TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC DẦU KHÍ VN **CÔNG TY CP DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐIỆN LỰC DẦU KHÍ VIỆT NAM**	**CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM** **Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**
Số : 51/TTr - DVKT - HĐQT	*Hà Nội, ngày 31 tháng 3 năm 2021*

TỜ TRÌNH CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐIỆN LỰC DẦU KHÍ VIỆT NAM
Về việc Thông qua kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2021-2025, định hướng chiến lược đến năm 2035 của Công ty CP Dịch vụ Kỹ thuật Điện lực Dầu khí Việt Nam

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông
Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Điện lực Dầu khí Việt Nam

Căn cứ Luật doanh nghiệp số 59/2020/QH14 ngày 17/6/2020 của Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam;

Căn cứ Điều lệ Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Điện lực Dầu khí Việt Nam;

Xét Tờ trình số 142/TTr-DVKT-KTKH ngày 24/3/2021 của Giám đốc Công ty về việc Sửa đổi bổ sung Điều lệ và Quy chế nội bộ về quản trị Công ty,

Hội đồng quản trị Công ty kính đề nghị Đại hội đồng cổ đông xem xét và thông qua Kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2021-2025, định hướng chiến lược đến năm 2035 của Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Điện lực Dầu khí Việt Nam.

(Chi tiết như đính kèm).

Trân trọng./.

Nơi nhận: - Như trên; - HĐQT, BKS; - Ban Giám đốc; - Lưu: VT, HĐQT. ***Đính kèm:*** - Kế hoạch SXKD giai đoạn 2021-2025 định hướng chiến lược đến năm 2035.	**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ** **CHỦ TỊCH** **Bùi Duy Nhị**

TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC DẦU KHÍ VIỆT NAM – CTCP
CÔNG TY CP DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐIỆN LỰC DẦU KHÍ VIỆT NAM
***

DỰ THẢO

KẾ HOẠCH
SẢN XUẤT KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2021-2025, ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2035 CỦA CÔNG TY CP DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐIỆN LỰC DẦU KHÍ VIỆT NAM

Hà Nội, tháng 3 năm 2021

MỤC LỤC

PHỤ LỤC 3
PHẦN A. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN 4
KẾ HOẠCH SXKD GIAI ĐOẠN 2016 – 2020 4
I. TÌNH HÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH 5 NĂM GIAI ĐOẠN 2016-2020. 4
1. Về thực hiện các mục tiêu/nhiệm vụ cung cấp dịch vụ kỹ thuật BDSC cho các nhà máy điện, các công trình công nghiệp. 4
2. Về kết quả thực hiện các chỉ tiêu SXKD. 4
3. Về thực hiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. 5
4. Về công tác đầu tư trang thiết bị/công cụ dụng cụ. 9
5. Về công tác tài chính. 10
6. Về công tác hợp tác/liên danh - liên kết với các đối tác 11
II. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH 5 NĂM 2016-2020. 12
1. Những kết quả đạt được. 12
2. Những việc chưa đạt được. 12
3. Khó khăn 12
4. Một số tồn tại và nguyên nhân. 13
PHẦN B: KẾ HOẠCH GIAI ĐOẠN 2021-2025 VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐẾN NĂM 2035 CỦA PV POWER SERVICES 15
I. CĂN CỨ XÂY DỰNG KH 2021-2025 VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN. 15
II. PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG CUNG CẤP DỊCH VỤ KỸ THUẬT BẢO DƯỠNG SỬA CHỮA VÀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH. 15
III. PHÂN TÍCH NỘI LỰC CỦA PV POWER SERVICES 22
IV. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA PV POWER SERVICES 30
PHẦN C. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN KẾ HOẠCH 2021-2025 VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐẾN NĂM 2035 CỦA PV POWER SERVICES 36
1. Giải pháp về quản trị doanh nghiệp. 36
2. Giải pháp về hoạt động SXKD 36
3. Giải pháp về tài chính, đầu tư 38
4. Giải pháp về cơ cấu tổ chức, nhân sự. 39
5. Giải pháp về đào tạo và khoa học công nghệ. 40

PHỤ LỤC

Số PL	Nội dung	Trang
1	Kế hoạch BDSC định kỳ tại các NMĐ giai đoạn 2021 – 2025	42
2	Kế hoạch đào tạo chuyên sâu giai đoạn 2021 – 2025	43
3	Kế hoạch trang bị CCDC giai đoạn 2021 – 2025	46
4	Kế hoạch thu xếp vốn thực hiện trong giai đoạn 2021-2025	51
5	Số liệu KH SXKD giai đoạn 2021 – 2025, chiến lược đến 2035	52

PHẦN A. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH SXKD GIAI ĐOẠN 2016 – 2020

I. TÌNH HÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH 5 NĂM GIAI ĐOẠN 2016-2020.

1. Về thực hiện các mục tiêu/nhiệm vụ cung cấp dịch vụ kỹ thuật BDSC cho các nhà máy điện, các công trình công nghiệp.

- Giai đoạn đoạn 2016-2020, Công ty gia tăng công tác tìm kiếm, triển khai các công việc ngoài các hợp đồng dài hạn đã ký với Tổng Công ty. Công ty thực hiện nhiều hợp đồng bảo dưỡng sửa chữa, thí nghiệm hiệu chỉnh và lắp đặt thiết bị cho các Nhà máy điện thủy điện. Các đối tác mới mà Công ty đã ký kết và thực hiện các hợp đồng gồm: Formosa Hà Tĩnh (FHS), Formosa Nhơn Trạch, Công ty TNHH MTV Lọc Hóa Dầu Bình Sơn, Công ty Lọc Hóa Dầu Nghi Sơn, NMNĐ Nông Sơn,... Đánh dấu cho bước tiến mới của PV Power Services trong công tác phát triển dịch vụ, ngày 28/6/2019, PV Power Services và Công ty TNHH Gang thép Hưng Nghiệp Formosa Hà Tĩnh (FHS) đã ký kết hợp đồng "Bảo dưỡng thường xuyên 3 năm Nhà máy điện Formosa Hà Tĩnh" với tổng giá trị hơn 40 tỷ đồng. Thời gian thực hiện hợp đồng bắt đầu từ ngày 01/7/2019. Doanh thu công tác phát triển dịch vụ giai đoạn 2016-2020 ước đạt 220.85 tỷ đồng.
- Cùng với xu thế toàn cầu phát triển năng lượng tái tạo, PV Power Services: (i) hiện đang cử cán bộ tham gia cùng PV Power để nghiên cứu thị trường năng lượng tái tạo đó là điện gió và điện mặt trời để đầu tư và cung cấp dịch vụ vận hành, bảo dưỡng; (ii) đã chủ động nghiên cứu, mời chuyên gia đến trao đổi về thị trường phát triển năng lượng tái tạo. Các đơn vị đã làm việc gồm: Công ty Fuji., JSC, Công ty Tín Thành, Công ty CP Tái tạo Năng lượng Điện lực Dầu khí Việt Nam.

2. Về kết quả thực hiện các chỉ tiêu SXKD.

Ước thực hiện các chỉ tiêu tài chính của KH 5 năm 2016-2020 như sau:

Bảng 1. Tình hình thực hiện các chỉ tiêu KH 5 năm 2016-2020 của PV Power Services

STT	Nội dung	Kế hoạch giai đoạn 2016-2020 (theo NQ	Thực hiện từng năm					Ước thực hiện giai đoạn 2016-2020	Tỷ lệ
			2016	2017	2018	2019	2020 (Thực hiện)		
1	Doanh thu	3,316.93	1,259.29	1,375.87	306.33	214.90	266.35	3,422.74	103%
1.1	*Doanh thu tự thực hiện*	*1,807.74*	*367.96*	*758.00*	*306.33*	*214.90*	*266.35*	*1,913.55*	106%
1.2	*Doanh thu nhà thầu phụ*	*1,509.19*	*891.33*	*617.87*	-	-	-	*1,509.19*	100%
2	Lợi nhuận trước thuế	162.05	32.21	32.05	20.93	18.37	24.80	128.37	79%
3	Lợi nhuận sau thuế	126.99	30.80	25.61	16.69	14.04	20.62	107.76	85%
4	Tỷ suất ROE		15.9%	13.2%	8.9%	7.6%	10.8%	11.26%	
5	Tỷ lệ chia cổ tức		14.2%	12%	9.0%	7.5%	11.0%	10.74%	
6	Nộp ngân sách Nhà nước	303.73	87.95	150.33	17.25	14.29	27.53	299.97	99%
7	Lao động bình quân		598.00	609.00	583.00	512.00	467.00	553.80	
8	Thu nhập bình quân		19.79	18.71	17.79	18.27	22.49	19.41	

3. Về thực hiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

3.1. Về nhân lực kỹ thuật.

Với mục đích xây dựng đội ngũ CBCNV thành thạo về nghiệp vụ, bắt kịp được sự phát triển về khoa học kỹ thuật của khu vực, góp phần thực hiện tốt chiến lược phát triển, PV Power Services đã tích cực triển khai đa dạng nhiều loại hình đào tạo trong giai đoạn 2016-2020, cụ thể:

- Công tác đào tạo nội bộ: Đây là nhiệm vụ, công tác thường xuyên để bồi dưỡng, truyền đạt chuyên môn và kinh nghiệm cho đội ngũ cán cán bộ, công nhân kỹ thuật của Công ty.
- Công tác đào tạo chuyên sâu: Công ty luôn chú trọng đào tạo chuyên sâu để nâng cao tay nghề cho CBCNV.
- Hạn chế:

+ Chưa kết nối được với nhà sản xuất gốc để nhà sản xuất gốc hỗ trợ đào tạo chuyên sâu trong công việc hiệu chỉnh cánh, động cánh tĩnh của Turbine, Hệ thống điều khiển DCS, Topmas, hệ thống Control Valve, Stop Valve, bộ chuyển đổi nấc phân OLTC của máy biến áp, quạt công suất lớn, quạt hướng trục đa tầng cánh, bơm tăng áp nước cấp turbine, các động cơ 10kV, hệ thống điều hòa trung tâm của NMNĐ than.

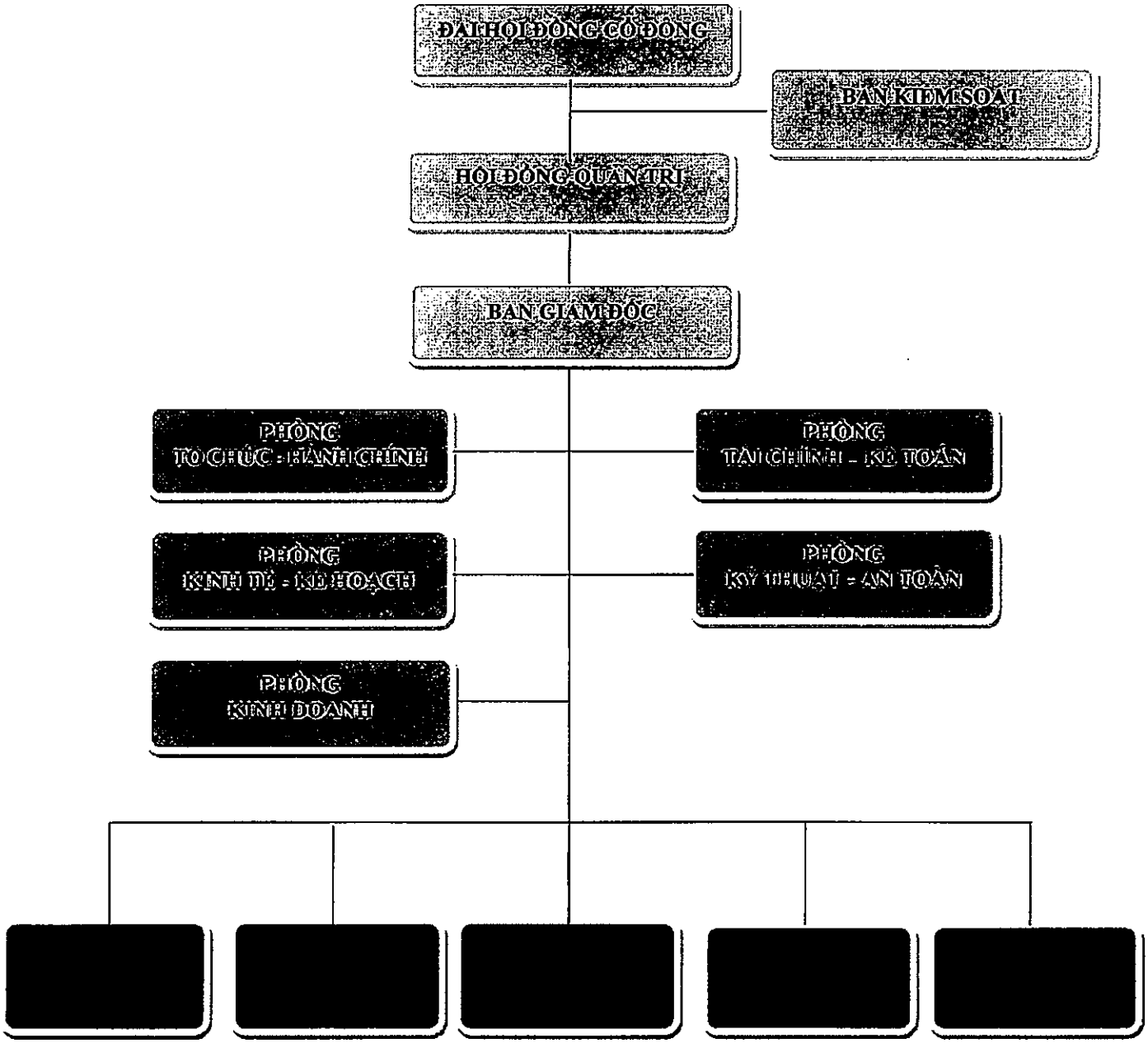
+ Số lượng nhân sự kỹ thuật có tay nghề giảm dần qua từng năm. Đội ngũ nhân sự kế cận chưa đủ năng lực và kinh nghiệm so với đội ngũ có kinh nghiệm đã nghỉ việc. Bên cạnh đó chất lượng đào tạo tại chỗ cũng như đào tạo chuyên sâu chưa bù đắp được sự suy giảm năng lực của đội ngũ công nhân/kỹ sư tại các chi nhánh.

3.2. Về nhân lực kỹ thuật chuyên sâu/kỹ thuật cao

- Nhân sự kỹ thuật cao của PV Power Services được lựa chọn theo Quy chế về tiêu chuẩn chức danh và chính sách cho CBCNV kỹ thuật cao ban hành kèm theo Quyết định số 264/QĐ/HĐQT-DVKT ngày 30/10/2017 của Hội đồng quản trị Công ty, gồm 12 nhóm chức danh kỹ thuật cao.
- Công ty có 21 nhân sự kỹ thuật cao được công nhận tại Quyết định số 276/QĐ-DVKT ngày 28/8/2018, cụ thể: CNHT có 3 nhân sự, CNCM có 08 nhân sự (01 đã nhân sự đã nghỉ việc) và CNNT có 10 nhân sự (03 nhân sự đã nghỉ việc). Các nhân sự này đều có nhiều kinh nghiệm và tay nghề cao, đáp ứng tốt các công việc đặc thù, phức tạp, có thể thay thế chuyên gia, có khả năng đào tạo cho lớp kế cận và có thể điều chuyển qua lại giữa các Chi nhánh. Tuy nhiên, trình độ ngoại ngữ Tiếng Anh của những nhân sự bậc cao này vẫn còn hạn chế, chưa có thể làm chuyên gia độc lập ở môi trường nước ngoài.
- Số lượng nhân sự kỹ thuật cao của PV Power Services chỉ ở mức tối thiểu để đảm đương xử lý các công việc có tính chất chuyên sâu khi phát sinh trong sửa chữa định kỳ/sự cố bất thường, chưa có tính dự phòng.

3.2. Về cơ cấu tổ chức, nhân lực toàn Công ty.

Hình 1. Cơ cấu tổ chức hiện tại của PV Power Services



3.2.1. Cơ cấu nhân lực

Tính đến 31/12/2020, PV Power Services có tổng số 473 người, trong đó:

- **Ban lãnh đạo : 06 người** (Gồm: Hội đồng Quản trị, Trưởng Ban Kiểm soát, Ban Giám đốc, Kế toán trưởng).
- **Các phòng chức năng tham mưu giúp việc: 64 người**

+ Phòng Tổ chức Hành chính: 20 người

+ Phòng Tài chính - Kế toán: 09 người

+ Phòng Kinh tế - Kế hoạch: 09 người

+	Phòng Kỹ thuật - An toàn:	08 người
+	Phòng Kinh doanh:	18 người (trong đó bộ phận gián tiếp 02 người, bộ phận trực tiếp làm công tác kinh doanh phát triển dịch vụ 16 người).
-	**Các chi nhánh:**	**403 người**
+	Chi nhánh Cà Mau:	86 người (bộ phận gián tiếp 15 người, bộ phận trực tiếp 71 người).
+	Chi nhánh Nhơn Trạch:	79 người (bộ phận gián tiếp 7 người, bộ phận trực tiếp 72 người).
+	Chi nhánh Hà Tĩnh:	227 người (bộ phận gián tiếp 15 người, bộ phận trực tiếp 112 người).
+	Chi nhánh Đà Nẵng:	11 người (bộ phận gián tiếp 04 người, bộ phận trực tiếp 07 người).

+ Ban chuẩn bị sản xuất BDSC NMNĐ Thái Bình 2: Trưởng phòng Kỹ thuật Công ty (nay là Giám đốc Chi nhánh Hà Tĩnh) được giao kiêm nhiệm Trưởng Ban chuẩn bị SX BDSC NMNĐ Thái Bình 2. Hiện tại, nhân sự Ban đang được điều động về phục vụ công việc tại Chi nhánh Hà Tĩnh/Phòng Kỹ thuật Công ty và thực hiện công tác kiêm nhiệm chuẩn bị sản xuất dự án Thái Bình 2.

3.2.2. Phân tích đánh giá cơ cấu lao động.

- Về tính chất lao động:

+ Tổng số lao động gián tiếp toàn Công ty là 93 người, chiếm 19,66%. Bộ phận gián tiếp tại các chi nhánh chiếm tỷ trọng tương đối lớn trong cơ cấu lao động tại các chi nhánh (Chi nhánh Cà Mau chiếm 17,44%, Chi nhánh Nhơn Trạch chiếm 8,86%, Chi nhánh Đà Nẵng chiếm 36,36% và Chi nhánh Hà Tĩnh chiếm 6,61%), trong khi lực lượng lao động trực tiếp tại các chi nhánh đang giảm, đáng lưu ý là hiện tượng mất dần nhân lực chất lượng cao tại các chi nhánh do cơ chế trả lương chưa đáp ứng được mục tiêu thu hút và duy trì đội ngũ nhân lực chất lượng cao cho Công ty.

+ Tỉ lệ lao động gián tiếp của Công ty hiện tại vẫn đang ở mức cao so với các Công ty hoạt động cùng ngành nghề. Công ty cần tiếp tục thực hiện sắp xếp giảm số lao động gián tiếp tại các chi nhánh và Văn phòng Công ty (hiện tại lực lượng lao động gián tiếp tại Văn phòng Hà Nội chiếm 11,42% so với tổng nhân sự toàn Công ty), đồng thời có kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực kỹ thuật tay nghề cao để đảm bảo sự canh tranh trong tương lai.

- Về trình độ:

+ Lực lượng lao động của Công ty được đào tạo bài bản qua các trường Đại học, trường nghề. Tỷ lệ lao động có trình độ từ đại học trở lên đạt 53,07%, ở mức cao so với yêu cầu ngành nghề làm trực tiếp công việc kỹ thuật bảo dưỡng sửa chữa.

- Về cơ cấu lao động theo ngành nghề:

Bảng 2. Cơ cấu ngành nghề lao động tại PV Power Services

TT	Ngành nghề	VPHN	CNCM	CNNT	CNHT	CNĐN	Tổng	Tỉ lệ %
1	Cơ khí	0	31	21	75	1	128	27,06
2	Điện	9	34	35	102	6	186	39,32
3	Tự động hóa	2	3	3	6	0	14	2,96
4	Công nghệ thông tin, ngành kỹ thuật khác	7	11	12	29	0	59	12,47
5	Quản trị kinh doanh, quản lý kinh tế, tài chính kế toán	43	4	2	6	3	58	12,26
6	Lái xe	5	3	5	3	1	17	3,59
7	Nhóm nghiệp vụ khác	4	0	1	6	0	11	2,33
	Toàn Công ty	**70**	**86**	**79**	**227**	**11**	**473**	**100**

Với tính chất ngành nghề kinh doanh của Công ty, yêu cầu lực lượng lao động trong Công ty chủ yếu là lao động kỹ thuật. Thực tế lao động kỹ thuật của Công ty là 371 người, chiếm 80,48% (trong đó ngành Điện chiếm tỷ trọng tương đối cao 38,18%, Cơ khí chiếm 27,54%, Tự động hóa + CNTT và nhóm ngành nghề kỹ thuật khác chiếm 14,76%). Các ngành chuyên môn nghiệp vụ khác chiếm 19,52%, tỉ lệ này là khá cao đối với một đơn vị làm dịch vụ kỹ thuật, số lao động này chủ yếu rơi vào khối lao động gián tiếp làm công tác chuyên môn nghiệp vụ các Phòng/Ban/Chi nhánh. Vì vậy, yêu cầu đặt ra phải giảm tỉ lệ lao động gián tiếp tại các Phòng/Ban/Chi nhánh, tăng tỉ lệ lao động kỹ thuật (theo ngành nghề cốt lõi của Công ty).

- Trong giai đoạn từ 2016 - 2020, số lượng nhân sự Công ty có xu hướng giảm dần qua các năm, đặc biệt là lực lượng lao động kỹ thuật trực tiếp tại các chi nhánh. Lao động tính đến ngày 19/10/2020 là 461 người, giảm 129 người so với đầu năm 2016, trong đó lao động kỹ thuật giảm 102 người.

Tổng số lao động giảm trong kỳ: 210 người, trong đó lực lượng lao động chuyên ngành kỹ thuật là 167 người, chiếm 79,2% (trong đó: năm 2016 là 17 người, năm 2017 là 20 người, năm 2018 là 48 người, năm 2019 là 71 người, tính đến 19/10/2020 là 11 người). Đáng lưu ý là hiện tượng mất dần nhân lực chất lượng cao tại các chi nhánh do cơ chế trả lương chưa đáp ứng được mục tiêu thu hút và duy trì đội ngũ nhân lực chất lượng cao cho Công ty, trong khi công tác tuyển dụng tìm kiếm nhân lực chất lượng

cao đạt hiệu quả thấp. Số lao động tăng trong kỳ: 106 người, trong đó lực lượng lao động chuyên ngành kỹ thuật là 58 người, chiếm 71,6% (trong đó: năm 2016 là 23 người, năm 2017 là 31 người, năm 2018 là 0 người, năm 2019 là 01 người, tính đến 19/10/2020 là 28 người).

4. Về công tác đầu tư trang thiết bị/công cụ dụng cụ.

❖ ***Trang thiết bị/tài sản/CCDC hiện có toàn Công ty:***

- Đầy đủ, đáp ứng công tác bảo dưỡng sửa chữa thường xuyên, sửa chữa sự cố, bất thường phát sinh và sửa chữa định kỳ cho các nhà máy điện Cà Mau 1&2, Nhơn Trạch 1, Nhơn Trạch 2, Vũng Áng 1.
- PV Power Services đã thực hiện tốt công tác rà soát, kiểm tra, đánh giá máy thi công và CCDC (bao gồm CCDC bàn giao theo EPC, CCDC đầu tư mua sắm, Special Tool...). Để tối ưu hoá sử dụng, nhiều công cụ dụng cụ đã được điều chuyển sử dụng linh hoạt giữa nội bộ các chi nhánh khi có yêu cầu.
- Công tác sử dụng và bảo quản trang thiết bị/tài sản/CCDC:

+ Chi nhánh Cà Mau/Nhơn Trạch: Công tác lập kế hoạch trang bị dụng cụ và sử dụng, bảo quản công cụ rất tốt.
+ Chi nhánh Hà Tĩnh: Mua sắm nhiều CCDC, tài sản, thiết bị có giá trị lớn, tần suất ít sử dụng, một số máy thi công có hiệu quả sử dụng rất thấp như máy cân bằng động, xe nâng 10 tấn, máy nhiệt luyện mối hàn.... bảo quản thiết bị ban đầu chưa tốt, dẫn đến một số máy móc và thiết bị hư hỏng.

❖ ***Các tồn tại, hạn chế và biện pháp khắc phục:***

- Các thiết bị gia công – phục hồi: chỉ đáp ứng được mức độ cơ bản công việc gia công – phục hồi các chi tiết đơn giản và không đòi hỏi kỹ thuật cao. Các công tác đòi hỏi độ chính xác, điều kiện làm việc phức tạp, ... thì chưa đáp ứng được, đặc biệt là các thiết bị cần phun phủ phục hồi.
- Các thiết bị phục vụ công tác đánh giá kiểm tra và thử nghiệm: Hiện nay, PVPS vẫn chưa phát triển được về công tác này mà chủ yếu là thuê các đơn vị độc lập để thực hiện, một mặt đáp ứng được yêu cầu công việc trước mắt một mặt là đối tác có tiếng nói trung lập với chủ đầu tư. Tuy nhiên, về lâu dài để không phải phụ thuộc vào các tổ chức đánh giá kiểm tra thử nghiệm thì việc cần thiết phải đào tạo các chuyên viên và trang bị cơ bản các thiết bị như: máy siêu âm khuyết tật và đo bề dày, thiết bị kiểm tra bằng từ tính, thiết bị kiểm tra khuyết tật bằng dòng điện xoáy hay X-ray, ...

Bảng 3. Đầu tư mua sắm TSCĐ &CCDC giai đoạn 2016-2020

Stt	Nội dung	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Cộng
I	HĐ Cà Mau	1,514,808,077	5,313,569,000	1,653,896,130	154,295,000	189,216,000	8,825,784,207
II	HĐ Nhơn Trạch	8,318,275,275	5,547,718,400	1,234,834,000	372,928,000	543,681,000	16,017,436,675
III	HĐ Hà Tĩnh	20,493,531,547	7,018,624,000	3,574,700,455	318,004,000	1,093,581,000	32,498,441,002
	Tổng cộng	30,326,614,899	17,879,911,400	6,463,430,585	845,227,000	1,826,478,000	57,341,661,884

5. Về công tác tài chính.

5.1. Công tác nghiệm thu/thanh toán, thu hồi vốn/công nợ từ các khách hàng/CĐT của các hợp đồng dài hạn đã ký, các tồn tại/vướng mắc, nguyên nhân chủ quan/khách quan và đề xuất giải pháp cần tháo gỡ.

- Trong giai đoạn hiện nay, các doanh nghiệp được tự do cạnh tranh và phát triển do đó các quan hệ tài chính ngày càng phức tạp, dẫn đến tình trạng chiếm dụng vốn của nhau trên thị trường. PVPS cũng không nằm ngoài tình trạng đó. Mặt khác PVPS được tự chủ về hoạt động tài chính, lấy thu bù chi và thực hiện quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh mở rộng. Do vậy tình hình công nợ của PVPS phản ánh bức tranh tài chính của doanh nghiệp. Tồn tại chủ yếu về công tác thu hồi công nợ của PVPS là ở 02 hợp đồng chính: (i) Hợp đồng số 68/2011/PVPOWERNT2-PVPS ngày 14/9/2011 và (ii) Hợp đồng số 38/PVP-PVPS/2010/LTMA-NT1 ngày 04/8/2010 với các chủ đầu tư lần lượt là Công ty Cổ phần Điện lực Dầu khí Nhơn Trạch 2 và Chi nhánh Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam - Công ty cổ phần - Công ty Điện lực Dầu khí Nhơn Trạch.
- Đối với Hợp đồng số 68/2011/PVPOWERNT2-PVPS ngày 14/9/2011 giữa PVPS và chủ đầu tư vẫn chưa thống nhất được giá trị nhân công theo hợp đồng đã ký, do đó phần trượt giá bên chủ đầu tư vẫn đang giữ lại từ năm 2012 đến nay. Trong giai đoạn hiện nay và tiếp theo, Ban Giám đốc PVPS và chủ đầu tư đang tiến hành đẩy nhanh công tác đàm phán để ký Phụ lục sửa đổi bổ sung từ đó thanh toán dứt điểm trong năm 2020.
- Đối với Hợp đồng số 38/PVP-PVPS/2010/LTMA-NT1 ngày 04/8/2010 chủ yếu còn vướng mắc phần vật tư MXL2 của phụ lục số 38 về việc cung cấp vật tư thế hệ MXL2 cho các tổ máy GT11 và GT12 nhà máy điện Nhơn Trạch 1. Ban Giám đốc PVPS đang tích cực làm việc với chủ đầu tư đẩy nhanh công tác thu hồi vật tư MXL2 để trả lại cho nhà cung cấp GE.
- Nắm bắt được tầm quan trọng của việc thu hồi vốn ảnh hưởng trọng yếu đến công tác tài chính cũng như tình hình kinh doanh của Công ty, Ban Giám đốc luôn nỗ lực phối hợp với các chủ đầu tư, các chi nhánh của Công ty để đẩy nhanh công tác nghiệm thu thanh toán từ đó thu hồi vốn một cách hiệu quả nhất.

5.2. Thực trạng nguồn lực tài chính của Công ty và tình hình sử dụng vốn/vốn lưu động phục vụ cho SXKD hàng năm của Công ty; Nêu rõ các khó khăn/vướng

mắc đã gặp phải để đề xuất giải pháp nhằm điều chỉnh/tháo gỡ kịp thời cho SXKD trong các năm tiếp theo.

- Nhìn chung vốn lưu động của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu sử dụng do một phần tài chính của Công ty đang tồn đọng ở hợp đồng số 68/2011/ PVPOWERNT2-PVPS. Để bù đắp nguồn vốn lưu động và tăng mức độ luân chuyển của vốn lưu động cần đẩy mạnh công tác thu hồi công nợ. Bên cạnh đó cần đánh giá lại hiệu quả của tài sản đã đầu tư, đẩy nhanh việc thu hồi vốn đầu tư dài hạn, đưa "vốn chết" vào luân chuyển bằng các biện pháp thanh lý, cho thuê... đối với các tài sản không còn phù hợp, không cần dùng...

6. Về công tác hợp tác/liên danh - liên kết với các đối tác

Trong giai đoạn 2016-2020, Công ty đã hợp tác/liên doanh với các đối tác gồm:

- ***Siemens Ltd:*** ký thỏa thuận hợp tác cung cấp các dịch vụ kỹ thuật cho các dự án nhà máy điện mà Siemens Ltd làm Chủ đầu tư.
- ***KT&T & COIN:*** (i) ký MOU với Korea Technical Services & Trading Co., Ltd (KT&T) về việc hợp tác trong lĩnh vực tư vấn, thương mại, dịch vụ bảo trì, cung ứng vật tư và đào tạo liên quan đến nhà máy điện; (ii) ký thỏa thuận hợp tác 3 bên giữa PVPS, KT&T và KOINS CO. LTD (KOINS) về việc hợp tác cung cấp nhân lực, dịch vụ quản lý, chuyên gia kỹ thuật, trang thiết bị, kho, xưởng, công cụ dụng cụ chuyên dụng cho lĩnh vực bảo trì, sửa chữa, vệ sinh công nghiệp... phục vụ cho công tác bảo trì sửa chữa các nhà máy điện.

  (KT&T là đơn vị có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực nhiệt điện, là đầu mối liên lạc các nhà OEM và dịch vụ của Hàn Quốc; COIN là đơn vị chuyên nghiệp trong lĩnh vực làm sạch và thiết bị quay cho nhà máy lọc dầu tại Hàn Quốc).

- ***BSR:*** Ngày 07/5/2016, PV Power/PV Power Services ký Thỏa thuận hợp tác toàn diện với Công ty TNHH Một thành viên Lọc - Hóa dầu Bình Sơn (BSR).
- ***Một số các đối tác khác:*** (i) trao đổi với Công ty Mitsubishi Heavy Industries, LTD về việc hợp tác để thực hiện cung cấp vật tư cũng như dịch vụ sửa chữa NON OEM tại Nhà máy điện Cà Mau 1&2 sau khi PV Power Cà Mau kết thúc hợp đồng dài hạn 100.000 EOH với Siemens và PVPS vào tháng 10/2020; (ii) tiếp xúc với các công ty IL SHIN, DAELIM, Suewon (Hàn quốc) và một số đối tác khác để cạnh tranh với nhà thầu OEM thực hiện phạm vi cung cấp vật tư dự phòng cho NMNĐ Thái Bình 2; (iii) tiếp xúc với Công ty SPEM (China) về việc hợp tác trong việc phục hồi các thiết bị của Công ty SPEM cũng như các nhà cung cấp Trung quốc khác tại Việt Nam; (iv) làm việc với Dewon (Malaysia) Sdn Bhd, Prabha... để tìm kiếm cơ hội hợp tác cung cấp các dịch vụ O&M như giải pháp kỹ thuật, tư vấn công trường, tư vấn cho việc tối ưu hóa vận hành bảo dưỡng, cải tạo hệ thống hút than, thiết kế và chế tạo phụ tùng thay thế, dự phòng cho công tác vận hành, bảo dưỡng toàn bộ hệ thống máy hút than của các nhà máy nhiệt điện than.

II. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH 5 NĂM 2016-2020.

1. Những kết quả đạt được.

- PV Power Services thực hiện tốt công tác bảo dưỡng sửa chữa các nhà máy điện Cà Mau 1&2, Nhơn Trạch 1, Nhơn Trạch 2, Vũng Áng 1, Hủa Na, Đakđrinh,... đảm bảo tiến độ, chất lượng, độ khả dụng.
- Về các chỉ tiêu kinh tế: thực hiện đạt/vượt kế hoạch đề ra về doanh thu, nộp ngân sách Nhà nước.
- Công tác phát triển thị trường đã có nhiều chuyển biến tích cực, đã mở rộng được nhiều đối tượng khách hàng mới.

2. Những việc chưa đạt được.

- Nhân sự của PV Power Services chưa được tham gia đảm nhận 20% phần khối lượng công việc bảo dưỡng sửa chữa khối bị chính nhà máy điện khí.
- Chưa tiến hành đầu tư trung tâm đào tạo và sửa chữa (trung tâm đào tạo mô phỏng bảo dưỡng NMĐ than, trung tâm cân bằng động và phục hồi) theo kế hoạch để đạt được mục tiêu gia tăng tỷ lệ nội địa hóa, tìm kiếm và tận dung cơ hội nhằm tăng tính tự chủ, giảm dần sự phụ thuộc vào nhà sản xuất OEM nói riêng cũng như phát triển đa dạng hình thức cung cấp dịch vụ kỹ thuật.

3. Khó khăn.

- Năm 2007, PVN/PV Power định hướng thành lập PVPS với nhiệm vụ chính là thực hiện BDSC thường xuyên, định kỳ, đột xuất, ... các NMĐ trong ngành Dầu khí, bao gồm: NMĐ Cà Mau 1&2, Nhơn Trạch 1, Nhơn Trạch 2, ... Giai đoạn từ năm 2007-2017, PV Power hoạt động theo hình thức giao việc, không thông qua đấu thầu nên nguồn công việc ổn định, doanh thu/lợi nhuận hàng năm luôn đạt/vượt kế hoạch đề ra, đời sống của CBCNV được đảm bảo. Từ năm 2018, khi PV Power chuyển từ mô hình tổng công ty 100% vốn nhà nước sang mô hình công ty cổ phần, công việc BDSCTX và định kỳ các NMĐ của PV Power phải thực hiện thông qua hình thức đấu thầu. Năm 2018, PVPS không trúng thầu gói trung tu NMNĐ Vũng Áng 1, để bù đắp doanh thu SXKD và chi phí lương cho Người lao động theo kế hoạch SXKD, PVPS đã phải chủ động cân đối thu chi và tìm kiếm bổ sung công việc dịch vụ khác. Việc đấu thầu BDSC thường xuyên được thực hiện đối với NMNĐ Vũng Áng 1 từ năm 2019 (dự kiến thực hiện đấu thầu hàng năm) và thực hiện đối với NMĐ Cà Mau 1&2, NMĐ Nhơn Trạch 1 sau 100 kEOH (dự kiến từ năm 2021). Giá trị hợp đồng BDSCTX có dấu hiệu giảm dần trong khi khối lượng công việc BDSC lại tăng thêm do máy móc đã hoạt động lâu ngày. Sự duy trì và phát triển của PVPS phụ thuộc rất lớn vào việc ký kết thực hiện được các hợp đồng BDSCTX tại các NMĐ tại Cà Mau, Nhơn Trạch và Hà Tĩnh.
- Giai đoạn 2015-2020, PVPS đã có nhiều thay đổi nhân sự chủ chốt. Cụ thể: Thay đổi Chủ tịch HĐQT và Giám đốc Công ty vào 2015 và năm 2019. Thay đổi 03 vị

trí Phó Giám đốc, cụ thể 01 Phó Giám đốc Công ty làm Chủ tịch Hội đồng Quản trị Công ty; 02 Phó Giám đốc được nhận nhiệm vụ mới tại PV Power. Những sự thay đổi này đã phần nào ảnh hưởng đến việc chỉ đạo triển khai các hoạt động SXKD trong giai đoạn Công ty gặp nhiều khó khăn, đặc biệt từ năm 2018.

- Cơ cấu nhân sự của Công ty hiện còn nhiều bất cập, với một công ty dịch vụ kỹ thuật thì lực lượng kỹ thuật phải là nòng cốt, tuy nhiên hiện nay bộ phận gián tiếp của Công ty vẫn chiếm tỷ trọng cao với cơ cấu nhân sự ngoài kỹ thuật là đa số, lực lượng thương mại sản xuất còn non trẻ gây khó khăn trong việc mở rộng lĩnh vực phát triển dịch vụ.

4. Một số tồn tại và nguyên nhân.

4.1. Một số tồn tại.

- Công tác chỉ đạo, đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ đối với đơn vị có lúc còn chưa kịp thời; công tác lãnh đạo, quản trị và điều hành theo hướng chuyên nghiệp chưa cao dẫn đến việc triển khai thực hiện nhiệm vụ chưa triệt để và kịp thời, còn chậm ban hành các quy chế, quy định.
- Phần lớn phạm vi công việc bảo dưỡng sửa chữa thiết bị chính của các NMĐ khí vẫn do các Nhà chế tạo thiết bị gốc (OEM) đảm nhận (chiếm hơn 70% khối lượng công việc);
- Trong giai đoạn 2015 - 2020, chỉ tiêu lợi nhuận không đạt kế hoạch đề ra chủ yếu do các nguyên nhân sau: (i) từ năm 2018 Công ty phải thực hiện chi trả bảo hiểm cho người lao động theo quy định mới và (ii) dự án mới (Thái Bình 2, Long Phú 1, Sông Hậu 1) chậm tiến độ nên chưa thực hiện được, Công ty đã phải tạm treo một số chi phí SXKD dở dang; (iii) Nguồn doanh thu SCBD NMĐ suy giảm mạnh từ đầu kỳ (2015) so với thời điểm hiện nay.
- Công tác quyết toán các hợp đồng SCTX tại Vũng Áng 1, hợp đồng Nhơn Trạch 2 còn nhiều vướng mắc thiếu giải pháp đồng bộ và hiệu quả, còn tồn tại công nợ nhiều.
- Hệ thống quy chế/quy định/quy trình/định mức nội bộ mặc dù thường xuyên được cập nhật, rà soát nhưng còn chưa đầy đủ.
- Công tác thu hút nhân lực có tay nghề cao ở lại với đơn vị lâu dài chưa tốt, nên luôn trong tình trạng phải bù đắp nhân lực.
- Lao động kỹ thuật có tay nghề giảm mạnh trong kỳ, công tác tìm kiếm nhân lực thay thế đạt hiệu quả thấp.
- Đội ngũ cán bộ quản lý có chất lượng chưa đồng đều, còn thiếu kinh nghiệm quản lý, năng lực cán bộ ở những đơn vị trực thuộc còn hạn chế, chưa thực sự đáp ứng yêu cầu công việc và tốc độ phát triển của Công ty.
- Việc đầu tư vào con người, thiết bị chuyên dụng và đào tạo chuyên sâu trong lĩnh vực sửa chữa, bảo dưỡng chưa thỏa đáng, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

- Công tác phát triển dịch vụ còn hạn chế, đầu việc thì nhiều nhưng hiệu quả chưa cao, cán bộ công nhân viên làm công tác phát triển dịch vụ còn thiếu nhiều kinh nghiệm trong việc tìm kiếm và tổ chức triển khai. Quá trình thực hiện gặp nhiều khó khăn do chưa quen với môi trường làm việc mới, các yêu cầu khắt khe và khó khăn hơn các nhà máy điện hiện hữu mà Công ty đang thực hiện. Ngoài ra, Công ty cũng chưa có cơ chế chính sách phù hợp để khuyến khích, thúc đẩy sự phát triển của dịch vụ ngoài
- Quy chế lương, đánh giá, KPI: Mặc dù Công ty đã thuê đơn vị độc lập để đánh giá và xây dựng, tuy nhiên khi đưa vào thực tiễn còn nhiều bất cập, chưa phù hợp với đặc trưng sản xuất kinh doanh của Công ty dẫn tới việc sử dụng còn hạn chế và cần phải điều chỉnh cho phù hợp.
- Công tác khoa học công nghệ, sáng kiến cải tiến kỹ thuật: Chưa thực sự thúc đẩy được phong trào sáng kiến cải tiến kỹ thuật trong CBCNV, các sáng kiến cải tiến có thể giúp ích nhiều cho nhà máy điện, tuy nhiên chưa có cơ chế chính sách khuyến khích hấp dẫn để bộ phận bảo dưỡng sửa chữa tìm tòi và phát huy thêm nhiều sáng kiến.

4.2. Nguyên nhân của những hạn chế yếu kém.

- Trong điều kiện nền kinh tế hội nhập, có cơ hội và có nhiều thách thức, công tác chỉ đạo, điều hành nền kinh tế ở tầm vĩ mô xuất hiện nhiều sai phạm để lại hậu quả xấu, các chỉ tiêu kinh tế - xã hội bị thắt chặt, môi trường hoạt động hạn chế, ngày càng nhiều thách thức dẫn đến quá trình triển khai thực hiện còn nhiều khó khăn, đặc biệt là cơ chế; việc Tổng Công ty cổ phần hóa, việc tái cơ cấu tổ chức, sắp xếp lại lao động, tiết kiệm lao động và tiết kiệm chi phí các loại, dự án chậm tiến độ ảnh hưởng nhất định đến việc làm và thu nhập của người lao động đơn vị ít nhiều và ảnh hưởng đến công tác chỉ đạo, lãnh đạo thực hiện nhiệm vụ chính trị tại đơn vị của Lãnh đạo đơn vị.
- Công tác phối hợp, chỉ đạo điều hành đã sâu sát nhưng chưa thực sự hiệu quả.
- Mô hình tổ chức của Công ty còn cồng kềnh, lực lượng gián tiếp lớn, nhân sự không thực sự qua chọn lọc nên có nhiều ngành nghề thừa hoặc chưa phù hợp với mô hình hoạt động của Công ty; các đơn vị trực thuộc vẫn đang trong quá trình tiếp tục hoàn thiện.
- Vướng các quy định/yêu cầu của Nhà sản xuất về việc bảo mật không tiết lộ công nghệ gây khó khăn cho đơn vị trong việc tiếp cận gia tăng phạm vi công việc.
- Có những thay đổi về mặt chủ trương, kế hoạch chiến lược của Chủ đầu tư về việc đấu thầu các phạm vi công việc liên quan đến máy cân bằng động và phục hồi.
- Các chế tài khen thưởng, kỷ luật về tiến độ và chất lượng trong triển khai các Nghị quyết, Quyết định, Chỉ đạo của Công ty chưa được quy định và xử lý cụ thể.
- Hiệu quả của công tác kiểm tra, giám sát trong công tác quản trị doanh nghiệp còn hạn chế. Chưa chú trọng công tác quản trị rủi ro.

PHẦN B: KẾ HOẠCH GIAI ĐOẠN 2021-2025 VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐẾN NĂM 2035 CỦA PV POWER SERVICES

I. CĂN CỨ XÂY DỰNG KH 2021-2025 VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN.

Chiến lược phát triển của PV Power Services được xây dựng trên các cơ sở sau:

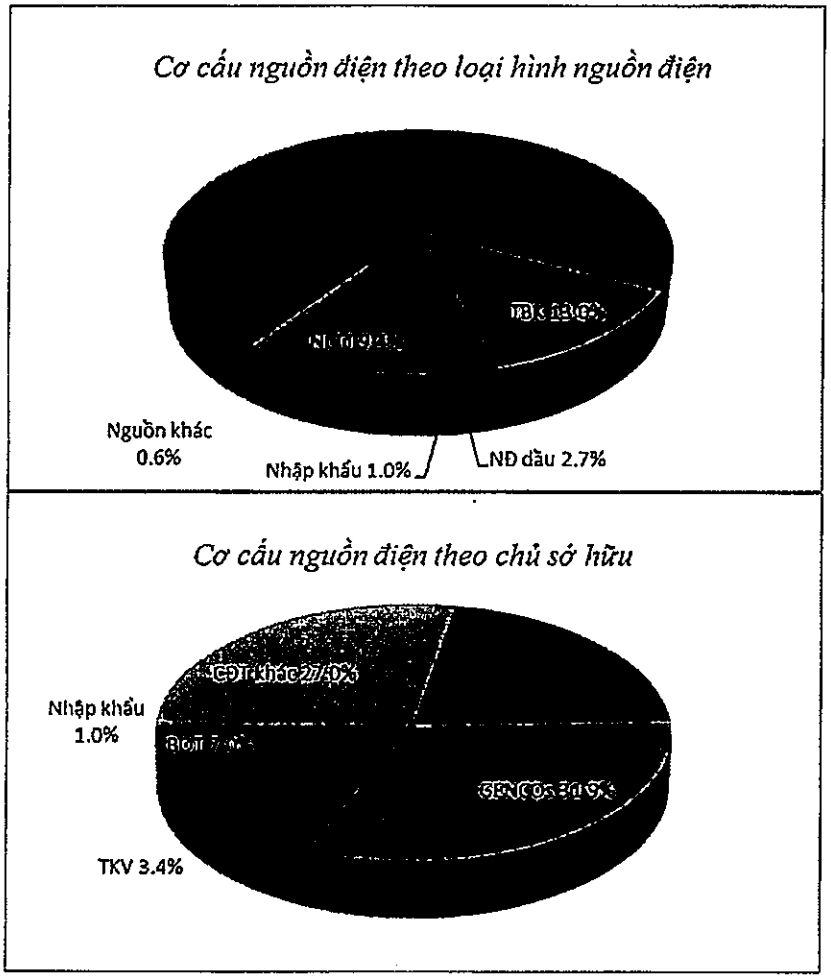
- Căn cứ Luật doanh nghiệp số 68/2014/QH13;
- Căn cứ Luật Điện lực ngày 03/12/2004; Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Điện lực ngày 20/11/2012.
- Căn cứ Quyết định số 428/QĐ-TTg ngày 18/3/2016 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt điều chỉnh quy hoạch phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2011-2020 có xét đến năm 2030 (Quy hoạch điện VII điều chỉnh).
- Căn cứ Quyết định số 2068/QĐ-TTg ngày 25/11/2015 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt chiến lược phát triển năng lượng tái tạo của Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050.
- Căn cứ Quyết định số 1748-QĐ/TTg ngày 14/10/2015 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt chiến lược phát triển ngành Dầu khí Việt Nam đến năm 2025 và định hướng đến năm 2035.
- Căn cứ Quyết định số 1749-QĐ/TTg ngày 14/10/2015 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt chiến lược phát triển Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025 và định hướng đến năm 2035.
- Căn cứ Đề án Chiến lược phát triển ngành Điện lực Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2040 của Bộ Công Thương trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt theo Tờ trình số 10663/TTr-BCT ngày 09/11/2016.
- Căn cứ Nghị quyết số 4116/NQ-DKVN ngày 22/6/2015 của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam về việc phê duyệt kế hoạch 5 năm giai đoạn 2016-2020, chiến lược phát triển PV Power đến năm 2025 và định hướng đến năm 2035.
- Căn cứ Điều lệ Công ty PV Power Services.
- Căn cứ năng lực của PV Power Services.

II. PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG CUNG CẤP DỊCH VỤ KỸ THUẬT BẢO DƯỠNG SỬA CHỮA VÀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH.

1. Thị trường điện Việt Nam:

- **Năng lực hệ thống điện Việt Nam:** Tính đến cuối năm 2019, tổng công suất lắp đặt nguồn điện toàn hệ thống đạt 54.880 MW; đứng thứ 2 khu vực ASEAN (sau Indonesia) và thứ 23 thế giới.
- **Cơ cấu công suất nguồn điện toàn hệ thống đến cuối năm 2019:**

Hình 1. Cơ cấu công suất nguồn điện



- **Dự báo nhu cầu sử dụng điện:** Theo mục tiêu của Chính phủ, nền kinh tế Việt Nam sẽ đạt tốc độ tăng trưởng khoảng 7%/năm trong giai đoạn 2021-2025 và tỷ lệ tăng trưởng này sẽ duy trì trong giai đoạn đến năm 2035. Căn cứ tốc độ tăng trưởng kinh tế, dự báo nhu cầu sử dụng điện trong giai đoạn 2021-2025 tăng khoảng 8,5%/năm, trong giai đoạn 2026-2030 tăng khoảng 7,5%/năm và đến giai đoạn 2035 đạt 6,3%/năm. Vì vậy, trong đề án Chiến lược phát triển ngành Điện lực Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2040, Bộ Công Thương đánh giá để đáp ứng nhu cầu sử dụng điện, tốc độ phát triển nguồn điện phải đạt khoảng **11%/năm.**

- **Xu thế chủ yếu về năng lượng tại Việt Nam:**

+ ***Thủy điện ít tăng trưởng:*** tiềm năng khai thác các nhà máy thủy điện đã gần đạt mức tới hạn. Tổng sản lượng điện dự kiến phát của các nguồn thủy điện giai đoạn 2021-2025 bình quân đạt 68 tỷ kWh.

+ ***Điện than vẫn cần huy động ở mức cao:*** Nhu cầu huy động dự kiến tăng từ 135,3 tỷ kWh (năm 2021) lên 200 tỷ kWh (năm 2025). Tỷ trọng sản lượng điện phát của nguồn nhiện than trong hệ thống cũng tăng tương ứng, từ 47,6% lên 50,7%. Nhu cầu than cho sản xuất điện luôn ở mức cao, đo đó cùng với việc tăng

cường thăm dò, khai thác, chế biến than trong nước thì nhu cầu nhập khẩu than cũng sẽ ở mức cao.

+ ***Điện khí*** giai đoạn 2021-2023 không thay đổi nhiều, tổng sản lượng bình quân hàng năm đạt 43,1 tỷ kWh do chưa có nguồn bổ sung mới và tình trạng suy giảm của các mỏ khí hiện hữu. Bắt đầu từ năm 2023 và nhất là từ 2024, tổng sản lượng điện của nguồn tuabin khí sẽ tăng đáng kể do được bổ sung nguồn khí Lô B (Ô Môn I chạy khí Lô B từ 2023, Ô Môn III), Cá Voi Xanh (Dung Quất I, Dung Quất III, TBKHH Miền Trung), khí LNG (Nhơn Trạch 3 và 4, bổ sung khí cho các NMTBK Đông Nam Bộ).

+ ***Nguồn điện chạy dầu*** giai đoạn năm 2021-2023 tăng từ 6,5 tỷ kWh lên 10,9 tỷ kWh. Tuy nhiên bắt đầu từ năm 2024, khi được bổ sung nguồn khí Lô B và khí cá Voi Xanh, tổng sản lượng điện của nguồn nhiệt điện chạy dầu lại giảm đáng kể xuống còn 2,1 tỷ kWh (năm 2024) và 1,4 tỷ kWh (năm 2025). Điều này một phần là do các nhà máy TBK đã có khí để vận hành nên giảm sử dụng dầu.

+ ***Điện nhập khẩu:*** (i) Nhập khẩu Trung Quốc: tăng từ 2,2 tỷ kWh (năm 2021) lên 3,4 kWh (năm 2024-2025); (ii) Nhập khẩu Lào: tăng từ 1,9 tỷ kWh (năm 2021) lên 5,6 kWh (năm 2025).

+ ***Năng lượng tái tạo:*** (i) Điện mặt trời: sản lượng bình quân hàng năm đạt 10,5 tỷ kWh; (ii) Điện gió: tăng từ 2,1 tỷ kWh (năm 2021) lên 8,9 kWh (năm 2025); (iii) Điện sinh khối: sản lượng bình quân hàng năm đặt xấp xỉ 0,8 tỷ kWh.

- **Tăng trưởng công suất lắp đặt NMĐ tại PVN/PV Power giai đoạn 2021-2025, đến 2035:**

+ Hiện nay PV Power đang quản lý và vận hành 07 NMĐ (Cà Mau 1&2, Nhơn Trạch 1, Nhơn Trạch 2, Vũng Áng 1, Hủa Na, Đăkđrinh) với tổng công suất đặt là 4.205 MW, chiếm 8% tổng công suất nguồn cả nước. Xét về công suất đặt và sản lượng điện đứng thứ 3 trong tổng số 05 tổng công ty phát điện quốc gia gồm: Tổng công ty Phát điện 1, 2, 3 (GENCO 1, 2, 3) của EVN, PV Power và Vincomin Power.

+ Giai đoạn 2021-2025, đến 2035, PV Power sẽ chủ động tham gia đầu tư trong lĩnh vực điện khí và tích cực tham gia đầu tư phát triển các dự án sử dụng năng lượng tái tạo nhằm đảo bảo sự cân bằng các loại hình nguồn điện trong một đơn vị chủ chốt của ngành điện.

+ Phấn đấu đến năm 2025, tổng công suất đặt của PV Power là 6.508 MW (tăng trưởng bình quân giai đoạn 2021 – 2025 dự kiến là 9,4%), chiếm 7% công suất đặt toàn hệ thống.

+ Phấn đấu đến năm 2035, tổng công suất đặt của PV Power là 12.558 MW, chiếm 7% công suất đặt toàn hệ thống.

+ Các dự án NMĐ PV Power trực tiếp đầu tư giai đoạn 2021-2025:
  - Dự án NMĐ Nhơn Trạch 3 (750 MW vào vận hành trong năm 2023).
  - Dự án NMĐ Nhơn Trạch 4 (750 MW vào vận hành trong năm 2024).

- Dự án nâng công suất NMĐ Cà Mau 1&2 (150MW).

+ Các dự án NMĐ PV Power góp vốn đầu tư giai đoạn 2021-2025:
  - Dự án NMĐ khí miền Trung 1&2 (2 x 750 MW vào vận hành trong năm 2025).
  - Cụm NMĐ LNG Cà Mau (giai đoạn 1) (1500MW vào vận hành năm 2026).
  - Các dự án điện áp mái (5MW vào vận hành trong năm 2021 và 2022).
  - Dự án thủy điện mặt trời nổi Đăkđrinh (50MWW vào vận hành trong năm 2025).
  - Dự án NMĐ khí Quảng Ninh (1500 MW, thời gian khởi công – hoàn thành 2024 - 2027).

+ Công tác đầu tư phát triển nguồn điện giai đoạn 2026 – 2035 của PV Power:
  - Tiếp tục góp vốn để triển khai đầu tư dự án NMĐ LNG Cà Mau (giai đoạn 2 công suất 3.000 MW), NMĐ khí Quảng Ninh (1.500 MW).
  - Năng lượng tái tạo: Tìm kiếm, nghiên cứu góp vốn đầu tư các dự án điện khác có hiệu quả, khả thi. Mục tiêu đến năm 2035 tham gia góp vốn thành lập Công ty cổ phần để đầu tư thêm 800 MW năng lượng điện tái tạo.

+ Công tác đầu tư phát triển nguồn điện giai đoạn 2021 – 2025, đến năm 2035 của PVN:
  - Dự án NMNĐ Thái Bình 2 (1.200 MW), Sông Hậu 1 (1.200MW), Long Phú 1 (1.200MW), Quảng Trạch 1…

- **Các dự án BOT:**
  - Nhà máy nhiệt điện Mông Dương 2, Nhà máy nhiệt điện Nghi Sơn 2, Nhà máy Nhiệt điện Thăng Long.
  - Các nhà máy điện trong nhà máy lọc hoá dầu Bình Sơn, nhà máy lọc hoá dầu Nghi Sơn.

- **Xu thế tăng trưởng thị phần BDSC cho các NMĐ giai đoạn 2021-2025, đến 2035 tại Việt Nam:**

  PV Power Services được thành lập với mục tiêu chuyên môn hóa công tác dịch vụ kỹ thuật thực hiện các nhiệm vụ bảo trì, bảo dưỡng, sửa chữa và vận hành các nhà máy điện trong và ngoài ngành Dầu khí, Tập Đoàn Dầu khí Việt Nam và Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam. Do đó, PV Power Services lập kế hoạch thực hiện toàn bộ phạm vi công việc bảo dưỡng sửa chữa các NMĐ PV Power/PVN sẽ đầu tư đưa vào vận hành giai đoạn 2021 – 2025, đến 2035, tiến tới cùng Tổng Công ty thực hiện cung cấp dịch vụ hoàn chỉnh từ khâu vận hành, sửa chữa bảo dưỡng (đặc biệt thực hiện toàn bộ công tác BDSC thường xuyên các NMĐ PVN/PV Power) cho các nhà máy điện khí, nhiệt điện than, thủy điện, phong điện. Đồng thời, tiếp mục mở rộng thị trường cung cấp dịch vụ cho các đối tượng khách hàng mới ngoài ngành, BOT,... trong nước và nước ngoài.

2. Phân tích đối thủ cạnh tranh trong cùng lĩnh vực bảo dưỡng sửa chữa.

2.1. Công ty Dịch vụ sửa chữa các nhà máy điện EVNGENCO3 (EPS).

- EPS chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/01/2016, là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Phát điện 3.
- Hiện tại EPS đang thực hiện các dịch vụ sửa chữa cho các nhà máy điện trong Genco 3 như Nhà máy điện Phú Mỹ (2540 MW), Vĩnh Tân 2 (1244 MW) và Mông Dương 1 (1080 MW), ...; cung cấp dịch vụ sửa chữa cho khách hàng ngoài Genco 3 như cung cấp chuyên gia đại tu máy phát điện cho Nhà máy Lọc dầu Dung Quất, cung cấp dịch vụ sửa chữa cho Nhà máy Nhiệt điện Duyên Hải, ...
- Bộ phận gián tiếp (bao gồm cả quản lý): 100 người/ Tổng số CBCNV: 580 người, tỷ lệ chiếm 17,24 %.

• **Điểm mạnh:**

- EPS có hơn 20 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý vận hành, sửa chữa các nhà máy điện (chạy khí, than và thủy điện).
- EPS hoạt động theo hình thức được giao việc, không thông qua đấu thầu nên không chịu áp lực chỉ tiêu sản xuất kinh doanh, trích nộp lợi nhuận như mô hình công ty cổ phần.
- Trang thiết bị/CCDC, workshop được Genco 3 đầu tư có quy mô lớn, thực hiện công tác phục hồi.

• **Điểm yếu:**

- EPS phải đảm bảo công tác sửa chữa các nhà máy điện của Tổng Công ty Phát điện 3 do đó giai đoạn hiện nay việc tham gia đấu thầu chủ yếu cho các gói thầu qui mô nhỏ và ngắn hạn trong thời gian không có sửa chữa lớn.

2.2. Công ty Cổ phần Dịch vụ sửa chữa Nhiệt điện Miền Bắc (NPS).

+ NPS được thành lập ngày 17/7/2007 trên cơ sở tách ra từ Công ty Cổ phần Nhiệt điện Phả Lại. Các đơn vị tham gia góp vốn vào NPS gồm: EVN, các công ty Điện lực trực thuộc EVN (điển hình như: Công ty CP Nhiệt Điện Phả Lại; Công ty Nhiệt điện Uông Bí; Công ty CP Nhiệt điện Hải Phòng; Công ty Nhiệt điện Ninh Bình; Công ty CP Nhiệt điện Quảng Ninh,...)

- Cơ cấu tổ chức của NPS gồm 03 phân xưởng, 01 trung tâm thí nghiệm, 02 xí nghiệp, 01 văn phòng tại Hà Nội, 01 văn phòng tại Thành phố HCM. NPS đang đảm nhận hầu hết các công việc sửa chữa lớn, toàn bộ sửa chữa thường xuyên các thiết bị của Công ty Cổ phần Nhiệt điện Phả Lại; sửa chữa lớn, sửa chữa bảo dưỡng thường xuyên thiết bị của một số tổ máy Nhà máy nhiệt điện Uông Bí mở rộng (công suất tổ máy 300 MW), Nhà máy Nhiệt điện Hải Phòng, Nhà máy Nhiệt điện Quảng Ninh...
- Bộ phận gián tiếp (bao gồm cả quản lý): 90 người/ Tổng số CBCNV: 800 người, tỷ lệ chiếm 11,25%.

- Trong đó, bộ phận gián tiếp chủ yếu đặt tại Phả Lại khoảng 80 người, quản đốc cũng được tính là bộ phận gián tiếp, tại các phân xưởng chỉ có 3 tổ trưởng phụ trách 03 lĩnh vực: Cơ, điện, C&I.

- **Điểm mạnh:**

- NPS có hơn 30 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý vận hành, sửa chữa các nhà máy điện than.
- Sở hữu tư nhân tại NPS lên tới 70%-75% nên tổ chức hoạt động linh hoạt, xử lý công việc nhanh, thuận lợi trong việc ra quyết định xử lý công việc, xử lý nhân sự, chế độ chính sách, ...
- Cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, tỷ lệ nhân sự gián tiếp thấp.
- Mặc dù hiện nay, công việc của NPS chủ yếu thông qua hình thức đấu thầu nhưng NPS vẫn luôn giữ được nguồn công việc sửa chữa ổn định tại các nhà máy của EVN.

- **Điểm yếu:**

- NPS chưa có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý vận hành, sửa chữa các nhà máy điện khí.

2.3. Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP (Lilama).

- Tổng công ty Lắp máy Việt Nam -CTCP (LILAMA) là một doanh nghiệp được thành lập từ năm 1960. Trải qua 60 năm phát triển, LILAMA đã lớn mạnh với lực lượng lao động hơn 15.000 CBCNV, 16 Công ty thành viên và Công ty liên kết, 01 viện hàn, liên kết đào tạo với các trường cao đẳng nghề và nhiều chủng loại máy móc thiết bị thi công tiên tiến. Hiện nay, LILAMA đã khẳng định là doanh nghiệp cơ khí lớn nhất Việt Nam.
- Công ty Cổ phần Lilama 69-1 ra đời từ năm 1961, để thực hiện lĩnh vực gia công chế tạo, lắp đặt, sửa chữa bảo dưỡng các nhà máy nhiệt điện, lọc hóa dầu, hóa chất và vật liệu xây dựng, là một trong những đối thủ cạnh tranh mạnh đối với PV Power Services.
- Lilama 69-1 đã và đang thực hiện sửa chữa, bảo dưỡng nhiều nhà máy nhiệt điện, nhà máy xi măng tại Việt Nam và nước ngoài. Có thể kể tới một số dự án sửa chữa, bảo dưỡng lớn mà Lilama 69-1 đã và đang thực hiện như sửa chữa tua bin Nhà máy Nhiệt điện Cẩm Phả (300MW); sửa chữa máy phát điện cho Nhà máy Nhiệt điện Mạo Khê (220 MW); sửa chữa, cải tạo và nâng cấp các lò hơi 1A, 1B, 2A, 2B của Nhà máy Nhiệt điện Mông Dương 1 (2x500MW); trung tu tuabin, máy phát điện số 7 thuộc gói thầu số 15 và trung tu 3 máy nghiền than cho Nhà máy Nhiệt điện Uông Bí mở rộng (1x300MW); Sửa chữa lò hơi của Nhà máy Nhiệt điện Quảng Ninh (2x300MW), ...
- Bộ phận gián tiếp: 506 người (bao gồm cả quản lý)/Tổng số CBCNV: 3616 người, chiếm tỷ lệ 14%.

- **Điểm mạnh:**

- Có hơn 60 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực sửa chữa, bảo dưỡng các nhà máy, công trình công nghiệp .
- Tỷ lệ nhân sự gián tiếp thấp.

- **Điểm yếu:**

- Lilama 69-1 chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý vận hành, sửa chữa các nhà máy điện khí.

2.4. Trung tâm Dịch vụ sửa chữa EVN (EVNPSC)

- EVNPSC được thành lập theo Quyết định số 299/QĐ-EVN ngày 22/11/2018 của Hội đồng thành viên Tập đoàn Điện lực Việt Nam trên cơ sở sắp xếp, tổ chức lại và thành lập các đơn vị hạch toán phụ thuộc EVN; Thủy điện Sơn La, thủy điện Hòa Bình, thủy điện Tuyên Quang, thủy điện Huội Quảng – Bản Chát, thủy điện Ialy, thủy điện Sê San 4, thủy điện Trị An.
- EVNPSC có ngành, nghề kinh doanh chính là dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng, đại tu, cải tạo, nâng cấp thiết bị điện, cơ khí, điều khiển, tự động hóa các nhà máy thủy điện, nhiệt điện, tuabin khí và kiến trúc của nhà máy điện; thí nghiệm, hiệu chỉnh thiết bị điện, công trình đường dây và TBA; kiểm tra định kỳ kỹ thuật các thiết bị, dụng cụ điện; tư vấn: quản lý dự án, khảo sát thiết kế, lập dự án đầu tư, đầu thầu, lập dự toán, thẩm tra và giám sát thi công lắp đặt thiết bị của các công trình nguồn điện, các công trình đường dây và trạm biến áp.
- EVNPSC là đơn vị hạch toán phụ thuộc của EVN, có con dấu riêng, được mở tài khoản tại ngân hàng, kho bạc nhà nước, hoạt động theo phân cấp và ủy quyền của EVN.

- **Điểm mạnh:**

- Nhân sự của EVNPSC gồm những kỹ sư, công nhân có tay nghề cao được điều động về từ các đơn vị của EVN.
- EVNPSC hoạt động theo hình thức được giao việc, không thông qua đấu thầu nên không chịu áp lực chỉ tiêu sản xuất kinh doanh, trích nộp lợi nhuận như mô hình công ty cổ phần.
- Trang thiết bị/CCDC, workshop được đầu tư có quy mô lớn, thực hiện công tác phục hồi.

- **Điểm yếu:**

- EVNPSC mới thành lập, phải đảm bảo công tác sửa chữa các nhà máy điện của Tổng Công ty Phát điện 1, 2 do đó giai đoạn hiện nay việc tham gia đấu thầu chủ yếu cho các gói thầu qui mô nhỏ và ngắn hạn trong thời gian không có sửa chữa lớn.

2.5. Một số các đơn vị khác hoạt động cùng lĩnh vực

Công ty Dịch vụ Khí (PV Gas Services thuộc PVGas), Xí nghiệp cơ điện thuộc Liên doanh Vietsovpetro.

Ngoài ra còn một số nhà thầu sửa chữa nước ngoài như:

Tập đoàn Alstom, Siemens, Doosan... với lợi thế vượt trội về công nghệ, xu hướng chung của các đơn vị này sẽ liên kết, hợp tác cùng phát triển với các đối tác trong nước, đây là cơ hội nhưng cũng là thách thức đối với PV Power Services. Nếu không nắm bắt cơ hội làm chủ công nghệ, PV Power Services sẽ để mất thị trường trong tương lai.

Nhận xét chung: Sự cạnh tranh thị trường vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa nhà máy điện cũng như nguồn nhân lực sửa chữa trong nước rất gay gắt. Các đơn vị sửa chữa trong nước như Lilama, NPS, EPS, ... có lợi thế về nguồn nhân công dồi dào, có kinh nghiệm, lực lượng gián tiếp tinh gọn dẫn tới đơn giá nhân công thấp, tối ưu hóa được nguồn nhân lực. Các nhà máy có xu hướng xây dựng đội ngũ nhân sự làm công tác bảo dưỡng thường xuyên (Routine), đồng thời một số công ty nhà nước như EVN cũng đã thành lập Trung tâm Dịch vụ sửa chữa EVN (EVNPSC) tại phía bắc và các công ty tư nhân cũng có xu hướng thành lập các đơn vị có hoạt động cung cấp dịch vụ tương tự PV Power Services làm ảnh hưởng tới thị phần của PV Power Services. Để cạnh tranh, việc cơ cấu lại tổ chức, đánh giá lại toàn bộ nhân sự trong toàn PV Power Services cần được tiến hành gấp rút và triệt để; giảm tối đa lực lượng gián tiếp, chuyên môn thấp (bao gồm cả gián tiếp và trực tiếp); đồng thời tuyển dụng những chuyên gia kỹ thuật cao làm mũi nhọn, thế mạnh của Công ty; đào tạo đội ngũ nhân lực có đủ năng lực tham gia đấu thầu các dự án, đồng thời xây dựng lại bảng giá nhân công hợp lý để cạnh tranh. Bên cạnh đó tìm kiếm cơ hội liên kết hợp tác với các nhà thầu nước ngoài để làm chủ công nghệ và chiếm lĩnh thị trường.

III. PHÂN TÍCH NỘI LỰC CỦA PV POWER SERVICES

PV Power Services thành lập năm 2007, có nhiệm vụ thực hiện các hoạt động bảo dưỡng sửa chữa các nhà máy điện của PVN/PV Power. PVPS có trụ sở ở Hà Nội, có các chi nhánh ở gần các nhà máy điện như chi nhánh Cà Mau, Nhơn Trạch, Hà Tĩnh, Đà Nẵng nhằm đảm bảo thực hiện công tác bảo dưỡng sửa chữa thường xuyên và định kỳ cho các nhà máy điện của PVN/PV Power.

1.1. Đánh giá chung về nguồn lực thực tế của PV Power Services.

- ***Về cơ sở vật chất/TB/CCDC:***

+ Trải qua gần 13 năm thực hiện công tác BDSC thường xuyên, đột xuất và định kỳ cho các nhà máy điện khí, than, thủy điện của PVN/PV Power và một số nhà máy điện khác ngoài ngành, đội ngũ nhân sự kỹ thuật của PV Power Services đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm, nâng cao tay nghề do đã được tham gia thực hiện nhiều kỳ BDSC định kỳ và có điều kiện làm việc thực tế với chuyên gia nước ngoài. PVPS đã đầu tư cơ sở vật chất/TTB/CCDC cơ bản thực hiện nhiều kỳ bảo dưỡng, sửa chữa lớn cho các nhà máy.

+ Có sẵn trang thiết bị và cơ sở vật chất tại các khu vực khác nhau để sẵn sàng tham gia công tác bảo dưỡng, sửa chữa khi ký được hợp đồng với các đối tác trong và ngoài ngành. Trong trường hợp thực hiện các gói dịch vụ ngoài trùng với sửa chữa định kỳ của từng chi nhánh, sẽ xảy ra thiếu các công cụ dụng cụ để thực hiện.

+ PVPS có trung tâm thí nghiệm, hiệu chỉnh các thiết bị Điện-Điều khiển, đạt tiêu chuẩn Vilas 739, có năng lực thực hiện thí nghiệm hiệu chỉnh, bảo dưỡng sửa chữa/ thí nghiệm định kỳ hàng năm, lắp đặt/thí nghiệm công trình mới đối với các dự án thủy điện, điện mặt trời, nhà máy điện mới.

+ Về năng lực sửa chữa, gia công, phục hồi cơ khí: PVPS chưa có xưởng gia công độc lập, các xưởng của PVPS đang quản lý thuộc tài sản của PV Power giao cho các Công ty điện quản lý.

+ Về năng lực thi công các gói thầu bảo dưỡng sửa chữa thì phân khúc khách hàng của PVPS với năng lực hiện nay là các công việc đặc thù có tính chất thông dụng, còn thiếu nhiều thiết bị có ứng dụng mới và là điều kiện tiên quyết khi phát triển dịch vụ, việc đi thuê ngoài các thiết bị đó thực hiện làm tăng chi phí thực hiện giảm cạnh tranh. Mặt khác các thiết bị đặc dụng kèm theo các loại chứng chỉ hành nghề đặc thù dẫn đến phân hóa mạnh mẽ trong cơ cấu lựa chọn nhà thầu (Chứng chỉ vận hành rung, cao áp PD, PT...).

- ***Về trình độ công nghệ:***

+ Điểm mạnh:

Đội ngũ nhân sự kỹ thuật của PV Power Services có thể thực hiện được tất cả các công tác bảo dưỡng sửa chữa thường xuyên, chống ăn mòn, xử lý bất thường, tồn tại và các sự cố trong quá trình vận hành tại các nhà máy điện thuộc PV Power.

Trong công tác bảo dưỡng sửa chữa định kỳ:

- Đối với thiết bị lò thu hồi nhiệt (HRSG) và thiết bị phụ trợ (BOP): PV Power Services đã thực hiện hầu hết phạm vi công việc sửa chữa định kỳ các cấp tiểu tu, trung tu, đại tu bao gồm thiết bị Cơ, Điện C&I. Tuy vẫn còn một số thiết bị Đại tu lần đầu cần có tài liệu và kinh nghiệm của chuyên gia nhà chế tạo OEM nhưng với định hướng đào tạo và chính sách nội địa hóa công tác bảo dưỡng sửa chữa thì PV Power Services chỉ thuê lần đầu nhằm học hỏi và tích lũy kinh nghiệm để tự thực hiện cho các lần sau.
- Đối với các thiết bị chính (GT, ST, Máy phát): PV Power Services đã có thể thực hiện độc lập hoặc một phần phạm vi công việc sửa chữa định kỳ các cấp Tiểu tu, Trung tu, Đại tu (xem Phần A – II.1.3).

+ Điểm yếu:

- Đội ngũ nhân sự của PV Power Services có kinh nghiệm và tay nghề cao, đáp ứng tốt cho công việc để thực hiện BDSC chỉ ở mức đủ, chưa có tính dự phòng cao.

- Tình hình nhân sự hiện nay tại các Chi nhánh thiếu hụt, đặc biệt là nhân sự có tay nghề. Bên cạnh đó trình độ nhân sự không đồng đều gây quá tải cho các nhân sự có kinh nghiệm trong công tác xử lý các bất thường và công tác đột xuất.
- Các nhân sự có bằng chính quy gia công cơ khí còn ít, các nhân sự có kinh nghiệm chủ yếu là qua đào tạo nội bộ hoặc truyền nghề nên các nhân sự này chỉ đáp ứng được gia công và phục hồi các chi tiết đơn giản, các chi tiết phức tạp hầu như chưa thực hiện được.
- Tất cả các NMĐ PV Power đang quản lý vận hành đều sử dụng thiết bị, công nghệ tiên tiến, hiện đại nhất vào thời điểm lắp đặt, thân thiện với môi trường. Trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật điện, lực lượng cán bộ, kỹ sư, công nhân kỹ thuật vận hành và sửa chữa bảo dưỡng NMĐ đang từng bước trưởng thành, làm chủ công nghệ, vận hành hiệu quả thiết bị máy móc hiện đại, dần dần thay thế nhà thầu nước ngoài trong sửa chữa bảo dưỡng định kỳ và đã chủ động đảm đương thực hiện tốt công tác sửa chữa thường xuyên cho các NMĐ của PV Power.

- ***Về nguồn nhân lực:***

- Với kinh nghiệm gần 13 năm thực hiện dịch vụ BDSC thường xuyên, đột xuất và định kỳ các nhà máy nhiệt điện than, khí…, lực lượng lao động hiện có của Công ty đủ đáp ứng được công tác sửa chữa thường xuyên và hơn 95% phạm vi công việc sửa chữa định kỳ cho 05 nhà máy: Cà Mau 1&2 (1.500 MW), Nhơn Trạch 1 (450 MW), Nhơn Trạch 2 (750 MW), Vũng Áng 1 (1.200 MW), Formosa Hà Tĩnh (650 MW).
- Bộ máy tổ chức của PVPS đã được kiện toàn qua nhiều năm, vận hành ổn định, với cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý từng bước được tối ưu, đáp ứng tốt khi quy mô Công ty mở rộng thêm nhiều hợp đồng dự án.
- Lao động PV Power Services có nhiều kinh nghiệm và tay nghề, đáp ứng tốt các công việc đặc thù, phức tạp, có thể thay thế chuyên gia, có khả năng đào tạo cho lớp kế cận. Tuy nhiên, số lượng nhân sự kỹ thuật cao của PV Power Services mới chỉ ở mức đáp ứng đủ cho các nhà máy hiện có, thiếu nguồn nhân lực kỹ thuật cao để dự nguồn cho các dự án có thể sẽ tiếp nhận trong tương lai gần. Để có thể phát triển và cạnh tranh, Công ty cần chú trọng hơn trong công tác tuyển dụng nhân sự chất lượng cao, đồng thời đẩy mạnh công tác đào tạo kèm cặp nội bộ để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện có.
- Tỉ lệ lao động gián tiếp của Công ty hiện tại vẫn đang ở mức cao so với các Công ty hoạt động cùng ngành nghề. Yêu cầu đặt ra phải giảm tỉ lệ lao động gián tiếp tại các Phòng ban/Chi nhánh, tăng tỉ lệ lao động kỹ thuật (theo ngành nghề cốt lõi của Công ty), đồng thời có kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực kỹ thuật tay nghề cao để đảm bảo sự canh tranh trong tương lai.

- ***Bài học kinh nghiệm xử lý sự cố tại các NMĐ cho cho giai đoạn 2020-2025, định hướng đến 2035:***

- Kế thừa kinh nghiệm xử lý sự cố để đưa ra quy định trực và xử lý một cách tối ưu;

- Tăng cường bảo dưỡng phòng ngừa;
- Phối hợp với đơn vị vận hành để đưa ra các điều kiện vận hành thích ứng với việc thay đổi nhiên liệu;
- Tăng cường công tác nghiên cứu khoa học, sáng kiến cải tiến kỹ thuật phục vụ cho công tác thiết kế ngược, phòng và xử lý sự cố.

- ***Về công tác thương mại/hợp tác/liên danh-liên kết để cung cấp dịch vụ mua sắm vật tư:***

- PV Power Services đã tham gia quá trình cung cấp vật tư giai đoạn 2011-2015 tập trung chủ yếu mua bán cung cấp vật tư tại Vietsovpetro, trong đó tiêu biểu Hợp đồng cung cấp 02 năm vật tư dự phòng cho NMNĐ Vũng Áng 1 theo hình thức liên danh với Công ty Cổ phần giải pháp tòa nhà thông minh IBS.
- Ngoài ra, bộ phận kinh doanh dịch vụ Công ty cũng đã từng bước mở rộng việc cung cấp vật tư cho những khách hàng mới ngoài PV Power (như Nhiệt điện Quảng Ninh). Tuy nhiên, các tổ kinh doanh còn thiếu nhân lực có trình độ hiểu biết về chuyên môn kĩ thuật để có thể mở rộng lĩnh vực cung cấp dịch vụ mạnh mẽ hơn nữa.
- Các đối thủ hiện tại của PV Power Services trong lĩnh vực bảo dưỡng sửa chữa như EPS và NPS thì cung cấp vật tư không được xem là lĩnh vực kinh doanh chính của các đơn vị đó (Tham khảo profile EPS và NPS).
- Ngoài ra, PV Power Services thực hiện tìm hiểu và cũng chưa là đại diện của một hãng sản xuất vật tư thiết bị của nước ngoài cũng như trong nước.

+ *Ưu điểm*

- PVPS có lợi thế khi có nhiều năm kinh nghiệm bảo dưỡng sửa chữa nhà máy điện khí và than, đã xây dựng được cơ sở nguồn dữ liệu về chi tiết danh mục chủng loại vật tư thiết bị chính tại nhà máy khá phong phú. Ngoài ra, khi cần lấy thêm thông tin hoặc tìm hiểu sâu hơn về vật tư tại các nhà máy, lực lượng kỹ thuật có thể nhanh chóng thu thập được thông tin. Trên thực tế, hàng năm các bộ phận kĩ thuật Công ty đều tự đưa ra danh mục vật tư khuyến cáo đầy đủ kịp thời cho nhà máy đáp ứng kịp thời yêu cầu sản xuất, đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia..
- PVPS là đơn vị bảo dưỡng sửa chữa có nhiều năm kinh nghiệm tại các nhà máy điện, nếu là đại diện bán hàng của các hãng sản xuất OEM, PVPS còn có thể kết hợp chức năng bảo hành sửa chữa thiết bị nhanh kịp thời, đây là một lợi thế đối với người mua hàng.
- Hiện tại có nhiều hãng chấp nhận chính sách có hơn 1 đại lý bán hàng tại Việt nam cũng như khu vực châu Á thái bình dương nên PVPS có thể tìm kiếm cơ hội hợp tác với nhiều hãng khác nhau mặc dù đi rất sau so với các công ty trong nước. Đồng thời nhiều hãng vẫn chưa tìm được đại lý có khả năng để thực hiện

(ví dụ như Flowserve năm 2018 đại diện là ABS tuy nhiên 2019 lại là một công ty khác).

- Các dự án của PV Power cũng như PVN như Thái Bình 2, Sông Hậu 1 đang quá trình hoàn thiện lắp đặt do vậy PVPS có cơ hội khi các dự án có nhu cầu mua sắm, đặc biệt là các gói thầu có qui mô giá trị lớn mà PVPS đã có kinh nghiệm cung cấp như "vật tư dự phòng chiến lược cho 2 năm vận hành đầu tiên".

Nhược điểm:

- Hiện tại việc mua sắm vật tư của các nhà máy thường phụ thuộc vào các nhà OEM lớn như GE, Siemens, giá trị vật tư tổng thể thường lớn và không chia nhỏ dẫn tới tiềm lực kinh tế cũng như khả năng "gom" hàng của PVPS chưa đủ để thay thế các đại diện OEM lớn.
- Việc mua bán vật tư đã có nhiều đơn vị làm tuy nhiên PVPS vẫn chưa có một bộ phận để hình thành phát triển các công việc khi muốn xác định phát triển công tác mua bán vật tư. Đồng thời kinh nghiệm nhân sự của PVPS vẫn chưa có thể "đi tắt đón đầu" tìm được xu thế cũng như tạo niềm tin cho cán bộ có khả năng kĩ thuật thực hiện những bước đi đầu tiên.

Đề xuất, định hướng, chiến lược:

Để tạo dựng được cơ sở cũng như niềm tin cho nhân lực khi tạo dựng bộ phận phát triển mua bán vật tư thiết bị, Công ty cần có chính sách và khuyến khích phát triển ý tưởng bằng các hình thức như:

- Khuyến khích các nhân lực có trình độ kĩ thuật xây dựng, xác định được xu thế để nắm bắt nên đầu tư vào các loại hình sản phẩm phù hợp. Bằng các hình thức khen thưởng hay tăng lương cho các nhân sự khi có ý tưởng kinh doanh hay đề xuất ra loại được những vật tư có thể mắc lỗi cần mua sắm nhiều, có hội đồng phản biện khi đưa ra các chính sách đó để tìm ra phương án tối ưu.
- Xây dựng chính sách bán hàng có kiêm bảo hành sửa chữa hay khuyến cáo cho chủ đầu tư khác hơn so với nhiều đơn vị khác đang làm ở Việt Nam vì các đối thủ bảo dưỡng sửa chữa như EPS hay NPS chưa đưa việc bán và sửa cùng là định hướng kinh doanh chính.
- Ngoài làm đại diện bán hàng đề nghị nên kết hợp với các đơn vị cần cả bán và đại diện hãng để phục hồi sửa chữa như hình thức công ty Spem (Trung quốc) đang tìm kiếm tại Việt Nam
- Các đại diện công ty GE cũng như Siemens cũng gom hàng từ nhiều nhà phân phối trên toàn thế giới do vậy nên kết hợp với nhiều hãng để có kho hàng khi tìm kiếm thay vì chỉ làm đại diện một hãng lớn hay một xu thế nhất thời để tiện cho việc gom từ nhiều nhà phân phối nhỏ lẻ hơn tập trung tại một đầu mối chính.
- Tiếp cận, phát triển từ các dự án nội lực như Thái Bình 2 hay Sông Hậu 1 để có những bước đi đầu tiên cho chiến lược cũng như xác định phương án phát triển bộ phận mua bán vật tư.

- Đội kỹ thuật chuyên trách nghiên cứu phương án tìm kiếm các vật tư thay thế (có thể là Non-OEM) để tối ưu chi phí cho các nhà máy mà vẫn đảm bảo yêu cầu công việc.

- *Về tình hình tài chính:*

- Trong những năm qua, do phải cạnh tranh mạnh mẽ với các đơn vị ngoài ngành nên Công ty gặp phải khó khăn về hoạt động sản xuất kinh doanh dẫn đến năng lực tài chính giảm sút, thể hiện ở doanh thu hàng năm giảm dần và theo đó lợi nhuận giảm dần. Các chỉ tiêu tài chính như tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA) cũng giảm dần thể hiện mức độ hiệu quả của việc sử dụng vốn, sử dụng tài sản của công ty chưa được hiệu quả. Đứng trước những khó khăn như vậy, trong giai đoạn tới công ty cần có những giải pháp để cải thiện bức tranh tài chính.

- *Về mô hình tổ chức hoạt động và hệ thống quản trị:*

- PV Power Services hoạt động theo mô hình công ty cổ phần với 51% vốn góp của PV Power, là đơn vị thành viên làm dịch vụ kỹ thuật trong Tổng Công ty hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con, được hỗ trợ về mọi mặt từ thị trường đến cơ chế chính sách, kinh nghiệm quản trị của một Tổng công ty phát triển nguồn điện mạnh trên thị trường.

- Bản thân PV Power Services được tổ chức theo định dạng mô hình Công ty mẹ - con một cách tối giản, gồm bộ máy cơ quan điều hành và các Chi nhánh trực tiếp làm công tác BDSC tại các nhà máy điện. Với cách thức tổ chức như vậy, Công ty có thể dễ dàng nhân bản thêm nhiều Chi nhánh khi ký kết làm dịch vụ BDSC các nhà máy mới.

- Bộ máy tổ chức của PV Power Services đã từng bước được kiện toàn theo hướng tinh giản gọn nhẹ với cơ cấu cán bộ quản lý và bộ máy gián tiếp ngày càng tối ưu, đáp ứng yêu cầu phát triển và mở rộng quy mô Công ty.

- Hệ thống quản trị: Quá trình hoạt động PV Power Services đã xây dựng hoàn thiện hệ thống văn bản quản trị đầy đủ, được thực hiện chuẩn hóa đáp ứng yêu cầu quản trị của công ty cổ phần theo kinh nghiệm của các nước phát triển và thông lệ quốc tế, đảm bảo hoạt động theo đúng luật Doanh nghiệp của Việt Nam.

1.2. Vai trò/vị thế của PV Power Services trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ kỹ thuật ở Việt Nam.

PV Power Services là đơn vị cung cấp dịch vụ bảo dưỡng, sửa chữa dài hạn cho các nhà máy điện than và khí của Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam, bảo đảm các nhà máy luôn vận hành an toàn, đạt độ khả dụng cao, cùng với Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam góp phần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia.

PV Power Services có lực lượng bảo dưỡng sửa chữa thường xuyên tại nhà máy, kịp thời sửa chữa sự cố hay bảo dưỡng định kỳ. Trong các kỳ bảo dưỡng sửa chữa lớn, PV Power Services đã thuê bổ sung chuyên gia nước ngoài nhằm học hỏi và nâng cao

trình độ cho đội ngũ bảo dưỡng sửa chữa, do đó giảm dần chi phí thuê chuyên gia. Trong các đợt sửa chữa định kỳ, khối lượng công việc lớn, ngoài lực lượng tại chỗ, để đảm bảo tiến độ lên máy cần thiết, PV Power Services đã huy động nguồn nhân lực từ các chi nhánh của Công ty, nhiều đợt đại tu, trên công trường đã huy động đến 250 người. PV Power Services đã sử dụng các thiết bị dùng chung cho các nhà máy nhằm tiết giảm đầu tư mua sắm thiết bị cho từng nhà máy. Chất lượng công việc được kiểm soát tốt, xác suất xảy ra sự cố tại Nhà máy điện Cà Mau 1&2 và Nhơn Trạch 1, Nhơn Trạch 2 theo thống kê thấp hơn so với mức cho phép.

Qua 3 lần thực hiện đại tu 3 nhà máy điện: Nhơn Trạch 1 (năm 2012), Cà Mau 1 (năm 2014), Cà Mau 2 (năm 2015), PV Power Services đã giảm thuê chuyên gia nước ngoài, từ 18 chuyên gia (đại tu Nhà máy Điện Nhơn Trạch 1, 2012) xuống 3 chuyên gia (đại tu Nhà máy Điện Cà Mau 1, 2014) và 1 chuyên gia (đại tu Nhà máy Điện Cà Mau 2, 2015). Các đợt tiểu tu, trung tu, đại tu các nhà máy điện khí đều đảm bảo tiến độ và chất lượng - các thông số sau đại tu đều tốt hơn trước đại tu (đặc biệt là về công suất và suất hao nhiệt).

PV Power Services đã phối hợp với các chuyên gia trong và ngoài nước, giúp đội ngũ cán bộ kỹ thuật bảo dưỡng sửa chữa tiếp cận hệ thống công nghệ turbine khí của OEM- Siemens, Alstom (các công nghệ chính trong các nhà máy điện turbine khí của PVN hiện nay).

PV Power Services đã rút ngắn khoảng cách về trình độ bảo dưỡng sửa chữa trên toàn bộ hệ thống thiết bị nhà máy điện khí so với các chuyên gia OEM và đã có thể chủ động triển khai các hạng mục công việc của tiểu tu, trung tu, đại tu các nhà máy điện khí công nghệ do Alstom/GE cung cấp. Còn đối với công nghệ các nhà máy điện khí được Siemens cung cấp, PV Power Services vẫn phụ thuộc vào chuyên gia trong cân chỉnh turbine...

1.3. Một số khó khăn, thách thức của PV Power Services trong tương lai.

Chưa có cơ chế sử dụng sản phẩm gia công phục hồi để thay thế trong quá trình sửa chữa, do vậy hạn chế tính sáng tạo và chủ động trong quá trình phục hồi thiết bị. Do đặc thù của các thiết bị trên, các nhà chế tạo turbine khí của Alstom hay Siemens đều giữ bí mật công nghệ nên PV Power Services gặp khó khăn trong việc tiếp cận học hỏi, các vị trí về chuyên gia đánh giá hay chuyên gia cân chỉnh không được chuyển giao công nghệ, do đó phải tự học nên không có chuẩn mực để đánh giá, dẫn đến hạn chế mức độ nội địa hóa.

2. Phân tích S-W-O-T đối với PV Power Services làm cơ sở định hướng xây dựng KH 2021-2025 và định hướng đến năm 2035.

Qua phân tích những kết quả đạt được trong thời gian vừa qua, xem xét bối cảnh trong nước và quốc tế, dưới đây là một số đánh giá, nhận định về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức đối với PV Power Services. Những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức này có tác động đến tất cả các lĩnh vực hoạt động của PV Power Services.

- **Điểm mạnh:**

+ Đã có gần 13 năm kinh nghiệm triển khai công tác bảo dưỡng, sửa chữa cho các nhà máy điện than, khí và thủy điện của PV Power và một số nhà máy điện ngoài ngành.

+ Đội ngũ nhân sự kỹ thuật của PV Power Services có tay nghề cao do đã được tham gia vào nhiều kỳ bảo dưỡng, sửa chữa lớn cho các nhà máy; Có điều kiện làm việc thực tế với chuyên gia nước ngoài trong thời gian thực hiện sửa chữa định kỳ.

+ Có sẵn trang thiết bị và cơ sở vật chất tại các khu vực Bắc, Trung, Nam để sẵn sàng tham gia vào các công tác bảo dưỡng, sửa chữa khi ký được hợp đồng với các đối tác trong và ngoài ngành.

+ Hiểu rõ về thiết bị vận hành trong các nhà máy nhiệt điện khí, than và thủy điện để khuyến cáo công tác sửa chữa cho chủ đầu tư trước khi thực hiện sửa chữa thường xuyên và định kỳ.

+ Đã có thể làm thay chuyên gia trong một số hệ thống thiết bị và những phạm vi công việc yêu cầu kỹ thuật cao.

- **Điểm yếu:**

+ Nhân sự gián tiếp của Công ty có tỉ lệ cao so với các đơn vị khác cùng lĩnh vực bảo dưỡng sửa chữa nên chi phí phục vụ hoạt động sản xuất của Công ty chưa cạnh tranh được với các đơn vị ngoài ngành.

+ Nhân sự chưa chủ động bám sát công việc và tạo được tác phong chuyên nghiệp khi làm việc với đối tác nước ngoài.

+ Công ty chưa kịp thời điều chỉnh cơ cấu và chủ động tiết giảm chi phí hoạt động để tăng năng lực cạnh tranh khi tham gia đấu thầu cho các dự án trong và ngoài ngành.

+ Chưa áp dụng đúng tinh thần tại Quy chế trả lương hiện hành nên ảnh hưởng đến tinh thần người lao động trong Công ty.

+ Chủ trương và thiết bị đã được trang bị để xây dựng xưởng workshop nhằm thực hiện công tác gia công, chế tạo, phục hồi lại những thiết bị cho nhà máy điện than chưa được triển khai để phát huy thế mạnh, gia tăng năng lực cạnh tranh cho đơn vị.

- **Cơ hội:**

+ Là Tổng thầu cung cấp vật tư và dịch vụ cho tất cả các nhà máy điện khí của PV Power ngay từ ngày đầu thành lập với giá trị các Hợp đồng rất lớn nên đơn vị đã có đầy đủ năng lực, kinh nghiệm khi tham gia đấu thầu cho các dự án trong và ngoài ngành.

+ Nhân sự của PV Power Services hiểu rõ về tình trạng thiết bị trong các nhà máy của PV Power nên có thể hợp tác với các nhà sản xuất để khuyến cáo và cung

cấp danh mục vật tư OEM/non-OEM. Nhân sự có khả năng và tay nghề trong lĩnh vực gia công, phục hồi thiết bị.

+ Có đầy đủ các điều kiện cần để có thể thực hiện toàn bộ các phạm vi bảo dưỡng sửa chữa còn lại trong các nhà máy điện mà hiện nay các nhà máy điện đang phải đi thuê/mua dịch vụ ngoài.

+ Với tiềm lực sẵn có, PV Power Services có khả năng làm tổng thầu EPC cho những dự án quy mô nhỏ và có khả năng mở rộng phát triển dịch vụ ra các khách hàng nước ngoài

- **Thách thức:**

+ Việc cạnh tranh mạnh mẽ với các đơn vị ngoài ngành có thể đơn vị không nhận được các Hợp đồng bảo dưỡng sửa chữa dài hạn cho các Nhà máy điện than và khí khi chủ đầu tư tổ chức đấu thầu cho chu kỳ bảo dưỡng, sửa chữa mới nếu không kịp thời có những phương án điều chỉnh để tạo cạnh tranh về giá thành.

+ Nhân sự có tay nghề cao và có kinh nghiệm nghỉ việc do không nhận được thu nhập đảm bảo, ảnh hưởng đến công việc hiện tại và năng lực thực sự của PV Power Services khi tham gia dự án mới.

IV. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA PV POWER SERVICES.

1. Mục tiêu phát triển.

1.1. Mục tiêu tổng quát.

Phát triển PVPS trở thành một công ty chuyên nghiệp về cung cấp dịch vụ kỹ thuật SCBD các nhà máy điện, công trình công nghiệp, với mục tiêu:

- Cao về chất lượng sản phẩm dịch vụ.
- Sâu về chuyên môn nghiệp vụ.
- Rộng về địa bàn, thị trường hoạt động (truyền thống và mở rộng thị trường).
- Mạnh về sức cạnh tranh (năng lực và tài chính).
- Hiệu quả trong sản xuất.

1.2. Mục tiêu cụ thể:

1.2.1. Công tác cung cấp dịch vụ kỹ thuật SCBD các NMĐ/các công trình công nghiệp cho các đối tác/Chủ đầu tư trong và ngoài ngành Dầu khí.

- Tiếp tục thực hiện tốt công tác bảo trì sửa chữa thường xuyên và đột xuất, sửa chữa định kỳ các NMĐ của PV Power, gồm: Cà Mau 1&2, Nhơn Trạch 1, Nhơn Trạch 2, Vũng Áng 1, Hủa Na, Đăkđrinh,... đảm bảo các nhà máy vận hành an toàn, hiệu quả, đạt độ tin cậy và độ khả dụng.
- Liên danh với các nhà sản xuất OEM/ non OEM đề xuất phương án bảo dưỡng sửa chữa dài hạn cho chu kỳ tiếp theo tại NMĐ Cà Mau 1&2, Nhơn Trạch 1, Nhơn Trạch 2 sau khi kết thúc 100kEOH/108kEOH.

- Kế hoạch BDSC định kỳ tại các NMĐ của PVN/PV Power giai đoạn 2021-2025 xem chi tiết tại **Phụ lục 1**.
- Thực hiện tốt công tác bảo dưỡng thường xuyên 3 năm Nhà máy điện Formosa Hà Tĩnh. Tiếp tục tái tục Hợp đồng trong chu kỳ tiếp theo.
- Tiếp tục tìm kiếm và thực hiện Hợp đồng dịch vụ ngoài làm tăng doanh thu và lợi nhuận của Công ty.

1.2.2. Công tác gia công sửa chữa gia công phục hồi kiểm định ; công tác thương mại cung cấp vật tư cho các NMĐ hiện hữu/đang đầu tư của PVN/PVPOWER và các đối tác/khách hàng ngoài ngành khác.

- Thành lập xưởng gia công sửa chữa gia công phục hồi kiểm định thiết bị tại Miền Trung, đưa một phần các thiết bị Công ty đã đầu tư tại xưởng NMNĐ Vũng Áng 1, đầu tư thêm Trang thiết bị/Công cụ dụng cụ/Máy móc nhằm mang lại nhiều công việc mới, gia tăng dịch vụ, thu nhập của Công ty.
- Tiếp cận các dự án Thái Bình 2, Sông Hậu 1, Long Phú 1 … để phát triển cung cấp vật tư.

1.2.3. Công tác đào tạo/cung cấp dịch vụ nhân công kỹ thuật cao/chuyên sâu cho các đối tác.

- Xây dựng nguồn nhân lực kỹ thuật chất lượng cao, chuyên sâu, có khả năng tiếp cận và làm chủ các kỹ năng kỹ thuật cao và đặc thù từ OEM cũng như nhà cung cấp dịch vụ kỹ thuật chuyên ngành trong chuỗi giá trị dịch vụ kỹ thuật công nghiệp năng lượng và dân dụng đô thị.
- Đẩy mạnh công tác đào tạo nội bộ (thực tập công việc, đào tạo kèm cặp...); xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ có chất lượng; xây dựng các chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm khuyến khích và phát huy tiềm năng của các cán bộ giỏi, có kinh nghiệm tham gia công tác đào tạo nội bộ tại đơn vị; Xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo kèm cặp tại đơn vị chất lượng, hiệu quả.
- Xây dựng đội ngũ nhân sự làm công tác đào tạo và phát triển nhân lực bài bản chuyên nghiệp: Xây dựng chương trình đào tạo khung cho cán bộ làm công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty để dần chuyển hóa đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo toàn Công ty; Chủ trì thực hiện chương trình nâng cao năng lực cho cán bộ làm công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong toàn Công ty.
- Chi tiết công tác đào tạo tại **Phụ lục 2**.

2. Định hướng triển khai.

Định hướng triển khai cụ thể trong từng giai đoạn:

(i) Giai đoạn 2021-2025

- Tiếp tục là Nhà thầu chính cung cấp dịch vụ bảo dưỡng, sửa chữa thường xuyên và định kỳ cho các nhà máy điện của PVN/PVPower, bao gồm cung cấp vật tư

thiết bị và duy trì hợp đồng bảo dưỡng sửa chữa cho các NM thủy điện và các NMĐ khác ngoài ngành.

- Phát triển dịch vụ BDSC với các đơn vị ngoài PVN/PV Power, như các nhà máy Lọc hóa dầu, luyện kim, khai khoáng, Formosa, các nhà máy nhiệt điện của EVN, TKV…
- Trực tiếp thực hiện công tác BDSC lớn cho các NMĐ của PV Power/PVN; tiến tới xây dựng phương án phát triển dịch vụ kỹ thuật vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa thuê cho các NMĐ ngoài Tập đoàn; Thực hiện dịch vụ hỗ trợ, đánh giá quá trình chuẩn bị tiếp nhận vận hành (Operation Readiness Review); dịch vụ nghiệm thu chạy thử (commissioning); dịch vụ thí nghiệm hiệu chỉnh, tối ưu tổ máy, lò hơi; dịch vụ theo dõi, tối ưu hiệu năng vận hành các nhà máy.
- Hợp tác với các nhà sản xuất gốc cung cấp trọn gói dịch vụ bảo dưỡng sửa chữa và các giải pháp nhằm nâng cao hiệu suất phát điện cho các nhà máy của PVPower.
- Nghiên cứu đầu tư xưởng sửa chữa gia công phục hồi các thiết bị phục vụ NMĐ, trước mắt phục vụ NMNĐ Vũng Áng 1; tiến tới mở rộng phạm vi của xưởng chế tạo, phục hồi cho các đơn vị ngoài PVN/PV Power; Nghiên cứu, thiết kế, chế tạo các thiết bị phụ tùng thay thế tại các NMĐ như Tuabin hơi, bơm, quạt, van, vòi, máy nén, ống áp lực lò hơi,...
- Cung cấp dịch vụ vận hành và bảo dưỡng sửa chữa cho những hệ thống độc lập trong các nhà máy điện.
- Mở rộng thêm các lĩnh vực cung cấp dịch vụ, kể cả những lĩnh vực để phục vụ công việc nội tại của PVPS như cung cấp giàn giáo…, phát triển thêm mảng dịch vụ trong ngành dân dụng như bảo dưỡng sửa chữa các hệ thống M&E tòa nhà…
- Nâng cấp, tái điều chỉnh nhân lực kỹ thuật của Công ty, đặc biệt là nhân lực kỹ thuật cao. Phát triển nhóm tư vấn hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng tại Phòng dịch vụ của Công ty/các chi nhánh.

(ii) Giai đoạn 2026-2035

- Xây dựng đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp, có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao để trở thành Nhà cung cấp dịch vụ kỹ thuật chính (vật tư, nhân công, chuyên gia) cho tất các các Nhà máy điện thuộc Tập đoàn/Tổng công ty.
- Thực hiện cung cấp chuỗi dịch vụ kỹ thuật khép kín từ khâu sản xuất phụ tùng thay thế, hiệu chỉnh thiết bị, kiểm định đo lường thiết bị.
- Cung cấp dịch vụ kỹ thuật trọn gói vận hành và bảo dưỡng sửa chữa các nhà máy điện than, điện khí trong nước và khu vực Asean.

3. Công tác đầu tư

❖ ***Đề xuất đầu tư Workshop tại khu vực miền Trung***

- Đề xuất đầu tư mới xưởng sửa chữa gia công phục hồi kiểm định (Workshop) tại khu vực miền Trung để thực hiện công tác đầu tư xưởng sửa chữa phục hồi cho các nhà máy điện than tại giai đoạn 2021 – 2025 dựa trên cơ sở khảo sát và phân tích như sau:

+ Giai đoạn 2012-2018, khu vực thị xã Kỳ Anh Hà Tĩnh là đại công xưởng xây dựng khu công nghiệp gang thép FHS. Giai đoạn này dọc Quốc lộ 1 cũ mọc lên nhiều xưởng cơ khí, xưởng gia công phụ trợ phát triển bùng nổ với năng lực hỗ trợ các nhà thầu đơn vị làm EPC cho dự án, cho đến nay đa số các công việc trên nhu cầu không còn cao nữa do FHS đã đi vào hoạt động ổn định. Các nhà xưởng này không phục vụ được nhiều cho gia công, phục hồi và bảo dưỡng sửa chữa.

+ Hiện nay nhiều các nhà xưởng có kết cấu tốt, được đầu tư cơ bản đang được cho thuê/sang nhượng lại, việc thuê lại với chi phí thấp là có thể thực hiện.

+ Thiết bị nhà máy điện và thiết bị của tổ hợp gang thép FHS đã đi vào hoạt động nhiều năm. Chu kỳ đại tu sửa chữa tuần tự các tổ máy, các khu vực đang được thực hiện suốt thời gian trong năm. FHS rất cần các dịch vụ gia công, hồi phục và bảo dưỡng sửa chữa chuyên nghiệp.

+ Hiện nay, Công ty đang thực hiện BDSC NMNĐ Vũng Áng 1 với công suất 1200MW, 05 tổ máy FHS tổng công suất 750MW với cơ cấu nhân lực khoảng 220 người. Thiết bị của nhà máy điện than có kích cỡ và trọng lượng lớn, theo thời gian làm việc, các thiết bị hư hỏng nhiều. Nhà xưởng hiện tại để phục vụ BDSC rất nhỏ có tổng diện tích là 1750m^2 trong đó có 950m^2 để công cụ, máy thi công, 350m^2 là diện tích làm việc cho toàn bộ công tác BDSC của Chi nhánh, trang thiết bị máy móc tại xưởng chưa đáp ứng được các công việc BDSC, theo dự đoán trong giai đoạn 2021 – 2025, xưởng này chỉ đáp ứng được 20% công tác chế tạo, phục hồi bảo dưỡng sửa chữa.

+ Tại khu vực miền Trung, hiện tại có nhà máy lọc hoá dầu Dung Quất và Lọc hoá dầu Nghi Sơn có nhiều hạng mục công việc cần sửa chữa, gia công, phục hồi, kiểm định.

+ Trong thời gian sắp tới, tại khu vực miền Trung có nhiều NMĐ đã được khởi công/phê duyệt chủ trương đầu tư dự án như NMĐ Vũng Áng 2, Quảng Trạch 1, 2, nhà máy điện gió ở Lệ Thủy Quảng Bình và 1 số NMĐ khác ở Quảng Trị có nhiều hạng mục công việc cần sửa chữa, gia công, phục hồi, kiểm định.

- Việc thành lập Workshop sẽ mang lại nhiều công việc mới, gia tăng dịch vụ, thu nhập cho Công ty.

❖ ***Đầu tư trang thiết bị/hạ tầng kỹ thuật/CCDC giai đoạn 2021 – 2025:***

Kế hoạch đầu tư mua sắm trang thiết bị/công cụ dụng cụ thực hiện bảo dưỡng sửa chữa các nhà máy điện Cà Mau 1&2, Nhơn Trạch 1, Nhơn Trạch 2, Vũng Áng 1 và dự kiến tiếp nhận BDSC NMNĐ Thái Bình 2 và Sông Hậu 1, công tác đầu tư ban đầu về trang thiết bị/hạ tầng kỹ thuật/Công cụ dụng cụ được dự kiến lập theo **Phụ lục 3.**

Bảng 4. Kế hoạch đầu tư mua sắm giai đoạn 2021-2025

STT	Nội dung	2021	2022	2023	2024	2025
I	Mua sắm đầu tư tài sản trang thiết bị/workshop/ccdc	4.411.340.387	23.120.309.183	65.733.475.546	15.843.716.573	7.679.551.313
1	Mua sắm công cụ dụng cụ	2.280.853.977	4.000.000.000	5.000.000.000	2.500.000.000	1.200.000.000
2	Đầu tư tài sản/workshop	2.130.486.410	19.120.309.183	60.733.475.546	13.343.716.573	6.479.551.313
	Trong đó:					
	Vốn CSH	*2.130.486.410*	*19.120.309.183*	*45.733.475.546*	*13.343.716.573*	*6.479.551.313*
	Vốn vay			*15.000.000.000*		

❖ Tổng hợp công tác đầu tư/thu xếp nguồn vốn thực hiện trong giai đoạn 2021-2025 theo **Phụ lục 4.**

Bảng 5. Kế hoạch thu xếp nguồn vốn thực hiện trong giai đoạn 2021-2025

STT	Chỉ tiêu	Diễn giải	Đơn vị tính	Giai đoạn 2021-2025				
				2021	2022	2023	2024	2025
I	VỐN CHỦ SỞ HỮU		tỷ đồng	187,55	190,45	170,48	173,18	176,73
	- Trong đó: Vốn Điều lệ theo ĐKKD		tỷ đồng	150,00	150,00	170,05	170,05	170,05
I.1	Vốn lưu động		tỷ đồng	173,56	166,56	98,87	103,74	116,77
I.2	Vốn cố định		tỷ đồng	13,99	23,89	71,61	69,44	59,96
	Trong đó: Khấu hao lũy kế		*tỷ đồng*	74,61	82,69	94,60	109,30	124,53
II	CÂN ĐỐI NGUỒN VỐN	= (1-2) = (-) thừa; (- thiếu)	tỷ đồng	182,15	144,52	38,95	100,95	125,57
II.1	*Khả năng đáp ứng vốn lưu động*	*=I.1- II.1.d = (+) thừa; (- thiếu)*	*tỷ đồng*	111,95	84,96	10,08	7,49	8,73
a	Doanh thu	Doanh thu (không bao gồm DT nhà thầu OEM)	tỷ đồng	273,23	273,23	357,92	391,28	427,27
b	Chi phí SXKD (không bao gồm khấu hao)	Phụ lục Doanh thu (không bao gồm Chi phí nhà thầu OEM)	tỷ đồng	246,45	326,42	355,16	384,98	432,17
c	Vòng quay vốn bình quân	Căn cứ tiến độ thanh toán theo quý của các Hợp đồng đang thực hiện	vòng	4	4	4	4	4
d	Vốn luân chuyển bình quân	=b/c	tỷ đồng	61,61	81,60	88,79	96,25	108,04
II.2	*Khả năng đáp ứng vốn cố định*	= Khấu hao lũy kế -II.2.a	tỷ đồng	70,20	59,57	28,86	93,46	116,85
a	*Nhu cầu vốn Đầu tư Mua sắm - XDCB*	*Biểu 5*	*tỷ đồng*	4,41	23,12	65,73	15,84	7,68

5. Chỉ tiêu kế hoạch, tài chính giai đoạn 2021-2025.

- Chỉ tiêu kế hoạch SXKD, giai đoạn 2021-2025:

Bảng 6. Chỉ tiêu KH giai đoạn 2021-2025 của PV Power Services

TT	Nội dung	Đơn vị tính	Chỉ tiêu các năm giai đoạn 2021-2025					Chỉ tiêu giai đoạn 2021 - 2025
			2021	2022	2023	2024	2025	
1	Tổng Doanh thu	Tỷ đồng	273,23	357,92	391,28	427,27	479,42	1.929,11
2	Tổng Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	19,80	23,42	24,21	27,58	32,02	127,04
3	Tổng Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	15,84	18,74	19,37	22,07	25,62	101,63
4	Thu nhập bình quân	Trđ/người	18,25	17,78	18,50	19,24	20,00	18,75
5	Nộp ngân sách nhà nước	Tỷ đồng	20,74	7,03	7,26	8,28	9,61	52,91
6	Trích lập các quỹ khen thưởng, phúc lợi, đầu tư phát triển	Tỷ đồng	3,17	3,75	5,81	6,62	7,68	27,03
6.1	Quỹ khen thưởng (10%)	Tỷ đồng	1,58	1,87	1,94	2,21	2,56	10,16
6.2	Quỹ phúc lợi (10%)	Tỷ đồng	1,58	1,87	1,94	2,21	2,56	10,16
6.3	Quỹ đầu tư phát triển (10%)	Tỷ đồng			1,94	2,21	2,56	6,71
7	Tỷ lệ chia cổ tức	%	8,4%	10,0%	8,0%	9,1%	10,5%	9,2%
8	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	187,55	190,45	170,48	173,18	176,73	176,73
9	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế /Vốn điều lệ	%	11%	12%	13%	15%	17%	13,6%
10	ROE	%	8%	10%	11%	13%	14%	12%

(Chi tiết kế hoạch tại **Phụ lục 5**).

6. Mục tiêu giai đoạn 2026-2035.

Chỉ tiêu kế hoạch SXKD, giai đoạn 2026-2035:

Bảng 7. Chỉ tiêu kế hoạch SXKD giai đoạn 2026-2035

TT	Nội dung	Đơn vị tính	Chỉ tiêu các năm giai đoạn 2026-2035										Chỉ tiêu giai đoạn 2026-2035
			2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	
1	Tổng Doanh thu	Tỷ đồng	501,22	515,01	528,30	541,91	555,83	570,08	583,76	597,79	612,16	626,89	5.632,95
2	Tổng Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	34,38	37,04	40,14	43,82	45,52	47,24	48,13	49,66	52,36	53,32	451,62
3	Tổng Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	27,50	29,63	32,11	35,06	36,42	37,79	38,51	39,73	41,89	42,66	361,29
4	Thu nhập bình quân	Trđ/người	19,22	19,70	20,20	20,70	21,22	21,75	22,29	22,85	23,42	24,01	21,54
5	Nộp ngân sách nhà nước	Tỷ đồng	10,31	11,11	12,04	13,15	13,66	14,17	14,44	14,90	15,71	16,00	135,49
6	Trích lập các quỹ khen thưởng, phúc lợi, đầu tư phát triển	Tỷ đồng	8,25	8,89	9,63	10,52	10,92	11,24	11,55	11,92	12,57	12,80	108,39
6.1	Quỹ khen thưởng (10%)	Tỷ đồng	2,75	2,96	3,21	3,51	3,64	3,78	3,85	3,97	4,19	4,27	36,13
6.2	Quỹ phúc lợi (10%)	Tỷ đồng	2,75	2,96	3,21	3,51	3,64	3,78	3,85	3,97	4,19	4,27	36,13
6.3	Quỹ đầu tư phát triển (10%)	Tỷ đồng	2,75	2,96	3,21	3,51	3,64	3,78	3,85	3,97	4,19	4,27	36,13
7	Tỷ lệ chia cổ tức	%	12,8%	13,8%	15,0%	16,4%	17,0%	17,6%	18,0%	18,5%	19,5%	19,9%	16,9%
8	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	178,61	180,74	183,23	186,17	187,53	188,90	189,62	190,84	193,00	193,77	193,77
9	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế /Vốn điều lệ	%	18%	20%	21%	23%	24%	25%	26%	26%	28%	28%	24,1%
10	ROE	%	15%	16%	18%	19%	19%	20%	20%	21%	22%	22%	18,6%

*(Chi tiết kế hoạch tại **Phụ lục 5**).*

PHẦN C. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN KẾ HOẠCH 2021-2025 VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐẾN NĂM 2035 CỦA PV POWER SERVICES

I. Giải pháp thực hiện cho giai đoạn 2021-2025:

1. Giải pháp về quản trị doanh nghiệp.

- Xây dựng lộ trình cụ thể chuyển đổi từ mô hình Công ty - Chi nhánh hạch toán phụ thuộc sang mô hình Công ty – Chi nhánh hạch toán độc lập;
- Xây dựng bộ máy tinh gọn, hiệu quả đảm bảo phù hợp với tính chất và ngành nghề chủ đạo, cốt lõi với cơ cấu lao động phù hợp;
- Xây dựng cơ chế chính sách lương phù hợp với lực lượng sản xuất chính của PVPS là lao động kỹ thuật chuyên ngành cao, đặc thù.
- Thường xuyên rà soát/cập nhật/sửa đổi/hoàn thiện và xây dựng mới các quy chế, quy định nội bộ theo hướng phân cấp mạnh, rõ ràng cho các đơn vị để tạo sự chủ động, đồng thời xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của các tổ chức, cá nhân trong Công ty.
- Ứng dụng, khai thác tối đa công nghệ thông tin, công nghệ mới trong quản trị doanh nghiệp nhằm tối ưu hóa quản trị doanh nghiệp (quản lý văn bản điện tử, tăng cường họp trực tuyến, tiết giảm tối đa chi phí…);
- Triển khai các giải pháp tiết kiệm, tiết giảm chi phí SXKD, nâng cao hiệu suất sử dụng nguyên nhiên liệu.
- Tăng cường sự phối hợp giữa Hội đồng quản trị và Ban Giám đốc Công ty để quản lý tối ưu, tiết giảm chi phí quản lý.

2. Giải pháp về hoạt động SXKD

- ***Giữ vững thị trường / khách hàng truyền thống - PVPower:***

+ Tiếp tục thực hiện tốt các Hợp đồng bảo dưỡng sửa chữa dài hạn cho Nhà máy điện Cà Mau 1&2, Nhơn Trạch 1, Nhơn Trạch 2 đến khi kết thúc; Chuẩn bị và triển khai phương án liên danh với các nhà sản xuất OEM/ non OEM đề xuất phương án bảo dưỡng sửa chữa dài hạn cho chu kỳ tiếp theo.
+ Nâng cao năng lực, khả năng cạnh tranh để đấu thầu thành công công tác bảo dưỡng sửa chữa thường xuyên, định kỳ Nhà máy điện Vũng Áng 1 bao gồm các gói thầu vận hành, bảo dưỡng sửa chữa trọn gói các hệ thống độc lập theo yêu cầu của PV Power.
+ Tham gia đấu thầu thành công bảo dưỡng sửa chữa định kỳ tại các nhà máy thủy điện Bắc Kạn, Hủa Na, Đăkđrink.
+ Theo dõi, cập nhật và chủ động chuẩn bị phương án bảo dưỡng sửa chữa đối với các dự án chuẩn bị đầu tư, ví dụ: dự án Nhà máy điện Nhơn Trạch 3&4, Cà Mau 3, Sơn Mỹ, …

- *Mở rộng thị trường / khách hàng mới:*

+ Thực hiện tốt Hợp đồng bảo dưỡng sửa chữa thường xuyên 3 năm Nhà máy điện Formosa Hà Tĩnh cũng như triển khai tiếp các công việc BDSC trong cụm công nghiệp Formosa Hà Tĩnh / Nhơn Trạch.

+ Đẩy mạnh hơn nữa công tác thí nghiệm hiệu chỉnh tại Chi nhánh Đà Nẵng.

+ Tăng cường tiếp cận, tìm kiếm cơ hội cung cấp dịch vụ BDSC tại một số dự án điện do Tập đoàn đang đầu tư, như dự án Thái Bình 2, Long Phú 1, Sông Hậu 1.

+ Tiếp tục xúc tiến các công việc bảo dưỡng sửa chữa tại nhà máy lọc hóa dầu Dung Quất, Lọc hóa dầu Nghi Sơn.

+ Tiếp cận, xây dựng và đề xuất phương án thực hiện BDSC cho một số Nhà máy điện khu vực phía Bắc, ví dụ: NMĐ than BOT Hải Dương, NMĐ than An Khánh.

+ Tiếp cận tham gia vận hành - bảo dưỡng sửa chữa các dự án năng lượng tái tạo (mặt trời, gió).

+ Đẩy mạnh công tác quan hệ hợp tác với các đối tác trong và ngoài ngành, trong nước và quốc tế nhằm tìm kiếm cơ hội tham gia đấu thầu thực hiện công tác vận hành bảo dưỡng sửa chữa.

+ Hình thành mối quan hệ hợp tác chiến lược với các nhà cung cấp dịch vụ kỹ thuật chuyên nghiệp như HRST Inc, TÜV SÜD Industrie Service GmbH… nhằm học hỏi kinh nghiệm trong công tác bảo dưỡng sửa chữa, nâng cao tay nghề cho CNCNV.

- *Nâng cao năng lực thương mại /chuỗi cung ứng:*

+ Chủ động phối hợp với các đơn vị trong và ngoài nước hình thành chuỗi cung ứng vật tư, phụ tùng phục vụ công tác bảo dưỡng sửa chữa.

+ Tham gia các chuỗi cung ứng trong khu vực đối với vật tư quan trọng, giá trị lớn, thời gian sản xuất dài để đáp ứng yêu cầu xử lý sự cố bất thường nhà máy điện.

+ Nghiên cứu lựa chọn, xúc tiến làm việc với một số nhà sản xuất, đặc biệt những nhà sản xuất đã cung cấp thiết bị cho các nhà máy điện của Tập đoàn/ Tổng Công ty để hợp tác làm đại lý, đại diện bán hàng vật tư thiết bị phục vụ cho các nhà máy cũng như thị trường Việt nam.

+ Nghiên cứu triển khai đảm đương thực hiện đấu thầu toàn bộ công tác BDSC (M lớn) theo hệ thống thiết bị tại các NMĐ.

- *Nâng cao năng lực sửa chữa, gia công, phục hồi, kiểm định:*

+ Có phương án sử dụng hiệu quả công cụ, máy móc, trang thiết bị đã đầu tư, đồng thời thực hiện rà soát lại chiến lược, lộ trình và kế hoạch đầu tư mua sắm công cụ dụng cụ, trang thiết bị.

+ Nghiên cứu đầu tư Xưởng sửa chữa, gia công, phục hồi, kiểm định nhằm tăng năng lực cung cấp dịch vụ; tìm kiếm, liên kết với một số đối tác trong và ngoài

ngành dầu khí có tiềm lực về cơ sở vật chất nhà xưởng, có kinh nghiệm thực hiện công tác sửa chữa, gia công, phục hồi, kiểm định. Trước mắt tập trung và việc xây dựng trung tâm phục hồi và kiểm định các loại van áp lực cao, gia công sửa chữa van và các thiết bị thủy lực

- ***Tham gia các lĩnh vực mới:***

+ Nghiên cứu xây dựng phương án tham gia thị trường bán lẻ điện cạnh tranh, tập trung các đối tượng là các hộ tiêu thụ điện lớn như khu công nghiệp.

+ Nghiên cứu, xây dựng mạng lưới các trạm nạp điện phục vụ phương tiện sử dụng động cơ điện.

+ Phát triển mảng dịch vụ kỹ thuật dân dụng trong đô thị và dịch vụ thương mại sản xuất phù hợp.

+ Định hướng tham gia vào thị trường tiêu dùng, bán lẻ

+ Nghiên cứu tham gia vào mảng nông nghiệp xanh

3. Giải pháp về tài chính, đầu tư

- Tăng cường công tác quản trị dòng tiền trong ngắn hạn và dài hạn đảm bảo các hoạt động SXKD thông thường, các hoạt động đầu tư và hoạt động tài chính, các nhu cầu phát sinh.

- Đẩy mạnh quan hệ hợp tác với các ngân hàng, tổ chức tài chính để đảm bảo nguồn vốn lưu động cho sản xuất kinh doanh.

- Đẩy mạnh liên danh, liên kết với các đơn vị đối tác chuyên ngành để nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng cường chất lượng sản phẩm cung cấp cho khách hàng.

- Đầu tư phát triển tương xứng thông qua các đề án trang bị xưởng và CCDC, đảm bảo đủ năng lực thực hiện các dịch vụ kỹ thuật chuyên ngành chuyên sâu

- Tuân thủ các quy định của Nhà nước về đầu tư; Ban hành và chỉ đạo thực hiện các quy chế/quy định về đầu tư phù hợp với thực tế của Công ty, Pháp luật của Nhà nước.

- Tập trung mọi nguồn lực để tổ chức thực hiện đầu tư các dự án đã xây dựng trong chiến lược phát triển của Công ty.

- Đẩy nhanh tiến độ thu hồi vốn, làm tăng vòng quay của vốn từ 3 lên 4 vòng trong 1 chu kỳ sản xuất kinh doanh, đảm bảo sự thông suốt trong việc cân đối dòng tiền để giảm bớt lượng vốn dùng trong sản xuất kinh doanh, giảm áp lực về vốn khi thực hiện đầu tư vào các mục tiêu khác, đồng thời tăng hiệu quả sử dụng đồng vốn của doanh nghiệp.

- Tăng cường kiểm tra giám sát công tác đầu tư mua sắm, thực hiện công tác quản lý đấu thầu tuân thủ theo luật định, đảm bảo tính công khai, minh bạch trong công tác đấu thầu, đảm bảo việc sử dụng vốn trong đầu tư đúng mục đích và đạt hiệu quả.

- Phát hành cổ phiếu tăng vốn Điều lệ vừa để tạo nguồn vốn sử dụng trong doanh nghiệp vừa làm tăng tiềm lực tài chính cho doanh nghiệp để định hướng tới các lĩnh vực sản xuất kinh doanh mới.
- Thực hiện lộ trình thoái vốn tại PAIC.

4. Giải pháp về cơ cấu tổ chức, nhân sự.

- Xây dựng bản đồ năng lực/tiêu chuẩn chức danh. Chuẩn hóa tiêu chuẩn chức danh cán bộ trong Công ty.
- Nâng cấp/tái điều chỉnh cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty: Nâng cao tỷ lệ lao động có trình độ kỹ thuật lên trên 80% trong cơ cấu lao động của Công ty, chủ yếu là các ngành kỹ thuật điện, cơ khí, tự động hóa,... Trong đó, chú trọng nâng cao tỷ lệ nhân sự ngành nghề Cơ khí trong công tác BDSC các NMĐ than (60% Cơ khí, 40% Điện – Tự động hóa); đảm bảo tỷ lệ cao nhân sự tự động hóa thực hiện BDSC trong các NMĐ khí; Giảm tỉ lệ lao động gián tiếp xuống thấp hơn 10% - 12% lao động trực tiếp (bao gồm lao động gián tiếp tại các Chi nhánh và Văn phòng công ty); Tái cơ cấu nhân sự làm công tác dịch vụ kỹ thuật/nhóm thương mại – sản xuất, yêu cầu nhân lực tinh nhuệ, phải có nhân lực kỹ thuật nhiều kinh nghiệm.

Bảng 8. Cơ cấu ngành nghề lao động tại PV Power Services

TT	Ngành nghề	VPHN	CNCM	CNNT	CNHT	CNĐN	CNSH	Tổng	Tỉ lệ %
1	Cơ khí	12	50	50	94	0	77	283	52
2	Điện	10	16	16	35	6	28	111	20
3	Tự động hóa	6	12	12	18	2	22	72	13
4	Công nghệ thông tin, ngành kỹ thuật khác	2	1	1	2	0	2	8	1
5	Quản trị kinh doanh, quản lý kinh tế, tài chính kế toán	31	4	3	4	3	3	48	9
6	Lái xe	4	3	3	3	1	3	17	3
7	Nhóm nghiệp vụ khác	3	0	1	1	0	1	6	1
	Toàn Công ty	68	86	86	157	12	136	545	100

- Nâng cao trình độ chuyên môn và quản lý cho CBCNV Cơ quan Công ty.
- Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện với điều kiện làm việc đầy đủ và xây dựng chính sách, chế độ phù hợp nhằm phát huy tiềm năng của các cán bộ giỏi, có bằng cấp tham gia công tác đào tạo cán bộ trẻ, thu hút và khuyến khích CBCNV ra sức sáng tạo trong lao động.
- Theo dõi, đánh giá lao động tại các chi nhánh (Cà Mau, Nhơn Trạch, Hà Tĩnh), xác định định biên lao động phù hợp, tối ưu đảm bảo thực hiện hiệu quả công tác

BDSC thường xuyên tại các NMĐ Cà Mau 1&2, Nhơn Trạch 1, Nhơn Trạch 2, NMĐ Vũng Áng 1 và NMĐ Formosa Hà Tĩnh.

- Tái cấu trúc và nâng cấp Phòng Kinh doanh thành Trung tâm Dịch vụ Kỹ thuật trực thuộc nhằm đẩy mạnh và mở rộng phát triển dịch vụ ngoài (không chỉ bao gồm dịch vụ kỹ thuật thuần túy), chủ động trong công tác tìm kiếm khách hàng, mở rộng thị trường, chủ động trong việc tổ chức thực hiện một cách linh hoạt, sử dụng tối ưu nguồn lực sẵn có nhằm đạt hiệu quả cao, kịp thời có phương án đối với sự biến động của thị trường theo yêu cầu ngày càng cao của khách hàng.

5. Giải pháp về đào tạo và khoa học công nghệ.

- ***Giải pháp về đào tạo***

+ Xây dựng và phát triển được một đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao, có tầm hoạch định và tổ chức thực hiện thành công chiến lược cho Công ty;

+ Xây dựng đội ngũ cán bộ kỹ thuật theo hướng chuyên sâu định hướng phát triển chuyên gia bảo dưỡng sửa chữa các NMĐ: Chương trình đào tạo chuyên sâu định hướng phát triển chuyên gia là một chương trình đào tạo dài hơi và cần có định hướng chiến lược rõ ràng. Để thực hiện thành công chương trình này cần phải có những giải pháp đồng bộ về chính sách, chế độ, tiêu chuẩn chức danh đối với chức danh chuyên gia. Trong trường hợp cần thiết, có thể tuyển dụng thêm nhân lực chất lượng cao, thuê chuyên gia nước ngoài dẫn dắt. Hiện nay, Công ty đã có quy chế trả lương chuyên gia nhằm khuyến khích cán bộ công nhân viên nâng cao tay nghề cũng như có chế độ chính sách giữ chân người lao động giỏi.

+ Tăng cường hiệu quả công tác đào tạo nội bộ (thực tập công việc, đào tạo kèm cặp...), xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ có chất lượng: Công ty đã xây dựng các chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm khuyến khích và phát huy tiềm năng của các cán bộ giỏi, có kinh nghiệm tham gia công tác đào tạo nội bộ tại đơn vị; Tổ chức các khóa đào tạo về giảng viên nội bộ để bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng, phương pháp giảng dạy hiệu quả cho đội ngũ giảng viên nội bộ tại Công ty; Xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo kèm cặp tại đơn vị; Xây dựng chương trình đào tạo khung cho cán bộ làm công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

+ Kết hợp đào tạo trong quá trình làm việc với chuyên gia nước ngoài, đặc biệt với chuyên gia OEM; Lựa chọn đào tạo chuyên sâu một số lĩnh vực, ưu tiên đối với các thiết bị/hệ thống thiết bị có tính chất quan trọng trong nhà máy.

+ Đào tạo nâng cao năng lực sử dụng ngoại ngữ của CBCNV đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật để có thể làm việc tốt với chuyên gia nước ngoài, cũng như cung cấp dịch vụ kỹ thuật cho các đối tác nước ngoài.

- ***Giải pháp về khoa học - công nghệ***

+ Hình thành quỹ phát triển khoa học và công nghệ của PV Power Services phù hợp với chính sách phát triển khoa học và công nghệ Công ty và các quy định

liên quan của Nhà nước, đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao nhằm nâng cao tiềm lực khoa học – công nghệ góp phần phát triển bền vững và thực hiện thành công các mục tiêu chiến lược.

+ Khuyến khích, tạo điều kiện cho CBCNV tích cực tham gia các phong trào nghiên cứu khoa học trên các lĩnh vực góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh của đơn vị.

+ Đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học công nghệ, sáng kiến cải tiến kỹ thuật phục vụ SXKD.

II. Giải pháp thực hiện cho giai đoạn 2026-2035:

Tiếp tục thực hiện những giải pháp trong giai đoạn 2021-2025 như đã nêu trên, có xem xét đến tình hình thực tế để phù hợp với mục tiêu yêu cầu. Trong đó, bổ sung thêm:

1. Giải pháp cơ cấu, tổ chức nhân sự:

Chú trọng công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là lực lượng chuyên gia, bao gồm:

- Hợp tác liên kết với các đơn vị trong và ngoài nước để xây dựng kế hoạch đào tạo chuyên gia.

Bảng 9: Kế hoạch dự kiến nhu cầu nhân sự và giải pháp giai đoạn 2026-2035:

Nội dung	Hiện tại (SL người)		2021-2025		2026-2035			Giải pháp
	Kỹ sư	Công nhân	Kỹ sư	Công nhân	Chuyên gia	Kỹ sư	Công nhân	
Nhân sự có kỹ năng tốt để đưa vào diện người kèm cặp (có mức độ thuần thục tay nghề đạt 70% khối lượng công việc)	66	30	100	50	30	150	100	Tăng cường đào tạo chuyên sâu. Cử nhân sự học tại các nhà sản xuất gốc.
Số lượng người được đào tạo bởi nhà sản xuất gốc đối với các chuyên ngành			Mỗi chuyên ngành sẽ có khoảng 02 người		Mỗi chuyên ngành sẽ có khoảng 05 người			Thuê chuyên gia về đào tạo trực tiếp hoặc cử nhân sự đi đào tạo (trong hoặc ngoài nước)

(Đối tượng được xếp chuyên gia là những người có độ thuần thục tay nghề trên 90%).

- Liên kết với các trường đào tạo chuyên ngành, hãng sản xuất để trao đổi hợp tác từng bước học tập tích lũy kinh nghiệm trong việc nâng cao trình độ đội ngũ chuyên gia.

2. Giải pháp hoạt động SXKD:

- Nâng cao năng lực quản lý và điều hành duy trì và mở rộng thị trường, tập trung các khách hàng chính, lựa chọn khách hàng. Mở rộng thị trường trong và ngoài ngành, tối ưu chi phí và nguồn nhân lực.
- Thường xuyên đánh giá phân loại lực lượng nhân sự theo từng lĩnh vực để có kế hoạch tái đào tạo, đào tạo, bố trí công việc hợp lý và hiệu quả.

Phụ lục 3

KẾ HOẠCH CHI PHÍ MUA SẮM CCDC GIAI ĐOẠN 2021-2025

STT	Nội dung	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025
I	**Mua sắm đầu tư tài sản trang thiết bị/workshop/ccdc**	**4.411.340.387**	**23.120.309.183**	**65.733.475.546**	**15.843.716.573**	**7.679.551.313**
1	Mua sắm công cụ dụng cụ	2.280.853.977	4.000.000.000	5.000.000.000	2.500.000.000	1.200.000.000
2	Đầu tư tài sản/workshop	2.130.486.410	19.120.309.183	60.733.475.546	13.343.716.573	6.479.551.313
	Trong đó:					
	Vốn CSH	*2.130.486.410*	*19.120.309.183*	*45.733.475.546*	*13.343.716.573*	*6.479.551.313*
	Vốn vay			*15.000.000.000*		

Phụ lục 1

KẾ HOẠCH BDSC ĐỊNH KỲ TẠI CÁC NHÀ MÁY ĐIỆN PV POWER
GIAI ĐOẠN 2021-2025

STT	Năm thực hiện	NMĐ Nhơn Trạch 1 (450 MW)		NMĐ Nhơn Trạch 2 (750 MW)		NMĐ Cà Mau 1 (750 MW)		NMĐ Cà Mau 2 (750 MW)		NMĐ Vũng Áng 1 (1200 MW)		NMTĐ Hủa Na (180 MW)		NMTĐ Đăkđrinh (125 MW)	
		Loại hình sửa chữa	Tổ máy	Loại hình sửa chữa	Tổ máy	Loại hình sửa chữa	Tổ máy	Loại hình sửa chữa	Tổ máy	Loại hình sửa chữa	Tổ máy	Loại hình sửa chữa	Tổ máy	Loại hình sửa chữa	Tổ máy
1	2021			Tiểu tu	GT11	Đại tu	GT11	Tiểu tu	GT21	Đại tu	TM2	Đại tu	TM1	Tiểu tu	TM1
					GT12		GT12		GT22				TM2		TM2
							ST10								
2	2022	TTB	GT11	Tiểu tu	GT11	Tiểu tu	GT11	Đại tu	GT21	Đại tu	TM1	Tiểu tu	TM1	Đại tu	TM1
			GT12		GT12		GT12		GT22				TM2		TM2
			ST18						ST20						
3	2023	TTA	GT11	Đại tu	GT11	Tiểu tu	GT11	Tiểu tu	GT21	Trung tu	TM2	Trung tu	TM1	Tiểu tu	TM1
			GT12		GT12		GT12		GT22				TM2		TM2
					ST10										
4	2024			Tiểu tu	GT11	Trung tu	GT11	Tiểu tu	GT21	Trung tu	TM1	Tiểu tu	TM1	Trung tu	TM1
					GT12		GT12		GT22				TM2		TM2
						Tiểu tu	ST10								
5	2025	TTC	GT11	Tiểu tu	GT11	Tiểu tu	GT11	Trung tu	GT21	Đại tu	TM2	Đại tu	TM1	Tiểu tu	TM1
			GT12		GT12		GT12		GT22				TM2		TM2
			ST18					Tiểu tu	ST20						

Phụ lục 2

CHIẾN LƯỢC ĐÀO TẠO CHUYÊN SÂU GIAI ĐOẠN 2021 - 2025

Stt	Các khóa đào tạo	Đơn vị đào tạo	Địa điểm tổ chức	Thời gian thực hiện	Hình thức đào tạo	Số lượng tham gia	Dự trù chi phí (Tr. VNĐ)	Ghi chú
I.	**Chuyên ngành Cơ nhiệt**						**3.700**	
1	Kiểm tra không phá hủy (UT, PT, MT) Level 1,2	Đơn vị có kinh nghiệm	Trong nước	Theo lịch đào tạo của Đơn vị Tổ chức	Tập trung	15	500	
2	Đại tu, sửa chữa hệ thống máy nghiền than (nguyên lý, truyền động, bánh răng, hộp giảm tốc, bạc babit.....)	Đơn vị có kinh nghiệm	Trong nước / Nước ngoài		Tập trung	10	500	
3	Đào tạo vận hành hệ thống nâng hạ	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước		Tập trung	10	300	
4	Đào tạo thợ hàn, thợ hàn 6G, cắt gas - oxy, plasma và laze	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước		Tập trung	15	600	
5	Kiểm tra và cạo rà gối babit	Đơn vị có kinh nghiệm trong công tác BDSC các gối trục babit	Trong nước		Tập trung	10	300	
6	Gia công cơ khí, gia công hồi phục nâng	Đơn vị có kinh nghiệm	Trong nước		Tập trung	15	700	
7	Khóa học đào tạo tổng quan về bạc đạn & phân tích rung động các thiết bị quay cơ bản và nâng cao	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước		Tập trung	15	800	
II.	**Chuyên ngành Điện - Tự động**						**5.650**	
1	Đào tạo thí nghiệm các thiết bị điện: máy cắt cao - trung áp, dao cách ly, van chống sét...	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước	Theo lịch đào tạo của Đơn vị Tổ chức	Tập trung	15	400	
2	Đào tạo về bảo trì , bảo dưỡng hệ thống thống khởi động máy phát, kích từ (SFC, SEE), đào tạo về phần cứng, nguyên lý làm việc, logic mạch điều khiển.	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước		Tập trung	15	450	

Stt	Các khóa đào tạo	Đơn vị đào tạo	Địa điểm tổ chức	Thời gian thực hiện	Hình thức đào tạo	Số lượng tham gia	Dự trù chi phí (Tr. VNĐ)	Ghi chú
3	Đào tạo hệ thống Scada, EMS nhà máy.	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước	Theo lịch đào tạo của Đơn vị Tổ chức	Tập trung	10	400	
4	Đào tạo, sửa chữa nâng cao hệ thống điều hòa trung tâm hãng CLIMAVENANTA, Bitzer, York....	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước		Tập trung	8	300	
5	Sửa chữa động cơ đầu cấp, động cơ trục vít đứng máy hút than (động cơ đồng bộ, rotor nam châm vĩnh cửu) nhà sản xuất LEROYSOMER	Đơn vị có kinh nghiệm	Trong nước		Tập trung	8	300	
6	Bảo dưỡng, sửa chữa động cơ cao áp 10kV (Tháo lắp căn chỉnh, đánh giá: Vòng bi, bạc trượt, kiểm tra đánh giá cuộn dây stator.)	Đơn vị có kinh nghiệm	Trong nước		Tập trung	5	300	
7	Hệ thống tích hợp điều khiển-giám sát sân trạm 220kV Nhà máy Nhiệt điện Vũng Áng 1	Đơn vị có kinh nghiệm	Trong nước		Tập trung	5	250	
8	Chuyên môn về I&C (Quản trị mạng, hệ thống TXP, Simadyn D,...): Kiểm định viên Đo lường	Đơn vị có kinh nghiệm	Trong nước		Tập trung	5	400	
9	Đào tạo cấp chứng chỉ bảo dưỡng control valve của hãng Fisher loại điện-khí nén và loại điều khiển điện thủy lực của hãng VOITH TURB	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước		Tập trung	10	400	
10	Đào tạo về đánh giá động cơ bằng công nghệ MCE và CSA.	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước		Tập trung	10	350	
11	Đào tạo về sửa chữa bảo dưỡng hệ thống chữa cháy (Notifier)	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước		Tập trung	5	300	
12	Đào tạo cơ bản, nâng cao về lập trình PLC và Panel của hãng	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước		Tập trung	5	400	

Stt	Các khóa đào tạo	Đơn vị đào tạo	Địa điểm tổ chức	Thời gian thực hiện	Hình thức đào tạo	Số lượng tham gia	Dự trù chi phí (Tr. VNĐ)	Ghi chú
13	Đào tạo về cài đặt, cấu hình, chuẩn đoán lỗi cho hệ thống HMI T3000, Migration Server.	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước	Theo lịch đào tạo của Đơn vị Tổ chức	Tập trung	6	350	
14	Đào tạo nâng cao cho phần mềm hệ thống OM650 của hệ thống SPPA-T2000 (K-T2-SOM)	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước		Tập trung	5	350	
15	Khóa học cơ bản cấu hình cho hệ thống OM650 của hệ thống SPPA-T2000	Đơn vị có kinh nghiệm	Trong nước		Tập trung	5	350	
16	Đào tạo chương trình quản trị hệ thống SPPA-T2000	Đơn vị có kinh nghiệm và cấp chứng chỉ đào tạo	Trong nước		Tập trung	5	350	
	Tổng						**9.350**	

Phụ lục 4

BẢNG PHÂN TÍCH NHU CẦU SỬ DỤNG VỐN

GIAI ĐOẠN 2021-2025

STT	Chỉ tiêu	Diễn giải	Đơn vị tính	Giai đoạn 2021-2025				
				2021	2022	2023	2024	2025
I	**VỐN CHỦ SỞ HỮU**		**tỷ đồng**	**187,55**	**190,45**	**170,48**	**173,18**	**176,73**
	- Trong đó: Vốn Điều lệ theo ĐKKD		tỷ đồng	150,00	150,00	170,05	170,05	170,05
I.1	**Vốn lưu động**		**tỷ đồng**	**173,56**	**166,56**	**98,87**	**103,74**	**116,77**
I.2	**Vốn cố định**		**tỷ đồng**	**13,99**	**23,89**	**71,61**	**69,44**	**59,96**
	Trong đó: Khấu hao lũy kế		*tỷ đồng*	74,61	82,69	94,60	109,30	124,53
II	**CÂN ĐỐI NGUỒN VỐN**	**= (1+2) = (+) thừa; (- thiếu)**	tỷ đồng	**182,15**	**144,52**	**38,95**	**100,95**	**125,57**
II.1	***Khả năng đáp ứng vốn lưu động***	***=I.1- II.1.d = (+) thừa; (- thiếu)***	***tỷ đồng***	***111,95***	***84,96***	***10,08***	***7,49***	***8,73***
a	Doanh thu	Doanh thu (không bao gồm DT nhà thầu OEM)	tỷ đồng	273,23	273,23	357,92	391,28	427,27
b	Chi phí SXKD (không bao gồm khấu hao)	Phụ lục Doanh thu (không bao gồm Chi phí nhà thầu OEM)	tỷ đồng	246,45	326,42	355,16	384,98	432,17
c	Vòng quay vốn bình quân	Căn cứ tiến độ thanh toán theo quý của các Hợp đồng đang thực hiện	vòng	4	4	4	4	4
d	Vốn luân chuyển bình quân	=b/c	tỷ đồng	61,61	81,60	88,79	96,25	108,04
II.2	***Khả năng đáp ứng vốn cố định***	***= Khấu hao lũy kế -II.2.a***	***tỷ đồng***	***70,20***	***59,57***	***28,86***	***93,46***	***116,85***
a	*Nhu cầu vốn Đầu tư Mua sắm - XDCB*	*Biểu 5*	*tỷ đồng*	4,41	23,12	65,73	15,84	7,68

Phụ lục 5

CHỈ TIÊU SXKD GIAI ĐOẠN 2021-2025, ĐẾN 2035

TT	Nội dung	Đơn vị tính	Chỉ tiêu các năm giai đoạn 2021-2025					Chỉ tiêu giai đoạn	Chỉ tiêu các năm giai đoạn 2026-2035										Chỉ tiêu giai đoạn
			2021	2022	2023	2024	2025		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	
1	Tổng Doanh thu	Tỷ đồng	273,23	357,92	391,28	427,27	479,42	1.929,11	501,22	515,01	528,30	541,91	555,83	570,08	583,76	597,79	612,16	626,89	5.632,95
2	Tổng Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	19,80	23,42	24,21	27,58	32,02	127,04	34,38	37,04	40,14	43,82	45,52	47,24	48,13	49,66	52,36	53,32	451,62
3	Tổng Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	15,84	18,74	19,37	22,07	25,62	101,63	27,50	29,63	32,11	35,06	36,42	37,79	38,51	39,73	41,89	42,66	361,29
4	Thu nhập bình quân	Trđ/người /tháng	18,25	17,78	18,50	19,24	20,00	18,75	19,22	19,70	20,20	20,70	21,22	21,75	22,29	22,85	23,42	24,01	21,54
5	Nộp ngân sách nhà nước	Tỷ đồng	20,74	7,03	7,26	8,28	9,61	52,91	10,31	11,11	12,04	13,15	13,66	14,17	14,44	14,90	15,71	16,00	135,49
6	Trích lập các quỹ khen thưởng, phúc lợi, đầu tư phát triển	Tỷ đồng	3,17	3,75	5,81	6,62	7,68	27,03	8,25	8,89	9,63	10,52	10,92	11,34	11,55	11,92	12,57	12,80	108,39
6.1	Quỹ khen thưởng (10%)	Tỷ đồng	1,58	1,87	1,94	2,21	2,56	10,16	2,75	2,96	3,21	3,51	3,64	3,78	3,85	3,97	4,19	4,27	36,13
6.2	Quỹ phúc lợi (10%)	Tỷ đồng	1,58	1,87	1,94	2,21	2,56	10,16	2,75	2,96	3,21	3,51	3,64	3,78	3,85	3,97	4,19	4,27	36,13
6.3	Quỹ đầu tư phát triển (10%)	Tỷ đồng			1,94	2,21	2,56	6,71	2,75	2,96	3,21	3,51	3,64	3,78	3,85	3,97	4,19	4,27	36,13
7	Tỷ lệ chia cổ tức	%	8%	10%	8%	9%	11%	9%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	18%	19%	20%	20%	16,9%
8	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	187,55	190,45	170,48	173,18	176,73	176,73	178,61	180,74	183,23	186,17	187,53	188,90	189,62	190,84	193,00	193,77	193,77
9	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế /Vốn điều lệ	%	11%	12%	13%	15%	17%	14%	18%	20%	21%	23%	24%	25%	26%	26%	28%	28%	24%
10	ROE	%	8%	10%	11%	13%	14%	12%	15%	16%	18%	19%	19%	20%	20%	21%	22%	22%	19%

Phụ lục 5.1

KẾ HOẠCH DOANH THU CỦA PVPS GIAI ĐOẠN 2021 - 2025

TT	Nội dung	Doanh thu giai đoạn 2020-2025					Giai đoạn 2021-2025
		2021	2022	2023	2024	2025	
A	**CÁC NMĐ DO TỔNG CÔNG TY QUẢN LÝ (BDSC)**	247,50	332,22	357,65	385,68	436,57	1.759,62
A.1	**Các NMĐ Công ty đã và đang thực hiện**	**247,50**	**234,21**	**202,48**	**193,79**	**233,52**	**1.111,50**
I	**HĐ Cà Mau (2x750=1500)**	**72,05**	**73,85**	**45,91**	**62,32**	**63,88**	**318,02**
	SCTX	43,70	44,79	45,91	47,06	48,23	229,68
	SCĐK	28,36	29,06	-	15,27	15,65	88,34
	Tiểu tu CM1						-
	Tiểu tu CM2						-
	Đại tu CM1	28,36			15,27		43,62
	Đại tu CM2		29,06			15,65	44,71
II	**Doanh thu từ HĐ Nhơn Trạch 1 (450)**	**21,62**	**31,89**	**23,15**	**21,08**	**47,01**	**144,75**
	SCTX	21,62	20,07	20,57	21,08	21,61	104,95
	SCĐK	-	11,82	2,58		25,40	39,80
III	**Doanh thu từ HĐ Nhơn Trạch 2 (750)**	**53,56**	**42,19**	**54,94**	**29,59**	**30,33**	**210,61**
1	SCTX	51,45	42,19	43,24	29,59	30,33	196,80
2	SCĐK	2,12	-	11,70	-	-	13,81
	Tiểu tu	2,12					2,12
	Trung tu mở rộng						-
	Đại tu			11,70			11,70
IV	**Dự án Nhiệt điện Vũng Áng 1 (2x600=1200)**	**95,36**	**81,15**	**75,28**	**77,16**	**87,39**	**416,32**
	SCTX	63,74	65,34	66,97	68,65	70,36	335,06
	SCĐK	31,62	15,81	8,30	8,51	17,02	81,26
	Trung tu			8,30	8,51		16,82
	Đại tu và phát sinh	31,62	15,81			17,02	64,45
V	**Các NMĐ khác**	**4,91**	**5,14**	**3,20**	**3,64**	**4,91**	**21,79**
	Thủy điện Hủa Na	3,41	1,14	1,70	1,14	3,41	10,79
	Tiểu tu		1,14		1,14		2,27
	Trung tu			1,70			1,70
	Đại tu	3,41				3,41	6,82
	Thủy điện Đakdrink	1,50	4,00	1,50	2,50	1,50	11,00
	Tiểu tu	1,50		1,50		1,50	4,50
	Trung tu				2,50		2,50
	Đại tu		4,00				4,00
A.2	**Các NMĐ dự kiến tham gia thực hiện**	**-**	**98,01**	**155,17**	**191,89**	**203,06**	**648,12**
I	Dự án nhiệt điện khí Nhơn Trạch 3 (750)	-	-	10,68	21,90	22,44	55,02
	SCTX			10,68	21,90	22,44	55,02
	SCĐK						-

TT	Nội dung	Doanh thu giai đoạn 2020-2025					Giai đoạn 2021-2025
		2021	2022	2023	2024	2025	
II	Dự án nhiệt điện khí Nhơn Trạch 4 (750)	-	-	-	21,90	22,44	44,34
	SCTX				21,90	22,44	44,34
	SCĐK						-
III	Dự án Nhiệt điện than Thái Bình 2 (2x600=1200)	-	32,67	72,24	74,05	79,09	258,05
	SCTX		32,67	66,97	68,65	70,36	238,65
	SCĐK			5,27	5,40	8,72	19,40
IV	Dự án Nhiệt điện Sông Hậu 1 (2x600=1200)	-	65,34	72,24	74,05	79,09	290,72
	SCTX		65,34	66,97	68,65	70,36	271,32
	SCĐK			5,27	5,40	8,72	19,40
B	**CÁC NMĐ NGOÀI (KHÔNG DO TCT QUẢN LÝ)**	25,12	25,70	33,63	41,59	42,84	168,88
B.1	**Các NMĐ Công ty đã và đang thực hiện**	**20,29**	**20,70**	**21,13**	**21,29**	**21,74**	**105,15**
	HĐ Formosa Hà Tĩnh	9,94	9,94	9,94	9,94	9,94	49,69
	Các NMĐ khác	10,35	10,76	11,19	11,35	11,81	55,47
B.2	Các NMĐ dự kiến tham gia thực hiện	4,83	5,00	12,50	20,30	21,10	63,73
I	Thí nghiệm hiệu chỉnh thiết bị điện	4,83	5,00	5,00	5,00	5,00	24,83
	Dự án Thủy điện	0,74	3,00	3,00	3,00	3,00	12,74
	Dự án Điện mặt trời		1,00	1,00	1,00	1,00	4,00
	Các dự án khác CNĐN thực hiện	4,09	1,00	1,00	1,00	1,00	8,09
II	Đầu tư xưởng gia công phục hồi			7,50	15,30	16,10	38,90
III	Điện mặt trời						-
C	**DOANH THU TÀI CHÍNH**	0,61					0,61
	CỘNG	**273,23**	**357,92**	**391,28**	**427,27**	**479,42**	**1.929,11**