



BỘ XÂY DỰNG
TỔNG CÔNG TY
CƠ PHẦN SÔNG HỒNG

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập Tự do Hạnh phúc

Số: 944 /TCT-KTKH

Hà Nội, ngày 16 tháng 7 năm 2015

BÁO CÁO

KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SXKD CỦA TỔNG CÔNG TY GIAI ĐOẠN 5 NĂM 2010 - 2014, KẾ HOẠCH SXKD GIAI ĐOẠN 2015 - 2020

PHẦN I

KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA TỔNG CÔNG TY GIAI ĐOẠN 5 NĂM 2010 - 2014

I. Các chỉ tiêu chủ yếu.

TT	Các chỉ tiêu	Đơn vị tính	KH 5 năm 2010 - 2014	TH năm 2010	TH năm 2011	TH năm 2012	TH năm 2013	TH năm 2014	Tổng giai đoạn 2010 - 2014	Tỷ lệ % HTKH 5 năm
1	Tổng giá trị SXKD	Tỷ đ	18.733	4.940	5.048	3.013	3.002	3.301	19.304	103
-	Giá trị xây lắp	Tỷ đ	9.896	1.822	2.404	2.243	1.883	1.883	10.235	103
-	Giá trị SX CN,VLXD	Tỷ đ	6.322	2.333	1.997	163	812	968	6.273	99
-	Giá trị SXKD khác	Tỷ đ	2.515	785	647	607	307	450	2.796	111
2	Kim ngạch XNK	1.000 USD	74.366	19.135	22.759	308	20.000	31.218	93.420	126
3	Doanh thu	Tỷ đ	12.235	2.759	3.431	1.554	1.336	2.028	11.108	91
4	Lợi nhuận (Trước thuế)	Tỷ đ	115	35,5	12,0	6,4	1,8	110,2	165,9	145
5	Đầu tư phát triển	Tỷ đ	1.560	328	519,3	419	52,7	133,9	1.452,9	93

II. Phân tích, đánh giá.

1. Đánh giá chung tình hình sản xuất kinh doanh.

Trong giai đoạn 2010 - 2014, Tổng giá trị sản xuất kinh doanh toàn Tổng công ty thực hiện đạt 19.304 tỷ đồng, đạt 103% so với kế hoạch 5 năm 2010 - 2014. Trong đó lĩnh vực xây lắp và SXCN vẫn là những lĩnh vực then chốt chiếm tỷ trọng lớn 86%

tổng giá trị sản lượng. Bước sang năm 2015, Tổng công ty sẽ cố gắng đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh để hoàn thành kế hoạch đề ra là 3.700 tỷ đồng.

1.1. Lĩnh vực xây lắp.

Giá trị sản lượng xây lắp thực hiện giai đoạn 2010 - 2014 là 10.235 tỷ đồng, so với kế hoạch 5 năm đạt 103%.

Mặc dù sản lượng xây lắp đạt 103% kế hoạch, song thực tế giá trị chưa cao chỉ đạt 10.235 tỷ đồng do một số nguyên nhân sau:

- Năm 2013, 2014 Tổng công ty chủ yếu thi công các công trình được chuyển tiếp từ năm 2012 như: Dự án thoát nước Hà Nội; Trường đại học Quốc Gia - TP Hồ Chí Minh; Bệnh viện đa khoa Sóc Trăng; Bệnh viện đa khoa Bắc Ninh; Nhà thi đấu TDTT Nam Định... Tuy nhiên, một số các công trình không thực hiện đúng kế hoạch. Nguyên nhân: Một số công trình do công tác giải phóng mặt bằng của Chủ đầu tư chậm như: Dự án thoát nước Hà Nội; Công trình B15a; Hệ thống thoát nước Cần Thơ. Một số công trình do chủ đầu tư không bố trí được nguồn vốn nên chậm tiến độ thi công như: Bệnh viện đa khoa Bắc Giang; Bệnh viện đa khoa Bắc Ninh, Bệnh viện đa khoa Sóc Trăng... Ngoài ra, một số công trình trong kế hoạch đấu thầu không thực hiện được nên ảnh hưởng rất nhiều đến kế hoạch sản lượng xây lắp của Tổng công ty.

- Chính sách thắt chặt tiền tệ của Ngân hàng nhà nước đã tác động làm cho nhiều dự án Chủ đầu tư không vay được vốn dẫn đến tình trạng Chủ đầu tư không có nguồn để thanh toán cho các đơn vị thi công.

- Giá cả hàng hoá tăng đột biến, đặc biệt là vật tư đầu vào cho quá trình thi công các công trình, cộng với tình trạng thiếu vốn nên xảy ra tình trạng thi công cầm chừng, nhiều công trình tạm ngừng thi công để chờ vốn.

- Một số dự án đầu tư của Tổng công ty cũng giãn tiến độ theo chỉ đạo của Chính phủ và Bộ Xây dựng, đồng thời tình trạng huy động vốn cho triển khai các dự án đầu tư cũng hết sức khó khăn.

- Năng lực và thiết bị thi công của các đơn vị xây lắp trong Tổng công ty còn nhiều hạn chế.

1.2. Lĩnh vực SXCN & VLXD.

Giá trị sản lượng SXCN & VLXD thực hiện giai đoạn 2010 - 2014 là 6.273 tỷ đồng, so với kế hoạch 5 năm đạt 99%.

Mặc dù cũng chịu ảnh hưởng lớn của tình hình biến động kinh tế trong nước. Nhưng Tổng công ty có các sản phẩm công nghiệp như: Gạch CMC, Nhôm Shalumi, Cát sỏi Sông Lô, Cột điện các loại, Gạch xây quy chuẩn... từ lâu đã có uy tín trên thị trường xây dựng vẫn đang được sản xuất và tiêu thụ ổn định.

Nhà máy thủy điện Ngòi Hút I chính thức hoạt động năm 2013 với công suất thiết kế 8,1MW. Tuy nhiên, do tình hình tài chính của Công ty CP Năng lượng Sông Hồng hết sức khó khăn, nguồn vốn đầu tư vào xây dựng nhà máy hoàn toàn vào vốn vay khiến cho Công ty phải chịu gánh nặng lãi vay rất lớn, đồng thời do một số trục trặc

kỹ thuật trong quá trình vận hành các tổ máy nên chi phí sửa chữa lớn và nhà máy chưa hoạt động được hết công suất nên lợi nhuận năm 2013 của công ty lỗ 6,89 tỷ đồng.

Nhà máy cán thép Sông Hồng đã đi vào hoạt động từ năm 2009, năm 2010 đã sản xuất được 118.990 tấn đạt 66% công suất thiết kế. Về cơ bản dây chuyền hoạt động tốt mặc dù công nghệ không phải là công nghệ hiện đại, tiên tiến. Tuy nhiên, do tình hình tài chính của Công ty CP Thép Sông Hồng hết sức khó khăn, nguồn vốn lưu động phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh phụ thuộc hoàn toàn vào vốn vay ngân hàng khiến cho Công ty phải chịu gánh nặng lãi vay rất lớn, đồng thời chi phí gia công sản xuất quá cao. Mặt khác, do thương hiệu thép Sông Hồng chưa được khẳng định trên thị trường nên việc tiêu thụ sản phẩm của Công ty rất khó khăn. Do vậy, năm 2011 sản xuất được 65.384 tấn và ngay sau tết Nguyên đán năm 2012 Công ty không thể tiến hành sản xuất tiếp. Do đó, hiện tại Tổng công ty đã và đang làm việc tiếp với các tổ chức tư vấn, các ngân hàng để sớm đưa nhà máy hoạt động trở lại.

1.3. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh khác.

Giá trị sản xuất và kinh doanh khác thực hiện giai đoạn 2010 - 2014 là 2.796 tỷ đồng, so với kế hoạch 5 năm đạt 111%.

Giá trị kinh doanh khác của Tổng công ty chủ yếu là kinh doanh bất động sản, thép, phôi thép và vật liệu xây dựng. Tuy nhiên, do nhà máy thép đã ngừng hoạt động nên việc kinh doanh thép và phôi thép cũng không còn hiệu quả.

Tình hình triển khai các dự án nhà ở và văn phòng cho thuê của Tổng công ty (kinh doanh bất động sản) còn nhiều hạn chế. Tuy nhiên trong giai đoạn 2010-2014, Tổng công ty đã hoàn thành bàn giao và đưa vào sử dụng một số dự án: Dự án Nhà ở cao tầng I1, I2, I3 và Văn phòng cho thuê Thành Công 2, Dự án Tòa nhà CT3 Trung Văn - Từ Liêm - Hà Nội, Dự án Khách sạn Royal Sông Hồng dự kiến trong năm 2015 này sẽ hoàn thành và đưa vào sử dụng. Hiện tại Tổng công ty đang tập trung chỉ đạo đẩy nhanh tiến độ dự án Nhà xuất bản chính trị Quốc Gia để tăng giá trị kinh doanh bất động sản, hoàn thành chỉ tiêu giá trị kinh doanh khác mà Tổng công ty đã đặt ra.

2. Đánh giá về đầu tư phát triển.

Trong kì báo cáo, giá trị kế hoạch đầu tư phát triển là 1.560 tỷ đồng, giá trị thực hiện là 1.452,9 tỷ đồng đạt 93% kế hoạch đề ra. Tổng công ty đã và đang thực hiện 23 dự án trong đó có 11 dự án đang thực hiện, 12 dự án đã hoàn thành hoặc dừng thực hiện. Các dự án đã hoàn thành đưa vào hoạt động có hiệu quả đầu tư cao như: “Dự án Bắc Vĩnh Hải”, “Xây dựng nhà ở I1, I2, I3 và VP cho thuê Thành Công 2”, “Đơn nguyên ĐN1 và ĐN3 tòa nhà CT3 - Trung Văn - Từ Liêm - Hà Nội”, “Dự án đầu tư nâng cao năng lực thiết bị TCT” ..., các dự án dừng thực hiện do nhiều nguyên nhân như dừng thực hiện do chuyển chủ quản đầu tư hay có công văn của cơ quan nhà nước yêu cầu dừng thực hiện... Tổng công ty đã thực hiện bàn giao hồ sơ các dự án theo đúng quy định. Giai đoạn từ 2010-2014, Tổng công ty tiếp tục thực hiện 10 dự án với 8 dự án do Tổng công ty làm chủ đầu tư và 2 dự án liên danh - liên kết, 1 dự án

của công ty con do Tổng công ty nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ. Trong kỳ báo cáo, do nhiều nguyên nhân như: kế hoạch giãn tiến độ một số dự án, chờ phê duyệt đầu tư và thu xếp vốn nên công tác chuẩn bị đầu tư của một số dự án bị kéo dài, chưa triển khai thực hiện được ảnh hưởng đến giá trị đầu tư theo kế hoạch đã đề ra.

Để thực hiện các dự án, Tổng công ty đã huy động vốn từ nhiều nguồn bao gồm vốn tự có, vốn huy động từ các tổ chức thương mại và các nguồn vốn hợp lệ khác. Trong thời gian tới, Tổng công ty sẽ tập trung vốn cho các dự án quan trọng sắp hoàn thành và bàn giao đưa vào sử dụng. Đảm bảo đủ vốn để các dự án có thể triển khai thực hiện theo tiến độ đề ra. Chỉ đạo các đơn vị thành viên, các Ban quản lý dự án bám sát, đôn đốc các nhà thầu thi công tập trung nhân lực, máy móc thiết bị để thi công dự án đảm bảo tiến độ.

3. Đánh giá tình hình tài chính.

- Công ty Mẹ Tổng công ty vừa thực hiện chuyển đổi hình thức hoạt động từ Doanh nghiệp 100% vốn nhà nước sang Doanh nghiệp cổ phần, nhiều vấn đề tồn tại về tài chính của Công ty Mẹ và một số đơn vị thành viên là các công ty con, liên kết đã cổ phần hoá từ những năm 2004 trở về trước chưa được xử lý dứt điểm. Các khoản nợ đọng khó đòi, không có khả năng thu vẫn còn tồn tại chưa được xử lý; Tổng công ty và một số đơn vị thành viên vừa hoàn thành xong việc bán nợ xấu vay của NH BIDV Phú Thọ cho công ty mua bán nợ của Bộ Tài chính (DATC); Nguồn lực về tài chính yếu, không có tài sản, giá trị vốn nhà nước 197 tỷ đồng có tại Tổng công ty chủ yếu là đất đai, giá trị thương hiệu, giá trị lợi thế thương mại...

- Sau khi cổ phần hoá Công ty Mẹ Tổng công ty đang dần khắc phục những vướng mắc tồn tại, nhiều công trình công việc được triển khai thi công tạo ra luồng tiền chu chuyển vốn được thường xuyên. Một số dự án đầu tư được quan tâm chú trọng triển khai hoàn thành đúng tiến độ yêu cầu và đem lại hiệu quả rất lớn cho hoạt động SXKD của TCT như: Dự án I1, I2, I3 Thành công II.

- Công tác tín dụng Ngân hàng: Khởi thông được các nguồn vốn tín dụng với hệ thống các ngân hàng thương mại có uy tín lớn như: Ngân hàng Vietcombank; Ngân hàng BIDV; Ngân hàng công thương Việt Nam... đáp ứng nhu cầu vốn tín dụng ngắn hạn và trung dài hạn cho hoạt động SXKD của Tổng công ty từ năm 2010 đến nay bình quân hàng năm khoảng từ 1.200 - 1.500 tỷ đồng.

- Hoạt động SXKD đã được tăng cường kiểm soát chặt chẽ doanh thu, chi phí và đem lại lợi nhuận hàng năm cho Công ty Mẹ - Tổng công ty.

- Trong 5 năm qua, Tổng công ty đã trúng thầu và được giao thầu thi công một số công trình lớn, trọng điểm Quốc gia với giá trị thi công hàng năm khoảng 1.000 tỷ đồng. Tuy nhiên, trong quá trình thanh quyết toán công trình, Tổng công ty đã và đang gặp nhiều khó khăn vướng mắc do sự thay đổi một số cơ chế chính sách liên quan, nên công trình đã hoàn thành bàn giao đưa vào sử dụng nhưng vẫn chưa thu hồi được vốn và gặp nhiều khó khăn trong công tác thanh quyết toán. Hồ sơ, thủ tục phải

điều chỉnh nhiều lần theo yêu cầu của chủ đầu tư như: Công trình Nhà thi đấu Đà Nẵng; Công trình tái định cư CT1A, CT1B; Công trình Nam Trung Yên... Một số công trình thi công vướng mắc về công tác giải phóng mặt bằng nên ảnh hưởng đến tiến độ thi công như: Công trình thoát nước Thành phố Hà Nội CP3; Công trình Nhà máy Nhiệt điện Vũng Áng 1 là công trình trọng điểm quốc gia đã thi công từ cuối năm 2009 - 2014 công trình đã đưa vào sử dụng vận hành phát điện nhưng công tác thanh quyết toán gặp nhiều khó khăn vướng mắc do các hạng mục công việc Tổng công ty thực hiện đã bàn giao cho chủ đầu tư từ năm 2012 nhưng đến nay vẫn chưa được các cấp thẩm quyền phê duyệt với giá trị dở dang ước tính tồn đọng khoảng 350 tỷ đồng. Việc chậm được thanh toán các công trình đang gây áp lực thêm cho tình hình tài chính của Tổng công ty, căng thẳng, mất cân đối, thiếu nguồn tiền để thanh toán kịp thời cho các khoản nợ đến hạn tại Ngân hàng Océabank và các nhà cung cấp, nhà thầu phụ khác..., các chi phí liên quan phát sinh tăng, chi phí lãi vay ngân hàng phải trả lớn, giảm hiệu quả kinh tế các công trình do bị kéo dài.

- Năm 2013, Chính Phủ có nhiều giải pháp hỗ trợ tháo gỡ cho các Doanh nghiệp tuy nhiên do điều kiện hoạt động SXKD của nền kinh tế vẫn chưa ổn định, số lượng các doanh nghiệp giải thể ngày một gia tăng, các khoản nợ đọng ngân sách, chế độ người lao động không được đảm bảo, việc tiếp cận các nguồn vốn ưu đãi, lãi suất thấp từ các ngân hàng, tổ chức tín dụng còn gặp nhiều khó khăn về thủ tục, điều kiện vay vốn... đã gây áp lực rất lớn cho các Doanh nghiệp nói chung và Tổng công ty nói riêng .

- Đối với các công ty con, công ty liên kết: Hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian qua còn nhiều yếu kém, bất cập. Một số công ty con, công ty liên kết là những công ty được cổ phần hoá từ những năm 2004 trở về trước, vốn điều lệ nhỏ (dưới 10 tỷ đồng), cơ sở vật chất không có, năng lực hoạt động SXKD chưa đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ, nhiều vướng mắc tồn tại về tài chính chưa được xử lý dứt điểm trước thời điểm cổ phần hoá như: Công ty CP Sông Hồng 6; Công ty CP Sông Hồng Đà Nẵng; Công ty CP Sông Hồng 36; Công ty CP Sông Hồng Thăng Long... Nhìn chung các đơn vị hoạt động bị thua lỗ, không có khả năng cạnh tranh, năng lực quản trị nội bộ còn nhiều bất cập... nên Tổng công ty không thu được cổ tức từ việc đầu tư vốn vào những công ty này. Thực hiện chủ trương của Chính Phủ về tái cấu trúc các Doanh nghiệp Nhà nước, theo đó Tổng công ty đã và đang hoàn thiện phương án tái cấu trúc lại các đơn vị thành viên làm ăn thua lỗ trình Bộ Xây dựng phê duyệt và từng bước thực hiện lộ trình đến năm 2015.

4. Kết quả việc tăng vốn điều lệ, điều chỉnh vốn nhà nước trong các công ty cổ phần và việc thoái vốn tại các doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả và công tác sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp; công tác tổ chức nhân sự.

Căn cứ tình hình thực tế của các đơn vị, yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và định hướng phát triển của Tổng công ty, Tổng công ty cổ phần Sông Hồng đã xây

dựng phương án tái cấu trúc, sắp xếp các đơn vị trên cơ sở chủ trương: Không đầu tư dàn trải, dùng góp vốn thành lập mới các Công ty cổ phần; Kiên quyết thoái vốn tại những đơn vị có hiệu quả thấp, thua lỗ kéo dài, không có khả năng khắc phục và những doanh nghiệp có ngành nghề kinh doanh không thuộc ngành nghề kinh doanh chính của Tổng công ty; Tập trung phát triển các đơn vị mạnh, chủ chốt là các công ty con của Tổng công ty hoạt động trong các lĩnh vực ngành nghề kinh doanh chính gồm: xây dựng; sản xuất và cung cấp VLXD (trừ xi măng, sắt, thép); phát triển đô thị, nhà ở và bất động sản. Bên cạnh đó tiếp tục thực hiện kiện toàn bộ máy tổ chức Công ty mẹ và các đơn vị thành viên theo hướng chuyên sâu, tập trung theo vùng, miền, phát huy thế mạnh của Tổng công ty và đơn vị thành viên.

Ngày 20/8/2012, Tổng công ty đã xây dựng và hoàn thiện báo cáo tái cấu trúc và nâng cao quản trị của Tổng công ty cổ phần Sông Hồng giai đoạn 2011- 2015 trình đơn vị quản lý cấp trên phê duyệt. Theo đó, trước khi tái cấu trúc Tổng công ty gồm 37 đơn vị (01 đơn vị sự nghiệp, 14 Công ty con, 14 Công ty liên kết và tham gia đầu tư tài chính vào 08 Công ty). Sau khi tái cấu trúc Tổng công ty dự kiến gồm 08 Công ty con, 08 Công ty liên kết, 06 Công ty Tổng công ty góp vốn đầu tư tài chính (giảm 15 đầu mối gồm: Điều chuyển 01 đơn vị sự nghiệp về Bộ Xây dựng, thoái hết vốn của Tổng công ty tại 14 Công ty).

Về công tác thoái vốn của tổng công ty tại một số đơn vị kinh doanh thua lỗ, không hiệu quả theo các văn bản đã báo cáo đơn vị quản lý cấp trên, Tổng công ty đã và đang triển khai thực hiện thoái vốn theo đúng các quy định của pháp luật.

Căn cứ nhiệm SXKD, yêu cầu định hướng phát triển của Tổng công ty và tình hình thực tế hiện nay của Tổng công ty và các đơn vị thành viên, để lành mạnh tài chính của các đơn vị và Tổng công ty, tháng 11 năm 2014, Tổng công ty tiếp tục hoàn thiện phương án tái cấu trúc và nâng cao quản trị của Tổng công ty cổ phần Sông Hồng giai đoạn 2014-2015 gửi Bộ Xây dựng trên cơ sở phát triển các đơn vị mạnh, chủ chốt của Tổng công ty là các Công ty con hoạt động trong các lĩnh vực ngành nghề kinh doanh chính của Tổng công ty, cơ cấu lại các khoản nợ; thu gọn đầu mối các đơn vị liên kết xét thấy không cần thiết đầu tư; thực hiện thoái vốn tại các đơn vị kinh doanh kém hiệu quả, thu lỗ.

Hiện nay, Tổng công ty cổ phần Sông Hồng có 32 đơn vị gồm: 01 đơn vị sự nghiệp, 10 Công ty con (02 Công ty TNHH MTV Tổng công ty nắm giữ 100% vốn, 08 Công ty con Tổng công ty nắm giữ tỷ lệ cổ phần chi phối); 14 Công ty liên kết và đầu tư tài chính vào 07 Công ty.

Sau khi tái cấu trúc Tổng công ty còn 12 đơn vị gồm: 01 đơn vị sự nghiệp, 06 Công ty con, 03 công ty liên kết và đầu tư tài chính vào 02 Công ty (Giảm 20 đầu mối (04 Công ty con, 11 Công ty liên kết và 05 Công ty đầu tư tài chính).

Việc thoái hết vốn tại các đơn vị làm ăn thua lỗ, không hiệu quả, Tổng công ty đã, đang và tiếp tục thực hiện theo đúng quy định của pháp luật.

PHẦN II

KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2015 - 2020

I. Các chỉ tiêu chủ yếu.

TT	Các chỉ tiêu	Đơn vị tính	KH năm 2015	KH năm 2016	KH năm 2017	KH năm 2018	KH năm 2019	KH năm 2020	Tổng KH giai đoạn 2015 - 2020
1	Tổng giá trị SXKD	Tỷ đồng	3.700	4.500	5.000	5.700	6.500	7.500	32.900
-	Giá trị xây lắp	Tỷ đồng	2.000	2.100	2.300	2.400	3.100	3.800	15.700
-	Giá trị SXCN, VLXD	Tỷ đồng	1.400	1.555	1.770	1.935	2.400	2.550	11.610
-	Giá trị SXKD khác	Tỷ đồng	300	845	930	1.365	1.000	1.150	5.590
2	Kim ngạch XNK	1000 USD	16.800	300	320	350	380	400	18.550
3	Doanh thu	Tỷ đồng	2.579	2.843	3.110	3.438	3.994	4.698	20.662
4	Lợi nhuận	Tỷ đồng	32,6	62,28	63,87	70,65	83,64	104,43	417,47
5	Đầu tư phát triển	Tỷ đồng	115	570,73	775	1.291	683	1.014,5	4.449,23

- Tổng giá trị SXKD: 32.900 tỷ đồng, tương đương 1.567 triệu USD.
- Doanh thu: 20.662 tỷ đồng, tương đương với 984 triệu USD.
- Lợi nhuận: 417,47 tỷ đồng, tương đương với 20 triệu USD.
- Giá trị đầu tư 4.449,23 tỷ đồng, tương đương với 212 triệu USD

II. Giải pháp thực hiện.

Để thực hiện hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 - 2020, cần chú trọng thực hiện một số giải pháp đối với một số lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính cụ thể như sau:

1. Giải pháp kinh tế.

- Tập trung thu hồi vốn, giải quyết dứt điểm những công trình còn tồn đọng vốn chưa thanh quyết toán được với chủ đầu tư, những công trình có nguy cơ chậm tiến độ, dừng hẳn những công trình chủ đầu tư không bố trí được vốn như đã cam kết. Giảm giá trị dở dang và hàng tồn kho. Đẩy nhanh công tác hoàn thiện hồ sơ thanh toán công trình để tạo nhanh dòng tiền phục vụ sản xuất kinh doanh. Xây dựng dòng tiền hợp lý cân đối phù hợp giữa đầu thu và chi các công trình.

- Quản trị lại và xây dựng phương án quản trị mới các công trình theo nguyên tắc: hạn chế uỷ quyền thi công, tăng cường công tác quản lý trực tiếp từ các phòng ban của TCT, quản lý chặt chẽ chi phí, xây dựng hệ thống giá thành nội bộ để làm cơ sở cho công tác đấu thầu và quản trị công trình.

2. Giải pháp về xây lắp.

- Rà soát lại danh mục các công trình dự kiến đấu thầu, các dự án đấu thầu phải phù hợp với năng lực của Tổng công ty, tránh dàn trải.

- Đầu tư máy móc thiết bị, nâng cao năng lực quản lý điều hành các dự án, công trình.

- Tăng cường kiểm soát, quản lý gián tiếp...

- Luôn gắn tăng trưởng phù hợp với năng lực xây lắp, tăng trưởng phải có hiệu quả, đảm bảo uy tín của Tổng công ty trên thị trường xây lắp.

3. Giải pháp về dịch vụ kinh doanh.

- Ưu tiên phát triển các loại dịch vụ, thương mại chất lượng cao như công nghệ, xuất khẩu lao động có tay nghề kỹ thuật cao, dịch vụ vận chuyển, vui chơi, du lịch...

- Chú trọng phát triển các đối tác ở nước ngoài, có uy tín.

- Tổ chức tốt công tác thông tin quảng bá hình ảnh Tổng công ty. Nâng cao năng lực dự báo thị trường để có biện pháp, kế hoạch kinh doanh hiệu quả.

- Tăng cường xúc tiến thương mại để tạo điều kiện xuất khẩu xây dựng và các sản phẩm công nghiệp của Tổng công ty.

4. Giải pháp tài chính.

- Tăng cường công tác quản trị nội bộ, tăng cường kiểm tra kiểm soát hoạt động kinh tế, quản lý chặt chẽ mọi nguồn thu, kiểm soát các chi phí theo định mức chi phí, dự toán hoặc phương án kinh doanh được duyệt, thực hiện tiết kiệm tối đa các chi phí hoạt động trong đó chi phí quản lý tiết kiệm ở mức tối đa 7% dự toán chi phí quản lý và phù hợp với nguồn thu để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả.

- Tập trung quyết liệt công tác thanh quyết toán thu hồi vốn tại các công trình đã hoàn thành bàn giao cho chủ đầu tư đang trong giai đoạn phê duyệt quyết toán như: Công trình Vũng Áng, Công trình nhà ga T1 Nội Bài; Công trình Đại học Quốc gia HCM; Công trình tái định cư CT1A, CT1B ..., tìm mọi biện pháp giải quyết những vướng mắc khó khăn trong quá trình thu hồi vốn để đảm bảo tiến độ thu hồi vốn, giảm chi phí vốn phát sinh đảm bảo hiệu quả công trình. Đối với những công trình đang trong giai đoạn thi công cần tập trung mọi nguồn lực, tháo gỡ kịp thời những khó khăn vướng mắc để đảm bảo thi công nhanh đáp ứng yêu cầu về tiến độ, kỹ thuật, chất lượng công trình.

- Thực hiện việc tái cấu trúc lại các đơn vị thành viên theo lộ trình và phương án đã được Bộ chủ quản phê duyệt, đẩy nhanh công tác cơ cấu lại các khoản nợ, giảm lãi vay ngân hàng tại một số công trình trọng điểm nhằm giảm áp lực trả nợ vay khi đến hạn. Bám sát các chủ trương chính sách của Chính Phủ để tiếp cận các nguồn vốn cho vay ưu đãi để đẩy nhanh việc triển khai các công trình dự án do Tổng công ty làm chủ đầu tư theo đúng quy định hiện hành.

- Ưu tiên và tập trung các nguồn lực tài chính đầu tư vào các dự án có triển vọng và hiệu quả cao trong tương lai tránh đầu tư giàn trải chậm thu hồi vốn.

- Không ngừng củng cố uy tín thương hiệu trong thanh toán với các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước, nắm bắt kịp thời những chủ trương chính sách hỗ trợ doanh

nghiệp của Chính Phủ để tiếp cận và tăng thêm các nguồn vốn huy động khác trên thị trường tài chính với lãi suất thấp cạnh tranh. Đa dạng hoá các nguồn vốn huy động để đảm bảo đáp ứng đủ vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty trong những năm tới.

- Căn cứ tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, tốc độ phát triển, quy mô hoạt động để có phương án tăng vốn điều lệ của Tổng công ty phù hợp với quy mô vốn của Doanh nghiệp và các quy định quản lý tài chính hiện hành.

- Thực hiện việc niêm yết cổ phiếu của Công ty Mẹ - Tổng công ty trên thị trường chứng khoán nhằm ngày càng minh bạch hoá hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, tạo điều kiện cho Tổng công ty có điều kiện thực hiện huy động vốn trên thị trường chứng khoán.

5. Giải pháp về cấu trúc và quản trị nhân lực.

- Xây dựng chương trình nâng cao quản trị doanh nghiệp ở Công ty mẹ và các Công ty con, bao gồm:

+ Quy tắc chuẩn mực đạo đức đối với các thành viên Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc, Trưởng phòng, Ban và nhân sự liên quan với các thông lệ quốc tế tốt nhất và các quy trình bắt buộc;

+ Xây dựng sổ tay quản trị doanh nghiệp cho Hội đồng quản trị mô tả vai trò, chức năng và hoạt động của Hội đồng quản trị;

+ Đánh giá nhu cầu đào tạo các thành viên của Hội đồng quản trị, các cán bộ chủ chốt của Tổng công ty và khuyến khích các chương trình đào tạo nội bộ cũng như từ các nguồn đào tạo bên ngoài;

+ Phân cấp trách nhiệm, quyền hạn của các cấp trong Tổng công ty;

+ Hoàn chỉnh các quy chế, quy định quản lý đảm bảo cho công tác điều hành, kiểm tra kiểm soát mọi hoạt động từ sản xuất kinh doanh trong tất cả các lĩnh vực hoạt động.

- Tăng cường công tác quản lý vốn đầu tư ra ngoài Tổng công ty, thông qua việc ngày càng nâng cao vai trò trách nhiệm của người đại diện phân vốn tại các đơn vị trên nguyên tắc bảo toàn và phát triển vốn. Thực hiện việc thoái vốn tại một số đơn vị hoạt động SXKD không hiệu quả theo tiến độ đã trình BXD phê duyệt.

- Cơ cấu lại bộ máy điều hành của Tổng công ty. Điều chỉnh lại quy chế hoạt động của các Ban điều hành, tăng cường vai trò của các phòng ban Tổng công ty, xây dựng cơ chế giám sát, phối hợp hoạt động của các phòng ban Tổng công ty.

- Trước mắt, lấy xây lắp làm ngành nghề mũi nhọn để duy trì hoạt động của TCT trong ngắn hạn. Phát huy tối đa hiệu quả của máy móc thiết bị, con người sẵn có để phục vụ xây lắp. Định biên lại cán bộ quản lý, điều hành, quy định rõ ràng chức năng, quyền lợi, nghĩa vụ, trách nhiệm của cán bộ quản lý. Xây dựng đội ngũ công

nhân lành nghề trực tiếp của TCT để tăng năng suất lao động, hạn chế công nhân thời vụ để chủ động trong quản lý tiến độ công trình.

6. Giải pháp tiếp thị đấu thầu.

- Để hoàn thành các chỉ tiêu kinh tế kế hoạch đã đề ra, Tổng công ty đang tích cực đẩy mạnh công tác tiếp thị đấu thầu một số công trình sau: Khu công nghiệp cao Láng Hòa Lạc; Cung quy hoạch Quảng Ninh; Trụ Sở Tổng cục Thuế - Hà nội; Cục Thuế Thành Phố Hồ Chí Minh; Bảo hiểm TP Hồ Chí Minh; Lọc Hóa Dầu Long Sơn; Đường tỉnh 878 Tiền Giang

- Tăng cường vai trò tiếp thị đấu thầu và quản lý điều hành công trình chuyên nghiệp. Xác định lại thị trường xây lắp (tùy từng thời điểm sẽ có hướng đi theo thị trường gạch hay thị trường đại chúng). Không tham gia đấu thầu những công trình không thuộc thế mạnh của TCT hoặc không có nguồn tài chính rõ ràng.

- Tập trung tham gia đấu thầu các dự án có nguồn vốn rõ ràng, có điều kiện thanh toán tốt. Đặc biệt chú trọng các dự án sử dụng nguồn vốn tài trợ từ nước ngoài, nguồn vốn vay nước ngoài (ODA) như WB, JICA, ADB, các nguồn vốn trái phiếu chính phủ, vốn đầu tư XDCB của các doanh nghiệp lớn trong nước. Tập trung tiếp cận một số công trình BT, BOT.

- Làm tốt công tác tiếp thị phục vụ đấu thầu từ khâu chuẩn bị dự án cho đến khi triển khai đấu thầu. Xây dựng và tìm kiếm đối tác trong nước và nước ngoài để tham gia đấu thầu quốc tế các dự án lớn, đặc biệt các dự án theo hình thức EPC, turnkey...

Trên đây là báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2010-2014, kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 - 2020 của Tổng công ty CP Sông Hồng.

Trân trọng./.

TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG HỒNG



TỔNG GIÁM ĐỐC
Phạm Văn Nghĩa