



CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG BA
SONG BA JOINT - STOCK COMPANY
ĐT: 0236.3653592 – Fax: 0236.3653593



BÁO CÁO

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG BA
GIAI ĐOẠN 2020 – 2024 VÀ TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2030**



Đà Nẵng, tháng 03/2020

Đà Nẵng, ngày 05 tháng 03 năm 2020

BÁO CÁO

**Đề xuất Chiến lược phát triển Công ty Cổ phần Sông Ba
giai đoạn 2020 ÷ 2024 và tầm nhìn đến năm 2030.**

Kính gửi: - **Tổng công ty Điện lực miền Trung (EVNCPC).**
- **Hội đồng Quản trị Công ty Cổ phần Sông Ba.**

Công ty Cổ phần Sông Ba (SBA) đã thành lập được 17 năm, một thời gian đủ dài để nhìn lại quá khứ, chiêm nghiệm và định hướng cho tương lai.

Thời gian qua, Công ty đã đạt được những kết quả đáng khích lệ như: đầu tư và quản lý vận hành hiệu quả 02 nhà máy thủy điện Krông H' năng và Khe Diên, từng bước mở rộng nhà máy Khe Diên, phát triển thêm các dịch vụ tư vấn và nghiên cứu, bước đầu đã đạt được những thành công. Có được kết quả trên là nhờ sự chỉ đạo của Tổng Công ty Điện lực miền Trung, sự định hướng của HĐQT, sự lèo lái vận hành của Ban lãnh đạo và sự nỗ lực không ngừng của toàn thể CBCNV Công ty.

Để tiếp tục phát huy, hướng tới những thành công mới, phát triển bền vững, SBA đề xuất ***“Chiến lược phát triển Công ty Cổ phần Sông Ba giai đoạn 2020 - 2024 và tầm nhìn đến năm 2030”***, kính trình Lãnh đạo EVNCPC, HĐQT SBA xem xét để định hướng phát triển cho Công ty.

I. TÌNH HÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH 05 NĂM 2015-2019:

I.1 Kết quả SXKD nhiệm kỳ 2015-2019:

Trong nhiệm kỳ qua (2015-2019), thực hiện nhiệm vụ giao của ĐHĐCĐ, chỉ đạo của HĐQT, lãnh đạo Công ty đã nỗ lực điều hành, quản lý vận hành tốt các nhà máy, đảm bảo mức cổ tức trung bình trên 10%/năm theo kế hoạch:

TT	Nội dung	Kết quả thực hiện				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Tổng sản lượng điện thương phẩm (10⁶ kWh)	164,38	171,64	300,41	189,37	203,37
	<i>Khe Diên</i>	<i>42,02</i>	<i>32,82</i>	<i>53,3</i>	<i>32,19</i>	<i>21,33</i>
	<i>Krông H'nhng</i>	<i>122,36</i>	<i>138,82</i>	<i>247,08</i>	<i>157,18</i>	<i>182,04</i>
2	Tổng doanh thu (10⁹ đồng)	197,08	212,23	333,52	254,87	255,39
	Sản xuất điện	192,86	206,88	327,75	247,29	252,14
	<i>Khe Diên</i>	<i>46,57</i>	<i>39,99</i>	<i>53,39</i>	<i>41,20</i>	<i>35,90</i>
	<i>Krông H'nhng</i>	<i>146,29</i>	<i>166,89</i>	<i>274,36</i>	<i>206,19</i>	<i>216,24</i>
	Dịch vụ và thu khác	4,11	5,32	5,77	7,59	[11,67]
3	Lợi nhuận sau thuế (tỷ đồng)/(Kế hoạch)	51,77/	64,20/	135,91/	96,34/	98,00/
		65,61	61,29	75,00	94,41	73,37
4	Lãi cơ bản trên cổ phiếu (Đồng/CP)/(Kế hoạch)	859/	1.065/	2.254/	1.595/	1.623/
		1.085	1.013	1.250	1.561	1.251
5	Cổ tức (%)/(Kế hoạch)	08/(10)	10/(8-10)	15/(11)	12/(15)	12/(12)

(Sản lượng thiết kế điều chỉnh: Khe Diên: 38,36 triệu kWh; Krông H'nhng: 171,6 triệu kWh.)

I.2 Một số kết quả chính:

- Vận hành các NMTĐ hiệu quả: Khe Diên khai thác tốt giờ cao điểm mùa khô (đạt 99,55%); Krông H'nhng doanh thu tăng thêm từ thị trường từ năm 2015-2019 là 134,95 tỷ đồng.

- Tự xây dựng mô hình và dự báo lưu lượng nước về hồ theo các chỉ số: Nhiệt độ sai chuẩn Thái Bình Dương, độ chênh áp suất khí quyển Tây và Đông khu vực Thái Bình Dương và nhiệt độ lưỡng cực Ấn Độ Dương, từ đó dự báo thủy văn các hồ ngày càng chính xác.

- Chuẩn xác dung tích hồ Khe Diên: Dung tích thực 53/26,3 triệu m³, điều tiết hồ tốt hơn.

- Nghiên cứu tính toán lại sản lượng điện Krông H'nhng 171,6/247,72 triệu m³, tăng giá bán điện bình quân từ 638 đồng/kWh lên 1.040 đồng/kWh.

- Tái cơ cấu vốn vay: Thanh lý hợp đồng với VDB, chuyển sang Ngân hàng Phương Đông (OCB), điều chỉnh kéo dài thời gian trả nợ ngân hàng để giải quyết khó khăn về tài chính Công ty.

- Tự thực hiện tất cả các công tác SCBD, kiểm định an toàn đập, quy trình vận hành hồ và các Phương án PCLB.

- Đầu tư dự án mở rộng NMTĐ Khe Diên: Tự thực hiện thiết kế, quản lý dự án, nâng tổng công suất nhà máy lên 15MW, doanh thu hàng năm tăng thêm khoảng 14,3 tỷ đồng. Dự kiến phát điện tháng 06/2020.

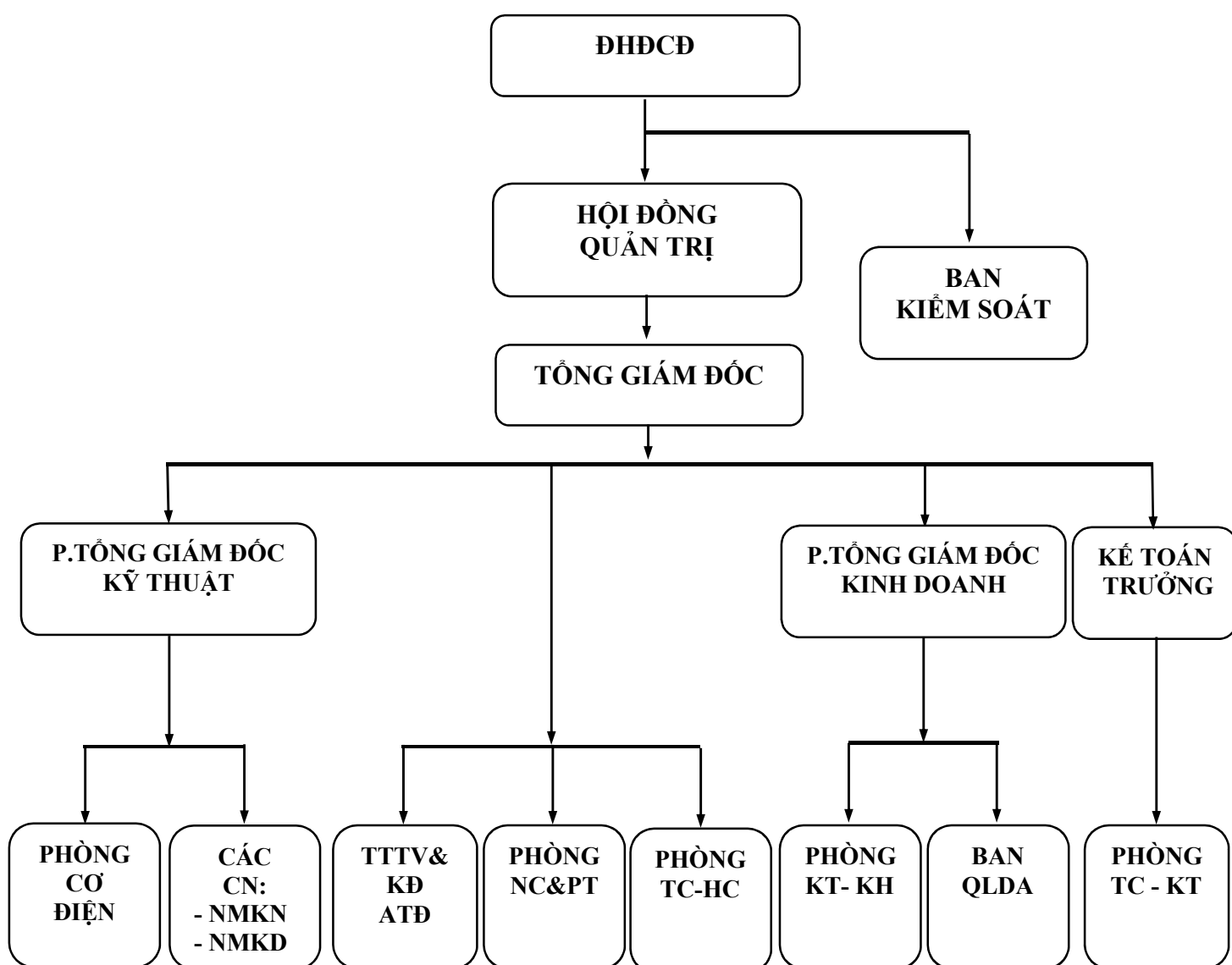
- Công tác tư vấn: Phát triển công việc tăng dần qua các năm, tạo uy tín với các Sở Công Thương của địa phương, các đơn vị trong và ngoài ngành Điện. Doanh thu bình quân năm 7,0 tỷ đồng.

- Công tác nghiên cứu Phát triển đã thực hiện các lĩnh vực mới về vận hành xả lũ liên hồ, xả lũ tự động, chế tạo các thiết bị quan trắc các thông số vận hành hồ, nhà máy thủy điện. Công ty đã được UBND hai tỉnh Quảng Nam và Phú Yên giao thực hiện 02 đề tài: *Vận hành xả lũ liên hồ sông Vu Gia – Thu Bồn và Sông Ba*. Dự kiến hoàn thành và đưa vào sử dụng trong năm 2020.

II. HIỆN TRẠNG CÔNG TY

II.1. Tổ chức nhân sự:

1. Sơ đồ tổ chức:



2. Nguồn nhân lực:

- Năm 2015: Tổng CBNV Công ty là 85 người.
- Đến tháng 02/2020, tổng số cán bộ nhân viên là 98 người, trong đó: Trình độ đại học trở lên chiếm 47,92%; Cao đẳng, trung cấp chiếm 43,75% và 8,33% sơ cấp, phổ thông, cụ thể:

2.1 Khối sản xuất:

a) Nhà máy thủy điện Khe Diên: 22 người, gồm:

- **Lãnh đạo:** Giám đốc Nhà máy ở tại Thôn Đại Bình, xã Quế Trung, Huyện Nông Sơn, Tỉnh Quảng Nam; Đại học chuyên ngành cơ điện tử chính quy, trình độ, năng lực tốt, nhiệt tình và trách nhiệm với công việc;
- **Cán bộ kỹ thuật:** Hiện có 02 CBKT đều ở huyện Nông Sơn, Tỉnh Quảng Nam; trình độ, năng lực đáp ứng được công tác vận hành, sửa chữa theo yêu cầu;
- **Công nhân viên:** Đa phần ở huyện Nông Sơn, còn lại rải rác các huyện Thăng Bình, Đại Lộc, Quế Sơn, được tuyển dụng từ 2005. Đáp ứng tốt công việc.

b) Nhà máy thủy điện Krông H'ăn: 29 người, gồm:

- **Lãnh đạo:** Giám đốc Nhà máy người Thành phố Đà Nẵng; Kỹ sư Điện, Thạc sĩ tự động hóa, năng lực quản lý tốt, nhiệt tình, trách nhiệm, điều hành tốt;
- **Cán bộ kỹ thuật:** Hiện tại nhà máy chỉ có 02 kỹ sư điện được bố trí vào vận hành, thiếu cán bộ kỹ thuật. Kỹ sư tại nhà máy sau thời gian tuyển dụng, đào tạo thường xin nghỉ việc, đến làm tại các nhà máy khác trong khu vực trả lương cao hơn. Công ty đã áp dụng nhiều chính sách tuyển dụng linh hoạt, ưu tiên người địa phương nhưng đến nay vẫn chưa tuyển dụng đủ người. Hiện, Công ty tổ chức tuyển dụng thường xuyên để đáp ứng.
- **Công nhân viên:** Tuyển dụng chủ yếu ở tại các huyện thuộc tỉnh Phú Yên và Đăk Lăk; được tuyển dụng từ năm 2009. Đội ngũ nhân viên sửa chữa, vận hành chính, vận hành phụ đáp ứng tốt công việc.

2.2. Văn phòng Công ty: 46 người, biên chế như sau:

a) Ban Kiểm soát theo quy định: 03 người.

Trưởng Ban Kiểm soát: là cán bộ chuyên trách từ CBNV SBA được Đại hội đồng cổ đông bầu chọn, kiến thức, năng lực chuyên môn đáp ứng yêu cầu của Luật Doanh nghiệp.

Hai người còn lại: kiêm nhiệm, được cử từ EVNCPC và VNECO.

b) Ban Tổng Giám đốc: 3 người, gồm: Tổng Giám đốc, 02 Phó Tổng Giám đốc.

- **Tổng Giám đốc:** Điều hành chung các hoạt động sản xuất kinh doanh hằng ngày, thực hiện linh hoạt các giải pháp, tạo sự đoàn kết trong đơn vị, hoàn thành tốt các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh theo Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông. Quản lý trực tiếp công tác tư vấn và nghiên cứu phát triển Công ty.

- *Phó Tổng Giám đốc Kinh doanh:* Phụ trách công tác vận hành NMTĐ Krông H'nh (64 MW) theo Thị trường phát điện cạnh tranh, NMTĐ Khe Diên (9 MW) theo Biểu giá chi phí tránh được và các công tác quản lý đầu tư, kinh doanh khác được Tổng giám đốc giao mang lại hiệu quả, đóng góp chung vào hiệu quả SXKD hằng năm của Công ty;
 - *Phó Tổng Giám đốc Kỹ thuật:* Phụ trách công tác quản lý kỹ thuật vận hành 02 nhà máy thủy điện, chuyên môn và kinh nghiệm, đáp ứng tốt công việc được giao.
- c) Phòng Tổ chức – Hành chính:** 11 người, gồm: Phó phòng phụ trách, 06 nhân viên, 02 lái xe và 02 bảo vệ.
- Chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện khi giải quyết các công việc liên quan thuộc lĩnh vực Tổ chức nhân sự; Hành chính văn phòng, ISO, quản lý website và chương trình S-office.
 - Nhân sự:
 - + *Phó phòng phụ trách:* Được bổ nhiệm từ tháng 9/2019, có tâm huyết, cơ bản đáp ứng công việc;
 - + *Nhân viên:* Nhiệt tình, trách nhiệm, còn chậm trong xử lý công việc; Lái xe, bảo vệ: Đáp ứng công việc.
- d) Phòng Kinh tế - Kế hoạch:** 03 người, gồm: Trưởng Phòng, Phó phòng và 01 Chuyên viên.
- Chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện khi giải quyết các công việc liên quan:
 - + Quản lý kế hoạch trong các hoạt động: Sản xuất kinh doanh; Sửa chữa và đầu tư xây dựng cơ bản;
 - + Công tác thị trường điện, giá điện;
 - + Quản lý vật tư thiết bị (trừ VTTB văn phòng);
 - + Quản lý hoạt động, hợp đồng dịch vụ tư vấn (trừ quản lý dự án).
 - Nhân sự:
 - + *Trưởng Phòng:* Kinh nghiệm, năng lực trong công tác quản lý kế hoạch, dự án; đáp ứng tốt công việc;
 - + *Phó trưởng Phòng, nhân viên:* năng lực tốt, nhiệt tình, trách nhiệm. Số lượng nhân sự đơn vị còn hạn chế theo yêu cầu công việc.
- e) Phòng Tài chính – Kế toán:** 04 người, gồm: Kế toán trưởng – Kiểm trưởng Phòng, 03 Chuyên viên.
- Chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện khi giải quyết các công việc liên quan:
 - + Thu thập, tổng hợp, hạch toán kế toán toàn bộ hoạt động đầu tư, SXKD theo đúng quy định, chế độ tài chính kế toán;

- + Quản lý, phân tích tài chính, nguồn vốn, lập kế hoạch tài chính và đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả, an toàn sử dụng vốn trong các hoạt động của Công ty;
- + Quản lý công tác cổ đông và công bố thông tin trên thị trường chứng khoán.
- Nhân sự:
 - + *Kế toán trưởng kiêm Trưởng phòng*: Thạc sĩ Tài chính – Ngân hàng, năng động, linh hoạt trong giải quyết công việc, đáp ứng tốt yêu cầu;
 - + *Chuyên viên*: 03 người, có chuyên môn tốt, tin cậy.

f) Phòng Cơ Điện: 7 người, gồm: Trưởng Phòng và 04 Kỹ sư Điện, 02 Kỹ sư Cơ khí.

- Chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện khi giải quyết tất cả các công việc liên quan về cơ, điện của 02 nhà máy thủy điện đang vận hành Khe Diên và Krông H'nh, các dự án đầu tư mới của Công ty và tư vấn thiết kế, giám sát lắp đặt thiết bị cho các dự án bên ngoài;
- Nhân sự:
 - + *Trưởng Phòng*: Thạc sĩ điện, năng lực quản lý tốt, tinh thần cầu tiến, trách nhiệm cao;
 - + *Chuyên viên*: 06 người, Các kỹ sư điện có năng lực tốt, các kỹ sư cơ khí cơ bản đáp ứng, cần đào tạo, nâng cấp thêm để phát triển.

g) Phòng Nghiên cứu & Phát triển: 5 người, gồm: Trưởng Phòng và 04 Kỹ sư.

- Chịu trách nhiệm nghiên cứu, ứng dụng công nghệ mới trong hoạt động liên quan đến công trình xây dựng, thiết bị hai nhà máy; Giải quyết các dự án phát triển của Công ty và các công trình, dự án Công ty thực hiện nghiên cứu cho đơn vị bên ngoài nhằm tạo thêm doanh thu, định hướng phát triển Công ty;
- Nhân sự:
 - + *Trưởng Phòng*: Năng lực chuyên môn tốt, đam mê nghiên cứu, tinh thần cầu tiến, trách nhiệm cao. Đáp ứng yêu cầu công việc;
 - + *Chuyên viên*: 04 người, Có năng lực, giải quyết tốt công việc.

h) Trung tâm tư vấn & Kiểm định an toàn đập: 7 người, gồm: Giám đốc, Phó Giám đốc, 05 Kỹ sư Xây dựng Thủy lợi Thủy điện.

- Chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện khi giải quyết tất cả các công việc liên quan về quản lý vận hành phần xây dựng của 02 nhà máy thủy điện Khe Diên, Krông H'nh; Thực hiện tư vấn cho Chủ đầu tư khác bên ngoài: Tư vấn thiết kế, kiểm định đập, lập bản đồ ngập lụt hạ du, quy trình vận hành hồ, lập các phương án ứng phó thiên tai cho khu vực miền Trung và Tây nguyên.
- Nhân sự:
 - + *Giám đốc*: Thạc sĩ Xây dựng, năng lực quản lý, thiết kế, đáp ứng tốt yêu cầu công việc;

- + *Phó Giám đốc*: Kỹ sư Xây dựng TL-TĐ, năng lực chuyên môn, đam mê nghiên cứu dự báo nguồn nước;
- + *Kỹ sư*: 05 người, Đa số là các kỹ sư được tuyển dụng từ năm 2016, 2017, chịu khó học hỏi, nghiên cứu, sáng tạo. Sử dụng thành thạo các phần mềm, kỹ năng thiết kế, đáp ứng công việc.

i) Ban Quản lý dự án: Thành lập từ tháng 04/2019, 06 người, gồm: Phó TGD KD kiêm Trưởng Ban, phó ban và 04 Kỹ sư.

- Chịu trách nhiệm tổ chức quản lý dự án, giám sát thi công xây dựng dự án do Công ty đầu tư đảm bảo kế hoạch và quản lý các hợp đồng dịch vụ quản lý dự án thủy điện Công ty thực hiện cho đơn vị bên ngoài.
- Nhân sự:
 - + *Phó Tổng Giám đốc Kinh doanh kiêm Trưởng Ban*: Đáp ứng.
 - + *Phó Trưởng Ban*: Năng lực, chuyên môn, kinh nghiệm trong quản lý dự án, nhiệt tình, trách nhiệm đáp ứng yêu cầu công việc.
 - + *Kỹ sư*: 04 người, Có năng lực, giải quyết tốt công việc.

II.2. Tài sản, cơ sở vật chất:

1. Nhà máy Thủy điện Khe Diên:

- Công suất: 9 MW (gồm 02 tổ máy)
- Sản lượng trung bình nhiều năm: 38,36 triệu kWh.
- Công trình vận hành bình thường. Công suất phát lớn nhất vượt 5-7% định mức. Đã đại tu 02 lần; mọi thiết bị hoạt động bình thường. Hiện đang mở rộng lắp đặt thêm 01 tổ máy 6 MW nâng tổng công suất nhà máy lên 15MW, dự kiến hoàn thành tháng 06/2020,
- Kết quả vận hành:
 - + Sản lượng lớn nhất: 53,33 triệu kWh, năm 2017.
 - + Sản lượng thấp nhất: 21,33 triệu kWh, năm 2019.
 - + Tổng sản lượng từ năm 2007 đến năm 2019: 483,57 triệu kWh, trung bình 37,12 triệu kWh/năm: Đạt thiết kế.

2. Nhà máy Thủy điện Krông H' năng:

- Công suất: 64 MW (02 tổ máy)
- Sản lượng thiết kế (hiệu chỉnh): 171,6 triệu kWh.
- Công trình thủy công: Vận hành bình thường.

Hạng mục kênh xả: Năm 2018, đã cải tạo hạ cao độ đáy đoạn cuối kênh tiếp giáp với sông Krông H' năng (dài 110 m) để tăng cột nước phát điện, nâng hiệu quả phát điện của nhà máy thêm khoảng 0,89%, tương ứng sản lượng tăng thêm **1,5 triệu kWh/năm**.

- Phần thiết bị Nhà máy: Mỗi tổ máy đã đại tu 2 lần (chu kỳ 4 năm ~ 12.000h), trung tu và SCBD định kỳ thường xuyên mỗi năm. Thiết bị chất lượng đảm bảo vận hành bình thường.
- Các hạng mục khác:
 - Đường dây, TBA 110kV (32km); 02 MBA chính 10,5/110kV – 2x40MVA: Thiết bị tốt, đảm bảo vận hành bình thường.
- Kết quả vận hành:
 - + Sản lượng thiết kế ban đầu 247,78 triệu kWh; Điều chỉnh: 171,60 triệu kWh.
 - + Sản lượng lớn nhất: 250,32 triệu kWh, năm 2011.
 - + Sản lượng thấp nhất: 122,36 triệu kWh, năm 2015.
 - + Tổng sản lượng từ năm 2010 đến năm 2019: 1.368 tỷ kWh, trung bình 173,48 triệu kWh/năm: Phù hợp theo sản lượng thiết kế được SBA tính toán lại.

3. Văn phòng Công ty: Đưa vào sử dụng từ cuối năm 2014.

- Địa chỉ: 573 Núi Thành, P.Hòa Cường Nam, Q.Hải Châu, Đà Nẵng;
- Gồm 4 tầng và một tầng hầm.
- Diện tích đất 410m², diện tích sử dụng 1.042 m².
- Sử dụng bình thường.

4. Công cụ quản lý khác:

- Trang thông tin điện tử (www.songba.vn) và hệ thống văn phòng điện tử (S.Office), được xây dựng đầu tư và nâng cấp thường xuyên. Các bài viết được đầu tư để phản ánh hoạt động của Công ty và các phòng ban, đáp ứng tốt công tác thông tin, truyền thông.
- Quy chế lương: Từ năm 2010, HĐQT đã thực hiện khoán Quỹ lương theo doanh thu. Công ty đã đặt ra mục tiêu trọng tâm trong năm 2020 xây dựng, hoàn thành Quy chế phân phối lương theo vai trò, chức năng và nhiệm vụ.
- ISO 9001:2015: Công ty đã được Viện tiêu chuẩn Anh (BSI) chứng nhận đạt hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015, tiếp tục cải tiến hệ thống để đem lại hiệu quả cao nhất trong công tác quản lý.

II.3. Phân tích SBA theo SWOT:

1. Điểm mạnh:

- Ban lãnh đạo có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, tâm huyết đam mê nghề nghiệp, có tầm nhìn xa, quan hệ và trách nhiệm với địa phương, xã hội.
- Quan hệ tốt trong ngành điện, chính quyền địa phương, UBND tỉnh Đắk Lắk, Phú Yên, Quảng Nam và các ngân hàng: OCB, VCB.
- Đội ngũ cán bộ công nhân viên trình độ, yêu nghề, năng động sáng tạo, đoàn kết. Chuyên môn, kinh nghiệm tốt. Có khả năng tự học, tự đào tạo đáp ứng nhiệm vụ mới.

- Nhà máy thủy điện Khe Diên, công suất 9MW (đến tháng 06/2020 nâng lên 15MW), có hồ điều tiết năm.
- Nhà máy thủy điện Krông H'ăng công suất 64MW, có hồ điều tiết năm, giá bán điện bình quân trên 1.100 đồng/kWh.
- Dịch vụ tư vấn, nghiên cứu: Kinh nghiệm, năng lực tốt.
- Công tác quản lý điều hành hoạt động Công ty được thực hiện qua hệ thống văn phòng điện tử; Công tác tài chính quản lý thông qua phần mềm kế toán hiện đại; Hệ thống QLCL đạt tiêu chuẩn ISO 9001: 2015.
- Dòng tiền, tài chính của Công ty ổn định, đến năm 2025 sẽ trả hết nợ vay ngân hàng của 02 dự án Khe Diên, Krông H'ăng.

2. Điểm yếu:

- Thiết bị tại 02 nhà máy, sử dụng thiết bị của Trung Quốc nên tính ổn định thấp, hay hỏng vặt.
- Cán bộ quản lý cấp trung chưa thật sự vững vàng, logic chưa tốt.
- Lương chưa cao.
- Sản lượng điện Krông H'ăng tính sai, vốn góp không đúng thời hạn dẫn đến mất cân đối dòng tiền trong thời gian dài nên cổ tức không cao.

3. Cơ hội:

- Đầu tư mới các dự án điện gió, thủy điện Sông Tranh 1, Krông H'ăng 2, điện mặt trời.
- Các quy định vận hành nhà máy thủy điện ngày càng chặt chẽ, khắt khe là cơ hội để công ty ứng dụng các nghiên cứu, sáng kiến (chế tạo thiết bị đo mực nước, đo mưa, đo độ lệch cửa van cung, vận hành xả lũ tự động, xả lũ liên hồ..) phát triển, cung ứng dịch vụ tư vấn.
- Quy hoạch điện VIII sẽ mang lại nhiều cơ hội để Công ty phát triển mạnh lĩnh vực tư vấn và cung cấp thiết bị cho điện gió.
- Biến đổi khí hậu ngày càng bất thường, tạo điều kiện công tác dự báo phát triển.

4. Nguy cơ:

- Các quy định pháp luật liên quan về thị trường điện; Quản lý, vận hành, khai thác nhà máy thủy điện; Quy định về rừng, môi trường, vùng hạ du... ngày càng nhiều, chặt chẽ, khó khăn hơn cũng gây những khó khăn nhất định đến việc vận hành các nhà máy và phát triển các dự án thủy điện của Công ty.
- Nhân sự thường biến động. Những nhân viên làm việc tốt tại Công ty luôn được các thủy điện khác săn đón. Khó tuyển dụng nhân sự gắn bó lâu dài cho các nhà máy.

III. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2020 ÷ 2024, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2030

1. Dự báo sản lượng các nhà máy Khe Diên, Krông H'ăng 10 năm đến:

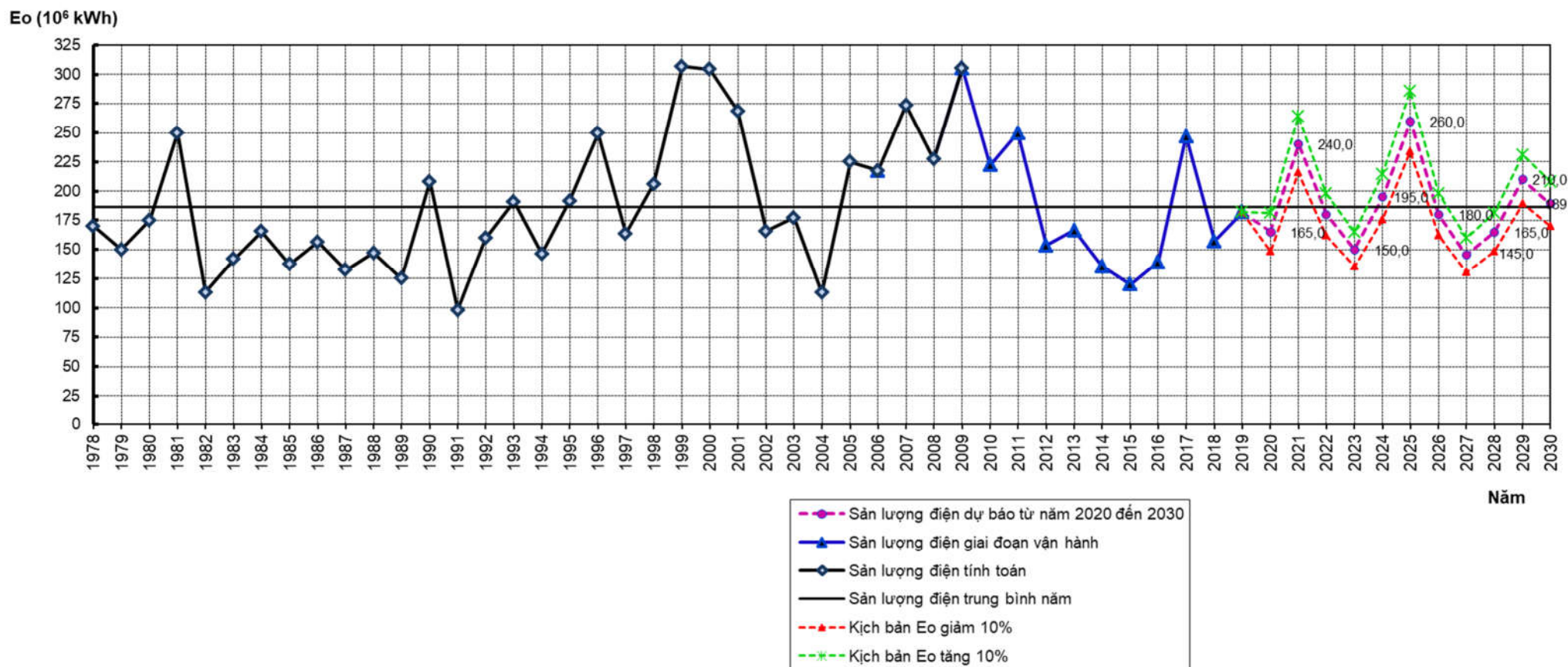
Từ năm 2015, Công ty đã nghiên cứu, xây dựng mô hình dự báo lưu lượng nước về các hồ trên cơ sở tương quan giữa nhiệt độ sai chuẩn Thái Bình Dương (SST) và lượng mưa khu vực hai hồ. Tuy nhiên, biến đổi khí hậu ngày càng khắc nghiệt và bất thường, phương pháp này tại một số thời đoạn ngắn hạn quý, tháng mức độ tương quan giữa SST và lượng mưa hai hồ có sai số và độ trễ nhất định, dẫn đến sai số lớn.

Từ trần trở đó, SBA tiếp tục nghiên cứu tìm thêm các yếu tố mới, có độ nhạy tốt hơn, tác động đến lượng mưa hai hồ. Năm 2019, SBA đã nghiên cứu mô hình dự báo lưu lượng nước về hồ mới kết hợp giữa SST và hai yếu tố mới: Chỉ số áp suất phản ảnh độ chênh áp suất khí quyển Tây và Đông khu vực Thái Bình Dương (SOI) và nhiệt độ lưỡng cực Ấn Độ Dương (IOD). Kết quả dự báo các năm qua cơ bản phù hợp.

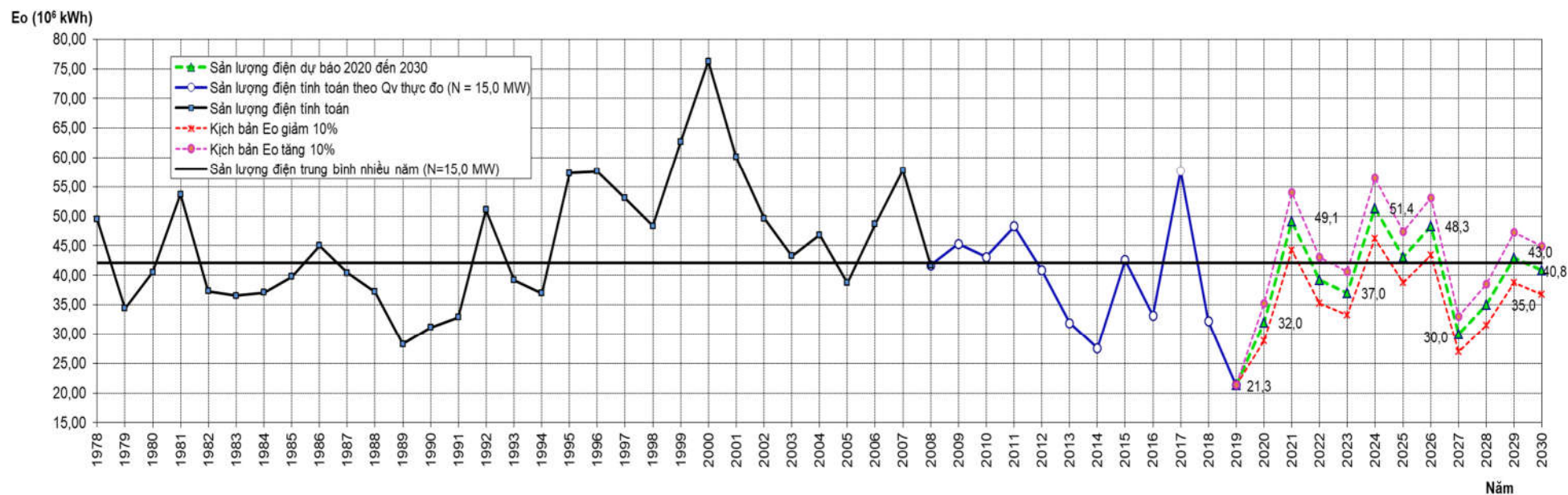
Trên cơ sở phân tích dữ liệu SST, SOI, IOD được thu thập trong vòng 40 năm qua, kết hợp với điều kiện khí tượng hiện tại và các mô hình dự báo quốc tế như NOAA, ECMWF, SBA phân tích quy luật hoạt động các chỉ số này trong khoảng thời gian 1 năm, 5 năm, 10 năm đến. Theo đó, các năm vừa qua chỉ số SST tăng cao và đạt trạng thái El Nino cuối năm 2018 và vừa mới kết thúc tháng 7/2019; IOD sau khi tăng cao, đạt đỉnh vào tháng 11/2019 tương đương năm 2006, đang giảm dần; SOI đã tăng cao liên tục 02 năm 2018-2019. Quy luật hoạt động của SST theo chu kỳ lặp lại từ 3-4 năm, IOD là 10 năm, SOI bị chi phối bởi SST và IOD. Từ đó, SBA dự báo trong 10 năm đến 2020 ÷ 2029 xác suất El Nino có cường độ mạnh kéo dài và nhiệt độ lưỡng cực Ấn Độ Dương tăng cao đột biến sẽ ít xảy ra. Trạng thái El Nino xảy ra trong thời gian đến chủ yếu có cường độ trung bình, yếu. Chu kỳ dự kiến: El Nino vào năm 2023, 2027; La Nina vào các năm 2021, 2025, 2029 và trung tính vào các năm 2020, 2022, 2024, 2026, 2028.

Từ cơ sở nhận định trên, SBA dự báo thủy văn 10 năm đến các hồ Krông H'ăng, Khe Diên để phục vụ lập kế hoạch sản xuất kinh doanh Công ty như biểu đồ sau:

DỰ BÁO SẢN LƯỢNG ĐIỆN NMTĐ KRÔNG H'NĂNG TỪ NĂM 2020 ÷ 2030



DỰ BÁO SẢN LƯỢNG ĐIỆN NMTĐ KHE DIÊN TỪ NĂM 2020 ÷ 2030



2. Phương án SXKD 10 năm đến khi không đầu tư phát triển thêm dự án:

Trên cơ sở số liệu sản lượng dự báo trong 10 năm đến và chi phí hàng năm, SBA đã xây dựng Phương án SXKD trong 10 năm đến khi không đầu tư phát triển thêm các dự án để đánh giá, phân tích dòng tiền, cụ thể:

TT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	Năm 2026	Năm 2027	Năm 2028	Năm 2029
1	Sản lượng (triệu kWh)	197,00	289,10	219,20	187,00	246,40	303,10	228,30	175,00	200,80	253,00
	<i>Khe Diên</i>	32,00	49,10	39,20	37,00	51,40	43,10	48,30	30,00	35,00	43,00
	<i>Krông H'nhăng</i>	165,00	240,00	180,00	150,00	195,00	260,00	180,00	145,00	165,80	210,00
2	Doanh thu điện năng (triệu đồng)	230.770	337.170	262.680	227.440	290.180	359.550	272.150	219.260	246.810	305.910
	<i>Khe Diên</i>	44.400	65.170	57.980	56.250	66.840	60.670	64.450	51.310	54.940	60.740
	<i>Krông H'nhăng</i>	186.370,0	272.000,0	204.700,0	171.190,0	223.340,0	298.880,0	207.700,0	167.950,0	191.870,0	245.170,0
3	Doanh thu tư vấn (triệu đồng)	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
4	Lợi nhuận sau thuế (tỷ đồng)	81.308	168.397	126.130	112.181	156.438	210.098	138.373	110.984	128.360	167.321
5	EPS (đ/CP)	1.349	2.784	2.085	1.855	2.586	3.473	2.288	1.835	2.122	2.766
6	Tỷ lệ Cổ tức (%)	12%	13%	13%	13%	18%	27%	28%	28%	28%	28%
7	Dòng tiền lũy kế (tỷ đồng)	(28.079)	33.526	38.526	12.998	34.890	123.415	118.611	85.608	73.908	92.831

Qua phương án SXKD Công ty năm (2020÷2029) nêu trên cho thấy:

- Lãi cơ bản trên cổ phiếu chỉ đạt: từ 1.300 ÷ 2.700/CP;
- Cổ tức chỉ đạt tối đa 28%.
- Về dòng tiền: Từ năm 2021, dòng tiền của Công ty sẽ bắt đầu dương, đến năm 2025 Công ty trả hết nợ vay nên sẽ dư nguồn tiền lũy kế từ khấu hao trên 123 tỷ đồng, trong khi giá trị tài sản của Công ty ngày càng giảm.

3. Đánh giá về cơ hội, tiềm năng đầu tư:

3.1 Về đầu tư các dự án mới:

Với sự tăng trưởng nhu cầu phụ tải ngày càng cao (trên 10%/năm), nguồn điện được dự báo thiếu hụt nghiêm trọng, sẽ là cơ hội để SBA tiếp tục đầu tư các dự án điện.

a/ Các dự án điện:

✓ Dự án điện gió khu vực gần hồ Krông H'nhăng:

Điện gió đang ngày càng ưu tiên phát triển với lợi thế giá bán điện cao hơn so với các loại hình thủy điện và năng lượng khác; Quy hoạch điện VIII đang xây dựng, dự kiến

sẽ mang lại nhiều cơ chế để giải tỏa công suất cho các dự án điện gió; Công nghệ ngày càng phát triển nên suất đầu tư dự án giảm dần, nâng cao hiệu quả đầu tư của các dự án.

Theo Quy hoạch phát triển năng lượng tái tạo đến năm 2020 có xét đến năm 2030 của Bộ Công Thương ban hành thì tỉnh Phú Yên có tiềm năng năng lượng gió ở độ cao $\geq 65m$ là 475,33kWh/m², tỉnh Đắk Lắk có tiềm năng điện gió kỹ thuật là 1.382,9MW.

Với lợi thế là đơn vị phát điện tại khu vực, có sẵn đường dây và TBA 110kV đầu nối. Từ đầu năm 2020, Công ty đã nghiên cứu chế tạo thiết bị đo gió, khảo sát, đo gió sơ bộ để đánh giá tiềm năng và xác định vị trí xây dựng dự án. Qua đánh giá khu vực xã Ealy, huyện Sông Hinh, tỉnh Phú Yên và xã Cư Prao, huyện M'Đrăk, tỉnh Đắk Lắk là các khu vực gần nhà máy thủy điện Krông H' năng, có tiềm năng gió tốt để đầu tư các nhà máy điện gió, tốc độ gió trung bình đo được đạt từ 6÷10 m/s, thuận lợi để phát triển dự án điện gió công suất từ 30-60MW.

Công ty dự kiến nghiên cứu đầu tư dự án điện gió với công suất ban đầu là 20MW, tùy theo dòng tiền và khả năng huy động vốn sẽ phát triển dần đến 30MW cho mỗi tỉnh Phú Yên, Đắk Lắk. Thông số dự án dự kiến đầu tư ban đầu:

- Vị trí: Xã Ea Ly, huyện Sông Hinh, tỉnh Phú Yên (mỏ đất 4A cũ) hoặc khu vực huyện M'Đrăk, tỉnh Đắk Lắk
- Công suất lắp máy: 20 MW;
- Điện lượng trung bình năm: 52x10⁶kWh;
- Doanh thu bình quân hàng năm: 98,80 tỷ đồng /năm;
- Tổng mức đầu tư dự kiến: 720 tỷ đồng (36 tỷ/MW).
- Các chỉ số tài chính: NPV: 56,64 tỷ đồng; IRR: 11,77%; B/C: 1,07.

(Xem bản vẽ Dự kiến vị trí Dự án kèm theo)

✓ Dự án thủy điện Sông Tranh 1:

DATĐ Sông Tranh 1 được phê duyệt bổ sung quy hoạch từ năm 2006 với công suất lắp máy N_{lm} = 25MW; Cao trình mực nước dâng bình thường +235,0 m; Tổng diện tích rừng bị ngập 115 ha. Trong những năm trước, do khó khăn về tài chính nên chưa triển khai.

Năm 2008, UBND tỉnh Quảng Nam quy hoạch Trung tâm Hành chính huyện Nam Trà My, để không chồng lấn với cao trình của dự án quy hoạch mở rộng Trung tâm hành chính huyện Nam Trà My: SBA đã điều chỉnh cao trình MNDBT của DATĐ Sông Tranh 1 từ +235,0 m xuống +216,0 m. Diện tích rừng bị ảnh hưởng ngập 67,9 ha. Nhà máy có quy mô công suất lắp máy N_{lm} = 20,0 MW.

Hiện nay, để giảm thiểu ảnh hưởng đến đất rừng theo chủ trương của Chính phủ về các giải pháp khôi phục rừng nhằm ứng phó với biến đổi khí hậu, SBA đã nghiên cứu chỉnh lại vị trí tuyến đập dự án Thủy điện Sông Tranh 1 về phía thượng lưu 3,1 km so với phương án tuyến theo quy hoạch. Với Phương án này, diện tích ảnh hưởng rừng chỉ còn 15,23 ha, quy mô đập dâng giảm so với phương án trước đây và vẫn đảm bảo công suất Nhà máy là 20MW, thông số chính dự án:

- Vị trí: Xã Trà Mai, huyện Nam Trà My, tỉnh Quảng Nam;

- Công suất lắp máy: 20 MW;
- Điện lượng bình quân nhiều năm $E_0 = 75,54$ triệu KWh;
- Doanh thu bình quân hàng năm 94,0 tỷ đồng/năm;
- Tổng mức đầu tư: 600,00 tỷ đồng (30 tỷ/MW).
- Các chỉ số tài chính: NPV: 126,44 tỷ đồng; IRR: 15,8%; B/C: 1,13.

(Chi tiết bản vẽ, thông số kỹ thuật kèm theo)

SBA đang tiếp tục nghiên cứu phương án không ảnh hưởng tới rừng tự nhiên để đầu tư hiệu quả, trình các cấp phê duyệt bổ sung dự án vào lại quy hoạch.

✓ **Dự án thủy điện Krông H'nh 2:**

DATĐ Krông H'nh 2 được phê duyệt quy hoạch năm 2009 với phương án tuyến đập được bố trí cách hợp lưu sông Puých và sông Krông H'nh 510 m về phía thượng lưu. Diện tích đất bìa rừng Ea Sô bị ảnh hưởng ngập 19,57 ha. Nhà máy có quy mô công suất lắp máy $N_{lm} = 15,0$ MW. Dự án đã được UBND tỉnh Phú Yên cấp giấy chứng nhận đầu tư năm 2009.

Để giảm thiểu ảnh hưởng rừng khu bảo tồn thiên nhiên Ea Sô, giảm quy mô công trình dâng nước và các hạng mục khác tiết kiệm chi phí, SBA đã nghiên cứu chỉnh lại quy mô và phương án đầu tư dự án: Tuyến đập được chỉnh về phía thượng lưu cách vị trí quy hoạch ban đầu 2,1 km. Diện tích ảnh hưởng ngập đất bìa rừng khu bảo tồn thiên nhiên Ea Sô chỉ còn 9,4 ha, thông số chính dự án:

- Vị trí: Xã Ea Sô, huyện Ea Kar, tỉnh Đắk Lắk; và xã Ea Ly, huyện Sông Hinh, tỉnh Phú Yên;
- Công suất lắp máy 13,5MW;
- Điện lượng trung bình năm: $32,6 \times 10^6$ kWh;
- Doanh thu bình quân hàng năm 52,7 tỷ đồng/năm;
- Tổng mức đầu tư: 324,00 tỷ đồng.
- Các chỉ số tài chính: NPV: 93,92 tỷ đồng; IRR: 17,76%; B/C: 1,18.

(Chi tiết bản vẽ, thông số kỹ thuật kèm theo)

SBA đang tiếp tục nghiên cứu phương án không ảnh hưởng tới rừng tự nhiên để đầu tư hiệu quả và trình các cấp điều chỉnh quy hoạch dự án theo quy định.

✓ **Dự án điện mặt trời trên đất bán ngập và hồ Krông H'nh:**

Với lợi thế đang sở hữu diện tích vùng đất bán ngập lòng hồ Krông H'nh lớn, sẵn có đường dây và TBA 110kV đầu nối thì việc nghiên cứu đầu tư dự án điện mặt trời tại khu vực đất bán ngập lòng hồ thủy điện Krông H'nh là phù hợp.

Tuy nhiên, hiện nay giá bán điện mặt trời không còn ưu đãi tốt như trước đây (9,35 UScent/kWh), giá điện mới hiện chưa được Chính phủ ban hành nhưng theo dự kiến sẽ không cao. Bên cạnh đó, việc vận hành các nhà máy điện mặt trời thời gian qua gặp nhiều khó khăn do công suất không ổn định, bị ảnh hưởng nhiều bởi thời tiết, mây nên dễ gây sụt áp, gây khó khăn cho công tác quản lý. Qua nghiên cứu, số giờ nắng trong năm tại khu vực Đắk Lắk là khoảng hơn 1.600 giờ/năm, lượng bức xạ khu vực Đắk Lắk là 4,9

kWh/m²/ngày (tương ứng 1.804 kWh/m²/năm), khu vực bán ngập lòng hồ Krông H' năng có tiềm năng đầu tư dự án điện mặt trời lên đến hơn 50MWp. Do vậy, khi tình hình tài chính thuận lợi, giá điện hiệu quả, Công ty sẽ xin chủ trương để nghiên cứu đầu tư thử nghiệm dự án khoảng 05MWp. Tạm thời chưa đưa vào kế hoạch đầu tư.

3.2. Phát triển, mở rộng hoạt động dịch vụ tư vấn:

Hiện nay, Công tác dịch vụ tư vấn của Công ty từng bước đã tạo được uy tín trong xã hội. Tuy nhiên, với các lĩnh vực tư vấn hiện Công ty đang thực hiện chỉ mang lại doanh thu hàng năm bình quân 7 tỷ đồng, chưa tạo được đột phá về doanh thu nhằm tăng lợi ích cho cổ đông, tạo việc làm và tăng thu nhập cho CBNV Công ty. Do vậy, cần phải có giải pháp để phát triển.

Qua tìm hiểu, Công ty được biết Quy hoạch điện VIII đang xây dựng với xu hướng tập trung phát triển, khai thác các nguồn năng lượng tái tạo, dự kiến sẽ bùng nổ các dự án năng lượng gió trong thời gian đến, với những kết quả nghiên cứu thời gian qua và nguồn nhân lực hiện có, Công ty định hướng mở rộng dịch vụ tư vấn và nghiên cứu chế tạo, cung cấp một phần thiết bị cho các dự án này, cụ thể:

- *Tư vấn thiết kế dự án điện gió*: Năm 2020, đầu tư 01 tỷ đồng để trang bị cơ sở vật chất, tài liệu, thiết bị nhằm nghiên cứu, tự khảo sát, thiết kế dự án điện gió của Công ty và hướng tới tư vấn, thiết kế cho đơn vị bên ngoài. Từ năm 2022 sẽ có doanh thu dịch vụ tư vấn điện gió, dự kiến: năm 2022 (01 dự án): 2 tỷ đồng; năm 2023 (03 dự án): 6 tỷ đồng; năm 2024 (10 dự án): 20 tỷ đồng. Vài năm tiếp theo sẽ duy trì phát triển đảm bảo doanh thu ≥ 25 tỷ đồng/năm.
- *Sản xuất thiết bị cho dự án điện gió*: Từ năm 2020, liên doanh, liên kết với các đơn vị sản xuất có thế mạnh trong nước hoặc nước ngoài xây dựng nhà xưởng, nghiên cứu sản xuất dần một phần thiết bị cho các dự án điện gió. Dự kiến từ năm 2022 sẽ sản xuất thử nghiệm và bắt đầu cung cấp ra thị trường từ năm 2023. Tổng mức đầu tư khoảng 7 tỷ đồng. Doanh thu 02 năm đầu dự kiến khoảng 10 tỷ đồng/năm (lợi nhuận khoảng 20%). Các năm tiếp theo từ (30÷50) tỷ đồng/năm.

4. Phân tích, lựa chọn Phương án đầu tư:

Để có cơ sở đánh giá hiệu quả đầu tư và xây dựng phương án tài chính phù hợp, trên cơ sở sản lượng, doanh thu các nhà máy Krông H' năng và Khe Diên đã dự báo, cơ hội đầu tư các dự án, Công ty xây dựng các phương án đầu tư:

- ✓ **Phương án 1**: Tăng thêm vốn điều lệ 200 tỷ đồng (năm 2022: 100 tỷ đồng, năm 2023: 100 tỷ đồng) và Đầu tư cả 03 dự án (Điện gió, Sông Tranh 1, Krông H' năng 2)
- ✓ **Phương án 2**: Không tăng thêm vốn điều lệ và Đầu tư cả 03 dự án (Điện gió, Sông Tranh 1, Krông H' năng 2).

4.1. Kết quả phân tích dòng tiền và hiệu quả SXKD:

a) Phương án 1: Tăng thêm vốn điều lệ 200 tỷ đồng, năm 2022: 100 tỷ đồng và năm 2023: 100 tỷ đồng và Đầu tư cả 03 dự án (Điện gió, Sông Tranh 1, Krông H'nh 2)

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	Năm 2026	Năm 2027	Năm 2028	Năm 2029	Năm 2030	Năm 2031	Năm 2032	Năm 2033	Năm 2034
1	Tổng doanh thu (tỷ đồng)	238.270	344.670	270.180	333.740	396.480	465.850	525.352	472.462	500.012	559.112	528.329	528.329	528.329	528.329	528.329
2	Lợi nhuận sau thuế (tỷ đồng)	81.308	168.397	126.130	119.891	165.881	220.315	178.537	154.865	174.944	216.416	195.757	211.374	219.404	227.908	240.598
3	Lãi cơ bản trên cổ phiếu (đ/CP)	1.349	2.784	1.789	1.490	2.061	2.737	2.218	1.924	2.174	2.689	2.432	2.626	2.726	2.832	2.989
4	Dự kiến Cổ tức				Gió			ST1,KN2								
*	Số CP lưu hành (Tr.CP)	60,48	60,48	80,48	80,48	80,48	80,48	80,48	80,48	80,48	80,48	80,48	80,48	80,48	80,48	80,48
*	Tỷ lệ Cổ tức (%)	12%	10%	10%	10%	10%	20%	20%	24%	29%	29%	29%	29%	29%	29%	29%
5	Dòng tiền (tỷ đồng)	(28.079)	51.672	10.819	17.146	41.993	41.476	24.001	38.285	39.919	59.434	62.228	70.488	80.517	25.626	2.801

(Ghi chú: Vận hành: Điện gió: năm 2023; Sông Tranh 1 và Krông H'nh 2: năm 2026).

b) Phương án 2: Không tăng thêm vốn điều lệ, Đầu tư cả 03 dự án (Điện gió, Sông Tranh 1, Krông H'nh 2)

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	Năm 2026	Năm 2027	Năm 2028	Năm 2029	Năm 2030	Năm 2031	Năm 2032	Năm 2033	Năm 2034
1	Tổng doanh thu (tỷ đồng)	238.270	344.670	270.180	234.940	297.680	465.850	378.450	325.560	353.110	506.333	475.550	475.550	528.329	528.329	528.329
2	Lợi nhuận sau thuế (tỷ đồng)	81.308	168.397	126.130	112.181	156.438	217.807	147.816	121.200	138.870	178.953	157.319	167.177	182.377	189.334	194.009
3	Lãi cơ bản trên cổ phiếu (đ/CP)	1.349	2.784	2.085	1.855	2.586	3.601	2.444	2.004	2.296	2.958	2.601	2.764	3.015	3.130	3.207
4	Dự kiến Cổ tức						Gió									
*	Số CP lưu hành (Tr.CP)	60,48	60,48	60,48	60,48	60,48	60,48	60,48	60,48	60,48	60,48	60,48	60,48	60,48	60,48	60,48
*	Tỷ lệ Cổ tức (%)	12%	10%	10%	10%	10%	23%	25%	25%	25%	30%	34%	34%	35%	40%	41%
5	Dòng tiền (tỷ đồng)	(28.079)	51.672	74.819	67.437	(6.280)	60.149	98.055	66.615	23.973	4.585	35.687	31.519	5.172	5.423	5.843

(Ghi chú: Vận hành: Điện gió: năm 2025; Sông Tranh 1: năm 2029; Krông H'nh 2: năm 2032)

4.2. Đánh giá:

a/ Phương án 01: Tăng thêm vốn điều lệ 200 tỷ đồng (năm 2022: 100 tỷ; năm 2023: 100 tỷ đồng)

✓ **Ưu điểm:**

- Cổ tức sẽ tăng cho các năm sau;
- Dòng tiền đảm bảo, cơ hội đầu tư thêm 3 dự án khả thi;
- EPS về sau tăng mạnh và giá trị Công ty ngày càng tăng (thị giá cổ phiếu tăng trưởng mạnh);
- Tổng tài sản tăng trưởng mạnh (Khoảng 2.900 tỷ đồng);
- Thu nhập CBNV tăng;
- Công ty ngày càng phát triển.

✓ **Nhược điểm:** Giá trị cổ phiếu bị pha loãng trong ngắn hạn.

b/ Phương án 02: Không tăng thêm vốn điều lệ:

✓ **Ưu điểm:**

- Cổ tức có khả năng tăng mạnh cho các năm sau, cao hơn Phương án 01;
- Tổng tài sản tăng trưởng (khoảng 2.900 tỷ đồng);
- EPS về sau tăng và giá trị Công ty ngày càng tăng (thị giá cổ phiếu tăng).
- Thu nhập CBNV tăng nhưng chậm;

✓ **Nhược điểm:**

- Khả năng đầu tư thêm 3 Dự án khó khả thi, thậm chí có thể mất cơ hội đầu tư do thời gian đầu tư quá dài (Điện Gió: VH từ năm 2025; ST1: VH từ năm 2029; KRN2: VH từ năm 2032) nếu còn thì chỉ có thể đầu tư được Điện gió năm 2026.
- Công ty phát triển chậm.

4.3. Đề xuất:

Qua phân tích ưu nhược điểm của từng phương án nêu trên, cho thấy Phương án 01 mang lại tính khả thi cho việc đầu tư cả 03 dự án, việc góp vốn được phân kỳ phù hợp theo tiến độ, đảm bảo ổn định dòng tiền để công ty phát triển, tạo điều kiện để gia tăng nhanh giá trị tài sản và cổ tức Công ty về sau. Do vậy, Công ty kính đề nghị chọn **Phương án 01:** Đầu tư cả 03 dự án (Điện gió, Sông Tranh 1, Krông H'nh 2) nhưng chỉ tăng thêm vốn điều lệ 200 tỷ đồng: Năm 2022: 100 tỷ đồng và năm 2023: 100 tỷ đồng để thực hiện.

IV. GIẢI PHÁP:

1. Công tác nhân sự, đào tạo:

- Tuyển dụng tìm người đáp ứng Chiến lược phát triển Công ty.
- Phát triển dịch vụ tư vấn mới, dự kiến Công ty tuyển dụng thêm nhân sự cho các đơn vị Phòng Nghiên cứu, Trung Tâm tư vấn và Phòng Cơ điện.
- Về đầu tư các dự án: Trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư chưa bổ sung nhân sự, khi đầu tư, Công ty sẽ xem xét tuyển bổ sung nhân sự phù hợp theo tiến độ, nhu cầu.
- Đào tạo, phát triển:
 - + Đào tạo về khoa học máy tính, công nghệ thông tin và ngoại ngữ.
 - + Nghiên cứu về công nghệ số, công nghệ 4.0 để phát triển.

2. Công tác quản lý:

✓ Vận hành các nhà máy:

- Nghiên cứu, dự báo tốt thủy văn để vận hành các nhà máy hiệu quả;
- Tăng cường quản lý kỹ thuật, bảo trì, sửa chữa, công trình và thiết bị;
- Tiếp tục tự thực hiện SCBD các nhà máy và hạng mục công trình.

✓ Cải tiến hệ thống, quản lý:

- Thuê thêm Văn phòng làm việc để đáp ứng nhu cầu phát triển.
- Cải tiến hệ thống QLCL Công ty, đảm bảo thuận tiện trong thực hiện, chặt chẽ trong quản lý, phù hợp thực tế Công ty.
- Áp dụng cơ chế lương: Trả theo hiệu quả công tác, vai trò, chức năng và nhiệm vụ; Có chính sách thu hút, giữ chân những lao động có tâm huyết, ước mơ vươn lên.
- Định hướng, tạo điều kiện để người lao động nghiên cứu, sáng kiến; Thực thi chính sách hưởng quyền tác giả cho sản phẩm tạo ra.
- Xúc tiến quảng bá thương hiệu SBA, chú trọng công tác biên tập, viết bài trên website Công ty, kết hợp thực hiện các phóng sự, bài viết trên các báo, đài.

3. Đầu tư các dự án mới:

- Thiết kế: Phương án thiết kế tối ưu, sử dụng vật liệu, kỹ thuật mới, phát huy được tối đa công năng, hiệu quả của hạng mục công trình; Giảm tối đa khối lượng công tác thừa, không hợp lý.
- Thi công: Biện pháp thi công hợp lý, vật liệu khai thác tốt nhất. Chọn đơn vị thi công không quá mạnh nhưng đáp ứng. Tự tổ chức thực hiện một số hạng mục phù hợp với nhân lực Công ty.
- Quản lý, giám sát: Chặt chẽ, kịp thời, đồng bộ, sử dụng cán bộ Công ty.
- Thiết bị: Mua sắm hợp lý, tiết kiệm, phù hợp quy định. Nghiên cứu giải pháp mua lắp đặt xong, vận hành mới thanh toán dần.
- Tài chính: Nghiên cứu thực hiện các giải pháp tài chính linh hoạt, hiệu quả để đảm bảo dòng tiền đầu tư các dự án.

Trên đây là **“Chiến lược phát triển Công ty Cổ phần Sông Ba giai đoạn 2020-2024 và tầm nhìn đến năm 2030”**, Công ty dự kiến sẽ trình Đại hội đồng Cổ đông Công ty thông qua tại cuộc họp thường niên năm 2020.

SBA kính báo cáo Tổng Công ty Điện lực miền Trung và Hội đồng quản trị Công ty xem xét.

Trân trọng.

Nơi nhận:

- Như trên;
- HDQT, BKS;
- Lưu VTh.

**TỔNG GIÁM ĐỐC**

PHẠM PHONG