



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



LILAMA69-3.,JSC



**DỰ THẢO ĐỀ ÁN
CƠ CẤU LẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 69-3
GIAI ĐOẠN 2024 - 2025**

CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 69-3

Địa chỉ: 515, đường Điện Biên Phủ, phường Bình Hàn, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương.

Điện thoại: +84.02203.852.584 Fax: +84.02203.853.958

Web: <http://lilama69-3.com.vn>

Hải Dương, 4/2024

PHẦN I	4
TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CƠ CẤU LẠI GIAI ĐOẠN 2021-2023	4
I. Về tổ chức lao động	4
1. Cơ cấu tổ chức.....	4
2. Lao động.....	5
II. Các vấn đề về quản trị	6
1. Cấu trúc quản trị của công ty.....	6
2. Quản trị của công ty.	6
3. Đánh giá công tác quản trị hiện nay	7
III. Về ngành nghề kinh doanh:	7
1. Cơ cấu ngành nghề kinh doanh chính của Công ty (bình quân 3 năm):.....	7
2. Đánh giá ngành nghề kinh doanh:	7
IV. Về tài chính	10
V. Về công tác đầu tư	12
1. Tổng quan về công tác đầu tư xây dựng cơ bản:	12
2. Đánh giá:	12
VI. Về năng lực thiết bị	13
1. Năng lực chế tạo thiết bị và gia công kết cấu thép.....	13
2. Năng lực thi công xây lắp.....	13
3. Đánh giá:	13
VII. Về công tác thị trường:	13
1. Những kết quả đã đạt được trong thời gian qua:	13
2. Những tồn tại của công tác thị trường:	14
VIII. Về hợp tác quốc tế, xuất khẩu sản phẩm.	14
1. Về hợp tác quốc tế	14
2. Công tác xuất nhập khẩu:	14
IX. Về hoạt động của tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên và văn hóa doanh nghiệp	15
1. Về hoạt động của tổ chức Đảng:.....	15
2. Về hoạt động của tổ chức Công đoàn:	16
3. Về hoạt động của tổ chức Đoàn thanh niên công ty	17
4. Về văn hóa doanh nghiệp:	17
X. Quản trị sự thay đổi	18
XI. Đánh giá chiến lược hiện thời của công ty.	19
PHẦN II	20
ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY ĐẾN NĂM 2025	20
1. Khẳng định sứ mệnh, tầm nhìn của công ty đến năm 2025:	20
2. Mục tiêu chiến lược của Công ty.....	20
3. Chiến lược của Công ty đến năm 2025:	23
4. Giải pháp thực hiện chiến lược.....	23
PHẦN III	25

NỘI DUNG CƠ CẤU LẠI CÔNG TY ĐẾN NĂM 2025.	25
I. Sự cần thiết phải thực hiện cơ cấu lại và nâng cao năng lực quản trị công ty	25
II. Nội dung cơ cấu lại Công ty	25
1. Ngành nghề kinh doanh.	25
2. Cơ cấu lại sở hữu và tài chính:	27
3. Cơ cấu lại tổ chức	28
4. Cơ cấu lại quản trị:	29
5. Quản trị sự thay đổi	31
PHẦN IV.	32
KIẾN NGHỊ	32

ĐỀ ÁN

CƠ CẤU LẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 69-3 GIAI ĐOẠN 2024 - 2025

Căn cứ pháp lý:

- Luật doanh nghiệp số 59/2020/QH14 và các văn bản hướng dẫn thi hành liên quan;

- Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Công ty cổ phần Lilama 69-3 giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020 và một số nội dung điều chỉnh bổ sung Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Công ty cổ phần Lilama 69-3 giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020 đã được Đại hội đồng cổ đông công ty thông qua;

- Căn cứ vào Đề án cơ cấu lại Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP giai đoạn 2021-2025;

- Thực hiện công văn số 35/CV-HĐQT ngày 26/02/2024 của Hội đồng quản trị Tổng công ty Lắp máy Việt Nam-CTCP v/v “Rà soát, xây dựng đề án cơ cấu lại công ty giai đoạn 2021-2025”

Công ty cổ phần Lilama 69-3 rà soát, xây dựng đề án cơ cấu lại Công ty giai đoạn 2024-2025 cụ thể như sau:

KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY:

Quá trình hình thành xây dựng và phát triển của Công ty luôn gắn liền với ngành lắp máy Việt Nam.

Ngày 19/5/1961 công trường lắp máy Nhà máy nhiệt điện Uông Bí, tiền thân của Công ty cổ phần LILAMA 69-3, được thành lập. Trong giai đoạn này thực hiện chủ trương của Đảng và Nhà nước về xây dựng CNXH ở miền Bắc, CBCNV công trường lắp máy Uông Bí đã vượt qua nhiều khó khăn trong thời chiến để xây dựng Nhà máy nhiệt điện Uông Bí, một trong những nhà máy cung cấp điện năng lớn nhất nước ta thập niên 60-70 thế kỷ trước.

Sau đại hội toàn quốc lần thứ IV của Đảng, ngành lắp máy nhanh chóng được sắp xếp lại về tổ chức, hình thành các đơn vị mạnh chuyên về thi công lắp máy. Năm 1975 công trường lắp máy Uông Bí được sáp nhập với công trường lắp máy Cẩm Phả. Năm 1976 công trường lắp máy Uông Bí tiếp tục sáp nhập với công trường lắp máy Hà Bắc và đổi tên thành Xí nghiệp lắp máy số 6; công trường lắp máy Hoàng Thạch sáp nhập với công trường Uông Bí lấy tên là xí nghiệp lắp máy số 9. Năm 1979, thành lập Liên hợp lắp máy 69 gồm các Xí nghiệp Lắp máy: 69-1 (Phả Lại); 69-2 (Hải Phòng); 69-3 (Uông Bí); 69- 4 (Hoàng Thạch). Đến tháng 8 năm 1988, Xí nghiệp lắp máy 69-3 và 69-4 được sáp nhập thành Xí nghiệp lắp máy 69-3. Năm 1996 Tổng công ty lắp máy được thành lập, Xí nghiệp lắp máy 69-3 được đổi tên thành Công ty lắp máy & xây dựng 69-3.

Năm 2000 đến 2002 Công ty tiếp nhận 3 đơn vị thuộc sở Công nghiệp, Sở giao thông vận tải, Đài phát thanh truyền hình tỉnh Hải Dương. Sau khi tiếp nhận, Công ty đã đầu tư mở rộng nâng cao năng lực sản xuất, đa dạng hoá ngành nghề, giải quyết việc làm và chế độ chính sách cho người lao động.

Ngày 06/3/2007 Bộ xây dựng ra quyết định số 351/QĐ-BXD chuyển Công ty lắp máy & xây dựng 69 - 3 thành Công ty cổ phần Lilama 69 -3. Hiện nay vốn góp của Tổng công ty tại Công ty cổ phần Lilama 69-3 là 36%.

Công ty Cổ phần Lilama 69-3 là thành viên của Tổng công ty lắp máy Việt Nam đóng trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Với hơn 60 năm kinh nghiệm và hàng trăm công trình, dự án lớn nhỏ đã thực hiện trên khắp cả nước. Hiện nay công ty đã vươn lên làm tổng thầu EPC các công trình, dự án; gia công, chế tạo và lắp đặt thiết bị cho các nhà máy công nghiệp và dân dụng, đặc biệt là nhà máy sản xuất xi măng, nhiệt điện; gia công chế tạo thiết bị cơ khí xuất khẩu và đóng tàu pha sông biển có trọng tải đến 3000 tấn; duy tu, bảo trì, bảo dưỡng, sửa chữa các nhà máy xi măng, nhiệt điện, chế biến thức ăn gia súc... Công ty đã giữ vững và ngày càng mở rộng thị trường, đảm bảo việc làm cho người lao động.

Hiện nay, phạm vi hoạt động của Công ty trải rộng trên nhiều tỉnh, thành phố như: Quảng Ngãi, Thanh Hóa, Hải Phòng, Quảng Ninh, Thái Nguyên, Thái Bình, Hà Nam, Hòa Bình, Tây Ninh... Do đặc thù và điều kiện thi công phân tán nên công tác quản lý và điều hành sản xuất gặp nhiều khó khăn, phức tạp nhất là việc cung ứng vật tư, nhân lực, chăm lo đời sống, chăm sóc sức khỏe cho CBCNV ở các công trình xa trụ sở Công ty.

PHẦN I

TÌNH HÌNH THỰC HIỆN TÁI CƠ CẤU GIAI ĐOẠN 2021-2023

I. Về tổ chức lao động

1. Cơ cấu tổ chức

1.1. Cơ cấu tổ chức hiện tại của Công ty

- Đại hội đồng cổ đông

- Hội đồng quản trị: 05 thành viên, trong đó có: Chủ tịch HĐQT chuyên trách, 04 thành viên kiêm nhiệm là Tổng giám đốc, 02 Phó tổng giám đốc, 01 Phó Trưởng phòng Kinh tế - Kỹ thuật.

- Ban kiểm soát: 03 thành viên, trong đó có: Trưởng ban kiểm soát chuyên trách, 02 thành viên kiêm nhiệm.

- Ban Tổng giám đốc gồm: Tổng giám đốc và 04 phó Tổng giám đốc.

- Các phòng nghiệp vụ gồm: 07 phòng, cụ thể:

1. Phòng Tổ chức - Nhân sự

2. Phòng Tài chính - Kế toán

3. Phòng Kinh tế - Kỹ thuật

4. Phòng Kế hoạch - Đầu tư

5. Phòng Vật tư

6. Phòng Quản lý thiết bị và an toàn

7. Phòng Hành chính

- Hai bộ phận: Kiểm toán nội bộ và quản trị rủi ro

- Các đơn vị sản xuất trực thuộc: 03 nhà máy và 09 đội công trình.

Chi tiết tại Phụ lục số 01

1.2. Đánh giá sự phù hợp của cơ cấu tổ chức, ưu và nhược điểm của mô hình hiện tại.

1.3.1. Đánh giá sự phù hợp, ưu điểm của cơ cấu tổ chức, mô hình hiện tại.

Thời gian qua cơ cấu và mô hình này đã cơ bản đáp ứng yêu cầu quản lý, quản trị, điều hành sản xuất kinh doanh của Công ty; phát huy hiệu quả hoạt động; các ý kiến chỉ đạo, điều hành từ trên xuống dưới được thực hiện một cách thống nhất, kịp thời.

1.3.2. Nhược điểm của cơ cấu tổ chức và mô hình hiện tại:

Hiện tại Công ty vẫn đang duy trì 3 nhà máy chế tạo thiết bị và kết cấu thép tại 3 địa điểm: Thành phố Hải Dương, huyện Kinh Môn, huyện Tứ Kỳ nên bộ máy tổ chức còn cồng kềnh, phát sinh nhiều chi phí trung gian như bộ máy gián tiếp 3 nhà máy, chi phí vận chuyển nguyên nhiên vật liệu, thiết bị thành phẩm.

2. Lao động

2.1. Cơ cấu lao động

TT	Nội dung	LĐ tính tại thời điểm 31/12/2021		LĐ tính tại thời điểm 31/12/2022		LĐ tính tại thời điểm 31/12/2023		Ghi chú
		Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	Người	Tỷ lệ (%)	
1	Tổng số lao động	1130		993		868		
2	Lao động trực tiếp	992	87.79	864	87.01	752	86.64	Tính trên tổng LĐ
3	Lao động gián tiếp	138	12.21	129	12.99	116	13.36	
4	Bậc thợ							
	- Thợ 1/7 - 4/7	503	50.71	416	48.15	293	38.96	Tính trên LĐ trực tiếp
	- Thợ 5/7 - 7/7	335	33.77	301	34.84	321	42.69	
5	Tuổi đời							
	- Từ 18 - < 25	44	3.89	41	4.13	21	2.42	Tính trên tổng LĐ
	- Từ 25 - < 36	314	27.79	215	21.65	136	15.67	
	- Từ 36 - < 45	440	38.94	413	41.59	343	39.52	
	- Từ 45 trở lên	332	29.38	324	32.63	368	42.40	
6	Trình độ							
	- Trên Đại học	7	0.62	7	0.70	7	0.81	Tính trên tổng LĐ
	- Đại học	178	15.75	165	16.62	152	17.51	
	- Cao đẳng	20	1.77	19	1.91	19	2.19	
	- Trung cấp	33	2.92	29	2.92	27	3.11	
	- Sơ cấp, CNKT, Cao đẳng nghề, TC nghề	714	63.19	655	65.96	570	65.67	
	- Lao động khác	178	15.75	118	11.88	93	10.71	

2.2. Đánh giá:

Lực lượng lao động có sự biến động mạnh, đặc biệt là công nhân trực tiếp, nguyên nhân:

- Điều kiện sản xuất của công ty phân tán, tính lưu động cao, người lao động luôn có tâm lý tìm việc làm tại các khu vực gần nơi cư trú; thị trường lao động ngày càng cạnh tranh, cơ hội tìm kiếm việc làm của người lao động dễ dàng hơn.

- Lực lượng lao động giảm theo từng năm, đặc biệt là lao động trực tiếp, trong khi đó lực lượng lao động gián tiếp giảm không đáng kể. Công ty đã thực hiện bố trí sắp xếp lại lao động, tinh giản lao động gián tiếp, tỷ lệ lao động gián tiếp đã giảm nhưng vẫn còn chưa hợp lý.

Với cơ cấu lao động như trên, việc tái cơ cấu lao động, sắp xếp lại nguồn lực lao động cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty là việc làm cần thiết.

II. Các vấn đề về quản trị

1. Cấu trúc quản trị của công ty

1.1. Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Hội đồng quản trị là cơ quan có đầy đủ quyền hạn để thực hiện tất cả các quyền nhân danh công ty, trừ những thẩm quyền thuộc về Đại hội đồng cổ đông. Hoạt động kinh doanh và các công việc của công ty phải chịu sự giám sát và chỉ đạo của Hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông và trước pháp luật về mọi hoạt động của Công ty.

1.2. Ban Tổng giám đốc

Ban Tổng giám đốc chịu trách nhiệm tổ chức, điều hành hoạt động của Công ty theo quyền hạn của mình, thực hiện các mục tiêu, kế hoạch, nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị, tuân thủ theo quy định tại Điều lệ công ty, các quy chế, quy định nội bộ công ty và các quy định của pháp luật hiện hành.

Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty. Tổng giám đốc chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị công ty và pháp luật về thực hiện quyền và nhiệm vụ được giao.

1.3. Ban kiểm soát

Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, đại diện cho các cổ đông thực hiện quyền kiểm soát các hoạt động của công ty, bao gồm: Giám sát Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc trong việc quản lý và điều hành công ty. Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cẩn trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh; tính hệ thống, nhất quán và phù hợp của công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính. Thẩm định tính đầy đủ, hợp pháp và trung thực của báo cáo tình hình kinh doanh, báo cáo tài chính hằng năm và 06 tháng của công ty, báo cáo đánh giá công tác quản lý của Hội đồng quản trị.

2. Quản trị của công ty.

Vốn điều lệ của Công ty là 82.793.610.000 đồng. Trong đó, tỷ lệ vốn góp của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP chiếm 36 %, tỷ lệ vốn góp của các cổ đông khác là 64 %.

Trong quá trình hoạt động Công ty luôn tuân thủ Luật doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17 tháng 6 năm 2020, Luật Chứng khoán số: 54/2019/QH14 ngày 26 tháng 11 năm 2019 và các văn bản pháp luật hướng dẫn liên quan về quản trị công ty. Công ty đã xây dựng Điều lệ và Quy chế nội bộ về quản trị.

Ngoài ra, để đảm bảo phù hợp với các quy định của pháp luật, Công ty thường xuyên rà soát, sửa đổi, bổ sung Điều lệ, các quy chế, quy định, quy trình nhằm hoàn thiện, đồng bộ hóa hệ thống quản trị Công ty, góp phần quản trị Công ty một cách hiệu quả nhất.

3. Đánh giá công tác quản trị hiện nay

Đại hội đồng cổ đông, người đại diện phần vốn của Tổng công ty tại Công ty, các thành viên Hội đồng quản trị, các thành viên Ban kiểm soát, Ban Tổng giám đốc, Trưởng các đơn vị đều thực hiện đúng chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn của mình theo các văn bản quy định nội bộ Công ty, Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, của Hội đồng quản trị, Điều lệ công ty và các văn bản quy phạm pháp luật.

Việc thực hiện chức trách nhiệm vụ của người đại diện vốn với Hội đồng quản trị Tổng công ty về tình hình hoạt động của Công ty được thực hiện đúng theo quy chế người đại diện vốn do Tổng công ty ban hành. Nội dung các báo cáo thường niên, báo cáo xin ý kiến chỉ đạo... phù hợp với định hướng phát triển chung của Tổng công ty và công ty.

Việc giám sát, kiểm soát của Ban kiểm soát đối với các hoạt động của công ty được thực hiện theo định kỳ, đáp ứng yêu cầu, phù hợp với Điều lệ công ty, quy định hiện hành của pháp luật; trong quá trình kiểm soát công ty không có phát sinh cổ đông kiến nghị, khiếu nại.

Việc tổ chức bộ máy gián tiếp tại 3 nhà máy phân tán như hiện nay là chưa phù hợp đã làm tăng chi phí trung gian, ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý và điều hành.

III. Về ngành nghề kinh doanh:

1. Cơ cấu ngành nghề kinh doanh chính của Công ty (bình quân 3 năm):

- Gia công chế tạo thiết bị cơ khí chiếm 57% cơ cấu doanh thu của Công ty.

Trong đó:

+ Trong nước chiếm 38 % cơ cấu doanh thu của Công ty.

+ Xuất khẩu chiếm 19 % cơ cấu doanh thu của Công ty.

- Dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng, bảo trì thiết bị chiếm 18 % cơ cấu doanh thu của công ty.

- Dịch vụ xây lắp chiếm 25% cơ cấu doanh thu của công ty.

2. Đánh giá ngành nghề kinh doanh:

2.1. Về công tác gia công chế tạo thiết bị:

Với trên 20 năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực sản xuất thiết bị phục vụ ngành công nghiệp vật liệu xây dựng và khai thác mỏ nên Công ty đã có bề dày kinh nghiệm, đây cũng là một trong những thế mạnh và được Công ty phát triển trong

những năm qua. Các dự án mà Công ty đã thực hiện hoàn thành và được khách hàng đánh giá cao về chất lượng, tiến độ như dự án Nhà máy xi măng Xuân Thành dây chuyền 2, 3 với khối lượng chế tạo mỗi dây chuyền 27.000 tấn và hoàn thành nhà máy đưa vào sử dụng trong khoảng thời gian 20 tháng mỗi dây chuyền. Thực hiện hoàn thành dự án chế tạo và lắp đặt hệ thống giếng đứng khai thác than dưới độ sâu âm 450m. Đây là một trong những dự án trọng điểm của ngành khai thác than mà Công ty đã liên danh với nhà thầu Siemens Tecberg sử dụng công nghệ hiện đại, thiết bị hoạt động ổn định và an toàn sau khi bàn giao cho chủ đầu tư Công ty Than Núi Béo đưa vào khai thác. Việc hoàn thành những công trình lớn trong thời gian ngắn đã khẳng định sự trưởng thành vượt bậc của đội ngũ công nhân và kỹ sư Công ty, tạo được uy tín và niềm tin đối với khách hàng trong và ngoài nước.

Trong những năm gần đây, Ban lãnh đạo Công ty đã định hướng và xây dựng chiến lược kinh doanh, sàng lọc và lựa chọn hướng phát triển phù hợp với năng lực và nhu cầu của thị trường, đặc biệt các ngành công nghiệp xi măng, nhiệt điện đốt than... đã bão hòa, các dự án đầu tư mới hầu như không còn. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến thị trường việc làm của Công ty trong năm vừa qua và trong những năm tới. Đứng trước sự biến động của thị trường, Ban lãnh đạo Công ty đã xác định các hướng phát triển chủ lực là đẩy mạnh công tác sản xuất xuất khẩu chất lượng cao song hành với các lĩnh vực mà Công ty đã thể hiện được sự vượt trội trong thời gian qua.

Với trình độ tay nghề của công nhân, hệ thống máy móc đã đầu tư, quy trình quản lý ngày càng hoàn thiện Công ty đã dần khẳng định được sự đúng đắn trong việc lựa chọn hướng phát triển cho lĩnh vực sản xuất thiết bị xuất khẩu. Các khách hàng lớn trên thế giới ngày càng tin tưởng và trao những đơn hàng có giá trị lớn, gắn bó với Công ty và dần trở thành khách hàng truyền thống cùng hợp tác phát triển như: Tập đoàn ThyssenKrupp; Aumund trụ sở tại Cộng Hòa liên bang Đức; Tập đoàn Tenova S.p.A-Italy, Bedeschi trụ sở tại Italia.

Các sản phẩm chính trong thời gian qua Công ty đã chế tạo chủ yếu như sau:

- Thiết bị vận chuyển, nâng hạ: băng tải, gầu tải, vít tải, cầu trục, công trục.
- Thiết bị lọc bụi: Lọc bụi túi, lọc bụi tĩnh điện.
- Thiết bị bốc - xếp: Máy cào, rải liệu, rút liệu, đánh đồng, shiploader, shipunloader.
- Máy nghiền: nghiền liệu, nghiền than, nghiền clinker; máy đập, máy cán.
- Thiết bị lò nung clinker.
- Thiết bị cho nhà máy cán thép, nhiệt điện và công nghiệp khai khoáng.
- Các thiết bị cơ khí có độ chính xác cao.

Trong thời gian gần đây với các yêu cầu của thị trường, Công ty đã có sự chuẩn bị tốt và sẵn sàng thực hiện các đơn hàng có yêu cầu cao về kỹ thuật và chất lượng như gia công chế tạo, lắp đặt các hệ thống Nhiệt điện khí thải cho thị trường trong nước, sản xuất kết cấu thép trong ngành công nghiệp tách khí Hydro xuất khẩu...

*** Khó khăn:**

- Cạnh tranh gay gắt bởi các doanh nghiệp Trung Quốc và các doanh nghiệp cùng ngành trong nước.

- Nguyên vật liệu phần lớn nhập từ nước ngoài, giá cả biến động, thời gian nhập vật tư kéo dài ảnh hưởng đến tiến độ công trình nên việc cạnh tranh với các đối tác trong khu vực khó khăn, nhất là với các đối tác đến từ Trung Quốc, Đài Loan, Hàn Quốc...

- Chúng loại sản phẩm đa dạng, phức tạp; việc 3 nhà máy nằm phân tán tại 3 nơi cách xa nhau nên bộ máy quản lý còn cồng kềnh, làm tăng chi phí trung gian; máy móc, thiết bị không tập trung đồng bộ, ảnh hưởng đến việc chế tạo; vốn sử dụng lớn, chi phí lãi vay cao nên ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Về lĩnh vực này công ty sẽ thực hiện sắp xếp lại các nhà máy để hoạt động có hiệu quả hơn.

2.2. Dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng, bảo trì thiết bị:

Đây là lĩnh vực truyền thống của Công ty được khách hàng đánh giá cao, tạo việc làm ổn định hàng năm, chiếm bình quân 19% doanh thu của Công ty, vốn sử dụng ít, chủ yếu là chi phí nhân công, thời gian thi công nhanh, việc thu hồi vốn cũng thuận lợi hơn.

Công ty hiện đang đảm nhận các dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng của hầu hết các dây chuyền nhà máy xi măng lớn trong nước như: xi măng Hoàng Thạch, xi măng Nghi Sơn, Chinfon, Hải Phòng, Đồng Lâm, Fico... Doanh thu dịch vụ sửa chữa, bảo trì bình quân 5 năm (từ 2019 - 2023) đạt trung bình trên là 120 tỷ đồng/năm

Về xu hướng các nhà máy hoạt động với thời gian vận hành lâu thì việc sửa chữa, thay phụ tùng là rất lớn.

*** Khó khăn:**

- Do sự cạnh tranh gay gắt của ngành dịch vụ công nghiệp, giá dịch vụ có xu hướng giảm.

- Thời gian sửa chữa cho các nhà máy thường rất gấp và một năm chỉ sửa chữa lớn khoảng 2 đợt, việc sửa chữa đòi hỏi số lượng nhân lực lớn nên khó khăn cho việc huy động nhân lực.

- Việc tiêu thụ sản phẩm xi măng gặp khó khăn, nhiều dây chuyền dừng sản xuất, chủ đầu tư tự thực hiện được một số việc nên khối lượng sửa chữa, thay thế có xu hướng giảm...

2.3. Lĩnh vực xây lắp:

Với trên 60 năm kinh nghiệm Công ty đã có uy tín trong việc thực hiện thành công các dự án lớn trọng điểm của quốc gia, điển hình như: Dự án xi măng Hoàng Thạch, xi măng Nghi Sơn, xi măng Sông Thao, xi măng Thăng Long, xi măng Tân Thắng, Xi măng Xuân Thành, Nhiệt điện Phả Lại, nhiệt điện Uông Bí, Nhiệt điện Vũng Áng, nhiệt điện Mông Dương, Nhiệt điện Thái Bình, Nghi Sơn, Sông Hậu. Tuyển than Cửa Ông, than Hòn Gai; Than Vàng danh, Núi Béo. Thép Hòa Phát, Lọc dầu Nghi Sơn... Việc hoàn thành các dự án này đã được chủ đầu tư, đại diện tổng thầu và chuyên gia nước ngoài đánh giá cao.

Tuy nhiên với sự chững lại của thị trường trong nước, các dự án mới không còn nhiều nên công tác lắp đặt hiện nay bị suy giảm, do đó Công ty sẽ phải có kế hoạch điều chỉnh, cân đối lực lượng cho các lĩnh vực khác.

IV. Về tài chính

Các chỉ tiêu tài chính cơ bản được thực hiện qua các năm như sau:

STT	Chỉ tiêu	ĐV tính	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Doanh thu thuần	Triệu đồng	771.088	893.778	600.169
2	Giá vốn hàng bán	Triệu đồng	728.237	891.748	553.488
3	Lợi nhuận gộp	Triệu đồng	42.850	2.030	46.681
4	Chi phí quản lý DN	Triệu đồng	19.604	21.055	21.116
5	Doanh thu hoạt động tài chính	Triệu đồng	701	1.487	1.439
6	Chi phí tài chính	Triệu đồng	23.175	27.885	25.268
	<i>Trong đó: Chi phí lãi vay</i>	Triệu đồng	22.507	25.997	23.190
7	Lợi nhuận thuần	Triệu đồng	772	(45.422)	1.736
8	Tổng lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	2.856	(46.133)	7.006
9	Tổng tài sản	Triệu đồng	815.604	694.212	446.330
	<i>Trong đó: Phải thu khách hàng</i>	Triệu đồng	199.492	276.989	195.142
10	Tổng nợ phải trả	Triệu đồng	708.009	635.406	383.846
	<i>Trong đó: Vay ngắn hạn</i>	Triệu đồng	390.219	325.676	214.599
	<i>Vay dài hạn</i>	Triệu đồng	1.526	5.679	9.174
11	Vốn chủ sở hữu	Triệu đồng	106.977	58.241	62.083
	<i>Trong đó: Vốn điều lệ</i>	Triệu đồng	82.794	82.794	82.794
12	Lợi nhuận trước thuế/Vốn chủ sở hữu	%	2,67	-79,2	11,3
13	Lợi nhuận trước thuế/Doanh thu	%	0,37	-5,16	1,17
14	Tổng nợ phải trả/Tổng nguồn vốn	Lần	0,87	0,91	0,86
15	Vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản	Lần	0,13	0,08	0,14
16	Khả năng thanh toán hiện hành	Lần	1,01	1,00	1,00
17	Khả năng thanh toán nhanh	Lần	0,44	0,54	0,69

Đánh giá chung các chỉ tiêu tài chính:

*** Doanh thu và lợi nhuận:**

Trong bối cảnh dịch bệnh Covid - 19 diễn ra từ năm 2020 - 2022; cùng sự biến động phức tạp của nền kinh tế, chính trị thế giới và thị trường trong nước, từ cuối năm

2020 đến 2022 giá cả sắt thép và nguyên liệu đầu vào khác liên tục tăng cao đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu quả của lĩnh vực gia công chế tạo (Dự án gia công chế tạo lắp đặt dây chuyền 3 Nhà máy xi măng Xuân Thành, Dự án chế tạo thiết bị xuất khẩu Takraf Ấn Độ) dẫn đến doanh thu năm 2022 tăng so với năm 2021 nhưng kết quả sản xuất kinh doanh năm 2022 bị lỗ 46,1 tỷ đồng.

Năm 2023, để khắc phục tình trạng trên, tại Đại hội cổ đông năm 2023 đã thông qua phương án dùng nguồn từ các quỹ đầu tư phát triển, quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu, tổng là 22,1 tỷ đồng để bù đắp kết quả kinh doanh năm 2022; Công ty vẫn duy trì doanh thu ổn định từ việc thực hiện sửa chữa, bảo dưỡng cho các dây chuyền công nghiệp. Tiếp tục tìm kiếm và ký các hợp đồng gia công, chế tạo, lắp đặt mới, tăng tỷ trọng doanh thu xuất khẩu. Mặc dù doanh thu năm 2023 đạt 600 tỷ đồng, giảm so với năm 2022, 2021 nhưng lợi nhuận sau thuế đạt 3,84 tỷ đồng, bù đắp một phần kết quả kinh doanh năm 2022, hiệu quả kinh doanh tăng đáng kể so với các năm trước (thể hiện thông qua các tỷ suất lợi nhuận trước thuế/ vốn chủ sở hữu và lợi nhuận trước thuế/doanh thu).

*** Tài sản:**

Trong tổng tài sản của Công ty, số nợ phải thu khách hàng luôn chiếm tỷ trọng lớn: Dư nợ phải thu khách hàng 31/12/2021 là 199,49 tỷ đồng, bằng 24,5% tổng tài sản; 31/12/2022 là 276,99 tỷ đồng bằng 39,9% tổng tài sản và 31/12/2023 là 195,14 tỷ đồng, bằng 43,72% tổng tài sản; hàng tồn kho chiếm tỷ trọng khá cao, cụ thể năm 2021 là 377,5 tỷ đồng, năm 2022 là 257,2 tỷ đồng đã ảnh hưởng đến tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, năm 2023 hàng tồn kho đã giảm còn 95,7 tỷ đồng.

*** Nguồn vốn:**

Trong tổng nguồn vốn, nợ phải trả chiếm tỷ trọng cao, trong đó chủ yếu là vốn vay và nợ phải trả các nhà cung cấp. Đối với doanh nghiệp xây lắp, thời gian thi công các hợp đồng kéo dài, thời gian chờ thanh toán chi phí bảo hành từ 5%-10% thường từ 12 tháng - 36 tháng. Nguồn vốn chủ sở hữu so với tổng nguồn vốn chiếm tỷ trọng thấp đã gây khó khăn trong trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Thể hiện hệ số nợ/vốn chủ sở hữu cao, cụ thể năm 2021 hệ số nợ là 6,6 lần, năm 2022 là 10,8 lần và năm 2023 là 6,1 lần. Do hệ số nợ cao dẫn đến tính tự chủ về tài chính của công ty thấp và phụ thuộc nhiều vào nguồn vốn vay từ các tổ chức tín dụng, chi phí lãi vay cao.

Chi phí lãi vay cao dẫn đến việc ảnh hưởng của chính sách thuế theo Nghị định 20/2017/NĐ-CP, Nghị định 132/2020/NĐ-CP loại trừ chi phí lãi vay trong giao dịch liên kết, chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp tăng cao không phù hợp với kết quả sản xuất kinh doanh, ảnh hưởng lớn đến năng lực tài chính, gây áp lực về lựa chọn tổ chức tín dụng trong công tác huy động vốn. (Tổng số thuế TNDN phải nộp do loại trừ chi phí lãi vay từ năm 2018 – 2021 là 13,3 tỷ đồng)

Tình hình nợ vay của công ty 31/12/2023 đã giảm so với 31/12/2022 nhưng vẫn còn cao, cụ thể như sau:

- | | |
|-------------------------|------------------|
| - Số dư nợ vay ngắn hạn | : 211,21 tỷ đồng |
| - Số dư nợ vay dài hạn | : 12,56 tỷ đồng. |

Chi tiết tại **Phụ lục số: 03**

Chi phí lãi vay có giảm về số tuyệt đối, tuy nhiên tỷ lệ khoản mục chi phí này trên doanh thu còn ở mức cao: Chi phí lãi vay/Doanh thu năm 2021 là 2,92%, năm 2022 là 2,91%, năm 2023 là 3,86%.

*** Khả năng thanh toán:**

Các chỉ số về khả năng thanh toán như trên thể hiện khả năng thanh toán nhanh và khả năng thanh toán hiện hành của Công ty đã được cải thiện và đảm bảo khả năng thanh toán nợ đến hạn. Tuy nhiên việc tồn tại số dư công nợ phải thu khách hàng lớn, hàng tồn kho cao trong thời gian dài tiềm ẩn khả năng khó khăn trong việc thanh toán các khoản nợ đến hạn.

Qua các chỉ tiêu tài chính cơ bản trên, có thể thấy tình hình tài chính của Công ty đã được cải thiện song vẫn gặp nhiều khó khăn. Việc tái cơ cấu là cần thiết để lành mạnh hóa tình hình tài chính, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và tăng khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

V. Về công tác đầu tư

1. Tổng quan về công tác đầu tư xây dựng cơ bản

Tổng hợp các dự án đã đầu tư xây dựng:

ĐVT: Triệu đồng

TT	Tên dự án	Địa điểm	Tổng mức đầu tư	Hoạt động	Thời gian đưa vào sử dụng
1	Dự án mở rộng nhà máy chế tạo thiết bị Hải Dương	Số 515 - Điện Biên Phủ - phường Bình Hàn - thành phố Hải Dương - tỉnh Hải Dương	49.320	Gia công, chế tạo thiết bị	2005
2	Dự án đầu tư xây dựng nhà máy CTTB & Đóng tàu LILAMA 69-3	103 đường Nguyễn Trãi, Phường An Lưu - Thị xã Kinh Môn - tỉnh Hải Dương	16.820	Gia công, chế tạo thiết bị, đóng mới và sửa chữa tàu	2007
3	Dự án đầu tư xây dựng nhà máy CTTB LILAMA 69-3	xã Quang Phục - huyện Tứ Kỳ - tỉnh Hải Dương.	195.460	Gia công, chế tạo thiết bị	2015

2. Đánh giá:

- Các dự án đầu tư được triển khai phù hợp với chiến lược phát triển của Công ty và đã phát huy được hiệu quả cao sau khi đầu tư, việc đầu tư được thực hiện tiết kiệm, phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh.

- Các dự án đầu tư được thực hiện theo đúng các quy định về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình, luật đấu thầu và các văn bản quy phạm pháp luật của Nhà nước có liên quan.

*** Hạn chế:**

- Thực trạng các nhà máy hiện nay đang phân tán nên bộ máy công kênh, chi phí quản lý của các nhà máy lớn, máy móc thiết bị không đồng bộ tập trung nên việc sản xuất gặp nhiều khó khăn, phát sinh thêm nhiều chi phí.

- Giá thuê đất trong thời gian gần đây tăng đang là một khó khăn đối với Công ty.

VI. Về năng lực thiết bị

Để đáp ứng được hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty đã đầu tư tương đối đầy đủ hệ thống nhà xưởng và máy móc thiết bị với tổng giá trị tài sản cố định - theo nguyên giá đến 31/12/2023 là 352,072 tỷ đồng

1. Năng lực chế tạo thiết bị và gia công kết cấu thép

Các loại máy móc, thiết bị được liệt kê chi tiết tại Phụ lục số 04 phần A

2. Năng lực thi công xây lắp

Các loại máy móc, thiết bị được liệt kê chi tiết tại Phụ lục số 04 phần B

3. Đánh giá:

Điểm mạnh: Công ty đã trang bị tương đối đầy đủ máy móc thiết bị phục vụ thi công đáp ứng được các yêu cầu khắt khe về mặt kỹ thuật, các tiêu chuẩn tiên tiến của các nước phát triển như ASTM, ASME, DIN, JIS, AWS...đối với sản phẩm kết cấu thép và thiết bị phi tiêu chuẩn. Điển hình là đầu tư máy thi công đặc chủng như máy lốc 4 trục hiện đại hàng đầu Việt Nam, máy gia công mặt phẳng, máy doa CNC, máy cắt CNC, robot hàn, máy cắt Laser 12 kw...để phục vụ cho các dự án xuất khẩu.

Điểm yếu:

Một số thiết bị cơ khí thuộc thế hệ cũ nên các thông số kỹ thuật, độ chính xác không cao.

VII. Về công tác thị trường:

1. Những kết quả đã đạt được trong thời gian qua:

1.1. Thị trường trong nước

- Bên cạnh các công trình, dự án do Tổng công ty giao, Công ty đã chủ động tiếp cận và tìm kiếm được một số khách hàng mới, mang lại các hợp đồng/đơn hàng có giá trị lớn.

- Việc chế tạo, lắp đặt thiết bị dây chuyền sản xuất xi măng thời gian trước luôn là lĩnh vực truyền thống và Công ty thường xuyên được các chủ đầu tư tin tưởng trao hợp đồng. Tuy nhiên với sự sụt giảm nhu cầu tiêu thụ hiện nay dẫn đến ngành công nghiệp xi măng bị ảnh hưởng lớn. Từ đầu năm 2023 đến nay chưa có dự án lớn nào được triển khai ngoài một số việc lắp đặt nhà máy xi măng công suất vừa và nhỏ của doanh nghiệp tư nhân.

- Về sửa chữa, bảo dưỡng: Công ty giữ vững thị trường bảo dưỡng, sửa chữa, hoán cải các nhà máy xi măng. Bên cạnh đó Công ty phát triển thêm lĩnh vực bảo dưỡng nhà máy thép.

- Với các lĩnh vực gia công chế tạo và lắp đặt thiết bị cho nhà máy thép, khai thác than công ty vẫn luôn được khách hàng tin tưởng và hợp tác thành công. Điển

hình như hoàn thành hợp đồng chế tạo và lắp đặt lò cao - Thép Hòa phát, hoàn thành dự án Giếng đứng khai thác than Núi Béo.

1.2. Thị trường xuất khẩu sản phẩm ra nước ngoài:

Ngoài các khách hàng thân thiết có sự hợp tác tốt trong giai đoạn 2005 đến 2015 như: Polysius AG; Loesche (Đức); FLSmidth (Đan Mạch) vẫn tiếp tục duy trì. Công ty đã tiếp cận và ký kết hợp đồng với nhiều khách hàng, đối tác lớn khác trong giai đoạn từ 2015 đến nay. Các khách hàng này đã trở thành khách hàng thường xuyên và đối tác chiến lược của Công ty hiện nay như: Tập đoàn ThyssenKrupp; Aumund trụ sở tại Cộng Hòa liên bang Đức; Tập đoàn Tenova S.p.A-Italy, Bedeschi trụ sở tại Italia ... và một số đối tác khác.

Doanh thu của Công ty trong 03 năm gần đây (2021 - 2023):

Chi tiết tại **Phụ lục số: 05**

2. Những tồn tại của công tác thị trường:

- Công tác tiếp thị, điều tra nhu cầu và dự báo thị trường trong nước chưa kịp thời, chưa sâu rộng, còn thụ động, hiệu quả chưa cao.

- Về thị trường khai thác chưa đồng đều, chỉ khai thác được thị trường miền Bắc; còn thị trường miền Trung và miền Nam rất hạn chế.

- Công tác nghiên cứu và đánh giá khả năng của đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước còn yếu, thiếu thông tin.

- Trình độ ngoại ngữ, chuyển đổi số còn hạn chế, dẫn đến rất khó khăn trong việc tiếp cận quảng bá và giới thiệu sản phẩm với các đối tác nước ngoài.

VIII. Về hợp tác quốc tế, xuất khẩu sản phẩm.

1. Về hợp tác quốc tế

- *Về đối tác:* tập trung ưu tiên các đối tác/ khách hàng có mối quan hệ truyền thống đã có sự hợp tác thành công trong thời gian qua, Công ty đã mở rộng thị trường sang các đối tác khu vực Châu Âu, Châu Á, Châu Mỹ... để nâng kim ngạch hợp tác xuất khẩu. Đẩy mạnh công tác tìm kiếm, quảng bá sản phẩm mở rộng thêm các khách hàng và thị trường mới.

- *Lĩnh vực hợp tác:* xuất khẩu các sản phẩm cho ngành sản xuất vật liệu xây dựng, khai khoáng, sản xuất thép... Trong đó, sẽ từng bước nghiên cứu, đầu tư để tăng tỷ lệ các sản phẩm là thiết bị đồng bộ như: van; lọc bụi túi; vít tải, băng tải, máng khí động... Các thiết bị có độ chính xác, yêu cầu kỹ thuật, hàm lượng công nghệ và giá trị cao: vỏ máy nghiền; vỏ lò nung; thiết bị kho, thiết bị bốc - xếp (stacker, reclaimer, ship loader và ship-unloader); máy đập búa,... giảm dần các sản phẩm có giá trị gia tăng thấp, các kết cấu đơn giản và không có lợi thế cạnh tranh.

2. Công tác xuất nhập khẩu:

Những kết quả đã đạt được trong thời gian qua và Bảng tổng hợp kim ngạch và sản phẩm xuất khẩu, thị trường xuất khẩu trong 03 năm gần đây (2021-2023) được thể hiện chi tiết tại **Phụ lục số:06**

*** Đánh giá kết quả đạt được:**

Trong những năm gần đây, ngoài việc tiếp tục thực hiện gia công, chế tạo lắp đặt cho các dự án, khách hàng trong nước, Công ty đã và đang hợp tác tốt với một số công ty, tập đoàn công nghiệp lớn của nước ngoài, từng bước khẳng định khả năng và vị thế của mình. Cụ thể:

+ Từ việc chỉ cung cấp, chế tạo được các sản phẩm yêu cầu kỹ thuật không khắt khe, hàm lượng công nghệ và giá trị gia tăng thấp, đến nay Công ty có thể thực hiện các dự án đáp ứng yêu cầu kỹ thuật theo các tiêu chuẩn Châu Âu, Nhật và Mỹ... và cung cấp các sản phẩm có yêu cầu kỹ thuật và hàm lượng công nghệ khá cao, chiếm tỷ trọng lớn cả về khối lượng và công nghệ trong sản phẩm hoàn chỉnh như thiết bị quay, di chuyển trong các máy stacker, Reclaimer, shiploader

+ Một số hãng/tập đoàn lớn đã tin tưởng và hợp tác chuyển giao công nghệ sản xuất sản phẩm có yêu cầu kỹ thuật, hàm lượng công nghệ cao, thay thế việc thực hiện tại chính hãng được thực hiện trong thời gian qua.

+ Hầu hết các sản phẩm, dịch vụ Công ty cung cấp được khách hàng đánh giá cao về chất lượng và tiến độ.

+ Các yếu tố trên là điều kiện cần thiết và là tiền đề vô cùng quan trọng mà Công ty cần phát huy hơn nữa trong thời gian tới để khẳng định thêm vị thế của mình. Công ty tiếp tục theo đuổi và tìm kiếm cơ hội để trở thành các mắt xích quan trọng của các Tập đoàn kinh tế lớn trong và ngoài nước.

*** Khó khăn và tồn tại:**

Các ngành công nghiệp phụ trợ trong nước còn yếu và thiếu, cụ thể:

- Vật tư để phục vụ gia công chế tạo chủ yếu là thép, hợp kim thép, đồng ... Việt Nam đều chưa đáp ứng về chủng loại và tiêu chuẩn dự án. Phần lớn vật liệu mác cao vẫn phải nhập khẩu từ Trung Quốc, Đài Loan, Singapo, nhật bản và châu âu... So với đối thủ cạnh tranh từ Trung Quốc và một số nước trong khu vực thì tiến độ của công ty thường chậm hơn từ 1,5 đến 2 tháng do mất thời gian nhập khẩu vật tư. Đây là cản trở lớn nhất đối với công tác xuất khẩu của công ty trong thời gian qua.

- Dịch vụ hỗ trợ vận chuyển nội địa và vận chuyển quốc tế cũng rất hạn chế, chi phí vận chuyển quốc tế tại các cảng Việt Nam thường cao hơn các nước trong khu vực nên khó cạnh tranh.

- Chi phí tài chính, lãi suất ngân hàng còn cao nên khó khăn trong việc huy động vốn thực hiện dự án.

- Sự cạnh tranh không lành mạnh giữa các công ty cùng ngành nghề đẩy giá trúng thầu thấp, việc tích lũy tài chính để tái đầu tư còn rất yếu dẫn đến công nghệ sản xuất còn lạc hậu hơn so với các đối thủ trên thế giới.

- Nhân lực trẻ, chất lượng cao cho ngành cơ khí chế tạo ngày càng suy giảm.

IX. Về hoạt động của tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên và văn hóa doanh nghiệp

1. Về hoạt động của tổ chức Đảng:

Đảng bộ Công ty cổ phần Lilama 69-3 trực thuộc Đảng bộ thành phố Hải Dương, số đảng viên trong Đảng bộ hiện nay (15/3/2024) là 174 đồng chí, trong đó đảng viên nữ là 35 đồng chí, chiếm 20,1 %, số chi bộ trực thuộc là 7 chi bộ.

Với chức năng là hạt nhân chính trị, lãnh đạo cán bộ, đảng viên, người lao động và tuyên truyền vận động các thành viên trong Công ty thực hiện đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, Điều lệ và các quy chế, quy định của Công ty; tham gia xây dựng và thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, xây dựng Công ty phát triển bền vững, hoàn thành nghĩa vụ đối với Nhà nước, bảo đảm lợi ích hợp pháp của doanh nghiệp, cổ đông và người lao động, xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định, tiến bộ; xây dựng đảng bộ, chi bộ trong sạch vững mạnh, góp phần phát triển nền kinh tế thị trường, định hướng xã hội chủ nghĩa và giai cấp công nhân hiện đại, lớn mạnh, Đảng bộ Công ty có nhiệm vụ sau:

- Lãnh đạo cán bộ, đảng viên thực hiện nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh, quốc phòng, an ninh;

- Lãnh đạo công tác tư tưởng cho cán bộ, đảng viên và người lao động trong doanh nghiệp;

- Lãnh đạo các tổ chức chính trị - xã hội;

- Tham gia về công tác tổ chức, cán bộ;

- Lãnh đạo xây dựng tổ chức đảng.

Để thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ của tổ chức đảng trong công ty, Ban Chấp hành Đảng bộ Công ty cổ phần Lilama 69-3 đã xây dựng và nghiêm túc triển khai thực hiện Quy chế làm việc của BCH Đảng bộ trên cơ sở các quy định của Ban Chấp hành

2. Về hoạt động của tổ chức Công đoàn:

Công đoàn Công ty cổ phần Lilama 69-3 là công đoàn cơ sở, trực thuộc Công đoàn Tổng công ty Lắp máy Việt Nam, Ban Chấp hành Công đoàn cơ sở nhiệm kỳ (2023-2028) gồm 11 đồng chí, Ban Thường vụ có 03 đồng chí, UBKT có 03 đồng chí; có 13 công đoàn bộ phận và 01 tổ công đoàn trực thuộc; tổng số đoàn viên công đoàn là trên 800 đoàn viên (tính đến 15/3/2024). Để thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ của tổ chức công đoàn trong doanh nghiệp, Công đoàn Công ty cổ phần Lilama 69-3 đã thực hiện tốt các nhiệm vụ sau:

- Ban Chấp hành công đoàn Công ty phối hợp với Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc thực hiện tốt các nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, hội nghị người lao động, điều lệ Công ty và các quy chế, quy định của doanh nghiệp, thỏa ước lao động tập thể và hợp đồng lao động đã ký kết; thực hiện tốt quy chế dân chủ ở cơ sở tại doanh nghiệp;

- Chăm lo đời sống vật chất, tinh thần của người lao động; kịp thời phát hiện và xử lý hiệu quả các vấn đề phát sinh tại đơn vị theo quy định của pháp luật;

- Luôn sát cánh cùng doanh nghiệp và người lao động, giúp ổn định quan hệ lao động hài hòa, vì sự phát triển bền vững của Công ty, thực sự là cầu nối giữa người lao động và người sử dụng lao động;

- Làm tốt công tác quy hoạch cán bộ, nâng cao năng lực quản lý và chuyên môn của cán bộ làm công tác đoàn thể.

3. Về hoạt động của tổ chức Đoàn thanh niên công ty

Đoàn thanh niên công ty cổ phần Lilama 69-3 trực thuộc Thành Đoàn thành phố Hải Dương. Tính đến thời điểm hiện tại, Đoàn thanh niên công ty có 86 đoàn viên và 05 chi đoàn trực thuộc.

Đây là lực lượng lao động trẻ, những năm gần đây số lượng đoàn viên thanh niên liên tục giảm mạnh do số lao động tuyển dụng vào thì ít mà số lao động hết tuổi đoàn ngày càng nhiều.

Phát huy tính xung kích của thế hệ trẻ, đoàn viên Đoàn thanh niên Công ty thực hiện tốt các nhiệm vụ chính trị sau:

- Thực hiện các chương trình hành động trách nhiệm xã hội, nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của người lao động trong tuổi Đoàn. Kết hợp với Công đoàn Công ty tổ chức những chương trình hành động mang tính cộng đồng, nâng cao tinh thần đoàn kết, gắn bó với Doanh nghiệp của những lao động trẻ. Tổ chức tham gia các lớp đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng ngoại ngữ, tin học và trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Đoàn Thanh niên tích cực hưởng ứng các chương trình nhân đạo cấp Tỉnh, cấp Khối trên địa bàn nơi đơn vị đóng quân, hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

Trong sản xuất kinh doanh, Đoàn TN Công ty là lực lượng chủ chốt trong hoạt động nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, sáng tạo kỹ thuật, làm chủ nhiều công trình thiết kế có giá trị nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong những năm qua.

4. Về văn hóa doanh nghiệp:

4.1. Chất lượng khẳng định niềm tin, phát triển thương hiệu

Mục tiêu lấy uy tín, chất lượng làm hàng đầu, Công ty đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:20015, Chương trình 5S đã và đang được áp dụng từ các phòng ban chuyên môn đến các tổ đội sản xuất, đặc biệt quan tâm áp dụng tại các công trường đang thi công đã mang lại lợi ích đáng kể, tạo môi trường sạch sẽ, gọn gàng, giúp CBCNV làm việc năng động, sáng tạo, nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả và an toàn.

Tập trung và việc phát triển lĩnh vực sản xuất thiết bị có độ chính xác cao, chất lượng theo tiêu chuẩn Châu Âu, Mỹ ... Với các thành tích đã đạt được, công ty đã được các tổ chức uy tín trên thế giới cấp chứng chỉ chứng nhận như: ASME, EN1090, ISO3834

4.2. Phát huy truyền thống của doanh nghiệp và giá trị con người:

Phát huy truyền thống tốt đẹp của Lilama 69-3 hơn 60 năm xây dựng và phát triển, bắt nhịp với xu thế hội nhập và phát triển, cổ đông, người lao động của LILAMA 69-3 đã không ngừng tích cực vun đắp, xây dựng và bảo vệ văn hóa LILAMA 69-3 bao gồm các tiêu chí có giá trị cốt lõi sau:

- Lấy khách hàng làm trung tâm, là yếu tố hàng đầu để quyết định thành công của doanh nghiệp, các thành viên của Lilama 69-3 giao tiếp với khách hàng lịch sự, nhiệt tình, thân thiện, giữ chữ tín và đảm bảo sự chuyên nghiệp.

- Luôn tuân thủ các thỏa thuận đã cam kết với khách hàng trên nguyên tắc đúng pháp luật, hợp tác bình đẳng, tôn trọng lẫn nhau, hướng đến sự hợp tác lâu dài và cùng phát triển nên tạo được lòng tin đối với khách hàng trong nước và ngoài nước.

- Đoàn kết, tôn trọng đạo đức xã hội và pháp luật: Công ty hoạt động ở nhiều lĩnh vực khác nhau, có tính hệ thống cao, do đó phải hết sức coi trọng phát triển sự đoàn kết hợp tác giúp đỡ lẫn nhau giữa các đơn vị cũng như từng người lao động trong Công ty, trên tinh thần trung thực, đạo đức xã hội và tuân thủ mọi chủ trương chính sách của Đảng và pháp luật nhà nước.

- Tác phong công nghiệp: luôn tuân thủ nghiêm ngặt tính kỷ luật, ý thức tổ chức trong việc thực hiện các nội quy, quy chế, quy trình, quy phạm trong hoạt động sản xuất kinh doanh và trong đời sống sinh hoạt. Nâng cao khả năng làm việc nhóm, tuân thủ việc phối hợp với đồng nghiệp để hoàn thành tốt nhiệm vụ của bản thân, đơn vị, công ty. Khuyến khích các thành viên luôn nỗ lực, sáng tạo, không ngừng nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, đảm bảo an toàn và vệ sinh môi trường.

- Xây dựng môi trường lao động ổn định hài hòa, tiến bộ: Mọi người trong doanh nghiệp luôn được tôn trọng, tạo sự công bằng giữa cống hiến và hưởng thụ cả vật chất lẫn tinh thần, khuyến khích các tài năng phát huy hết năng lực, thể mạnh, kịp thời phát hiện, trọng dụng và tạo cơ hội thăng tiến cho các cá nhân có năng lực thực sự, có tâm huyết với LILAMA 69-3.

X. Quản trị sự thay đổi

Một số nội dung về quản trị sự thay đổi đã thực hiện trong thời gian qua:

- Về bộ máy tổ chức, nhân sự tại các phòng ban đơn vị đã tương đối tinh gọn. Tuy nhiên vẫn còn Nhà máy CTTB và đóng tàu Lilama 69-3, Nhà máy CTTB Hải Dương chưa thực hiện được việc di chuyển về sản xuất tập trung tại Nhà máy CTTB Lilama 69-3 nên vẫn còn lao động trung gian tại các ban thuộc Nhà máy và lực lượng bảo vệ.

- Để đảm bảo ổn định phát triển sản xuất kinh doanh lâu dài, Công ty đã hoàn thành đầu tư xây dựng Nhà máy CTTB LILAMA 69-3 giai đoạn 1, tại huyện Tứ Kỳ, Hải Dương. Hiện nay, Công ty đã và đang tiếp tục đầu tư nâng cấp nhà máy giai đoạn 2 nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực chế tạo thiết bị xuất khẩu.

- Về ngành nghề kinh doanh:

+ Duy trì đội ngũ thiết kế vừa đủ để phục vụ công tác chế tạo, cải tạo, bảo dưỡng thay thế nhỏ gắn liền với công việc hiện nay của công ty. Với các dự án có yêu cầu cao về chất lượng và số lượng kỹ sư thiết kế thì công ty sẽ liên kết với các đối tác có uy tín trong nước để thực hiện đảm bảo sự chuyên nghiệp và năng xuất hơn. Việc hợp tác này đã được công ty thực hiện trong thời gian qua và cho thấy sự hiệu quả tốt.

+ Tiếp tục hợp tác với các đối tác, tập đoàn, công ty trong nước để thực hiện các dự án mà Công ty có lợi thế cạnh tranh. Đồng thời tiếp cận và theo thầu các dự án trong lĩnh vực nhiệt điện khí thải, nhà máy xử lý rác

+ Thu hẹp lĩnh vực đóng mới tàu pha sông biển và dịch vụ sửa chữa tàu để tập trung cho mở rộng hoạt động chế tạo thiết bị xuất khẩu.

- Mở rộng hợp tác với các tập đoàn nước ngoài như: Tập đoàn ThyssenKrupp; Aumund trụ sở tại Cộng Hòa liên bang Đức; Tập đoàn Tenova S.p.A-Italy, Bedeschi trụ sở tại Italia ... và một số đối tác khác để thực hiện việc chế tạo thiết bị xuất khẩu.

Việc thực hiện được lãnh đạo công ty phổ biến công khai, sâu rộng tới tất cả cán bộ công nhân viên.

XI. Đánh giá chiến lược hiện thời của công ty.

Phân tích, đánh giá điểm mạnh, yếu, cơ hội và thách thức đối với Công ty:

<p style="text-align: center;">Điểm mạnh</p> <ul style="list-style-type: none"> - LILAMA 69-3 là doanh nghiệp có thương hiệu mạnh trên thị trường được khách hàng trong và ngoài nước tín nhiệm cao. - Có đội ngũ kỹ sư kỹ thuật nhiều kinh nghiệm, công nhân lành nghề, ý thức tổ chức kỷ luật và tinh thần đoàn kết cao. - Có cơ sở hạ tầng và máy móc thiết bị được trang bị tương đối đầy đủ. 	<p style="text-align: center;">Điểm yếu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bộ máy tổ chức chưa tinh gọn, tỷ lệ lao động gián tiếp/tổng số lao động chưa phù hợp. - Các nhà máy nằm phân tán, chi phí trung gian cao ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh. - Tiềm lực tài chính không mạnh, vốn chủ sở hữu thấp so với quy mô của Công ty. - Trình độ ngoại ngữ và hiểu biết về thông lệ quốc tế của cán bộ, nhân viên còn hạn chế.
<p style="text-align: center;">Cơ hội</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ngành cơ khí Việt Nam đang được nhà nước quan tâm và tạo nhiều điều kiện phát triển. - Với uy tín Công ty đã gây dựng và được ghi nhận, Công ty sẽ có cơ hội lớn được tham gia vào chuỗi sản xuất cung cấp thiết bị cơ khí chất lượng cao phục vụ lĩnh vực sản xuất thiết bị ngành công nghiệp xanh, nhà máy xử lý môi trường trong nước và xuất khẩu.... - Hiện có rất nhiều các nhà máy xi măng đang hoạt động nên cơ hội thực hiện các dịch vụ công nghiệp là rất lớn. - Có mối quan hệ với nhiều Tập đoàn kinh tế nước ngoài như: Polysius, FLSmidth, Loesche; ThyssenKrupp; Aumund trụ sở tại Cộng Hòa liên bang Đức; Tập đoàn Tenova S.p.A-Italy, Bedeschi trụ sở tại Italia nên đây là cơ hội để mở rộng hợp tác chế tạo thiết bị xuất khẩu và các dịch vụ kỹ thuật cao. 	<p style="text-align: center;">Thách thức</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nền kinh tế trong nước vẫn đang được đánh giá còn nhiều khó khăn. Các công trình bị giãn tiến độ, thậm chí dừng đầu tư làm ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động sản xuất kinh doanh. - Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước và nhà thầu nước ngoài có cùng ngành nghề ngày càng quyết liệt. - Do hoạt động sản xuất trong lĩnh vực sửa chữa, bảo trì và lắp đặt có tính lưu động cao nên việc tuyển dụng nhân sự gặp rất nhiều khó khăn.

PHẦN II

ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY ĐẾN NĂM 2025

1. Khẳng định sứ mệnh, tầm nhìn của công ty đến năm 2025:

Tầm nhìn:

LILAMA 69-3 trở thành nhà thiết kế, chế tạo thiết bị cơ khí, lắp đặt thiết bị và dịch vụ công nghiệp chuyên nghiệp hàng đầu trong nước và khu vực. Hướng đến là nhà tổng thầu chuyên nghiệp thực hiện EPC các nhóm ngành công nghiệp xi măng, thép, vật liệu xây dựng, cảng vận tải, khai thác mỏ.

Sứ mệnh:

LILAMA 69-3 chuẩn hoá lực lượng lao động, củng cố bộ máy tổ chức, đầu tư nâng cao cơ sở vật chất để thực hiện việc thiết kế, chế tạo thiết bị cơ khí; lắp đặt thiết bị và các dịch vụ công nghiệp tốt nhất cho khách hàng trong và ngoài nước.

Xây dựng môi trường làm việc văn minh, chuyên nghiệp; đảm bảo hài hòa các lợi ích của cổ đông và người lao động, lợi ích của doanh nghiệp và trách nhiệm xã hội.

2. Mục tiêu chiến lược của Công ty

2.1. Ngành nghề kinh doanh:

- Lĩnh vực chế tạo thiết bị cơ khí: 65% giá trị doanh thu. Trong đó:
 - + Thị trường trong nước: 20% giá trị doanh thu.
 - + Thị trường xuất khẩu: 45% giá trị doanh thu.
- Lĩnh vực dịch vụ công nghiệp, sửa chữa, bảo trì: 20% giá trị doanh thu.
- Lĩnh vực thi công xây lắp: 15% giá trị doanh thu.

2.2. Mục tiêu lợi nhuận:

Lợi nhuận trước thuế/Vốn điều lệ bình quân hàng năm đạt từ 7-10%/năm (chi tiết tại mục 2.3.2).

2.3. Các chỉ tiêu thực hiện năm 2021- 2023 và kế hoạch định hướng năm 2024, năm 2025.

2.3.1. Các chỉ tiêu thực hiện năm 2021- 2023

TT	Các chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Giá trị SXKD	Triệu đồng	776.030	895.464	438.673
2	Doanh thu	Triệu đồng	771.088	893.778	600.169
3	Thu nhập trước thuế, lãi vay, khấu hao	Triệu đồng	42.432	-3.638	46.735
4	Khấu hao	Triệu đồng	17.070	16.497	16.539
5	Lãi vay	Triệu đồng	22.506	25.997	23.190
6	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	2.856	-46.132	7.006
7	Chi phí thuế TNDN	Triệu đồng	2.604	0	3.164
8	Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	252	-46.132	3.842

TT	Các chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
9	Các khoản phải nộp NS	Triệu đồng	11.687	14.703	12.286
10	Lao động bình quân	Người	1084	1071	868
11	Thu nhập bình quân 1 người/tháng (26 ngày công)	Triệu đồng	9.500	9.500	9.500
12	Vốn Điều lệ	Triệu đồng	82.793	82.793	82.793
13	Vốn chủ sở hữu	Triệu đồng	106.977	58.241	62.083
14	Tổng nợ phải trả	Triệu đồng	708.009	635.406	383.846
	Trong đó: Nợ ngắn hạn	Triệu đồng	659.375	549.804	307.127
	Nợ quá hạn	Triệu đồng			
15	Tổng tài sản	Triệu đồng	815.603	694.211	446.330
	Trong đó: Tài sản ngắn hạn	Triệu đồng	668.396	553.754	307.904
16	Cổ tức	%			
17	Đầu tư xây dựng cơ bản và mua sắm máy móc, thiết bị	Triệu đồng	1.210	1.210	6.884
18	Hệ số nợ phải trả/Tổng tài sản	Lần	0,86	0,91	0,86
19	Hệ số nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	Lần	6,61	10,9	6,18
20	Hệ số nợ vay/Vốn chủ sở hữu	Lần	3,66	5,68	3,60
21	Tỷ suất lợi nhuận gộp/Doanh thu	Lần	0,05	0,002	0,078
22	Tỷ suất lợi nhuận ròng/Doanh thu	Lần	0,0003	-0,05	0,006
23	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản	Lần	0,0003	-0,66	0,008
24	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu	Lần	0,0024	-0,79	0,062
25	Hệ số thanh toán hiện hành (TSNH/nợ ngắn hạn)	Lần	1,01	1,007	1,002
26	Hệ số thanh toán tổng quát	Lần	1,15	1,09	1,16

2.3.2. Các chỉ tiêu kế hoạch định hướng năm 2024 - 2025:

TT	Các chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2024	Năm 2025
1	Giá trị SXKD	Triệu đồng	650.000	680.000
2	Doanh thu	Triệu đồng	620.357	650.325
3	Thu nhập trước thuế, lãi vay, khấu hao	Triệu đồng	52.253	
4	Khấu hao	Triệu đồng	20.421	22.422
5	Lãi vay	Triệu đồng	24.303	25.479
6	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	7.529	9.029
7	Chi phí thuế TNDN	Triệu đồng	4.965	5.446
8	Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	2.564	3.583
9	Các khoản nộp ngân sách	Triệu đồng	7.523	12.023
10	Lao động bình quân	Người	900	950
11	Thu nhập bình quân 1 người/tháng (26 ngày công)	Triệu đồng	10 000	10 500
12	Vốn Điều lệ	Triệu đồng	82.793	82.793
13	Vốn chủ sở hữu	Triệu đồng	64.648	68.231
14	Tổng nợ phải trả	Triệu đồng	451.847	458.281
	Trong đó: Nợ ngắn hạn	Triệu đồng	254.477	282.077
	Nợ quá hạn	Triệu đồng		
15	Tổng tài sản	Triệu đồng	516.865	526.853
	Trong đó: Tài sản ngắn hạn	Triệu đồng	267.059	284.421
16	Cổ tức dự kiến	%		
17	Đầu tư xây dựng cơ bản và mua sắm máy móc, thiết bị	Triệu đồng	149.935	20.009
18	Hệ số nợ phải trả/Tổng tài sản	Lần	0,874	0,869
19	Hệ số nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	Lần	6,988	6,717
20	Hệ số nợ vay/Vốn chủ sở hữu	Lần	2,98	2,79
21	Tỷ suất lợi nhuận gộp/D.thu	Lần	0,086	0,087
22	Tỷ suất lợi nhuận ròng/Doanh thu	Lần	0,004	0,0055

TT	Các chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2024	Năm 2025
23	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản	Lần	0,005	0,0068
24	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu	Lần	0,0397	0,0525
25	Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/Vốn điều lệ	%	9	10,9
26	Hệ số thanh toán hiện hành	Lần	1,05	1,008
27	Hệ số thanh toán tổng quát	Lần	1,14	1,15

3. Chiến lược của Công ty đến năm 2025:

3.1. Về ngành nghề kinh doanh:

- Lĩnh vực chế tạo thiết bị trong nước và xuất khẩu: 65% giá trị doanh thu.

Tập trung vào các thị trường công ty có thể mạnh trong thời gian qua phần đầu trở thành doanh nghiệp chế tạo cơ khí hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực cung cấp thiết bị, phụ tùng cho các nhà máy xi măng, dây chuyền sản xuất vật liệu xây dựng, nhà máy thép và các công trình công nghiệp khác; tăng tỷ lệ nội địa hóa thiết bị, tăng kim ngạch xuất khẩu sản phẩm cơ khí; từng bước tham gia vào chuỗi liên kết toàn cầu để chế tạo thiết bị xuất khẩu.

- Lĩnh vực dịch vụ công nghiệp, sửa chữa, bảo trì: 20% giá trị doanh thu.

Xây dựng và giữ vững thương hiệu Lilama 69-3 là doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ công nghiệp cho nhà máy xi măng, nhà máy thép, Nhiệt điện

- Lĩnh vực thi công xây lắp: 15% giá trị doanh thu.

Tiếp tục củng cố, phát triển lĩnh vực lắp đặt thiết bị cho các nhà máy sản xuất xi măng, nhiệt điện, nhà máy thép,... và các công trình công nghiệp khác.

3.2. Về thị trường:

Tập trung phát triển lĩnh vực chế tạo; lắp đặt thiết bị; bảo trì, sửa chữa cho các nhà máy xi măng, nhiệt điện, nhà máy thép, khai thác mỏ... Về thị trường chế tạo thiết bị cơ khí trong nước dự kiến thực hiện 20% giá trị doanh thu, thị trường chế tạo thiết bị cơ khí xuất khẩu 45% giá trị doanh thu và định hướng phát triển mạnh thị trường xuất khẩu trong những năm tới sau khi cơ sở hạ tầng nhà xưởng, máy móc hiện đại được đầu tư và nâng cấp.

3.3. Về lợi nhuận:

Phát huy lợi thế kinh doanh theo chiến lược ngành nghề nêu trên đảm bảo lợi nhuận trước thuế/Vốn điều lệ hàng năm đạt từ 7-10%.

4. Giải pháp thực hiện chiến lược.

4.1. Về quản trị nguồn nhân lực:

- Tuyển dụng, đào tạo, đào tạo lại; thường xuyên đánh giá, sắp xếp lại lao động cho phù hợp.

- Tạo môi trường làm việc, sinh hoạt tốt cho CBCNV, xây dựng niềm tin vững chắc vào sự phát triển của Công ty để người lao động phát huy năng lực và cống hiến.
- Có chính sách đãi ngộ phù hợp với CBCNV ở các công trình xa để người lao động yên tâm công tác.

4.2. Về đầu tư phát triển:

Thực hiện việc hợp tác với Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP về việc triển khai thực hiện dự án gia công chế tạo kết cấu thép xuất khẩu - H2GS. Công ty đang thực hiện điều chỉnh Dự án đầu tư Nhà máy chế tạo thiết bị Lilama 69-3 với các nội dung như sau:

- Tên dự án: NHÀ MÁY CHẾ TẠO THIẾT BỊ LILAMA 69-3.
- Địa điểm thực hiện dự án: Xã Quang Phục, huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.
- Chủ đầu tư: Công ty cổ phần LILAMA 69-3
- Tổ chức tư vấn lập điều chỉnh dự án: Trung tâm hỗ trợ phát triển doanh nghiệp, tư vấn và xúc tiến đầu tư - Sở Kế hoạch đầu tư tỉnh Hải Dương.
- Mục tiêu dự án: Chế tạo thiết bị, kết cấu thép cho nhà máy sản xuất xi măng, nhà máy nhiệt điện và các công trình công nghiệp, dân dụng.
- Quy mô, sản phẩm cung cấp:
 - + Chế tạo thiết bị; kết cấu thép cho nhà máy sản xuất xi măng, nhà máy nhiệt điện và các công trình công nghiệp, dân dụng: 15.000 tấn sản phẩm/năm.
 - + Cho thuê nhà xưởng.
- Tổng diện tích đất thuê: 110.000 m² (Không thay đổi theo Giấy chứng nhận quyền sử dụng đất quyền sở hữu nhà ở và tài sản khác gắn liền với đất số CS279813 do UBND tỉnh Hải Dương cấp ngày 30/3/2020).
- Tổng mức đầu tư mới: **138.500.000.000 đồng.**

Đơn vị tính: Đồng

TT	Hạng mục đầu tư	Tổng tiền	Ghi chú
1	Chi phí xây dựng	111.243.200.000	
2	Chi phí thiết bị	11.963.250.000	
3	Chi phí tư vấn	6.443.550.000	
4	Chi phí khác	6.150.000.000	
5	Chi phí dự phòng	1.200.000.000	
6	Vốn lưu động	1.500.000.000	
	Tổng vốn đầu tư làm tròn	138.500.000.000	

- Nguồn vốn đầu tư là: **138.500.000.000 đồng**
- Địa điểm: xã Quang phục, huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương.
- Tiến độ thực hiện:

Thi công hoàn thành đưa dự án vào hoạt động trong thời gian 18 tháng kể từ ngày được UBND tỉnh chấp thuận điều chỉnh chủ trương đầu tư (dự kiến tháng 10/2024).

- Hình thức quản lý dự án: Chủ đầu tư trực tiếp quản lý, thực hiện dự án

Về định hướng tái cơ cấu tổ chức: Công ty sẽ chuẩn bị từng bước di chuyển Nhà máy CTTB Hải Dương và Nhà máy CTTB và Đóng tàu Lilama 69-3 về tập trung sản xuất tại nhà máy CTTB Lilama 69-3 tại xã Quang Phục, huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương khi đủ điều kiện để phát huy được hiệu quả gia công, chế tạo thiết bị, tiết kiệm được chi phí quản lý, vận chuyển...

4.3. Về thị trường.

- Tăng cường công tác quảng bá, giới thiệu sản phẩm; công tác tiếp thị, tìm kiếm việc làm, nâng cao sức cạnh tranh và năng lực đấu thầu. Mở rộng quan hệ hợp tác với các đối tác nước ngoài để đẩy mạnh công tác chế tạo thiết bị xuất khẩu. Bộ phận thị trường thường xuyên bám sát nghiên cứu, dự báo, báo cáo thực hiện định kỳ và thường xuyên điều chỉnh kịp thời.

4.4. Về tài chính.

- Về chiến lược dài hạn, tăng vốn điều lệ khi có điều kiện để đảm bảo hệ số tự tài trợ ở mức trên 35%, đảm bảo được tính tự chủ trong hoạt động tài chính. Nguồn vốn huy động chính từ các cổ đông hiện hữu, cổ đông chiến lược của công ty.

- Tập trung công tác nghiệm thu, thanh quyết toán, thu hồi công nợ.

PHẦN III

NỘI DUNG CƠ CẤU LẠI CÔNG TY ĐẾN NĂM 2025

I. Sự cần thiết phải thực hiện cơ cấu lại và nâng cao năng lực quản trị Công ty.

Căn cứ thay đổi định hướng chiến lược kinh doanh của Tổng Công ty và chủ trương thoái toàn bộ vốn đầu tư của Tổng công ty tại Công ty cổ phần Lilama 69-3 theo đề án cơ cấu lại Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP giai đoạn 2021-2025;

Theo đuổi mục tiêu xây dựng công ty phát triển bền vững, lớn mạnh về mọi mặt; đáp ứng yêu cầu đổi mới của tư duy sản xuất và sự khát khe của thị trường xây lắp, nhất là của các dự án có tham gia của tổng thầu nước ngoài;

Hướng tới LILAMA 69-3 trở thành nhà thiết kế, chế tạo thiết bị cơ khí, lắp đặt thiết bị và dịch vụ công nghiệp chuyên nghiệp hàng đầu trong nước và khu vực.

Do đó, việc cơ cấu lại Công ty cổ phần LILAMA 69-3 là cần thiết.

II. Nội dung cơ cấu lại Công ty

1. Ngành nghề kinh doanh.

Tiếp tục phát triển chuyên sâu 03 ngành nghề kinh doanh chính: ① Chế tạo thiết bị cơ khí; ② Lắp đặt thiết bị; ③ Dịch vụ công nghiệp, sửa chữa, bảo trì thiết bị tập trung vào lĩnh vực ngành công nghiệp xi măng, nhà máy thép, nhiệt điện, khai thác mỏ,... Phát triển lĩnh vực xuất khẩu thiết bị phục vụ ngành công nghiệp xanh, nhà máy xử lý môi trường.

1.1. Chế tạo thiết bị cơ khí.

Doanh thu chế tạo thiết bị cơ khí: 65% giá trị doanh thu, trong đó:

- Chế tạo thiết bị trong nước: 20% giá trị doanh thu

- Chế tạo thiết bị xuất khẩu: 45% giá trị doanh thu

Ngoài các đối tác truyền thống trong nước trong thời gian qua, Công ty tiếp tục tăng cường hợp tác với các đối tác nước ngoài để nâng cao năng lực chế tạo thiết bị cơ khí xuất khẩu, tăng tỷ trọng giá trị xuất khẩu trong doanh thu hằng năm của Công ty.

*** Về tiềm năng phát triển chế tạo thiết bị:**

Thực tế, theo dự báo sơ bộ, tổng nhu cầu thị trường cơ khí của Việt Nam từ nay đến 2030 có thể đạt 310 tỷ USD, trong đó nhu cầu thị trường từ công trình công nghiệp là 120 tỷ USD; xây dựng, nông nghiệp, chế biến là 15 tỷ USD; thiết bị tiêu chuẩn là 10 tỷ USD; giao thông đường sắt là 35 tỷ USD; tàu điện ngầm là 10 tỷ USD và ô tô là 120 tỷ USD.

Hiện nay Việt Nam đã có quan hệ chính thức với 189/193 quốc gia và vùng lãnh thổ (trong đó có 07 đối tác chiến lược toàn diện, 18 đối tác chiến lược, 12 đối tác toàn diện); có quan hệ thương mại hơn 200 nước và vùng lãnh thổ, quan hệ hợp tác với hơn 300 tổ chức quốc tế; đã ký hơn 90 hiệp định thương mại song phương, gần 60 hiệp định khuyến khích và bảo hộ đầu tư; đàm phán, ký kết và thực thi 19 hiệp định thương mại tự do (FTA) song phương và đa phương, với hầu hết các nền kinh tế lớn trên thế giới; trong đó 16 FTA đã có hiệu lực với hơn 60 đối tác, phủ rộng khắp các châu lục,... tiềm năng về thị trường là rất lớn.

Xác định cơ khí chế tạo là ngành trọng điểm, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành nhiều Quyết định phê duyệt Chiến lược phát triển ngành cơ khí Việt Nam nhằm thúc đẩy và tạo cơ chế hỗ trợ phát triển sản xuất sản phẩm cơ khí trọng điểm và danh mục các sản phẩm cơ khí trọng điểm, danh mục dự án đầu tư sản xuất sản phẩm cơ khí trọng điểm... Từ đó có thể thấy, ngành công nghiệp cơ khí đã và đang nhận được sự quan tâm rất lớn của Đảng và Nhà nước trong hành trình công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước.

Công ty phấn đấu mở rộng chế tạo thiết bị xuất khẩu bình quân từ 8.000 tấn thiết bị/năm trở lên.

Các sản phẩm chính chủ yếu công ty chế tạo và lắp đặt như sau:

- Thiết bị vận chuyển: băng tải, gầu tải, vít tải, cấp liệu tấm, máng khí động.
- Thiết bị lọc bụi: Lọc bụi túi, lọc bụi tĩnh điện.
- Thiết bị nâng hạ: Cầu trục, cổng trục.
- Thiết bị nghiền sàng nguyên liệu thô, máy đập, máy cán.
- Thiết bị bốc-xếp: Máy cào, rải liệu, rút liệu, đánh đồng, shiploader, shipunloader.
- Máy nghiền các loại: nghiền liệu, nghiền than, nghiền clinker.
- Thiết bị lò nung clinker, làm nguội.
- Chế tạo kết cấu thép, thiết bị phi tiêu chuẩn trong nước và xuất khẩu.
- Các sản phẩm đúc, sản phẩm chịu nhiệt, chịu mài mòn: Đúc bi, tấm lót bàn nghiền, tấm đế, búa đập, ghi, đe.
- Thiết bị thủy khí: bơm, quạt công suất lớn.

- Xuất khẩu Thiết bị dây chuyền nhà máy luyện thép, nhà máy nhiệt điện, nhà máy xử lý gỗ, thiết bị ngành công nghiệp khai khoáng ...

1.2 Dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng, bảo trì thiết bị chiếm khoảng 20% giá trị doanh thu của Công ty.

Đây là lĩnh vực truyền thống của công ty, phát triển ổn định hàng năm với bề dày kinh nghiệm nên công ty tiếp tục duy trì và phấn đấu là một trong đơn vị hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ công nghiệp cho các nhà máy.

1.3. Nhà thầu xây lắp chiếm 15% giá trị doanh thu của Công ty.

Tiền thân của công ty là lĩnh vực lắp đặt thiết bị nên công ty tiếp tục củng cố, phát triển mạnh hơn nữa lĩnh vực lắp đặt thiết bị cho các nhà máy xi măng, sản xuất vật liệu xây dựng, khai thác mỏ và các công trình công nghiệp khác.

2. Cơ cấu lại sở hữu và tài chính:

2.1. Cơ cấu lại sở hữu:

Theo đề án cơ cấu lại Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP giai đoạn 2021-2025, Tổng công ty có chủ trương thoái toàn bộ vốn đầu tư tại Công ty cổ phần LILAMA 69-3, căn cứ vào thời gian cụ thể của quá trình thực hiện Đề án cơ cấu lại Tổng công ty, Công ty sẽ phối hợp với Tổng công ty tìm nhà đầu tư chiến lược và/hoặc huy động cổ đông hiện hữu mua lại phần vốn của Tổng công ty tại Công ty cổ phần Lilama 69-3.

2.2. Cơ cấu lại tài chính:

Cơ cấu lại tài chính nhằm lành mạnh hóa tình hình tài chính, tập trung nâng cao nguồn lực, tăng cường khả năng tự chủ về tài chính, ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng sức cạnh tranh của công ty trên thị trường.

*** Nội dung cụ thể:**

- Cơ cấu lại các khoản nợ: Vốn chủ sở hữu/tổng nguồn vốn của công ty thấp, công ty luôn phải vay ngắn hạn ngân hàng với số lượng lớn và lãi suất cao, từ đó ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh.

*** Giải pháp:**

- Công ty cho thuê một phần nhà xưởng nhằm tối ưu hiệu quả sử dụng tài sản.

- Huy động các khoản vay dài hạn thay thế các khoản vay ngắn hạn; cải thiện dòng tiền, tạo nguồn vốn ổn định cho đầu tư và vốn lưu động phục vụ sản xuất kinh doanh.

- Với khả năng và sự hỗ trợ của Tổng công ty, Lilama 69-3 tiếp tục tìm kiếm và ký kết các hợp đồng mới, nghiệm thu, quyết toán kịp thời, giải quyết triệt để các khoản nợ phải thu.

- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn: tập trung vốn lưu động phục vụ sản xuất kinh doanh. Tăng năng suất lao động, đẩy mạnh công tác khoán, đảm bảo chất lượng, tiến độ thi công trong thời gian ngắn nhất các hợp đồng ký với khách hàng, tăng cường công tác thu hồi vốn, tăng nhanh vòng quay vốn lưu động, đảm bảo hiệu quả sử dụng vốn.

- Tăng vốn điều lệ khi có điều kiện nhằm đảm bảo tính tự chủ về tài chính trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

* **Nhu cầu vốn thực hiện cơ cấu lại:**

- Tổng nhu cầu vốn để thực hiện cơ cấu lại tài chính là: **394,504** tỷ đồng, trong đó:

+ Cơ cấu lại các khoản nợ vay : **223,774** tỷ đồng, bao gồm:

Nợ ngắn hạn : **211,212** tỷ đồng

Nợ dài hạn : **12,562** tỷ đồng

+ Nhu cầu vốn để đầu tư XDCB và mua sắm TSCĐ: **150** tỷ đồng

Chi tiết tại **Phu lục số: 08**

+ Bù đắp lỗ lũy kế : **20,730** tỷ đồng

- Dự kiến nguồn vốn để cơ cấu lại tài chính Lilama 69-3:

+ Thu từ tiền ứng trước thuê nhà xưởng : **87** tỷ đồng

+ Lợi nhuận sau thuế các năm 2024 đến năm 2027 : **20,730** tỷ đồng

+ Tổng nhu cầu vốn vay : **286,774** tỷ đồng

Công ty tích cực thực hiện công tác nghiệm thu, quyết toán, thu hồi vốn để giảm nợ vay ngắn hạn.

Tìm kiếm và huy động các nguồn vốn khác với lãi suất thấp.

Chi tiết tại **Phu lục số: 03**

3. Cơ cấu lại tổ chức

3.1. Mô hình quản lý

+ Tiếp tục duy trì bộ máy quản lý tại Công ty bao gồm: Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Ban Tổng giám đốc, 7 phòng/ ban nghiệp vụ

+ Các đơn vị sản xuất, thi công trực thuộc: 03 nhà máy, 09 đội công trình.

* Tập trung triển khai công tác đầu tư mở rộng nhà máy CTTB Lilama 69-3 tại huyện Tứ Kỳ. Chuẩn bị các điều kiện cần thiết để di chuyển Nhà máy CTTB và đóng tàu Lilama 69-3, Nhà máy CTTB Hải Dương về sản xuất tập trung tại Nhà máy CTTB Lilama 69-3 (huyện Tứ Kỳ, tỉnh Hải Dương) khi thích hợp. Phương án dự kiến như sau:

- Về con người: điều chuyển CBCNV tại hai Nhà máy về các phòng ban, đơn vị của Công ty theo nhu cầu thực tế.

- Về tài sản: phân loại những tài sản có nhu cầu sử dụng sẽ chuyển về nhà máy CTTB Lilama 69-3; thanh lý những tài sản không có nhu cầu sử dụng/không sử dụng được.

- Về đất đai: đất tại các nhà máy là đất thuê trả tiền thuê đất hàng năm, Công ty sẽ sử dụng vào mục đích phù hợp: kinh doanh thương mại, hợp tác kinh doanh, cho thuê nhà xưởng,... hoặc trả lại địa phương.

Chi tiết tại **Phu lục số 08** - Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Cổ phần LILAMA 69-3 giai đoạn 2024-2025 trở đi.

3.2. Mô hình tổ chức, lao động

- Cơ cấu lại lao động:

Sắp xếp, cơ cấu lại nhân sự của công ty, giảm nhân sự trung gian, có năng suất lao động thấp, dồi dư, ý thức kỷ luật lao động kém, tăng lao động là công nhân lao động trực tiếp có tay nghề, kỹ sư kỹ thuật, kỹ sư thiết kế.

Giải pháp để giải quyết lực lượng lao động kém chất lượng, lao động gián tiếp dồi dư, không có nhu cầu sử dụng:

+ Đào tạo, đào tạo lại, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề cho người lao động;

+ Đánh giá, phân loại, xác định danh sách lao động không có nhu cầu sử dụng để động viên, khuyến khích người lao động nghỉ hưu trước tuổi hoặc tự nguyện xin chấm dứt hợp đồng lao động.

Các chỉ tiêu về lao động:

+ Tổng số lao động từ 900 người đến 1000 người;

+ Tỷ lệ lao động gián tiếp làm việc tại phòng ban chức năng/tổng số lao động dao động từ 12- 15%;

+ Nâng dần tỷ lệ công nhân kỹ thuật có tay nghề lên 90% tổng số lao động trực tiếp.

- Tuyển dụng, đào tạo, đánh giá chất lượng lao động:

Tăng cường công tác tuyển dụng thông qua hình thức thi tuyển, xét tuyển nhằm nâng cao chất lượng lao động.

Xác định nhu cầu đào tạo định kỳ hoặc đột xuất từ các bộ phận chuyên môn, yêu cầu công việc thông qua bảng mô tả công việc. Hằng năm, tổ chức đào tạo, đào tạo lại, sát hạch, xét nâng bậc, thi nâng bậc cho công nhân nhằm nâng cao tay nghề cho công nhân.

Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ: tư vấn thiết kế, kỹ thuật, tài chính, nhân sự, marketing, ngoại ngữ...

Xây dựng tiêu chí đánh giá chất lượng lao động.

3.3. Quy trình hoạt động quản lý

Công ty chủ động rà soát, chỉnh sửa, bổ sung và xây dựng mới các quy chế, quy định của Công ty cho phù hợp với Điều lệ và quy định của pháp luật hiện hành. Khi rà soát nếu có bất cập các phòng ban, đơn vị đề xuất cấp có thẩm quyền (Tổng giám đốc, HĐQT, Đại hội đồng cổ đông) xem xét sửa đổi, bổ sung, xây dựng mới.

4. Cơ cấu lại quản trị:

Công ty vẫn tiếp tục duy trì mô hình như giai đoạn 2021-2023, cụ thể như sau:

4.1. Hội đồng quản trị

Thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Hội đồng quản trị, Chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT quy định tại các văn bản pháp luật hiện hành, Điều lệ công ty, quy chế hoạt động của HĐQT.

4.2. Ban Tổng giám đốc

- Cơ cấu: 05 thành viên (Tổng giám đốc và 04 Phó tổng giám đốc).

- Phân công nhiệm vụ rõ ràng nhằm huy động tối đa sức mạnh tập thể và tăng cường trách nhiệm cá nhân trong hoạt động điều hành.

4.3. Ban Kiểm soát

Tăng cường vai trò kiểm tra, giám sát của Ban kiểm soát.

4.4. Các đơn vị sản xuất trực thuộc

Công ty thực hiện việc giao khoán theo hợp đồng cho các đơn vị, nhằm khuyến khích các đơn vị sản xuất tăng cường trong công tác quản lý chi phí, nâng cao năng suất lao động.

4.5. Nâng cao hiệu quả và năng suất lao động

Để nâng cao hiệu quả và năng suất lao động, phải nâng cao hiệu quả từng yếu tố, cụ thể:

Vật liệu:

Thiết lập hệ thống các nhà cung cấp vật liệu có khả năng cung cấp nhanh chóng, đảm bảo chất lượng, phù hợp, ổn định;

Cải tiến các công tác mua sắm, phân phối, lưu trữ vật liệu nhanh chóng, hiệu quả; đáp ứng hoàn toàn nhu cầu của các quá trình sản xuất; giảm được khâu trung chuyển, vận chuyển vật liệu giữa các xưởng; hạn chế tối thiểu vật liệu, thiết bị tồn kho.

Nhân lực:

Sự phù hợp công việc đối với người lao động là yếu tố quan trọng nhất, nắm được khả năng, cũng như sở trường của người lao động và sắp xếp người lao động vào những vị trí thích hợp năng suất lao động sẽ tăng.

Đào tạo và sử dụng người lao động theo hướng chuyên nghiệp về nghề nghiệp, nắm bắt sâu về chuyên môn và kỹ năng của công việc đang làm, tăng cường khả năng làm việc nhóm, biết lắng nghe và áp dụng các biện pháp cải tiến.

Xây dựng quy trình tuyển dụng để đảm bảo tuyển dụng đúng người, đúng việc; đánh giá thường xuyên chất lượng nhân lực, giảm nhân lực dư thừa, không đáp ứng được yêu cầu công việc.

Xây dựng mô tả công việc nhằm giúp tăng hiệu quả làm việc của cá nhân và tổ chức. Một bảng mô tả công việc tốt và cập nhật sẽ giúp nhân viên hiểu rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của mình, cũng như hiểu được tầm quan trọng mà công việc của họ đóng góp vào việc hoàn thành nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức. Bảng mô tả công việc tốt đóng góp tích cực vào hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua việc đảm bảo công việc của từng nhân viên được tiến hành phù hợp với nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức đề ra.

Thiết bị thi công:

Chuyên nghiệp hóa dần các nhà máy theo từng lĩnh vực sản phẩm: nhà máy chế tạo thiết bị cơ khí, nhà máy chế tạo thiết bị phi tiêu chuẩn, nhà máy sản xuất kết cấu thép; để tối ưu năng lực máy và thiết thi công; ở từng công đoạn sản xuất cụ thể tiến

tới sản xuất theo dây chuyền để tăng năng suất lao động, giảm tiêu hao vật liệu, năng lượng.

Không đầu tư thêm máy móc thiết bị thi công phục vụ những lĩnh vực sản phẩm không phải là thế mạnh của công ty, sức cạnh tranh thấp. Tiến tới trang bị máy móc thiết bị có công nghệ hiện đại nhằm giảm dần yếu tố nhân công, tăng năng suất lao động.

Phương pháp - tổ chức:

Năng suất lao động là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao năng lực khả năng cạnh tranh của công ty; nâng cao năng suất lao động có thể đạt được thông qua phương pháp tái cơ cấu hoạt động sản xuất kinh doanh; tập trung trước tiên vào quá trình tổ chức sản xuất kinh doanh (từ khi mua nguyên vật liệu tới lúc giao hàng).

Rà soát, loại bỏ những quy trình, thủ tục phức tạp, phải qua nhiều bộ phận kiểm duyệt, mất nhiều thời gian nhưng hiệu quả kiểm soát không cao. Yêu cầu tăng mức độ tự chịu trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân từng người lao động.

Triển khai việc giao khoán triệt để hơn để tăng mức độ tự chịu trách nhiệm, tính chủ động trong sản xuất, bán hàng; khuyến khích tính năng động sáng tạo của đơn vị sản xuất, thông qua các chỉ tiêu khuyến khích bằng lợi ích vật chất, các chỉ tiêu quy định về nhiệm vụ quyền hạn.

4.6. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Xây dựng và quản lý chiến lược nhân sự căn cứ theo chiến lược phát triển của công ty nhằm giúp Lilama 69-3 đáp ứng tốt nhất nhu cầu sử dụng lao động đồng thời thúc đẩy công ty đạt được mục tiêu chiến lược đề ra. Các hoạt động của bộ phận nhân sự gắn kết chặt chẽ với các mục tiêu chiến lược của công ty và tất cả các hoạt động quản lý nhân sự như tuyển dụng, quản lý hiệu quả công việc, xây dựng hệ thống thang lương, quy chế lương - thưởng góp phần hỗ trợ công ty đạt được những mục tiêu đề ra.

Xây dựng chiến lược tuyển dụng, liên kết chiến lược tuyển dụng với các mục tiêu dài hạn của Công ty, kết nối tuyển dụng với giá trị công ty và tối ưu hóa phương pháp tuyển dụng để duy trì sự linh hoạt của lực lượng lao động. Các yếu tố được xem xét gồm: ứng viên mục tiêu, nguồn nhân lực chủ yếu, cách tiếp cận nguồn nhân lực, thông điệp truyền tải. Trên cơ sở chiến lược Công ty sẽ cập nhật chính sách và quy trình tuyển dụng.

Xây dựng và thực hiện quy trình quản lý hiệu quả công việc trên cơ sở mục tiêu chiến lược của Công ty, năng lực và kỹ năng của nhân viên, xây dựng hệ thống các mục tiêu, các chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả công việc.

5. Quản trị sự thay đổi

Công ty đã kiện toàn Ban cơ cấu lại và nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp.

Việc thực hiện cơ cấu lại được lãnh đạo công ty phổ biến công khai, sâu rộng đến toàn thể CBCNV. Quá trình thực hiện sẽ được kiểm soát để giảm thiểu các thách thức của sự thay đổi đồng thời đảm bảo sự thống nhất trong quá trình thực hiện cơ cấu lại doanh nghiệp.

Để thực hiện kế hoạch cơ cấu lại đến năm 2025 thành công, Công ty cổ phần Lilama 69-3 sẽ phân rõ chức năng, nhiệm vụ và công khai, minh bạch. Tuyên truyền, phổ biến rộng rãi tới toàn bộ CBCNV về sự cần thiết, tính cấp bách của việc cơ cấu lại doanh nghiệp để CBCNV nắm rõ và thống nhất trong hành động.

Thực hiện cơ cấu lại theo đúng nội dung được phê duyệt và quy định hiện hành của pháp luật.

Thường xuyên tổng hợp báo cáo và rà soát đánh giá kết quả quá trình thực hiện cơ cấu lại để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp.

PHẦN IV KIẾN NGHỊ

Kính đề nghị Đại hội Đồng cổ đông phê duyệt nội dung “Đề án cơ cấu lại Công ty Cổ phần LILAMA 69-3 giai đoạn 2024-2025” như trên.

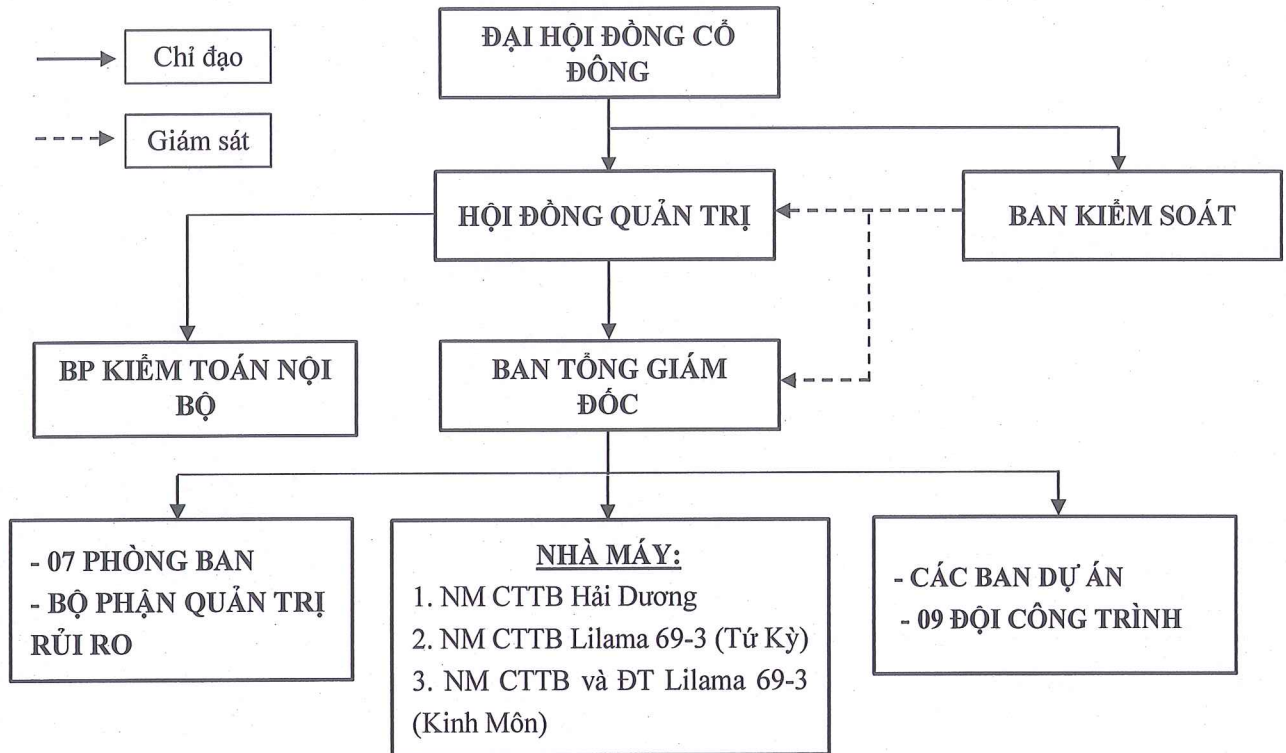
Kính đề nghị Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP quan tâm tạo điều kiện, chỉ đạo hoàn thiện, hỗ trợ Công ty thực hiện thành công Đề án cơ cấu lại.

Trân trọng!

**T/M HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**

Đỗ Trọng Toàn

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 69-3
(Ngày 15/3/2024)



**TỔNG CÔNG TY LẬP MÁY VIỆT NAM - CTCP
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 69-3**

Phụ lục số: 02

**BÁO CÁO DƯ NỢ TÍN DỤNG NGẮN VÀ TRUNG HẠN, DÀI HẠN
(TẠI THỜI ĐIỂM 31/12/2023)**

Đơn vị: đồng

TT	Nội dung	Dư nợ tại 31/12/2023		Ghi chú
		Vay ngắn hạn	Vay trung, dài hạn	
1	Ngân hàng Công thương khu công nghiệp Hải Dương	25,706,911,242		
2	Ngân hàng Đầu tư và phát triển - CN Hải Dương	164,628,050,303		
3	Ngân hàng TMCP TP Bank	20,876,793,540	229,508,402	
4	Công ty cho thuê tài chính TNHH BIDV Sumi Trust CN Hà Nội		10,534,193,949	
5	Công ty cho thuê Tài chính TNHH MTV NH TMCP Công thương VN		1,798,146,000	
	Cộng	211,211,755,085	12,561,848,351	

BẢNG TỔNG HỢP NHU CẦU VỐN

Đơn vị tính: Triệu đồng

TT	Nhu cầu vốn cho tái cấu trúc	Số tiền	Nguồn để thực hiện				Ghi chú
			Thu từ ứng trước tiền thuê nhà xưởng của TCT	Vay vốn trung dài hạn từ các tổ chức tín dụng, NV khác	Lợi nhuận giữ lại các năm 2024 - 2027	Số tiền	
1	Tái cơ cấu các khoản nợ vay ngắn, trung dài hạn lãi suất cao, trong đó:	223.774		223.774		223.774	
1.1	Tái cơ cấu nợ trung, dài hạn	12.562		12.562		12.562	
1.3	Tái cơ cấu nợ ngắn hạn	211.212		211.212		211.212	
2	Đầu tư mua sắm, đổi mới công nghệ, xây dựng nhà xưởng nâng cao năng lực thi công	150.000	87.000	63.000		150.000	
3	Bù đắp lỗ lũy kế	20.730			20.730	20.730	
	TỔNG CỘNG	394.504	87.000	286.774	20.730	394.504	

CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 69-3

NĂNG LỰC MÁY, THIẾT BỊ THI CÔNG HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY

A Năng lực thiết bị máy thi công trang bị cho chế tạo thiết bị gia công kết cấu thép				
TT	TÊN THIẾT BỊ	XUẤT XỨ	SỐ /Lg	CÔNG SUẤT, TÍNH NĂNG KT
1	Lò ủ khí than; Lò buồng đốt gas	Việt Nam	02	Dung tích 330m ³ ; 2.5m ³
2	Máy lốc tôn thủy lực 4 trục	MCB 3070 Italy	01	lốc tôn dày 100mm rộng 3met
3	Máy lốc tôn cỡ nhỏ	Nga, Đức, Trung quốc	08	45kw Lốc tôn đến 30mm rộng 3met
4	Máy tiện các loại	Nga, Đức, Trung quốc	12	35KW - Ø/ kính chi tiết gia công đến 1600mm chiều dài 1800
5	Máy doa toạ độ cỡ lớn kích thước máy 10700x7200x4900	Nga - Model 2A656p	01	55kw kích thước di chuyển theo phương x,y,z=3200,2060,1200
6	Máy doa ngang, doa đứng, CNC	Nga, Đức, Nhật	04	Công suất 7,5 và 10kw, đường kính vật gia công tối đa 1300mm hành trình dọc 2000 ngang 1300mm lên xuống 1000mm
7	Máy phay các loại, CNC	Nga, Đức, Trung quốc, Nhật	08	Công suất từ 3kw đến 10kw
8	Máy khoan đứng các loại	Nhật, Nga, Trung quốc	03	Công suất từ 2,8kw đến 7,5kw
9	Máy khoan CNC	Nhật, Đài Loan	02	Công suất từ 3.7kw đến 15kw
10	Máy khoan cần các loại	Nga, Trung quốc, V N	08	Công suất từ 2,8 đến 5,5 kw
11	Máy cắt tôn	Ba Lan	01	Cắt tôn dày 13mm
12	Máy cắt CNC	Trung Quốc, Đài Loan	05	Công suất 2.8kW đến 5kW
13	Máy cắt Fiber laser	Trung Quốc	01	Công suất 12kW
14	Máy cắt ống bằng ôxy gas	Trung Quốc	03	Cắt ống 5-50mm
15	Máy cắt ren ống	Trung Quốc	04	Cắt ống từ 21mm đến 114mm
16	Máy trấn thủy lực	Đức, Việt Nam, T.Quốc	04	Từ 160 tấn đến 600 tấn
17	Máy dập kim loại	Nhật	01	Dập đến 100 tấn
18	Máy bào ngang	Trung quốc	01	Công suất 5kw
19	Máy phay răng, phay ngang, phay đứng, phay giường	Đức, Nga, Trung Quốc, Việt Nam, Đài Loan	08	Công suất 7,5kw đến 34kw
20	Máy đột dập các loại	Nga, Hàn quốc, Việt nam	04	Công suất đến 15kw lực ép từ 6,3 tấn đến 47 tấn

TT	TÊN THIẾT BỊ	XUẤT XỨ	SỐ /Lg	CÔNG SUẤT, TÍNH NĂNG KT
21	Máy uốn ống, uốn thép hình	Việt nam	01	ống 320x6 thép H đến 300x300
22	Máy hàn tự động	Pháp, Trung Quốc	06	Dòng hàn 1000A
23	Máy hàn tự động, bán tự động	Nhật, Trung Quốc, Việt Nam	100	Dòng hàn từ 250A đến 500A
24	Máy hàn TIG một chiều	Trung Quốc, Hàn Quốc	04	Dòng hàn từ 200A đến 500A
25	Máy hàn thối một chiều	Hàn Quốc	02	Công suất 55kVA
26	Máy hàn một chiều các loại	Việt Nam, Trung Quốc	100	Dòng hàn từ 100A đến 1000A
27	Tủ sấy que hàn các loại	Thụy điển, Trung quốc	06	Công suất 2,2kw đến 3,5 kw
28	Máy cắt ga oxy tự động	Nhật, Trung quốc	45	từ 1 mô đến 2 mô
29	Máy mài cầm tay các loại	Trung Quốc	350	Công suất 240w đến 1600w
30				
31	Máy nén khí các loại	Nhật, Đức, Trung Quốc	09	Từ 26 đến 110m3/h
32	Máy đo độ cứng	Nhật	01	
33	Máy đo độ dày sơn, độ dày mạ	Anh, Mỹ, Nhật, Trung Quốc	10	
34	Máy cân bằng tia lazer	Trung Quốc, Nhật	06	
35	Máy đo độ nhám bề mặt, độ muối, đo nhiệt độ, đo khoảng cách,...	Đức	15	
36	Máy khắc kim loại tự động	Đài Loan	01	
37	Máy phun sơn, phun cát	Hàn Quốc	14	
38	Cầu tháp BK1000	Nga	01	Sức nâng 50T
39	Cổng trục các loại ngoài bãi GC	Nga, Việt nam	11	Sức nâng 5t đến 30t
40	Cầu trục các loại trong xưởng	Việt nam	19	Sức nâng 2,5t đến 10t
41	Máy cắt plasma	Hàn quốc	03	Dòng cắt 50 đến 100A
B	Năng lực thiết bị máy thi công trang bị cho lắp đặt thiết bị và sửa chữa bảo dưỡng sau lắp đặt			
1	Cầu bánh lốp các loại	Nhật	05	sức nâng từ 10t đến 55 tấn
2	Cầu bánh xích các loại	Đức	03	Sức nâng 20t,25t,28t
3	Xe tải gắn cầu tự hành	Nhật, Hàn quốc	03	Xe 10 tấn ,cầu 7 tấn
4	Xe tải các loại	Nga, Nhật, Hàn quốc	04	từ 2,5t đến 40 tấn
5	Xe nâng hàng	Nhật, Đài loan, Trung Quốc	09	Từ 2,5t đến 5 tấn

TT	TÊN THIẾT BỊ	XUẤT XỨ	SỐ /Lg	CÔNG SUẤT, TÍNH NĂNG KT
6	Tời điện các loại	Nga, Trung quốc, VN	15	Từ 0,5t đến 10t
7	Pa lăng xích các loại	Nhật	200	Từ 1t đến 20t
8	Kích thủy lực loại lớn	Nhật, Hàn quốc	04	500tấn , 800tấn
9	Kích thủy lực các loại	Nhật, Hàn quốc	30	Từ 50t đến 400t
10	Máy gia nhiệt vòng bi	Hà Lan	01	Công suất 3.6kW
11	Bộ gá hàn ống quay tự động	Trung Quốc	03	Công suất 2x2.2kW
12	Máy khoan từ	Nhật, Anh, Trung Quốc	30	Từ 1500w đến 1850w
13	Máy khoan cầm tay	Trung Quốc, Đức	12	Từ 500w đến 1000w
14	Máy bơm bê tông	Slovenia	02	Công suất 18.5kW
15	Máy thủy bình	Nhật	12	
16	Máy kính vĩ	Nhật	04	
17	Máy toàn đạc điện tử	Nhật	01	
18	Clê lực các loại	Nhật	04	Lực xiết 140Nm đến 2000Nm
19	Máy xiết bu lông các loại	Nhật, Đài loan, Trung Quốc	60	Xiết bu lông các loại
20	Thiết bị tháo lắp bu lông bằng thủy lực	Hoa Kỳ	01	Xiết lực đến 44260Nm
21	Máy cắt sắt	Nhật, Đức, Đài loan	25	Công suất 1,5 đến 5,5 kw
22	Máy trộn bê tông chịu nhiệt	Việt nam, Đài loan	14	5,5 kw / 300lit
23	Đảm dùi các loại	Trung Quốc, Nhật	25	Công suất 1.38kW
24	Máy đục bê tông khí nén	Nhật	25	
25	Máy phát điện	Nga, Nhật ,Anh	02	Công suất từ 48kVA đến 125kVA

TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 69-3

Phụ lục số: 05

BẢNG TỔNG HỢP DOANH THU THỰC HIỆN NĂM 2021-2023, KẾ HOẠCH NĂM 2024-2025

ĐVT: Triệu đồng

TT	Nội dung	Doanh thu thực hiện các năm				Kế hoạch năm		Ghi chú
		Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	KH 2024	KH 2025		
I	DỰ ÁN GIA CÔNG, CHẾ TẠO VÀ LẮP ĐẶT TRONG NƯỚC	709,256	783,774	342,382	362,000	350,000		
1	- Phần gia công, chế tạo	425,850	368,380	79,528	42,000	160,000		
2	- Phần lắp đặt	137,453	283,887	141,595	195,000	65,000		
3	- Phần bảo trì, bảo dưỡng và sửa chữa	145,953	131,507	121,259	125,000	125,000		
II	DỰ ÁN GIA CÔNG, CHẾ TẠO XUẤT KHẨU	61,832	110,005	257,787	258,000	300,000		
III	TỔNG CỘNG	771,088	893,779	600,169	620,000	650,000		

TỔNG CÔNG TY LẬP MÁY VIỆT NAM - CTCP
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 69-3

Phụ lục số: 06

BẢNG TỔNG HỢP DOANH THU XUẤT KHẨU THỰC HIỆN NĂM 2021-2023

TT	Nội dung	Doanh thu thực hiện các năm			Ghi chú
		Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	
1	Dự án YAMAMOTO và TOYO Solution	3,859		4,820	
2	Dự án xuất khẩu Takrap - Tenova	57,973	66,777	41,777	
3	Dự án xuất khẩu Schade		38,089	124,349	
4	Dự án xuất khẩu PHB		2,683	10,880	
5	Dự án xuất khẩu Samson			11,883	
6	Dự án xuất khẩu SMS			54,193	
7	Dự án xuất khẩu Global Hydro			8,689	
8	Dự án Gugler				
9	Dự án xuất khẩu Eriez				
10	Dự án xuất khẩu khác (FLSmidth; Raumaster; ...)		2,456	1,196	
	TỔNG CỘNG	61,832	110,005	257,787	



TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 69-3

Phụ lục số 07

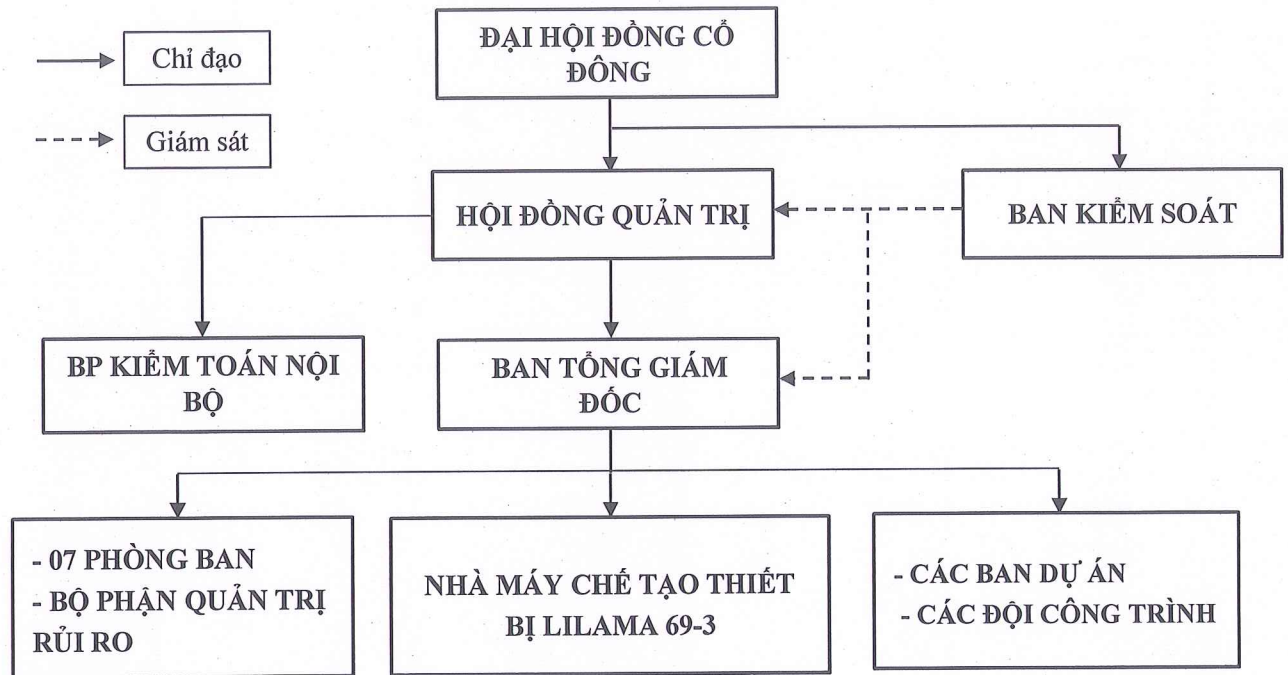
Số 515, đường Điện Biên Phủ, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương

Điện thoại: 0220 3852584; Fax: 0220 3853958

BẢNG TỔNG HỢP DANH MỤC ĐẦU TƯ NĂM 2024

TT	Tên thiết bị	Đơn vị tính	Nhu cầu đầu tư (số lượng)	Ghi chú
I	Phần xây dựng			
1	Nhà điều hành	m ²	1,296	
2	Nhà xưởng số 4	m ²	13,200	
3	Nhà xưởng số 5	m ²	4,560	
4	Nhà nghỉ giữa ca	m ²	410	
5	Lán để xe số 1, 2	m ²	324	
6	Nhà vệ sinh số 4	m ²	107	
7	Hệ thống điện	HT	1	
8	Hệ thống khí nén	HT	1	
9	Hệ thống cấp thoát nước	HT	1	
10	Trạm xử lý nước thải	HT	1	
11	Sân đường nội bộ, bãi đỗ xe	m ²	6,310	
II	Phần thiết bị			
1	Cầu trục 5 tấn	cái	2	
2	Cầu trục 10 tấn	cái	2	
3	Máy cắt Laser 12 KW	cái	2	
4	Hệ thống phòng cháy chữa cháy	HT	1	
5	Hệ thống cầu trục (4 cái 10 tấn; 4 cái 15 tấn; 2 cái 25 tấn)	HT	1	
6	Công trục 20 tấn	cái	1	
7	Ô tô 7 chỗ	cái	1	

**SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 69-3
GIAI ĐOẠN 2024-2025 TRỞ ĐI**



** Tùy từng thời điểm có thể sáp nhập, giải thể hoặc thành lập mới các dự án, đội công trình cho phù hợp với tình hình sản xuất của công ty.*