

TÓM TẮT MỘT SỐ NỘI DUNG CHÍNH
Định hướng phát triển Tổng công ty lắp máy Việt Nam - CTCP
giai đoạn 2026-2030

1. Tầm nhìn, sứ mệnh

1.1 Tầm nhìn

LILAMA trở thành Tổng công ty mạnh tại Việt Nam và khu vực; là nhà tổng thầu EPC chuyên nghiệp, nhà chế tạo thiết bị cơ khí có thương hiệu và tham gia vào chuỗi sản phẩm toàn cầu.

Việc hiện thực hóa tầm nhìn được gắn kết chặt chẽ với sứ mệnh cung cấp các giải pháp tổng thể trong lĩnh vực công nghiệp và năng lượng; các mục tiêu phát triển về quy mô, hiệu quả và năng lực cạnh tranh đến năm 2030; cũng như các định hướng trọng tâm bao gồm: nâng cao năng lực tổng thầu EPC, phát triển cơ khí chế tạo, mở rộng thị trường và thúc đẩy chuyển đổi số, chuyển đổi xanh.

1.2. Sứ mệnh

- *Đối với vai trò doanh nghiệp nhà nước:* (1) Phát huy vai trò là doanh nghiệp nhà nước nòng cốt trong ngành cơ khí chế tạo và xây dựng công trình công nghiệp, là công cụ quan trọng của Chính phủ trong việc tổ chức triển khai các dự án trọng điểm quốc gia, các lĩnh vực liên quan đến an ninh, quốc phòng và các yêu cầu đặc thù khác; (2) Là doanh nghiệp trong nước đủ năng lực làm đối trọng với các doanh nghiệp nước ngoài trong lĩnh vực tổng thầu EPC, góp phần nâng cao tính chủ động, kiểm soát hiệu quả đầu tư và bảo đảm lợi ích quốc gia trong các dự án quy mô lớn.

- *Đối với thị trường:* cam kết cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao, an toàn và giá cả cạnh tranh, với máy móc thiết bị hiện đại, phương thức quản lý tiên tiến và đội ngũ công nhân kỹ thuật chuyên nghiệp, tay nghề cao, góp phần phát triển hạ tầng công nghiệp, năng lượng và nâng cao năng lực sản xuất của nền kinh tế.

- *Đối với người lao động:* xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, người lao động có cơ hội phát triển cùng với chế độ đãi ngộ thỏa đáng theo hiệu quả công việc.

- *Đối với đối tác:* đề cao tinh thần hợp tác cùng phát triển, trở thành “Người đồng hành số 1” của các đối tác.

- *Đối với xã hội:* hòa hợp lợi ích doanh nghiệp với lợi ích xã hội, đóng góp tích cực vào các hoạt động hướng tới cộng đồng.

2. Mục tiêu phát triển

- Trong giai đoạn 2026-2030, LILAMA tiếp tục phát huy các kết quả đã đạt được, nâng cao giá trị thương hiệu và năng lực cạnh tranh, khẳng định vị thế là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực tổng thầu EPC, xây lắp công nghiệp và chế tạo thiết bị, từng bước tham gia sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu.

- Tập trung vào các lĩnh vực cốt lõi, trong đó EPC và xây lắp giữ vai trò chủ đạo, cơ khí chế tạo từng bước trở thành trụ cột quan trọng, góp phần nâng cao giá trị gia tăng và tính chủ động trong triển khai dự án.

- Hướng tới nâng cao chất lượng tăng trưởng theo hướng bền vững, cải thiện hiệu quả sản xuất kinh doanh, tăng cường năng lực tài chính, bảo đảm an toàn vốn và chủ động thích ứng với biến động thị trường; từng bước mở rộng thị trường quốc tế, đa dạng hóa nguồn việc và nâng cao vị thế trong khu vực.

- Tập trung hoàn thiện mô hình quản trị theo hướng hiện đại, minh bạch, nâng cao năng lực điều hành, kiểm soát rủi ro và ứng dụng công nghệ trong quản lý, tạo nền tảng cho phát triển ổn định, lâu dài.

2.1. Ngành nghề sản xuất kinh doanh chính

- Tập trung vào 02 ngành kinh doanh chính mà LILAMA có tiềm năng tăng trưởng, khả năng cạnh tranh cao là (1) Ngành EPC, xây lắp và (2) Ngành Cơ khí chế tạo (*).

- Duy trì một số lĩnh vực có liên quan đến các ngành kinh doanh chính (xuất nhập khẩu, cho thuê máy móc thiết bị, quản lý dự án) nhằm hỗ trợ, nâng cao sức cạnh tranh cho các ngành chính.

() Bên cạnh việc củng cố và phát triển 02 ngành kinh doanh chính có thế mạnh truyền thống, LILAMA có định hướng mục tiêu nghiên cứu mở rộng sang lĩnh vực đóng tàu công nghiệp (đã có trong ngành nghề kinh doanh của LILAMA) trong trường hợp tiếp cận được cơ sở hạ tầng phù hợp.*

2.2 Cơ cấu lại doanh nghiệp, cơ cấu lại tài chính, vốn, tài sản

- Tối đa hóa giá trị doanh nghiệp, xây dựng LILAMA có nền tảng tài chính lành mạnh, phát triển ổn định, bền vững, hướng tới tăng trưởng.

- Mục tiêu trọng tâm trong định hướng phát triển của LILAMA là hoạt động có hiệu quả, lợi nhuận tăng trưởng, tối đa hóa giá trị doanh nghiệp. LILAMA sẽ nỗ lực xây dựng và phát triển để trở thành một LILAMA vững mạnh, chỉ tập trung vào một số ngành kinh doanh chính, là những ngành có tầm quan trọng chiến lược, có tiềm năng tăng trưởng và lợi nhuận cao mà LILAMA có lợi thế để xây dựng năng lực cạnh tranh. Bên cạnh đó, LILAMA vận hành một cách hiệu quả để duy trì và phát triển các nguồn lực hợp lý, thúc đẩy tạo ra nhiều việc làm, lợi ích cho người lao động.

- Tăng quy mô vốn điều lệ lên 2.500 tỷ đồng để tăng nguồn lực phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển.

- Cơ cấu nợ nhằm giảm hệ số nợ ở mức hợp lý, an toàn, giảm chi phí tài chính

bằng việc tăng vốn điều lệ, đẩy nhanh vòng quay vốn, thay thế các khoản vay có thời gian vay ngắn, lãi suất cao bằng các khoản vay thời gian dài, lãi suất hợp lý và phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp.

- Cơ cấu lại khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp nhằm mang lại hiệu quả tối ưu, tập trung vốn đầu tư nâng cao năng lực cho các ngành SXKD chính.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, bảo đảm cân đối tài chính và cải thiện các chỉ tiêu tài chính theo hướng an toàn, bền vững.

2.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và nguồn nhân lực

Hoàn thiện việc xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức mới, tinh gọn và hoàn thành thoái vốn tại các đơn vị không thuộc ngành kinh doanh chính/hoạt động không hiệu quả; đảm bảo nhân lực đáp ứng kế hoạch phát triển trong các ngành kinh doanh chính; nâng cao tỷ lệ sử dụng cán bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ; tinh giản bộ máy để phù hợp với mô hình hoạt động và tăng năng suất lao động; từng bước nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động và thu nhập bình quân đầu người lên mức cao hơn.

Tập trung phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển trong các lĩnh vực cốt lõi, nâng cao tỷ lệ lao động kỹ thuật, chuyên gia có trình độ cao; từng bước cải thiện năng suất lao động, hiệu quả làm việc và thu nhập của người lao động, bảo đảm phù hợp với quy mô và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.4. Công tác quản trị doanh nghiệp

- LILAMA tiếp tục đóng vai trò là nhà hoạch định, kiểm soát chiến lược; tổ chức thực hiện sản xuất kinh doanh; điều phối chung các hoạt động tại các doanh nghiệp mà LILAMA góp vốn.
- Xây dựng hệ thống quản trị doanh nghiệp theo Luật doanh nghiệp và phù hợp với các thông lệ của quốc tế, ban hành và áp dụng bộ quy tắc quản trị doanh nghiệp nhằm đảm bảo sự công bằng, tính minh bạch, tính trách nhiệm.
- Nâng cao năng lực quản trị rủi ro và hiệu quả điều hành; tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận trong công tác giám sát, kiểm tra và đánh giá hoạt động, nhằm nâng cao hiệu quả kiểm soát nội bộ, minh bạch và quản trị rủi ro.
- Từng bước đẩy mạnh ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số trong quản trị doanh nghiệp.

2.5. Định hướng chuyển đổi số, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và công nghệ mới

- LILAMA định hướng đẩy mạnh chuyển đổi số trong toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh và quản trị doanh nghiệp theo hướng đồng bộ, hiện đại, nhằm nâng cao hiệu quả điều hành và năng lực cạnh tranh.
- Trọng tâm là từng bước hình thành mô hình quản trị dựa trên dữ liệu, tăng cường ứng dụng công nghệ số trong quản lý, điều hành và thực hiện dự án, qua đó nâng cao khả năng kiểm soát, dự báo và ra quyết định.
- Đồng thời, LILAMA định hướng tiếp cận và từng bước ứng dụng các công

nghe mới như dữ liệu lớn (Big Data), trí tuệ nhân tạo (AI) và các công nghệ số phù hợp với đặc thù hoạt động, nhằm tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao hiệu quả vận hành và giảm thiểu rủi ro trong quá trình triển khai dự án.

3. Kế hoạch đầu tư

- **Kế hoạch đầu tư trong giai đoạn 2026-2030:** được xác định trên cơ sở nâng cao năng lực thực hiện dự án EPC theo hướng chủ động, đồng thời tạo nền tảng để Công ty mẹ tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị công nghiệp và thị trường quốc tế. Cơ cấu đầu tư tập trung vào các nhóm chính sau:

- + Đầu tư phát triển cơ khí chế tạo và mô-đun ở cấp Tổng công ty: nâng cao năng lực chế tạo và tích hợp mô-đun phục vụ các dự án EPC và chuỗi giá trị. Đây là nội dung đầu tư quan trọng nhất của LILAMA trong giai đoạn sắp tới.
- + Đầu tư nâng cao năng lực thi công trực tiếp và EPC: phát triển lực lượng thi công, trang bị thiết bị chuyên dụng và hệ thống quản lý phục vụ triển khai dự án.
- + Đầu tư phát triển năng lực thiết kế và công nghệ: xây dựng và vận hành Trung tâm Tư vấn Thiết kế & Đổi mới sáng tạo, chuẩn hóa giải pháp kỹ thuật.
- + Đầu tư có chọn lọc vào các dự án năng lượng: bố trí nguồn vốn theo hình thức góp vốn phù hợp để tham gia một số dự án điện khí LNG và dự án năng lượng trọng điểm, qua đó mở rộng thị trường, nâng cao vị thế của LILAMA trong chuỗi giá trị EPC; đồng thời tạo điều kiện tiếp cận sớm dự án, gia tăng cơ hội tham gia các gói thầu EPC, xây lắp và từng bước hình thành nguồn công việc ổn định trong trung và dài hạn.
- + Đầu tư chuyển đổi số và nâng cao năng lực quản trị: triển khai các hệ thống quản lý nhằm tăng hiệu quả điều hành và kiểm soát chi phí.
- + Đầu tư dự phòng và linh hoạt theo dự án: phục vụ các nhu cầu phát sinh gắn với các dự án trọng điểm.

Cơ cấu nguồn vốn được định hướng theo hướng tăng dần tỷ trọng vốn chủ sở hữu, kết hợp với vốn vay và hợp tác đầu tư nhằm bảo đảm cân đối tài chính và nâng cao khả năng huy động nguồn lực. Để đáp ứng nhu cầu đầu tư, LILAMA xây dựng phương án huy động vốn theo hướng kết hợp nhiều nguồn, trong đó ưu tiên sử dụng vốn chủ sở hữu.

- **Phương án sử dụng quỹ đầu tư phát triển:** Quỹ đầu tư phát triển là một trong những nguồn vốn quan trọng để triển khai các dự án đầu tư mang tính nền tảng, phục vụ định hướng phát triển dài hạn của LILAMA. Việc trích lập Quỹ được thực hiện hằng năm trên cơ sở lợi nhuận sau thuế, với mức trích tối đa theo quy định hiện hành (tối đa 50%) và được sử dụng cho các mục đích đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh, đầu tư xây dựng nhà xưởng, bổ sung vốn điều lệ và các nhu cầu đầu tư phù hợp với định hướng phát triển của LILAMA. Nguồn Quỹ đầu tư phát triển sẽ được sử dụng toàn bộ và ưu tiên sử dụng cho các mục tiêu đầu tư trọng tâm nêu trên.

- **Đối với công tác tìm kiếm địa điểm để thực hiện đầu tư nhà xưởng:** LILAMA sẽ tiếp tục triển khai công tác khảo sát, tìm kiếm và lựa chọn các địa

điểm đầu tư phù hợp trong giai đoạn tiếp theo trên cơ sở các tiêu chí, định hướng đã xác định khi đủ điều kiện.

4. Kế hoạch tăng vốn điều lệ

Trên cơ sở nhu cầu phát triển và khả năng cân đối nguồn lực, LILAMA dự kiến thực hiện tăng vốn điều lệ theo lộ trình phù hợp, bảo đảm tính khả thi và hiệu quả.

- Mức vốn điều lệ hiện tại: 797 tỷ đồng.
- Mức vốn điều lệ dự kiến sau khi tăng: 2.500 tỷ đồng.

Việc tăng vốn được thực hiện theo hai giai đoạn, dự kiến như sau:

- Giai đoạn 1 (năm 2026-2027): Tăng vốn điều lệ từ 797 tỷ đồng lên 1.500 tỷ đồng.

Đây là giai đoạn mang tính nền tảng, nhằm cải thiện cơ cấu tài chính, bổ sung nguồn vốn lưu động và tạo tiền đề cho việc triển khai các dự án đầu tư trọng điểm.

LILAMA định hướng tăng vốn điều lệ trong giai đoạn 2026-2027 lên 1.500 tỷ đồng trên cơ sở: đây là mức vốn điều lệ dự kiến sau cổ phần hóa được xác định tại phương án cổ phần hóa (đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 1036/QĐ-TTg ngày 10/7/2015); cùng với đó, việc tăng vốn bảo đảm tính khả thi về nguồn vốn, đáp ứng yêu cầu cấp thiết về nâng cao quy mô vốn điều lệ, cải thiện năng lực tài chính của doanh nghiệp, phục vụ nhu cầu phát triển trong giai đoạn tới.

- Giai đoạn 2 (2028-2030): Tiếp tục tăng vốn điều lệ từ 1.500 tỷ đồng lên 2.500 tỷ đồng, phù hợp với nhu cầu mở rộng quy mô hoạt động, đầu tư chiều sâu và nâng cao năng lực cạnh tranh của LILAMA trong giai đoạn tiếp theo.

5. Kế hoạch cơ cấu lại vốn đầu tư ra ngoài doanh nghiệp

Trên cơ sở rà soát, danh mục đầu tư của LILAMA trong giai đoạn 2026-2030 được cơ cấu lại theo các nhóm chính như sau:

5.1. Nhóm doanh nghiệp nòng cốt (03 doanh nghiệp)

- Công ty CP LILAMA 10.
- Công ty CP LILAMA 18.
- Công ty CP LILAMA 69-3.

Đối với 03 công ty này, LILAMA định hướng: duy trì quan hệ sở hữu, liên kết, phối hợp hoạt động nhằm hỗ trợ trực tiếp cho hoạt động sản xuất kinh doanh của LILAMA, đặc biệt trong các dự án EPC, cơ khí chế tạo, nhất là các dự án chế tạo xuất khẩu, các dự án trọng điểm quốc gia và các dự án công nghiệp quy mô lớn; khi các công ty có nhu cầu tăng vốn điều lệ để phát triển, mở rộng quy mô, LILAMA sẽ xem xét đầu tư thêm vốn để duy trì (hoặc gia tăng) tỷ lệ sở hữu.

5.2. Nhóm doanh nghiệp thành lập mới hoặc đầu tư mới

Bên cạnh các doanh nghiệp nòng cốt nêu trên, LILAMA định hướng có thể thành lập doanh nghiệp mới do LILAMA nắm giữ 100% vốn điều lệ (công ty TNHH MTV); góp vốn vào doanh nghiệp do LILAMA nắm giữ chi phối hoặc đầu

tư có chọn lọc vào các dự án năng lượng theo hình thức góp vốn phù hợp để tham gia một số dự án điện khí LNG và dự án năng lượng trọng điểm. Việc thành lập mới hoặc đầu tư góp vốn vào các doanh nghiệp này nhằm phục vụ trực tiếp cho mô hình tổ chức sản xuất mới, trong đó Công ty mẹ tăng cường kiểm soát toàn diện về chiến lược/định hướng, quản trị điều hành, hiệu quả hoạt động.

Các doanh nghiệp này có thể được tổ chức theo hướng:

- + Doanh nghiệp thi công trực tiếp.
- + Doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật chuyên sâu.
- + Doanh nghiệp chế tạo, tổ hợp, mô-đun hoặc các đầu mối chuyên môn phục vụ trực tiếp cho dự án.
- + Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực mới theo định hướng ngành nghề (như hoạt động đóng tàu, sửa chữa).
- + Và các doanh nghiệp khác khi cần thiết.

Việc thành lập mới sẽ được LILAMA nghiên cứu cụ thể về: chức năng, nhiệm vụ, mô hình tổ chức, nhu cầu vốn đầu tư, hiệu quả hoạt động, lộ trình triển khai... trước khi trình cấp có thẩm quyền xem xét, quyết định.

5.3. Nhóm doanh nghiệp cần tái cơ cấu (01 doanh nghiệp)

Bao gồm: Công ty CP LILAMA 7

Đối với LILAMA 7, trong giai đoạn 2026-2030, LILAMA định hướng ưu tiên thực hiện tái cơ cấu toàn diện doanh nghiệp.

Trong giai đoạn này, trước mắt nhằm tạo điều kiện ổn định để triển khai tái cơ cấu, LILAMA giữ nguyên tỷ lệ sở hữu hiện có, đồng thời hỗ trợ doanh nghiệp trong quá trình tái cơ cấu. Việc duy trì tỷ lệ sở hữu cũng nhằm bảo đảm sự hiện diện của LILAMA tại khu vực miền Trung, duy trì lực lượng lao động kỹ thuật và khả năng triển khai các dự án trong khu vực, đặc biệt đối với các dự án quy mô vừa và nhỏ.

Trên cơ sở kết quả thực hiện tái cơ cấu, LILAMA sẽ xem xét các phương án tiếp theo như sau:

- + Trường hợp tái cơ cấu đạt kết quả tích cực: xem xét tham gia tăng vốn điều lệ nhằm hỗ trợ tái cơ cấu tài chính, bổ sung nguồn lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh và nâng cao năng lực tham gia thị trường.
- + Trường hợp tái cơ cấu không đạt yêu cầu: xem xét thực hiện thoái toàn bộ vốn đầu tư tại doanh nghiệp.

Việc xem xét tăng vốn (nếu có) sẽ được thực hiện trên cơ sở đánh giá toàn diện, bao gồm: hiệu quả của phương án tái cơ cấu; nhu cầu vốn và phương án sử dụng vốn cụ thể; khả năng cải thiện tình hình tài chính và kết quả sản xuất kinh doanh; cũng như sự phù hợp với chiến lược phát triển chung và khả năng cân đối nguồn lực của LILAMA.

5.4. Nhóm doanh nghiệp thoái toàn bộ vốn/giải thể/phá sản

Đối với các đơn vị không thuộc các nhóm nêu trên, LILAMA định hướng thực hiện cơ cấu lại theo hướng thu hồi vốn đầu tư, trên cơ sở xem xét linh hoạt các phương án xử lý phù hợp với tình hình thực tế của từng doanh nghiệp và quy định của pháp luật.

Trong đó, phương án thoái vốn được ưu tiên thực hiện; trường hợp không đủ điều kiện hoặc không thể thực hiện thoái vốn hiệu quả, LILAMA sẽ xem xét áp dụng các hình thức xử lý khác như giải thể, phá sản hoặc các phương án tái cơ cấu phù hợp nhằm thu hồi tối đa giá trị vốn đầu tư và hạn chế phát sinh rủi ro.

Việc lựa chọn phương án xử lý cụ thể được thực hiện trên cơ sở đánh giá toàn diện về pháp lý, tài chính và khả năng thu hồi vốn.

Nhóm này bao gồm:

a) Nhóm công ty ngoài ngành nghề kinh doanh chính (09 doanh nghiệp)

1. Công ty CP BV Invest.
2. Công ty CP Thủy điện Hòa Na.
3. Công ty CP Xi măng Sông Thao.
4. Công ty CP Xi măng Thăng Long.
5. Công ty CP Chế tạo giàn khoan dầu khí.
6. Công ty CP Bất động sản LILAMA (LILAMA Land).
7. Công ty CP Tư vấn thiết kế Xây dựng & Công nghệ LILAMA.
8. Công ty CP Cơ - Điện - Môi trường LILAMA.
9. Công ty CP Phú Mỹ Trung Việt.

b) Nhóm công ty thuộc ngành nghề kinh doanh chính nhưng hoạt động kém hiệu quả, không phù hợp với định hướng phát triển của LILAMA (08 doanh nghiệp)

1. Công ty CP Cơ khí Lắp máy LILAMA.
2. Công ty CP Tư vấn Quốc tế LHT (thực hiện giải thể để thu hồi vốn).
3. Công ty CP LILAMA 5.
4. Công ty CP LILAMA 45.3.
5. Công ty CP LILAMA 45.4 (*).
6. Công ty CP LILAMA 45.1.
7. Công ty CP LILAMA 69-1.
8. Công ty CP Lắp máy - Thí nghiệm Cơ điện.

(*) Đối với Công ty CP LILAMA 45.4, LILAMA đang phối hợp với Công ty TNHH Mua bán nợ Việt Nam (DATC) để triển khai phương án tái cơ cấu. Trên cơ sở kết quả làm việc với DATC, LILAMA sẽ xem xét, quyết định phương thức xử lý phù hợp nhằm thu hồi vốn đầu tư tại doanh nghiệp.

5.5. Nhóm các doanh nghiệp nước ngoài (01 doanh nghiệp)

Bao gồm: Công ty LILAMA SEA

Công ty LILAMA SEA được thành lập để thực hiện dự án tại Brunei theo yêu cầu của nước sở tại. Hiện nay dự án đã hoàn thành và doanh nghiệp đang ở giai đoạn bảo hành. Trong thời gian tới, LILAMA định hướng xử lý LILAMA SEA theo hướng linh hoạt:

+ Nếu thị trường Brunei và khu vực còn tiềm năng việc làm phù hợp với năng lực của LILAMA, có thể xem xét tiếp tục duy trì hoạt động theo phương án hiệu quả nhất.

+ Nếu thị trường không còn đủ điều kiện để duy trì hoạt động hiệu quả, LILAMA sẽ xem xét phương án chuyển nhượng hoặc giải thể để thu hồi vốn.

(Chi tiết các nội dung tại định hướng phát triển Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP giai đoạn 2026-2030 gửi kèm)