

Số: 563 /QĐ-HĐTV

Hà Nội, ngày 13 tháng 12 năm 2016

QUYẾT ĐỊNH

V/v: **Phê duyệt Chiến lược phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030**

HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN TỔNG CÔNG TY QUẢN LÝ BAY VIỆT NAM

- Căn cứ Luật Doanh nghiệp số 68/2014/QH13 ngày 26/11/2014 và các văn bản hướng dẫn thi hành;
- Căn cứ Nghị định số 99/2012/NĐ-CP ngày 15/01/2012 của Chính phủ về việc phân công, phân cấp thực hiện các quyền, trách nhiệm, nghĩa vụ của Chủ sở hữu nhà nước đối với doanh nghiệp nhà nước và vốn đầu tư vào doanh nghiệp;
- Căn cứ Nghị định số 69/2014/NĐ-CP ngày 15/7/2014 của Chính phủ về việc ban hành quy định về tập đoàn kinh tế nhà nước và tổng công ty;
- Căn cứ Quyết định số 21/QĐ-TTg ngày 08/01/2009 của Thủ tướng Chính phủ về việc Phê duyệt quy hoạch giao thông vận tải Hàng không giai đoạn đến năm 2020 và định hướng đến năm 2030;
- Căn cứ Quyết định số 2339/QĐ-BGTVT ngày 19/10/2011 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải về việc Phê duyệt kế hoạch tổng thể phát triển Hệ thống thông tin, dẫn đường, giám sát và quản lý không lưu (CNS/ATM) Hàng không dân dụng Việt Nam đến 2020 và định hướng đến 2030;
- Căn cứ Quyết định số 1834/QĐ-BGTVT ngày 15/05/2014 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải về việc Phê duyệt chiến lược phát triển Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030;
- Căn cứ Quyết định số 1472/QĐ-BGTVT ngày 13/5/2016 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải về việc phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam; Quyết định số 2379/QĐ-BGTVT ngày 16/8/2016 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải về việc sửa đổi, bổ sung Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam;
- Căn cứ Quyết định số 396/QĐ-HĐTV ngày 16/09/2016 của Hội đồng thành viên Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam về việc Phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay;

- Căn cứ Hồ sơ kèm theo Tờ trình số 4579/TTr-QLB ngày 17/11/2016 của Tổng Giám đốc Tổng công ty Quản lý bay tại về việc phê duyệt Chiến lược phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030;

- Căn cứ Nghị quyết số 541/NQ-HĐTV ngày 30/11/2016 của Hội đồng thành viên Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam về việc Chiến lược phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030;

- Căn cứ Tờ trình số 1379/TTr-CTCT ngày 02/12/2016 của Chủ tịch Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay về việc trình phê duyệt Chiến lược phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030,

QUYẾT ĐỊNH

Điều 1. Phê duyệt Chiến lược phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030 (sau đây gọi tắt là Chiến lược phát triển) với những nội dung cơ bản như sau:

I. QUAN ĐIỂM PHÁT TRIỂN

1. Tầm nhìn phát triển: Phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay (ATTECH) thành tổ hợp công ty đa sở hữu hoạt động theo cơ chế thị trường đầy đủ trên 03 lĩnh vực chính gồm: Thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; Bay kiểm tra hiệu chuẩn; Sản xuất công nghiệp hàng không.

2. Động lực phát triển: Đảm bảo hài hòa các lợi ích của chủ sở hữu, khách hàng và người lao động, đồng hành cùng sự nghiệp xây dựng và phát triển ngành Hàng không Việt Nam.

3. Cách thức phát triển: Phát triển bền vững công ty dựa trên 03 yếu tố trụ cột là Hệ thống quản trị doanh nghiệp tiên tiến; Cơ sở vật chất, trang thiết bị sản xuất hiện đại; Nguồn nhân lực chất lượng cao và chuyên nghiệp.

II. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN

1. Mục tiêu tổng quát:

Phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay thành tổ hợp công ty đa sở hữu hoạt động kinh doanh trên các lĩnh vực: Cung cấp dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; Cung cấp dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn hàng không; Sản xuất công nghiệp hàng không. Trở thành tổ hợp doanh nghiệp công nghiệp hàng không hàng đầu Việt Nam với giá trị vốn hóa đạt 350-500 tỷ đồng đến năm 2020, hàng đầu khu vực ASEAN với giá trị vốn hóa đạt 1.000 tỷ đồng đến năm 2030.

2. Mục tiêu cụ thể:

- **Mục tiêu số 1:** Thực hiện thành công kế hoạch sản xuất kinh doanh, đầu tư phát triển và xây dựng doanh nghiệp với các chỉ tiêu cụ thể như sau:

a. Giai đoạn 2016-2020:

+ Tổng doanh thu: 1.494,6 tỷ đồng, tỷ lệ tăng trưởng bình quân hàng năm: 10,9%/năm.

+ Tổng lợi nhuận: 264,0 tỷ đồng, tỷ lệ tăng trưởng bình quân hàng năm: 15,7%/năm.

+ Chi tiêu về đầu tư phát triển: Hoàn thành thực hiện đầu tư các dự án phục vụ các mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh với tổng mức đầu tư khoảng 458,1 tỷ đồng

+ Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu (ROE) bình quân cả giai đoạn: 14,6%

+ Nộp ngân sách nhà nước đạt: 146,6 tỷ đồng.

+ Tăng trưởng năng suất lao động bình quân đạt: 6-8%/năm.

+ Thu nhập bình quân của người lao động tăng: 5-7%/năm.

+ Quy mô doanh nghiệp đạt giá trị từ 500 tỷ đồng và có từ 02-03 công ty con và công ty liên kết (góp vốn không chi phối).

b. Giai đoạn 2021-2030:

+ Tăng trưởng doanh thu bình quân: 6-8%/năm.

+ Tăng trưởng lợi nhuận bình quân: 10-15%/năm.

+ Tăng trưởng năng suất lao động bình quân: 8-10%/năm.

+ Tăng trưởng thu nhập bình quân của người lao động: 7-9%/năm.

+ Quy mô doanh nghiệp: Đạt 1.000 tỷ đồng vốn hóa trở lên hoạt động theo mô hình tổ hợp công ty mẹ - công ty con, với hình thức công ty là công ty cổ phần.

+ Quy mô thị trường và sản phẩm:

Cung cấp dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không với từ 50% thị phần tại thị trường Việt Nam và tham gia mạnh mẽ vào thị trường dịch vụ CNS khu vực.

Cung cấp dịch vụ kiểm tra hiệu chuẩn các thiết bị thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không bao gồm cả trên không và mặt đất đối với tất cả các hình thức kiểm tra hiệu chuẩn theo chuẩn mực quốc tế với 100% thị phần dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn tại thị trường Việt Nam và tham gia cạnh tranh tại thị trường quốc tế khu vực.

Cung cấp các sản phẩm công nghiệp hàng không công nghệ cao trong lĩnh vực bảo đảm hoạt động bay gồm các hệ thống tự động hóa quản lý hoạt động bay, thông tin cố định, các sản phẩm thuộc công nghệ giám sát mới ADS-B, MLAT, các sản phẩm giám sát an toàn, đèn hiệu sân bay v.v... chiếm 30-50% thị phần thị trường Việt Nam và tham gia vào thị trường quốc tế khu vực.



- **Mục tiêu số 2:** Đến 2020, phát triển dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn với đội bay có quy mô 01 máy bay, 01 hệ thống thiết bị bay hiệu chuẩn, phi công và nhân viên bay hiệu chuẩn chuyên nghiệp đáp ứng yêu cầu cung cấp dịch vụ kiểm tra, hiệu chuẩn của hàng không Việt Nam. Đến năm 2030, phát triển năng lực lên quy mô từ 02 máy bay với thiết bị bay hiệu chuẩn, phi công và nhân viên hiệu chuẩn đồng bộ cung cấp dịch vụ bay hiệu chuẩn trên phạm vi quốc tế và tham gia mạnh mẽ vào hoạt động kinh doanh hàng không chung.

- **Mục tiêu số 3:** Đến năm 2020, thực hiện cổ phần hóa Xí nghiệp Chế tạo thiết bị hàng không, trên nguyên tắc ATTECH chi phối hoạt động của Công ty Cổ phần, với mục tiêu huy động vốn, đổi mới cơ chế quản lý doanh nghiệp năng động, hiệu quả, phù hợp cơ chế thị trường, xây dựng một doanh nghiệp cổ phần sản xuất và cung cấp dịch vụ công nghiệp hàng không trong lĩnh vực bảo đảm hoạt động bay, cảng hàng không sân bay và sản phẩm lưỡng dụng với doanh thu đạt 100 tỷ đồng/năm. Đến năm 2030, phát triển công ty cổ phần sản xuất công nghiệp hàng không sang các lĩnh vực chế tạo thiết bị và bảo dưỡng tàu bay, tham gia mạnh mẽ vào chuỗi cung ứng quốc tế, doanh thu đạt từ 200-250 tỷ đồng/năm.

- **Mục tiêu số 4:** Đến năm 2020, phát triển năng lực nghiên cứu khoa học công nghệ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay của doanh nghiệp đạt trình độ cao trong phạm vi quốc gia và khu vực. Hình thành và phát triển cơ chế hạch toán kinh doanh trong hoạt động khoa học công nghệ chuyên ngành, doanh thu từ hoạt động khoa học công nghệ đạt từ 30 tỷ đồng với các sản phẩm chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay đạt trình độ cao về công nghệ và hiệu quả sử dụng. Đến năm 2030, hình thành và phát triển 01 doanh nghiệp khoa học công nghệ hạch toán kinh doanh theo cơ chế thị trường đầy đủ trong lĩnh vực hàng không.

- **Mục tiêu số 5:** Đến năm 2020, duy trì mô hình công ty TNHH MTV của Công ty Kỹ thuật Quản lý bay và phát triển công ty trở thành công ty trụ cột (công ty mẹ) trong mô hình tổ hợp công ty mẹ - công ty con, hoạt động trên lĩnh vực thông tin, dẫn đường, giám sát; bay kiểm tra hiệu chuẩn; sản xuất công nghiệp hàng không. Tập trung phát triển toàn diện và chuyên nghiệp năng lực cung ứng dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không và cung ứng dịch vụ nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ hàng không chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay, thực hiện cung cấp dịch vụ đảm bảo kỹ thuật cho các hệ thống thiết bị thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không của Tổng công ty. Đến năm 2030, thực hiện lộ trình thoái vốn Nhà nước trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS, cổ phần hóa Công ty Kỹ thuật Quản lý bay (ATTECH), hình thành và phát triển tổ hợp các công ty đa sở hữu hoạt động sản xuất kinh doanh trên các lĩnh vực cung cấp dịch vụ và sản xuất công nghiệp hàng không có năng lực cạnh tranh trên phạm vi quốc tế có giá trị vốn hóa từ 1.000 tỷ đồng trở lên.

III. CÁC CHIẾN LƯỢC CỤ THỂ

1. Chiến lược 1: Đổi mới cơ chế quản trị doanh nghiệp, xây dựng và thực thi mô hình doanh nghiệp đa sở hữu.

Quan điểm: Thực hiện quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp với các mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, huy động các nguồn lực xã hội để thực hiện các chiến lược phát triển với tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và giá trị cốt lõi không thay đổi là một bước đi cần thiết và phù hợp với xu thế đổi mới của nền quản trị quốc gia.

Mục tiêu: Đến năm 2020, hình thành các doanh nghiệp cổ phần hoặc liên doanh sản xuất kinh doanh trên các các lĩnh vực cung cấp dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn và sản xuất công nghiệp hàng không với mục tiêu đạt giá trị vốn hóa cho các lĩnh vực sản xuất kinh doanh đạt 500 tỷ đồng vào năm 2020. Sau năm 2020, thực hiện lộ trình cổ phần hóa lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS, hình thành tổ hợp các công ty đa sở hữu hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ công nghiệp hàng không với giá trị vốn hóa đạt 1.000 tỷ đồng vào năm 2030.

Trong đó:

- Lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS: Giá trị vốn hóa đạt 350 tỷ đồng đến năm 2020, đạt 450-500 tỷ đồng đến năm 2030.

- Lĩnh vực bay kiểm tra hiệu chuẩn: Giá trị vốn hóa đạt 100-150 tỷ đồng vào năm 2020, đạt 300-350 tỷ đồng đến năm 2030.

- Lĩnh vực sản xuất công nghiệp hàng không: Giá trị vốn hóa đạt 70-100 tỷ đồng đến năm 2020, đạt 150-200 tỷ đồng đến năm 2030.

2. Chiến lược 2 – Phát triển năng lực nghiên cứu khoa học công nghệ chuyên ngành hàng không.

Quan điểm: Sử dụng hiệu quả các nguồn vốn khoa học công nghệ, xây dựng cơ sở cung cấp dịch vụ nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay đáp ứng yêu cầu triển khai các chương trình khoa học công nghệ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay của ngành hàng không Việt nam. Cung cấp dịch vụ nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ chuyên nghiệp và hiệu quả.

Mục tiêu:

- Đến năm 2020, hình thành doanh nghiệp khoa học công nghệ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay, doanh thu từ cung cấp dịch vụ khoa học công nghệ và sản xuất phần mềm đạt 30 tỷ đồng.

- Đến năm 2030, phát triển thành cơ sở cung cấp dịch vụ khoa học công nghệ chuyên ngành hàng không có uy tín trên phạm vi quốc gia và quốc tế.

3. Chiến lược 3 - Xây dựng thương hiệu ATTECH, phát triển thị trường và năng lực cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế.

Quan điểm: Thương hiệu, thị trường và năng lực cạnh tranh tạo nên giá trị doanh nghiệp trên thị trường, quyết định sự thành bại của doanh nghiệp về dài hạn trong cơ chế thị trường. Xây dựng và quản trị thương hiệu phải được thực hiện theo một chiến lược nhất quán với tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi được xác định. Xây dựng và quản trị thương hiệu ATTECH là nhiệm vụ có tính chiến lược, là yếu tố cơ sở của phát triển thị trường và năng lực cạnh tranh của ATTTECH trên thị trường sản phẩm và dịch vụ công nghiệp hàng không.

Mục tiêu: Xây dựng hình ảnh ATTECH như một nhà sản xuất, cung cấp dịch vụ kỹ thuật công nghiệp hàng không với công nghệ tiên tiến, chất lượng tốt, ổn định và tin cậy, thân thiện với môi trường và có trách nhiệm cộng đồng trong phạm vi quốc gia, quốc tế.

4. Chiến lược 4 - Đầu tư phát triển năng lực kinh doanh trên lĩnh vực cung cấp dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; bay kiểm tra hiệu chuẩn; sản xuất các trang thiết bị kỹ thuật bảo đảm hoạt động bay.

Quan điểm: Phân bổ nguồn lực hợp lý, tập trung đầu tư phát triển năng lực các lĩnh vực kinh doanh chính, đặc biệt chú trọng đầu tư phát triển năng lực cung cấp các dịch vụ kỹ thuật thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không theo nhiệm vụ Tổng công ty giao.

Mục tiêu:

- Đầu tư phát triển toàn diện năng lực cung cấp dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không phù hợp với chiến lược phát triển của ngành Quản lý bay Việt Nam đến năm 2030.

- Đến năm 2030, xã hội hóa nguồn lực đầu tư xây dựng doanh nghiệp bay kiểm tra hiệu chuẩn chuyên ngành hàng không với nguồn lực đồng bộ, hiện đại bao gồm tàu bay, phi công, thiết bị bay hiệu chuẩn, chuyên gia bay hiệu chuẩn và hệ thống tài liệu, qui trình quốc tế đạt tiêu chuẩn quốc tế, duy trì thị phần quốc gia, tham gia mạnh mẽ vào thị trường quốc tế.

- Xác định là doanh nghiệp trụ cột trong nhiệm vụ thực hiện chiến lược phát triển công nghiệp hàng không của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam, tiếp tục đầu tư hợp lý các nguồn lực bao gồm cả nguồn lực xã hội hóa, xây dựng và phát triển doanh nghiệp sản xuất công nghiệp hàng không phù hợp cơ chế thị trường, thực hiện thắng lợi chiến lược phát triển công nghiệp hàng không.

5. Chiến lược 5 - Phát triển nguồn nhân lực và xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Quan điểm: Xác định con người là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định tương lai phát triển của doanh nghiệp, tập trung xây dựng con người ATTECH với các tiêu chí văn hóa nhân viên ATTECH cụ thể đã được xác lập. Xây dựng một môi trường doanh nghiệp tôn trọng luật pháp, công khai, minh bạch, tôn trọng và tôn vinh sự cống hiến, nuôi dưỡng tinh thần đổi mới, sáng tạo, khuyến khích phong trào xã hội từ thiện.

Mục tiêu: Hoàn thành nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2020 đạt các chỉ tiêu theo tiêu chuẩn năng lực của Công ty như sau:

- 90% nhân lực nhóm G và H đạt chuẩn chức danh bậc 3/8, trong đó 50% đạt bậc 4/8 trở lên, 20% đạt bậc 5/8 trở lên;
- 100% nhân lực quản lý nhóm A, B, C, D, E, F đạt chuẩn chức danh 2/4, trong đó 50% đạt chuẩn chức danh bậc 3/4 và 20% đạt chuẩn chức danh bậc 4/4;
- 80% nhân lực các nhóm còn lại đạt chuẩn chức danh bậc 3/8 trở lên;
- Có ít nhất 05 nhân lực nghiên cứu phát triển, thiết kế chế tạo, đạt chuẩn chức danh chuyên gia công nghệ và 03 nhân viên bay kiểm tra hiệu chuẩn đạt chuẩn chức danh chuyên gia bay kiểm tra hiệu chuẩn.

6. Chiến lược 6 - Nâng cao năng lực quản trị nguồn lực tài chính, huy động và sử dụng hiệu quả nguồn vốn.

Quan điểm: Phát triển và sử dụng hiệu quả nguồn vốn là cơ sở đánh giá năng lực quản trị doanh nghiệp, là nhiệm vụ chính trị của công tác quản lý doanh nghiệp ATTECH. Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn vốn phải được coi như là một nhiệm vụ trọng tâm của quản trị doanh nghiệp. Huy động và sử dụng nguồn vốn phải gắn liền với các mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, phải được thực thi theo một kế hoạch khoa học, tuân thủ pháp luật và cơ chế thị trường.

Mục tiêu: Trên cơ sở nguồn vốn CSH hiện có (không tăng vốn điều lệ đến năm 2020), đảm bảo đủ nguồn vốn phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2016-2020; đồng thời đảm bảo vững chắc nguồn lực tài chính cho kế hoạch 05 năm lần thứ 3 giai đoạn 2021-2025. Tổng nhu cầu chi thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh và phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2016-2020 là 1.340 tỷ đồng được đáp ứng từ:

- Nguồn Vốn chủ sở hữu: 1.250 tỷ đồng
- Vốn huy động: 26 tỷ đồng
- Người mua trả trước dài hạn: 64 tỷ đồng

IV. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN

(Chi tiết tại bản Chiến lược phát triển đính kèm)

V. KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI

(Chi tiết tại bản Chiến lược phát triển đính kèm)

Điều 2. Tổ chức thực hiện

1. Hội đồng thành viên giao Tổng Giám đốc chỉ đạo các Ban, đơn vị liên quan:

- Hướng dẫn, tạo điều kiện để Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay thực hiện các nội dung Chiến lược phát triển.



- Đôn đốc, giám sát việc thực hiện Chiến lược phát triển và kiến nghị Hội đồng thành viên biện pháp xử lý những vướng mắc trong quá trình thực hiện.

2. Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay có trách nhiệm:

- Chủ trì, phối hợp với các Ban, đơn vị liên quan để tổ chức thực hiện Chiến lược phát triển;

- Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch đầu tư phát triển hàng năm và 05 năm, các chương trình, kế hoạch hành động khác để triển khai thực hiện Chiến lược phát triển, trình cấp có thẩm quyền quyết định và quản lý, giám sát theo quy định của Pháp luật và của Tổng công ty.

- Định kỳ hàng năm, tiến hành rà soát, đánh giá tình hình thực hiện Chiến lược phát triển; báo cáo Tổng công ty để kịp thời bổ sung, điều chỉnh và đề xuất các giải pháp có tính khả thi, hiệu quả.

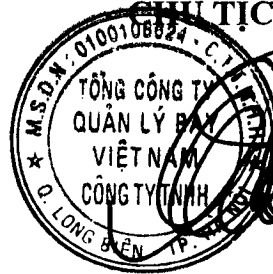
Điều 3. Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày ký.

Tổng Giám đốc, Chủ tịch Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay, Thủ trưởng các cơ quan, đơn vị và cá nhân có liên quan chịu trách nhiệm thi hành quyết định này./.

Nơi nhận:

- Chủ tịch, các TV HĐQT;
- KSV Chủ sở hữu;
- Tổng Giám đốc, các P.TGD;
- Các Ban: KH, ĐT, TC, KL, KSNB, TCCB,
- Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay;
- KSV của TCT tại ATTECH;
- Lưu: VT, KH (20b).

TM. HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN
CHỦ TỊCH



Dinh Việt Thăng

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI
TỔNG CÔNG TY QUẢN LÝ BAY VIỆT NAM

————— 8003 —————

CHIẾN LƯỢC

PHÁT TRIỂN CÔNG TY TNHH KỸ THUẬT QUẢN LÝ BAY ĐẾN NĂM 2020 VÀ TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2030

*(Phê duyệt đính kèm Quyết định số 563 /QĐ-HĐTV ngày 13/12/2016 của
Hội đồng thành viên Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam)*

Hà Nội, tháng 12 năm 2016



MỤC LỤC

PHẦN I.....	1
ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG DOANH NGHIỆP	1
I. CƠ SỞ PHÁP LÝ & THÔNG TIN DOANH NGHIỆP	1
1. Cơ sở pháp lý	1
2. Thông tin doanh nghiệp:.....	1
2.1. Tên gọi.....	1
2.2. Hình thức pháp nhân	1
2.3. Trụ sở chính và các cơ sở kinh doanh.....	1
2.4. Nguồn vốn.....	2
2.5. Nguồn nhân lực.....	2
II. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH 05 NĂM (2011-2015).....	2
1. Đặc điểm tình hình.....	2
2. Đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh	3
2.1. Kết quả thực hiện sản xuất kinh doanh	3
2.2. Quy mô thị trường và sản phẩm:	4
3. Đánh giá kết quả đầu tư phát triển các nguồn lực	5
4. Đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp.....	6
5. Kết luận về thực trạng doanh nghiệp	8
5.1. Xác định và thực thi tầm nhìn và sứ mệnh.....	8
5.2. Xác định và thực thi chiến lược	8
5.3. Cơ cấu tổ chức và hoạt động	9
5.4. Văn hóa doanh nghiệp.....	9
5.5. Năng lực quản lý	9
5.6. Quy trình và chính sách.....	10
5.7. Môi trường ngành và vĩ mô	10
PHẦN II.....	12
CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐẾN NĂM 2020 VÀ TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2030	12
I. Quan điểm và mục tiêu phát triển.....	12
1. Quan điểm phát triển.....	12
2. Mục tiêu tổng quát	12
3. Mục tiêu cụ thể.....	12
II. Phân tích xác định các chiến lược phát triển	15

1. Phân tích tổng quát.....	15
1.1. Về cơ hội, thách thức.....	15
1.2. Về điểm mạnh, điểm yếu.....	16
2. Xác định các chiến lược	17
<i>Chiến lược 1 - Đổi mới cơ chế quản trị doanh nghiệp, xây dựng và thực thi mô hình doanh nghiệp đa sở hữu.....</i>	<i>17</i>
<i>Chiến lược 2 – Phát triển năng lực nghiên cứu khoa học công nghệ chuyên ngành hàng không.....</i>	<i>18</i>
<i>Chiến lược 3 - Xây dựng thương hiệu ATTECH, phát triển thị trường và năng lực cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế</i>	<i>20</i>
<i>Chiến lược 4 - Đầu tư phát triển năng lực kinh doanh trên lĩnh vực cung cấp dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; bay kiểm tra hiệu chuẩn; sản xuất các trang thiết bị kỹ thuật bảo đảm hoạt động bay.</i>	<i>21</i>
<i>Chiến lược 5 - Phát triển nguồn nhân lực và xây dựng văn hóa doanh nghiệp</i>	<i>25</i>
<i>Chiến lược 6 - Nâng cao năng lực quản trị nguồn lực tài chính, huy động và sử dụng hiệu quả nguồn vốn.....</i>	<i>27</i>
IV. Tổ chức thực hiện chiến lược	28
1. Bộ Giao thông Vận tải và Cục Hàng không Việt Nam - Cơ quan quản lý nhà nước	28
2. Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam - Chủ sở hữu - Công ty mẹ.....	28
3. Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay	28
4. Kế hoạch triển khai:	29
VI. Kết luận và kiến nghị:	30
1. Kết luận:	30
2. Kiến nghị:	31

PHẦN I

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG DOANH NGHIỆP

I. CƠ SỞ PHÁP LÝ & THÔNG TIN DOANH NGHIỆP

1. Cơ sở pháp lý

- Quyết định số 21/QĐ-TTg ngày 08/01/2009 của Thủ tướng Chính phủ về việc Phê duyệt quy hoạch giao thông vận tải Hàng không giai đoạn đến năm 2020 và định hướng đến năm 2030.

- Quyết định số 2339/QĐ-BGTVT ngày 19/10/2011 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải về việc Phê duyệt kế hoạch tổng thể phát triển Hệ thống thông tin, dẫn đường, giám sát và quản lý không lưu (CNS/ATM) Hàng không dân dụng Việt Nam đến 2020 và định hướng đến 2030.

- Quyết định số 1834/QĐ-BGTVT ngày 15/05/2014 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải về việc Phê duyệt chiến lược phát triển Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030.

- Quyết định số 244/QĐ-HĐTV ngày 19/04/2012 của Hội đồng thành viên Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam về việc Phê duyệt danh mục đầu tư và nhu cầu vốn giai đoạn 2012-2015 và dự kiến 2016-2020 của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.

- Thông báo số 1127/TB-QLB ngày 04/04/2016 của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam về việc Ý kiến chỉ đạo của Chủ tịch HĐTV tại cuộc họp về định hướng phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay.

2. Thông tin doanh nghiệp:

2.1. Tên gọi: Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay (Tên tiếng Anh: Air Traffic Technical Company Limited (Tên viết tắt: ATTECH).

2.2. Hình thức pháp nhân: Là công ty TNHH MTV, hạch toán kinh doanh độc lập trong tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con thuộc Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam được thành lập ngày 22/7/2010 trên cơ sở chuyển đổi Trung tâm Dịch vụ kỹ thuật Bảo đảm hoạt động bay hạch toán phụ thuộc.

2.3. Trụ sở chính và các cơ sở kinh doanh: Công ty có Trụ sở chính tại số 5/200 đường Nguyễn Sơn, phường Bồ Đề, quận Long Biên, thành phố Hà Nội và 02 chi nhánh hạch toán phụ thuộc gồm:

- Chi nhánh tại Tp.Hồ Chí Minh

- Xí nghiệp Chế tạo thiết bị hàng không

2.4. Nguồn vốn: 100% vốn của Chủ sở hữu – Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam. Vốn điều lệ đăng ký: 279.084.000.000 đồng.

2.5. Nguồn nhân lực: Tính đến 31/12/2015, công ty có 373 lao động (chưa bao gồm VCQL). Trong đó:

- Trình độ Đại học trở lên:	224 người
- Cao đẳng:	28 người
- Trung cấp:	56 người
- Sơ cấp, công nhân kỹ thuật:	44 người
- Lao động phổ thông:	21 người

II. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH 05 NĂM (2011-2015)

1. Đặc điểm tình hình:

- Giai đoạn 2011-2015 là giai đoạn chuyển đổi cơ chế hoạt động của đơn vị từ cơ chế hạch toán phụ thuộc sang cơ chế hạch toán kinh doanh độc lập với pháp nhân là công ty TNHH MTV hoạt động trong tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con do Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam là chủ sở hữu. Mô hình hạch toán độc lập nằm trong thành phần tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con của Tổng công ty tạo ra một cơ hội lớn cho sự phát triển một doanh nghiệp kỹ thuật công nghệ hàng không nhưng cũng đặt doanh nghiệp trước những thách thức không nhỏ cần phải vượt qua.

- Là một doanh nghiệp kỹ thuật hàng không có bề dày hoạt động và cống hiến, đồng thời cũng là một thành tố quan trọng trong chiến lược phát triển ngành hàng không Việt Nam thể hiện trong các quyết định chiến lược của Đảng và nhà nước, Công ty ra đời và phát triển đã nhận được sự quan tâm, lãnh đạo, chỉ đạo, giúp đỡ của các cấp lãnh đạo, các cơ quan đơn vị trong ngành hàng không. Đây thực sự là một thuận lợi vô cùng quan trọng trong quá trình xây dựng và phát triển doanh nghiệp.

- Là Công ty con duy nhất của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam với nguồn tài chính mạnh. Một trong lĩnh vực hoạt động được giao là cung cấp dịch vụ CNS cho Tổng công ty là dịch vụ công ích có tính độc quyền tự nhiên, chiếm từ 60-70% doanh thu của doanh nghiệp, là yếu tố thuận lợi trong quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp.

- Công ty thừa kế một bề dày kinh nghiệm hoạt động và một số nguồn lực đặc biệt là nguồn nhân lực trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không, sản xuất cung cấp sản phẩm, dịch vụ công nghiệp hàng không và cung cấp dịch vụ bay kiểm tra, hiệu chuẩn từ các đơn vị tiền thân.

- Các lĩnh vực kinh doanh của Công ty được xác lập theo điều lệ là cung cấp dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; Bay kiểm tra hiệu chuẩn và sản xuất công nghiệp hàng không với nguồn lực còn rất hạn chế, thị trường nhỏ và có tính cạnh tranh cao đặc biệt là lĩnh vực sản xuất công nghiệp hàng không.

- Hệ thống quản trị doanh nghiệp cần được xây dựng mới trên nền tảng của tư duy và kỹ năng hạch toán phụ thuộc là một trở ngại không nhỏ đối với sự đổi mới và phát triển doanh nghiệp.

- Khai thác tối đa thuận lợi và phát huy điểm mạnh, khắc phục khó khăn yếu kém, với sự lãnh đạo, chỉ đạo sát sao của Đảng ủy, Ban lãnh đạo Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam, lãnh đạo ngành hàng không Việt Nam, tập thể người lao động Công ty đã thực hiện chuyển đổi thành công cơ chế hoạt động, phát triển nhanh, bền vững và trở thành một doanh nghiệp kỹ thuật hàng không mạnh, hoàn thành tất cả các mục tiêu chiến lược, kế hoạch kinh doanh, đầu tư và tái cơ cấu doanh nghiệp được giao của Ngành và của Tổng công ty.

2. Đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh

2.1. Kết quả thực hiện sản xuất kinh doanh

TT	Nội dung chỉ tiêu	Đơn vị tính	Số liệu kế hoạch	Số liệu thực hiện	% thực hiện theo KH
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	898,426	928,294	103,3%
	Tăng bình quân	%	9,05%	11%	
2	Tổng chi phí	Tỷ đồng	757,747	787,336	103,9%
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	140,680	140,958	100,2%
4	Nộp thuế TNDN	Tỷ đồng	33,670	34,468	102,4%
5	Tổng nộp ngân sách trong giai đoạn	Tỷ đồng	-	112,745	

6	Vốn chủ sở hữu				
6.1	Tại thời điểm 01/01/2011	Tỷ đồng	-	206,893	
6.2	Tại thời điểm 31/12/2015	Tỷ đồng	-	268,480	(Tăng 29,76%)
7	Nguyên giá TSCĐ				
7.1	Tại thời điểm 01/01/2011	Tỷ đồng	-	350,745	
7.2	Tại thời điểm 31/12/2015	Tỷ đồng	-	461,862	(Tăng 31,68%)
8	Tổng tài sản				
8.1	Tại thời điểm 01/01/2011	Tỷ đồng	-	305,267	
8.2	Tại thời điểm 31/12/2015	Tỷ đồng	-	345,165	(Tăng 13,06%)

Trong đó:

- Lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS: Tổng doanh thu 601,74 tỷ đồng, tăng trưởng bình quân 9,3%.

- Lĩnh vực bay kiểm tra, hiệu chuẩn: Tổng doanh thu 94,53 tỷ đồng, tăng trưởng bình quân 30,4%.

- Lĩnh vực sản xuất công nghiệp hàng không: Tổng doanh thu 82,28 tỷ đồng, tăng trưởng bình quân 66,6%.

- Kinh doanh khác: Tổng doanh thu 149,75 tỷ đồng, tăng trưởng bình quân 9,3%.

2.2. Quy mô thị trường và sản phẩm:

- Đối với dịch vụ CNS: Từ nhiệm vụ và nguồn lực ban đầu chỉ cung cấp các dịch vụ dẫn đường DVOR/DME và NDB thuộc phạm vi trách nhiệm cung cấp dịch vụ dẫn đường của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam với 18 đài dẫn đường VOR/DME và NDB, Công ty đã phát triển cung cấp dịch vụ CNS tăng cả về quy mô và phạm vi cung cấp với 23 đài dẫn đường VOR/DME và NDB, 10 trạm giám sát phụ thuộc ADS-B, 3 trạm VHF tầm xa trên biển Đông, 01 hệ thống luân chuyển điện văn không lưu công nghệ mới AMHS với tổng số giờ cung cấp dịch vụ hàng năm

tăng bình quân 10%, từ 168.660 giờ (năm 2011) lên 249.948 giờ (năm 2015). Công ty cũng đã triển khai đầu tư, cung cấp dịch vụ thông tin, giám sát cho Cục hàng không Singapore trong khuôn khổ các thỏa thuận chia sẻ dữ liệu giám sát hàng không của ICAO khu vực.

- *Đối với lĩnh vực Bay kiểm tra hiệu chuẩn:* Công ty đã làm chủ công nghệ bay kiểm tra hiệu chuẩn, đáp ứng yêu cầu cung cấp dịch vụ với thời lượng cung cấp hàng năm tăng bình quân 15,5%, từ 188 giờ (năm 2011) lên 319,5 giờ (năm 2015). Công ty cũng đã triển khai hoạt động cung cấp dịch vụ cho thị trường Lào. Tuy nhiên, sau sự cố tàu bay của công ty VASCO hiện tại nguồn lực cung cấp dịch vụ bị ảnh hưởng nghiêm trọng, cần thiết phải có phương án khôi phục năng lực cung cấp dịch vụ trong giai đoạn kế tiếp.

- *Đối với lĩnh vực sản xuất công nghiệp hàng không:* Công ty đã tập trung nghiên cứu chế tạo các thiết bị, sản phẩm công nghiệp phụ trợ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay cung cấp cho thị trường trong nước và quốc tế. Các sản phẩm thiết bị đèn hiệu sân bay đã được triển khai tại một số sân bay trong nước và Lào trong đó có cả một số sân bay quân sự. Các sản phẩm phục vụ công tác điều hành bay như thiết bị ghi âm, đồng hồ chuẩn GPS, bàn console, súng ánh sáng, phần mềm AMSS, AMHS, tích hợp dữ liệu ADS-B do Công ty sản xuất đã được sử dụng rộng rãi trong ngành Quản lý bay Việt nam và quân sự. Các sản phẩm phụ trợ (shelter, dàn phân xạ) và dịch vụ kỹ thuật dẫn đường VOR, DME, ILS đã được công ty sản xuất và cung cấp cho thị trường trong nước và quốc tế (khoảng trên 10 quốc gia). Tuy nhiên, các sản phẩm công nghiệp hàng không còn nhiều hạn chế về chất lượng và giá thành, sức cạnh tranh chưa cao, thị phần còn hạn chế. Hiệu quả sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực công nghiệp hàng không còn thấp.

3. Đánh giá kết quả đầu tư phát triển các nguồn lực

- Tập trung nguồn lực đầu tư phát triển nguồn lực cung cấp dịch vụ theo đúng lộ trình phát triển hệ thống thông tin, dẫn đường, giám sát của Tổng công ty, Công ty đã hoàn thành đầu tư đưa vào khai thác sử dụng 04 đài DVOR/DME (Pleiku, Phú Quốc, Thọ Xuân, Chu Lai), 10 trạm ADS-B mặt đất (Côn Sơn, Trường Sa Lớn và Song Tử Tây, Cát Bi, Điện Biên, Mộc Châu, Nội Bài, Thọ Xuân, Vinh, Đồng Hới), 03 Trạm VHF tầm xa tại Trường Sa Lớn, Song Tử Tây và Côn Sơn) với tổng mức đầu tư là 189,54 tỷ đồng. Các dự án đầu tư đảm bảo tiến độ và hiệu quả góp phần nâng sản lượng cung cấp dịch vụ CNS của công ty từ 168.660 giờ vào năm 2011 (chỉ cung cấp dịch vụ dẫn đường DVOR/DME và NDB) lên 249.948 giờ vào năm 2015 (bao gồm dịch vụ dẫn đường 179.580 giờ, dịch vụ giám sát

57.192 giờ, dịch vụ thông tin VHF và AMHS là 13.176 giờ), giá trị doanh thu từ 101,493 tỷ đồng (năm 2011) lên 144,765 tỷ đồng (năm 2015). Công tác đầu tư đúng chiến lược, tiến độ và hiệu quả trong lĩnh vực CNS của Công ty, đặc biệt là công nghệ CNS mới đã góp phần nâng cao uy tín của hàng không Việt Nam với tổ chức ICAO khu vực trong việc thực hiện các lộ trình ứng dụng công nghệ giám sát phụ thuộc ADS-B, AMHS, giám phân cách tàu bay trên biển Đông và góp phần khẳng định chủ quyền biển đảo quốc gia.

- Công ty đã đầu tư các nguồn lực đưa vào khai thác hiệu quả cung cấp dịch vụ bay kiểm tra, hiệu chuẩn với tổng số vốn đầu tư là 60,9 tỷ đồng đáp ứng yêu cầu cung cấp dịch vụ về chất lượng, số lượng giờ bay hàng năm. Công ty đã có 01 đội bay cung cấp dịch vụ hoàn chỉnh, đồng bộ với thiết bị bay hiệu chuẩn, nhân viên bay hiệu chuẩn, hệ thống tài liệu đạt tiêu chuẩn quốc tế, được Cục Hàng không Việt Nam kiểm tra cấp phép, sử dụng máy bay KINGAIR B200 được cải tiến và cung cấp bởi Tổng công ty Hàng không Việt Nam (công ty VASCO). Tuy nhiên, năm 2013 sau sự cố máy bay của công ty VASCO, nguồn lực cung cấp dịch vụ bị hạn chế, Công ty buộc phải thuê nguồn lực từ nước ngoài để cung cấp dịch vụ.

- Trong lĩnh vực đầu tư phát triển năng lực sản xuất và cung cấp dịch vụ công nghiệp hàng không, Công ty đã thực hiện chương trình đầu tư tương đối toàn diện nhằm nâng cao năng lực sản xuất các sản phẩm công nghiệp hàng không từ lĩnh vực nghiên cứu phát triển, thiết kế sản phẩm, sản xuất cơ khí, điện, điện tử, xây dựng các hệ thống đo lường, thí nghiệm, thử nghiệm và hệ thống quản lý chất lượng với tổng mức đầu tư là 13,01 tỷ đồng. Công ty hiện đang thực hiện các dự án đầu tư phục vụ nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực công nghiệp hàng không nhằm tạo ra các sản phẩm đòi hỏi tính chính xác cao góp phần tăng khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường trong và ngoài nước.

4. Đánh giá công tác quản trị doanh nghiệp

- Ngay sau khi thực hiện thủ tục chuyển đổi mô hình doanh nghiệp, Công ty đã triển khai xây dựng một hệ thống quản trị doanh nghiệp mới phù hợp với cơ chế hoạt động mới của doanh nghiệp trên nền văn hóa doanh nghiệp với một tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi được xác định rõ ràng và nhất quán với các thành phần cốt lõi là hệ thống quản trị chất lượng tiên tiến, quản trị nguồn nhân lực, tài chính và sản xuất công khai, minh bạch, hiện đại, hiệu quả.

- Hệ thống quản lý chất lượng của Công ty liên tục được cải tiến nhằm tăng tính hiệu lực, hiệu quả và đã được tin học hóa.

- Công ty đã từng bước xây dựng hệ thống quản trị nhân lực hiện đại, phù hợp với: Bộ từ điển năng lực, Hệ thống chức danh và tiêu chuẩn chức danh, bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc, Hệ thống đánh giá công việc theo KPIs đã được tin học hóa. Hệ thống đánh giá năng lực được xây dựng trên phương pháp tiên tiến, khoa học, đánh giá chính xác năng lực của người lao động so với Tiêu chuẩn năng lực cần có của Công ty. Trên cơ sở đó, người lao động có định hướng phát triển năng lực cá nhân theo định hướng chung của Công ty. Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc bằng phương pháp KPIs là công cụ để Công ty quản trị năng suất theo phương pháp khoa học, chính xác. Kết quả phân tích quản trị công việc là cơ sở xây dựng và thực hiện các giải pháp nâng cao năng suất lao động.

+ Tốc độ tăng năng suất lao động bình quân 2011-2015 (tính theo phương pháp tại thời điểm xây dựng kế hoạch, $NSL\delta BQ = \text{Doanh thu}/L\delta BQ$) là 8,2% .

+ Số lượng lao động 2011 - 2015 tăng từ 344 người lên 373 người, tốc độ tăng bình quân hàng năm là 2,04% .

+ Chất lượng và cơ cấu lao động được thực hiện hợp lý và hiệu quả, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh. Trong đó: Nhân lực có trình độ đại học, cao đẳng trở lên chiếm 66%; Lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh của Công ty chiếm 69%; Tỷ lệ lao động quản lý từ cấp phó phòng và tương đương trở lên chiếm 7%.

- Công ty đã xây dựng được Trung tâm huấn luyện nghiệp vụ chuyên ngành CNS với đầy đủ năng lực, giữ vai trò quan trọng trong việc huấn luyện kỹ năng nghề nghiệp, nâng cao trình độ và năng lực thực hiện nhiệm vụ của người lao động. Giai đoạn 2011-2015, Công ty đã thực hiện hiệu quả chính sách đào tạo và huấn luyện nhằm tăng cường kiến thức, kỹ năng đối với lực lượng lao động. Tổng số lượt người được cử đi đào tạo, huấn luyện là 1.741 người. Tổng kinh phí là 2,61 tỷ đồng, vượt 10% so với kế hoạch (kế hoạch là 2,37 tỷ đồng). Kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm của người lao động được nâng cao. Nguồn nhân lực hiện tại đủ năng lực để đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh và phát triển của Công ty. Tổng số lao động đạt chuẩn bậc 1 trở lên năm 2015 là 364/373 người (chiếm 98%).

- Đề án Tái cơ cấu doanh nghiệp: Qua 2 năm xây dựng và triển khai, Công ty hoàn thành tốt các mục tiêu của Đề án tái cơ cấu giai đoạn 1, cụ thể:

+ Về tổ chức: Công ty hoàn thành nhiệm vụ thành lập Xí nghiệp Chế tạo thiết bị hàng không hoạt động theo mô hình hạch toán phụ thuộc

(trên cơ sở chuyển đổi hoạt động của Xưởng Sản xuất thiết bị hàng không); Hoàn thiện cơ chế hạch toán phụ thuộc của Chi nhánh tại TP.Hồ Chí Minh (sửa đổi Điều lệ Chi nhánh, cơ cấu lại tổ chức, bổ sung thêm nguồn lực) nhằm mục tiêu đưa Chi nhánh chủ động phát triển sản xuất kinh doanh.

+ Công ty đã chủ động xây dựng đề án thành lập CTCP Bay kiểm tra hiệu chuẩn hàng không Việt Nam. Công ty đã hoàn thành các thủ tục phê duyệt đề án và đã phối hợp với các cổ đông sáng lập dự kiến để họp bàn triển khai thực hiện.

+ Công ty hoàn thành xây dựng hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật cho các sản phẩm và dịch vụ chính của Công ty. Đây là cơ sở tạo cho Công ty một vị thế pháp lý, kinh tế, kỹ thuật vững chắc để triển khai một hệ thống cung cấp dịch vụ công ích đồng bộ và hiệu quả cho Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.

+ Thực hiện tái cơ cấu lại nguồn nhân lực.

- Công tác ban hành các văn bản quản lý: Giai đoạn 2011- 2015, Công ty đã ban hành 80 văn bản quản lý nội bộ (không bao gồm các văn bản của hệ thống quản lý chất lượng). Hệ thống văn bản quản lý nội bộ của Công ty bao trùm hầu hết các mặt công tác quan trọng, bảo đảm tính hợp pháp và tính thống nhất với hệ thống văn bản của Chủ sở hữu. Các văn bản quản lý nội bộ được xây dựng đồng bộ, công khai, minh bạch, có tính khả thi. Trong 5 năm qua, các văn bản trên đã góp phần vào việc ổn định, kiện toàn tổ chức bộ máy, định hình cơ chế vận hành của Công ty đồng thời đảm bảo vai trò là công cụ pháp lý quan trọng trong quản trị doanh nghiệp.

5. Kết luận về thực trạng doanh nghiệp

5.1. Xác định và thực thi tầm nhìn và sứ mệnh:

Công ty đã xác định tầm nhìn trở thành doanh nghiệp hàng đầu khu vực trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS, bay kiểm tra hiệu chuẩn và sản xuất công nghiệp hàng không. Xác định sứ mệnh doanh nghiệp là đem lại lợi ích hài hòa cho chủ sở hữu, khách hàng và người lao động. Xác định giá trị cốt lõi, phương châm hành động của doanh nghiệp là sáng tạo và thích nghi. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi đã được định vị tốt trong văn hóa doanh nghiệp và được thực thi một cách kiên định và nhất quán.

5.2. Xác định và thực thi chiến lược: Các chiến lược về đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng phục vụ sản xuất kinh doanh đặc biệt là tập trung cho các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, quản trị phát triển nguồn nhân lực, quản trị chất lượng, quản trị sản xuất kinh doanh và xây dựng văn hóa doanh nghiệp đã được thực thi hiệu quả tạo ra thành công trong giai đoạn 2011-

2015 và vị thế vững chắc của doanh nghiệp phát triển trong giai đoạn kế tiếp. Tuy nhiên còn một số điểm yếu như: Thiếu nguồn lực máy bay trong cung cấp dịch vụ bay kiểm tra, hiệu chuẩn; Cơ sở vật chất phục vụ nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ còn thiếu so với yêu cầu phát triển công nghiệp hàng không; Khả năng cạnh tranh của sản phẩm công nghiệp hàng không còn nhiều hạn chế về chất lượng, giá thành và phương thức bán hàng; Giá trị thương hiệu chưa cao, thị phần sản phẩm và dịch vụ Công nghiệp hàng không nhỏ và yếu, chưa phát triển tương xứng với lợi thế và tiềm năng.

5.3. Cơ cấu tổ chức và hoạt động: Với hình thức là doanh nghiệp TNHH MTV hoạt động trong mô hình Công ty mẹ - Công ty con, Công ty đã thực hiện tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp gọn nhẹ, các phòng chức năng nghiệp vụ tinh giản phù hợp với quy định pháp luật, các đơn vị thực hiện sản xuất kinh doanh được tổ chức theo hướng chuyên doanh và chuyên nghiệp. Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đã đạt sự hài hòa nhất định trong mối quan hệ nội bộ cũng như đối ngoại.

5.4. Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp đã được hình thành trên cơ sở tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi đã được xác lập. Sáng tạo và thích nghi đã trở thành phương châm hành động của tổ chức và cá nhân. Ý thức gắn bó, chung tay, góp sức xây dựng ngôi nhà chung ATTECH đã hình thành. Các hoạt động phong trào, truyền thống ý nghĩa được duy trì và phát triển sáng tạo. Các quy trình, quy định được áp dụng và cải tiến không ngừng theo hướng hoàn thiện và hiệu quả tạo điều kiện tốt nhất cho hoạt động sáng tạo và hiệu quả của người lao động. Công khai, minh bạch thông tin được thực thi, trao đổi thông tin nội bộ được thiết lập đơn giản, trực tiếp và hiệu quả với hệ thống công nghệ thông tin tiện dụng.

Công ty đã nhận được nhiều phần thưởng do Nhà nước trao tặng như: Tập thể lao động xuất sắc, Cờ thi đua xuất sắc của Bộ Giao thông vận tải, của Chính phủ, Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ, Huân chương lao động hạng Nhất của Chủ tịch nước... Công ty đã được vinh danh thương hiệu trong Top 100 nhãn hiệu nổi tiếng Việt Nam và Top 50 doanh nghiệp tiêu biểu ASEAN năm 2014, Top 20 nhãn hiệu nổi tiếng ASEAN năm 2015.

5.5. Năng lực quản lý

- Công tác quản lý doanh nghiệp với mô hình TNHH MTV nhìn chung đã được làm tốt. Các văn bản quản lý và kỹ năng thực hiện của lao động quản lý được chú trọng xây dựng, cải tiến hoàn thiện.

- Năng lực quản trị chiến lược của đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao

và cấp trung còn hạn chế. Việc xây dựng và thực thi chiến lược phát triển tổ chức còn yếu cả về tư duy và năng lực triển khai, đặc biệt là đối với đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung (trường các bộ phận, đơn vị trực thuộc).

- Công tác quản trị các nguồn lực doanh nghiệp còn manh mún, chưa được hệ thống hóa và tin học hóa dẫn đến các quyết định đầu tư phát triển và sử dụng nguồn lực trong quá trình sản xuất kinh doanh, đầu tư phát triển chưa kịp thời và tối ưu.

- Tính hiệu quả chưa thực sự trở thành yếu tố quan trọng nhất trong tư duy quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp do bị hạn chế bởi các yếu tố rủi ro pháp lý đối với loại hình doanh nghiệp dẫn đến hiệu quả hoạt động quản lý không cao trong lĩnh vực đầu tư và kinh doanh.

- Chất lượng nguồn nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu phát triển, đặc biệt nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học công nghệ, sản xuất phần mềm, thiết kế chế tạo các sản phẩm công nghiệp hàng không, cung cấp dịch vụ khảo sát, thiết kế, lắp đặt, hiệu chỉnh, sửa chữa các trang thiết bị CNS.

5.6. Quy trình và chính sách: Công ty đã thiết lập một hệ thống văn bản quản lý nội bộ hiện đại, phù hợp với quy định pháp luật, đồng bộ, hiệu lực và hiệu quả. Hệ thống văn bản quản lý của Công ty bao gồm điều lệ, nội quy, thỏa ước lao động, các quy chế, quy định, quy trình quản lý, quy trình hoạt động, hướng dẫn công việc được thiết lập đồng bộ dựa trên các hệ thống văn bản pháp luật về doanh nghiệp, hệ thống quản trị nhân lực và hệ thống quản trị chất lượng phù hợp đã tạo ra một hệ thống pháp luật đồng bộ, hiệu lực và hiệu quả trong Công ty làm cơ sở để triển khai các hoạt động quản lý và quản trị trong Công ty. Chính sách đãi ngộ theo năng lực và kết quả thực hiện công việc của cá nhân được thực thi nhất quán với hệ thống đánh giá công khai, minh bạch và công bằng.

5.7. Môi trường ngành và vĩ mô:

- Công ty có một môi trường ngành khá thuận lợi cho các lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính, đặc biệt là trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS và dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn. Định hướng phát triển doanh nghiệp được xác định kiên định và nhất quán trong hệ thống các văn bản quản lý chiến lược từ cấp nhà nước, ngành hàng không, chuyên ngành quản lý bay là một yếu tố quan trọng tạo ra môi trường phát triển ổn định, bền vững của doanh nghiệp.

- Tính cạnh tranh cao của thị trường sản phẩm và dịch vụ công nghiệp hàng không cùng với các chủ trương chính sách phát triển công

ngành hàng không chưa được triển khai đồng bộ là một thách thức lớn đối với lĩnh vực sản xuất công nghiệp hàng không của doanh nghiệp.

- Hình thức doanh nghiệp TNHH MTV 100% vốn nhà nước tạo ra thách thức không nhỏ trong việc huy động các nguồn lực xã hội để phát triển doanh nghiệp theo mục tiêu chiến lược trong điều kiện nguồn lực Nhà nước đầu tư cho doanh nghiệp hạn chế.

PHẦN II

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐẾN NĂM 2020 VÀ TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2030

I. Quan điểm và mục tiêu phát triển

1. Quan điểm phát triển

1.1. Tầm nhìn phát triển: Phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay - ATTECH thành tổ hợp công ty đa sở hữu hoạt động theo cơ chế thị trường đầy đủ trên 03 lĩnh vực chính gồm: Thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; Bay kiểm tra hiệu chuẩn; Sản xuất công nghiệp hàng không.

1.2. Động lực phát triển: Đảm bảo hài hòa các lợi ích của chủ sở hữu, khách hàng và người lao động, đồng hành cùng sự nghiệp xây dựng và phát triển ngành Hàng không Việt Nam.

1.3. Cách thức phát triển: Phát triển bền vững công ty dựa trên 03 yếu tố trụ cột là Hệ thống quản trị doanh nghiệp tiên tiến; Cơ sở vật chất, trang thiết bị sản xuất hiện đại; Nguồn nhân lực chất lượng cao và chuyên nghiệp.

2. Mục tiêu tổng quát

Phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay thành tổ hợp công ty đa sở hữu hoạt động kinh doanh trên các lĩnh vực: Cung cấp dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; Cung cấp dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn hàng không; Sản xuất công nghiệp hàng không. Trở thành tổ hợp doanh nghiệp công nghiệp hàng không hàng đầu Việt Nam với giá trị vốn hóa đạt 350-500 tỷ đồng đến năm 2020, hàng đầu khu vực ASEAN với giá trị vốn hóa đạt 1.000 tỷ đồng đến năm 2030.

3. Mục tiêu cụ thể

- **Mục tiêu số 1:** Thực hiện thành công kế hoạch sản xuất kinh doanh, đầu tư phát triển và xây dựng doanh nghiệp với các chỉ tiêu cụ thể như sau:

a. Giai đoạn 2016-2020:

+ Tổng doanh thu: 1.494,6 tỷ đồng, tỷ lệ tăng trưởng bình quân hàng năm: 10,9%/năm.

+ Tổng lợi nhuận: 264,0 tỷ đồng, tỷ lệ tăng trưởng bình quân hàng năm: 15,7%/năm.

+ Chi tiêu về đầu tư phát triển: Hoàn thành thực hiện đầu tư các dự án phục vụ các mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh với tổng mức đầu tư khoảng 458,1 tỷ đồng

(Chi tiết xem phụ lục kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch đầu tư phát triển giai đoạn 2016-2020 đính kèm)

+ Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu (ROE) bình quân cả giai đoạn: 14,6%

+ Nộp ngân sách nhà nước đạt: 146,6 tỷ đồng.

+ Tăng trưởng năng suất lao động bình quân đạt: 6-8%/năm.

+ Thu nhập bình quân của người lao động tăng: 5-7%/năm.

+ Quy mô doanh nghiệp đạt giá trị từ 500 tỷ đồng và có từ 02-03 công ty con và công ty liên kết (góp vốn không chi phối).

b. Giai đoạn 2021-2030:

+ Tăng trưởng doanh thu bình quân: 6-8%/năm.

+ Tăng trưởng lợi nhuận bình quân: 10-15%/năm.

+ Tăng trưởng năng suất lao động bình quân: 8-10%/năm.

+ Tăng trưởng thu nhập bình quân của người lao động: 7-9%/năm.

+ Quy mô doanh nghiệp: Đạt 1.000 tỷ đồng vốn hóa trở lên hoạt động theo mô hình tổ hợp công ty mẹ - công ty con, với hình thức công ty là công ty cổ phần.

+ Quy mô thị trường và sản phẩm:

- Cung cấp dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không với từ 50% thị phần tại thị trường Việt Nam và tham gia mạnh mẽ vào thị trường dịch vụ CNS khu vực.
- Cung cấp dịch vụ kiểm tra hiệu chuẩn các thiết bị thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không bao gồm cả trên không và mặt đất đối với tất cả các hình thức kiểm tra hiệu chuẩn theo chuẩn mực quốc tế với 100% thị phần dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn tại thị trường Việt Nam và tham gia cạnh tranh tại thị trường quốc tế khu vực.
- Cung cấp các sản phẩm công nghiệp hàng không công nghệ cao trong lĩnh vực bảo đảm hoạt động bay gồm các hệ thống tự động hóa quản lý hoạt động bay, thông tin cố định, các sản phẩm thuộc công nghệ giám sát mới ADS-B, MLAT, các sản phẩm

giám sát an toàn, đèn hiệu sân bay v.v... chiếm 30-50% thị phần thị trường Việt Nam và tham gia vào thị trường quốc tế khu vực.

- **Mục tiêu số 2: Đến 2020**, phát triển dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn với đội bay có quy mô 01 máy bay, 01 hệ thống thiết bị bay hiệu chuẩn, phi công và nhân viên bay hiệu chuẩn chuyên nghiệp đáp ứng yêu cầu cung cấp dịch vụ kiểm tra, hiệu chuẩn của hàng không Việt Nam. **Đến năm 2030**, phát triển năng lực lên quy mô từ 02 máy bay với thiết bị bay hiệu chuẩn, phi công và nhân viên hiệu chuẩn đồng bộ cung cấp dịch vụ bay hiệu chuẩn trên phạm vi quốc tế và tham gia mạnh mẽ vào hoạt động kinh doanh hàng không chung.

- **Mục tiêu số 3: Đến năm 2020**, thực hiện cổ phần hóa Xí nghiệp Chế tạo thiết bị hàng không với mục tiêu huy động vốn, đổi mới cơ chế quản lý doanh nghiệp năng động, hiệu quả, phù hợp cơ chế thị trường, xây dựng một doanh nghiệp cổ phần sản xuất và cung cấp dịch vụ công nghiệp hàng không trong lĩnh vực bảo đảm hoạt động bay, cảng hàng không sân bay và sản phẩm lưỡng dụng với doanh thu đạt 100 tỷ đồng/năm. **Đến năm 2030**, phát triển công ty cổ phần sản xuất công nghiệp hàng không sang các lĩnh vực chế tạo thiết bị và bảo dưỡng tàu bay, tham gia mạnh mẽ vào chuỗi cung ứng quốc tế, doanh thu đạt từ 200-250 tỷ đồng/năm.

- **Mục tiêu số 4: Đến năm 2020**, phát triển năng lực nghiên cứu khoa học công nghệ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay của doanh nghiệp đạt trình độ cao trong phạm vi quốc gia và khu vực. Hình thành và phát triển cơ chế hạch toán kinh doanh trong hoạt động khoa học công nghệ chuyên ngành, doanh thu từ hoạt động khoa học công nghệ đạt từ 30 tỷ đồng với các sản phẩm chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay đạt trình độ cao về công nghệ và hiệu quả sử dụng. **Đến năm 2030**, hình thành và phát triển 01 doanh nghiệp khoa học công nghệ hạch toán kinh doanh theo cơ chế thị trường đầy đủ trong lĩnh vực hàng không.

- **Mục tiêu số 5: Đến năm 2020**, duy trì mô hình công ty TNHH MTV của Công ty Kỹ thuật Quản lý bay và phát triển công ty trở thành công ty trụ cột (công ty mẹ) trong mô hình tổ hợp công ty mẹ - công ty con, hoạt động trên lĩnh vực thông tin, dẫn đường, giám sát; bay kiểm tra hiệu chuẩn; sản xuất công nghiệp hàng không. Tập trung phát triển toàn diện và chuyên nghiệp năng lực cung ứng dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không và cung ứng dịch vụ nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ hàng không chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay, thực hiện cung cấp dịch vụ đảm bảo kỹ thuật cho các hệ thống thiết bị thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không của Tổng công ty. **Đến năm 2030**, thực hiện lộ trình thoái vốn Nhà nước trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS, cổ phần

hóa Công ty Kỹ thuật Quản lý bay (ATTECH), hình thành và phát triển tổ hợp các công ty đa sở hữu hoạt động sản xuất kinh doanh trên các lĩnh vực cung cấp dịch vụ và sản xuất công nghiệp hàng không có năng lực cạnh tranh trên phạm vi quốc tế có giá trị vốn hóa từ 1.000 tỷ đồng trở lên.

II. Phân tích xác định các chiến lược phát triển

1. Phân tích tổng quát

1.1. Về cơ hội, thách thức

a. Cơ hội:

- Sự hội nhập toàn diện của nền kinh tế Việt Nam với nền kinh tế thế giới thông qua các thể chế kinh tế như các hiệp định TPP, FTA và định chế ASEAN v.v... tạo ra một thị trường cung ứng và hàng hóa quốc tế rộng lớn cho doanh nghiệp Việt Nam trong đó có ATTECH.

- Xu thế đổi mới công nghệ điều hành bay trên cơ sở ứng dụng kỹ thuật số, công nghệ thông tin và tự động hóa tạo ra thị trường sản phẩm và dịch vụ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay.

- Công cuộc đổi mới thể chế quản trị quốc gia và quản trị doanh nghiệp trở thành xu thế tất yếu, mở ra cơ hội thay đổi mô hình tăng trưởng, đổi mới toàn diện cơ chế quản trị doanh nghiệp theo hướng hiện đại và hiệu quả.

- Định hướng phát triển ngành Quản lý bay Việt Nam theo các chuẩn mực quốc tế trên các phương diện kỹ thuật công nghệ và quản lý dịch vụ theo hướng chuyên nghiệp, hiệu quả mở ra cơ hội kinh doanh các dịch vụ chuyên ngành quản lý hoạt động bay trong đó có lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS của doanh nghiệp.

- Các chính sách định hướng rõ ràng của ngành hàng không Việt Nam và Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam trên các lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS, bay kiểm tra hiệu chuẩn, sản xuất công nghiệp hàng không, xây dựng và phát triển doanh nghiệp được thể hiện trong các đề án chiến lược phát triển ngành, là tiền đề vững chắc để xây dựng các kế hoạch phát triển bền vững doanh nghiệp.

b. Những thách thức chủ yếu:

- Mức độ cạnh tranh kém của nền kinh tế Việt Nam liên quan đến giá trị thương hiệu quốc gia làm cho các sản phẩm thương hiệu Việt, đặc biệt là các sản phẩm công nghiệp khó tiêu thụ trên thị trường quốc tế.

- Nền quản trị quốc gia còn nhiều yếu kém, bất cập tạo ra nhiều rào cản đối với các nhà sản xuất trong nước về đầu tư và thương mại.

- Năng suất lao động và chất lượng nguồn nhân lực quốc gia thấp.

- Trình độ sản xuất công nghiệp phụ trợ quốc gia còn nhiều yếu kém, tính liên kết trong sản xuất của các doanh nghiệp nội địa yếu, thị trường nội địa nhỏ và yếu, các chính sách ưu đãi đối với hàng hóa nội địa không rõ ràng, dẫn đến khó khăn, không hiệu quả trong việc tổ chức sản xuất các sản phẩm công nghiệp hàng không.

- Yêu cầu ngày càng cao về tính an toàn, hiện đại, chất lượng và hiệu quả của các sản phẩm và dịch vụ điều hành bay trong đó có sản phẩm và dịch vụ CNS trong bối cảnh công ty vẫn còn một số hạn chế trong quản trị doanh nghiệp, các nguồn lực còn thiếu và yếu so với yêu cầu là một thách thức trên con đường phát triển doanh nghiệp theo mục tiêu.

- Bất ổn an ninh toàn cầu và khu vực đặc biệt là biển Đông luôn là yếu tố rủi ro trong phát triển doanh nghiệp.

1.2. Về điểm mạnh, điểm yếu

a. Điểm mạnh:

- Về quản trị doanh nghiệp: Thành công và hạn chế của giai đoạn hạch toán độc lập theo cơ chế TNHH MTV tạo tiền đề cho việc kiến tạo mô hình phát triển mới. Công ty đã bước đầu xây dựng, áp dụng phương pháp quản trị doanh nghiệp theo hướng hiện đại và hiệu quả.

- Về thị trường và sản phẩm: Đã hình thành tư duy kinh tế thị trường và hội nhập trong đội ngũ lãnh đạo, nhân viên chủ chốt trong công ty. Công ty đã tham gia thành công chuỗi cung ứng toàn cầu của một số công ty công nghệ lớn của Mỹ, Nhật và châu Âu, tích lũy được nhiều kinh nghiệm hội nhập.

- Về đầu tư phát triển các nguồn lực: Các nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất, trang bị kỹ thuật và nguồn nhân lực đã được đầu tư, quản lý và sử dụng hợp lý, hiệu quả trong quá trình sản xuất kinh doanh.

b. Những điểm yếu:

- Hệ thống quản trị doanh nghiệp chưa đồng bộ và hiệu quả, đặc biệt là công tác quản trị các nguồn lực, quản trị kinh doanh và quản lý sản xuất.

- Công tác phát triển thị trường và bán hàng còn nhiều yếu kém, hàng hóa và dịch vụ chưa có tính cạnh tranh cao về chất lượng và giá thành.

- Hàm lượng chất xám trong sản phẩm công nghiệp hàng không chưa cao, giá trị gia tăng thấp.
- Trình độ và năng lực tổ chức sản xuất còn nhiều yếu kém.
- Thiếu nguồn nhân lực chất lượng cao cho nhu cầu phát triển đặc biệt trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học công nghệ, thiết kế chế tạo và cung cấp dịch vụ công nghệ cao.

2. Xác định các chiến lược

Chiến lược 1 - Đổi mới cơ chế quản trị doanh nghiệp, xây dựng và thực thi mô hình doanh nghiệp đa sở hữu.

Quan điểm: Thực hiện quá trình cổ phần hóa doanh nghiệp với các mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, huy động các nguồn lực xã hội để thực hiện các chiến lược phát triển với tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và giá trị cốt lõi không thay đổi là một bước đi cần thiết và phù hợp với xu thế đổi mới của nền quản trị quốc gia.

Mục tiêu: Đến năm 2020, hình thành các doanh nghiệp cổ phần hoặc liên doanh sản xuất kinh doanh trên các các lĩnh vực cung cấp dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn và sản xuất công nghiệp hàng không với mục tiêu đạt giá trị vốn hóa cho các lĩnh vực sản xuất kinh doanh đạt 500 tỷ đồng vào năm 2020. Sau năm 2020, thực hiện lộ trình cổ phần hóa lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS, hình thành tổ hợp các công ty đa sở hữu hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ công nghiệp hàng không với giá trị vốn hóa đạt 1.000 tỷ đồng vào năm 2030.

Trong đó:

- Lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS: Giá trị vốn hóa đạt 350 tỷ đồng đến năm 2020, đạt 450-500 tỷ đồng đến năm 2030.
- Lĩnh vực bay kiểm tra hiệu chuẩn: Giá trị vốn hóa đạt 100-150 tỷ đồng vào năm 2020, đạt 300-350 tỷ đồng đến năm 2030.
- Lĩnh vực sản xuất công nghiệp hàng không: Giá trị vốn hóa đạt 70-100 tỷ đồng đến năm 2020, đạt 150-200 tỷ đồng đến năm 2030.

Các giải pháp:

- Xác định tư duy đổi mới cơ chế quản trị doanh nghiệp đáp ứng hoạt động sản xuất kinh doanh theo cơ chế thị trường là bước đi tất yếu trên con đường phát triển của doanh nghiệp. Hội nhập toàn diện kinh tế thị trường, phát triển và sử dụng hiệu quả các nguồn lực, sẵn sàng nắm bắt và

hiện thực hóa các cơ hội kinh doanh mà các thể chế, định chế quốc gia và quốc tế đem lại đòi hỏi trước hết doanh nghiệp phải có một cơ chế quản trị năng động, hiệu quả và phù hợp với sân chơi kinh tế thị trường, chấp nhận cạnh tranh và quyết liệt cạnh tranh.

- Triển khai tiến trình cổ phần hóa, xã hội hóa doanh nghiệp theo phương án:

+ Huy động các nguồn lực bên ngoài doanh nghiệp theo hình thức hợp tác kinh doanh không hình thành pháp nhân hoặc thành lập công ty cổ phần cung cấp dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn nhằm phát triển dịch vụ bay hiệu chuẩn đồng bộ theo mục tiêu.

+ Xây dựng và thực hiện đề án cổ phần Xí nghiệp Chế tạo thiết bị hàng không trên cơ sở đánh giá giá trị các nguồn lực đã đầu tư cho sản xuất công nghiệp hàng không, kêu gọi các nhà đầu tư chiến lược mua cổ phần để hình thành công ty cổ phần sản xuất công nghiệp hàng không. Các nhà đầu tư chiến lược được chọn với cam kết và năng lực phù hợp với mục tiêu nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, phát triển kỹ thuật công nghệ, sản phẩm và thị trường công nghiệp hàng không.

- Đổi mới tổ chức và hoạt động cung cấp dịch vụ CNS của Công ty, tiếp nhận nhiệm vụ khai thác và bảo đảm kỹ thuật cho toàn bộ hệ thống trang thiết bị cung cấp dịch vụ CNS của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam theo lộ trình thực hiện đề án đổi mới tổ chức và hoạt động cung cấp dịch vụ CNS của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam. Hình thành mô hình tổ hợp các công ty đa sở hữu, mang thương hiệu ATTECH, sản xuất kinh doanh trên lĩnh vực cung cấp dịch vụ CNS, bay kiểm tra hiệu chuẩn và sản xuất, dịch vụ công nghiệp hàng không. Trong đó: Công ty Kỹ thuật Quản lý bay là Công ty mẹ nắm giữ các hoạt động kinh doanh dịch vụ CNS, hoạt động nghiên cứu, thử nghiệm, chuyển giao công nghệ kỹ thuật hàng không và phát triển thị trường công nghiệp hàng không. Tiến tới mục tiêu cổ phần hóa Công ty Kỹ thuật Quản lý bay sau năm 2020 trên cơ sở tài sản và nguồn lực sản xuất kinh doanh của công ty mẹ, trong đó Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam nắm giữ cổ phần chi phối (không thấp hơn 65% vốn điều lệ).

Chiến lược 2 – Phát triển năng lực nghiên cứu khoa học công nghệ chuyên ngành hàng không.

Quan điểm: Sử dụng hiệu quả các nguồn vốn khoa học công nghệ, xây dựng cơ sở cung cấp dịch vụ nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay đáp ứng yêu cầu triển khai các chương trình khoa học công nghệ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay

của ngành hàng không Việt nam. Cung cấp dịch vụ nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ chuyên nghiệp và hiệu quả.

Mục tiêu:

- **Đến năm 2020**, hình thành doanh nghiệp khoa học công nghệ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay, doanh thu từ cung cấp dịch vụ khoa học công nghệ và sản xuất phần mềm đạt 30 tỷ đồng.

- **Đến năm 2030**, phát triển thành cơ sở cung cấp dịch vụ khoa học công nghệ chuyên ngành hàng không có uy tín trên phạm vi quốc gia và quốc tế.

Các giải pháp:

- Trên cơ sở định hướng phát triển kế tiếp của kỹ thuật chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay là số hóa và tự động hóa, tập trung phát triển năng lực khoa học công nghệ trên các lĩnh vực tự động hóa, điện tử số, công nghệ thông tin và chế tạo máy làm cơ sở thực hiện các nghiên cứu ứng dụng chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay, nghiên cứu phát triển các sản phẩm có hàm lượng trí tuệ cao, gắn với yêu cầu của thị trường sản phẩm, khách hàng. Phát triển và sử dụng hiệu quả đội ngũ chuyên gia công nghệ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay, xây dựng cơ sở vật chất, trang bị kỹ thuật, đặc biệt là các phòng thí nghiệm công nghệ chuyên ngành phục vụ công tác nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ. Xây dựng hệ thống tài liệu khoa học công nghệ, thực hiện tốt việc đăng ký và bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ. Xây dựng hệ thống bảo mật thông tin doanh nghiệp, đặc biệt là các thông tin khoa học công nghệ. Hoàn thiện chính sách, cơ chế hoạt động khoa học công nghệ trong doanh nghiệp nhằm huy động tối đa các nguồn lực để phát triển khoa học công nghệ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay. Từng bước chuyển đổi cơ chế quản lý hoạt động khoa học công nghệ từ cơ chế sự nghiệp sang cơ chế doanh nghiệp khoa học công nghệ.

- Xây dựng và triển khai kế hoạch hoạt động khoa học công nghệ giai đoạn 2016-2020 với các mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể là tập trung nghiên cứu ứng dụng giải quyết các vấn đề về công nghệ CNS/ATM mới của hàng không Việt Nam như: Công nghệ tự động hóa không lưu (ATM, ATFM, AIM), công nghệ CNS mới (ATN, AMHS, ADS-B, MLAT, GBAS, SBAS v.v...) và các thiết bị phụ trợ như ghi đọc âm, dữ liệu, đèn hiệu sân bay hiệu suất cao, kiểm soát an toàn đường cất hạ cánh (FOD), các hệ thống giám sát an toàn dữ liệu hàng không v.v...

- Đến năm 2018, thành lập Trung tâm nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ hàng không hạch toán phụ thuộc trên cơ sở tổ chức lại Phòng Nghiên cứu Phát triển. Đến năm 2020, thành lập công ty TNHH MTV nghiên cứu phát triển khoa học công nghệ hàng không (ATTECH-R&D), công ty con của ATTECH với chức năng cung cấp dịch vụ nghiên cứu phát triển khoa học và công nghệ cho các doanh nghiệp trong tổ hợp và các doanh nghiệp khác trong ngành hàng không. Tổ chức Công ty ATTECH-R&D theo hướng là doanh nghiệp khoa học công nghệ hoạt động theo cơ chế đặt hàng từ các doanh nghiệp trong tổ hợp và nhận được nhiều ưu đãi theo luật định. Các doanh nghiệp trong tổ hợp sẽ được hưởng các ưu đãi khi đầu tư cho khoa học và công nghệ thông qua các đơn hàng, hợp đồng với doanh nghiệp khoa học công nghệ. Nguồn tài chính cho hoạt động của ATTECH-R&D được cung cấp từ quỹ nghiên cứu khoa học công nghệ của các doanh nghiệp thành viên và các đơn đặt hàng khoa học công nghệ.

- Phối hợp xây dựng và thực hiện cơ chế liên thông Quỹ phát triển khoa học công nghệ của Tổng công ty và Công ty để đảm bảo nguồn vốn thực hiện các chương trình khoa học công nghệ chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay.

Chiến lược 3 - Xây dựng thương hiệu ATTECH, phát triển thị trường và năng lực cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế

Quan điểm: Thương hiệu, thị trường và năng lực cạnh tranh tạo nên giá trị doanh nghiệp trên thị trường, quyết định sự thành bại của doanh nghiệp về dài hạn trong cơ chế thị trường. Xây dựng và quản trị thương hiệu phải được thực hiện theo một chiến lược nhất quán với tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi được xác định. Xây dựng và quản trị thương hiệu ATTECH là nhiệm vụ có tính chiến lược, là yếu tố cơ sở của phát triển thị trường và năng lực cạnh tranh của ATTECH trên thị trường sản phẩm và dịch vụ công nghiệp hàng không.

Mục tiêu: Xây dựng hình ảnh ATTECH như một nhà sản xuất, cung cấp dịch vụ kỹ thuật công nghiệp hàng không với công nghệ tiên tiến, chất lượng tốt, ổn định và tin cậy, thân thiện với môi trường và có trách nhiệm cộng đồng trong phạm vi quốc gia, quốc tế.

Các giải pháp:

- Xây dựng và thực thi chiến lược thương hiệu đồng bộ và hiệu quả với định vị giá trị cốt lõi của sản phẩm và dịch vụ gắn liền với an toàn, điều hòa và hiệu quả trong hoạt động hàng không.

- Nắm bắt xu thế hội nhập của nền kinh tế quốc gia, trên cơ sở đúc kết kinh nghiệm trong việc hội nhập chuỗi cung ứng toàn cầu của các nhà sản xuất công nghệ lớn, thực hiện quyết liệt các cải cách đồng bộ từ việc nâng cao chất lượng hàng hóa dịch vụ, cải tiến công nghệ, quy trình sản xuất, nâng cao năng suất lao động nhằm tạo ra hàng hóa có sức cạnh tranh tốt trên thị trường nội địa cũng như quốc tế, đưa doanh nghiệp trở thành địa chỉ tin cậy trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

- Xây dựng chính sách bán hàng và chăm sóc khách hàng đồng bộ. Xây dựng chuỗi cung ứng và khách hàng tiềm năng trong phạm vi quốc gia và quốc tế. Xây dựng bộ phận kinh doanh thành tổ chức cung cấp dịch vụ cung ứng chuyên nghiệp (dịch vụ logistic) và hiệu quả với đội ngũ nhân viên phát triển thị trường và bán hàng chuyên nghiệp, năng động và nhiệt huyết.

- Triển khai áp dụng hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp trên nền công nghệ thông tin (ERP). Xây dựng quan hệ khách hàng nội bộ trong quản trị sản xuất kinh doanh. Xây dựng cơ chế lấy kế hoạch kinh doanh là trung tâm của công tác kế hoạch. Các kế hoạch đầu tư, tài chính, nhân lực, sản xuất, bảo đảm hoạt động đều được xây dựng trên một kế hoạch kinh doanh khả thi, động và mở. Công tác kế toán quản trị phải được thực hiện với các công cụ và phương pháp hiện đại nhằm cung cấp thông tin quản trị tài chính kịp thời, chính xác cho các quyết định kinh doanh và đầu tư.

- Tập trung phát triển thị trường và khách hàng nội địa và khu vực, tiếp tục mở rộng thị trường cung cấp sản phẩm và dịch vụ ra phạm vi quốc tế.

Chiến lược 4 - Đầu tư phát triển năng lực kinh doanh trên lĩnh vực cung cấp dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không; bay kiểm tra hiệu chuẩn; sản xuất các trang thiết bị kỹ thuật bảo đảm hoạt động bay

Quan điểm: Phân bổ nguồn lực hợp lý, tập trung đầu tư phát triển năng lực các lĩnh vực kinh doanh chính, đặc biệt chú trọng đầu tư phát triển năng lực cung cấp các dịch vụ kỹ thuật thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không theo nhiệm vụ Tổng công ty giao.

Mục tiêu :

- Đầu tư phát triển toàn diện năng lực cung cấp dịch vụ thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không phù hợp với chiến lược phát triển của ngành Quản lý bay Việt Nam đến năm 2030.

- Đến năm 2030, xã hội hóa nguồn lực đầu tư xây dựng doanh nghiệp bay kiểm tra hiệu chuẩn chuyên ngành hàng không với nguồn lực đồng bộ, hiện đại bao gồm tàu bay, phi công, thiết bị bay hiệu chuẩn, chuyên gia bay hiệu chuẩn và hệ thống tài liệu, qui trình quốc tế, đạt tiêu chuẩn quốc tế, duy trì thị phần quốc gia, tham gia mạnh mẽ vào thị trường quốc tế.

- Xác định là doanh nghiệp trụ cột trong nhiệm vụ thực hiện chiến lược phát triển công nghiệp hàng không của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam, tiếp tục đầu tư hợp lý các nguồn lực bao gồm cả nguồn lực xã hội hóa, xây dựng và phát triển doanh nghiệp sản xuất công nghiệp hàng không phù hợp cơ chế thị trường, thực hiện thắng lợi chiến lược phát triển công nghiệp hàng không.

Các giải pháp :

a. Đối với dịch vụ thông tin:

- Duy trì và phát triển năng lực cung cấp dịch vụ quản trị phần mềm AMHS và hệ thống dự phòng, đảm bảo dịch vụ tin cậy, hiệu quả. Thực hiện đầu tư phát triển phiên bản phần mềm AMHS mở rộng theo lộ trình kế hoạch của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.

- Duy trì và phát triển năng lực cung cấp dịch vụ liên lạc không địa tầm xa VHF từ các trạm Trường Sa, Song Tử Tây, Côn Sơn và Cà Mau. Phát triển năng lực cung cấp các dịch vụ đảm bảo kỹ thuật VHF không địa (lắp đặt, khai thác, bảo trì, sửa chữa và quản trị hệ thống) sẵn sàng đảm nhận cung cấp dịch vụ khai thác và đảm bảo kỹ thuật cho hệ thống trang thiết bị VHF không địa của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam.

- Xây dựng và thực thi một chương trình phát triển công nghệ thông tin trên 3 lĩnh vực: Ứng dụng CNTT trong quản trị doanh nghiệp và sản xuất, an toàn thông tin và sản xuất sản phẩm CNTT. Đặc biệt chú trọng phát triển năng lực cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay gồm: Thiết kế, xây dựng, vận hành khai thác và đảm bảo kỹ thuật các hệ thống CNTT quản lý hoạt động bay, các cơ sở dữ liệu và cơ sở hạ tầng mạng thông tin viễn thông hàng không ATN, sẵn sàng đảm nhận cung cấp dịch vụ khai thác, đảm bảo kỹ thuật cho các hệ thống quản lý không lưu (ATM, ATFM, AIM v.v...) của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam từ năm 2018. Trở thành nhà cung cấp dịch vụ mạng thông tin viễn thông hàng không ATN trước năm 2025.

b. Đối với dịch vụ dẫn đường:

- Duy trì và đầu tư hoàn thiện mạng dẫn đường VOR/DME theo quy hoạch, đảm bảo cung cấp vững chắc, an toàn, hiệu quả dịch vụ dẫn đường VOR/DME. Nghiên cứu phát triển phương thức dẫn đường DME/DME theo yêu cầu phát triển phương thức dẫn đường theo tính năng.

- Duy trì, phát triển năng lực cung cấp dịch vụ đảm bảo kỹ thuật hệ thống dẫn đường chính xác ILS. Đầu tư phát triển năng lực cung cấp dịch vụ khai thác và đảm bảo kỹ thuật dẫn đường vệ tinh GBAS.

- Tiếp tục đầu tư nguồn lực phát triển hoàn chỉnh năng lực cung cấp các loại hình dịch vụ kỹ thuật cho tất cả các hệ thống thiết bị dẫn đường DVOR, DME, ILS, GBAS v.v. của trung tâm dịch vụ kỹ thuật khu vực (RSC), đảm bảo vững chắc vị thế là nhà cung ứng các dịch vụ kỹ thuật tốt nhất trong chuỗi cung ứng của các nhà sản xuất các thiết bị dẫn đường, duy trì mối quan hệ hợp tác kinh doanh truyền thống với nhà sản xuất SELEX (Hoa Kỳ)...

c. Đối với dịch vụ giám sát:

- Đầu tư hoàn thiện và duy trì hoạt động khai thác đúng tiêu chuẩn chất lượng, an toàn, hiệu quả các trạm ADS-B mặt đất thuộc phạm vi trách nhiệm được giao gồm: Cà Mau, Côn Sơn, Trường Sa, Song Tử Tây và 07 trạm ADS-B khu vực phía Bắc. Duy trì, phát triển năng lực cung cấp dịch vụ giám sát công nghệ ADS-B theo đúng tiêu chuẩn, tin cậy, chuyên nghiệp và hiệu quả cho Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam và các khách hàng khác. Nghiên cứu phát triển xây dựng mạng cơ sở dữ liệu giám sát, sẵn sàng triển khai dịch vụ cung cấp dữ liệu giám sát theo yêu cầu.

- Đầu tư nghiên cứu phát triển công nghệ MLAT trong tổng thể nghiên cứu phát triển hệ thống điều khiển giao thông khu bay A-SMGCS.

- Đầu tư nguồn lực phát triển năng lực cung cấp các dịch vụ đảm bảo kỹ thuật hệ thống thiết bị giám sát (Radar, ADS-B, MLAT) trên cơ sở hợp tác với các nhà sản xuất thiết bị giám sát trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Sẵn sàng đảm bảo cung cấp dịch vụ khai thác và đảm bảo kỹ thuật cho hệ thống radar giám sát của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam khi có yêu cầu.

d. Đối với công tác quản lý hệ thống kỹ thuật, quản lý chất lượng, quản lý an toàn dịch vụ CNS:

- Cải tiến mô hình tổ chức và hoạt động cung cấp dịch vụ CNS của công ty phù hợp với nội dung đề án đổi mới tổ chức và hoạt động cung cấp dịch vụ CNS của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam theo hướng tổ chức thực hiện thống nhất, đồng bộ và hiệu quả các dịch vụ khai thác và đảm bảo kỹ thuật cho:

+ Hệ thống giám sát hoạt động bay gồm: Các trạm radar, ADS-B, MLAT và trung tâm xử lý dữ liệu.

+ Hệ thống thông tin hàng không dân dụng gồm: Hệ thống các đường truyền dẫn, hệ thống VHF, HF không địa, các hệ thống tự động hóa điều hành bay ATM, AIM, ATFM, AMHS v.v...

+ Hệ thống dẫn đường hàng không dân dụng gồm: Các đài trạm VOR/DME, NDB, GBAS.

+ Hệ thống phụ trợ gồm: Cấp nguồn điện, chống sét, tiếp đất, đảm bảo môi trường (điều hòa, hút ẩm, chiếu sáng), phòng chống cháy và anten các loại.

- Tăng cường năng lực quản lý hệ thống trên cơ sở xây dựng, hoàn thiện và tin học hóa các quy trình tác nghiệp chuyên môn, nghiệp vụ. Xây dựng cơ chế giám sát hệ thống kỹ thuật hiệu lực, hiệu quả trên cơ sở tự động hóa và KPI hóa (chỉ số hóa) công tác đánh giá giám sát, đảm bảo tính khách quan, minh bạch cùng với hệ thống cơ sở dữ liệu đồng bộ được cập nhật liên tục, làm cơ sở cho các quyết định quản lý kỹ thuật. Công tác đảm bảo kỹ thuật phải chuyển từ tư duy sẵn sàng xử lý sự cố sang tư duy ngăn ngừa sự cố. Tổ chức phân cấp chặt chẽ trong công tác quản lý và đảm bảo kỹ thuật, tăng cường vai trò tự chủ chuyên môn của các đài trạm trong công tác duy trì năng lực cung cấp dịch vụ của đài, trạm.

- Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng và quản lý an toàn các dịch vụ CNS đồng bộ, vững chắc và hiệu quả, kết nối thông tin tự động và toàn diện với hệ thống quản lý an toàn, chất lượng của khách hàng, đặc biệt là kết nối với hệ thống quản lý chất lượng và an toàn của Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam và Cục hàng không Việt Nam.

- Tin học hóa công tác quản lý an toàn, thiết lập hệ thống giám sát an toàn tự động cho các hoạt động cung cấp dịch vụ CNS của Công ty.

e. Đối với dịch vụ kiểm tra hiệu chuẩn các thiết bị thông tin, dẫn đường, giám sát hàng không và phương thức bay.

- Đến năm 2020: Sử dụng hình thức hợp tác kinh doanh hoặc thành lập công ty cổ phần để có 01 máy bay và phi công đủ điều kiện thực hiện dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn. Nâng cấp thiết bị bay hiệu chuẩn CANAC 30 đảm bảo vững chắc công tác bay hiệu chuẩn và kiểm tra phương thức truyền thông. Sử dụng nguồn lực thuê ngoài để cung cấp dịch vụ bay kiểm tra, hiệu chuẩn các thiết bị dẫn đường, giám sát công nghệ mới (GBAS, ADS-B, Radar Mode S) và kiểm tra đánh giá phương thức dẫn đường tính năng PBN.

- Đến năm 2030: Đầu tư 02 hệ thống thiết bị bay kiểm tra hiệu chuẩn công nghệ mới bao gồm đầy đủ các tính năng bay kiểm tra, hiệu chuẩn dẫn đường, giám sát công nghệ truyền thống và công nghệ vệ tinh với đội tàu bay hoàn chỉnh có 02 tàu bay chuyên dụng cho mục đích bay kiểm tra hiệu chuẩn và cơ sở đảm bảo kỹ thuật tại sân bay Chu Lai. Xây dựng doanh nghiệp kinh doanh cung cấp dịch vụ bay kiểm tra, hiệu chuẩn chuyên nghiệp, hiệu quả, nắm giữ 100% thị trường dịch vụ trong nước và tham gia mạnh mẽ vào thị trường quốc tế.

g. Đối với sản xuất công nghiệp hàng không trên lĩnh vực bảo đảm hoạt động bay.

- Tập trung nguồn lực xây dựng năng lực nghiên cứu phát triển gồm các phòng thí nghiệm trên các lĩnh vực công nghệ điện tử, tự động hóa, công nghệ thông tin, cơ khí chế tạo và xưởng thực nghiệm đảm bảo các điều kiện thực hiện nghiên cứu thiết kế chế tạo và chuyển giao công nghệ các sản phẩm chuyên ngành. Xây dựng hệ thống các nhà sản xuất đủ năng lực tiếp nhận chuyển giao công nghệ để sản xuất với công ty cổ phần chế tạo thiết bị hàng không làm nòng cốt. Xây dựng cơ chế hợp tác phù hợp, gắn kết lợi ích giữa nghiên cứu phát triển - sản xuất - thương mại theo cơ chế thị trường.

- Xây dựng cơ chế huy động các nguồn vốn nghiên cứu khoa học công nghệ, đảm bảo đủ nguồn vốn phục vụ các chương trình nghiên cứu phát triển, chuyển giao công nghệ sản xuất sản phẩm theo kế hoạch phát triển thị trường và sản phẩm xác định.

- Tập trung xây dựng năng lực thiết kế chế tạo và sản xuất trên các sản phẩm thuộc hệ thống đèn hiệu chiếu sáng sân bay, thiết bị giám sát đường cất hạ cánh, thiết bị giám sát công nghệ mới như ADS-B, MLAT, các thiết bị bảo đảm hoạt động bay khác như ghi âm, ghi dữ liệu, đồng hồ thời gian chuẩn, súng ánh sáng, bàn console, phòng đặt máy tiêu chuẩn, dàn phản xạ thiết bị dẫn đường VOR, các thiết bị hệ thống quan trắc khí tượng hàng không; Các phần mềm công nghệ thông tin chuyên ngành bảo đảm hoạt động bay như: Phần mềm AMHS, các phần mềm quản lý không lưu, các phần mềm quản lý, giám sát chuyên ngành (Phần mềm quản lý an toàn, quản lý chất lượng, phần mềm đánh giá năng lực hệ thống giám sát, phần mềm quản lý, giám sát thiết bị kỹ thuật v.v...).

Chiến lược 5 - Phát triển nguồn nhân lực và xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Quan điểm: Xác định con người là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định tương lai phát triển của doanh nghiệp, tập trung xây dựng con người ATTECH với các tiêu chí văn hóa nhân viên ATTECH cụ thể đã

được xác lập. Xây dựng một môi trường doanh nghiệp tôn trọng luật pháp, công khai, minh bạch, tôn trọng và tôn vinh sự cống hiến, nuôi dưỡng tinh thần đổi mới, sáng tạo, khuyến khích phong trào xã hội từ thiện.

Mục tiêu: Hoàn thành nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2020 đạt các chỉ tiêu theo tiêu chuẩn năng lực của Công ty như sau:

- 90% nhân lực nhóm G và H đạt chuẩn chức danh bậc 3/8, trong đó 50% đạt bậc 4/8 trở lên, 20% đạt bậc 5/8 trở lên;

- 100% nhân lực quản lý nhóm A, B, C, D, E, F đạt chuẩn chức danh 2/4, trong đó 50% đạt chuẩn chức danh bậc 3/4 và 20% đạt chuẩn chức danh bậc 4/4;

- 80% nhân lực các nhóm còn lại đạt chuẩn chức danh bậc 3/8 trở lên;

- Có ít nhất 05 nhân lực nghiên cứu phát triển, thiết kế chế tạo, đạt chuẩn chức danh chuyên gia công nghệ và 03 nhân viên bay kiểm tra hiệu chuẩn đạt chuẩn chức danh chuyên gia bay kiểm tra hiệu chuẩn.

Các giải pháp:

- Xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực đồng bộ với chiến lược phát triển doanh nghiệp. Hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực theo hướng KPI hóa các tiêu chí đánh giá và chuẩn hóa các quy trình đánh giá chất lượng và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực làm cơ sở cho quá trình cải tiến, tiến tới xây dựng hệ thống trả lương tuyệt đối theo vị trí chức danh và hiệu quả công việc.

- Xây dựng và triển khai các kế hoạch huấn luyện trên cơ sở phân tích kết quả đánh giá chất lượng nguồn nhân lực định kỳ hàng năm. Đầu tư phát triển năng lực của trung tâm huấn luyện CNS trở thành địa chỉ huấn luyện nghiệp vụ chuyên ngành tin cậy của hàng không Việt Nam và khu vực, đáp ứng nhu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực thông tin, dẫn đường, giám sát của doanh nghiệp.

- Xây dựng chính sách tuyển dụng và đào tạo nhằm phát triển đội ngũ chuyên gia công nghệ trong lĩnh vực kỹ thuật bảo đảm hoạt động bay trên các cấp độ chuyên môn kỹ thuật: Nghiên cứu phát triển, thiết kế lắp đặt, hiệu chỉnh thử nghiệm, sửa chữa, bảo trì, khai thác và quản lý hệ thống.

- Xây dựng và thực thi đề án “Doanh nghiệp học tập” với mục tiêu hình thành thiết chế học tập trong doanh nghiệp với 03 thành tố: Văn hóa học tập, định chế và điều kiện cơ sở vật chất phục vụ cho học tập. Làm cho

mỗi người lao động trong Công ty phải học tập, muốn học tập và được học tập.

Chiến lược 6 - Nâng cao năng lực quản trị nguồn lực tài chính, huy động và sử dụng hiệu quả nguồn vốn.

Quan điểm: Phát triển và sử dụng hiệu quả nguồn vốn là cơ sở đánh giá năng lực quản trị doanh nghiệp, là nhiệm vụ chính trị của công tác quản lý doanh nghiệp ATTECH. Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn vốn phải được coi như là một nhiệm vụ trọng tâm của quản trị doanh nghiệp. Huy động và sử dụng nguồn vốn phải gắn liền với các mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, phải được thực thi theo một kế hoạch khoa học, tuân thủ pháp luật và cơ chế thị trường.

Mục tiêu: Trên cơ sở nguồn vốn CSH hiện có (không tăng vốn điều lệ đến năm 2020), đảm bảo đủ nguồn vốn phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2016-2020; đồng thời đảm bảo vững chắc nguồn lực tài chính cho kế hoạch 05 năm lần thứ 3 giai đoạn 2021-2025. Tổng nhu cầu chi thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh và phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2016-2020 là 1.340 tỷ đồng được đáp ứng từ:

- Nguồn Vốn chủ sở hữu: 1.250 tỷ đồng
- Vốn huy động: 26 tỷ đồng
- Người mua trả trước dài hạn: 64 tỷ đồng

Các giải pháp:

- Tập trung xây dựng kế hoạch tài chính giai đoạn 2016-2020 với mục tiêu tối ưu hóa việc huy động và sử dụng các nguồn vốn (vốn chủ sở hữu, vốn vay thương mại, vốn góp v.v...) thực hiện kế hoạch, chiến lược sản xuất kinh doanh và phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2016- 2020, tầm nhìn đến 2030.

- Thực hiện các giải pháp tài chính như: Xây dựng kế hoạch khấu hao TSCĐ tối ưu trong khung quy định của pháp luật, phù hợp với kế hoạch SXKD trung và dài hạn; vay vốn thương mại; sử dụng nguồn tiền người mua trả trước dài hạn, tăng cường thu hồi công nợ giảm thiểu vốn bị chiếm dụng trong thanh toán...

- Chuẩn hóa và tin học hóa công tác quản trị các nguồn lực doanh nghiệp và quản trị sản xuất, kinh doanh với phần mềm kế toán quản trị là trung tâm. Công tác ra quyết định và điều hành sản xuất kinh doanh phải dựa trên các phân tích quản trị kịp thời, chính xác trên hệ thống cơ sở dữ liệu được hệ thống hóa và lượng hóa bằng các bộ chỉ số quản trị.

- Xây dựng các bộ chỉ số đánh giá chất lượng và hiệu quả sử dụng các nguồn lực làm cơ sở hoạch định chiến lược phát triển và sử dụng nguồn lực với mục tiêu tối ưu hóa lợi nhuận doanh nghiệp.

- Kiểm soát quá trình góp vốn và cổ phần hóa để thành lập các công ty cổ phần theo đúng quy định của pháp luật và không làm thất thoát, tổn hại lợi ích của Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay. Thực hiện tốt công tác quản lý vốn tại các công ty cổ phần. Sẵn sàng đầu tư vốn, công nghệ và năng lực quản lý nhằm tiếp tục giữ vai trò định hướng về công nghệ, thị trường và mục tiêu kinh doanh đối với các công ty cổ phần trong lĩnh vực bay kiểm tra hiệu chuẩn và sản xuất công nghiệp hàng không.

IV. Tổ chức thực hiện chiến lược

1. Bộ Giao thông Vận tải và Cục Hàng không Việt Nam - Cơ quan quản lý nhà nước:

- Xem xét chấp thuận các phương án xã hội hóa đầu tư vào doanh nghiệp do Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam trình.

- Ban hành các chủ trương, chính sách hỗ trợ trong quá trình triển khai thực hiện chiến lược.

2. TCT Quản lý bay Việt Nam - Chủ sở hữu - Công ty mẹ:

- Phê duyệt chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm và kế hoạch 05 năm của Công ty.

- Chỉ đạo, hướng dẫn Công ty thực hiện các giải pháp về quản lý tài chính, vốn, đầu tư phát triển và quản trị doanh nghiệp.

- Đôn đốc, giám sát việc thực hiện chiến lược của Công ty và xử lý các vướng mắc trong quá trình thực hiện thuộc thẩm quyền.

- Chỉ đạo, hướng dẫn Công ty triển khai thực hiện các giải pháp về quản lý kỹ thuật, công nghệ, phát triển công nghiệp hàng không, bay kiểm tra, hiệu chuẩn và phát triển nguồn nhân lực theo đúng định hướng phát triển của Tổng công ty.

- Các cơ quan, đơn vị thuộc Tổng công ty theo chức năng, nhiệm vụ theo quy định hướng dẫn Công ty thực hiện các nội dung của đề án.

3. Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay

- Xây dựng và trình Chủ sở hữu phê duyệt chiến lược phát triển doanh nghiệp đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030.

- Xây dựng và trình chủ sở hữu phê duyệt kế hoạch sản xuất kinh doanh, đầu tư, nhân lực, tài chính giai đoạn 2016-2020 có tính khả thi cao, phù hợp với các mục tiêu và chiến lược phát triển đã được phê duyệt và triển khai thực hiện.

- Xây dựng và trình chủ sở hữu các kế hoạch sản xuất kinh doanh, đầu tư hàng năm và tổ chức thực hiện.

- Xây dựng các đề án chuyển đổi mô hình tổ chức và hoạt động các bộ phận, đơn vị thành viên và của công ty trình phê duyệt và thực hiện.

- Định kỳ rà soát, đánh giá tình hình thực hiện chiến lược, báo cáo chủ sở hữu để kịp thời bổ xung, điều chỉnh và đề xuất các giải pháp khả thi thực hiện hiệu quả chiến lược đã được phê chuẩn.

4. Kế hoạch triển khai:

TT	Nội dung công việc	Thời gian thực hiện	Tổ chức/cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện	Tổ chức/cá nhân quyết định, phê duyệt
1	Xây dựng và phê duyệt chiến lược phát triển công ty đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030	Năm 2016	Công ty TNHH KTQLB	Tổng công ty QLBN
2	Xây dựng và phê duyệt kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016-2020	Năm 2016	Công ty TNHH KTQLB	Tổng công ty QLBN
3	Xây dựng và triển khai dự án hoàn thiện năng lực bay kiểm tra hiệu chuẩn giai đoạn 2016-2020 theo mục tiêu	2016-2018	Công ty TNHH KTQLB	
4	Xây dựng và phê duyệt đề án cổ phần hóa xí nghiệp Chế tạo thiết bị hàng không	2016-2017	Công ty TNHH KTQLB	Tổng công ty QLBN
5	Xây dựng và triển khai Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty	2017	Công ty TNHH KTQLB	
6	Xây dựng và triển khai đề án "Doanh nghiệp học tập"	2017	Công ty TNHH KTQLB	
7	Thực hiện đề án cổ phần hóa xí nghiệp sản xuất thiết bị hàng không	2017-2018	Công ty TNHH KTQLB	

8	Tiếp nhận nhiệm vụ khai thác và đảm bảo kỹ thuật các đài trạm Radar, VHF và đường truyền thông tin từ Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam	2017-2018	Công ty TNHH KTQLB	Tổng công ty QLBNV
9	Tiếp nhận nhiệm vụ khai thác và đảm bảo kỹ thuật cho các hệ thống tự động hóa không lưu, thiết bị trung tâm của các trung tâm điều hành bay từ Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam	Sau năm 2020	Công ty TNHH KTQLB	Tổng công ty QLBNV
10	Xây dựng và triển khai đề án thành lập Trung tâm nghiên cứu và phát triển khoa học công nghệ	2017-2018	Công ty TNHH KTQLB	Tổng công ty QLBNV
11	Xây dựng và triển khai đề án thành lập Công ty nghiên cứu và phát triển khoa học công nghệ ATTECH R&D	Trước năm 2020	Công ty TNHH KTQLB	Tổng công ty QLBNV
12	Xây dựng và triển khai đề án chuyển đổi mô hình tổ chức hoạt động của công ty Kỹ thuật Quản lý bay hoạt động theo mô hình tổ hợp công ty mẹ - công ty con	2019-2020	Công ty TNHH KTQLB	Tổng công ty QLBNV
13	Xây dựng và triển khai thực hiện đề án cổ phần hóa công ty mẹ - Công ty Kỹ thuật quản lý bay	2021-2023	Công ty TNHH KTQLB	Tổng công ty QLBNV
14	Xây dựng và triển khai kế hoạch giai đoạn 2021-2025	2021	Công ty TNHH KTQLB	Tổng công ty QLBNV

VI. Kết luận và kiến nghị:

1. Kết luận:

Chiến lược phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay được xây dựng phù hợp với chiến lược phát triển Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam đến năm 2020 tầm nhìn đến năm 2030 trên các lĩnh vực dịch vụ CNS, bay kiểm tra hiệu chuẩn, phát triển công nghiệp hàng không và phát triển doanh nghiệp. Chiến lược phát triển doanh nghiệp phù hợp với đường

lối, chủ trương của Đảng và chính sách của Nhà nước đối với việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp nhà nước, hội nhập sâu rộng vào các thể chế kinh tế quốc tế. Đề án chiến lược được phê duyệt sẽ trở thành cơ sở để Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay xây dựng các kế hoạch phát triển giai đoạn kế tiếp 2016-2030, đảm bảo sự phát triển nhanh và bền vững doanh nghiệp, góp phần phát triển Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam và ngành hàng không dân dụng Việt Nam.

2. Kiến nghị:

- Đề nghị Hội đồng thành viên Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam xem xét sớm phê duyệt đề án để Công ty có cơ sở xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh, đầu tư phát triển giai đoạn 2016-2020 theo quy định.

- Đề nghị Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam sớm triển khai xây dựng, phê duyệt và thực hiện đề án đổi mới tổ chức và hoạt động cung cấp dịch vụ CNS đồng bộ với kế hoạch thực hiện đề án chiến lược phát triển Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay để đảm bảo tính khả thi của đề án.

- Đề nghị Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam, Cục hàng không Việt Nam, Bộ Giao thông vận tải theo dõi, quan tâm chỉ đạo, giúp đỡ Công ty trong quá trình thành lập và triển khai hoạt động các công ty cổ phần trong lĩnh vực bay kiểm tra hiệu chuẩn và sản xuất công nghiệp hàng không.

PHỤ LỤC 1: KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH, TÀI CHÍNH GIAI ĐOẠN 2016-2020

Đơn vị tính: tỷ đồng

TT	CÁC CHỈ TIÊU	Năm 2015	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Tổng hợp các chỉ tiêu giai đoạn 2016-2020		Ghi chú
			Giá trị	% so 2015	Giá trị	% so 2016	Giá trị	% so 2017	Giá trị	% so 2018	Giá trị	% so 2019	Giá trị	% so 2019	
A	DOANH THU (tỷ đồng)	230.670	234.668	101.7%	257.863	109.9%	317.343	123.1%	332.204	104.7%	352.497	106.1%	1,494.576	10.9%	
I	Doanh thu trong công ích (Cung cấp dịch vụ CNS)	134.186	160.741	119.8%	173.578	108.0%	201.628	116.2%	218.614	108.4%	222.826	101.9%	977.386	8.6%	
1	Dịch vụ dẫn đường DVOR/DME và NDB	116.410	121.648	104.5%	131.343	108.0%	145.791	111.0%	148.707	102.0%	151.681	102.0%	699.171	5.7%	
2	Dịch vụ giám sát phụ thuộc ADS-B	15.755	25.326	160.7%	26.643	105.2%	39.154	147.0%	52.891	135.1%	53.788	101.7%	197.802	22.2%	
3	Dịch vụ VHF không địa tâm xa (Từ các trạm VHF trên quần đảo Trường Sa)	-	13.766	-	15.591	113.3%	16.683	107.0%	17.016	102.0%	17.357	102.0%	80.413	6.1%	
II	Doanh thu ngoài công ích	96.484	73.927	76.6%	84.286	114.0%	115.715	137.3%	113.590	98.2%	129.671	114.2%	517.189	15.9%	
1	Doanh thu cung cấp dịch vụ CNS cho khách hàng bên ngoài VATM (doanh thu ngoài công ích)	10.670	10.924	102.4%	11.058	101.2%	26.033	235.4%	26.293	101.0%	26.556	101.0%	100.864	34.7%	
2	Doanh thu cung cấp Dịch vụ bay kiểm tra hiệu chuẩn	29.763	35.171	118.2%	31.293	89.0%	34.423	110.0%	36.144	105.0%	37.951	105.0%	174.981	2.2%	
3	Doanh thu ứng các sản phẩm, dịch vụ CNHK & kinh doanh khác	51.331	27.032	52.7%	41.134	152.2%	54.340	132.1%	50.095	92.2%	63.948	127.7%	236.550	26.0%	
3.1	Doanh thu ứng các sản phẩm CNHK	17.777	10.742	60.4%	14.044	130.7%	16.852	120.0%					41.638		2019 XN tách
3.2	Cung ứng sản phẩm, dịch vụ lắp đặt, sửa chữa, bảo trì khai thác kỹ thuật	32.236	15.220	47.2%	26.660	175.2%	27.993	105.0%	31.527	112.6%	45.294	143.7%	146.694		
3.3	Các dịch vụ khác (tư vấn, thiết kế, huấn luyện đào tạo, XNK, kinh doanh BDS...)	1.318	1.071	81.2%	0.430	40.2%	9.495	2208.0%	18.569	195.6%	18.654	100.5%	48.218		
4	Thu nhập từ hoạt động tài chính và thu nhập khác	4.720	0.800	17.0%	0.800	100.0%	0.920	115.0%	1.058	115.0%	1.217	115.0%	4.795	11.3%	
B	TỔNG CHI PHÍ	195.514	195.728	100.1%	214.878	109.8%	268.711	125.1%	267.552	99.6%	283.678	106.0%	1,230.546	10.1%	
I	TRONG CÔNG ÍCH	103.500	125.255	121.0%	136.908	109.3%	164.214	119.9%	173.177	105.5%	182.598	105.4%	782.152	10.0%	
1.1	Chi phí tiền lương và các khoản chi khác liên quan đến chế độ người lao động	60.472	72.070	119.2%	79.827	110.8%	97.714	122.4%	106.297	108.8%	113.379	106.7%	469.287		
1	Tổng quỹ lương	52.906	60.559	114.5%	64.547	106.6%	71.348	110.5%	76.338	107.0%	81.667	107.0%	354.459		

TT	CÁC CHỈ TIÊU	Năm 2015	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Tổng hợp các chỉ tiêu giai đoạn 2016-2020		Ghi chú
			Giá trị	% so 2015	Giá trị	% so 2016	Giá trị	% so 2017	Giá trị	% so 2018	Giá trị	% so 2019	Giá trị	% so 2019	
2	Các khoản trích theo lương (BHYT, BHXH, KPCĐ, BHTN)	2.739	5.001	182.6%	7.448	148.9%	17.698	237.6%	20.728	117.1%	22.204	107.1%	73.079		
1.2	Các khoản chi khác liên quan đến chế độ người lao động (trang phục ngành, BHLĐ, ăn ca, ăn định lương, phụ cấp...)	4.826	6.510	134.9%	7.832	120.3%	8.669	110.7%	9.231	106.5%	9.508	103.0%	41.749		
1.3	Chi khấu hao tài sản cố định	24.368	29.000	119.0%	29.784	102.7%	37.771	126.8%	34.784	92.1%	36.485	104.9%	167.824		
1.4	Chi bảo đảm hoạt động	16.803	23.485	139.8%	26.596	113.2%	27.926	105.0%	31.277	112.0%	31.903	102.0%	141.188		
1.5	Chi phí nguyên liệu	1.857	0.700	37.7%	0.700	100.0%	0.803	114.7%	0.819	102.0%	0.831	101.5%	3.852		
II	NGOÀI CÔNG ÍCH	92.014	70.473	76.6%	77.971	110.6%	104.497	134.0%	94.374	90.3%	101.080	107.1%	448.394	10.5%	
II.1	Chi phí tiền lương và các khoản chi khác liên quan đến chế độ người lao động	19.645	20.646	105.1%	26.394	127.8%	31.013	117.5%	15.033	48.5%	14.772	98.3%	107.858		
1	Tổng quỹ lương	17.331	17.339	100.0%	20.965	120.9%	22.342	106.6%	10.645	47.6%	10.493	98.6%	81.784		
2	Các khoản trích theo lương (BHYT, BHXH, KPCĐ, BHTN)	0.899	1.496	166.5%	2.730	182.5%	5.821	213.2%	3.036	52.2%	2.996	98.7%	16.078		
3	Các khoản chi khác liên quan đến chế độ người lao động (trang phục ngành, BHLĐ, ăn ca, ăn định lương, phụ cấp...)	1.416	1.812	128.0%	2.699	148.9%	2.851	105.7%	1.352	47.4%	1.283	94.9%	9.997		
II.2	Chi khấu hao tài sản cố định	8.391	9.323	111.1%	8.458	90.7%	21.915	259.1%	24.984	114.0%	25.148	100.7%	89.828		
II.3	Chi bảo đảm hoạt động	5.220	4.638	88.8%	3.146	67.8%	5.059	160.8%	6.972	137.8%	7.042	101.0%	26.856		
II.4	Chi phí trực tiếp khác cho các hoạt động sản xuất kinh doanh (Chi phí nguyên, nhiên vật liệu & các chi phí thuê ngoài để phục vụ cho các hoạt động)	58.758	35.866	61.0%	39.974	111.5%	43.459	108.7%	41.286	95.0%	48.018	116.3%	208.602		
C	LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ (tỷ đồng)	35.155	38.940	110.8%	42.985	110.4%	48.633	113.1%	64.653	132.9%	68.820	106.4%	264.030	15.7%	
I	Lợi nhuận trong công ích	30.686	35.486	115.6%	36.670	103.3%	37.414	102.0%	45.437	121.4%	40.228	88.5%	195.235	3.8%	
II	Lợi nhuận ngoài công ích	4.469	3.454	77.3%	6.315	182.8%	11.219	177.7%	19.216	171.3%	28.592	148.8%	68.795	70.1%	
D	Trích lập Quỹ PT khoa học và công nghệ	2.000	2.000	100.0%	2.000	100.0%	2.000	100.0%	2.000	100.0%	2.000	100.0%	10.000	0.0%	
E	LN sau trích lập Quỹ PT khoa học và công nghệ	33.155	36.940	111.4%	40.985	110.9%	46.633	113.8%	62.653	134.4%	66.820	106.7%	254.030	16.4%	
F	Vốn CSH bình quân		279.084		279.084		279.084		279.084		279.084				
G	Tỷ suất LN/Vốn CSH bình quân	12.17%	13.24%	108.8%	14.69%	110.9%	16.71%	113.8%	22.45%	134.4%	23.94%	106.7%	18.20%	16.4%	

TT	CÁC CHỈ TIÊU	Năm 2015	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Tổng hợp các chỉ tiêu giai đoạn 2016-2020		Ghi chú		
			Giá trị	% so 2015	Giá trị	% so 2016	Giá trị	% so 2017	Giá trị	% so 2018	Giá trị	% so 2019	Giá trị	% so 2019		Tổng giá trị	% tăng trưởng bình quân
H	Nộp thuế thu nhập DN	8.484	7.388	87.1%	8.197	110.9%	9.327	113.8%	12.531	134.4%	13.364	106.7%	50.806	16.4%			
I	Lợi nhuận sau thuế	24.671	29.552	119.8%	32.788	110.9%	37.306	113.8%	50.122	134.4%	53.906	107.5%	203.674	16.7%			
1	Lợi nhuận sau thuế (đối với hoạt động SXKD tại Attech)	24.671	29.552	119.8%	32.788	110.9%	37.306	113.8%	50.122	134.4%	53.906	107.5%	203.674	16.7%			
2	Lợi nhuận đầu tư ra bên ngoài	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	203.224	16.4%			
2.3	LN từ phân vốn tại Công ty cổ phần sản xuất công nghiệp Hàng không	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.450	-	0.450	-			
	Tỷ suất LN sau thuế/Vốn CSH bình quân		10.59%		11.75%	110.9%	13.37%	113.8%	17.96%	134.4%	19.32%	107.5%	14.60%	16.7%			
K	PHÂN PHỐI LN	24.671	29.552	119.8%	32.788	110.9%	37.306	113.8%	50.122	134.4%	53.906	107.5%	203.674	16.7%			
1	Trích quỹ đầu tư phát triển (Tối đa 30% LN sau thuế theo quy định của Nhà nước)	7.260	8.866	122.1%	9.836	110.9%	11.192	113.8%	15.037	134.4%	16.172	107.5%	61.102	16.7%			
2	Quỹ khen thưởng phúc lợi dự kiến	15.817	16.933	107.1%	19.119	112.9%	20.680	108.2%	19.199	92.8%	20.342	106.0%	96.273	5.0%			
3	Quỹ khen thưởng ban điều hành	0.374	0.374	99.9%	0.374	100.0%	0.409	109.6%	0.380	92.8%	0.403	106.0%	1.939	2.1%			
4	LN còn lại	1.220	3.380	277.0%	3.459	102.3%	5.026	145.3%	15.506	308.5%	16.990	109.6%	44.360	66.4%			
L	LAO ĐỘNG VÀ THU NHẬP																
1	Tổng số lao động bình quân dự kiến (người)	366.000	380.6	104.0%	408.8	107.4%	434.8	106.4%	398.8	91.7%	406.8	102.0%	405.9	1.9%			
2	Năng suất lao động BQ (triệu đồng/người/năm)	289.012	306.999	106.2%	314.367	102.4%	327.366	104.1%	380.236	116.2%	395.751	104.1%	344.944	6.7%			
3	Tiền lương bình quân 1 người/tháng (triệu đồng)	14.406	15.241	105.8%	15.592	102.3%	16.215	104.0%	17.837	110.0%	18.550	104.0%	16.687	5.1%			

PHỤ LỤC 2: KẾ HOẠCH ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN GIAI ĐOẠN 2016-2020

STT	Nội dung và qui mô đầu tư	Địa điểm đầu tư	Nguồn vốn	Quyết định đầu tư			Nhóm dự án	Thời gian thực hiện	Tổng mức đầu tư	Lũy kế thực hiện giải ngân từ đầu dự án đến hết năm trước	Kế hoạch giải ngân hàng năm						
				Cấp QĐ đầu tư	Chủ đầu tư	Số, ngày quyết định					KH 2016	KH 2017	KH 2018	KH 2019	KH 2020		
1	Đầu tư cung cấp dịch vụ CNS cho VATM																
1	Đài DVOR/DME Tuy Hòa	CHK Tuy Hòa - Phú Yên	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2015-2016	171,467	35,100	16,558	56,890	4,500	16,920	29,785		
2	Đài DVOR/DME Rạch Giá (Sử dụng lại thiết bị Đài DVOR/DME Cát Bi cũ)	CHK Rạch Giá	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2016-2017	22,341	3,000	14,528						
3	Thay thế thiết bị DVOR/DME đài DVOR/DME Đà Nẵng, Nội Bài (Đài đã đưa vào sử dụng năm 1997)	CHK Đà Nẵng, Nội Bài	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2016 - 2017	13,800	100	500	13,200					
4	Thay thế thiết bị DVOR/DME đài DVOR/DME Phú Bài (Đài đưa vào sử dụng năm 2002)	CHK Phú Bài	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2019-2020	20,057		100	19,835					
5	Thay thế thiết bị DVOR/DME đài DVOR/DME Vinh (Đài đưa vào sử dụng năm 2002)	CHK Vinh	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2019-2020	10,028					100	9,928		
6	Thay thế thiết bị DVOR/DME đài DVOR/DME Ban Mê Thuột (Đài đưa vào sử dụng năm 2002)	CHK Ban Mê Thuột	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2019-2020	10,028					100	9,928		
7	Đầu tư xây dựng phần mềm hệ thống AMHS phần mở rộng	Công ty TNHH KTQLB	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2018-2019	6,120						6,120		
8	Mua sắm 01 hệ thống HotMockup DVOR1150A cho Trung tâm RSC (phục vụ công tác sửa chữa, huấn luyện)	Tổ 15 - P. Phúc Đồng - Q. Long Biên - Hà Nội	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2016-2017	3,873			3,873					
9	Đầu tư hệ thống camera giám sát kỹ thuật tại Trung tâm TSC và các đài, trạm CNS	TT TSC, các đài, trạm CNS	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2016	2,300				2,300				
10	Đầu tư xây dựng cấp nguồn điện lưới cho đài VOR/DME Nội Bài	Nội Bài	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2016-2017	1,518				1,518				
11	Đầu tư mua sắm máy phân tích phổ cầm tay cho trạm CNS Côn Sơn và trạm CNS Trường Sa	Công ty TNHH KTQLB	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2016-2017	1,718				1,718				

STT	Nội dung và qui mô đầu tư	Địa điểm đầu tư	Nguồn vốn	Quyết định đầu tư			Nhóm dự án	Thời gian thực hiện	Tổng mức đầu tư	Lũy kế thực hiện giải ngân từ đầu dự án đến hết năm trước	Kế hoạch giải ngân hàng năm				
				Cấp QĐ đầu tư	Chủ đầu tư	Số, ngày quyết định					KH 2016	KH 2017	KH 2018	KH 2019	KH 2020
12	Mua sắm bổ sung BUC cho trạm CNS Côn Sơn	Công ty TNHH KT QLB	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2016	430		430				
13	Mua sắm 02 BUC PS25 dùng làm dự phòng tại đảo cho Trạm CNS Trường Sa	- Trường Sa Lớn: - Song Tử Tây:	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2017	930		930				
14	Mua sắm bổ sung thiết bị chuyển đổi nguồn điện tự động STS và UPS cho hệ thống nguồn trạm CNS Trường Sa	Trạm CNS Trường Sa	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2017	570		570				
15	Mua sắm 02 máy thu ADS-B cho trạm CNS Trường Sa	- Trường Sa Lớn - Song Tử Tây	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2017	1,695		1,695				
16	Đầu tư hệ thống chống sét	Công ty TNHH Kỹ thuật Quản lý bay	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2017	2,200		2,200				
17	Đầu tư trạm VHF cung cấp dịch vụ VHF không địa tâm xa cho VATM tại Trường Sa lớn và Song Tử Tây	Đảo Trường Sa lớn và Đảo Song Tử Tây	Vốn kinh doanh của Công ty	HĐTV	Công ty TNHH KTQLB		C	2014-2016	48,829	32,000	1,000	9,050			
18	Nâng cấp cơ sở làm việc cho bộ phận phục vụ cung cấp dịch vụ CNS (phần phát triển Xưởng DVKT)	Tổ 15 - P. Phúc Đồng - Q. Long Biên - Hà Nội	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2018-2019	15,000			4,500	10,500		
II	Đầu tư Phát triển kinh doanh khác								286,600	3,561	9,869	127,999	80,221	54,335	7,500
II.1	Đầu tư phát triển công nghiệp Hàng không								9,917	2,280	6,437	1,200	0	0	0
19	Đầu tư Nhà gia công kết cấu	Tổ 15, Phúc Đồng, Long Biên, HN	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2016-2017	1,500		300	1,200			
20	Đầu tư nâng cao năng lực sản xuất cơ khí (Mua sắm lắp đặt: 01 máy tiện CNC; 01 máy đột dập tấm CNC; 01 máy phay CNC)	Tổ 15, Phúc Đồng, Long Biên, HN	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2015-2016	7,949	2,280	5,669				
21	Cải tạo sân để nguyên vật liệu, đường bê tông, hàng rào và hệ thống cấp điện dự phòng tại Cơ sở SX và CC dịch vụ	Tổ 15, Phúc Đồng, Long Biên, HN	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2016	467		467				
II.2	Đầu tư nhỏ lẻ và đầu tư khác								276,684	1,281	3,432	126,799	80,221	54,335	7,500

STT	Nội dung và qui mô đầu tư	Địa điểm đầu tư	Nguồn vốn	Quyết định đầu tư			Nhóm dự án	Thời gian thực hiện	Tổng mức đầu tư	Lũy kế thực hiện giải ngân từ đầu dự án đến hết năm trước	Kế hoạch giải ngân hàng năm				
				Cấp QĐ đầu tư	Chủ đầu tư	Số, ngày quyết định					KH 2016	KH 2017	KH 2018	KH 2019	KH 2020
22	Đầu tư cơ sở làm việc của Công ty tại 58 Trường Sơn, phường 2, quận Tân Bình -TPHCM	58 Trường Sơn, phường 2, quận Tân Bình -TPHCM	Vốn kinh doanh của Công ty & vốn huy động	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		B	2015-2018	82,290	1,081	460	35,322	42,211		
23	Đầu tư trạm ADS-B/VHF/VSAT Cà Mau	Tỉnh Cà Mau	Vốn kinh doanh của Công ty & vốn huy động	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		B	2016-2017	70,000	200	500	58,905	10,395		
24	Đầu tư xe 16 chỗ phục vụ kinh doanh	Công ty TNHH KTQLB	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2016	1,200		1,200				
25	Máy toàn đạc điện tử (TS06plus - 3", R1000)	Công ty TNHH KTQLB	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2017	396		396				
26	Đầu tư phần mềm quản lý nguồn lực Công ty (ERP)	Công ty TNHH KTQLB	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2016-2017	1,946		100	1,846			
27	Đầu tư nâng cao năng lực Trung tâm RSC trên lĩnh vực giám sát radar	Công ty TNHH KTQLB	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2018-2019	55,875			100	16,763	39,013	
28	Đầu tư nâng cao năng lực Trung tâm RSC trên lĩnh vực dẫn đường, ILS	Công ty TNHH KTQLB	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2018-2019	11,175			100	3,353	7,823	
29	Đầu tư nâng cao năng lực bay hiệu chuẩn	Công ty TNHH KTQLB	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2017	28,353			28,353			
30	Đầu tư nâng cấp hệ thống phần mềm văn phòng điện tử cho TCT	Công ty TNHH KTQLB	Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB		C	2017	770			770			
31	Đầu tư các thiết bị nhỏ lẻ và đầu tư khác		Vốn kinh doanh của Công ty	CTCT	Công ty TNHH KTQLB			2016-2020	24,678		776	1,402	7,500	7,500	7,500
III	Đầu tư vốn ra ngoài doanh nghiệp								0	0	0	0	0	0	0
IV	Tổng cộng vốn đầu tư (I+II+III):								458,067	38,661	26,427	184,889	84,721	71,255	37,285

PHỤ LỤC 3: KẾ HOẠCH THỰC HIỆN NGHĨA VỤ VỚI NGÂN SÁCH TỪ NĂM 2016 ĐẾN NĂM 2020

Số	CHỈ TIÊU	NĂM 2016	NĂM 2017	NĂM 2018	NĂM 2019	Đơn vị tính: đồng	
						NĂM 2020	2016- 2020
1	Thuế GTGT hàng bán nội địa	11,171,387,154	12,394,642,423	14,102,704,571	18,947,368,271	20,207,547,244	76,823,649,663
2	Thuế Thu nhập doanh nghiệp	7,387,998,775	8,196,976,954	9,326,573,563	12,530,505,984	13,363,902,999	50,805,958,275
3	Tiền thuê đất	563,355,936	563,355,936	563,355,936	563,355,936	563,355,936	2,816,779,680
4	Các khoản thuế khác	2,884,466,214	3,165,955,679	3,468,200,484	3,219,294,813	3,410,648,148	16,148,565,338
	Thuế môn bài	5,000,000	5,000,000	5,000,000	4,000,000	4,000,000	23,000,000
	Thuế thu nhập cá nhân	2,879,466,214	3,160,955,679	3,463,200,484	3,215,294,813	3,406,648,148	16,125,565,338
	TỔNG CỘNG	22,007,208,080	24,320,930,992	27,460,834,554	35,260,525,003	37,545,454,326	146,594,952,955

- Thu dự kiến XN cổ phần từ năm 2019

- Thu Dựa vào số liệu kế hoạch từ 2016-2020

- Thuế GTGT hàng bán nội địa:				- Thuế TNCN				
	LN trước thuế	Thuế GTGT hàng nội địa	Tỷ lệ Thuế GTGT nội địa/LN trước thuế		Tổng quỹ lương	Thuế TNCN	Tỷ lệ Thuế TNCN/Tổng quỹ lương	
2013	27,109,887,155	6,244,113,923	0.23	2013	60,866,669,203	2,996,931,997	0.05	
2014	30,575,157,593	10,289,916,756	0.34	2014	64,339,416,052	1,944,515,945	0.03	
2015	33,155,343,857	11,285,695,854	0.34	2015	70,975,877,937	2,231,033,828	0.03	
Tỷ lệ bình quân 3 năm 2013-2015				0.30	Tỷ lệ bình quân 3 năm 2013-2015			0.04
2016	36,939,993,877	11,171,387,154		2016	77,897,712,945	2,879,466,214		
2017	40,984,884,768	12,394,642,423		2017	85,512,799,890	3,160,955,679		
2018	46,632,867,817	14,102,704,571		2018	93,689,377,510	3,463,200,484		
2019	62,652,529,918	18,947,368,271		2019	86,982,827,281	3,215,294,813		
2020	66,819,514,993	20,207,547,244		2020	92,159,476,741	3,406,648,148		

- Tiền Chưa dự kiến tiền thuê đất của khu đầu đông

Năm 2016 đến năm 2020 tính bằng 2015 (chỉ có tiền thuê đất tại CN)