

TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN - KHOÁNG SẢN VIỆT NAM  
CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN ĐẦU TƯ MỎ VÀ CÔNG NGHIỆP - VINACOMIN

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY ĐẾN NĂM 2030,  
TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2045**

*Hà Nội, ngày tháng năm 2020*

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**

**Nguyễn Trọng Hùng**

**MỤC LỤC**

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Trang</b>
	<b>MỞ ĐẦU</b>	
1	Sự cần thiết và mục đích lập Chiến lược	3
2	Căn cứ pháp lý và cơ sở xây dựng Chiến lược	3
	<b>Phần 1. Phân tích, đánh giá thực trạng Công ty</b>	5
1.1	Giới thiệu chung	5
1.2	Chức năng, nhiệm vụ và ngành nghề kinh doanh	8
1.3	Cơ cấu tổ chức	10
1.4	Công tác quản trị nội bộ	10
1.5	Phân tích, đánh giá các nguồn lực của Công ty	14
1.5.1	Nguồn nhân lực	14
1.5.2	Nguồn lực tài chính	20
1.5.3	Cơ sở hạ tầng và trang thiết bị	20
1.5.4	Thương hiệu	22
1.6	Phân tích, đánh giá hiện trạng sản xuất kinh doanh của Công ty	23
1.6.1	Ký kết hợp đồng và nghiệm thu thanh toán	23
1.6.2	Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 ÷ 2019	26
	<b>Phần 2. Phân tích thị trường và các yếu tố tác động đến hoạt động của Công ty</b>	28
2.1	Phân tích thị trường hoạt động của Công ty	28
2.1.1	Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam	28
2.1.2	Ngoài Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam	30
2.2	Phân tích, đánh giá các đối thủ cạnh tranh	31
2.3	Cơ chế chính sách của Nhà nước ảnh hưởng đến hoạt động của Công ty	33
2.4	Cơ hội và thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của Công ty	34
	<b>Phần 3. Chiến lược phát triển Công ty đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045</b>	36
3.1	Quan điểm phát triển	36
3.2	Mục tiêu phát triển	36
3.3	Các định hướng phát triển	37
3.3.1	Định hướng về mô hình tổ chức quản lý	37
3.3.2	Định hướng phát triển nguồn nhân lực	37
3.3.3	Định hướng đầu tư cơ sở vật chất	38

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Trang</b>
3.3.4	Định hướng phát triển sản phẩm	40
3.3.5	Định hướng phát triển thị trường	41
3.3.6	Định hướng hợp tác và hội nhập quốc tế	44
3.3.7	Kế hoạch SXKD năm 2020 và kế hoạch 5 năm từ năm 2021 ÷ 2025	44
3.4	Các giải pháp thực hiện	46
	<b>Phần 4. Tổ chức thực hiện</b>	49
4.1	Tổ chức thực hiện	49
4.2	Kiến nghị	49
	<b>Phụ lục 01</b>	50
	<b>Phụ lục 02</b>	56

## MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết và mục đích lập Chiến lược

Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư mỏ và công nghiệp - Vinacomin là Công ty con do Tập đoàn Công nghiệp - Than Khoáng sản Việt Nam (Tập đoàn TKV) nắm cổ phần chi phối. Có lịch sử phát triển gần 55 năm, là một Công ty đầu ngành về tư vấn thiết kế các mỏ than - khoáng sản, Công ty đã lập nhiều dự án, thiết kế nhiều công trình quy mô lớn, có ý nghĩa thiết thực đóng góp vào sự phát triển của ngành Than. Các dự án chính Công ty đã lập như Quy hoạch phát triển ngành Than các giai đoạn, lập dự án và thiết kế hầu hết các mỏ than hầm lò và lộ thiên vùng Quảng Ninh, Thái Nguyên; lập dự án và thiết kế các hệ thống vận tải, nhà máy sàng tuyển, bến cảng bến thủy nội địa phục vụ chế biến và tiêu thụ than... Có thể nói sự phát triển của Công ty gắn với sự phát triển của ngành Than.

Giai đoạn 2005 ÷ 2015 là giai đoạn thuận lợi đối với Công ty khi ngành Than đầu tư hàng loạt các dự án lớn, Công ty có nhiều việc làm, có điều kiện để phát triển. Thực tế doanh thu, lợi nhuận hàng năm giai đoạn này đạt rất cao, thu nhập bình quân người lao động tăng cao... Tuy nhiên cũng bộc lộ nhiều bất cập do phát triển nóng sinh ra như tăng ồ ạt số lượng lao động nhưng chất lượng không đảm bảo, không chú trọng công tác đào tạo để nâng cao trình độ. Đặc biệt về thị trường, Công ty chủ yếu thực hiện các dự án than, không chú trọng phát triển thị trường khoáng sản khác.

Giai đoạn sau năm 2015 khi ngành Than gặp khó khăn do tiêu thụ sản phẩm, các dự án đầu tư mỏ than phải giãn tiến độ và Công ty thiếu việc làm. Để khắc phục phần nào tình trạng đó Công ty đã có chủ trương mở rộng sang lĩnh vực tư vấn thiết kế các mỏ khoáng sản khác, điện lực, hóa chất,... nhưng việc thâm nhập vào thị trường này còn gặp rất nhiều khó khăn. Thiếu việc làm đã ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty khi doanh thu, lợi nhuận, thu nhập người lao động đều giảm, nhất là các năm 2017, 2018 và 2019.

Trước những khó khăn và thách thức nêu trên, việc lập **Chiến lược phát triển Công ty đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045** là rất cần thiết và cấp bách. Chiến lược được xây dựng với mục đích xác định rõ ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh chính của Công ty, định hướng thị trường trong giai đoạn tới để từ đó cơ cấu lại nguồn lực, xây dựng đội ngũ để thực hiện. Là cơ sở để phối hợp hành động, phát huy mọi nguồn lực sẵn có vì sự phát triển bền vững của Công ty.

### 2. Căn cứ pháp lý và cơ sở xây dựng Chiến lược

- Chiến lược phát triển khoáng sản đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 được phê duyệt tại Quyết định số 2427/QĐ-TTg ngày 22/12/2011 của Thủ tướng Chính phủ;

- Quy hoạch phát triển ngành than Việt Nam đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030 được phê duyệt tại Quyết định số 403/QĐ-TTg ngày 14/3/2016 của Thủ tướng Chính phủ (QH 403); Quy hoạch điều chỉnh một số nội

dung của QH 403 được phê duyệt tại Quyết định số 1265/QĐ-TTg ngày 24/8/2017 của Thủ tướng Chính phủ (QH1265);

- Quy hoạch phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2011÷2020 có xét đến năm 2030 được phê duyệt tại Quyết định số 428/QĐ-TTg ngày 18/3/2016 của Thủ tướng Chính phủ;

- Quy hoạch tổng thể về năng lượng quốc gia thời kỳ 2021÷2030, tầm nhìn đến năm 2050 (dự thảo);

- Nghị quyết Đại hội đại biểu Đảng bộ Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam lần thứ III, nhiệm kỳ 2020÷2025 ban hành kèm theo Quyết định số 14-QĐ/ĐU ngày 14/7/2020 của Ban Chấp hành Đảng Ủy Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam;

- Thông báo số 38/TB-TKV ngày 07 tháng 3 năm 2019 của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam về Kết luận của Chủ tịch HĐQT Lê Minh Chuẩn tại buổi làm việc tại Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư mỏ và công nghiệp - Vinacomin;

- Văn bản số 1434/TKV-TCNS ngày 26/3/2019 của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam V/v triển khai Kết luận của Chủ tịch Hội đồng thành viên TKV;

- Thực trạng các nguồn lực, kết quả sản xuất kinh doanh những năm gần đây của Công ty.

## **Phần 1**

### **PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TY**

#### **1.1. Giới thiệu chung**

Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư mỏ và công nghiệp - Vinacomin tiền thân là Viện Nghiên cứu và thiết kế mỏ được thành lập ngày 22/9/1965 tại Hòn Gai - tỉnh Quảng Ninh.

Trải qua 55 năm xây dựng và phát triển, đội ngũ cán bộ công nhân viên (CBCNV) làm công tác tư vấn thiết kế luôn luôn xung kích đi đầu và hoàn thành các nhiệm vụ tham mưu định hướng phát triển ngành, tổ chức thực hiện các công trình, công việc được giao và đáp ứng yêu cầu của khách hàng, góp phần xây dựng và phát triển nền công nghiệp than nước nhà, đã khẳng định được vị thế là đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực tư vấn thiết kế mỏ và công nghiệp.

Ghi nhận những thành tích mà đơn vị đã đạt được, Công ty đã được Chủ tịch nước tặng thưởng: Huân chương Lao động hạng Ba (năm 1978), Huân chương Lao động hạng Nhì (năm 1985), Huân chương Lao động hạng Nhất (năm 2010) và Huân chương Độc lập hạng Ba (năm 2014).

Ngoài ra các cá nhân, tập thể các phòng ban và Công ty còn được các Bộ, ngành và Chính phủ tặng nhiều phần thưởng cao quý khác.

Những thành tựu Công ty đã đạt được trong từng lĩnh vực như sau:

#### **➤ Công tác lập quy hoạch**

Công ty là đơn vị được Bộ Công nghiệp trước đây (nay là Bộ Công Thương) giao nhiệm vụ lập một số quy hoạch phát triển ngành (trước đây là Tổng sơ đồ phát triển ngành), quy hoạch phát triển vùng, trong đó có một số quy hoạch đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt làm cơ sở phát triển.

Ngoài ra, Công ty còn lập quy hoạch các sản phẩm khác như Quy hoạch phát triển ngành Vật liệu nổ Công nghiệp Việt Nam đến năm 2015 và dự báo đến năm 2025 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 150/2007/QĐ-TTg ngày 10/9/2007, quy hoạch chung xây dựng các vùng than cho Tập đoàn TKV và TCT Đông Bắc, quy hoạch chi tiết sử dụng đất các mỏ, bến cảng, nhà máy tuyển ...

#### **➤ Công tác tư vấn thiết kế các mỏ than và khoáng sản**

Dưới sự chỉ đạo của Tập đoàn TKV và sự ủng hộ của các đơn vị trong và ngoài Tập đoàn, Công ty đã thực hiện tư vấn đầu tư, thiết kế nhiều dự án, công trình khai thác, vận tải, chế biến than và khoáng sản, trong đó nhiều dự án, công trình có quy mô công suất rất lớn tại các tỉnh Quảng Ninh, Thái Nguyên và nhiều tỉnh khác.

Nhìn chung các dự án do Công ty lập đảm bảo chất lượng, đáp ứng tiên độ theo yêu cầu của khách hàng. Công ty đã thiết kế và lựa chọn các giải pháp kỹ thuật tối ưu cho các công trình dựa trên năng lực, kinh nghiệm và ứng dụng tiên bộ

khoa học kỹ thuật để đạt hiệu quả cao nhất. Công nghệ khai thác tiên tiến phù hợp với điều kiện địa chất được các mỏ áp dụng có hiệu quả và an toàn.

***\*Đối với các dự án khai thác than hầm lò:***

Công ty đã thực hiện lập dự án đầu tư và thiết kế các mỏ như Nam Mẫu, Vàng Danh, Mạo Khê, Trảng Bạch, Khe Tam, Ngã Hai, Khe Chàm, Mông Dương, Thống Nhất,... Các mỏ này được khai thông bằng lò bằng, lò nghiêng và giếng đứng.

Những công nghệ mới và tiên tiến cũng đã được Công ty đưa vào các dự án và đã áp dụng thành công ở các mỏ hầm lò: Lò chợ cơ giới hóa đồng bộ và lò chợ áp dụng giàn chống tự hành siêu nhẹ; giá xích; giá khung phân thể; cột thủy lực đơn dùng nước; hệ thống vận tải người bằng mônôray điện thủy lực; tời SKS,...

Cơ giới hóa đồng bộ là công nghệ khai thác than lò chợ tiên tiến, cho công suất lò chợ cao, tăng năng suất lao động, cải thiện điều kiện làm việc của công nhân và tăng an toàn lao động. Công ty xem xét, đánh giá rất kỹ điều kiện địa chất của các mỏ để lựa chọn công nghệ này áp dụng vào các dự án đầu tư (DAĐT), ví dụ: Dự án khai thác dưới mức -150 mỏ Mạo Khê; Dự án khai thác lò giếng mỏ Nam Mẫu, dự án khai thác lò giếng khu Vàng Danh - Công ty than Vàng Danh, dự án khai thác mỏ Khe Chàm III,....

Các giải pháp đào lò nhanh được đề xuất và áp dụng đã nâng cao tốc độ, giảm giá thành xây dựng và đáp ứng tiến độ đào lò XDCB ở các dự án khai thác hầm lò: Khai thác dưới mức -50 mỏ Hà Lâm, Mỏ than Bình Minh (Thành Công), Mỏ than Khe Chàm III. Công ty cũng đã chủ trì nghiên cứu khả năng áp dụng Combai đào lò đá tại các mỏ của Tập đoàn.

Công ty đã nghiên cứu, chuyển giao các công nghệ đào chống lò bằng vì neo chất dẻo cốt thép, lưới thép kết hợp với bê tông phun hoặc neo Sika kết hợp với neo cáp, lưới thép và bê tông phun tại các mỏ than của Tập đoàn TKV. Kể từ năm 2009 đến nay Công ty đã thiết kế và hướng dẫn cho các đơn vị thi công neo tại các mỏ hầm lò trên 1.000 mét lò đá và trên 1.000 mét lò than. Công ty cũng đã được Tập đoàn giao “lập báo cáo đánh giá hoàn thiện quy trình công nghệ neo bê tông cốt thép sử dụng phụ gia đông cứng nhanh Sika Rokkon (C-VN) để áp dụng rộng rãi trong Tập đoàn” và “lập kế hoạch chống lò bằng vì neo giai đoạn 2016-2020 cho các đơn vị khai thác hầm lò”,...

***\* Đối với các dự án khai thác than lộ thiên:***

Đến thời điểm hiện nay hầu hết các mỏ lộ thiên đều do Công ty lập dự án và thiết kế. Các mỏ than lớn có thể kể đến như mỏ Đèo Nai, Cọc Sáu, Cao Sơn, Tây Nam Đá Mài, Bắc Bàng Danh, Núi Hồng, Khánh Hòa; các mỏ quặng khoáng sản lớn như Cromit Cổ Định, Sắt Thạch Khê... Trong quá trình tư vấn thiết kế Công ty đã đề xuất những công nghệ khai thác phù hợp và có hiệu quả: Công nghệ đào sâu đáy mỏ 2 cấp với việc áp dụng máy xúc thủy lực gàu ngược; công nghệ khấu theo lớp đứng với góc bờ công tác lớn; công nghệ khai thác chọn lọc với việc áp dụng máy xúc thủy lực gàu ngược; công nghệ vận tải đất đá liên hợp bằng băng tải và ô

tô; vận tải đất đá và than bằng ô tô khung mềm trong điều kiện nền yếu; bơm thoát nước đáy mỏ bằng bơm chìm,...

Ngoài ra, Công ty còn nghiên cứu và đề xuất trình tự khai thác hợp lý nhằm tăng cường đổ bãi thải trong và bãi thải tạm; nghiên cứu thoát nước ngầm bằng hệ thống lỗ khoan bao quanh khai trường; v.v...

Với năng lực và kinh nghiệm tư vấn thiết kế các mỏ lộ thiên, năm 2015 Tập đoàn TKV đã giao cho Công ty lập Phương án trình tự khai thác hợp lý 3 mỏ Đèo Nai, Cọc Sáu và Cao Sơn. Sản phẩm của đề án do Công ty lập đã được Tập đoàn đánh giá có chất lượng và tính thực tiễn cao. Hiện nay phương án này đã được triển khai tại ba mỏ nêu trên và đã đạt được hiệu quả cao.

➤ **Công tác tư vấn thiết kế các nhà máy sàng tuyển**

Năm 2007 Công ty đã tiến hành lập thiết kế cải tạo đồng bộ hóa dây chuyền thiết bị Nhà máy tuyển than Cửa Ông: đầu tư cải tạo mở rộng nhà máy tuyển than Cửa Ông I, II, III, nâng tổng công suất của các nhà máy lên 12 triệu tấn/năm.

Lập dự án đầu tư và thiết kế xây dựng mới các nhà máy tuyển than: Dự án đầu tư xây dựng công trình Nhà máy sàng tuyển than Khe Chàm hiện đang thực hiện công tác đầu tư và kế hoạch đi vào hoạt động vào năm 2020; Dự án đầu tư xây dựng công trình Trung tâm chế biến than Hòn Gai hiện đã đi vào vận hành; DADT xây dựng công trình Nhà máy sàng tuyển than Vàng Danh 2 - Công ty CP than Vàng Danh với công suất 2,0 tr. tấn/năm đã được hoàn thành đưa vào vận hành năm 2018, đây là công trình tuyển than đầu tiên do các đơn vị trong nước tư vấn thiết kế và thi công, trong đó có sự tham gia đóng góp của Công ty.

Ngoài ra, Công ty cũng đã tham gia thực hiện gói thầu EP nhà máy tuyển đồng Tả Pờih với công suất 1,0 tr. tấn/năm (quặng nguyên khai). Năm 2019 Nhà máy đã hoàn thành và đang trong giai đoạn nghiệm thu chuẩn bị đi vào sản xuất, đây cũng là công trình tuyển quặng đầu tiên do các đơn vị trong nước tư vấn thiết kế và thi công, trong đó Công ty là đơn vị đứng đầu liên danh.

➤ **Công tác tư vấn thiết kế hệ thống vận tải và hạ tầng kỹ thuật (gồm hệ thống đường bộ, đường sắt, bến cảng, thoát nước, cấp điện, cấp nước, sân bãi...)**

Đồng thời với tư vấn thiết kế khai thác và chế biến than - khoáng sản Công ty đã thực hiện tư vấn thiết kế các tuyến đường nội bộ trong mỏ và các tuyến đường vận chuyển ngoài mỏ, các tuyến băng tải than cung cấp cho nhà máy điện cũng như góp phần vào công tác tư vấn thiết kế hiện đại hóa các cảng tiêu thụ than... tiêu biểu là công trình TKBVTC-DT trạm nghiền và hệ thống băng tải vận chuyển đất đá ra bãi thải Bàng Nâu (g/đ 1) của Công ty CP than Cao Sơn với công suất trên 20 triệu tấn/năm; các tuyến băng tải than Nam Mẫu, Khe Ngát - Điền Công, Lép Mỹ - cảng KM6...; Dự án đầu tư mở rộng, hiện đại hoá cảng Điền Công - Cty Kho vận Đá Bạc - TKV, dự án mở rộng nâng công suất cảng Bến Càn g/đ 2 - Cty Kho vận Đá Bạc - TKV.



➤ **Công tác tư vấn giám sát thi công**

Từ năm 2009 Công ty bắt đầu triển khai thực hiện công tác tư vấn giám sát thi công xây dựng một số công trình trong ngành than. Đến nay Công ty đang thực hiện công tác tư vấn giám sát thi công xây dựng và lắp đặt thiết bị hàng chục công trình, trong đó tiêu biểu là công trình giếng đứng dưới mức -50 mỏ Hà Lâm, giếng đứng Khe Chàm II-IV, giếng đứng Núi Béo. Công ty cũng đã thực hiện giám sát thi công một số công trình nhỏ ngoài ngành như các trạm điện tại Thái Nguyên, khu vực Hà Đông - Hà Nội...

➤ **Công tác nghiên cứu khoa học công nghệ**

Công tác nghiên cứu khoa học công nghệ (KHCCN) của Công ty trong thời gian qua đã được triển khai toàn diện tới các phòng thiết kế và đã thu hút được sự quan tâm, tham gia của nhiều cán bộ trong Công ty. Nghiên cứu KHCCN đã giải quyết được một số vấn đề phục vụ phát triển của Tập đoàn, góp phần thúc đẩy tiếp thu các tri thức mới, tiên tiến, tăng cường tiềm lực KHCCN, trao đổi thông tin, học tập kinh nghiệm, nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ KHCCN của Công ty...

Trong những năm qua hầu hết các đề tài nghiên cứu KHCCN của Công ty đều được áp dụng vào thực tế góp phần vào sự phát triển của Tập đoàn.

➤ **Thương mại và chuyển giao công nghệ**

Thông qua các gói thầu, Công ty đã rất thành công trong việc cung cấp thiết bị và chuyển giao một số công nghệ vào ngành than Việt Nam như lò chợ cơ giới hoá đồng bộ, hàng chục lò chợ giá thủy lực di động, giá xích, hệ thống vận chuyển người, vật liệu bằng cáp vô tận (ví dụ: Hệ thống vận chuyển người, vật liệu bằng cáp vô tận qua giếng phụ thuộc DAĐT khai thác mỏ than Khe Chàm III)... đã góp phần thiết thực vào sự gia tăng sản lượng của ngành than các năm qua và đã nhận được sự đánh giá cao của nhiều chuyên gia trong và ngoài nước.

Ngoài ra, với lợi thế là có chi nhánh đóng tại Quảng Ninh, những năm vừa qua Công ty đã thực hiện cung cấp vật tư thiết bị duy trì sản xuất cho các đơn vị trong Tập đoàn TKV.

➤ **Thi công xây dựng**

Trước đây, Công ty chỉ thực hiện chức năng xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp như nhà cửa văn phòng, cầu công với quy mô nhỏ và giá trị thực hiện hàng năm không lớn. Ngoài ra, Công ty cũng đã thực hiện thi công một số tuyến đường dây điện tại mỏ Dương Huy, Nam Mẫu. Từ năm 2010 Công ty đã tiến hành thi công khoan trong lò (khoan thăm dò khai thác, tháo nước) tại các mỏ của Tập đoàn TKV với khoảng trên 3.000 mét khoan mỗi năm.

Các công trình tiêu biểu đã được Công ty thực hiện nêu tại Phụ lục 01.

## **1.2. Chức năng, nhiệm vụ và ngành nghề kinh doanh**

Công ty được Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0103011515 ngày 28/3/2006 (thay đổi lần thứ 14

ngày 21/5/2020) với các ngành nghề kinh doanh chủ yếu sau:

- Khảo sát, tư vấn đầu tư và xây dựng các công trình mỏ, điện lực, Công nghiệp, giao thông vận tải, bưu chính viễn thông, công trình hạ tầng;
- Thiết kế quy hoạch xây dựng, thiết kế kiến trúc công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp;
- Khảo sát khoan thăm dò, địa chất công trình, địa chất thủy văn;
- Thiết kế kỹ thuật trắc địa, đo vẽ bản đồ địa hình, địa chính;
- Thẩm định các dự án đầu tư (chỉ thẩm định các thiết kế đã được đăng ký kinh doanh);
- Giám sát thi công xây dựng công trình giao thông đường bộ - lĩnh vực xây dựng - hoàn thiện;
- Tư vấn đấu thầu, nghiên cứu đánh giá tác động môi trường;
- Nghiên cứu ứng dụng khoa học kỹ thuật, quản lý kinh tế và đào tạo chuyên gia công nghệ ngành mỏ;
- Nghiên cứu, chế tạo, sản xuất, lắp đặt các thiết bị và gia công cơ khí;
- Xây dựng các công trình công nghiệp dân dụng, giao thông vận tải, điện lực;
- Dịch vụ thương mại.

...

Hiện nay Công ty đã được cấp Chứng chỉ năng lực hoạt động với các lĩnh vực hoạt động như sau:

- Khảo sát xây dựng công trình (Địa hình, địa chất công trình): Hạng I;
- Lập quy hoạch xây dựng: Hạng II;
- Thiết kế, thẩm tra thiết kế xây dựng công trình công nghiệp (Khai thác mỏ và chế biến khoáng sản, hóa chất): Hạng I;
- Thiết kế xây dựng công trình Giao thông (hàng hải, đường thủy nội địa): Hạng I;
- Thiết kế xây dựng công trình Hạ tầng kỹ thuật (trừ xử lý chất thải rắn): Hạng I;
- Thiết kế, thẩm tra thiết kế/Công nghiệp (Vật liệu xây dựng; Đường dây và TBA, Cơ khí chế tạo, Công nghiệp nhẹ): Hạng II;
- Thiết kế, thẩm tra thiết kế (Dân dụng, Nông nghiệp và phát triển nông thôn, Đường bộ): Hạng II;
- Giám sát thi công xây dựng công trình công nghiệp (Khai thác mỏ và chế biến khoáng sản): Hạng I.
- Giám sát /Công nghiệp nhẹ, Nông nghiệp và phát triển nông thôn, Đường bộ, Hạ tầng kỹ thuật: Hạng II;
- Giám sát/Dân dụng: Hạng III;

- Quản lý dự án/Công nghiệp: Hạng III;
- Thi công/Dân dụng, Công nghiệp nhẹ: Hạng II.

Đối với lĩnh vực nghiên cứu khoa học công nghệ, ngày 16/9/2015 Công ty được Sở Khoa học và Công nghệ Hà Nội cấp giấy chứng nhận Doanh nghiệp khoa học và công nghệ.

### 1.3. Cơ cấu tổ chức

Hiện nay, cơ cấu tổ chức của Công ty gồm:

- Cơ quan Công ty gồm có 12 phòng ban, trong đó có 3 phòng nghiệp vụ, 8 phòng thiết kế và 01 ban giám sát tác giả.

- Xí nghiệp Thiết kế than Hòn Gai. Nhiệm vụ chủ yếu của Xí nghiệp này là tư vấn thiết kế các công trình mỏ có quy mô nhỏ tại khu vực Hòn Gai và Cẩm Phả.

- Xí nghiệp Dịch vụ tổng hợp và Xây dựng. Nhiệm vụ chủ yếu của Xí nghiệp này là khoan trong lò và cung cấp vật tư thiết bị phục vụ sản xuất của các mỏ tại khu vực Cẩm Phả.

- Xí nghiệp Thương mại và Chuyển giao công nghệ. Nhiệm vụ chủ yếu của Xí nghiệp này là cung cấp vật tư thiết bị.

- Công ty con- Công ty Cổ phần đầu tư than Uông Bí (TVUB). Vốn góp của Công ty tại Công ty chiếm 51% vốn điều lệ. Lĩnh vực hoạt động chủ yếu của TVUB là tư vấn thiết kế, lập các dự án đầu tư duy trì mỏ có quy mô nhỏ, giám sát thi công và quản lý dự án; địa bàn hoạt động chủ yếu của TVUB là khu vực Uông Bí.

Cơ cấu tổ chức của Công ty tại thời điểm hiện nay, xem Sơ đồ 01.

#### **Nhận xét:**

- Số lượng phòng ban ở Cơ quan Công ty đã được cơ cấu lại, giảm so với các năm trước đây (giảm từ 18 phòng ban vào năm 2016 xuống còn 12 phòng ban). Số lượng đầu mối các phòng ban đã được thu gọn thuận lợi cho công tác quản lý, rút ngắn thời gian trao đổi thông tin giữa các phòng. Điều này góp phần đẩy nhanh tiến độ thực hiện công trình.

- Chức năng của một số đơn vị còn chồng chéo. Ví dụ Xí nghiệp Thiết kế than Hòn Gai và Công ty Cổ phần đầu tư than Uông Bí đều có chức năng tư vấn thiết kế các công trình có quy mô nhỏ; Xí nghiệp Dịch vụ tổng hợp và Xây dựng và Xí nghiệp Thương mại và Chuyển giao công nghệ đều có chức năng cung cấp vật tư thiết bị... nên cần tiếp tục tái cơ cấu tổ chức để giảm bớt các chi nhánh, tăng năng lực, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

### 1.4. Công tác quản trị nội bộ

#### **\* Công tác ban hành các quy định, quy phạm:**

Hiện nay Công ty có 74 văn bản quy định, quy phạm nội bộ thuộc các lĩnh vực về quản trị nội bộ như quy chế về quản lý nhân sự, lao động, tiền lương, đầu tư; quy trình, quy định quản lý, hoạt động sản xuất kinh doanh,...

Các văn bản quy định, quy phạm nội bộ (QPNB), nhìn chung được ban hành theo đúng trình tự, thủ tục quy định, tạo hành lang pháp lý trong việc triển khai thực hiện, đảm bảo hiệu quả hoạt động quản lý, kinh doanh của Công ty. Tuy nhiên, do công tác kiểm tra, rà soát văn bản QPNB chưa thực hiện kịp thời dẫn đến việc sửa đổi, bổ sung thay thế văn bản còn chậm. Đội ngũ tham mưu hoạt động chưa hiệu quả ảnh hưởng đến chất lượng soạn thảo văn bản. Các đơn vị, phòng, ban được giao chủ trì soạn thảo chưa quan tâm đúng mức và chỉ đạo sâu sát nên một số văn bản tham mưu ban hành chậm tiến độ.

**\* Công tác quản trị một số lĩnh vực:**

- Quản trị nguồn nhân lực:

Với lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của Công ty là Tư vấn thiết kế và nghiên cứu khoa học, do vậy việc quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò vô cùng quan trọng, quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Nội dung này sẽ được phân tích sâu tại mục 1.5

- Quản trị chi phí:

Giai đoạn vừa qua Công ty gặp rất nhiều khó khăn về tài chính, do vậy việc quản trị tốt các khoản chi phí sẽ giúp Công ty vượt qua khó khăn, đồng thời tạo đà để tăng thu nhập và thông qua đó giữ chân người lao động. Mặc dù vừa qua Công ty đã ban hành quy chế quản trị chi phí nhưng việc vận hành vẫn còn có một số bất cập cần phải tiếp tục điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện thực tế, đồng thời tiếp tục nghiên cứu ban hành các quy định để kiểm soát chặt chẽ hơn nữa tất cả các khoản chi phí.

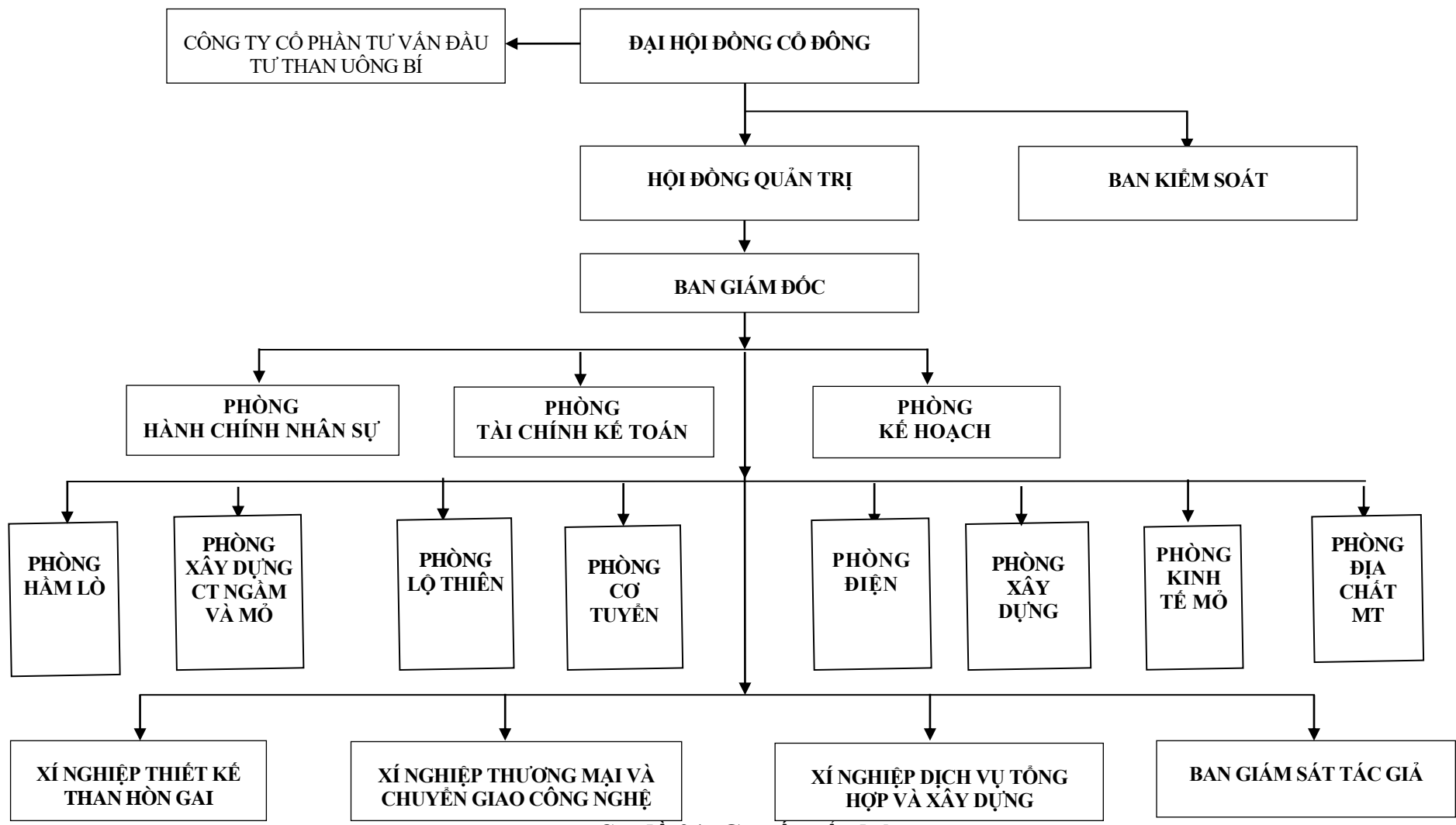
- Quản trị rủi ro tài chính:

+ Rủi ro về cân đối dòng tiền:

Công ty hoạt động về tư vấn thiết kế và nghiên cứu khoa học nên các công trình, công việc thường được nghiệm thu chủ yếu vào quý IV hàng năm vì thế dòng tiền về thường tập trung vào tháng 1, tháng 2 và tháng 11, tháng 12 hàng năm, điều này gây khó khăn cho việc cân đối dòng tiền vào các tháng giữa năm. Do vậy để hoạt động sản xuất kinh doanh được thông suốt, Công ty phải huy động vốn vay từ các tổ chức tín dụng, tuy nhiên cũng có thể xảy ra tình trạng quá hạn thanh toán với ngân hàng khi công tác nghiệm thu, thu đòi công nợ không kịp thời.

+ Rủi ro về tỷ giá:

Đối với hoạt động thương mại rủi ro về tỷ giá có thể xảy ra trong trường hợp hợp đồng bị kéo dài hoặc công nợ bị kéo dài không được thu đòi. Rủi ro về tỷ giá ảnh hưởng nghiêm trọng đến kết quả kinh doanh và tài chính trong lĩnh vực thương mại của Công ty.



Sơ đồ 01. Cơ cấu tổ chức

## 1.5. Phân tích, đánh giá các nguồn lực của Công ty

### 1.5.1. Nguồn nhân lực

Tổng số lao động hiện tại của Công ty là 315 người, bao gồm:

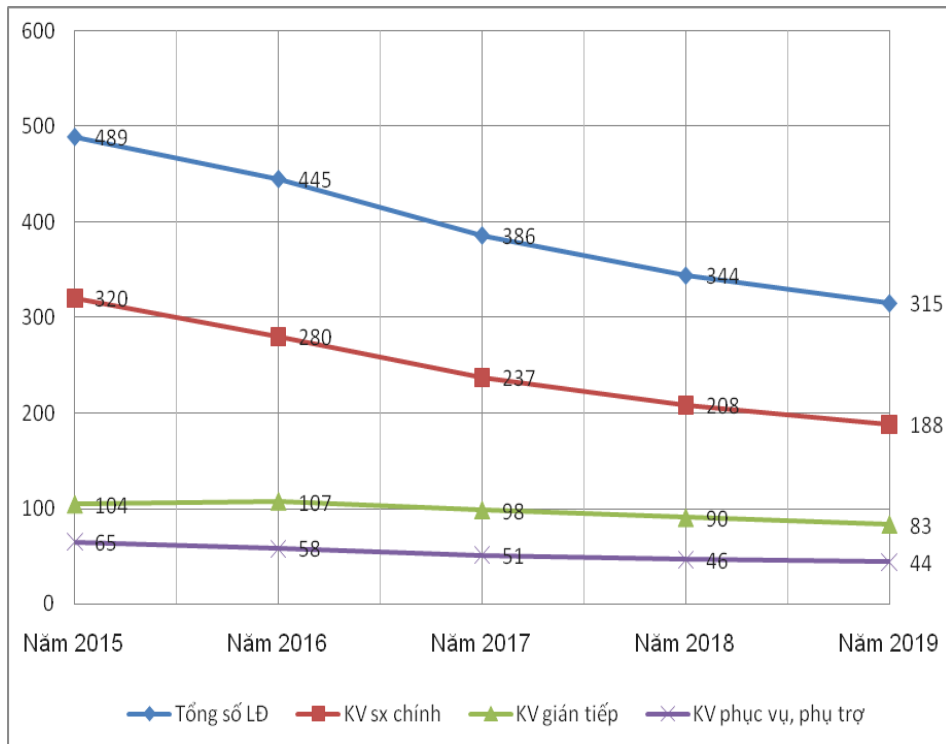
- Cơ quan Công ty: 216 người;
- Xí nghiệp Thiết kế than Hòn Gai: 34 người;
- Xí nghiệp Dịch vụ tổng hợp và xây dựng: 22 người;
- Xí nghiệp Thương mại và CGCN: 21 người;
- Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư than Uông Bí: 22 người.

Đối với tất cả các doanh nghiệp nói chung chất lượng của nguồn nhân lực luôn giữ vai trò quyết định cho sự thành bại của doanh nghiệp và đặc biệt với Công ty Tư vấn nói riêng, trong suốt bề dày lịch sử hình thành và phát triển của Công ty càng thể hiện rõ vai trò này. Với đặc thù là một công ty chuyên cung cấp các dịch vụ liên quan đến tư vấn, thiết kế, các sản phẩm dịch vụ này được tạo ra từ quá trình lao động trí óc của đội ngũ người lao động có trình độ học vấn và chuyên môn, do vậy chất lượng nguồn nhân lực luôn giữ vai trò quyết định cho sự ổn định và phát triển của Công ty.

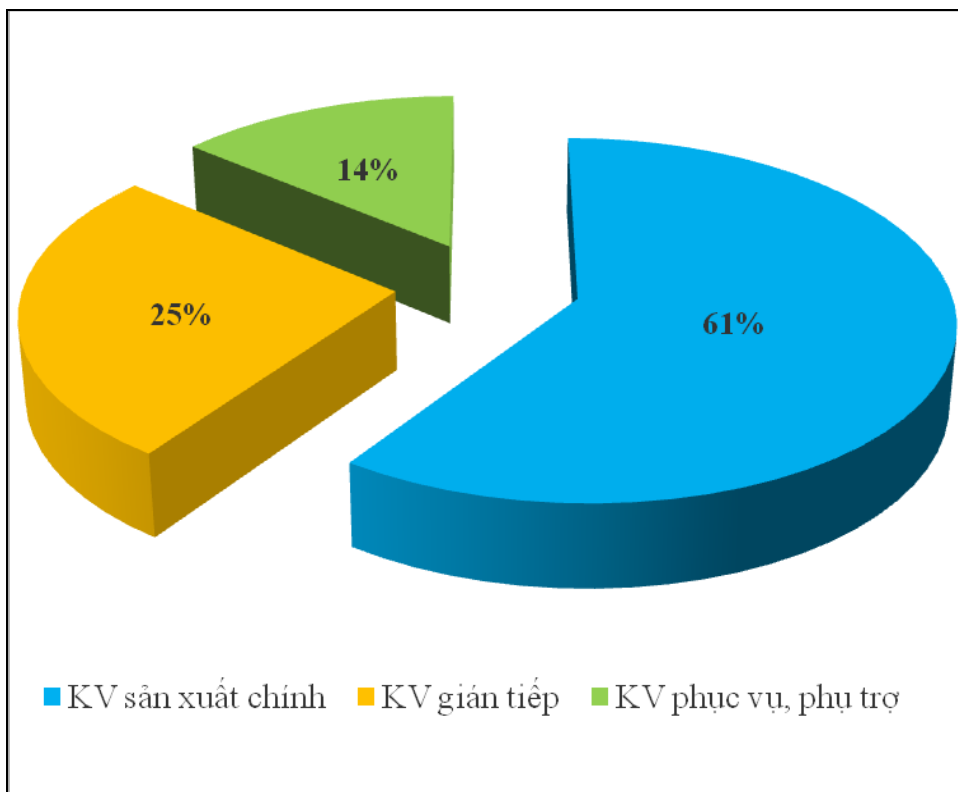
**Bảng 01. Biến động nguồn nhân lực**

TT	Nội dung	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		S/l	%	S/l	%	S/l	%	S/l	%	S/l	%
	<b>Tổng số</b>	<b>489</b>		<b>445</b>		<b>386</b>		<b>344</b>		<b>315</b>	
	<i>Tỷ lệ tăng, giảm (%)</i>			-9,0		-13,3		-10,9		-8,4	
<b>I</b>	<b>Khu vực sản xuất</b>										
1	<b>KV sx chính</b>	<b>320</b>	65,4	<b>280</b>	62,9	<b>237</b>	61,4	<b>208</b>	60,5	<b>188</b>	59,7
	<i>Tỷ lệ giảm (%)</i>			-12,5		-15,4		-12,2		-9,6	
2	<b>KV gián tiếp</b>	<b>104</b>	21,3	<b>107</b>	24,0	<b>98</b>	25,4	<b>90</b>	26,2	<b>83</b>	26,3
	<i>Tỷ lệ giảm (%)</i>			2,9		-8,4		-8,2		-7,8	
3	<b>KV phục vụ, phụ trợ</b>	<b>65</b>	13,3	<b>58</b>	13,0	<b>51</b>	13,2	<b>46</b>	13,4	<b>44</b>	14,0
	<i>Tỷ lệ giảm (%)</i>			-10,8		-12,1		-9,8		-4,3	
<b>II</b>	<b>Trình độ chuyên môn</b>										
1	Trên đại học	63	12,9	78	17,5	82	21,2	75	21,8	73	23,2
2	Đại học	354	72,4	302	67,9	243	63,0	220	64,0	197	62,5
3	CĐ, trung cấp	26	5,3	25	5,6	22	5,7	18	5,2	17	5,4
4	CN, NV phục vụ	46	9,4	40	9,0	39	10,1	31	9,0	28	8,9
<b>III</b>	<b>Giới tính</b>										
1	Nam	307	62,8	255	57,3	236	61,1	204	59,3	183	58,1
2	Nữ	182	37,2	190	42,7	150	38,9	140	40,7	132	41,9
<b>IV</b>	<b>Thâm niên công tác</b>										
1	Dưới 5 năm	102	20,9	84	18,9	53	13,7	30	8,7	26	8,3
2	Từ 5÷10 năm	175	35,8	166	37,3	150	38,9	133	38,7	76	24,1
3	Trên 10 năm	212	43,4	195	43,8	183	47,4	181	52,6	213	67,6

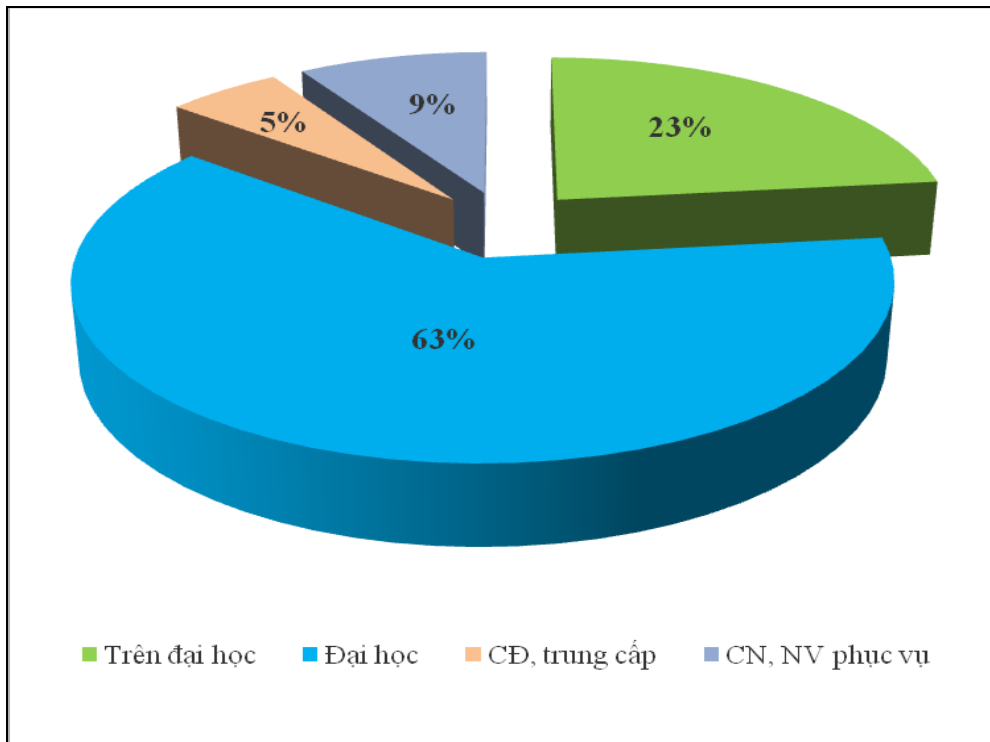
Biến động về số lượng lao động, cơ cấu lao động theo khu vực và chất lượng lao động được thể hiện tại các hình 1, 2, 3, 4, 5



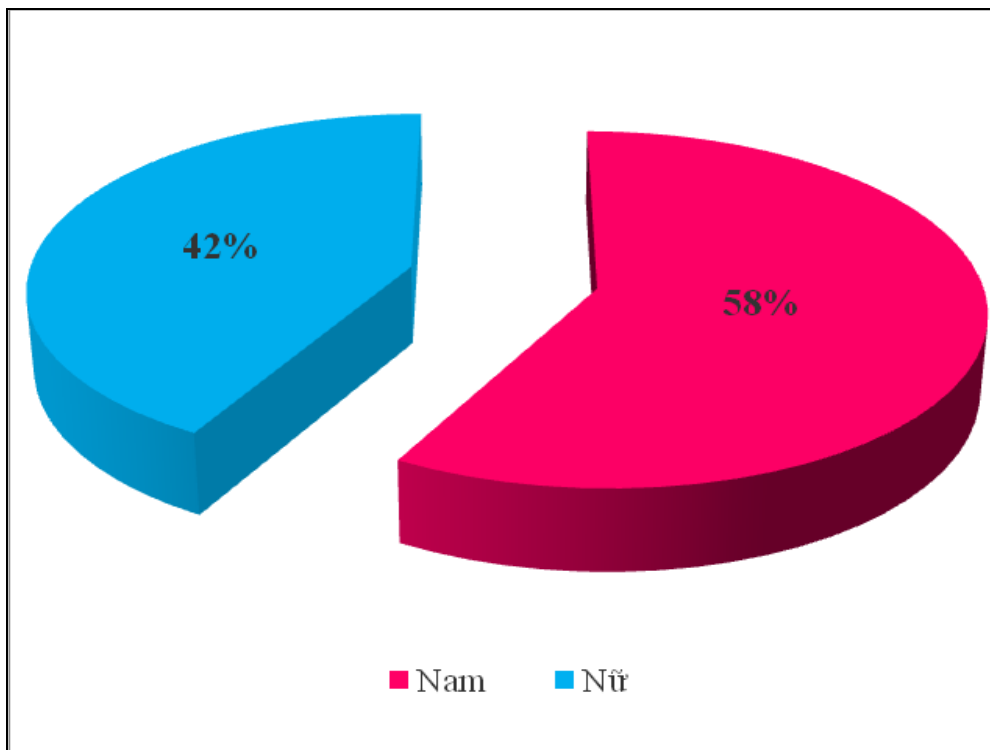
Hình 1. Biến động về số lượng lao động trong thời gian vừa qua



Hình 2. Cơ cấu lao động năm 2019 phân theo khu vực

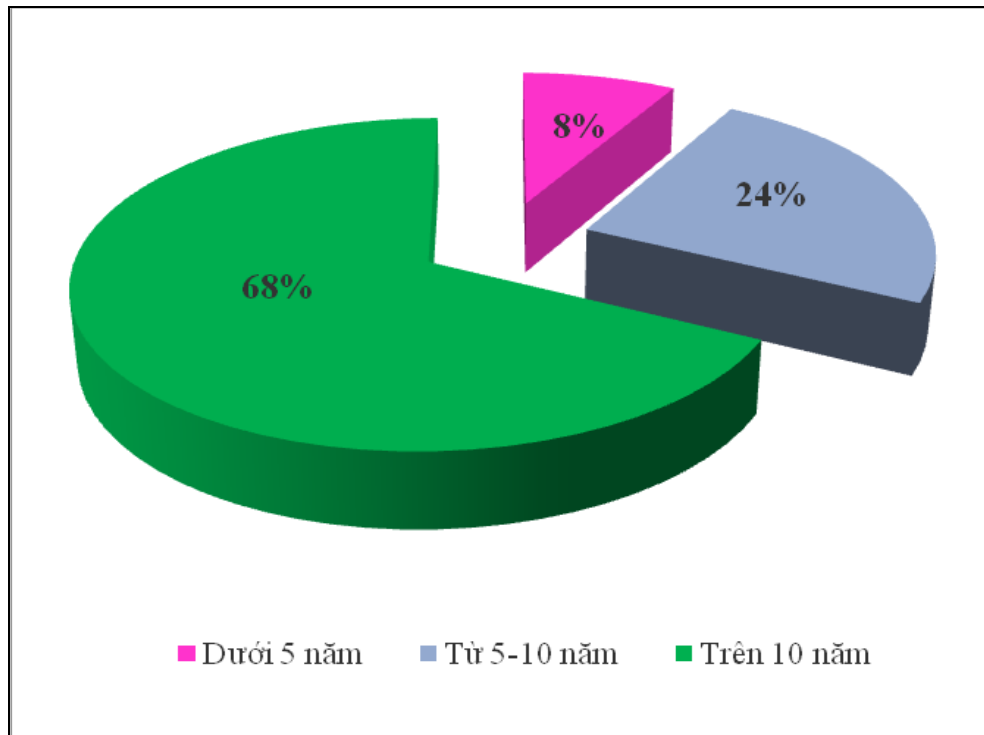


Hình 3. Chất lượng lao động năm 2019



Hình 4. Lao động năm 2019 phân theo giới tính





Hình 5. Lao động năm 2019 phân theo thâm niên công tác

**Bảng 02. Phân loại lao động theo ngành nghề tại thời điểm 31/12/2019**

TT	Chuyên ngành	Trình độ				Chứng chỉ		
		Tiến sỹ	Thạc sỹ	Kỹ sư, cử nhân	Cao đẳng, trung cấp	Thiết kế	Giám sát	KS định giá
1	Khai thác mỏ	2	30	33		24	11	
2	XD công trình ngầm và mỏ	1	12	12		14	12	
3	Cơ điện mỏ		4	10		8	3	
4	Máy và thiết bị mỏ			3		1	1	
5	Chế tạo máy	1	2	1		1		
6	Tuyển khoáng		2	4		1		
7	Cấp thoát nước			1				
8	Cảng đường thủy			2				
9	XD dân dụng			13	2	8	2	
10	Kiến trúc			1		1		
11	Địa chất		4	10		5	2	
12	Trắc địa mỏ		1	8				
13	Tin học			8	1			
14	QTDN		5	19				
15	Ngôn ngữ			9				
16	Kinh tế		7	55	11			19
17	Các ngành khác			6				
	<b>Tổng số</b>	<b>4</b>	<b>67</b>	<b>195</b>	<b>14</b>	<b>63</b>	<b>31</b>	<b>19</b>

Ghi chú: không bao gồm công nhân kỹ thuật và lao động chưa qua đào tạo

**Bảng 03. Cân đối lao động tại thời điểm 31/12/2019**

TT	Chuyên ngành	LĐ có mặt 31/12/2019	LĐ cần sử dụng	Thừa (+)/ thiếu (-)
<b>I</b>	<b>Phân theo chất lượng đội ngũ khoa học kỹ thuật</b>			
1	Khai thác mỏ	65	65	0
2	XD công trình ngầm & mỏ	25	25	0
3	Cơ điện mỏ	14	16	-2
4	Máy & thiết bị mỏ	3	3	0
5	Chế tạo máy	4	4	0
6	Tuyển khoáng	6	6	0
7	Cấp thoát nước	1	2	-1
8	Cảng đường thủy	2	2	0
9	XD dân dụng	15	15	0
10	Kiến trúc	1	2	-1
11	Địa chất và môi trường	14	14	0
12	Trắc địa mỏ	9	6	3
13	Tin học	9	5	4
14	QTDN	24	17	7
15	Ngôn Ngữ	9	10	-1
16	Kinh tế	73	59	14
17	Các ngành khác (từ Trung cấp, CĐ trở lên)	6	6	0
18	Công nhân KT và lao động chưa qua đào tạo	35	43	-8
	<b>Tổng số</b>	<b>315</b>	<b>300</b>	<b>15</b>
<b>II</b>	<b>Lao động phân theo khu vực sản xuất</b>			
1	Khu vực sản xuất chính	<b>188</b>	198	-10
	<i>Tỷ trọng</i>	<i>60</i>	<i>66</i>	
2	Khu vực gián tiếp	<b>83</b>	63	20
	<i>Tỷ trọng</i>	<i>26</i>	<i>21</i>	
3	Khu vực phục vụ, phụ trợ	<b>44</b>	<b>39</b>	<b>5</b>
	<i>Tỷ trọng</i>	<i>14</i>	<i>13</i>	

*Qua các số liệu thống kê cho thấy:*

- Trong những năm vừa qua số lượng lao động giảm mạnh, giảm từ 489 người vào năm 2015 xuống còn 315 người vào thời điểm hiện nay (tỷ lệ giảm bình quân 10,4%/năm), trong đó số lao động ở khu vực sản xuất chính giảm mạnh nhất, giảm từ 320 người xuống còn 188 người (tỷ lệ giảm bình quân 12,4%/năm). Số lao động giảm mạnh nhất là vào năm 2017, cuối năm giảm 59 người so với số đầu năm.

- Số lượng lao động có trình độ đại học và trên đại học hiện nay chiếm trên 85%. Hầu hết các cán bộ đều tốt nghiệp từ các trường đại học công lập có uy tín. Đây là nguồn lực quan trọng cho sự phát triển của Công ty trong hiện tại và tương lai.

- Công ty có đầy đủ các chuyên ngành, đáp ứng yêu cầu về công tác tư vấn thiết kế, giám sát thi công các công trình mỏ, và các công trình công nghiệp. Số lượng thạc sỹ, kỹ sư các ngành nghề công nghệ chính trong công tác khai thác, chế biến than - khoáng sản (khai thác mỏ, xây dựng mỏ, cơ điện, tuyển khoáng, địa

chất, cơ khí mở...) chiếm tỉ trọng lớn trong tổng số lao động của Công ty. Đây là nhân tố thuận lợi để Công ty thực hiện các đề án tư vấn, thiết kế, giám sát các công trình phức tạp đòi hỏi phải có sự hiểu biết chuyên sâu về công nghệ đào, chống lò, khai thác, vận tải, chế biến... cũng như thực hiện các đề tài nghiên cứu KHCN.

- Hiện nay Công ty có số lượng cán bộ có chứng chỉ hành nghề thiết kế 63 người, chứng chỉ giám sát 31 người và kỹ sư định giá 19 người. Các chứng chỉ này vừa là giấy thông hành vừa là sự ghi nhận của cơ quan nhà nước về năng lực và kinh nghiệm của Công ty.

*Những yếu điểm:*

- Mất cân đối về lực lượng lao động giữa các khu vực. Tổng số lao động của khu vực gián tiếp và khu vực phục vụ và phụ trợ chiếm tỷ lệ lớn (40,3%) là gánh nặng cho Công ty, nhất là vào thời kỳ công việc ít, thu nhập thấp.

- Đội ngũ cán bộ trẻ của Công ty có thâm niên công tác dưới 10 năm chiếm tỷ lệ cao (khoảng trên 32%), chưa tham gia trực tiếp sản xuất nên cũng chưa có kinh nghiệm về thực tiễn. Đây là một trong những hạn chế lớn khi thực hiện công tác tư vấn, thiết kế mở.

- Với khối lượng công việc như hiện nay, số lượng lao động còn thừa ở một số chuyên ngành như kinh tế, quản trị kinh doanh, tin học... , nhưng lại thiếu ở một số chuyên ngành khác như cơ điện mở, cấp thoát nước, kiến trúc... (xem bảng 03). Đây là một trong những yếu tố dẫn đến ách tắc trong sản xuất và tiến độ công trình bị kéo dài.

**\* Nguyên nhân của việc giảm mạnh số lượng lao động ở khu vực sản xuất chính trong những năm vừa qua:**

- Trong giai đoạn từ năm 2005 ÷ 2010, khi Công ty có nhiều việc làm, Công ty đã tuyển dụng một số lượng lớn lao động công nghệ và đi theo là một số lượng lớn lao động phục vụ, phụ trợ. Do Công ty có nhiều việc làm, quỹ lương điều hòa cao dẫn đến một lượng lớn lao động trẻ mắc “bẫy thu nhập”. Trong thời gian 5 năm lại đây, khi khối lượng công việc giảm sút, không đủ việc làm và thu nhập thấp, số lao động này đã thuyên chuyển công tác.

- Công việc của từng bộ phận, từng chuyên ngành và từng lao động trong năm là không đều, có thời điểm quá nhiều gây áp lực về tiến độ hoàn thành công việc nhưng có thời điểm lại thiếu việc.

- Định mức chi phí tư vấn thiết kế mở, mặc dù trong 2 năm lại đây đã được điều chỉnh nhưng nói chung còn thấp.

- Việc áp dụng khoa học công nghệ mới trong tư vấn thiết kế mở còn hạn chế dẫn đến năng suất lao động còn thấp.

- Chưa có giải pháp giữ chân người lao động gắn bó lâu dài với Công ty.

- Công tác quy hoạch cán bộ, bố trí lao động, tuyển dụng và đào tạo của

Công ty còn nhiều hạn chế:

+ Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực (viết tắt là PTNNL) dài hạn chưa được xây dựng. Kế hoạch PTNNL chỉ được xây dựng hàng năm trên cơ sở kế hoạch sản xuất kinh doanh năm.

+ Phương pháp giao việc và đánh giá hiệu quả công việc chưa được xây dựng nên việc trả lương chưa gắn với hiệu quả công việc của người lao động.

+ Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa được thực hiện một cách có hệ thống khoa học trên cơ sở phân tích nhu cầu, cơ cấu, chất lượng nguồn lao động, mà chủ yếu từ đề xuất chủ quan của các đơn vị, phòng, ban dựa trên nhu cầu đào tạo hiện tại hoặc ngắn hạn. Công tác đào tạo đối với cán bộ thuộc diện quy hoạch nguồn của đơn vị chưa được quan tâm và còn khá nhiều bị động. Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo chưa được thực hiện.

### **1.5.2. Nguồn lực tài chính**

Nguồn vốn hiện có của Công ty tại thời điểm 31/12/2019 là 27.359 triệu đồng, bao gồm vốn góp của chủ sở hữu là 24.000 tr. đồng, vốn khác của chủ sở hữu là 612 tr. đồng và quỹ đầu tư phát triển là 2.747 tr. đồng.

Ngoài ra, hàng năm Công ty đều ký hạn mức vay vốn ngắn hạn với các tổ chức tín dụng và thực hiện vay vốn trên cơ sở hạn mức Tập đoàn quy định. Trong những năm vừa qua cơ bản Công ty đã thực hiện tốt việc huy động vốn phục vụ sản xuất kinh doanh kịp thời, mức huy động vốn đều nhỏ hơn quy định của Tập đoàn cũng như hạn mức được các ngân hàng tài trợ.

Tuy nhiên, tình hình huy động vốn của Công ty trong những năm tiếp theo sẽ gặp khó khăn hơn, một số ngân hàng Công ty đang ký hợp đồng tín dụng có mức lãi suất thấp yêu cầu phải có tài sản đảm bảo mới được tài trợ vốn, một số ngân hàng không cần tài sản đảm bảo, mức lãi suất rất cao và hạn chế chỉ cho vay chi trả tiền lương, BHXH, tiền thuế, các khoản chi phí khác chưa đồng ý tài trợ vốn.

### **1.5.3. Cơ sở hạ tầng và trang thiết bị**

#### **1.5.3.1. Trụ sở làm việc**

- Nhà văn phòng cơ quan Công ty tại địa chỉ số 565 đường Nguyễn Trãi, quận Thanh Xuân, Thành phố Hà Nội. Cấp công trình: cấp III; diện tích đất 4.028 m<sup>2</sup>, diện tích xây dựng 527 m<sup>2</sup>, diện tích sàn 3.160 m<sup>2</sup>.

- Nhà văn phòng Xí nghiệp Thương mại và chuyển giao công nghệ tại địa chỉ số 565 đường Nguyễn Trãi, quận Thanh Xuân, Thành phố Hà Nội. Cấp công trình: cấp III; diện tích xây dựng 96,5 m<sup>2</sup>, diện tích sàn 193 m<sup>2</sup>.

- Nhà văn phòng Xí nghiệp Thiết kế than Hòn Gai tại địa chỉ số 61 Ba Đèo, phường Hồng Gai, thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh. Cấp công trình: cấp III; diện tích đất 636 m<sup>2</sup>, diện tích xây dựng 278,5 m<sup>2</sup>, diện tích sàn 1.117 m<sup>2</sup>.

- Nhà văn phòng Xí nghiệp dịch vụ tổng hợp và xây dựng và Ban giám sát tác giả của Công ty tại Tổ 35B, Khu 3, phường Cẩm Thành, thành phố Cẩm Phả,

tỉnh Quảng Ninh. Cấp công trình: cấp 3; diện tích đất 362 m<sup>2</sup>, diện tích xây dựng 137,4 m<sup>2</sup>, diện tích sàn 274,8 m<sup>2</sup>.

Như vậy, Công ty có trụ sở làm việc với tổng diện tích sàn là 4.744,8 m<sup>2</sup>, trong đó diện tích phòng làm việc là 3.954 m<sup>2</sup>.

### 1.5.3.2. Phương tiện vận tải và các trang thiết bị khác

\* Xe ô tô: gồm 01 xe 4 chỗ, 01 xe bán tải, 08 xe 7 chỗ và 01 xe 16 chỗ.

\* Các phần mềm thiết kế, quản lý; thiết bị; văn phòng phục vụ sản xuất:

- Phần mềm

TT	Tên phần mềm	Số lượng	Đơn vị sử dụng
1	MS Windows XP	40	Công ty
2	MS Office 2007	40	Công ty
3	Autocad LT 2015, Autocad Pro 2019	26	Các phòng thiết kế
4	Acit – Phần mềm Dự toán mỏ	33	P.KTM
5	Fast Accounting – Phần mềm KT	12	P.Kế toán
6	Surpac	1	P.Lộ thiên
7	NOVA	1	P.ĐCMT
8	TOPO	2	
9	ARMOD View	1	
10	Vgeo	1	
11	SolidWork	1	P.Cơ tuyến
12	SideWinder	2	
13	HS mỏ	2	P.XD
14	Revit Struc	2	
15	Revit Mep	1	
16	Geo5	1	
17	Geo-Slope	3	P.XD (2); Lộ thiên (1)
18	Quản lý thẩm tra dự án	1	Phòng KT (cũ)
19	Quản lý chi phí lập dự án	1	P.KH; HC-NS; Kế toán
20	Quản lý giá xây dựng	1	P.KTM
21	Hỗ trợ xây dựng hệ thống cung cấp khí nén trong lò	1	P.CT
22	Website	1	Công ty
23	Văn phòng điện tử	1	Công ty

- Thiết bị xuất bản

TT	Tên thiết bị	Đơn vị	Số lượng
1	Máy in A0	Cái	5
2	Máy in A3	Cái	7

3	Máy in A4	Cái	33
4	Máy photo A0	Cái	6
5	Máy photo A3,4	Cái	6

\* Máy khoan trong lò: 05 cái.

\* Kho lưu trữ hầu hết các sản phẩm thiết kế của công ty cũng như của các chuyên gia Liên Xô và Trung Quốc từ ngày đầu thành lập cho đến nay. Trong đó có rất nhiều các thiết kế mẫu cho các công trình, công việc khác nhau.

**Nhận xét:**

- Trụ sở làm việc: Theo tiêu chuẩn, định mức sử dụng trụ sở làm việc kèm theo Nghị định số 152/2017/NĐ-CP ngày 27/12/2017 của Chính phủ thì với số lao động hiện nay diện tích phòng làm việc của toàn Công ty là 3.588 m<sup>2</sup>. Như vậy, trụ sở của Công ty đáp ứng đủ không gian làm việc cho cán bộ công nhân viên.

- Phương tiện vận tải đủ số lượng, đảm bảo phục vụ sản xuất.

- Các phần mềm, các thiết bị phục vụ sản xuất khác cơ bản đảm bảo.

- Hệ thống thư viện và kho lưu trữ là một trong những tài sản rất quý giá của Công ty, đã góp phần quan trọng vào sự phát triển của Công ty trong những năm vừa qua.

Tuy nhiên, Công ty còn thiếu các thiết bị thí nghiệm (ví dụ thí nghiệm độ kháng nén đất đá, thí nghiệm các thiết bị điện,...) để phục vụ công tác tư vấn thiết kế.

**1.5.4. Thương hiệu**

Qua 55 năm xây dựng và phát triển, với công sức của rất nhiều các thế hệ cán bộ công nhân viên của Công ty qua các thời kỳ trong chặng đường hình thành và phát triển đã xây dựng nên giá trị thương hiệu của Công ty ngày hôm nay. Nói đến công tác tư vấn thiết kế mỏ ở Việt Nam thì từ các khách hàng trong ngành than, khoáng sản cho đến các bạn hàng của ngành điện, khai thác vật liệu xây dựng đều nghĩ đến thương hiệu Viện quy hoạch thiết kế trước đây và Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư mỏ và công nghiệp ngày hôm nay. Giá trị thương hiệu này không chỉ được biết đến ở thị trường trong nước mà cả thị trường nước ngoài, khi các đối tác từ các nước thuộc Liên Xô cũ, Ba Lan, Trung Quốc, Nhật Bản,... sang Việt Nam tìm cơ hội hợp tác về công tác tư vấn, thiết kế trong công nghiệp khai mỏ đều tìm đến Công ty để mời tham gia hợp tác.

Chính vì lợi thế của giá trị thương hiệu của Công ty mà trong giai đoạn trước đây, khi công việc trong Tập đoàn quá nhiều, Công ty đã không xây dựng chiến lược kinh doanh, định hướng phát triển thị trường và các chiến lược liên quan khác để giữ vững, phát huy tối đa các lợi thế đối với thị trường ngành than, và mở rộng công việc đối với thị trường khoáng sản, vật liệu xây dựng, điện ngoài Tập đoàn. Để đến khi các công việc liên quan đến ngành than suy giảm dẫn đến việc Công ty đã và đang gặp rất nhiều khó khăn trong việc tìm kiếm việc làm cho lực lượng cán

bộ hiện nay. Đây là một bài học kinh nghiệm cần phải sửa chữa ngay bằng những giải pháp phù hợp cả trong ngắn hạn và dài hạn.

## **1.6. Phân tích, đánh giá hiện trạng sản xuất kinh doanh của Công ty**

### **1.6.1. Ký kết hợp đồng và nghiệm thu thanh toán**

Từ năm 2016 với việc thu hẹp đầu tư của ngành Than, Công ty gặp khó khăn trong việc tìm kiếm việc làm. Để khắc phục những khó khăn này, Công ty đã tiếp tục có những biện pháp nhằm mở rộng sản xuất với các đợt tiếp xúc các khách hàng và khuyến khích CBCNV tự tìm kiếm việc làm. Ngoài thị trường truyền thống là các công ty sản xuất than thuộc Tập đoàn TKV và Tổng công ty Đông Bắc, Công ty đã tiếp xúc, trao đổi với các đơn vị ngoài than như Tổng công ty Khoáng sản TKV-CTCP, Tổng công ty Điện lực TKV-CTCP, các công ty khoáng sản tư nhân, các sở điện lực, ... để mở mang ra thị trường ngoài than. Tuy nhiên việc thâm nhập vào thị trường này gặp rất nhiều khó khăn.

Đứng trước những khó khăn về việc làm từ lĩnh vực tư vấn thiết kế, để có đủ việc làm cho CBCNV, với sự giúp đỡ của Tập đoàn TKV, Công ty đã đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học với số lượng và giá trị hợp đồng được ký là tương đối lớn (36,7 tỷ vào năm 2016, gần 10 tỷ vào năm 2017, 20 tỷ vào năm 2018 và 17 tỷ đồng vào năm 2019).

Trong giai đoạn từ năm 2016 ÷ 2019 giá trị hợp đồng ký mới từ lĩnh vực tư vấn thiết kế (gồm cả NCKH) giảm và bắt đầu tăng trở lại vào năm 2019. Trong giai đoạn này hầu hết hợp đồng tư vấn thiết kế được ký mới là từ ngành công nghiệp than, ngoại trừ năm 2017 có hợp đồng tư vấn thiết kế bản vẽ thi công mỏ sắt Thạch Khê, Hà Tĩnh với giá trị trên 27 tỷ đồng.

Đồng thời với việc cung cấp dịch vụ tư vấn thiết kế, Công ty đã thực hiện công tác cung cấp vật tư thiết bị và khoan trong lò phục vụ sản xuất của các mỏ. Giá trị hợp đồng ký mới bình quân mỗi năm trong giai đoạn này vào khoảng 110 tỷ đồng, gồm cả khoan trong lò gần 10 tỷ đồng.

Như vậy, trong giai đoạn từ năm 2016÷2019 bình quân mỗi năm tổng giá trị hợp đồng ký mới đạt được trên 200 tỷ đồng, trong đó năm 2018 là năm đạt thấp nhất, khoảng 141 tỷ đồng.

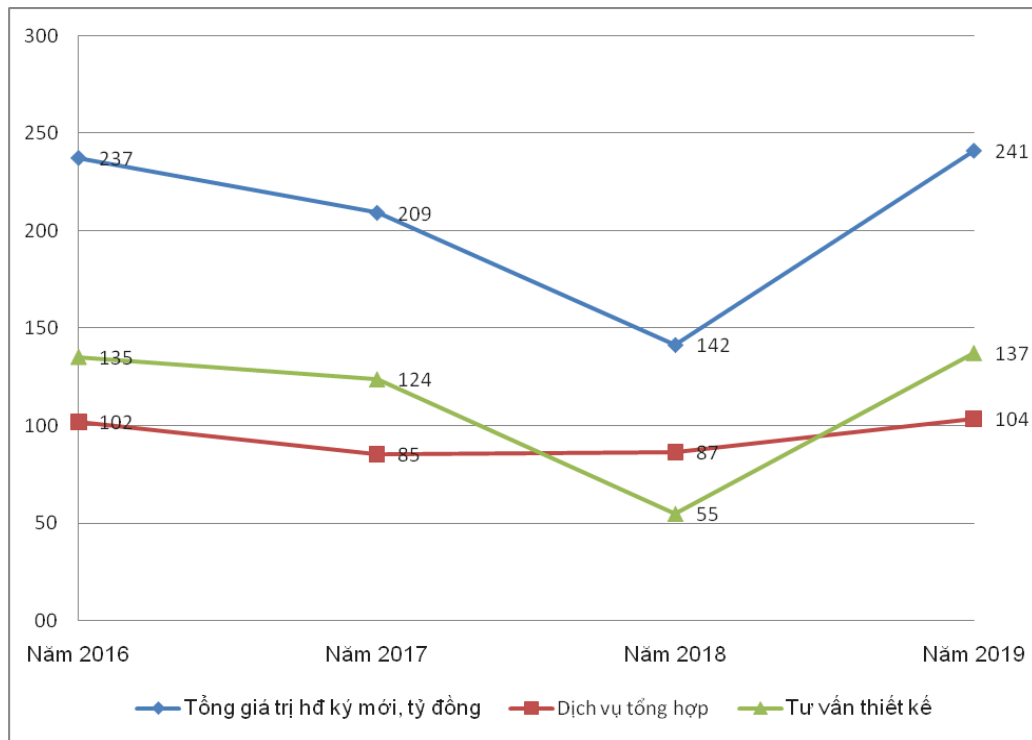
Trong giai đoạn từ năm 2016÷2019 tổng giá trị nghiệm thu thanh toán giảm từ gần 360 tỷ đồng vào năm 2016 xuống còn 196 tỷ đồng vào năm 2019, trong đó từ lĩnh vực tư vấn thiết kế giảm tương ứng từ 170 tỷ đồng xuống còn 86 tỷ đồng và từ lĩnh vực dịch vụ tổng hợp giảm tương ứng từ 190 tỷ đồng xuống còn 110 tỷ đồng. Bình quân trong giai đoạn này tỷ trọng giá trị nghiệm thu thanh toán của lĩnh vực tư vấn thiết kế chiếm khoảng 40%, tỷ trọng giá trị nghiệm thu thanh toán các hợp đồng trong Tập đoàn TKV chiếm khoảng 67%.

Giá trị hợp đồng ký kết và nghiệm thu thanh toán trong giai đoạn 2016÷2019 được nêu tại bảng 04, năng suất lao động được nêu tại bảng 05.

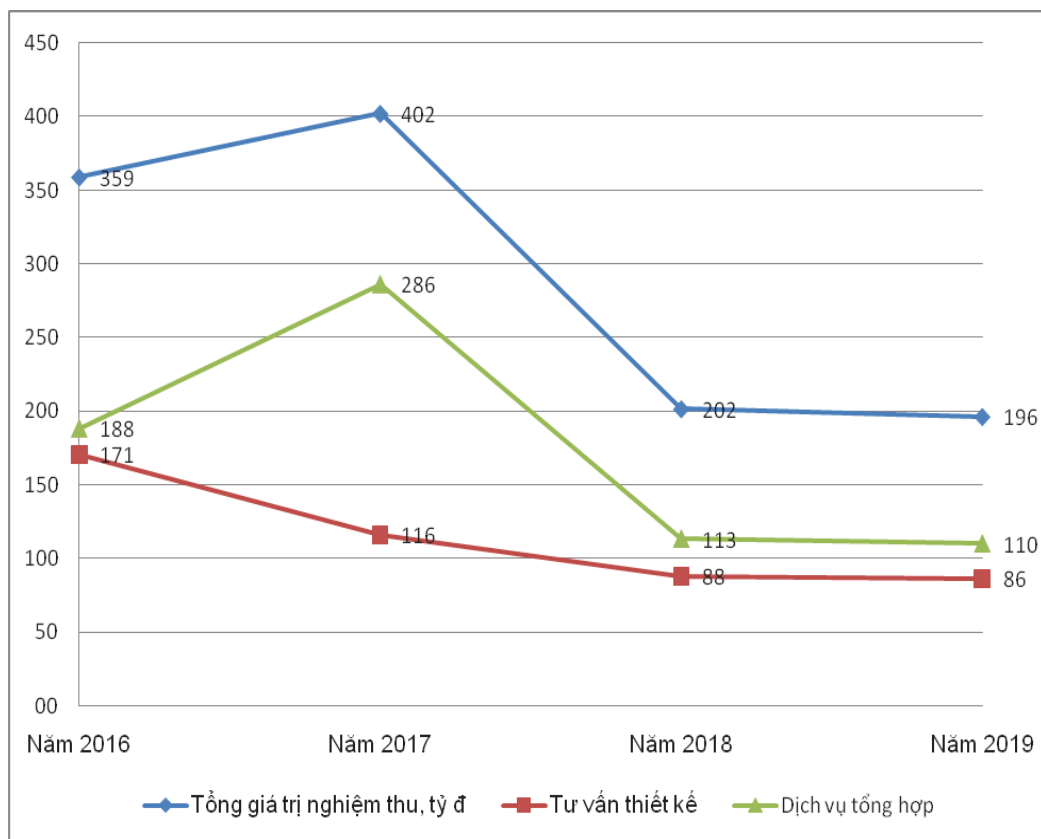
**Bảng 04. Giá trị hợp đồng ký kết, nghiệm thu thanh toán trong giai đoạn 2016÷ 2019**

TT	Thị trường, lĩnh vực kinh doanh	Năm 2016			Năm 2017			Năm 2018			Năm 2019		
		Tổng số	Tr. đó: TKV		Tổng số	Tr. đó: TKV		Tổng số	Tr. đó: TKV		Tổng số	Tr. đó: TKV	
			Giá trị	Tỷ trọng (%)		Giá trị	Tỷ trọng (%)		Giá trị	Tỷ trọng (%)		Giá trị	Tỷ trọng (%)
<b>A</b>	<b>Hợp đồng ký kết, tỷ đồng</b>	<b>237,3</b>	<b>136,4</b>	57,5	<b>209,2</b>	<b>188,8</b>	90,2	<b>141,5</b>	<b>123,1</b>	87,0	<b>241,0</b>	<b>178,9</b>	74,2
1	Tư vấn thiết kế	102,0	81,7	80,1	85,4	72,3	84,7	86,6	83,0	95,8	103,7	98,2	94,7
	<i>trong đó: NCKH</i>	36,7	36,7		9,9	9,9		20,2	20,2		17,0	17,0	
	Tr. đó: CN Than	100,7	80,4	79,8	57,6	45,0	78,1	85,8	83,0	96,7	103,1	97,6	94,7
	<i>Tỷ trọng (%)</i>	98,7	98,4		67,5	62,2		99,0	100,0		99,4	99,4	
2	Dịch vụ tổng hợp và xây dựng	135,3	54,7	40,4	123,8	116,5	94,1	54,9	40,2	73,2	137,3	80,7	58,8
	Tr. đó: CN Than	55,9	54,7	97,8	123,3	116,0	94,0	40,5	40,2	99,1	137,2	80,6	58,7
	<i>Tỷ trọng (%)</i>	41,3	100,0		99,6	99,6		73,8	100,0		99,9	99,9	
<b>B</b>	<b>Nghiệm thu thanh toán, tỷ đồng</b>	<b>358,9</b>	<b>224,1</b>	62,4	<b>402,1</b>	<b>289,2</b>	71,9	<b>201,5</b>	<b>124,8</b>	61,9	<b>196,2</b>	<b>137,8</b>	70,2
1	Tư vấn thiết kế	170,8	140,0	82,0	116,0	99,0	85,3	88,2	79,2	89,7	86,2	84,4	97,9
	<i>trong đó: NCKH</i>	4,1	4,1		13,2	13,2		7,2	7,2		10,7	10,7	
	Tr. đó: CN Than	144,4	114,9	79,6	110,2	93,9	85,2	86,5	77,4	89,6	85,6	83,8	97,9
	<i>Tỷ trọng (%)</i>	84,6	82,1		95,0	94,8		98,0	97,8		99,3	99,3	
2	Dịch vụ tổng hợp và xây dựng	188,1	84,1	44,7	286,1	190,2	66,5	113,3	45,6	40,3	110,0	53,4	48,5
	Tr. đó: CN Than	84,1	84,1	100,0	109,7	103,6	94,5	35,7	35,3	99,0	109,9	53,3	48,5
	<i>Tỷ trọng (%)</i>	44,7	100,0		38,3	54,5		31,5	77,4		99,9	99,8	





Hình 5. Giá trị ký kết hợp đồng từ năm 2016÷2019



Hình 6. Giá trị nghiệm thu thanh toán hợp đồng từ năm 2016÷2019

**Bảng 05. Giá trị sản xuất và năng suất lao động**

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
<b>I</b>	<b>Tổng số lao động, người</b>	<b>445</b>	<b>386</b>	<b>344</b>	<b>315</b>
1	Lao động trong lĩnh vực TVTK	392	331	296	271
2	Lao động trong lĩnh vực DVTH	53	55	48	44
<b>II</b>	<b>Giá trị sản xuất, tỷ đồng</b>	<b>146</b>	<b>120</b>	<b>99</b>	<b>93</b>
1	Tư vấn thiết kế (gồm cả NCKH)	127	98	78	75
	Tỷ trọng (%)	87,0	81,7	78,8	80,6
2	Dịch vụ tổng hợp và xây dựng	19	22	21	18
	Tỷ trọng (%)	13,0	18,3	21,2	19,4
<b>III</b>	<b>Năng suất lao động, tr.đ/ng/năm</b>	<b>328</b>	<b>311</b>	<b>288</b>	<b>295</b>
1	Lĩnh vực TVTK	324	296	264	277
2	Lĩnh vực DVTH	358	400	438	409

**1.6.2. Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 ÷ 2019**

Một số chỉ tiêu chủ yếu về kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 ÷ 2019 được nêu tại bảng 06.

**Bảng 06. Một số chỉ tiêu chủ yếu về kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 ÷ 2019**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Tổng tài sản	Tr.đ	221.892	304.337	256.781	237.425	238.686
	Tốc độ gia tăng	%		137,2	84,4	92,5	100,5
2	Vốn chủ sở hữu	Tr.đ	28.209	33.603	30.872	29.259	30.078
	Tốc độ gia tăng	%		119,1	91,9	94,8	102,8
3	Tổng doanh thu	Tr.đ	330.832	360.548	402.584	202.014	196.897
4	Lợi nhuận trước thuế	Tr.đ	7.037	7.147	2.601	1.423	2.341
	Tốc độ gia tăng	%		101,6	36,4	54,7	164,5
5	Nộp ngân sách	Tr.đ	20.097	26.676	36.829	16.486	15.140
6	Tỷ lệ cổ tức	%	8	10	6	0	3
7	Thu nhập bình quân/người/tháng	Nghìn đồng	11.650	10.541	7.447	8.836	9.111
8	Tổng nợ phải thu	Tr.đ	93.623	175.657	148.893	156.572	163.226
	Tốc độ gia tăng	%		187,6	84,8	105,2	104,2
9	Tổng nợ phải trả	Tr.đ	192.537	258.329	210.076	191.917	190.074
10	Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/doanh thu	%	2,13	1,98	0,65	0,70	1,19
11	Lợi nhuận trước thuế trên vốn CSH (ROE)		24,95	21,27	8,43	4,86	7,78

Từ năm 2017 tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty gặp rất nhiều khó khăn so với những năm trước đây, hầu hết các chỉ tiêu chủ yếu hiệu quả kinh doanh như lợi nhuận, thu nhập bình quân, tỷ suất lợi nhuận/doanh thu và lợi nhuận/Vốn chủ sở hữu đều sụt giảm. Bước sang năm 2019 tình hình có khả quan hơn so với năm 2018 khi các chỉ tiêu chủ yếu hiệu quả kinh doanh đều tăng trở lại.

***Một số khó khăn, vướng mắc ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh các năm 2017 ÷ 2019:***

- Doanh thu của lĩnh vực tư vấn thiết kế (là lĩnh vực chính, mang lại hiệu quả cao cho Công ty) đạt được không cao và thấp hơn so với những năm trước đây bởi số lượng hợp đồng dở dang từ những năm trước chuyển sang có đủ điều kiện để nghiệm thu thanh toán không còn nhiều; số lượng và giá trị hợp đồng được ký mới bị hạn chế do các dự án đầu tư mới chưa được triển khai.

- Nhiều công trình phải làm đi làm lại nhiều lần do thay đổi chủ trương, thay đổi tài liệu địa chất dẫn đến chi phí thực hiện tăng lên rất nhiều nhưng không được bổ sung kinh phí dẫn đến hiệu quả thấp; thời gian thẩm tra, thẩm định kéo dài không được phê duyệt làm cơ sở thanh toán, thanh lý hợp đồng (ví dụ: Dự án khai thác hầm lò dưới mức -140 khu Lộ Trí điều chỉnh, dự án khai thác hầm lò dưới mức -150 mỏ Mạo Khê điều chỉnh, Lập TKKT công trình thuộc dự án khai thác hầm lò dưới mức -150 mỏ Mạo Khê...).

- Nhiều công trình được thực hiện từ nhiều năm trước có chi phí dở dang lớn, đến năm 2017, 2018 mới được quyết toán/nghiệm thu thanh toán, nhưng phần lớn giá trị quyết toán của các hợp đồng này là không còn nên không cân đối được tài chính, làm giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Việc thu đòi công nợ gặp rất nhiều khó khăn do các chủ đầu tư gặp khó khăn về tài chính hoặc chủ trương đầu tư của các cấp có thẩm quyền chưa rõ ràng, đặc biệt gần 4 năm nay Công ty chưa thu được khoản nợ khoảng 14 tỷ đồng của Công ty CP sắt Thạch Khê. Do đó, để duy trì hoạt động Công ty đã phải tăng vốn vay, làm giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh.

## **Phần 2**

# **PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY**

### **2.1. Phân tích thị trường hoạt động của Công ty**

#### **2.1.1. Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam**

Công ty là đơn vị con của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty luôn gắn liền với sự phát triển của Tổng Công ty than Việt Nam trước đây và nay là Tập đoàn TKV. Công ty tham gia hoạt động tư vấn tất cả các ngành công nghiệp của Tập đoàn TKV, trong đó ngành công nghiệp Than là thị trường truyền thống và là địa bàn hoạt động chủ yếu của Công ty.

##### ***(1) Công nghiệp Than***

Tập đoàn TKV có trên 20 đơn vị sản xuất chế biến, vận chuyển than, trong đó có 18 công ty sản xuất than, 02 công ty tuyển than, 02 công ty kho vận và cảng, 01 công ty xây lắp mỏ và 01 công ty môi trường.

Cho đến thời điểm hiện nay hầu hết các mỏ than và các cơ sở sàng tuyển, chế biến than trong Tập đoàn TKV đều do Công ty tư vấn thiết kế hoặc phối hợp với các đơn vị nước ngoài thiết kế. Ngoài ra, các công trình cơ sở hạ tầng, giao thông vận tải phục vụ khai thác và chế biến than cũng được Công ty tư vấn thiết kế (*các dự án đầu tư tiêu biểu được nêu tại Phụ lục số 01*).

Trong giai đoạn từ năm 2016÷2019 bình quân mỗi năm Tập đoàn TKV đầu tư cho ngành công nghiệp than vào khoảng trên 8 ngàn tỷ đồng, trong đó chi phí quản lý dự án, tư vấn và khác gần 800 tỷ đồng (*gồm cả chi phí đền bù và giải phóng mặt bằng có giá trị lớn*), chi phí đầu tư thiết bị gần 4 ngàn tỷ đồng. Với mức đầu tư của Tập đoàn TKV như vậy đã mang lại phần lớn việc làm cho CBNV của Công ty trong giai đoạn này với doanh thu bình quân mỗi năm trên 160 tỷ đồng (bình quân chiếm gần 87% tổng doanh thu của Công ty), trong đó tư vấn thiết kế khoảng 83,7 tỷ đồng và thương mại khoảng 60,5 tỷ đồng. Như vậy, trong giai đoạn này doanh thu tư vấn thiết kế bình quân hàng năm của Công ty chiếm 11,4% chi phí quản lý dự án, tư vấn và khác; doanh thu từ dịch vụ thương mại chiếm 1,6% chi phí đầu tư mua sắm thiết bị của Tập đoàn TKV.

Ngoài ra, bình quân mỗi năm Công ty còn đạt gần 9 tỷ đồng doanh thu từ NCKH và gần 9 tỷ đồng doanh thu từ khoan trong lò.

##### ***(2) Công nghiệp khoáng sản***

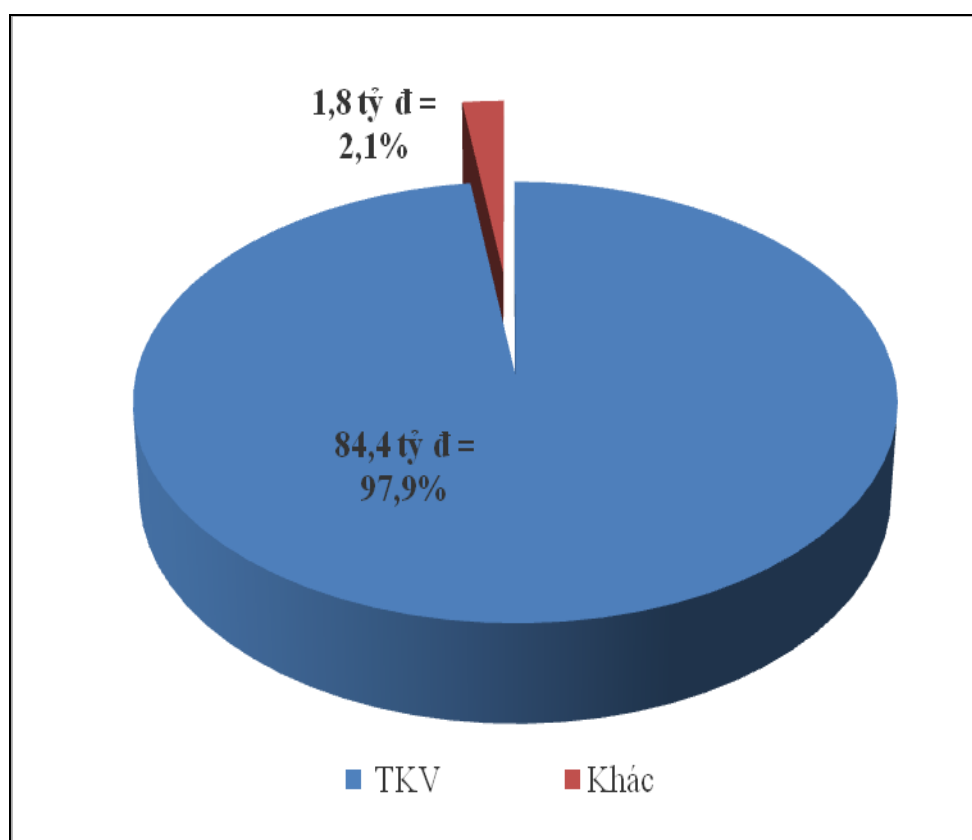
Trong giai đoạn từ năm 2016÷2019 bình quân mỗi năm Tập đoàn TKV đầu tư cho ngành công nghiệp khoáng sản vào khoảng trên 3,8 ngàn tỷ đồng, trong đó chi phí quản lý dự án, tư vấn và khác và chi phí đầu tư thiết bị, mỗi nhóm khoảng 1,3 ngàn tỷ đồng.

Trong giai đoạn này, từ ngành công nghiệp khoáng sản Công ty đạt doanh thu bình quân trên 32 tỷ đồng/năm, trong đó doanh thu tư vấn thiết kế gần 8 tỷ đồng/năm (bình quân chiếm 0,56% chi phí quản lý dự án, tư vấn và khác của TKV), doanh thu dịch vụ tổng hợp trên 24 tỷ đồng/năm (bình quân chiếm 1,6% chi phí đầu tư thiết bị của TKV).

Như vậy, trong giai đoạn này, mặc dù dịch vụ tư vấn thiết kế khai thác và chế biến các mỏ khoáng sản của Tập đoàn TKV là một thị trường lớn nhưng khối lượng công việc Công ty tham gia còn hạn chế, mặc dù Công ty là đơn vị có năng lực phù hợp.

### (3) Các ngành công nghiệp khác

Ngoài các ngành công nghiệp than và công nghiệp khoáng sản, Công ty còn tham gia thiết kế một số hạng mục, công trình thuộc lĩnh vực điện, hóa chất do các công ty, tổng công ty thuộc Tập đoàn TKV đầu tư. Tuy nhiên, thị phần do Công ty nắm giữ là không nhiều mặc dù giá trị đầu tư của Tập đoàn TKV vào các lĩnh vực này là không nhỏ (bình quân gần 1 ngàn tỷ đồng/năm trong giai đoạn từ năm 2016÷2019).



Hình 7. Cơ cấu doanh thu tư vấn thiết kế theo thị trường năm 2019

## 2.1.2. Ngoài Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam

### (1) Công nghiệp Than

Ngoài những dự án đầu tư khai thác và chế biến than thuộc Tập đoàn TKV Công ty còn thực hiện tư vấn thiết kế các mỏ than thuộc Tổng công ty Đông Bắc. Đây là đơn vị sản xuất kinh doanh than được tách ra khỏi Tập đoàn TKV từ năm 2014.

Cho đến thời điểm hiện nay hầu hết các mỏ than do Tổng công ty Đông Bắc quản lý đầu tư và khai thác đều do Công ty tư vấn thiết kế.

Ngoài ra, Công ty còn thực hiện tư vấn DADT xây dựng một số công trình thuộc địa phương và các ngành khác quản lý như công trình khai thác hầm lò từ mức 0÷ -200 từ tuyến IX-XII khối Nam Làng Cẩm - Mỏ than Phấn Mễ thuộc Công ty CP Gang thép Thái Nguyên (năm 2013)...

Những năm vừa qua số lượng các dự án đầu tư xây dựng mỏ than của các đơn vị ngoài Tập đoàn TKV do Công ty tư vấn thiết kế giám dân và hiện nay chỉ còn một vài công trình do Tổng công ty Đông Bắc quản lý đang còn thực hiện dở dang.

### (2) Khoáng sản và vật liệu xây dựng

Trong khoảng 20 năm lại đây Công ty chỉ tham gia tư vấn thiết kế một vài công trình khai thác khoáng sản hoặc mỏ đá xây dựng của các đơn vị ngoài Tập đoàn TKV.

### (3) Công nghiệp điện

Trước những năm 2000 Công ty đã thực hiện nhiều công trình có quy mô lớn thuộc Ngành điện lực như: Lập định mức kinh doanh bán điện cho Sở Điện lực Hà Nội, Quyết toán nhà máy nhiệt điện Phả Lại và tham gia thi công lắp đặt hệ thống đường điện 110kV... Sau đó là công trình khảo sát, TKBVTC - DT dự án năng lượng nông thôn II (REII) phần hạ áp - tỉnh Nghệ An. Trong 10 năm lại đây Công ty chỉ thực hiện tư vấn thiết kế hoặc giám sát thi công cải tạo, nâng cấp lưới điện hay trạm biến áp của một số công ty điện lực như Hòa Bình, Bắc Cạn, Thái Nguyên, Hà Đông với giá trị không lớn, tuy nhiên với những công trình đó đã đảm bảo việc làm và thu nhập cho một số CBNV của phòng Công ty.

Với những công trình tư vấn thiết kế mỏ như đã nêu ở trên, doanh thu tư vấn thiết kế mỏ từ những đơn vị ngoài Tập đoàn TKV đạt trên 30 tỷ đồng vào năm 2016 và giảm xuống còn 1,8 tỷ đồng vào năm 2019, tỷ lệ trong tổng giá trị doanh thu tư vấn thiết kế của Công ty giảm tương ứng từ 18% xuống còn 2%.

Trong thời gian 5 năm lại đây, Công ty đã tham gia cung cấp vật tư thiết bị cho một số đơn vị ngoài Tập đoàn TKV, đã mang lại việc làm cho hai xí nghiệp trực thuộc và mang lại doanh thu bình quân trên 80 tỷ đồng/năm, chiếm khoảng 50% tổng doanh thu từ lĩnh vực dịch vụ tổng hợp và xây dựng.

Doanh thu từ công việc ngoài TKV giai đoạn năm 2016÷2019 được nêu tại bảng sau:

**Bảng 07. Doanh thu từ công việc ngoài TKV giai đoạn năm 2016÷2019**

Chỉ tiêu	Năm 2016			Năm 2017			Năm 2018			Năm 2019		
	Tổng số	Ngoài TKV	%	Tổng số	Ngoài TKV	%	Tổng số	Ngoài TKV	%	Tổng số	Ngoài TKV	%
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>358,9</b>	<b>134,8</b>	<i>37,6</i>	<b>402,1</b>	<b>113,0</b>	<i>28,1</i>	<b>201,5</b>	<b>76,7</b>	<i>38,1</i>	<b>196,2</b>	<b>58,4</b>	<i>29,8</i>
<b>1. TV TK</b>	<b>170,8</b>	<b>30,8</b>	<i>18,0</i>	<b>116,0</b>	<b>17,0</b>	<i>14,7</i>	<b>88,2</b>	<b>9,0</b>	<i>10,3</i>	<b>86,2</b>	<b>1,8</b>	<i>2,1</i>
Tr. đó: CN Than	144,4	29,4	<i>20,4</i>	110,2	16,3	<i>14,8</i>	86,5	9,0	<i>10,5</i>	85,6	1,8	<i>2,1</i>
Tỷ trọng (%)	84,6	95,6		95,0	95,9		98,0	100,0		99,3	100,0	
<b>2. Dịch vụ TH &amp; XD</b>	<b>188,1</b>	<b>104,0</b>	<i>55,3</i>	<b>286,1</b>	<b>96,0</b>	<i>33,5</i>	<b>113,3</b>	<b>67,7</b>	<i>59,7</i>	<b>110,0</b>	<b>56,6</b>	<i>51,5</i>
Tr. đó: CN Than	84,1	0,0	<i>0,0</i>	109,7	6,1	<i>5,5</i>	35,7	0,4	<i>1,0</i>	109,9	56,6	<i>51,5</i>
Tỷ trọng (%)	44,7	0,0		38,3	6,3		31,5	0,5		99,9	100,0	

## 2.2. Phân tích, đánh giá các đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, trong Tập đoàn TKV, ngoài Công ty còn có 04 đơn vị có chức năng tư vấn đó là: Viện Khoa học Công nghệ Mỏ - Vinacomin (VIMSAT). Công ty CP Tin học, Công nghệ, Môi trường (VITE), Viện Cơ khí Năng lượng và Mỏ - Vinacomin (IEMM) và Ban Quản lý dự án chuyên ngành mỏ than – Vinacomin (Ban QLDA).

Nhiệm vụ chính của các đơn vị này như sau:

- VIMSAT: Nghiên cứu ứng dụng, chế thử, sản xuất, tư vấn, đào tạo và chuyển giao công nghệ ngành mỏ.

- VITE: Tư vấn lập báo cáo tổng hợp tài liệu địa chất sử dụng trong việc chuẩn bị, thiết kế các dự án đầu tư xây dựng thuộc lĩnh vực khai thác, chế biến các mỏ than và khoáng sản; Tư vấn trong lĩnh vực tin học, môi trường.

- IEMM: Nghiên cứu, đề xuất chế tạo, ứng dụng thiết bị công nghệ mới, phối hợp với các đơn vị tư vấn và đơn vị sản xuất trong việc chế tạo thiết bị, đưa công nghệ mới sản xuất vào các dự án và áp dụng thực tế.

- Ban QLDA: Tư vấn quản lý dự án chuyên ngành, giám sát thi công và tư vấn đầu tư xây dựng các dự án có quy mô nhỏ.

**Bảng 08. Cơ cấu tổ chức bộ máy của các đơn vị tư vấn trong Tập đoàn TKV**

TT	Tên đơn vị	Số Lũ	TT	Tên đơn vị	Số Lũ
<b>A</b>	<b>VIMCC</b>	<b>315</b>	<b>D</b>	<b>IMSAT</b>	<b>357</b>
<b>I</b>	<b>Cơ quan điều hành</b>	<b>216</b>	<b>I</b>	<b>Cơ quan điều hành</b>	<b>185</b>
1	Ban lãnh đạo	7	1	Ban lãnh đạo	4
2	Các phòng nghiệp vụ	79	2	Các phòng nghiệp vụ	34
<b>3</b>	<b>Khu vực sản xuất trực tiếp</b>	<b>130</b>	<b>3</b>	<b>Khu vực sản xuất trực tiếp</b>	<b>147</b>
3.1	P. Hàm lò	20	3.1	P. Quản lý KH & HTQT	9
3.2	P. Lộ thiên	11	3.2	P. NC CNKT Hàm lò	15
3.3	P. XD c/trình ngầm & mỏ	18	3.3	P. NC CNKT Lộ thiên	9
3.4	P. Cơ tuyền	11	3.4	P. NC Xây dựng Mỏ	9
3.5	P. Điện	9	3.5	P. NC Địa cơ Mỏ	11
3.6	P. Xây dựng	14	3.6	P. NCCN Môi trường	12
3.7	P. Địa chất môi trường	19	3.7	P. CN Than sạch	8
3.8	P. Kinh tế mỏ	23	3.8	P. CN TKhoáng - Lkim	9
3.9	Ban GSTG	5	3.9	P. NC Điện tự động	8
<b>II</b>	<b>Đơn vị trực thuộc</b>	<b>99</b>	3.10	P. SDNL tiết kiệm & HQ	7
1	XN Thiết kế than Hòn Gai	34	3.11	P. Tư vấn Đầu tư	14
2	XN Thương mại và CGCN	21	3.12	P. Máy&TBị mỏ	11
3	XN Dịch vụ tổng hợp & XD	22	3.13	P. Kinh tế dự án	15
4	CTy CP TV đầu tư than UBí	22	3.14	P. ĐT&PTDA	5
			3.15	P. TVXD & QLDA	5
<b>B</b>	<b>IEMM</b>	<b>248</b>	<b>II</b>	<b>Đơn vị trực thuộc</b>	<b>172</b>
1	Ban lãnh đạo	4	1	TT An toàn Mỏ	68
2	Các phòng nghiệp vụ	42	2	TT NCPT than ĐBSH	11
<b>3</b>	<b>Khu vực sản xuất trực tiếp</b>	<b>202</b>	3	Cty CP PTCN & TB mỏ	93
3.1	P. Quản lý KHCCN	16			
3.2	TT NC Thiết kế Cơ khí	41	<b>Đ</b>	<b>VITE</b>	<b>146</b>
3.3	TT Thử nghiệm K/định và TĐH	64	1	Ban lãnh đạo	4
3.4	TT Chế tạo Máy mỏ	42	2	Các phòng nghiệp vụ	30
3.5	TT Thiết bị điện - tuyền	39	<b>3</b>	<b>Khu vực sản xuất trực tiếp</b>	<b>112</b>
			3.1	P. CN thông tin	6
<b>C</b>	<b>Ban QLDA</b>	<b>66</b>	3.2	P. Địa chất	23
1	Ban lãnh đạo	3	3.3	P. Thi công thăm dò	34
2	Các phòng nghiệp vụ	22	3.4	P. Môi trường	28
<b>3</b>	<b>Khu vực sản xuất trực tiếp</b>	<b>41</b>	3.5	P. QL dự án & XD công trình	11
3.1	P. Thiết bị CN	13	3.6	P. Thiết kế	10
3.2	P. Kỹ thuật dân dụng CN	12			
3.3	P. Kỹ thuật mỏ	16			

Nguồn: Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam



Qua bảng cơ cấu tổ chức bộ máy của các đơn vị tư vấn trong Tập đoàn TKV ta thấy:

- Tổ chức bộ máy của từng đơn vị phù hợp với chức năng chính của từng đơn vị. Quy mô tổ chức (gồm số lượng phòng ban, đơn vị trực thuộc, tổng số lao động) của Công ty tương đương với VIMSAT và lớn hơn các đơn vị còn lại.

Với đặc điểm chính về cơ cấu tổ chức như trên, điểm mạnh của Công ty là tư vấn thiết kế mỏ, của VIMSAT là nghiên cứu khoa học ứng dụng, của IEMM là nghiên cứu, đề xuất chế tạo, ứng dụng thiết bị công nghệ mới.

Về kinh nghiệm tư vấn đầu tư và thiết kế xây dựng công trình mỏ: Số lượng công trình có cấp công trình I, II do Công ty thực hiện nhiều hơn so với các đơn vị tư vấn thiết kế trong và ngoài Tập đoàn TKV. Thời gian gần đây, mặc dù VIMSAT đã và đang phối hợp với các đơn vị tư vấn nước ngoài thực hiện tư vấn đầu tư một vài dự án khai thác hầm lò than có công suất lớn (> 2 tr.tấn) khai thông bằng giếng đứng, tuy nhiên xét về kinh nghiệm vẫn chưa thể so sánh với Công ty ở thời điểm hiện nay.

Ngoài ra, trong lĩnh vực tư vấn thiết kế mỏ còn có một số các công ty tư nhân ngoài ngành mới được thành lập trong những năm gần đây, nhưng các công ty này còn rất thiếu kinh nghiệm và yếu về nhân lực. Tuy nhiên bằng nhiều cách khác nhau các công ty này thực hiện được rất nhiều các công trình có giá trị vừa và nhỏ. Điều này cũng làm cho thị phần của Công ty bị giảm sâu.

Như vậy, hiện tại các đơn vị tư vấn thiết kế này chưa thể cạnh tranh được với Công ty về năng lực và kinh nghiệm trong lĩnh vực tư vấn thiết kế những công trình mỏ than và khoáng sản có quy mô trung bình và lớn, đặc biệt những công trình khai thác hầm lò. Tuy nhiên đây là những đối thủ tiềm tàng. Công ty cần chú trọng hơn nữa, nâng cao năng lực đội ngũ để tiếp tục khẳng định vị trí số một về công tác tư vấn để giữ vững thị trường.

### **2.3. Cơ chế chính sách của Nhà nước ảnh hưởng đến hoạt động của Công ty**

- Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13 và các văn bản pháp luật có liên quan ra đời đã hạn chế cơ hội Công ty tham gia dự thầu các gói thầu trong Tập đoàn TKV do tư vấn đầu tư mỏ không phải là ngành nghề chính của Tập đoàn; Công ty không được phép tham gia dự thầu các gói thầu cung cấp vật tư, thiết bị của các dự án mà trước đó Công ty đã tham gia thực hiện các gói thầu tư vấn thiết kế của các dự án đó.

- Các tiêu chuẩn về thiết kế và nghiệm thu liên quan đến đào tạo và vận hành giếng đứng còn thiếu, chưa đồng bộ.

- Theo Định mức chi phí tư vấn thiết kế ban hành kèm theo Thông tư số 16/2019/TT-BXD ngày 26/12/2019 của Bộ Xây dựng thì định mức chi phí thiết kế mỏ thấp và thấp hơn rất nhiều lần so với định mức chi phí tư vấn thiết kế mỏ của nước ngoài, dẫn đến thu nhập của cán bộ tư vấn thiết kế mỏ thấp, không kích thích được sản xuất.

## **2.4. Cơ hội và thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của Công ty**

### **a. Cơ hội**

- Theo QH 403 thì sản lượng than sản xuất trong nước tăng từ 40 tr. tấn hiện nay lên trên 67 tr. tấn vào năm 2030. Theo đó cần phải tiếp tục đầu tư các dự án mở do đó khối lượng công việc tư vấn thiết kế sẽ tăng lên.

- Với việc tăng cường quản lý nhà nước trong công tác cấp phép, quản lý, theo dõi khai thác - chế biến tài nguyên khoáng sản, vật liệu xây dựng trong cả nước là cơ hội cho Công ty có thêm việc làm trong những năm tới.

- Đối thủ cạnh tranh với Công ty, nhìn chung vẫn còn hạn chế trong công tác tư vấn, thiết kế nên Công ty cần khẳng định ưu thế tuyệt đối trong lĩnh vực này.

### **b. Những thách thức**

- Trong những năm tới Công ty sẽ đối mặt với những thách thức trong việc tìm kiếm việc làm bởi những lý do:

+ Các dự án, công trình Tư vấn thiết kế điều chỉnh, chậm được phê duyệt nên chưa thể triển khai các bước tiếp theo;

+ Các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài ngành ngày một lớn mạnh, nhất là ở thị trường phân khúc vừa và nhỏ.

- Công tác tư vấn thiết kế mở càng khó khăn, phức tạp hơn do:

+ Các mỏ than lớn hiện có ngày càng xuống sâu, với điều kiện khai thác khó khăn phức tạp hơn đòi hỏi phải có đội ngũ cán bộ thiết kế có trình độ chuyên môn cao. Nguồn tài nguyên than đã được thăm dò xác minh đến mức -350m và có điều kiện khai thác thuận lợi đang giảm dần, phải đưa vào khai thác phần tài nguyên trữ lượng than nằm ở dưới sâu (dưới mức -350m ở Quảng Ninh).

+ Nguồn tài nguyên than tiềm năng ở Đồng bằng Sông Hồng có điều kiện địa chất công trình, địa chất thủy văn phức tạp, điều kiện khai thác khó khăn lại nằm dưới vùng thâm canh nông nghiệp, khu vực đông dân cư và chưa được thăm dò xác minh đầy đủ; đến nay vẫn còn gặp khó khăn trong việc xác định công nghệ khai thác phù hợp.

- Yêu cầu về chất lượng và tiến độ của công tác tư vấn thiết kế ngày càng cao của các chủ đầu tư.

### **c. Điểm mạnh**

- Có bề dày lịch sử phát triển và là công ty hàng đầu trong lĩnh vực tư vấn thiết kế mỏ - đây có thể được coi là thương hiệu có giá trị trên thị trường.

- Có đầy đủ các chuyên ngành, có đủ năng lực đáp ứng yêu cầu về tư vấn thiết kế.

- Có một đội ngũ cán bộ trẻ với đa số tốt nghiệp đại học và trên đại học, nhiều người trong số đó đã được đào tạo bài bản và có chứng chỉ hành nghề về tư

vấn thiết kế và giám sát thi công.

- Có hồ sơ năng lực và kinh nghiệm với hàng trăm công trình tư vấn thiết kế mở có quy mô cấp I, cấp II đã thực hiện trong thời gian 10 năm lại đây. Đây là thế mạnh khi tham gia dự thầu các gói thầu tư vấn thiết kế mở.

- Có hệ thống thư viện và kho lưu trữ tài liệu rất quý giá để phục vụ cho việc tra cứu, tìm kiếm thông tin và tham khảo.

***d. Điểm yếu***

- Cơ cấu tổ chức chưa thực sự tinh gọn, chức năng nhiệm vụ của một số đơn vị (các xí nghiệp, công ty con) còn chồng chéo.

- Tổng số lao động của khu vực gián tiếp và khu vực phục vụ và phụ trợ chiếm tỷ lệ lớn (40,3%).

- Vẫn còn một số cán bộ trẻ còn thiếu kinh nghiệm thực tế, còn hạn chế về trình độ ngoại ngữ và hiểu biết về các quy định trong các lĩnh vực xây dựng, đầu tư và đấu thầu.

- Chất lượng nhân lực của các bộ môn, các khâu là không đồng đều. Thừa về số lượng nhưng thiếu về chất lượng.

- Dịch vụ tư vấn thiết kế phụ thuộc vào thị trường Tập đoàn TKV quá nhiều (doanh thu tư vấn thiết kế từ Tập đoàn TKV những năm gần đây chiếm trên 80%).

- Sự phối hợp giữa các phòng, ban chuyên môn trong cơ quan Công ty, giữa Công ty và các đơn vị trực thuộc còn hạn chế.

- Quản lý chất lượng, tiến độ thực hiện các đề án vẫn chưa tốt.

### Phần 3

## CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY ĐẾN NĂM 2030, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2045

### 3.1. Quan điểm phát triển

- Phát triển Công ty dựa trên lĩnh vực chính là tư vấn, thiết kế các công trình khai thác, chế biến, vận chuyển than - khoáng sản, từ đó phát triển mở rộng các ngành nghề dịch vụ liên quan, mở rộng thị trường trên nguyên tắc hạn chế tối đa đầu tư thêm vốn mà tập trung sử dụng các thế mạnh về nguồn nhân lực.

- Tập trung nghiên cứu khoa học, áp dụng tiến bộ kỹ thuật để nâng cao trình độ, kỹ năng cho cán bộ thiết kế, hỗ trợ cho công tác tư vấn đầu tư nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm tư vấn.

- Lấy chất lượng và tiến độ thực hiện công việc, công trình là điều kiện tiên quyết cho sự tồn tại và phát triển của Công ty.

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng nhiều hình thức khác nhau, kể cả đào tạo kinh nghiệm thực tế để đáp ứng ngày càng cao của khách hàng và nâng cao thương hiệu cho Công ty trên thị trường.

- Không ngừng mở rộng quan hệ, hợp tác với các tổ chức, đối tác trong và ngoài nước trên nguyên tắc các bên cùng có lợi.

### 3.2. Mục tiêu phát triển

**a) Về thương hiệu:** Giữ vững vị thế là một đơn vị hàng đầu trong cả nước về công tác tư vấn, thiết kế công trình công nghiệp mỏ - khoáng sản; từng bước xây dựng thương hiệu của Công ty trong phạm vi khu vực và quốc tế.

**b) Về doanh thu:**

- Giai đoạn đến năm 2030:

Tốc độ tăng doanh thu hàng năm tối thiểu 5÷6%, theo đó tổng doanh thu đạt từ khoảng 195 tỷ đồng như hiện nay tăng lên khoảng 250 tỷ đồng vào năm 2025 và đạt khoảng 320 tỷ đồng vào năm 2030.

Nâng cao tỷ lệ doanh thu từ lĩnh vực tư vấn thiết kế (gồm cả nghiên cứu khoa học) trong tổng doanh thu tăng từ 45% như hiện tại lên khoảng 50% vào năm 2025 và 60% vào năm 2030.

Nâng dần tỷ lệ doanh thu từ các khách hàng ngoài Tập đoàn TKV trong tổng doanh thu tăng từ 27% như hiện nay lên trên 35% sau năm 2030.

- Giai đoạn từ năm 2031÷2045:

Nâng tổng doanh thu lên khoảng 370 tỷ đồng vào năm 2035, khoảng 430 tỷ đồng vào năm 2040 và đạt trên 500 tỷ đồng vào năm 2045.

**c) Về giá trị sản xuất:**

Duy trì tốc độ tăng giá trị sản xuất tối thiểu 6÷7%/năm, trong đó:

- Tăng giá trị sản xuất từ khoảng 100 tỷ đồng như hiện nay lên 130 tỷ đồng vào năm 2025 và 170 tỷ đồng vào năm 2030.

- Giai đoạn sau năm 2030 đạt mục tiêu giá trị sản xuất tăng tối thiểu 5%/năm và tỷ trọng giá trị sản xuất từ lĩnh vực tư vấn thiết kế đóng góp tối thiểu 80% trong tổng giá trị sản xuất.

**d) Về lợi nhuận:**

Lợi nhuận tăng dần từ 2 tỷ đồng/năm như hiện nay lên 3 tỷ đồng vào năm 2025 và 5 tỷ đồng vào năm 2030. Sau đó tăng lên từ 7÷10 tỷ đồng/năm.

**đ) Về cổ tức:**

Cổ tức tăng dần và đạt 6÷8%/năm từ năm 2025, tăng lên 10%/năm từ năm 2030; sau năm 2030 cổ tức duy trì ở mức tối thiểu 10%/năm.

### 3.3. Các định hướng phát triển

#### 3.3.1. Định hướng về mô hình tổ chức quản lý

Mô hình tổ chức quản lý của Công ty được tái cơ cấu, tinh gọn để phù hợp với từng giai đoạn:

a) Giai đoạn đến năm 2030:

- Ổn định tổ chức các phòng, ban Cơ quan Công ty, rà soát định biên lao động và hoàn thiện chức năng nhiệm vụ các phòng, ban để thực hiện.

- Mua lại toàn bộ phần vốn góp của các cổ đông khác tại Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư than Uông Bí để tái cơ cấu thu gọn đầu mối.

- Hợp nhất Xí nghiệp Thương mại và chuyên giao công nghệ với Xí nghiệp Dịch vụ tổng hợp và xây dựng để tinh gọn bộ máy, tránh trùng lặp ngành nghề kinh doanh.

- Thu hồi đủ vốn góp tại Công ty cổ phần Tư vấn đầu tư mỏ Lương Sơn.

*(Thời gian thực hiện phù hợp theo các Văn bản chỉ đạo của Tập đoàn)*

Mô hình tổ chức của Công ty giai đoạn sau năm 2020 xem tại sơ đồ 02.

b) Giai đoạn từ năm 2031÷2045:

Mô hình tổ chức quản lý của Công ty tiếp tục được rà soát, định biên, sắp xếp lại lao động và cơ cấu các phòng ban cho gọn nhẹ, phù hợp chức năng và nhiệm vụ từng thời kỳ.

#### 3.3.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực

Nhân lực vừa là mục tiêu, vừa là động lực và là nhân tố quan trọng nhất quyết định sự phát triển của Công ty. Vì vậy, đầu tư phát triển nguồn nhân lực có tri thức toàn cầu trong thời đại cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 là ưu tiên hàng đầu của Công ty. Định hướng phát triển nguồn nhân lực:

- Tiếp tục rà soát để tinh giảm lao động, duy trì tổng số lao động khoảng từ

280 ÷ 300 người trong giai đoạn đến năm 2030 và tăng dần lên khoảng 400 người vào năm 2045.

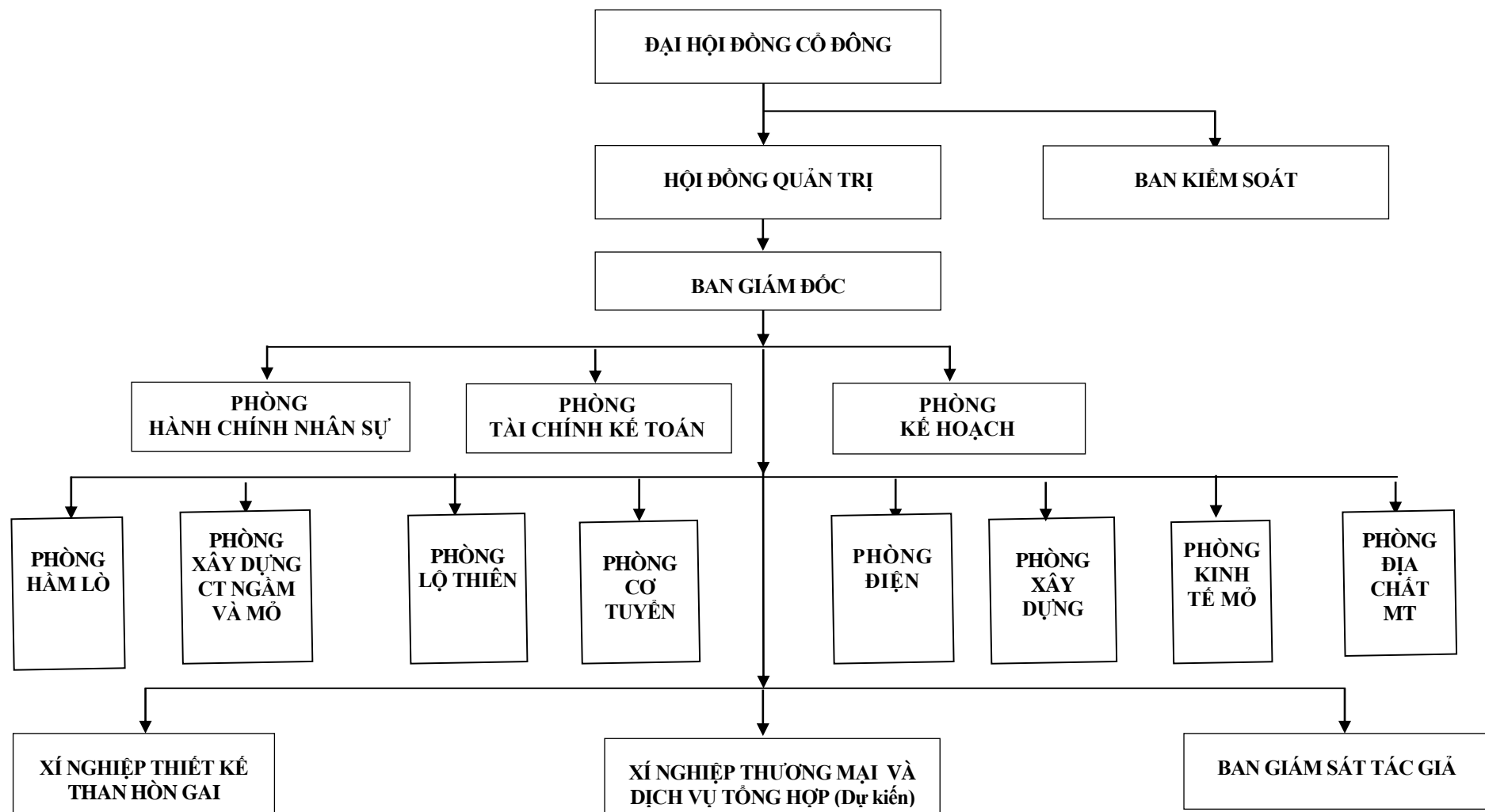
- Đảm bảo sự cân đối về lực lượng lao động giữa các khâu: Tỷ lệ lao động của khâu gián tiếp và khâu phục vụ, phụ trợ từ 40,3% như hiện nay giảm dần xuống còn dưới 35% vào năm 2023 và dưới 30% từ năm 2025.

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cả về trình độ chuyên môn và kinh nghiệm thực tiễn.

### **3.3.3. Định hướng đầu tư cơ sở vật chất**

Ngoài việc mua sắm một số trang thiết bị thay thế duy trì sản xuất hàng năm như máy in, máy photocopy, các phần mềm bản quyền, để tăng năng lực sản xuất định hướng của Công ty là đầu tư mua sắm thêm một số trang thiết bị như:

- Đầu tư bổ sung các phần mềm thiết kế;
- Đầu tư bổ sung máy khoan trong lò;
- Đầu tư trang thiết bị phòng thí nghiệm phục vụ công trình, công việc Công ty thực hiện.



Sơ đồ 02. Cơ cấu tổ chức giai đoạn sau năm 2020

### **3.3.4. Định hướng phát triển sản phẩm**

#### **3.3.4.1 Giai đoạn đến năm 2030**

##### ***a) Dịch vụ tư vấn thiết kế***

Với năng lực và kinh nghiệm như đã được phân tích, đánh giá tại phần 1, dịch vụ tư vấn thiết kế vẫn sẽ là sản phẩm cốt lõi của Công ty, bao gồm:

- Lập các quy hoạch cấp quốc gia (Quy hoạch tổng thể về năng lượng quốc gia, Quy hoạch thăm dò, khai thác, chế biến và sử dụng các loại khoáng sản...); quy hoạch xây dựng vùng, quy hoạch chi tiết xây dựng cho các đơn vị thuộc Tập đoàn TKV và trong ngành Than - Khoáng sản;

- Khảo sát, đo đạc địa hình, khoan địa chất công trình;

- Tư vấn, thiết kế/thăm tra các công trình khai thác mỏ và chế biến khoáng sản;

- Thiết kế/thăm tra thiết kế các công trình giao thông, điện lực, hóa chất, dân dụng, hạ tầng kỹ thuật, nông nghiệp và phát triển nông thôn;

- Tư vấn giám sát thi công xây dựng công trình, đặc biệt giám sát thi công những công trình trong lò;

- QLDA các công trình vừa và nhỏ.

##### ***b) Nghiên cứu khoa học***

Hiện nay ngành Than đang đối diện với khó khăn thách thức, đây là điều kiện khai thác ngày càng khó khăn (đi xa và xuống sâu), đòi hỏi phải áp dụng công nghệ mới trong khai thác. Do đó, thông qua hoạt động KHCN Công ty sẽ nắm bắt được công nghệ, kỹ thuật tiên tiến áp dụng vào các dự án làm tăng tính hiệu quả và an toàn trong sản xuất của Tập đoàn; cán bộ của Công ty có điều kiện tiếp cận, học tập những công nghệ mới của các nước phát triển trên thế giới, tích lũy được những kinh nghiệm thực tiễn trong quá trình áp dụng vào thực tế sản xuất để hỗ trợ cho công tác tư vấn, thiết kế các dự án khai thác mỏ ngày một tốt hơn.

Mặt khác, trong giai đoạn tới, khi nhu cầu về than trong nước tăng cao, để giảm thiểu sự phụ thuộc vào than nhập khẩu cần triển khai xây dựng mới một số mỏ than tại bể than Quảng Ninh và bể than Sông Hồng với điều kiện khai thác khó khăn hơn những mỏ đang được khai thác hiện nay. Việc này đòi hỏi đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học để xác định những công nghệ khai thác phù hợp và có hiệu quả kinh tế.

Vì vậy, định hướng đến năm 2030 nghiên cứu KHCN vẫn là sản phẩm quan trọng hàng đầu đối với sự phát triển của Công ty.

##### ***c) Dịch vụ tổng hợp và xây dựng***

- Thương mại và chuyển giao công nghệ: Với ưu thế là đơn vị có đội ngũ chuyên gia kỹ thuật với đầy đủ các chuyên ngành so với các đơn vị chỉ chuyên thực hiện công việc thương mại thuần túy Công ty tiếp tục tham gia cung cấp các



thiết bị mang tính đặc thù cần phải có sự hiểu biết sâu về kỹ thuật. Hơn nữa, việc lắp đặt, vận hành các thiết bị, dây chuyền công nghệ phục vụ khai thác, chế biến than - khoáng sản do mình cung cấp còn tạo cơ hội để đào tạo cán bộ thiết kế của Công ty.

Vì vậy, định hướng cho đến năm 2030 Công ty tiếp tục duy trì lĩnh vực thương mại và chuyển giao công nghệ đảm bảo việc làm cho đội ngũ cán bộ hiện có.

- Khoan trong lò: Định hướng đến năm 2030 Công ty tiếp tục duy trì và phát triển khoan thăm dò và khoan tháo nước trong lò với giải pháp: Tiếp tục đầu tư thiết bị khoan trong lò; tuyển dụng bổ sung cán bộ kỹ thuật khoan có kinh nghiệm.

### **3.3.4.2 Giai đoạn từ năm 2031÷2045**

- Tiếp tục duy trì, nâng cao chất lượng các sản phẩm có thể mạnh là tư vấn thiết kế công trình công nghiệp mỏ - khoáng sản. Mở rộng sản phẩm sang thiết kế các công trình công nghiệp vừa và nhỏ, các công trình xây dựng dân dụng ...

- Trong giai đoạn này công tác khai thác than hầm lò sẽ gặp rất nhiều khó khăn do các mỏ xuống sâu, tiềm ẩn nhiều nguy cơ mất an toàn nên cần đẩy mạnh phát triển khoan thăm dò tiến trước, khoan tháo nước trong lò, khoan thu hồi khí mỏ...

- Tiếp tục duy trì phát triển sản phẩm lĩnh vực nghiên cứu khoa học nhưng đi vào chiều sâu, nghiên cứu chi tiết quá trình sản xuất, ứng dụng để sản phẩm nghiên cứu đáp ứng tốt yêu cầu phục vụ sản xuất.

- Từng bước kết hợp nghiên cứu đi đôi với gia công cơ khí chế tạo để tạo ra sản phẩm cơ khí phục vụ trong ngành; nghiên cứu và sản xuất vật liệu xây dựng từ đá thải, xỉ thải, quặng đuôi, tro xỉ nhà máy điện ... tiến tới thi công xây dựng các công trình quy mô vừa và nhỏ.

### **3.3.5. Định hướng phát triển thị trường**

#### **3.3.5.1. Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam**

##### **a) Công nghiệp than**

Theo QH 403 và QH 1265 thì trong giai đoạn từ năm 2020÷2030 ngành than đầu tư xây dựng mới 40 dự án với tổng sản lượng khoảng 41,6 triệu tấn than/năm tại bể than Đông Bắc và vùng Nội Địa, trong đó có 9 dự án cải tạo mở rộng với công suất thiết kế khoảng 16,8 triệu tấn/năm và 31 dự án đầu tư xây dựng mới với công suất khoảng 24,6 triệu tấn/năm. Ngoài ra, theo QH 403 ngành Than còn đầu tư xây dựng mới một số dự án khai thác than tại Bể than Sông Hồng, than bùn và than địa phương với công suất khoảng 5,6 tr.tấn/năm. Theo đó tổng nhu cầu vốn đầu tư cho cả giai đoạn này vào khoảng trên 172 ngàn tỷ đồng, tương đương 17,2 ngàn tỷ đồng/năm. Ngoài đầu tư duy trì hàng năm, một vài dự án đầu tư mới tại Bể than Đông Bắc mới sẽ được triển khai.

Riêng đối với ngành công nghiệp than của Tập đoàn TKV, trong giai đoạn 2021÷2030 Tập đoàn TKV tập trung phát triển các mỏ hầm lò lớn, đồng thời liên

thông các mỏ hầm lò, mỏ lộ thiên thành các mỏ có công suất lớn; mở rộng, hiện đại hóa các cảng tổng hợp. Trong giai đoạn từ năm 2021÷2025 với các dự án đầu tư dự kiến nêu tại phụ lục 02 bình quân mỗi năm Tập đoàn đầu tư xây dựng ngành công nghiệp than trên 10,3 ngàn tỷ đồng, trong đó chi phí đầu tư thiết bị trên 5 ngàn tỷ đồng và chi phí quản lý dự án, tư vấn và khác trên 1,2 ngàn tỷ đồng.

Theo Quy hoạch tổng thể về năng lượng quốc gia thời kỳ 2021÷2030, tầm nhìn đến năm 2050 (dự thảo) thì trong giai đoạn từ năm 2031÷2045 Tập đoàn TKV cải tạo mở rộng và xây dựng mới khoảng 30 dự án để duy trì sản lượng than khai thác từ 40÷45 tr.tấn/năm. Do đó khối lượng công việc tư vấn thiết kế mỏ than trong Tập đoàn TKV không suy giảm.

Ngoài ra, trong giai đoạn từ năm 2021 ÷ 2024 bình quân mỗi năm Tập đoàn TKV dự kiến khoan khoảng trên 37.000 mét với giá trị gần 170 tỷ đồng. Đây là thị trường tiềm năng Công ty có thể khai thác trong lĩnh vực khoan trong lò.

Như vậy, hiện nay và trong tương lai ngành công nghiệp than của Tập đoàn TKV vẫn là một thị trường rộng lớn của Công ty, cần được duy trì và phát triển.

### ***b) Công nghiệp khoáng sản***

Trong giai đoạn 2021 ÷ 2025, ngoài dự án khai thác và tuyển quặng sắt Thạch Khê, Hà Tĩnh dự kiến được Chính phủ cho phép tái khởi động, Tập đoàn TKV còn dự kiến đầu tư các dự án khai thác - tuyển quặng sắt Làng Vinh - Lào Cai, khai thác mỏ đồng hầm lò Sin Quyền - Lào Cai, mỏ đồng Lũng Thàng - Lào Cai, khai thác đồng Vi kẽm - Lào Cai, đất hiếm Đông Phao - Lai Châu, mỏ thiếc sa khoáng Nậm Kép - Cao Bằng, khai thác mỏ Titan-Zircon ở Bình Thuận,...; đầu tư mở rộng các dự án khai thác, sản xuất alumin Tân Rai, Nhân Cơ lên quy mô 2,0 tr.tấn/năm vào năm 2029... Với việc đầu tư các dự án này, trong giai đoạn 2021÷2025 bình quân mỗi năm Tập đoàn TKV đầu tư trên gần 3,3 ngàn tỷ đồng, trong đó chi phí đầu tư thiết bị gần 1,7 ngàn tỷ đồng và chi phí quản lý dự án, tư vấn và khác trên 800 tỷ đồng.

Như vậy, ngành công nghiệp khoáng sản của Tập đoàn TKV là thị trường mà trong giai đoạn tới Công ty cần thâm nhập, mở rộng.

### ***c) Công nghiệp điện và các ngành công nghiệp khác***

Trong những năm tới, ngoài việc tiếp tục đầu tư xây dựng nhà máy nhiệt điện Na Dương II, dự án năng lượng mặt trời trên hồ thủy điện Đồng Nai 5, Tập đoàn TKV còn đầu tư xây dựng mới Nhà máy nhiệt điện Cẩm Phả 3.

Theo thông tin từ Tập đoàn TKV, trong giai đoạn từ năm 2021÷2025 dự kiến chi phí đầu tư xây dựng mới bình quân hàng năm cho ngành điện và các ngành khác vào gần 2,5 ngàn tỷ đồng, trong đó chi phí thiết bị trên 700 tỷ đồng và chi phí quản lý dự án, tư vấn và khác gần 500 tỷ đồng.

Vì vậy, định hướng đến năm 2045 Công ty mở rộng khai thác việc làm từ các ngành này để nâng cao tỷ trọng doanh thu ngoài than.

*Danh mục các dự án đầu tư (bao gồm công nghiệp than, công nghiệp khoáng sản và công nghiệp điện) của Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam giai đoạn từ năm 2021÷ 2025 Công ty dự kiến tham gia tư vấn thiết kế nêu tại phụ lục 02.*

### **3.3.5.2. Ngoài Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam**

#### ***a) Công nghiệp than***

Ngoài Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam đơn vị sản xuất và kinh doanh than lớn trong cả nước là Tổng Công ty Đông Bắc trực thuộc Bộ Quốc phòng. Mỗi năm đơn vị này sản xuất khoảng 4÷5 tr.tấn than. Theo QH 403 trong giai đoạn sau năm 2020, ngoài việc đầu tư cải tạo mở rộng một số mỏ hiện có Tổng Công ty Đông Bắc còn đầu tư xây dựng mới một số mỏ như: Dự án đầu tư nâng công suất mỏ Nam Tràng Bạch với công suất 1,5 tr.tấn/năm, dự án khai thác hầm lò mở rộng nâng công suất mỏ Khe Chuối - Hồ Thiên với công suất 0,5 tr.tấn/năm, dự án khai thác hầm lò mỏ Bảo Đài I với công suất 2,0 tr.tấn/năm... Do đó, với việc đầu tư khai thác triệt để thị trường này, mỗi năm có thể đem lại doanh thu cho Công ty từ 10÷20 tỷ đồng trong giai đoạn đến năm 2025 và 20-40 tỷ đồng trong giai đoạn 2026÷2030.

Theo Quy hoạch tổng thể về năng lượng quốc gia thời kỳ 2021÷2030, tầm nhìn đến năm 2050 (dự thảo) thì trong giai đoạn từ năm 2031÷2045 các đơn vị ngoài Tập đoàn TKV cải tạo mở rộng và xây dựng mới 03 dự án để duy trì sản lượng than khai thác khoảng 5 tr.tấn/năm. Do đó khối lượng công việc tư vấn thiết kế xây dựng các mỏ than ngoài Tập đoàn TKV vẫn được duy trì như hiện nay.

Vì vậy, định hướng đến năm 2045 Công ty tiếp tục giữ vững thị trường Tổng công ty Đông Bắc và mở rộng thị trường một số đơn vị khác.

#### ***b) Công nghiệp khoáng sản***

Khoáng sản có nhiều loại và phân bố rộng trên phạm vi toàn quốc. Theo định hướng về phát triển khoáng sản nước ta cần khai thác và chế biến nhiều loại khoáng sản phục vụ nhu cầu trong nước và xuất khẩu. Đây sẽ là thị trường công việc tư vấn thiết kế rất rộng lớn Công ty cần hướng tới.

#### ***c) Công nghiệp điện***

Theo báo cáo của Viện năng lượng, sau khi rà soát tình hình thực hiện Quy hoạch phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2011-2020 có xét đến năm 2030 điều chỉnh được phê duyệt theo Quyết định số 428/QĐ-TTg ngày 18/3/2016 (gọi là QH điện 7 điều chỉnh) trong danh mục dự án đầu tư đến năm 2030 có 7 dự án nhiệt điện than (ngoài 3 nhà máy do Tập đoàn TKV làm chủ đầu tư) với công suất 10.100 MW hiện nay đang trong quá trình chuẩn bị đầu tư và 12 dự án nhiệt điện than với công suất 15.840 MW chưa thể (hoặc không thể) triển khai. Với khối lượng công việc tư vấn thiết kế 07 dự án nhiệt điện than trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư có thể nói đây là thị trường rất lớn mà Công ty cần phải thâm nhập. Tuy nhiên để chiếm lĩnh thị trường này cần nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ tư vấn thiết kế điện.

Ngoài ra, trong thời gian tới, Công ty cần tiếp tục duy trì và phát huy mối quan với các Công ty Điện lực của các tỉnh mà Công ty đã có thương hiệu và uy tín như tỉnh Hoà Bình, Thái Nguyên, Bắc Cạn... để tìm kiếm việc làm.

### **3.3.6. Định hướng hợp tác và hội nhập quốc tế**

Công tác quan hệ và hợp tác quốc tế của Công ty đã không ngừng phát triển và mở rộng với nhiều nước trên thế giới, mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho các cán bộ thiết kế về nâng cao trình độ, kiến thức, nghiệp vụ thiết kế, ngoại ngữ, kinh nghiệm làm việc cũng như đổi mới tư duy trong công tác tư vấn thiết kế. Hàng trăm cán bộ thiết kế của Công ty đã được tiếp cận với kiến thức khoa học kỹ thuật tiên tiến của thế giới, tiếp thu được kinh nghiệm hoạt động trong công tác tư vấn thiết kế ngành Than của nước ngoài; được thăm quan, thực tập, nghiên cứu trực tiếp ở nước ngoài và mang kết quả về áp dụng thành công trong điều kiện Việt Nam.

\* **Giai đoạn trước năm 1990:** Chủ yếu là hợp tác và quan hệ với các nước trong khối XHCN như:

- Với Liên Xô trong công tác thiết kế - thi công mỏ Vàng Danh, Uông Thượng, Mông Dương, Khe Tam, Mạo Khê, Hà Tu, Núi Béo, Cao Sơn, Na Dương, Nhà máy sửa chữa cơ khí Cẩm Phả, Nhà máy Cơ khí Trung tâm Cẩm Phả, Lập Tổng sơ đồ phát triển than Việt Nam, v.v.

- Với Trung Quốc (trước năm 1979): Tư vấn thiết kế thi công mỏ Mạo Khê.

- Với Ba Lan: Tư vấn thiết kế nhà máy tuyển than Cửa Ông II, mỏ than Yên Tử.

\* **Giai đoạn sau năm 1990:** Hợp tác với JCOAL, JATEX của Nhật Bản; Viện thiết kế Nam Kinh - Trung Quốc trong việc thiết kế giếng đứng mỏ Hà Lầm; KuzbassGiprosacht - LB Nga trong việc thiết kế giếng đứng mỏ Mạo Khê.

*Định hướng phát triển đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045:* Công ty tiếp tục hợp tác với các đơn vị nghiên cứu thiết kế nước ngoài như Trung Quốc, Ba Lan, Nga, v.v... để tư vấn thiết kế các mỏ than và quặng hàm lò ở mức sâu, đồng thời áp dụng các công nghệ tiên bộ khoa học mới vào sản xuất.

### **3.3.7. Kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn từ năm 2020÷2025**

Căn cứ vào Quy hoạch phát triển ngành Than đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030 (Điều chỉnh) đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 403/QĐ -TTg ngày 14/3/2016 và Quy hoạch điều chỉnh một số nội dung được phê duyệt tại Quyết định số 1265/QĐ-TTg ngày 24/8/2017;

Căn cứ vào kế hoạch đầu tư xây dựng năm 2020, dự kiến kế hoạch đầu tư xây dựng 5 năm giai đoạn từ năm 2021÷ 2025 của Tập đoàn TKV;

Căn cứ vào kế hoạch đầu tư xây dựng của một số đơn vị khai thác, chế biến khoáng sản của một số đơn vị ngoài Tập đoàn TKV;

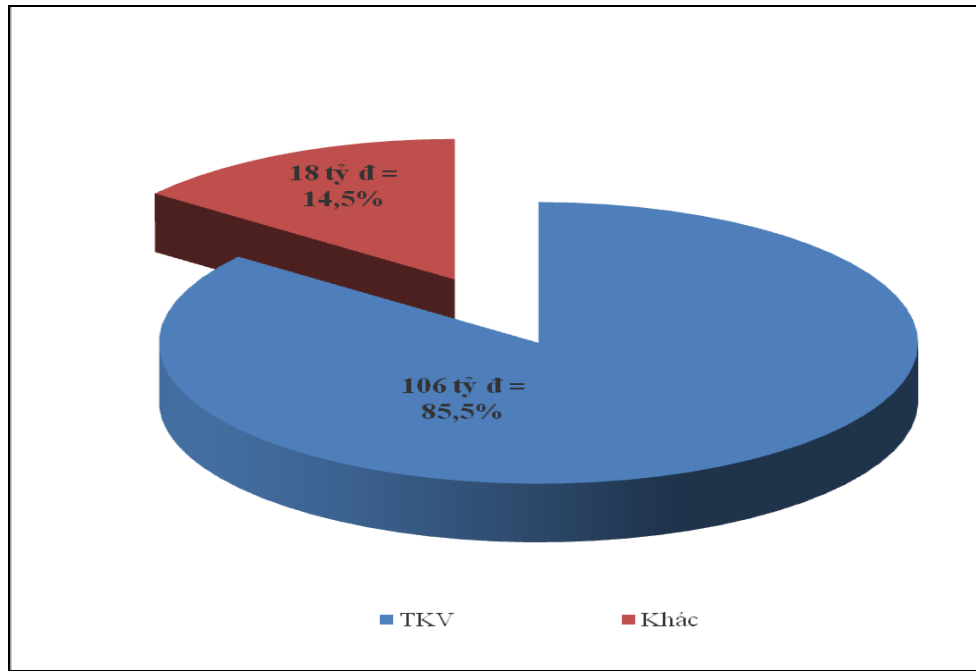
Căn cứ vào năng lực và kinh nghiệm của Công ty.

Công ty xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2020 và kế hoạch 5

năm từ năm 2021÷ 2025. Một số chỉ tiêu chủ yếu kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2020 và kế hoạch 5 năm từ năm 2021 ÷ 2025 được nêu tại bảng sau:

**Bảng 09. Một số chỉ tiêu chủ yếu kế hoạch năm 2020 và giai đoạn 2021÷2025**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2020	Kế hoạch 5 năm				
				Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
<b>1</b>	<b>Doanh thu</b>	Tỷ đ	<b>200</b>	<b>208</b>	<b>216</b>	<b>226</b>	<b>238</b>	<b>251</b>
	<i>Tốc độ gia tăng</i>	%	101	104	104	105	105	105
<b>1.1</b>	<b>Tư vấn thiết kế (gồm cả NCKH)</b>	Tỷ đ	<b>90</b>	<b>94</b>	<b>101</b>	<b>108</b>	<b>116</b>	<b>124</b>
	<i>Tốc độ gia tăng</i>	%	105	104	107	107	107	107
	<i>Tỷ trọng</i>	%	45	45	47	48	49	50
1.1.1	Tập đoàn TKV	Tỷ đ	86	89	93	96	100	106
	- Tư vấn thiết kế	„	77	79	82	84	88	94
	- NCKH	„	9	10	11	12	12	12
1.1.2	Ngoài Tập đoàn TKV	„	4	5	8	12	16	18
<b>1.2</b>	<b>Dịch vụ TH và XD</b>	Tỷ đ	<b>109</b>	<b>113</b>	<b>114</b>	<b>116</b>	<b>122</b>	<b>125</b>
	<i>Tốc độ gia tăng</i>	%	99	104	101	102	103	104
1.2.1	Thương mại		102	105	106	108	110	112
	Tập đoàn TKV	Tỷ đ	51	53	53	54	55	56
	Ngoài Tập đoàn TKV	„	51	53	53	54	55	56
1.2.2	Khoan trong lò (TKV)	„	8	8	10	13	14	14
<b>1.3</b>	<b>Doanh thu TC &amp; khác</b>	„	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Giá trị sản xuất</b>	„	<b>100</b>	<b>104</b>	<b>111</b>	<b>117</b>	<b>125</b>	<b>133</b>
	<i>Tốc độ gia tăng</i>	%	106	104	106	106	107	106
2.1	Tư vấn thiết kế	„	80	84	90	96	103	110
	<i>Tỷ trọng</i>	%	80	80	81	82	82	83
2.2	Dịch vụ TH và XD	„	20	21	21	21	22	23
<b>3</b>	<b>Lợi nhuận</b>	„	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
	<i>Tốc độ gia tăng</i>	%	85	100	125	112	107	100
<b>4</b>	<b>Cổ tức</b>	%	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4÷6</b>	<b>4÷6</b>	<b>6÷8</b>	<b>6÷8</b>
<b>5</b>	<b>Lao động, tiền lương</b>							
	Lao động bình quân	Người	290	290	295	308	315	315
	Thu nhập b/q /người-tháng	Tr.đ	10,6	11,5	12,3	13,1	14,1	15,4
	<i>Tốc độ gia tăng</i>	%	116	109	107	106	108	109



Hình 8. Cơ cấu doanh thu tư vấn thiết kế theo thị trường năm 2025

### 3.4. Các giải pháp thực hiện

#### 3.4.1. Các giải pháp về quản trị doanh nghiệp

##### *a) Công tác xây dựng và quản lý văn bản quy định, quy phạm nội bộ:*

- Thực hiện đúng và nghiêm túc các quy định về trình tự, thủ tục xây dựng, ban hành văn bản theo quy chế của Tập đoàn TKV, Công ty và luật pháp hiện hành.

- Rà soát, hệ thống hóa các văn bản QPNB định kỳ hàng năm theo kế hoạch nhằm sửa đổi, bổ sung, bãi bỏ hoặc ban hành mới kịp thời; phù hợp nhu cầu thị trường và tình hình thực tế hoạt động của Công ty; đảm bảo tính hợp nhất, thống nhất và đồng bộ của QPNB, tạo hành lang pháp lý quan trọng trong công tác quản lý điều hành và hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Kien toàn đội ngũ thực hiện công tác pháp chế theo hướng chuyên nghiệp, đáp ứng chuyên môn, năng lực, trình độ và chất lượng phù hợp với yêu cầu công việc.

##### *b) Công tác quản lý tài chính, kiểm soát chi phí, quản trị rủi ro:*

- Thường xuyên bổ sung, hoàn thiện quy chế quản trị chi phí, quy chế quản lý khoán chi phí và phân phối tiền lương, thu nhập để phù hợp với điều kiện từng thời kỳ; hạch toán kế toán, theo dõi thu chi cho từng công trình, công việc.

- Củng cố, tăng cường vai trò, hiệu lực và hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ Công ty, bao gồm: Ban Kiểm soát, Kiểm toán nội bộ và bộ phận Pháp chế.

- Thiết lập hệ thống cơ chế nhận dạng, đánh giá, phòng ngừa, xử lý rủi ro trong kinh doanh.

- Đổi mới công cụ quản lý số với việc sử dụng những phần mềm quản trị doanh nghiệp, tạo khả năng đo lường, phân tích và trích xuất các báo cáo cần thiết

phục vụ công tác hoạch định chiến lược, quản trị rủi ro tại doanh nghiệp.

- Tận dụng tối đa công nghệ thông tin khi trao đổi, cấp tài liệu qua thư điện tử (email) hoặc các hình thức công nghệ thông tin khác để giảm thời gian, chi phí đi lại, nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí tiếp khách, hội nghị và các khoản chi phí khác.

- Lập kế hoạch cân đối dòng tiền cho từng tháng, quý, năm để định hướng và làm việc với các tổ chức tín dụng tài trợ vốn, cân đối dòng tiền phục vụ sản xuất kinh doanh.

- Đối với lĩnh vực thương mại kiểm soát chặt chẽ phương án kinh doanh, đặc biệt các chỉ tiêu về tỷ giá, lãi suất tiền vay, thời hạn vay và các khoản chi phí khác trước khi tham gia đấu thầu và ký kết hợp đồng tránh rủi ro về tỷ giá và kết quả kinh doanh.

### **3.4.2. Các giải pháp về phát triển nguồn nhân lực**

- Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực dài hạn trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển Công ty theo từng giai đoạn, phù hợp với nhu cầu thị trường.

- Xây dựng các văn bản quy phạm quản lý nội bộ về các lĩnh vực: nhân sự, lao động, tiền lương, tuyển dụng,... phù hợp quy định pháp luật và chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn TKV và của Công ty.

- Xây dựng và áp dụng công cụ KPI trong việc đánh giá hiệu quả công việc làm cơ sở trả lương cho người lao động.

- Rà soát, tinh giảm hoặc đào tạo lại số lao động dôi dư của một số chuyên ngành như kinh tế, QTDN, tin học,... tại các phòng nghiệp vụ để chuyển chuyên sang khu vực lao động trực tiếp.

- Cân đối, chuyển chuyên một cách linh hoạt lao động giữa các phòng, ban và giữa cơ quan Công ty và các xí nghiệp tùy thuộc vào khối lượng công việc của từng đơn vị trong từng thời kỳ. Ví dụ chuyển lao động chuyên ngành khai thác mỏ giữa phòng hầm lò và phòng lộ thiên, lao động chuyên ngành cơ điện giữa phòng cơ tuyến và phòng điện.

- Tuyển dụng bổ sung cán bộ cho các ngành nghề còn thiếu, còn yếu như cấp thoát nước, cơ điện mỏ, phòng cháy chữa cháy,... Ngoài ra, hàng năm cần tuyển dụng khoảng từ 10÷15 người để chuẩn bị thay thế cho số lượng cán bộ nghỉ chế độ, nghỉ việc hoặc chuyển chuyên công tác.

- + Tiêu chí tuyển dụng: Ưu tiên tuyển dụng cán bộ tư vấn đã có kinh nghiệm thực tiễn tại các đơn vị sản xuất. Đối với những người mới tốt nghiệp đại học phải đạt loại khá, giỏi, xuất sắc; đối với những người đã qua đào tạo phải có kinh nghiệm thực tế đúng ngành nghề từ 03 năm trở lên.

- + Nguồn tuyển dụng: Các cơ sở đào tạo trong nước và ngoài nước; nguồn nhân lực có kinh nghiệm tại các công ty khai thác chế biến than, khoáng sản và các đơn vị khác.

- Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kinh nghiệm thực tế

bằng các hình thức đào tạo và nguồn kinh phí sau:

+ Hình thức đào tạo:

- (i) Cử đi đào tạo nâng cao trình độ thạc sỹ, tiến sỹ ở trong và ngoài nước;
- (ii) Đào tạo kinh nghiệm thực tiễn cho cán bộ chưa kinh qua thực tế sản xuất bằng việc phối hợp với các đơn vị sản xuất ký thỏa thuận đào tạo nhân lực; đào tạo nâng cao kinh nghiệm bằng việc cử cán bộ sang thực tập tại các tổ chức tư vấn thiết kế mở ở ngoài nước (tu nghiệp sinh).

+ Nguồn kinh phí: Quỹ đào tạo nghiên cứu khoa học của Công ty và nguồn kinh phí hỗ trợ của Tập đoàn TKV.

### **3.4.3. Các giải pháp nâng cao chất lượng sản phẩm tư vấn thiết kế**

Để nâng cao chất lượng sản phẩm tư vấn thiết kế và đáp ứng yêu cầu về tiến độ của khách hàng cần áp dụng các giải pháp cụ thể sau:

- Cải tiến phương pháp triển khai các dự án, trong đó thực hiện nghiêm túc việc thông qua định hướng và các giải pháp công nghệ của đề án trước khi triển khai đồng bộ các bộ môn liên quan.

- Thiết lập lại các quy trình về thực hiện cũng như kiểm tra chất lượng sản phẩm. Tăng cường khâu kiểm tra chất lượng đề án thông qua việc hoàn thiện và đơn giản hóa các quy trình để áp dụng có hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng theo ISO.

- Đẩy mạnh công tác hợp tác quốc tế, áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ.

- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học, kết hợp nghiên cứu và thực hiện thiết kế để hỗ trợ cho nhau.

- Đầu tư và áp dụng các phần mềm chuyên ngành tiên tiến trong thiết kế để nâng cao chất lượng sản phẩm và tăng năng suất lao động.

- Điều chuyển công việc một cách linh hoạt giữa Công ty và các các xí nghiệp và giữa các xí nghiệp.

### **3.4.4. Các giải pháp về phát triển thị trường**

- Điều tra nghiên cứu thị trường thông qua kế hoạch đầu tư xây dựng và kế hoạch sản xuất hàng năm, 5 năm của khách hàng và quy hoạch ngành;

- Tổ chức các đợt tiếp xúc khách hàng;

- Phân công cán bộ phụ trách tìm kiếm việc theo từng thị trường;

- Khuyến khích cán bộ tìm kiếm việc làm với nhiều hình thức.

### **3.4.5. Các giải pháp về hợp tác quốc tế**

- Liên danh hoặc làm nhà thầu phụ cho các nhà thầu quốc tế thực hiện các gói thầu tư vấn thiết kế;

- Gửi cán bộ sang các đơn vị tư vấn thiết kế nước ngoài dưới hình thức tu nghiệp sinh;

- Củng cố về mặt nhân sự của bộ phận hợp tác quốc tế; tăng cường tìm kiếm, cập nhật các thông tin về công nghệ khai thác mỏ tiên tiến trên thế giới.



## **Phần 4**

### **TỔ CHỨC THỰC HIỆN**

#### **4.1. Tổ chức thực hiện**

1. “Chiến lược phát triển Công ty đến năm 2030” là chiến lược khung có tính định hướng, các mục tiêu cơ cấu sản phẩm, dịch vụ và sản lượng có thể thay đổi tùy thuộc vào các điều kiện liên quan. Vì vậy trong quá trình thực hiện cần thiết phải cập nhật, điều chỉnh cho phù hợp.

2. Căn cứ Chiến lược này các xí nghiệp trực thuộc xây dựng kế hoạch phát triển của đơn vị cho phù hợp, vừa đảm bảo tính định hướng thống nhất, vừa phát huy cao độ tiềm năng, nội lực của mình và phát huy một cách có hiệu quả sự phối hợp giữa Cơ quan Công ty và các xí nghiệp trực thuộc trong kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn và hàng năm.

3. Phòng Kế hoạch Công ty là đơn vị chủ trì, các phòng ban khác phối hợp xây dựng các giải pháp cụ thể để thực hiện Chiến lược trong phạm vi hoạt động của mình, đồng thời định kỳ cập nhật, báo cáo Công ty để điều chỉnh, bổ sung Chiến lược khi cần.

#### **4.2. Kiến nghị**

Để thực hiện Chiến lược, Công ty kiến nghị Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam các nội dung sau:

1. Thông qua “Chiến lược phát triển Công ty đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045” để làm cơ sở cho Công ty tổ chức triển khai thực hiện.

2. Tiếp tục quan tâm và tạo điều kiện để Công ty có thêm việc làm trong các lĩnh vực tư vấn thiết kế với việc chỉ đạo các đơn vị đẩy nhanh công tác chuẩn bị đầu tư các dự án ngành than, các dự án khoáng sản, đặc biệt đẩy nhanh công tác khoan và tổng hợp tài liệu địa chất nhằm cung cấp đủ tài liệu cơ sở phục vụ công tác tư vấn thiết kế.

3. Quan tâm chỉ đạo và đặt hàng với Công ty trong công tác nghiên cứu khoa học để Công ty có nhiều công trình nghiên cứu, ứng dụng phục vụ sản xuất kinh doanh của Tập đoàn, đồng thời hỗ trợ và nâng cao chất lượng sản phẩm tư vấn thiết kế.

4. Tạo điều kiện, giao thêm việc làm cho Công ty trong lĩnh vực khảo sát, trắc địa như: Đo vẽ khối lượng mỏ, quan trắc dịch động, đo và thành lập lưới không chế, đo và thành lập bản đồ địa hình, khoan trong lò... Vì Công ty có đội ngũ kỹ thuật có đủ năng lực và kinh nghiệm và đủ trang thiết bị thực hiện công tác này.

5. Hỗ trợ Công ty kinh phí đào tạo cả trong nước và đào tạo ở nước ngoài để Công ty có đội ngũ cán bộ đủ năng lực, kinh nghiệm thực hiện công tác tư vấn thiết kế./.

**Phụ lục 01. Danh mục các công trình tiêu biểu Công ty đã và đang thực hiện trong 15 năm lại đây**

TT	Tên công trình/dự án	Chủ dự án	Công suất (tr.t/n)	Nội dung công việc	Ghi chú
<b>A</b>	<b>TẬP ĐOÀN TKV</b>				
<b>I</b>	<b>CÔNG NGHIỆP THAN</b>				
<b>I.1.</b>	<b>Lập Quy hoạch phát triển ngành, vùng than</b>			Quyết định phê duyệt	
1	Tổng sơ đồ phát triển ngành Than Việt Nam đến năm 2000 và dự báo đến năm 2010	Bộ Năng lượng		QĐ số 98/TTg ngày 20/01/1995	
2	Qui hoạch phát triển ngành Than Việt Nam giai đoạn 2003-2010 có xét triển vọng đến năm 2020	Bộ Công nghiệp		QĐ số 20/2003/QĐ -TTg ngày 29/1/2003	
3	Quy hoạch phát triển ngành Than đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030	Bộ Công Thương		QĐ số 60/QĐ-TTg ngày 09/01/2012	
4	Quy hoạch phát triển ngành Than đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030 (Điều chỉnh)	Bộ Công Thương		QĐ số 403/QĐ -TTg ngày 14/3/2016 & QĐ số 1265/QĐ-TTg ngày 24/8/2017	
5	Quy hoạch thăm dò, khai thác và chế biến và sử dụng than đồng bằng Sông Hồng đến năm 2020, định hướng đến năm 2030.	Bộ Công Thương			
6	Quy hoạch thăm dò, khai thác, chế biến và sử dụng than bùn trên phạm vi cả nước đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030	Bộ Công Thương		Phê duyệt tại QĐ số 1245/QĐ-BCT ngày 04/02/2015	
<b>I.2</b>	<b>Lập quy hoạch xây dựng</b>				
1	QH 1/500 HT vận chuyển than từ nm tuyến than Khe Chàm - kho G9 - TT nhiệt điện M Dương	Công ty Kho vận & cảng Cẩm Phả			2012
2	QH chi tiết sử dụng đất DAĐT xây dựng công trình cải tạo mở rộng mỏ Cao Sơn	Công ty CP than Cao Sơn			2012
3	QH phân khu, QH chi tiết DA cụm cảng và luồng tàu vào cụm cảng Mông Dương - Khe Dây - Cty Kho vận & Cảng Cẩm Phả	Công ty Kho vận & cảng Cẩm Phả			2012
4	QH sử dụng đất đến năm 2020, kế hoạch sử dụng đất (2011-2015) của Vinacomin trên địa bàn thành phố Cẩm Phả tỉnh Quảng Ninh	Tập đoàn TKV			2013
5	QH chi tiết tỷ lệ 1/500 cảng Điền	Công ty Kho			2014

*Chiến lược phát triển Công ty đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045*

<b>TT</b>	<b>Tên công trình/dự án</b>	<b>Chủ dự án</b>	<b>Công suất (tr.t/n)</b>	<b>Nội dung công việc</b>	<b>Ghi chú</b>
	Công	vận Đá Bạc			
6	Quy hoạch chi tiết hệ thống cung cấp điện phục vụ cho sản xuất của TKV vùng Quảng Ninh đến năm 2020 có xét triển vọng đến năm 2030	Tập đoàn TKV			2016
7	Quy hoạch chung XD tỷ lệ 1/10000 vùng than Uông Bí - Đông Triều đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030	Tập đoàn TKV			2017
8	Quy hoạch xây dựng tỷ lệ 1/10000 vùng than Cẩm Phả đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030	Tập đoàn TKV			2017
9	Quy hoạch xây dựng tỷ lệ 1/10000 vùng than Hòn Gai đến năm 2020, có xét triển vọng đến năm 2030	Tập đoàn TKV			2017
10	Quy hoạch tổng mặt bằng sử dụng đất hệ thống đầu tư xd thiết bị, hạ tầng phục vụ tiếp nhận than từ mỏ Đồng Vông đến Nhà máy tuyển than Vàng Danh	Công ty CP than Vàng Danh			2018
11	Quy hoạch tổng thể mặt bằng sân công nghiệp mỏ than Vàng Danh - Cty than Vàng Danh	Công ty CP than Vàng Danh			2019
12	Quy hoạch chi tiết xây dựng tỷ lệ 1/500 Dự án Hệ thống băng tải than từ Kho G9 đi cảng Hóa Chất-Mông Dương (thuộc cụm cảng Mông Dương - Khe Dây)	Công ty Kho vận & cảng Cẩm Phả			2019
<b>I.3</b>	<b>Tư vấn thiết kế (TVTK) các dự án khai thác hầm lò</b>				
1	DAĐT khai thác hầm lò xuống sâu dưới mức -150 mỏ than Mạo Khê	Công ty than Mạo Khê	2,0	FS, E	2010, 2014, giếng đứng
2	Dự án đầu tư xây dựng công trình Khai thác phần lò giếng mỏ than Nam Mẫu – Công ty than Uông Bí	Công ty than Nam Mẫu	2,5	FS, E	2005, 2008
3	DAĐT khai thác phần lò giếng khu Cánh Gà- mỏ than Vàng Danh – Công ty than Vàng Danh	Công ty than Vàng Danh	1,5	FS, E	2005, 2007
4	Dự án đầu tư xây dựng công trình Khai thác phần lò giếng mức±0 ÷ -175 khu Vàng Danh-mỏ than Vàng Danh – Công ty than Vàng Danh	Công ty than Vàng Danh	1,5	FS, E	2007, 2010
5	Dự án đầu tư xây dựng công trình: Mở rộng nâng công suất khu Trảng	Công ty than Uông Bí	1,2	FS, E	2008, 2016

*Chiến lược phát triển Công ty đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045*

TT	Tên công trình/dự án	Chủ dự án	Công suất (tr.t/n)	Nội dung công việc	Ghi chú
	Khê và Hồng Thái (Mỏ Tràng Bạch)- Công ty than Uông Bí-TKV.				
6	Dự án đầu tư xây dựng công trình Khai thác phần dưới mức -50 Công ty than Hà Lâm.	Công ty CP than Hà Lâm	2,4	FS	2005, giếng đứng
7	Dự án đầu tư xây dựng công trình: Khai thác xuống sâu dưới mức -75 mỏ than Bình Minh (Thành Công) Công ty than Hòn Gai	Công ty than Hòn Gai	1,0	FS, E	2009, 2012
8	DAĐT khai thác hầm lò phần mở rộng mỏ Suối Lại (giai đoạn I)	Công ty than Hòn Gai	0,7	FS, E	2013, 2015
9	DAĐT khai thác hầm lò phần mở rộng mỏ Hà Ráng	Công ty than Hạ Long	0,9	FS	2014, giếng đứng
10	Dự án đầu tư xây dựng công trình: Khai thác xuống sâu dưới -50 mỏ than Ngã Hai – Công ty than Quang Hanh	Công ty than Quang Hanh	1,5	FS, E	2007, 2008
11	Dự án đầu tư xây dựng công trình: Khai thác hầm lò xuống sâu dưới mức -35 khu Lộ Trí- Công ty than Thống Nhất-TKV	Công ty than Thống Nhất	2,0	FS, E	2008, 2012
12	Dự án đầu tư xây dựng công trình khai thác mỏ than Khe Chàm	Công ty than Khe Chàm	1,0	FS, E	2006,
13	DAĐT xây dựng công trình khai thác mỏ than Khe Chàm III	Công ty than Khe Chàm	2,5	FS, E	2006, 2010
14	DAĐT công trình khai thác giai đoạn II mỏ than Mông Dương - Công ty than Mông Dương	Công ty than Mông Dương	1,5	FS, E	2006, 2007
15	DAĐT Khai thác phần lò giếng mỏ than Khe Tam - Công ty than Dương Huy	Công ty than Dương Huy	2,5	FS, E	2006, 2008
16	Dự án đầu tư xây dựng công trình: Khai thác hầm lò mỏ than Khánh Hoà- Công ty than Khánh Hoà	TCT CN Việt Bắc	0,6	FS	2008
<b>I.4</b>	<b>TVTK các dự án khai thác lộ thiên</b>				
1	DAĐT xây dựng công trình mở rộng nâng công suất 3,5 tr.tấn/năm – Công ty Cổ phần than Núi Béo	Công ty Cp than Núi Béo	3,5	FS	2006
2	DAĐT xây dựng công trình cải tạo mỏ than Đèo Nai– Công ty Cổ phần than Đèo Nai	Công ty CP than Đèo Nai	2,5	FS, E	2008, 2009
3	DAĐT xây dựng công trình cải tạo mở rộng nâng sản xuất mỏ than Cọc Sáu -Công ty Cổ phần than Cọc Sáu	Công ty CP than Cọc Sáu	3,6	FS, E	2008, 2009

TT	Tên công trình/dự án	Chủ dự án	Công suất (tr.t/n)	Nội dung công việc	Ghi chú
4	DAĐT xây dựng công trình cải tạo mở rộng sản xuất kinh doanh Công ty than Cao Sơn	Công ty CP than Cao Sơn	5,0	FS, E	2008, 2010
5	DAĐT xây dựng công trình cải tạo mở rộng công suất mỏ than Tây Nam Đá Mài- Công ty CP than Tây Nam Đá Mài	Công ty CP than Tây Nam Đá Mài	1,0	FS	2008
6	DAĐT xây dựng công trình khai thác mỏ than Khe Chàm II (lộ thiên) – Công ty CP than Tây Nam Đá Mài,	Công ty CP than Tây Nam Đá Mài	3,0	FS	2009
7	DAĐT xây dựng công trình mở rộng nâng cao sản lượng mỏ than Khánh Hòa	Tổng công ty Việt Bắc	0,8	FS	2012
8	Dự án khai thác lộ thiên khu Bắc Bằng Danh	Công ty CP than Hà Tu	3,3	FS, E	2014, 2018
<b>I.5</b>	<b>TVTK các dự án nhà máy tuyển</b>				
1	Dự án đầu tư xây dựng công trình Nhà máy sàng tuyển than Khe Chàm	Tập đoàn TKV	6,0	FS, E	2007, 2010
2	DAĐT xây dựng công trình Nhà máy sàng tuyển than Vàng Danh 2 – Công ty CP than Vàng Danh	Công ty CP than Vàng Danh	2,0	FS, EPC	2007, 2014
3	DA trung tâm chế biến và kho than tập trung vùng Hòn Gai	Công ty tuyển than Hòn Gai	2,5	FS	2017
4	DAĐT cải tạo đồng bộ hóa dây chuyền thiết bị Nhà máy tuyển than Cửa Ông	Công ty tuyển than Cửa Ông		E	2007
5	DA xử lý bùn nước NM tuyển Cửa Ông – giai đoạn 2	Công ty tuyển than Cửa Ông		EPC	2012
<b>I.6</b>	<b>Tư vấn giám sát thi công</b>				
1	Giám sát thi công xây dựng một số đường lò sân ga đáy giếng, lò xuyên vỉa đặt băng tải mức -300 và LXV đặt ray mức -290 thuộc DA khai thác phần dưới mức -50 mỏ than Hà Lâm	Công ty CP than Hà Lâm			2011
2	Giám sát thi công xây dựng công trình Đầu tư duy trì sản xuất khai thác hầm lò khu Đông Tràng Bạch	Công ty than Đông Vàng			2010
3	Giám sát thi công XD và lắp đặt TB thuộc DADT xây dựng công trình trạm xử lý nước thải mỏ Vàng Danh gđ II	Công ty CP than Vàng Danh			2014

TT	Tên công trình/dự án	Chủ dự án	Công suất (tr.t/n)	Nội dung công việc	Ghi chú
4	Giám sát thi công xây dựng thân giếng đứng chính, phụ; các đường lò tiếp giáp, sân ga mức -400; cung cấp lắp đặt hệ thống cốt giếng, đường ống, đường cáp kỹ thuật của giếng đứng chính, phụ. Thuộc DA: Khai thác hầm lò dưới mức -150 – mỏ Mạo Khê	Công ty than Mạo Khê			2016
5	Giám sát thi công lắp đặt thiết bị, tháp giếng và trang thiết bị cốt giếng thuộc dự án: Khai thác phần dưới mức -50 mỏ than Hà Lâm	Công ty CP than Hà Lâm			2010
6	Tư vấn GSTC XD lắp đặt thiết bị TBA 110/6 kV thuộc dự án khai thác phần dưới -50 mỏ than Hà Lâm - Công ty than Hà Lâm	Công ty CP than Hà Lâm			2013
7	Giám sát thi công một số đường lò XDCB (khối lượng còn lại thuộc DADT khai thác phần dưới mức -50 mỏ than Hà Lâm	Công ty CP than Hà Lâm			2014
8	Giám sát thi công lắp đặt và vận hành thiết bị lò chợ CGH đồng bộ 11-1.14 vỉa 11 thuộc DA ĐTKT phần dưới mức -50 mỏ than Hà Lâm (điều chỉnh)	Công ty CP than Hà Lâm			2015
9	Giám sát thi công lắp đặt thiết bị lò chợ CGH đồng bộ lò chợ 7-2 vỉa 7 thuộc DA: Đầu tư khai thác phần dưới mức -50 mỏ than Hà Lâm – Công ty than Hà Lâm (điều chỉnh)	Công ty CP than Hà Lâm			2016
10	Giám sát xây dựng, lắp đặt thiết bị gói thầu số 16 thuộc dự án Đầu tư xây dựng công trình khai thác hầm lò mỏ than Núi Béo	Công ty CP than Núi Béo			2015
11	Giám sát thi công xây dựng giếng đứng chính, giếng đứng phụ +35/-500, các đường lò tiếp giáp, khám chuyển tải mức -350 và các công trình thi công xây dựng giai đoạn I, DA khai thác hầm lò mỏ Khe Chàm II, IV	Công ty than Hạ Long			2013
<b>II</b>	<b>CÔNG NGHIỆP KHOÁNG SẢN</b>				
1	DAĐT xây dựng công trình khai thác lộ thiên mở rộng và nâng công suất khu mỏ-tuyển Đồng Sin Quyền Lào Cai	TCT Khoáng sản	2,2	FS	2007

TT	Tên công trình/dự án	Chủ dự án	Công suất (tr.t/n)	Nội dung công việc	Ghi chú
2	DAĐT Khai thác mỏ Bauxit Nhân Cơ	Cty CP Alumin Nhân cơ	4,5	FS,E	2010, 2017
3	DAĐT khai thác và tuyển quặng sắt Thạch Khê Hà Tĩnh - Cty sắt Thạch Khê	Cty CP Sắt Thạch Khê	10,0	FS, E	2011, 2010
4	DAĐT khai thác và tuyển quặng Cromit Cổ định – Thanh Hóa	Công ty CP Cromit Cổ Định - Thanh Hóa	0,15	FS	2013
5	DAĐT nhà máy tuyển đồng Tả Phời	Công ty CP đồng Tả Phời	1,0 tr.tấn quặng NK	EP	2015
<b>III</b>	<b>CÔNG NGHIỆP ĐIỆN</b>				
1	Giám sát thi công xây lắp gói thầu số 15 thuộc DA Nhà máy nhiệt điện Na Dương II	TCT Điện lực TKV - CTCP			2017
<b>B</b>	<b>Ngoài Tập đoàn TKV</b>				
<b>I</b>	<b>CÔNG NGHIỆP THAN</b>				
<b>I.1</b>	<b>Lập quy hoạch xây dựng</b>				
1	QH 1/500 cải tạo mở rộng LT mỏ Đông Đá Mài-TCT Đông Bắc	Tổng Công ty Đông Bắc			2012
<b>I.2</b>	<b>TVTK các dự án khai thác hầm lò</b>				
1	Dự án đầu tư xây dựng công trình mỏ Nam Trảng Bạch - TCT Đông Bắc	Tổng Công ty Đông Bắc	1,0	FS	2011
2	DA khai thác hầm lò phần mở rộng mỏ Bắc Quảng Lợi	Tổng Công ty Đông Bắc	0,5	FS, E	2014, 2015
<b>I.3</b>	<b>TVTK các dự án khai thác lộ thiên</b>				
1	DAĐT cải tạo mở rộng khai thác lộ thiên mỏ Đông Đá Mài	Tổng Công ty Đông Bắc	1,5	FS	2012
<b>I.4</b>	<b>TVTK hệ thống vận tải và hạ tầng kỹ thuật</b>				
1	TKBVTC-DT trạm nghiền và hệ thống băng tải vận chuyển đất đá ra bãi thải Bàng Nâu (g/đ 1)	Công ty CP Tân Phú Xuân			2014

**Phụ lục 02. Danh mục các dự án đầu tư thuộc Tập đoàn TKV  
dự kiến trong giai đoạn 2021 ÷ 2025**

<b>TT</b>	<b>Danh mục dự án</b>	<b>Chủ đầu tư</b>	<b>Địa điểm đầu tư</b>	<b>Quy mô, công suất</b>
<b>I</b>	<b>CÔNG NGHIỆP THAN</b>			
I.1	DỰ ÁN NHÓM A			
1	Dự án khai thác hầm lò mỏ Khe Chàm II-IV	Công ty than Hạ Long	Cẩm Phả - Quảng Ninh	3,5 tr.tấn/năm
2	Dự án khai thác hầm lò dưới mức -150 mỏ Mạo Khê	Công ty than Mạo Khê	Đông Triều – Quảng Ninh	2,0 tr.tấn/năm
3	Dự án khai thác dưới mức -150 mỏ Trảng Bạch	Công ty than Uông Bí	Uông Bí - Quảng Ninh	1,5 tr. tấn/năm
4	Dự án khai thác hầm lò mỏ Suối Lại - Hà Ráng (bổ sung QH)	Công ty than Hòn Gai	Hạ Long - Quảng Ninh	1,0 tr. tấn/năm
5	Dự án khai thác hầm lò mỏ Bình Minh - Cái Đá (bổ sung QH)	”	Hạ Long - Quảng Ninh	1,0 tr. tấn/năm
6	Dự án khai thác hầm lò xuống sâu dưới mức -35 khu Lộ Trí - Công ty than Thống Nhất - TKV (tầng từ -140 ÷ -250)	Công ty than Thống Nhất	Cẩm Phả - Quảng Ninh	2,0 tr. tấn/năm
7	Mở rộng hiện đại hóa cảng Điện Công - Công ty kho vận Đá Bạc - TKV Giai đoạn 2 (Xuất than: 12,0 tr.tấn/năm)	Công ty kho vận Đá Bạc	Uông Bí - Quảng Ninh	13 tr. tấn/năm
8	Dự án khai thác hầm lò phần lò giếng mức - 50 :- -175 khu Cánh Gà mỏ than Vàng Danh	Công ty CP than Vàng Danh	Uông Bí - Quảng Ninh	1,2 tr. tấn/năm
9	Dự án khai thác hầm lò xuống sâu dưới mức - 175 mỏ than Vàng Danh	”	Uông Bí - Quảng Ninh	2,5 tr. tấn/năm
10	Dự án khai thác lộ thiên khu Bắc Bàng Danh	Công ty CP than Hà Tu	Hạ Long – Quảng Ninh	3,3 tr. tấn/năm
11	Dự án khai thác cụm mỏ Cọc Sáu – Đèo Nai	Công ty CP than Đèo Nai	Cẩm Phả - Quảng Ninh	2,7 tr. tấn/năm
<b>B</b>	<b>DỰ ÁN NHÓM B</b>			
1	Dự án đầu tư cải tạo nâng cấp cảng Công ty Kho vận và cảng Cẩm Phả TKV (Cảng HC-MD thuộc Cụm cảng Mông Dương Khe Dây)	Công ty Kho vận và Cảng Cẩm Phả	Quảng Ninh	3 tr. tấn/năm
2	Dự án đầu tư mở rộng khai thác lộ thiên các lộ vỉa mỏ Mạo Khê	Công ty than Mạo Khê	Đông Triều - Quảng Ninh	0,25 tr. tấn/năm
3	Dự án khai thác hầm lò các trụ bảo vệ mỏ Mạo Khê	”	Đông Triều - Quảng Ninh	0,45 tr. tấn/năm
4	Dự án đầu tư hệ thống sàng tuyển - Công ty than Mạo Khê	”	Đông Triều - Quảng Ninh	2,5 tr. tấn/năm
5	Dự án khai thác hầm lò từ mức +30 ÷ LV khu Trảng Lương - mỏ Hồng Thái	Công ty than Uông Bí	Đông Triều - Quảng Ninh	0,15 tr. tấn/năm
6	Dự án khai thác hầm lò khu Tân Yên - mỏ Đông Trảng Bạch	”	Đông Triều - Quảng Ninh	0,45 tr. tấn/năm
7	Dự án khai thác hầm lò phía Bắc khu Tân Yên	”	Đông Triều - Quảng Ninh	0,3 tr. tấn/năm
8	Dự án mở rộng khai thác lộ thiên khu	”	Uông Bí -	0,65 tr. tấn/năm



TT	Danh mục dự án	Chủ đầu tư	Địa điểm đầu tư	Quy mô, công suất
	Uông Thượng mở rộng + Đồng Vông		Quảng Ninh	
9	Dự án khai thác hầm lò tầng lò giềng dưới mức +131 mỏ Đồng Vông	„	Uông Bí - Quảng Ninh	0,6 tr. tấn/năm
10	Hệ thống băng tải từ mặt bằng sân công nghiệp mỏ Trảng Bạch đến mặt bằng +56 Mạo Khê.	„	Đồng Triều - Quảng Ninh	1,5 tr. tấn/năm
11	Dự án đầu tư xây dựng công trình Nhà máy sàng - tuyển than Khe Thần	Công ty than Nam Mẫu	Uông Bí - Quảng Ninh	2,5 tr. tấn/năm
12	Hệ thống băng tải vận chuyển than Núi Béo - Hà Tu - TTCB - Làng Khánh	Công ty Tuyển than Hòn Gai	Hạ Long - Quảng Ninh	5 tr. tấn/năm
13	Hệ thống băng tải cấp than cho nhà máy tuyển Khe Chàm, công suất 4,5 triệu tấn/năm (Vận chuyển than nguyên khai các mỏ Cao Sơn + Khe Chàm II-IV đi NMT Khe Chàm)	Công ty TNHH MTV Môi trường	Cẩm Phả - Quảng Ninh	4,5 tr. tấn/năm
14	Tuyến băng vận tải chuyển than từ trung tâm chế biến Hòn Gai ra nhà máy nhiệt điện Thăng Long (10Km)	„	Quảng Ninh	
15	Nâng công suất trạm XLNT Cọc Sáu	„	„	
16	Hệ thống băng tải than từ NMT Khe Chàm Kho than G9-TTND Mông Dương – Gđ II	Công ty Kho vận và Cảng Cẩm Phả	Cẩm Phả - Quảng Ninh	7,5 tr. tấn/năm
17	Dự án đền bù, giải phóng mặt bằng g/đ II mỏ Na Dương	Công ty than Na Dương	Lạng Sơn	225 ha
18	Dự án mở rộng và khai thác lộ thiên tối đa mỏ than Núi Béo	Công ty CP than Núi Béo	Hạ Long – Quảng Ninh	1,0 tr. tấn/năm
19	Dự án khai thác lộ thiên mỏ Mông Dương	Công ty CP than Mông Dương	Hạ Long – Quảng Ninh	0,5 tr. tấn/năm
20	Dự án cải tạo mở rộng nâng công suất mỏ than Cao Sơn	Công ty CP than Cao Sơn	Cẩm Phả - Quảng Ninh	4,5 tr. tấn/năm
21	Dự án đầu tư khai thác lộ thiên mỏ Đông Lộ Trí	Công ty CP than Đèo Nai	Cẩm Phả - Quảng Ninh	4,5 tr. tấn/năm
22	Dự án cải tạo mở rộng nâng công suất mỏ Núi Hồng	TCT CN mỏ Việt Bắc	Thái Nguyên	0,5 tr. tấn/năm
<b>II</b>	<b>CÔNG NGHIỆP KHOÁNG SẢN</b>			
<b>A</b>	<b>DỰ ÁN NHÓM A</b>			
1	Dự án khai thác và tuyển quặng sắt mỏ Thạch Khê	Công ty CP sắt Thạch Khê	Thạch Hà - Hà Tĩnh	10 tr. tấn/năm
<b>B</b>	<b>DỰ ÁN NHÓM B</b>			
1	ĐA ĐTXD các khoang còn lại của Hồ bùn đỏ số 1, phục vụ duy trì sản xuất nhà máy alumin Lâm Đồng	TKV	Lâm Đồng	
2	Dự án đập bãi thải bùn số 7 phục vụ sản xuất	TKV	Lâm Đồng	
3	Dự án Đầu tư xây dựng công trình Khoang số 3 Hồ bùn đỏ phục vụ duy trì sản xuất	TKV	Đắk Nông	

Chiến lược phát triển Công ty đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045

TT	Danh mục dự án	Chủ đầu tư	Địa điểm đầu tư	Quy mô, công suất
	Nhà máy Alumin Nhân Cơ			
4	Dự án tiểu khu Lương Sơn, huyện Bắc Bình, huyện Hàm Thuận Bắc và huyện Tuy Phong	Công ty CP KT và chế biến quặng titan - zircon	Bình Thuận	CS theo khoáng vật nặng 200.000 tấn/năm
5	Dự án đầu tư nhà máy luyện xỉ Ti tan	„	„	50.000 tấn/năm
6	Dự án đầu tư nhà máy nghiền quặng zircon siêu mịn	„	„	50.000 tấn/năm
7	DADT xây dựng công trình đập bãi thải bùn số 6 phục vụ sản xuất	Công ty nhôm Lâm Đồng	Lâm Đồng	Chứa 10.566.724 m3 bùn bauxit
8	DADT xây dựng công trình đập bãi thải bùn số 2 phục vụ sản xuất	„	„	Chứa 10.566.724 m3 bùn bauxit
9	Khai – tuyển quặng mỏ sắt Làng Vinh – Làng Cọ, Văn Bản, Lào Cai	Công ty CP Phát triển KS3	Lào Cai	0,22 tr. tấn tinh quặng/năm
10	Khai thác hầm lò tầng sâu mỏ đồng Sin Quyền	TCT Khoáng sản	Lào Cai	2,5 tr. tấn/năm
11	Khai thác mỏ đồng Lùng Thàng	„	„	0,35 tr. tấn/năm
12	Khai thác hầm lò mỏ đồng Đông Nam Sin Quyền	„	„	0,7 tr. tấn/năm
13	Dự án nhà máy sản xuất các sản phẩm từ kim loại màu	„	Lào Cai/Cao Bằng	
14	Khai thác mỏ đồng Vi kẽm, Bát Xát, Lào Cai	„	Lào Cai	350.000 tấn quặng nk/năm
15	Nhà máy tách chiết đất hiếm Đông Pao - c/s 10.000 T/n ô xyt đất hiếm riêng rẽ	Công ty CP Đất hiếm Lai Châu – Vimico	Lai Châu	10.000 tấn REO riêng rẽ/năm
16	Khai thác chế biến quặng đất hiếm Đông Pao, Lai Châu	„	Lai Châu	CS n/m tuyển 75.800 t/năm tinh quặng
17	Nhà máy thủy luyện đất hiếm Đông Pao, Lai Châu	„	„	11.000 T/n tổng oxy đất hiếm
18	Dự án đầu tư khai thác mỏ thiếc sa khoáng Nậm Kép	Công ty CP KS & Luyện kim Cao Bằng	Cao Bằng	300 tấn/năm
<b>III</b>	<b>CÔNG NGHIỆP ĐIỆN</b>			
2	Dự án n/m nhiệt điện Na Dương II	Tổng công ty Điện lực-Vinacomin	Lộc Bình - Lạng Sơn	110 MW
2	Dự án điện năng lượng mặt trời trên hồ thủy điện Đồng Nai 5	„	Đắc Nông và Lâm Đồng	15MW
1	Dự án n/m nhiệt điện Cẩm Phả 3	„	Cẩm Phả - Quảng Ninh	2x220 MW

Nguồn: Báo cáo số 3495/TKV-KH ngày 10/7/2019 V/v Báo cáo đánh giá tình hình thực hiện các mục tiêu phát triển giai đoạn 2011-2020; phương hướng, mục tiêu phát triển giai đoạn 2021 - 2030 và dự kiến KH 2021 - 2025 của TKV gửi Bộ Công Thương