

Hà Nội, ngày tháng 08 năm 2025.

**Phần thứ nhất**  
**BÁO CÁO KẾT QUẢ 05 NĂM NHIỆM KỲ IV (2020-2025)**  
**VÀ ĐỊNH HƯỚNG KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN 05 NĂM NHIỆM KỲ V (2025-2030)**

**A. ĐÁNH GIÁ TỔNG QUAN 05 NĂM HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ IV (2020-2025)**

**I. ĐẶC ĐIỂM TÌNH HÌNH:**

Trong nhiệm kỳ 2020-2025, tình hình thế giới biến động nhanh, phức tạp với nhiều yếu tố rủi ro, tác động lớn trên quy mô toàn cầu. Sự bùng phát và các hậu quả kéo dài của đại dịch Covid 19 đã làm suy giảm nghiêm trọng nền kinh tế. Tình hình xung đột chính trị leo thang dẫn đến nền kinh tế và thương mại toàn cầu tăng trưởng chậm lại, có nhiều tác động tiêu cực đến kinh tế trong nước, giá cả nguyên liệu tăng cao, ảnh hưởng đến điều kiện nội tại của các doanh nghiệp, đặc biệt đối với hoạt động kinh doanh bất động sản và xây dựng... đã tác động tiêu cực đến toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty: đầu tư, kinh doanh bất động sản và thi công xây lắp.

**1. Nhân sự Hội đồng quản trị:**

Hội đồng quản trị nhiệm kỳ IV (2020-2025) gồm 05 thành viên. Cụ thể:

- Ông Vương Đăng Phương - Chủ tịch HĐQT;
- Ông Đinh Hoàng Tùng - Thành viên HĐQT kiêm Giám đốc
- Ông Bùi Huy Thông - Thành viên HĐQT
- Ông Tạ Duy Hưng - Thành viên HĐQT (bầu bổ sung từ 22/04/2021)
- Ông Trần Hải Hồng - Thành viên HĐQT độc lập (bầu bổ sung từ 28/04/2022)
- \* Các cá nhân đã thôi tư cách thành viên HĐQT trong nhiệm kỳ:
- Ông Lê Ngọc Vinh - Thành viên HĐQT (thôi tư cách thành viên từ 22/04/2021)
- Ông Nguyễn Vương Quốc - Thành viên HĐQT (thôi tư cách thành viên từ 28/04/2022)

**2. Nhân sự Ban giám đốc:**

Ban giám đốc nhiệm kỳ IV (2020-2025) gồm 03 thành viên. Cụ thể:

- Ông Đinh Hoàng Tùng - Thành viên HĐQT kiêm Giám đốc
- Ông Bùi Huy Thông - Thành viên HĐQT kiêm Phó giám đốc
- Ông Phan Tiến Dũng - Phó giám đốc

\* Các cá nhân đã thôi giữ các chức vụ trong Ban giám đốc:

- Ông Lê Ngọc Vinh - TV HĐQT kiêm Phó GD (thôi chức vụ PGĐ từ 22/04/2021)
- Ông Võ Duy Hiền - Phó giám đốc (thôi chức vụ PGĐ từ 30/06/2023)

## II. KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC

### 1. Những chỉ tiêu cơ bản đạt được:

Theo diễn biến chung của nền kinh tế, lúc tăng trưởng, lúc suy giảm, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty HUD3 cũng được điều chỉnh cho phù hợp với thực tế và năng lực của công ty.

Trong nhiệm kỳ 2020-2025, Hội đồng quản trị Công ty HUD3 đã bám sát Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông hàng năm để thực hiện việc định hướng, chỉ đạo Ban giám đốc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh đã đề ra. Trong điều kiện khó khăn, cạnh tranh gay gắt của thị trường, với những khó khăn nội tại: sự hạn chế về điều kiện vốn, thiết bị của Công ty, Hội đồng quản trị đã có những điều chỉnh, xây dựng kế hoạch SXKD phù hợp với thực tế, từ đó vượt qua khó khăn chung, các chỉ tiêu kế hoạch đặt ra tuy không hoàn thành nhưng hàng năm vẫn đảm bảo bảo toàn vốn chủ sở hữu. Căn cứ vào kết quả thực hiện Kế hoạch SXKD, giai đoạn 2021-2024 và dự kiến kế hoạch năm 2025, có thể đánh giá như sau:

- Vốn đầu tư giai đoạn 2021-2025 kế hoạch đặt ra tập trung chủ yếu vào việc nhận chuyển nhượng lại một phần các dự án do Tổng công ty HUD làm chủ đầu tư: Dự án giai đoạn 2 tại Khu đô thị mới HUD Sơn Tây, dự án 1ha tại Khu đô thị bắc Hà Tĩnh và các dự án đầu tư bất động sản tự tìm kiếm tại Hà Tĩnh. Tuy nhiên do một số điều kiện khách quan nên đều chưa thực hiện được hoặc đã thanh lý hợp đồng dở dang. Đến thời điểm năm 2025 công ty HUD3 vẫn tiếp tục triển khai công tác xin chuyển nhượng lại dự án 1ha tại Khu đô thị bắc Hà Tĩnh do Tổng công ty HUD làm chủ đầu tư. Tổng vốn đầu tư thực hiện trong giai đoạn 2021-2025 dự kiến là 74,91 tỷ đồng/360 tỷ đồng kế hoạch, chiếm 20,8% kế hoạch đề ra.

- Doanh thu trong giai đoạn 2021-2025 là 714,07 tỷ đồng/1.037 tỷ đồng kế hoạch, đạt 68,86% kế hoạch đề ra.

- Nộp ngân sách ở mức trung bình khoảng 4,8 tỷ đồng/năm.

- Thu nhập bình quân duy trì ở mức 11 triệu đồng/người/tháng.

\* Bảng tổng hợp chỉ tiêu thực hiện nhiệm kỳ 2020-2025 của Công ty (Phụ lục 1 kèm theo).

### 2. Định hướng phát triển:

Với mục tiêu phát triển ổn định, bền vững nên từ một công ty thuần túy xây lắp, Hội đồng quản trị định hướng phát triển thành một công ty vừa xây lắp vừa đầu tư. Trong giai đoạn 2021-2025 nhìn nhận hoạt động đầu tư mới mang lại hiệu quả rõ nét để góp phần quan trọng vào việc có hoàn thành được kế hoạch sản xuất kinh doanh, cũng như lợi nhuận của công ty trong giai đoạn 2021–2025 hay không. Trong giai đoạn 2021-2025 công ty đã không triển khai thêm được hoạt động đầu tư nào do đó kết quả hoạt động SXKD của giai đoạn đều không hoàn thành được các chỉ tiêu đề ra. Hoạt động xây lắp mặc dù có giảm về mặt giá trị, quy mô nhưng dần tăng lên về mặt hiệu quả kinh tế, đảm bảo lợi nhuận, việc làm cho người lao động, tạo ra dòng tiền, hỗ trợ cho hoạt động đầu tư, củng cố xây dựng thương hiệu HUD3 trên thị trường xây dựng, kinh doanh bất động sản.

### 3. Lĩnh vực đầu tư:

Trong giai đoạn 2021-2025 giá trị vốn đầu tư của Công ty ước đạt là 74,91 tỷ đồng, đạt



20,8% kế hoạch 5 năm. Nhiệm kỳ 2020-2025 là thời điểm khó khăn về tài chính và công tác tìm kiếm, phát triển dự án mới do đó giá trị đầu tư không đạt được theo kế hoạch đề ra, trước thực trạng đó Công ty xác định nhiệm vụ trọng tâm là tìm kiếm dự án đầu tư với quy mô, tiến độ triển khai phù hợp với năng lực của công ty.

Trong bối cảnh nền kinh tế tăng trưởng chậm lại do những ảnh hưởng nặng nề của đại dịch Covid 19 và tình hình địa chính trị thế giới với diễn biến vô cùng phức tạp đã gây ảnh hưởng lớn đến tất cả các lĩnh vực, ngành nghề và gây thiệt hại cho nền kinh tế trong và ngoài nước. Đối với lĩnh vực kinh doanh bất động sản chịu tác động trực tiếp bởi thị trường trầm lắng, nguồn cung nhiều, tâm lý các nhà đầu tư lo ngại, ngoài ra do sự thay đổi về chủ trương, cơ chế chính sách của Nhà nước nên trong lĩnh vực đầu tư BĐS tính cạnh tranh cao hơn nên công tác tìm kiếm dự án mới phù hợp với khả năng và năng lực của công ty HUD3 càng khó khăn hơn.

#### **4. Lĩnh vực xây lắp:**

Trong điều kiện khó khăn hiện nay, sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp, điều kiện năng lực tài chính, thiết bị là yếu tố cơ bản quyết định trong đấu thầu cạnh tranh, trong khi vốn chủ sở hữu và tài sản thiết bị của HUD3 còn hạn chế. Công ty đã chủ động tiếp cận các đối tác truyền thống để tiếp thị công trình, thực hiện liên danh nhà thầu trong xây dựng đồng thời tiếp tục triển khai và phát huy hiệu quả mô hình xây lắp tự thực hiện các dự án do HUD3 làm chủ đầu tư.

Trong giai đoạn 2021-2025 giá trị sản lượng xây lắp của công ty ước đạt là 679,18 tỷ đồng/1.221 tỷ đồng kế hoạch, đạt 56% kế hoạch 5 năm.

Thực hiện chủ trương tiếp cận có chọn lọc, chỉ tham gia thi công những công trình có nguồn vốn tốt, chủ đầu tư có tiềm lực tài chính, uy tín, thực hiện đúng điều khoản thanh toán, cương quyết làm đến đâu thanh toán đến đó, vì vậy trong giai đoạn khó khăn vừa qua, mặc dù giá trị sản lượng không cao nhưng vẫn cố gắng duy trì ở mức bình quân 140 tỷ đồng/năm.

Một số công trình HUD3 đã trúng thầu thi công trong 5 năm qua:

- Thi công phần thô, hoàn thiện mặt ngoài khu thấp tầng công trình liền kề LK22, LK23, LK24 thuộc dự án Khu đô thị mới Kim Chung Di Trạch, Hoài Đức, Hà Nội.
- Thi công hoàn thiện hầm và nhà thuộc dự án Champarama Resort & Spa phường Vĩnh Hòa, thành phố Nha Trang, tỉnh Khánh Hòa.
- Thi công hoàn thiện các căn hộ tầng 32 và tầng 32 lửng và sửa chữa tầng 1 toà nhà hỗn hợp văn phòng, dịch vụ, nhà ở và nhà trẻ Dreamland Plaza số 23 phố Duy Tân, phường Dịch Vọng Hậu, quận Cầu Giấy và phường Mỹ Đình 2, quận Nam Từ Liêm, Tp Hà Nội.
- Thi công phần thô, hoàn thiện mặt ngoài khu thấp tầng công trình liền kề LK29 thuộc dự án Khu đô thị mới Kim Chung Di Trạch, Hoài Đức, Hà Nội.
- Thi công phần cọc, xây thô và hoàn thiện mặt ngoài khu thấp tầng BT6 dự án khu nhà ở sinh thái Xuân Phương, Từ Liêm, Hà Nội.
- Thi công bê tông đường nội bộ tuyến N18, N19 dự án Khu đô thị mới Kim Chung Di Trạch, Hoài Đức, Hà Nội.



- Thi công phần cọc, móng, kết cấu và hoàn thiện ngoài nhà các căn biệt thự và liên kề BT8, TT1, TT7 và cổng hàng rào thuộc dự án Khu đô thị mới sinh thái Xuân Phương, Từ Liêm, Hà Nội.
- Thi công phần thô, hoàn thiện mặt ngoài công trình nhà ở thấp tầng tại tổ dân phố Kiên Thành, Gia Lâm, Hà Nội.
- Thi công phần thô và hoàn thiện mặt ngoài lô LK03 Khu đô thị dịch vụ Từ Sơn, Bắc Ninh.

Các công trình đều hoàn thành đúng tiến độ, chất lượng theo yêu cầu của Chủ đầu tư.

Mặt khác, công tác thu hồi vốn tại các công trình nợ đọng như công trình phân thân HH1 Chúc Sơn, công trình No 10 Vintep Long Biên, công trình nhà máy nâng hạ Uông Bí Quảng Ninh không đạt được kết quả như kỳ vọng để ra mặc dù công ty rất nỗ lực và đã áp dụng nhiều giải pháp. Từ đó dẫn đến các công trình thi công xây lắp thực hiện trong giai đoạn này đều phải sử dụng vốn vay nên khi tham gia đấu thầu rất khó cạnh tranh được về giá đối với các đơn vị tư nhân bên ngoài, do đó công ty không hoàn thành kế hoạch sản lượng xây lắp đã đề ra.

#### **5. Lĩnh vực kinh doanh:**

Kế hoạch kinh doanh của Công ty HUD3 trong nhiệm kỳ 2020-2025 chủ yếu tập trung tại dự án Sơn Tây giai đoạn 2, dự án chung cư CT1 khu đô thị bắc Hà Tĩnh và tìm kiếm các dự án cải tạo chung cư cũ cũng như phát triển nhà xã hội. Tuy nhiên dự án Sơn Tây giai đoạn 2 vướng quy định của nhà nước nên không nhận chuyển nhượng được, dự án CT1 khu đô thị bắc Hà Tĩnh đang trong quá trình xin chuyển nhượng dự án. Bên cạnh đó, các dự án cải tạo chung cư cũ cũng như phát triển nhà ở xã hội mà Công ty HUD3 tìm kiếm vẫn đang trong quá trình thẩm định, nghiên cứu của cơ quan nhà nước cũng như sự đồng tình của cư dân. Do đó trong nhiệm kỳ 2020-2025 Công ty HUD3 chưa triển khai đầu tư dự án nào vì vậy giá trị kinh doanh trong giai đoạn này không có.

#### **6. Lĩnh vực tài chính:**

Giai đoạn 2021-2025, giá trị doanh thu là 714,06 tỷ/1.180 tỷ đạt 61% kế hoạch 5 năm.

Lợi nhuận trước thuế giai đoạn 2021-2025 là: -0,92 tỷ đồng/6,6 tỷ đồng.

Nộp ngân sách nhà nước: 24,04 tỷ/33,5 tỷ đạt 71,8% kế hoạch 5 năm.

Nguyên nhân không hoàn thành kế hoạch đề ra của giai đoạn 2021-2025 là do công ty HUD3 không còn dự án và công trình gói đầu, tìm kiếm đầu thầu các công trình mới gặp rất nhiều khó khăn, mặt khác do dịch Covid – 19 kéo dài cũng như tình hình địa chính trị trên thế giới làm ảnh hưởng đến chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận của công ty.

**Công tác tài chính:** Trong nhiệm kỳ 2020-2025, hoạt động tài chính của công ty gặp rất nhiều khó khăn do nguồn vốn tồn đọng rất lớn từ các công trình cũ chưa quyết toán được bao gồm (công trình 02 nhà công vụ và 02 nhà biệt thự nhà máy cơ khí Quang Trung Uông Bí Quảng Ninh, công trình N10 Vintép Long Biên; công trình HH1 Chúc Sơn; công trình Hệ thống thoát nước Bắc Ninh; công trình thấp tầng Nha trang; công trình LK22,23,24 và LK29 chung di trạch) là 127,75 tỷ đồng, công nợ phải thu từ các đội xây lắp cũ qua nhiều



năm qua nhiều thời kỳ là 39,65 tỷ đồng. Dòng tiền để phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu là đi vay ngân hàng, điều này làm phát sinh chi phí lãi vay nhiều dẫn đến hiệu quả lợi nhuận giảm.

**Công tác thu hồi công nợ:** Giai đoạn 2021-2025, công ty HUD3 đã sử dụng nhiều biện pháp để thu hồi dòng tiền nợ đọng nhưng chưa có biến chuyển như công trình Ưông Bí Quảng Ninh, HH1 chúc sơn, No10 Vintep Long Biên. Công ty HUD3 đã thuê đơn vị Tư vấn luật tiến hành khởi kiện ra Tòa đối với Chủ đầu tư công trình HH1 Chúc Sơn, công trình N10 Vintep Long Biên. Hiện tại, đã được Tòa án Nhân dân Quận Hà Đông và Tòa án Nhân dân Quận Long Biên thụ lý vụ án và đang tiến hành giải quyết theo quy định của pháp luật.

Đối với khoản công nợ các đội xây lắp cũ, Công ty đã tiến hành gửi đơn tố cáo ra Công an Quận Hà Đông trường hợp của ông Nguyễn Trung Hùng, ông Đinh Quang Hải, khởi kiện ông Đàm Bắc Hà ra Tòa án Nhân dân Quận Đống Đa. Các trường hợp còn lại Công ty HUD3 tiếp tục thu thập hồ sơ để thuê đơn vị Tư vấn luật tiến hành khởi kiện ra Tòa để thu hồi công nợ trong nhiệm kỳ 2025-2030.

**Nợ phải trả:** Trong giai đoạn 2021-2025, Công ty HUD3 đã thực hiện trả các khoản công nợ Ngân hàng cũng như các nhà cung cấp đúng thời hạn không để nợ quá hạn và không nợ xấu.

## **7. Tái cơ cấu doanh nghiệp:**

Với lộ trình thoái vốn theo Đề án tái cơ cấu của Tổng công ty HUD trong đó có Công ty HUD3, Hội đồng quản trị thành lập Tổ giúp việc triển khai thực hiện kế hoạch thoái vốn để chuẩn bị hồ sơ pháp lý, tài liệu liên quan và phối hợp với Tổng công ty trong việc lựa chọn phương án, hình thức xác định giá trị doanh nghiệp phù hợp và các chi phí phát sinh liên quan công tác thoái vốn theo chế độ quy định.

## **8. Xây dựng thương hiệu:**

Những dự án, công trình đảm bảo chất lượng, tiến độ đã khẳng định uy tín và thương hiệu HUD3 trên thị trường xây dựng và kinh doanh bất động sản. Thông qua website của công ty và mã chứng khoán HU3, khách hàng, đối tác... được cung cấp đầy đủ nhất các thông tin về tình hình hoạt động của công ty, tiến độ triển khai dự án đầu tư, tình hình tài chính...

Thiết lập kênh thông tin thông qua mạng xã hội để có sự trao đổi trực tiếp giữa khách hàng và chủ đầu tư nhằm truyền tải thông tin nhanh nhất đồng thời giải đáp và tiếp thu kịp thời những vướng mắc từ phía khách hàng.

## **9. Hoạt động quản lý vốn và huy động vốn:**

Liên hệ chặt chẽ với các ngân hàng để đảm bảo vốn phục vụ cho sản xuất kinh doanh với hạn mức tín dụng phù hợp, lãi suất cạnh tranh, ... Hội đồng quản trị cùng Ban giám đốc tập trung tối đa vào việc thu hồi công nợ tồn đọng tại các công trình, dự án Công ty đầu tư, chỉ đạo các đơn vị trực tiếp tham gia sản xuất phải tăng cường và tích cực trong công tác xác định doanh thu, thu hồi vốn một cách nhanh, gọn. Mặt khác, đa dạng hóa các nguồn lực tài chính bằng các hình thức tín dụng cá nhân, nhận hỗ trợ bằng các nguồn tài sản bảo lãnh, thế chấp với các tổ chức tín dụng.



**\*Thực hiện thoái vốn:**

Hội đồng quản trị công ty tiếp tục chỉ đạo triển khai thoái vốn tại Công ty NIKKO khi đủ điều kiện sẽ thực hiện thoái 100% vốn đầu tư tại doanh nghiệp này.

**10. Hoạt động của Hội đồng quản trị và từng thành viên trong nhiệm kỳ 2020-2025:**

Trong nhiệm kỳ 2020-2025, Hội đồng quản trị đã bám sát các Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông thường niên các năm, các hướng dẫn, nghị quyết Đại hội Đảng được Tổng công ty thông qua và chương trình công tác, nghị quyết công tác năm của Chi bộ công ty HUD3 để triển khai các nhiệm vụ trong đó tập trung lãnh đạo, chỉ đạo Ban giám đốc thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh hàng năm. Trong nhiệm kỳ, Hội đồng quản trị đã tiến hành 104 cuộc họp để xem xét, quyết định và ban hành 105 nghị quyết, 35 quyết định, 07 báo cáo để làm cơ sở cho Ban giám đốc triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh. Cụ thể :

STT	Nội dung Năm	Cuộc họp	Nghị quyết	Quyết định	Báo cáo
1	Năm 2020 (từ 28/5)	12	16	04	-
2	Năm 2021	26	22	05	-
3	Năm 2022	21	18	06	02
4	Năm 2023	23	26	15	04
5	Năm 2024	22	23	05	01
	<b>Cộng</b>	<b>104</b>	<b>105</b>	<b>35</b>	<b>07</b>

Trong hoạt động, Hội đồng quản trị Công ty HUD3 đều có sự phân công, phân nhiệm cho các thành viên, mỗi thành viên phụ trách một lĩnh vực theo chuyên môn và chức năng nhiệm vụ được phân công, cụ thể như sau:

Ông Vương Đăng Phương: Phụ trách chung, công tác tiếp thị, quan hệ với nhà đầu tư, xúc tiến đầu tư, chịu trách nhiệm về đầu tư tài chính, kiện toàn tổ chức nhân sự và hệ thống quản trị công ty, chịu trách nhiệm về công tác đối ngoại. Tổ trưởng Người đại diện phần vốn, hiện đang quản lý phần vốn của Tổng công ty HUD tương đương 25% vốn điều lệ Công ty HUD3.

Ông Đinh Hoàng Tùng: Phụ trách công tác xây dựng, quản lý khối sản xuất, kỹ thuật, xúc tiến đầu tư, công tác đối ngoại, cùng Tổ đại diện phần vốn của Tổng công ty HUD tại HUD3 chịu trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn. Là Người đại diện phần vốn, hiện đang quản lý phần vốn của Tổng công ty HUD tương đương 16% vốn điều lệ Công ty HUD3.

Ông Bùi Huy Thông: Phụ trách công tác triển khai thi công xây lắp công trình và công tác đấu thầu công trình, các giải pháp nâng cao năng lực thi công xây lắp công trình cho Công ty. Là Người đại diện phần vốn, hiện đang quản lý phần vốn của Tổng công ty HUD tương đương 10% vốn điều lệ Công ty HUD3.

Ông Tạ Duy Hưng: Phụ trách công tác kinh doanh, thu hồi vốn, công tác giám sát quản lý tài chính và phối hợp với Ban kiểm soát thực hiện kiểm soát các hoạt động sản xuất kinh doanh theo yêu cầu của HĐQT,

Ông Trần Hải Hồng: thành viên HĐQT độc lập phụ trách công tác giám sát quản lý tài chính, tư vấn phương án vốn đầu tư, nâng cao năng lực quản trị về tài chính cho Công ty.



### **III. NGUYÊN NHÂN, TỒN TẠI VÀ HẠN CHẾ:**

#### **1. Nguyên nhân:**

Hội đồng quản trị Công ty luôn nhận được sự quan tâm, chỉ đạo sát sao của Công ty mẹ, đặc biệt là Hội đồng thành viên Tổng Công ty.

Tập thể Hội đồng quản trị có sự đoàn kết, thống nhất cao, thực hiện tốt quy chế hoạt động và phối hợp giữa Hội đồng quản trị và Ban giám đốc.

Hội đồng quản trị đã quán triệt và thực hiện nghiêm túc, đầy đủ, kịp thời nghị quyết của các kỳ Đại hội đồng cổ đông Công ty. Đặc biệt là chỉ đạo của Hội đồng thành viên Tổng công ty thông qua việc báo cáo xin ý kiến của Tổ đại diện phần vốn Nhà nước tại HUD3. Vận dụng linh hoạt, sáng tạo phù hợp với tình hình thực tế của Công ty, để xây dựng kế hoạch, chương trình cụ thể, có trọng tâm, trọng điểm, xác định lĩnh vực chủ đạo để tập chung chỉ đạo.

Hội đồng quản trị đã thực hiện nghiêm túc các quy định trong Điều lệ, thực hiện đầy đủ trách nhiệm và đúng thẩm quyền của Hội đồng quản trị trong mối quan hệ công tác giữa Hội đồng quản trị và Ban giám đốc, luôn xem xét, có ý kiến và phê duyệt kịp thời các đề xuất của Ban giám đốc, tạo thuận lợi và tính chủ động cao trong hoạt động điều hành.

Hội đồng quản trị đã duy trì và tuân thủ đầy đủ các quy định của Luật chứng khoán, quy định của UBCK, Sở giao dịch chứng khoán đối với công ty niêm yết nhằm minh bạch thông tin và số liệu tài chính, nâng cao uy tín và thương hiệu của công ty giúp thuận lợi hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Chủ động dịch chuyển cơ cấu lĩnh vực đầu tư và xây lắp, tái cơ cấu bộ máy tổ chức và hoạt động của Công ty, nâng cao tính chủ động cho các đơn vị thi công xây lắp.

Tạo ra phương thức đặc thù riêng cho Công ty trong hoạt động đầu tư, cụ thể là việc thực hiện mô hình chủ đầu tư tự thực hiện thi công nhằm tận dụng kinh nghiệm, năng lực thế mạnh truyền thống xây lắp, quản lý trực tiếp, tiết giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm.

Trong hoạt động xây lắp, Công ty đã chuyển đổi, xóa bỏ mô hình giao khoán, thực hiện thành lập Ban thi công xây lắp, Ban chỉ huy công trình trực tiếp quản lý thi công các công trình nhằm nâng cao chất lượng thi công, giải quyết công ăn việc làm cho CBCNV, gia tăng hiệu quả đồng vốn, giảm thiểu được những rủi ro tiềm ẩn từ các hình thức khoán xây lắp trước đây.

Chủ động mở rộng, tăng cường hợp tác với các đối tác chiến lược nhằm tận dụng uy tín thương hiệu cũng như quỹ đất và nguồn vốn để phát triển các dự án giúp đem lại lợi nhuận cho Công ty.

#### **2. Tồn tại và hạn chế:**

Tình hình thực hiện kế hoạch SXKD nhiệm kỳ 2020-2025, hầu hết các chỉ tiêu tổng thể cho cả giai đoạn đều không đạt kế hoạch được Đại hội đồng cổ đông phê duyệt; mặc dù vẫn trong giai đoạn khó khăn của nền kinh tế, tuy nhiên bài học rút ra là Hội đồng quản trị, Ban giám đốc cần có những giải pháp, quyết định, nhanh nhạy với những biến động của thị trường. Ngoài việc đặt mục tiêu kế hoạch còn cần phải xây dựng các phương án, giải pháp để hoàn



thành mục tiêu kế hoạch, gắn trách nhiệm cho từng tập thể, cá nhân để tăng tính chủ động, sáng tạo trong từng đơn vị.

Việc xây dựng kế hoạch SXKD dài hạn cần có sự dự đoán, tính toán mức tăng trưởng hợp lý, tính khả thi, dự đoán các biến động và có những phân tích rủi ro mang tính khách quan và cả chủ quan.

Nguồn lực tài chính còn bị thiếu hụt cho kế hoạch đầu tư các dự án, các hoạt động của HUD3 vẫn phải dựa vào các nguồn vốn vay và vốn huy động, dẫn đến còn bị động về vốn và chi phí lãi vay vẫn khá lớn.

Nguồn nhân lực còn có những hạn chế nhất định, một số bộ phận cán bộ vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của Công ty.

Đổi mới công tác quản trị doanh nghiệp mặc dù đã cải tiến nhiều nhưng vẫn còn nhiều hạn chế khi tiếp cận với yêu cầu của quản trị doanh nghiệp hiện đại trong nền kinh tế thị trường và xu thế hội nhập ngày nay. Một số công đoạn trong quá trình sản xuất vẫn chưa được áp dụng các công nghệ tiên tiến nhằm tiết kiệm chi phí, thời gian.

Công tác thi công xây lắp chưa được mở rộng, hoạt động đấu thầu và tham gia dự thầu các công trình chưa có kết quả tốt, cần nâng cao nghiệp vụ trong hoạt động đấu thầu để từng bước nâng cao tính chuyên nghiệp trong lĩnh vực thi công, xây lắp. Công tác ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất kinh doanh vẫn còn hạn chế.

Một số công trình đã thi công từ những năm 2007 đến thời điểm này vẫn chưa được nghiệm thu, thanh quyết toán như: Hệ thống thoát nước thành phố Bắc Ninh, Nhà máy cơ khí Quang Trung tại Ưông Bí - Quảng Ninh. Ngoài ra, các công trình HH1 Chúc Sơn, công trình No10 Vintep Việt Hưng vẫn chưa quyết toán thu hồi vốn được.

Công tác tìm kiếm, phát triển các dự án đầu tư mới chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển dài hạn của Công ty.

## **B. CHỈ TIÊU, PHƯƠNG HƯỚNG, NHIỆM VỤ VÀ CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHIỆM KỲ V 2025–2030**

Giai đoạn 2026-2030, dự báo tình hình thế giới tiếp tục đứng trước những diễn biến phức tạp, khó lường, cạnh tranh chiến lược và căng thẳng thương mại giữa các nền kinh tế lớn gia tăng, rủi ro thị trường quốc tế tăng lên, tình hình khu vực, biển Đông diễn biến rất phức tạp. Trong khi đó những khó khăn, hạn chế nội tại của nền kinh tế và thiên tai, biến đổi khí hậu, dịch bệnh ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh trong nước cũng như đời sống của người lao động. Thị trường bất động sản đã cơ bản phục hồi, hàng tồn kho giảm, tính thanh khoản của một số phân khúc nhà ở có giá bán và vị trí hợp lý tăng lên.

Lĩnh vực xây dựng, bất động sản đã tăng trưởng trở lại, tính thanh khoản của một số phân khúc nhà ở có giá bán và vị trí hợp lý tăng lên. Lãi xuất tín dụng ở mức 6% - 9%, nhiều chính sách, quy định mới liên quan đến lĩnh vực đầu tư, xây dựng, kinh doanh bất động sản đã được triển khai.



Yêu cầu hội nhập và thực tiễn đổi mới trong công cuộc phát triển kinh tế là động lực quan trọng để Công ty thực hiện phương châm đổi mới tích cực, toàn diện, thích ứng với cơ cấu nền kinh tế.

Với những đặc điểm tình hình trên sẽ tạo ra nhiều cơ hội và khó khăn đối với sự phát triển của Công ty, đặt ra cho Công ty nhiều thách thức trong việc hoàn thành kế hoạch SXKD trong giai đoạn mới.

### **1. Các chỉ tiêu cụ thể trong giai đoạn 2026-2030:**

Trong điều kiện thị trường cạnh tranh gay gắt và những khó khăn nội tại: sự hạn chế về điều kiện vốn, thiết bị của Công ty, căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh nhiệm kỳ IV 2020-2025, Hội đồng quản trị công ty đề ra mục tiêu trong giai đoạn 2026-2030 như sau:

- Mức tăng trưởng về SXKD hàng năm khoảng 10%. Trong đó:
  - + Hoạt động đầu tư kinh doanh dự án: Công ty HUD3 tiếp tục duy trì mức tăng trưởng bình quân khoảng 8%/năm trong đó tập trung vào phân khúc căn hộ chung cư có giá trung bình và nhà liền kề có diện tích phù hợp với mức giá bán trung bình.
  - + Hoạt động thi công xây lắp: Duy trì mức tăng trưởng sản lượng xây lắp hàng năm khoảng 4%/năm, với tiêu chí đảm bảo ổn định công ăn việc làm cho các cán bộ công nhân viên Công ty.
  - + Doanh thu tăng trưởng bình quân hàng năm khoảng 9%
  - + Cổ tức hàng năm: khoảng 2 - 3%
- Thu nhập bình quân đầu người: tăng trưởng bình quân: >5%

\* Bảng tổng hợp chỉ tiêu kế hoạch giai đoạn 2026-2030 của Công ty (Phụ lục 2 kèm theo).

### **2. Phương hướng và các giải pháp cụ thể:**

#### **2.1 Phương hướng:**

Tổng công ty đã có Nghị quyết số 40/NQ-HĐTV ngày 17/02/2025 của Hội đồng thành viên về việc phê duyệt thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp để triển khai thực hiện chuyển nhượng vốn đầu tư của Tổng công ty tại HUD3. Thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp làm cơ sở định giá khởi điểm để thực hiện chuyển nhượng vốn đầu tư của Tổng công ty tại HUD3 là 31/12/2024. Cần tập trung và khẩn trương triển khai thực hiện chuyển nhượng vốn đầu tư của Tổng công ty tại Công ty HUD3 trong năm 2025.

Ngoài ra cần triển khai đồng bộ các giải pháp khác. Cụ thể:

##### **2.1.1 Mở rộng thị trường:**

Thâm nhập thị trường mới: Đẩy mạnh tiếp thị các khu vực tiềm năng, đặc biệt các dự án hạ tầng, công trình công nghiệp và dự án khu đô thị.

Đa dạng hoá lĩnh vực hoạt động: Mở rộng lĩnh vực từ xây dựng dân dụng sang xây dựng công nghiệp, hạ tầng đô thị, hạ tầng giao thông.

Tham gia liên danh nhằm nâng cao năng lực để đấu thầu các dự án có quy mô vừa và lớn.

##### **2.1.2 Nâng cao năng lực tài chính:**

Đa dạng hoá nguồn vốn.

Quản lý dòng tiền, tối ưu hoá chi phí và kiểm soát chặt chẽ dòng tiền để tăng hiệu quả sử dụng và quản lý rủi ro từ đó tăng lợi nhuận, tiết kiệm chi phí.

#### *2.1.3 Phát triển nguồn nhân lực:*

Đào tạo chuyên môn: Tổ chức các khoá học nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ kỹ thuật, quản lý dự án, an toàn lao động.

Có chính sách đãi ngộ: Tạo điều kiện cho CBCNV có môi trường làm việc tốt, chính sách đãi ngộ xứng đáng để giữ chân và thu hút nhân tài.

Đối với lao động quản lý: chú trọng hình thức đào tạo, bồi dưỡng cho công việc hiện tại, khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức kinh tế và kỹ thuật, tin học, trình độ quản lý. Đối với lao động trực tiếp sản xuất: Tập trung đào tạo và đào tạo lại trình độ chuyên môn kỹ thuật phù hợp với thực tế công việc. Đặc biệt là đội ngũ công nhân, tập trung đào tạo lại đội ngũ này nhằm khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức, khả năng tiếp thu và sử dụng các loại máy móc phục vụ thi công hiện đại... với thời gian đào tạo ngắn.

Trên cơ sở đánh giá chất lượng công việc của từng cá nhân, đề xuất đào tạo, bồi dưỡng bổ sung kiến thức nghiệp vụ chuyên môn, để phù hợp với điều kiện thực tế. Đây là một giải pháp quan trọng để thường xuyên và kịp thời bổ sung nguồn nhân lực có chất lượng cao cho Công ty, mặt khác thông qua đó để bổ nhiệm đội ngũ cán bộ quản lý các cấp nhằm đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

#### *2.1.4 Hoàn thiện hồ sơ pháp lý:*

Hoàn thiện quy chế hoạt động mô hình chủ đầu tư tự thực hiện dự án, rút ngắn thời gian chuẩn bị đầu tư, nâng cao hiệu quả kinh tế.

Tạo cơ sở pháp lý an toàn, hiệu quả trong các hoạt động liên doanh, liên kết tại tất cả các lĩnh vực hoạt động của Công ty, đặc biệt phát huy thế mạnh trong quan hệ với các đối tác truyền thống.

Rà soát, cập nhật, điều chỉnh quy chế kiểm tra, đánh giá hiệu quả thực hiện các công trình, kết quả hoạt động của từng cá nhân trong hệ thống quản trị và điều hành cả ở cấp Công ty và các phòng ban phù hợp với quy định của pháp luật và tình hình thực tế.

Rà soát, cập nhật những quy chế về quan hệ phối hợp giữa các phòng ban trong Công ty; Hệ thống chính sách nội bộ thực hiện trong toàn Công ty trong đó nêu rõ những nguyên tắc quan trọng để nhất quán thực hiện các chính sách tài chính, nhân sự, tiền lương, tiền thưởng...

### *2.2 Các giải pháp chủ yếu:*

Tập trung vào hai nhiệm vụ trọng tâm: Đầu tư kinh doanh bất động sản và thi công xây lắp công trình dân dụng và công nghiệp.

Hoàn thiện mô hình tổ chức, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, xây dựng kế hoạch phát triển bổ sung kịp thời nguồn nhân lực cho phù hợp với tình hình thực tế.

Tăng cường hợp tác, liên doanh, liên kết để khai thác tìm kiếm các dự án mới phù hợp với năng lực của Công ty.



Tích cực tham gia nghiên cứu, đấu thầu chủ đầu tư các dự án mới có quy mô phù hợp với nguồn vốn của Công ty.

Đề xuất Tổng công ty tạo điều kiện cho Công ty HUD3 thực hiện tham gia đấu thầu các dự án thứ phát để tăng nguồn lực dự án để thực hiện đầu tư.

Lựa chọn phân khúc nhà ở chung cư có diện tích trên dưới 70m<sup>2</sup> có bán mức giá trung bình là sản phẩm chủ đạo trong hoạt động đầu tư. Tiêu chuẩn hóa mẫu thiết kế điển hình cho sản phẩm chủ đạo thông qua các cuộc thi tuyển nhằm giảm giá thành.

Đầu tư trang bị máy móc, thiết bị xây dựng để củng cố năng lực xây lắp, tăng cường khả năng cạnh tranh, giảm giá thành.

Tăng cường tìm kiếm, mở rộng đấu thầu các công trình ngoài Tổng Công ty nhằm nâng cao giá trị xây lắp, đảm bảo công việc ổn định cho CBCNV Công ty.

Tăng cường công tác quản lý, ứng dụng công nghệ trong thi công xây dựng nhằm hạ giá thành sản phẩm, đảm bảo chặt chẽ, chính xác trong thực hiện hợp đồng nhận thầu thi công, tránh nợ đọng, kéo dài.

Củng cố và phát triển thương hiệu HUD3, tăng tính cạnh tranh, tạo niềm tin lâu dài cho khách hàng.

Xây dựng chiến lược, mục tiêu cụ thể cho từng năm, từng giai đoạn, từng thời kỳ.

Quản lý dòng tiền và tối ưu hoá chi phí: Có kế hoạch chi tiết cho từng công trình, dự án, kiểm soát và cắt giảm chi phí không cần thiết để nâng cao hiệu quả, lợi nhuận cho công trình.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp tích cực và môi trường làm việc chuyên nghiệp để tạo động lực cho người lao động làm việc và cống hiến cho công ty.

## **Phần thứ hai**

### **TÌNH HÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH SXKD NĂM 2024 VÀ PHƯƠNG HƯỚNG TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH SXKD NĂM 2025**

#### **I. KẾT QUẢ THỰC HIỆN NĂM 2024:**

##### **1. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu SXKD:**

- Tổng giá trị SXKD : 78,19 tỷ đồng/203 tỷ đồng (đạt 38,51% kế hoạch)

Trong đó:

+ Kinh doanh + khác : 2,85 tỷ đồng/3 tỷ đồng đạt 94,96% kế hoạch

+ Sản lượng xây lắp : 75,35 tỷ đồng/200 tỷ đồng đạt 37,68% kế hoạch

- Tổng vốn đầu tư : 0 tỷ đồng/50 tỷ đồng đạt 0% kế hoạch

- Doanh thu thuần : 86,10 tỷ đồng/158 tỷ đồng đạt 54,49% kế hoạch

- Lợi nhuận trước thuế : - 3,86 tỷ đồng/0,80 tỷ đồng

- Nộp ngân sách : 4,49 tỷ đồng/6,00 tỷ đồng đạt 74,8% kế hoạch

- Cổ tức dự kiến : Không chia cổ tức

## **2. Đánh giá tình hình cụ thể:**

### **2.1 Lĩnh vực đầu tư:**

Kế hoạch năm 2024 tập trung chủ yếu vào công tác nhận chuyển nhượng một phần dự án tại Hà Tĩnh. Tuy nhiên tiến độ việc chuyển nhượng nêu trên kéo dài hơn so kế hoạch dự kiến, nguyên nhân do các yếu tố khách quan cụ thể: để đủ các điều kiện và cơ sở pháp lý để tiến hành công tác chuyển nhượng một phần dự án theo Luật đầu tư cần hoàn thiện các thủ tục như: lập và phê duyệt báo cáo nghiên cứu khả thi, điều chỉnh giấy chứng nhận đầu tư, gia hạn tiến độ sử dụng đất... Những công tác này hiện nay vẫn đang triển khai thực hiện chưa xong.

Song song với đó, Công ty HUD3 cũng tích cực tìm kiếm, xúc tiến một số dự án mới như: dự án đấu giá quyền sử dụng đất để đầu tư dự án tại thị xã Hồng Lĩnh, tỉnh Hà Tĩnh;... nỗ lực mở rộng các mối quan hệ để hợp tác liên danh với các đối tác trong và ngoài Tổng công ty; tìm kiếm cơ hội tham gia các dự án như cải tạo chung cư cũ trên địa bàn TP Hà Nội. Tuy nhiên do cơ cấu nguồn vốn của HUD3 tại thời điểm hiện nay việc tìm được dự án phù hợp là hết sức khó khăn.

Kết quả thực hiện giá trị đầu tư năm 2024 của công ty là 0 đồng.

### **2.2 Lĩnh vực kinh doanh:**

Kế hoạch kinh doanh bất động sản năm 2024 dự kiến tập trung chủ yếu vào nhận chuyển nhượng một phần dự án tại TP. Hà Tĩnh và dự án đấu giá đất tại tỉnh Hà Tĩnh, hiện nay các dự án trên vẫn chưa đủ điều kiện để đầu tư nên sẽ tiếp tục triển khai thực hiện trong năm 2025.

### **2.3 Lĩnh vực thi công xây lắp:**

Giá trị sản lượng xây lắp là 75,35 tỷ đồng/200 tỷ đồng bằng 37,68% kế hoạch năm tập trung chủ yếu ở công trình Gia Lâm 54 căn liền kề từ LK.01 đến LK.54.

Kế hoạch sản lượng xây lắp của Công ty HUD3 năm 2024 không hoàn thành theo kế hoạch từ đầu năm đặt ra do công tác thu hồi công nợ tại một số công trình như NO-10 Vintep, Công trình phần thân HH1 – Chúc Sơn, Công trình Nhà máy nâng hạ - Uông Bí, Công trình thoát nước Bắc Ninh, Công trình LK22, 23, 24; LK29 – Kim Chung Di Trạch không đạt kết quả đề ra dẫn tới nguồn vốn phục vụ thi công công trình chủ yếu là vốn vay. Vì vậy mặc dù Công ty đã tích cực tham gia đấu thầu, chào giá một số công trình do Tổng công ty làm Chủ đầu tư và nhiều công trình khác nhưng không cạnh tranh được giá dẫn tới sản lượng thiếu hụt (124,65 tỷ).

### **2.4 Lĩnh vực tài chính:**

Doanh thu năm 2024 là 86,10 tỷ đồng/158 tỷ đồng (đạt 57,85% kế hoạch năm), tập trung vào những lĩnh vực cụ thể như sau:

- Doanh thu xây lắp : 83,11 tỷ đồng
- Doanh thu khác + thu nhập khác : 2,97 tỷ đồng
- Doanh thu hoạt động tài chính : 0,028 tỷ đồng
- Lợi nhuận trước thuế : - 3,86 tỷ đồng
- Nộp ngân sách Nhà nước : 4,49 tỷ đồng
- Dự nợ tín dụng : 16,33 tỷ đồng

Doanh thu và lợi nhuận năm 2024 không đạt kế hoạch đề ra, nguyên nhân chủ yếu là do tìm kiếm đấu thầu các công trình mới gặp rất nhiều khó khăn, do vậy làm ảnh hưởng đến chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận năm 2024.



*Công tác tài chính:* Trong năm 2024, hoạt động tài chính của công ty gặp rất nhiều khó khăn do nguồn vốn tồn đọng rất lớn từ các công trình cũ chưa quyết toán được bao gồm (công trình 02 nhà công vụ và 02 nhà biệt thự nhà máy cơ khí Quang trung ương bí Quảng Ninh, công trình N10 Vintep Long Biên; công trình HH1 Chúc Sơn; công trình Hệ thống thoát nước Bắc Ninh; công trình thấp tầng Nha trang; công trình LK22,23,24 và LK29 dự án Kim chung di trạch) là 127,748 tỷ đồng, công nợ phải thu từ các đội xây lắp cũ qua nhiều năm qua nhiều thời kỳ là 39,648 tỷ đồng. Dòng tiền để phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu là đi vay ngân hàng, điều này làm phát sinh chi phí lãi vay nhiều dẫn đến hiệu quả lợi nhuận giảm.

*Công tác thu hồi công nợ:* Trong năm 2024, công ty HUD3 đã sử dụng nhiều biện pháp để thu hồi dòng tiền nợ đọng như đã nêu ở trên. Tổng số đã thu hồi công nợ được số tiền là 54 tỷ (gồm công trình HH1 Chúc Sơn: 2 tỷ đồng, công trình 23 Duy Tân: 2,2 tỷ, công trình LK22, LK29, tuyến đường – Khu ĐTM Kim Chung Di Trạch: 49,8 tỷ. Những công trình chưa có biến chuyển như công trình Quảng Ninh, HH1 chúc sơn, Vintep Long Biên Công ty HUD3 đã thuê đơn vị Tư vấn luật tiến hành khởi kiện ra Tòa đối với Chủ đầu tư công trình HH1 Chúc Sơn, công trình N10 Vintep Long Biên. Hiện tại, đã được Tòa án Nhân dân Quận Hà Đông và Tòa án Nhân dân Quận Long Biên thụ lý vụ án và đang tiến hành giải quyết theo quy định của pháp luật.

Đối với khoản công nợ các đội xây lắp cũ, Công ty đã tiến hành gửi đơn tố cáo ra Công an Quận Hà Đông trường hợp của ông Nguyễn Trung Hùng, ông Đinh Quang Hải, khởi kiện ông Đàm Bắc Hà ra Tòa án Nhân dân Quận Đống Đa. Các trường hợp còn lại Công ty HUD3 tiếp tục thu thập hồ sơ để thuê đơn vị Tư vấn luật tiến hành khởi kiện ra Tòa để thu hồi công nợ trong năm 2025.

*Nợ phải trả:* Trong năm 2024, Công ty HUD3 đã thực hiện trả các khoản công nợ Ngân hàng cũng như các nhà cung cấp đúng thời hạn không để nợ quá hạn và không nợ xấu.

## **2.5 Quan hệ với cổ đông và các đối tác:**

Nhằm đảm bảo lợi ích cao nhất cho các cổ đông, HUD3 luôn thực hiện tốt việc minh bạch hoá thông tin thông qua việc thường xuyên cập nhật các tin tức, những thông tin trọng yếu có ảnh hưởng lớn đến lợi ích cổ đông thông qua website của công ty và báo cáo đầy đủ với các cơ quan chức năng như Ủy ban chứng khoán nhà nước, Sở giao dịch chứng khoán... nhằm tạo điều kiện giúp cổ đông tiếp cận được nguồn thông tin một cách dễ dàng, nhanh chóng và chính xác.

Trong quan hệ với đối tác, HUD3 thực hiện phương châm hợp tác cùng phát triển, do vậy năm qua HUD3 luôn chú trọng đối với các đối tác đầu tư, kinh doanh BĐS, các tổ chức tín dụng, ngân hàng.

## **2.6 Công tác chăm lo đời sống CBCNV:**

Công ty HUD3 luôn chú trọng trong công tác chăm lo, bảo vệ quyền lợi cho người lao động. Trong những năm qua công ty luôn thực hiện nghĩa vụ đóng bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động đầy đủ, không để xảy ra tình trạng nợ đọng bảo hiểm, nợ lương cho người lao động. Ban lãnh đạo cũng phối hợp chặt chẽ với BCH Công đoàn chăm lo nhiều chính sách cho CBCNV như khám sức khoẻ định kỳ, thăm hỏi CBCNV hoặc thân nhân ốm đau, bệnh tật, hiếu hỷ. Cuối năm, công ty cũng tổng kết và có hình thức khen thưởng kịp thời cho các tập thể và cá nhân có thành tích trong hoạt động SXKD.



## **2.7 Công tác lao động, tiền lương đối với người lao động trong năm 2024:**

### **2.7.1 Công tác lao động:**

Trong năm 2024, tuyển dụng và tiếp nhận mới tổng số CBCNV là: 04 người, tổng số lao động chấm dứt hợp đồng là 09 trường hợp; Đến 31/12/2024 tổng số CBCNV toàn Công ty là 34 người.

### **2.7.2 Công tác tiền lương:**

Theo kết quả sản xuất kinh doanh, Quỹ lương thực hiện năm 2024 như sau:

- Tổng quỹ lương theo kế hoạch năm 2024: 3.693.139.466 đồng. Trong đó:

+ Quỹ tiền lương kế hoạch của người quản lý là: 1.147.272.537 đồng

+ Quỹ tiền lương kế hoạch của người lao động là: 2.545.866.929 đồng

Trong năm 2024 công ty đã không hoàn thành các chỉ tiêu SXKD theo kế hoạch đề ra. Để Công ty duy trì hoạt động và đảm bảo đời sống cho CBCNV và người lao động, Công ty đã thực hiện chi trả Quỹ lương thực tế là: 3.782.194.445 đồng.

## **3. Chi trả tiền lương, thù lao, thưởng và các lợi ích khác của thành viên HĐQT, người quản lý khác và Ban Kiểm soát trong năm 2024.**

Tình hình thực hiện chi trả tiền lương, thù lao, thưởng và lợi ích khác của HĐQT, Người quản lý khác và Ban kiểm soát trong năm 2024 theo Nghị quyết số 01/NQ-ĐHČĐ ngày 23/06/2023:

3.1 Tiền lương, thù lao, thưởng và lợi ích khác của Người quản lý thực tế chi năm 2024 (05 người) là: **1.422.369.853 đồng**

Trong đó:

- Tiền lương (theo QĐ 73/QĐ-HĐTV) : 1.151.369.853 đồng

- Phụ cấp : 156.000.000 đồng

- Hỗ trợ (các ngày Lễ, Tết) : 115.000.000 đồng

3.2 Tiền lương, thù lao, thưởng và lợi ích khác của thành viên HĐQT thực tế chi năm 2024 là: **1.218.169.710 đồng**

Trong đó:

- Tiền lương : 880.169.710 đồng

- Phụ cấp : 216.000.000 đồng

- Thù lao : 36.000.000 đồng

- Hỗ trợ (các ngày Lễ, Tết) : 92.000.000 đồng

3.3 Tiền lương, thù lao, thưởng và lợi ích khác của Ban kiểm soát thực tế chi năm 2024 là: **426.981.926 đồng**

Trong đó:

- Tiền lương : 352.181.926 đồng

- Thù lao : 40.800.000 đồng

- Hỗ trợ (các ngày Lễ, Tết) : 34.000.000 đồng

Hiện nay trong HĐQT chỉ có 1 thành viên không chuyên trách, do đó mức thù lao chi trả cho thành viên HĐQT không chuyên trách (01 người) là 3.000.000 đồng/người/tháng (đã bao gồm thuế TNCN).

Mức thù lao chi trả cho Ban Kiểm soát (03 người), bao gồm Trưởng ban: 2.000.000 đồng/người/tháng; thành viên 700.000 đồng/người/tháng (đã bao gồm thuế TNCN).



\* Bảng tổng hợp tiền lương, thù lao, thưởng và lợi ích khác của Hội đồng quản trị, Người quản lý khác và Ban Kiểm soát (*Phụ lục 3 đính kèm*)

#### 4. Việc thực hiện phân phối lợi nhuận, trích nộp các quỹ trong năm 2024

Đơn vị tính: Đồng

STT	CHỈ TIÊU	Năm 2024	
		Kế hoạch	Thực hiện
1	Tổng doanh thu và thu nhập khác	158.000.000.000	86.097.904.910
2	Lợi nhuận trước thuế	800.000.000	-3.860.537.543
3	Thuế TNDN phải nộp		
4	<b>Lợi nhuận sau thuế TNDN năm 2024</b>	600.000.000	-3.860.537.543
5	LN chưa phân phối còn lại năm 2023		18.867.910.986
6	<b>Tổng LNST chưa phân phối năm 2024</b>		15.007.373.443
7	Nộp ngân sách nhà nước	6.000.000.000	4.499.291.100
8	Cổ tức (%/năm)	0	0

#### 5. Kết quả thực hiện các nội dung ủy quyền của Đại hội đồng cổ đông.

- Năm 2024 Hội đồng quản trị đã thực hiện các nội dung ủy quyền sau:

+ Quyết định lựa chọn đơn vị kiểm toán báo cáo tài chính năm 2024 là Công ty TNHH kiểm toán CPA Việt Nam.

+ Phê duyệt điều chỉnh các số liệu tài chính, báo cáo tài chính theo kết luận của cơ quan kiểm toán, thanh tra, kiểm tra, quyết định của Đại hội đồng cổ đông (nếu có): Thực hiện Thông báo số 596/TB-KTNN ngày 11/11/2024 của Kiểm toán Nhà nước, Công ty HUD3 đã thực hiện các kiến nghị như sau: “Điều chỉnh số liệu sổ kế toán và Báo cáo tài chính năm 2023”: Công ty HUD3 đã thực hiện điều chỉnh số liệu sổ kế toán và Báo cáo tài chính năm 2023, hồi tố về thời điểm ngày 31/12/2023, được trình bày lại trong Báo cáo tài chính năm 2024.

+ Đối với phát triển dự án mới: chấp thuận để Hội đồng quản trị nghiên cứu, tìm kiếm thông tin và quyết định tham gia đấu thầu lựa chọn nhà đầu tư, đấu giá quyền sử dụng đất, liên danh, hợp tác, nhận chuyển nhượng dự án, góp vốn thành lập doanh nghiệp thực hiện dự án, nhận chuyển nhượng cổ phần/vốn góp của doanh nghiệp dự án nhằm triển khai dự án đầu tư mới đảm bảo hiệu quả sử dụng vốn: không thực hiện (do không phát sinh).

+ Đối với quyết toán vốn đầu tư dự án: giao Hội đồng quản trị phê duyệt quyết toán dự án đối với các dự án thuộc thẩm quyền của ĐHĐCĐ quyết định đầu tư: Không thực hiện (do không phát sinh).

#### 6. Tổng kết các cuộc họp của HĐQT và các quyết định của HĐQT trong năm 2024

Trong hoạt động, từ Hội đồng quản trị đến Ban giám đốc Công ty HUD3 đều có sự phân công, phân nhiệm cho các thành viên, mỗi thành viên phụ trách một lĩnh vực theo chuyên môn và chức năng nhiệm vụ được phân công, cụ thể như sau:



Ông Vương Đăng Phương: phụ trách chung, công tác tiếp thị, quan hệ với nhà đầu tư, xúc tiến đầu tư, chịu trách nhiệm về đầu tư tài chính, kiện toàn tổ chức nhân sự và hệ thống quản trị công ty, chịu trách nhiệm về công tác đối ngoại.

Ông Đinh Hoàng Tùng: Phụ trách công tác xây dựng, quản lý khối sản xuất, kỹ thuật, xúc tiến đầu tư, công tác đối ngoại, cùng Tổ đại diện phần vốn của Tổng công ty HUD tại HUD3 chịu trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn.

Ông Bùi Huy Thông: Phụ trách công tác triển khai thi công xây lắp công trình và công tác đấu thầu công trình, các giải pháp nâng cao năng lực thi công xây lắp công trình cho Công ty.

Ông Tạ Duy Hưng: Phụ trách công tác kinh doanh, thu hồi vốn, công tác giám sát quản lý tài chính và phối hợp với Ban kiểm soát thực hiện kiểm soát các hoạt động sản xuất kinh doanh theo yêu cầu của HĐQT,

Ông Trần Hải Hồng: thành viên HĐQT độc lập phụ trách công tác giám sát quản lý tài chính, tư vấn phương án vốn đầu tư, nâng cao năng lực quản trị về tài chính cho Công ty.

Trong năm qua HĐQT đã tiến hành 22 cuộc họp để xem xét, quyết định và ban hành 23 Nghị quyết; 05 quyết định và 01 báo cáo để làm cơ sở cho Giám đốc điều hành triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh.

\* Bảng tổng hợp các Biên bản, Nghị quyết HĐQT đã họp triển khai công tác (*Phụ lục 04 kèm theo*)

Các nội dung khác: HĐQT đã thực hiện tốt việc cung cấp các tài liệu, thông tin cho Ban Kiểm soát thực hiện nhiệm vụ kiểm tra, giám sát Hội đồng Quản trị, Ban giám đốc trong việc quản lý và điều hành doanh nghiệp trong năm 2024.

## **7. Kết quả giám sát đối với Giám đốc và các thành viên trong Ban giám đốc Công ty trong năm 2024**

Hội đồng Quản trị Công ty đã thường xuyên thực hiện công tác giám sát, chỉ đạo hoạt động của Giám đốc và các cán bộ quản lý khác. Việc giám sát thực hiện qua các phiên họp định kỳ của HĐQT, qua việc tham dự và có ý kiến tại các cuộc họp giao ban, các cuộc họp sơ kết/tổng kết hàng quý, các cuộc họp nội bộ để xem xét, xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình hoạt động SXKD, qua các báo cáo, văn bản của Ban giám đốc gửi đến HĐQT.

Giám đốc Công ty đồng thời là thành viên HĐQT, do đó thường xuyên và kịp thời báo cáo HĐQT về tình hình tài chính, tình hình đầu tư và sản xuất kinh doanh của Công ty. Trên cơ sở này, HĐQT Công ty đã thực hiện giám sát chặt chẽ và kịp thời chỉ đạo các hoạt động của Ban giám đốc, đặc biệt trong công tác tổ chức, quản lý điều hành, bảo toàn vốn và triển khai dự án.

Do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng địa chính trị tại châu Âu năm 2024 đã tác động lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, HĐQT đã kịp thời chỉ đạo Ban giám đốc thực hiện ngay các giải pháp cấp bách:

- Rà soát lại toàn bộ hoạt động của Công ty, cắt giảm lao động dôi dư, giảm thiểu tối đa các chi phí hoạt động, chi phí lương.

- Thống kê các tồn đọng công nợ, chỉ đạo Hội đồng xử lý nợ của Công ty thường xuyên họp rà soát, đôn đốc nhằm đảm bảo công tác thu hồi vốn nhanh chóng và hiệu quả.

- Tiếp tục tìm kiếm các công trình xây lắp để triển khai thi công, tạo dòng tiền cho hoạt động của doanh nghiệp, đồng thời giải quyết công ăn việc làm và thu nhập cho cán bộ công nhân viên và người lao động.



Hội đồng quản trị đã hỗ trợ, tạo điều kiện tối đa để Ban giám đốc chủ động trong điều hành các hoạt động sản xuất – kinh doanh nhằm tìm kiếm công trình và dự án đầu tư, thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch theo Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông đề ra.

Mặc dù năm 2024 không đạt các chỉ tiêu giá trị được Đại hội đồng cổ đông thông qua nhưng Hội đồng Quản trị ghi nhận những nỗ lực của Giám đốc và Ban giám đốc trong việc triển khai tìm kiếm các công trình và dự án đầu tư. Công tác đầu tư chưa triển khai được dự án do năng lực tài chính của Công ty còn hạn chế, cộng với sự thắt chặt trong cơ chế chính sách nhưng cũng ghi nhận sự nỗ lực của Ban giám đốc trong công tác xúc tiến đầu tư, tìm kiếm dự án.

Nhìn chung, Ban giám đốc đã luôn luôn bám sát phương hướng, nhiệm vụ đề ra, bám sát tình hình thực tiễn. Tập thể CBCNV Công ty vẫn tiếp tục giữ vững sự đoàn kết nội bộ, từng bước vượt qua khó khăn, thách thức. Ban giám đốc Công ty đã bám sát những chủ trương, nghị quyết, quyết định của HĐQT và nỗ lực triển khai thực hiện nhiệm vụ trong hoạt động SXKD.

Hội đồng quản trị luôn bám sát Điều lệ Công ty, thực hiện đúng thẩm quyền được quy định, không điều hành thay, lấn sân sang hoạt động thuộc thẩm quyền của Giám đốc điều hành. Các hoạt động điều hành của Giám đốc đều dựa trên tinh thần, nội dung các Nghị quyết của HĐQT, Giám đốc điều hành luôn tuân thủ đầy đủ nguyên tắc quản trị Công ty trong mọi lĩnh vực hoạt động SXKD, các vấn đề về đầu tư, kinh doanh dự án đều được báo cáo công khai, minh bạch và xin chủ trương phê duyệt đúng thẩm quyền. Trong hoạt động thi công xây lắp, định kỳ hàng quý, Giám đốc điều hành luôn có báo cáo kế hoạch sản lượng, doanh thu và kiểm điểm kết quả thực hiện của quý trước.

Ban giám đốc có 03 thành viên, trong đó Giám đốc phụ trách chung tất cả các lĩnh vực hoạt động của Công ty, hai phó Giám đốc phụ trách theo hai lĩnh vực hoạt động SXKD chính của Công ty. Do hai thành viên trong HĐQT giữ chức vụ kiêm nhiệm trong Ban giám đốc nên HĐQT luôn có sự theo dõi, soát xét trực tiếp hoạt động của từng thành viên trong Ban giám đốc thông qua các báo cáo kết quả hoạt động của các thành viên HĐQT trong các kỳ họp thường kỳ và bất thường của HĐQT.

## **II. NHIỆM VỤ SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2025:**

### **1. Kế hoạch giá trị SXKD:**

- Tổng giá trị SXKD : 202,80 tỷ đồng

Trong đó:

+ Xây lắp : 200,00 tỷ đồng

+ Kinh doanh + khác : 2,80 tỷ đồng

- Vốn đầu tư : 30,00 tỷ đồng

- Doanh thu thuần : 158,00 tỷ đồng

- Lợi nhuận trước thuế : 3,90 tỷ đồng

- Nộp ngân sách : 6,50 tỷ đồng

- Chi trả cổ tức : Không chia cổ tức

### **2. Các giải pháp thực hiện cụ thể:**

#### **2.1. Lĩnh vực đầu tư, kinh doanh dự án:**



Tiếp tục tìm hiểu thông tin, nắm bắt các thủ tục, lộ trình và triển khai các công việc liên quan tới công tác chuyển nhượng một phần dự án tại TP. Hà Tĩnh để kịp thời triển khai đẩy nhanh tiến độ công việc nắm bắt cơ hội đầu tư.

Tiếp tục tìm kiếm thêm các dự án đầu giá quyền sử dụng đất có quy mô phù hợp bằng các hình thức tham gia trực tiếp hoặc liên danh, liên kết. Tiếp tục bám sát các dự án cải tạo chung cư cũ trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Nghiên cứu, đánh giá tiềm năng thị trường, cơ hội đầu tư để đề xuất Tổng công ty xem xét cho Công ty HUD3 tham gia đầu tư tại các dự án thuộc quỹ đất của Tổng công ty theo hình thức nhận chuyển nhượng một phần dự án khi đủ điều kiện theo quy định của pháp luật.

## **2.2. Lĩnh vực thi công xây lắp:**

Đẩy mạnh thi công các công trình chuyển tiếp từ năm 2024 đảm bảo kế hoạch sản lượng và tiến độ đã cam kết với Chủ đầu tư.

Hiện nay, toàn bộ nguồn vốn triển khai dự án thi công xây lắp của Công ty là nguồn vốn vay nên với biến động kinh tế và lãi suất tín dụng tăng cao Công ty gặp nhiều khó khăn về tài chính để triển khai do đó Công ty phải chọn lựa các Chủ đầu tư có tài chính tốt và phải đưa ra mức ra mức giá cạnh tranh. Vì vậy, trong năm 2025, sản lượng xây lắp vẫn tập trung ở các điểm công trình tìm kiếm ngoài và kế hoạch sản lượng năm 2025 là 200 tỷ đồng.

Tập trung bám sát các đối tác truyền thống để tiếp cận nguồn công việc ổn định, tiếp tục nâng cao năng lực xây lắp của Công ty, tiếp cận với Chủ đầu tư mới có nguồn vốn tốt, tham gia đấu thầu nhiều loại công trình như giao thông, công nghiệp, thủy lợi, cấp thoát nước... để mở rộng thị trường.

Nâng cao công tác quản lý thi công tại các công trình, đảm bảo tiến độ, chất lượng nhưng phải tuyệt đối an toàn và hiệu quả, bằng các hoạt động kiểm tra, giám sát chặt chẽ và nghiêm túc.

## **2.3 Lĩnh vực tài chính và huy động vốn:**

Công ty sẽ đa dạng hóa kênh huy động vốn thông qua hình thức mở rộng quan hệ hợp tác, liên doanh liên kết với các đối tác chiến lược, đồng thời đa dạng hóa các hình thức huy động vốn từ khách hàng, cá nhân và các tổ chức tín dụng, tránh lệ thuộc vào một đơn vị tín dụng, đối với mức lãi vay thì bằng mức lãi suất ngắn hạn HUD3 vay của Ngân hàng BIDV Hà Tây trong biên độ từ  $\pm 0,5$  đến  $\pm 1\%$  tùy theo từng thời điểm, với mức vay dự kiến từ 10 đến 15% giá trị tổng mức đầu tư của từng dự án.

Tăng cường quản lý và sử dụng vốn có hiệu quả hơn để tránh lãng phí và tiết kiệm được chi phí sử dụng vốn cho doanh nghiệp. Tăng cường sử dụng quay vòng vốn để đảm bảo hiệu quả tốt nhất các nguồn lực tài chính, đảm bảo an toàn và sinh lợi vốn góp của các cổ đông. Xây dựng lại quy định về quản trị rủi ro để kiểm soát dòng tiền, kiểm soát về vốn vay và vốn đối ứng.

Xây dựng phương án, cơ cấu phân bổ nguồn vốn tự có, vốn vay và kế hoạch nguồn vốn khác để đảm bảo đáp ứng cho kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2025, cụ thể là: nguồn vốn ngắn hạn phục vụ hoạt động xây lắp là 200 tỷ đồng, vốn trung và dài hạn chi tiết theo từng dự án.



#### 2.4 Công tác quản lý, giám sát và quản trị doanh nghiệp:

Tiếp tục nâng cao năng lực xây lắp, tăng cường chất lượng đầu thầu; Chủ động tìm kiếm và mở rộng thị trường xây lắp, duy trì cơ cấu hợp lý tỷ trọng giữa đầu tư và xây lắp đồng thời tiếp tục triển khai hiệu quả mô hình tự thực hiện thi công dự án do HUD3 làm Chủ đầu tư. Tiếp tục tập trung giải quyết xử lý tồn tại các công trình xây lắp cũ và quyết liệt thu hồi công nợ.

Đẩy mạnh áp dụng khoa học kỹ thuật, tiếp cận công nghệ thông tin mới trong thời đại công nghiệp 4.0 cụ thể: sử dụng hệ thống văn phòng điện tử để tiết kiệm chi phí và thời gian, đặc biệt công ty thực hiện áp dụng công nghệ B.I.M trong việc thiết kế, thi công và quản lý xây dựng.

Nâng cao chất lượng nhân lực, đổi mới tư duy, cách làm, khắc phục những tồn tại trong công tác cán bộ. Xây dựng và thực hiện nghiêm các quy chế, chính sách tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng người lao động nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý của Công ty vững vàng về chuyên môn, gương mẫu, có trí tuệ, kiến thức và năng lực lãnh đạo.

Tiếp tục duy trì và vận hành có hiệu quả quy trình quản lý chất lượng ISO. Phát triển hình ảnh và hoạt động của Công ty thông qua website của Công ty để đem đến thông tin đầy đủ, cập nhật hoạt động SXKD của Công ty đến công chúng. Thực hiện thông tin công khai minh bạch của Công ty niêm yết đối với Sở giao dịch chứng khoán thành phố Hà Nội theo quy định.

Trên đây là báo cáo của Hội đồng quản trị Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng HUD3 về việc đánh giá kết quả hoạt động 05 năm nhiệm kỳ IV (2020-2025), định hướng kế hoạch phát triển 05 năm tới; kết quả hoạt động SXKD năm 2024 và kế hoạch năm 2025 báo cáo trước Đại hội cổ đông thường niên năm 2025.

**Xin trân trọng cảm ơn./.**



**CHỦ TỊCH HĐQT**  
*Vương Đăng Phương*

**Phụ lục 1:**

**BẢNG CHỈ TIÊU THỰC HIỆN GIAI ĐOẠN 2021-2025**

TT	Chỉ tiêu thực hiện	Đơn vị	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Ước TH 2025	Giai đoạn 2021 – 2025
1	Giá trị SXKD	Tỷ đồng	145,16	191,10	79,02	78,15	202,80	696,33
2	Tổng vốn đầu tư	Tỷ đồng	44,91	-	-	-	30,00	74,91
3	Doanh thu	Tỷ đồng	155,27	204,20	110,47	86,10	158,00	714,07
4	Lợi nhuận	Tỷ đồng	1,02	0,64	0,42	-3,86	3,90	2,12
5	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	148,5	145,7	145,8	141,9	145,8	
6	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	4,28	6,64	2,15	4,49	6,50	24,04
7	Thu nhập bình quân	Triệu đồng	9,7	12,3	10,5	11,6	11,0	11
8	Cổ tức	%	3%	-	-	-	-	0,6

**Phụ lục 2:**

**BẢNG CHỈ TIÊU THỰC HIỆN GIAI ĐOẠN 2026-2030**

TT	Chỉ tiêu thực hiện	Đơn vị	Năm 2026	Năm 2027	Năm 2028	Năm 2029	Năm 2030	Giai đoạn 2026 - 2030
1	Tổng vốn đầu tư	Tỷ đồng	80,0	90,0	100,0	110,0	115,0	495,0
2	Tổng giá trị SXKD	Tỷ đồng	242,8	312,8	344,8	366,8	378,8	1.646,0
2.1	Xây lắp	Tỷ đồng	210,0	220,0	232,0	244,0	256,0	1.162,0
2.2	Kinh doanh	Tỷ đồng	30,0	90,0	110,0	120,0	120,0	470,00
2.3	Khác	Tỷ đồng	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	14,0
3	Doanh thu	Tỷ đồng	228,0	287,0	316,0	336,0	348,0	1.515,00
4	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	2,5	4,5	5,0	5,5	6,0	23,5
5	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	8,2	10,5	11,5	12,2	12,6	55,0
6	Cổ tức	%	2%	2%	3%	3%	3%	13%