có thể nhìn thấy ở một số khía cạnh sau:

+ Tên tuổi, hình ảnh của doanh nghiệp được nhiều nhà đầu tư biết đến và nếu cổ phiếu của công ty hấp dẫn các nhà đầu tư thì công ty có thể huy động vốn trực tiếp từ thị trường cho việc mở rộng sản xuất kinh doanh của công ty.

+ Thị trường chứng khoán cực kỳ nhạy cảm với sự biến động của nền kinh tế và tình hình sản xuất kinh doanh của công ty biểu hiện qua sự biến động giá cả cổ phiếu trên thị trường. Những tín hiệu giá cả cổ phiếu trên thị trường là dấu hiệu biểu thị sự hấp dẫn hay không hấp dẫn của công ty đối với các nhà đầu tư. Qua đó các nhà quản trị công ty có những biện pháp kịp thời và phù hợp nhằm thúc đẩy công ty phát triển hơn.

+ Thông qua khối lượng giao dịch và giá cả cổ phiếu của công ty được đăng tải trên các phương tiện thông tin đại chúng cũng như được hiển thị trên hệ thống bảng điện tử ở sàn giao dịch, các nhà đầu tư có thể dễ dàng nhận biết và đánh giá được tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, từ đó họ đưa ra những quyết định đầu tư hay không đầu tư gián tiếp vào công ty.

## **2. BA GIẢI PHÁP VĨ MÔ DNNN VỀ XÂY DỰNG SAU CỔ PHẦN HOÁ CÓ THỂ LỰA CHỌN ĐỂ ĐỀ XUẤT VỚI NHÀ NƯỚC HỖ TRỢ DOANH NGHIỆP NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH**

### **2.1 Tạo dựng cơ chế pháp lý bình đẳng và khuyến khích cạnh tranh lành mạnh giữa các doanh nghiệp trong đó có DNNN về xây dựng sau cổ phần hoá**

Hiện tại Nhà nước đã ban hành khá nhiều văn bản pháp luật tạo hành lang pháp lý cho hoạt động của các doanh nghiệp như: Luật cạnh tranh, Luật xây dựng, Luật đầu tư, Luật đấu thầu,... và các Nghị định Chính phủ hướng dẫn thi hành. Tuy nhiên, trong thực tiễn vận dụng đã chỉ ra rằng còn nhiều quy định pháp luật phải được nghiên cứu hoàn thiện và thực tế Nhà nước đã có những nghiên cứu hoàn thiện như huỷ bỏ các quy định về lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng ở Nghị định 16/2005/NĐ-CP để áp dụng theo Nghị định 111/2006/NĐ-CP. Mặc dù vậy, các quy định pháp luật hiện tại vẫn chưa tạo ra được cơ chế thực sự bình đẳng giữa các doanh nghiệp, làm hạn chế tính cạnh tranh của các doanh nghiệp, ví dụ cơ chế vay vốn ngân hàng: DNNN được vay theo cơ chế tín chấp, các doanh nghiệp khác vay theo cơ chế thế chấp.

Xuất phát từ thực tiễn này, doanh nghiệp xây dựng sau cổ phần hoá có thể kiến nghị Nhà nước nghiên cứu hoàn thiện các văn bản pháp luật có liên quan theo hướng tạo ra cơ chế bình đẳng giữa các doanh nghiệp để khuyến khích các doanh nghiệp cạnh tranh lành mạnh trên thị trường nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp xây dựng sau cổ phần hoá nâng cao khả năng cạnh tranh.

### **2.2 Hoàn thiện các cơ chế chính sách liên quan đến cổ phần hoá DNNN theo hướng giảm thiểu những khó khăn vướng mắc của DNNN hậu cổ phần hóa**

Vấn đề Nhà nước nắm giữ tỷ lệ cổ phần chi phối trong các doanh nghiệp Nhà nước cổ phần hoá hiện nay bên cạnh mặt tích cực của nó cũng bộc lộ những hạn chế như các doanh nghiệp khó khăn trong việc chủ động quyết định phương án đầu tư, kinh doanh; người đại diện phần vốn Nhà nước tại doanh nghiệp cổ phần hóa không phải là cổ đông đích thực của doanh nghiệp nên không có những quyết định mạnh dạn;...

Mặt khác, vấn đề thuê giám đốc điều hành, vấn đề quyền sử dụng đất,... đối với các doanh nghiệp Nhà nước cổ phần hoá cũng đang là những vướng mắc ở nhiều doanh nghiệp làm hạn chế không nhỏ khả năng cạnh tranh.

Vì thế, để nâng cao khả năng cạnh tranh sau cổ phần hoá, các doanh nghiệp xây dựng trong diện cổ phần hoá có thể kiến nghị Nhà nước tiếp tục hoàn thiện các cơ chế chính sách liên quan đến cổ phần hoá DNNN theo hướng giảm thiểu những khó khăn, vướng mắc đối với doanh nghiệp sau cổ phần hoá như giảm thiểu số doanh nghiệp Nhà nước giữ cổ phần chi phối, giải quyết dứt điểm những tồn tại của doanh nghiệp trước khi cổ phần hoá, hợp thức hoá các giấy tờ cần thiết liên quan đến quyền sử dụng đất của doanh nghiệp,...

### **2.3 Có chính sách rõ ràng về vấn đề hỗ trợ DNNN sau cổ phần hoá của Nhà nước / chính quyền địa phương các cấp:**

Các doanh nghiệp xây dựng sau cổ phần hoá có thể kiến nghị Nhà nước ban hành các quy định pháp luật cụ thể về cơ chế chính sách hỗ trợ doanh nghiệp Nhà nước sau cổ phần hoá, đặc biệt là các chính sách:

- Hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận các nguồn tín dụng trong và ngoài nước.
- Hỗ trợ doanh nghiệp về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.
- Hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận các nguồn thông tin.
- Hỗ trợ doanh nghiệp giải quyết những khó khăn vướng mắc còn tồn đọng sau cổ phần hoá (về vấn đề lựa chọn / tìm kiếm nhà đầu tư chiến lược, về những vướng mắc liên quan đến quyền sở hữu trí tuệ, vấn đề giải quyết lao động dôi dư, vấn đề tham gia thị trường chứng khoán,...).
- Phát triển các dịch vụ tư vấn hỗ trợ doanh nghiệp.

### **Tài liệu tham khảo**

1. *TS. Vũ Trọng Lâm*. Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế. Nxb Chính trị quốc gia - Hà Nội 2006
2. *Trần Sửu*. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hoá. Nxb Lao động, 2006.
3. *Báo cáo của Ban chỉ đạo đổi mới và phát triển doanh nghiệp tại Hội nghị toàn quốc về cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước*. Tình hình và nhiệm vụ, giải pháp đẩy nhanh vững chắc cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước. Hà Nội, tháng 02 năm 2005
4. *Báo cáo tổng kết đề tài NCKH cấp Bộ "Nghiên cứu giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Nhà nước về xây dựng sau cổ phần hoá"*, Mã số: B2004 - 34 - 59