

Số: /2017/TT-QLGS

Hà Nội, ngày tháng 4 năm 2017

TỜ TRÌNH

*V/v: Định hướng chiến lược và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh
của 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. Đánh giá thực trạng, những hạn chế và thách thức đối với Tổng công ty đặt ra vấn đề cấp bách cần thiết thực hiện Tái cấu trúc (**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!

TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN VINACONEX

Nơi nhận:

- Như k/g;
- Lưu VP, QLGS.



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.

Vì 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:

- Đến nay, 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 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 (ngày 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 27 Công ty con, Công ty thành viên hoạt động trong lĩnh vực Xây dựng và kinh doanh Bất Động sản với nguồn vốn đầu tư tại 27 Công ty này chiếm 1.544/3.584 tỷ đồng (43% Tổng vốn góp đầu tư).

+ Trong lĩnh vực Bất động sản: Tổng công ty mua vốn/hình thành Công ty cổ phần Bất động sản Vinaconex với tỷ lệ sở hữu 99,99% của Tổng công ty, làm nền móng cho việc hình thành Công ty nòng cốt về đầu tư trong chiến lược Tái cấu trúc Tổng công ty các năm tiếp theo.

+ Trong lĩnh vực Xây lắp: Mặc dù chưa hình thành 01 Công ty nòng cốt về xây dựng, Tổng công ty đã thành lập Trung tâm đấu thầu đóng vai trò nền móng cho việc xây dựng Công ty nòng cốt về xây dựng, bước đầu hình thành đội ngũ cán bộ chuẩn bị hồ sơ thầu và quản lý dự án chuyên nghiệp và đang triển khai hoàn thiện mô hình nhà thầu quản lý tại 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 chưa hình thành rõ rệt 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 xác định 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. Vốn và tài sản chuyển giao này sẽ được coi là vốn góp của Tập đoàn Vinaconex tại các công ty mẹ này.

2.2 Kết quả đạt được:

- Đã bước đầu đặt nền móng 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, thoái vốn một phần tại các đơn vị có vốn góp lớn nhưng hoạt động không hiệu quả hoặc không nằm trong lĩnh vực kinh doanh chính của Tổng công ty như: Viwasupco, Quỹ Đầu Tư Việt Nam, Vinaconex Xuân Mai, Vinasanwa... nhằm bảo toàn 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, đang bước đầu xây dựng hệ thống phần mềm quản lý hợp đồng xây lắp.
- 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 5000 tỷ đồng.

- 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.

II. THỰC TRẠNG VÀ NHỮNG HẠN CHẾ, THÁCH THỨC ĐỐI VỚI TỔNG CÔNG TY ĐẶT RA VẤN ĐỀ CẤP BÁCH CẦN TIẾP TỤC XÂY DỰNG ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA TỔNG CÔNG TY CHO CÁC NĂM TIẾP THEO:

1. Phân tích ưu nhược điểm trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty:

Tính đến thời điểm hiện tại, hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Vinaconex có một số đặc thù sau:

- Doanh thu đang trên đà giảm do thoái vốn tại các đơn vị thành viên: Tổng doanh thu giảm từ 15 nghìn tỷ năm 2010 xuống còn 8,533 nghìn tỷ trong năm 2016. Nguyên nhân chủ yếu do Tổng công ty đang thực hiện thoái vốn dần tại các Công ty con, dẫn đến giảm doanh thu hợp nhất của Tổng công ty.

- Hoạt động sản xuất kinh doanh nòng cốt của Tổng công ty chưa đóng góp nhiều vào lợi nhuận.

- Hoạt động tìm kiếm và mở rộng thị trường còn hạn chế, không có nhiều dự án lớn đang xây dựng hoặc chuyển tiếp.

- Tổng công ty vẫn đang trong quá trình tái cơ cấu để tập trung vào 2 lĩnh vực chính là xây dựng và Bất động sản. Nguồn lực của Tổng công ty phân tán ở nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau, chưa tập trung vào 2 lĩnh vực kinh doanh cốt lõi nên chưa phát huy sức mạnh trong 02 lĩnh vực này.

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 xây lắp 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.

- Nguồn lực doanh nghiệp (nhân sự, văn hóa doanh nghiệp..) 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, ống sợi.. 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. Danh mục đầu tư BĐS dàn trải, chưa tập trung vào các hoạt động có giá trị sinh lời cao.
- 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. Hiện trạng và thách thức đặt ra vấn đề cấp bách cần xây dựng định hướng chiến lược phát triển của Tổng công ty cho các năm tiếp theo:

Trải qua 28 năm hoạt động, Tổng công ty đã khẳng định được thương hiệu của mình trong lĩnh vực thế mạnh là Xây dựng và Bất Động sản. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty trong các năm gần đây cho thấy phần lớn lợi nhuận thu được của Tổng công ty tập trung tại lĩnh vực kinh doanh Xây dựng và kinh doanh Bất Động sản.

Trong những năm gần đây, Tổng công ty đã tiếp tục đấu thầu được các dự án lớn trong lĩnh vực Xây lắp và thực hiện thêm những dự án Bất động sản mới (như: Dự án Khu chung cư 97 Láng Hạ, Dự án cải tạo khu chung cư cũ 93 Láng Hạ, Dự án Tòa chung cư 2B Vinata Tower,

Dự án 25 Nguyễn Huy Tưởng, Dự án Khu công nghệ cao Láng Hòa Lạc II, Dự án đường BOT Hà Nội - Bắc Giang..) khẳng định thế mạnh và thương hiệu Vinaconex.

Dự kiến ngành Xây dựng và Bất động sản vẫn thuộc lĩnh vực nóng cốt và có nhiều cơ hội phát triển trong tương lai tại Việt Nam. Tuy nhiên, trong thời gian tới Tổng công ty sẽ phải đương đầu với một số thách thức sau:

- Nền kinh tế thế giới có nhiều biến động, khủng hoảng suy thoái kinh tế đặc biệt các nước Châu Âu tác động tiêu cực đến các nền kinh tế, xã hội khác nhất là các nước đang phát triển và kém phát triển trong đó có Việt Nam.
- Tình hình kinh tế trong nước tiếp tục khó khăn, lạm phát tăng cao, thị trường tiền tệ, chứng khoán bất động sản biến động phức tạp, chi phí nguyên vật liệu đầu vào cho sản xuất liên tục tăng, tín dụng hạn hẹp đã tác động không nhỏ đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Tổng công ty đang phải đối phó với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt từ các doanh nghiệp cùng ngành trong và ngoài nước trong việc tìm kiếm các dự án, giảm giá thành, thu hút nhân lực, mở rộng thị trường, chính sách thu hút khách hàng, chính sách sau bán hàng... Đặc biệt một số tập đoàn tư nhân lớn với tiềm lực tài chính tốt và quy mô hoạt động như Vingroup, Sun Group, FLC, Novaland.
- Chính sách pháp luật của Nhà nước không ổn định và không theo kịp với yêu cầu phát triển của thị trường đặc biệt trong lĩnh vực bất động sản. Điều này ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động của doanh nghiệp.
- Chủ trương thoái vốn nhà nước tại các lĩnh vực không ưu tiên dẫn đến cơ cấu cổ đông của Vinaconex có thể thay đổi. Vì vậy, việc xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược đề ra gặp khó khăn.

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

1. Về chiến lược phát triển kinh doanh:

Với thế mạnh và thương hiệu đã được khẳng định qua 28 năm hoạt động, định hướng chiến lược phát triển kinh doanh của Vinaconex giai đoạn 2017-2022 như sau:

- Tập trung vào hai lĩnh vực kinh doanh chính là: Xây dựng và kinh doanh Bất động sản. Trong đó:

- + Duy trì vị trí hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng: Theo đuổi và thực hiện các dự án xây dựng có quy mô lớn tầm cỡ và có hiệu quả tốt.
- + Tập trung phát triển các dự án Bất động sản và hạ tầng có hiệu quả tốt.

Việc tập trung vào các lĩnh vực chuyên ngành như trên vừa thể hiện được sức mạnh nội tại của Vinaconex đồng thời phù hợp với mô hình kinh doanh mà các tập đoàn trong và ngoài nước đang áp dụng.

- Tập trung nguồn lực hình thành 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 tái cơ cấu vốn tại các Công ty còn lại hoặc nắm giữ cổ phần không chi phối dưới dạng đầu tư tài chính linh hoạt.

Việc tập trung vào các lĩnh vực chuyên ngành như trên phù hợp với mô hình mà các Tập đoàn, Tổng công ty hàng đầu ở Châu Âu, Châu Mỹ và Châu Á đang áp dụng, đủ sức cạnh tranh với các đối thủ của VINACONEX trên thị trường trong nước đồng thời mang lại các lợi ích sau cho Tổng công ty:

- + Tập trung vào lĩnh vực chính (cốt lõi) để đẩy mạnh phát triển và thu lợi nhuận cao.

- + Hiệu quả trong điều hành và ra các quyết định.
- + Tăng cường tính kinh tế theo quy mô.
- + Hạn chế việc sử dụng nguồn lực của Tổng công ty tại các lĩnh vực không nằm trong lĩnh vực kinh doanh cốt lõi sẽ giúp cho VINACONEX linh hoạt và chủ động hơn về tài chính, có thể nắm bắt cơ hội quan trọng trong lĩnh vực kinh doanh chuyên ngành.
- + Thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước mong muốn hợp tác với VINACONEX trong hai lĩnh vực cốt lõi.

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 vào việc thực hiện các chức năng quản lý và quản trị của tập đoàn.
- VINACONEX hình thành 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.
- Nắm 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.

2.1 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):

- Cơ sở pháp lý cho năng lực kinh nghiệm của Công ty Xây dựng Vinaconex: Công ty Xây dựng Vinaconex sẽ dần tiếp nhận toàn bộ năng lực kinh nghiệm xây lắp của Tổng công ty CP Vinaconex. Việc chuyển đổi toàn bộ năng lực kinh nghiệm xây lắp của Tổng công ty CP Vinaconex sang Công ty Xây dựng Vinaconex sẽ được thực hiện theo lộ trình và là tiền đề pháp lý cho hoạt động của Công ty Xây dựng Vinaconex.
- Cơ sở nền móng: Lấy nòng cốt là Trung tâm Đấu thầu và Quản lý dự án của Tổng công ty, thành lập Công ty xây dựng Vinaconex (Vinaconex CM). Tổng công ty sẽ thu hồi lại thương hiệu Vinaconex E&C khi hết hợp đồng li xăng.
- 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.
- 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 trong vòng 5 năm tiếp theo.

2.2 Thành lập Công ty về đầu tư trong đó chủ yếu tập trung đầu tư kinh doanh các dự án Bất động sản (Công ty Đầu tư Vinaconex):

- Cơ sở nền móng: Lấy nòng cốt là Công ty CP Bất động sản VINACONEX là Công ty hiện đang triển khai Dự án 93 Láng Hạ (VINACONEX hiện đang sở hữu 99,99% vốn điều lệ) và Công ty TNHH Bohemia là Công ty hiện đang triển khai dự án 25 Nguyễn Huy Tưởng (VINACONEX hiện đang 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 (mỗi Công ty con này sẽ được gọi là Công ty dự án). Công ty dự án sẽ thành lập ra để thực hiện duy nhất 1 dự án nhằm tách bạch dòng tiền của từng dự án tạo điều kiện cho việc quản lý dòng tiền và hiệu quả của từng dự án. Việc thực hiện dự án sẽ hoàn toàn do Công ty dự án thực hiện.

- 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 đồng trong vòng 5 năm tiếp theo.

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. Trong giai đoạn trước mắt, 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 đồng thời:

- 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 và 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.

2.4 Vai trò của Tổng công ty Vinaconex:

Tổng công ty 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.

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.

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

3.1 Về 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, được chia thành 03 nhóm:**

- **Công ty Xây dựng Vinaconex:** tự tìm kiếm dự án, đấu thầu, quản lý các dự án về xây lắp tự tìm kiếm được hoặc ký hợp đồng xây lắp với Tổng công ty để thi công công trình/dự án (trong trường hợp Tổng công ty không tự thực hiện).

- **Công ty Đầu tư Vinaconex:** tự tìm kiếm các dự án đầu tư, quản lý các dự án đầu tư tìm kiếm được hoặc ký hợp đồng quản lý các dự án đầu tư của Tổng công ty (nếu Tổng công ty không trực tiếp quản lý). Với mỗi dự án sau giai đoạn hoàn tất thủ tục đầu tư sẽ thành lập các Công ty dự án. Các Công ty dự án này do Công ty Đầu tư Vinaconex nắm giữ cổ phần, cử nhân sự tham gia Hội đồng quản trị, Ban điều hành để đảm bảo hiệu quả triển khai dự án.

- **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:

- 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.

- Đối với các dự án do Tổng công ty làm Nhà thầu: sẽ tiếp tục thực hiện mô hình quản lý xây lắp như hiện nay.

- Công ty Xây dựng Vinaconex thực hiện việc quy hoạch và tư vấn dự án: Nghiên cứu thị trường, cung cấp các dịch vụ quy hoạch và tư vấn dự án phát triển đô thị, kế hoạch sử dụng đất và dự toán dự án.

- Công ty Xây dựng Vinaconex 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:

Công ty Đầu tư Vinaconex 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.

Chức năng chính của Công ty Đầu tư Vinaconex là: Là Công ty đầu tư dự án BĐS và đầu tư vốn tập trung vào các lĩnh vực kinh doanh bất động sản và các lĩnh vực hiện Tổng công ty có kinh nghiệm triển khai mang lại hiệu quả cao như năng lượng, phát triển hạ tầng...bao gồm cả đầu tư trực tiếp và đầu tư gián tiếp thông qua đầu tư vốn vào các Công ty dự án.

3.4 Quản lý nhân sự:

- Về công tác quản lý cán bộ: tiếp tục thực hiện phân cấp quản lý cán bộ theo như Quy chế hiện tại.

- 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:

+ Công nhân vận hành máy móc, thiết bị vẫn do Ban thiết bị thuộc Tổng công ty (sẽ được thành lập sau này), vừa thực hiện chức năng quản lý thiết bị, vừa quản lý công nhân vận hành thiết bị

để gắn máy móc thiết bị với công nhân vận hành để tăng tính trách nhiệm trong việc bảo quản và sử dụng máy móc, thiết bị.

+ Việc xây dựng lực lượng công nhân các ngành nghề (sắt, nề, mộc,...) có đủ số lượng và chất lượng là việc làm cần thiết, giúp Tổng công ty chủ động được lực lượng công nhân đáp ứng việc triển khai thi công các công trình/dự án của Tổng công ty.

- 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 (đảm bảo mục tiêu xây dựng lực lượng cung ứng được tối thiểu 70% nhu cầu CNKT của Tổng công ty và cung cấp 30% nhu cầu CNKT thông qua việc hợp tác, liên kết với các nhà thầu nhân lực khác) 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.

3.5 Mối quan hệ giữa Tổng công ty và 02 Công ty nòng cốt:

- Mối quan hệ giữa Tổng công ty với 02 Công ty nòng cốt theo mô hình quản lý trực tuyến - chức năng: sự chỉ đạo của Tổng công ty với 02 đơn vị này là tuyệt đối, toàn diện và các đơn vị hoạt động theo từng lĩnh vực nòng cốt được Tổng công ty giao.

- Tổng công ty thông qua Hội đồng thành viên của 02 Công ty nòng cốt (nhân sự do Tổng công ty bổ nhiệm), Điều lệ của các đơn vị để quản lý, chỉ đạo toàn diện hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị.

- Các mối quan hệ kinh tế giữa Tổng công ty với 02 Công ty nòng cốt thông qua các Hợp đồng kinh tế, đảm bảo lợi ích chung của Tổng công ty.

- Xây dựng/hoàn chỉnh hệ thống các văn bản quản lý nội bộ (quy chế, quy định...liên quan đến công tác quản trị, điều hành doanh nghiệp, cũng như các lĩnh vực chuyên môn/chuyên ngành nhằm giúp cho công tác theo dõi, chỉ đạo của Tổng công ty được rõ ràng, mạch lạc, tăng hiệu quả trong công tác quản lý.

3.6 Xác lập vai trò, quyền hạn và trách nhiệm của người đại diện: người đại diện của Tổng công ty bao gồm người đại diện vốn và người do Vinaconex đề cử tham gia HĐQT/HĐTV hoặc Ban kiểm soát 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.

3.7 Xây dựng cơ chế đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

- 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.

- 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.

4. Chiến lược tài chính:

Các nội dung dự kiến gồm:

- Đề xuất cấu trúc và kế hoạch tài chính cho 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.
- Các giải pháp nâng cao năng lực cán bộ trong công tác tài chính, kế toán.
- Các nội dung khác có liên quan.
- Dàn 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).
- Phân tích lập kế hoạch và dự báo tình hình tài chính của Tổng công ty
- 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.
- Xây dựng bộ phận kiểm soát công nợ để quản lý thanh toán nợ, quản lý rủi ro và tái tài trợ vốn, được thực hiện thông qua việc quản lý, theo dõi, phản ánh toàn bộ các hợp đồng kinh tế ... cho toàn 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 cho việc thực hiện kiểm toán Tổng công ty.

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

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

- Vốn điều lệ: Phát hành tăng Vốn điều lệ từ 4.417 tỷ đồng lên 7.000 tỷ đồng.
- Doanh thu: Tăng trưởng 8% - 12%/năm.
- Lợi nhuận: Tăng trưởng 3% - 5%/năm.
- Cổ tức: Đạt từ 8% - 12%/năm
- Chậm nhất đến năm 2022 sẽ hoàn thành công tác tái cấu trúc doanh nghiệp theo chiến lược đã xây dựng.

MỤC LỤC

I. KẾT QUẢ THỰC HIỆN ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA TỔNG CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2008 - 2015:	1
1. Định hướng chiến lược phát triển kinh doanh:	1
1.1 Mục tiêu:	1
1.2 Kết quả đạt được:	2
1.3 Những vấn đề còn tồn tại:	2
2. Định hướng tái cấu trúc doanh nghiệp:	2
2.1 Mục tiêu:	2
2.2 Kết quả đạt được:	3
2.3 Những vấn đề còn tồn tại:	3
3. Đánh giá về định hướng hoàn thiện phương thức quản lý, điều hành và mô hình quản trị Tổng công ty:	3
3.1 Mục tiêu:	3
3.2 Kết quả đạt được:	4
3.3 Những vấn đề còn tồn tại:	4
4. Đánh giá định hướng chiến lược tài chính dài hạn cho Tổng công ty:	4
4.1 Mục tiêu:	4
4.2 Kết quả đạt được:	4
4.3 Những vấn đề còn tồn tại:	5
II. THỰC TRẠNG VÀ NHỮNG HẠN CHẾ, THÁCH THỨC ĐỐI VỚI TỔNG CÔNG TY ĐẶT RA VẤN ĐỀ CẤP BÁCH CẦN TIẾP TỤC XÂY DỰNG ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA TỔNG CÔNG TY CHO CÁC NĂM TIẾP THEO:	5
1. Phân tích ưu nhược điểm trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty:	5
1.1 Điểm mạnh:	5
1.2 Điểm yếu:	6
1.3 Cơ hội:	6
1.4 Thách thức:	6
2. Hiện trạng và thách thức đặt ra vấn đề cấp bách cần xây dựng định hướng chiến lược phát triển của Tổng công ty cho các năm tiếp theo:	6
III. ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CỦA TỔNG CÔNG TY CHO GIAI ĐOẠN 2017-2022:	7

1. Về chiến lược phát triển kinh doanh:	7
2. Chiến lược tái cấu trúc doanh nghiệp:	8
2.1 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):	8
2.2 Thành lập Công ty về đầu tư trong đó chủ yếu tập trung đầu tư kinh doanh các dự án Bất động sản (Công ty Đầu tư Vinaconex):	8
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:	9
2.4 Vai trò của Tổng công ty Vinaconex:	9
3. Chiến lược hoàn thiện phương thức quản lý, điều hành và mô hình quản trị VINACONEX:	9
3.1 Về cơ cấu tổ chức sau tái cấu trúc:	9
3.2 Mô hình quản lý xây lắp của Tổng công ty:	10
3.3 Mô hình quản lý đầu tư của Tổng công ty:	10
3.4 Quản lý nhân sự:	10
3.5 Mối quan hệ giữa Tổng công ty và 02 Công ty nòng cốt:	11
3.6 Xác lập vai trò, quyền hạn và trách nhiệm của người đại diện:	11
3.7 Xây dựng cơ chế đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:	11
4. Chiến lược tài chính:	12
5. Một số mục tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu:	12

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

