

## BÁO CÁO CỦA BAN TỔNG GIÁM ĐỐC VỀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SXKD NĂM 2025, KẾ HOẠCH SXKD NĂM 2026

Kính thưa Đại hội,

Thay mặt Ban Tổng Giám đốc, tôi xin báo cáo với Đại hội về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2025 và kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2026 của Phục Hưng Holdings như sau:

### I. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2025

#### 1. Tóm tắt một số chỉ tiêu chính

(ĐVT: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Kế hoạch năm 2025 (điều chỉnh)	Thực hiện năm 2025	Tỷ lệ
Doanh thu	1.600	1.483	93%
Thu hồi công nợ / giá trị tiền về (*)	-	2.194	
Lợi nhuận sau thuế	20	20,8	104%
Giá trị hợp đồng ký mới	3.500	5.110	146%
Backlog (*) (giá trị hợp đồng ký kết chuyển tiếp)		11.690	

Ghi chú: các mục (\*) không có trong chỉ tiêu kế hoạch trình Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2025.

#### 2. Đánh giá tổng quan về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2025

Năm 2025, Ban Tổng Giám đốc tiếp tục thực hiện chiến lược tập trung kiểm soát rủi ro, linh hoạt trong điều hành và thận trọng trong quản trị. Kết quả sản xuất kinh doanh chưa đạt kế hoạch xuất phát từ một số nguyên nhân chính:

- Thị trường trầm lắng và cạnh tranh khốc liệt giữa các nhà thầu xây dựng trong nửa đầu năm, phải đến những tháng cuối năm, nhiều dự án mới bắt đầu triển khai, khiến sản lượng thi công trong năm không đạt kỳ vọng.
- Chi phí nhân công và vật liệu xây dựng tăng cao.

Giá trị hợp đồng ký mới 5.110 tỷ đồng đạt 146% so với kế hoạch 3.500 tỷ đồng, giá trị thu hồi công nợ 2.194 tỷ đồng đạt 148% so với giá trị doanh thu (1.483 tỷ đồng), giá trị backlog kỷ lục gần 11.690 tỷ đồng (tính đến 31/12/2025) là điểm sáng trong hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2025 so với các năm trước.

Ban Tổng Giám đốc nhìn nhận tuy doanh thu chưa đạt kế hoạch đề ra nhưng việc Công ty vẫn duy trì hoạt động ổn định là động lực cho sự phát triển mạnh mẽ trong năm 2026 và những năm tiếp theo.

#### 3. Công tác xây lắp và quản lý

##### 3.1. Các mặt đạt được

- Công ty tiếp tục thực hiện thi công 09 gói thầu từ những năm trước cùng với việc thực hiện 20 gói thầu ký mới trong năm 2025.

- Công tác quản lý hợp đồng với Chủ đầu tư có nhiều cải thiện đáng kể. Các phòng ban phối hợp chặt chẽ, tham gia đóng góp ý kiến ngay từ giai đoạn thương thảo hợp đồng, đề xuất các phát sinh hợp lý, điều chỉnh thông số kỹ thuật vật liệu, biện pháp thi công nhằm tăng tốc độ triển khai và giảm thiểu rủi ro.

- Công tác quản lý kinh tế nội bộ tiếp tục có nhiều thay đổi tích cực.

- Hầu hết các dự án triển khai thi công trong năm 2025 đảm bảo tiến độ, chất lượng theo yêu cầu của Chủ đầu tư.

- Công tác truyền thông tiếp tục được nâng cao, góp phần gia tăng nhận diện thương hiệu Phục Hưng Holdings, đưa hình ảnh Công ty đến gần hơn với khách hàng và đối tác.

- Tiếp tục áp dụng sâu rộng các sáng kiến cải tiến kỹ thuật và phần mềm trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

### **3.2. Các tồn tại cần khắc phục**

- Công tác dự báo chi phí đầu vào chưa theo kịp diễn biến thị trường. Đồng thời khi thị trường khởi sắc trong năm 2025, vẫn đề thiếu hụt nguồn nhân lực chưa được giải quyết triệt để.

- Công tác thu hồi công nợ dù đã có chuyển biến tích cực tuy nhiên vẫn chưa đáp ứng kỳ vọng, vẫn còn một số công nợ khó đòi đối với các dự án triển khai từ năm 2024 trở về trước.

## **4. Công tác đầu tư bất động sản, năng lượng**

### **4.1. Đầu tư bất động sản**

Ban Tổng Giám đốc đã quyết liệt triển khai các dự án do Phục Hưng Holdings và công ty thành viên làm chủ đầu tư, đồng thời rà soát và tập trung vào những dự án có pháp lý đầy đủ và tiềm năng phát triển tốt.

Một số dự án tiêu biểu:

- Dự án Cụm công nghiệp Đình Lập tỉnh Lạng Sơn, quy mô gần 72 ha với tổng mức đầu tư 677,5 tỷ do Công ty Cổ phần Đầu tư Kinh doanh An Phú Hưng (Công ty liên kết của Phục Hưng Holdings) làm Chủ đầu tư. Hiện dự án đã hoàn thành đưa vào hoạt động trạm xử lý nước thải; hạ tầng kỹ thuật và nhà điều hành giai đoạn 1 (23ha), đủ điều kiện bàn giao cho các nhà đầu tư thứ cấp; đồng thời đang triển khai giai đoạn 2 (38ha).

- Dự án khu đô thị Bắc Nghi Kim và khu nhà ở trung tâm Nghi Kim tại thành phố Vinh, tỉnh Nghệ An, quy mô tổng diện tích đất gần 18ha bao gồm khu nhà ở xã hội, khu siêu thị, dịch vụ, công trình công cộng, các khu biệt thự vườn và nhà ở liền kề. Nhà đầu tư là Liên danh Công ty Cổ phần Xây dựng Phục Hưng Holdings và Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Trường Sơn, với doanh nghiệp dự án là Công ty TNHH Đầu tư Địa ốc An Thịnh Phát. Phân khu nhà ở trung tâm Nghi Kim (diện tích đất hơn 5ha, tổng mức đầu tư 390 tỷ đồng, bao gồm 155 lô đất xây dựng nhà ở liền kề cao 3 tầng trên diện tích đất 2,4ha; 02 nhà ở xã hội cao 5 tầng trên diện tích đất 0,67ha) đã triển khai thi công từ Quý 4/2025 theo đúng kế hoạch.

- Dự án nhà ở xã hội Đồng Nai tại xã Phước An, huyện Nhơn Trạch có diện tích 5,61 ha, tổng mức đầu tư gần 3.000 tỷ đồng, đáp ứng quy mô dân số khoảng 5.600 người với 8 toà nhà 9 tầng + 1 hầm, tổng diện tích sàn hơn 200.000 m<sup>2</sup>. Nhà đầu tư là Liên danh Công ty Cổ phần Đầu tư Xây dựng Trường Sơn, Công ty Cổ phần Xây dựng Phục Hưng Holdings, Công ty TNHH 276 Ngọc Long với doanh nghiệp dự án là Công ty TNHH Phát triển nhà Phước Trường

Hưng. Hiện nay Dự án đã có quyết định giao đất; đang triển khai thiết kế kỹ thuật và dự toán; dự kiến khởi công trong Quý 2 năm 2026.

- Dự án Khu Dân cư An Phú - Thái Bình (nay thuộc tỉnh Hưng Yên), quy mô 11,9 ha với tổng mức đầu tư 681 tỷ đồng. Liên danh Công ty Cổ phần Xây dựng Phục Hưng Holdings, Công ty Cổ phần Nacico và Công ty Cổ phần Máy - Thiết bị Dầu khí làm Chủ đầu tư, với doanh nghiệp dự án là Công ty Cổ phần Machino An Phú. Dự án hiện đang trong giai đoạn đền bù giải phóng mặt bằng và thiết kế bản vẽ thi công, dự kiến đủ điều kiện để khởi công trong tháng 07/2026.

## 4.2. Đầu tư năng lượng

Dự án Thủy điện Nậm Núa 2 công suất 7,5MW do Công ty Cổ phần Đầu tư Tài nguyên và Năng lượng Điện Biên (Phục Hưng Holdings tham gia góp vốn) làm Chủ đầu tư đã hoàn thành và phát điện thương mại vào tháng 7 năm 2025.

## 5. Hoạt động của các công ty con

### 5.1. Hoạt động của Công ty TNHH MTV Quản lý thiết bị xây dựng Phục Hưng (Econs)

Giá trị doanh thu trong năm 2025 là 53,16 tỷ đồng, đạt 70% kế hoạch. Lợi nhuận sau thuế đạt 1,88 tỷ đồng, đạt 99% kế hoạch.

Econs cơ bản hoàn thành nhiệm vụ cung cấp, quản lý, vận hành khai thác thiết bị phục vụ các dự án; thi công các công trình tạm, tiện ích công trường của Công ty mẹ.

### 5.2. Hoạt động của Công ty Cổ phần Phú Lâm

Giá trị doanh thu trong năm 2025 là 32,135 tỷ đồng, đạt 100% kế hoạch. Tuy nhiên, lợi nhuận sau thuế 2,01 tỷ, đạt 58% kế hoạch do phát sinh chi phí đại tu, kiểm định thiết bị máy móc định kỳ 5 năm và bổ sung các hạng mục gia cố kênh dẫn thủy điện Đắc Sor 2.

### 5.3. Hoạt động của Công ty Cổ phần Cơ điện Phục Hưng (PHC ME)

Giá trị doanh thu trong năm 2025 là 18,6 tỷ đồng, bằng 12,4% kế hoạch và không đạt chỉ tiêu lợi nhuận đề ra.

Trong năm 2025, Công ty mẹ đã tiến hành từng bước cải tổ toàn diện hoạt động và cơ cấu tổ chức của PHC ME. Tuy nhiên kết quả đạt được còn rất khiêm tốn.

## 6. Thành tích tiêu biểu

- Top 500 Doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam năm 2024 do Vietnam Report trao tặng.
- Top 10 Doanh nghiệp ESG Việt Nam xanh 2025 - Ngành xây dựng - Nhóm Tổng thầu xây dựng do Báo Tài chính - Đầu tư và Viet Research tổ chức.
- Nhà thầu xây dựng chất lượng, uy tín hàng đầu năm 2025 do Tổng Hội Xây dựng Việt Nam trao tặng.
- Top 10 Nơi làm việc tốt nhất (VBW10) năm 2025 Ngành Xây dựng - Nhóm Nhà thầu xây dựng và Top 500 Nhà tuyển dụng hàng đầu Việt Nam (VBE500). Chương trình do Viet Research và Báo Tài chính - Đầu tư tổ chức.
- Doanh nghiệp chuyển đổi số xuất sắc năm 2025 do Hội truyền thông số Việt Nam phối hợp với Tạp chí điện tử Vietnamtimes tổ chức.

## II. ĐỊNH HƯỚNG KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2026-2031

Bám sát định hướng chiến lược của Hội đồng quản trị giai đoạn 2026-2031, Ban Tổng Giám đốc đưa ra định hướng kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2026-2031 với mục tiêu duy

trì đà tăng trưởng doanh thu, nhưng phải gắn liền với hiệu quả và kiểm soát chặt chẽ rủi ro. Các mục tiêu cụ thể như sau:

**1. Cấu trúc lại nguồn vốn:** tối ưu nguồn vốn theo hướng tăng vốn lưu động đủ đáp ứng cho nhu cầu SXKD ở mức doanh thu mới (từ 4.000 – 5.000 tỷ đồng/năm), bằng các giải pháp:

- Lựa chọn đúng các Chủ đầu tư uy tín, chuyên nghiệp, năng lực tài chính tốt từ giai đoạn đấu thầu; quyết liệt và linh hoạt trong công tác thu hồi công nợ đối với các dự án đã hoàn thành cũng như dự án đang triển khai thực hiện.

- Xem xét chuyển nhượng một số tài sản và dự án đầu tư; tập trung triển khai nhanh, bán hàng sớm đối với các dự án đầu tư còn lại để gia tăng vòng quay vốn lưu động. Tăng ưu tiên đầu tư khu/cụm công nghiệp và các dự án nhà ở xã hội thấp tầng ở nông thôn, dự án cải tạo chung cư cũ; giảm ưu tiên đầu tư đối với dự án nhà ở thương mại.

- Xem xét tăng nguồn vốn tại thời điểm phù hợp (tăng vốn điều lệ, phát hành trái phiếu dự án, trái phiếu doanh nghiệp...).

Với nhóm giải pháp nêu trên, mục tiêu đưa chỉ Nợ vay/Vốn chủ sở hữu xuống dưới 1,2 lần; giảm tỷ lệ các khoản Phải thu/Doanh thu xuống dưới 35%.

**2. Cấu trúc hoạt động sản xuất kinh doanh:**

- Cấu trúc lại doanh thu theo hướng đa dạng hóa doanh thu, giảm sự phụ thuộc vào thị trường nhà ở thương mại, với mục tiêu tỷ trọng doanh thu xây lắp từ dự án nhà ở thương mại xuống dưới 60%; tăng tỷ trọng doanh thu xây lắp từ công nghiệp, hạ tầng, dự án đầu tư công, dự án nhà ở phi thương mại đạt tối thiểu 30%; tỷ trọng doanh thu khác đạt trên 10%.

- Từ nhóm giải pháp cấu trúc lại danh mục dự án đầu tư, phần đầu tỷ trọng lợi nhuận từ hoạt động đầu tư chiếm tối thiểu 30% lợi nhuận gộp từ năm 2027.

Để thực hiện chiến lược nêu trên, Ban điều hành đề xuất lộ trình gồm 3 giai đoạn:

- **Giai đoạn 2026 – 2027: Tái cấu trúc**, với trọng tâm kiểm soát công nợ, tối ưu dòng tiền và củng cố nền tảng tài chính.

- **Giai đoạn 2027 – 2028: Tăng trưởng có chọn lọc**, tập trung các dự án quy mô lớn, biên lợi nhuận tốt; đồng thời từng bước điều chỉnh cơ cấu doanh thu.

- **Giai đoạn 2028 – 2031: Bứt phá**, nâng cao hiệu quả hoạt động xây lắp và đầu tư.

### III. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2026 VÀ GIẢI PHÁP CỤ THỂ

#### 1. Các chỉ tiêu chính

(ĐVT: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Kế hoạch năm 2025 (điều chỉnh)	Thực hiện năm 2025	Kế hoạch năm 2026
Doanh thu	1.600	1.483	3.200
Giá trị Hợp đồng ký mới	3.500	5.110	3.000
Lợi nhuận sau thuế	20	20,8	40

#### 2. Định hướng giải pháp thực hiện

##### 2.1. Tiếp thị và đấu thầu

- Tiếp tục đổi mới phương thức tiếp thị và đấu thầu, trong đó tập trung sàng lọc và đàm phán với một số chủ đầu tư uy tín, có tiềm lực theo hướng đối tác chiến lược lâu dài.
- Tối ưu về giải pháp kỹ thuật, giá và chất lượng hồ sơ dự thầu để nâng cao khả năng cạnh tranh.
- Hoàn thiện, cập nhật thường xuyên kho dữ liệu giá cơ sở, nhân sự, chi phí gián tiếp. Rà soát và xây dựng cơ sở dữ liệu về các dự án đã thi công làm tham chiếu cho công tác chào thầu.
- Lựa chọn một số dự án phù hợp để mở rộng thị trường sang lĩnh vực xây dựng hạ tầng giao thông, trong đó ưu tiên các công trình đường sắt đô thị và cầu.

## 2.2. Quản lý dự án

- Áp dụng triệt để việc phân cấp, phân quyền xử lý công việc trong Ban Tổng Giám đốc, gắn với đánh giá kết quả công việc và ràng buộc trách nhiệm các cán bộ quản lý cấp cao; thường xuyên theo dõi và có các giải pháp hỗ trợ, điều chỉnh linh hoạt.
- Tiếp tục thực hiện việc giao khoán quản lý hiệu quả toàn bộ các dự án cho các thành viên Ban Tổng Giám đốc và triển khai giao khoán các khoản chi phí cho Giám đốc dự án / Chỉ huy trưởng. Xây dựng trình Hội đồng quản trị thông qua phương án cụ thể hóa cơ chế trích thưởng cho phòng, ban, ban điều hành trên cơ sở vượt Phương án kinh tế được duyệt để khuyến khích hiệu quả công việc. Đặc biệt áp dụng cơ chế thưởng, phạt cụ thể cho Chỉ huy trưởng công trình, chia nhỏ mốc thời gian thưởng, phạt như: thưởng – phạt về chỉ tiêu hao hụt vật tư, chỉ tiêu thu hồi công nợ; chỉ tiêu đẩy nhanh tiến độ và tiết kiệm chi phí thường xuyên.
- Hoàn thiện quy chế và kế hoạch giao khoán toàn bộ các chi phí thường xuyên, chi phí gián tiếp cho BCH/BĐH quản lý. Có hợp đồng trách nhiệm với các Chỉ huy trưởng để nâng cao trách nhiệm và hiệu quả công việc.
- Lựa chọn biện pháp thi công tối ưu; đẩy nhanh tiến độ thi công; giảm thiểu hao hụt vật tư thiết bị. Tăng cường ứng dụng các công nghệ mới, ứng dụng tối đa công nghệ lắp ghép – đúc sẵn vào các công trình để nâng cao năng suất lao động và giảm số lượng lao động phổ thông.
- Mở rộng tìm kiếm và đa dạng hóa các nguồn cung ứng nguyên vật liệu, các nhà thầu phụ, tổ đội nhân công lao động trực tiếp; đồng thời sàng lọc và thiết lập quan hệ đối tác chiến lược lâu dài với một số nhà sản xuất, nhà cung cấp vật liệu; nhà thầu phụ thi công; rút ngắn quy trình đấu thầu và mua sắm nội bộ để phù hợp với quy mô doanh thu tăng cao.
- Tiếp tục chuẩn hóa, nâng cấp công tác an toàn lao động, vệ sinh môi trường, hình ảnh tại các công trường thêm một bước. Đồng thời, có biện pháp giảm thiểu hao hụt, phế thải xây dựng; áp dụng tối đa phân loại và tái chế phế thải tại công trường.

## 2.3. Nhân sự và ứng dụng công nghệ:

- Nâng cấp chất lượng cán bộ trong toàn hệ thống thông qua các chương trình đào tạo kết hợp thu hút nguồn nhân lực chất lượng; tiếp tục sàng lọc lựa chọn các cán bộ trẻ, năng lực tốt, có khả năng ngoại ngữ và ứng dụng công nghệ các các vị trí quản lý chủ chốt ở phòng, ban, công trường. Ưu tiên lựa chọn nhân sự chủ chốt đảm bảo năng lực chuyên môn, có tinh thần dám nghĩ, dám làm, dám đổi mới, dám chịu trách nhiệm.
- Đào tạo, xây dựng đội ngũ chỉ huy trưởng, chỉ huy phó đáp ứng yêu cầu và mục tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty. Xoá bỏ tư duy bao cấp trong khối công trường.
- Điều chỉnh hệ thống tiền lương và các chính sách đãi ngộ với người lao động.
- Tiếp tục đẩy mạnh ứng dụng BIM trong xây dựng mô hình, quản lý khối lượng; tiến tới quản

- Từng bước lựa chọn áp dụng các hệ thống ERP (hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp) phù hợp về quản lý dự án tại Công ty mẹ (quản lý nhân sự, quản lý chi phí, quản lý vật tư, quản lý tiến độ, ngân hàng giá...).

- Áp dụng triệt để hợp đồng điện tử, hồ sơ thanh toán điện tử từ quý 2 năm 2026.

- Lựa chọn đơn vị tư vấn ESG và chuẩn bị triển khai Báo cáo ESG giai đoạn 1. Báo cáo ESG (Environmental - Social - Governance) thường gọi là báo cáo phát triển bền vững, là tài liệu công bố thông tin về tác động môi trường, xã hội và quản trị của doanh nghiệp; giúp đo lường sự phát triển bền vững, minh bạch hóa rủi ro và tăng uy tín thương hiệu. Hiện nay, đặc biệt trong xây dựng, báo cáo phát triển bền vững đang dần trở thành yêu cầu bắt buộc, thể hiện lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

#### **2.4. Tài chính:**

- Tập trung quyết liệt trong công tác thu hồi công nợ các dự án cũ. Bổ sung và đa dạng hóa nguồn vốn đáp ứng theo quy mô sản xuất kinh doanh mới.

- Đẩy nhanh hồ sơ thanh quyết toán, thu hồi công nợ:

- o Xây dựng lộ trình chi tiết thu hồi công nợ từ các chủ đầu tư chậm thanh toán.
- o Áp dụng biện pháp pháp lý mạnh mẽ để đảm bảo quyền lợi của Công ty.
- o Linh hoạt trong việc bù trừ công nợ giữa các đối tác.

- Cơ cấu lại danh mục tài sản, danh mục đầu tư hợp tác: rà soát, chuyển nhượng một số dự án, tài sản phù hợp để tối ưu dòng tiền.

Trên đây là báo cáo tóm tắt một số điểm chính về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2025 và kế hoạch sản xuất năm 2026. Ban Tổng Giám đốc kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét và thông qua.

Trân trọng cảm ơn!

**TM. BAN TỔNG GIÁM ĐỐC**  
**TỔNG GIÁM ĐỐC**  
**Đặng Trọng Đức**  
**(Đã ký)**