

TỜ TRÌNH
BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
Về quản trị và kết quả hoạt động của Hội đồng quản trị
và từng thành viên Hội đồng quản trị

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2026

Thực hiện quyền và nhiệm vụ của Hội đồng quản trị (HĐQT) được Luật Doanh nghiệp và Điều lệ Tổng công ty Hàng không Việt Nam - CTCP (sau đây gọi tắt là “Điều lệ”) quy định, HĐQT Tổng công ty Hàng không Việt Nam - Vietnam Airlines (Tổng công ty/VNA) báo cáo Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) báo cáo của HĐQT về quản trị và kết quả hoạt động của HĐQT và từng thành viên HĐQT như sau:

I. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NĂM 2025

1. Bối cảnh hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2025

Trong năm 2025, bối cảnh tình hình vĩ mô trên thế giới có nhiều điểm bất ổn, trong đó có tình hình xung đột khu vực Trung Đông, biến động chính sách thuế của Hoa Kỳ, Mỹ, Châu Âu tăng cường các biện pháp kiểm soát visa ảnh hưởng mạnh đến thị trường hàng không. Trong khi đó, môi trường vĩ mô trong nước có nhiều thuận lợi như kinh tế Việt Nam vẫn giữ được tăng trưởng khả quan. Việt Nam vẫn là điểm đến yêu thích đối với khách du lịch. Giá nhiên liệu và tỷ giá duy trì ở mức cao, lãi suất vay USD tuy có giảm nhưng chậm hơn dự kiến đầu năm.

2. Hoạt động của HĐQT năm 2025

Đến thời điểm 31/12/2025, HĐQT TCT hoạt động với 7 thành viên, bao gồm:

- Ông Đặng Ngọc Hòa - Chủ tịch HĐQT
- Ông Lê Hồng Hà - Thành viên HĐQT kiêm Tổng Giám đốc
- Ông Tạ Mạnh Hùng - Thành viên HĐQT
- Ông Lê Trường Giang - Thành viên HĐQT
- Ông Đinh Việt Tùng - Thành viên HĐQT
- Ông Hidekazu Ison - Thành viên HĐQT (bổ nhiệm từ ngày 15/05/2025)
- Ông Trương Văn Phước - Thành viên độc lập HĐQT

2.1 Tình hình quản trị công ty và tổng kết các cuộc họp của HĐQT

HĐQT đã tổ chức **13 phiên họp** định kỳ và bất thường, ban hành **209 Nghị quyết** và **303 Quyết định**, tập trung vào các nội dung để định hướng, chỉ đạo hoạt động của VNA trong từng thời kỳ, xem xét quyết định các công việc thuộc thẩm quyền xử lý của HĐQT, cũng như trao đổi một số chuyên đề khác.

2.2 Các trọng tâm chỉ đạo của HĐQT trong năm 2025

HĐQT đã chỉ đạo triển khai các công việc sau: (i) Tổ chức thành công ĐHĐCĐ thường niên và bất thường năm 2025, (ii) Điều hành SXKD linh hoạt, phù hợp với diễn biến thị trường, (iii) Tăng cường quản trị tài chính, đảm bảo thanh khoản bằng cách linh hoạt áp dụng các giải pháp vay tín dụng ngắn hạn, giãn hoãn nợ, (iv) Đẩy mạnh tái cơ cấu tổ chức, (v) Thúc đẩy thực hiện Đề án tổng thể các giải pháp tháo gỡ khó khăn do ảnh hưởng từ đại dịch Covid-19 để VNA sớm phục hồi và phát triển bền vững giai đoạn 2021-2035, (vi) Tập trung các dự án đầu tư cấp thiết như đầu tư đội tàu bay thân hẹp, tổ hợp dịch vụ hàng không tại Long Thành, và các dự án chuyển đổi số, hiện đại hóa công nghệ.

3. Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ do ĐHĐCĐ thường niên 2025 và các năm trước đã giao

Trong bối cảnh chung, với sự chỉ đạo, lãnh đạo sát sao của Chính phủ, Cơ quan chủ sở hữu, cùng với tinh thần đoàn kết, nỗ lực lao động, sáng tạo và cống hiến của toàn thể cán bộ công nhân viên, sự gắn bó, tin cậy, ủng hộ đồng hành của Quý khách hàng và Quý cổ đông, TCT đã đạt được nhiều kết quả ấn tượng, vượt qua các thách thức lớn. HĐQT đã giám sát các chỉ tiêu kế hoạch do ĐHĐCĐ giao trên cơ sở kết hợp phân tích tình hình thực tiễn của thị trường để định hướng hoạt động của TCT; rà soát, điều chỉnh, bổ sung và ban hành các quy chế, quy định tuân thủ đầy đủ và kịp thời công bố thông tin theo đúng quy định.

3.1. Đánh giá thực hiện nhiệm vụ do ĐHĐCĐ thường niên 2025 giao

3.1.1. Về kết quả kinh doanh

- **Mạng bay khôi phục hoàn toàn và không ngừng mở rộng trong năm 2025:** khôi phục và mở mới 14 đường bay quốc tế, nâng tổng số đường bay lên 72 đường bay đến 38 điểm đến tại 21 quốc gia. Mạng bay nội địa cũng tiếp tục được mở rộng lên thành 41 đường bay nội địa đến 22 điểm đến trên toàn bộ các sân bay trong nước.

- **Sản lượng khai thác vượt kế hoạch:** Năm 2025, VNA đã khai thác 156,2 nghìn chuyến bay (tương đương KH và tăng 11,8% so CK), vận chuyển 25,6 triệu lượt hành khách (tăng 1% so KH và tăng 12,7% so CK); sản lượng hàng hóa đạt 344,4 nghìn tấn, tương đương KH và tăng 10,7% so CK. Hiệu quả khai thác được nâng cao đáng kể với giờ bay bình quân đạt 11,8⁽¹⁾ giờ mỗi ngày trên mỗi tàu bay, tăng 8% so CK và tăng 1% so KH.

- **Chất lượng dịch vụ** tiếp tục được quan tâm đầu tư, tiếp tục hoàn thiện đề hướng tới mục tiêu trở thành hãng hàng không 5 sao.

⁽¹⁾ Không bao gồm các tàu dừng dài hạn do động cơ.

- Hiệu quả tài chính tích cực:

Nhờ thị trường VTHK tiếp tục diễn biến khả quan trong năm 2025 cùng các nỗ lực trong điều hành và thực hiện quyết liệt các giải pháp tăng hiệu quả SXKD và lợi nhuận, TCT tiếp tục đạt kết quả SXKD năm 2025 tích cực:

- **Công ty Mẹ:** Doanh thu đạt 98.059 tỷ VND, tăng 16,1% so CK và tăng 5,1% so KH 2025 do ĐHĐCĐ thông qua; lợi nhuận trước thuế đạt 5.427 tỷ VND, tăng 94,7% so CK và tăng 30,2% so KH.
- **Hợp nhất:** Doanh thu hợp nhất 123.858 tỷ VND, tăng 9,8% so CK, tăng 6,1% so KH; lợi nhuận trước thuế hợp nhất 8.168 tỷ đồng, tăng 47,1% so với KH, bằng 97,1% so CK (giảm do năm 2024 Công ty cổ phần hàng không Pacific Airlines có thu nhập hơn 4.700 tỷ đồng từ việc xóa nợ).

3.1.2. Tiền lương, thù lao HĐQT và Ban Kiểm soát

Mức thù lao thù lao của HĐQT và Ban Kiểm soát trong năm 2025 được thực hiện theo đúng Nghị quyết ĐHĐCĐ đã thông qua..

3.1.3. Tình hình tái cơ cấu theo Đề án cơ cấu lại giai đoạn 2021–2025

Đề án cơ cấu lại TCTHK giai đoạn đến hết năm 2025 đã được HĐQT phê duyệt tại NQ số 1122/NQ-HĐQT-TCTHK ngày 02/07/2025 trên cơ sở ủy quyền của ĐHĐCĐ VNA tại NQ số 02/NQ-ĐHĐCĐ ngày 28/06/2022 và NQ số 04/NQ-ĐHĐCĐ ngày 25/06/2025. Nhìn chung, TCT đã hoàn thành các mục tiêu tổng quát của Đề án cơ cấu lại, tiếp tục khẳng định vai trò của Hãng hàng không quốc gia và lực lượng vận tải chủ lực, bảo đảm kết nối giao thông hàng không, đóng góp quan trọng vào phát triển kinh tế - xã hội và an ninh – quốc phòng.

TCT đã chủ động triển khai đồng bộ các giải pháp nội lực trên tất cả các lĩnh vực:

- Cơ cấu lại tài sản để đổi mới công nghệ, tăng thanh khoản và khả năng trả nợ; Cơ cấu và thoái vốn tại một số danh mục đầu tư ra ngoài doanh nghiệp, đồng thời hoàn thiện hệ sinh thái phù hợp với điều kiện thị trường mới.

- Cơ cấu lại nguồn vốn nhằm khắc phục tình trạng âm vốn chủ sở hữu: TCT đã triển khai và hoàn thành phương án phát hành cổ phiếu tăng vốn điều lệ năm 2025. Nguồn vốn chủ sở hữu của Công ty mẹ và hợp nhất đến cuối năm 2025 đã chấm dứt tình trạng âm vốn, qua đó củng cố nền tảng tài chính và nâng cao khả năng tự chủ vốn của VNA.

- Sắp xếp tổ chức bộ máy để nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, quản trị theo chuẩn mực quốc tế và bảo đảm thu nhập, đời sống người lao động.

Nhìn chung, việc triển khai đồng bộ các giải pháp trong Đề án cơ cấu lại là cơ sở quan trọng để TCT nâng cao năng lực tài chính, tái định vị chiến lược phát

triển, từ đó tạo nền tảng vững chắc cho giai đoạn phục hồi và tăng trưởng bền vững trong những năm tiếp theo. Đối với các giải pháp trong Đề án cơ cấu lại hiện đang trong quá trình triển khai hoặc chưa hoàn thành toàn bộ theo lộ trình, TCT sẽ tiếp tục tổ chức thực hiện trong giai đoạn 2026–2030 nhằm bảo đảm tính liên tục, đồng bộ và phù hợp với yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới.

3.1.4. Dự án đầu tư đội tàu bay thân hẹp

Nằm trong chiến lược phát triển đội bay giai đoạn 2025 - 2035, tầm nhìn đến 2040, kế hoạch đầu tư 50 máy bay thân hẹp là một trong những trụ cột quan trọng nhằm tăng cường năng lực khai thác, hiện đại hóa đội bay và mở rộng quy mô hoạt động của Tổng công ty. Đội tàu bay thân hẹp trong Dự án sẽ tập trung khai thác các đường bay nội địa và quốc tế có dung lượng trung bình, với thời gian bay dưới 5 giờ, đáp ứng nhu cầu vận chuyển hành khách ngày càng cao trong khu vực.

HDQT đã ban hành NQ số 770/NQ-HDQT và QĐ số 966/QĐ-HDQT/TCTHK ngày 17/05/2025, phê duyệt Báo cáo nghiên cứu khả thi Dự án đầu tư 50 tàu bay thân hẹp, là cơ sở để TCT tiến hành các thủ tục lựa chọn nhà thầu cung cấp tàu bay và Boeing đã được lựa chọn là nhà thầu trúng thầu. TCT đã khẩn trương đàm phán và ký kết hợp đồng mua 50 tàu bay B737-8 có lịch giao trong giai đoạn 2030-2032 với Boeing vào ngày 31/05/2025.

3.2. Đánh giá thực hiện nhiệm vụ do ĐHĐCĐ các năm trước giao

- Về chủ trương bán 06 tàu ATR72 - thay thế bằng đội bay phản lực khu vực

ĐHĐCĐ 2021 đã thông qua chủ trương bán 6 tàu ATR72. Tuy nhiên, trong bối cảnh việc nâng cấp sân bay Côn Đảo chưa có kế hoạch cụ thể, và nhu cầu khai thác thay đổi nên TCT sẽ tiếp tục duy trì khai thác các tàu bay ATR và sẽ triển khai bán phù hợp theo tiến độ nâng cấp sân bay Côn Đảo.

- Về chủ trương bán 9 tàu A321 CEO

TCT đã thực hiện bán 03 tàu bay trong năm 2024. Do thị trường thuê/bán tàu bay tăng giá và khan hiếm nguồn cung, việc bán 6 tàu còn lại sẽ tạm thời được đẩy lùi để đảm bảo nguồn lực khai thác trong giai đoạn tiếp theo.

3.3. Hoạt động của các Tiểu ban thuộc HDQT

Trong năm 2025, các Ủy ban và Tiểu ban thuộc HDQT đóng vai trò tích cực trong việc tham mưu, hỗ trợ hoạt động cho HDQT.

- **Tiểu ban Chiến lược - Đầu tư** thực hiện vai trò tư vấn, tham mưu cho HDQT các nội dung liên quan đến Đề án cơ cấu lại TCT đến hết 2025, Chiến lược phát triển của TCT, tái cơ cấu TCT theo mô hình hãng hàng không hiện đại, thành lập VNA LCC, dự án 50 tàu thân hẹp, gói phát hành cổ phiếu tăng vốn cho TCT và các kế hoạch, dự án đầu tư lớn, trọng điểm.

- **Tiểu ban Lao động và Tiền lương của TCT** đã tham mưu cho HĐQT chính sách sử dụng nguồn lực, đào tạo, kế hoạch quỹ tiền lương và chính sách tiền lương người lao động năm 2025, đẩy mạnh công tác quản trị, tập trung rà soát và tối ưu hóa chi phí nhân công, triển khai quyết liệt các giải pháp sử dụng hiệu quả nguồn lực, đảm bảo chi phí nhân công được kiểm soát phù hợp với quy mô và hiệu quả hoạt động của TCT.

4. Đánh giá hoạt động của HĐQT trong mối quan hệ với Ban Điều hành và Ban Kiểm soát

4.1 Trong mối quan hệ với Ban Giám đốc

- HĐQT đã thường xuyên kiểm tra tình hình, đơn đốc TCT thực hiện các Nghị quyết của HĐQT, phối hợp với Ban điều hành kịp thời có các biện pháp phù hợp điều hành hoạt động kinh doanh, chấn chỉnh, bổ sung, hoàn thiện các mặt quản lý trong công tác quản trị doanh nghiệp.

- HĐQT thường xuyên trao đổi với Ban giám đốc để nắm bắt tình hình SXKD và có ý kiến chỉ đạo, định hướng, cũng như giải quyết những đề xuất, kiến nghị trong hoạt động kinh doanh của TCT.

4.2 Trong mối quan hệ với Ban Kiểm soát

- HĐQT đã phối hợp với Ban Kiểm soát để tăng cường thực hiện chức năng giám sát, quản lý, chỉ đạo Tổng công ty thực hiện các mục tiêu của ĐHĐCĐ đề ra và tuân thủ quy định của pháp luật và Điều lệ công ty.

- Tạo điều kiện thuận lợi cho Ban Kiểm soát thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của mình theo quy định của Điều lệ Công ty và quy định của Pháp luật.

5. Kết quả giám sát của HĐQT đối với Ban Giám đốc

- Trong năm 2025, HĐQT đã tập trung chỉ đạo và giám sát Ban Giám đốc trong việc tổ chức triển khai các nhiệm vụ trọng tâm, trọng điểm: Điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh theo định hướng của HĐQT và Nghị quyết ĐHĐCĐ; rà soát, hoàn thiện hệ thống quy trình - quy chế, đảm bảo công tác kiểm tra kiểm soát nhằm tuân thủ quy định của Pháp luật, Điều lệ công ty.

- Việc kiểm tra, giám sát của HĐQT đều đúng thẩm quyền, không gây cản trở, chông chéo đến việc điều hành của Tổng giám đốc và bộ máy điều hành của TCT. Qua kiểm tra, giám sát HĐQT đã nắm bắt kịp thời tình hình hoạt động, kết quả thực hiện kế hoạch kinh doanh của TCT, và có những chỉ đạo kịp thời

6. Đánh giá chung của HĐQT

Các công việc của HĐQT đã thực hiện trong năm 2025 đã tập trung đúng theo Nghị quyết ĐHĐCĐ và tuân thủ Điều lệ cũng như các quy chế quản trị, quy chế nội bộ của TCT. Tất cả thành viên HĐQT có tinh thần trách nhiệm cao, thực

hiện đúng vai trò của mình. HĐQT đã lãnh đạo và quản lý Tổng công ty hoàn thành vượt các chỉ tiêu theo kế hoạch về doanh thu và lợi nhuận năm 2025, thực hiện tốt nghĩa vụ đối với ngân sách Nhà nước, mang lại hiệu quả cao cho TCT và thu nhập ổn định cho người lao động trong TCT.

7. Báo cáo về các giao dịch giữa Tổng công ty với các bên có liên quan

Trong năm 2025, HĐQT cam kết mọi giao dịch với các bên liên quan của thành viên HĐQT và BDH là hợp lý và theo cơ chế thị trường, công khai, minh bạch và phục vụ lợi ích tốt nhất của TCT và cổ đông. Tất cả giao dịch với các bên có liên quan đều được soát xét và phê duyệt theo đúng thẩm quyền, được TCT công bố, thuyết minh tại Báo cáo tài chính được kiểm toán bán niên và cả năm 2025.

II. ĐỊNH HƯỚNG KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG NĂM 2026

Năm 2026 là năm đầu tiên của giai đoạn phát triển dài hạn 2026 - 2035 với bối cảnh môi trường chính trị - kinh tế - xã hội có nhiều thay đổi. Trên cơ sở đó, HĐQT chỉ đạo Ban điều hành thực hiện các chủ trương đã được ĐHĐCĐ và HĐQT thông qua. HĐQT xác định các mục tiêu, phương hướng, nhiệm vụ trọng tâm năm 2026 như sau:

1. Thực hiện nhiệm vụ chính trị và mục tiêu tăng trưởng 2 con số

Thực hiện nhiệm vụ chính trị và mục tiêu tăng trưởng 2 con số của Thủ tướng Chính phủ tại Chỉ thị số 14/CT-TTg ngày 28/05/2025 về xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và dự toán ngân sách nhà nước năm 2026. Phát huy vai trò lực lượng vận tải chủ lực, Hãng hàng không Quốc gia, làm cầu nối giao thương quốc gia, đầu tư và phát triển du lịch đất nước.

2. Đảm bảo cân đối thu - chi

Đảm bảo cân đối thu - chi trong năm 2026; Phục hồi năng lực tài chính, đẩy nhanh quá trình khắc phục các hệ quả tài chính giai đoạn trước do đại dịch Covid-19 gây ra, xóa lỗ lũy kế trong giai đoạn 2026-2030.

3. Tiếp tục tối ưu sử dụng nguồn lực tàu bay

Tiếp tục tối ưu sử dụng nguồn lực tàu bay, nâng cao hiệu quả của đội tàu bay theo từng loại tàu bay, từng đầu tàu bay, tăng hiệu suất sử dụng đội tàu bay tàu thông qua công tác điều hành lịch bay, không bố trí lực lượng tàu dự bị.

4. Tái cấu trúc tổ chức và nguồn nhân lực

Tiếp tục triển khai tái cấu trúc về tổ chức, sắp xếp, tối ưu hóa quy trình sản xuất kinh doanh. Đảm bảo nguồn lực chất lượng cao như phi công, tiếp viên, kỹ sư nhằm chuẩn bị cho giai đoạn tăng trưởng 2 con số trong thời gian tới.

5. Phát triển đội tàu bay

Đầu tư bổ sung/ thay thế đội tàu bay (bao gồm cả động cơ dự phòng) để bổ sung nguồn lực đáp ứng chiến lược phát triển TCTHK giai đoạn 2026-2035, tầm nhìn 2045, bao gồm:

- **Đội tàu bay thân hẹp:** TCTHK đã triển khai đầu tư 50 tàu bay thân hẹp năm 2025 (đã ký hợp đồng mua/bán với NSX tàu bay Boeing ngày 31/5/2025), tiếp nhận tàu bay trong giai đoạn 2030-2032; đồng thời triển khai phương án thuê 20 tàu bay thân hẹp để bổ sung nguồn lực.

- **Đội tàu bay thân rộng:** TCTHK triển khai báo cáo cấp có thẩm quyền đối với Dự án đầu tư tàu bay thân rộng (20-30 tàu bay) giai đoạn 2031-2035; đồng thời triển khai thuê 12 tàu bay thân rộng để bổ sung năng lực khai thác giai đoạn 2028-2030.

- **Đội tàu bay chở hàng:** Các tàu bay chở hàng tiếp nhận vào năm 2026-2027.

- **Về Dự án Chuyển đổi cấu hình tàu bay,** bao gồm: Dự án CDCH 23 tàu bay thân hẹp A321CEO & dự án CDCH tàu bay thân rộng A350/B787.

Ngoài các dự án nêu trên, TCTHK sẽ tiếp tục xem xét, triển khai các phương án thuê khô và/hoặc thuê ướt nhằm bổ sung nguồn lực đội tàu bay, phù hợp với nhu cầu khai thác trong từng giai đoạn.

6. Phát triển mạng bay và thị phần

Đảm bảo tải cung ứng nội địa, nghiên cứu và mở rộng mạng bay với các đường bay quốc tế mới.

(Các chỉ tiêu kế hoạch năm 2026 được trình bày tại báo cáo kế hoạch SXKD năm 2025 và phương hướng, kế hoạch năm 2026 trình ĐHĐCĐ).

7. Chiến lược phát triển TCTHK giai đoạn 2026-2035

HĐQT nhất trí định hướng xây dựng “Chiến lược phát triển TCTHK giai đoạn 2026-2035, tầm nhìn đến 2045” theo mục tiêu tiếp tục củng cố vai trò của Vietnam Airlines với tư cách Hãng hàng không quốc gia, doanh nghiệp giữ vai trò dẫn dắt ngành hàng không Việt Nam, nâng cao năng lực cạnh tranh trong khu vực và đóng góp hiệu quả vào mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. HĐQT giao TGD chỉ đạo các CQ, ĐV hoàn thiện “Chiến lược phát triển TCTHK giai đoạn 2026-2035, tầm nhìn đến 2045” để sớm báo cáo các cấp có thẩm quyền.

Trên đây là báo cáo kết quả hoạt động của HĐQT năm 2025 và kế hoạch hoạt động năm 2026, HĐQT báo cáo Đại hội đồng cổ đông xem xét thông qua./.

Xin trân trọng cảm ơn.

PHỤ LỤC TỜ TRÌNH

BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Về kết quả hoạt động năm 2025 và định hướng nhiệm vụ năm 2026

I. BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NĂM 2025

1. Bối cảnh hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2025

- Trong năm 2025, bối cảnh tình hình vĩ mô trên thế giới có nhiều điểm bất ổn. Tình hình kinh tế - chính trị biến động phức tạp, khó lường như biến động chính sách thuế của Hoa Kỳ và FED giảm lãi suất chậm hơn dự kiến, xung đột chính trị giữa Nga – Ukraine kéo dài. Tình hình khu vực Trung Đông vẫn phức tạp và nóng lên với cuộc xung đột Israel – Iran trong tháng 6/2025. Bên cạnh đó, Mỹ, Châu Âu tăng cường các biện pháp kiểm soát chặt chẽ chính sách visa đang ảnh hưởng mạnh đến thị trường hàng không.

- Môi trường vĩ mô trong nước có nhiều thuận lợi như kinh tế Việt Nam vẫn giữ được tăng trưởng khả quan, nằm trong nhóm các nền kinh tế tăng trưởng cao trên thế giới. Bên cạnh đó, Việt Nam vẫn là điểm đến yêu thích trên nhiều tạp chí, diễn đàn và các cuộc bình chọn về du lịch. Theo số liệu từ Cục Thống kê, năm 2025 Việt Nam đón lượng khách cao nhất từ trước đến nay. Đây là một yếu tố quan trọng tạo động lực tăng trưởng cho ngành hàng không Việt Nam.

- Giá nhiên liệu và tỷ giá duy trì ở mức cao khiến chi phí đầu vào tăng đáng kể, tạo áp lực lớn trong quá trình sản xuất kinh doanh.

- Lãi suất vay USD tuy có giảm nhưng chậm hơn dự kiến đầu năm, mặt bằng lãi suất vẫn cao hơn nhiều so với giai đoạn trước dịch Covid19. Tại thị trường trong nước, lãi suất vay bằng VND được điều tiết tương đối bình ổn để hỗ trợ tăng trưởng, tuy nhiên lãi suất về cuối năm chịu áp lực tăng.

- Việc đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu và vấn đề triệu hồi động cơ của Pratt & Whitney khiến giá thuê tàu, vật tư phụ tùng, chi phí sửa chữa bảo dưỡng tăng cao.

- Trong bối cảnh đó, HĐQT đã chỉ đạo triển khai các giải pháp đảm bảo an toàn tuyệt đối, cải thiện năng lực quản trị và nâng cao hiệu quả khai thác trên toàn mạng bay; đồng thời linh hoạt điều hành SXKD bám sát các mục tiêu trong “Đề án tổng thể các giải pháp tháo gỡ khó khăn do ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 để VNA sớm phục hồi và phát triển bền vững giai đoạn 2021–2035”.

2. Hoạt động của HĐQT năm 2025

Đến thời điểm 31/12/2025, HĐQT Tổng công ty hoạt động với 7 thành viên, trong đó có 01 thành viên độc lập và 01 thành viên điều hành (kiêm chức danh

Tổng Giám đốc). Các thành viên được phân công phụ trách từng lĩnh vực phù hợp với chuyên môn, kinh nghiệm, góp phần tăng hiệu quả giám sát và chỉ đạo.

Trong năm 2025, các Thành viên Hội đồng quản trị đã thực hiện đầy đủ trách nhiệm, quyền hạn được giao theo đúng quy định của pháp luật, Điều lệ và Quy chế nội bộ. Mỗi thành viên HĐQT đều được phân công phụ trách các lĩnh vực cụ thể, chủ động tham gia giám sát, tham mưu và phản biện trong quá trình quản trị, điều hành Tổng công ty. Cụ thể:

- **Ông Đặng Ngọc Hòa - Chủ tịch HĐQT:** Chịu trách nhiệm điều hành chung HĐQT, trực tiếp phụ trách công tác đầu tư, tổ chức cán bộ, tài chính, pháp chế, chiến lược, truyền thông, chuyển đổi số và các dự án lớn. Ông là Trưởng Ban chỉ đạo Tái cơ cấu, Trưởng tiểu Ban Chiến lược - Đầu tư; Trưởng Ban chỉ đạo chuyển đổi số của Tổng công ty và đóng vai trò điều phối toàn bộ hoạt động HĐQT; thực hiện quyền và nghĩa vụ của Người đại diện vốn Nhà nước tại Tổng công ty.

- **Ông Lê Hồng Hà - Thành viên HĐQT kiêm Tổng Giám đốc:** Điều hành toàn diện hoạt động SXKD, trực tiếp triển khai các Nghị quyết, Quyết định của HĐQT. Chịu trách nhiệm lập kế hoạch chiến lược và kế hoạch ngắn hạn; công bố thông tin và điều hành các hoạt động điều phối sản xuất, khai thác và thương mại của TCT và thực hiện nghĩa vụ Người đại diện vốn Nhà nước tại Tổng công ty.

- **Ông Tạ Mạnh Hùng - Thành viên HĐQT:** Phụ trách lĩnh vực kỹ thuật, kiểm tra - kiểm toán, đầu tư và đầu tư ra ngoài doanh nghiệp. Tích cực tham gia thẩm định và đề xuất các dự án đầu tư, giám sát hiệu quả đầu tư và đảm bảo tuân thủ quy định và thực hiện nghĩa vụ Người đại diện vốn Nhà nước tại Tổng công ty.

- **Ông Lê Trường Giang - Thành viên HĐQT:** Phụ trách lĩnh vực pháp chế, nhân sự, tiền lương, thương mại - dịch vụ, khai thác; Trưởng Tiểu ban Nhân sự - Tiền lương; tham mưu về tổ chức bộ máy, chính sách đãi ngộ, tái cấu trúc lao động và thúc đẩy hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực và thực hiện nghĩa vụ Người đại diện vốn Nhà nước tại Tổng công ty.

- **Ông Đinh Việt Tùng - Thành viên HĐQT:** Chuyên trách lĩnh vực tài chính, dòng tiền, quản lý vốn nhà nước, thoái vốn, tái cơ cấu danh mục đầu tư. Ông đóng vai trò phản biện và tư vấn các chính sách tài chính quan trọng của TCT, đảm bảo cân đối nguồn lực và hiệu quả sử dụng vốn; đại diện phần vốn SCIC tại Tổng công ty.

- **Ông Hidekazu Isonoe - Thành viên HĐQT (bổ nhiệm từ ngày 15/05/2025):** Đại diện cổ đông chiến lược ANA; đóng vai trò kết nối, chia sẻ kinh

nghiệm quản trị, khai thác của ANA với TCT. Tư vấn các giải pháp nâng cao hợp tác song phương, hỗ trợ tối ưu hóa mạng bay và nâng cao trải nghiệm khách hàng. tham mưu hợp tác quốc tế.

- **Ông Trương Văn Phước - Thành viên độc lập HĐQT:** Đảm nhiệm vai trò giám sát độc lập, phản biện khách quan các nội dung trình HĐQT. Với kinh nghiệm chuyên sâu về tài chính - ngân hàng và điều hành vĩ mô, ông tham mưu chiến lược tài chính, tái cơ cấu và cảnh báo rủi ro thị trường và đánh giá tác động vĩ mô tới hoạt động của Tổng công ty.

2.1 Tình hình quản trị công ty và tổng kết các cuộc họp của HĐQT

HĐQT đã tổ chức **13 phiên họp** định kỳ và bất thường, ban hành **209 Nghị quyết** và **303 Quyết định**, tập trung vào các nội dung để định hướng, chỉ đạo hoạt động của VNA trong từng thời kỳ, xem xét quyết định các công việc thuộc thẩm quyền xử lý của HĐQT, cũng như trao đổi một số chuyên đề khác.

Danh sách các Nghị quyết/Quyết định HĐQT năm 2025 được công bố tại Báo cáo quản trị công ty năm 2025 của VNA - đã công bố trên website của VNA.

2.2 Các trọng tâm chỉ đạo của HĐQT trong năm 2025

HĐQT đã chỉ đạo triển khai các công việc sau:

- **Tổ chức thành công ĐHĐCĐ thường niên và bất thường năm 2025**, thông qua các nội dung quan trọng thuộc thẩm quyền.

- **Điều hành SXKD linh hoạt**, phù hợp với diễn biến thị trường: tối ưu hiệu suất đội tàu bay, tăng doanh thu bình quân, mở rộng mạng bay và cải thiện chất lượng dịch vụ.

- **Tăng cường quản trị tài chính**, đảm bảo thanh khoản bằng cách linh hoạt áp dụng các giải pháp vay tín dụng ngắn hạn, giãn hoãn nợ.

- **Đẩy mạnh tái cơ cấu tổ chức:** tinh giản đầu mối, nâng cao năng suất lao động, sắp xếp lại nguồn lực nhân sự phù hợp với chiến lược phát triển.

- **Thúc đẩy thực hiện Đề án tổng thể các giải pháp tháo gỡ khó khăn do ảnh hưởng từ đại dịch Covid-19 để VNA sớm phục hồi và phát triển bền vững giai đoạn 2021-2035:** hoàn thành phương án chào bán cổ phiếu cho cổ đông hiện hữu để tăng vốn điều lệ cho TCT với quy mô 8.971 tỷ đồng.

- **Tập trung các dự án đầu tư cấp thiết** như đầu tư đội tàu bay thân hẹp, tổ hợp dịch vụ hàng không tại Long Thành, và các dự án chuyển đổi số, hiện đại hóa công nghệ.

- **Thực hiện phát triển khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số:** quán triệt triển khai chiến lược chuyển đổi số toàn diện, thực hiện các giải pháp cốt lõi để kết nối các nền tảng số và hệ thống phần mềm ứng dụng quan trọng nhằm tối ưu hóa hiệu quả, tạo lập sự kết nối xuyên suốt giữa hoạt động sản xuất kinh doanh và quản trị vận hành.

3. Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ do ĐHĐCĐ thường niên 2025 và các năm trước đã giao

Trong bối cảnh chung, với sự chỉ đạo, lãnh đạo sát sao của Chính phủ, Cơ quan chủ sở hữu, cùng với tinh thần đoàn kết, nỗ lực lao động, sáng tạo và cống hiến của toàn thể cán bộ công nhân viên, sự gắn bó, tin cậy, ủng hộ đồng hành của Quý khách hàng và Quý cổ đông, Tổng công ty đã đạt được nhiều kết quả ấn tượng, vượt qua các thách thức lớn từ biến động kinh tế toàn cầu và thị trường hàng không.

HĐQT đã giám sát các chỉ tiêu kế hoạch do ĐHĐCĐ giao trên cơ sở kết hợp phân tích tình hình thực tiễn của thị trường để định hướng hoạt động của Tổng công ty. Đồng thời, rà soát, điều chỉnh, bổ sung và ban hành các quy chế, quy định tuân thủ đầy đủ và kịp thời việc công bố thông tin định kỳ, công bố thông tin bất thường và công bố thông tin theo yêu cầu của UBCK và các đơn vị có liên quan.

3.1. Đánh giá thực hiện nhiệm vụ do ĐHĐCĐ thường niên 2025 giao

3.1.1. Về kết quả kinh doanh

Trên cơ sở chỉ đạo của ĐHĐCĐ, Hội đồng quản trị đã giám sát và chỉ đạo Ban Giám đốc triển khai đồng bộ các giải pháp SXKD ngay từ đầu năm 2025, tập trung vào mục tiêu đảm bảo hoạt động liên tục và phục hồi bền vững. Kết quả đạt được cụ thể như sau:

- **Mạng bay khôi phục hoàn toàn và không ngừng mở rộng trong năm 2025:** TCT đã kịp thời nắm bắt cơ hội thị trường quốc tế tăng trưởng nhanh để mở rộng mạng bay đến nhiều quốc gia, TCT đã khôi phục và mở mới 14 đường bay quốc tế, nâng tổng số đường bay lên 72 đường bay đến 38 điểm đến tại 21 quốc gia. Mạng bay nội địa cũng tiếp tục được mở rộng lên thành 41 đường bay nội địa đến 22 điểm đến trên toàn bộ các sân bay trong nước.

- **Sản lượng khai thác vượt kế hoạch:** Năm 2025, VNA đã khai thác 156,2 nghìn chuyến bay (tương đương KH và tăng 11,8% so CK), vận chuyển 25,6 triệu lượt hành khách (tăng 1% so KH và tăng 12,7% so CK); sản lượng hàng hóa đạt 344,4 nghìn tấn, tương đương KH và tăng 10,7% so CK. Hiệu quả khai thác được

nâng cao đáng kể với giờ bay bình quân đạt 11,8⁽¹⁾ giờ mỗi ngày trên mỗi tàu bay, tăng 8% so CK và tăng 1% so KH.

- **Chất lượng dịch vụ** tiếp tục được quan tâm đầu tư, tiếp tục hoàn thiện để hướng tới mục tiêu trở thành hãng hàng không 5 sao. Trong bối cảnh ngành hàng không cạnh tranh ngày càng gay gắt, trải nghiệm hành khách không chỉ là yếu tố hỗ trợ mà đã trở thành lợi thế cạnh tranh cốt lõi. Nhận thức rõ điều đó, Vietnam Airlines đã liên tục đầu tư nâng cấp đồng bộ từ dịch vụ mặt đất, dịch vụ trên không cho đến chuyển đổi số và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng.

Bên cạnh đó, VNA đã nhận được nhiều giải thưởng danh giá từ các tổ chức trong và ngoài nước. Năm 2025, VNA đã đạt bằng khen của Thủ tướng Chính phủ về thành tích xuất sắc trong đổi mới năng lực quản trị, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, góp phần vào sự nghiệp phát triển kinh tế, xã hội của đất nước, giải thưởng Top 20 doanh nghiệp văn hóa, uy tín 2025 của Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam và các giải thưởng cao quý khác từ các tổ chức, hiệp hội uy tín trong nước. Đối với các danh hiệu, phần thưởng từ các tổ chức nước ngoài, VNA đã đạt giải: Top 25 hãng hàng không tốt nhất thế giới, Top 25 hãng hàng không an toàn nhất thế giới và Hãng hàng không có hạng Phổ thông đặc biệt tốt nhất của Airlines Rating; Top 10 hãng hàng không Châu Á tốt nhất của DestinAsia, các giải thưởng hàng đầu Châu Á về thương hiệu, chương trình khách hàng thân thiết, tạp chí trên không do World Travel Award bình chọn và các giải thưởng khác do các tổ chức uy tín trên thế giới bầu chọn.

- **Hiệu quả tài chính tích cực:**

Nhờ thị trường VTHK tiếp tục diễn biến khả quan trong năm 2025 cùng các nỗ lực trong điều hành và thực hiện quyết liệt các giải pháp tăng hiệu quả SXKD và lợi nhuận, TCT tiếp tục đạt kết quả SXKD năm 2025 tích cực:

- **Công ty Mẹ:** Doanh thu đạt 98.059 tỷ VND, tăng 16,1% so CK và tăng 5,1% so KH 2025 do ĐHĐCĐ thông qua; lợi nhuận trước thuế đạt 5.427 tỷ VND, tăng 94,7% so CK và tăng 30,2% so KH.
- **Hợp nhất:** Doanh thu hợp nhất 123.858 tỷ VND, tăng 9,8% so CK, tăng 6,1% so KH; lợi nhuận trước thuế hợp nhất 8.168 tỷ đồng, tăng 47,1% so với KH, bằng 97,1% so CK (giảm do năm 2024 Công ty cổ phần hàng không Pacific Airlines có thu nhập hơn 4.700 tỷ đồng từ việc xóa nợ).

⁽¹⁾ Không bao gồm các tàu dừng dài hạn do động cơ.

(Kết quả thực hiện một số chỉ tiêu ĐHĐCĐ giao năm 2025 được trình bày chi tiết trong báo cáo kết quả SXKD của Tổng giám đốc).

3.1.2. Tiền lương, thù lao HĐQT và Ban Kiểm soát

Mức thù lao thù lao của HĐQT và Ban Kiểm soát trong năm 2025 được thực hiện theo đúng Nghị quyết ĐHĐCĐ đã thông qua..

(Chi tiết tại Báo cáo tiền lương, thù lao trình ĐHĐCĐ)

3.1.3. Tình hình tái cơ cấu theo Đề án cơ cấu lại giai đoạn 2021–2025

Đề án cơ cấu lại TCTHK giai đoạn đến hết năm 2025 đã được HĐQT phê duyệt tại NQ số 1122/NQ-HĐQT-TCTHK ngày 02/07/2025 trên cơ sở ủy quyền của ĐHĐCĐ VNA tại NQ số 02/NQ-ĐHĐCĐ ngày 28/06/2022 và NQ số 04/NQ-ĐHĐCĐ ngày 25/06/2025. Nhìn chung, TCT đã hoàn thành các mục tiêu tổng quát của Đề án cơ cấu lại, tiếp tục khẳng định vai trò của Hãng hàng không quốc gia và lực lượng vận tải chủ lực, bảo đảm kết nối giao thông hàng không, đóng góp quan trọng vào phát triển kinh tế - xã hội và an ninh – quốc phòng.

TCT đã chủ động triển khai đồng bộ các giải pháp nội lực trên tất cả các lĩnh vực:

- Cơ cấu lại tài sản để đổi mới công nghệ, tăng thanh khoản và khả năng trả nợ: Trong giai đoạn 2021–2025, bên cạnh việc bán/bán và thuê lại (SLB) các tàu bay, động cơ dự phòng, TCT đã chủ động và linh hoạt điều chỉnh kế hoạch bán/SLB tàu bay nhằm phù hợp với nhu cầu khai thác thực tế và diễn biến thị trường thuê tàu trong bối cảnh ngành hàng không phục hồi mạnh sau đại dịch Covid-19.

- Cơ cấu và thoái vốn tại một số danh mục đầu tư ra ngoài doanh nghiệp, đồng thời hoàn thiện hệ sinh thái phù hợp với điều kiện thị trường mới: TCT đã cơ cấu lại danh mục đầu tư theo hướng tập trung vào ngành nghề cốt lõi là vận tải hàng không và các dịch vụ đồng bộ trong chuỗi giá trị hàng không (bảo dưỡng tàu bay, phục vụ mặt đất, suất ăn, logistics, nhiên liệu). Các khoản đầu tư ngoài ngành hoặc không còn phù hợp được từng bước thoái vốn theo lộ trình. Qua đó, TCT củng cố được năng lực lõi, nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh, đồng thời tạo sự liên kết đồng bộ giữa các đơn vị trong hệ sinh thái VNA Group.

- Cơ cấu lại nguồn vốn nhằm khắc phục tình trạng âm vốn chủ sở hữu: Thực hiện phê duyệt của ĐHĐCĐ, TCT đã triển khai và hoàn thành phương án phát hành cổ phiếu tăng vốn điều lệ năm 2025 với tổng số cổ phiếu đã phát hành thêm là 897.104.037 cổ phiếu (tương ứng 99,68% tổng số cổ phiếu chào bán); vốn điều lệ của TCT sau đợt phát hành tăng 8.971 tỷ đồng, đạt 31.115 tỷ đồng. Cùng

với kết quả kinh doanh có lãi liên tục trong các năm 2024–2025, nguồn vốn chủ sở hữu của Công ty mẹ và hợp nhất đến cuối năm 2025 đã chấm dứt tình trạng âm vốn, qua đó củng cố nền tảng tài chính và nâng cao khả năng tự chủ vốn của VNA.

- Sắp xếp tổ chức bộ máy để nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại, quản trị theo chuẩn mực quốc tế và bảo đảm thu nhập, đời sống người lao động: TCT đã giảm số lượng đầu mối, hợp nhất các đơn vị tương đồng, đẩy mạnh chuyển đổi số, áp dụng nguyên tắc quản trị tiên tiến và tăng cường kiểm soát nội bộ, góp phần tối ưu nguồn lực, nâng cao hiệu quả quản trị và tăng tính linh hoạt trong điều hành. Tổng thể, quá trình tái cơ cấu tổ chức đã mang lại chuyển biến tích cực, củng cố năng lực cạnh tranh và hiệu quả vận hành của TCT.

Nhìn chung, việc triển khai đồng bộ các giải pháp trong Đề án cơ cấu lại là cơ sở quan trọng để Tổng công ty nâng cao năng lực tài chính, tái định vị chiến lược phát triển, từ đó tạo nền tảng vững chắc cho giai đoạn phục hồi và tăng trưởng bền vững trong những năm tiếp theo.

Đối với các giải pháp trong Đề án cơ cấu lại hiện đang trong quá trình triển khai hoặc chưa hoàn thành toàn bộ theo lộ trình, TCT sẽ tiếp tục tổ chức thực hiện trong giai đoạn 2026–2030 nhằm bảo đảm tính liên tục, đồng bộ và phù hợp với yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới trên cơ sở định hướng, chủ trương và chỉ đạo của cấp có thẩm quyền về sắp xếp, đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước trong giai đoạn 2026–2030. Trên cơ sở đó, TCT sẽ xây dựng lộ trình triển khai cụ thể, bảo đảm gắn kết chặt chẽ giữa mục tiêu tái cơ cấu với chiến lược phát triển dài hạn, nâng cao hiệu quả quản trị, năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của TCT trong giai đoạn tiếp theo.

3.1.4. Dự án đầu tư đội tàu bay thân hẹp

Nằm trong chiến lược phát triển đội bay giai đoạn 2025 - 2035, tầm nhìn đến 2040, kế hoạch đầu tư 50 máy bay thân hẹp là một trong những trụ cột quan trọng nhằm tăng cường năng lực khai thác, hiện đại hóa đội bay và mở rộng quy mô hoạt động của Tổng công ty. Khoản đầu tư này hướng tới việc mở rộng mạng bay tầm ngắn và trung bình tại các thị trường trọng điểm như Đông Nam Á, Đông Bắc Á và nội địa - nơi nhu cầu vận chuyển hành khách đang tăng trưởng nhanh, đồng thời cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Dự án không chỉ giúp VNA nâng cao hiệu quả khai thác, tiết kiệm nhiên liệu, giảm phát thải khí nhà kính mà còn là một bước tiến quan trọng nhằm hiện thực

hóa mục tiêu phát triển bền vững, dài hạn của Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam.

Đội tàu bay thân hẹp trong Dự án sẽ tập trung khai thác các đường bay nội địa và quốc tế có dung lượng trung bình, với thời gian bay dưới 5 giờ, đáp ứng nhu cầu vận chuyển hành khách ngày càng cao trong khu vực. Cấu hình đội tàu được chia theo hai nhóm tàu bay thân hẹp tương đương dòng A321 và A320 - phù hợp với hạ tầng hiện hữu và định hướng khai thác linh hoạt của Tổng công ty.

HĐQT đã ban hành NQ số 770/NQ-HĐQT và QĐ số 966/QĐ-HĐQT/TCTHK ngày 17/05/2025, phê duyệt Báo cáo nghiên cứu khả thi Dự án đầu tư 50 tàu bay thân hẹp, là cơ sở để TCT tiến hành các thủ tục lựa chọn nhà thầu cung cấp tàu bay và Boeing đã được lựa chọn là nhà thầu trúng thầu. TCT đã khẩn trương đàm phán và ký kết hợp đồng mua 50 tàu bay B737-8 có lịch giao trong giai đoạn 2030-2032 với Boeing vào ngày 31/05/2025.

3.2. Đánh giá thực hiện nhiệm vụ do ĐHĐCĐ các năm trước giao

- Về chủ trương bán 06 tàu ATR72 - thay thế bằng đội bay phản lực khu vực

ĐHĐCĐ 2021 đã thông qua chủ trương bán 6 tàu ATR72. Tuy nhiên, trong bối cảnh việc nâng cấp sân bay Côn Đảo (sân bay khai thác chính của đội bay ATR) chưa có kế hoạch cụ thể, và nhu cầu khai thác thay đổi nên TCT sẽ tiếp tục duy trì khai thác các tàu bay ATR đến hết năm 2026 và sẽ triển khai bán phù hợp theo tiến độ nâng cấp sân bay Côn Đảo.

- Về chủ trương bán 9 tàu A321 CEO

TCT đã thực hiện bán 03 tàu bay trong năm 2024. Do thị trường thuê/bán tàu bay tăng giá và khan hiếm nguồn cung, việc bán 6 tàu còn lại sẽ tạm thời được đẩy lùi để đảm bảo nguồn lực khai thác trong giai đoạn tiếp theo.

3.3. Hoạt động của các Tiểu ban thuộc HĐQT

Trong năm 2025, các Ủy ban và Tiểu ban thuộc HĐQT đóng vai trò tích cực trong việc tham mưu, hỗ trợ hoạt động cho HĐQT các nội dung sau:

- **Tiểu ban Chiến lược - Đầu tư** thực hiện vai trò tư vấn, tham mưu cho HĐQT các nội dung sau:

+ Đề án cơ cấu lại TCT giai đoạn đến hết năm 2025; Chiến lược phát triển TCT giai đoạn 2026-2035, tầm nhìn đến 2045.

+ Tái cơ cấu, xây dựng VNA theo mô hình hãng Hàng không hiện đại, đổi mới phương thức, mô hình quản trị, nâng cao năng lực quản trị điều hành.

+ Kế hoạch thành lập VNA LCC và Vasco trong tổng thể kế hoạch phát triển và đảm bảo khả năng cạnh tranh của VNA Group.

+ Dự án đầu tư 50 tàu bay thân hẹp là cơ sở để TCT thực hiện đầu tư đội tàu bay công nghệ mới để tiết kiệm chi phí, đảm bảo ổn định khai thác và nâng cao chất lượng dịch vụ, từng bước thay thế các MB cũ không còn tối ưu về khai thác và chi phí.

+ Thực hiện gói phát hành cổ phiếu tăng vốn giai đoạn 1 với qui mô 9.000 tỷ VNĐ theo Nghị quyết số 174/2024/QH15 của Quốc hội (NQ174). Tiếp tục thực hiện gói phát hành cổ phiếu tăng vốn giai đoạn 2 theo NQ174 với qui mô 13.000 tỷ VNĐ để tiếp tục bổ sung nguồn vốn chủ sở hữu, cải thiện các chỉ tiêu tài chính và để bổ sung nguồn lực tài chính thực hiện các dự án đầu tư trọng điểm như các dự án máy bay, dự án Long Thành.

+ Kế hoạch đầu tư của TCT và định hướng đầu tư vào DNVG. Công tác thoái vốn của TCT tại các DNVG.

+ Dự án Tổ hợp công trình dịch vụ đồng bộ chuyên ngành hàng không của TCT tại Cảng HKQT Long Thành để đáp ứng nhu cầu về cơ sở hạ tầng thiết yếu phục vụ khai thác của VNA Group.

+ Các dự án đầu tư thực sự cấp thiết phục vụ trực tiếp SXKD, phù hợp khả năng bố trí vốn.

- **Tiểu ban Lao động và Tiền lương của TCT** đã tham mưu cho HĐQT chính sách sử dụng nguồn lực, đào tạo, kế hoạch quỹ tiền lương và chính sách tiền lương người lao động (NLĐ) năm 2025. Cụ thể:

+ Yêu cầu đẩy mạnh công tác quản trị, tập trung rà soát và tối ưu hóa chi phí nhân công, triển khai quyết liệt các giải pháp sử dụng hiệu quả nguồn lực, đảm bảo chi phí nhân công được kiểm soát phù hợp với quy mô và hiệu quả hoạt động của TCT.

+ Góp ý với Bộ nội vụ để kế thừa kết quả đã đạt được tại Nghị định số 20/2020/NĐ-CP và Nghị định số 64/2023/NĐ-CP về bổ sung Quỹ tiền lương cho Phi công Việt nam để đưa vào Nghị định mới về tiền lương – Nghị định 44/2025/NĐ-CP; góp ý Thông tư 003/2025/TT-BNV hướng dẫn Nghị định 44/2025/NĐ-CP và NĐ số 248/2025/NĐ-CP thay thế Nghị định 44/2025/NĐ-CP.

+ Định hướng quản lý lao động, tiền lương, tiền thưởng từ năm 2026 của TCT và các Doanh nghiệp vốn góp; định hướng kế hoạch năm 2025-2030 của các DNVG.

+ Điều chỉnh chính sách tiền lương từ 01/7/2025 và sửa đổi tiền lương chức danh của toàn thể người lao động TCT từ tháng 12/2025.

4. Đánh giá hoạt động của HĐQT trong mối quan hệ với Ban Điều hành và Ban Kiểm soát

4.1 Trong mối quan hệ với Ban Giám đốc

- HĐQT đã thường xuyên kiểm tra tình hình, đôn đốc TCT thực hiện các Nghị quyết của HĐQT, phối hợp với Ban điều hành kịp thời có các biện pháp phù hợp điều hành hoạt động kinh doanh, chấn chỉnh, bổ sung, hoàn thiện các mặt quản lý trong công tác quản trị doanh nghiệp.

- HĐQT thường xuyên trao đổi với Ban giám đốc để nắm bắt tình hình SXKD và có ý kiến chỉ đạo, định hướng, cũng như giải quyết những đề xuất, kiến nghị trong hoạt động kinh doanh của TCT.

4.2 Trong mối quan hệ với Ban Kiểm soát

- HĐQT đã phối hợp với Ban Kiểm soát để tăng cường thực hiện chức năng giám sát, quản lý, chỉ đạo Tổng công ty thực hiện các mục tiêu của ĐHĐCĐ đề ra và tuân thủ quy định của pháp luật và Điều lệ công ty.

- Tạo điều kiện thuận lợi cho Ban Kiểm soát thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của mình theo quy định của Điều lệ Công ty và quy định của Pháp luật.

5. Kết quả giám sát của HĐQT đối với Ban Giám đốc

- Trong năm 2025, Hội đồng quản trị đã tập trung chỉ đạo và giám sát Ban Giám đốc trong việc tổ chức triển khai các nhiệm vụ trọng tâm, trọng điểm: Điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh theo định hướng của HĐQT và Nghị quyết ĐHĐCĐ; rà soát, hoàn thiện hệ thống quy trình - quy chế, đảm bảo công tác kiểm tra kiểm soát nhằm tuân thủ quy định của Pháp luật, Điều lệ công ty, NQ HĐQT và đáp ứng yêu cầu quản trị; giám sát công tác nhân sự, chính sách tiền lương, đảm bảo tuân thủ quy định nhà nước liên quan đến chế độ, chính sách cho người lao động; giám sát việc áp dụng khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số; chỉ đạo, giám sát việc sử dụng và quản lý, đầu tư tài sản...

- Công tác giám sát của Hội đồng quản trị đối với Ban Giám đốc đã được triển khai và phản ánh thông qua các nội dung trọng tâm sau:

+ Ban Điều hành đã chủ động triển khai hoạt động sản xuất kinh doanh theo định hướng của HĐQT và Nghị quyết ĐHĐCĐ; cơ bản hoàn thành các mục tiêu trọng yếu, trong đó lợi nhuận trước thuế Công ty Mẹ đạt 5.427 tỷ đồng, tăng 30,2% so với kế hoạch; lợi nhuận trước thuế hợp nhất 8.168 tỷ đồng, tăng 47,1% so với kế hoạch.

+ Trong quá trình điều hành, Ban Điều hành đã có các giải pháp phù hợp nhằm ứng phó với biến động của thị trường, duy trì hoạt động ổn định và vượt qua khó khăn để phát triển, mở rộng thị trường, tìm kiếm các cơ hội mới cho Tổng

công ty, tăng doanh thu và lợi nhuận. Tình hình tài chính cơ bản đã được cải thiện và kiểm soát tốt hơn.

+ Ban Điều hành đã chỉ đạo tiếp tục rà soát, hoàn thiện hệ thống quy trình, quy chế nội bộ; tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát nhằm bảo đảm tính tuân thủ, đáp ứng yêu cầu quản trị và nâng cao hiệu quả hoạt động của TCT.

+ Ban điều hành đã thực hiện đúng quy định của pháp luật, Điều lệ công ty, Nghị quyết và Quyết định của HĐQT, tiếp thu và triển khai nghiêm túc các giải pháp cần thiết trong công tác quản trị doanh nghiệp theo chỉ đạo của HĐQT và các đề xuất của Ban Kiểm soát, bảo đảm hiệu quả và tuân thủ quy định của pháp luật và quy chế nội bộ.

+ Tổng Giám đốc và Ban điều hành đã chủ động trong công tác sắp xếp đội ngũ cán bộ chủ chốt, thực hiện tốt các chính sách tiền lương, cải thiện điều kiện làm việc, sinh hoạt và chế độ phúc lợi cho người lao động, thực hiện thỏa ước lao động tập thể, các chế độ khác với người lao động.

+ Việc thực hiện áp dụng khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số được giám sát triển khai: các nền tảng số và hệ thống phần mềm ứng dụng mới đã và đang được áp dụng trong các lĩnh vực (thương mại, khai thác, kỹ thuật, công tác bán, quản trị hệ thống...) giúp tối ưu hóa hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao chất lượng phục vụ hành khách.

+ Ban Điều hành thường xuyên chỉ đạo, kiểm tra và bảo đảm đội ngũ cán bộ quản lý của TCT thực hiện nghiêm các quy định của pháp luật liên quan đến quản trị doanh nghiệp và hoạt động sản xuất kinh doanh, góp phần nâng cao tính tuân thủ và hiệu quả quản trị điều hành.

+ Công tác giám sát việc sử dụng và quản lý, đầu tư tài sản, giám sát việc thực hiện các Nghị quyết và Quyết định của HĐQT được thực hiện nghiêm túc, đầy đủ.

- Hình thức giám sát: HĐQT tham gia họp với Bộ máy điều hành của Tổng công ty để đánh giá kết quả thực hiện sản xuất kinh doanh định kỳ, giám sát liên tục thông qua báo cáo của hệ thống kiểm toán nội bộ và các kiểm soát viên tại các công ty thành viên. Các chỉ đạo được ban hành kịp thời, góp phần điều chỉnh hoạt động phù hợp với thực tế.

- Việc kiểm tra, giám sát của HĐQT đều đúng thẩm quyền, không gây cản trở, chông chéo đến việc điều hành của Tổng giám đốc và bộ máy điều hành của Tổng công ty. Qua kiểm tra, giám sát HĐQT đã nắm bắt kịp thời tình hình hoạt

động, kết quả thực hiện kế hoạch kinh doanh của Tổng công ty, và có những chỉ đạo kịp thời đảm bảo hoạt động kinh doanh đạt hiệu quả cao, hạn chế các sai sót, rủi ro.

6. Đánh giá chung của HĐQT

- Theo kế hoạch hoạt động của HĐQT, các công việc của HĐQT đã thực hiện trong năm 2025 đã tập trung đúng theo Nghị quyết ĐHĐCĐ và tuân thủ Điều lệ cũng như các quy chế quản trị, quy chế nội bộ của Tổng công ty.

- Tất cả thành viên HĐQT có tinh thần trách nhiệm cao, thực hiện đúng vai trò của mình và đã đề xuất nhiều giải pháp và đưa ra các quyết định đúng đắn, kịp thời, đồng thời tuân thủ các quy định của Pháp luật. HĐQT đã thực hiện tốt các chức năng định hướng phát triển của Tổng công ty, thông qua việc hoạch định, kiểm soát và điều chỉnh các quyết định chiến lược. Các quyết sách của Ban Điều hành được phân tích và tham vấn kịp thời từ HĐQT nhằm có giải pháp tối ưu cho lợi ích của Tổng công ty và cổ đông.

- HĐQT đã lãnh đạo và quản lý Tổng công ty hoàn thành vượt các chỉ tiêu theo kế hoạch về doanh thu và lợi nhuận năm 2025, thực hiện tốt nghĩa vụ đối với ngân sách Nhà nước, mang lại hiệu quả cao cho Tổng công ty và thu nhập ổn định, ngày càng tăng cho người lao động trong Tổng công ty.

7. Báo cáo về các giao dịch giữa Tổng công ty với các bên có liên quan

Trong năm 2025, HĐQT cam kết mọi giao dịch với các bên liên quan của thành viên HĐQT và BDH là hợp lý và theo cơ chế thị trường, công khai, minh bạch và phục vụ lợi ích tốt nhất của Tổng công ty và cổ đông. Tất cả giao dịch với các bên có liên quan đều được soát xét và phê duyệt theo đúng thẩm quyền, được Tổng công ty công bố, thuyết minh tại Báo cáo tài chính được kiểm toán bán niên và cả năm 2025.

II. ĐỊNH HƯỚNG KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG NĂM 2026

Năm 2026 là năm đầu tiên của giai đoạn phát triển dài hạn 2026 - 2035 với bối cảnh môi trường chính trị - kinh tế - xã hội có nhiều thay đổi. Trên cơ sở đó, HĐQT sẽ tiếp tục phát huy các nguồn lực hiện có, đồng thời triển khai thực hiện đúng và đầy đủ các nội dung đã được ĐHĐCĐ thường niên thông qua. Giám sát, chỉ đạo Ban điều hành thực hiện các chủ trương đã được ĐHĐCĐ và HĐQT thông qua. HĐQT xác định các mục tiêu, phương hướng, nhiệm vụ trọng tâm năm 2026 như sau:

1. Thực hiện nhiệm vụ chính trị và mục tiêu tăng trưởng 2 con số

Thực hiện nhiệm vụ chính trị và mục tiêu tăng trưởng 2 con số của Thủ tướng Chính phủ tại Chỉ thị số 14/CT-TTg ngày 28/05/2025 về xây dựng kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và dự toán ngân sách nhà nước năm 2026. Phát huy vai trò lực lượng vận tải chủ đạo, Hãng hàng không Quốc gia, làm cầu nối giao thương quốc gia, đầu tư và phát triển du lịch đất nước.

2. Đảm bảo cân đối thu - chi

Đảm bảo cân đối thu - chi trong năm 2026 do ảnh hưởng xung đột Trung Đông; Phục hồi năng lực tài chính, đẩy nhanh quá trình khắc phục các hệ quả tài chính giai đoạn trước do đại dịch Covid-19 gây ra, xoá lỗ lũy kế trong giai đoạn 2026-2030.

3. Tiếp tục tối ưu sử dụng nguồn lực tàu bay

Tiếp tục tối ưu sử dụng nguồn lực tàu bay, nâng cao hiệu quả của đội tàu bay theo từng loại tàu bay, từng đầu tàu bay, tăng hiệu suất sử dụng đội tàu bay tàu thông qua công tác điều hành lịch bay, không bố trí lực lượng tàu dự bị; đảm bảo công tác định kỳ bảo dưỡng, từng bước tăng cường chất lượng bảo dưỡng kỹ thuật, đảm bảo hệ số sẵn sàng khai thác tàu bay.

4. Tái cấu trúc tổ chức và nguồn nhân lực

Tiếp tục triển khai tái cấu trúc về tổ chức, sắp xếp, tối ưu hóa quy trình sản xuất kinh doanh. Đảm bảo nguồn lực chất lượng cao như phi công, tiếp viên, kỹ sư nhằm chuẩn bị cho giai đoạn tăng trưởng 2 con số trong thời gian tới; chú trọng đào tạo cán bộ quản lý, đặc biệt lớp kế cận.

5. Phát triển đội tàu bay

Đầu tư bổ sung/ thay thế đội tàu bay (bao gồm cả động cơ dự phòng) để bổ sung nguồn lực đáp ứng chiến lược phát triển TCTHK giai đoạn 2026-2035, tầm nhìn 2045, bao gồm:

- **Đội tàu bay thân hẹp:** TCTHK đã triển khai đầu tư 50 tàu bay thân hẹp năm 2025 (đã ký hợp đồng mua/bán với NSX tàu bay Boeing ngày 31/5/2025), tiếp nhận tàu bay trong giai đoạn 2030-2032; đồng thời triển khai phương án thuê 20 tàu bay thân hẹp để bổ sung nguồn lực đáp ứng nhu cầu khai thác từ 2027-2028.

- **Đội tàu bay thân rộng:** TCTHK triển khai báo cáo cấp có thẩm quyền đối với Dự án đầu tư tàu bay thân rộng (20-30 tàu bay) giai đoạn 2031-2035; đồng thời triển khai thuê 12 tàu bay thân rộng để bổ sung năng lực khai thác giai đoạn 2028-2030.

- **Đội tàu bay chở hàng thân hẹp:** Tàu bay chở hàng đầu tiên tiếp nhận vào tháng 6/2026, bắt đầu khai thác từ Quý 3/2026. Đối với tàu bay thứ 2, TCTHK sẽ triển khai báo cáo cấp thẩm quyền phương án thuê tàu bay trong năm 2027.

- **Về Dự án Chuyển đổi cấu hình tàu bay:** Nhằm bổ sung nguồn lực/nâng cao chất lượng dịch vụ:

- + Dự án CDCH 23 tàu bay thân hẹp A321CEO dự kiến hoàn thành đưa vào khai thác toàn bộ 23 tàu vào cuối 2026 (CDCH hiện tại từ 178/184 ghế lên 209 ghế).
- + Dự án CDCH tàu bay thân rộng A350/B787: Dự án chuyển đổi cấu hình và nâng cấp nội thất tàu bay thân rộng A350/B787 hiện đang trong quá trình thu thập thông tin từ các nhà sản xuất tàu bay và thiết bị, đồng thời xây dựng và hoàn thiện báo cáo nghiên cứu khả thi. Dự án trình cấp có thẩm quyền phê duyệt dự kiến trong Q2/2026, Trong đó sẽ triển khai cho tổng số 31 tàu bay, chia thành 02 giai đoạn:
 - Giai đoạn 01: thực hiện cho 07 tàu bay sở hữu (78A).
 - Giai đoạn 02: thực hiện cho 24 tàu bay thuê còn lại, sau khi được phê duyệt chủ trương gia hạn hợp đồng thuê.

Theo kế hoạch trên, việc nâng cấp và chuyển đổi cấu hình tàu đầu tiên dự kiến bắt đầu từ cuối Quý I/2029 và hoàn thành dự án trong năm 2030.

Ngoài các dự án nêu trên, TCTHK sẽ tiếp tục xem xét, triển khai các phương án thuê khô và/hoặc thuê ướt nhằm bổ sung nguồn lực đội tàu bay, phù hợp với nhu cầu khai thác trong từng giai đoạn.

6. Phát triển mạng bay và thị phần

- **Đảm bảo tải cung ứng nội địa** bám sát nhu cầu thị trường, ưu tiên nguồn lực để duy trì thị phần trên các đường bay trọng điểm;

- **Nghiên cứu và mở rộng mạng bay với các đường bay quốc tế mới**, phục vụ tốt hơn nhu cầu đi lại, kết nối của khách hàng, khẳng định vai trò, vị thế hãng hàng không quốc gia.

(Các chỉ tiêu kế hoạch năm 2026 được trình bày tại báo cáo kế hoạch SXKD năm 2025 và phương hướng, kế hoạch năm 2026 trình ĐHĐCĐ).

Trên đây là báo cáo kết quả hoạt động của HĐQT năm 2025 và kế hoạch hoạt động năm 2026, HĐQT báo cáo Đại hội đồng cổ đông xem xét thông qua./.

Xin trân trọng cảm ơn.

BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ CỦA THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2025

Trong năm 2025, HĐQT VNA có tất cả 7 thành viên, trong đó, có 01 thành viên độc lập HĐQT (được bầu vào HĐQT ngày 14/12/2021). Toàn bộ thành viên HĐQT tham gia tích cực vào các hoạt động định hướng, kiểm soát tuân thủ, phản biện chiến lược và đảm bảo tốt các thông lệ quản trị công ty chuẩn mực.

1. Về việc tổ chức các cuộc họp HĐQT

 Các cuộc họp của HĐQT đã được triệu tập và thực hiện với lịch trình cụ thể, chuẩn bị tài liệu chu đáo, theo đúng các nguyên tắc. Nội dung các cuộc họp được các thành viên HĐQT thảo luận, phản biện, đánh giá đầy đủ và cân trọng để đưa ra các định hướng, giải pháp tốt nhất cho VNA.

 Các vấn đề liên quan đến chiến lược và hoạt động sản xuất kinh doanh, tình hình tài chính, ban hành các quy chế quản lý... đều được thảo luận cụ thể giữa HĐQT và TGD. Quá trình thực thi hoạt động của VNA được diễn ra theo quy chế phân quyền rõ ràng, luôn được phân tích, nhận diện rủi ro một cách kịp thời nhằm đảm bảo sự ổn định, an toàn, tuân thủ theo quy định của pháp luật cũng như đạt được kế hoạch do HĐQT và ĐHĐCĐ thường niên đã đề ra.

 Các đầu tư cho chiến lược mới đều được nghiên cứu độc lập, có cơ sở khoa học và phản biện giữa HĐQT và Ban Giám đốc.

2. Về việc giám sát TGD và các thành viên khác trong Ban Giám đốc

 Về tổng thể, HĐQT đã thực hiện tốt công tác giám sát đối với Ban Giám đốc, đảm bảo hoạt động của VNA luôn được kiểm soát chặt chẽ để đi đúng hướng chiến lược và điều chỉnh các quyết định kịp thời khi thực tiễn yêu cầu.

 Thành viên HĐQT giữ chức danh Tổng giám đốc đã thường xuyên tham dự các cuộc họp định kỳ và bất thường của Ban Giám đốc. Các quyết sách của Ban Giám đốc được phân tích, phản biện và tham vấn từ HĐQT nhằm có giải pháp tối ưu cho lợi ích của VNA. Qua đó, HĐQT luôn nắm rõ tình hình hoạt động của VNA cũng như được cập nhật nhanh nhất các yêu cầu từ thực tế.

 HĐQT đặc biệt quan tâm đến các giải pháp quản trị rủi ro, nhằm hỗ trợ ban điều hành nhận diện sớm các vấn đề giúp VNA duy trì tính bền vững, ổn định trong hoạt động, bảo vệ lợi ích của nhà đầu tư.

3. Đánh giá chung hoạt động của HĐQT

 Các công việc của HĐQT đã thực hiện trong năm 2025 tập trung đúng theo Nghị quyết của ĐHĐCĐ đề ra và tuân thủ Điều lệ công ty, Quy chế quản trị và các thông lệ chuẩn mực Quản trị công ty.

 Tất cả thành viên HĐQT có tinh thần trách nhiệm cao, có tính chuyên nghiệp cao, rõ ràng về trách nhiệm được phân công trong việc bảo vệ lợi ích của VNA và cẩn trọng trong việc thực hiện vai trò của mình.

 HĐQT đã đề xuất nhiều giải pháp hiệu quả, kịp thời giúp Ban giám đốc vượt qua một số thách thức trong quá trình vận hành doanh nghiệp, thực hiện tốt vai trò giám sát và kiểm soát để đảm bảo tiêu chí tuân thủ pháp luật được VNA tuyệt đối tôn trọng.

 HĐQT đã lãnh đạo và quản lý VNA hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch và tăng trưởng năm 2025, thực hiện tốt nghĩa vụ đối với ngân sách Nhà nước, mang lại hiệu quả cao cho cổ đông và cải thiện thu nhập cho người lao động.

Trân trọng kính trình.