

Số: **0745** /2017/TT-QLGS

Hà Nội, ngày 17 tháng 4 năm 2017

## **TỜ TRÌNH**

V/v: *Định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2017-2022*

### **Kính gửi: ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG**

- Căn cứ Định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2008-2015 được Đại hội đồng cổ đông Tổng công ty thông qua tại Nghị quyết số 01/2009/NQ-HĐCĐ/VCG ngày 24/4/2009.

- Căn cứ định hướng kế hoạch tái cấu trúc năm 2016 và các năm tiếp theo đã được Đại hội đồng cổ đông thường niên 2016 phê duyệt tại Nghị quyết số 01/2016/NQ-ĐHĐCĐ ngày 22/4/2016.

Tổng công ty đã xây dựng Định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2017-2022 với một số nội dung chính như sau:

1. Tóm lược kết quả thực hiện Định hướng chiến lược phát triển của Tổng công ty đến năm 2015 (**Phần 1**).
2. Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức và nền móng xây dựng Định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2017 - 2022 (**Phần 2**).
3. Đề xuất Định hướng chiến lược của Tổng công ty giai đoạn 2017-2022 (**Phần 3**).

Nội dung chi tiết Định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2017-2022 đính kèm.

Tổng công ty VINACONEX kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua Định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2017-2022 và ủy quyền cho Hội đồng quản trị Tổng công ty VINACONEX triển khai thực hiện.

Trân trọng!

Nơi nhận:

- Như k/g;

- Lưu VP, QLGS.

**TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN VINACONEX**



CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

*Vũ Quý Hà*



**Xây những giá trị, Dựng những ước mơ**

**ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN  
CỦA TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU VÀ  
XÂY DỰNG VIỆT NAM (VINACONEX)  
GIAI ĐOẠN 2017 - 2022**

*Hà nội, tháng 04 năm 2017*

# LỜI NÓI ĐẦU

Khởi điểm với những thành công trong hoạt động xuất khẩu lao động và kinh doanh xuất nhập khẩu từ những năm đầu mới thành lập, Tổng công ty VINACONEX cũng đã phát triển và tạo dựng thương hiệu là một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực xây lắp và kinh doanh bất động sản. Từ các thành công đó cùng với xu hướng thị trường nói chung trong giai đoạn 2000-2008, VINACONEX đã đầu tư sang các lĩnh vực kinh doanh khác như: sản xuất vật liệu xây dựng (xi măng), năng lượng (thủy điện), tài chính, giáo dục...

Tuy nhiên, sau khi nhận thấy những bất cập trong chiến lược phát triển kinh doanh đa ngành dẫn đến hạn chế trong việc quản lý và thiếu chuyên nghiệp trong hoạt động, Đại hội đồng cổ đông năm 2009 đã phê duyệt Định hướng phát triển của Tổng công ty cho giai đoạn 2008 - 2015 dựa trên cơ sở kết quả tư vấn của Credit Suisse với nội dung chính như sau:

- 1. Định hướng chiến lược phát triển kinh doanh.**
- 2. Định hướng Tái cấu trúc doanh nghiệp (Tổng công ty và các đơn vị thành viên).**
- 3. Định hướng hoàn thiện phương thức quản lý, điều hành và mô hình quản trị Tổng công ty.**
- 4. Định hướng chiến lược tài chính dài hạn cho Tổng công ty.**

Trải qua hơn 8 năm nỗ lực thực hiện các mục tiêu đã đề ra, Tổng công ty đã thu được những thành quả nhất định: Tổng công ty đã tái cấu trúc hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu mối các đơn vị thành viên, tập trung vào hai lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh chính là Xây dựng và kinh doanh Bất động sản. Thương hiệu VINACONEX tiếp tục được khẳng định và phát huy trên thị trường. Việc tái cơ cấu hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu mối các đơn vị thành viên đã tạo nguồn tiền, cân đối tài chính và đảm bảo tình hình tài chính lành mạnh cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Trong lĩnh vực quản lý, điều hành Tổng công ty đã bước đầu đổi mới phương thức quản lý điều hành, hoàn thiện mô hình quản trị, chú trọng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, phát triển mối quan hệ công chúng, áp dụng công nghệ thông tin trong hoạt động quản trị.

Tuy nhiên, Tổng công ty đang phải đối mặt với một số thách thức như các thay đổi trong chính sách quản lý của Nhà nước, nhu cầu của thị trường có nhiều biến động cùng với sự cạnh tranh gay gắt với các Công ty trong nước cũng như Công ty nước ngoài với nhiều lợi thế về nguồn vốn, kinh nghiệm hoạt động, Việc này đặt ra vấn đề cấp bách cần có Định hướng chiến lược phát triển mới cho Tổng công ty.

Vi vậy, Tổng công ty đề xuất Định hướng chiến lược phát triển cho giai đoạn 2017-2022 như sau:

## **I. KẾT QUẢ THỰC HIỆN ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA TỔNG CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2008 - 2015:**

### **1. Định hướng chiến lược phát triển kinh doanh:**

#### **1.1 Mục tiêu:**

- Về tầm nhìn chiến lược: Đến năm 2015, Tổng công ty VINACONEX trở thành Tập đoàn hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng và bất động sản tại Việt Nam.
- Chiến lược phát triển kinh doanh: Tập trung vào 2 lĩnh vực mà Tổng công ty có ưu thế và lợi thế cạnh tranh lớn nhất là Xây dựng và Bất động sản.



## **1.2 Kết quả đạt được:**

- VINACONEX vẫn giữ được uy tín trong lĩnh vực xây dựng và Bất Động sản tại Việt Nam. Tổng công ty tiếp tục khẳng định và phát huy các thế mạnh về thương hiệu VINACONEX trên thị trường đồng thời đẩy mạnh hoạt động sản xuất, kinh doanh thông qua các dự án trong lĩnh vực Xây lắp và Bất động sản với quy mô lớn như: Dự án Khu chung cư 97-99 Láng Hạ, Dự án cải tạo khu chung cư cũ 93 Láng Hạ, Dự án Tòa chung cư 2B Vinata Tower, Dự án Golden Silk (Kim Văn - Kim Lũ), Dự án CT4 Vimeco, Dự án thủy điện Ngòi Phát, Dự án Khu công nghệ cao Láng Hòa Lạc II, Dự án đường BOT Hà Nội - Bắc Giang..

- Tổng công ty đã bước đầu thu hẹp danh mục đầu tư vốn, tập trung vào hai lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh chính là Xây dựng và Kinh doanh bất động sản, cụ thể:

+ Tính từ thời điểm cổ phần hóa VINACONEX (1/12/2006) đến nay trong tổng số 85 đơn vị thành viên, VINACONEX đã thoái vốn được 42 đơn vị, thực hiện đầu tư vốn tại 03 đơn vị mới thành lập. Đến 31/12/2016 còn 46 đơn vị có vốn góp của Tổng công ty, trong đó vốn đầu tư tại các công ty thuộc lĩnh vực Xây dựng và kinh doanh Bất động sản chiếm 1.544/3.728 tỷ đồng (41,4% Tổng vốn góp đầu tư).

+ Trong lĩnh vực Bất động sản: Tổng công ty cơ bản đã hoàn thành thủ tục thành lập Công ty VINACONEX sở hữu 100% về đầu tư trong đó chủ yếu tập trung đầu tư kinh doanh các dự án Bất động sản (Công ty Đầu tư VINACONEX - VINACONEX INVEST) trên cơ sở nền móng là 2 Công ty bất động sản 100% vốn của Tổng Công ty.

+ Trong lĩnh vực Xây lắp: Tổng công ty cơ bản đã hoàn thành thủ tục thành lập Công ty VINACONEX sở hữu 100% vốn hoạt động chính trong lĩnh vực xây dựng bao gồm xây dựng dân dụng và xây dựng cơ sở hạ tầng (Công ty Xây dựng VINACONEX - VINACONEX CM) trên cơ sở nền móng là Trung tâm Đấu thầu và Quản lý dự án của Tổng công ty.

## **1.3 Những vấn đề còn tồn tại:**

- Tổng công ty chưa thực hiện được mục tiêu Định hướng chiến lược đặt ra là :”Đến năm 2015, VINACONEX trở thành Tập đoàn hàng đầu trong lĩnh vực Xây dựng và bất động sản tại Việt nam”.

- Tổng công ty mới bước đầu hình thành 2 tháp Công ty TNHH xây lắp và Bất động sản như định hướng chiến lược.

- Tổng công ty vẫn chưa hoàn thiện mô hình quản lý Bất động sản chuyên nghiệp tại Tổng công ty và hình thành đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp về lĩnh vực Bất động sản.

## **2. Định hướng tái cấu trúc doanh nghiệp:**

### **2.1 Mục tiêu:**

- Định hướng chiến lược: Chia làm 2 giai đoạn

+ Giai đoạn 1: Hình thành một số công ty nòng cốt của Tổng công ty trong các lĩnh vực bất động sản, xây lắp, sản xuất công nghiệp và vật liệu xây dựng, kinh doanh thương mại, xuất nhập khẩu và xuất khẩu lao động, đào tạo và cung cấp nhân lực do Tập đoàn VINACONEX nắm cổ phần.

+ Giai đoạn 2: Hình thành các công ty nòng cốt của Tổng công ty trong các lĩnh vực Bất động sản và xây lắp do Tập đoàn VINACONEX nắm cổ phần chi phối đồng thời tham gia góp vốn không chi phối tại một số công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp và vật liệu xây dựng, kinh doanh thương mại, xuất nhập khẩu và xuất khẩu lao động, đào tạo và cung cấp nhân lực.

- Phương thức thực hiện:



+ Dưới các công ty mẹ sẽ hình thành các công ty con do Công ty mẹ nắm cổ phần chi phối hoạt động theo ngành nghề hoặc địa bàn tương ứng.

+ Tổng công ty chuyển giao vốn, tài sản, thương hiệu do Tập đoàn sở hữu trong lĩnh vực xây dựng, bất động sản và các lĩnh vực kinh doanh khác cho các công ty mẹ tương ứng.

## **2.2 Kết quả đạt được:**

- Đã bước đầu hình thành các công ty nòng cốt trong lĩnh vực xây dựng, Bất động sản. Tổng công ty đã thực hiện việc góp vốn không chi phối tại các đơn vị trong lĩnh vực SXCN & VLXD, kinh doanh thương mại, XNK & XKLD, đào tạo và cung cấp nhân lực, tư vấn thiết kế, kinh doanh tài chính.

- Hội đồng quản trị đã ban hành nhiều Nghị quyết liên quan đến vấn đề triển khai Định hướng chiến lược trong đó tập trung chủ yếu vào vấn đề tái cấu trúc các doanh nghiệp có vốn góp của Tổng công ty. Cụ thể việc triển khai tái cấu trúc Tổng công ty đã đạt được một số kết quả sau:

+ Tính từ 1/12/2006 đến thời điểm báo cáo, Tổng công ty thoái vốn thành công **42/85** đơn vị có vốn góp của Tổng công ty trong đó quan trọng nhất là đã thực hiện thoái thành công 70% vốn tại Xi măng Cẩm Phả, nhằm thu hồi nguồn vốn đầu tư, cân đối danh mục đầu tư trọng điểm vào 02 lĩnh vực là Xây dựng và Kinh doanh Bất động sản đồng thời bổ sung nguồn vốn phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh.

+ Bên cạnh công tác thoái vốn, Tổng công ty đã thực hiện góp vốn; tăng vốn đầu tư tại một số đơn vị hoạt động sản xuất, kinh doanh tốt, nằm trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Tổng công ty về Bất Động sản, Xây dựng và Hạ Tầng, Năng lượng như: Vimeco, NEDI 2, BOT Hà Nội - Bắc Giang, P&C...

## **2.3 Những vấn đề còn tồn tại:**

- Về tổng quan, công tác thoái vốn còn chậm, chưa đáp ứng được yêu cầu của Định hướng chiến lược đề ra (thoái vốn xuống còn 20 đơn vị đến năm 2015). Các định hướng về tái cấu trúc còn chưa rõ ràng và nhất quán trong việc thoái vốn, tăng vốn hay lựa chọn Công ty nòng cốt theo Định hướng chiến lược.

- Tổng công ty chưa kiểm soát chặt chẽ các đơn vị có vốn góp chi phối theo định hướng kinh doanh và chiến lược thương hiệu của Tổng công ty.

## **3. Đánh giá về định hướng hoàn thiện phương thức quản lý, điều hành và mô hình quản trị Tổng công ty:**

### **3.1 Mục tiêu:**

- Phát triển mối quan hệ với các đơn vị thành viên trên cơ sở lợi ích thông qua các hợp đồng cụ thể, thông qua việc sử dụng thương hiệu Tổng công ty và thông qua cơ chế tài chính hai bên.

- Nâng cao hiệu quả hoạt động của HĐQT thông qua việc bổ sung, kiện toàn các tiểu Ban giúp việc cho HĐQT.

- Phân rõ trách nhiệm và sự phối hợp giữa Hội đồng quản trị, Ban điều hành và Ban Kiểm soát trong việc điều hành mọi hoạt động của Tổng công ty.

- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, điều kiện của thành viên Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát, Tổng giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng, Giám đốc các Ban chức năng Tổng công ty. Có tiêu chí đánh giá hiệu quả làm việc của các cán bộ chủ chốt này.

- Tạo lập, duy trì và phát triển các kênh thông tin giữa Tổng công ty, các đơn vị thành viên và các cổ đông.

- Xây dựng hệ thống quản trị minh bạch thông qua việc ứng dụng CNTT trong các hoạt động của Tổng công ty.
- Hoàn chỉnh các nội quy/quy chế liên quan đến hoạt động quản lý/điều hành của Tổng công ty trong tất cả các lĩnh vực hoạt động.

### **3.2 Kết quả đạt được:**

Tổng công ty đã bước đầu đổi mới phương thức quản lý điều hành, hoàn thiện mô hình quản trị, chú trọng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, phát triển mối quan hệ công chúng, áp dụng công nghệ thông tin trong việc quản lý, điều hành. Cụ thể:

- Đã thành lập các tiểu ban của HĐQT, thực hiện tách bạch và phân rõ trách nhiệm của Hội đồng quản trị, Ban TGD, BKS.
- Rà soát xây dựng hệ thống văn bản quản lý, tăng cường quản lý các đơn vị thành viên thông qua cơ chế người đại diện vốn và các hợp đồng kinh tế cụ thể, thông qua sử dụng thương hiệu và các quy chế hoạt động liên quan.
- Trong mối quan hệ giữa Công ty mẹ, con Tổng công ty đã từng bước điều chỉnh các đơn vị thành viên thực hiện các chính sách kế toán theo hệ thống quản trị gần giống nhau để thuận tiện trong công tác quản trị. Tổng công ty và các đơn vị thành viên sử dụng cùng một hệ thống đơn vị kiểm toán (Kiểm toán big 4).

### **3.3 Những vấn đề còn tồn tại:**

- Tổng công ty còn một số hạn chế trong việc xác định rõ vai trò của Công ty mẹ là Nhà đầu tư tài chính hay nhà kiến thiết chiến lược hay chủ động vận hành. Theo đó chưa có quy trình kiểm soát rõ ràng đối với công ty con như quyết định về chiến lược, phân bổ vốn, quản lý hiệu quả, nhân sự, cơ chế giám sát, quản trị rủi ro..
- Tổng công ty đã triển khai hệ thống phần mềm văn phòng điện tử tuy nhiên chưa tạo lập, duy trì, phát triển các kênh thông tin giữa Tổng công ty, các đơn vị thành viên và các cổ đông. Chưa xây dựng hệ thống quản trị minh bạch thông qua việc kỹ thuật số hóa mọi hoạt động của Tổng công ty.

## **4. Đánh giá định hướng chiến lược tài chính dài hạn cho Tổng công ty:**

### **4.1 Mục tiêu:**

#### **a. Về định hướng triển khai:**

- Tách bạch hệ thống quản lý tài chính và hệ thống kế toán của Tổng công ty. Hình thành chức danh Giám đốc Tài chính (CFO) của Tổng công ty hoạt động trong lĩnh vực tài chính.
- Đẩy mạnh hoạt động của hệ thống quản lý tài chính của Tổng công ty.
- Xây dựng chính sách kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro của Tổng công ty thông qua việc nâng cao vai trò hoạt động của Ban Giám sát kinh tế Tài chính của Tổng công ty.
- Xây dựng một hệ thống chính sách kế toán chung cho toàn Tổng công ty.

#### **b. Về lộ trình tăng vốn điều lệ giai đoạn 2008 - 2015:**

- Đến năm 2010: Tăng vốn điều lệ từ 3000 - 5000 tỷ đồng.
- Năm 2011 - 2015: Niêm yết cổ phiếu VINACONEX tại thị trường nước ngoài nếu hội tụ đủ các điều kiện đồng thời đánh giá hệ số tín nhiệm theo tiêu chuẩn S&P và Moody.

### **4.2 Kết quả đạt được:**

- Tổng công ty mới bước đầu xây dựng hệ thống thông tin báo cáo tài chính từ Tổng công ty đến các đơn vị theo yêu cầu lập báo cáo tài chính hợp nhất.



- Hoạt động kiểm soát tài chính đã thực hiện được một số việc như: Lập kế hoạch, báo cáo tài chính, cân đối dòng tiền trong ngắn hạn. Tổng công ty đã tăng cường việc kiểm tra, giám sát các đơn vị thành viên thông qua hoạt động của Ban Quản lý và Giám sát Đầu tư tài chính, người Đại diện vốn và người đại diện của Tổng công ty trong vai trò thành viên Ban kiểm soát tại các đơn vị. Tuy nhiên, Tổng công ty chưa xây dựng được chiến lược tài chính dài hạn theo yêu cầu của định hướng chiến lược.

- Tổng công ty đã thực hiện việc tăng vốn điều lệ lên 4.417 tỷ đồng. Tuy nhiên chưa đạt mục tiêu đến hết năm 2015 vốn điều lệ đạt 5.000 tỷ đồng, do khó khăn chung của nền kinh tế nên giá phát hành hầu hết là mệnh giá khiến Tổng công ty không thu được thặng dư từ phát hành.

- Tình hình tài chính của Tổng công ty đã tích cực và trong tầm kiểm soát, đạt được sự cân bằng để làm cơ sở phát triển bền vững cho tương lai.

#### **4.3 Những vấn đề còn tồn tại:**

- Tổng công ty chưa thực hiện tách bạch hệ thống quản lý tài chính và kế toán của Tổng công ty, chưa hình thành chức danh Giám đốc tài chính (CFO) của Tổng công ty hoạt động trong lĩnh vực tài chính.

- Tổng công ty đã thực hiện được việc niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán Việt Nam tuy nhiên chưa thực hiện niêm yết trên thị trường nước ngoài đồng thời chưa đánh giá hệ số tín nhiệm theo tiêu chuẩn S&P và Moody.

#### **\* Nguyên nhân chính về những tồn tại trong việc thực hiện định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2008 - 2015:**

Như đã trình bày cụ thể trong báo cáo, việc thực hiện định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2008 – 2015 của Tổng công ty vẫn còn những vấn đề tồn tại. Một số nguyên nhân chính dẫn đến việc không hoàn thành các mục tiêu định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2008 - 2015 đã đề ra như sau:

- Tổng công ty chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng và suy thoái kinh tế trong bối cảnh chung của thị trường, tác động tiêu cực trực tiếp đến các lĩnh vực kinh doanh chính của Tổng công ty là xây dựng và bất động sản.

- Do ảnh hưởng chung của thị trường dẫn đến các dự án lớn của Tổng công ty như Xi Măng Cẩm Phả, Bắc An Khánh, Thủy điện Ngòi Phát, Cái giá - Cát Bà, ... không đạt hiệu quả như kì vọng. Thị trường chứng khoán suy giảm do tác động của suy thoái kinh tế cũng dẫn đến công tác tái cấu trúc vốn tại các công ty còn chậm, chưa đạt được kế hoạch. Công tác tái cấu trúc vốn tại các đơn vị chưa kịp thời và ứ đọng vốn tại các dự án đầu tư lớn dẫn đến Tổng công ty hạn chế nguồn vốn cho lĩnh vực kinh doanh chính, trong giai đoạn 2008 - 2015 Tổng công ty cũng không có dự án lớn được khởi công.

- Các đơn vị thành viên của Tổng công ty cũng chịu tác động, ảnh hưởng của suy thoái kinh tế giai đoạn 2008 - 2015, dẫn đến kết quả kinh doanh hạn chế làm ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động chung của Tổng công ty, đặc biệt tại một số đơn vị thành viên như V15, VC5, V27, Vinaconex Sài Gòn, An Khánh JVC,...

## **II. ĐIỂM MẠNH, ĐIỂM YẾU, CƠ HỘI, THÁCH THỨC VÀ NỀN MÓNG XÂY DỰNG ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2017-2022:**

### **1. Điểm mạnh, điểm yếu, những cơ hội và thách thức của Tổng công ty giai đoạn 2017-2022:**

#### **1.1 Điểm mạnh:**

- Tổng công ty là một trong số ít các doanh nghiệp có vốn nhà nước chi phối hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực Xây dựng, Bất động sản. Cụ thể:



+ Uy tín, thương hiệu trong lĩnh vực Xây dựng: Tổng công ty là một nhà thầu xây lắp có uy tín hàng đầu của ngành xây dựng Việt Nam với kinh nghiệm dày dặn trong lĩnh vực xây dựng với năng lực thực hiện các dự án lớn như xây dựng công nghiệp, hạ tầng kỹ thuật đô thị, giao thông, thủy lợi, dân dụng.

+ Kinh nghiệm trong lĩnh vực bất động sản: Tổng công ty có uy tín và hoạt động lâu năm trong lĩnh vực này đã thực hiện thành công nhiều dự án Bất động sản ở vị trí đắc địa và được khách hàng đánh giá cao.

- Trong các lĩnh vực khác: Tổng công ty đã thành công tại nhiều dự án hỗ trợ cho mảng xây lắp, có yếu tố công nghệ cao, được sản xuất trên dây chuyền công nghệ hiện đại và có sức cạnh tranh trên thị trường như: Xi măng, điện, nước sạch...Thương hiệu VINACONEX cũng đạt được một số thành công trong các lĩnh vực khác như: Xuất khẩu lao động, giáo dục, thương mại và dịch vụ...

### **1.2 Điểm yếu:**

Tổng công ty đang gặp phải một số hạn chế như sau:

- Trong lĩnh vực Xây dựng: Chưa xây dựng được hệ thống quản lý chất lượng chuyên nghiệp, tin cậy, chưa đầu tư chiều sâu vào công nghệ thiết bị.

- Trong lĩnh vực Bất động sản: Không còn quỹ đất để phát triển các dự án Bất động sản. Chưa xây dựng được thương hiệu Bất động sản cao cấp. Chưa xây dựng được quy trình phát triển và quản lý Bất động sản chuyên nghiệp.

- Trong các lĩnh vực khác: Vai trò quản lý và vận hành của Công ty mẹ với các đơn vị và công ty con chưa thể hiện được sức mạnh cộng hưởng giữa các lĩnh vực. Trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp không đạt hiệu quả cao đồng thời nguồn vốn yêu cầu quá lớn.

- Trong 5-10 năm trở lại đây, thành phần kinh tế tư nhân phát triển ở 02 lĩnh vực xây dựng và bất động sản rất mạnh mẽ do cơ chế quản lý tư nhân mạnh mẽ và năng động hơn cơ chế cổ phần Nhà nước, vì vậy sức cạnh tranh của Tổng công ty bị giảm so với xu thế phát triển.

### **1.3 Cơ hội:**

- Mở cửa hội nhập kinh tế toàn cầu sẽ tạo cơ hội phát triển cho doanh nghiệp nói chung và Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây lắp và BĐS nói riêng.

- Đầu tư cơ sở hạ tầng, khu đô thị được chú trọng.

- Tăng trưởng của ngành Xây dựng Việt Nam sẽ đạt trung bình 6.3%/năm trong giai đoạn 2016-2018. Nhu cầu xây dựng cho giao thông đường bộ ước khoảng 202.000 tỷ/năm và cho ngành điện là 125.000 tỷ/ năm cho giai đoạn 2016-2020. Tạo điều kiện cho xây dựng hạ tầng và công nghiệp tăng trưởng tốt. Bên cạnh đó, nhu cầu của thị trường trong các lĩnh vực đầu tư khác của Tổng công ty như giáo dục, thương mại du lịch, xuất nhập khẩu, sản xuất công nghiệp...cũng ngày một tăng cao

### **1.4 Thách thức:**

- Tổng công ty phải đối mặt với một số thách thức trong thời gian tới như: Cạnh tranh gay gắt với các công ty tư nhân trong nước cũng như các Công ty nước ngoài với lợi thế về cơ chế điều hành, nguồn vốn, năng lực thi công cũng như các lợi thế về máy móc và kinh nghiệm trong lĩnh vực Xây lắp, Bất động sản.

- Giá cả nguyên vật liệu cũng như nhu cầu của thị trường Bất động sản biến động khó dự đoán đồng thời nhu cầu vốn dành cho hoạt động kinh doanh Bất động sản là rất lớn.

- Trong các lĩnh vực khác: Tổng công ty có rất nhiều đối thủ trong ngành vượt trội hơn cả về quy mô, cơ chế điều hành và kinh nghiệm hoạt động.

## **2. Những cơ sở, nền móng để xây dựng Định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2017-2022:**

Giai đoạn 2012-2016 là giai đoạn đặc biệt khó khăn do nền kinh tế tiếp tục chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng suy thoái từ năm 2008, mặc dù Tổng công ty phải đối mặt với những chuyển biến khó lường của nền kinh tế tác động tới việc thực hiện các mục tiêu sản xuất kinh doanh đã đề ra, được sự chỉ đạo sát sao của Đảng ủy, Hội đồng Quản trị Tổng công ty, cùng với sự quyết tâm của Ban điều hành và tập thể CBCNV, Tổng công ty đã nỗ lực thực hiện các giải pháp để từng bước vượt qua khó khăn và đạt được những kết quả khả quan, tạo đà phát triển cho giai đoạn tiếp theo. Cụ thể:

- Trong hoạt động tái cấu trúc:

+ Tổng công ty đã tập trung triển khai công tác tái cấu trúc vốn đầu tư, sắp xếp lại hệ thống doanh nghiệp thành viên, tập trung vốn vào lĩnh vực kinh doanh chính; khoanh vùng rủi ro, xử lý tồn tại tại các doanh nghiệp yếu kém, hoạt động không hiệu quả. Đặc biệt, việc hoàn thành những giao dịch thoái vốn lớn ở Xi măng Cẩm Phả, Xi măng Yên Bình .. đã giúp Tổng công ty giải quyết được cơ bản nguyên nhân gây mất cân đối tài chính ở Công ty Mẹ, ổn định dòng tiền, cơ cấu các khoản nợ lớn để tiếp tục triển khai các nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh.

- Trong lĩnh vực xây dựng, kinh doanh bất động sản và đầu tư:

+ Tổng công ty tiếp tục khẳng định năng lực, kinh nghiệm, ghi dấu ấn thương hiệu VINACONEX bằng việc thực hiện những công trình có giá trị lớn, trọng điểm quốc gia như: Nhà máy lọc dầu Nghi Sơn, đường cao tốc Đà Nẵng - Quảng Ngãi, đường cao tốc Hà Nội - Bắc Giang, Cao tốc Hà Nội - Lào Cai, Nhà ga T2, Cầu Nhật Tân... Tỷ trọng doanh thu xây lắp/tổng doanh thu tăng dần qua các năm đã thể hiện sự tăng trưởng về quy mô của hoạt động xây lắp (Công ty Mẹ tăng từ 50% năm 2011 đến 79% năm 2016; Hợp nhất Tổng Công ty tăng từ 48% năm 2011, lên đến 63% năm 2016).

+ Vượt qua giai đoạn đặc biệt khó khăn của cuộc khủng hoảng kinh tế từ năm 2008 với những tác động đặc biệt tiêu cực trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, Tổng công ty vẫn đứng vững và tiếp tục khẳng định thương hiệu VINACONEX bằng những dự án đầu tư có hiệu quả như: dự án 97 Láng Hạ, Vinata tower, Golden Silk (VC2), CT4 (Vimeco), khu Văn phòng và nhà ở Minh Khai (Vinahud)..; Tổng công ty đã phát triển thành công dự án mới: cải tạo chung cư cũ 93 Láng Hạ, dự án 25 Nguyễn Huy Tường. Thương hiệu VINACONEX tiếp tục là thương hiệu giữ vững uy tín trên thị trường kinh doanh bất động sản.

+ Tổng công ty tiếp tục đẩy mạnh đầu tư hạ tầng song song với đầu tư kinh doanh bất động sản trong những lĩnh vực có hiệu quả cao như: Thủy điện Ngòi Phát, BOT Hà Nội - Bắc Giang, Dự án cấp nước sông Đà giai đoạn 2, Dự án khu CNC Hòa Lạc 2 ... Công tác nghiên cứu, tìm kiếm và phát triển các dự án mới của Tổng công ty dần trở nên chuyên nghiệp.

+ Tổng công ty đã hoàn thành thủ tục thành lập 02 công ty TNHH MTV 100% vốn của Công ty Mẹ ở lĩnh vực Xây lắp, Đầu tư, chuẩn bị cơ sở để phát triển hoạt động xây dựng, đầu tư trong giai đoạn tiếp theo.

- Trong hoạt động tái cấu trúc tài chính:

+ Vượt qua khó khăn về tài chính do tác động từ thị trường và khó khăn nội tại của doanh nghiệp, công tác tài chính của VINACONEX vẫn giữ được tính thanh khoản, thu xếp đủ vốn cho các hoạt động đầu tư và kinh doanh, vay và trả nợ vay đúng hạn các khoản nợ vay trái phiếu, ngân hàng...

+ Cơ cấu tài chính của Công ty Mẹ và các đơn vị thành viên có sự thay đổi cơ bản từ chỗ lấy nợ là chính sang cân bằng vốn chủ sở hữu - nợ (ở thời điểm 1/1/2012, tỷ lệ nợ/vốn CSH của Công ty Mẹ là 2,4; hợp nhất là 4,4; đến năm 2016 tỷ lệ nợ/vốn CSH của Công ty Mẹ là 0,83;



hợp nhất là 2,0). Vốn chủ sở hữu ngày càng được củng cố thông qua tăng vốn điều lệ và tích lũy từ lợi nhuận để lại. Tình hình tài chính đạt được sự cân bằng để làm cơ sở phát triển bền vững trong tương lai.

- Hiệu quả sản xuất kinh doanh không ngừng được cải thiện: Lợi nhuận sau thuế Công ty mẹ năm 2012 là - 646 tỷ đồng, đến năm 2016 đạt 366 tỷ đồng; Lợi nhuận sau thuế hợp nhất năm 2012 đạt 80 tỷ đồng, đến năm 2016 đạt 687 tỷ đồng.

**Về mặt tổng quan, những kết quả đạt được trong giai đoạn vừa qua là nền tảng tạo đà để Tổng công ty phát triển bền vững trong giai đoạn tiếp theo.**

### **III. ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CỦA TỔNG CÔNG TY CHO GIAI ĐOẠN 2017-2022.**

#### **1. Chiến lược phát triển kinh doanh:**

**Phát huy thế mạnh, thương hiệu và thành quả đã đạt được qua 28 năm hoạt động, Tổng Công ty VINACONEX bước vào giai đoạn 2017-2022 với quyết tâm thực hiện tốt các giá trị cốt lõi, tiếp tục phát triển, khẳng định thương hiệu tốp đầu trong lĩnh vực xây dựng và kinh doanh bất động sản, xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hiệu quả cho người lao động.**

Với phương châm **“Đẩy mạnh sản xuất, tăng cường quan hệ, nâng cao thương hiệu”**, định hướng chiến lược phát triển kinh doanh của VINACONEX giai đoạn 2017-2022 là:

- Tiếp tục tập trung vào hai lĩnh vực kinh doanh chính là Xây dựng và Đầu tư kinh doanh bất động sản/phát triển hạ tầng. Phấn đấu đến năm 2022, VINACONEX trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng và bất động sản tại Việt Nam.

- Tập trung nguồn lực phát triển 02 Công ty nòng cốt trong đó VINACONEX sở hữu 100% vốn điều lệ, hoạt động chính trong lĩnh vực Xây dựng và Đầu tư kinh doanh các dự án bất động sản, phát triển hạ tầng. VINACONEX sẽ thực hiện thoái vốn tại các Công ty còn lại hoặc nắm giữ cổ phần dưới dạng đầu tư tài chính linh hoạt. Tiếp tục tăng cường công tác kiểm tra, giám sát, hỗ trợ nhằm nâng cao hiệu quả các đơn vị có vốn đầu tư của Tổng công ty.

- Tiếp tục giữ vững sự ổn định về tài chính, sử dụng linh hoạt các nguồn và kênh tài chính nhằm đáp ứng đủ nhu cầu vốn cho hoạt động kinh doanh và đầu tư, phát huy lợi thế của một doanh nghiệp được các tổ chức tín dụng xếp hạng cao; Thực hiện tốt công tác kiểm soát dòng tiền, kiểm soát công nợ.

#### **1.1 Về lĩnh vực xây dựng:**

- Tiếp tục khẳng định thương hiệu VINACONEX trong lĩnh vực xây dựng, phấn đấu sẽ nằm trong nhóm 5 doanh nghiệp dẫn đầu thị trường xây dựng tại Việt Nam.

- Sản phẩm dịch vụ lõi gồm thiết kế, thi công và tổng thầu đảm bảo một dịch vụ hoàn hảo cho khách hàng bao gồm cả các nhà đầu tư nước ngoài; Cung cấp dịch vụ xây dựng hạ tầng, dân dụng và công nghiệp có quy mô lớn, tính chất phức tạp với chất lượng hàng đầu, tối đa hóa lợi nhuận cho cổ đông và song hành cùng lợi ích cộng đồng.

- Tiếp tục đẩy mạnh công tác quản lý dự án, nâng cao năng lực quản lý và điều hành xây lắp, phát triển thành mô hình quản lý xây lắp chuyên nghiệp;

- Duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp, tiếp tục khẳng định là nhà thầu uy tín, tin cậy với các chủ đầu tư..., tích cực khai thác nguồn việc từ các Bộ Ngành, các địa phương, trên cả nước.

- Phát triển, nâng cao năng lực tổ chức đấu thầu và tìm kiếm nguồn việc, hình thành nhà thầu quản lý chuyên nghiệp với chức năng và nhiệm vụ lớn hơn nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của Tổng Công ty.



- Đầu tư chiều sâu công nghệ, thiết bị thi công để chủ động đáp ứng nhu cầu sử dụng thiết bị, tiến độ và chất lượng các dự án đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh, phù hợp với định hướng phát triển của Tổng công ty

### **1.2 Về lĩnh vực đầu tư:**

- Tiếp tục khẳng định thương hiệu VINACONEX trên thị trường bất động sản, phấn đấu trở thành doanh nghiệp hàng đầu về đầu tư trong các lĩnh vực: bất động sản nhà ở, khu đô thị, hạ tầng kỹ thuật (đường, cấp nước..).
- Phát huy thế mạnh vốn có đẩy mạnh đầu tư vào các lĩnh vực: bất động sản nhà ở, khu đô thị, hạ tầng giao thông, hạ tầng kỹ thuật (thủy điện, cấp nước...).
- Tập trung đẩy mạnh công tác đầu tư tại các dự án để đưa sản phẩm ra thị trường: dự án 97 Láng Hạ; dự án 2B Vinata; dự án 93 Láng Hạ; dự án 25 Nguyễn Huy Tưởng để khẳng định thương hiệu và tạo dòng tiền doanh thu, sản lượng, nguồn công việc. Tập trung giải quyết dứt điểm các thủ tục để thực hiện triển khai dự án Khu đô thị mới Bắc An Khánh giai đoạn 2; dự án Cái Giá Cát Bà, dự án 18,5 ha Bắc An Khánh ;
- Tiếp tục tìm kiếm các dự án BĐS nhà ở, khu đô thị có vị trí tốt, thanh khoản cao, có đủ điều kiện pháp lý để có thể triển khai ngay theo hình thức hợp tác đầu tư hoặc mua lại dự án.
- Đẩy mạnh triển khai và phát triển mới các dự án cải tạo chung cư cũ, tận dụng tối đa các cơ chế ưu đãi và khuyến khích của Chính phủ. Tập trung ưu tiên phát triển các dự án cải tạo khu chung cư cũ tại Hà Nội, mở rộng tìm kiếm và nghiên cứu các dự án cải tạo khu chung cư cũ tại thành phố Hồ Chí Minh và các thành phố lớn khác.
- Tập trung tìm kiếm và phát triển các dự án hạ tầng giao thông có quy mô lớn và vừa theo hình thức hợp tác công tư PPP phù hợp với chủ trương chung của Nhà nước, ưu tiên phát triển nhanh kết cấu hạ tầng, nhất là hạ tầng giao thông.
- Tập trung triển khai thi công và hoàn thành dự án cấp nước Sông Đà giai đoạn 2; dự án cấp nước tại Lào Cai và thị trấn SaPa, Thủy điện Ngòi Phát mở rộng ..., hoàn thành công tác đầu tư tại dự án Khu CN CNC 2 Hòa Lạc. Bên cạnh đó, tiếp tục tìm kiếm và phát triển các dự án đầu tư hạ tầng kỹ thuật (thủy điện, nước sạch, ...), khu công nghiệp trên địa bàn cả nước.
- Kiện toàn mô hình tổ chức điều hành để tối ưu hóa việc quản lý đầu tư các dự án, chuyên nghiệp hóa trong công tác quản lý và khai thác BĐS sau đầu tư.

## **2. Chiến lược tái cấu trúc doanh nghiệp:**

Nội dung chính của chiến lược tái cấu trúc doanh nghiệp:

- Công ty mẹ VINACONEX sẽ tập trung chuyên môn hóa và thực hiện các chức năng quản lý và quản trị của tập đoàn như: Hoạch định chiến lược; Quản lý tài chính, ngân sách, thuế; Phụ trách các vấn đề liên quan đến pháp lý, thương hiệu; Đào tạo, phát triển nhân lực, cán bộ nguồn hoặc đảm nhiệm các dự án lớn yêu cầu cao về năng lực, tiềm lực, kinh nghiệm..
- VINACONEX phát triển 02 Công ty nòng cốt trong đó VINACONEX sở hữu 100% vốn điều lệ hoạt động chính trong lĩnh vực Xây dựng và đầu tư kinh doanh các dự án Bất động sản, phát triển hạ tầng và các lĩnh vực hiện Tổng công ty có kinh nghiệm triển khai mang lại hiệu quả cao như năng lượng (thủy điện), phát triển hạ tầng.
- Giữ vốn tại một số đơn vị hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh chính của Tổng công ty dưới dạng đầu tư linh hoạt, tập trung thoái vốn toàn bộ tại các Công ty còn lại.
- Tổng công ty VINACONEX thực hiện quản lý trực tiếp 02 Công ty nòng cốt và các đơn vị trong nhóm đầu tư linh hoạt. Đối với 02 Công ty nòng cốt: thực hiện quản lý theo mô hình

quản lý trực tuyến - chức năng, sự chỉ đạo của Tổng công ty với 02 đơn vị này là tuyệt đối và toàn diện.

### **2.1 Tập trung nguồn lực đầu tư và phát triển Công ty Xây dựng VINACONEX (VINACONEX CM):**

- Đây là công ty nòng cốt của Tổng công ty về xây dựng, VINACONEX sở hữu 100% vốn điều lệ, hoạt động chính trong lĩnh vực xây dựng dân dụng và xây dựng cơ sở hạ tầng.
- Mô hình hoạt động: Công ty Xây dựng VINACONEX hoạt động theo mô hình hiện đại, phân công chức năng rõ ràng với các hoạt động được quy trình hoá và tin học hóa.
- Công ty Xây dựng VINACONEX sẽ tiếp nhận năng lực kinh nghiệm xây lắp của Tổng công ty CP VINACONEX theo lộ trình. Bên cạnh đó, Công ty Xây dựng VINACONEX chủ động đầu tư hệ thống trang thiết bị phục vụ thi công nhằm nâng cao năng lực sản xuất, đẩy nhanh tiến độ các dự án đồng thời tạo thành yếu tố mũi nhọn, cạnh tranh vượt trội và mang tính đột phá so với các đơn vị khác cùng lĩnh vực hoạt động trong nước cũng như nước ngoài.
- Quy mô vốn điều lệ: dự kiến năm 2017 là 200 tỷ đồng, sau đó tiếp tục tăng vốn điều lệ đạt mức 500 tỷ đồng vào năm 2021.
- Đến năm 2021 dự kiến doanh thu đạt 8.000 tỷ đồng, lợi nhuận đạt 165 tỷ đồng

### **2.2 Tập trung nguồn lực đầu tư và phát triển Công ty Đầu tư VINACONEX (VINACONEX INVEST)**

- Đây là công ty nòng cốt của Tổng công ty về lĩnh vực đầu tư, VINACONEX sở hữu 100% vốn điều lệ.
- Mô hình hoạt động: Công ty Đầu tư VINACONEX (VINACONEX Invest) tập trung chính vào lĩnh vực kinh doanh bất động sản và các lĩnh vực đầu tư khác hiện Tổng công ty có kinh nghiệm triển khai mang lại hiệu quả cao như năng lượng (thủy điện), phát triển hạ tầng. Công ty đầu tư VINACONEX sẽ thực hiện việc đầu tư vốn vào các Công ty con để thực hiện đầu tư từng dự án riêng biệt.
- Quy mô vốn điều lệ: dự kiến năm 2017 là 500 tỷ đồng, sau đó tiếp tục tăng vốn điều lệ đạt mức 1.000 tỷ vào năm 2021.
- Dự kiến năm 2021 sản lượng đầu tư đạt 11.870 tỷ đồng, doanh thu đạt 10.000 tỷ đồng, lợi nhuận đạt 500 tỷ đồng.

### **2.3 VINACONEX tập trung thoái vốn toàn bộ tại các đơn vị hiện có vốn góp của Tổng công ty hoặc nắm giữ dưới dạng đầu tư linh hoạt:**

Tổng công ty phân loại danh mục các đơn vị hiện có vốn góp của Tổng công ty thành 03 nhóm:

#### **Nhóm 1: Nhóm các đơn vị đầu tư linh hoạt.**

Đây là các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh chính của Tổng công ty, có tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định hoặc có tiềm năng phát triển trong tương lai. Tổng công ty sẽ tiếp tục trực tiếp quản lý vốn đầu tư tại các Công ty này và nắm giữ dưới dạng đầu tư linh hoạt. Tổng công ty thực hiện:

- Phân loại các đơn vị này thành nhóm các đơn vị trong lĩnh vực Xây dựng và nhóm các đơn vị trong lĩnh vực Đầu tư (Bất động sản, năng lượng, giáo dục...).
- Giữ lại phần vốn góp hiện tại hoặc thực hiện thoái vốn một phần để nắm giữ cổ phần với một tỷ lệ phù hợp nhằm phát huy tính độc lập của mỗi công ty đồng thời vẫn duy trì mối quan hệ truyền thống giữa Tổng công ty và các đơn vị, khai thác được được thế mạnh của các công ty



này dựa trên nền tảng năng lực sản xuất, kinh doanh sẵn có và tận dụng các nguồn lực từ các nhà đầu tư mới.

### **Nhóm 2: Thoái vốn toàn bộ.**

Đây là nhóm các Công ty đã được Hội đồng quản trị Tổng công ty phê duyệt chủ trương/phương án thoái vốn hoặc đã được Hội đồng quản trị xác định thuộc nhóm đầu tư linh hoạt nhưng Tổng công ty không có chủ trương giữ lại. Tổng công ty thực hiện thoái toàn bộ vốn tại các đơn vị này. Việc thoái vốn có thể thực hiện 1 lần hoặc theo lộ trình để đảm bảo sự kết nối giữa các đơn vị và Tổng công ty, không làm ảnh hưởng đến hoạt động của các đơn vị sau thoái vốn.

### **Nhóm 3: Các đơn vị yếu kém.**

Đây là các công ty không có khả năng khôi phục hoạt động. Tổng công ty quyết tâm dừng hoạt động, hoặc giải thể/phá sản (nếu đủ điều kiện) nhằm khoanh vùng rủi ro từ những đơn vị này ảnh hưởng đến tới Công ty Mẹ.

## **3. Chiến lược hoàn thiện phương thức quản lý, điều hành và mô hình quản trị VINACONEX:**

### **3.1 Cơ cấu tổ chức sau tái cấu trúc:**

#### **➤ Cơ quan Tổng công ty:**

- củng cố tổ chức và hoạt động của các Ban chức năng Tổng công ty.

- Nghiên cứu thành lập thêm các Ban:

+ Ban thiết bị trực thuộc Tổng công ty: thực hiện chức năng đầu tư thiết bị, quản lý máy móc thiết bị phục vụ thi công xây dựng;

+ Ban kiểm toán nội bộ trực thuộc Hội đồng quản trị: thực hiện chức năng kiểm tra, soát xét các toàn bộ các quy trình quản trị của Tổng công ty để giảm thiểu các sai sót, tránh rủi ro trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

#### **➤ Các đơn vị thành viên, bao gồm:**

- **Các công ty 100% vốn của Tổng công ty:** Công ty Xây dựng VINACONEX và Công ty Đầu tư VINACONEX.

- **Các đơn vị đầu tư linh hoạt:** Tổng công ty trực tiếp quản lý hoạt động sản xuất, kinh doanh tại các đơn vị trong nhóm này song song với Công ty Xây dựng VINACONEX và Công ty Đầu tư VINACONEX, nhằm phát huy sức mạnh hệ thống, mang lại hiệu quả đầu tư cũng như khẳng định thương hiệu VINACONEX trên thị trường.

### **3.2 Mô hình quản lý xây lắp của Tổng công ty:**

Bộ phận xây dựng tại Tổng công ty - Công ty mẹ dần thu gọn, chủ yếu tập trung quản lý, định hướng và giám sát và hỗ trợ công tác xây dựng của toàn Tổng công ty, hoạt động kinh doanh xây dựng sẽ do Công ty Xây dựng VINACONEX và các đơn vị thành viên thực hiện.

Đối với các dự án do Tổng công ty làm Tổng thầu (EPC): VINACONEX sẽ thực hiện mô hình quản lý xây lắp tập trung, quản lý các mảng: Xây lắp; Thiết kế; ATLĐ và VSLĐ; Cơ điện M&E.

Công ty Xây dựng VINACONEX tiến tới sẽ thực hiện toàn bộ hoạt động kinh doanh xây lắp của Tổng công ty, thực hiện việc quy hoạch và tư vấn dự án, đồng thời tìm kiếm các đối tác và thực hiện góp vốn liên danh, liên kết hoặc đầu tư cổ phần nhằm tận dụng các nguồn lực và công nghệ mới từ các đối tác thông qua việc góp vốn liên danh, liên kết hoặc đầu tư cổ phần.

### **3.3 Mô hình quản lý đầu tư của Tổng công ty:**

Bộ phận đầu tư tại Tổng công ty - Công ty mẹ dần thu gọn, chủ yếu tập trung quản lý và định hướng công tác đầu tư của Tổng công ty; giám sát và hỗ trợ hoạt động đầu tư Công ty Đầu tư và các công ty thành viên; tìm kiếm và phát triển dự án đầu tư mới.



Công ty Đầu tư VINACONEX thực hiện đầu tư kinh doanh các dự án do Công ty trực tiếp là chủ đầu tư, đóng vai trò kiểm soát quá trình thực hiện đầu tư của Công ty dự án thông qua sự phân cấp đầu tư giữa Công ty Đầu tư VINACONEX và các Công ty dự án để đảm bảo hiệu quả dự án và hiệu quả đầu tư tài chính. Nhiệm vụ chính của Công ty Đầu tư VINACONEX là: Tìm kiếm, đánh giá dự án; Phát triển dự án; Quản lý dự án; Kinh doanh sản phẩm và đánh giá, nghiên cứu thị trường; Quản lý vốn đầu tư.

### **3.4 Quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:**

- Về công tác quản lý cán bộ: Tăng cường công tác đào tạo/đào tạo lại để phát triển cán bộ tại chỗ, đồng thời có chính sách phù hợp để thu hút người tài bổ sung cán bộ cho Tổng công ty.
- Về lực lượng kỹ sư, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ: Tổng công ty xây dựng cơ sở dữ liệu kỹ sư, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ để điều động, bố trí sử dụng nhân sự.
- Về lực lượng công nhân kỹ thuật: Tổng công ty nghiên cứu thành lập Công ty cung ứng nhân lực dưới hình thức Công ty TNHH một thành viên do Tổng công ty hoặc Công ty Xây dựng VINACONEX sở hữu. Mục tiêu là xây dựng lực lượng cán bộ quản lý, CNKT các ngành nghề phục vụ cho hoạt động xây lắp của Tổng công ty, đồng thời tìm kiếm, phát triển thị trường cung ứng lực lượng CNKT cho các đơn vị bên ngoài với tư cách là nhà thầu cung cấp nhân lực chuyên nghiệp; cung ứng nhân lực cho thị trường trong và ngoài nước.
- Đối với lực lượng cán bộ kỹ thuật, cán bộ chuyên môn và cán bộ quản lý các cấp: Tổng công ty xem xét phối hợp với các cơ sở đào tạo có uy tín trong nước, thậm chí nước ngoài để xây dựng chương trình/kế hoạch đào tạo nhằm nâng cao các kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ, quản lý, ngoại ngữ... đáp ứng với yêu cầu hội nhập kinh tế.
- Đối với việc Đào tạo công nhân kỹ thuật: Tổng công ty xem xét phối hợp với đối tác Nhật Bản (Văn phòng lao động thuộc Bộ đất đai, hạ tầng, giao thông và du lịch Nhật Bản) xây dựng và triển khai chương trình đào tạo công nhân các ngành nghề theo tiêu chuẩn Nhật, đầu tư nâng cấp các cơ sở đào tạo sẵn có của Tổng công ty. Lực lượng công nhân đào tạo này có thể đáp ứng về tiêu chuẩn cao tại các công trình/dự án của Tổng công ty hoặc các công trình/dự án liên quan đến yếu tố nước ngoài hoặc có thể đưa đi nước ngoài làm việc.

### **3.5 Xác lập vai trò, quyền hạn và trách nhiệm của người đại diện của Tổng công ty tại các đơn vị.**

- Tăng tính trách nhiệm của người đại diện của Tổng công ty tại các đơn vị: gắn việc đánh giá hiệu quả hoạt động của người đại diện vốn với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp.
- Phân cấp rõ thẩm quyền của người đại diện vốn của Tổng công ty tại các đơn vị: vấn đề/nội dung gì được phép quyết định, vấn đề/nội dung gì cần phải báo cáo xin ý kiến Tổng công ty trước khi thực hiện...
- Hoàn thiện quy trình báo cáo, cũng như các form biểu mẫu báo cáo liên quan đến người đại diện vốn tại các đơn vị.
- Xây dựng cơ chế khen thưởng/kỷ luật đối với người đại diện vốn của Tổng công ty tại các doanh nghiệp.

### **4. Chiến lược tài chính:**

Các nội dung dự kiến gồm:

- Đề xuất cấu trúc và kế hoạch tài chính rõ ràng nhằm đạt được mục tiêu chiến lược phát triển Tổng công ty.
- Xây dựng hệ thống văn bản quản lý của Tổng công ty trong các lĩnh vực tài chính, kế toán.

- Xây dựng hệ thống thông tin báo cáo đồng bộ từ Tổng công ty đến các đơn vị thành viên trong lĩnh vực tài chính, kế toán.
- Xây dựng cơ chế kiểm soát rủi ro trong hoạt động tài chính.
- Dần tiến tới tách bạch hệ thống tài chính và kế toán của Tổng công ty, hình thành chức danh Giám đốc tài chính của Tổng công ty (CFO).
- Cân đối và thu xếp đủ vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh cho các hoạt động của Tổng công ty.
- Xây dựng chính sách tài chính, kế hoạch tài chính hàng năm, trung và dài hạn. Xây dựng hệ thống kiểm soát và quản lý rủi ro tài chính trong Tổng công ty.
- Tư vấn tham mưu trong hoạt động đầu tư tài chính, điều chuyển hoặc tập trung nguồn lực trong toàn Tổng công ty.
- Xây dựng chính sách kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro của Tổng công ty thông qua việc nâng cao vai trò của hoạt động của Ban Quản lý và Giám sát Đầu tư Tài chính.
- Phát hành trái phiếu dự án cho các dự án lớn có hiệu quả.
- Tiếp tục sử dụng các đơn vị kiểm toán thuộc Big 4 thực hiện kiểm toán Tổng công ty.

#### 5. Một số mục tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu:

Căn cứ định hướng chiến lược phát triển Tổng công ty giai đoạn 2017-2022, Tổng công ty xây dựng các mục tiêu chủ yếu sẽ đạt được như sau:

- Tốc độ tăng trưởng doanh thu: bình quân từ 10% - 15%/năm
- Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận: bình quân từ 10% - 15%/năm
- Tỷ lệ cổ tức: đạt từ 10% - 12%/năm
- Tái cấu trúc doanh nghiệp: Chậm nhất đến năm 2022 sẽ hoàn thành công tác tái cấu trúc doanh nghiệp theo chiến lược đã xây dựng.
- Tăng vốn điều lệ: Căn cứ nhu cầu vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển, Tổng công ty sẽ xây dựng phương án tăng vốn điều lệ cụ thể ở thời điểm phù hợp trình Đại hội đồng cổ đông phê duyệt.

**Dự kiến chỉ tiêu kế hoạch Công ty mẹ giai đoạn 2017-2021 như sau:**

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Tổng doanh thu/thu nhập</b>	<b>4.115,6</b>	<b>4.527,2</b>	<b>5.025,1</b>	<b>5.628,2</b>	<b>6.472,4</b>
- Hoạt động xây lắp	3.359,3	3.661,6	4.031,4	4.495,0	5.169,3
- Hoạt động kinh doanh BĐS	290,2	536,9	649,7	749,6	909,5
- Hoạt động đầu tư vốn, tài chính, giáo dục, ...	466,1	328,6	344,0	383,5	393,6
<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	<b>443,3</b>	<b>487,6</b>	<b>536,4</b>	<b>595,4</b>	<b>672,8</b>
- Hoạt động xây lắp	106,0	120,8	137,1	157,3	180,9
- Hoạt động kinh doanh BĐS	76,6	155,7	178,7	202,4	227,4
- Hoạt động đầu tư vốn, tài chính, giáo dục, ...	260,7	211,1	220,7	235,7	264,5



- ✓ Tổng doanh thu năm 2021 dự kiến đạt 6.472,4 tỷ đồng, bằng 188% so với thực hiện năm 2016.
- ✓ Lợi nhuận sau thuế năm 2021 dự kiến đạt 672,8 tỷ đồng, bằng 184% so với thực hiện năm 2016.

***Kế hoạch trên được xây dựng trên cơ sở nền kinh tế không có biến động đột biến. Các chỉ tiêu kế hoạch cụ thể của từng năm sẽ được Tổng công ty trình trong các cuộc họp Đại hội đồng cổ đông thường niên.***

#### **6. Các giải pháp chính thực hiện mục tiêu sản xuất kinh doanh:**

- Tích cực triển khai thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh trên cơ sở phương châm “Đẩy mạnh sản xuất, tăng cường quan hệ, nâng cao thương hiệu”; tiếp tục tập trung vốn phát triển lĩnh vực kinh doanh chính là: Xây dựng và kinh doanh Bất động sản.
- Cơ cấu lại Công ty mẹ VINACONEX theo hướng chuyên môn hóa thực hiện các chức năng quản lý và quản trị theo mô hình công ty mẹ trong tập đoàn.
- Tập trung nguồn lực đầu tư và phát triển 02 công ty nòng cốt Tổng công ty sở hữu 100% vốn về Xây dựng và Đầu tư để sớm phát huy hiệu quả hoạt động của 02 Công ty này.
- Tiếp tục đẩy mạnh công tác quản lý dự án, nâng cao năng lực quản lý và điều hành xây lắp của Ban điều hành dự án. Phát triển, nâng cao năng lực tổ chức đấu thầu và tìm kiếm nguồn việc.
- Duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp, tiếp tục khẳng định là nhà thầu uy tín, tin cậy với các chủ đầu tư..., tích cực khai thác nguồn việc từ các Bộ Ngành, các địa phương, tỉnh thành trên cả nước.
- Tập trung đẩy mạnh công tác đầu tư tại các dự để đưa sản phẩm ra thị trường. Hoàn thành các thủ tục để sớm triển khai đầu tư các dự án lớn như Bắc An Khánh giai đoạn 2, CNC Hòa Lạc, Nước Sông Đà giai đoạn 2, ...
- Tập trung tìm kiếm khai thác, liên doanh liên kết hoặc mua lại các dự án nhà ở, dự án hạ tầng cấp nước sạch, hạ tầng giao thông, hạ tầng khu công nghiệp có quy mô vừa và nhỏ. Ưu tiên mua lại các dự án đã đủ điều kiện để triển khai ngay...
- Tiếp tục củng cố, đầu tư chiều sâu, nâng cao năng lực sản xuất, khả năng cạnh tranh để tăng trưởng hoạt động xây lắp và đầu tư kinh doanh bất động sản.
- Quyết tâm hoàn thành công tác tái cấu trúc Tổng công ty theo định hướng phát triển được Đại hội đồng cổ đông thông qua để thu hồi và tập trung vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh chính, đặc biệt là sớm hoàn thành tái cấu trúc tại Xi măng Cẩm phả (lần 2), An Khánh JVC.
- Tiếp tục tăng cường công tác quản trị và giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị có vốn đầu tư của Tổng công ty, từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị và lợi ích của Tổng công ty, đồng thời cảnh báo các tiềm ẩn rủi ro để có giải pháp quyết liệt xử lý.
- Giữ vững sự ổn định, sử dụng linh hoạt các nguồn và kênh tài chính nhằm đáp ứng đủ nhu cầu vốn cho hoạt động kinh doanh và đầu tư.
- Xây dựng và thực hiện các giải pháp hiệu quả để phát triển nguồn nhân lực; nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động.
- Xây dựng và phát triển hình ảnh, thương hiệu của VINACONEX.



SƠ ĐỒ MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA TỔNG CÔNG TY VINACONEX THEO ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

