CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC HÀ NỘI	**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**
Số: /BC-ĐHĐCĐ	**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**
	Hà Nội, ngày 15 tháng 04 năm 2026

DỰ THẢO

BÁO CÁO CỦA BAN TỔNG GIÁM ĐỐC VỀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG ĐIỀU HÀNH NĂM 2025 VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2026

A - Phần thứ nhất:

TÌNH HÌNH, ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY NĂM 2025

I. ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH NĂM 2025

1. Thuận lợi

- Tình hình chính trị - xã hội của đất nước tiếp tục duy trì ổn định; kinh tế vĩ mô từng bước tăng trưởng, tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Lĩnh vực giáo dục và đào tạo tiếp tục nhận được sự quan tâm, chỉ đạo sát sao của Đảng, Nhà nước và toàn xã hội với quan điểm "giáo dục thực sự là quốc sách hàng đầu, là động lực then chốt của phát triển đất nước".

- Ngành Giáo dục và Đào tạo đã hoàn thành lộ trình triển khai Chương trình Giáo dục phổ thông 2018 trên toàn bộ các cấp học. Năm 2025 là năm thứ hai chương trình và hệ thống sách giáo khoa mới được triển khai đồng bộ trên cả 12 lớp, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tổ chức phát hành, cung ứng và ổn định thị trường.

- Công tác biên soạn, thẩm định, hoàn thiện bản thảo, giới thiệu sách và tập huấn sử dụng sách giáo khoa đã được chuẩn hóa qua các năm triển khai, góp phần nâng cao tính chuyên nghiệp, đồng bộ và hiệu quả trong năm 2025. Việc lựa chọn sách giáo khoa tại các địa phương cơ bản ổn định sau khi hoàn tất chu kỳ thay sách.

- Đội ngũ cán bộ nhân viên – Người lao động (CBNV-NLĐ) Công ty có kinh nghiệm, am hiểu nghiệp vụ, có tinh thần trách nhiệm cao, cơ bản đáp ứng tốt yêu cầu nhiệm vụ.

2. Khó khăn, thách thức

- Năm 2025, bối cảnh kinh tế trong nước tiếp tục chịu tác động từ những biến động của kinh tế thế giới, bao gồm lạm phát, xung đột địa chính trị… dẫn đến chi phí đầu vào (nhiên liệu, vận chuyển, lưu kho…) gia tăng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam (NXBGDVN) tiếp tục thực hiện và chỉ đạo giảm giá SGK gồm cả SGK tiếng Anh do Công ty đầu tư tổ chức bản thảo và phát hành nhằm giảm gánh nặng cho gia đình học sinh. Việc này tác động làm giảm doanh thu và phát sinh chi phí cho khối lượng công điều chỉnh lại giá đối với sách cũ.

- Về phía NXBGDVN – đơn vị đầu mối tổ chức in và cung ứng SGK cho HEID: là đơn vị 100% vốn nhà nước, hoạt động in thực hiện theo quy định của luật đấu thầu, dẫn đến công tác tổ chức in bị động vào kết quả đấu thầu, không thể điều chỉnh sản lượng linh hoạt. Tiến độ giao sách, cung ứng sách thực tế năm 2025 phải thay đổi nhiều so với kế hoạch ban đầu. Trong khi đó, để phục vụ công tác đầu thầu in của NXBGDVN được thực hiện sớm, kịp thời có sách phục vụ năm học 2025 – 2026, yêu cầu đặt hàng SGK, SBT được thực hiện từ tháng 7 năm 2024 khi công tác phát hành phục vụ năm học 2024 – 2025 vẫn còn dang dở, thiếu nhiều thông tin dữ kiện tin cậy (để có thể xác định được kế hoạch sản lượng phù hợp) như: số liệu phát hành năm 2024, số học sinh, số tồn kho, số liệu sử dụng lại, biến động thay đổi lựa chọn, các biến số kinh tế - xã hội…

- Sự thay đổi cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của nhà nước theo hướng tinh giản, tinh gọn: sáp nhập bộ ngành, sáp nhập tỉnh, bộ máy chính quyền địa phương còn 2 cấp, thông tin về một bộ SGK thống nhất lan truyền sớm (tháng 8/2025) đã gây ra tâm lý thận trọng trong toàn hệ thống phát hành, ảnh hưởng đến kế hoạch cung ứng sách tại nhiều địa bàn do chờ đợi công tác chỉ đạo của ngành; các đối tác thận trọng trong công tác nhập hàng nhằm tránh bị tồn kho nên đã thực hiện:

  ✓Lấy hàng nhỏ giọt, số lượng nhỏ lẻ, phát hành đến đâu lấy đến đấy, không dự trữ như trước đây.

  ✓Đẩy mạnh bán hàng (đa kênh, không phân biệt địa giới hành chính để đẩy hàng), do đặc thù phát hành SGK, SBT gặp nhiều khó khăn nhưng biên lợi nhuận rất thấp, tồn kho sẽ bị âm, mất vốn.

  ✓Thận trọng trong đặt mua các tên sách sẽ bị chỉnh sửa nội dung do vấn đề thay đổi địa giới hành chính sau sáp nhập tỉnh, thành phố, do mô hình chính quyền địa phương 2 cấp.

- Sự cạnh tranh gay gắt tại mảng Sách tiếng Anh *(nhóm sản phẩm mang lại doanh thu lớn thứ hai sau phát hành SGK)*, STK… đòi hỏi Công ty phải liên tục đổi mới, đầu tư công nghệ nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hóa danh mục và gia tăng giá trị gia tăng cho người dùng.

- Tình trạng in và bán SGK giả phổ biến hơn do lợi nhuận từ bán sách giả cao *(tỉ trọng chi phí in trong giá sách mới thấp)* và thông tin về địa bàn nào sử dụng loại sách nào đã rõ ràng hơn các năm trước.

- Hậu quả nặng nề do cơn bão Wipha *(cơn bão số 3)* khiến nhiều tỉnh Bắc Bộ và Bắc Trung Bộ thiệt hại về cơ sở vật chất *(văn phòng, cửa hàng, kho hàng và sách bị ngập nước, hư hỏng)* và phát sinh chi phí cho các công ty phát hành sách và gia đình học sinh tại địa phương; gây thiếu hụt sách giáo khoa, tài liệu học tập và khó khăn để chi trả hết công nợ…

II. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT - KINH DOANH NĂM 2025

Đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức, CBNV-NLĐ HEID đã nỗ lực, quyết tâm… và năm 2025, Công ty đã hoàn thành các chỉ tiêu, kế hoạch được Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ), trong đó có Cổ đông NXBGDVN giao. Cụ thể:

1. Kết quả thực hiện nhiệm vụ chính trị và kinh doanh

1.1. Thực hiện nhiệm vụ chính trị

Công ty đã hoàn thành công tác tổ chức tái bản bản thảo SGK, SBT, SGV kịp tiến độ, chuyển về NXBGDVN để tổ chức in phục vụ năm học 2025 - 2026.

Công ty đã phối hợp chặt chẽ, đồng hành cùng NXBGDVN, NXBGD tại Hà Nội để giới thiệu, tập huấn hướng dẫn sử dụng đại trà SGK và tập huấn chuyên sâu theo yêu cầu của các cơ sở giáo dục.

Công ty và các đối tác đã bám sát chỉ đạo của NXBGDVN, nỗ lực, linh hoạt phối hợp cùng nhau phát hành SGD trong điều kiện nhiều khó khăn đến từ các nguyên nhân bất khả kháng, đặc biệt là sự thay đổi chính sách, thay đổi địa giới hành chính,…. Đảm bảo cung ứng đủ SGD phục vụ năm học 2025 – 2026 cho các địa bàn phụ trách khi vào năm học mới, không để xảy ra tình trạng thiếu sách, sốt sách.

Hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh của năm; bảo toàn vốn; an toàn và lành mạnh về dòng tiền, công nợ; đảm bảo trả cổ tức cho cổ đông và bổ sung nguồn vốn của chủ sở hữu.

1.2. Kết quả kinh doanh các xuất bản phẩm chủ yếu

STT	PHÁT HÀNH	ĐVT	KẾ HOẠCH 2025	THỰC HIỆN 2025	TH/KH (%)
1	Sách Giáo khoa	bản	31.381.464	29.910.955	95
2	Sách Tiếng Anh	bản	8.201.000	9.171.170	112
3	Sách Bổ trợ	bản	11.531.536	10.508.664	91
4	STK và SPGD khác	bản	1.500.000	1.908.998	127
Tổng		bản	**52.614.000**	**51.499.787**	**98**

1.3. Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu

1.3.1 Báo cáo tài chính riêng năm 2025

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Kế hoạch năm 2025	Thực hiện		So sánh	
				Năm 2025	Năm 2024	TH/KH	2025/2024
1	Tổng doanh thu *(DT thuần + DT TC + TN khác)*	tỷ đồng	942	1.049,1	1.131,1	111,4%	92,8%
2	Lợi nhuận trước thuế	tỷ đồng	70	73,2	85,3	104,6%	85,9%
3	Cổ tức		15%		20%		

1.3.2 Báo cáo tài chính hợp nhất năm 2025

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Thực hiện		So sánh 2025/2024
			Năm 2025	Năm 2024	
1	Tổng doanh thu *(DT thuần + DT TC + TN khác)*	tỷ đồng	1.065,3	1.152,1	92,5%
2	Lợi nhuận trước thuế	tỷ đồng	80,8	96	84,1%

Về vốn chủ sở hữu tại thời điểm 31/12/2025 là 493,7 tỷ đồng, tăng 33,2 tỷ đồng và bằng 107,2% so với cùng thời điểm năm 2024, trong đó một số chỉ tiêu chính gồm:

- Vốn góp của chủ sở hữu: 150 tỷ đồng;
- Quỹ đầu tư phát triển: 201 tỷ đồng;
- Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu: 33,8 tỷ đồng;
- Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối: 105,3 tỷ đồng;

(số liệu theo BCTC hợp nhất đã được kiểm toán năm 2025)

1.4. Kết quả kinh doanh của các đơn vị có vốn đầu tư của HEID

- Công ty TNHH MTV Hồng Hà Thành Công: tỉ lệ sở hữu 100% vốn điều lệ *(vốn điều lệ 110 tỷ đồng)*, là đơn vị được giao nhiệm vụ kinh doanh và khai thác tòa nhà văn phòng HEID. Năm 2025, Công ty TNHH MTV Hồng Hà Thành Công đã khai thác và cho thuê cả 12/12 sàn với:

+ Tổng Doanh thu *(DT thuần + DT Tài chính + TN khác)*: 18,3 tỷ đồng

+ Lợi nhuận trước thuế: 8,3 tỷ đồng

- Công ty CP Sách – TBTH Lạng Sơn: tỉ lệ sở hữu là 66% vốn điều lệ tương đương 1,98 tỷ đồng *(vốn điều lệ 3 tỷ đồng)*:

+ Tổng Doanh thu *(DT thuần + DT Tài chính + TN khác)*: 42,5 tỷ đồng

+ Lợi nhuận trước thuế: 0,7 tỷ đồng

+ Cổ tức *(dự kiến):* 13%

- Công ty CP Sách – Thiết bị trường học Hà Tây: HEID đang sở hữu 46,34% số cổ phần. Năm 2025:

+ Tổng Doanh thu *(DT thuần + DT Tài chính + TN khác)*: 177 tỷ đồng

+ Lợi nhuận trước thuế: 6,8 tỷ đồng

+ Cổ tức *(dự kiến)*: 13%

- Góp vốn vào Công ty CP Dịch vụ xuất bản Giáo dục Hà Nội *(tỉ lệ sở hữu 4,85% vốn điều lệ Công ty)*, cổ tức *(dự kiến):* 15%.

- Công ty Cổ phần Sách dịch và Từ điển Giáo dục: tỉ lệ sở hữu là 89% vốn điều lệ tương đương 2,670 tỷ đồng *(vốn điều lệ là 3 tỷ đồng)*. Năm 2025:

+ Tổng Doanh thu *(DT thuần + DT Tài chính + TN khác)*: 0,061 tỷ đồng

+ Lợi nhuận trước thuế: - 3,8 tỷ đồng

III. KẾT QUẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

1. Về công tác tổ chức – nhân sự

Thực hiện tái định vị chiến lược phát triển theo hướng cân bằng, bền vững, từng bước chuẩn bị cho chuyển đổi phù hợp với tình hình mới.

Sắp xếp và rà soát, phân công lại nhân sự ở một số bộ phận nhằm phát huy năng lực cán bộ, đáp ứng yêu cầu quản trị vận hành, tối ưu hiệu quả hoạt động, phù hợp với định hướng phát triển gắn với tạo động lực…, nhằm nâng cao hơn hiệu quả, chất lượng công việc, hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Duy trì và đẩy mạnh công tác đào tạo bồi dưỡng đội ngũ *(mời chuyên gia trao đổi phổ biến chuyên đề, tổ chức khóa bồi dưỡng nâng cao năng lực chuyên môn, phân công cán bộ chuẩn bị và tham luận tại hội thảo chuyên đề…)*, đầu tư kinh phí ứng dụng công nghệ, AI để nâng cao hiểu biết và khả năng ứng dụng công nghệ vào công việc cho đội ngũ cán bộ, nhân viên.

2. Triển khai cơ chế hỗ trợ, thúc đẩy kinh doanh, tiêu thụ trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng quyết liệt

Việc triển khai xã hội hóa biên soạn và phát hành sách giáo khoa theo chủ trương của Nhà nước, thị trường sách giáo dục Việt Nam đã và đang có sự tham gia ngày càng sâu rộng của nhiều tổ chức, doanh nghiệp trong và ngoài nước với ưu thế về tiềm lực tài chính, kinh nghiệm quản trị, công nghệ và tính linh hoạt trong tổ chức kinh doanh… Trong bối cảnh đó, hệ thống Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam nói chung và Công ty HEID nói riêng – với đặc thù là doanh nghiệp hoạt động trong khuôn khổ cơ chế quản lý của doanh nghiệp có vốn nhà nước – tiếp tục phải đối mặt với nhiều thách thức về cơ chế vận hành, khả năng thích ứng thị trường và sức ép cạnh tranh ngày càng gia tăng. Trước những thay đổi nhanh chóng của cơ chế chính sách và môi trường kinh doanh, Ban Điều hành xác định Công ty cần khẩn trương đẩy mạnh quá trình chuyển đổi toàn diện, bao gồm đổi mới tư duy quản trị, nâng cao năng lực điều hành, tăng cường tính chủ động và linh hoạt trong hoạt động sản xuất kinh doanh; đồng thời phát huy hiệu quả nguồn lực hiện có.

Năm 2025, HEID tiếp tục triển khai các cơ chế phù hợp, tạo động lực phát triển thị phần, thúc đẩy tiêu thụ SGK và các sản phẩm khác của Công ty. Các chính sách cơ bản gồm:

- Chính sách khuyến mãi, chiết khấu để khuyến khích tăng sản lượng tiêu thụ;
- Chính sách hỗ trợ, nâng cao chất lượng mối quan hệ với khách hàng;
- Chính sách tạo động lực cho đội ngũ kinh doanh;
- Chính sách khuyến khích, thúc đẩy thu hồi công nợ bán hàng, đảm bảo an toàn tài chính cho công ty.

3. Công tác nghiên cứu và phát triển

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh năm 2025 có nhiều biến động phức tạp, tiềm ẩn các yếu tố rủi ro và thách thức, đặc biệt là tác động nhanh chóng, sâu rộng và mang tính tất yếu của công nghệ số và trí tuệ nhân tạo (AI), Ban Điều hành Công ty xác định yêu cầu cấp thiết phải vừa thực hiện tốt vai trò, nhiệm vụ của một đơn vị trong hệ thống Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam, vừa đảm bảo hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh được Đại hội đồng cổ đông giao, đồng thời duy trì sự ổn định và phát triển bền vững trong trung và dài hạn.

Đối với mảng sản phẩm môn học Tiếng Anh – một trong những lĩnh vực kinh doanh trọng điểm của Công ty, Ban Điều hành xác định tiếp tục tăng cường đầu tư phát triển theo hướng đồng bộ, đa dạng và tích hợp (xây dựng và cung cấp các hợp phần bổ trợ và công cụ hỗ trợ dạy và học phong phú, kết hợp hài hòa giữa phương thức truyền thống và ứng dụng công nghệ) nhằm nâng cao trải nghiệm và hiệu quả sử dụng cho học sinh, giáo viên.

Việc phát triển hệ sinh thái sản phẩm theo hướng đa phương thức, gia tăng giá trị sử dụng không chỉ góp phần đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu học tập, nâng cao năng lực của

người học, mà còn là giải pháp quan trọng giúp Công ty nâng cao năng lực cạnh tranh, giữ vững và củng cố niềm tin của khách hàng, qua đó ổn định và phát triển thị phần của HEID trong tổng thể hệ thống Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.

4. Về chính sách đối với người lao động

Chính sách lương, khen thưởng và phúc lợi tuân thủ quy định của pháp luật và cơ bản phù hợp với tính chất hoạt động của HEID trong các năm qua. Công ty chi trả đầy đủ, đúng hạn cho người lao động.

Thực hiện tăng tiền lương cố định hàng tháng và thực hiện đóng đầy đủ, kịp thời các chế độ BHXH, BHYT… cho CBNV-NLĐ.

Tổ chức khám sức khỏe định kì cho CBNV-NLĐ.

Tổ chức nhiều hoạt động tập thể nhằm duy trì, củng cố sự tin tưởng, yêu mến và đoàn kết nội bộ của CBNV-NLĐ.

5. Công tác thu hồi công nợ, đảm bảo an toàn tài chính

Thực hiện các giải pháp phù hợp để đôn đốc thu hồi, trả nợ nhằm đảm bảo an toàn tài chính của công ty sau mỗi vụ kinh doanh. Tỉ lệ thu hồi công nợ năm 2025 đạt **96,6%** *(đối với công nợ phát hành sách đạt 98%).*

6. Công tác quản trị rủi ro và bảo đảm hiệu quả, an toàn vận hành

***Thực hiện di dời kho** (sách, thiết bị và CCDC) từ Đông Anh về địa điểm mới tại KCN Thạch Thất, Km 19 Đại lộ Thăng Long, Hà Nội với quy mô 20.000 m², hạ tầng đồng bộ, giao thông thuận lợi và đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn an toàn phòng cháy chữa cháy.

Việc tập trung các kho sách vốn phân tán trước đây về một đầu mối thống nhất giúp HEID khắc phục triệt để các tồn tại về an toàn, ngập úng và quản lý phân tán, đồng thời giảm thiểu rủi ro mất mát, hư hại hàng hóa. Đây là bước đi quan trọng nhằm chuẩn hóa công tác lưu trữ – phát hành, tối ưu vận hành, nâng cao hiệu quả quản lý và củng cố nền tảng cho sự phát triển bền vững của chuỗi cung ứng sách trong giai đoạn mới.

***Dừng hoạt động cửa hàng** do không hiệu quả là giải pháp kiểm soát, quản trị chi phí, nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty.

7. Tham gia công tác xã hội, từ thiện, ủng hộ nhà trường, học sinh

HEID tiếp tục quan tâm thực hiện có hiệu quả, trách nhiệm với ngành giáo dục, với xã hội thông qua các hoạt động:

- Trao học bổng, hỗ trợ học sinh có hoàn cảnh khó khăn: góp phần động viên, khuyến khích các em học sinh/sinh viên có thành tích nỗ lực vươn lên trong học tập, đặc biệt tại các địa bàn vùng sâu, vùng xa, vùng còn nhiều khó khăn.

- Hỗ trợ, ủng hộ Sở giáo dục các địa phương bị thiệt hại do bão, lũ: tổ chức các hoạt động hỗ trợ tiền mặt, SGK, đồ dùng học tập, giúp học sinh và các cơ sở giáo dục tại các Tỉnh Cao Bằng, Thái Nguyên, Nghệ An, Hà Giang, Cao Bằng, Lạng Sơn, Điện Biên sớm ổn định, tái thiết cuộc sống và trở lại trường học.

- Trao tặng sách cho thư viện trường học: SGK, SBT theo nhu cầu và các sách khác còn trong kho (không bán được nữa) nhưng vẫn có giá trị nội dung, qua đó tiếp tục phát huy giá trị của tri thức, lan tỏa văn hóa đọc và tinh thần sẻ chia tới nhà trường.

*** Đánh giá chung**

Tổng quan kết quả hoạt động sản xuất - kinh doanh năm 2025:

- Năm 2025, dù gặp rất nhiều khó khăn, khối lượng và yêu cầu công việc nhiều nhưng Công ty đã đạt và vượt các chỉ tiêu nhiệm vụ kế hoạch nêu tại Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông thường niên 2025.

- Công ty duy trì được sự ổn định, lành mạnh về tài chính, tài sản.

- Công ty tiếp tục quan tâm xây dựng, củng cố sự tín nhiệm trên thị trường nói chung và ngành giáo dục nói riêng.

- Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám đốc điều hành đoàn kết, nhất trí, tâm huyết, trách nhiệm với công việc, với công ty và NXBGDVN.

- CBNV-NLĐ đoàn kết, gắn bó, nỗ lực vượt khó, hoàn thành công việc, đóng góp hiệu quả cho kết quả chung của Công ty.

Những tồn tại cần khắc phục:

- Về tổ chức và nhân sự: So với yêu cầu công việc hiện tại *(tính chất, khối lượng, tiến độ, chất lượng)* thì nhân sự công ty đang ở tình trạng vừa thiếu vừa thừa *(chuyên môn, năng lực, kinh nghiệm).* So với yêu cầu trong giai đoạn tới thì cả tổ chức bộ máy, quy trình công việc lẫn nhân sự đều cần có sự thay đổi, cơ cấu lại và tiếp tục đào tạo để phù hợp, thích ứng.

- Công tác đào tạo: Năm 2025 đã triển khai được nhiều hoạt động tuy nhiên chưa hình thành được thành quy chế, quy định để triển khai thường xuyên, phủ kín tới mọi đối tượng trong công ty nhằm đảm bảo chất lượng chung cả đội ngũ.

8. Báo cáo tiền lương của Tổng Giám đốc và người quản lý khác năm 2025

Chi tiết đã trình bày tại Mục 36 - Phần thuyết minh Báo cáo tài chính hợp nhất đã kiểm toán năm 2025 - Trang 38.

B - Phần thứ hai:

KẾ HOẠCH NĂM 2026

Nhận định tình hình và các tác động lớn

Năm 2026 đánh dấu bước chuyển mang tính căn bản của thị trường sách giáo dục khi sử dụng một bộ SGK thống nhất trên phạm vi toàn quốc từ năm học 2026–2027, đây là thay đổi có tính chất cấu trúc, tác động toàn diện đến hoạt động biên soạn, sản xuất, cung ứng và phát hành SGK, đồng thời đặt ra yêu cầu tái định vị mô hình hoạt động đối với các đơn vị trong hệ thống NXBGDVN, trong đó có HEID.

Trong bối cảnh đó, hoạt động của Công ty chịu tác động lớn từ các yếu tố chủ yếu sau:

Thứ nhất, thay đổi căn bản chuỗi giá trị sách giáo khoa.

Việc áp dụng một bộ SGK thống nhất làm chuyển đổi cơ chế vận hành của toàn thị trường, hoạt động biên soạn được tổ chức theo hướng tập trung, yêu cầu cao về tính chuẩn hóa, ổn định và chất lượng nội dung trong dài hạn. Khâu in ấn được triển khai với quy mô lớn, tập trung, đòi hỏi năng lực tổ chức sản xuất, kiểm soát chất lượng và tiến độ ở mức cao hơn. Đối với khâu phát hành, việc không còn cơ chế lựa chọn sách tại địa phương dẫn đến thị trường mang tính phân bổ thống nhất, làm giảm đáng kể vai trò cạnh tranh truyền thống của các đơn vị phát hành, đồng thời chuyển trọng tâm sang năng lực cung ứng, hậu cần và các dịch vụ gia tăng.

Thứ hai, gia tăng áp lực trong tổ chức sản xuất và cung ứng thông qua cơ chế đấu thầu.

Trong mối quan hệ liên kết xuất bản với NXBGDVN, năm 2026 HEID được giao nhiệm vụ tổ chức đấu thầu in SGK Tiếng Anh và SGK Giáo dục Quốc phòng và An ninh phục vụ cho năm học 2026 – 2027 trên phạm vi toàn quốc. Đây là nhiệm vụ có quy mô lớn, yêu cầu cao về tiến độ, chất lượng và tính đồng bộ.

Việc thực hiện đấu thầu theo quy định của pháp luật trong khi thời gian chuẩn bị ngắn, nhu cầu thị trường lớn và yêu cầu cung ứng đồng loạt trên toàn quốc đặt ra nhiều áp lực và rủi ro, bao gồm:

- Rủi ro về tiến độ lựa chọn nhà thầu và tổ chức sản xuất, có thể ảnh hưởng đến kế hoạch cung ứng đầu năm học;

- Rủi ro về năng lực nhà thầu, chất lượng in ấn và khả năng đáp ứng khối lượng lớn trong thời gian ngắn;

- Rủi ro phát sinh chi phí, logistics và điều phối hàng hóa khi phải triển khai đồng bộ trên phạm vi toàn quốc;

- Áp lực đảm bảo không để xảy ra tình trạng thiếu sách, chậm sách – yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín của hệ thống NXBGDVN và của Công ty.

Thứ ba, tác động từ việc điều chỉnh giá sách giáo khoa, đặc biệt là SGK Tiếng Anh.

Trong bối cảnh triển khai một bộ SGK thống nhất trên toàn quốc, việc điều chỉnh mặt bằng giá SGK theo hướng giảm nhằm đảm bảo tính đồng bộ và phù hợp với khả năng chi trả của người học là yêu cầu tất yếu. Đối với SGK Tiếng Anh của HEID đầu tư tổ chức – nhóm sản phẩm trước đây được đầu tư với tiêu chuẩn cao hơn về khổ sách, chất lượng giấy và tổ chức bản thảo – việc tham gia vào bộ SGK thống nhất dẫn đến yêu cầu phải điều chỉnh giảm giá ở mức sâu, trung bình khoảng ~46% so với năm học 2025–2026.

Thứ tư, dịch chuyển nhu cầu thị trường sang hệ sinh thái học liệu và sản phẩm giá trị gia tăng.

Trong điều kiện SGK được chuẩn hóa, nhu cầu của học sinh, giáo viên và nhà trường chuyển mạnh sang các học liệu bổ trợ, tài nguyên số và các giải pháp hỗ trợ dạy – học. Đây là xu hướng tất yếu, tạo áp lực đổi mới nhưng đồng thời mở ra cơ hội để HEID phát triển các sản phẩm có giá trị gia tăng cao hơn, đặc biệt trong các lĩnh vực như ứng dụng học Tiếng Anh và các sản phẩm học liệu số.

Thứ năm, tác động mạnh mẽ của công nghệ và chuyển đổi số.

Chuyển đổi số trong giáo dục tiếp tục được đẩy mạnh, cùng với sự phát triển nhanh của trí tuệ nhân tạo (AI) và các nền tảng học tập trực tuyến, đang làm thay đổi phương thức tiếp cận tri thức và hành vi người dùng. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến sản phẩm truyền thống mà còn đặt ra yêu cầu cấp thiết trong việc tích hợp công nghệ vào toàn bộ hoạt động sản xuất, kinh doanh và phát triển sản phẩm của Công ty.

Thứ sáu, áp lực cạnh tranh trong các lĩnh vực mới.

Trong khi cạnh tranh trực tiếp ở SGK giảm, cạnh tranh lại gia tăng mạnh ở các mảng học liệu bổ trợ, nội dung số và dịch vụ giáo dục. Các doanh nghiệp tư nhân và công ty công nghệ giáo dục với lợi thế về nguồn lực và tính linh hoạt tiếp tục gia tăng sức ép, đòi hỏi HEID nói riêng và hệ thống NXBGDVN phải nâng cao năng lực nội tại và khả năng đổi mới.

Trước tình hình và những tác động lớn dự kiến của năm 2026, Công ty đứng trước yêu cầu cấp thiết phải vừa đảm bảo hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị trong hệ thống NXBGDVN, vừa chủ động chuyển đổi mô hình hoạt động, nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng với xu thế phát triển mới của thị trường giáo dục. Tất cả các yếu tố trên sẽ có những ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của HEID năm 2026 và giai đoạn tiếp theo. Nhìn

nhận, đánh giá những cơ hội, thách thức, Ban điều hành HEID xác định mục tiêu, định hướng kế hoạch triển khai nhiệm vụ năm 2026 như sau:

I. MỤC TIÊU VÀ ĐỊNH HƯỚNG ĐIỀU HÀNH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2026

Mục tiêu và định hướng trong năm 2026:

- Hoàn thành các chỉ tiêu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh theo nội dung Tờ trình của HĐQT với ĐHĐCĐ và được ĐHĐCĐ thông qua.
- Hoàn thành nhiệm vụ phát hành do NXBGDVN giao *(đầy đủ, kịp thời nhất sách giáo khoa tại các địa bàn phụ trách).*
- Hoàn thành công tác đấu thầu in SGK tiếng Anh, SGK GDQP&AN phục vụ cho toàn quốc, đảm bảo kịp thời, đồng bộ với NXBGDVN.
- Triển khai các công việc, giải pháp cần thiết để vận hành Công ty thích ứng với tình hình mới, để tồn tại và phát triển bền vững, bảo vệ và phát triển vốn đầu tư của cổ đông; Tạo môi trường làm việc lành mạnh, phát huy được phẩm chất, năng lực của CBNV-NLĐ.
- Chi trả đầy đủ cổ tức cho cổ đông theo nghị quyết ĐHĐCĐ và đảm bảo quyền lợi chính đáng của người lao động Công ty.

Các chỉ tiêu kinh doanh năm 2026 trình ĐHĐCĐ phê duyệt:

STT	CHỈ TIÊU	ĐƠN VỊ	KẾ HOẠCH 2026
1	Doanh thu bán hàng	tỷ đồng	891
2	Lợi nhuận trước thuế	tỷ đồng	39
3	Cổ tức	%	Tối thiểu 10%

II. CÁC GIẢI PHÁP CƠ BẢN

Để vừa thực hiện thành công các nhiệm vụ 2026, vừa đảm bảo HEID có sự chuẩn bị tích cực cho sự phát triển bền vững, hiệu quả, Ban Điều hành cùng toàn thể CBNV-NLĐ Công ty tiếp tục phát huy tinh thần đoàn kết, hợp tác, chủ động, sáng tạo, nỗ lực, quyết tâm vượt qua khó khăn, thách thức, triển khai các chủ trương, giải pháp chính trong năm 2026 như sau:

1. Giải pháp về cơ cấu tổ chức, quản trị doanh nghiệp

Duy trì bộ máy và đội ngũ cần thiết để đảm bảo thực hiện hiệu quả nhiệm vụ chính trị và kinh doanh của Công ty đã được ĐHĐCĐ thông qua; Thiết lập mô hình quản trị Công ty linh hoạt, thích ứng nhanh với những biến động; tổ chức định vị và cơ cấu lại tổ chức

bộ máy theo hướng tinh giản, bớt các lớp trung gian; xác định lại các chiến lược, giá trị cốt lõi… của HEID một cách đồng bộ, toàn diện, phù hợp với bối cảnh mới và định hướng của NXBGDVN.

Nâng cao chất lượng công tác quản trị, điều hành theo hướng chủ động, linh hoạt; tăng cường phân cấp, phân quyền gắn với trách nhiệm giải trình; hoàn thiện hệ thống quy trình, quy định nội bộ phù hợp với yêu cầu mới và các quy định pháp luật liên quan đến đấu thầu, sản xuất, kinh doanh.

Ban Điều hành và các bộ phận tham mưu chủ động nắm bắt tình hình, dự báo chính xác, đề xuất giải pháp phù hợp, xử lý hiệu quả các vấn đề phát sinh trong sản xuất kinh doanh, góp phần đạt mục tiêu kinh doanh và nhiệm vụ kế hoạch năm 2026.

Tuân thủ nghiêm Luật doanh nghiệp, Luật chứng khoán, Luật đấu thầu *(cùng các Nghị định, Thông tư hướng dẫn)*, Quy chế của Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội HNX, các quy định về Thuế, luật liên quan khác và Điều lệ Công ty; tổ chức thực hiện Nghị quyết của ĐHĐCĐ, của HĐQT.

2. Giải pháp nâng cao năng lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh

Giữ vững và phát triển thương hiệu HEID và thương hiệu NXBGDVN thông qua chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, năng lực cạnh tranh, trách nhiệm xã hội và sự đồng hành với các đối tác.

Theo dõi sát sao các thay đổi trong chính sách giáo dục để đưa ra kế hoạch ứng phó linh hoạt hoặc triển khai hiệu quả.

Chủ động xây dựng các phương án điều hành linh hoạt trong bối cảnh giá SGK, đặc biệt là SGK Tiếng Anh, giảm mạnh; tập trung tối ưu hóa chi phí sản xuất, logistics và quản trị tồn kho để đảm bảo hiệu quả kinh doanh. Đẩy mạnh chuyển dịch cơ cấu doanh thu theo hướng giảm phụ thuộc vào SGK, tăng tỷ trọng các sản phẩm có giá trị gia tăng cao như học liệu bổ trợ, sản phẩm Tiếng Anh, nội dung số và các dịch vụ giáo dục đi kèm.

Đa dạng hóa kênh phân phối, phát triển mạnh các kênh bán hàng trực tuyến, thương mại điện tử và các mô hình hợp tác với đối tác giáo dục, công nghệ nhằm mở rộng thị trường và tiếp cận trực tiếp người dùng. Thường xuyên khảo sát, lắng nghe ý kiến của học sinh, phụ huynh và giáo viên để liên tục cải tiến sản phẩm, dịch vụ theo hướng phù hợp với thị trường.

Quan tâm hoàn thành tốt nhiệm vụ phát hành SGK của NXBGDVN năm 2026; tiếp tục triển khai sản xuất làm giàu kho học liệu số, nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, đặc biệt là các sản phẩm nội dung số để có thể khai thác trên các nền tảng LMS; hợp tác với các tổ chức giáo dục, các doanh nghiệp công nghệ để cùng nhau phát triển, khai thác hiệu quả sản phẩm mới, vừa giảm thiểu rủi ro, vừa nâng cao chất lượng đội ngũ, vừa tăng trưởng doanh thu.

3. Giải pháp về nguồn nhân lực

Tái cơ cấu nguồn nhân lực theo hướng tinh gọn, chuyên sâu, phù hợp với mô hình hoạt động mới; tăng cường đội ngũ có năng lực về quản trị chuỗi cung ứng, đấu thầu, công nghệ và phát triển sản phẩm.

Đổi mới cơ chế đánh giá và đãi ngộ theo hiệu quả công việc; áp dụng các công cụ quản trị hiện đại (KPI, OKR, lương 3P) nhằm nâng cao năng suất và tạo động lực làm việc.

Đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ, đặc biệt trong các lĩnh vực quản trị hiện đại, chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ và phát triển sản phẩm mới; đồng thời xây dựng chính sách thu hút nhân sự chất lượng cao trong các lĩnh vực trọng yếu..

4. Giải pháp liên quan đến công nghệ

Xác định chuyển đổi số là trụ cột trong chiến lược phát triển, tập trung đầu tư hoàn thiện hạ tầng công nghệ thông tin, hệ thống quản trị dữ liệu và các nền tảng phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tăng cường phối hợp, hợp tác với các đối tác có năng lực, kinh nghiệm để ứng dụng công nghệ, đặc biệt là trí tuệ nhân tạo (AI), trong các khâu dự báo nhu cầu, quản lý sản xuất, tối ưu logistics, marketing và chăm sóc khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và năng lực cạnh tranh.

Đẩy mạnh phát triển các sản phẩm nội dung số, học liệu điện tử và các giải pháp hỗ trợ dạy – học, từng bước hình thành hệ sinh thái sản phẩm tích hợp, đáp ứng xu hướng giáo dục số và nhu cầu học tập hiện đại.

5. Tạo môi trường làm việc tích cực

Tiếp tục triển khai các chính sách phúc lợi, chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần cho CBNV, tổ chức bếp ăn giữa giờ,… ;

Phát triển văn hóa doanh nghiệp, tổ chức các hoạt động vui, khoẻ, gắn kết; mọi NLĐ đều dễ dàng hòa nhập, có cơ hội tham gia, đóng góp, phát triển một cách tự do và công bằng;

Chú trọng xây dựng không gian làm việc hiện đại, tiện ích…

6. Các giải pháp phù hợp, cần thiết khác

Trân trọng!

TM. BAN ĐIỀU HÀNH
TỔNG GIÁM ĐỐC

Lê Thành Anh