

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

Tạ Văn Phương

**HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KINH DOANH BẤT ĐỘNG SẢN
CỦA TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN NHÀ VÀ ĐÔ THỊ**

Luận văn thạc sĩ kinh tế

Hà Nội, Năm 2017

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

Tạ Văn Phương

**HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KINH DOANH BẤT ĐỘNG SẢN
CỦA TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN NHÀ VÀ ĐÔ THỊ**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: CH21B.QTKD.T

Luận văn thạc sĩ kinh tế

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Hoàng Văn Thành

Hà Nội, Năm 2017

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bản luận văn là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và có nguồn gốc rõ ràng.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

Tạ Văn Phương

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành bản luận văn này, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến quý thầy cô giáo trường Đại học Thương Mại, đặc biệt là PGS.TS Hoàng Văn Thành - Người hướng dẫn khoa học, đã tận tình giúp đỡ và hướng dẫn tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo và các Phòng, Ban Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi được tiếp cận, nghiên cứu số liệu và thực trạng về quản trị kinh doanh bất động sản tại Tổng công ty để tôi có cơ sở thực hiện đề tài.

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến gia đình, những người bạn và đồng nghiệp đã chia sẻ, động viên tôi trong suốt quá trình học tập, làm việc và hoàn thành luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn!

TÁC GIẢ

Tạ Văn Phương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ	vi
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA QUẢN TRỊ KINH DOANH BẤT ĐỘNG SẢN	7
1.1. Bất động sản và thị trường bất động sản.....	7
1.1.1. Khái niệm về bất động sản.....	7
1.1.2. Đặc điểm của bất động sản	9
1.1.3. Phân loại bất động sản	12
1.1.4. Khái niệm về thị trường và thị trường bất động sản	12
1.1.5. Vai trò của thị trường bất động sản.....	14
1.1.6. Phân loại thị trường bất động sản	16
1.2. Quản trị kinh doanh bất động sản	17
1.2.1. Khái niệm và đặc điểm kinh doanh bất động sản	17
1.2.2. Quản trị kinh doanh bất động sản trong doanh nghiệp	20
1.3. Nội dung quản trị hoạt động kinh doanh bất động sản trong Doanh nghiệp	27
1.3.1. Hoạch định kinh doanh bất động sản.....	27
1.3.2. Triển khai thực hiện hoạt động kinh doanh bất động sản	31
1.3.3. Kiểm tra, giám sát hoạt động kinh doanh bất động sản.....	33
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị kinh doanh bất động sản	34
1.4.1. Các yếu tố bên trong	34
1.4.2. Các yếu tố bên ngoài.....	36
Tóm tắt Chương 1	38
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KINH DOANH BẤT ĐỘNG SẢN CỦA TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN NHÀ VÀ ĐÔ THỊ	39
2.1. Khái quát về hoạt động của Tổng công ty HUD.....	39
2.1.1. Giới thiệu chung về Tổng công ty HUD.....	39
2.1.2. Kết quả kinh doanh bất động sản của Tổng công ty HUD	43
2.2. Thực trạng quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD	51
2.2.1. Về hoạch định quản trị kinh doanh bất động sản.....	51
2.2.2. Về triển khai thực hiện quản trị kinh doanh bất động sản	58

2.2.3.	Về kiểm tra, giám sát quản trị kinh doanh bất động sản.....	66
2.3.	Đánh giá chung về quản trị kinh doanh bất động sản của Tổng công ty HUD	70
2.3.1.	Ưu điểm.....	70
2.3.2.	Hạn chế và nguyên nhân	71
	Tóm tắt Chương 2	74
CHƯƠNG 3 MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KINH DOANH BẤT ĐỘNG SẢN CỦA TỔNG CÔNG TY HUD.....		75
3.1.	Mục tiêu và phương hướng kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD đến năm 2021	75
3.1.1.	Mục tiêu	75
3.1.2.	Phương hướng kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD	75
3.2.	Các giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện quản trị kinh doanh bất động sản của Tổng công ty HUD.....	79
3.2.1.	Giải pháp về hoạch định kinh doanh bất động sản	79
3.2.2.	Giải pháp về triển khai thực hiện kinh doanh bất động sản.....	81
3.2.3.	Giải pháp về kiểm tra, giám sát kinh doanh bất động sản	85
3.3.	Một số kiến nghị.....	86
3.3.1.	Kiến nghị với Chính phủ.....	86
3.3.2.	Kiến nghị với Bộ Xây dựng.....	88
3.3.3.	Kiến nghị với UBND thành phố Hà Nội.....	89
	Tóm tắt Chương 3	90
KẾT LUẬN		91
TÀI LIỆU THAM KHẢO		

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Viết tắt	Viết đầy đủ Tiếng Việt
BDS	Bất động sản
CB CNV	Cán bộ, công nhân viên
Công ty CP	Công ty CP
DNNN	Doanh nghiệp Nhà nước
KH	Kế hoạch
KHCN	Khoa học công nghệ
SXKD	Sản xuất kinh doanh
SXVLXD	Sản xuất vật liệu xây dựng
Tổng công ty HUD	Tổng công ty Đầu tư phát triển Nhà và đô thị
VLXD	Vật liệu xây dựng

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh BĐS năm 2012-2016.....	46
Bảng 2.2. Kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2017 - 2021.....	53
Bảng 2.3. Dự kiến giá trị sản xuất kinh doanh giai đoạn 2017-2021	53
Bảng 2.4. Giá trị sản xuất kinh doanh các dự án lớn giai đoạn 2017-2021	54
Bảng 2.5. Kết quả công tác thanh tra, kiểm tra từ năm 2012 - 2016	69
Biểu đồ 2.1. Đánh giá về công tác xây dựng chiến lược,	58
Biểu đồ 2.3. Mức độ nắm vững văn bản quy định, quy trình, chế độ về quản lý kinh doanh bất động sản.....	66
Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty HUD.....	44
Sơ đồ 2.2. Quy trình đầu tư tại Tổng công ty HUD.....	62
Sơ đồ 2.3. Quy trình lựa chọn đối tác của Tổng công ty HUD	63

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Bất Động Sản là một trong những lĩnh vực quan trọng trong nền kinh tế thị trường bởi vì nó liên quan đến một khối lượng lớn tài sản. Tài sản BĐS thường chiếm 45-75% sự giàu có của các nước đang phát triển và bằng ít nhất 20% GDP của các nước này. Việc phát triển kinh doanh BĐS có tác động tăng trưởng kinh tế thông qua các kênh chính như: tạo ra kích thích đầu tư vào cơ sở hạ tầng, đất đai, nhà xưởng,...; tạo nên sự dịch chuyển năng động về lao động giữa các ngành, các vùng lãnh thổ thông qua việc đầu tư kinh doanh BĐS.

Trong những năm vừa qua, thị trường BĐS ở nước được hình thành, phát triển, và được đánh giá là rất giàu tiềm năng, có nhiều đóng góp tích cực vào phát triển kinh tế xã hội nhưng vẫn chưa phát triển toàn diện, còn nhiều bất ổn, và khá nhạy cảm với những tác động của các yếu tố như: biến động trên thị trường chứng khoán, ngân hàng, chính sách mới của Nhà nước, dòng vốn đầu tư từ nước ngoài,... thậm chí còn bị ảnh hưởng bởi tin đồn. Thị trường BĐS thay đổi không lường trước được, giá cả BĐS chưa phản ánh đúng giá trị thật của nó. Mặc dù Nhà nước đã có nhiều chính sách đặc biệt là chính sách tài chính nhằm điều tiết thị trường BĐS đi đúng hướng và thật sự trở thành mũi nhọn nền kinh tế, nhưng những chính sách đó vẫn còn nhiều hạn chế, chưa đồng bộ, mang tính thời điểm, chưa thúc đẩy phát triển ngành kinh doanh BĐS.

Năm 2017 là năm mà một số yếu tố như kinh tế vĩ mô trong nước được dự đoán có tốc độ phát triển ổn định nhưng cũng có những yếu tố khó đoán định như tác động của Brexit, chính sách của Tổng thống mới của Mỹ, tình hình Biển Đông. Hiện thị trường Việt Nam có độ mở khá lớn, nên những tác động này sẽ ảnh hưởng tới kinh tế nói chung và thị trường bất động sản nói riêng. Dựa trên các yếu tố tác động trên, thị trường bất động sản năm 2017 có nhiều biến động khó lường.

Tổng công ty Đầu tư Phát triển Nhà và Đô thị (Tổng công ty HUD) là doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Bộ Xây dựng được hình thành với nhiệm vụ thực hiện chiến lược phát triển đô thị và nhà ở trong và ngoài nước, trong đó tập trung phát triển đô thị và nhà ở cho các đối tượng có thu nhập trung bình và thu nhập thấp. Tổng công ty HUD là một trong những doanh nghiệp tham gia vào thị trường BĐS từ những năm 2000 có bề dày kinh nghiệm trong lĩnh vực BĐS với nhiều dự án điển hình như Dự án khu đô thị kiểu mẫu Linh Đàm, dự án Khu đô thị mới Mỹ Đình, Khu đô thị mới Định Công, Dự án Tổ hợp New Skyline Khu đô thị mới Văn Quán, Dự án Tòa nhà văn phòng Hud Tower đường Lê Văn Lương,.... Đứng trước thực trạng đó, Tổng công ty HUD xác định: trong một thị trường BĐS có nhiều biến động như hiện nay, để phát triển tốt trong lĩnh vực BĐS này đòi hỏi cách thức, phương pháp quản trị của doanh nghiệp cũng phải có nhiều thay đổi.

Chính vì những lý do trên, tác giả chọn đề tài: ***“Hoàn thiện quản trị kinh doanh Bất động sản của Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị”*** làm đề tài nghiên cứu, hy vọng có đóng góp nhất định vào việc nâng cao chất lượng, hiệu quả kinh doanh bất động sản tại Tổng công ty HUD nói riêng và là thông tin tham khảo cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực BĐS nói chung.

2. Tình hình nghiên cứu đề tài

Hiện nay đã có nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến quản trị kinh doanh BĐS. Việc sử dụng hoặc ứng dụng một phần các nghiên cứu này đã đem lại những lợi ích tích cực cho các doanh nghiệp, các tổ chức ở Việt Nam trong việc quản trị hoạt động kinh doanh BĐS.

- Sách chuyên khảo: *“Thị trường bất động sản những vấn đề lý luận và thực tiễn ở Việt Nam”* của PGS.TS Thái Bá Cẩn, ThS. Trần Nguyên Nam, Hà Nội năm 2003. Nội dung đề cập đến các định nghĩa liên quan BĐS theo quy định của Nhà nước Việt Nam và phát triển thị trường BĐS tại nước ta.

- Luận văn thạc sĩ: *“Xây dựng chiến lược kinh doanh bất động sản của Bitexcoland”* của học viên Nguyễn Văn Thanh (Trường ĐH Kinh tế TP Hồ

Chí Minh), năm 2008. Nội dung chính của luận văn nêu lên các chiến lược kinh doanh bất động sản, tác giả đã nêu lên được các chiến lược kinh doanh hiệu quả của Bitexcoland trong thời gian vừa qua cũng như đã đưa ra các ý kiến đóng góp chiến lược có hiệu quả hơn trong kinh doanh BĐS.

- Luận văn thạc sĩ *“Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh BĐS của Công ty Cổ Phần VINCOM”* của học viên Nguyễn Huy Công (Trường ĐH Xây dựng), năm 2008. Kết quả đạt được của đề tài này là đã khái quát hệ thống pháp lý điều chỉnh các hoạt động kinh doanh các dự án BĐS, đã đánh giá kết quả đạt được và những hạn chế trong quá trình thực hiện đầu tư các dự án đầu tư kinh doanh BĐS. Tác giả đã phân tích được những phương pháp quản trị hiệu quả để nâng cao lợi nhuận trong kinh doanh của VINCOM trong thời gian vừa qua.

- Luận văn thạc sĩ *“Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến thực trạng và đề xuất giải pháp phát triển thị trường bất động sản”* của học viên Nguyễn Duy Trung (Trường ĐH Bách Khoa Hà Nội), công bố năm 2011. Kết quả đạt được của đề tài này là đã nêu lên được các nhân tố ảnh hưởng kinh doanh BĐS. Tác giả cũng đã phân tích được các yếu tố ảnh hưởng đến cung cầu thị trường BĐS cùng với một số biện pháp nâng cao hiệu quả quản trị kinh doanh BĐS ở cấp độ vĩ mô của Nhà nước.

- Luận văn thạc sĩ *“Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Tổng công ty Sông Đà giai đoạn 2007-2015”* của học viên Đặng Khánh Vinh (Đại học Bách Khoa Hà nội), năm 2007. Đề tài đã nêu lên được lý luận chiến lược kinh doanh chung và đưa ra được một số giải pháp nâng cao công tác hoàn thiện chiến lược kinh doanh Tổng công ty Sông Đà như: giải pháp tài chính, giải pháp về nguồn nhân lực, giải pháp về hoạt động marketing, giải pháp về quản trị sản xuất kinh doanh, giải pháp về khoa học công nghệ. Tuy vậy đề tài còn chưa đề cập đến nội dung hoạch định chiến lược đối với các doanh nghiệp thành viên.

Nhìn chung, các công trình trên đã tập trung giải quyết các vấn đề về chính sách ở tầm vĩ mô về lĩnh vực BĐS, một số đề tài đề cập đến chiến lược

kinh doanh của một đơn vị kinh doanh BĐS. Thêm vào đó, những công trình này chủ yếu nghiên cứu về thị trường BĐS, chưa đi sâu nghiên cứu một cách hệ thống về quản trị kinh doanh BĐS của một doanh nghiệp cụ thể, đặc biệt là quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD – một doanh nghiệp hoạt động lâu năm trên thị trường BĐS.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu:

Nghiên cứu giải pháp hoàn thiện quản trị kinh doanh BĐS tại Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị.

3.2. Nhiệm vụ:

- Hệ thống hóa một số vấn đề cơ sở lý luận cơ bản về quản trị kinh doanh BĐS của doanh nghiệp.

- Phân tích và đánh giá thực trạng quản trị kinh doanh BĐS tại Tổng công ty HUD. Từ đó chỉ ra các thành công, hạn chế trong hoạt động quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty.

- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện, tăng cường công tác quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Các vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến quản trị kinh doanh BĐS tại Tổng công ty HUD.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Nội dung: nghiên cứu về quản trị hoạt động kinh doanh chủ yếu của Tổng công ty HUD, trong đó tập trung vào nghiên cứu quá trình quản trị các hoạt động kinh doanh chủ yếu trên tổng thể chiến lược kinh doanh và phát triển sản xuất kinh doanh nhà ở, khu đô thị, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD.

- Không gian: Tập trung nghiên cứu tại Tổng công ty HUD.

- Thời gian nghiên cứu: nghiên cứu thực trạng quản trị kinh doanh BĐS của HUD từ năm 2012 đến nay, đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị kinh doanh BĐS đến năm 2021.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu:

Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp, nguồn dữ liệu phục vụ nghiên cứu đề tài gồm có:

+ Các thông tin liên quan đến đề tài ở các báo, tạp chí, các trang web của Bộ Công thương, Bộ Xây dựng, Bộ Kế hoạch đầu tư, Tổng cục Thống kê, Ngân hàng Nhà nước, Cổng giao tiếp điện tử TP Hà Nội, ...

+ Ngoài ra là các nguồn dữ liệu tác giả tiến hành thu thập gián tiếp thông qua phương pháp ghi chép, nghiên cứu thực địa, truy cập vào các website, nghiên cứu các bài báo, tạp chí, các công trình nghiên cứu khoa học có liên quan trước đó...

Sau khi thu thập dữ liệu, tiến hành các bước xử lý dữ liệu như: sắp xếp, hiệu chỉnh, chọn lọc, phân tích bằng biểu đồ, ...

5.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

Sau khi dữ liệu đã được thu thập học viên sử dụng phương pháp xử lý dữ liệu là định tính và định lượng để tạo lập các nội dung nghiên cứu.

Sau khi thu thập được các thông tin cần thiết liên quan đến quá trình nghiên cứu, một công việc khác cũng khá quan trọng đó là phân tích, tổng hợp và đánh giá số liệu. Một số phương pháp được sử dụng để tiến hành công việc này như là:

- Phương pháp tổng quan tư liệu: Phương pháp này nhằm tổng hợp, rà soát lại các tài liệu đã thu thập được và có sự định hướng cho việc sử dụng các tài liệu đó như thế nào.

- Phương pháp so sánh: Là phương pháp được sử dụng khá phổ biến trong phân tích nói chung. Phương pháp so sánh là phương pháp xem xét các chỉ tiêu phân tích bằng cách dựa trên việc so sánh số liệu với một chỉ tiêu cơ sở (chỉ tiêu gốc). Phương pháp so sánh được sử dụng trong nghiên cứu để có

được những chỉ tiêu cụ thể về khối lượng, giá trị cũng như tốc độ tăng trưởng của vấn đề nghiên cứu trong kỳ phân tích. Đồng thời so sánh các kết quả điều tra, phỏng vấn, các chỉ tiêu đánh giá nhằm tổng hợp kết quả nghiên cứu một cách tổng quát.

- Phương pháp thống kê: Là hệ thống các phương pháp bao gồm thu thập, tổng hợp, trình bày số liệu, tính toán các đặc trưng của đối tượng nghiên cứu nhằm phục vụ cho quá trình phân tích, dự đoán, ra quyết định. Phương pháp thống kê được sử dụng trong việc thống kê dữ liệu thu thập được nhằm tổng hợp khái quát hóa các số liệu, phục vụ cho việc phân tích, đánh giá, kết luận được dễ dàng hơn.

- Phương pháp dự báo trực quan: Để tổng hợp ý kiến của các chuyên gia, các nhà khoa học, nhà quản trị trong lĩnh vực kinh doanh BĐS; dựa vào sự nhạy cảm và kinh nghiệm của họ để dự báo những thay đổi về quy mô, thị trường và xu hướng đổi mới trong quản trị, kinh doanh trong thời gian tới.

Ngoài các phương pháp trên, nghiên cứu còn sử dụng các phương pháp biểu đồ, đồ thị, lập bảng trả lời câu hỏi...

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, luận văn được chia làm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận của quản trị trong doanh nghiệp kinh doanh bất động sản

Chương 2: Thực trạng quản trị kinh doanh bất động sản của Tổng công ty Đầu tư Phát triển Nhà và Đô thị

Chương 3: Một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện quản trị kinh doanh bất động sản của Tổng công ty Đầu tư Phát triển Nhà và Đô thị

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA QUẢN TRỊ KINH DOANH BẤT ĐỘNG SẢN

1.1. Bất động sản và thị trường bất động sản

1.1.1. Khái niệm về bất động sản

Bất động sản là một khái niệm được sử dụng phổ biến ở hầu khắp các quốc gia trên thế giới. Trong tiếng Anh người ta dùng từ: Real estate (tài sản bất động) được gọi là bất động sản. Trong tiếng Pháp, khái niệm bất động sản được chỉ bằng từ: Immobilie (Bất động sản), Trung quốc dùng thuật ngữ Địa Sản (Tài sản gắn với đất đai) và ở nước ta được gọi là: Bất động sản.

Điều 107 Bộ Luật Dân sự Việt Nam, năm 2015 qui định:

“Bất động sản bao gồm:

- a) Đất đai;
- b) Nhà, công trình xây dựng gắn liền với đất đai;
- c) Tài sản khác gắn liền với đất đai, nhà, công trình xây dựng;
- d) Tài sản khác theo quy định của pháp luật.

Mặc dù với các quan niệm như trên, song việc phân định các tài sản là động sản hay bất động sản thường không đơn giản. Phải chăng tất cả các công trình xây dựng và kiến trúc đều là bất động sản? Tương tự như vậy, có phải tất cả các tài sản đi liền với các công trình xây dựng cũng đều là bất động sản không? Thậm chí có phải mọi vùng đất đai đều được coi là bất động sản? Những khó khăn này thường làm cho người kinh doanh hoặc định giá bất động sản có cái nhìn sai về giá trị đích thực của các bất động sản cần xem xét. Để tránh những sai lầm trong quá trình đánh giá bất động sản, người ta phải nghiên cứu để chỉ ra các đặc trưng riêng có của bất động sản, tìm ra những tiêu chí để phân biệt giữa động sản và bất động sản.

Một cách hiểu phổ biến về bất động sản là: Bất động sản là những tài sản vật chất không thể di dời, tồn tại và ổn định lâu dài. Như vậy, một vật được coi là bất động sản khi có các điều kiện sau:

- Là một yếu tố vật chất có ích cho con người;
- Được chiếm giữ bởi cá nhân hoặc cộng đồng người;
- Có thể đo lường bằng giá lý nhất định;
- Không thể di dời hoặc di dời hạn chế để tính chất, công năng, hình thái của nó không thay đổi;
- Tồn tại lâu dài.

Với quan điểm như trên, bất động sản thường được phân chia thành những nhóm sau đây:

- Đất đai: Phải là đất không di dời được hoặc di dời được nhưng không đáng kể (những đất đai di dời như đất trồng cây cảnh, đất làm vật liệu xây dựng không phải là bất động sản); Phải là đất đai đã được xác định chủ quyền; Đất đai đó phải được đo lường bằng giá lý (căn cứ vào số lượng và chất lượng của đất đai đó).

- Nhà ở, công trình xây dựng gắn liền với đất đai, kể cả các tài sản gắn liền với nhà ở, công trình xây dựng, đó là: Nhà cửa xây dựng cố định không thể di dời, hoặc di dời không đáng kể: nhà ở, trung tâm thương mại, khách sạn, văn phòng...(những nhà bạt di động của các gánh xiếc, các lâu đài làm bằng băng đá, các nhà nghỉ di động trên xe lăn không phải là bất động sản mà là các động sản, hoặc công cụ lao động); các công trình xây dựng công nghiệp, giao thông: như đường xá, cầu cống, bến cảng, sân bay, bãi đỗ ... được xây dựng gắn liền với đất đai; các tài sản khác gắn liền không thể tách rời với công trình xây dựng đó: máy điều hòa trung tâm, các máy móc thiết bị điều khiển hoạt động của công trình, các cây cảnh trồng cố định tạo cảnh quan cho công trình (những tài sản có thể tháo rời mà giá trị công dụng của nó không thay đổi thì không phải là bất động sản như: máy điều hòa di động, các chậu cây cảnh trong vườn treo, các tranh ảnh và thiết bị đồ dùng khác); các công trình đó phải có khả năng đo lường và lượng hóa thành giá lý theo các tiêu chuẩn đo lường nhất định (các công trình tôn giáo; các di sản văn hóa thế

giới hoặc quốc gia; các công trình quốc gia không lượng hóa giá lý...không coi là bất động sản).

- Các tài sản khác gắn liền với đất đai như: Vườn cây lâu năm: bao gồm cả cây trồng và đất trồng cây; các công trình nuôi trồng thủy sản, cánh đồng làm muối; các công trình du lịch, vui chơi, thể thao; một số công trình khai thác hầm mỏ (hầm lò) và các tài sản khác do pháp luật quy định.

1.1.2. Đặc điểm của bất động sản

BDS là một loại hàng hoá đặc biệt, vì vậy ngoài đặc điểm chung của những hàng hoá thông thường, bất động sản còn có những đặc điểm riêng:

BDS là hàng hoá có vị trí cố định, không di dời được

Đặc điểm này là do bất động sản luôn gắn liền với đất đai, mà đất đai có đặc điểm là có vị trí cố định và có giới hạn về diện tích và không gian. Chính vì vậy giá trị và lợi ích của bất động sản gắn liền với từng vị trí cụ thể: yếu tố vị trí không phải chỉ xác định bằng các tiêu thức đo lường địa lý thông thường mà nó được đánh giá chủ yếu bởi khoảng cách đến các trung tâm, các điểm dịch vụ công cộng, các công trình công cộng như thương mại, văn hóa, y tế, giáo dục và phụ thuộc vào khả năng tiếp cận. Khi những yếu tố này thay đổi thì tính vị trí của bất động sản sẽ thay đổi. Do vậy một mặt, khi đầu tư kinh doanh phát triển hoặc định giá bất động sản phải dự tính trước các thay đổi này. Đồng thời, đầu tư các công trình bất động sản phải đi đôi với việc phát triển các yếu tố tiếp cận và giảm khoảng cách đến các trung tâm bằng việc phát triển hệ thống cơ sở hạ tầng giao thông điện nước, điện thoại, y tế, giáo dục.

Cũng do bất động sản có tính chất cố định về vị trí và gắn liền với vị trí nhất định nên giá trị và lợi ích mang lại của bất động sản chịu tác động của yếu tố vùng và khu vực rất rõ rệt. Những yếu tố đó là: những yếu tố tự nhiên; điều kiện kinh tế; tính chất xã hội; điều kiện môi trường. Trong những yếu tố trên, có những yếu tố vùng mang tính cố định song cũng có những yếu tố vùng thay đổi làm cho sự tác động của chúng đến bất động sản thay đổi.

BDS là hàng hoá có tính lâu bền

Do đất đai là tài sản do thiên nhiên ban tặng, một loại tài nguyên được xem như không thể bị huỷ hoại, trừ khi có thiên tai, xói lở, vùi lấp. Đồng thời, các vật kiến trúc và công trình xây dựng trên đất sau khi xây dựng hoặc sau một thời gian sử dụng được cải tạo nâng cấp có thể tồn tại hàng trăm năm hoặc lâu hơn nữa. Vì vậy, tính bền lâu của BDS là chỉ tuổi thọ của vật kiến trúc và công trình xây dựng. Cần phân biệt “tuổi thọ vật lý” và “tuổi thọ kinh tế” của BDS. Tuổi thọ kinh tế chấm dứt trong điều kiện thị trường và trạng thái hoạt động bình thường mà chi phí sử dụng BDS lại ngang bằng với lợi ích thu được từ BDS đó. Tuổi thọ vật lý dài hơn tuổi thọ kinh tế khá nhiều vì nó chấm dứt khi các kết cấu chịu lực chủ yếu của vật kiến trúc và công trình xây dựng bị lão hoá và hư hỏng, không thể tiếp tục an toàn cho việc sử dụng. Trong trường hợp đó, nếu xét thấy tiến hành cải tạo, nâng cấp BDS thu được lợi ích lớn hơn là phá đi và xây dựng mới thì có thể kéo dài tuổi thọ vật lý để “chứa” được mấy lần tuổi thọ kinh tế. Thực tế, các nước trên thế giới đã chứng minh tuổi thọ kinh tế của BDS có liên quan đến tính chất sử dụng của BDS đó. Nói chung, tuổi thọ kinh tế của nhà ở, khách sạn, nhà hát là trên 40 năm; của tuổi thọ kinh tế nhà xưởng công nghiệp, nhà ở phổ thông là trên 45 năm v.v.. Chính vì tính chất lâu bền của hàng hoá BDS là do đất đai không bị mất đi, không bị thanh lý sau một quá trình sử dụng, lại có thể sử dụng vào nhiều mục đích khác nhau, nên hàng hoá BDS rất phong phú và đa dạng, không bao giờ cạn.

Tính cá biệt và khan hiếm

Đặc điểm này của BDS xuất phát từ tính cá biệt và tính khan hiếm của đất đai. Tính khan hiếm của đất đai là do diện tích bề mặt trái đất là có hạn. Tính khan hiếm cụ thể của đất đai là giới hạn về diện tích đất đai của từng miếng đất, khu vực, vùng, địa phương, lãnh thổ v.v.. Chính vì tính khan hiếm, tính cố định và không di dời được của đất đai nên hàng hoá BDS có tính cá biệt. Trong cùng một khu vực nhỏ kể cả hai BDS cạnh nhau đều có những yếu

tổ không giống nhau. Trên thị trường BĐS khó tồn tại hai BĐS hoàn toàn giống nhau vì chúng có vị trí không gian khác nhau kể cả hai công trình cạnh nhau và cùng xây theo một thiết kế. Ngay trong một toà cao ốc thì các căn phòng cũng có hướng và cấu tạo nhà khác nhau. Ngoài ra, chính các nhà đầu tư, kiến trúc sư đều quan tâm đến tính dị biệt hoặc để tạo sự hấp dẫn đối với khách hàng hoặc thoả mãn sở thích cá nhân.

Hàng hoá bất động sản chịu sự chi phối mạnh mẽ của pháp luật và chính sách của Nhà nước

Bất động sản là loại tài sản quan trọng của mỗi quốc gia, mỗi dân tộc, mỗi cơ quan đơn vị cũng như của mỗi người dân. Các quan hệ giao dịch về bất động sản thường có tác động rất mạnh đến hầu hết những hoạt động kinh tế và xã hội. Để tăng cường vai trò của mình, duy trì sự ổn định và khai thác có hiệu quả các nguồn nội lực cho phát triển nhà nước phải quan tâm đến bất động sản và thị trường bất động sản, phải ban hành các văn bản pháp luật, các chủ trương, chính sách nhằm thực hiện vai trò và chức năng quản trị đối với hoạt động của thị trường bất động sản. Mặt khác, bất động sản gắn liền với đất đai mà đất đai về bản chất thuộc sở hữu toàn xã hội. Do vậy bất động sản chịu sự chi phối mạnh mẽ của pháp luật và sự quản trị của Nhà nước.

Hàng hoá BĐS chịu sự ảnh hưởng lẫn nhau

BDS chịu sự ảnh hưởng lẫn nhau rất lớn, giá trị của một BĐS này có thể bị tác động của BĐS khác. Đặc biệt, trong trường hợp Nhà nước đầu tư xây dựng các công trình kết cấu hạ tầng sẽ làm tăng vẻ đẹp và nâng cao giá trị sử dụng của BĐS trong khu vực đó. Trong thực tế, việc xây dựng BĐS này làm tôn thêm vẻ đẹp và sự hấp dẫn của BĐS khác là hiện tượng khá phổ biến.

- Các tính chất khác:

+ Tính thích ứng.

+ Tính phụ thuộc vào năng lực quản trị.

+ Mang nặng yếu tố tập quán, thị hiếu và tâm lý xã hội.

1.1.3. Phân loại bất động sản

Từ kinh nghiệm của nhiều nước và kết quả nghiên cứu ở nước ta, BĐS có thể phân thành ba loại: BĐS có đầu tư xây dựng, BĐS không đầu tư xây dựng và BĐS đặc biệt.

- BĐS có đầu tư xây dựng gồm: BĐS nhà ở, BĐS nhà xưởng và công trình thương mại - dịch vụ, BĐS hạ tầng (hạ tầng kỹ thuật, hạ tầng xã hội), BĐS là trụ sở làm việc v.v.. Trong BĐS có đầu tư xây dựng thì nhóm BĐS nhà đất (bao gồm đất đai và các tài sản gắn liền với đất đai) là nhóm BĐS cơ bản, chiếm tỷ trọng rất lớn, tính chất phức tạp rất cao và chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố chủ quan và khách quan. Nhóm này có tác động rất lớn đến quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước cũng như phát triển đô thị bền vững. Nhưng quan trọng hơn là nhóm BĐS này chiếm tuyệt đại đa số các giao dịch trên thị trường BĐS ở nước ta cũng như ở các nước trên thế giới.

- BĐS không đầu tư xây dựng: BĐS thuộc loại này chủ yếu là đất nông nghiệp (dưới dạng tư liệu sản xuất) bao gồm các loại đất nông nghiệp, đất rừng, đất nuôi trồng thủy sản, đất làm muối, đất hiếm, đất chưa sử dụng v.v..

- BĐS đặc biệt là những BĐS như các công trình bảo tồn quốc gia, di sản văn hoá vật thể, nhà thờ họ, đình chùa, miếu mạo, nghĩa trang v.v.. Đặc điểm của loại BĐS này là khả năng tham gia thị trường rất thấp.

Việc phân chia BĐS theo 3 loại trên đây là rất cần thiết bảo đảm cho việc xây dựng cơ chế chính sách về phát triển và quản trị thị trường BĐS phù hợp với điều kiện kinh tế - xã hội của nước ta.

1.1.4. Khái niệm về thị trường và thị trường bất động sản

1.1.4.1. Khái niệm về thị trường

Từ những nghiên cứu sơ lược, cổ xưa cho đến những nghiên cứu quy mô khoa học ngày nay phạm trù thị trường luôn được đưa thêm những nội dung mới. Tùy từng điều kiện và giác độ nghiên cứu mà người ta đưa ra các khái niệm thị trường khác nhau.

Khái niệm cổ điển cho rằng: thị trường là nơi diễn ra các hoạt động trao đổi, mua bán hàng hoá. Theo khái niệm này người ta đã đồng nhất thị trường với chợ và những địa điểm mua bán hàng hoá cụ thể. Trong kinh tế hiện đại ít dùng khái niệm này.

Khái niệm hiện đại về thị trường rất nhiều. Theo sự tương tác của các chủ thể trên thị trường người ta cho rằng: thị trường là quá trình người mua và người bán tác động qua lại lẫn nhau để giải quyết giá cả và số lượng hàng hoá mua bán. Theo quan niệm này tác động và hình thành thị trường là một quá trình không thể chỉ là thời điểm hay thời gian cụ thể.

Theo nội dung, chúng ta có thể quan niệm: thị trường là tổng thể các quan hệ về lưu thông hàng hoá và lưu thông tiền tệ, tổng thể các giao dịch mua bán và các dịch vụ. Như vậy, thị trường vừa có yếu tố ảo, vừa có yếu tố thực. Bản chất của thị trường là giải quyết các quan hệ.

Như vậy, có thể tổng hợp lại rằng, người bán và người mua là hai lực lượng cơ bản trên thị trường. Đó cũng là hình ảnh cụ thể nhất của 2 yếu tố cung - cầu của thị trường. Trong hệ thống thị trường, mọi thứ đều có giá cả, đó là giá trị của hàng hoá và dịch vụ được tính bằng tiền.

1.1.4.2. Thị trường bất động sản

Dựa trên các phân tích lý luận nêu trên, các chuyên gia kinh tế cũng như các nhà nghiên cứu về BĐS trong nước cũng như quốc tế đã đưa ra một số khái niệm sau đây về thị trường BĐS:

- Khái niệm 1: thị trường BĐS là nơi hình thành các quyết định về việc ai tiếp cận được BĐS và BĐS đó được sử dụng như thế nào và vì mục đích gì.

- Khái niệm 2: thị trường BĐS là đầu mối thực hiện và chuyển dịch giá trị của hàng hoá BĐS.

- Khái niệm 3: thị trường BĐS là “nơi” diễn ra các hoạt động mua bán, chuyển nhượng, cho thuê, thế chấp và các dịch vụ có liên quan như môi giới, tư vấn... giữa các chủ thể trên thị trường mà ở đó vai trò quản trị nhà nước

đối với thị trường BĐS có tác động quyết định đến sự thúc đẩy phát triển hay kìm hãm hoạt động kinh doanh đối với thị trường BĐS.

- Khái niệm 4: thị trường BĐS là "nơi" tiến hành các giao dịch về BĐS gồm chuyển nhượng, cho thuê, thế chấp và các dịch vụ hỗ trợ như môi giới, tư vấn..

Như vậy, hiện có rất nhiều quan niệm khác nhau về thị trường BĐS, nhưng sau khi nghiên cứu và tổng hợp thì khái niệm về thị trường BĐS được định nghĩa như sau:

Thị trường BĐS là quá trình giao dịch hàng hoá BĐS giữa các bên có liên quan. Là “nơi” diễn ra các hoạt động mua bán, chuyển nhượng, cho thuê, thế chấp và các dịch vụ có liên quan như trung gian, môi giới, tư vấn... liên quan đến BĐS giữa các chủ thể trên thị trường mà ở đó vai trò quản trị nhà nước có tác động quyết định đến sự thúc đẩy phát triển hay kìm hãm hoạt động kinh doanh trên thị trường BĐS.

1.1.5. Vai trò của thị trường bất động sản

Thị trường BĐS có vai trò rất lớn trong nền kinh tế quốc dân. Thị trường BĐS tác động trực tiếp lên tốc độ tăng trưởng kinh tế, tùy thuộc vào từng thời kỳ phát triển mà tỷ trọng đóng góp của thị trường BĐS nước ta chiếm khoản 30% của nền kinh tế và chiếm khoản 60%-70% tổng giá trị tài sản cố định của nền kinh tế Việt Nam. Do đó, nhận thức đầy đủ về vai trò của thị trường BĐS sẽ có ý nghĩa trong việc xây dựng chiến lược phát triển trong tương lai. Vai trò của thị trường BĐS thể hiện qua các điểm sau:

(i) Giống như các loại thị trường khác, thị trường BĐS là cầu nối giữa sản xuất và tiêu dùng

Thị trường BĐS là nơi để người bán và người mua gặp gỡ thỏa thuận với nhau, làm cho hoạt động giao dịch, mua bán BĐS một cách thuận lợi. Việc xây dựng thị trường BĐS là sự tôn trọng và phát huy vai trò tự điều tiết của bản tay vô hình, là sự tạo lập một cơ chế khách quan đảm bảo cho BĐS có thể được sử dụng một cách hiệu quả nhất

(ii) Thị trường BĐS là nơi thực hiện tái sản xuất các yếu tố sản xuất cho chủ thể kinh doanh BĐS

Trên thị trường BĐS, các chủ thể kinh doanh BĐS và những người tiêu dùng thực hiện việc mua bán. Với vai trò là một hàng hóa đặc biệt, BĐS được chuyển quyền sử dụng và quyền sở hữu từ người này sang người khác. Thị trường BĐS đóng vai trò chuyển hóa vốn từ hình thái hiện vật sang hình thái giá trị, là một nhân tố quyết định tốc độ chu chuyển vốn của các chủ thể kinh doanh trên thị trường. Thị trường BĐS là một sự bổ sung quan trọng cho sự hoàn thiện và phát triển một cách đồng bộ cơ chế kinh tế thị trường đối với một quốc gia.

c. Thị trường BĐS góp phần thúc đẩy quá trình đổi mới về hoạt động quản trị đất đai, nhà ở, các công trình xây dựng đặc biệt là các công trình công cộng và các cơ sở kinh tế khác

Bằng cách xây dựng và phát triển thị trường BĐS, Nhà nước bổ sung, hoàn thiện hệ thống Pháp luật, hệ thống chính sách quản trị cũng như tổ chức quản trị, tạo điều kiện cho thị trường mở rộng và phát triển, góp phần khắc phục tình trạng đầu cơ, tham nhũng, trốn thuế... Bên cạnh đó, sự vận hành thị trường BĐS sẽ góp phần xác lập mối quan hệ kinh tế giữa Nhà nước và người sử dụng BĐS, nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên đất, khắc phục tình trạng phi kinh tế trong đầu tư xây dựng, tăng thu cho Ngân sách Nhà nước...

d. Vận hành thị trường BĐS góp phần thúc đẩy ứng dụng và cải tiến khoa học- công nghệ, nâng cao chất lượng nhà ở, bảo vệ môi trường

Thị trường nói chung, thị trường BĐS nói riêng chịu sự tác động tương hỗ lẫn nhau giữa các yếu tố cung cầu, giá cả cạnh tranh. Điều đó thúc đẩy các chủ thể thị trường nghiên cứu ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ, cải tiến tổ chức và quản trị, nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành và nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng sức cạnh tranh nhằm thu lợi nhuận.

e. Góp phần tăng cường quan hệ hợp tác, nâng cao trình độ xã hội hóa trong sản xuất kinh doanh, tạo cơ sở phát triển kinh tế một cách bền vững

Thông qua thị trường BĐS, các chủ thể kinh doanh có điều kiện tiếp xúc, mở rộng quan hệ: nội bộ thị trường và các quan hệ với các ngành, các lĩnh vực khác như: xây dựng, địa chính, ngân hàng, môi trường đô thị.

1.1.6. Phân loại thị trường bất động sản

Theo nhiều phương pháp tiếp cận khác nhau sẽ có nhiều cách phân loại thị trường BĐS khác nhau. Cụ thể như sau:

a. Căn cứ vào mức độ kiểm soát của Nhà nước:

- Thị trường chính thức: bao gồm các giao dịch mà Nhà nước có thể kiểm soát được, như giao dịch ở các trung tâm đấu giá, sàn giao dịch bất động sản, Phòng công chứng, các ngân hàng, công ty cho thuê tài chính, các công ty kinh doanh địa ốc,...

- Thị trường phi chính thức: giao dịch về BĐS không tiến hành các thủ tục có tính pháp lý như: mua bán trao tay, cam kết bằng giấy tờ nhận nợ

b. Căn cứ vào trình tự tham gia thị trường

- Thị trường chuyển nhượng quyền sử dụng đất, loại thị trường này còn gọi là thị trường đất đai.

- Thị trường xây dựng các công trình BĐS để bán và cho thuê

- Thị trường bán hoặc cho thuê lại BĐS.

c. Căn cứ vào loại hàng hóa BĐS trên thị trường

- Thị trường đất đai

- Thị trường nhà ở

- Thị trường BĐS công nghiệp

- Thị trường BĐS dùng cho văn phòng, công sở

- Thị trường BĐS dùng trong dịch vụ.

d. Căn cứ vào tính chất giao dịch

- Thị trường mua bán BĐS

- Thị trường thuê và cho thuê BĐS

- Thị trường giao dịch các BĐS dùng để thế chấp, bảo hiểm

- Thị trường giao dịch các BĐS dùng để góp vốn liên doanh.

1.2. Quản trị kinh doanh bất động sản

1.2.1. Khái niệm và đặc điểm kinh doanh bất động sản

Theo điều 2, Chương 1 của Luật Kinh doanh bất động sản số 66/2014/QH13 do Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam ban hành ngày 25 tháng 11 năm 2014 thì hoạt động kinh doanh BĐS được hiểu như sau:

Hoạt động kinh doanh BĐS bao gồm kinh doanh bất động sản và kinh doanh dịch vụ bất động sản:

- Kinh doanh bất động sản là việc đầu tư vốn để thực hiện hoạt động xây dựng, mua, nhận chuyển nhượng để bán, chuyển nhượng; cho thuê, cho thuê lại, cho thuê mua bất động sản; thực hiện dịch vụ môi giới bất động sản; dịch vụ sàn giao dịch bất động sản; dịch vụ tư vấn bất động sản hoặc quản lý bất động sản nhằm mục đích sinh lợi.

- Kinh doanh dịch vụ bất động sản là các hoạt động hỗ trợ kinh doanh bất động sản và thị trường bất động sản, bao gồm các dịch vụ môi giới bất động sản, định giá bất động sản, sàn giao dịch bất động sản, tư vấn bất động sản, đấu giá bất động sản, quảng cáo bất động sản, quản lý bất động sản.

Theo điều 11, Luật Kinh doanh BĐS thì Phạm vi kinh doanh bất động sản của tổ chức, cá nhân trong nước, người Việt Nam định cư ở nước ngoài, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài được quy định như sau:

- Tổ chức, cá nhân trong nước được kinh doanh bất động sản dưới các hình thức sau đây:

- + Mua nhà, công trình xây dựng để bán, cho thuê, cho thuê mua;
- + Thuê nhà, công trình xây dựng để cho thuê lại;
- + Đối với đất được Nhà nước giao thì được đầu tư xây dựng nhà ở để bán, cho thuê, cho thuê mua; chuyển nhượng quyền sử dụng đất dưới hình thức phân lô, bán nền theo quy định của pháp luật về đất đai; đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật nghĩa trang, nghĩa địa để chuyển nhượng quyền sử dụng đất gắn với hạ tầng kỹ thuật đó;

+ Đối với đất được Nhà nước cho thuê thì được đầu tư xây dựng nhà ở để cho thuê; đầu tư xây dựng nhà, công trình xây dựng không phải là nhà ở để bán, cho thuê, cho thuê mua;

+ Đối với đất được Nhà nước công nhận quyền sử dụng đất thì được đầu tư xây dựng nhà, công trình xây dựng để bán, cho thuê, cho thuê mua;

+ Đối với đất nhận chuyển nhượng của tổ chức, hộ gia đình, cá nhân thì được đầu tư xây dựng nhà, công trình xây dựng để bán, cho thuê, cho thuê mua;

+ Đối với đất thuê của tổ chức, hộ gia đình, cá nhân thì được đầu tư xây dựng nhà, công trình xây dựng để cho thuê theo đúng mục đích sử dụng đất;

+ Nhận chuyển nhượng toàn bộ hoặc một phần dự án bất động sản của chủ đầu tư để xây dựng nhà, công trình xây dựng để bán, cho thuê, cho thuê mua;

+ Nhận chuyển nhượng, thuê quyền sử dụng đất của tổ chức, hộ gia đình, cá nhân để đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật để chuyển nhượng, cho thuê đất đã có hạ tầng kỹ thuật đó.

- Người Việt Nam định cư ở nước ngoài được kinh doanh bất động sản dưới các hình thức sau đây:

+ Các hình thức quy định tại các điểm b, d, g và h khoản 1 Điều này;

+ Đối với đất được Nhà nước giao thì được đầu tư xây dựng nhà ở để bán, cho thuê, cho thuê mua;

+ Đối với đất thuê, đất nhận chuyển nhượng trong khu công nghiệp, cụm công nghiệp, khu chế xuất, khu công nghệ cao, khu kinh tế thì được đầu tư xây dựng nhà, công trình xây dựng để kinh doanh theo đúng mục đích sử dụng đất.

- Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài được kinh doanh bất động sản dưới các hình thức sau đây:

+ Các hình thức quy định tại các điểm b, d, h khoản 1 và điểm b khoản 2 Điều này;

+ Đối với đất thuê trong khu công nghiệp, cụm công nghiệp, khu chế xuất, khu công nghệ cao, khu kinh tế thì được đầu tư xây dựng nhà, công trình xây dựng để kinh doanh theo đúng mục đích sử dụng đất.

Kinh doanh bất động sản có một số đặc điểm sau:

(i) *Kinh doanh BDS hoạt động mang tính cục bộ và khu vực.* Mọi hoạt động kinh doanh phải gắn liền với vị trí của BDS, mỗi một vị trí của BDS khác nhau, sẽ mang lại thu nhập cho chủ sở hữu và nhà kinh doanh những lợi ích khác nhau. Môi trường xung quanh BDS có vai trò quan trọng đối với mỗi giá trị của BDS. Do đó, những hoạt động kinh doanh ở những địa bàn, khu vực khác nhau cũng khác nhau, không thể áp đặt mô hình kinh doanh của nơi này cho nơi khác.

(ii) *Kinh doanh BDS là hoạt động đầu tư lớn và lâu dài.* BDS thường có thời gian sử dụng xây dựng, sử dụng và thu hồi vốn trong thời gian dài, do đó, kinh doanh BDS cần số vốn đầu tư lớn, đầu tư trong dài hạn. Những doanh nghiệp có lợi thế về vốn thì có khả năng cạnh tranh cao, nhất là trong bối cảnh lãi suất ngân hàng và tín dụng thắt chặt đối với cho vay BDS.

(iii) *Kinh doanh BDS là hoạt động nhạy cảm, chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của pháp luật và chính sách.* Nhà nước quản trị toàn bộ BDS, trước hết là đất đai rồi đến các công trình xây dựng, tài sản trên đất thông qua các luật: Luật đất đai, Luật Xây dựng, Luật kinh doanh BDS... Quan hệ cung cầu BDS khá nhạy cảm, nhìn chung cung nhỏ hơn cầu, do đó nhà nước cần phải điều tiết thông qua hệ thống pháp luật và chính sách.

(iv) *Hoạt động kinh doanh BDS vừa là hoạt động kinh doanh đa ngành, vừa là hoạt động kinh doanh đặc thù.* Tính đặc thù của kinh doanh BDS thể hiện ở việc thị trường BDS là thị trường không hoàn hảo, cung phản ứng chậm hơn cầu; thiếu thông tin thị trường, khó so sánh được; một số loại hàng hoá bất động sản mang tính độc quyền, gắn với vị trí cảnh quan môi trường;

Cầu phức tạp, chịu ảnh hưởng nhiều yếu tố cả tâm linh, tập quán thói quen... Tính đa ngành của kinh doanh BĐS thể hiện qua việc liên quan đến nhiều khâu của nền kinh tế. Cụ thể, đối với khâu sản xuất, việc kinh doanh BĐS liên quan đến những vấn đề kinh tế đất đai như định giá, khả năng sinh lợi..., những vấn đề kỹ thuật đất đai như thổ nhưỡng, nông hoá, tầng địa chất..., những vấn đề đầu tư xây dựng các công trình trên đất như kỹ thuật (ý tưởng, kiến trúc, mỹ thuật), kinh tế (vốn đầu tư, chi phí xây dựng, giá thành, lợi nhuận...); đối với khâu lưu thông, việc kinh doanh BĐS liên quan đến những vấn đề như Marketing, bán, cho thuê, môi giới, thế chấp, bảo hiểm, tư vấn, sau bán hàng, pháp lý...; hay đối với khâu đầu tư và khai thác BĐS, việc kinh doanh BĐS lại liên quan đến quá trình đầu tư, nguồn vốn sử dụng, những vấn đề tài chính bất động sản, quản trị bất động sản... Do vậy, nhà kinh doanh phải có sự am hiểu, có kiến thức rộng, có kinh nghiệm trên nhiều lĩnh vực: kinh tế, kỹ thuật, xã hội, chính trị... đồng thời phải có những kiến thức đặc thù của ngành, từ đó mới có thể đưa ra những quyết định chính xác và có hiệu quả.

1.2.2. Quản trị kinh doanh bất động sản trong doanh nghiệp

1.2.2.1. Khái niệm

Quản trị kinh doanh là việc thực hiện các hành vi quản trị quá trình kinh doanh để duy trì, phát triển công việc kinh doanh của một hoặc một số doanh nghiệp trong một ngành nào đó.

Như vậy, có thể hiểu quản trị kinh doanh BĐS của doanh nghiệp là quá trình tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của cấp quản trị doanh nghiệp BĐS một cách khoa học và nghệ thuật tới quá trình kinh doanh BĐS nhằm sử dụng một cách tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội để thực hiện một cách tốt nhất mọi hoạt động sản xuất kinh doanh BĐS của doanh nghiệp, nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng Luật kinh doanh BĐS và thông lệ xã hội trong điều kiện biến động của môi trường kinh doanh BĐS, với hiệu quả tối ưu.

Trong thời kỳ thị trường BĐS có nhiều biến động như hiện nay, vai trò chủ thể quản trị kinh doanh BĐS của các doanh nghiệp BĐS rất quan trọng và cấp thiết, đóng vai trò chính chèo lái doanh nghiệp vượt qua các rào cản, ngày càng phát triển. Chủ thể quản trị kinh doanh BĐS của các doanh nghiệp chính là Ban lãnh đạo, chủ doanh nghiệp, là tập thể, cá nhân chủ chốt nắm vai trò lãnh đạo trong các doanh nghiệp. Các lợi ích kinh tế luôn gắn chặt với chủ thể quản trị kinh doanh doanh nghiệp BĐS. Họ sử dụng các công cụ để tác động đến đối tượng kinh doanh và khách thể kinh doanh để đạt mục đích kinh tế đề ra trong điều kiện môi trường kinh doanh thực tế.

Mục tiêu quản trị kinh doanh BĐS là kiểm soát hoạt động và tối thiểu hóa chi phí của doanh nghiệp, nâng cao lợi nhuận trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.2.2.2. Vai trò quản trị kinh doanh bất động sản

Trong một hệ thống là một doanh nghiệp, bộ phận quản trị đóng vai trò là chủ thể quản trị, thực hiện các tác động hướng đích tới đối tượng và khách thể của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp đã đề ra. Vì vậy vai trò quản trị doanh nghiệp là hết sức quan trọng cụ thể là:

Nhà quản trị doanh nghiệp thực hiện các chức năng quản trị doanh nghiệp bao gồm các chức năng quản trị xét theo quá trình là: kế hoạch, tổ chức, điều hành, kiểm tra và các chức năng quản trị phân chia theo lĩnh vực quản trị như: Tài chính, nhân lực, sản xuất, Marketing, nghiên cứu và phát triển...

Trong doanh nghiệp BĐS thì quản trị doanh nghiệp có vai trò quyết định tới sự tồn tại, phát triển hoặc diệt vong của doanh nghiệp, nó được coi là nơi điều khiển mọi hoạt động của doanh nghiệp, phối hợp hoạt động giữa các bộ phận, tác động tới người lao động và từ đó tác động đến năng suất lao động của doanh nghiệp.

Quản trị kinh doanh BĐS là một hoạt động hay là một hình thức lao động đặc biệt. Nó lấy các hoạt động cụ thể làm đối tượng để tác động vào

nhằm định hướng, thiết kế, duy trì, phát triển, điều chỉnh và phối hợp các hoạt động đó thành một hợp lực để hướng tới hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Chính vì vậy, xét về mặt tổng thể hay xét như một quy trình, quản trị kinh doanh BĐS có những vai trò sau:

Thứ nhất: Vai trò thiết kế

Để thực hiện mục tiêu với các phương án và các nguồn lực đã được xác định thì cần phải có "kịch bản". Chính vì vậy, thông qua chức năng tổ chức mà các hoạt động quản trị kinh doanh BĐS sẽ thực hiện vai trò thiết kế của nó. Vai trò thiết kế liên quan tới các nội dung: Xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy kinh doanh BĐS, xác định biên chế, phân công công việc, giao quyền và chuẩn bị các nguồn lực khác.

Khi đã có bộ máy tổ chức, nhà quản trị tiếp tục thiết kế chiến lược kinh doanh, kế hoạch kinh doanh BĐS cho doanh nghiệp. Căn cứ vào mục tiêu của doanh nghiệp để nhà quản trị thiết kế kế hoạch kinh doanh trong tương lai.

Thực hiện tốt vai trò này là tiền đề và điều kiện đặc biệt quan trọng đối với hiệu quả của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ hai: Vai trò duy trì và thúc đẩy của tổ chức quản trị

Sau khi vai trò thiết kế được tạo dựng thì việc duy trì và thúc đẩy các kế hoạch, mục tiêu của doanh nghiệp là vấn đề quan trọng tiếp theo của hoạt động quản trị. Vai trò duy trì và thúc đẩy được thể hiện qua chức năng lãnh đạo của quy trình quản trị.

BĐS đang trong tình trạng khó khăn như hiện nay việc thực hiện các kế hoạch đề ra như ban đầu có thể bị trì trệ, đứt quãng, không đúng như mong muốn của nhà quản trị. Bắt buộc họ phải thường xuyên duy trì và thúc đẩy người lao động trong doanh nghiệp đạt năng suất cao nhất.

Nhờ có hệ thống nguyên tắc quản trị (nội quy, quy chế) mà nhà quản trị mới có thể bắt buộc đối tượng quản trị hoạt động trong giới hạn quyền lực và thẩm quyền của họ.

Đây là nhân tố đặc biệt quan trọng góp phần tạo nên kỷ luật, kỷ cương tính ổn định, bền vững của một tổ chức. Thông qua hệ thống chính sách của Nhà nước về nhân lực, vật lực, tài lực, tin lực phù hợp và phong cách quản trị hợp lý, hoạt động quản trị là tác nhân tạo ra động cơ thúc đẩy từ đó phát huy cao nhất năng lực của người lao động và tạo điều kiện cho họ khả năng sáng tạo cao nhất.

Thứ ba: Vai trò điều chỉnh

Thông qua chức năng kiểm tra mà hoạt động quản trị thể hiện vai trò điều chỉnh của nó. Với hệ thống các tiêu chí được xây dựng để đo lường các kết quả hoạt động của tổ chức nhằm đưa ra các giải pháp điều chỉnh những sai lệch, sửa chữa những sai lầm, từ đó đảm bảo cho tổ chức phát triển theo đúng mục tiêu đã đề ra.

Lĩnh vực hoạt động BĐS đang có nhiều biến đổi rất phức tạp qua mỗi thời kỳ, thời điểm. Hoạt động BĐS tại nước ta còn tùy thuộc nhiều vào chính sách của Nhà nước, phong trào nhà đầu tư, các lĩnh vực nhạy cảm khác như Ngân hàng, tín dụng, vàng,...và đặc biệt phụ thuộc vào mối quan hệ dẫn đến biến động BĐS rất khó lường. Nhà quản trị doanh nghiệp BĐS cần phải sự điều chỉnh nhanh, phù hợp với tình hình cụ thể để tránh rủi ro.

Trong thời điểm khủng hoảng kinh tế đang diễn ra trầm trọng như hiện nay các doanh nghiệp cần tỉnh táo để tránh sa lầy vào những sai lầm đầu tư ồ ạt vào BĐS như những năm vừa qua. Tình trạng này có nguồn cơn từ quy định năm 2008: các chủ dự án chỉ cần chứng minh có vốn tự có từ 20% tổng giá trị đầu tư, coi như có đủ năng lực tài chính thực hiện dự án, thậm chí có thể là giá trị đã đầu tư ở một dự án khác. Đối với 80% còn lại, các cơ quan quản trị chấp nhận đầu tư và cho phép vay từ các nguồn (trong đó có khách hàng). Vì vậy, không thiếu tình trạng các doanh nghiệp chỉ có vốn vài chục tỷ đồng, nhưng sẵn sàng đăng ký đầu tư những dự án có giá trị hàng trăm tỷ đồng. Do vậy hiện nay những doanh nghiệp này đứng trên bờ vực tồn tại hay phá sản chỉ trong gang tấc.

Một loạt các doanh nghiệp ngoài ngành xây dựng "nhảy" vào kinh doanh BĐS, khiến tăng trưởng về số lượng rất nhanh. Doanh nghiệp nào cũng muốn sở hữu một số dự án BĐS nhất định. Có những đơn vị đang kinh doanh hiệu quả ngành nghề riêng của mình cũng "lấn" sang BĐS. Cuối cùng, sự thiếu kinh nghiệm quản trị, kỹ năng, tiềm lực quy mô, tài sản thiếu năng động đã buộc họ phải trả giá bằng chính sự suy thoái của doanh nghiệp mình.

Thứ tư: Vai trò phối hợp

Thông qua các chức năng lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra mà hoạt động quản trị biểu hiện vai trò phối hợp của nó. Bản chất của hoạt động quản trị là nhằm phối hợp các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực, tin lực...) để có được sức mạnh tổng hợp nhằm thực hiện mục tiêu chung mà sự nỗ lực của một cá nhân không thể làm được.

Một dự án kinh doanh BĐS thành công chính là sự phối hợp các nguồn lực trong và ngoài doanh nghiệp của Nhà quản trị một cách tối ưu nhất. Trong thời kỳ khoa học kỹ thuật hiện đại như hiện nay thì "Tin lực" là nguồn lực quan trọng bậc nhất trong kinh doanh nói chung và kinh doanh BĐS nói riêng.

Đối với các dự án mua bán BĐS trong ngắn hạn, thông tin nhanh, chính xác về BĐS là điều kiện cần để nhà lãnh đạo có thể đưa ra quyết định đầu tư vượt trội so với đối thủ cạnh tranh. Sau khi có mục tiêu qua kênh thông tin, nhà quản trị sẽ kết hợp các nguồn lực trong và ngoài doanh nghiệp để tiến hành các biện pháp đạt mục tiêu đó. Việc nghiệp chớp nhoáng thời cơ nhờ vào thông tin có thể đưa lại lợi ích rất lớn cho doanh nghiệp.

Các dự án BĐS mang tính dài hạn, sự kết hợp đồng đều các nguồn lực trong và ngoài doanh nghiệp mang lại tính ổn định cho doanh nghiệp.

1.2.2.3. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả bất động sản

Từ các khái niệm, đặc điểm của quản trị kinh doanh BĐS như đã phân tích có thể đưa ra một số tiêu chí chủ yếu đánh giá chất lượng công tác quản trị kinh doanh BĐS, cụ thể như sau:

(i) Chỉ tiêu định lượng

Chất lượng của công tác quản trị kinh doanh BĐS thể hiện ở kết quả kinh doanh của công ty, luận văn sử dụng một số chỉ tiêu như:

- Giá trị sản xuất kinh doanh:

Giá trị sản xuất là chỉ tiêu phản ánh toàn bộ sản phẩm vật chất và dịch vụ do lao động của doanh nghiệp tạo ra trong một thời kỳ nhất định thường tính cho một năm.

Xét về mặt giá trị, giá trị sản xuất bao gồm 3 bộ phận cấu thành: $C + V + M$

Trong đó:

+ C: (cost) là chi phí cho quá trình sản xuất, bao gồm: C1- chi phí đầu tư, khấu hao; C2 - chi phí trung gian.

+ V: thu nhập người lao động gồm: tiền công, tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp có tính chất lương, tiền nộp bảo hiểm xã hội (chỉ tính phần doanh nghiệp trả cho người lao động, không tính phần trích từ tiền công người lao động để trả).

+ M: thu nhập của doanh nghiệp, gồm các khoản: Thuế sản xuất; Lãi trả tiền vay ngân hàng (không kể chi phí dịch vụ ngân hàng đã tính vào IC) và phần thu trên vốn (đối với các doanh nghiệp nhà nước); Mua bảo hiểm nhà nước (không kể bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho cán bộ công nhân viên); Thuế thu nhập doanh nghiệp; Phần còn lại lãi ròng của hoạt động sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp.

Khi tính giá trị sản xuất, cần tuân thủ theo các nguyên tắc sau:

+ Phản ánh đúng và đủ giá trị sản phẩm bao gồm cả C, V, M.

+ Chỉ được tính kết quả do lao động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp làm ra trong kỳ.

+ Được tính toàn bộ kết quả hoàn thành trong kỳ báo cáo (kể cả sản phẩm tự sản, tự tiêu, sản phẩm chính và sản phẩm phụ đã sản xuất trong kỳ).

+ Được tính chênh lệch của sản phẩm dở dang và bán thành phẩm.

- Doanh thu

Doanh thu được xác định theo giá trị hợp lý của các khoản đã thu hoặc sẽ thu được. Công thức tính như sau:

Doanh thu được xác định = giá trị hợp lý của các khoản đã thu được hoặc sẽ thu được sau khi trừ các khoản chiết khấu thương mại, giảm giá hàng bán và giá trị hàng bán bị trả lại.

Đối với các khoản tiền hoặc tương đương tiền không được nhận ngay thì doanh thu được xét bằng các quy đổi giá trị danh nghĩa của các khoản sẽ thu được theo tỉ lệ lãi suất hiện hành, giá trị thực tế tại thời điểm ghi nhận doanh thu có thể nhỏ hơn giá trị danh nghĩa sẽ thu được trong tương lai.

Khi hàng hoá hoặc dịch vụ được trao đổi để lấy các thứ tương đương về bản chất và giá trị thì việc trao đổi đó không được coi là một giao dịch tạo ra doanh thu và không được ghi nhận là doanh thu.

Doanh thu và chi phí liên quan đến cùng một giao dịch phải được ghi nhận đồng thời theo nguyên tắc phù hợp và phải theo năm tài chính.

Doanh thu (kể cả doanh thu nội bộ) phải được theo dõi riêng biệt theo từng loại doanh thu nhằm phục vụ cho việc xác định đầy đủ chính xác kết quả kinh doanh theo yêu cầu quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh và lập báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Nếu trong kỳ kế toán phát sinh các khoản giảm trừ doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ, như chiết khấu thương mại, giảm giá hàng bán, hàng bán bị trả lại thì được hạch toán riêng biệt. Các khoản giảm trừ doanh thu được trừ vào doanh thu ghi nhận ban đầu để xác định doanh thu thuần làm căn cứ xác định kết quả kinh doanh của kỳ kế toán .

- Lợi nhuận trước thuế

Lợi nhuận trước thuế là một chỉ tiêu dùng để đánh giá khả năng thu được lợi nhuận của công ty, bằng thu nhập trừ đi các chi phí, nhưng chưa trừ tiền (trả) lãi và thuế thu nhập. Công thức tính như sau:

$$\text{Lợi nhuận trước thuế} = \text{Doanh thu} - \text{Chi phí}$$

- **Tỷ lệ doanh thu năm thực hiện so với kế hoạch trong từng năm và giai đoạn 5 năm**

$$\frac{\text{Tỷ lệ thực hiện doanh thu}}{\text{doanh thu}} = \frac{\text{Doanh thu thời kỳ thực hiện}}{\text{Doanh thu kế hoạch}}$$

- **Tỷ lệ lợi nhuận trước thuế năm thực hiện so với kế hoạch trong từng năm và giai đoạn 5 năm**

$$\frac{\text{Tỷ lệ thực hiện lợi nhuận trước thuế}}{\text{lợi nhuận trước thuế}} = \frac{\text{Lợi nhuận trước thuế thời kỳ thực hiện}}{\text{Lợi nhuận trước thuế doanh thu kế hoạch}}$$

(ii) **Một số chỉ tiêu định tính**

Hiệu quả của công tác quản trị kinh doanh BĐS được thể hiện ở hiệu quả hoạt động quản lý tại Tổng công ty HUD, cụ thể:

- Mức độ hợp lý, phù hợp với thực tế của các việc hoạch định chiến lược kinh doanh;
- Mức độ đầy đủ, chi tiết của các quy trình, thủ tục trong quá trình hoạt động;
- Chất lượng hiệu quả của công tác kiểm tra, giám sát.

1.3. Nội dung quản trị hoạt động kinh doanh bất động sản trong Doanh nghiệp

1.3.1. Hoạch định kinh doanh bất động sản

Việc xây dựng chiến lược, kế hoạch hoạt động kinh doanh BĐS không chỉ giúp tạo ra môi trường thuận lợi cho sự phát triển bền vững, lâu dài mà còn giúp nâng cao năng lực quản trị hoạt động kinh doanh BĐS.

Các nhà quản trị cấp cao cần xác định tầm nhìn chiến lược về kinh doanh BĐS cho doanh nghiệp:

- Chiến lược về phát triển sản phẩm hàng hóa: các nhà quản trị doanh nghiệp đưa ra quyết định kinh doanh loại hàng hóa BĐS nào trong thời gian tới. Là chung cư cao cấp, nhà liền kề, biệt thự hay nhà hỗn hợp, nhà thu nhập thấp, trung bình,...? Hàng hóa này được thay đổi, luân chuyển như thế nào trong thời gian tới?

- Chiến lược về thâm nhập và phát triển thị trường: Các nhà quản trị doanh nghiệp phải nắm rõ xu hướng của thị trường BĐS để đưa ra các mô hình quản trị phù hợp. Hiện nay xu hướng chính của kinh doanh BĐS là tiếp tục tháo gỡ đầu ra hàng hóa BĐS, tìm kiếm hỗ trợ nguồn vốn, kinh doanh cầm chừng để vượt qua thời điểm khó khăn hiện nay. Tập trung cung cấp BĐS có giá trị trung bình, thấp, chủ yếu hướng tới khách hàng mua để sử dụng thực sự. Chiến lược cạnh tranh với đối tác trong thời gian tới nên tập trung vào hợp tác hay chiếm lĩnh.

- Chiến lược về quy mô doanh nghiệp (định vị doanh nghiệp): Các nhà quản trị doanh nghiệp cần đưa ra các giả thiết định vị doanh nghiệp trên thị trường trong thời gian tới. Trong giai đoạn 5 năm, 10 năm tới doanh nghiệp đứng vị trí nào trên thị trường với quy mô nhỏ, vừa hay lớn, thị phần bao nhiêu trong các phân khúc hàng hóa BĐS.

Để có cơ sở hoạch định kinh doanh một doanh nghiệp cần những điều kiện nhất định, đảm bảo cho sự ra đời, tồn tại và thành công một cách khách quan. Có thể nói gồm 4 điều kiện cơ bản:

- (i) Dự báo về nhu cầu thị trường;
- (ii) Giả thiết về môi trường hoạt động của doanh nghiệp;
- (iii) Chính sách, chủ trương của Chính phủ
- (iv) Trình độ hiện tại của doanh nghiệp: bao gồm các yếu tố như vốn, năng lực sản xuất, nhân sự

Trong việc xem xét các điều kiện trên, người hoạch định cần phân tích các dự báo về tình hình trong tương lai và điều kiện hiện có của từng bộ phận, để làm rõ ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Người hoạch định càng hiểu rõ và đánh giá đúng các điều kiện thì việc hoạch định sẽ càng có tính khả thi cao, việc triển khai thực hiện sẽ càng có hiệu quả.

Quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh gồm 5 bước: Thiết lập mục tiêu, đánh giá vị trí hiện tại, xây dựng chiến lược, chuẩn bị và thực hiện kế hoạch chiến lược, đánh giá và điều chỉnh kế hoạch:

Bước 1: Thiết lập mục tiêu của công ty.

Xây dựng các mục tiêu hoặc là mục đích mà công ty mong muốn đạt được trong tương lai. Các mục tiêu đó phải mang tính thực tế và được lượng hóa thể hiện chính xác những gì công ty muốn thu được. Trong quá trình hoạch định chiến lược, các mục tiêu đặc biệt cần là: doanh thu, lợi nhuận, thị phần, tái đầu tư.

Những yếu tố cần cân nhắc khi thiết lập mục tiêu là: Nguyên vọng của cổ đông, Khả năng tài chính, Cơ hội.

Bước 2: Đánh giá vị trí hiện tại.

Có hai lĩnh vực cần đánh giá: đánh giá môi trường kinh doanh và đánh giá nội lực:

- Đánh giá môi trường kinh doanh: Nghiên cứu môi trường kinh doanh để xác định xem yếu tố nào trong môi trường hiện tại đang là nguy cơ hay cơ hội cho mục tiêu và chiến lược của công ty. Đánh giá môi trường kinh doanh gồm một số các yếu tố như: kinh tế, các sự kiện chính trị, công nghệ, áp lực thị trường, quan hệ và xã hội.

- Đánh giá nội lực: Phân tích đầy đủ những điểm mạnh và điểm yếu của công ty về các mặt sau: Quản lý, Marketing, tài chính, hoạt động sản xuất, nghiên cứu và phát triển (R & D).

Bước 3: Xây dựng chiến lược.

Sau khi hoàn thành bước đánh giá, nhà hoạch định sẽ chuyển sang giai đoạn lựa chọn. Để có được lựa chọn, cần cân nhắc các biến nội lực cũng như các biến khách quan. Sự lựa chọn thông thường là rõ ràng từ tất cả những thông tin có liên quan trong các phần đánh giá của quá trình hoạch định. Tuy nhiên, để có được sự lựa chọn, mỗi dự án phải được xem xét theo các phần chi phí, sử dụng các nguồn lực khan hiếm, thời gian – tiến độ và liên quan tới khả năng chi trả.

Bước 4: Chuẩn bị và thực hiện một kế hoạch chiến lược.

Chuẩn bị và thực hiện kế hoạch chiến lược gồm hai quá trình khác nhau nhưng lại liên quan với nhau: : giai đoạn tổ chức và giai đoạn chính sách.

Giai đoạn tổ chức: là quá trình thực hiện gồm: việc tổ chức con người và các nguồn lực để củng cố sự lựa chọn.

Giai đoạn chính sách: là việc phát triển các chính sách có tính chất chức năng để củng cố, chi tiết hơn chiến lược đã chọn.

Bước 5: Đánh giá và kiểm soát kế hoạch

Ở giai đoạn này của quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh, các nhà quản lý cao cấp xác định xem liệu lựa chọn chiến lược của họ trong mô hình thực hiện có phù hợp với các mục tiêu của doanh nghiệp. Đây là quá trình kiểm soát dự toán và quản lý thông thường nhưng bổ sung thêm về quy mô.

Việc triển khai xây dựng chiến lược kinh doanh của nhà quản trị doanh nghiệp cần phải đảm bảo tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của công ty sẽ được thực hiện.

Các nhà quản trị tạo cụ thể hóa các định hướng chiến lược kinh doanh BĐS thành các mục tiêu chiến lược, việc xác định mục tiêu là trả lời các câu hỏi sau:

- Hàng hóa BĐS mua và bán là loại gì, bao nhiêu?
- Doanh thu, chi phí, lợi nhuận kinh doanh BĐS như thế nào?
- Tốc độ tăng trưởng, quy mô như thế nào?

Sau khi xây dựng được các mục tiêu chiến lược kinh doanh BĐS, các nhà quản trị tiếp tục cụ thể hơn nữa bằng các kế hoạch cho từng tháng, quý, năm bằng các chỉ tiêu kinh tế, xã hội cụ thể.

Lập kế hoạch kinh doanh là một bước quan trọng mà bất cứ một nhà quản trị doanh nghiệp cần cẩn trọng trong việc kinh doanh BĐS, cho dù quy mô của doanh nghiệp ở mức độ nào. Giá trị lớn nhất của kế hoạch tạo ra là nó phác ra được một bức tranh trong đó đánh giá tất cả sự vững mạnh kinh tế của

doanh nghiệp, bao gồm việc mô tả và phân tích các viễn cảnh tương lai kinh doanh của doanh nghiệp.

Nhà quản trị đề ra các định hướng và cụ thể hóa bằng các mục tiêu trên là bước đầu của việc quản trị kinh doanh BĐS. Bước tiếp theo cần phải thực thi các chiến lược, kế hoạch đó.

1.3.2. Triển khai thực hiện hoạt động kinh doanh bất động sản

Sau khi đã có chiến lược, kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp BĐS, nhà quản trị cần sử dụng các công cụ quản trị để tác động lên đối tượng quản trị để thực thi các chiến lược đó. Để thực hiện triển khai chiến lược, các nhà quản trị cần làm các nội dung công việc chủ yếu sau:

- Tổ chức bộ máy hoạt động kinh doanh BĐS

Doanh nghiệp có các bộ phận được phân chia theo chức năng, các bộ phận này chuyên trách về sản xuất, marketing, nghiên cứu và phát triển, tài chính,... chuyên môn hoá cao, nhưng doanh nghiệp sẽ phải chú trọng đến công tác phối hợp giữa các phòng ban để tăng hiệu quả hoạt động. Mô hình tổ bộ máy hoạt động doanh nghiệp kinh doanh BĐS thường tập trung nhân sự vào 4 phòng: Kinh doanh, pháp chế, kế hoạch và tài chính.

Mục tiêu của chiến lược được truyền thông sâu rộng toàn thể CB CNV để mọi người có thể hiểu rõ từng vấn đề. Mục tiêu của các nhân - bộ phận - công ty phải được liên kết chặt chẽ với nhau. Trong hoạt động quản trị kinh doanh BĐS hiệu quả cần biết các mục tiêu ưu tiên để tiến hành tập trung nguồn lực.

- Ban hành các văn bản quy định, quy trình chỉ đạo thực hiện các chiến lược kinh doanh BĐS

Nhà quản trị ban hành các quy định, quy trình và sử dụng phương tiện để truyền thông các nội dung chiến lược về các dự án BĐS đến CB CNV trong doanh nghiệp. Đã đặt ra mục tiêu, người quản trị phải đưa ra các quyết định về giải pháp cho từng bộ phận của doanh nghiệp thực hiện nhiệm vụ. Mỗi con người, mỗi bộ phận ở vị trí nhất định sẽ phải thực hiện những mục

tiêu của mình. Hoạt động kiểm tra sẽ được tiến hành kỹ lưỡng hơn. Tích cực thu thập các thông tin phản hồi nhằm khắc phục những sai sót, điều chỉnh chiến lược kịp thời phù hợp với điều kiện thực tế. Giai đoạn này doanh nghiệp cần tăng cường chính sách khen thưởng nhằm tăng cường độ, năng suất lao động để hoàn thành các chương trình, kế hoạch tác nghiệp.

- Phối hợp hoạt động, các bộ phận trong doanh nghiệp

Các bộ phận trong doanh nghiệp có mối quan hệ mật thiết với nhau, vì vậy hiệu quả hoạt động sẽ không cao nếu doanh nghiệp không quan tâm đến việc phối hợp hoạt động giữa các bộ phận chuyên trách khác nhau. Để thực hiện nhiệm vụ bộ phận này cần sự hỗ trợ của các bộ phận khác. Đặc biệt trong giai đoạn này là sự vận hành các quỹ chi cho hoạt động của các bộ phận. Bộ phận tài chính sẽ phải cung cấp tiền nhanh chóng và kịp thời cho các bộ phận khác, không những các khoản tiền đã được dự định trước mà còn các khoản tiền khác sẽ phát sinh trong quá trình thực hiện chiến lược. Sự rụt rè chờ lệnh của cấp trên sẽ làm mất nhiều cơ hội của doanh nghiệp. Đồng thời doanh nghiệp cũng phải xem xét đến các mối quan hệ cá nhân nhằm bố trí nhân lực hợp lý. Sẽ khó hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả nếu giao nhiệm vụ cho một nhóm người vốn không ưa nhau. Đây là lý do tế nhị nhưng lại ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy trong quá trình tuyển dụng doanh nghiệp phải chú ý xem xét đến khả năng hoà nhập của nhân viên tương lai.

Một kế hoạch chi tiết hoàn chỉnh là kết quả của sự hợp tác của các phòng ban trong doanh nghiệp như: kinh doanh, kế hoạch, tài chính, pháp chế,...Do vậy sự phân công hợp lý về lập kế hoạch của Nhà quản trị đến các đối tượng quản trị là rất quan trọng, nó đảm bảo đúng người đúng việc, đúng chuyên môn đem lại bản kế hoạch tốt nhất cho doanh nghiệp kinh doanh BDS.

1.3.3. Kiểm tra, giám sát hoạt động kinh doanh bất động sản

Các nhà quản trị thực hiện các nội dung chiến lược kinh doanh cùng với việc triển khai kiểm tra, đánh giá việc thực hiện chiến lược đó đảm bảo doanh nghiệp hoạt động đúng mục tiêu đề ra, đồng thời điều chỉnh các nội dung chiến lược phù hợp với thay đổi của môi trường chiến lược.

Kiểm tra, đánh giá hoạt động kinh doanh BĐS

Doanh nghiệp có một bộ phận hoặc một nhóm thực hiện công tác kiểm tra, giám sát mọi hoạt động ở tất cả các bộ phận nhằm đảm bảo sự hoạt động theo đúng mục tiêu, quy trình, kế hoạch nhằm đưa doanh nghiệp phát triển đúng hướng giảm thiểu sự lãng phí về nguồn lực và chống lại sự phá hoại về các đối thủ cạnh tranh.

Bộ phận kiểm tra giám sát liên tục báo cáo các kết quả thu được, mức độ hoàn thành, những khó khăn nảy sinh cho nhà quản trị, hỗ trợ cho nhà quản trị ra các quyết định đúng đắn kịp thời.

Đánh giá ở cấp doanh nghiệp, giai đoạn này chủ yếu là đánh giá về hiệu quả thực thi chiến lược. Hiệu quả ở đây căn cứ vào mức độ hoàn thành mục tiêu với chi phí nhỏ nhất. Thông thường mục tiêu cuối cùng của các doanh nghiệp là lợi nhuận. Do đó đánh giá hiệu quả chính là sự so sánh giữa chi phí và kết quả đạt được.

Đánh giá chiến lược giúp nhà quản trị thấy được doanh nghiệp có đạt được mục tiêu hay không, hoặc mức độ hoàn thành mục tiêu. Đặc biệt hiện nay các doanh nghiệp quan tâm đến hiệu quả về mặt thời gian, thời gian không thể quy đổi ra giá trị nhưng ai cũng biết rằng tiết kiệm thời gian là rất cần thiết.

Các nhà quản trị tạo ra các công cụ quản trị để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của đối tượng quản trị như: mức độ hoàn thành công việc, mức độ tuân thủ nội quy lao động,... Các chỉ tiêu này nhằm đánh giá hiệu quả lao động của mỗi CB CNV qua đó để tiến hành các chế độ thưởng phạt chính xác cho mỗi lao động trong doanh nghiệp.

Điều chỉnh chiến lược, kế hoạch kinh doanh BĐS

Trong lĩnh vực kinh doanh BĐS điều chỉnh chiến lược, kế hoạch là một phần tất yếu để tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Đây là hoạt động rất quan trọng xuyên suốt quá trình tổ chức thực thi chiến lược nhằm đảm bảo doanh nghiệp đi đúng hướng, phù hợp với điều kiện môi trường kinh doanh BĐS hiện tại.

Từ bộ phận kiểm tra giám sát và hệ thống thông tin của doanh nghiệp, nhà quản trị biết được những sai lệch, những khó khăn phát sinh cũng như những cơ hội đến ngoài dự kiến. Từ đó làm căn cứ cho việc điều chỉnh bổ sung những điều cần thiết để đảm bảo thực hiện mục tiêu một cách nhanh nhất, hiệu quả nhất. Trong hoạt động đầu tư kinh doanh BĐS, chiến lược và kế hoạch kinh doanh cần phải điều chỉnh để phù hợp với thực tiễn, như sau:

- Điều chỉnh các văn bản quy định, quy trình phù hợp với thực tiễn.
- Điều chỉnh tổng mức đầu tư, quy mô dự án BĐS.
- Điều chỉnh tiến độ đầu tư, kế hoạch vốn cho từng dự án, từng thời điểm.
- Điều chỉnh giá bán hàng hóa BĐS do biến động giá cả thị trường và chính sách của Nhà nước.
- Điều chỉnh tăng hoặc giảm mục tiêu chiến lược kinh doanh BĐS, mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận, thị phần, vị trí doanh nghiệp,....

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị kinh doanh bất động sản

1.4.1. Các yếu tố bên trong

(i) Nhóm các nhân tố liên quan đến chủ thể quản trị

Hiệu quả quản trị đối với hoạt động kinh doanh BĐS phụ thuộc rất lớn vào bộ máy quản trị đối với hoạt động kinh doanh mặt hàng này. Bộ phận quản trị vừa có vai trò hoạch định chiến lược, chính sách phát triển hoạt động kinh doanh BĐS; vừa biến những chủ trương, chính sách, kế hoạch đó trở thành hiện thực. Trong quá trình hoạt động, các cơ quan này có thể nắm bắt được thông tin về doanh nghiệp như tình hình hoạt động, quy mô thị trường,

chất lượng hàng hóa kinh doanh, thực hiện nghĩa vụ đối với Nhà nước... để từ đó đưa ra các giải pháp, chính sách điều chỉnh thích hợp nhằm tạo môi trường thuận lợi cho doanh nghiệp hoạt động trên thị trường.

Kinh doanh BĐS chỉ có thể phát triển được khi có sự phối hợp chặt chẽ với các ngành khác như vật liệu xây dựng, tài chính, ngân hàng. Điều này đòi hỏi cơ chế quản trị phải có một bộ máy phù hợp với tính liên ngành của lĩnh vực kinh doanh BĐS. Bộ máy tổ chức quản trị hoạt động kinh doanh BĐS cần được xây dựng thống nhất từ trên xuống dưới.

(ii) Nhóm các nhân tố liên quan đến đối tượng quản trị

Đối tượng quản trị là người lao động trong doanh nghiệp kinh doanh BĐS chịu sự tác động của nhà quản trị doanh nghiệp để thỏa mãn mục tiêu quản trị.

Thông qua công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát, các cơ quan quản trị có thể nắm bắt được những nguyện vọng, đòi hỏi của người lao động để từ đó có những thay đổi, điều chỉnh trong đường lối, chính sách phát triển doanh nghiệp. Qua đó, tạo môi trường thông thoáng, lành mạnh cho các người lao động hoạt động; gia tăng sự đóng góp của các người lao động vào phát triển của doanh nghiệp

Các doanh nghiệp kinh doanh BĐS trên thị trường hiện nay rất nhiều kẻ cả trong và ngoài nước, nhiều hình thức quản trị khác nhau được áp dụng đối với mỗi doanh nghiệp này, do vậy đây cũng là yếu tố tác động lớn đối với đối tượng quản trị, họ có thể không tiếp tục làm việc cho doanh nghiệp nếu điều kiện không đảm bảo yêu cầu. Hiện nay BĐS đang trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt, thị trường đã có những dấu hiệu trầm lắng khó khăn đây cũng là nhân tố tác động mạnh đến đối tượng quản trị. Họ có thể nhảy sang phục vụ cho chủ thể quản trị lĩnh ở vực kinh doanh khác.

Trên đây là một số yêu cầu căn bản cho quá trình quản trị kinh doanh đối với các doanh nghiệp BĐS. Làm tốt những điều trên chính là những biện pháp hiệu quả nhất trong công tác quản trị qua đó tạo tiền đề cho việc kinh

doanh BĐS đạt hiệu quả cao nhất.

1.4.2. Các yếu tố bên ngoài

(i) Môi trường trong nước

Môi trường vĩ mô trong nước có ảnh hưởng nhiều nhất đến hoạt động kinh doanh BĐS là môi trường luật pháp, cơ chế, chính sách. Nhà nước ta đã ban hành một số luật để điều chỉnh việc thành lập và hoạt động của các cơ sở kinh doanh BĐS trên thị trường như:

+ Luật kinh doanh Bất động sản, Luật nhà ở, Luật doanh nghiệp, luật thương mại, luật cạnh tranh là những đạo luật quan trọng trong việc điều chỉnh thị trường.

+ Các sắc luật thuế: Thuế thu nhập cá nhân, thuế giá trị gia tăng, thuế thu nhập doanh nghiệp... để khuyến khích hoặc hạn chế kinh doanh, giám sát tình hình thực hiện nghĩa vụ đối với Nhà nước của các chủ thể kinh doanh.

+ Các quy định khác như tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm hàng hóa, pháp lệnh giá... quy định chất lượng hàng hóa lưu thông trên thị trường, cho phép Chính phủ bình ổn giá một số mặt hàng thiết yếu trong đó có BĐS.

+ Các chính sách như: chính sách tài chính tín dụng; các quy định về giá bán, điều kiện kinh doanh; chính sách hỗ trợ thông tin thị trường... cũng có tác động đến hoạt động kinh doanh BĐS trên thị trường.

Hệ thống các văn bản pháp luật, cơ chế chính sách của các cơ quan quản trị có thể tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh và công tác quản trị hoạt động kinh doanh BĐS nếu các quy định này phù hợp với tình hình thực tế. Ngược lại, nếu các quy định không phù hợp sẽ kìm hãm sự phát triển của các chủ thể kinh doanh cũng như gây khó khăn cho công tác quản trị hoạt động kinh doanh BĐS.

(ii) Môi trường quốc tế

Hội nhập kinh tế quốc tế đem lại nhiều thuận lợi cho hoạt động kinh doanh BĐS và hoạt động kinh doanh các mặt hàng khác của nước ta. Hội nhập kinh tế giúp các doanh nghiệp kinh doanh BĐS có điều kiện mở rộng thị

trường tiêu thụ ra nước ngoài, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Thêm nữa, hội nhập kinh tế quốc tế cũng giúp nước ta hoàn thiện hơn hệ thống văn bản chính sách luật pháp cho phù hợp với luật pháp quốc tế, điều này giúp cho hoạt động kinh doanh BĐS có thêm sức mạnh pháp lý khi tham gia thị trường thế giới. Trong bối cảnh kinh tế trong nước có nhiều biến động như hiện nay là cơ hội cho các doanh nghiệp nước ngoài có tiềm lực kinh tế lớn, có kinh nghiệm quản trị kinh doanh nhảy vào thu tóm các dự án đầu tư BĐS nước ta.

Trong xu thế toàn cầu hiện nay, hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp BĐS không chỉ diễn ra trong phạm vi quốc gia mà còn ở tầm quốc tế; môi trường kinh doanh thì không ngừng biến động. Tuy nhiên cũng cần lưu ý rằng, cơ chế chính sách không thể thay đổi thường xuyên, liên tục theo ý muốn chủ quan mà phải dựa trên cơ sở phân tích các thông tin thị trường một cách đúng đắn. Có như vậy mới đảm bảo định hướng cho hoạt động của các doanh nghiệp kinh doanh BĐS, đồng thời cũng không gây khó khăn cho các doanh nghiệp trong quá trình thực thi các chủ trương, chính sách đó.

Tóm tắt Chương 1

Chương 1 của luận văn nghiên cứu những vấn đề cơ bản về BĐS, thị trường BĐS, kinh doanh BĐS và các nội dung về quản trị kinh doanh BĐS.

Để hệ thống những vấn đề cơ bản về BĐS, kinh doanh BĐS, Luận văn trình bày các vấn đề lý thuyết như khái niệm, đặc điểm, vai trò, phân loại và tình hình phát triển của thị trường BĐS tại Việt Nam trong thời gian qua.

Chương 1 cũng đưa ra cơ sở lý luận về việc quản trị kinh doanh BĐS qua các nội dung khái niệm, vai trò và nội dung cụ thể của quản trị kinh doanh BĐS.

Để việc quản trị kinh doanh BĐS đạt hiệu quả, hiệu suất cao, Luận văn đã đưa ra các tiêu chí đánh giá đo lường kết quả thực thi, đánh giá các nhân tố ảnh hưởng tới quản trị kinh doanh BĐS.

Đây là cơ sở lý luận để tác giả đi sâu phân tích thực trạng quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty Đầu tư Phát triển Nhà và Đô thị ở chương II.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ KINH DOANH BẤT ĐỘNG SẢN CỦA TỔNG CÔNG TY ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN NHÀ VÀ ĐÔ THỊ

2.1. Khái quát về hoạt động của Tổng công ty HUD

2.1.1. Giới thiệu chung về Tổng công ty HUD

2.1.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển*

Tổng công ty Đầu tư Phát triển nhà và đô thị HUD tiền thân là Công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị, là doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Bộ xây dựng được hình thành với nhiệm vụ thực hiện chiến lược phát triển đô thị và nhà ở trong và ngoài nước, trong đó tập trung phát triển đô thị và nhà ở cho các đối tượng có thu nhập trung bình và thu nhập thấp.

Thực hiện chủ trương của Đảng và Chính Phủ về phát triển nhà ở theo phương châm “Lấy phát triển để cải tạo, xoá bao cấp về nhà ở, phát triển nhà ở theo dự án đầu tư đồng bộ, theo phương thức kinh doanh theo thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa”, vào cuối năm 1989 Bộ Xây dựng quyết định thành lập Công ty Phát triển nhà và đô thị (HUD) trên cơ sở chuyển hoá Ban quản lý nhà ở đường 1A để triển khai ngay một số dự án nhà ở tại cửa ngõ phía Nam thành phố Hà Nội.

Sau hơn 10 năm hoạt động, đến năm 2000, vốn chủ sở hữu của Công ty Phát triển nhà và đô thị đã tăng hơn 50 lần, đội ngũ cán bộ công nhân viên bắt đầu trưởng thành với khả năng tích lũy kiến thức và kinh nghiệm của nhà đầu tư thực thụ. Đó cũng là tiền đề vững chắc để Bộ trưởng Bộ Xây dựng đã ký Quyết định số 08/2000/QĐ-BXD ngày 02/6/2000 thành lập Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị trên cơ sở bộ máy tổ chức của Công ty Phát triển nhà và đô thị và một số doanh nghiệp Nhà nước thuộc Ủy ban nhân dân các địa phương với chức năng chủ yếu là đầu tư phát triển nhà và đô thị. Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị được thành lập đã khởi đầu mô hình Tổng công ty Nhà nước tham gia đầu tư phát triển nhà ở và khu đô thị theo

các chủ trương của Đảng và Nhà nước, các chương trình, quy hoạch phát triển nhà ở của các địa phương.

Thực hiện chỉ đạo của Bộ Xây dựng về thực hiện công tác sắp xếp, đổi mới nâng cao hiệu quả doanh nghiệp Nhà nước theo tinh thần Nghị quyết Hội nghị Trung ương lần thứ 3 khoá IX, giai đoạn 2000-2005, đồng thời với nhân rộng mô hình khu đô thị mới đồng bộ hiện đại ra cả nước, Tổng công ty đã xây dựng và triển khai và hoàn thành kế hoạch cổ phần hoá các đơn vị thành viên.

Ngày 30/3/2006, Bộ trưởng Bộ Xây dựng ký Quyết định số 595/QĐ-BXD chuyển Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị sang hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con, đánh dấu một bước thay đổi về chất trong công tác quản trị doanh nghiệp. Phát huy tính ưu việt của mô hình Công ty mẹ - Công ty con, Tổng công ty đã đẩy mạnh triển khai nhân rộng mô hình khu đô thị mới đồng bộ hiện đại ra các địa phương trong cả nước đồng thời tăng cường năng lực của các công ty con.

Đến cuối năm 2009, qua 20 năm không ngừng phát triển, Chính phủ lựa chọn HUD làm nòng cốt để thành lập Tổng Công ty Phát triển nhà và đô thị Việt Nam.

Năm 2010 là thời điểm đánh dấu bước phát triển đột phá của HUD, trên một tầm cao mới, một vị thế mới. Ngày 12/01/2010 Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 54/QĐ-TTg phê duyệt Đề án thí điểm thành lập Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị Việt Nam do Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị (HUD) làm nòng cốt, cùng với sự tham gia của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tương đồng thuộc Bộ Xây dựng: Tổng công ty Xây dựng Hà Nội (HANCORP), Tổng công ty Thủy tinh và gốm xây dựng (VIGLACERA), Tổng công ty Xây dựng Bạch Đằng, Tổng công ty Đầu tư xây dựng cấp thoát nước và môi trường Việt Nam (VIWASEEN). Cùng ngày, Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 55/QĐ-TTg thành lập Công ty mẹ - Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị trên cơ sở tổ chức lại bộ máy quản lý, điều

hành, tham mưu giúp việc; các ban quản lý, điều hành dự án; các đơn vị phụ thuộc và đơn vị sự nghiệp của Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị.

Ngày 10/10/2012, Bộ trưởng Bộ Xây dựng đã ký ban hành Quyết định 896/QĐ-BXD thành lập Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị.

Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị thành lập trên cơ sở tổ chức lại Công ty mẹ - Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị và các đơn vị thành viên của Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị trước đây.

Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị là Công ty TNHH Một thành viên do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ, hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con hình thành trên cơ sở tổ chức lại bộ máy quản lý, điều hành, tham mưu giúp việc; các Chi nhánh, Văn phòng đại diện, Ban quản lý dự án, Ban điều hành dự án và các đơn vị phụ thuộc khác của Công ty mẹ - Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị

Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị có tên giao dịch quốc tế là: HOUSING AND URBAN DEVELOPMENT CORPORATION. Tên viết tắt là: HUD.

2.1.1.2. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành của Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị gồm: Hội đồng thành viên, Ban Tổng giám đốc, Ban Kiểm soát, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc. Ngoài ra Tổng công ty có bộ phận Kiểm soát viên độc lập giúp chủ sở hữu nhà nước kiểm soát hoạt động của Tổng công ty (Sơ đồ 2.1).

Các Công ty con và Công ty liên kết của HUD là các doanh nghiệp do Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị trước đây nắm giữ cổ phần, vốn góp chi phối và không chi phối. Tại thời điểm thành lập, Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị có:

a) Các Công ty con do Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị nắm giữ trên 50% vốn điều lệ, bao gồm 18 Công ty: 1) Công ty TNHH một thành viên Đầu tư phát triển nhà Kiên Giang; 2) Công ty TNHH một thành

viên Dịch vụ nhà ở và khu đô thị; 3) Công ty cổ phần Đầu tư và xây dựng HUD 1; 4) Công ty cổ phần Đầu tư phát triển nhà HUD 2; 5) Công ty cổ phần Đầu tư và xây dựng HUD 3; 6) Công ty cổ phần Đầu tư và xây dựng HUD 4; 7) Công ty cổ phần Đầu tư phát triển nhà và đô thị HUD 6; 8) Công ty cổ phần Đầu tư phát triển nhà và đô thị HUD 8; 9) Công ty cổ phần Đầu tư phát triển nhà và đô thị HUD 9; 10) Công ty cổ phần đầu tư xây dựng HUD10; 11) Công ty cổ phần Đầu tư và phát triển bất động sản HUDLAND; 11) Công ty cổ phần Đầu tư phát triển nhà đô thị và khu thể thao giải trí; 12) Công ty cổ phần Đầu tư phát triển nhà và đô thị Nha Trang; 13) Công ty cổ phần Đầu tư xây dựng đô thị Việt Nam; 14) Công ty cổ phần Xi măng Sông Thao; 15) Công ty cổ phần Đầu tư và xây dựng HUD.ICC; 16) Công ty cổ phần Đầu tư Tam Đảo; 17) Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư và xây dựng HUD.CIC; 18) Công ty cổ phần Đầu tư phát triển nhà xã hội HUD.VN.

b) Các Công ty liên kết do Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị nắm giữ không quá 50% vốn điều lệ, bao gồm 08 Công ty: 1) Công ty liên doanh JANADECO; 2) Công ty liên doanh VINAPON; 3) Công ty cổ phần TASCO; 4) Công ty cổ phần Khách sạn và du lịch Bảo Việt; 5) Công ty cổ phần Sài Gòn Rạch Giá; 6) Công ty cổ phần Phát triển nhà và đô thị Phú Quốc; 7) Công ty cổ phần Đầu tư phát triển hạ tầng Phú Quốc; 8) Quỹ Đầu tư Việt Nam.

2.1.1.3. Các lĩnh vực hoạt động kinh doanh chính

Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị thực hiện sản xuất kinh doanh và đầu tư tài chính vào các ngành nghề sau:

+ Ngành nghề kinh doanh chính: Đầu tư phát triển và kinh doanh nhà ở, bất động sản, các khu dân cư, khu đô thị, khu công nghiệp, khu kinh tế; Tư vấn đầu tư xây dựng nhà và công trình kỹ thuật hạ tầng đô thị, khu công nghiệp; Thi công xây lắp các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi, bưu chính viễn thông, công trình kỹ thuật hạ tầng khu đô thị, khu công nghiệp, công trình đường dây và trạm biến thế điện; Quản lý, khai thác

dịch vụ tổng hợp các khu đô thị, khu dân cư, khu công nghiệp, khu du lịch; Sản xuất, kinh doanh và xuất nhập khẩu các loại vật tư, vật liệu xây dựng, thiết bị công nghệ vật liệu xây dựng;

+ Ngành nghề kinh doanh liên quan: Cho thuê văn phòng làm việc; kinh doanh kho, bãi; Kinh doanh dịch vụ bất động sản bao gồm môi giới, định giá, tư vấn, quảng cáo, đấu giá, quản lý, sàn giao dịch bất động sản; tổ chức nghiên cứu khoa học, ứng dụng và chuyển giao công nghệ; đào tạo phát triển nguồn nhân lực chuyên ngành về bất động sản và xây dựng; xuất nhập khẩu lao động; dịch vụ tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, du lịch, khách sạn.

- Các ngành nghề kinh doanh khác theo quy định của pháp luật.

Tổng công ty HUD hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con với trên 20 đơn vị thành viên hoạt động trong các lĩnh vực đầu tư, xây lắp, tư vấn thiết kế nhà và đô thị; sản xuất dịch vụ xây dựng; dịch vụ đô thị;...

2.1.2. Kết quả kinh doanh bất động sản của Tổng công ty HUD

2.1.2.1. Đặc điểm tình hình

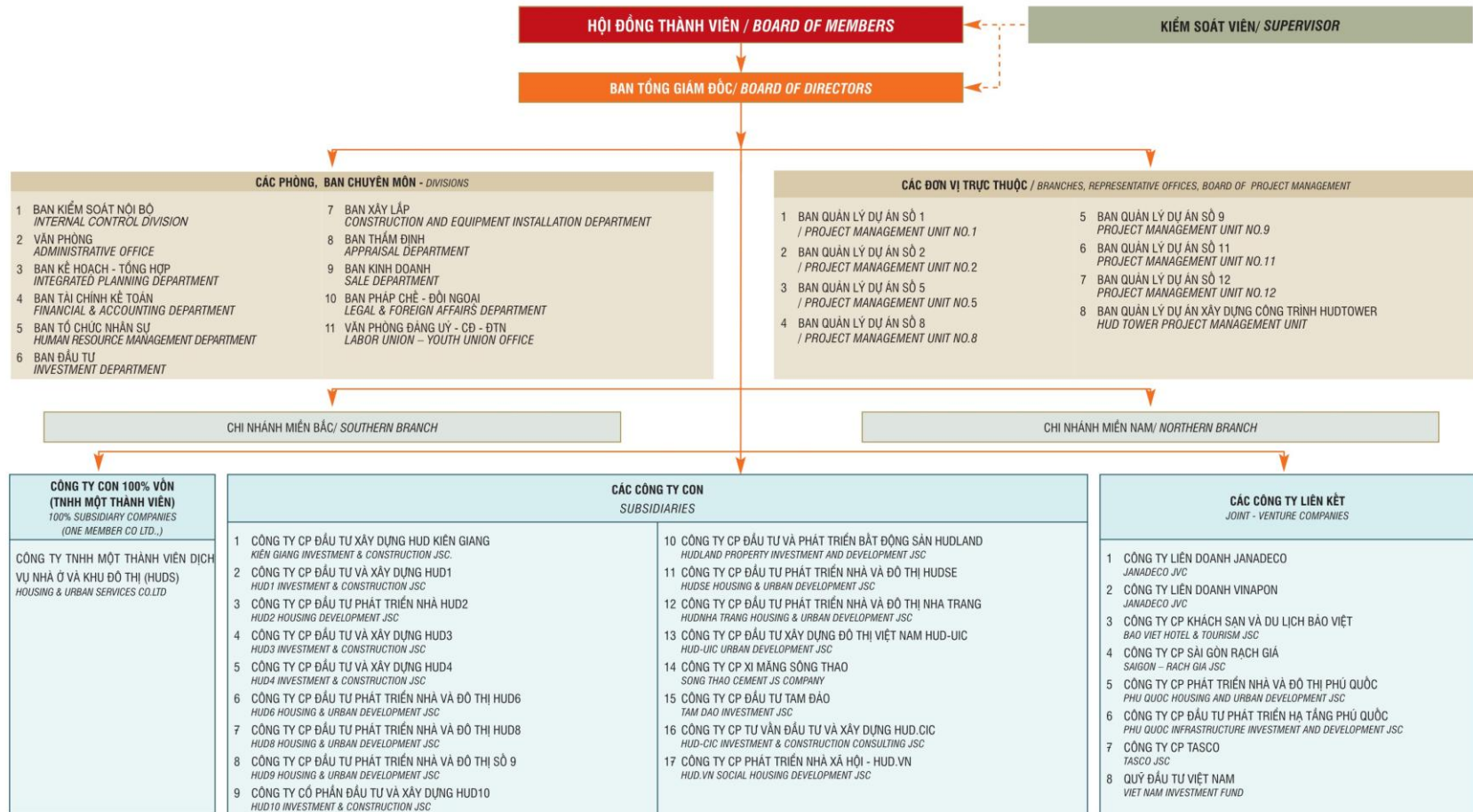
Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị (Tổng công ty HUD) xây dựng và triển khai KH 2012-2016 với những thuận lợi và khó khăn tác động đến việc thực hiện kế hoạch 05 năm, giai đoạn 2012-2016 như sau:

Thuận lợi:

Trong quá trình hoạt động, Tổng công ty luôn nhận được sự quan tâm, chỉ đạo trực tiếp của Lãnh đạo Bộ Xây dựng, sự hỗ trợ của các cấp, các ban ngành Trung ương và địa phương; các chính sách hỗ trợ nhà ở và thị trường bất động sản của Chính phủ trong thời gian qua đã có hiệu quả, thị trường bất động sản trong những năm cuối nhiệm kỳ 2012-2016 có dấu hiệu hồi phục ở một số phân khúc và địa bàn nhất định; Chiến lược phát triển nhà ở quốc gia đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt là định hướng quan trọng để xác định và xây dựng những mục tiêu và nhiệm vụ trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty HUD

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC - ORGANISATION'S CHART



(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động của Tổng công ty HUD)

Khó khăn:

Bên cạnh những thuận lợi trên, trong giai đoạn 2012-2016 Tổng công ty thực hiện kế hoạch với rất nhiều khó khăn, thách thức. Trong những năm đầu của kỳ kế hoạch (2012-2013), tình hình lạm phát tăng cao, chi phí xây dựng biến động; việc huy động vốn đầu tư vào hoạt động SXKD gặp nhiều khó khăn trong điều kiện chính sách thắt chặt tiền tệ của Ngân hàng và lãi suất ngân hàng tăng cao, tình trạng nợ đọng, hàng tồn kho trong hoạt động đầu tư và xây dựng có xu hướng gia tăng, cơ chế chính sách về việc giao đất thực hiện dự án, bồi thường giải phóng mặt bằng và đầu tư xây dựng có nhiều thay đổi. Đặc biệt, thị trường bất động sản trầm lắng kéo dài cùng với sự thu hẹp của thị trường xây lắp ảnh hưởng đến thị trường tiêu thụ VLXD là những ngành nghề, lĩnh vực hoạt động SXKD chính của Tổng công ty. Các yếu tố trên ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động SXKD của Tổng công ty trong giai đoạn này.

Về phía Tổng công ty, giai đoạn 2012-2016 là nhiệm kỳ Tổng công ty có nhiều thay đổi về mô hình tổ chức và hoạt động. Những năm đầu của kỳ kế hoạch, Tổng công ty HUD (giai đoạn này là Tập đoàn HUD) hoạt động với vai trò thí điểm là Công ty mẹ của Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị Việt Nam. Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị sau khi được thành lập, đã chủ động vận hành, thực hiện các mục tiêu, trọng trách được Đảng và Nhà nước giao; sau gần 3 năm đi vào hoạt động tuy đã đạt được một số kết quả, thành tích nhưng đồng thời cũng bộc lộ những khó khăn, bất cập, tồn tại, hạn chế, yếu kém nhất định. Tiếp đó, thực hiện chủ trương tái cơ cấu doanh nghiệp Nhà nước, Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị được tái thành lập trên cơ sở tổ chức lại Công ty mẹ - Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị. Sự thay đổi liên tục của mô hình hoạt động gây ra những khó khăn trong tổ chức, quản trị, điều hành cũng như ảnh hưởng nhất định đến tư tưởng cán bộ, nhân viên, người lao động trong đơn vị. Nhiều mục tiêu, nhiệm vụ được xây dựng theo quy mô hoạt động của Tập đoàn phải điều chỉnh cho phù hợp quy mô hoạt động của Tổng công ty. Nhiều sản phẩm và dự án triển khai trước đây của Tập đoàn chưa phù hợp thị trường nên công tác kinh doanh, thu hồi vốn gặp

nhieu khó khăn, hàng tồn kho lớn, nợ đọng trong đầu tư, kinh doanh nhà, hạ tầng và công trình công cộng cao ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động SXKD của doanh nghiệp.

2.1.2.2. Kết quả kinh doanh bất động sản của Tổng công ty HUD

Kết quả thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, đầu tư phát triển trong 05 năm 2012-2016 của Tổng công ty HUD cụ thể như sau:

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh BĐS năm 2012-2016

Đơn vị tính: tỷ đồng

TT	Các chỉ tiêu	KH 2012- 2016	Thực hiện					Thực hiện 2012-2016	
			Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Giá trị	% KH
1	Giá trị SXKD	42.324	10.098	8.359	7.112	8.258	8.767	42.595	101%
2	Giá trị đầu tư	17.919	6.063	4.071	2.201	2.737	2.386	17.457	97%
3	Doanh thu	33.202	8.600	5.006	4.834	7.758	7.570	33.768	102%
4	LN trước thuế	2.061	797	281	361	411	407	2.257	109%
5	Nộp NSNN	2.711	506	591	392	780	671	2.940	108%

(Nguồn: Tổng công ty HUD)

Trong từng lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh, kết quả thực hiện nhiệm vụ cụ thể như sau:

(i) Đầu tư phát triển, kinh doanh các dự án nhà và đô thị

Với phương châm đầu tư gắn với kinh doanh, an toàn nguồn vốn đầu tư, Tổng công ty chỉ đạo thường xuyên rà soát kế hoạch, cơ cấu lại nguồn vốn đầu tư, tập trung nguồn lực vào các dự án trọng điểm, các dự án có khả năng kinh doanh, các dự án sắp hoàn thành, tạo điều kiện kinh doanh thu hồi vốn, đảm bảo thanh khoản trong hoạt động SXKD như: VP2-VP4 Lõi Bán đảo Linh Đàm, CC2 Văn Quán, dự án Tây Nam Linh Đàm, Việt Hưng, Đông Sơn, Đông Tăng Long,... Tiết kiệm chi phí trong đầu tư, giảm giá thành sản phẩm trong tất cả các khâu từ chuẩn bị đầu tư đến thực hiện đầu tư; ứng dụng khoa học công nghệ, vật liệu mới; thực hiện đấu thầu, tự thực hiện theo đúng quy

định của pháp luật luôn được Tổng công ty đặc biệt quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo trong giai đoạn hiện nay để đảm bảo hiệu quả của dự án.

Trong những năm cuối của giai đoạn 2012-2016, căn cứ thực tế diễn biến thị trường, Tổng công ty đã rà soát các dự án trong danh mục đầu tư; dừng, tạm dừng 20 dự án với tổng diện tích hơn 1.300 ha (trong đó bàn giao trả địa phương 13 dự án có tổng diện tích 940 ha); giãn tiến độ, phân kỳ đầu tư và giãn hoãn tiến độ triển khai 12 dự án với tổng diện tích hơn 700 ha.

Bám sát Chiến lược Phát triển nhà ở quốc gia đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 2127/QĐ-TTg ngày 30/11/2011, Tổng công ty đã xây dựng và triển khai chương trình phát triển nhà ở của Tổng công ty đến năm 2020, trong đó phát triển nhà ở xã hội được xác định là một nhiệm vụ trọng tâm trong giai đoạn hiện nay, nhằm phát huy vai trò doanh nghiệp Nhà nước, đóng góp tích cực vào Chiến lược phát triển nhà ở Quốc gia đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt. Nhiều dự án phát triển nhà ở xã hội tại nhiều địa phương trong cả nước, tập trung vào các địa bàn có nhu cầu cao về nhà ở xã hội như Hà Nội và các khu vực lân cận như: dự án nhà ở XH tại Tây Nam Linh Đàm (Hà Nội); các dự án nhà ở XH tại TP Bắc Ninh, TP Thái Bình, thành phố Thanh Hoá, thành phố Nha Trang,... Ngoài ra, Tổng công ty đang tích cực chuẩn bị các thủ tục cần thiết để triển khai nhà ở xã hội tại các dự án Thanh Lâm - Đại Thịnh 2, Nam An Khánh, Nam Linh Đàm tại Hà Nội và một số dự án tại các vùng kinh tế trọng điểm khác trong các năm tiếp theo.

Đối với công tác kinh doanh, Tổng công ty chủ động nghiên cứu, kịp thời nắm bắt diễn biến thị trường và nhu cầu khách hàng; tìm hiểu và vận dụng những chính sách hỗ trợ thị trường bất động sản của Chính phủ và các Bộ, Ngành, xác định phương hướng, giải pháp và đề ra các hình thức kinh doanh linh hoạt đối với từng dự án cụ thể để thúc đẩy kinh doanh, thu hồi vốn: điều chỉnh lại phương án kinh doanh cho phù hợp với thị trường, phân bổ lại các chi phí; thay đổi hình thức đầu tư hoàn thiện căn hộ nhằm chủ động tiếp cận với nhu cầu của khách hàng.

(ii) Đối với lĩnh vực xây lắp

Lĩnh vực thi công xây lắp chiếm một tỷ trọng đáng kể trong cơ cấu hoạt động xây lắp trong tổng giá trị SXKD của Tổng công ty. Các đơn vị thành viên HUD1, HUD3, HUD4, HUDS, HUD Kiên Giang,... phát huy thế mạnh về xây lắp, tích cực đấu thầu các công trình bên ngoài Tổng công ty, các dự án có nguồn vốn được xác định rõ ràng, duy trì hợp lý cơ cấu giữa hoạt động đầu tư và xây lắp như tạo nguồn doanh thu đồng thời giải quyết công ăn việc làm cho người lao động. Đồng thời với việc nâng cao chất lượng, đảm bảo tiến độ; các đơn vị đã đổi mới mô hình quản trị của các doanh nghiệp xây lắp trực thuộc cho phù hợp với tình hình thực tiễn hiện nay, nâng cao năng lực xây lắp tập trung vào các công trình dân dụng, công nghiệp, hạ tầng kỹ thuật đô thị, nguồn vốn của dự án đảm bảo đủ, rõ ràng .v.v. nâng cao hiệu quả cạnh tranh trên thị trường xây dựng thông qua áp dụng các tiến bộ KHCN và biện pháp thi công tiên tiến, công tác quản lý giao thầu, giao khoán, thanh quyết toán công trình, thu hồi vốn kịp thời.

(iii) Về sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng

Hoạt động sản xuất VLXD của các đơn vị thành viên Tổng công ty tập trung vào các sản phẩm: xi măng, clanhke và các sản phẩm VLXD phục vụ thi công hạ tầng kỹ thuật đô thị, công trình dân dụng công nghiệp. Các đơn vị: Công ty CP Xi măng Kiên Giang, Công ty CP Xi măng Hà Tiên - Kiên Giang, Công ty CP Cơ khí Kiên Giang, Công ty CP SXVLXD Kiên Giang (Thuộc Công ty CP Đầu tư xây dựng HUD Kiên Giang) đã duy trì ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh VLXD, tiết giảm chi phí, mở rộng thị trường nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, đảm bảo vệ sinh môi trường. Công ty cổ phần Xi Măng Sông Thao sau 05 năm đi vào hoạt động đều bị thua lỗ, năm 2015 bắt đầu có lãi.

2.1.2.3. Một số dự án lớn mà Tổng công ty HUD đã và đang triển khai đầu tư

** Khu đô thị mới kiểu mẫu Linh Đàm (Hà Nội):*

Là dự án đô thị mới đầu tiên do HUD đầu tư và triển khai xây dựng tại Hà Nội. Dự án đã được hội Kiến trúc sư Việt Nam bình chọn danh hiệu Công

trình kiến trúc tiêu biểu thời đổi mới và được Bộ xây dựng công nhận là một trong hai khu đô thị kiểu mẫu đầu tiên của cả nước.

Quy mô: 200 ha (bao gồm 74 ha hồ điều hòa)

Vị trí: quận Hoàng Mai, Hà Nội, cách Trung tâm Hà Nội 7 km

Quy mô dân số: 25.000 người

Tổng diện tích sàn nhà ở: 990.000 m²

Hiện nay dự án đã cơ bản hoàn thành

Dự án được thực hiện theo đúng quy hoạch với các yếu tố đồng bộ về hạ tầng kỹ thuật và hạ tầng xã hội, khai thác lợi thế về cảnh quan thiên nhiên như diện tích mặt nước hồ Linh Đàm (theo quy hoạch là 74 ha), tạo ra những công viên với mật độ cây xanh rất cao (13m²/người). Tại đây mô hình chung cư cao tầng có lắp đặt thang máy đầu tiên tại Hà Nội được xây dựng và quản lý thống nhất, tạo ra mô hình mới về nhà ở cao tầng giải quyết nhu cầu nhà ở cho của người dân Thủ đô, tăng hiệu quả sử dụng đất đô thị, nâng cao chất lượng cuộc sống.

** Khu đô thị mới Việt Hưng (Hà Nội):*

Quy mô: 210 ha

Quy mô dân số: 26.000 người

Tổng diện tích sàn nhà ở: 1.200.000 m²

Thời gian khởi công: 2004

Thời gian hoàn thành: đang tiếp tục triển khai

Dự án có vị trí thuận lợi, cách trung tâm Thành phố 7km và gần với nhiều tuyến giao thông quan trọng như Quốc lộ 5, Quốc lộ 1B, cầu Vĩnh Tuy và cầu Thanh Trì. Với quy mô lớn và hệ thống hạ tầng kỹ thuật hiện đại, dự án cung cấp một quỹ nhà ở lớn với môi trường sống tiện nghi cho người dân. Tổng công ty HUD đang tiếp tục triển khai xây dựng các hạng mục công trình theo các tiêu chí của khu đô thị mới kiểu mẫu và đã có nhiều công trình hạ tầng xã hội và hạ tầng đô thị của khu đô thị mới Việt Hưng được hoàn thành với chất lượng và sự đồng bộ cao để phục vụ nhu cầu của người dân trong khu đô thị.

** Dự án Khu đô thị Văn Quán (Hà Đông – Hà Nội)*

Đây là dự án khu đô thị mới đầu tiên được xây dựng trên địa bàn quận Hà Đông, góp phần tạo động lực phát triển đô thị cho khu vực. Hoàn thành chỉ trong hơn 3 năm triển khai xây dựng, dự án đã nhanh chóng thu hút người dân đến sinh sống, tạo thành một khu dân cư có điều kiện sinh hoạt và môi trường sống cao.

Quy mô: 61 ha

Quy mô dân số: 14.000 người

Thời gian khởi công: năm 2003

Thời gian hoàn thành: Đã hoàn thành

** Dự án Khu đô thị mới Đông Tăng Long (Tp.Hồ Chí Minh)*

Dự án nằm trong khu vực quận 9 có tốc độ đô thị hóa cao của Thành phố Hồ Chí Minh với nhiều công trình hạ tầng giao thông đang được triển khai như: Dự án Đại lộ Đông - Tây, tuyến đường vành đai ngoài, tuyến xa lộ Long Thành - Dầu Giây,... Khu đô thị mới Tăng Long đóng vai trò như "lá phổi xanh" của cả khu vực.

Quy mô: 159 ha

Quy mô dân số: 25.000 người

Tổng diện tích sàn nhà ở: 950.000 m²

Thời gian khởi công: năm 2005

Tình trạng dự án: Đang triển khai

** Dự án Khu đô thị Sinh Thái Chánh Mỹ (Bình Dương)*

Nằm cách trung tâm TP Hồ Chí Minh khoảng 30 km, khu đô thị sinh thái Chánh Mỹ thuộc địa bàn xã Chánh Mỹ, giáp thị xã Thủ Dầu Một, tỉnh Bình Dương, nằm trong vùng kinh tế trọng điểm phía Nam và là nơi tập trung nhiều khu công nghiệp. Các hạng mục như nhà liên kế, khu biệt thự cao cấp và các công trình tiện ích xã hội được thiết kế hài hòa với cảnh quan sông nước Nam bộ bởi Công ty tư vấn Surbana (Singapore) phù hợp với tiêu chí của một khu đô thị sinh thái.

Quy mô: 364ha

Quy mô dân số: 27.000 người

Tổng diện tích sàn nhà ở: 200.000m²

Thời gian khởi công: năm 2007

2.2. Thực trạng quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD

2.2.1. Về hoạch định quản trị kinh doanh bất động sản

2.2.1.1. Xác định chiến lược phát triển sản phẩm, hàng hóa

Tổng công ty HUD tập trung vào 3 nhóm ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh chính: (i) Đầu tư phát triển, kinh doanh nhà ở, bất động sản, các khu dân cư, khu đô thị, khu công nghiệp, khu kinh tế và văn phòng cho thuê; (ii) Tổng thầu xây lắp, thi công các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông thủy lợi, công trình hạ tầng kỹ thuật khu đô thị, khu công nghiệp, công trình điện,...; (iii) Sản xuất, kinh doanh các loại vật tư, VLXD,... và các ngành nghề kinh doanh có liên quan.

2.2.1.2. Xác định chiến lược thâm nhập thị trường

Đối với từng lĩnh vực cụ thể, Tổng công ty HUD có những chiến lược để thâm nhập thị trường như sau:

- Nghiên cứu phát triển các dự án mới có tính khả thi, phù hợp với quy hoạch, kế hoạch phát triển đô thị và nhà ở của các địa phương, quan tâm đến các dự án phát triển nhà ở xã hội; rà soát danh mục các dự án đã nghiên cứu, chuẩn bị đầu tư trước đây, tiếp tục triển khai các dự án có tính khả thi, hiệu quả; tập trung nguồn lực cho những dự án trọng điểm đảm bảo tiến độ chất lượng, tập trung kinh doanh, thu hồi vốn; cơ cấu lại sản phẩm cho phù hợp với thị trường và từng địa bàn, khu vực; chú trọng công tác thiết kế, gia tăng các giá trị lợi ích, giảm giá thành để tăng tính cạnh tranh; gắn đầu tư với kinh doanh thu hồi vốn; tiếp tục kiện toàn tổ chức kinh doanh nhà và hạ tầng theo hướng chuyên nghiệp; tăng cường công khai, minh bạch, linh hoạt, phù hợp thị trường; chủ động tìm kiếm các đối tác uy tín tham gia phân phối sản phẩm của Tổng công ty; từng bước áp dụng thương mại điện tử trong Marketing và kinh doanh;

- Đẩy mạnh lĩnh vực thi công xây lắp, duy trì cơ cấu hoạt động xây lắp trong tổng giá trị SXKD của Tổng công ty ở mức hợp lý; tiếp tục đẩy mạnh phương thức tự thực hiện thi công xây lắp đối với các đơn vị có đủ điều kiện; đổi mới mô hình quản trị của các doanh nghiệp xây lắp trực thuộc cho phù

hợp với tình hình thực tiễn giai đoạn 2017-2021; nâng cao năng lực xây lắp tập trung vào các công trình dân dụng, công nghiệp, hạ tầng kỹ thuật đô thị. Nâng cao hiệu quả cạnh tranh trên thị trường xây dựng thông qua áp dụng các tiến bộ KHCN và biện pháp thi công tiên tiến, công tác quản lý giao thầu, giao khoán, thanh quyết toán công trình, thu hồi vốn kịp thời;

- Nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất VLXD của các đơn vị thành viên, tập trung vào các sản phẩm: xi măng, clanhke và các sản phẩm VLXD phục vụ thi công hạ tầng kỹ thuật đô thị, công trình dân dụng công nghiệp;

- Nâng cao chất lượng tư vấn, tạo nên bản sắc riêng cho các dự án của HUD; mở rộng phạm vi hoạt động trong lĩnh vực tư vấn như: tư vấn đầu thầu, tư vấn quản lý dự án,...; có cơ chế quản trị phù hợp đối với đơn vị tư vấn cho phù hợp với đặc thù hoạt động của đơn vị để thu hút cán bộ, chuyên gia tư vấn trong lĩnh vực phát triển đô thị và nhà ở cho hoạt động tư vấn của Tổng công ty; hợp tác với các tổ chức tư vấn có uy tín quốc tế để học hỏi, cập nhật các xu thế kiến trúc trong khu vực và quốc tế;

- Nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý dịch vụ đô thị, hoàn thành công tác cổ phần hóa, chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần; đổi mới mô hình quản trị doanh nghiệp, nâng cao năng lực cạnh tranh của HUDS trong lĩnh vực dịch vụ đô thị; sử dụng, khai thác hiệu quả vốn, tài sản của Tổng công ty HUDS, đảm bảo hiệu quả SXKD, giải quyết công ăn việc làm cho người lao động.

2.2.1.3. Chiến lược về quy mô hoạt động của Tổng công ty HUD

Trên cơ sở đánh giá tình hình và kết quả thực hiện kế hoạch giai đoạn 2012-2016, với đặc điểm, dự báo tình hình kinh tế xã hội như trên, Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị xây dựng kế hoạch 05 năm giai đoạn 2017-2021 với các chỉ tiêu phù hợp quy mô, mô hình hoạt động và các nguồn lực của Tổng công ty như trong Bảng 2.2. Kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2017-2021.

Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị xác định nguyên tắc đầu tư giai đoạn 2017 - 2021 là tiếp tục duy trì ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh, tích lũy nguồn lực chuẩn bị những cơ sở cần thiết để mở rộng quy mô

hoạt động, nâng tốc độ tăng trưởng khi thị trường bắt đầu phục hồi. Số liệu cụ thể được trình bày trong Bảng 2.3. Dự kiến giá trị sản xuất kinh doanh giai đoạn 2017-2021.

Bảng 2.2. Kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2017 - 2021

Đơn vị tính: tỷ đồng

TT	Các chỉ tiêu	Tổng giai đoạn 2012-2016	Kế hoạch					Tổng giai đoạn 2017-2021	
			Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Giá trị	% so với TH 2012-2016
1	Giá trị SXKD	42.595	8.810	9.544	10.573	11.789	12.490	53.205	125%
2	Giá trị đầu tư	17.457	2.800	4.683	5.040	5.274	4.842	22.639	130%
3	Doanh thu	33.768	7.600	8.176	9.101	10.037	10.550	45.465	135%
4	LN trước thuế	2.257	450	539	601	664	739	2.994	133%
5	Nộp NSNN	2.940	622	642	695	744	820	3.523	120%

(Nguồn: Tổng công ty HUD)

Bảng 2.3. Dự kiến giá trị sản xuất kinh doanh giai đoạn 2017-2021

Đơn vị tính: tỷ đồng

TT	Các chỉ tiêu chủ yếu	Kế hoạch 2017	Kế hoạch 2018	Kế hoạch 2019	Kế hoạch 2020	Kế hoạch 2021	Tổng KH giai đoạn 2017 - 2021
	Giá trị sản xuất và kinh doanh	8.658	8.616	9.624	10.819	11.513	49.230
1	GTSX xây lắp	1.976	2.171	2.332	2.511	2.706	11.696
2	GTSXCN.VLXD (giá hiện hành)	2.088	2.201	2.305	2.428	2.548	11.569
3	Giá trị tư vấn	64	69	74	81	89	377
4	Giá trị sản xuất kinh doanh khác	4.530	4.175	4.913	5.799	6.170	25.587

(Nguồn: Tổng công ty HUD)

Dự kiến các dự án sẽ đóng góp lớn vào hoạt động sản xuất kinh doanh và doanh thu giai đoạn 2017-2021 của Tổng công ty HUD bao gồm:

Bảng 2.4. Giá trị sản xuất kinh doanh các dự án lớn giai đoạn 2017-2021

Đơn vị: tỷ đồng

Dự án	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Khu đô thị mới Văn Quán – Yên Phúc	300,0	120,0	117,9	107,9	60,0
Khu đô thị mới Mai Trai, Nghĩa Phú	59,0	80,0	111,3	134,4	150,0
Khu đô thị mới Đông Sơn, Thanh Hóa	75,0	120,0	66,5	16,3	-
Khu đô thị mới Bắc Hà Tĩnh	143,0	183,4	92,2	40,0	14,6
Dự án nhà ở xã hội Giang Biên	-	130,0	127,4	71,8	85,6
Dự án CCKO – Khu đô thị Việt Hưng	-	30,0	130,0	280,0	370,0
Khu đô thị mới Thanh Lâm – Đại Thịnh 2	52,0	70,0	91,7	114,9	120,0
Dự án Tòa nhà HUD TOWER	200,0	180,0	280,0	450,0	204,0
Khu đô thị mới Phú Mỹ	50,0	50,0	60,0	100,0	110,0
Tổ hợp VP cho thuê số 4 Nguyễn Thiện Thuật	-	70,0	80,0	130,0	150,0
Khu đô thị mới Đông Tăng Long	206,1	245,0	243,4	266,8	284,8

(Nguồn: Tổng công ty HUD)

Việc hoạch định chiến lược và kế hoạch hoạt động kinh doanh bất động sản hàng năm, Tổng công ty cơ bản đều triển khai theo những nội dung và trình tự sau:

Bước 1: Thiết lập mục tiêu của công ty.

Mục tiêu của Tổng công ty HUD được Ban lãnh đạo công ty nhất quán với nhiệm vụ được Bộ Xây dựng nói riêng và Chính phủ nói chung giao theo từng thời kỳ.

Bước 2: Đánh giá vị trí hiện tại.

- Đánh giá môi trường kinh doanh: Phòng Đầu tư có trách nhiệm đánh giá môi trường kinh doanh gồm các yếu tố như biến động của thị trường bất động sản, chính sách của Nhà nước, hành động của các đối thủ cạnh tranh cùng ngành,...

- Đánh giá nội lực: Tổng công ty HUD đánh giá một số yếu tố:

+ Năng lực nhân sự

+ Năng lực về máy móc, thiết bị, trình độ công nghệ

+ Các hợp đồng đang thực hiện và tiến độ hoàn thành, để từ đó đánh giá nhân lực và vật lực nhân rồi nhằm hoạch định kế hoạch sử dụng có hiệu quả nội lực công ty.

Bước 3: Xây dựng chiến lược.

Hàng năm, dựa trên số liệu báo cáo tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của năm trước, kết hợp phân tích thị trường nhu cầu bất động sản, tình hình tăng trưởng kinh tế và tình hình cạnh tranh bất động sản trên thị trường. Các Ban nghiệp vụ chuyên môn của Tổng công ty có trách nhiệm tổng hợp số liệu và nêu bật tình hình tác động của các yếu tố bên ngoài và bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến kết quả thực hiện các chỉ tiêu chủ yếu của kế hoạch SXKD. Mặt khác, mỗi Ban nghiệp vụ, tùy theo chức năng nhiệm vụ của mình phải nắm chắc các nội dung chủ trương, chính sách của nhà nước và định hướng kế hoạch của Tổng công ty để dự kiến kế hoạch mục tiêu cho năm kế hoạch trình Ban Tổng giám đốc, Hội đồng thành viên xem xét, quyết định các định hướng và chỉ tiêu chủ yếu cho từng lĩnh vực hoạt động của công ty. Những kế hoạch chính bao gồm: Kế hoạch đầu tư; Kế hoạch thi công xây lắp, Kế hoạch kinh doanh; Kế hoạch lao động tiền lương; Kế hoạch đào tạo nhân lực; Kế hoạch tài chính; Kế hoạch hao hụt hàng hoá; ...

Riêng đối với hoạt động kinh doanh BĐS: Hàng năm vào thời điểm trước ngày 10 tháng 12 năm N, các công ty con của HUD hoàn thành lập kế hoạch kinh doanh BĐS cho năm N+1. Ban lãnh đạo của các công ty con sẽ phải bảo vệ kế hoạch này vào thời điểm trước ngày 20/12/N trước Hội đồng bảo vệ kế hoạch kinh doanh của Tổng công ty HUD. Nếu kế hoạch không được thông qua thì đơn vị phải làm lại và tiến hành bảo vệ kế hoạch lại khoảng 1 tuần sau đó. Nếu kế hoạch được thông qua toàn bộ hoặc thông qua nhưng có chỉnh sửa thì đây là định hướng hoạt động kinh doanh BĐS trong năm N+1 cho từng công ty con và của Tổng công ty HUD sau khi tổng hợp kế hoạch của tất cả các công ty con và Công ty mẹ.

Bước 4: Chuẩn bị và thực hiện một kế hoạch chiến lược.

Trên cơ sở kế hoạch SXKD được Hội đồng thành viên phê duyệt, Tổng công ty phân bổ kế hoạch kinh doanh, kế hoạch lao động tiền lương và kế hoạch định mức kinh tế kỹ thuật cho các đơn vị trực thuộc theo năm, 6 tháng và mỗi quý, hàng tháng.

Bước 5: Đánh giá và kiểm soát kế hoạch

Công tác kiểm tra tình hình hoạch định chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh được Tổng công ty kiểm tra, xem xét và có thông tin phản hồi điều chỉnh kịp thời khi xem xét các lĩnh vực hoạt động gắn với các kế hoạch của từng lĩnh vực đó. Quá trình thực hiện hoạch định chiến lược và xây dựng kế hoạch Tổng giám đốc Tổng công ty giao trách nhiệm cho lãnh đạo các Ban và các chuyên viên được cử tham gia thực hiện phải thường xuyên nghiên cứu, phân tích những yếu tố tác động cơ bản đến tình hình thực hiện kế hoạch của năm báo cáo; nắm vững những thông tin kinh tế xã hội và các chủ trương, chính sách của nhà nước ban hành mới có thể tác động ngắn hạn và dài hạn đối với các hoạt động của Tổng công ty. Từ đó đề ra các giải pháp chủ yếu, tạo điều kiện thuận lợi để các bộ phận chức năng triển khai hoàn tất hồ sơ kế hoạch chiến lược đúng quy định và chủ động đề xuất tham mưu cho Tổng Giám đốc Tổng Công ty các giải pháp hữu hiệu thực hiện kế hoạch chiến lược và kế hoạch năm của Tổng Công ty.

Đánh giá thực trạng công tác xây dựng chiến lược, kế hoạch trong quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD

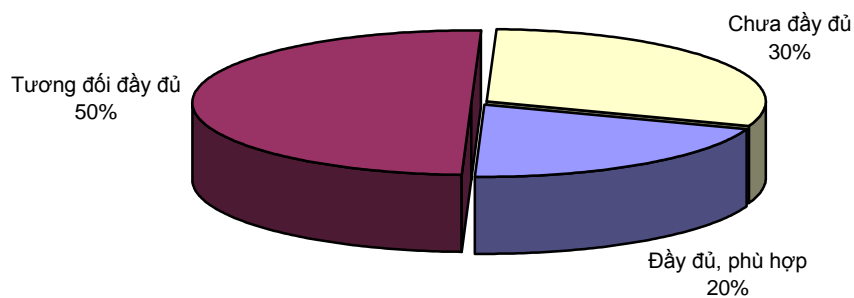
Tháng 12/2016, Ban Pháp chế thuộc Tổng công ty HUD đã tổ chức một cuộc điều tra về thực trạng quản trị kinh doanh BĐS tại Tổng công ty HUD. Cuộc điều tra được thực hiện dưới hình thức Ban Pháp chế đưa ra một danh sách các câu hỏi liên quan đến các vấn đề về quản trị kinh doanh bất động sản, các câu hỏi này được thiết kế bao gồm các câu hỏi lựa chọn (cho sẵn phương án trả lời, người được điều tra chỉ việc tích vào ô có câu trả lời mà mình cho là đúng nhất) và các câu hỏi mở (người được điều tra tự trả lời mà không có sẵn đáp án).

Đối tượng điều tra là CB CNV Tổng công ty HUD từ ban Tổng giám đốc đến các trưởng phòng ban và các công ty trực thuộc. Thời gian điều tra được tiến hành từ tháng 10/2016 đến tháng 12/2016, với số phiếu phát ra là 50 phiếu, số phiếu hợp lệ thu về là 50 phiếu, trong đó tác giả sử dụng 50 phiếu điều tra CB CNV, 10 câu hỏi phỏng vấn đối với cán bộ quản trị Tổng công ty HUD.

Kết thúc cuộc điều tra, Ban Pháp chế đã lập Báo cáo kết quả điều tra trong đó có đánh giá về thực trạng công tác xây dựng chiến lược, kế hoạch trong quản lý kinh doanh BĐS tại Tổng công ty HUD gửi Ban Tổng giám đốc.

Theo Báo cáo, tỷ lệ đánh giá công tác lập kế hoạch chiến lược của HUD về kinh doanh BĐS ở mức đầy đủ và phù hợp chỉ ở mức 20%; mức tương đối đầy đủ, phù hợp là 50%, trong khi mức chưa đầy đủ lại ở mức 30%. Đây là một tỷ lệ cao, chứng tỏ công tác xây dựng chiến lược, kế hoạch còn có những vấn đề chưa thực sự phù hợp với quản lý kinh doanh BĐS.

Biểu đồ 2.1. Đánh giá về công tác xây dựng chiến lược, kế hoạch kinh doanh BĐS



(Nguồn: Báo cáo kết quả điều tra)

2.2.2. Về triển khai thực hiện quản trị kinh doanh bất động sản - Tổ chức bộ máy hoạt động kinh doanh BĐS

Sau khi tái thành lập Tổng công ty, Tổng công ty đã sắp xếp lại bộ máy tham mưu, giúp việc cho Hội đồng thành viên và Ban Tổng giám đốc, sắp xếp lại Ban quản lý dự án, Chi nhánh của Tổng công ty, ban hành chức năng nhiệm vụ và định biên nhân sự các Ban chức năng, Ban quản lý, Chi nhánh của Tổng công ty, giảm bớt các đầu mối phù hợp với quy mô và mô hình hoạt động, từng bước cải cách thủ tục hành chính và phát huy được thế mạnh của từng bộ phận; hoàn thiện các cơ sở pháp lý, ban hành hệ thống các quy chế, quy định quản trị nội bộ.

Trên cơ sở các định hướng tổng quát cho từng lĩnh vực, mỗi Ban nghiệp vụ nghiên cứu đề xuất tham mưu cho lãnh đạo Tổng công ty các phương án lập kế hoạch của đơn vị thuộc phạm vi chức trách nhiệm vụ phân công:

+ Ban kinh doanh: Tham mưu đối với công tác lập kế hoạch kinh doanh. Thu thập và phân tích thông tin làm cơ sở xây dựng kế hoạch. Tham mưu cho lãnh đạo Tổng công ty điều chỉnh và ban hành các chính sách điều hành, tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh trên phạm vi toàn Tổng công ty.

Soạn thảo và triển khai thực hiện ký kết các hợp đồng kinh tế mua bán bất động sản. Phối hợp với Ban tài chính kế toán lập đề án huy động, quản lý và sử dụng vốn đáp ứng nhu cầu kinh doanh, an toàn và có hiệu quả.

+ Ban xây lắp - Đầu tư: Tham mưu lập kế hoạch triển khai xây dựng các dự án đầu tư, kế hoạch sửa chữa nâng cấp hệ thống cơ sở cũ đáp ứng yêu cầu phát triển kinh doanh. Nội dung kế hoạch đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật thể hiện các công trình, các hạng mục công trình đầu tư, nhu cầu vốn đầu tư và tiến độ thực hiện sắp xếp trình tự ưu tiên theo mức độ cần thiết để phục vụ kinh doanh. Ban có trách nhiệm phối hợp với Ban tài chính cân đối nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản, nhu cầu vốn cho năm kế hoạch và nguồn vốn đảm bảo thực hiện chương trình kế hoạch đầu tư.

+ Ban tổ chức nhân sự: Dựa vào kế hoạch kinh doanh, các định mức chi phí lao động theo quy định của ngành và các chế độ nhà nước hiện hành để xây dựng kế hoạch lao động và tiền lương; xác định nhu cầu từng khâu công tác và thực trạng lao động của toàn Tổng công ty để lập phương án sắp xếp và bố trí lao động; xác định nhu cầu lao động trước mắt và những năm tới để lập kế hoạch tuyển dụng và đào tạo, đào tạo lại, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động; xây dựng quy hoạch cán bộ; đồng thời, xem xét mô hình tổ chức mạng lưới kinh doanh và bộ máy quản lý điều hành doanh nghiệp để lập đề án tổ chức và điều chỉnh phù hợp yêu cầu nhiệm vụ năm kế hoạch và những năm tiếp theo. Xây dựng kế hoạch chăm lo sức khỏe cho công nhân lao động; kế hoạch tác thanh tra và pháp chế; xây dựng dựng chương trình công tác thi đua khen thưởng.

+ Ban tài chính kế toán: Dựa vào kế hoạch SXKD và đầu tư tiến hành xây dựng kế hoạch tài chính thể hiện các nội dung cơ bản về doanh thu, chi phí kinh doanh, lãi gộp bán hàng, lợi nhuận; kế hoạch khấu hao TSCĐ, kế hoạch vốn đầu tư xây dựng cơ bản; kế hoạch nộp nghĩa vụ ngân sách nhà nước. Đồng thời, trong quá trình xây dựng kế hoạch Ban tài chính phối hợp chặt chẽ với các Ban nghiệp vụ của Tổng công ty để lập các đề án về vốn và nguồn vốn liên quan đến các lĩnh vực hoạt động của công ty.

Ban hành các quy định ràng buộc văn hóa doanh nghiệp:

Văn hoá kinh doanh được coi là cốt lõi trong hoạt động xây dựng và quản lý quan hệ trong mỗi doanh nghiệp hiện đại. Văn hóa trong việc quản lý kinh doanh BĐS là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp; tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống riêng của HUD. Truyền thông vào mỗi CB CNV thấu hiểu văn hóa là cách quản lý gián tiếp giáo dục người lao động luôn nâng cao năng suất lao động. Việc ban hành giá trị cốt lõi văn hóa, chuẩn mực người việt, quy tắc ứng xử, triết lý kinh doanh thường được thông qua các sách, tạp san, báo chí, truyền thông nội bộ của HUD.

Là một Tổng Công ty với bề dày truyền thống, đi lên từ trong khó khăn nên HUD đã cố gắng xây dựng nền văn hoá của riêng mình. Nó không cứng nhắc, không mang tính cục bộ, mà luôn mềm dẻo, hướng ngoại, học hỏi. Nét văn hoá riêng của HUD đã mang đậm tính chất doanh nhân, được thể hiện một cách linh hoạt qua cách ứng xử với thị trường, sẵn sàng giúp đỡ, thấu hiểu và chịu trách nhiệm cao thông qua việc đưa ra các giải pháp, các sản phẩm, dịch vụ đảm bảo chất lượng nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng, đem lại sự lựa chọn tối ưu nhất cho mọi khách hàng. Qua gần 20 năm hình thành và phát triển, từ những thành công và cả những thất bại, nhọc nhằn của nhiều thế hệ CB CNV của HUD đã đúc rút được 7 giá trị cốt lõi văn hoá của mình. Đó chính là triết lý kinh doanh làm nên sự khác biệt của HUD, là triết lý sống của mỗi người trong HUD, và quan trọng nhất, là bộ Gel để gìn giữ và phát triển qua các thế hệ người trong HUD:

1. Thực tiễn là tiêu chuẩn để kiểm nghiệm chân lý.
2. Trưởng thành qua những thách thức và thất bại.
3. Thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh.
4. Sáng tạo là sức sống.
5. Tư duy hệ thống
6. Kết hợp Đông Tây.
7. HUD là ngôi nhà chung.

Nhận thức qua giá trị cốt lõi, HUD xây dựng nên triết lý kinh doanh:

+ Mỗi khách hàng là một con người - một cá thể riêng biệt, cần được tôn trọng, quan tâm và lắng nghe, thấu hiểu và phục vụ một cách riêng biệt. Liên tục đổi mới, cùng với khách hàng sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo.

+ Nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển là xã hội. HUD cam kết tái đầu tư lại cho xã hội thông qua việc gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động xã hội, hoạt động nhân đạo.

+ Chân thành với đồng nghiệp, cùng nhau gắn bó, góp sức xây dựng mái nhà chung HUD.

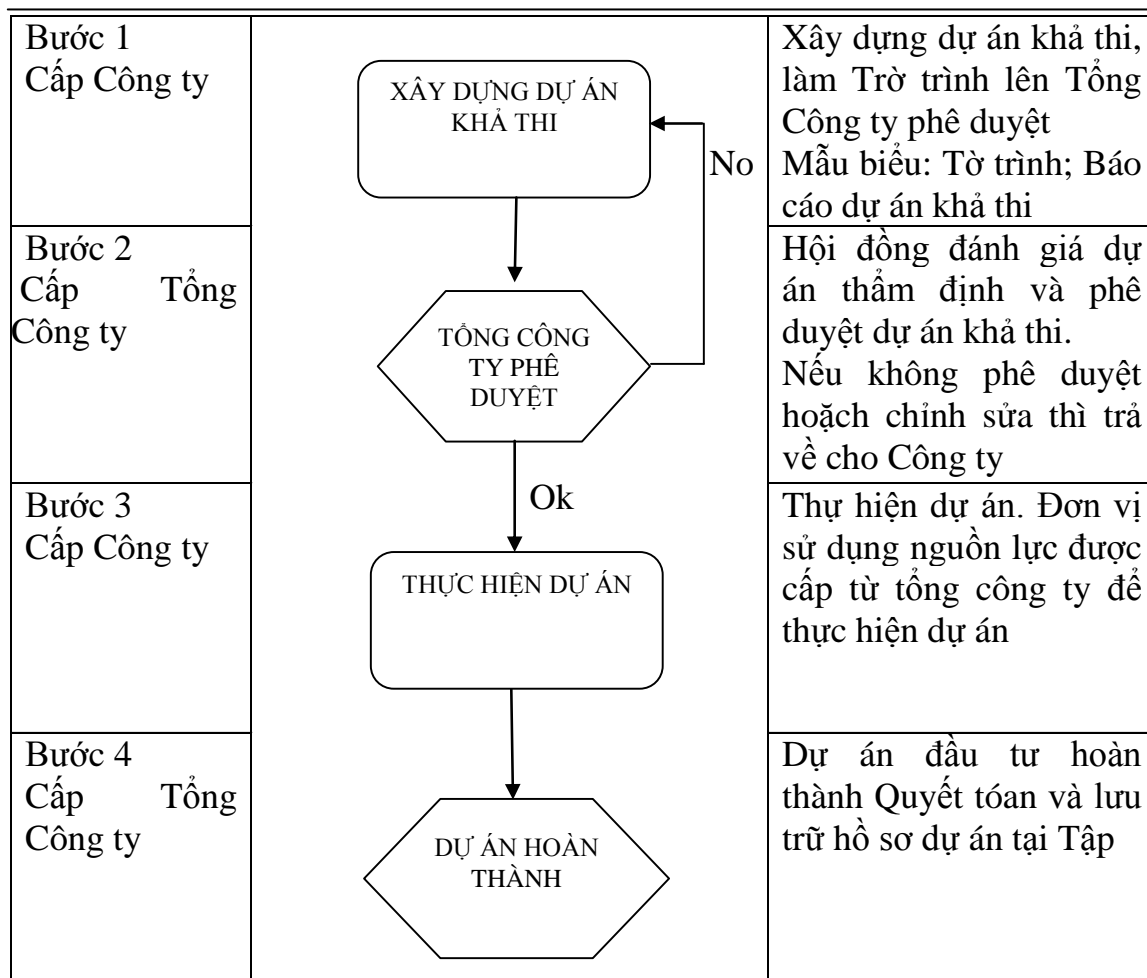
- Ban hành các văn bản quy định, quy trình chỉ đạo thực hiện các chiến lược kinh doanh BDS

Một số quy chế, quy định hiện hành tại Tổng công ty HUD gồm: Quy chế quản lý tài chính, Quy chế quản lý nợ, Quy chế quản lý tài sản, công cụ, dụng cụ, Quy chế giám sát tài chính và đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, Quy chế người đại diện phần vốn của Tổng công ty tại doanh nghiệp khác; Quy chế hoạt động của Hội đồng thành viên; Phân công nhiệm vụ các thành viên Hội đồng thành viên; Quy định chức năng, nhiệm vụ của các Ban chức năng, Ban quản lý trực thuộc; Quy chế bình xét thưởng hoàn thành kế hoạch; Quy chế phân cấp quản lý về công tác an toàn vệ sinh lao động; Quy định về phân cấp quản lý tổ chức cán bộ, lao động, tiền lương; Quy chế hoạt động của người đại diện phần vốn tại các doanh nghiệp khác; Quy chế công tác văn thư, lưu trữ;

Tổng công ty đang tiếp tục hoàn thiện các quy định quản trị phù hợp với quy định của Pháp luật có liên quan (Luật Doanh nghiệp, Nghị định 25/2010/NĐ-CP, Nghị định 91/2015/NĐ-CP, Nghị định 87/2015/NĐ-CP) đồng thời đảm bảo một cơ chế thực thi quyền đại diện chủ sở hữu tại Công ty mẹ của HĐTV đối với hoạt động quản trị của bộ máy điều hành của Công ty mẹ, và đối với cơ chế quản trị của Công ty con, thực hiện chức năng nhiệm vụ của Công ty mẹ. Đối với HUD mọi hoạt động đều theo quy trình hoạt động của nó, quy trình này được ban hành thống nhất và triển khai từ trên Tổng Công ty xuống đơn vị thành viên.

Đối với đầu tư kinh doanh các dự án BĐS cũng thực thực hiện như vậy, được thể hiện qua quy trình đầu tư theo Quyết định số: 12/QĐ-VTQĐ-ĐT ngày 31/01/2012 về việc ban hành quy trình đầu tư tại Tổng công ty HUD (Sơ đồ 2.2).

Sơ đồ 2.2. Quy trình đầu tư tại Tổng công ty HUD



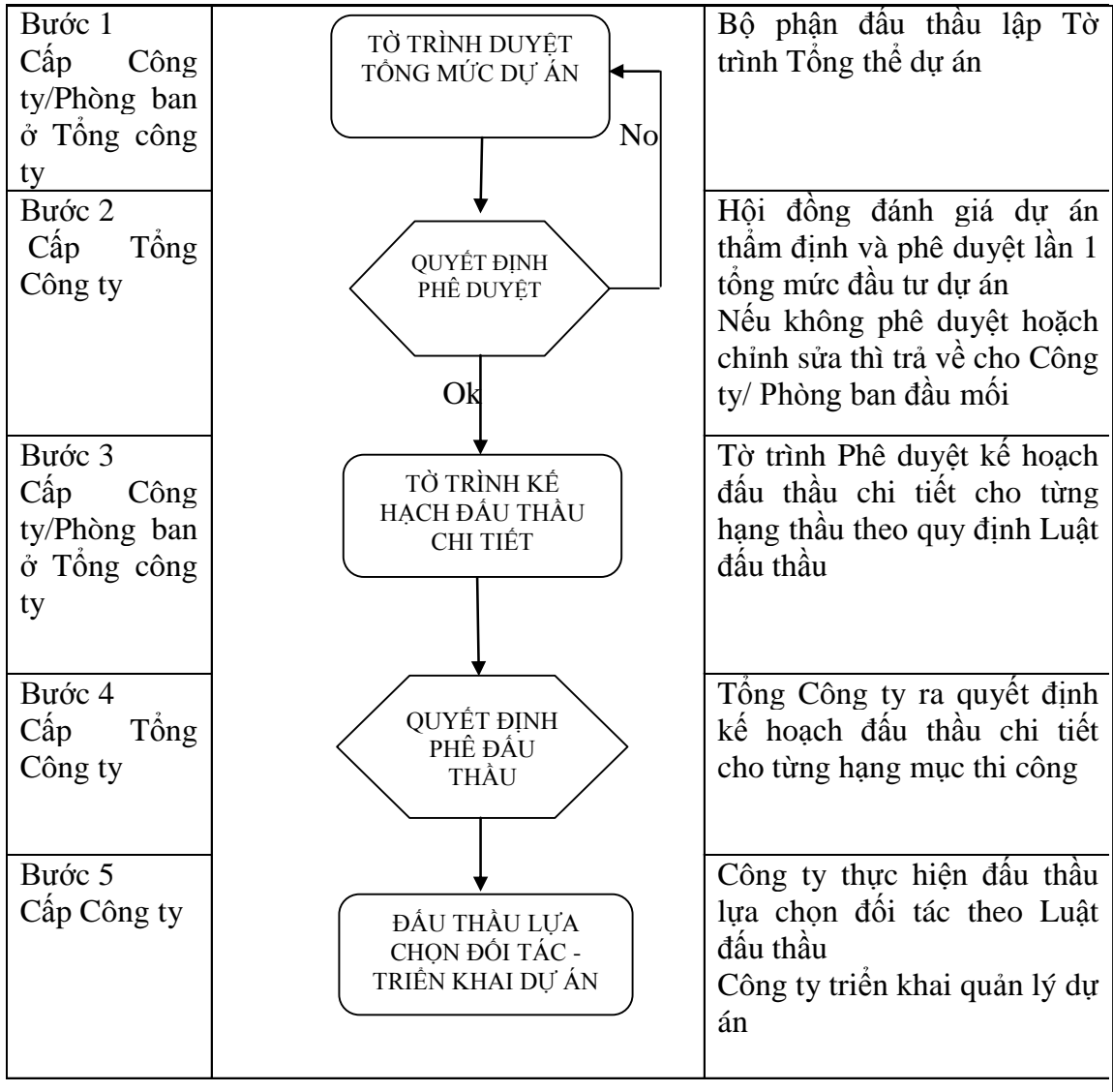
(Nguồn: Tổng công ty HUD)

Quy trình này quy định mọi hoạt động, quyết sách đều phải có chủ trương của Tổng Công ty. Khi có dự án khả thi các công ty con hoặc từ phòng ban ở Tổng công ty, lập Tờ trình trình lên Ban lãnh đạo Tổng Công ty. Sau khi xem xét, đánh giá Ban lãnh đạo sẽ phê duyệt tờ trình hoặc không. Nếu Tờ trình được phê duyệt, các Ban, Công ty con lấy đó làm căn cứ để thực hiện dự án, nếu không phê duyệt tờ trình thì dự án đó không được phép thực hiện.

Việc lựa chọn các doanh nghiệp làm đối tác cũng được Tổng Công ty chú trọng ban hành thống nhất. Công tác lựa chọn nhà thầu đầu tư xây dựng

cho các dự án tự thực hiện bằng quy trình quy định tại Quyết định số 15/QĐ-VTQĐ-ĐT ngày 31/01/2012 về việc ban hành quy trình lựa chọn đối tác tại Tổng công ty HUD (Sơ đồ 2.3).

Sơ đồ 2.3. Quy trình lựa chọn đối tác của Tổng công ty HUD



(Nguồn: Tổng công ty HUD)

Ngoài các văn bản về hành chính quan trọng trên Tổng Công ty còn ban hành các văn hành chính khác như sau:

- Quyết định số 112/QĐ-VTQĐ-VP ngày 20/01/2015 về việc quy định nội quy lao động trong Tổng Công ty.
- Quyết định số 113/QĐ-VTQĐ-VP này 20/01/2015 về việc quy định lịch trình các cuộc họp, giao ban Tổng Công ty.

Ban hành các văn bản quy định tài chính quản lý kinh doanh BĐS:

Theo quyết định số 125/QĐ-VTQĐ-NL ngày 12/1/2010 của Tổng giám đốc Tổng Công ty về việc ban hành quy chế tiền lương. Quyết định này ban hành làm căn cứ để quản lý về xét tuyển, hệ số lương, thưởng,... cho CB CNV trong toàn Tổng Công ty. Công cụ tài chính mà chủ thể quản lý HUD áp dụng đối với đối tượng quản lý là CB CNV Tổng công ty HUD là cơ chế lương và thưởng. Đây là một công cụ quản lý rất hiệu quả của HUD. Các chỉ tiêu kết quả kinh doanh thông qua các báo cáo kế hoạch và kết quả thực tế hoạt động kinh doanh BĐS hàng tháng, quý làm căn cứ trả lương đúng với năng suất lao động của CB CNV là điều rất quan trọng trong mỗi doanh nghiệp. Trả tiền lương, thưởng đúng là công cụ thúc đẩy tăng năng suất lao động và tái tạo sức lao động cho CB CNV. Bởi chỉ khi người lao động cảm thấy hài lòng với thu nhập của họ thì khi đó mục tiêu của doanh nghiệp mới có thể đạt tới được. Đối với HUD quản lý hoạt động kinh doanh BĐS bằng công cụ tài chính là thông qua trả thu nhập cho CB CNV, công cụ này được thể hiện bằng chỉ tiêu Ki. Ki là chỉ số hoàn thành công việc hàng tháng của mỗi CB CNV. Ban lãnh đạo Tổng Công ty căn cứ vào năng suất lao động, kết quả kinh doanh/hoàn thành nhiệm vụ của các Ban sẽ chấm điểm Ki cho Lãnh đạo các phòng ban. Ban Tổng giám đốc Công ty sẽ chấm điểm Ki cho các trưởng Ban. Các trưởng Ban lại chấm điểm cho mỗi CB CNV. Tại HUD chế độ thưởng phạt được quy định rõ ràng trong quy chế của Tổng công ty. Các tiêu chuẩn dùng để đánh giá bao gồm: khối lượng công việc thực hiện, chất lượng công việc thực hiện, chấp hành nội quy, quy chế, có sáng tạo, sáng kiến. Mỗi một tiêu chuẩn sẽ được đánh giá bằng điểm Ki và sau đó quy ra loại A, B, C, D. Từ hoạt động đánh giá công việc này ngoài việc ban lãnh đạo có thể nhận biết được trình độ và khả năng làm việc của công nhân viên từ đó đề ra biện pháp thích hợp về nâng cao tay nghề mà hoạt động đánh giá định kỳ này còn là một yếu tố thúc đẩy nhân viên nỗ lực làm việc để cuối kì được đánh giá ở mức cao. Bởi, nếu được đánh giá ở mức độ cao nhân viên sẽ được xét thi đua khen thưởng, xét bổ nhiệm hay điều chuyển và xét nâng lương trước thời hạn.

HUD ban hành quyết định số: 11/QĐ-VTQĐ-TC ngày 20/01/2013 về việc quy định định mức chi phí của Tổng Công ty. Quyết định này ban hành

để quản lý chặt việc tiết kiệm chi phí. Mọi chi phí đều được định lượng trước qua định mức, và không được phép vượt định mức đã đề ra.

Việc ban hành và truyền thông các văn bản trên đã góp phần giúp HUD công tác kinh doanh BĐS chặt chẽ và minh bạch hơn.

- *Phối hợp hoạt động, các bộ phận trong doanh nghiệp*

Với các quy trình, quy chế đã được ban hành, các phòng, ban cũng như các công ty con, Tổng công ty được giao rõ nhiệm vụ, cơ bản các đơn vị có sự phối hợp nhịp nhàng trong việc trình đề xuất, báo cáo và tổng hợp cũng như xử lý các sự việc phát sinh. Tuy nhiên, quá trình phát triển không tránh khỏi những vấn đề liên quan đến nhiều bộ phận, do đó có trường hợp các đơn vị chưa thực sự linh hoạt phối hợp để giải quyết công việc đảm bảo chất lượng và thời gian.

Nhìn nhận được tầm quan trọng của việc phối hợp hoạt động giữa các bộ phận, phòng, ban, các công ty con và Tổng công ty, tại các cuộc họp giao ban hàng tháng, quý, Ban lãnh đạo Tổng công ty luôn có những đơn đốc, nhắc nhở các đơn vị liên quan. Bên cạnh việc làm đúng nhiệm vụ của bộ phận được quy định tại các quy trình, quy chế đã được ban hành, các bộ phận cần linh hoạt và có trách nhiệm trong công việc để giải quyết vấn đề nhanh gọn, kịp thời.

Hàng quý cơ quan chức năng Tổng Công ty lập các đoàn tiến hành thanh tra, kiểm tra, kiểm toán nội bộ các dự án BĐS của Tổng công ty HUD. Việc sát sao thanh tra kiểm tra như vậy nhằm mục đích kiểm soát chặt chẽ các quy trình, quy định có được thực thi nghiêm túc hay không. Có thể tiến hành sửa sai ngay tức thì khi thực hiện đầu tư các dự án BĐS. Đồng thời, qua các cuộc kiểm tra, thanh tra, Ban lãnh đạo cũng nắm bắt và đưa ra phương hướng xử lý kịp thời những tình huống còn vướng mắc, chòng chéo giữa các đơn vị, nhằm thực hiện tốt hơn nữa việc phối hợp công tác giữa các đơn vị liên quan.

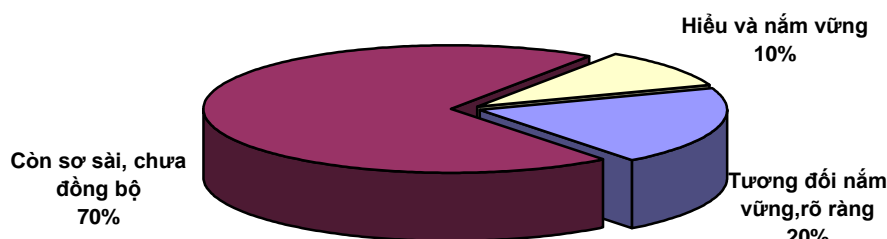
Thực trạng công tác triển khai thực hiện quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD

Có thể nhìn nhận, mức độ nắm vững các quy trình, quy định nghiệp vụ của CB CNV thể hiện mức độ thành công của công tác quản trị kinh doanh

của doanh nghiệp. Biểu đồ 2.3 thể hiện mức độ nắm vững quy trình, chế độ về quản trị kinh doanh BĐS tại Tổng công ty HUD.

Hàng năm, Tổng công ty HUD tổ chức kiểm tra đánh giá năng lực, mức độ hiểu biết và nắm vững các văn bản pháp quy của Nhà nước, các quy định, quy trình Tổng công ty trong lĩnh vực BĐS đối với CBNV từ cấp Phó Ban trở xuống. Số liệu tại Báo cáo kết quả kiểm tra năm 2016 như sau: mức độ nắm vững các quy định, quy trình, chế độ chính sách hiện hành về quản lý kinh doanh BĐS của CB CNV ở mức còn thiếu, chưa đồng bộ chiếm tỷ lệ khá lớn là 70%; tỷ lệ đầy đủ, rõ ràng chỉ đạt 20% và 10% ý kiến khác.

Biểu đồ 2.2. Mức độ nắm vững văn bản quy định, quy trình, chế độ về quản lý kinh doanh bất động sản.



(Nguồn: Số liệu tổng hợp, Ban tổ chức nhân sự)

Qua số liệu điều tra CB CNV Tổng công ty HUD chúng ta có thể thấy mức độ nắm vững quy định, quy trình, chế độ chính sách hiện hành, kỹ năng giao tiếp, tư vấn cũng như kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ ở mức trung bình là chủ yếu.

2.2.3. Về kiểm tra, giám sát quản trị kinh doanh bất động sản

Công tác thanh tra, kiểm tra

Công tác kiểm tra cũng là một công tác quan trọng trong việc quản lý và điều hành việc kinh doanh. Ở bước này, người quản lý có thể nắm rõ tình

hình biến động trong công ty để có thể đề ra những phương án xử lý kịp thời, khắc phục những nhược điểm tồn đọng và phát huy những ưu điểm cũng như tiềm năng nhằm phát triển hoạt động kinh doanh. HUD thực hiện 3 hình thức kiểm tra:

Kiểm tra định kỳ: 6 tháng một lần, các nhà lãnh đạo cấp cao của HUD sẽ tổ chức kiểm tra định kỳ một lần. Theo đó, ban lãnh đạo sẽ đi kiểm tra 1 vòng về các hoạt động sản xuất kinh doanh BĐS, quan trọng để xem tình hình hoạt động có gì cần bổ sung hoặc khắc phục nhằm đảm bảo tiến độ.

Kiểm tra thường xuyên: Công tác kiểm tra thường xuyên này thường sẽ do các nhà quản lý cấp 1 (trưởng ban/Giám đốc dự án) chịu trách nhiệm diễn ra hàng ngày. Các trưởng bộ phận phải đốc thúc và quản lý những công việc trong bộ phận mình rồi báo cáo cho cấp trên biết. Việc kiểm tra thường xuyên như vậy sẽ giúp cho ban lãnh đạo nắm rõ được tình hình một cách thường xuyên và dễ dàng giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng và kịp thời.

Kiểm tra đột xuất: Công tác kiểm tra này thường diễn ra không thường xuyên, không báo trước. Ví dụ trong trường hợp, nhà quản trị HUD muốn tham khảo tình hình sản xuất để có chiến lược mới, hay ban thanh tra về kiểm tra 1 cách đột ngột, hoặc nếu nhận được phản hồi không tốt của khách hàng về dịch vụ chất lượng BĐS. HUD sẽ cử người xuống kiểm tra và xử lý trong bộ phận chịu trách nhiệm. Ưu điểm của việc kiểm tra đột xuất là có thể nắm bắt được thái độ hành vi thực sự của mỗi nhân viên, qua đó sẽ có hướng giải quyết vấn đề này.

Trong việc kiểm tra các phương án đề ra, Tổng công ty HUD thực hiện đầy đủ 3 loại kiểm tra: Kiểm tra lường trước, kiểm tra trong quá trình và kiểm tra phản hồi.

Kiểm tra lường trước: HUD coi trọng ý kiến của nhân viên đề xuất, những đề xuất thường phải được đảm bảo về tính khách quan cũng như tính khả thi. Từ đó, khi họp lại cấp trên và cá nhân của từng bộ phận sẽ đưa ra những phương án lường trước những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện dự án đó.

Kiểm tra trong quá trình: Trong quá trình thực hiện, nhân viên phụ trách lĩnh vực nào sẽ thường xuyên cập nhật những thông tin cần thiết cho cấp trên như doanh thu, những phản hồi từ đối tác thi công, từ khách hàng,... để cấp trên có thể đưa ra những cách xử lý nếu nhận lại nhiều phản hồi không tốt và cũng đưa ra những phương thức nhằm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh nếu như nhận được những phản hồi mang tính khả quan.

Kiểm tra phản hồi: Sau khi thực hiện xong dự án, cấp dưới sẽ báo cáo và bàn giao số liệu lại với cấp trên, qua khai thác và dựa trên số liệu được cập nhật thường xuyên, cấp trên sẽ so sánh 2 bảng số liệu, nếu khớp nhau thì dự án hoàn thành, còn nếu không khớp thì nhân viên phải giải trình nguyên nhân. Đây cũng là điều không ai mong muốn bởi nó sẽ ảnh hưởng đến mức độ tin cậy của cấp trên và cấp dưới lẫn các nhân viên cùng cấp với nhau.

Trong việc kiểm tra quá trình tổ chức, HUD cũng áp dụng 3 phương thức kiểm tra phổ biến:

Kiểm tra đầu ra: Để đạt được mục tiêu chạy đua doanh thu với các Tổng Công ty khác, HUD sử dụng nhiều chính sách đối với các nhân viên nhằm đẩy mạnh năng lực làm việc, gia tăng lợi nhuận. Điển hình là hàng tháng, hàng quý từng phòng, ban, bộ phận phải lập Kế hoạch nhiệm vụ và đăng ký mức độ hoàn thành, nếu kết quả đạt cao hơn so với mức đăng kí thì sẽ có thêm khoản tiền thưởng tính vào lương. Và tất nhiên nếu không đạt được chỉ tiêu trong vòng 3 tháng, 3 quý liên tiếp thì trước hết Ban lãnh đạo từng bộ phận phải chịu kỷ luật, sau đó mới đến quy trách nhiệm đến từng người lao động.

Kiểm tra hành vi: Các nhà quản lý không chỉ đánh giá hành vi kinh doanh của nhân viên mình qua kiểm tra trực tiếp mà họ còn tham khảo vào những phản hồi của khách hàng, đối tác.

Kiểm tra văn hóa tổ chức: Tổng công ty HUD đòi hỏi những công nhân viên của mình làm việc có trách nhiệm với tác phong chính tề, tràn nhiệt huyết, làm việc phục vụ tận tụy chu đáo.

Điều chỉnh chiến lược, kế hoạch kinh doanh BĐS

Qua quá trình kiểm tra phát hiện một số vấn đề như nguyên nhân của việc chậm tiến độ, hay những biến động của khu vực xung quanh Dự án, công trình, các Đoàn kiểm tra báo cáo Ban lãnh đạo Tổng công ty, đề xuất việc điều chỉnh thời gian, tiến độ công trình để phù hợp với thực tế.

Thực trạng công tác kiểm tra, giám sát quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD

Kết quả của công tác thanh tra kiểm tra hoạt động kinh doanh BĐS từ năm 2012 đến năm 2016 thể hiện như sau:

Bảng 2.5. Kết quả công tác thanh tra, kiểm tra từ năm 2012 – 2016

Đơn vị tính: số vụ

Số vụ vi phạm	2012	2013	2014	2015	2016
1. Quy định, quy trình Tổng Công ty	12	11	10	8	6
2. Giá trị, chuẩn mực Văn hóa	15	10	9	7	5
3. Pháp luật Nhà nước	4	3	2	3	1

(Nguồn: Tổng công ty HUD)

Theo Báo cáo kết quả thanh tra công tác hoạt động kinh doanh năm 2012 của Tổng Công ty HUD đã chỉ rõ số vi phạm trong năm 2012: vi phạm Quy trình, quy định là 12 vụ; vi phạm giá trị cốt lõi văn hóa là 22 vụ; vi phạm các quy định Pháp luật Nhà nước là 4 vụ.

Theo Báo cáo kết quả thanh tra công tác hoạt động kinh doanh năm 2013 của Tổng Công ty HUD đã chỉ rõ số vi phạm trong năm 2013: vi phạm Quy trình, quy định là 11 vụ; vi phạm giá trị cốt lõi văn hóa là 10 vụ, vi phạm các quy định Pháp luật Nhà nước là 3 vụ.

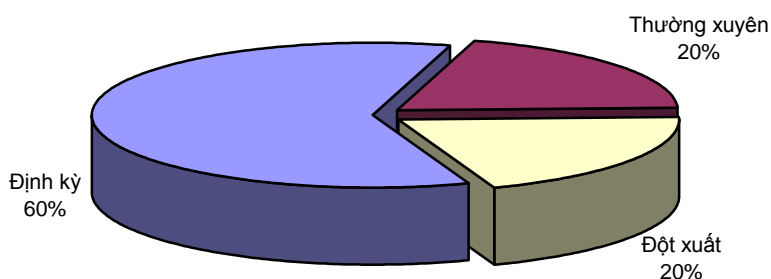
Theo Báo cáo kết quả thanh tra công tác hoạt động kinh doanh năm 2016 của Tổng Công ty HUD đã chỉ rõ số vi phạm trong năm 2016 đã giảm rõ rệt so với năm 2012, 2013: vi phạm Quy trình, quy định là 6 vụ; vi phạm giá trị cốt lõi văn hóa là 5 vụ, vi phạm các quy định Pháp luật Nhà nước là 1 vụ.

Kết quả vi phạm của CB CNV đối với hoạt động kinh doanh BĐS giảm dần qua các năm nhờ vào các quyết định điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế của Ban lãnh đạo Tổng công ty HUD.

Qua Báo cáo kết quả điều tra của Ban Pháp chế Tổng công ty HUD (được nêu chi tiết tại mục 2.2.1) về tỷ lệ các cuộc thanh tra, kiểm tra về kinh doanh BĐS của HUD, hoạt động thanh tra kiểm tra của HUD theo định kỳ quý ở mức cao chiếm 60%; mật độ kiểm tra thường xuyên, đột xuất còn rất thấp chỉ ở mức 20% (Biểu đồ 2.3).

Kết quả này cho thấy HUD cần đẩy mạnh hơn nữa và cân đối giữa công tác thanh tra, kiểm tra thường xuyên, đột xuất và công tác thanh tra, kiểm tra định kỳ.

Biểu đồ 2.3. Về tần suất công tác thanh tra, kiểm tra



(Nguồn: Báo cáo kết quả điều tra của Ban pháp chế - Tổng công ty HUD)

2.3. Đánh giá chung về quản trị kinh doanh bất động sản của Tổng công ty HUD

2.3.1. Ưu điểm

Công tác xây dựng chiến lược, kế hoạch kinh doanh BĐS

HUD đã tiến hành thu thập thông tin và xây dựng được chiến lược dài hạn và kế hoạch tác nghiệp ngắn hạn đối với kinh doanh BĐS.

HUD đã định hướng tốt cho việc kinh doanh BĐS trong từng giai đoạn cụ thể. Việc này giúp HUD tránh được sa lầy vào cuộc khủng hoảng BĐS trong thời gian qua.

Công tác tổ chức triển khai thực hiện chiến lược, kế hoạch kinh doanh BĐS

HUD đã xây dựng được mô hình tổ chức quản lý kinh doanh BĐS đầy đủ các phòng ban, vị trí, chuyên ngành đảm bảo duy trì hoạt động của một doanh nghiệp.

Tổng Công ty đã ủy quyền phân cấp quản lý rõ ràng theo trách nhiệm và quyền lợi của từng vị trí quản lý.

HUD đã xây dựng và ban hành các quy định, quy trình hợp lý về nhận thức, nội dung, phương pháp, công cụ quản lý. Các văn bản quy định, quy trình đã được rà soát và sửa đổi, bổ sung khá phù hợp với điều kiện đơn vị hoạt động chính trong lĩnh vực kinh doanh BĐS, tạo ra khuôn khổ pháp lý ổn định từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh BĐS.

Cơ quan quản lý Tổng Công ty đã phân nào xây dựng được một hệ thống văn bản với những cơ chế định hướng, tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của hoạt động kinh doanh BĐS. Những cơ chế này có tác dụng định hướng cho các hoạt động đang và sẽ tham gia vào hoạt động kinh doanh này, góp phần tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh, điều chỉnh các hoạt động của cơ quan quản lý theo đúng mục tiêu đặt ra.

Ban lãnh đạo Tổng Công ty đã truyền thông văn hóa doanh nghiệp rất tốt đến CB CNV thuộc Tổng Công ty. Góp phần nâng cao nhận thức người lao động trở nên chuyên nghiệp, hiệu quả hơn. Đây là bước tạo sự khác biệt của HUD với các doanh nghiệp khác.

Công tác thanh tra, kiểm tra và điều chỉnh hoạt động kinh doanh BĐS

Công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát thực hiện các quy định, quy trình, chủ trương của Tổng Công ty về kinh doanh BĐS đã có nhưng có thời điểm chưa sâu sát và đã kịp thời điều chỉnh.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Ngoài những kết quả đạt được, nhìn chung quản lý kinh doanh BĐS của HUD còn một số tồn tại, hạn chế.

(i) Trong công tác hoạch định quản trị kinh doanh BĐS

Một là, công tác xây dựng chiến lược, kế hoạch kinh doanh BĐS chưa thực sự phù hợp với thị trường kinh doanh BĐS: HUD tuy có công tác xây dựng kế hoạch chiến lược cụ thể, sát sao nhưng thường áp đặt xây dựng kế

hoạch kinh doanh BĐS với mục tiêu cao, tăng trưởng. Đây là một kế hoạch khó thực hiện trong thời buổi khó khăn về kinh doanh BĐS như hiện nay, chưa thực sự sát với thực tế.

Công tác thu thập thông tin, số liệu về kinh doanh BĐS chưa kịp thời đáp ứng công tác dự báo về nhu cầu thị trường BĐS.

Hai là, quá trình đổi mới đặt ra thách thức rất lớn cho việc quy hoạch, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ có năng lực và phẩm chất đạo đức, đáp ứng yêu cầu quản lý. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc, áp dụng triển khai hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 cũng đang còn nhiều thách thức, trở ngại trong triển khai thực hiện;

(ii) Trong công tác triển khai thực hiện quản trị kinh doanh BĐS

Một là, hoạt động SXKD trong một số lĩnh vực hiệu quả đạt thấp, nhiều dự án triển khai chậm, sản phẩm dờ dang quá nhiều, hàng tồn kho lớn, kém tính thanh khoản;

Hai là, hạn chế trong công tác quản lý vốn đầu tư, thể hiện cụ thể:

- Đầu tư còn dàn trải gây áp lực lớn đến tình hình tài chính và quản trị, nhiều tồn tại trong các dự án triển khai trong thời gian qua chưa được giải quyết dứt điểm; nợ tiền sử dụng đất, hạ tầng kỹ thuật, công trình công cộng, công tác giải phóng mặt bằng,...; một số các dự án triển khai đã lâu nhưng chưa được quyết toán vốn đầu tư, quyết toán dự án;

- Công tác thoái vốn tại các công ty ngoài ngành, doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả và đầu tư chéo còn chậm;

Ba là, công tác ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất kinh doanh nhằm hạ giá thành, tiết kiệm thời gian, nâng cao chất lượng sản phẩm và bảo vệ tài nguyên, môi trường còn hạn chế;

Bốn là, cải cách thủ tục hành chính nội bộ còn chậm chuyển biến, đặc biệt là cải cách thủ tục hành chính trong việc thực hiện đầu tư, kinh doanh các dự án.

Năm là, Công ty mẹ và các Công ty thành viên hiện vẫn có sự chùng chèo nhất định trong ngành nghề kinh doanh; tính chuyên môn hóa trong hoạt

động sản xuất kinh doanh chưa cao; vẫn tồn tại tình trạng đầu tư ra ngoài ngành nghề kinh doanh chính gây ra tình trạng đầu tư vốn dàn trải.

(iii) Trong công tác kiểm tra, giám sát quản trị kinh doanh BĐS

Công tác thanh tra, kiểm tra và điều chỉnh hoạt động kinh doanh BĐS chủ yếu tập trung vào kiểm tra định kỳ chủ yếu là thủ tục, chưa thực hiện thường xuyên các cuộc kiểm tra đột xuất.

Nguyên nhân hạn chế

Khách quan:

(i) Sự thay đổi liên tục của mô hình hoạt động từ Tổng công ty thành Tập đoàn, sau đó lại trở về Tổng công ty gây ra những khó khăn về tổ chức, quản trị, điều hành;

(ii) Còn một số bất cập trong hệ thống văn bản pháp luật hoặc chính sách của nhà nước về quản trị trong các DNNN;

(iii) Do những khó khăn từ tình hình kinh tế vĩ mô, chính sách của nhà nước, đặc biệt là khó khăn của thị trường bất động sản,

(iv) Do sự cạnh tranh mạnh mẽ của các doanh nghiệp cùng ngành.

Chủ quan :

(i) Do trong thời gian qua có một số khoản đầu tư, không thuộc lĩnh vực ngành nghề có lợi thế của HUD nên không hỗ trợ được cho hoạt động của các ngành nghề chính;

(ii) Tình trạng đầu tư chéo giữa Công ty mẹ và các Công ty thành viên hoặc giữa các Công ty thành viên với nhau gây ra khó khăn trong kiểm soát dòng vốn đầu tư;

(iii) Do mô hình hoạt động là công ty TNHH MTV nên khó khăn trong huy động vốn từ bên ngoài;

(iv) Cách thức quản trị sản xuất, quản trị rủi ro trong doanh nghiệp vẫn còn một số hạn chế, chưa phù hợp với yêu cầu của quản trị doanh nghiệp hiện đại;

(v) Do còn hạn chế về nguồn nhân lực.

Tóm tắt Chương 2

Trong chương 2, luận văn giới thiệu khái quát về hoạt động của Tổng công ty HUD như quá trình hình thành và phát triển, cơ cấu tổ chức, các lĩnh vực hoạt động kinh doanh chính. Đồng thời, luận văn cũng tổng kết kết quả kinh doanh BĐS trong giai đoạn 2012-2016 của Tổng công ty HUD.

Để hiểu rõ thêm về thực trạng quản trị kinh doanh BĐS tại Tổng công ty HUD, Luận văn đã giới thiệu cụ thể từng quá trình hoạch định, triển khai và kiểm tra, giám sát quản trị kinh doanh BĐS. Tác giả đi sâu phân tích, đánh giá ưu điểm, hạn chế và chỉ ra nguyên nhân của những hạn chế đó. Đây chính là cơ sở để đề xuất những giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD.

CHƯƠNG 3
MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ
NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ KINH DOANH BẤT ĐỘNG SẢN
CỦA TỔNG CÔNG TY HUD

3.1. Mục tiêu và phương hướng kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD đến năm 2021

3.1.1. Mục tiêu

Kế hoạch 05 năm, giai đoạn 2017-2021 của Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị được xây dựng trong bối cảnh nền kinh tế thế giới và khu vực được dự báo tuy có dấu hiệu phục hồi đà tăng trưởng sau cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu, nhưng tốc độ phục hồi còn chậm, tiềm ẩn nhiều rủi ro và có những diễn biến khó lường. Thực hiện Chiến lược phát triển nhà ở quốc gia đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, cầu nhà ở của nhân dân còn rất lớn, đặc biệt là các nhóm đối tượng chính sách xã hội cần được quan tâm. Mặt khác, với chủ trương của Đảng và Nhà nước về tiếp tục thực hiện 3 khâu đột phá trong Chiến lược Phát triển kinh tế xã hội 10 năm 2011-2020 trong đó có xây dựng hệ thống kết cấu hạ tầng đồng bộ, với một số công trình hiện đại, tập trung vào hệ thống giao thông và hạ tầng đô thị lớn sẽ tạo điều kiện cho lĩnh vực phát triển đô thị và nhà ở phát triển.

Về phía Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị, giai đoạn 2017-2021 là giai đoạn Tổng công ty triển khai công tác cổ phần hóa, chuyển đổi sang hoạt động theo hình thức công ty cổ phần, đổi mới mô hình tổ chức và hoạt động, giải quyết các tồn tại tại các dự án đã triển khai trong giai đoạn trước đây, nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp, tiếp tục ổn định và phát triển bền vững.

3.1.2. Phương hướng kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD

Tình hình kinh tế vĩ mô và tín dụng bất động sản

Kể từ năm 2012 là giai đoạn đáy của suy thoái kinh tế cho tới nay, tăng trưởng GDP liên tục phục hồi từ mức 5,2% lên 6% đã thúc đẩy nhu cầu, tăng

trường thu nhập và cải thiện niềm tin người tiêu dùng, từ đó góp phần hỗ trợ nhu cầu thực cũng như yếu tố đầu cơ trong thị trường bất động sản. Bên cạnh đó, việc lãi suất cho vay đã giảm mạnh từ mức đỉnh hơn 20% năm 2011 xuống mức dưới 10% tại thời điểm hiện tại đã khiến cho việc tiếp cận nguồn tín dụng mua nhà trở nên dễ dàng hơn đối với dân cư và các nhà đầu tư. Hệ thống ngân hàng với các hoạt động tái cơ cấu và bán nợ xấu cho VAMC đã cải thiện đáng kể thanh khoản cũng như tình hình tài chính, góp phần khơi thông nguồn tín dụng vào bất động sản với các điều kiện và điều khoản cho vay hấp dẫn hơn.

Thêm vào đó, kể từ năm 2014, dòng vốn FDI đổ vào Việt Nam tăng mạnh trong lĩnh vực sản xuất. Xu hướng này vẫn đang được duy trì trong năm nay với lượng vốn FDI giải ngân kể từ đầu năm tăng 8% so với cùng kỳ năm ngoái. Việc dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài tăng mạnh không chỉ thúc đẩy nhu cầu bất động sản công nghiệp (khu công nghiệp) mà còn hỗ trợ gián tiếp cho thị trường bất động sản nhà ở và thương mại. Lượng vốn FDI sẽ gia tăng nhu cầu về số lượng nhân công và thúc đẩy mức lương, từ đó thay đổi xu hướng chi tiêu trong phân khúc dân số có thu nhập thấp. Chính vì vậy, nhu cầu nhà ở giá phải chăng (phân khúc nhà ở xã hội và trung cấp) dự kiến sẽ tăng mạnh trong giai đoạn tới.

Nhu cầu về nhà ở đô thị vẫn cao và giá cả

Theo một nghiên cứu gần đây của Chương trình Định cư Con người Liên Hợp Quốc (UN-habitat), tỷ lệ giá nhà/thu nhập ở Việt Nam giao động trong khoảng từ 8 - 9, cao hơn mức trung bình ở các nước đang phát triển là 7,8 (theo báo cáo năm 2012). Điều này có nghĩa là so với các nước đang phát triển thì Việt Nam vẫn là nơi tương đối khó tiếp cận về mặt cư trú hơn. Tuy nhiên, kể từ năm 2011 đến nay, giá nhà đã giảm đi tương đối trong khi mức lương trung bình vẫn đang tăng ổn định.

Theo thực tế, tính đến cuối quý 4/2015, chỉ số giá nhà ở trung bình của Savills ở Hà Nội đã giảm gần 25 % so với đỉnh của nó là 139,7 (2011) dù đã tăng lên so với năm 2013-2014. Trong lúc đó, theo số liệu của Tổng cục thống kê (2015) thì ước tính thu nhập bình quân đầu người năm 2015 đã đạt gần

2000 USD, theo báo cáo của cơ quan Lao động liên hợp quốc thì tiền lương danh nghĩa ở Việt nam trung bình tăng 26,8% mỗi năm trong giai đoạn 2006-2010 và mức 14,6% từ năm 2009 đến năm 2013 và có khả năng tiếp tục tăng trong tương lai. Do vậy, mức chênh giữa giá nhà và thu nhập trung bình của người dân Việt nam đang co hẹp lại khiến người dân càng ngày càng có thể dễ dàng mua nhà hơn.

Nhu cầu thực trong phân khúc nhà ở giá trung bình sẽ duy trì tăng trong vài năm tới do sự tăng trưởng cung cầu không tương đương trong phân khúc này. Ước tính rằng một căn hộ ở mức giá thấp nhất ở thời điểm hiện nay chỉ phù hợp đối với khoảng 15-20% dân số, dựa trên sự phân phối thu nhập của hộ gia đình. Chúng tôi cũng ước tính rằng tổng nhu cầu nhà ở trong thập kỷ tới sẽ vào khoảng 210 tỷ USD, một phần lớn trong số này đến từ những hộ gia đình có thu nhập từ thấp đến trung bình.

Bên cạnh những yếu tố thuận lợi, Tổng công ty HUD vẫn đối mặt với những khó khăn như:

Rủi ro tiềm ẩn của nền kinh tế vĩ mô

Mặc dù được đánh giá là ổn định và có tăng trưởng nhưng nền kinh tế vĩ mô của nước ta hiện nay vẫn còn tiềm ẩn nhiều rủi ro. Đầu tiên là tỷ giá liên tục biến động trong thời gian gần đây mặc dù Ngân hàng Nhà nước đã cam kết giữ tỷ giá ổn định. Việc tỷ giá tăng cao một phần do ảnh hưởng của nền kinh tế Mỹ, Trung Quốc và thế giới, phần khác do yếu tố tâm lý giữ ngoại tệ của các nhà đầu tư trên thị trường. Điều này cộng với việc tỷ lệ nợ nước ngoài của khu vực nhà nước và tư nhân đều ở mức cao cũng như thâm hụt cán cân thương mại đang có xu hướng gia tăng gây ảnh hưởng tiêu cực tới dự trữ ngoại hối quốc gia. Từ đó, lạm phát hoàn toàn có nguy cơ quay trở lại.

Các chính sách hỗ trợ của Chính phủ chưa thực sự hiệu quả.

Mặc dù đã có những chính sách hỗ trợ thị trường của Chính phủ, việc triển khai chưa đồng bộ và thiết thực khiến hiệu quả của các chính sách này chưa đạt được như kỳ vọng ban đầu.

Sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường

Trong giai đoạn đầu của chu kỳ hồi phục, các chủ đầu tư đã tăng cường đầu tư các dự án mới hoặc tái triển khai các dự án tồn kho cung cấp ra thị trường. Điều này khiến nguồn cung trên thị trường có dấu hiệu gia tăng, có phần vượt hơn so với sự tăng trưởng của nhu cầu thực. Bên cạnh đó, tại một số dự án cá biệt có dấu hiệu chủ đầu tư phối hợp cùng đơn vị mở bán tạo cung cầu giả nhằm tạo hiệu ứng đẩy giá bán của dự án, tạo nên sự cạnh tranh không lành mạnh và gây ảnh hưởng tiêu cực tới thị trường nói chung. Thị trường kinh doanh khu đô thị và bất động sản hiện nay có sự tham gia của nhiều doanh nghiệp khác nhau như Vingroup, Phát Đạt, Gleximco, SunGroup, Himlam, FLC, Phú Mỹ Hưng... hầu hết là các doanh nghiệp tư nhân nên tính năng lực trong hoạt động rất cao. Nói cách khác là thị trường bất động sản và khu đô thị đã trở thành thị trường có sự cạnh tranh rất quyết liệt.

Hạn chế của doanh nghiệp nhà nước sau cổ phần hóa

Việc thực hiện cổ phần hóa được xác định là bước đi mang tính chiến lược của Tổng công ty HUD nhằm tái cấu trúc mô hình tổ chức và hoạt động kinh doanh, nhằm thích nghi hơn với điều kiện thị trường đang không ngừng biến động. Tuy nhiên, việc tái cấu trúc doanh nghiệp là một quá trình đòi hỏi nhiều nỗ lực và cần thời gian để thực hiện, do đó, hoạt động của Tổng công ty ngay sau cổ phần hóa được dự báo là sẽ vẫn còn những hạn chế so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường là khối doanh nghiệp tư nhân. Mặc dù vậy, Tổng công ty sẽ tăng cường nỗ lực trong việc cải thiện bộ máy quản trị và hoạt động kinh doanh theo hướng linh hoạt, minh bạch, và phù hợp với các chuẩn mực quản trị công ty tiên tiến trên thế giới để rút ngắn quá trình tái cơ cấu, bên cạnh việc tận dụng những lợi thế sẵn có của doanh nghiệp nhằm đảm bảo sức cạnh tranh trong bối cảnh thị trường liên tục biến động.

Các chế độ, chính sách của nhà nước còn có những bất cập, nhất là các quy định về quản lý đối với DNNN.

Thị trường chứng khoán chưa thật sự bền vững nên có những khó khăn trong huy động vốn cũng như thoái vốn, cơ cấu lại tài chính của doanh nghiệp. Tín dụng ngân hàng mới bước đầu cải thiện, tuy nhiên dòng vốn hỗ trợ thị trường bất động sản còn ở mức hạn chế.

Với các thuận lợi và khó khăn trên, Tổng công ty HUD xác định phương hướng kinh doanh BĐS trong thời gian tới như sau:

- Phát triển, duy trì vị thế Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị với thương hiệu HUD là một trong những doanh nghiệp lớn và thương hiệu uy tín trong lĩnh vực đầu tư và kinh doanh bất động sản; đóng vai trò tích cực trong đầu tư phát triển quỹ nhà ở xã hội, góp phần thực hiện Chiến lược phát triển nhà ở quốc gia đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt;

- Nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa;

- Phát huy vai trò của doanh nghiệp Nhà nước/Nhà nước chi phối thuộc Ngành xây dựng, góp phần vào mục tiêu hình thành hệ thống đô thị có kết cấu hạ tầng đồng bộ, hiện đại, thân thiện môi trường tại các địa phương của Ngành xây dựng;

- Tham gia các dự án đầu tư, xây dựng, phát triển các loại hình nhà ở xã hội, cải tạo chung cư cũ tại các đô thị; đóng góp tích cực vào việc thực hiện Chiến lược phát triển nhà ở quốc gia đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

3.2. Các giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện quản trị kinh doanh bất động sản của Tổng công ty HUD

Trên cơ sở mục tiêu, phương hướng hoạt động kinh doanh BĐS trong thời gian tới và những hạn chế đang tồn tại trong quá trình quản trị kinh doanh BĐS tại Tổng Công ty HUD, để hoàn thiện quản trị kinh doanh BĐS, Tổng công ty HUD cần thực hiện một số giải pháp sau:

3.2.1. Giải pháp về hoạch định kinh doanh bất động sản

- Nâng cao chất lượng công tác nghiên cứu, dự báo:

Để nâng cao chất lượng công tác hoạch định chiến lược, quy hoạch, kế hoạch trong lĩnh vực kinh doanh BĐS thì HUD phải làm tốt công tác nghiên cứu, dự báo. Muốn vậy điều quan trọng là phải củng cố và hoàn thiện hệ thống thu thập, cung cấp và xử lý thông tin; hệ thống thống kê thương mại.

Xây dựng kế hoạch kinh doanh BĐS phải gắn với thực tế dữ liệu thu thập từ các cơ quan chức năng để đảm bảo không xa rời thực tế.

- Tăng cường chất lượng và số lượng nguồn nhân lực thực hiện công tác hoạch định quản trị kinh doanh bất động sản

Đổi mới và nâng cao chất lượng của các chiến lược, quy hoạch kế hoạch gắn liền với việc củng cố và tăng cường số lượng, chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý làm công tác này. Phải nâng cao nhận thức và trình độ chuyên môn của họ. Tạo điều kiện thuận lợi về cơ sở vật chất kỹ thuật cũng như cơ chế, chính sách trong quá trình đào tạo đội ngũ nhân lực.

Nâng cao chất lượng, hiệu quả nguồn nhân lực đặc biệt là năng lực của các cán bộ quản trị, điều hành, cán bộ chuyên môn phù hợp với phương án sắp xếp, đổi mới nâng cao hiệu quả hoạt động Tổng công ty giai đoạn 2016-2020; Ban hành quy chế, thường xuyên cập nhật, hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả, kết quả hoạt động của từng cá nhân trong hệ thống quản trị và điều hành cả ở cấp Công ty mẹ và Công ty con phù hợp với quy định của pháp luật và tình hình thực tế; xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo của Tổng công ty, thường xuyên điều chỉnh, bổ sung để phù hợp với điều kiện thực tế trên cơ sở đánh giá chất lượng công việc của từng bộ phận, từng cá nhân để bổ sung vào kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng chung; xây dựng cơ chế tiền lương và các ưu đãi đối với người lao động Tổng công ty theo cơ chế thị trường, phù hợp với điều kiện lao động của Tổng công ty và tình hình thị trường lao động tại mỗi thời điểm để thu hút được lượng lao động có chuyên môn, trách nhiệm, đáp ứng được yêu cầu phát triển của Tổng công ty.

Rà soát các quy chế, quy định để bổ sung và hoàn chỉnh chế tài cụ thể, đủ mạnh về quyết định nhân sự để tăng cường hiệu lực thi hành trong quản trị doanh nghiệp.

- Xây dựng rõ ràng và chi tiết chiến lược về thị trường và bán hàng

Cần xây dựng chiến lược marketing kết hợp quảng bá thương hiệu và quảng cáo sản phẩm từng dự án. Chi phí cho hoạt động marketing được lên kế hoạch từng năm và với từng dự án chi phí trên được xác định ngay từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư. Ngoài những giải pháp marketing đã được thực hiện,

Tổng công ty tăng cường một số giải pháp thiết thực như kiện toàn công tác bán hàng để khách hàng thuận lợi trong mua bán sản phẩm, thanh toán hoặc thuê đối tác bán hàng chuyên nghiệp, tăng cường kiểm tra giám sát trong quá trình xây dựng để đảm bảo sản phẩm có chất lượng tốt nhất đến khách hàng, hỗ trợ khách hàng về tài chính hoặc dịch vụ về nhà ở. Bên cạnh đó, sau khi thực hiện cổ phần hóa trở thành công ty cổ phần, hoạt động bán hàng sẽ được cải thiện theo hướng linh hoạt hóa cả về chính sách và giá bán, đảm bảo bám sát tình hình biến động không ngừng của thị trường và tăng năng lực cạnh tranh của Tổng công ty.

Tổng công ty cần có kế hoạch cho việc phát triển thương hiệu HUD một cách bài bản, thường xuyên.

3.2.2. Giải pháp về triển khai thực hiện kinh doanh bất động sản

- Giải pháp nhằm phát huy nguồn lực và vai trò của cả tổ hợp Công ty mẹ - công ty con trong Tổng công ty HUD:

+ Thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh tại Tổng công ty HUD cho thấy một số quy định hiện hành của nhà nước có những tác động nhất định, ảnh hưởng sự chủ động, linh hoạt của doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh, như: Luật Đấu thầu năm 2013 và các nghị định hướng dẫn cấm công ty con không được tham gia đấu thầu các gói thầu của công ty mẹ; Luật Quản lý, sử dụng vốn Nhà nước đầu tư vào SXKD tại doanh nghiệp năm 2014 quy định hạn chế góp vốn cùng công ty con thực hiện hợp đồng hợp tác kinh doanh ... Các quy định này tạo rào cản và hạn chế khả năng cạnh tranh của HUD so với các doanh nghiệp tư nhân.

Vì vậy, để giải quyết vấn đề này, cần xây dựng lộ trình và phương án thoái bớt vốn đang nắm giữ tại một số Công ty con có thể mạnh trong hoạt động xây dựng như HUD1, HUD3, HUD4 ... (từ việc Tổng công ty đang nắm giữ 51% vốn điều lệ giảm xuống còn dưới 30% vốn điều lệ) để không bị chi phối, tác động bởi các quy định nêu trên.

+ Ban hành đồng bộ những quy chế về quan hệ phối hợp giữa Công ty mẹ với Công ty cấp 2, giữa Công ty cấp 2 với nhau và với các Công ty cấp 3; Hệ thống chính sách nội bộ thực hiện trong toàn Tổng công ty trong đó nêu rõ

những nguyên tắc quan trọng nhất quán trong thực hiện các chính sách tài chính, nhân sự, tiền lương, tiền thưởng,...

+ Tổng công ty HUD cần tiếp tục rà soát, tăng cường công tác quản lý, giám sát, minh bạch thông tin trong hoạt động của Tổng công ty; sửa đổi các quy trình nội bộ theo hướng tăng cường phân cấp, đơn giản hóa các thủ tục theo hướng quy về một đầu mỗi chịu trách nhiệm; từng bước áp dụng hệ thống quản trị theo chuẩn mực của các doanh nghiệp cổ phần đại chúng quy mô lớn.

- Đẩy nhanh việc cổ phần hóa Tổng công ty

Đề án cổ phần hóa Tổng công ty HUD được Tổng công ty trình lên Bộ Xây dựng và Bộ Xây dựng trình Chính phủ từ cuối năm 2014. Tuy nhiên, đến thời điểm Tuy nhiên, đề xuất này chưa được sự nhất trí của Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch & Đầu tư.

Theo phương án cổ phần hóa HUD được Bộ Xây dựng trình Thủ tướng, sau khi cổ phần hóa nhà nước sẽ chiếm 51% vốn điều lệ, cổ phần bán cho nhà đầu tư chiến lược 25%, cổ phần bán đấu giá công khai 23,69%. Đến năm 2020 sẽ giảm tỷ lệ phần vốn nhà nước nắm giữ tại HUD xuống dưới 50%.

Việc tiến hành cổ phần hóa Tổng công ty HUD đòi hỏi nhiều thủ tục phức tạp như định giá doanh nghiệp, xác định giá trị dự án đang quản lý cũng như thời điểm để cổ phần hóa. Tuy nhiên, cổ phần hóa là một bước ngoặt lớn trong quá trình phát triển của Tổng công ty HUD. Do vậy, Tổng công ty HUD cần tập trung bám sát các cơ quan chức năng, phối hợp hoàn thiện hồ sơ, thủ tục để đẩy nhanh việc cổ phần hóa Tổng công ty nhằm phát huy thế mạnh của mô hình Công ty cổ phần, huy động nguồn lực từ thị trường chứng khoán.

- Nâng cao chất lượng công tác quản lý vốn đầu tư

+ *Đối với việc đầu tư các dự án:*

Nghiên cứu phát triển các dự án mới có tính khả thi, phù hợp với quy hoạch, kế hoạch phát triển đô thị và nhà ở của các địa phương, quan tâm đến các dự án phát triển nhà ở xã hội;

Tăng cường tiết kiệm chi phí trong hoạt động đầu tư, giảm giá thành sản phẩm, cơ cấu danh mục sản phẩm, tập trung phát triển các sản phẩm có giá trung bình đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của thị trường;

Rà soát toàn diện danh mục các dự án đang đầu tư, tập trung nguồn lực cho những dự án trọng điểm có khả năng thu hồi vốn cao (dự án: Khu đô thị mới Vân Canh, Hoài Đức, Hà Nội; dự án Mai Trai, Nghĩa Phú; dự án Đông Tăng Long, quận 9, Tp.HCM ...). Kiên quyết giãn, hoãn tiến độ đối với những dự án có rủi ro về thị trường như dự án Đông Sơn Thanh Hóa; dự án 9,1 ha Hà Tĩnh.

Lựa chọn đơn kiểm toán độc lập có năng lực tiến hành kiểm toán dự án hoàn thành. Trên cơ sở đó tập hợp hồ sơ để trình phê duyệt quyết toán vốn đầu tư, quyết toán dự án, quyết toán công trình, hạng mục công trình tại các dự án đã cơ bản hoàn thành: Linh Đàm, Định Công, Pháp Vân - Tứ Hiệp, Mỹ Đình II, Văn Quán, Việt Hưng,..;

+ *Công tác thoái vốn tại Công ty xi măng Sông Thao:*

Tổng công ty cần đẩy nhanh tiến độ việc đánh giá giá trị còn lại của khoản đầu tư, làm việc và thương thảo để chuyển nhượng lại khoản đầu tư tại Công ty xi măng Sông Thao cho Tổng công ty xi măng Việt Nam.

Trên cơ sở thương thảo, cần kịp thời xây dựng phương án Báo cáo Bộ Xây dựng chỉ đạo các đơn vị liên quan, để triển khai công tác chuyển nhượng vốn Công ty CPXM Sông Thao về Tổng công ty công nghiệp Xi Măng Việt nam-Vicem theo đúng quy định.

- Hoàn thiện lại các văn bản quy trình, quy định đầu tư kinh doanh BĐS

Tổng công ty HUD cần phải tiếp tục rà soát lại toàn bộ các quy trình, quy định về đầu tư kinh doanh BĐS. Sau đó bổ sung hoặc điều chỉnh những quy định không còn phù hợp hoặc chưa rõ ràng. Nghiên cứu, xây dựng và ban hành các quy trình, quy định về kinh doanh BĐS. Các quy trình kinh doanh BĐS cần phải thuộc lĩnh vực BĐS, tránh tình trạng sử dụng các quy trình xây dựng áp dụng cho BĐS như hiện nay.

Quy định mới được ban hành phải phù hợp với đặc thù doanh nghiệp kinh doanh BĐS, xây dựng ban hành thêm các quy trình:

- + Quy trình quảng cáo BĐS
- + Quy trình môi giới BĐS
- + Quy trình đấu giá BĐS
- + Quy trình tư vấn BĐS

- Nâng cao công tác phối hợp các chủ thể quản lý trong việc thực hiện chiến lược, kế hoạch kinh doanh BĐS

Các Ban trong Tổng công ty phải phối hợp chặt chẽ với nhau theo các bước của từng quy trình để thực hiện mục tiêu chiến lược, kế hoạch một cách tối ưu nhất. Hiện nay tại Tổng công ty HUD đã có quy trình về đầu tư và lựa chọn đối tác kinh doanh BĐS, để thực hiện theo dòng chảy của quy trình đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban quản lý nhưng hiện tại các Ban của Tổng công ty HUD vẫn chưa phối hợp thật nhịp nhàng theo quy trình. Do đó, trong thời gian tới cần tiếp tục tăng cường sự phối hợp của các phòng ban liên quan để quản lý hoạt động kinh doanh BĐS hợp lý hơn.

Xây dựng quy trình phải cụ thể chi tiết trách nhiệm của từng Ban, từng bộ phận, tránh sự chồng chéo, qua đó tạo nên một môi trường quản lý minh bạch rõ ràng trong doanh nghiệp. Quy trình phân định rõ từng bước của phòng ban nào thực hiện, tiếp đến phối hợp như thế nào với các phòng ban khác.

- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu, ứng dụng khoa học kỹ thuật vào SXKD

Hiện công tác nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến trong Tổng công ty trong thời gian qua chưa được quan tâm đúng mức. Để tăng cường cho hoạt động nghiên cứu và ứng dụng khoa học công nghệ vào công tác quản lý, điều hành và đặc biệt vào công tác sản xuất kinh doanh và vào từng sản phẩm của HUD phải thực hiện:

(i) Về ngắn hạn, xem xét việc lập bộ phận nghiên cứu và ứng dụng khoa học công nghệ thuộc Tổng công ty, nhân sự bao gồm các cán bộ có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm, có tâm huyết tại Tổng công ty các công

ty thành viên, hợp tác với các nhà khoa học để thực hiện chức năng cơ bản nêu trên.

(ii) Về dài hạn sẽ nâng cấp thành Trung tâm nghiên cứu và ứng dụng khoa học công nghệ liên quan đến xây dựng và bất động sản để thực hiện việc nghiên cứu, phát triển các sản phẩm mới, cải tiến công nghệ sản xuất của Tổng công ty.

(iii) Nghiên cứu triển khai việc áp dụng các phần mềm quản trị, tài chính, kế toán, thống kê thống nhất cho toàn Tổng công ty để phục vụ cho hoạt động quản trị và điều hành.

(iv) Nghiên cứu triển khai việc áp dụng hệ thống mạng nội bộ, hệ thống lưu trữ thông tin, bảo mật, hoàn thiện hệ thống website cho HUD. Ứng dụng công nghệ thông tin vào quản trị điều hành nhằm tiết kiệm chi phí như: Hợp giao ban trực tuyến giữa Công ty mẹ và đơn vị thành viên, áp dụng công nghệ tin học với việc trao đổi công văn giấy tờ hành chính...

3.2.3. Giải pháp về kiểm tra, giám sát kinh doanh bất động sản

Là doanh nghiệp Nhà nước và phân quyền quản lý theo cấp nên HUD cần phải tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra đối với hoạt động kinh doanh BĐS. Tăng cường ở đây phải đảm bảo các yếu tố sau:

Thời gian thanh tra, kiểm tra: Đối với công tác quản lý BĐS của HUD cần đẩy nhanh tuần suất thanh tra kiểm tra đối với các công ty con và các đơn vị trực thuộc của HUD. Mỗi quý một lần là tuần suất phù hợp cho việc thanh tra, kiểm tra, kiểm toán đối với doanh nghiệp phụ thuộc. Nửa năm một lần là tuần suất phù hợp với các doanh nghiệp liên doanh, liên kết. Đối với phòng thanh tra cấp Công ty phải tiến hành công tác thanh tra kiểm tra thường xuyên hơn với tần suất 1 tháng 1 lần, đẩy mạnh công tác kiểm tra đột xuất trong nội bộ công ty.

Nội dung thanh tra, kiểm tra: Tiến độ dự án, tiến độ hoàn thành dự án/hạng mục công trình, doanh nghiệp đã thực hiện đúng quy trình đã được Tổng công ty phê duyệt chưa? Đơn vị đã thực hiện đã đúng với quy định Nhà nước về kinh doanh BĐS chưa?

Kết luận thanh tra kiểm tra: phải hoàn thành sau 5 ngày kết thúc công việc thanh tra kiểm tra. Những kết quả này phải được báo cáo đầy đủ lên Ban Tổng giám đốc. Nội dung báo cáo phải phản ánh đầy đủ các nội dung sai phạm của đơn vị. Sau khi có kết quả cần phải phản hồi ngay lập tức tới đơn vị trực thuộc để tiến hành sửa đổi, chỉnh sửa đúng với các quy trình Tổng công ty và quy định của Nhà nước. Kết luận sai phạm theo mức độ có thể tiến hành kiểm điểm đưa ra các chế tài xử phạt nghiêm với những cá nhân, tập thể cố ý sai phạm.

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ

Chính phủ xem xét một số vấn đề liên quan đến vướng mắc về cơ chế đối với hoạt động của các doanh nghiệp đầu tư xây dựng và kinh doanh bất động sản.

- Đối với quy định về giải phóng mặt bằng dự án Bất động sản theo cơ chế nhà đầu tư tự thỏa thuận:

Đối với cơ chế nhà đầu tư tự thỏa thuận, để nhận chuyển quyền sử dụng đất, là phù hợp lòng dân, hạn chế khiếu kiện, tuy nhiên rất khó để có thể thỏa thuận được 100%, được hết toàn bộ đất đai cho dự án. Bởi lẽ, trên thực tế, một thiểu số đang sử dụng đất yêu cầu giá đất rất cao, nhà đầu tư không thể đồng ý, và giải phóng mặt bằng ở trạng thái lố chỗ, dự án không thể triển khai được. Hiện nay có không ít nhà đầu tư lâm vào tình cảnh rất khó khăn, bị treo tiền ở phần đất đai đã được thỏa thuận, song lại bị bế tắc trong việc giải quyết nốt phần đất đai còn lại, không thể thỏa thuận được cho dù những trường hợp này chỉ là thiểu số.

Để gỡ nút thay này, kiến nghị Chính phủ: đối với những dự án giải phóng mặt bằng theo cơ chế thỏa thuận, nên đưa ra quy định nhà đầu tư thỏa thuận được tối thiểu 70%, thì Nhà nước sẽ quyết định. Có thể, Nhà nước quyết định thu hồi đất đối với những trường hợp không đồng thuận này. Hoặc, là nhà đầu tư được khởi kiện ra tòa án, tòa sẽ quyết định mức giá bồi thường và tổ chức thi hành.

- Về thời điểm xác định tiền sử dụng đất nộp cho Nhà nước:

Hiện nay, công tác triển khai đấu thầu dự án có sử dụng đất hiện đang còn bất cập về xác định giá đất. Dự án được đưa ra đấu thầu nhưng giá đất chưa được xác định. Sau khi trúng thầu dự án, nhà đầu tư triển khai thực hiện nhiều bước, của quy trình đầu tư xây dựng dự án, mà vẫn không biết chính xác, chi phí tiền sử dụng đất phải nộp cho Nhà nước là bao nhiêu. Giá đất chưa được xác định, nhà đầu tư không thể biết chính xác hiệu quả của dự án, ảnh hưởng rất lớn đến quyết định đầu tư.

Vì vậy, kiến nghị đối với việc đấu thầu dự án có sử dụng đất, thì giá đất và tiền sử dụng đất phải được xác định từ trước khi đấu thầu dự án. Giá đất là một yếu tố trong gói thầu. Không thể đấu thầu dự án lại không có giá đất, hoặc giá đất khi đấu thầu chỉ là một con số tượng trưng như hiện nay.

- Về Thu hồi dự án khi chậm tiến độ đưa đất vào sử dụng theo luật đất đai 2013:

Hiện chúng ta đang áp dụng quy định, Nhà nước thu hồi đất, kèm theo mọi tài sản nhà đầu tư đã đầu tư trên đất, đối với các dự án chậm tiến độ sử dụng đất là bất cập, thiếu công bằng. Bởi, ngay trong Hiến pháp và Luật Đầu tư đều khẳng định Nhà nước sẽ bảo hộ tài sản đã đầu tư của nhà đầu tư. Vì vậy khuyến nghị, khi nhà đầu tư chậm tiến độ sử dụng đất, tức là vi phạm pháp luật đất đai, thì Nhà nước có thể phạt bằng tiền, xác định phải đóng thuế lũy tiến từng phần, có thể thu hồi lại đất đã giao, nhưng không thể tịch thu tài sản của nhà đầu tư đã đầu tư trên đất.

- Một số nội dung còn bất cập liên quan đến Luật kinh doanh bất động sản:

- Về quy định cấp sổ đỏ là khách hàng khi thanh toán đến 95% giá trị hợp đồng, chủ đầu tư phải làm sổ đỏ cho khách hàng, nhưng quy định này lại mâu thuẫn với những thông lệ của kinh doanh. Khách hàng muốn có thanh lý hợp đồng phải thanh toán đủ 100% mà đã không có thanh lý hợp đồng thì không đủ hồ sơ nộp cho Sở Tài nguyên môi trường, điều này cũng có nghĩa là không đủ hồ sơ để làm sổ đỏ, đây chính là điểm bất khả thi của Điều 57 – Luật Kinh doanh bất động sản”.

- Về hợp tác đầu tư kinh doanh nhà ở, kiến nghị sửa đổi theo hướng cho phép phân chia sản phẩm thay vì chỉ được phân chia lợi nhuận như quy định hiện hành tại Nghị định 99/2015/NĐ-CP hướng dẫn Luật Nhà ở để đáp ứng sự linh hoạt cho các doanh nghiệp tham gia hợp tác đầu tư kinh doanh nhà ở và phù hợp với quy định của Luật Đầu tư.

- Về điều kiện chuyển nhượng một phần hoặc toàn bộ dự án, kiến nghị sửa đổi điều kiện “chủ đầu tư phải có Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất” khi chuyển nhượng toàn bộ hoặc một phần dự án thành “hoàn thành nghĩa vụ tài chính về đất” để phù hợp với thực tế vì khi thực hiện.

- ***Về thuế thu nhập doanh nghiệp đối với hoạt động kinh doanh Bất động sản:*** Hiện tại mới cho phép bù trừ giữa lỗ từ các hoạt động SXKD khác với lãi của hoạt động kinh doanh Bất động sản. Tuy nhiên, theo tinh thần đổi mới khi xây dựng Luật Đầu tư 2014, nhà đầu tư được quyền thực hiện hoạt động đầu tư, kinh doanh trong các ngành, nghề mà pháp luật không cấm. Hơn nữa, trong cùng một Doanh nghiệp thì các hoạt động đầu tư, kinh doanh đều được đầu tư từ nguồn vốn của Doanh nghiệp, có vai trò hỗ trợ lẫn nhau và hiệu quả sản xuất, kinh doanh chính là kết quả tổng hợp của các hoạt động trên.

Do đó, kiến nghị Chính phủ chấp thuận cho các Doanh nghiệp Bất động sản được phép lấy lợi nhuận trong hoạt động ở các lĩnh vực khác để bù trừ cho kinh doanh bất động sản và ngược lại.

- ***Về nguồn vốn ưu đãi:*** Tiếp tục có những gói hỗ trợ tín dụng cho thị trường bất động sản. Đặc biệt đối với doanh nghiệp đầu tư cũng như khách hàng khi đầu tư xây dựng và mua nhà ở thu nhập thấp, nhà ở xã hội.

3.3.2. Kiến nghị với Bộ Xây dựng

- Bộ Xây dựng sớm có chủ trương trình Thủ tướng Chính phủ về phương án cổ phần hóa Tổng công ty HUD (trong đó xác định tỷ lệ % phần vốn Nhà nước nắm giữ) sau khi Tổng công ty trình trên cơ sở kết quả phê duyệt giá trị doanh nghiệp của kiểm toán Nhà nước;

- Đề nghị Bộ Xây dựng có hướng chỉ đạo kịp thời đối với Phương án đổi mới, sắp xếp, nâng cao hiệu quả hoạt động Tổng công ty giai đoạn 2017-2021.

3.3.3. Kiến nghị với UBND thành phố Hà Nội.

- Cần xem xét giảm các thủ tục hành chính về giao đất, cấp giấy phép xây dựng, giải phóng mặt bằng để rút ngắn thời gian công tác chuẩn bị xây dựng dự án. Tiếp tục cải cách thủ tục hành chính trong việc cấp Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất quyền sở hữu nhà ở và tài sản gắn liền với đất cho các hộ dân tại các dự án khu đô thị đã được thẩm định, phê duyệt và triển khai đồng bộ.

- Tục đẩy nhanh tiến độ hoàn thiện hạ tầng giao thông các tuyến đường vành đai 3,5, đường Lê Trọng Tấn, Tô Hữu ...; các tuyến hướng tâm như đường 32, Trần Hữu Dực kéo dài, đại lộ Thăng Long, Minh Khai ... góp phần quan trọng dẫn đường cho sự phát triển của bất động sản khu vực lân cận.

Tóm tắt Chương 3

Trên cơ sở phân tích đánh giá thực trạng quản trị kinh doanh bất động sản tại Tổng công ty HUD ở chương 2; dựa trên mục tiêu và phương hướng kinh doanh của Tổng công ty HUD giai đoạn 2017-2021, chương 3 luận văn đã đưa ra những giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị kinh doanh BĐS tại Tổng công ty HUD trong thời gian tới.

Các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị kinh doanh BĐS tại Tổng công ty HUD mà tác giả đưa ra gồm: các giải pháp trong công tác hoạch định chiến lược đó là nâng cao chất lượng công tác dự báo biến động của thị trường và nâng cao chất lượng nhân sự; giải pháp trong công tác triển khai thực hiện quản trị kinh doanh đó là rà soát, ban hành các quy trình, quy chế làm việc chi tiết và tăng cường sự phối kết hợp chặt chẽ giữa các phòng – ban, giữa công ty mẹ và các công ty con, công ty liên kết; giải pháp trong công tác kiểm tra, giám sát đó là tăng cường chất lượng công tác kiểm tra giám sát cả về thời gian, chất lượng kiểm tra và chất lượng kết luận thanh tra, để việc kiểm tra không chỉ ra những điểm thiếu sót, lỗ hổng trong quy trình của đơn vị được kiểm tra để sớm khắc phục mà còn giúp Ban lãnh đạo của Tổng công ty có được cái nhìn tổng quan về tình hình hoạt động của Tổng công ty, từ đó có giải pháp điều chỉnh hoạt động phù hợp, nâng cao hiệu quả hoạt động của Tổng công ty.

Ngoài ra, tác giả còn đưa ra một số đề xuất, kiến nghị với Chính phủ, với Bộ Xây dựng và các cấp có thẩm quyền một số nội dung để tạo điều kiện thuận lợi cho không chỉ Tổng công ty HUD mà các doanh nghiệp BĐS, thị trường BĐS của Việt Nam nói chung hoạt động ngày càng hiệu quả.

KẾT LUẬN

Hàng hóa BĐS là một loại hàng hóa đặc biệt, có giá trị lớn, trong quá trình hình thành và phát triển tại Việt Nam có những biến động rất khó lường. Thị trường BĐS một thời gian dài luôn ở trong tình trạng bong bóng BĐS, giá cao quá mức so với giá trị sử dụng và giá thành. Thời điểm hoàng kim thị trường BĐS các doanh nghiệp kiếm lợi nhuận rất dễ, đầu tư là thắng, họ tiếp tục lao vào đầu tư tràn lan, không đủ vốn thì vay vốn nhiều dự án vốn vay chiếm đến 80%-90%, lấy tiền dự án này đầu tư dự án khác,... Khi nền kinh tế suy thoái kéo theo sự thắt chặt tín dụng Ngân hàng dẫn đến quả bong bóng này vỡ tung. Hậu quả của sự đổ vỡ này là hàng loạt doanh nghiệp phá sản, dự án BĐS không hoàn thành. Sự sụp đổ của BĐS có phần là do buông lỏng quản trị trong chính doanh nghiệp đó, ham lợi trước mắt mà quên đi các quy định, quy trình đầu tư BĐS. Do vậy, yêu cầu đặt ra là phải hoàn thiện hơn nữa công tác quản trị kinh doanh BĐS trong doanh nghiệp.

Luận văn tốt nghiệp với đề tài: “Quản trị kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD” đã đạt được một số kết quả:

Một là: Hệ thống hóa được các vấn đề lý luận cơ bản về quản trị kinh doanh BĐS.

Hai là: Bằng các khảo sát thực tế kết hợp với phỏng vấn và nghiên cứu các dữ liệu thứ cấp, nghiên cứu đã đánh giá xác đáng thực trạng quản trị đối với hoạt động kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD.

Ba là: Trên cơ sở phân tích những thành công, hạn chế, nghiên cứu đã đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa quản trị đối với hoạt động kinh doanh BĐS của Tổng công ty HUD.

Tuy nhiên do hạn chế về nguồn kinh phí, thời gian tìm hiểu và năng lực nghiên cứu nên không thể tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế trong nghiên cứu. Tác giả rất mong nhận được sự góp ý của các Thầy cô giáo, các nhà khoa học cùng các bạn bè để đề tài được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty CB Richard Ellis Việt Nam (2015), *Tài liệu nghiên cứu thị trường bất động sản*, Hà Nội.
2. Đặng Khánh Vinh (Đại học Bách Khoa Hà nội) (2007), *Hoạch định chiến lược kinh doanh cho Tổng công ty Sông Đà giai đoạn 2007-2015*, Luận văn thạc sỹ.
3. GS. TS Đỗ Hậu, TS Nguyễn Đình Bồng (2013), *Quản lý đất đai và Bất động sản đô thị*, Nhà xuất bản xây dựng.
4. GS. TSKH Nguyễn Văn Chơn (2013), *Kinh tế Đầu tư Xây dựng*, Nhà xuất bản xây dựng.
5. GS. TSKH Nguyễn Văn Chơn (2013), *Quản lý nhà nước về kinh tế và quản trị kinh doanh xây dựng*, Nhà xuất bản xây dựng.
6. <http://www.sanbatdongsan.net.vn>
<http://www.cbrevietnam.com>
7. Lê Xuân Bá, Trần Kim Chung (2014), *Chính sách thu hút đầu tư vào thị trường bất động sản Việt Nam*, Nhà xuất bản chính trị Quốc gia.
8. Nguyễn Duy Trung (Trường ĐH Bách Khoa Hà Nội)(2011), *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến thực trạng và đề xuất giải pháp phát triển thị trường bất động sản*, Luận văn thạc sỹ.
9. Nguyễn Huy Công (Trường ĐH Xây dựng) (2008), *Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh BDS của Công ty Cổ Phần VINCOM*, Luận văn Thạc sỹ.
10. Nguyễn Vân Thanh (Trường ĐH Kinh tế TP Hồ Chí Minh) (2008), *Xây dựng chiến lược kinh doanh bất động sản của Bitexcoland*, Luận văn thạc sỹ.
11. PGS.TS Thái Bá Cẩn, ThS. Trần Nguyên Nam (2003), *Thị trường bất động sản những vấn đề lý luận và thực tiễn ở Việt Nam*, Hà Nội.
12. Phan Nguyễn Hoàng (Trường ĐH Nông Nghiệp Hà Nội)(2011), *Nghiên cứu chiến lược kinh doanh BDS của công ty cổ phần đầu tư xây dựng và*

phát triển đô thị LILAMA, Luận văn thạc sỹ.

13. Quốc hội (2014), *Luật kinh doanh bất động sản số 66/2014/QH13 ngày 29 tháng 6 năm 2014*, Hà Nội.
14. Tập đoàn Savills (2016), *Tài liệu nghiên cứu thị trường bất động sản*, Hà Nội.
15. Tổng công ty Đầu tư Phát triển Nhà và Đô thị (2011-2016), *Báo cáo tài chính*, Hà Nội.
16. Tổng công ty HUD (2015), *Báo cáo tổng kết Kế hoạch sản xuất kinh doanh 2011-2015*, Hà Nội.
17. Tổng công ty HUD (2015), *Đề án tái cơ cấu Tổng công ty Đầu tư Phát triển Nhà và Đô thị*, Hà Nội.
18. TS. GARY W.ELDRED (2014), *Làm giàu từ các thương vụ bất động sản*, Nhà xuất bản lao động xã hội.
19. TS. Hoàng Văn Cường (Chủ biên), TS. Nguyễn Minh Ngọc, TS. Nguyễn Thế Phán, ThS. Nguyễn Thị Thảo (2013), *Thị trường bất động sản*, Nhà xuất bản xây dựng.