

TỜ TRÌNH **Về kết quả triển khai Đề án cơ cấu lại Tổng công ty Hàng không Việt Nam – CTCP giai đoạn 2021-2025**

Kính trình: Đại hội đồng Cổ đông thường niên năm 2026

Căn cứ Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) và Nghị quyết Hội đồng quản trị (HĐQT) về phê duyệt Đề án cơ cấu lại Tổng công ty Hàng không Việt Nam – CTCP (VNA) giai đoạn 2021–2025, HĐQT đã chỉ đạo Ban Điều hành triển khai đồng bộ các giải pháp tái cơ cấu nhằm phục hồi hoạt động sản xuất kinh doanh, củng cố năng lực tài chính và nâng cao năng lực cạnh tranh của VNA trong bối cảnh ngành hàng không chịu ảnh hưởng nghiêm trọng của đại dịch Covid-19 và các biến động kinh tế toàn cầu.

I. Kết quả thực hiện Đề án cơ cấu lại

1. Cải thiện năng lực tài chính, kinh doanh có lãi, dòng tiền ổn định; Công ty mẹ không còn âm vốn chủ sở hữu.

Đến ngày 31/12/2025, tình hình tài chính của VNA đã được cải thiện rõ rệt. Vốn chủ sở hữu của Công ty mẹ và hợp nhất không còn âm, lần lượt đạt 8.877 tỷ đồng và 6.817 tỷ đồng. Trong hai năm 2024–2025, hoạt động sản xuất kinh doanh duy trì xu hướng tích cực và có lãi. Năm 2024, lợi nhuận sau thuế Công ty mẹ đạt 2.775 tỷ đồng, hợp nhất đạt 7.957 tỷ đồng. Năm 2025, lợi nhuận sau thuế Công ty mẹ đạt 5.509 tỷ đồng, hợp nhất đạt 7.714 tỷ đồng.

Dòng tiền được cải thiện mạnh mẽ, bảo đảm khả năng thanh khoản và tạo dư địa tài chính cho hoạt động đầu tư phát triển. Tại thời điểm 31/12/2025, tiền và tương đương tiền cùng các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn của Công ty mẹ đạt lần lượt 7.481 tỷ đồng và 6.541 tỷ đồng.

2. Giữ vững vị thế dẫn đầu thị trường và khẳng định vai trò Hãng hàng không quốc gia

Trong giai đoạn 2021–2025, mặc dù đối mặt với nhiều biến động chưa từng có, VNA tiếp tục giữ vai trò Hãng hàng không quốc gia và lực lượng vận tải chủ lực của Việt Nam. VNA hiện là hãng hàng không duy nhất khai thác toàn bộ 22 cảng hàng không trong nước, bao gồm các đường bay đến vùng sâu, vùng xa, biên giới và hải đảo

Đến 31/12/2025, VNA khai thác 72 đường bay thường lệ tới 32 điểm thuộc 21 quốc gia, trong đó có đường bay thẳng duy nhất giữa Việt Nam và Hoa Kỳ. Thị phần hành khách của VNA Group duy trì ở mức 42%-47% tại thị trường nội địa và 18%-22% tại thị trường quốc tế. Tổng doanh thu hợp nhất giai đoạn 2021–2025 đạt khoảng 443,95 nghìn tỷ đồng.

Song song với hoạt động kinh doanh, VNA tiếp tục thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ chính trị, quốc phòng - an ninh và trách nhiệm xã hội, đặc biệt trong giai đoạn dịch Covid-19 với các chuyến bay giải cứu công dân, vận chuyển vật tư y tế và hàng hóa thiết yếu theo yêu cầu của Chính phủ.

3. Triển khai có hiệu quả các giải pháp tái cơ cấu doanh nghiệp

3.1 Tái cơ cấu mạng bay

VNA chủ động điều chỉnh và phục hồi mạng bay theo định hướng xây dựng Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh trở thành hai trung tâm trung chuyển (hub) của khu vực. Đến cuối năm 2024, mạng bay cơ bản phục hồi hoàn toàn so với trước đại dịch; đồng thời VNA mở mới và tăng tần suất tại nhiều thị trường quốc tế tiềm năng như Đức, Ấn Độ, Ý, Đan Mạch, Indonesia, Trung Quốc và Hàn Quốc.

Việc triển khai đồng bộ các giải pháp tái cơ cấu mạng bay đã góp phần nâng cao hiệu quả khai thác, củng cố năng lực cạnh tranh và duy trì vị thế dẫn đầu của VNA Group trên thị trường hàng không Việt Nam.

3.2 Tái cơ cấu đội bay

Trong giai đoạn Covid-19, VNA đàm phán thành công với toàn bộ 12 lessors, giúp giảm gần 700 triệu USD tiền thuê tàu bay và giãn, hoãn thanh toán gần 330 triệu USD. Đồng thời, VNA chủ động điều chỉnh kế hoạch nhận tàu bay, hủy và lùi lịch nhận một số tàu nhằm giảm áp lực tài chính và phù hợp nhu cầu khai thác.

VNA cũng linh hoạt hoán cải tàu bay chở khách sang chở hàng, triển khai trung bình khoảng 160 chuyến bay hàng hóa/tuần trong giai đoạn dịch bệnh; doanh thu vận tải hàng hóa có thời điểm chiếm khoảng 30% tổng doanh thu. Đồng thời VNA cũng triển khai bán thanh lý 05 tàu A321CEO, thực hiện SLB 03 động cơ dự phòng để gia tăng dòng tiền và thu nhập cho VNA.

Giai đoạn 2024–2025 khi thị trường phục hồi, VNA tập trung tối ưu hóa đội tàu và nâng cao hiệu suất khai thác. Hệ số sử dụng tàu bay năm 2024 đạt 10.9 giờ bay/tàu/ngày, tăng 7.6% so với năm 2019, làm giảm 1,566 tỷ chi phí cố định so với năm 2019. Năm 2025, hệ số sử dụng tàu bay đạt 11.8 giờ bay/tàu/ngày, tăng 16,8% so với năm 2019, làm giảm 4.045 tỷ chi phí cố định so với 2019.

3.3 Tái cơ cấu nguồn vốn

a. Tái cơ cấu nguồn vốn chủ sở hữu

VNA đã triển khai thành công hai đợt phát hành tăng vốn điều lệ theo Nghị quyết của ĐHĐCĐ với tổng giá trị phát hành đạt 16.932 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 31/12/2025 đã chấm dứt tình trạng âm vốn, vốn chủ sở hữu Công ty mẹ đạt 8.877 tỷ đồng, hợp nhất đạt 6.817 tỷ đồng, qua đó củng cố nền tảng tài chính và nâng cao khả năng tự chủ vốn của VNA.

b. Tái cơ cấu nguồn vốn vay

(1) Khoản vay tái cấp vốn theo Nghị quyết của Quốc hội

VNA đã hoàn thành giải ngân khoản vay tái cấp vốn theo Nghị quyết 135/2020/QH14 và hoàn tất gia hạn khoản vay theo Nghị quyết 142/2024/QH15. Cụ thể, VNA đã ký hợp đồng vay với SeABank, MSB, SHB và ký các phụ lục gia hạn thời hạn trả nợ đến năm 2027.

(2) Khoản vay khác

VNA đã đàm phán thành công với các tổ chức tín dụng để cơ cấu lại các khoản nợ vay với tổng giá trị 259,3 triệu USD và 80,1 tỷ đồng (trong đó cơ cấu các khoản nợ trong nước là 70,2 triệu USD và 80,1 tỷ đồng; cơ cấu các khoản nợ nước ngoài đạt 189,1 triệu USD).

3.3 Tái cơ cấu danh mục đầu tư và các DNTV

Đến cuối năm 2025, công tác tái cơ cấu danh mục đầu tư và sắp xếp các đơn vị thành viên của VNA đạt một số kết quả nhất định, song vẫn còn nhiều nội dung chậm tiến độ do vướng mắc pháp lý và khó khăn thị trường, cụ thể:

(1) APLACO: VNA đã hoàn thành lựa chọn tư vấn xác định giá trị DN và tư vấn xây dựng triển khai phương án chuyển nhượng vốn. VNA sẽ tiếp tục triển khai thoái vốn trong năm 2026.

(2) SPT: VNA gặp khó khăn trong việc tiếp cận thông tin của SPT do Công ty chưa cung cấp BCTC 2023-2024 và cổ phiếu SPT không có giao dịch trên thị trường. Hiện VNA vẫn theo dõi thị trường và nghiên cứu phương án để thoái vốn SPT vào thời điểm phù hợp.

(3) TCS: VNA đã hoàn tất công tác xác định giá trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai các bước tiếp theo, phát sinh một số vướng mắc liên quan đến thủ tục pháp lý, phương án sử dụng tài sản và cập nhật kế hoạch sản xuất kinh doanh trung hạn phù hợp định hướng phát triển hạ tầng hàng không. Hiện HĐQT đang xem xét, đánh giá lại thời điểm và phương án chuyển nhượng vốn tại doanh nghiệp này.

(4) Từng bước triển khai phương án chuyển nhượng vốn của VNA tại 04 công ty TNHH MTV gồm SKYPEC, VACS, VIAGS và VAECO. Trong đó, HĐQT VNA đã phê duyệt chủ trương chuyển nhượng tối đa 49% vốn tại SKYPEC; đồng thời VNA đã hoàn thành lựa chọn tư vấn pháp lý để xây dựng phương án và quy trình chuyển nhượng vốn theo quy định pháp luật hiện hành. Đối với VACS, VIAGS và VAECO, VNA sẽ tiếp tục triển khai các thủ tục cần thiết để thực hiện lộ trình chuyển nhượng vốn trong giai đoạn sau năm 2025.

(5) PA: VNA đã tích cực tìm kiếm nhà đầu tư cho PA, tuy nhiên quá trình triển khai chưa đạt kết quả do điều kiện thị trường bất lợi và một số vướng mắc pháp lý. Hiện VNA vẫn đang tiếp tục phương án tìm kiếm nhà đầu tư để chuyển nhượng vốn.

(6) K6: Năm 2023 hoàn thành giai đoạn 1 thoái vốn 45% cổ phần tại K6. Thương vụ thu về 45 triệu USD, tương đương giá trị vốn đầu tư ban đầu, đảm bảo hiệu quả và tuân thủ đúng kế hoạch tái cơ cấu. Kế hoạch thoái vốn giai đoạn 2 (14%) sẽ được triển khai sau năm 2025.

(7) Tạo lập hệ sinh thái đồng bộ trong chuỗi vận tải hàng không:

VNA đã chủ động triển khai các giải pháp hình thành hệ sinh thái doanh nghiệp đồng bộ gắn với định hướng phát triển dài hạn và các dự án trọng điểm tại Cảng HKQT Long Thành. Trong lĩnh vực logistics và hàng hóa, VNA đang triển khai các dự án ga hàng hóa, ga chuyển phát nhanh và hệ thống kho hàng tại Long Thành. Đối với nền tảng khách hàng (FFP/Lotusmiles), VNA tiếp tục duy trì mô hình Trung tâm Bông Sen

Vàng trực thuộc và áp dụng cơ chế quản trị theo chỉ tiêu hiệu quả. VNA cũng hoàn thành hợp nhất mô hình bán vé toàn quốc nhằm nâng cao hiệu quả thương mại. Đồng thời, các dự án dịch vụ kỹ thuật, suất ăn, phục vụ mặt đất và cung cấp nhiên liệu tại Long Thành đang được triển khai đồng bộ, bảo đảm bám sát tiến độ giai đoạn 1 của sân bay.

Về hiệu quả hoạt động các doanh nghiệp vốn góp

Giai đoạn 2020–2022, mặc dù chịu ảnh hưởng nghiêm trọng của đại dịch Covid-19, phần lớn các doanh nghiệp thành viên ngoài lĩnh vực vận tải hàng không vẫn duy trì kết quả kinh doanh tích cực với tổng lợi nhuận trước thuế (LNTT) đạt 4.628,8 tỷ đồng nhờ chủ động tiết giảm chi phí và mở rộng nguồn thu. Tuy nhiên, do PA và K6 lỗ tổng cộng 7.454,3 tỷ đồng, toàn bộ các doanh nghiệp thành viên ghi nhận lỗ 2.825,5 tỷ đồng.

Năm 2023, các doanh nghiệp ngoài lĩnh vực vận tải hàng không tiếp tục đạt LNTT 2.077,4 tỷ đồng, song do PA lỗ lớn nên tổng LNTT toàn hệ thống âm 149,6 tỷ đồng. ROI năm 2023 đạt 6,7%.

Giai đoạn 2024–2025, cùng với sự phục hồi mạnh của thị trường hàng không, kết quả kinh doanh các doanh nghiệp được cải thiện rõ rệt; tổng LNTT toàn hệ thống đạt 5.757 tỷ đồng năm 2024 và 5.170 tỷ đồng năm 2025. ROI năm 2024 đạt 7,5%, năm 2025 ROI khoảng 8,1%.

Các doanh nghiệp vốn góp không chỉ đóng góp lợi nhuận, cổ tức và dòng tiền cho Công ty mẹ mà còn giữ vai trò quan trọng trong việc hình thành hệ sinh thái dịch vụ hàng không khép kín của VNA. Việc chủ động được các dịch vụ cốt lõi như kỹ thuật, nhiên liệu, phục vụ mặt đất, logistics và dịch vụ hàng không đã góp phần bảo đảm hoạt động khai thác thông suốt, nâng cao năng lực cạnh tranh, tối ưu chi phí, tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của VNA trong dài hạn.

3.4 Tái cơ cấu tổ chức

Trong giai đoạn dịch Covid-19, Công ty mẹ đã cắt giảm 04 đầu mối cấp cơ quan/đơn vị và 29 đầu mối cấp phòng. Tiếp tục lộ trình sắp xếp, giai đoạn 2024–2025, Công ty mẹ đã cắt giảm thêm 10 đầu mối. Việc tổ chức lại bộ máy theo hướng tinh giản, rõ chức năng, rõ trách nhiệm đã góp phần tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao chất lượng điều hành và hiệu quả hoạt động của toàn hệ thống. Năng suất lao động đến hết năm 2025 đạt mức 673 nghìn tấn.km/LĐ, bằng 119% so năm 2019, tương đương tăng trưởng trung bình 3%/năm.

3.5 Rà soát và xây dựng phương án sử dụng đất và tài sản trên đất

Trên cơ sở các quy định của pháp luật về quản lý, sử dụng đất đai và tài sản công, VNA đã tổ chức rà soát tổng thể quỹ đất, công trình hạ tầng hiện có và từng bước xây dựng phương án quản lý, khai thác theo hướng hiệu quả, đúng quy định pháp luật và phù hợp định hướng phát triển dài hạn.

VNA hiện đang triển khai hoàn thiện hồ sơ pháp lý đối với 33 cơ sở đất; đồng thời rà soát, nghiên cứu các quy định liên quan để xây dựng phương án khai thác hiệu quả quỹ đất và cơ sở hạ tầng hiện có. HĐQT và Tổng giám đốc đã ban hành Chương

trình hành động tăng cường quản lý, khai thác và sử dụng hiệu quả quỹ đất, cơ sở hạ tầng giai đoạn 2025–2030. Đối với công tác sắp xếp, xử lý tài sản công, 52 cơ sở đất tiếp tục được quản lý theo phương án giữ lại đã được phê duyệt; 01 cơ sở đất còn lại đang hoàn thiện thủ tục theo quy định hiện hành.

3.6 Tái cơ cấu đổi mới quản trị doanh nghiệp

VNA đã triển khai đồng bộ các giải pháp đổi mới quản trị doanh nghiệp theo hướng hiện đại, minh bạch và tiệm cận thông lệ quốc tế. VNA đã nghiên cứu để áp dụng các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của OECD, rà soát và hoàn thiện các quy chế quản trị nội bộ, quy trình ra quyết định, cơ chế giám sát và minh bạch thông tin nhằm nâng cao hiệu quả quản trị và năng lực cạnh tranh.

Công tác kiểm soát nội bộ tiếp tục được củng cố theo hướng tăng cường tính minh bạch, hiệu quả và phù hợp với đặc thù hoạt động của VNA. VNA duy trì mô hình Ban Kiểm soát và tăng cường chức năng Ban Kiểm toán nội bộ nhằm đáp ứng yêu cầu quản trị và quy định pháp luật hiện hành.

Đồng thời, VNA triển khai đồng bộ các giải pháp đổi mới năng lực điều hành trên các lĩnh vực thương mại, khai thác, kỹ thuật, dịch vụ và tài chính; đẩy mạnh ứng dụng CNTT, chuyển đổi số và tự động hóa trong quản trị điều hành. Các hệ thống quản trị mạng bay, doanh thu, bán hàng, quản lý kỹ thuật, điều hành khai thác và tài chính được nâng cấp đồng bộ; chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng tiếp tục được cải thiện. Công tác quản trị dòng tiền, kiểm soát chi phí và nâng cao chất lượng báo cáo quản trị được tăng cường, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và bảo đảm an toàn tài chính của VNA.

3.7 Đẩy mạnh sáng tạo, đổi mới theo xu hướng cách mạng công nghệ 4.0

VNA đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ CMCN 4.0 nhằm hướng tới mục tiêu trở thành Hãng hàng không số vào năm 2026. VNA triển khai đồng bộ các giải pháp về công nghệ số, dữ liệu số và văn hóa số; ứng dụng các công nghệ hiện đại như Cloud, AI, Big Data, IoT và tự động hóa nhằm tối ưu chi phí, nâng cao hiệu quả vận hành và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng. Hiện VNA đang triển khai 12/12 chương trình chuyển đổi số trọng điểm cùng nhiều hệ thống lõi và phần mềm quản trị điều hành như PSS mới, AMOS/TIMS, Network Planning, SkyOffice, SkyHR..., góp phần nâng cao năng lực quản trị và hiệu quả hoạt động toàn hệ thống.

II. Kế hoạch tiếp tục triển khai các giải pháp đang thực hiện

Đối với các giải pháp trong Đề án cơ cấu lại chưa hoàn thành hoặc đang triển khai, VNA sẽ tiếp tục thực hiện trong giai đoạn 2026–2030 nhằm bảo đảm tính liên tục, đồng bộ và phù hợp với yêu cầu phát triển mới. Các nội dung này sẽ được rà soát, cập nhật và tích hợp vào Kế hoạch cơ cấu lại VNA giai đoạn 2026–2030 theo định hướng của cấp có thẩm quyền, gắn với mục tiêu nâng cao hiệu quả quản trị, năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của VNA.

HĐQT kính báo cáo ĐHĐCĐ kết quả thực hiện Đề án cơ cấu lại giai đoạn 2021–2025./.

Trân trọng kính trình.