

Số: 682 /TTr-VIMICO

Hà Nội, ngày 22 tháng 3 năm 2024

**TỜ TRÌNH**

**V/v thông qua Đề án Tái cơ cấu Tổng công ty  
giai đoạn đến năm 2025**

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024.

Thực hiện Công văn số 5999/TKV-TCNS ngày 07/12/2023 của TKV về triển khai thực hiện Đề án cơ cấu lại TKV đến năm 2025; Công văn số 6000/TKV-TCNS ngày 07/12/2023 của TKV về triển khai sắp xếp doanh nghiệp theo Đề án cơ cấu lại TKV đến năm 2025.

Nhằm kiện toàn cơ cấu tổ chức, đảm bảo số đầu mối các đơn vị trực thuộc trong cơ cấu Công ty mẹ và số đầu mối các công ty con trong toàn Tổng công ty tập trung hóa theo địa bàn và theo ngành nghề, từ đó tăng cường tính hiệu quả trong điều hành quản lý của Tổng công ty, tiếp tục cải thiện tình hình tài chính, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Tổng công ty Khoáng sản - TKV đã xây dựng Dự thảo Đề án Tái cơ cấu Tổng công ty giai đoạn đến năm 2025, trong đó tập trung xây dựng phương án tái cơ cấu Tổng công ty giai đoạn 2024-2025 ở 02 nội dung chính là (1) Tái cơ cấu mô hình tổ chức và (2) Tái cơ cấu quản trị doanh nghiệp.

Hội đồng quản trị trình Đại hội đồng cổ đông thường niên Tổng công ty Khoáng sản - TKV năm 2024 xem xét, thông qua.

(Nội dung chi tiết Đề án và các Phụ lục kèm theo).

Trân trọng! *Loan*

**Nơi nhận:**

- Như trên;
- Lưu: VP, TCLĐ

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**



**Nguyễn Văn Hải**

*Hà Nội, ngày 31 tháng 01 năm 2024*

**ĐỀ ÁN TÁI CƠ CẤU  
TỔNG CÔNG TY KHOÁNG SẢN - TKV ĐẾN NĂM 2025**

**CHƯƠNG I  
ĐÁNH GIÁ HIỆN TRẠNG CỦA  
TỔNG CÔNG TY KHOÁNG SẢN – TKV**

**I. Giới thiệu chung về Tổng công ty**

**1. Quá trình hình thành và phát triển**

Tổng công ty Khoáng sản TKV - CTCP (tiền thân là Tổng công ty Khoáng sản Việt Nam) là Tổng công ty Nhà nước được thành lập theo Quyết định số 1118 QĐ/TCCBDT ngày 27/10/1995 của Bộ Công nghiệp nặng (nay là Bộ Công Thương).

Theo Quyết định số 345/2005/QĐ-TT ngày 26/12/2005 của Thủ tướng Chính phủ v/v thành lập Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam, Tổng công ty Khoáng sản Việt Nam chuyển thành công ty con của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam.

Ngày 27/04/2006, Tổng công ty Khoáng sản Việt Nam chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con theo Quyết định số 12/2006/QĐ-BCN của Bộ Công nghiệp và hoạt động theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh Công ty Nhà nước số 0106000168, đăng ký sửa đổi bổ sung lần thứ 3 ngày 03/05/2007.

Theo Quyết định số 2449/QĐ-HĐQT ngày 8/11/2006 của Tập đoàn Công nghiệp Than Khoáng sản Việt Nam, Tổng công ty Khoáng sản Việt Nam được đổi tên thành Tổng công ty Khoáng sản - TKV.

Theo Quyết định số 3169/QĐ-BCT ngày 15/6/2010 của Bộ Công Thương, Công ty mẹ - Tổng công ty Khoáng sản TKV chuyển sang hoạt động theo mô hình Công ty TNHH MTV và đổi tên thành Tổng công ty Khoáng sản - Vinacomin, hoạt động theo giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0100103087, đăng ký sửa đổi bổ sung lần thứ 4 ngày 21/08/2012.

Thực hiện Quyết định số 2388/QĐ-TTg ngày 30/12/2014 của Thủ tướng Chính phủ v/v phê duyệt Phương án CPH Công ty mẹ - Tổng công ty Khoáng sản - Vinacomin thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam và Quyết định số 7850/QĐ-BCT ngày 30/7/2015 của Bộ trưởng Bộ Công Thương v/v điều chỉnh cơ cấu vốn điều lệ của Công ty mẹ - Tổng công ty Khoáng sản TKV - CTCP, Tổng công ty đã tiến hành CPH và chính thức chuyển sang hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần từ ngày 06/10/2015 theo Giấy chứng nhận

đăng ký Công ty cổ phần với mã số doanh nghiệp 0100103087 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP Hà Nội cấp thay đổi lần thứ 5 ngày 06/10/2015.

Ngày 28/12/2015 Ủy ban Chứng khoán Nhà nước đã chấp nhận hồ sơ đăng ký Công ty đại chúng theo quy định của Luật Chứng khoán tại Công văn số 8010/UBCK-QLPH. Ngày 09/3/2016 Trung tâm Lưu ký Chứng khoán Việt Nam đã cấp Giấy chứng nhận đăng ký Chứng khoán số 16/2016/GCNCP-VSD cho Tổng công ty Khoáng sản TKV - CTCP.

Ngày 21/7/2016 Sở Giao dịch chứng khoán Hà Nội (HNX) đã ban hành Quyết định số 440/QĐ-SGDHN V/v chấp thuận đăng ký giao dịch cổ phiếu của Tổng công ty Khoáng sản - TKV trên sàn Upcom với mã chứng khoán KSV, số lượng đăng ký là 200.000.000 cổ phiếu phổ thông với mệnh giá là 10.000đ/cổ phiếu; tổng giá trị cổ phiếu đăng ký giao dịch là 2.000 tỷ đồng.

Ngày 28/7/2016 tại HNX cổ phiếu của Tổng công ty Khoáng sản - TKV đã chính thức giao dịch trên sàn Upcom.

Ngày 20/12/2022, Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội đã ban hành Quyết định số 856/QĐ – SGDHN về việc chấp thuận niêm yết cổ phiếu của Tổng công ty Khoáng sản TKV – CTCP. Ngày 02/02/2023, cổ phiếu KSV giao dịch lần đầu tiên trên sàn HNX.

Từ khi thành lập đến nay, Tổng công ty đã nhiều lần thực hiện tái cơ cấu. Giai đoạn 2017-2020 Tổng công ty thực hiện Đề án tái cơ cấu theo Nghị quyết của ĐHĐCĐ thường niên thông qua ngày 02/4/2018, kết quả thực hiện chi tiết được đánh giá ở phần sau.

## **2. Mục tiêu hoạt động, lĩnh vực kinh doanh**

### **2.1. Mục tiêu hoạt động**

Mục tiêu hoạt động của Tổng công ty là tối đa hoá các khoản lợi nhuận hợp lý cho Tổng Công ty, tăng lợi tức cho các cổ đông, đóng góp cho Ngân sách Nhà nước, đảm bảo quyền lợi cho người lao động và không ngừng phát triển Tổng Công ty ngày càng lớn mạnh.

### **2.2. Lĩnh vực kinh doanh chính**

- Thăm dò, khai thác, chế biến các loại khoáng sản;
- Sản xuất các sản phẩm kim loại màu, kim loại đen, các khoáng chất phi kim loại, khí công nghiệp và hoá chất.
- Gia công chế tác sản xuất hàng trang sức, mỹ nghệ.
- Gia công chế tạo, sản xuất các sản phẩm từ kim loại đồng, kẽm, gang thép, để nâng cao chuỗi giá trị hàng hóa.
- Kinh doanh nguyên vật liệu, các sản phẩm hàng hóa ngành khai khoáng, luyện kim; du lịch, thương mại và dịch vụ.

### **2.3. Các sản phẩm chính**

*a. Sản phẩm do Công ty mẹ sản xuất:*

- Tinh quặng đồng 25% Cu;
- Tinh quặng sắt 60-65% Fe;

- Đồng tấm 99,90-99,99% Cu;
- Axit sunfuric hàm lượng 93-98% H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>;
- Vàng kim loại 99,90-99,99% Au;
- Bạc kim loại 99,90-99,99% Ag;
- Hàng trang sức, mỹ nghệ.

*b. Sản phẩm do Công ty con sản xuất:*

- Kẽm thỏi 99,90-99,95% Zn
- Thiếc thỏi 99,75% Sn
- Phôi thép CT5, Q235, SD 295; thép hình;
- Tinh quặng sắt 60-65% Fe;
- Axit sunfuric hàm lượng 93-98% H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>.
- Du lịch và dịch vụ.

### **3. Cơ chế hoạt động kinh doanh – Kế hoạch**

VIMICO là Công ty cổ phần được tổ chức sản xuất theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con, trong đó khâu sản xuất được thực hiện chủ yếu theo cơ chế khoán chi phí, tiêu thụ sản phẩm tập trung. Các công ty con tham gia cơ chế phối hợp kinh doanh với Công ty mẹ trên cơ sở Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông thường niên hàng năm. Tổng công ty thực hiện kiểm soát thông qua Người đại diện quản lý phần vốn của Tổng công ty tại doanh nghiệp.

Tổng công ty hướng dẫn, hỗ trợ các công ty con thực hiện các chính sách về an sinh xã hội cho người lao động, tạo điều kiện về nguồn vốn sản xuất kinh doanh, kinh nghiệm quản lý, hỗ trợ về quan hệ khi làm việc với các Bộ, Ban ngành của Nhà nước và địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động sản xuất.

## **II. Tình hình doanh nghiệp trong giai đoạn 2017-2023:**

### **1. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh**

Giai đoạn 2017 đến 31/12/2023, chủ yếu sản xuất các sản phẩm chính. Kết quả hoạt động tăng trưởng và cơ bản các chỉ tiêu năm sau cao hơn năm trước. *Chi tiết như Biểu 1 kèm theo.*

### **2. Kết quả triển khai Đề án tái cơ cấu giai đoạn 2017-2020**

Ngày 12/3/2018 Hội đồng thành viên Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam đã ban hành Quyết định số 390/QĐ-TKV v/v thông qua Đề án tái cơ cấu Tổng công ty Khoáng sản TKV - CTCP giai đoạn 2017-2020. Ngày 27/3/2018, Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2018 của Tổng công ty đã thông qua Đề án tái cơ cấu Tổng công ty giai đoạn 2017-2020 với các nội dung như trong Quyết định số 390/QĐ-TKV của TKV, tỷ lệ thông qua đạt 100% tổng số cổ phần có quyền biểu quyết tại ĐHĐCĐ.

#### **2.1. Kết quả sắp xếp, tái cơ cấu doanh nghiệp, mô hình tổ chức quản lý Công ty mẹ và các đơn vị thành viên**

##### *2.1.1. Tái cơ cấu Công ty mẹ*

Giảm đầu mỗi các phòng/ban cơ quan Tổng công ty; số phòng của Tổng công ty từ 13 phòng giảm còn 11 phòng theo đúng Đề án đã được phê duyệt.

Ba đơn vị trực thuộc là các đơn vị hạch toán phụ thuộc Công ty mẹ Tổng công ty, các đơn vị này tiếp tục được tổ chức quản lý dưới hình thức là Chi nhánh của Tổng công ty. Đã thực hiện giảm đầu mỗi phòng, ban, phân xưởng tại các chi nhánh trực thuộc theo đúng Đề án.

### 2.1.2. Tái cơ cấu tại các Công ty cổ phần:

Giai đoạn này Tổng công ty đã hoàn thành thoái vốn tại 03 công ty: CTCP Kim loại màu Nghệ Tĩnh, CTCP Địa ốc Khoáng sản – TKV, CTCP Vàng Lào Cai. Tuy nhiên, chưa thể thoái vốn tại 03 công ty: CTCP Gang thép Cao Bằng, CTCP Du lịch và Thương mại Bằng Giang, Cao Bằng, CTCP Xi măng Tân Quang – VVMI; chưa hoàn thành giải thể Công ty CP Đầu tư Gang thép Lào Cai.

## 2.2. Tái cơ cấu quản trị doanh nghiệp

2.2.1. Nghiên cứu và triển khai áp dụng hệ thống quản trị nguồn lực doanh nghiệp (ERP) tại Công ty mẹ-Tổng công ty.

2.2.2. Kiện toàn tổ chức bộ máy nội bộ trong Công ty mẹ và các công ty con. Theo đó số lượng phòng chuyên môn trực thuộc cơ quan Công ty mẹ-Tổng công ty còn 11 phòng. Cơ cấu, số lượng phòng chuyên môn, phân xưởng của Chi nhánh trực thuộc Công ty mẹ-Tổng công ty thực hiện theo đúng Đề án.

2.2.3. Công tác quản trị tài nguyên: Giai đoạn 2017 – 2020, Tổng công ty tập trung các nguồn lực về tài chính, con người đẩy mạnh công tác quản trị tài nguyên, thăm dò phục vụ khai thác, báo cáo kết quả thăm dò trình duyệt trữ lượng tại các khu mỏ đang hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả khai thác, sử dụng tiết kiệm tài nguyên trong các khu mỏ. Giai đoạn này, toàn Tổng công ty triển khai thi công và lập báo cáo tổng kết 03 Đề án thăm dò (Thi công thăm dò nâng cấp trữ lượng đến mức -600m mỏ đồng Sin Quyền; lập báo cáo tổng kết 02 Đề án: Sắt Nà Lũng; thiếc Quỳ Hợp); được cấp lại 03 Giấy phép khai thác (Sin Quyền, Vi Kẽm, Chi kẽm Lang Hít).

### 2.2.4. Công tác quản lý kỹ thuật, công nghệ

a. Một số chỉ tiêu công nghệ, chất lượng sản phẩm chủ yếu đến năm 2020: cơ bản đạt mục tiêu đề ra:

- Tỷ lệ tổn thất tài nguyên khoáng sản đồng (Mỏ đồng Sin Quyền):  $\leq 1\%$ ; Nâng hàm lượng tinh quặng sắt  $\geq 64\%$  Fe, S  $\leq 1\%$ ; nghiên cứu tận thu khoáng vật trong quặng đuôi thải ra từ Nhà máy tuyển đồng.

- Thực thu kẽm đạt 91,37%, mặc dù đã tăng hơn trước, tuy nhiên do hàm lượng kẽm chứa trong các loại bã thải còn cao, chưa có giải pháp triệt để, nhất là dự án cải tạo nâng cao chất lượng nhà máy kẽm điện phân chưa thực hiện đủ.

- Thực hiện các giải pháp nâng cao thực thu vàng, kết quả thực thu vàng hiện nay đạt trung bình 96,35%.

- Nâng cao chất lượng axit sunfuric  $\geq 97\%$ . Hết năm 2020 chất lượng axit sunfuric đạt trung bình 97,91%

*b. Đối với khai thác mỏ:*

Hoàn thiện các đề án thăm dò theo đúng tiến độ, mở các nhiệm vụ thăm dò có tính chiến lược lâu dài; đẩy mạnh sản lượng bốc xúc đất đá, đào lò và khai thác quặng. Kiểm soát chặt chẽ các tài nguyên và ranh giới mỏ, giảm tỷ lệ tổn thất, làm nghèo quặng, thu hồi tối đa tài nguyên trong ranh giới cấp phép khai thác. Nâng cao hiệu quả khâu khai thác mỏ bằng các giải pháp tổng thể như đánh giá hiệu suất từng khâu công nghệ như khoan, nổ mìn, xúc bốc, vận tải, thải đất đá. Quy hoạch tổng thể trình tự, công nghệ khai thác, vận tải, đổ thải đất đá và quặng đuôi toàn khu mỏ gồm các mỏ đồng Sin Quyền, Vi Kẽm và tài nguyên ngoài ranh giới 2 mỏ đã được cấp phép khai thác đang được thăm dò bổ sung. Tiếp tục nghiên cứu giải pháp khai thác, vận tải, đổ thải,... hợp lý nhất khu Đông Sin Quyền đến -600m.

*c. Đối với kỹ thuật tuyển khoáng*

Công nghệ tuyển quặng đồng, tuyển quặng kẽm chì, tuyển quặng sắt, tuyển quặng thiếc cơ bản ổn định; cung cấp nguồn nguyên liệu chất lượng cho luyện kim.

*d. Đối với kỹ thuật luyện kim*

- *Công nghệ luyện đồng:* Nhà máy luyện đồng Lào Cai công suất thiết kế 10.000 tấn đồng cathode/năm đã tiếp tục ổn định và cải tiến kỹ thuật, nâng cao các chỉ tiêu kỹ thuật công nghệ, sản lượng đồng cathode đạt đến 12.600 tấn/năm, vượt 25% thiết kế. Nhà máy luyện đồng số 2 sản xuất sản phẩm thương mại từ cuối năm 2021, cơ bản hoạt động ổn định.

- *Công nghệ luyện kẽm:* Nhà máy kẽm điện phân Thái Nguyên công suất thiết kế 10.000 tấn kẽm thỏi/năm tiếp tục ổn định và cải tiến công nghệ, sản lượng kẽm thỏi đạt đến 11.600 tấn/năm, vượt 16% thiết kế.

- *Công nghệ luyện gang, thép:* sản phẩm phôi thép đạt đến 220.365 tấn/năm, tương đương thiết kế, tiêu hao cốc, điện, nước giảm so với thời gian đầu.... Nhà máy đã thực hiện nhiều cải tiến để thay đổi cơ cấu vận hành kỹ thuật hệ thống thiêu kết, lò thổi, thu hồi khí than dư sản xuất vôi nung, mê gang, mê thép, tận thu thép vụn trong xỉ lò thổi, thay đổi vật liệu lò chuyển... để giảm chi phí, nâng cao hiệu quả.

*e. Đối với kỹ thuật cơ điện*

Tập trung sử dụng và khai thác hiệu quả máy móc, thiết bị đã được đầu tư theo các dự án thuộc các lĩnh vực khai thác, tuyển khoáng, luyện kim. Làm chủ thiết bị trong các dây chuyền sản xuất, nâng cao thời gian hoạt động có ích của thiết bị, năng suất thiết bị đạt và vượt năng suất thiết kế. Từng bước hợp lý hóa trong việc cải tạo, nâng cấp nhằm nâng cao năng lực hoạt động của các thiết bị đáp ứng yêu cầu sản xuất trong từng lĩnh vực, công đoạn sản xuất. Tăng cường triển khai áp dụng tin học hóa, tự động hóa trong quản lý điều hành/hoạt động sản xuất nhằm nâng cao hiệu quả xuất kinh doanh.

*2.2.5. Công tác quản lý đầu tư*

Trong giai đoạn 2017-2020 Tổng công ty đã tích cực, chủ động triển khai thực hiện và hoàn thành các dự án đầu tư như sau:

- Dự án mở rộng nâng công suất khu mỏ - tuyển đồng Sin Quyền, Lào Cai đã hoàn thành và chính thức đi vào hoạt động nhà máy tuyển khoáng từ tháng 02/2019.

- Dự án mở rộng nâng công suất Nhà máy Luyện đồng Lào Cai cơ bản hoàn thành và sản xuất sản phẩm thương mại. Dự án Đầu tư Khai thác mỏ đồng Vi Kẽm, Bát Xát, Lào Cai đang được Tổng công ty quyết liệt, tập trung cao độ để triển khai thực hiện.

- Dự án cải tạo nâng cao chất lượng Nhà máy kẽm ĐPTN Đối với các gói thầu của dự án đã được triển khai thực hiện đầu tư.

- Dự án đầu tư khai thác lộ thiên mỏ sắt Nà Rùa Công ty Cổ phần Gang thép Cao Bằng - Tổng công ty Khoáng sản- Vinacomin đạt 350.000 tấn/năm đang triển khai thực hiện các thủ tục đền bù, tái định cư để khai thác quặng sắt khu Bắc Nà Rùa.

- Dự án đầu tư XDCT khai thác, chế biến quặng đất hiếm mỏ Đông Pao - Tam Đường - Lai Châu (Phần mỏ tuyển), Công ty CP Đất hiếm Lai Châu – VIMICO: do khó khăn về công nghệ, thị trường, thu xếp vốn và một số vướng mắc khác nên triển khai thực hiện rất chậm. Hiện tại, Công ty đang báo cáo các cấp thẩm quyền tháo gỡ các khó khăn và đang tích cực làm việc với các cơ quan chức năng, đối tác đầu tư để triển khai thực hiện dự án.

Tổng giá trị thực hiện giai đoạn 2017 – 2020 và năm 2021 của toàn Tổng công ty là 5.207 tỷ đồng. Trong đó: năm 2017: 916 tỷ đồng, năm 2018: 1.019 tỷ đồng, năm 2019: 1.122 tỷ đồng; năm 2020: 861 tỷ đồng; năm 2021: 1.289 tỷ đồng.

#### 2.2.6. Công tác quản trị chi phí

Tiếp tục hoàn thiện cơ chế phối hợp kinh doanh giữa Tổng công ty với TKV và với các Công ty con. Hoàn thiện cơ chế khoán, quản trị nội bộ của Tổng công ty. Tiếp tục hoàn thiện các giải pháp tiết kiệm chi phí nguyên, nhiên, vật liệu, điện năng, tiết giảm chi phí quản lý, tăng năng suất: lao động và khoán quản trị nội bộ đến các Công ty con, đơn vị trực thuộc.

#### 2.2.7. Công tác quản lý tài chính

- Hệ số tài chính chủ yếu đến năm 2020:

+ Hệ số nợ phải trả/vốn CSH bình quân ở mức 2,07 lần, cao hơn kế hoạch trong Đề án 2017-2020 được phê duyệt.

+ Hệ số thanh toán hiện hành:  $\geq 0,5$  lần, đảm bảo kế hoạch đã phê duyệt.

- Đã thu xếp và cân đối đủ nguồn vốn dài hạn để thực hiện các dự án đầu tư tuy nhiên không đảm bảo theo kế hoạch, tiến độ đã được phê duyệt. Tập trung thu xếp đủ vốn trung dài hạn, ngắn hạn phục vụ SXKD.

- Quản lý chặt chẽ dòng tiền tập trung thông qua việc thực hiện công tác dự báo nhu cầu vốn bằng tiền và lưu chuyển tiền, nhằm xác định và cân đối nhu cầu thực tế về vốn và dòng tiền trong hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày

của Tổng công ty, giảm chi phí tài chính, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

#### 2.2.8. Công tác quản lý vật tư

Trong giai đoạn 2017-2020 và năm 2021, công tác quản lý vật tư của Tổng công ty đã có bước chuyển biến rõ rệt. Tổng công ty đã hoàn thiện các quy chế, xây dựng và ban hành các quy định, quy trình quản lý mua sắm, sử dụng vật tư, quy trình quản lý xuất nhập tồn kho vật tư, thanh lý nhượng bán vật tư phế liệu thu hồi thống nhất từ Tổng công ty tới các đơn vị thành viên; đưa vào áp dụng phần mềm quản lý vật tư ERP thống nhất trong khối Công ty mẹ - Tổng công ty. Hệ thống quản lý phần mềm đã góp phần nâng cao chất lượng công tác kiểm soát, quản lý và sử dụng vật tư trong Công ty mẹ - Tổng công ty.

#### 2.2.9. Công tác quản lý lao động và phát triển nguồn nhân lực

- Cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật các ngành nghề; lao động kỹ thuật của các ngành chủ lực của Tổng công ty như luyện kim, chế tác kim loại, tuyển khoáng, khai thác mỏ, kỹ thuật sửa chữa các thiết bị cơ điện đã được đảm bảo với cơ cấu ngành nghề hợp lý đáp ứng yêu cầu cho sản xuất và phát triển lâu dài.

- Tiền lương và Năng suất lao động:

+ Tiền lương bình quân: Năm 2017: 8,219 triệu/người/tháng; Năm 2018: 8,661 triệu/người/tháng; Năm 2019: 8,562 triệu/người/tháng; năm 2020: 10,929 triệu/người/tháng; năm 2021: 14,494 triệu/người/tháng.

+ Năng suất lao động theo sản lượng tiêu thụ quy đổi: Năm 2017: 8,74 tấn/người/năm; Năm 2018: 8,52 tấn/người/năm; Năm 2019: 10,04 tấn/người/năm; Năm 2020: 10,15 tấn/người/năm. Năm 2021: 12,89 tấn/người/năm.

### 2.3. Nhận xét, đánh giá những kết quả đạt được; những tồn tại, hạn chế, nguyên nhân và bài học rút ra

#### 2.3.1. Ưu điểm

Tổng công ty tập trung thực hiện nghiêm túc các nội dung theo Đề án được phê duyệt. Nhiều mục tiêu đặt ra thực hiện đạt hiệu quả.

- Mô hình tổ chức của Tổng công ty đã được thu gọn đáng kể. Hoàn thiện được công tác quản lý nội bộ của Tổng công ty, cơ chế khoán quản trị chi phí, kế hoạch phối hợp kinh doanh của Tổng công ty, tạo điều kiện thuận lợi để các đơn vị chủ động, tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh...

- Cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật các ngành nghề; lao động kỹ thuật của các ngành chủ lực của Tổng công ty như luyện kim, chế tác kim loại, tuyển khoáng, khai thác mỏ, kỹ thuật sửa chữa các thiết bị cơ điện được đảm bảo với cơ cấu ngành nghề hợp lý đáp ứng yêu cầu cho sản xuất và phát triển lâu dài.

- Qua công tác phát triển tài nguyên đã đảm bảo đáp ứng nguồn nguyên liệu cho các Nhà máy tuyển khoáng, luyện kim hiện tại cũng như các dự án đang triển khai, là cơ sở quan trọng đảm bảo các dự án có hiệu quả.

- Đưa công tác quản lý kỹ thuật công nghệ từ khâu khai thác - tuyển khoáng - luyện kim - cơ điện đi vào nề nếp, tuân thủ các quy định hiện hành, đảm bảo môi trường trong khai thác, chế biến khoáng sản; Các nhà máy tuyển



khoáng, luyện kim được nâng cao hơn nữa về mức độ tự động hóa, công nghệ được cải tiến, chính định góp phần nâng cao hơn nữa thực thu, chất lượng sản phẩm, thu hồi thêm các khoáng sản có ích, giảm tiêu hao các nguyên vật liệu, vật tư chính

- Chủ động trong công tác tài chính, đảm bảo thu hồi toàn bộ công nợ nội bộ, thu xếp đủ vốn đáp ứng yêu cầu sản xuất cũng như đầu tư trong toàn Tổng công ty, đảm bảo các chỉ tiêu tài chính yêu cầu như hệ số nợ, khả năng thanh toán ngắn hạn, thanh toán nhanh...

- Đưa các dự án trọng điểm như : Dự án Khai thác mở rộng và nâng công suất khu mỏ - tuyến đồng Sin Quyền, Lào Cai; Dự án Mở rộng và nâng công suất nhà máy luyện đồng Lào Cai (Giai đoạn I); Dự án Khai thác mỏ đồng Vi Kẽm, Bát Xát, Lào Cai; Dự án Cải tạo nâng cao chất lượng Nhà máy kẽm điện phân Thái Nguyên; ... vào hoạt động có hiệu quả, qua đó đóng góp tích cực vào quy mô tăng trưởng của Tổng công ty .

- Tiền lương, thu nhập của người lao động được đảm bảo và tăng trưởng hàng năm.

### 2.3.2. Tồn tại, hạn chế và nguyên nhân

- Do nguyên nhân khách quan từ địa phương, cơ chế chính sách và dịch bệnh Covid-19 bùng phát nghiêm trọng, ..., tiến độ thực hiện các dự án đầu tư trọng điểm đều bị chậm tiến độ, dẫn đến một số mục tiêu phát triển của Tổng công ty giai đoạn 2017-2020 không đạt kế hoạch.

- Chưa thể thực hiện thoái vốn (03 công ty) là do quy định pháp luật hiện hành chưa có hướng dẫn cho việc thoái vốn chào bán công khai đối với các đơn vị chưa phải là công ty đại chúng hoặc các đơn vị chưa đủ điều kiện chào bán ra công chúng theo quy định của luật chứng khoán. Chưa hoàn thành giải thể (01 công ty) là do vướng mắc trong việc xác định giá trị đền bù đất tại địa phương.

- Theo Đề án tái cơ cấu giai đoạn 2017-2020, mục tiêu đến 2020, lao động quản lý của toàn Tổng công ty dưới không quá 12%. Tuy nhiên, kết thúc giai đoạn tỷ lệ lao động quản lý của toàn Tổng công ty vẫn ở mức trên 15%. Nguyên nhân do: Tổng công ty là đơn vị 2 cấp; một số dự án đầu tư của Tổng công ty chưa đi vào hoạt động nên chưa tăng lao động sản xuất trực tiếp trong khi vẫn phải tập trung đội ngũ gián tiếp để quản lý, triển khai Dự án và thực hiện công tác chuẩn bị sản xuất; Thoái vốn tại một số đơn vị từ giai đoạn 2017 đã giảm nhất định tỷ lệ lao động trực tiếp. Từ năm 2017, do tình hình SXKD của Tổng công ty khó khăn, lao động công nghệ và lao động phụ trợ giảm mạnh, nhiều lao động lành nghề xin nghỉ việc và chuyển sang làm việc tại các doanh nghiệp khác.

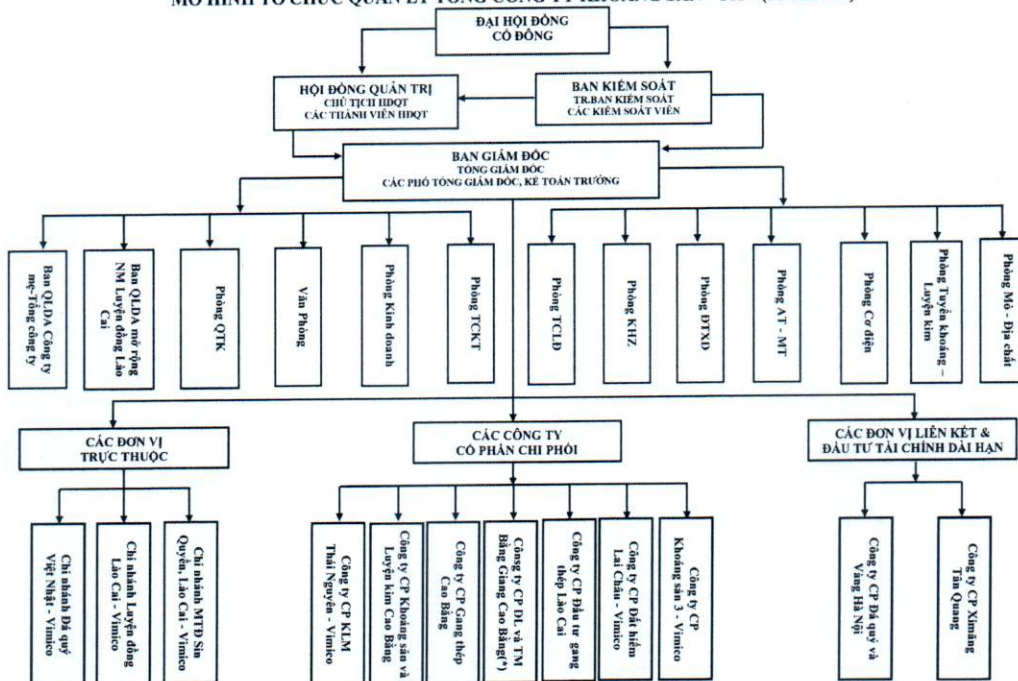
### 3. Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty hiện nay

- Đại hội đồng cổ đông: Bao gồm các cổ đông sở hữu 200.000.000 cổ phần tương đương 2.000 tỷ đồng bằng 100% vốn điều lệ.

- Hội đồng quản trị: Gồm Chủ tịch và 04 thành viên. Trong đó, có 01 thành viên chuyên trách, 01 thành viên độc lập, 01 thành viên kiêm Tổng giám đốc, 01 thành viên kiêm Phó tổng giám đốc Tổng công ty.

- Ban kiểm soát: Gồm Trưởng ban kiểm soát chuyên trách và 02 Kiểm soát viên.
- Ban Giám đốc: 01 Tổng giám đốc, 05 Phó tổng giám đốc, 01 Kế toán trưởng.
- Phòng, Ban chức năng: 13 Phòng, Ban.
- Đơn vị trực thuộc: gồm 03 đơn vị.
- Công ty con cổ phần chi phối: 07 đơn vị.
- Đơn vị liên kết và đầu tư tài chính dài hạn: 02 đơn vị.

MÔ HÌNH TỔ CHỨC QUẢN LÝ TỔNG CÔNG TY KHOÁNG SẢN - TKV (31/12/2023)



## CHƯƠNG II

### ĐỀ ÁN TÁI CƠ CẤU TỔNG CÔNG TY KHOÁNG SẢN – TKV ĐẾN NĂM 2025

#### **I. Sự cần thiết phải thực hiện tái cơ cấu:**

1. Trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, Tổng công ty cần có bước chuyển mình, phân tích và hợp lý hóa (cơ cấu lại) cơ cấu tổ chức, các hoạt động sản xuất kinh doanh, đầu tư cho phù hợp với mục tiêu chiến lược của Tổng công ty. Nếu không tái cơ cấu Tổng công ty sẽ có nguy cơ bị tụt hậu. Tái cơ cấu sẽ là một bước chuẩn bị tốt cho Tổng công ty trong quá trình hội nhập, phát triển.

2. Tái cơ cấu sẽ tăng cường tính hiệu quả trong điều hành quản lý của Tổng công ty, tập trung được các nguồn lực, từng bước cải thiện tình hình tài chính và kinh doanh của Tổng công ty theo chiều hướng tốt lên.

3. Tái cơ cấu phù hợp với chiến lược phát triển của Tổng công ty sẽ giúp Tổng công ty phát triển ổn định, bền vững trong điều kiện kinh tế quốc tế nhiều biến động như hiện nay.

#### **II. Nguyên tắc tái cơ cấu:**

1. Thực hiện nghiêm chỉ đạo của Chính phủ, của TKV trong thực hiện tái cơ cấu Tổng công ty.

2. Đảm bảo mô hình tổ chức và các mối quan hệ trong Tổ hợp Công ty mẹ Tổng công ty - Công ty con phù hợp với quy định của pháp luật, nhất là Luật Khoáng sản, Luật Các tổ chức tín dụng và Luật Doanh nghiệp,...

3. Đảm bảo số đầu mỗi hợp lý, bao gồm số đầu mỗi các đơn vị trực thuộc trong cơ cấu Công ty mẹ và số đầu mỗi các công ty con trong toàn Tổng công ty theo hướng tập trung hóa theo địa bàn và theo ngành nghề.

4. Đảm bảo Công ty mẹ Tổng công ty thực sự mạnh về tài chính và là chủ thể quản lý tài nguyên khoáng sản (chủ mỏ) như quy định trong Điều lệ để nắm quyền chi phối, chỉ huy điều hành thống nhất trong toàn Tổng công ty nhằm thực hiện được trách nhiệm Nhà nước giao "*đảm bảo một số cân đối lớn về sản phẩm khoáng sản và luyện kim của nền kinh tế*".

5. Việc tái cơ cấu, sắp xếp lại các đơn vị trực thuộc, công ty con đảm bảo tính kế thừa, phát huy được những ưu điểm của mô hình tổ chức sản xuất trong các năm qua, phù hợp với mô hình tăng trưởng, cơ cấu, phạm vi và quy mô kinh doanh trong các năm tới; hạn chế đến mức thấp nhất việc phát sinh các vấn đề gây bất ổn an sinh xã hội và chi phí để thực hiện tái cơ cấu.

6. Công ty mẹ - Tổng công ty nắm giữ cổ phần chi phối hợp lý tại các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực khai thác, chế biến khoáng sản, có tài nguyên, trữ lượng khoáng sản quy mô lớn và có hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả, sản phẩm có lợi thế, Tổng công ty có kinh nghiệm về quản trị.

7. Tái cơ cấu Tổng công ty phải đảm bảo tiếp tục giữ vững văn hóa doanh nghiệp; cần có sự thống nhất, đồng lòng từ trên xuống dưới, từ ban lãnh đạo tới

từng bộ phận cán bộ, CNV và sự vào cuộc của toàn bộ hệ thống chính trị trong Tổng công ty.

8. Trong quá trình thực hiện tái cơ cấu có thể gặp những vướng mắc, thiếu sót, hạn chế. Do vậy, yêu cầu luôn nghiên cứu, đánh giá để có sự thay đổi, điều chỉnh phù hợp phương án tái cơ cấu.

### **III. Mục tiêu, quan điểm tái cơ cấu**

#### **1. Quan điểm**

- Thực hiện các chiến lược phát triển về khai thác, chế biến khoáng sản theo định hướng chỉ đạo và giao nhiệm vụ của TKV.

- Phát triển Tổng công ty Khoáng sản - TKV thành Tổ hợp công nghiệp khai thác, chế biến khoáng sản có công nghệ tiên tiến phù hợp, có thương hiệu trong nước và khu vực.

- Phát triển ngành nghề chính là: khai thác, chế biến khoáng sản; các ngành phụ trợ, phát triển chuỗi sản phẩm với công nghệ hiện đại, thu hồi tối đa tài nguyên, thân thiện với môi trường, hài hòa với địa phương và cộng đồng, có hiệu quả kinh tế - xã hội cao.

- Đầu tư tài chính vào các công ty con với tỷ lệ cổ phần ở mức phù hợp nhằm thực hiện quyền chi phối và thống nhất kế hoạch phối hợp kinh doanh, phát huy được truyền thống và lợi thế của mỗi đơn vị.

- Mỗi công ty con chỉ tập trung phát triển kinh doanh một hoặc hai loại khoáng sản chính trong tổ hợp dây chuyền đồng bộ khai thác, chế biến khoáng sản theo vùng/khu vực để tăng quy mô và chuyên môn hóa, nâng cao trình độ công nghệ theo hướng tiến tiến, hiện đại.

- Quan hệ kinh tế giữa TKV, Tổng công ty và các công ty con ngày càng chặt chẽ, hỗ trợ cho nhau cùng phát triển bền vững thông qua các hợp đồng lâu dài, ổn định về sử dụng dịch vụ, mua bán sản phẩm, hàng hóa và nguyên vật liệu chủ yếu.

#### **2. Mục tiêu cụ thể**

##### **2.1. Vốn điều lệ và mô hình tổ chức**

- Vốn điều lệ: giữ nguyên vốn điều lệ trong giai đoạn này (2.000 tỷ đồng), cơ cấu vốn điều lệ của Tổng công ty được thực hiện theo chỉ đạo của Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam.

- Mô hình tổ chức: Tổng công ty hoạt động theo Luật Doanh nghiệp và Điều lệ công ty cổ phần, theo cơ cấu tổ chức quản lý, quản trị và kiểm soát: Đại hội đồng cổ đông – Hội đồng quản trị - Ban kiểm soát – Tổng giám đốc.

Tổng công ty đồng thời là công ty con của TKV và là Công ty mẹ của các Công ty con do Tổng công ty nắm giữ cổ phần chi phối. Tổng công ty chỉ có 2 cấp: công ty mẹ - Tổng công ty là đơn vị cấp 1; các công ty con, đơn vị trực thuộc là đơn vị cấp 2.

##### **2.2. Các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật chủ yếu 2024-2025**

Căn cứ công văn số 4266/TKV-KH ngày 10/9/2021 Về việc Thông báo các chỉ tiêu chủ yếu định hướng Kế hoạch 5 năm (2021 – 2025);

Căn cứ công văn số 6439/TKV-KH ngày 26/12/2023 về việc Thông báo các chỉ tiêu chủ yếu Kế hoạch PHKD năm 2024;

Căn cứ các nguồn lực hiện có (tài nguyên, máy móc thiết bị, con người,...), khả năng sản xuất và dự báo tình hình thị trường, Tổng công ty cân đối các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật chủ yếu năm 2024 và 2025 như sau như sau:

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2024	Năm 2025
<b>I</b>	<b>Sản lượng sản xuất và tiêu thụ</b>			
	Tinh quặng đồng 25%Cu sản xuất	tấn	74.100	80.100
	Đồng tấm cathode 99,95% Cu:	tấn	30.000	30.000
	Kẽm thỏi 99,95%Zn:	tấn	8.215	10.000
	Thiếc thỏi 99,75%Sn:	tấn	140	150
	Phôi thép	tấn	220.000	220.000
	Vàng:	kg	956	1.000
	Axit sunfuric:	tấn	138.666	138.666
	Hàng hoá chế tác trang sức, mỹ nghệ			
<b>II</b>	<b>Doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách</b>			
	- Doanh thu	tỷ đồng	12.048	12.000
	- Lợi nhuận	tỷ đồng	300	320
	- Nộp ngân sách	tỷ đồng	1.093	1.100
<b>III</b>	<b>Lao động và tiền lương:</b>			
	Lao động sử dụng BQ	Tr.đ	5.255	5.255
	Tiền lương bình quân		15	15
<b>IV</b>	<b>Đầu tư xây dựng cơ bản: triệu đồng.</b>	Tr.đ	<b>227.794</b>	<b>300.000</b>
	Xây lắp: 40.470 triệu đồng;	Tr.đ	40.470	60.000
	Thiết bị: 131.500 triệu đồng;	Tr.đ	131.500	190.000
	Chi phí tư vấn và khác: 55.824 triệu đồng.	Tr.đ	55.824	50.000

#### IV. Định hướng và các giải pháp cơ cấu lại doanh nghiệp đến năm 2025

##### 1. Chiến lược phát triển, ngành nghề, định hướng kinh doanh, sản phẩm, thị trường

Giai đoạn đến 2025, ngành nghề kinh doanh chính của Tổng công ty tiếp tục được duy trì và phát triển, gồm:

- Thăm dò, khai thác, chế biến các loại khoáng sản;

- Sản xuất các sản phẩm kim loại màu, kim loại đen, các khoáng chất phi kim loại, khí công nghiệp và hoá chất.

- Gia công chế tạo, sản xuất các sản phẩm từ kim loại đồng, kẽm, gang thép, để nâng cao chuỗi giá trị hàng hóa.

- Gia công chế tác sản xuất hàng trang sức, mỹ nghệ.

- Kinh doanh nguyên vật liệu, các sản phẩm hàng hóa ngành khai khoáng, luyện kim; dịch vụ du lịch, thương mại.

Ngành nghề kinh doanh khác: Cho thuê cơ sở hạ tầng/hợp tác kinh doanh 1 phần diện tích văn phòng của Vimico ở 02 khu đất tại số 562 Nguyễn Văn Cừ, Long Biên Hà Nội và số 193 Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nội.

## **2. Đổi mới quản trị doanh nghiệp**

### **a. Công tác quản trị chi phí**

Trong những năm qua, Tổng công ty đã triển khai thực hiện công tác khoán quản chi phí đối với các đơn vị thành viên và đã đạt được một số kết quả nhất định, tuy nhiên trong quá trình thực hiện còn có một số hạn chế do điều kiện mỏ địa chất biến động mạnh, nhà máy mới đi vào hoạt động, thay đổi công nghệ, thay đổi cơ cấu nguyên liệu, giá cả biến động,... nên phải thường xuyên điều chỉnh. Mặt khác, khi thực hiện giao khoán theo đơn giá tổng hợp các công đoạn sản xuất than quy định tại Quyết định số 199/QĐ-TKV ngày 10/02/2017 có những điểm chưa phù hợp (tính chất đất đá tại các mỏ khoáng sản kim loại có sự khác biệt so với các mỏ than: độ cứng đất đá, độ mài mòn, độ khó nổ mìn,...; khai trường nhỏ hẹp, chiều cao nâng tải lớn; công tác xúc bốc chọn lọc phức tạp; chi phí sửa chữa thiết bị khai thác mỏ các cấp (nằm trong chi phí vật liệu) trong Đơn giá công đoạn 199 còn thấp hơn nhiều so với kế hoạch KTCN ...) nên chi phí nhiên liệu, vật tư hao mòn, sửa chữa thiết bị khai thác vẫn còn cao.

### **\* Một số mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp về quản trị chi phí trong giai đoạn tới**

- Tiếp tục rà soát, bổ sung điều chỉnh quy chế quản trị chi phí phù hợp với tình hình thực tế và thống nhất trong toàn Tổng công ty, tăng cường khoán đến tổ đội sản xuất và người lao động.

- Hoàn thiện các Bộ định mức KTKT và các công cụ quản lý, theo dõi chính xác, kịp thời các chi phí thường xuyên và phát sinh trong SXKD.

- Tạo động lực để các đơn vị chủ động, linh hoạt trong điều hành SXKD để tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết giảm chi phí, hạ giá thành và nâng cao thu nhập cho người lao động.

- Xây dựng cơ chế phối hợp kinh doanh theo giá cả thị trường nhưng phải đảm bảo điều kiện kỹ thuật, đảm bảo an toàn – môi trường và phát triển bền vững. Bắt đầu từ nhu cầu thị trường, giá bán của sản phẩm mà thị trường chấp nhận được để tính chi phí sản xuất hợp lý. Thông qua việc so sánh hiệu quả sản xuất của các doanh nghiệp tiên tiến cùng ngành để tìm ra mặt yếu kém cần khắc phục, khai thác tối đa tiềm lực nội tại để xác định giá thành mục tiêu của từng công đoạn, sau đó phân bổ cho từng cấp thực hiện. Lấy sức ép của thị trường

(về giá cả mua bán vật tư, hàng hóa, sản phẩm) lên từng công đoạn sản xuất, từng bộ phận quản lý. Tổng công ty sẽ tính toán và phân bổ chỉ tiêu giá thành theo từng công đoạn, từng cấp quản lý.

- Tiếp tục chấn chỉnh, duy trì kỷ luật, kỷ cương, quyết liệt và sâu sát hơn nữa trong hoạt động sản xuất kinh doanh, đầu tư, tái cơ cấu từ Tổng công ty tới các đơn vị thành viên. Xử lý nghiêm đối với các trường hợp vi phạm các quy chế quản lý của Tổng công ty.

- Theo dõi, cập nhật chi phí, tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá biến động các yếu tố (chỉ tiêu công nghệ, tiêu hao và chi phí vật tư, nguyên nhiên liệu, ...) để điều chỉnh kịp thời và kiểm soát được các chi phí giá thành trong từng kỳ sản xuất.

- Tăng cường quản lý, sử dụng phù hợp các loại vật tư tiêu hao và vật tư sửa chữa thiết bị cơ điện nhằm phục vụ sản xuất hiệu quả, tăng năng suất thiết bị, giảm giá thành.

- Xác định giá thành mục tiêu hàng năm để giao khoán cho các đơn vị (phòng ban Tổng công ty, Chi nhánh/ Công ty con), kiểm tra hàng tháng, đánh giá mức độ hoàn thành để xác định mức độ thưởng phạt.

### **b. Công tác quản lý tài chính**

Tiếp tục triển khai các biện pháp đã áp dụng có hiệu quả trong công tác tài chính, kế toán giai đoạn qua để quản lý, sử dụng vốn, tài sản một cách hiệu quả nhất. Cụ thể:

- Căn cứ kế hoạch đầu tư, kế hoạch SXKD hàng năm, kế hoạch 5 năm, xác định nhu cầu vốn, xây dựng kế hoạch dòng tiền ngắn, trung dài hạn phù hợp. Tiếp tục làm việc với các tổ chức tín dụng để duy trì và mở rộng hạn mức tín dụng nhằm bố trí đủ vốn SXKD trong điều kiện các Dự án trọng điểm đã đi vào sản xuất. Cân đối sử dụng các sản phẩm tài chính phù hợp để vẫn đảm bảo được định mức vốn lưu động mà TKV duyệt hàng năm và đảm bảo chi phí lãi vay hợp lý theo quy định.

- Tiếp tục rà soát và có phương án xử lý đối với các tồn tại tài chính trong toàn Tổng công ty.

- Liên tục cập nhật tình hình SXKD, dự kiến kết quả SXKD hàng kỳ theo các điều kiện thực tế và các dự báo về thị trường để có các biện pháp quản trị kịp thời, phù hợp.

#### *\*Đối với Công ty mẹ*

Tiếp tục duy trì mô hình bán hàng tập trung, qua đó tập trung doanh thu, dòng tiền bán hàng, tập trung dòng tiền tài chính và đầu tư. Thực hiện phân cấp mạnh hơn cho các Chi nhánh thực hiện một số công việc đầu tư, bán hàng để tạo dựng quan hệ với các tổ chức tín dụng, qua đó xây dựng mô hình tài chính phân tán để dự phòng sử dụng trong trường hợp chính sách tài chính tiền tệ của Nhà nước thay đổi làm cho việc thực hiện mô hình tài chính tập trung không thực hiện được.

#### *\*Đối với các công ty con*

Tiếp tục thông qua người đại diện phần vốn tại các công ty con đẩy mạnh hơn nữa việc cập nhật, xử lý những tồn tại, hạn chế về tài chính. Tiếp tục hỗ trợ các công ty con về tài chính thông qua các quan hệ, công cụ tài chính của Công ty mẹ đang sử dụng với các tổ chức tín dụng phù hợp với quy định từng thời kỳ. Tiếp tục điều tiết kết quả SXKD của công ty mẹ cũng như toàn Tổng công ty thông qua chính sách phân phối cổ tức hàng năm. Tính toán việc điều chỉnh vốn điều lệ các Công ty con phù hợp với nhu cầu SXKD và các dự án đầu tư.

*\*Về mô hình hạch toán*

Căn cứ thực tế khối lượng công việc, mô hình sản xuất, khoảng cách địa lý, đề xuất giữ nguyên việc hạch toán phân tán như hiện nay, các chi nhánh hạch toán phụ thuộc. Tiếp tục thực hiện tiết giảm lao động qua việc tăng cường công tác ứng dụng CNTT trong công tác kế toán và lập báo cáo quyết toán tài chính thông qua việc đẩy mạnh triển khai ứng dụng và quản trị phần mềm quản trị nguồn lực doanh nghiệp (ERP) giai đoạn 2 tại Công ty Mẹ và có thể định hướng phát triển cho cả các công ty con.

Dự kiến một số hệ số tài chính từ 2024- 2025 như sau:

STT	Các chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2024	Năm 2025
1	Tỷ suất LN/VCSH	%	8%	8%
2	Hệ số nợ	Lần	2,32	2,26
3	Hệ số khả năng thanh toán	Lần	0,87	0,87

**c. Công tác đầu tư**

Đến năm 2025, mục tiêu công tác đầu tư của Tổng công ty là: tập trung đầu tư các dự án khai thác mỏ để đáp ứng nguồn nguyên liệu cho nhà máy chế biến (khu Bắc mỏ sắt Nà Rụa, mở rộng mỏ đồng Sin Quyền,...); nâng cao năng lực khâu khai thác mỏ; nâng cao thực thu khâu tuyển khoáng, luyện kim; hiện đại hóa, tự động hóa các khâu công nghệ; chế biến sâu sau luyện kim để gia tăng chuỗi sản phẩm; đầu tư khai thác chế biến quặng đất hiếm, Barit, Fluorit,...

Tiếp tục rà soát sử dụng có hiệu quả nguồn tài nguyên đất được nhà nước giao; đầu tư các dự án nhà ở cho người lao động, văn phòng và các dự án có sử dụng đất phù hợp với Luật đất đai, Luật quản lý và sử dụng vốn nhà nước tại doanh nghiệp đúng theo quy định của nhà nước và phù hợp với nhu cầu thực tế của đơn vị.

Tiếp tục phát huy những mặt đạt được và khắc phục những hạn chế trong công tác ĐTXD giai đoạn năm 2017-2020 và các năm trước đó; để đảm bảo thực hiện hoàn thành mục tiêu kế hoạch ĐTXD giai đoạn năm 2021-2025 với tổng giá trị khối lượng đầu tư xây dựng giai đoạn 2021-2025 là 3.535,606 tỷ đồng. Một số giải pháp cụ thể:

- Tập trung chỉ đạo và huy động mọi nguồn lực (nhất là nguồn lực tài chính và nguồn lực con người) để thực hiện các dự án trọng điểm (Sin Quyền, bắc Nà Rụa, Đông Pao, chế biến sâu,...).

- Kiện toàn, nâng cao chất lượng công tác quản lý đầu tư xây dựng, quản



lý dự án đầu tư theo hướng chuyên môn hóa sâu, đồng thời với việc bố trí đủ cán bộ, chuyên viên nghiệp vụ đủ năng lực làm công tác quản lý đầu tư xây dựng; tăng cường công tác đào tạo, đào tạo tại chỗ đội ngũ nhân sự hoạt động trong lĩnh vực đầu tư xây dựng nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao, cường độ ngày càng lớn trong hoạt động đầu tư xây dựng của Tổng công ty trong giai đoạn tới.

- Tiếp tục nâng cao công tác quản lý và thực hiện chuẩn bị đầu tư (từ khâu lựa chọn đơn vị tư vấn, tổ chức thẩm tra, thẩm định đến ra quyết định đầu tư) bảo đảm chất lượng, khả thi trong thực hiện dự án đầu tư - trú trọng tập trung các đơn vị tư vấn chuyên ngành khai thác mỏ trong nước và ngoài nước đáp ứng được yêu cầu về thiết kế với công nghệ tiên tiến, bảo đảm hiệu quả kinh tế của dự án.

- Bám sát Quy hoạch ngành, Quy hoạch Xây dựng mục tiêu xây dựng kế hoạch đầu tư xây dựng trong giai đoạn phù hợp với chính sách của nhà nước và thực tiễn nhu cầu phát triển của doanh nghiệp, bảo đảm đáp ứng quy định của pháp luật, khả thi trong tổ chức thực hiện. Đặc biệt trong công tác quản lý và sử dụng đất đai, bảo đảm thực hiện đúng theo quy định của nhà nước, Nghị quyết của Đảng ủy TKV, và kế hoạch sử dụng đất của các địa phương nơi có các doanh nghiệp của Tổng công ty hoạt động.

- Làm tốt công tác quy hoạch sử dụng đất, tập trung mọi nguồn lực đẩy nhanh tiến độ đền bù giải phóng mặt bằng; sử dụng có hiệu quả nguồn tài nguyên đất được nhà nước, TKV giao quản lý và sử dụng. Tăng cường đề cao vai trò công tác kiểm tra và thực hiện công tác giám sát, đánh giá đầu tư trong toàn Tổng công ty, đặc biệt là việc rà soát trình tự và thủ tục đầu tư đối với các dự án đã và đang thực hiện. Tổ chức thực hiện kế hoạch giám sát, đánh giá đầu tư.

#### **d. Công tác quản lý vật tư**

Thống nhất công tác quản lý vật tư trong toàn Tổng công ty theo định hướng của TKV. Hoàn thiện các quy định quản lý, định mức sử dụng và phân công, phân cấp cụ thể trong mua sắm, bảo quản, sử dụng vật tư. Lựa chọn nhà cung cấp uy tín, chất lượng tốt, giá cả cạnh tranh, mở rộng khách hàng, tìm sản phẩm nội bộ TKV, sản phẩm nội địa, .. để giảm chi phí các loại vật tư phục vụ sản xuất. Một số giải pháp:

- Trên cơ sở kế hoạch kỹ thuật, SXKD đã được TKV phê duyệt, xây dựng kế hoạch cung ứng vật tư phục vụ sản xuất, sửa chữa đảm bảo kịp thời phục vụ sản xuất; áp dụng các biện pháp để hạn chế tối đa tồn kho vật tư, ứ đọng vốn.

- Chủ động tìm kiếm các nguồn vật tư thay thế trong nước, đảm bảo cung ứng vật tư duy trì sản xuất không gián đoạn; tăng sử dụng sản phẩm nội bộ (do các đơn vị trong TKV cung ứng, sản xuất, gia công, chế tạo) và khai thác hàng hóa sản xuất trong nước thay thế hàng nhập khẩu.

- Tìm biện pháp xây dựng hệ thống Nhà cung cấp chiến lược đảm bảo tiêu chí: Cung cấp kịp thời, chất lượng, giảm chi phí và phù hợp với quy định.

- Kịp thời điều chỉnh, bổ sung các quy định về công tác quản lý vật tư đảm bảo tuân thủ quy định của TKV và phù hợp với điều kiện thực tế của đơn

vị; quán triệt thực hiện tuân thủ quy trình, trình tự mua sắm theo đúng quy định và hướng dẫn của TKV.

**đ. Đối với các công tác quản lý khác như phát triển thị trường, tiêu thụ sản phẩm, ...**

**\* Về thị trường tiêu thụ**

Toàn bộ sản phẩm của VIMICO sẽ được tiêu thụ trên thị trường nội địa. Trong điều kiện cơ chế, chính sách cho phép, việc xuất khẩu sản phẩm có hiệu quả thì sẽ xem xét xuất khẩu sản phẩm.

**\* Về thị trường hàng hóa mua vào:**

Xem xét, tìm kiếm nguồn cung cấp tinh quặng đồng, đồng phế liệu,.. ổn định lâu dài (trong nước hoặc nhập khẩu) để đảm bảo nguồn nguyên liệu phục vụ sản xuất tại 02 Nhà máy luyện đồng của Tổng công ty. Xem xét khả năng nhập khẩu trực tiếp một số loại vật tư giá trị lớn (gạch chịu lửa, hóa chất tuyển khoáng, than cốc) để sản xuất gang thép (nếu đạt hiệu quả kinh tế).

**\* Về hệ thống khách hàng mục tiêu:**

- Giữ vững hệ thống khách hàng truyền thống đã sử dụng đồng tấm, kẽm thỏi, Axit Sunfuric của VIMICO trong những năm qua, đặc biệt là những khách hàng tại khu vực phía Bắc vì đây là những khách hàng đã có nhiều năm gắn bó với sản phẩm của VIMICO và đã có những điều chỉnh về mặt công nghệ, kỹ thuật, thiết bị phù hợp với tính chất của đồng tấm, kẽm thỏi, Axit Sunfuric do VIMICO sản xuất, cung cấp.

- Có thể phối hợp với TKV đẩy mạnh việc đưa sản phẩm đồng cathode tới các khách hàng tiềm năng tại khu vực phía Nam vì đây là khu vực tập trung nhiều nhà máy sử dụng nguyên liệu sản xuất là đồng tấm (chiếm hơn 60% nhu cầu nội địa) như Cadivi, CFT, Ngô Han, Thịnh Phát,... Tuy nhiên, sẽ phải tăng chi phí logistics, bán hàng,...

- Riêng đối với Axit Sunfuric: Tập trung tiêu thụ cho các nhà sản xuất phân bón (nhất là các nhà sản xuất phân bón trên cùng khu vực Lào Cai để giảm chi phí vận tải) do sản phẩm Axit Sunfuric của VIMICO sản xuất phù hợp cho sản xuất phân bón và một số ít ngành công nghiệp không cần sử dụng axit chất lượng cao (>97%). Tuy nhiên, theo dự báo sự cạnh tranh trong những năm tới giữa sản phẩm này với sản phẩm nhập khẩu sẽ rất quyết liệt, cùng với việc VIMICO tăng sản lượng nhiều lần so với giai đoạn trước, đồng thời ngành sản xuất phân bón trong nước cũng chịu áp lực cạnh tranh rất lớn với hàng nhập khẩu có nguy cơ phải giảm sản lượng sản xuất dẫn đến dư thừa axit của các nhà máy sản xuất phân bón trong khu vực. Do vậy, cần duy trì hệ thống khách hàng hiện tại cũng như cần thiết lập mối quan hệ dựa trên cơ sở ràng buộc lợi ích lẫn nhau và cùng được hưởng lợi, đồng thời xúc tiến ký kết các văn bản thỏa thuận, hợp đồng nguyên tắc dài hạn về việc mua/bán ổn định số lượng axit do VIMICO sản xuất với từng khách hàng.

- Đối với vàng, bạc: Tổng công ty tổ chức tiêu thụ 100% sản lượng tại thị trường trong nước hoặc có thể giao cho Chi nhánh Đá quý Việt Nhật – Vimico

(VIJAS) trực tiếp phân kim, chế tác sản xuất hàng trang sức mỹ nghệ để tiêu thụ,...Phù hợp với Điều lệ tổ chức và hoạt động của VIJAS và Quy chế quản lý tiêu thụ sản phẩm của Tổng công ty và nâng cao được giá trị gia tăng sản phẩm. Nghiên cứu xây dựng thương hiệu vàng Vimico phù hợp với quy định và Luật và diễn biến thị trường vàng.

**\* Tăng cường kiểm soát, nâng cao chất lượng sản phẩm:**

Chất lượng kẽm thỏi do Tổng công ty sản xuất chủ yếu sử dụng để sản xuất đồng sản phẩm cấp trung bình về mạ kẽm. Vì vậy, để gia tăng giá trị của sản phẩm, đồng thời có thể cạnh tranh với sản phẩm nhập khẩu và tăng thị phần ngay trên thị trường nội địa thì các sản phẩm này phải được nâng cao và đặc biệt ổn định về chất lượng.

Triển khai các giải pháp đầu tư, đổi mới công nghệ để nâng cao chất lượng tinh quặng sắt tại chi nhánh mỏ tuyển đồng Sin Quyền (Hàm lượng sắt > 64 % Fe, S < 0,5%), nâng cao chất lượng Axit Sunfuric tại Chi nhánh luyện đồng và Nhà máy kẽm điện phân Thái Nguyên (> 97 %).

Đối với các sản phẩm còn lại như vàng, bạc, thiếc thỏi đảm bảo chất lượng sản phẩm như hiện nay và xem xét nghiên cứu nâng cao hơn, đặc biệt đối với vàng có thể nâng lên  $\geq 99,99\%$  và xây dựng thương hiệu vàng Vimico để nâng cao giá trị sản phẩm nếu điều kiện cho phép và có tính khả thi cao.

**\* Xây dựng chính sách bảo vệ hệ thống khách hàng phù hợp:**

Để xây dựng thương hiệu Vimico đối với các sản phẩm chính, ngoài công tác duy trì chất lượng cao, ổn định và tiết giảm chi phí sản xuất để nâng cao sức cạnh tranh thì việc duy trì các khách hàng truyền thống tiêu thụ ổn định và dài hạn cũng rất quan trọng. Tổng công ty xác định các đối tượng khách hàng là các nhà sản xuất trực tiếp sử dụng các sản phẩm đồng tấm, kẽm thỏi, thiếc thỏi, Axit Sunfuric, ... Sẽ là đối tượng ưu tiên lựa chọn của Tổng công ty. Đặc biệt là đối với sản phẩm đồng tấm, kẽm thỏi, Axit Sunfuric.

**\* Giá bán:**

Xây dựng phương thức giá bán linh hoạt, phù hợp với thế giới và phù hợp với nhu cầu cung cấp nguyên liệu của nhà sản xuất/khách hàng, phù hợp với các quy định của Tập đoàn. Phương thức giá bán phải đảm bảo sự tương thích cao nhất so với chuỗi cung ứng của mỗi Nhà sản xuất/khách hàng, đảm bảo sự hỗ trợ hiệu quả nhất giữa Nhà cung cấp nguyên liệu - Nhà sản xuất - Nhà sử dụng.

- **Đối với sản phẩm mang tính đặc thù như axit sunfuric:** Xem xét chính sách giá bán phù hợp cho số đối tượng khách hàng truyền thống, nguyên tắc giá bán linh hoạt theo diễn biến thị trường chia theo từng kỳ (khoảng từ 6 đến 12 tháng mỗi kỳ) đảm bảo cạnh tranh, phù hợp với thị trường chung, chất lượng sản phẩm và giá thành sản xuất của Tổng công ty, đặc biệt không để ảnh hưởng phải ngừng sản xuất do không tiêu thụ được axit.

- **Đối với sản phẩm vàng, bạc:** Tổng công ty sẽ tiêu thụ 100% sản lượng tại thị trường trong nước hoặc có thể giao giá tiêu thụ cho VIJAS trên cơ sở đảm bảo hiệu quả SXKD của Tổng công ty và phù hợp với thị trường chung.

**\* Phân tích đánh giá thị trường:**

Có thuê tư vấn hoặc mua công cụ, sản phẩm nhằm đẩy mạnh công tác đánh giá, phân tích dự báo nhu cầu thị trường để Tổng công ty có thể có những quyết sách đúng đắn, đúng thời điểm về tiêu thụ và thị trường tiêu thụ cho phù hợp.

**3. Xây dựng phương án cơ cấu lại tài chính, vốn, tài sản của doanh nghiệp**

**a. Thực trạng tình hình tài chính, vốn, tài sản của Tổng công ty hiện nay**

*\*Về quy mô vốn kinh doanh:* Nguồn vốn chủ sở hữu trong giai đoạn 2019 – 2022 có xu hướng giảm dần qua các năm, năm 2019 tỷ trọng nguồn vốn chủ sở hữu trong tổng nguồn vốn là 31%, đến năm 2022 giảm còn 29%. Điều này cho thấy khả năng tự đảm bảo về mặt tài chính của TCT ngày càng giảm và mức độ phụ thuộc vào chủ nợ ngày càng tăng. Nếu tỷ trọng các khoản nợ vay cao và có xu hướng gia tăng sẽ ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của mỗi đồng vốn, giảm sức hấp dẫn đối với các nhà đầu tư, dẫn tới giảm khả năng huy động vốn của Tổng công ty. Như vậy, có thể nói sự biến động trong cơ cấu nguồn vốn đã ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty đặc biệt là khả năng huy động vốn.

Tỷ trọng nợ phải trả có xu hướng tăng trong giai đoạn 2019 - 2022, năm 2019 nợ phải trả chiếm 69% trong tổng nguồn vốn, năm 2022 tỷ trọng nợ phải trả trong tổng nguồn vốn tăng lên 71%, trong đó chủ yếu là khoản nợ ngắn hạn. Tỷ lệ nợ cao hơn vốn chủ sở hữu và chiếm chủ yếu là nợ ngắn hạn là thực trạng chung đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói chung cũng như của các doanh nghiệp trong ngành khai thác khoáng sản nói riêng.

*Về cơ cấu tài sản:* Tổng tài sản hợp nhất TCT năm 2022 là 11.252 tỷ đồng, tăng 2.935 tỷ đồng so với năm 2019, trong đó tỷ trọng tài sản ngắn hạn/tổng tài sản có xu hướng tăng lên và tỷ trọng tài sản dài hạn giảm đi. Cụ thể:

Năm 2019, tỷ trọng tài sản ngắn hạn là 32,49% trong tổng tài sản nhưng đến năm 2022 tỷ trọng tài sản ngắn hạn là 40,7%, tương đương đạt 125% so với năm 2019.

Tỷ trọng Tài sản dài hạn giảm từ 67,51% năm 2019 xuống còn 59,3% vào năm 2022, chủ yếu là do giảm chi phí đầu tư XD/CB, tăng tài sản tham gia vào quá trình SX, thực hiện trích khấu hao nhanh.

Tỷ trọng hàng tồn kho trong giai đoạn 2019-2021 tăng cao từ 17% năm 2019 đến khoảng 27% năm 2022 chủ yếu do sản phẩm đồng tấm chậm tiêu thụ và tồn kho tinh quặng đồng Tả phời chưa đưa vào sản xuất.

Các khoản phải thu ngắn hạn có xu hướng giảm trong giai đoạn 2019-2021, cuối năm 2019 tỷ trọng các khoản phải thu ngắn hạn trong tổng tài sản đạt 8%, cuối năm 2021 tỷ trọng này đạt 4%, tuy nhiên năm 2022 lại tăng lên 7%. Tỷ trọng các khoản phải thu ngắn hạn giảm cho thấy vốn điều lệ của công ty trong giai đoạn này đã thực hiện tốt ở khâu thanh toán làm tăng hiệu quả sử dụng vốn điều lệ nói riêng và hiệu quả sử dụng vốn kinh doanh nói chung.

**Về khả năng thanh toán:** Các chỉ tiêu phản ánh khả năng thanh toán hiện hành của Tổng công ty nhỏ hơn 1 gây khó khăn về tài chính trong việc trả các khoản nợ ngắn hạn, ảnh hưởng rất nhiều trong việc giải ngân các khoản vay các dự án của Tổng công ty.

**Hệ số nợ trên vốn chủ sở hữu:** Hệ số nợ trên vốn chủ sở hữu của Tổng công ty nhỏ hơn 3 lần đảm bảo theo quy định, phù hợp quy định của Nhà nước, Điều lệ tổ chức hoạt động và Quy chế tài chính của Tổng công ty.

**Một số tồn tại, hạn chế:** Mặc dù hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Khoáng sản đã đạt được một số kết quả về tốc độ tăng trưởng, về lợi nhuận thu được, về hiệu quả kinh tế xã hội. Nhưng hiệu quả sử dụng vốn kinh doanh nhìn chung vẫn chưa cao và còn tồn tại những hạn chế cần khắc phục. Cụ thể được thể hiện:

- Phân bổ nguồn vốn của Tổng công ty thiên về các khoản nợ phải trả, đặc biệt là nợ ngắn hạn tăng cao trong giai đoạn 2015 - 2019 làm gia tăng rủi ro trong hoạt động kinh doanh, giảm sức hấp dẫn với các nhà đầu tư; cơ cấu nguồn tài trợ chưa phù hợp với cơ cấu tài sản của Tổng công ty trong thời gian vừa qua.

- Hiệu suất sử dụng của vốn kinh doanh và mức sinh lời của vốn kinh doanh cũng như của vốn lưu động, vốn cố định trong thời gian qua không cao và có sự biến động theo xu hướng giảm đi ở cuối giai đoạn, và còn ở mức thấp.

- Trong quá trình sản xuất kinh doanh, Tổng công ty đã tập trung đầu tư đổi mới TSCĐ để nâng cao năng lực sản xuất, tuy nhiên có lúc hiệu quả sử dụng chưa cao, làm giảm hiệu suất sử dụng tài sản cố định và ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng vốn cố định của TCT.

#### **b. Phương án cơ cấu lại tài sản, nguồn vốn của Tổng công ty giai đoạn đến 2025**

- Vốn điều lệ: giữ nguyên vốn điều lệ trong giai đoạn này, cơ cấu vốn điều lệ của Tổng công ty được thực hiện theo chỉ đạo của Tập đoàn công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam.

- Tăng cường việc đầu tư đổi mới, bổ sung và tìm nguồn tài trợ cho Tài sản cố định

- Thanh lý bớt các tài sản đã quá cũ hoặc không còn phù hợp với quá trình sản xuất kinh doanh.

- Tận dụng năng lực sản xuất hiện có của TSCĐ vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Kiểm soát, đẩy nhanh tiến độ xây dựng dở dang các Dự án đầu tư.

- Tăng cường công tác quản lý các khoản phải thu, hạn chế tối đa lượng vốn bị chiếm dụng

- Thực hiện trích khấu nhanh trên cơ sở cân đối kết quả SXKD.

#### **4. Phương án cơ cấu lại nhân sự, tổ chức bộ máy quản lý**

##### **4.1. Đối với cơ quan điều hành Tổng công ty**

###### **\* Ban lãnh đạo quản lý, điều hành:**

- HĐQT, BKS: giữ nguyên mô hình theo Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Tổng công ty.

- Ban giám đốc: giữ nguyên định biên Ban giám đốc là 07 người, gồm Tổng giám đốc, 05 Phó tổng giám đốc và Kế toán trưởng.

**\* Các phòng ban quản lý:**

Về cơ bản, giữ nguyên mô hình bộ máy như hiện nay, tuy nhiên sẽ thường xuyên cập nhật, bổ sung và điều chỉnh chức năng, nhiệm vụ cho các phòng ban phù hợp với tình hình thực tế trên nguyên tắc không làm tăng đầu mỗi quản lý và đảm bảo hiệu lực, hiệu quả công tác quản lý, điều hành.

- Giải thể Ban QLDA mở rộng nâng công suất Nhà máy Luyện đồng Lào Cai sau khi hoàn thành quyết toán Dự án mở rộng nâng công suất Nhà máy luyện đồng Lào Cai. Ban QLDA công ty mẹ Tổng công ty tiếp tục duy trì để thực hiện Dự án mở rộng nâng công suất mỏ đồng Sin Quyền (dự kiến hết năm 2026 hoàn thành).

**4.2. Đối với các đơn vị trực thuộc Công ty mẹ - Tổng công ty**

**4.2.1. Chi nhánh Mỏ tuyển đồng Sin Quyền, Lào Cai - Vimico**

Tiếp tục giữ nguyên mô hình tổ chức quản lý như hiện nay. Việc sắp xếp, tổ chức lại các phòng ban, phân xưởng sẽ được thực hiện phù hợp với thực tế SXKD của Chi nhánh và mô hình mẫu của TKV, đảm bảo hiệu quả, đặc biệt khi Dự án khai thác mỏ hầm lò Vi Kẽm và Dự án mở rộng nâng công suất mỏ đồng Sin Quyền triển khai hoàn thành.

**4.2.2. Chi nhánh Luyện đồng Lào Cai – Vimico**

Tiếp tục giữ nguyên mô hình tổ chức quản lý như hiện nay. Việc sắp xếp, tổ chức lại các phòng ban, phân xưởng sẽ được thực hiện phù hợp với thực tế KHSXKD của Chi nhánh và mô hình mẫu của TKV, đảm bảo hiệu quả SXKD của Chi nhánh.

**4.1.3. Chi nhánh Đá quý Việt Nhật – Vimico**

**a. Định hướng phát triển**

Để phù hợp với quy mô phát triển của Tổng công ty trong giai đoạn tới, ngoài việc SXKD các sản phẩm truyền thống, Chi nhánh Đá quý Việt Nhật sẽ được tăng cường các nguồn lực, đủ năng lực để phát triển SXKD các sản phẩm vàng vật chất do Tổng công ty sản xuất, từng bước xây dựng thương hiệu vàng VIMICO; đầu tư mở rộng chế tác, sản xuất các sản phẩm trang sức, mỹ nghệ; xem xét giao nhiệm vụ quản lý, vận hành các tòa nhà của Tổng công ty trên địa bàn Hà Nội trong điều kiện đủ năng lực.

Bên cạnh các thị trường truyền thống, tập trung phát triển thị trường Hà Nội ở tất cả các dòng sản phẩm.

**b. Nội dung triển khai**

*\* SXKD dòng sản phẩm vàng nguyên liệu 99.9% của Tổng công ty:*

*- Mục tiêu:*

Triển khai sản xuất, kinh doanh theo hướng chế biến sâu và phát triển kinh doanh vàng vật chất, xây dựng phát triển thương hiệu vàng VIMICO nhằm tăng lợi nhuận và tạo việc làm, tăng thu nhập cho người lao động; bên cạnh đó,

hợp tác làm đại lý cung cấp nguyên liệu, tiêu thụ thành phẩm cho các đối tác lớn trong thị trường vàng của VN, trong đó ưu tiên cao nhất là hợp tác với các đơn vị kinh doanh vàng đã có uy tín trên thị trường như: SJC, Doji, VietNam Gold và các doanh nghiệp kinh doanh vàng khác.

Đến năm 2025, Chi nhánh tập trung thực hiện các công việc sau:

(1) Tìm kiếm các đơn vị sản xuất có uy tín và đủ năng lực để tiêu thụ vàng nguyên liệu;

(2) Nghiên cứu thị trường và triển khai xây dựng phương án kinh doanh vàng nguyên liệu.

(3) Tuyển dụng thêm, đào tạo và đào tạo chuyển đổi lao động để chuẩn bị vận hành mô hình sản xuất mới.

(4) Cải tạo quy hoạch lại nhà xưởng, đầu tư máy móc thiết bị, để nâng cao năng suất, đa dạng mẫu mã, hạ giá thành sản phẩm.

Địa điểm kinh doanh: Tại trụ sở 193 Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nội hoặc 562 Nguyễn Văn Cừ, Long Biên, Hà Nội hoặc địa điểm phù hợp với hoạt động kinh doanh của Chi nhánh.

\* *SXKD dòng quà tặng mỹ nghệ:*

- *Mục tiêu:*

Tăng sản lượng sản xuất: 10-15%, lợi nhuận tăng: 3-5%.

- *Phương án:*

+ Tiếp tục đẩy mạnh sản xuất và kinh doanh các sản phẩm mỹ nghệ cao cấp trên nhiều chất liệu, tập trung đẩy mạnh vào công tác tiêu thụ và phát triển sản phẩm mới, gắn yếu tố phong thủy kết hợp với đá quý tự nhiên tạo nên tính mỹ thuật và độ tinh xảo cao.

+ Tiếp cận và phát triển các dòng sản phẩm quà tặng phục vụ cho các đối tác khách hàng là các địa phương, các doanh nghiệp và tổ chức tín dụng vào các dịp Lễ kỷ niệm, hội nghị tri ân khách hàng với mức giá cạnh tranh trên thị trường.

+ Hợp tác với các đơn vị kinh doanh cùng ngành để đàm phán việc gia công sản xuất thuê.

+ Định vị phân khúc khách hàng từ tầm trung và cao cấp trở lên.

+ Xây dựng, phát triển các kênh quảng cáo, bán hàng online.

\* *SXKD dòng trang sức:*

- *Mục tiêu:*

Chế tác các sản phẩm theo đơn đặt hàng và hợp đồng gia công chế tác xuất khẩu.

- *Phương án:*

+ Tiếp tục hợp tác với đối tác khách hàng truyền thống hiện có tại Nhật Bản và khai thác tìm kiếm thêm một số đối tác khác để gia công xuất khẩu.

+ Đẩy mạnh phát triển gia công chế tác cho các đối tác tại thị trường

trong nước.

*\* Quản lý, vận hành tòa nhà:*

Để thuận tiện, chuyên môn hóa và nâng cao hiệu quả sử dụng các tòa nhà, căn cứ năng lực của Chi nhánh, Tổng công ty sẽ xem xét giao cho Chi nhánh quản lý, vận hành và khai thác các tòa nhà của Tổng công ty nhằm bố trí sản xuất, cửa hàng kinh doanh và cho thuê văn phòng.

Vận dụng tối đa hóa lợi ích các tòa nhà của Tổng Công ty để đặt Showroom trưng bày và giới thiệu sản phẩm nhằm tiết giảm chi phí thuê mặt bằng mở cửa hàng.

**4.3. Đối với các công ty con**

Giai đoạn đến năm 2025, Tổng công ty tiếp tục nắm giữ cổ phần chi phối tại 04 đơn vị:

- Công ty CP Kim loại màu Thái Nguyên – Vimico;
- Công ty CP Khoáng sản và Luyện kim Cao Bằng;
- Công ty CP Đất hiếm Lai Châu – Vimico;
- Công ty CP Gang thép Cao Bằng;

Giai đoạn đến năm 2025, Tổng công ty thoái toàn bộ vốn hoặc thực hiện giải thể 03 đơn vị:

- Công ty CP Du lịch và Thương mại Bằng Giang, Cao Bằng;
- Công ty CP Khoáng sản 3 – Vimico.
- Công ty CP Đầu tư Gang thép Lào Cai (giải thể).

Theo đó, các công ty con do Tổng công ty giữ cổ phần chi phối tiếp tục thực hiện tái cơ cấu để đảm bảo thực hiện được mục tiêu chung của Tổng công ty. Thực hiện chỉ đạo của các cấp quản lý và căn cứ vào các nguồn lực hiện có, khả năng phát triển thị trường, các công ty con được định hướng phát triển như sau:

*4.3.1. Các đơn vị Tổng công ty tiếp tục nắm giữ cổ phần chi phối*

**(1) Công ty cổ phần Kim loại màu Thái Nguyên – Vimico**

*\* Hiện trạng:*

Công ty cổ phần Kim loại màu Thái Nguyên – Vimico có truyền thống và kinh nghiệm khai thác, chế biến quặng kẽm chì. Trải qua nhiều giai đoạn phát triển, Công ty đã ổn định SXKD, có lợi nhuận cao. Trong giai đoạn gần đây, căn cứ vào nguồn nguyên liệu, thực tế sản xuất, yêu cầu mới về môi trường cần điều chỉnh dự án nâng công suất nhà máy kẽm điện phân với công suất 12.500 tấn kẽm/năm và bổ sung một số hạng mục để hoàn thiện yêu cầu về môi trường (Dự án cải tạo môi trường tại Nhà máy kẽm điện phân Thái Nguyên), tiếp tục đẩy mạnh công tác phát triển tài nguyên. Ngoài sản phẩm kẽm chì, Công ty đang đẩy mạnh đầu tư khai thác mỏ thiếc Tây Nam Núi Pháo và nghiên cứu mở thêm các mỏ khoáng sản khác phù hợp với thế mạnh của công ty.

*\* Đề xuất về tái cơ cấu:*



Giai đoạn đến 2025, Tổng công ty tiếp tục giữ nguyên tỷ lệ vốn góp 51% vốn điều lệ tại Công ty CP Kim loại màu Thái Nguyên – Vimico. Đề nâng cao hiệu quả hoạt động, đảm bảo phát triển bền vững, Công ty tập trung thực hiện một số nhiệm vụ cấp bách:

- Thực hiện niêm yết cổ phiếu trên Sở giao dịch chứng khoán theo đúng quy định.

- Quyết toán dự án nâng công suất nhà máy kềm điện phân Thái Nguyên với công suất 12.500 tấn/năm xong trong năm 2024. Tổ chức thực hiện Dự án cải tạo môi trường tại Nhà máy kềm điện phân Thái Nguyên đáp ứng theo quy định.

- Đẩy mạnh công tác phát triển tài nguyên đảm bảo cung cấp đủ nguyên liệu cho Nhà máy kềm điện phân trong 10-15 năm tới.

- Rà soát, bố trí sắp xếp hợp lý các nguồn lực, đặc biệt chú ý nguồn lực con người và đất đai đang được giao quản lý sử dụng.

## **(2) Công ty cổ phần Khoáng sản và Luyện kim Cao Bằng**

### **\* Hiện trạng:**

Trong những năm gần đây, hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty CP Khoáng sản và Luyện kim Cao Bằng gặp rất nhiều khó khăn do tài nguyên trữ lượng quặng thiếc mỏ Tĩnh Túc đã hết. Công ty đang khai thác tận thu ở bãi thải Thập Lục Phần và bãi thải khu Tây mỏ Tĩnh Túc. Mỏ sắt Nà Lũng trữ lượng còn lại ít và khai thác kém hiệu quả nên Công ty đang ký hợp đồng hợp tác khai thác với đơn vị khác để bù đắp các chi phí cố định như: tiền thuê đất, tiền cấp quyền khai thác... Mỏ thiếc Nậm Kép đã được phê duyệt trữ lượng, Công ty đang lập dự án để xin chấp thuận chủ trương đầu tư và cấp phép khai thác. Sản xuất điện và fero hiệu quả không cao, phụ thuộc thời tiết.

Năm 2023: lợi nhuận Công ty là 9,2 tỷ đồng, đã xóa toàn bộ lỗ lũy kế; bảo toàn và phát triển được vốn doanh nghiệp.

### **\* Đề xuất về tái cơ cấu:**

Tổng công ty tiếp tục nắm giữ cổ phần chi phối tại Công ty CP Khoáng sản và Luyện kim Cao Bằng; yêu cầu người đại diện phần vốn của Tổng công ty tại Công ty chỉ đạo Công ty tăng cường công tác quản trị, nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD, đặc biệt trong thời gian tới tập trung tháo gỡ những vướng mắc trong hoạt động khai thác khoáng sản; phát triển tài nguyên, trong đó tập trung việc xin gia hạn khai thác tận thu quặng còn lại tại các bãi thải mỏ Tĩnh Túc, đẩy nhanh tiến độ cấp phép và khai thác mỏ Nậm Kép; nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực hiện có (tập trung rà soát xây dựng PA đầu tư nâng cấp các nhà máy thủy điện hiện có để phục vụ sản xuất, hướng tới hòa lưới điện quốc gia); tiếp tục tái cơ cấu tổ chức và lao động, tinh gọn bộ máy, ...

## **(3) Công ty cổ phần Đất hiếm Lai Châu - Vimico**

### **\* Hiện trạng:**

Hiện nay Công ty đang triển khai thực hiện Dự án khai thác, chế biến quặng đất hiếm mỏ Đông Pao (Tam Đường, Lai Châu). Trong quá trình triển

khai thực hiện có nhiều khó khăn, vướng mắc trong thu xếp nguồn vốn, thị trường tiêu thụ, trong nước chưa có công nghệ chế biến quặng mô công nghiệp.

Trong thời gian qua Công ty đã nhiều lần tìm kiếm đối tác để hợp tác chế biến đất hiếm bằng nhiều hình thức nhưng kết quả chưa có đối tác nào đáp ứng được yêu cầu của Văn bản số 308/VPCP-KTN ngày 13/01/2016. Tuy nhiên giai đoạn hiện nay có một số đối tác trong nước và nước ngoài như đối tác đến từ Úc, Ấn độ, Mỹ, Hàn Quốc đang quan tâm đến Dự án của Công ty, có một số đối tác đề nghị được thử nghiệm công nghệ chế biến đất hiếm từ quặng nguyên khai của mỏ, có đối tác đề nghị được mua nguyên liệu tinh quặng đất hiếm để chế biến ra sản phẩm đạt tiêu chuẩn xuất khẩu của Bộ Công Thương, có đối tác muốn hợp tác từ khâu khai thác, tuyển khoáng.

Trong kế hoạch, Lavreco tự đầu tư phân khai thác và tuyển khoáng bằng vốn tự có để làm ra sản phẩm tinh quặng đất hiếm với khối lượng khoảng 80.000 - 90.000 tấn/năm hàm lượng >30% tổng oxit đất hiếm.

Các sản phẩm đi kèm:

+ Tinh quặng Barit ( $BaSO_4$ ) khoảng 100.000 - 160.000 tấn/năm hàm lượng  $\geq 80\%$ .

+ Tinh quặng Fluorit ( $CaF_2$ ) khoảng 200.000 - 250.000 tấn/năm hàm lượng  $\geq 70\%$ .

Từ sản phẩm tinh quặng đất hiếm trên Lavreco thực hiện hợp tác với các đối tác hoặc xin cơ chế đặc thù để xuất khẩu. Các sản phẩm đi kèm sẽ được tiêu thụ trong nước và xuất khẩu.

Để phù hợp với thị trường, Lavreco sẽ đầu tư xây dựng nhà máy tuyển khoáng theo các mô đun, mỗi mô đun sản xuất dự tinh quặng đủ cung cấp chế biến khoảng 10.000 tấn/năm tổng oxit đất hiếm có hàm lượng  $\geq 95\%$  TREO.

Trên cơ sở đó, Lavreco dự kiến đến năm cuối năm 2026 sẽ sản xuất ra tinh quặng đất hiếm và các sản phẩm đi kèm như Fluorit, Barit.

**\* Đề xuất về tái cơ cấu:**

Tổng công ty tiếp tục nắm giữ cổ phần chi phối tại LAVRECO và hỗ trợ Công ty tháo gỡ khó khăn, xây dựng và triển khai thực hiện Dự án điều chỉnh phù hợp với điều kiện thực tế.

Yêu cầu Người đại diện phần vốn của Tổng công ty tại Công ty chỉ đạo Công ty tập trung thực hiện một số giải pháp như sau:

- Phối hợp chặt chẽ với Tổng công ty tìm kiếm, đàm phán với các đối tác và xin chủ trương của các cấp thẩm quyền để hợp tác với các đối tác.

- Kết hợp với các Trung tâm nghiên cứu/Viện khoa học để nghiên cứu công nghệ chế biến sâu đất hiếm hoặc tìm kiếm công nghệ bên ngoài để chuyển giao cho Công ty.

- Làm việc với cơ quan quản lý để có chính sách thuế, phí, đền bù GPMB phù hợp.

- Xây dựng Phương án để báo cáo các cấp thẩm quyền cho phép Công ty thực hiện một số công việc phù hợp với các nguồn lực hiện có nhằm giảm bớt áp

lực chi tiêu từ vốn góp của các cổ đông cho đến khi có nguồn thu từ sản phẩm đất hiếm.

6. Cùng các cổ đông xem xét tăng vốn điều lệ ở mức hợp lý để đủ vốn cho việc nộp Ngân sách, điều chỉnh, triển khai dự án làm đến tinh quặng đất hiếm bằng vốn tự có.

#### **(4) Công ty cổ phần Gang thép Cao Bằng**

##### **\* Hiện trạng:**

Nhà máy gang thép đã đi vào vận hành ổn định, sản phẩm đạt chất lượng và đạt công suất thiết kế. Từ năm 2020 đến nay, Công ty sản xuất có lãi và đã bù được hết lỗ lũy kế trong năm 2021.

- Về nguồn nguyên liệu quặng sắt:

CTCP Gang thép Cao Bằng là đơn vị hiện đang sở hữu mỏ sắt Nà Rụa với trữ lượng ở cấp 121+122 là 16.707.536 tấn quặng. Trữ lượng được cấp phép khai thác là: 9.625.000 tấn quặng, công suất 350.000 tấn QNK/năm. Thời gian cấp phép 28 năm, trong đó: Khu Bắc: 8.166.943 tấn; 59,64% Fe và Khu Nam: 1.458.057 tấn; 58,53% Fe.

Năm 2023, nguồn nguyên liệu quặng sắt tự cung ứng từ mỏ Nà Rụa chỉ đáp ứng được 20% nhu cầu nguyên liệu cho sản xuất phôi thép do Khu Nam đã ở giai đoạn kết thúc khai thác, Khu Bắc chưa thể huy động do chưa thực hiện được GPMB, 80% nhu cầu nguyên liệu còn lại phải mua ngoài với nguồn cung khan hiếm, chủ yếu ở các địa bàn xa như Lào Cai, Yên Bái, Thái Nguyên nên chi phí vận chuyển cao khoảng từ 250.000-700.000 đồng/1 tấn nguyên liệu. Thị trường phôi thép trong nước và trên thế giới bước vào chu kỳ suy thoái từ đầu năm, suy giảm mạnh cả về giá bán và sức mua. Giá bán bình quân phôi thép cả năm chỉ đạt 13,4/14,7 triệu đồng. Có thời điểm Công ty chỉ tiêu thụ được phôi CT5 trong nội bộ TKV. Trong khi đó giá nguyên, nhiên liệu đầu vào như than cốc, quặng sắt vẫn duy trì ở mức cao. Tại mỏ Nà Rụa, khu Nam đã kết thúc khai thác từ 31/12/2023.

Khu Bắc có nguồn quặng sắt chất lượng tốt, hàm lượng cao 58-62%Fe, gần như không lẫn các tạp chất chì, kẽm, lưu huỳnh, trữ lượng khoảng 8 triệu tấn, đủ cung cấp cho Khu liên hợp sản xuất ổn định trong 23 năm. Quặng sắt có hàm lượng cao, giúp cắt giảm được khâu tuyển tinh, quặng không lẫn các tạp chất giúp thuận lợi trong vận hành lò cao, điều chỉnh công nghệ luyện kim, giữ ổn định được định ngạch sửa chữa, giảm chi phí bảo trì, sửa chữa; thuận lợi cho việc xây dựng phương án kỹ thuật nhằm nâng cao năng suất, giờ hoạt động của thiết bị.

Tuy nhiên, khó khăn lớn nhất Công ty đang gặp phải là nguồn cung nguyên liệu cho Nhà máy, khi Dự án khu Bắc mỏ sắt Nà Rụa chậm tiến độ, nguyên nhân chủ yếu là công tác giải phóng mặt bằng; công tác thực hiện Dự án tái định cư, ...

Có thể nói, việc huy động được trữ lượng của khu Bắc có ý nghĩa sống còn đối với Công ty CP Gang thép Cao Bằng, giúp giảm được hầu hết hết khó khăn hiện tại.

- Về nguồn nguyên liệu than cốc: chi phí than cốc chiếm khoảng 50% giá thành của sản phẩm phôi thép tại GTCB. Với quy mô hiện tại, hàng năm GTCB sử dụng khoảng 100.000 tấn than cốc, so với các nhà SX phôi thép tại miền Bắc thì quy mô này là nhỏ nhất nên việc chủ động nguồn than cốc này theo hướng Nhập khẩu trực tiếp/UQ nhập khẩu hoặc mua thương mại hoặc liên kết với các nhà SX phôi thép khác đều rất khó khăn.

Hiện tại than cốc CISCO sử dụng chủ yếu có nguồn gốc từ Trung Quốc và Nhật Bản, trong quá khứ có sử dụng một lượng nhỏ (~10.000 tấn) than cốc Nga.

Tại miền Bắc, các đơn vị có mảng kinh doanh thương mại than cốc với quy mô lớn là Trung Thành, Việt Phát, Thái Hưng, Hòa Phát. Các đơn vị này đều đã từng cung cấp than cốc cho CISCO. Tuy nhiên, các đơn vị thuần túy kinh doanh thương mại than cốc như Trung Thành, Việt Phát không chỉ cung cấp than cốc cho CISCO mà còn cho cả các đơn vị khác như Việt Trung, Tuyên Quang, Hòa Phát. Do đó, khối lượng than cốc mà các đơn vị này nhập khẩu hàng năm tương đối lớn, là một ưu thế giúp họ đàm phán với các nhà cung cấp để có được mức giá tốt hơn so với việc đàm phán mua mỗi năm chỉ khoảng 100.000 tấn của VIMICO/CISCO.

VIMICO đã đàm phán với các nhà cung cấp khác ngoài các đơn vị thương mại nói trên (Trung Thành, Việt Phát, Thái Hưng) như Formosa, Hòa Phát, Itochu (Nhật Bản). Tuy nhiên, các vướng mắc trong vấn đề tiến tới mua bán than cốc với các đơn vị này bao gồm:

+ Tiêu chuẩn chất lượng than cốc của CISCO đòi hỏi phải sàng tuyển để đảm bảo cỡ hạt 0-25mm dưới 5%, cỡ hạt 25-40mm dưới 45%, cỡ hạt trên 80 mm dưới 5% và dải cỡ hạt chấp nhận 25-80 mm, trong khi than cốc Trung Quốc thường có quy chuẩn cỡ hạt 0-25mm tới 10%, than cốc Nhật cỡ hạt tiêu chuẩn 25-90 mm.

+ Quy chế quản lý mua bán vật tư của TKV, VIMICO và CISCO yêu cầu mỗi lần tổ chức mua than cốc đều phải thông qua chào giá, với việc thỏa thuận giá mua trên cơ sở giá mua gần nhất không quá 6 tháng và số lượng mua không quá 130%, trong khi các nhà cung cấp tiềm năng đều mong muốn ký kết các hợp đồng dài hạn, với cơ chế giá neo theo giá thị trường. Do đó, việc đàm phán với các đơn vị này cho đến nay đều kết thúc không thành công.

+ Theo thông lệ quốc tế, bảo đảm thực hiện hợp đồng ở mức 2% giá trị hợp đồng. Trên thực tế, qua theo dõi biến động giá than cốc từ năm 2017 tới nay thì mức biến động giá than cốc là rất cao (15-50%, tùy thời điểm). Do đó, khả năng bị phá vỡ thực hiện hợp đồng là rất cao nếu chỉ áp dụng theo thông lệ quốc tế 2% khi giá than cốc tăng mạnh trong khoảng thời gian từ khi ký kết hợp đồng tới khi giao hàng, trừ khi giữa VIMICO/CISCO và đối tác cung cấp than cốc có các lợi ích kinh tế lâu dài quan trọng ràng buộc lẫn nhau.

Vì thế, đánh giá tổng thể thì khả năng trực tiếp mua than cốc từ nước ngoài của VIMICO/CISCO là khá thấp khi so sánh giữa lợi ích thu được từ việc bỏ qua các trung gian thương mại trong nước với thiệt hại từ rủi ro phá vỡ hợp đồng, cũng như các hạn chế phát sinh từ không chế chỉ tiêu kỹ thuật (yêu cầu

chất lượng, tỷ lệ % cỡ hạt) và quy định quản lý (quy chế quản lý mua sắm vật tư).

Những nguyên nhân này làm cho vấn đề than cốc của GTCB (luôn trong tình trạng ăn đong) hàm chứa rủi ro lớn về giá, chưa có biện pháp đề phòng.

- *Về tình hình thiết bị:* Thiết bị của Khu liên hợp Gang thép Cao Bằng đưa vào sản xuất từ năm 2015, đến nay đã bước sang năm thứ 9; đã thực hiện chu kỳ đại tu vào năm 2022. Về cơ bản, hệ thống dây chuyền sản xuất hiện tại của Nhà máy hoạt động ổn định.

- *Về cơ hội cạnh tranh của CISCO trong thị trường sắt thép:*

Cơ hội cạnh tranh của CISCO trên thị trường sắt thép khá thấp do một số lý do sau đây:

+ Tự chủ nguồn nguyên liệu thấp: Khả năng tự chủ nguồn nguyên liệu quặng sắt hiện tại của CISCO ở mức thấp (nguồn nguyên liệu của Công ty phụ thuộc mua ngoài và 1 phần từ VIMICO – Mỏ Sin Quyền).

+ Tiêu hao than cốc: Các doanh nghiệp sắt thép ở miền bắc và miền trung Việt Nam hiện nay như Việt Trung, Tuyên Quang, Hòa Phát, Formosa đều có công suất sản xuất phôi thép lớn hơn của CISCO từ 2 lần trở lên, với lò cao dung tích lớn hơn nên khả năng tiết giảm tiêu hao than cốc/tấn gang lỏng tốt hơn so với CISCO.

+ Các bất lợi khác: Xa thị trường nguyên liệu đầu vào (than cốc và hiện tại là cả quặng sắt), xa thị trường tiêu thụ sản phẩm phôi thép cũng như sản phẩm sắt thép xây dựng (khu vực đồng bằng và trung du với các đô thị lớn đông dân cư).

**\* Đề xuất về tái cơ cấu:**

Đến năm 2025, Tổng công ty tiếp tục nắm giữ cổ phần chi phối tại Công ty CP Gang thép Cao Bằng.

Các năm tới, tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty sẽ rất khó khăn chủ yếu liên quan đến nguyên liệu quặng sắt cung cấp cho sản xuất, trong khi Khu Nam đã kết thúc khai thác, Khu Bắc chưa đi vào hoạt động. Tổng công ty yêu cầu người đại diện phần vốn của Tổng công ty tại Công ty chỉ đạo Công ty tăng cường công tác quản trị, đẩy mạnh công tác tin học hóa, tự động hóa để nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD, nâng cao hiệu quả cạnh tranh đối với các doanh nghiệp cùng lĩnh vực; nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực hiện có; tiếp tục tái cơ cấu tổ chức và lao động, tinh gọn bộ máy, ... Đặc biệt trong thời gian tới tập trung tháo gỡ những vướng mắc trong việc triển khai Dự án khai thác Khu Bắc (tập trung thực hiện công tác GPMB cho triển khai Dự án); đảm bảo nguồn cung quặng sắt trong thời gian Khu Bắc chưa đi vào hoạt động; tìm kiếm giải pháp như sử dụng chất lượng than cốc, cỡ hạt đa dạng để đảm bảo nguồn cung cấp than cốc ổn định. Đẩy mạnh công tác chế biến sâu sản phẩm gang lỏng, thép lỏng đáp ứng nhu cầu vật tư đúc nội bộ, tập trung đẩy nhanh dự án cán thép theo đúng kế hoạch tiến độ Tổng công ty giao.

**(5) Công ty cổ phần Khoáng sản 3 – Vimico**

**\* Hiện trạng:**

Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty gặp nhiều khó khăn do cơ chế chính sách, điều kiện sản xuất tại các mỏ, nhất là khó khăn trong quá trình triển khai thực hiện Dự án khai thác mỏ sắt Làng Vinh – Làng Cọ,... đã ảnh hưởng lớn đến tình hình tài chính và hiệu quả sản xuất chung của Công ty. Tuy nhiên, từ năm 2021, được sự chỉ đạo của Tổng công ty, Công ty đã tăng cường công tác quản trị nội bộ, gia tăng sản lượng sản xuất tại mỏ Kíp Tước, do đó kết quả sản xuất kinh doanh của đơn vị đã có chuyển biến tích cực. Tính đến hết năm 2023, Công ty đã xóa được hết lỗ lũy kế và không còn trong diện kiểm soát đặc biệt.

Về điều kiện sản xuất, Công ty có GPKT 02 mỏ: (1) mỏ sắt Kíp Tước đã vào giai đoạn cuối đời mỏ (hết hạn GPKT tháng 01/2024, khả năng gia hạn GPKT thêm 02 năm nữa và phải tổ chức thăm dò nâng cấp trữ lượng). (2) Mỏ sắt Làng Vinh - Làng Cọ được cấp GPKT từ năm 2014, cung cấp nguyên liệu cho Nhà máy gang thép Lào Cai (của Vimico) và các khách hàng khác. Sản phẩm chính của mỏ là quặng Limolit (hàm lượng Fe 36%) không tiêu thụ được ngay được (cần phải có công nghệ nung từ hoá lên Fe 53%). Do vậy sản phẩm rất khó tiêu thụ, dự án đang phải tạm dừng và lập điều chỉnh. Hiện tại, mỗi năm tại mỏ Làng Vinh phát sinh khoản chi phí như: tiền cấp quyền khai thác khoáng sản, tiền thuê đất, tiền bảo vệ,... làm ảnh hưởng lớn đến tình hình tài chính của Công ty. Để tiếp tục triển khai dự án sẽ có một số vướng mắc sau:

- Do tính chất quặng phức tạp, chi phí tuyển rửa rất cao và các khoản thuế phí, tiền cấp quyền khai thác lớn,... nên giá thành sản xuất cao, hiệu quả kinh tế thấp;

- Do Tổng công ty đã dừng đầu tư Dự án gang thép Lào Cai nên nếu vận chuyển quặng về khu liên hợp gang thép Cao Bằng sẽ rất tốn kém, không hiệu quả.

Với những lý do trên cùng với bối cảnh chung các doanh nghiệp sản xuất thép đang gặp rất nhiều khó khăn (Công ty thép Việt Trung sản xuất cầm chừng, Công ty CP Gang thép Thái Nguyên thua lỗ...) nên Công ty cổ phần Khoáng sản 3 khó có triển vọng phát triển. Vì vậy, để tập trung nguồn lực phát triển công nghiệp đồng và đất hiếm, Vimico sẽ thoái toàn bộ vốn tại Công ty cổ phần Khoáng sản 3 bằng hình thức phù hợp.

**\* Đề xuất về tái cơ cấu:**

Trong điều kiện cơ chế chính sách của Nhà nước cho phép (đối với công ty chưa phải đại chúng), đề xuất thoái toàn bộ vốn của Tổng công ty tại Công ty CP Khoáng sản 3 để tập trung nguồn lực phát triển các loại khoáng sản chủ lực khác của Tổng công ty. Trong thời gian chưa thể thực hiện thoái vốn, Tổng công ty tiếp tục hỗ trợ Công ty khắc phục khó khăn, duy trì hoạt động SXKD. Yêu cầu Người đại diện phần vốn của Tổng công ty tại Công ty chỉ đạo Công ty thực hiện các giải pháp cụ thể như sau:

- Tích cực làm việc với cơ quan quản lý để có chính sách thuế, phí phù hợp, hạ tỷ trọng thuế phí trong kết cấu giá thành.

- Tổ chức thăm dò, đánh giá lại nguồn tài nguyên do Công ty sở hữu báo cáo Tổng công ty để có định hướng tiếp theo.

- Phát huy tối đa các nguồn lực của Công ty, trong đó tập trung nâng cao hiệu quả khai tuyến mỏ sắt Kíp Tước và cân đối sản lượng, hợp lý hóa các công đoạn khai thác, chế biến quặng sắt mỏ Làng Vinh – Làng Cọ.

- Công ty ký hợp đồng với các đối tác, cổ đông về các dịch vụ sản xuất mỏ, mua bán nguyên vật liệu và tiêu thụ sản phẩm hàng hóa để các bên có kế hoạch SXKD dài hạn đảm bảo được nhu cầu tài chính cho SXKD trong giai đoạn khó khăn.

#### 4.3.2. Các đơn vị Tổng công ty thoái toàn bộ vốn hoặc giải thể

##### (1) Công ty cổ phần Du lịch và Thương mại Bằng Giang, Cao Bằng

###### \* **Hiện trạng:**

Công ty cổ phần Du lịch và Thương mại Bằng Giang, Cao Bằng là đơn vị hoạt động thương mại dịch vụ: kinh doanh khách sạn, dịch vụ ăn uống, tour du lịch .... Công ty có lợi thế thương mại về vị trí địa lý nhưng hoạt động kinh doanh hiệu quả không cao do bị cạnh tranh bởi nhiều tổ chức, cá nhân hoạt động cùng ngành nghề trên cùng địa bàn. Những năm qua, hoạt động kinh doanh của Công ty chịu ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch covid 19. Từ năm 2022, Công ty hoạt động có lãi, trong đó năm 2022 lãi 650 triệu đồng, năm 2023 lãi 400 triệu đồng. Tuy nhiên đơn vị vẫn lỗ lũy kế đến hết năm 2023 khoảng 4,1 tỷ đồng.

###### \* **Đề xuất về tái cơ cấu:**

Chủ trương Tổng công ty sẽ tập trung vào các lĩnh vực chính là khai thác, chế biến khoáng sản và không nắm giữ cổ phần tại các đơn vị khối thương mại dịch vụ. Vì vậy, tiếp tục thực hiện chủ trương đã được TKV thông qua giai đoạn 2017-2020, Tổng công ty sẽ thoái toàn bộ số vốn góp của TCT bằng 51,31% vốn điều lệ tại CTCP Du lịch và Thương mại Bằng Giang theo hình thức phù hợp với quy định của pháp luật.

Thời gian thực hiện: dự kiến hết năm 2025.

##### (2) Công ty cổ phần Đầu tư Gang thép Lào Cai

Tổng công ty cần bám sát UBND tỉnh Lào Cai để kịp thời giải quyết những vướng mắc do ảnh hưởng của quy hoạch sử dụng đất của tỉnh, các thỏa thuận đền bù chi phí chưa thể thống nhất được của các bên sử dụng đất của Công ty. Công ty cần xử lý xong tất cả các vướng mắc, các nghĩa vụ liên quan, quyết toán tài chính và chấm dứt hoạt động kinh doanh, từ đó thực hiện giải thể Công ty.

Thời gian thực hiện: hết năm 2025.

#### 4.4. Đối với các công ty liên kết

Giai đoạn đến năm 2025, Tổng công ty thoái toàn bộ vốn tại 02 công ty liên kết, bao gồm:

- Công ty CP Đá quý và Vàng Hà Nội;
- Công ty CP Xi măng Tân Quang.

### **(1) Công ty cổ phần Đá quý và Vàng Hà Nội**

#### **\* Hiện trạng:**

Trong những năm gần đây, Công ty cổ phần Đá quý và Vàng Hà Nội (HGC) hoạt động hiệu quả thấp, không có sự phát triển, doanh thu chủ yếu từ nguồn kinh doanh cho thuê nhà do HGC có lợi thế về đất đai được thuê.

Hoạt động đầu tư khai thác khu mỏ Đồi Tỷ, Khe Mét theo Giấy phép khai thác số 1812/GP - BTNMT: Từ năm 2022, HGC đã ký Hợp đồng hợp tác kinh doanh ký với Công ty Cổ phần Kinh doanh chế biến hàng XNK Đà Nẵng. Thông qua hợp đồng, HGC đã thu lại toàn bộ vốn đầu tư dở dang vào dự án này nhưng việc triển khai thực hiện vẫn gặp nhiều vướng mắc về đất đai, thiếu vốn đầu tư và kết quả khai thác thử nghiệm đá quý trong quá trình thăm dò không hiệu quả. Trên cơ sở Hợp đồng hợp tác kinh doanh nêu trên từ năm 2022 đã bù đắp toàn bộ lỗ lũy kể từ các năm trước để lại (3.595,672.549 đồng), trong đó năm 2022 lợi nhuận sau thuế: 3.870.394.437 đồng, năm 2023 dự kiến lợi nhuận sau thuế 809 triệu đồng.

Vướng mắc lớn nhất của Tổng công ty tại đơn vị này là: Tổng công ty chỉ nắm giữ 48% Vốn điều lệ nên không quyết định được các vấn đề chiến lược, quản trị, con người,... Các cổ đông nắm giữ cổ phần chi phối có những chính sách tương đối khác biệt với định hướng của Tổng công ty.

#### **\* Đề xuất về tái cơ cấu:**

Trong điều kiện cơ chế chính sách của Nhà nước cho phép, thực hiện thoái toàn bộ vốn góp của Tổng công ty tại HGC theo hình thức phù hợp với quy định của Pháp luật.

Trong trường hợp chưa thể thoái vốn tại Công ty, Tổng công ty phối hợp chặt chẽ với các cổ đông khác trong Công ty để thúc đẩy hoạt động SXKD của Công ty, giúp Công ty phát triển, tăng doanh thu và lợi nhuận.

*Thời gian thực hiện:* dự kiến hết năm 2025.

### **(2) Công ty cổ phần Xi măng Tân Quang – VVMI**

#### **\* Hiện trạng:**

Công ty cổ phần Xi măng Tân Quang - VVMI là Công ty con của Tổng công ty Công nghiệp mỏ Việt Bắc TKV - CTCP có ngành nghề chính là sản xuất và bán buôn, bán lẻ xi măng. Vốn chủ sở hữu là 350.000 triệu đồng trong đó:

- + Tổng công ty Công nghiệp mỏ Việt Bắc TKV - CTCP: 200.000 triệu đồng;
- + Tổng công ty Công nghiệp hóa chất mỏ - Vinacomin: 102.000 triệu đồng;
- + Tổng công ty Khoáng sản TKV - CTCP: 48.000 triệu đồng.
- Cổ phiếu: số lượng cổ phiếu phổ thông đang lưu hành là 35.000.000; mệnh giá cổ phiếu đang lưu hành là 10.000 VNĐ.



- Từ năm 2017 đến hết năm 2020 Công ty hoạt động có hiệu quả, có lợi nhuận. Đến hết 30/6/2020 Công ty bù hết được lỗ lũy kế và năm 2020 chia cổ tức 2%. Từ năm 2021 đến hết năm 2023 Công ty hoạt động ổn định, có hiệu quả (lợi nhuận sau thuế: năm 2021 đạt 34.053 triệu đồng; năm 2022 đạt 43.980 triệu đồng; năm 2023 đạt 44.439 triệu đồng). Chia cổ tức: năm 2021 là 7%; năm 2022 là 8% và năm 2023 là 8,5%.

**\* Đề xuất về tái cơ cấu:**

Trong điều kiện cơ chế chính sách của Nhà nước cho phép, Tổng công ty tiếp tục thực hiện chủ trương đã được TKV thông qua giai đoạn 2017-2020 là thoái toàn bộ vốn góp tại CTCP Xi măng Tân Quang theo hình thức phù hợp với quy định của pháp luật.

*Thời gian thực hiện:* dự kiến hết năm 2025.

Trong thời gian chưa thoái được vốn, Tổng công ty tiếp tục chỉ đạo Người đại diện phần vốn phối hợp với các cổ đông khác thực hiện một số nội dung: bám sát tình hình thị trường để có chính sách bán hàng linh hoạt phù hợp với từng giai đoạn, từng khu vực thị trường, tăng thị phần tại các thị trường trọng điểm nhằm tăng sản lượng tiêu thụ; nghiên cứu ứng dụng công nghệ mới, tập trung vào công tác cải tiến thiết bị nhằm tăng năng suất, chất lượng, giảm tiêu hao nguyên nhiên vật liệu, động lực và đảm bảo công tác bảo vệ môi trường; nâng cao hiệu quả công tác quản lý nợ phải thu, hạn chế thấp nhất phát sinh các khoản nợ khó đòi để giảm rủi ro không thu được nợ; tiếp tục tăng cường công tác quản trị chi phí để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

**4.5. Đơn vị phối hợp quản lý**

***Trung tâm Điều trị bệnh nghề và Phục hồi chức năng – Vimico***

***\*Hiện trạng:***

Trung tâm Điều trị bệnh nghề và Phục hồi chức năng – Vimico triển khai thực hiện nhiệm vụ do TKV và VIMICO giao trong điều kiện đơn vị gặp nhiều khó khăn do những biến động về giá, cơ sở hạ tầng xuống cấp, điều kiện thời tiết và khí hậu khắc nghiệt. Sau khi chuyển mô hình hoạt động từ tháng 10/2015 đến nay, Trung tâm trực thuộc Công đoàn Tổng công ty Khoáng sản, do đó cơ chế tổ chức kinh doanh hiện nay của trung tâm hoạt động theo cơ chế đơn vị sự nghiệp có thu. Vì vậy còn rất nhiều bất cập trong hoạt động của Trung tâm. Các khu vực lân cận đã và đang xây dựng mới nhiều cơ sở lưu trú khang trang lên ảnh hưởng rất nhiều đến kết quả hoạt động của Trung tâm. Đặc biệt cơ sở vật chất của Trung tâm tại Sa Pa xuống cấp và hư hại phải đề nghị hỗ trợ từ TKV và Tổng công ty để sửa chữa chống xuống cấp. Năm 2023, được sự hỗ trợ của TKV và Tổng công ty, Trung tâm đã tiến hành cải tạo, sửa chữa, nâng cấp nhiều hạng mục, chất lượng buồng phòng và cảnh quan đã thay đổi đáng kể. Nguồn nhân lực của đơn vị còn hạn chế. Khắc phục tình trạng này, đơn vị thuê lao động theo mùa vụ để giảm thiểu chi phí nhân công ở những tháng không cao điểm về dịch vụ và du lịch, điều dưỡng.

***\* Đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu quả của Trung tâm:***

- Tiếp tục duy trì hoạt động, đồng thời từng bước hoàn thiện mô hình quản lý, cơ chế hoạt động phù hợp với quy định của Luật. Giữ nguyên như hiện nay – Giao Công đoàn quản lý và tăng cường công tác phối hợp để kiểm soát đầy đủ, toàn diện các hoạt động của Trung tâm.

- Trung tâm tiếp tục hoàn thiện các thủ tục về đất đai, thực hiện nhiệm vụ điều dưỡng và mở rộng lĩnh vực hoạt động để phát huy hiệu quả các công trình đã đầu tư. Trung tâm tìm các giải pháp để tạo nguồn doanh thu như: dịch vụ điều dưỡng, tour du lịch, ăn uống, cung cấp dịch vụ ăn ca, bảo hộ, v.v... để duy trì hoạt động và tự chủ nguồn kinh phí đầu tư chống xuống cấp.

- Trung tâm có thể tìm kiếm Nhà đầu tư hợp tác kinh doanh lâu dài với Trung tâm trong thực hiện các dịch vụ nói trên hoặc tìm kiếm Nhà đầu tư thuê trụ sở/một phần trụ sở để thực hiện các dịch vụ được pháp luật cho phép.

- Tổng công ty phối hợp với Công đoàn có giải pháp quản lý, theo dõi tài chính của Trung tâm cho phù hợp.

**5. Định hướng đầu tư đổi mới công nghệ phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp bảo vệ môi trường; lộ trình cải tiến công nghệ để đổi mới công nghệ từng phần, từng giai đoạn một cách hợp lý, phù hợp với năng lực, định hướng phát triển của doanh nghiệp:**

#### **5.1. Đối với công tác khai thác mỏ**

- Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch kỹ thuật công nghệ 5 năm giai đoạn 2021-2025 phù hợp với tình hình thực tế, định hướng phát triển của Tổng công ty, tầm nhìn đến năm 2030.

- Tập trung các nguồn lực đẩy nhanh thực hiện đưa các Dự án khai thác mỏ vào sản xuất như: Mở rộng nâng công suất mỏ đồng Sin Quyền – Lào Cai; khu Bắc mỏ Nà Rạ – Cao Bằng; mỏ đất hiếm Đông Pao; thực hiện công tác chuẩn bị đầu tư mỏ thiếc Nậm Kép – Cao Bằng; hoàn thiện các thủ tục pháp lý và tổ chức khai thác để sản xuất hiệu quả tại mỏ đồng Vi Kẽm – Lào Cai, mỏ thiếc Tây Nam Núi Pháo và các mỏ kẽm chì khu vực Thái Nguyên - Bắc Kạn;

- Bám sát các cơ quan quản lý Nhà nước tại các địa phương, nhất là khu vực mỏ đồng Sin Quyền, Lào Cai, khu Bắc mỏ sắt Nà Rạ, Cao Bằng để thực hiện công tác đền bù GPMB, thuê đất để phục vụ công tác khai thác, đổ thải.

- Tiếp tục triển khai và hoàn thiện công tác quản lý kỹ thuật mỏ - địa chất theo các quy định hiện hành. Bám sát các quy hoạch định hướng phát triển khoáng sản của Nhà nước, các bộ ngành để xây dựng, điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với điều kiện của Vimico hiện nay và trong giai đoạn 2021-2025 định hướng đến năm 2030.

- Nâng cao các chỉ tiêu công nghệ khai thác; giảm tỷ lệ tổn thất và làm nghèo quặng. Kiểm soát các chỉ tiêu công nghệ khoan, nổ mìn, theo từng hộ chiếu, khu vực khai thác, tiết giảm chi phí các công đoạn khai thác từ khoan nổ đến xúc bốc, vận chuyển và nghiền tuyển. Tăng cường sử dụng cơ giới hóa trong thi công nạo lỗ mìn, sử dụng các loại thuốc nổ an toàn (máy sản xuất và nạo lỗ mìn).

- Tiếp tục triển khai các giải pháp kỹ thuật trong mỏ hầm lò như: khoan thăm dò phục vụ khai thác, khoan trước gương. Tăng cường các giải pháp cơ giới hóa công tác xúc bốc, vận tải trong lò, áp dụng hệ thống và công nghệ khai thác hợp lý, phù hợp với điều kiện khai thác hầm lò, cải thiện điều kiện làm việc của công nhân, nâng cao năng suất, sản lượng, giảm giá thành quặng nguyên khai.

- Tăng cường quản lý ranh giới mỏ và quản trị tài nguyên, áp dụng các giải pháp kỹ thuật khai thác chọn lọc, thu hồi tối đa tài nguyên bằng phương pháp lộ thiên giảm tỷ lệ tổn thất, làm nghèo để nâng cao hiệu quả kinh tế.

- Nghiên cứu áp dụng đồng bộ các giải pháp kỹ thuật công nghệ trong khai thác mỏ như: khoan - nổ mìn tạo biên, nâng cao góc dốc sườn tầng, bờ công tác... để nâng cao khả năng xuống sâu đáy mỏ của các mỏ lộ thiên, thu hồi thêm tài nguyên khoáng sản.

- Thực hiện các giải pháp để giảm thiểu ảnh hưởng đến môi trường: giải pháp trong nổ mìn giảm thiểu sóng chấn động, giải pháp đổ thải phân lớp giảm thiểu phát tán bụi...

- Tiếp tục thực hiện các giải pháp công nghệ, kỹ thuật trong thi công đường vận tải mỏ như: cứng bê tông hóa hoặc sử dụng vật liệu polime trong thi công mặt đường các tuyến đường vận tải cố định để nâng cao năng lực thông qua, giảm chi phí tiêu hao nguyên vật liệu trong khâu vận tải nhất là khi khai thác xuống sâu, cung độ xa, độ cao nâng tải lớn.

- Thực hiện các giải pháp kỹ thuật, công nghệ tăng nhanh tốc độ đào lò, nâng cao hệ số sử dụng lỗ khoan, áp dụng phương pháp nổ mìn tạo biên giảm hệ số thừa tiết diện. Để đảm bảo bảo đường lò ổn định giảm chi phí khoan nổ mìn, chống giữa, chèn lò. Thực hiện cơ giới hóa công tác khoan nổ mìn, vận tải và một phần khâu xúc bốc đất đá, quặng để cải thiện điều kiện làm việc, tăng năng suất lao động. Từng bước áp dụng các loại hình kết cấu công nghệ chống giữ tiên tiến: Neo kết hợp bê tông phun, bê tông phun lưới thép, bê tông phun sợi thép, bê tông cốt thép, vì chống thép hoặc các dạng kết cấu vì móc để đơn giản trong thi công, góp phần nâng cao tốc độ thi công, an toàn và hiệu quả kinh tế so với các dạng kết cấu chống giữ truyền thống.

- Nghiên cứu lựa chọn, áp dụng công nghệ khai thác hầm lò tiên tiến phù hợp cho phần sâu mỏ đồng Sin Quyền, mỏ Vi Kẽm để chuẩn bị cho công tác lập dự án khai thác nhằm đáp ứng nguồn nguyên liệu cho khâu tuyển luyện hoạt động sau năm 2030.

## **5.2. Đối với công tác tuyển khoáng và luyện kim**

Thực hiện chuyển đổi số trong công tác tuyển khoáng, luyện kim theo lộ trình của TKV và VIMICO.

Nghiên cứu, đầu tư nâng cấp một số thiết bị có năng suất cao hơn, tiếp tục hoàn thiện công nghệ và thiết bị để phù hợp với đối tượng quặng đang nghèo dần. Tăng cường tự động hóa tại các khâu công nghệ, đặc biệt là tự động hóa khâu điều chỉnh chế độ công nghệ.

Nghiên cứu sử dụng các loại vật tư, thiết bị mới tiên tiến, tiết kiệm năng lượng, thuận lợi trong vận hành, bảo dưỡng sửa chữa; đưa vào sử dụng các loại thuốc tuyển, phụ gia thân thiện với môi trường, giá thành thấp.

Nghiên cứu tìm các phương án, giải pháp thu hồi sản phẩm sắt từ tính yếu hoặc không từ và sản phẩm bột tuyển tách Fe-S tại Chi nhánh MĐV.

*Định hướng về hoàn thiện đổi mới công nghệ tuyển khoáng, luyện kim tại Phụ lục 01 kèm theo.*

### **5.3. Đối với công tác cơ điện**

Tập trung sử dụng và khai thác hiệu quả máy móc, thiết bị đã được đầu tư theo các dự án thuộc các lĩnh vực khai thác, tuyển khoáng, luyện kim. Làm chủ thiết bị trong các dây chuyền sản xuất, nâng cao thời gian hoạt động có ích của thiết bị, năng suất thiết bị đạt và vượt năng suất thiết kế. Từng bước hợp lý hóa trong việc cải tạo, nâng cấp nhằm nâng cao năng lực hoạt động của các thiết bị đáp ứng yêu cầu sản xuất trong từng lĩnh vực, công đoạn sản xuất. Tăng cường triển khai áp dụng tin học hóa, tự động hóa trong quản lý điều hành/hoạt động sản xuất nhằm nâng cao hiệu quả xuất kinh doanh. Bao gồm nhưng không giới hạn một số nội dung chính sau:

- Đầu tư thiết bị khai thác, vận tải mỏ có năng suất cao, bổ sung năng lực thiết bị, thay thế thiết bị hết khấu hao, cũ hỏng, xuống cấp,... như: Máy xúc >6,5m<sup>3</sup>, xe ô tô > 55T,...

- Áp dụng các giải pháp tiến bộ khoa học kỹ thuật trong lĩnh vực cơ điện nhằm gia tăng năng lực thiết bị và nâng cao hiệu quả sản xuất. Đẩy mạnh triển khai các giải pháp sử dụng năng lượng tiết kiệm, hiệu quả. Chú trọng triển khai dự án đầu tư, cải tạo nâng cấp các hệ thống/dây chuyền thiết bị, sớm đưa vào sử dụng nhằm đáp ứng yêu cầu kỹ thuật, mang lại hiệu quả trong quản lý sản xuất: Hệ thống tiết kiệm năng lượng Phân xưởng tuyển khoáng 2; Tự động hóa trong kiểm soát nước và vận hành bơm thoát nước, thông gió và giám sát khí, giám sát định vị nhân sự tại Mỏ hầm lò Vi Kẽm; Hệ thống đo lường, điều khiển Nhà máy luyện đồng Tầng Loong; Nâng cấp hệ thống giám sát điều khiển Mỏ hầm lò Vi Kẽm,...

- Tăng cường công tác chế tạo các sản phẩm cơ khí và sử dụng vật tư phụ tùng trong nước thay thế vật tư phụ tùng nhập khẩu: phục vụ hiệu quả cho sản xuất tại các đơn vị. Phát triển nguồn nhân lực sửa chữa máy móc thiết bị và tăng cường đào tạo, tuyển dụng thợ sửa chữa có tay nghề cao; cũng như nâng cấp cơ sở hạ tầng nhằm nâng cao năng lực tự sửa chữa. Phấn đấu tự thực hiện sửa chữa lớn thiết bị tại Công ty mẹ Tổng công ty đạt tỷ trọng trên 60% về số lượng, trên 70% về giá trị.

- Thực hiện các chương trình THH/Số hóa: quản lý, vận hành và khai thác triệt để các tính năng hiện có của các hệ thống ứng dụng CNTT đang sử dụng tại Tổng công ty như: hệ thống văn phòng điện tử Portal office, hệ thống ký số tập trung, hệ thống phần mềm Fast Business Online của Công ty mẹ - Tổng công ty. Bên cạnh đó, tiếp tục triển khai số hóa các quy trình quản lý trong công tác sản xuất như: thống kê phân xưởng sản xuất; hệ thống quản lý an toàn - môi trường;

hệ thống quản lý nhận lệnh, giao ca; hệ thống quản lý khai thác; hệ thống quản trị chi phí; hệ thống cập nhật kế hoạch và nghiệm thu; hệ thống quản lý bảo trì, bảo dưỡng và trung đại tu thiết bị, hệ thống quản lý hiệu suất tổng thể máy móc.

#### **6. Kế hoạch, giải pháp tham gia hình thành chuỗi cung ứng, sản xuất**

- Trong thời gian tới sẽ nghiên cứu các dự án sản xuất hàng hoá sản phẩm sau kim loại đồng, kẽm, phôi thép, .. để gia tăng chuỗi giá trị khai thác chế biến khoáng sản. Trước mắt tập trung nghiên cứu xây dựng Dự án đầu tư dây chuyền cán kéo thép hình các loại (chế biến sâu phôi thép) với sản lượng thiết kế ~ 150.000 tấn/năm, tiến độ dự kiến trong 2 năm 2024 – 2025. Tổng mức đầu tư dự kiến ~ 230 tỷ đồng. Mục tiêu dự án là hình thành chuỗi cung ứng, sản xuất dây chuyền sản xuất thép trên cơ sở các điều kiện sẵn có về nguyên liệu và nhà máy chế biến... từ đó nâng cao được chuỗi giá trị sản phẩm, giảm giá thành sản xuất, xây dựng thị trường tiêu thụ ổn định cho Vimico.

Vimico tiếp tục nghiên cứu để thu hồi được các sản phẩm từ quá trình luyện tinh quặng đồng (Như thu hồi Bismuth từ quá trình luyện tinh quặng đồng mua ngoài) để có thể gia tăng chuỗi cung ứng sản phẩm.

- Đầu tư phát triển chế tác, kinh doanh các mặt hàng trang sức, mỹ nghệ nhằm gia tăng chuỗi giá trị Vàng và thương hiệu VIMICO.

- Tích cực phối hợp các bên liên quan để đầu tư khai thác hiệu quả các khu đất đang được thuê để gia tăng hiệu quả SXKD và thương hiệu VIMICO.

#### **VI. Phương án tài chính khi thực hiện tái cơ cấu**

Trên cơ sở đề xuất thoái vốn/giải thể như đề cập ở Mục 4.3, 4.4, Vimico sẽ thoái toàn bộ vốn tại các Công ty: Công ty CP du lịch Bằng Giang, Công ty CP Khoáng sản 3 – Vimico, Công ty CP đá quý và vàng Hà Nội, Công ty CP Xi măng Tân Quang; giải thể Công ty CP Đầu tư gang thép Lào Cai. Số vốn thu hồi sẽ dùng để tái đầu tư theo kế hoạch ĐTXDCB hàng năm.

#### **VII. Hiệu quả đạt được sau khi tái cơ cấu đến năm 2025**

##### **1. Về mô hình tổ chức:**

Dự kiến sau khi hoàn thành tái cơ cấu, mô hình tổ chức của Tổng công ty như sau:

\* **Công ty mẹ - Tổng công ty:** gồm Cơ quan Tổng công ty và 03 đơn vị trực thuộc:

- Cơ quan Tổng công ty: 12 phòng, ban chức năng (giai đoạn này chưa giải thể Ban QLDA Công ty mẹ Tổng công ty do đang tiếp tục thực hiện Dự án MRNCS Mở tuyển đồng)

- Chi nhánh Đá quý Việt Nhật - Vimico

- Chi nhánh Mở tuyển đồng Sin Quyền, Lào Cai – Vimico

- Chi nhánh Luyện đồng Lào Cai – Vimico

\* **Công ty con CP chi phối:** 05 đơn vị gồm:

- Công ty CP KLM Thái Nguyên – Vimico

- Công ty CP Khoáng sản và Luyện kim Cao Bằng

- Công ty CP đất hiếm Lai Châu
- Công ty CP Gang thép Cao Bằng
- \* **Đơn vị phối hợp quản lý:** 01 đơn vị gồm:
  - Trung tâm Điều trị Bệnh nghề và Phục hồi chức năng – Vimico.

## **2. Về quản trị doanh nghiệp và hiệu quả SXKD**

Sau tái cơ cấu đến hết năm 2025, Tổng công ty phải đạt được các mục tiêu, nội dung cần thực hiện như trong đề án đã nêu. Các kết quả cụ thể là:

- Doanh thu: 55.000 triệu đồng
- Lợi nhuận: 2.140 triệu đồng
- Nộp ngân sách: 5.500 triệu đồng
- + Tiền lương bình quân: 14,5 triệu đồng
- + Cổ tức: dự kiến tỷ lệ chi cổ tức: 06%.
- + Các hệ số tài chính cuối 2025: hệ số nợ phải trả: 2,26 lần; tỷ suất lợi nhuận/ vốn chủ sở hữu: 8%; hệ số khả năng thanh toán: 0,87 lần.

- Xây dựng và ban hành được các nguyên tắc để quản trị doanh nghiệp nhằm đạt mục tiêu của Tổng công ty, bao gồm tất cả các lĩnh vực quản trị từ kế hoạch thực hiện, quy trình kiểm soát nội bộ cho đến việc đo lường, đánh giá hiệu quả và việc công bố thông tin.

- Công tác quản lý kỹ thuật công nghệ từ khâu khai thác - tuyển khoáng - luyện kim - cơ điện đi vào nề nếp, tuân thủ các quy định hiện hành, đảm bảo môi trường trong khai thác, chế biến khoáng sản; các Nhà máy tuyển khoáng, luyện kim được nâng cao hơn nữa về mức độ tự động hóa, công nghệ được cải tiến, chính định góp phần năng cao hơn nữa thực thu, chất lượng sản phẩm, thu hồi thêm các khoáng sản có ích, giảm tiêu hao các nguyên vật liệu, vật tư chính.

- Chủ động trong công tác tài chính, đảm bảo thu hồi toàn bộ công nợ nội bộ, thu xếp đủ vốn đáp ứng yêu cầu sản xuất cũng như đầu tư trong toàn Tổng công ty, đảm bảo các chỉ tiêu tài chính yêu cầu như hệ số nợ, khả năng thanh toán ngắn hạn, thanh toán nhanh...

- Điều hành hoạt động ổn định, hiệu quả các dự án trọng điểm đã hoàn thành như: Dự án Mở rộng và nâng công suất nhà máy luyện đồng Lào Cai; Dự án Khai thác mỏ đồng Vi Kẽm, Bát Xát, Lào Cai;

- Thông qua chủ trương đầu tư, phê duyệt và triển khai đầu tư các dự án Mở rộng nâng công suất khai thác mỏ đồng Sin quyền, các dự án đầu tư duy trì sản xuất, dự án đầu tư khai thác sử dụng các khu đất đang được thành phố Hà Nội cho thuê đất, Dự án Khai thác chế biến quặng đất hiếm Đông Pao, Lai Châu.

- Phát triển thương hiệu vàng, hàng hoá trang sức, mỹ nghệ Vimico.
- Đảm bảo đáp ứng đủ nguồn nguyên liệu cho các Nhà máy luyện kim.

## **VIII. Lộ trình cụ thể triển khai các giải pháp nêu tại Đề án**

### **1. Đối với tái cơ cấu quản trị doanh nghiệp**

Đã và tiếp tục triển khai thực hiện tái cơ cấu quản trị nội bộ doanh nghiệp với các giải pháp cụ thể của từng lĩnh vực.

**2. Đối với phương án cơ cấu tổ chức:**

Đẩy mạnh công tác thoái vốn/giải thể để đến hết năm 2025 hoàn thành kế hoạch tái cơ cấu tại các đơn vị có vốn góp của Công ty mẹ:

2.1. Thoái vốn tại công ty con: Công ty CP Thương mại và Du lịch Bằng Giang, Cao Bằng; Công ty CP Khoáng sản 3 – Vimico.

2.2. Giải thể công ty con: Công ty CP Đầu tư Gang thép Lào Cai.

2.3. Thoái vốn tại các công ty liên kết: Công ty CP Xi măng Tân Quang, Công ty CP Đá quý và Vàng Hà Nội.

**3. Đối với việc hình thành chuỗi cung ứng hàng hóa**

Đến hết năm 2025 dự kiến hoàn thành Dự án đầu tư dây chuyền cán kéo thép hình các loại (chế biến sâu phôi thép) với sản lượng thiết kế ~ 150.000 tấn/năm.

## CHƯƠNG III

### TỔ CHỨC THỰC HIỆN VÀ ĐỀ XUẤT KIẾN NGHỊ

#### I. Tổ chức triển khai thực hiện Đề án

- Báo cáo TKV thông qua Đề án tái cơ cấu Tổng công ty giai đoạn đến hết năm 2025 để trình ĐHĐCĐ Tổng công ty gần nhất thông qua.

- Sau khi Phương án án được ĐHĐCĐ Tổng công ty thông qua và HĐQT Tổng công ty quyết định phê duyệt, thành lập Ban chỉ đạo tổ chức triển khai thực hiện Đề án để chỉ đạo, xây dựng kế hoạch triển khai thực hiện tái cơ cấu tổ chức, quản lý của Tổng công ty theo Đề án được phê duyệt.

- Người đại diện quản lý của Tổng công ty tại các công ty con, công ty liên kết có trách nhiệm chính trong việc tổ chức triển khai thực hiện theo nội dung và lộ trình đã được phê duyệt của đơn vị mình.

#### II. Đề xuất, kiến nghị:

##### 1. Đối với Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam

- Đề nghị TKV sớm xem xét thông qua Đề án tái cơ cấu Tổng công ty giai đoạn đến năm 2025 để Tổng công ty tổ chức triển khai thực hiện đúng lộ trình.

- Đối với công tác phát triển tài nguyên, đề nghị TKV:

+ Hỗ trợ Vimico trong quá trình làm việc với các cơ quan quản lý Nhà nước để giải quyết các thủ tục pháp lý liên quan tới việc xin cấp phép thăm dò, cấp quyền khai thác mỏ.

+ Báo cáo Thủ tướng và Bộ Tài nguyên và Môi trường xem xét khoanh định các khu vực không đấu giá quyền khai thác khoáng sản tại các mỏ Sin Quyền, Vi Kẽm, Chợ Điền, Làng Hích, Kíp Tước... để triển khai công tác thăm dò mở rộng tại các khu mỏ này, nhằm sớm cung cấp nguyên liệu cho các nhà máy tuyển luyện theo Quy hoạch khoáng sản của Thủ tướng Chính phủ và Chiến lược phát triển khoáng sản của TKV.

+ Báo cáo cấp có thẩm quyền xem xét quy hoạch vùng khoáng sản tập trung tại một số khu vực như: quặng đồng tại Lào Cai, Yên Bái; quặng chì kẽm tại Thái Nguyên, Bắc Cạn; quặng sắt tại Cao Bằng giao cho Tổng công ty và các đơn vị thành viên quản lý, đầu tư khai thác phục vụ cho các cơ sở chế biến đã được đầu tư.

- Đề nghị TKV tạo điều kiện hỗ trợ, giúp đỡ Tổng công ty trong công tác tiêu thụ ổn định phôi thép, thu xếp vốn đầu tư, hỗ trợ giải phóng mặt bằng để khai thác khu Bắc mỏ Nà Rạ; hỗ trợ ký hợp đồng dài hạn nhập khẩu than coke trực tiếp từ các nhà sản xuất ở nước ngoài,... để Tổng công ty có đủ các nguồn lực đảm bảo phát triển ổn định, bền vững.

- Đối với Dự án Khai thác, chế biến quặng đất hiếm Đông Pao của Công ty CP Đất hiếm Lai Châu:

+ Đề nghị TKV hỗ trợ các nguồn lực để làm việc với các cấp có thẩm quyền hoàn thiện các thủ tục điều chỉnh Dự án (lấy mẫu chạy khẳng định công



nghệ tuyến, điều chỉnh quy hoạch đất khai thác khoáng sản, điều chỉnh Giấy chứng nhận đầu tư, Giấy phép an toàn bức xạ, Báo cáo đánh giá tác động môi trường và điều chỉnh Dự án)

+ Về chế biến tổng oxit đất hiếm hàm lượng >95% TREO, đề nghị TKV hỗ trợ tìm kiếm đối tác hợp tác và/hoặc phương thức mua/chuyên giao công nghệ để Công ty CP Đất hiếm Lai Châu tự thực hiện làm ra tổng oxit đất hiếm.

## **2. Đối với các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền:**

Tổng công ty hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần, việc áp dụng thoái vốn theo quy định tại Nghị định 91/2015/NĐ-CP và Nghị định 32/2018/NĐ-CP ngày 08/3/2018 về việc sửa đổi Nghị định 91/2015/NĐ-CP không áp dụng đối tượng là Tổng công ty. Đề nghị có quy định, chính sách thoái vốn đối với các doanh nghiệp không phải là công ty đại chúng (là những doanh nghiệp Tổng công ty có kế hoạch thoái vốn song không thể thực hiện do đang gặp vướng mắc về cơ chế như trên).

**Biểu 01 – TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG  
SẢN XUẤT KINH DOANH TỪ NĂM 2017-2023**

T T	CHỈ TIÊU CHỦ YẾU	ĐVT	NĂM 2017	NĂM 2018	NĂM 2019	NĂM 2020	NĂM 2021	NĂM 2022	NĂM 2023
A	B	C	2	3	4	5	6	7	8
I	Giá trị TSL	Tr.đ	4.719.543	4.682.795	5.428.465	5.100.693	5.724.698	7.267.940	7.546.067
II	Doanh thu	Tr.đ	5.477.854	5.702.367	6.202.716	6.222.999	8.009.968	12.284.001	11.872.823
	- Doanh thu SX khoáng sản	"	5.293.329	5.401.028	5.988.943	6.039.689	7.829.170	12.070.096	11.704.356
	- Doanh thu khác	"	184.526	301.339	213.774	183.310	180.797	213.905	168.467
*	Doanh thu Mẹ	Tr.đ		5.483.074	2.926.559	3.208.464	3.934.802	11.800.563	11.234.941
II I	Lợi nhuận trước thuế hợp nhất	Tr.đ	312.322	225.559	15.511	243.087	1.143.968	247.173	153.335
	*Lợi nhuận Cty mẹ	"	450.015	101.240	137.672	198.091	686.966	57.557	137.000
IV	Nộp ngân sách (đã nộp)	Tr.đ	661.229	725.985	970.750	1.034.111	1.235.303	1.428.056	1.440.000
V	Lao động tiền lương								
1	Lao động định mức	người	4.672	4.550	4.453	4.310	4.618	5.091	5.081
	- Trong đó: Cty mẹ		1.508	1.608	1.700	1.780	2.220	2.635	
2	Tiền lương bình quân	ngđ/n g/thg	8.219	8.660	8.258	10.053	14.494	13.822	14.365
	- Trong đó: Cty mẹ		10.644	10.724	9.962	12.582	17.275	16.212	
3	Tổng quỹ lương	Tr.đ	460.791	472.850	441.260	521.570	803.184	845.421	
	- Trong đó: Cty mẹ		192.607	206.938	203.234	268.746	460.207	512.636	
VI	SẢN PHẨM SẢN XUẤT CHỦ YẾU								
1	Tinh quặng đồng 25%Cu	Tấn	50.004	52.604	71.334	68.703	67.403	71.268	67.542
2	Đồng tấm cathode 99,95%Cu	Tấn	11.516	11.786	12.500	13.168	18.216	30.742	29.178
3	Axit sulfuric	Tấn	53.314	58.029	61.066	63.682	102.965	129.378	129.155
	- LDV	"	40.969	43.917	44.684	45.597	85.229	112.910	113.403
	- Thái Nguyên	"	12.345	14.112	16.381	18.085	17.736	16.468	15.752
4	Vàng	Kg	566	576	541	562	666	1.114	932
	-Vàng thỏi (LĐ Lào Cai)	"	562	571	540	559	664	1.112	961
	-Vàng cám (KSLK CB)	"	4	6	1	2	3	2	1,45
5	Bạc	Kg	476	492	500	555	670	1.451	1.744
6	Quặng sắt	Tấn	153.753	249.808	168.527	170.257	195.775	195.674	202.757
	- KS3	"	85.166	173.293	61.222	62.302	67.088	65.366	76.041
	- MDV	"	68.587	76.515	107.305	107.955	128.687	130.308	126.716
7	Thạch cao	Tấn	1.693	2.120	2.018	2.353	2.915	5.937	11.269
8	Bi nghiền	Tấn	1.310	1.335	430				
9	Kẽm thỏi 99,95% Zn	Tấn	10.835	11.200	11.616	12.200	12.500	11.337	11.660
10	Tinh quặng chì (quy 50% Pb)	Tấn	3.580	2.883	2.429	3.332	4.275	5.446	4.346

T T	CHỈ TIÊU CHỦ YẾU	ĐVT	NĂM 2017	NĂM 2018	NĂM 2019	NĂM 2020	NĂM 2021	NĂM 2022	NĂM 2023
A	B	C	2	3	4	5	6	7	8
11	Thiếc thỏi	Tấn	569	297	178	97	130	150	153
12	Fero Silic 45%	Tấn	620	601	654	953	690	848	456
13	Phôi thép GTCB	Tấn	190.169	185.538	220.368	205.009	200.006	145.006	206.552
	- CT5pC	"	62.386	73.560	88.503	82.745	90.007	109.035	113.417
	- Q235	"	71.693	765	6.286	11.266	16.781	67	13
	- SD295A và Khác (E 295)	"	56.090	111.212	125.579	110.998	93.218	35.904	93.122
14	Đồng sunfat	Tấn					169	157	116
VI I	SẢN PHẨM TIÊU THỤ CHỦ YẾU								
1	Tinh quặng đồng 22,7% Cu (NM2)	Tấn			17.424	4.917			
2	Đồng tấm cathode 99,95% Cu	Tấn	11.293	12.132	12.122	13.791	13.044	33.889	30.470
3	Axit sulfuric	Tấn	52.390	58.689	57.683	58.811	88.215	124.164	130.733
	- LDV	"	40.191	44.033	43.210	42.496	72.469	110.390	114.510
	- Thái Nguyên	"	12.199	14.656	14.473	16.314	15.746	13.774	16.223
4	Vàng	Kg	568	626	544	556	604	1.143	973
	- Công ty mẹ	"	563	621	542	553	601	1.141	971
	- KSLK Cao Bằng	"	5	6	1	3	3	2	1
5	Bạc	Kg	517	520	535	462	670	1.503	1.729
6	Tinh quặng sắt	Tấn	232.114	140.840	142.073	183.838	170.355	172.558	234.811
	- KS3 (Kíp Tước)	"	107.670	65.055	38.666	70.022	50.627	66.355	96.681
	- Vimico (manhetit)	"	117.503	75.785	103.407	113.817	119.728	106.203	138.129
7	Quặng sắt LV-LC (KS3)	Tấn		108.049	91.840		10.886		
8	Thạch cao	Tấn	1.568	2.344	1.839	1.881	2.670	4.228	13.960
9	Kẽm thỏi 99,95% Zn	Tấn	10.729	10.881	11.998	12.223	12.133	11.597	11.621
10	Tinh quặng chì 50% Pb	Tấn	2.954	3.710	1.348	3.867	4.511	4.928	5.166
11	Thiếc thỏi	Tấn	467	294	148	144	130	151	153
	- KLM Nghệ Tĩnh (99,95%)	"	270	116	96	20			
	- KSLK Cao Bằng	"	197	177	52	124	130	151	153
12	Fero Silic 45% (KSLK CB)	Tấn	653	591	657	315	1.117	426	629
13	Phôi thép	Tấn	199.203	161.271	229.375	215.943	197.775	140.311	188.562
	- CT 5	"	63.258	69.102	80.067	87.371	91.008	104.710	115.842
	- Q235A	"	72.334	998	5.999	9.998	16.793	-	-
	- SD295 và E295 và khác	"	63.611	91.171	143.309	118.574	89.974	28.990	72.720

T T	CHỈ TIÊU CHỦ YẾU	ĐVT	NĂM 2017	NĂM 2018	NĂM 2019	NĂM 2020	NĂM 2021	NĂM 2022	NĂM 2023
A	B	C	2	3	4	5	6	7	8
	<i>Phôi thép loại 2</i>							6.612	-
14	<b>Đồng sunfat</b>	Tấn					204	127	139
VI II	Khảo sát và thăm dò Địa chất	Tr.đ							
IX	<b>Đất đá bóc, quặng khai thác MDV</b>								
IX .1	<b>Mỏ đồng Sin Quyền</b>								
	- Bóc đất đá (M3)	m <sup>3</sup>	9.387.803	11.237.675	10.768.167	11.178.168	14.322.921	14.528.437	12.010.112
	- Khai thác quặng (tấn)	Tấn	1.280.979	1.456.948	2.200.781	2.135.014	2.148.328	2.115.050	2.179.932
1	Cty Mô tuyến đồng Sin Quyền								
	- Bóc đất đá	m <sup>3</sup>	7.130.544	9.115.596	9.032.228	10.156.832	9.539.608	8.923.734	8.609.658
	- Khai thác quặng	Tấn	1.146.527	1.415.428	1.990.021	2.069.875	1.923.474	1.664.773	1.624.159
2	Thuê ngoài								
	- Bóc đất đá	m <sup>3</sup>	2.257.259	2.122.079	1.735.939	1.021.336	4.783.313	5.604.703	3.400.454
	- Khai thác quặng	Tấn	134.452	41.521	210.761	65.139	224.853	450.277	555.773
IX .2	Bóc xúc đất đá quặng tại Tả Phời								
	- Bóc đất đá	m <sup>3</sup>					2.953.700	4.148.653	1.801.313
	- Khai thác quặng	Tấn					1.922.564	969.101	307.982
IX .3	<b>Mỏ Vàng Minh Lương (KS3)</b>	m <sup>3</sup>	11.615	7.266	434				
X	<b>Đầu tư XD CB</b>	Tr.đ	915.625	1.019.125	1.121.974	860.870	1.288.854	995.304	557.986
1	Xây lắp	"	217.754	361.732	519.953	249.657	221.305	175.254	83.381
2	Thiết bị	"	424.151	488.548	443.304	544.770	915.962	764.863	460.739
3	Khác	"	273.720	168.845	158.717	66.443	151.587	55.187	13.865

**PHỤ LỤC 1**  
**CHƯƠNG TRÌNH TÁI CẤU TRÚC VÀ HOÀN THIỆN**  
**CÔNG NGHỆ TUYỂN KHOÁNG, LUYỆN KIM**

**1. Công tác tuyển khoáng**

**1.1. Nhà máy tuyển đồng số 1**

*\* Hạn chế*

- Các máy đập côn Z2200 và D1750 không có tính năng tự nâng hạ nón côn bằng thủy lực khi bị kẹt quặng theo đó mỗi khi bị kẹt phải dừng máy để khắc phục bằng thủ công, gây gián đoạn sản xuất.

- Cấp liệu cho 2 máy nghiền bi hiện nay chủ yếu bằng thủ công quặng từ xilo tự chảy xuống băng tải cấp liệu, nếu quặng mịn, ẩm thường bị tắc phải thông chọc bằng sức người dẫn đến cấp liệu không ổn định, chỉ tiêu công nghệ nghiền phân cấp không ổn định.

- Hai máy tuyển từ hiện nay đã được đưa vào sử dụng từ năm 2006 có cường độ từ trường dao động từ 0,115-0,13T, đến nay đã xuống cấp từ trường yếu ảnh hưởng đến chất lượng tinh quặng sắt và thực thu tuyển.

- Hệ thống bơm bùn thải hiện nay có năng suất thực tế khoảng 300 350m<sup>3</sup>/h, chỉ phù hợp khi điểm đổ thải ở 1 vị trí gần Nhà máy tuyển, trong khi hiện nay thường xuyên phải di chuyển điểm đổ thải mới xa nhà máy tuyển (bờ đập số 5 và số 6) dẫn đến năng lực xử lý của bơm thấp.

- Thiết bị Cell tuyển chưa có hệ thống nâng hạ mức bùn tự động PLC, chưa lắp đặt côn tháo đáy bằng thủy lực, dẫn đến công nghệ chưa đạt tối ưu, khi có sự cố mất điện thường ko giữ được bùn quặng trong các ngăn máy, mức bùn dao động thất thường ảnh hưởng đến chỉ tiêu công nghệ sản xuất và mất mát quặng ra đuôi thải.

- Quạt gió được đưa vào sử dụng từ năm 2006 đến nay, bạc không giữ nguyên trạng thường xô lệch, căn chỉnh khó, gioăng không kín dẫn đến rò dầu làm tăng lượng dầu sử dụng, gây hỏng các chi tiết liên quan của thiết bị.

*\* Đề xuất*

- Đầu tư thay thế dần các máy đập côn có tính năng tự nâng hạ nón côn bằng thủy lực khi bị kẹt tương tự như các máy đập côn của NM tuyển số 2, đồng thời thay 3 sàng hiện nay (loại 1 mặt lưới) bằng sàng rung 2 mặt lưới để nâng cao năng suất và giảm cỡ hạt vào nghiền xuống  $\leq 10\text{mm}$ .

- Lắp đặt cấp liệu rung cấp liệu cho 02 máy nghiền bi để ổn định cấp liệu, giảm tắc, ổn định khâu nghiền.

- Thay mới 02 máy tuyển từ CTB-1024 có cường độ từ trường  $\geq 0,165\text{T}$ .

- Thay thế hệ thống bơm bùn thải 10/8QV bằng bơm có năng suất 600 - 700 m<sup>3</sup>/h.

- Bổ sung hệ thống nâng hạ mức bùn tự động cho thiết bị Cell tuyển; lắp đặt côn tháo đáy máy tuyển Cell bằng thủy lực, chạy tự động PLC để tránh thất thoát quặng khi có sự cố.

- Thay thế quạt gió chạy bằng bi cho quạt gió chạy bằng bạc đang sử dụng.

**1.2. Nhà máy tuyển đồng số 2**

*\* Hạn chế*

- Chất đệm nón côn G14PS2601 hiện đang sử dụng giá thành cao, quá trình sử dụng làm tăng chi phí sản xuất.

- Các tấm sàng đang sử dụng hiện nay là thép lưới dệt và lưới đan, nhanh mòn hỏng phá vỡ liên kết của lỗ lưới, thường xuyên tắc nếu quặng có độ ẩm cao dẫn đến hiệu suất sàng thấp.

- Bộ điều chỉnh mức bùn E5CC đang sử dụng hiện nay sau 5 năm đưa vào hoạt động thường xuyên cháy, hỏng phải điều chỉnh bằng van tay, trong khi Chi nhánh MĐV chưa có đủ năng lực sửa chữa khắc phục bộ E5CC, phải gửi đi các đơn vị có chuyên môn để xử lý, gây tốn kém chi phí, thời gian khắc phục lâu dẫn đến sản xuất không ổn định, ảnh hưởng đến chỉ tiêu công nghệ.

*\* Đề xuất*

- Thay thế chất đệm nón côn G14PS2601 hiện đang sử dụng bằng chất đệm mới TRCoat có giá thành thấp hơn khoảng 20%.

- Nghiên cứu thử nghiệm tấm sàng nhựa tổng hợp, sàng đa mặt cong nâng cao hiệu suất sàng.

- Thay đổi bộ điều chỉnh mức bùn E5CC bằng hệ thống PLC để ổn định trong công nghệ đạt các chỉ tiêu theo yêu cầu. Nâng cấp hệ thống tự động hoá hiện tại bằng hệ thống mới mức độ cao hơn, tiên tiến hơn.

**1.3. Xưởng tuyển thiếc đồng Đại Từ**

*\* Hạn chế*

- Hiện nay, As, Bi trong tinh quặng đồng còn cao (As ~ 0,6%, Bi ~ 0,8%) gây khó khăn cho công tác luyện đồng.

- Theo thiết kế khâu tuyển thiếc có 18 bàn đãi quặng mịn (5445×1825×1130) tuy nhiên quá trình sản xuất đã bị quá tải dẫn đến thực thu tuyển thiếc thấp ~65%.

*\* Đề xuất*

- Tiếp tục thực hiện các giải pháp giảm As và Bi trong tinh quặng đồng (As < 0,4%, Bi < 0,4%).

- Lắp bổ sung thêm 12 bàn đãi quặng mịn (5445×1825×1130) nhằm nâng cao thực thu tuyển thiếc > 67%.

**1.4. Tuyển xỉ đồng**

*\* Hạn chế*

- Quá trình lấy mẫu kiểm tra rần lỏng, cấp hạt được người vận hành lấy định kỳ 2 giờ/lần/ca người bằng hình thức cắt ngang dòng sau đó cân để tính toán rần lỏng trước khi rây kiểm tra cấp hạt nên thiếu tính kịp thời trong quá trình điều chỉnh công nghệ đối với khâu nghiền - phân cấp.

- Thao tác điều chỉnh mức gạt bột (mức bùn tại các khoang máy tuyển) được người vận hành điều chỉnh bằng cách vặn tay ren thay đổi độ mở (to - nhỏ) đối với các meo tuyển để thay đổi mức bùn tại các khoang máy tuyển (tăng giảm mức gạt bột), nên có độ chính xác không cao cũng như thiếu tính kịp thời, ảnh hưởng tới tính ổn định của công nghệ.

- Quá trình cấp thuốc tuyển thường xuyên phải điều chỉnh chi phí thuốc cấp nhằm đảm bảo duy trì các chỉ tiêu công nghệ cũng như phù hợp với đặc thù

của quá trình tuyển nổi xỉ lò nguồn nguyên liệu đầu vào là nhân tạo, tuy nhiên khâu cấp thuốc tuyển không có thiết bị cấp thuốc định lượng mà chỉ cấp thông qua các van cơ khí nên độ chính xác không cao.

- Hiện nay, xỉ lò SKS, lò chuyển và lò điện tại Nhà máy luyện đồng số 1 được làm nguội nhanh (làm nguội cưỡng bức) khoảng 20 giờ. Việc làm nguội nhanh dẫn đến các hạt sten trong xỉ lò không kịp lắng và phân tách gây ra toàn bộ sten đồng bị lẫn trong xỉ, gây khó khăn cho công tác tuyển xỉ, dẫn đến hàm lượng đồng trong đuôi tuyển xỉ cao ( $\sim 0,6\%Cu$ ). Nếu được làm nguội chậm trong các gầu chứa trong khoảng thời gian từ 48 đến 56 giờ (đảm bảo nhiệt độ xỉ lò đạt  $< 50^{\circ}C$ ), sau đó phân loại phần sten lẫn trong xỉ đưa trở lại nấu luyện, phần xỉ còn lại đưa vào tuyển xỉ sẽ giảm được hàm lượng đồng trong đuôi tuyển xỉ xuống  $\sim 0,3\%Cu$ .

*\* Đề xuất*

- Nghiên cứu lắp đặt thiết bị theo dõi rắn lỏng cho khâu nghiền - phân cấp trước khi cấp vào thùng khuấy. Lắp đặt hệ thống van điều khiển tự động cho hệ thống các meo tuyển thông qua mức bùn được cài đặt cho mỗi khâu công nghệ tuyển. Lắp đặt hệ thống cấp thuốc tự động và cài đặt chi phí thuốc tuyển thông qua lưu lượng bùn quặng. Lắp đặt biến tần cho các thiết bị nghiền tuyển.

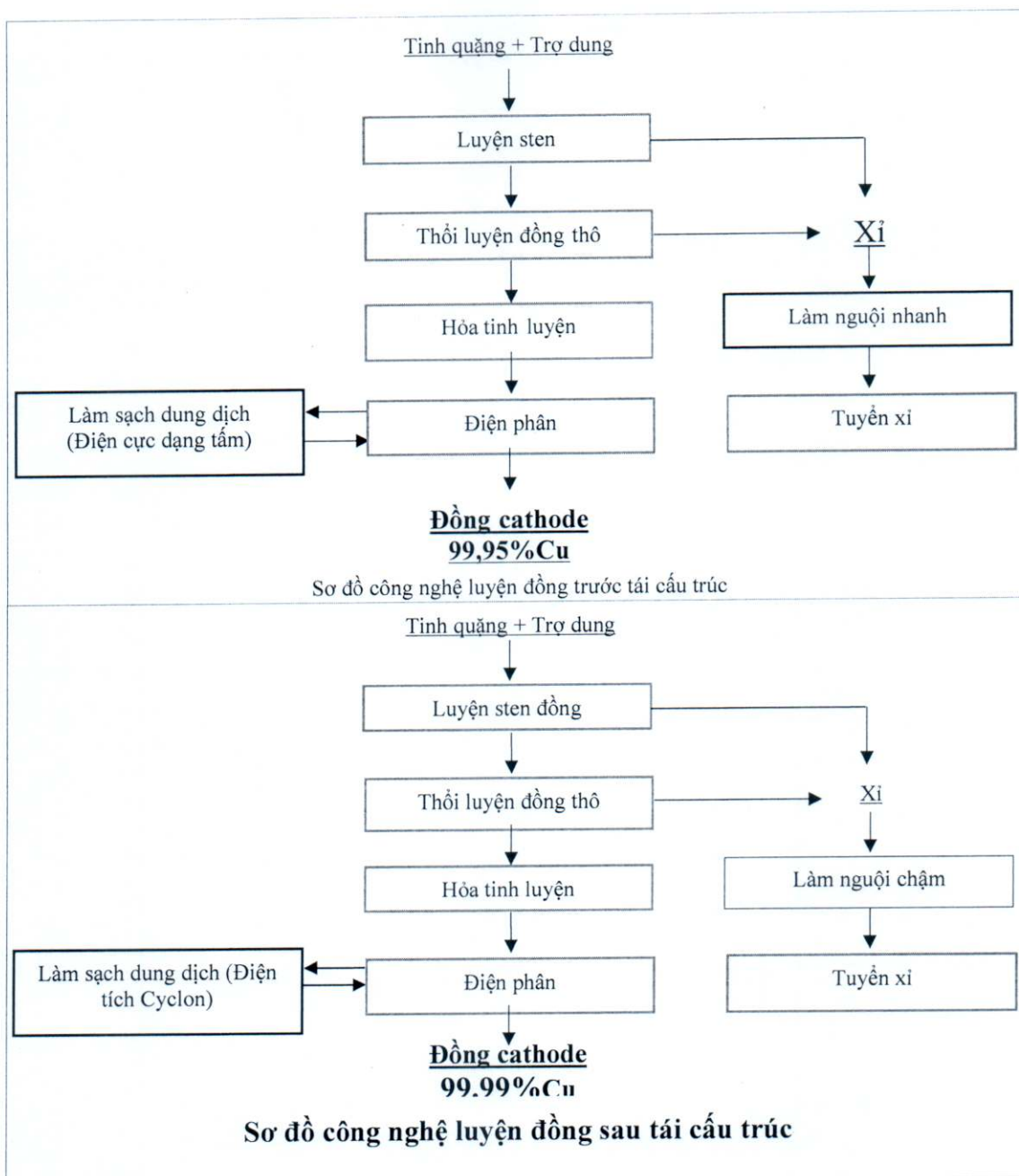
- Đầu tư hệ thống dây chuyền, thiết bị làm nguội chậm xỉ các lò luyện trước khi đưa vào tuyển tại Nhà máy luyện đồng số 1.

## **2. Công tác luyện kim**

### **2.1. Nhà máy luyện đồng số 1**

Tiếp tục cải tiến công nghệ, lựa chọn vật tư phù hợp để nâng cao hiệu quả sản xuất, tính toán công nghệ phối trộn hợp lý giữa tinh quặng Sin Quyền với nhiều nguồn tinh quặng chứa tạp chất để đáp ứng nguyên liệu cho sản xuất; bổ sung hệ thống thiết bị và công nghệ mới như phương pháp làm nguội chậm xỉ thay thế phương pháp làm nguội nhanh hiện tại để giảm hàm lượng đồng trong đuôi xỉ  $\sim 0,3\%Cu$ , nâng cao thực thu; cải thiện tốt hơn nữa môi trường lao động; thực hiện đầu tư bổ sung máy phân tích phục vụ công nghệ và kiểm soát chất lượng sản phẩm....

Sơ đồ công nghệ rút gọn trước và sau tái cơ cấu kỹ thuật như sau:



## 2.2. Nhà máy luyện đồng số 2

Mục tiêu vận hành đạt cao hơn công suất thiết kế 20.000 tấn đồng cathode/năm, để nâng tổng công suất hai nhà máy trên 30.000 tấn/năm, tính toán công nghệ phối trộn hợp lý giữa tinh quặng Sin Quyền với nhiều nguồn tinh quặng chứa tạp chất để đáp ứng nguyên liệu cho sản xuất; cải thiện tốt hơn các chỉ tiêu kỹ thuật công nghệ, nâng cao chỉ tiêu kỹ thuật tiên tiến thiết kế mới đã được đưa vào vận hành từ năm 2021 như: sản xuất khí ôxy chất lượng cao trên 99,5%O<sub>2</sub> theo phương pháp phân ly, vận hành lò chuyển với gió giàu oxy, sử dụng công nghệ cường hóa ôxy để đốt dầu tinh luyện đồng lò phản xạ, đảm bảo tiêu hao nhiên liệu thấp, công nghệ điện phân đồng sử dụng tấm cực vĩnh cửu, công nghệ làm sạch dung dịch theo phương pháp điện tích Cyclon...



### **2.3. Nhà máy điện phân kẽm Thái Nguyên**

Tiếp tục nâng cao năng suất và sản lượng, cải tiến công nghệ và thiết bị, vật liệu, nhiên liệu ... để giảm tiêu hao và chi phí, thực hiện giảm hàm lượng kẽm trong bã sắt, tăng cường thu hồi các nguyên tố có ích đi kèm trong nguyên liệu tinh quặng kẽm như đồng, cadimi, chì..., điều chỉnh phù hợp cơ cấu nguyên liệu bột kẽm ôxít và tinh quặng sulfua trong công nghệ sản xuất kẽm thỏi, tiếp tục hoàn thiện cải tạo nâng cao chất lượng nhà máy kẽm điện phân; chuyển đổi công nghệ luyện kẽm tại Nhà máy kẽm điện phân từ thủy luyện toàn phần sang bán thủy luyện, đưa bùn thủy luyện vào sản xuất hỏa luyện công nghệ lò quay để thu hồi bột oxít kẽm, tận thu khoáng sản, bổ sung nguồn nguyên liệu cho Nhà máy kẽm điện phân.

### **2.4. Nhà máy luyện gang thép Cao Bằng**

Cải tiến công nghệ và thiết bị, vật liệu, nhiên liệu, nâng cao các chỉ tiêu kỹ thuật, đảm bảo sản lượng 220.000 tấn phôi thép/năm, đa dạng hóa nguồn quặng sắt đảm bảo đủ quặng sắt cho sản xuất, tiếp tục chế biến sâu sản phẩm ghi thiêu kết, bi nghiền quặng sắt...từ nguồn gang lỏng, thực hiện cơ cấu sản phẩm phôi thép phù hợp thị trường, triển khai đầu tư xây dựng dây chuyền cán thép để đa dạng hóa sản phẩm.