

CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT LIỆU XÂY DỰNG BẾN TRE

ĐỀ ÁN

TÁI CƠ CẤU TOÀN DIỆN

CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT LIỆU XÂY DỰNG BẾN TRE

GIAI ĐOẠN 2026–2030

Vĩnh Long, tháng 7 năm 2026

TÓM TẮT ĐIỀU HÀNH

Đề án này được lập để Hội đồng quản trị và Đại hội đồng cổ đông xem xét phương án tái cơ cấu Công ty cổ phần Vật liệu Xây dựng Bến Tre trong giai đoạn 2026–2030.

Tại ngày 31/12/2025, Công ty có tổng tài sản 76,50 tỷ đồng, nợ phải trả 149,60 tỷ đồng và vốn chủ sở hữu âm 73,10 tỷ đồng. Nợ ngắn hạn vượt tài sản ngắn hạn 131,61 tỷ đồng; lỗ sau thuế năm 2025 là 23,34 tỷ đồng, trong đó chi phí lãi vay 6,75 tỷ đồng. Kiểm toán viên từ chối đưa ra ý kiến do chưa đủ bằng chứng đối với tồn kho, công nợ và giả định hoạt động liên tục.

Doanh thu hiện nay chủ yếu từ hợp tác khai thác mặt bằng, kho bãi và cầu cảng, chỉ đủ bù một phần chi phí duy trì và không đủ trả lãi vay khoảng 7 tỷ đồng/năm. Trọng tâm của đề án là xử lý nợ BIDV, xác minh công nợ, hoàn thiện số liệu, bảo vệ quyền lợi tại Phú Tân và khai thác tài sản đúng hồ sơ thế chấp; không đặt mục tiêu tăng trưởng cao.

Kịch bản cơ sở dự kiến doanh thu thường xuyên tăng từ 1,45 tỷ đồng năm 2026 lên 2,06 tỷ đồng năm 2030, trong khi chi phí duy trì khoảng 1,95–2,07 tỷ đồng/năm. Dòng tiền được tách riêng giữa hoạt động, thu hồi công nợ/xử lý tài sản, chi phí tái cơ cấu và tiền lãi thực trả. Bồi thường Phú Tân, bán tài sản lớn và vốn nhà đầu tư chưa được đưa vào kịch bản cơ sở vì chưa đủ chắc chắn.

Bảng 1. Các vấn đề phải xử lý trước

Nhóm việc	Hiện trạng chính	Kết quả tối thiểu cần đạt
Nợ BIDV và thi hành án	Nghĩa vụ theo bản án hơn 110 tỷ đồng; tài sản đã bị kê biên	Có đầu mỗi đàm phán, hồ sơ nợ được đối chiếu và phương án xử lý được cấp có thẩm quyền chấp thuận
Báo cáo tài chính	Kiểm toán từ chối đưa ra ý kiến; tồn kho và công nợ chưa đủ bằng chứng	Hoàn thành kiểm kê, xác nhận công nợ, xử lý chênh lệch và lập hồ sơ hoạt động liên tục
Dự án Phú Tân	Giá trị dở dang ghi sổ 35,93 tỷ đồng; vướng mắc kéo dài	Xác định rõ quyền, nghĩa vụ và phương án làm việc/giải quyết pháp lý có thời hạn
Dòng tiền duy trì	Doanh thu thấp, chi phí lãi vay khoảng 7 tỷ đồng/năm	Rà soát, thực hiện thu bến bãi theo đúng quy định pháp luật, khóa chi phí, không phát sinh đầu tư mới bằng vốn vay
Tổ chức và nhân sự	Bộ máy còn khoảng 5 người, thiếu nhân sự chuyên môn	Phân công rõ trách nhiệm; thuê ngoài pháp lý, kiểm toán và định giá theo vụ việc

PHẦN I. CĂN CỨ, MỤC TIÊU LẬP ĐỀ ÁN VÀ PHẠM VI THỰC HIỆN

1. Căn cứ và nguồn thông tin

Đề án được xây dựng trên cơ sở pháp luật hiện hành về doanh nghiệp, chứng khoán, kế toán, đất đai, thi hành án dân sự và các quy định có liên quan; Điều lệ và quy chế nội bộ của Công ty; nghị quyết, biên bản của Hội đồng quản trị và Đại hội đồng cổ đông; hồ sơ tín dụng, thế chấp, thi hành án; hồ sơ dự án Phú Tân, Chợ Mỹ Thanh An; Báo cáo tài chính kiểm toán năm 2025; cùng một số tài liệu khác của Công ty đến tháng 7/2026. Các số liệu trong đề án chỉ dùng cho mục đích lập phương án quản trị và kế hoạch.

2. Mục tiêu lập đề án

- Giữ được khả năng vận hành tối thiểu trong thời gian xử lý nợ, tài sản và các vụ việc pháp lý.
- Giảm mức độ không chắc chắn của Báo cáo tài chính bằng việc kiểm kê, xác nhận công nợ và hoàn thiện hồ sơ kế toán.
- Tạo cơ sở làm việc thống nhất với BIDV, SCIC, cơ quan thi hành án, cơ quan nhà nước và nhà đầu tư tiềm năng.
- Chuyển mô hình kinh doanh sang hướng nhẹ vốn, ưu tiên cho thuê/hợp tác khai thác tài sản và phân phối theo đơn hàng có bảo đảm thanh toán.
- Quy định đầu việc, thời hạn, đầu mối và cơ chế báo cáo để việc tái cơ cấu có thể kiểm tra được.

3. Nguyên tắc thực hiện

1. Tuân thủ đúng thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Ban điều hành; không dùng quyết định hành chính nội bộ để thay thế thủ tục pháp lý bắt buộc.
2. Không ghi nhận trước các khoản thu chưa có cơ sở chắc chắn, đặc biệt là bồi thường dự án Phú Tân, bán tài sản đang thế chấp hoặc vốn của nhà đầu tư mới.
3. Không mở rộng sản xuất, xây lắp hoặc vay mới khi chưa xử lý được điểm nghẽn về nợ, tài sản kê biên và kiểm soát nội bộ.
4. Tiền thu được phải quản lý theo tài khoản, chứng từ và thứ tự ưu tiên được phê duyệt; mọi khoản chi ngoài kế hoạch phải báo cáo Hội đồng quản trị.
5. Chỉ tiêu năm sau được điều chỉnh theo hợp đồng, số tiền thực thu và tiến độ xử lý pháp lý.

PHẦN II. THỰC TRẠNG CÔNG TY

1. Thông tin khái quát

Công ty cổ phần Vật liệu Xây dựng Bến Tre được chuyển đổi từ doanh nghiệp nhà nước theo Quyết định số 1852/QĐ-UB ngày 24/5/2004. Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 1300108704 được cấp lần đầu ngày 01/9/2004 và đăng ký thay đổi lần thứ 19 ngày 10/3/2026. Vốn điều lệ là 40.490.060.000 đồng; mã chứng khoán VXB đang giao dịch trên UPCoM trong diện hạn chế.

Bảng 2. Cơ cấu cổ đông

Cổ đông	Số cổ phần	Giá trị (đồng)	Tỷ lệ
SCIC	2.014.626	20.146.260.000	49,756%
Các cổ đông khác	2.034.380	20.343.800.000	50,244%
Tổng cộng	4.049.006	40.490.060.000	100%

2. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty có lịch sử hoạt động lâu năm tại địa phương, với các mốc chính:

- Năm 1978: tiền thân là Công ty Vật liệu Xây dựng Bến Tre, doanh nghiệp nhà nước thành lập theo Quyết định số 30/TC-CQ ngày 17/01/1978 của UBND tỉnh Bến Tre.
- Năm 1992: tổ chức lại theo Quyết định số 994/QĐ-UB ngày 02/12/1992 của UBND tỉnh Bến Tre.
- Năm 2004: chuyển thành công ty cổ phần theo Quyết định số 1852/QĐ-UB ngày 24/5/2004.
- Ngày 30/6/2022: cổ phiếu VXB bị Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội hủy niêm yết bắt buộc do báo cáo tài chính năm 2021 bị từ chối đưa ra ý kiến; ngày 11/7/2022 chuyển sang giao dịch trên UPCoM.
- Ngày 7/7/2023: cổ phiếu VXB bị cảnh báo và hạn chế giao dịch, hiện chỉ giao dịch vào thứ Sáu hằng tuần theo diện hạn chế.

3. Tình hình tài chính

Bảng 3. Kết quả kinh doanh giai đoạn 2020–2025

Chỉ tiêu (triệu đồng)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Doanh thu thuần	96.875	62.559	11.743	249	832	936
Lợi nhuận gộp	3.424	(993)	952	(940)	404	46
Chi phí lãi vay	7.228	6.744	6.530	6.513	6.810	6.754
Lợi nhuận/(lỗ) sau thuế	(18.035)	(35.020)	(16.045)	(15.471)	(12.580)	(23.337)

Doanh thu giảm mạnh sau khi các mảng khai thác cát, sản xuất, vận tải và xây lắp thu hẹp hoặc dừng hoạt động. Từ năm 2023, doanh thu còn ở mức dưới 1 tỷ đồng/năm, trong khi chi phí lãi vay duy trì khoảng 6,5–7,2 tỷ đồng/năm. Đây là nguyên nhân cơ bản khiến hoạt động hiện tại không thể tự cân đối nghĩa vụ nợ.

Bảng 4. Một số chỉ tiêu tài chính tại ngày 31/12/2025

Chỉ tiêu	Giá trị (tỷ đồng)	Nhận xét
Tổng tài sản	76,50	Quy mô tài sản giảm; nhiều tài sản liên quan thế chấp/kê biên
Tài sản ngắn hạn	17,98	Trong đó hàng tồn kho 11,68 tỷ đồng chưa đủ bằng chứng kiểm toán
Nợ phải trả	149,60	Toàn bộ là nợ ngắn hạn theo BCTC 2025
Vay và nợ thuê tài chính ngắn hạn	84,49	Chủ yếu liên quan BIDV
Nợ ngắn hạn vượt tài sản ngắn hạn	131,61	Rủi ro mất khả năng thanh toán rất cao
Lỗ lũy kế	131,81	Vượt vốn điều lệ và các quỹ
Vốn chủ sở hữu	(73,10)	Âm vốn chủ sở hữu

4. Nợ BIDV, tài sản bảo đảm và thi hành án

Nghĩa vụ theo bản án đối với BIDV tính đến ngày 21/5/2024 khoảng 110,66 tỷ đồng, gồm nợ gốc khoảng 85,18 tỷ đồng và nợ lãi khoảng 25,47 tỷ đồng. Báo cáo tài chính năm 2025 ghi nhận vay và nợ thuê tài chính ngắn hạn 84,49 tỷ đồng.

Tài sản bảo đảm gồm quyền sử dụng đất, tài sản gắn liền với đất, phương tiện, hàng tồn kho, khoản phải thu và quyền tài sản liên quan dự án Phú Tân. Cơ quan thi hành án đã kê biên một số tài sản tại Mỹ Thạnh An, Chợ Mỹ Thạnh An và Kho Mỹ An.

Chi tiết tài sản bảo đảm cho khoản vay tại BIDV – Chi nhánh Bến Tre gồm:

- Bất động sản: ba quyền sử dụng đất sở hữu lâu dài tại xã Mỹ Thạnh An, TP. Bến Tre (thửa 1136 diện tích 409,4 m²; thửa 120 diện tích 7.080,9 m²; thửa 944 thuộc Khu Chợ Mỹ Thạnh An diện tích 1.816,5 m²) cùng tài sản gắn liền với đất.
- Đất thuê dài hạn: phân xưởng gạch 11.200,8 m² (thuê đến năm 2054); kho Phú Hưng 6.374 m² (thuê đến năm 2034); kho Mỹ An 1.713,7 m².
- Đất dự án Phú Tân diện tích 59.050,3 m² được thế chấp dưới hình thức tài sản hình thành trong tương lai.
- Động sản: toàn bộ hàng tồn kho, khoản phải thu, tài sản hình thành từ dự án hạ tầng Khu tái định cư Phú Tân (giai đoạn 1), máy móc thiết bị, cần trục bánh xích và 4 xe ô tô hiệu Hino.

Diễn biến pháp lý: Tòa án nhân dân TP. Bến Tre đã ban hành Bản án số 10/2024/KDTM-ST ngày 27/5/2024 về tranh chấp hợp đồng tín dụng với BIDV. Ngày 11/4/2025, Chi cục Thi hành án dân sự TP. Bến Tre ban hành Quyết định

cưỡng chế, kê biên số 43/QĐ-CCTHADS. Ngày 22/6/2026, Cục Thi hành án dân sự tỉnh Vĩnh Long có Công văn số 3038/TB-THADS.KV5 về lựa chọn đơn vị thẩm định giá đối với khu đất Mỹ Thạnh An diện tích 7.080,9 m² để phục vụ thi hành án. Khoản nợ BIDV do đó đã chuyển sang giai đoạn xử lý cưỡng chế, tạo áp lực buộc Công ty phải sớm có phương án giải quyết.

5. Các vấn đề kiểm toán

Báo cáo tài chính năm 2025 bị đơn vị kiểm toán từ chối đưa ra ý kiến. Các cơ sở chính gồm:

- Chưa thu thập đủ bằng chứng về tính hiện hữu của hàng tồn kho 11,68 tỷ đồng tại ngày 31/12/2025.
- Công nợ phải thu ngắn hạn 54,4 tỷ đồng và phải trả ngắn hạn 11 tỷ đồng chưa được đối chiếu, xác nhận đầy đủ.
- Nợ ngắn hạn vượt tài sản ngắn hạn; lỗ lũy kế 131,81 tỷ đồng và vốn chủ sở hữu âm 73,10 tỷ đồng.
- Các yếu tố trên đặt ra nghi ngờ trọng yếu về khả năng hoạt động liên tục; báo cáo tài chính các năm trước cũng bị từ chối hoặc ngoại trừ nghiêm trọng.

Đây là lý do đề án đặt việc kiểm kê, xác nhận công nợ và hoàn thiện hồ sơ kế toán làm nhóm công việc ưu tiên, với kế hoạch xử lý cụ thể như sau:

Bảng 5. Kế hoạch xử lý vấn đề kiểm toán

Vấn đề	Hiện trạng	Việc phải làm	Thời hạn mục tiêu
Hàng tồn kho	11,679 tỷ đồng; kiểm toán chưa đủ bằng chứng	Kiểm kê có chứng kiến; phân loại; phối hợp các bên có liên quan để định giá thu hồi; xử lý chênh lệch	Q4/2026
Phải thu ngắn hạn	54,4 tỷ đồng chưa đối chiếu/xác nhận	Gửi xác nhận; lập hồ sơ từng khoản; phân nhóm thu hồi, khởi kiện hoặc dự phòng	Q4/2026–Q2/2027
Phải trả ngắn hạn	11 tỷ đồng chưa đối chiếu/xác nhận	Đối chiếu chủ nợ; xác định nghĩa vụ; lập lịch thanh toán	Q4/2026
Tài sản cố định	Một số tài sản thực tế không còn/khó khai thác	Kiểm kê, đối chiếu hồ sơ sở hữu, thế chấp và giá trị còn lại	Q1/2027
Hoạt động liên tục	Nợ ngắn hạn vượt tài sản ngắn hạn 131,61 tỷ đồng	Lập kế hoạch dòng tiền, thư hỗ trợ/biên bản đàm phán và phương án tài sản	Trước kiểm toán 2026

6. Hoạt động kinh doanh và nhân sự

Các mảng sản xuất gạch, tôn – xà gồ, vận tải và xây lắp không còn đủ điều kiện để vận hành như trước. Công ty hiện còn nguồn thu nhỏ từ hợp tác bến bãi, kho và cầu cảng.

Rà soát từng lĩnh vực cho thấy hầu hết các mảng đã dừng hoặc thu hẹp; định hướng chung là bảo toàn giá trị, chỉ khai thác những hoạt động có dòng tiền:

Bảng 6. Rà soát các lĩnh vực hoạt động chính

Lĩnh vực	Hiện trạng	Định hướng xử lý
Kinh doanh vật liệu xây dựng	Mảng truyền thống, hiệu quả thấp, đã ngừng hoạt động	Tập trung thu hồi công nợ cũ; không mở rộng do thiếu vốn và cạnh tranh cao
Vận tải hàng hóa	Đã dừng; xe, thiết bị hư hỏng, đang thể chấp tại BIDV	Rà soát từng tài sản; hợp tác khai thác hoặc thanh lý theo hồ sơ thể chấp và thi hành án
Khai thác cát	Dừng từ năm 2018; ngày 21/3/2024 cơ quan công an quyết định không khởi tố; chưa hoàn tất đóng mô và mã số thuế con	Chỉ nghiên cứu khi có giấy phép hợp pháp và đối tác đủ năng lực; không đưa vào kịch bản cơ sở
Sản xuất gạch bê tông	Dừng từ năm 2020 do thua lỗ, công nghệ lạc hậu	Hoàn tất hồ sơ tài sản và thanh lý theo quy định
Sản xuất tôn, xà gỗ, đai thép	Dừng từ năm 2021; thiết bị đã thanh lý nhưng còn ghi nhận trên sổ	Xử lý dứt điểm việc ghi nhận kế toán tài sản cố định
Thi công, san lấp, xây dựng	Nhiều công trình lỗ, quyết toán kéo dài	Ưu tiên quyết toán công trình cũ
Cho thuê kho, bến bãi, cầu cảng	Nguồn thu thường xuyên còn lại, quy mô nhỏ	Duy trì hợp đồng, thu đúng hạn; coi là nguồn duy trì hoạt động

Nhân sự đến cuối năm 2025 còn khoảng 5 người, giảm mạnh so với 67 người đầu năm 2020. Bộ máy này chỉ phù hợp với mục tiêu duy trì pháp nhân và xử lý hồ sơ; không đủ để tự triển khai đồng thời pháp lý dự án, thu hồi công nợ, kiểm toán, định giá và phát triển kinh doanh. Giải pháp phù hợp là giữ bộ máy gọn, phân công đầu mối rõ và thuê chuyên gia theo phạm vi công việc, không lập thêm phòng ban khi chưa có nguồn thu.

7. Thuận lợi, khó khăn, cơ hội và thách thức

Bảng 7. Phân tích thuận lợi, khó khăn, cơ hội và thách thức

Nhóm	Nội dung trọng yếu
Thuận lợi	Thương hiệu địa phương lâu năm; sẵn có quỹ đất, kho bãi và một số nguồn thu hợp tác; SCIC là cổ đông lớn tham gia giám sát và hỗ trợ.
Khó khăn	Âm vốn chủ sở hữu; nợ quá hạn lớn, tài sản bị kê biên/thể chấp; tài sản ngắn hạn chỉ bằng khoảng 12% nợ ngắn hạn; nhân sự mỏng; số liệu kế toán và công nợ chưa được xác nhận đầy đủ.
Cơ hội	SCIC hỗ trợ tái cơ cấu; nhu cầu hạ tầng địa phương phục hồi; khả năng hợp tác khai thác tài sản và thu hút nhà đầu tư quan tâm quỹ đất.
Thách thức	Thi hành án có thể làm mất nguồn thu; thủ tục đất đai kéo dài; khó thu hút nhà đầu tư cho doanh nghiệp âm vốn; cạnh tranh cao; chi phí lãi tiếp tục phát sinh.

Nhìn chung, lợi thế của Công ty chủ yếu nằm ở tài sản, quyền lợi pháp lý và quan hệ địa phương hơn là năng lực sản xuất. Do đó, đề án ưu tiên bảo toàn giá trị và khai thác tài sản sẵn có, không quay lại mô hình đa ngành, đầu tư dàn trải.

8. Hai dự án trọng yếu

8.1. Dự án Phú Tân

Giá trị chi phí sản xuất, kinh doanh dở dang tại ngày 31/12/2025 được ghi nhận khoảng 35,93 tỷ đồng. Dự án đã ngừng hoạt động theo Quyết định số 90/QĐ-

SKHĐT ngày 22/7/2019 và đến tháng 7/2026 vẫn chưa có phương án xử lý dứt điểm. Hồ sơ dự án liên quan nhiều giai đoạn, gồm quyền sử dụng khu đất Ao Sen, hạ tầng đã đầu tư và các văn bản thay đổi chủ trương. Đây là tài sản/quyền lợi quan trọng nhưng kết quả và thời gian thu hồi không chắc chắn.

8.2. Chợ Mỹ Thạnh An và các mặt bằng khác

Chợ Mỹ Thạnh An chưa khai thác hiệu quả và tài sản đang liên quan biện pháp thi hành án. Việc chuyển đổi công năng, hợp tác hoặc chuyển nhượng chỉ thực hiện sau khi xác định rõ quy hoạch, quyền sử dụng đất, nghĩa vụ tài chính, tình trạng thế chấp và thẩm quyền phê duyệt. Trong ngắn hạn, Công ty chỉ thực hiện khảo sát thị trường, định giá và chuẩn bị hồ sơ; không đặt chỉ tiêu doanh thu từ dự án này khi chưa tháo gỡ pháp lý.

PHẦN III. QUAN ĐIỂM VÀ MỤC TIÊU TÁI CƠ CẤU

1. Quan điểm

Tái cơ cấu VXB trước hết là quá trình bảo toàn phần giá trị còn lại và giảm rủi ro pháp lý, không phải kế hoạch mở rộng doanh thu. Trong hai năm đầu, kết quả quan trọng nhất là làm rõ nợ, tài sản, công nợ, dự án và trách nhiệm quản trị. Sau khi các điều kiện này được cải thiện, Công ty mới xem xét mở rộng hoạt động kinh doanh có kiểm soát.

2. Mục tiêu theo giai đoạn

Bảng 8. Mục tiêu 2026–2030

Giai đoạn	Mục tiêu chính	Chỉ tiêu kiểm tra
6 tháng cuối 2026	Ổn định hồ sơ và dòng tiền tối thiểu	100% tài sản/tồn kho được kiểm kê; lập danh mục công nợ; có tổ công tác BIDV–Phú Tân; chi trong hạn mức
Năm 2027	Hoàn tất hồ sơ nền và có phương án nợ/tài sản	Xác nhận phần lớn công nợ trọng yếu; có ít nhất 01 phương án nợ được đàm phán; hoàn thành định giá tài sản cần xử lý
Năm 2028	Triển khai phương án được duyệt	Thu hồi công nợ theo hồ sơ; xử lý tài sản đúng thẩm quyền; giảm điểm ngoại trừ/từ chối kiểm toán
Năm 2029	Ổn định hoạt động nhẹ vốn	Không phát sinh khoản vay mới không có nguồn trả
Năm 2030	Duy trì hoạt động và quyết định mô hình dài hạn	Đánh giá lại khả năng tiếp tục hoạt động, nhà đầu tư và cơ cấu vốn

3. Điều kiện dừng hoặc điều chỉnh kế hoạch

- Nếu BIDV/cơ quan thi hành án xử lý tài sản làm giảm nguồn thu hiện có, Công ty phải cập nhật lại kế hoạch.
- Nếu kiểm kê cho thấy hàng tồn kho hoặc phải thu không có khả năng thu hồi, phải trích lập/xử lý theo quy định và điều chỉnh phương án vốn.
- Nếu không đạt tiến triển pháp lý tại Phú Tân, Hội đồng quản trị phải xem xét chuyển sang phương án pháp lý khác theo ý kiến tư vấn độc lập.

PHẦN IV. PHƯƠNG ÁN TÁI CƠ CẤU

1. Tái cơ cấu nợ và làm việc với BIDV

- Đối chiếu nghĩa vụ: tập hợp hợp đồng tín dụng, phụ lục, sao kê, bản án, quyết định thi hành án, chi phí thi hành án và lãi phát sinh; lập một bảng nợ duy nhất được Kế toán trưởng, tư vấn và Ban điều hành kiểm tra.
- Phân loại tài sản bảo đảm: hồ sơ pháp lý, tình trạng sử dụng, giá trị sổ sách, giá trị thị trường, nguồn thu hiện có.
- Chuẩn bị phương án đàm phán: xử lý tài sản theo lộ trình; dùng nguồn thu dự án/công nợ để trả nợ; hoặc nhà đầu tư tham gia mua nợ/góp vốn khi đáp ứng điều kiện pháp lý.
- Đề nghị cơ chế tiền lãi trong thời gian xử lý: xác định rõ phần lãi tiếp tục ghi nhận và phần tiền lãi thực trả. Kịch bản cơ sở của đề án chỉ giả định tiền lãi thực trả từng phần theo thỏa thuận, không giả định ngân hàng xóa lãi.
- Mọi đề xuất gửi BIDV phải kèm thời hạn, nguồn trả và cơ chế giám sát. Tránh đề xuất chung chung hoặc dựa hoàn toàn vào khoản bồi thường chưa được chấp thuận.

2. Thu hồi công nợ và xử lý tồn kho

Bảng 9. Phân nhóm công nợ phải thu

Nhóm	Tiêu chí	Cách xử lý
A – Có khả năng thu	Có xác nhận, đối tác còn hoạt động, hồ sơ đầy đủ	Lập lịch thu 3–12 tháng; đối chiếu và ký cam kết
B – Cần thương lượng	Có giao dịch nhưng thiếu hồ sơ/chênh lệch số liệu	Hoàn thiện chứng từ; đối chiếu; thỏa thuận giảm trừ có phê duyệt
C – Cần pháp lý	Quá hạn, không hợp tác, giá trị đáng kể	Ý kiến luật sư; thông báo đòi nợ; khởi kiện/thi hành án khi hiệu quả
D – Khó/không thu hồi	Không có căn cứ hoặc đối tác mất khả năng thanh toán	Lập hồ sơ dự phòng/xử lý theo quy định; xác định trách nhiệm

Chỉ tiêu thu hồi công nợ ước ở mức 1,0–2,0 tỷ đồng/năm trong ba năm đầu, thấp hơn nhiều so với số dư chưa xác nhận 54,4 tỷ đồng. Mức này nhằm phản ánh rủi ro hồ sơ và thời gian pháp lý; không được hiểu là từ bỏ quyền đòi nợ đối với phần còn lại.

Đối với hàng tồn kho, phải kiểm kê theo địa điểm, mã hàng, tình trạng và quyền sở hữu. Hàng không còn khả năng sử dụng được định giá theo giá thu hồi thực tế. Việc bán thanh lý phải tuân thủ hồ sơ thể chấp và quy trình phê duyệt, tránh bán khi chưa xác định quyền xử lý.

3. Phương án đối với dự án Phú Tân

Bảng 10. Các kịch bản xử lý Phú Tân

Kịch bản	Điều kiện	Hành động của Công ty	Cách phản ánh tài chính
Tiếp tục/hợp tác đầu tư	Có quyết định/chấp thuận phù hợp của UBND tỉnh; BIDV đồng ý	Lựa chọn đối tác theo quy trình; thẩm định hiệu quả và rủi ro	Chỉ ghi nhận khi hợp đồng có hiệu lực và đủ điều kiện kế toán
Thương lượng bồi hoàn	Cơ quan có thẩm quyền chấp nhận xem xét quyền lợi	Lập hồ sơ chi phí, quyền đất, khối lượng và định giá độc lập	Không đưa vào dòng tiền cơ sở trước khi có thỏa thuận đủ chắc chắn
Giải quyết pháp lý	Thương lượng không đạt kết quả; tư vấn đánh giá có căn cứ	Trình cấp có thẩm quyền quyết định phạm vi, chi phí và người đại diện	Trích/ghi nhận theo ý kiến kiểm toán và khả năng thu hồi
Xử lý theo thi hành án	Quyền tài sản thuộc phạm vi bảo đảm/thi hành án	Phối hợp định giá, bảo vệ quyền lợi và theo dõi phân bổ tiền thu	Cập nhật nợ và tài sản theo kết quả chính thức

4. Phương án kinh doanh

Trong giai đoạn 2026–2030, Công ty chỉ triển khai các hoạt động không đòi hỏi vốn đầu tư lớn và có thể kiểm soát dòng tiền. Nguồn thu chính là hợp tác khai thác bến bãi, kho, mặt bằng và cầu cảng theo các hợp đồng hiện có. Doanh thu được ghi nhận theo số tiền, hóa đơn và điều kiện hợp đồng, không ghi nhận theo kỳ vọng.

- Duy trì và rà soát nguồn thu hợp tác hiện có; điều chỉnh giá chỉ khi thị trường và hợp đồng cho phép.
- Không tự đầu tư sửa chữa lớn tài sản đang thế chấp. Chi phí sửa chữa chỉ thực hiện khi có phương án thu hồi vốn và được phê duyệt.
- Khai thác cát chỉ được nghiên cứu sau khi có quyền khai thác hợp pháp, đối tác đủ năng lực và phương án môi trường; không đưa doanh thu khai thác cát vào kế hoạch cơ sở.
- Xây lắp chỉ xem xét theo vai trò liên danh/nhà cung cấp khi không phải ứng vốn đăng ký và có bảo lãnh thanh toán.

5. Tổ chức, quản trị và nhân sự

5.1. Bộ máy và nhân sự giai đoạn đầu

Trong hai năm đầu, Công ty duy trì bộ máy khoảng 5–7 người. Không thành lập thêm nhiều phòng ban. Ban điều hành chịu trách nhiệm trực tiếp về dòng tiền, hồ sơ nợ, công nợ và tài sản; Hội đồng quản trị thực hiện chức năng quyết định, giám sát và không can thiệp vào nghiệp vụ hằng ngày.

Bảng 11. Bộ máy tối thiểu

Vị trí/nhóm	Số lượng dự kiến	Nhiệm vụ chính	Hình thức
Giám đốc	1	Điều hành, làm việc với HĐQT, BIDV và cơ quan nhà nước	Toàn thời gian

Vị trí/nhóm	Số lượng dự kiến	Nhiệm vụ chính	Hình thức
Kế toán trưởng/kế toán phụ trách	1	Sổ sách, dòng tiền, công nợ, kiểm toán	Toàn thời gian hoặc dịch vụ có trách nhiệm rõ
Kế toán/thu hồi công nợ	1	Đối chiếu, hồ sơ thu hồi, chứng từ	Toàn thời gian
Kinh doanh – tài sản	1–2	Hợp đồng bến bãi, thu tiền, quản lý hiện trạng	Kiểm nhiệm theo địa điểm
Hành chính – công bố thông tin	1	Hồ sơ doanh nghiệp, HDQT/ĐHĐCĐ, công bố thông tin	Toàn thời gian/kiểm nhiệm
Pháp lý, định giá, kiểm toán	Theo vụ việc	Dự án, nợ, thi hành án, báo cáo tài chính	Thuê ngoài theo sản phẩm

5.2. Quy chế nội bộ và kiểm soát

Công ty cần ban hành hoặc rà soát tối thiểu các quy chế: quản lý tài chính; thu – chi; quản lý và xử lý tài sản; công nợ; công bố thông tin; phân quyền và ủy quyền. Mỗi khoản chi phải có người đề nghị, người kiểm tra, người phê duyệt và người thực hiện phù hợp quy mô bộ máy.

Đi kèm quy chế, Công ty thiết lập các điểm kiểm soát nội bộ tối thiểu nhưng bắt buộc:

- Phân tách nhiệm vụ: không để một cá nhân thực hiện trọn vẹn một nghiệp vụ tài chính từ đề xuất đến thanh toán.
- Duy trì chế độ báo cáo tài chính định kỳ quý, sáu tháng và năm theo quy định.
- Ứng dụng phần mềm kế toán, quản trị đơn giản để minh bạch số liệu và hạn chế chỉnh sửa sổ sách tùy tiện.

5.3. Hoạt động của Hội đồng quản trị và Ban Kiểm soát

- Hội đồng quản trị họp định kỳ ít nhất 4 lần/năm và họp đột xuất theo triệu tập của Chủ tịch để xử lý công việc cấp bách.
- Ban Kiểm soát họp ít nhất mỗi quý, được mời dự họp Hội đồng quản trị khi bàn vấn đề tài chính quan trọng và được tiếp cận đầy đủ hồ sơ, chứng từ để kiểm tra chéo.
- Ban điều hành gửi báo cáo định kỳ; mọi vấn đề bất thường (triệu tập của tòa án, công nợ khó đòi lớn, sự kiện thi hành án) phải báo cáo ngay cho Hội đồng quản trị và Ban Kiểm soát.

5.4. Minh bạch thông tin và công bố

- Thực hiện công bố thông tin theo quy định: báo cáo tài chính bán niên và năm, thông tin họp Đại hội đồng cổ đông, thay đổi nhân sự và dự án.
- Tổ chức Đại hội đồng cổ đông thường niên đúng hạn; cập nhật thông tin doanh nghiệp để cổ đông và đối tác dễ tra cứu.

- Thực hiện nghiêm túc nghĩa vụ báo cáo với SCIC, Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, Sở Giao dịch Chứng khoán và các cơ quan quản lý.

5.5. Cơ cấu tổ chức mục tiêu và Điều lệ

Trong giai đoạn đầu, Công ty giữ bộ máy tối thiểu như trên. Khi dòng tiền phục hồi và phương án nợ có tiến triển rõ, Công ty mới mở rộng theo mô hình mục tiêu: Hội đồng quản trị 3–5 thành viên (có thể có đại diện nhà đầu tư chiến lược), Ban Kiểm soát 3 thành viên trong đó có chuyên môn kế toán – kiểm toán và pháp lý, Ban điều hành gọn với các đầu mối tài chính – kế toán và kinh doanh; quy mô nhân sự có thể tăng lên khoảng 10–15 người tùy nhu cầu và khả năng tài chính.

Song song, Công ty rà soát, sửa đổi Điều lệ cho phù hợp Luật Doanh nghiệp và tình hình sau tái cơ cấu, làm rõ quyền hạn, nghĩa vụ của các cơ quan quản trị và tạo khung pháp lý cho sự tham gia của nhà đầu tư chiến lược.

PHẦN V. KẾ HOẠCH KINH DOANH 2026–2030

1. Kế hoạch dòng tiền, doanh thu và chi phí hoạt động thường xuyên

Bảng 12a. Dự phóng kết quả hoạt động cơ sở 2026–2030

Chỉ tiêu	2026	2027	2028	2029	2030	Cơ sở lập
Doanh thu hợp tác bến bãi/kho/cầu cảng	1.450	1.650	1.770	1.900	2.050	2026–2028 theo kế hoạch; 2029–2030 tăng 7%
Chi phí vận hành thường xuyên	(1.950)	(1.970)	(2.000)	(2.020)	(2.050)	Giữ bộ máy tối thiểu; điện nước và chi phí chung tăng nhẹ
Chênh lệch hoạt động trước lãi vay	(500)	(320)	(230)	(120)	0	Doanh thu trừ chi phí vận hành
Chi phí lãi vay ghi nhận	(6.700)	(6.700)	(6.700)	(6.700)	(6.700)	Xấp xỉ mức 2025; cập nhật theo đối chiếu BIDV
Kết quả trước khoản thu bất thường	(7.200)	(7.020)	(6.930)	(6.820)	(6.700)	Chưa tính dự phòng mới, chi phí pháp lý và thu nhập bất thường

Bảng 12b. Kế hoạch dòng tiền 2026–2030

Dòng tiền (triệu đồng)	2026	2027	2028	2029	2030	Ghi chú
I. Dòng tiền vào						
Thu từ hoạt động thường xuyên	1.450	1.650	1.770	1.900	2.050	
Thu hồi công nợ	1000	1.000	2.000	2.000	2.000	Dự kiến
Tổng dòng tiền vào	2.450	2.650	3.770	3.900	4.050	Chưa bao gồm bồi thường Phú Tân, bán tài sản lớn và vốn góp mới
II. Dòng tiền ra						
Chi vận hành thường xuyên	(1.950)	(1.970)	(2.000)	(2.020)	(2.050)	
Chi tái cơ cấu, pháp lý, kiểm toán	(800)	(600)	(400)	(300)	(300)	Dự kiến
Tổng dòng tiền ra	(2.750)	(2.570)	(2.400)	(2.320)	(2.350)	

Dòng tiền (triệu đồng)	2026	2027	2028	2029	2030	Ghi chú
III. Dòng tiền thuần trong năm	(300)	80	1.370	1.580	1.700	Chưa bao gồm chi phí nợ gốc, nợ lãi phải trả cho ngân hàng

2. Phân tích kịch bản

Bảng 13. Kịch bản dòng tiền và phản ứng quản trị

Kịch bản	Giả định chính	Tác động dự kiến	Phản ứng bắt buộc
Bất lợi	Doanh thu thấp hơn 15%; thu hồi công nợ chậm; không đạt thỏa thuận lãi	Thiếu tiền duy trì từ năm 2026; nguy cơ mất nguồn thu do xử lý tài sản	Dừng chi không thiết yếu; làm việc lại với BIDV; chuẩn bị phương án duy trì pháp nhân/phá sản theo tư vấn nếu cần
Cơ sở	Doanh thu theo Bảng 12; thu hồi 0,8–2,0 tỷ đồng/năm; trả một phần lãi	Có thặng dư nhỏ nhưng không đủ xử lý nợ và lãi dồn tích	Giữ bộ máy gọn; ưu tiên hồ sơ nợ, công nợ, Phú Tân; không đầu tư mới
Thuận lợi	Thu hồi công nợ tốt hơn; có khoản thu hợp pháp từ tài sản/Phú Tân; BIDV giảm/khoanh lãi	Có nguồn trả nợ và vốn lưu động; cải thiện khả năng hoạt động liên tục	Dùng tiền theo thứ tự ưu tiên; lập tài khoản kiểm soát; chỉ mở rộng sau khi HĐQT phê duyệt kế hoạch mới

3. Thứ tự ưu tiên sử dụng tiền

Bảng 14. Nguyên tắc phân bổ nguồn tiền

Thứ tự	Khoản chi	Nguyên tắc kiểm soát
1	Thuế, tiền lương, bảo hiểm và chi phí thiết yếu để duy trì pháp nhân	Trong hạn mức tháng/quý được phê duyệt
2	Chi phí bảo quản tài sản, pháp lý, kiểm toán và định giá trực tiếp phục vụ tái cơ cấu	Có hợp đồng, sản phẩm bàn giao và nghiệm thu
3	Thanh toán BIDV/chủ nợ theo thỏa thuận hoặc quyết định có hiệu lực	Đối chiếu số dư trước và sau thanh toán
4	Vốn lưu động cho hoạt động có đơn hàng và dòng tiền rõ	Không dùng cho tồn kho đầu cơ hoặc khoản phải thu không bảo đảm
5	Đầu tư, sửa chữa lớn hoặc mở rộng	Chỉ thực hiện sau khi có nguồn tiền và phê duyệt riêng

PHẦN VI. LỘ TRÌNH THỰC HIỆN VÀ SƠ ĐỒ GANTT

1. Sơ đồ Gantt tổng thể

Nhóm việc	2026	2027	2028	2029	2030	Đầu mối
Kiểm kê tài sản, tồn kho; đối chiếu công nợ	■	■				Ban điều hành/Kế toán/BKS
Đối chiếu nợ BIDV; xây dựng và đàm phán phương án	■	■	■			Giám đốc/HĐQT/Tư vấn
Hồ sơ Phú Tân và làm việc với cơ quan nhà nước	■	■	■	■		Tổ pháp lý dự án
Định giá, xử lý tài sản theo thẩm quyền		■	■	■		HĐQT/Ban điều hành
Thu hồi công nợ, xử lý tồn kho	■	■	■	■	■	Ban điều hành
Củng cố kế toán, kiểm soát nội bộ và công bố thông tin	■	■	■	■	■	Kế toán trưởng/HĐQT/BKS
Duy trì và tối ưu hợp đồng bến bãi/kho	■	■	■	■	■	Kinh doanh – tài sản
Tìm nhà đầu tư/đối tác tài chính		■	■	■		HĐQT/SCIC/Tư vấn
Đánh giá mô hình dài hạn và cập nhật đề án			■	■	■	HĐQT/ĐHĐCĐ

Ký hiệu ■ thể hiện khoảng thời gian dự kiến triển khai. Các công việc pháp lý và xử lý nợ có thể kéo dài; mốc kết thúc chỉ được xác nhận khi có văn bản hoặc kết quả thực tế.

2. Mốc công việc và sản phẩm bàn giao

Bảng 15. Mốc thực hiện chủ yếu

Thời hạn	Công việc	Sản phẩm phải có	Cơ quan xem xét
30/9- 31/12/2026	Kiểm kê tài sản/tồn kho; danh mục công nợ; bảng nợ BIDV	Biên bản kiểm kê, bảng đối chiếu, hồ sơ thiếu	HĐQT/BKS
31/3/2027	Hoàn thành báo cáo rà soát pháp lý Phú Tân và tài sản thế chấp	Ý kiến pháp lý, phương án làm việc	HĐQT
30/6/2027	Trình phương án nợ và tài sản	Tờ trình có số tiền, nguồn trả, kịch bản và thẩm quyền	HĐQT/ĐHĐCĐ
31/12/2027	Hoàn thành xác nhận phần lớn công nợ trọng yếu	Biên bản xác nhận/biện pháp xử lý từng khoản	HĐQT/BKS/Kiểm toán
2028	Triển khai phương án được phê duyệt	Hợp đồng, quyết định, chứng từ thu – chi và báo cáo quý	HĐQT/ĐHĐCĐ

Thời hạn	Công việc	Sản phẩm phải có	Cơ quan xem xét
2029–2030	Ôn định hoạt động và đánh giá lại mô hình	Báo cáo năm; kế hoạch cập nhật; đề xuất vốn/chủ sở hữu	HĐQT/ĐHĐCĐ

3. Chỉ tiêu theo dõi hằng quý

Bảng 16. Bộ chỉ tiêu theo dõi

Nhóm	Chỉ tiêu	Cách đo
Dòng tiền	Thu thực tế; chi thực tế; số dư tiền; khoản chi ngoài kế hoạch	Đối chiếu ngân hàng và sổ quỹ hằng tháng
Công nợ	Số dư đã xác nhận; số thu; số chuyển pháp lý; dự phòng	Bảng chi tiết từng đối tác
BIDV	Số dư gốc, lãi, chi phí; tiền đã trả; tình trạng tài sản	Biên bản đối chiếu và hồ sơ thi hành án
Tài sản	Tài sản đang khai thác; đang kê biên; đã định giá; đã xử lý	Sổ tài sản và hồ sơ pháp lý
Kiểm toán	Số vấn đề tồn tại và tình trạng khắc phục	Danh mục theo thư quản lý/ý kiến kiểm toán
Kinh doanh	Doanh thu theo hợp đồng; tiền thực thu; công nợ phát sinh mới	Báo cáo hợp đồng và hóa đơn
Pháp lý dự án	Văn bản đã gửi/nhận; công việc đến hạn; chi phí tư vấn	Nhật ký hồ sơ Phú Tân và Mỹ Thạnh An

PHẦN VII. TỔ CHỨC THỰC HIỆN

Hội đồng quản trị chỉ đạo, Giám đốc chịu trách nhiệm triển khai; Kế toán trưởng chịu trách nhiệm số liệu và dòng tiền; Ban Kiểm soát giám sát việc tuân thủ và báo cáo độc lập.

Chế độ báo cáo của Giám đốc đến Hội đồng quản trị gồm: báo cáo tiền và công nợ hằng tháng; báo cáo tiến độ tái cơ cấu hằng quý; báo cáo ngay trong 24–72 giờ đối với sự kiện kê biên, đấu giá, phong tỏa, khởi kiện, thay đổi lớn về dòng tiền hoặc mất hồ sơ. Báo cáo phải nêu rõ việc đã làm, kết quả, vướng mắc, quyết định cần xin ý kiến và thời hạn xử lý tiếp theo.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

VXB đang ở tình trạng tài chính đặc biệt khó khăn: âm vốn chủ sở hữu, nợ quá hạn lớn, tài sản bị kê biên, Báo cáo tài chính bị từ chối đưa ra ý kiến và nguồn thu thường xuyên rất nhỏ so với chi phí lãi vay. Với quy mô doanh thu hiện nay, Công ty không thể tự phục hồi chỉ bằng cắt giảm chi phí hoặc tăng doanh thu bền bãi.

Phương án khả thi phải đi theo thứ tự: làm rõ số liệu và hồ sơ; xử lý nợ BIDV; bảo vệ quyền lợi tại Phú Tân; thu hồi công nợ và xử lý tài sản đúng pháp luật; duy trì hoạt động nhẹ vốn; sau đó mới xem xét tăng vốn hoặc mở rộng. Dự phóng trong đề án được xây dựng thận trọng, không đưa các khoản thu lớn chưa chắc chắn vào kịch bản cơ sở. Điều này giúp Hội đồng quản trị nhìn rõ mức thiếu hụt thay vì đặt chỉ tiêu cao nhưng không có nguồn thực hiện.

Đề án cần được cập nhật ít nhất mỗi quý trong năm 2026–2027 và tối thiểu mỗi năm từ 2028. Mọi thay đổi lớn về nợ, thi hành án, dự án Phú Tân, tài sản hoặc ý kiến kiểm toán phải được phản ánh ngay vào kế hoạch dòng tiền và mốc thực hiện.

2. Kiến nghị

- ĐHĐCĐ xem xét thông qua chủ trương triển khai đề án và giao Ban điều hành lập kế hoạch 90 ngày đầu, trong đó ưu tiên kiểm kê, công nợ, bảng nợ BIDV và hồ sơ Phú Tân.
- SCIC, với tư cách cổ đông lớn, tiếp tục hỗ trợ về quản trị, phối hợp tìm tư vấn/nhà đầu tư và cho ý kiến kịp thời đối với phương án thuộc thẩm quyền.
- BIDV và cơ quan thi hành án xem xét cơ chế phối hợp giúp Công ty hoàn thiện hồ sơ và phương án xử lý theo hướng minh bạch, tối đa hóa khả năng thu hồi nợ, tránh làm giảm giá trị tài sản do xử lý vội vàng.
- UBND tỉnh và các sở, ngành liên quan xem xét, hướng dẫn giải quyết hồ sơ dự án Phú Tân và các tài sản/dự án khác theo quy định, có đầu mối và mốc thời gian để Công ty thực hiện.
- Ban điều hành thực hiện quản lý tiền theo hạn mức, không phát sinh cam kết đầu tư hoặc công nợ mới ngoài kế hoạch; báo cáo Hội đồng quản trị ngay khi dự phóng không còn phù hợp.

