

CÔNG TY CỔ PHẦN X20

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số: ~~719~~/TTr-CTCP

Hà Nội, ngày ~~20~~ tháng 5 năm 2026

TỜ TRÌNH

**V/v Chiến lược phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2026-2030,
của Công ty cổ phần X20**

Kính gửi: - Thủ trưởng Bộ Quốc phòng
- Thủ trưởng Tổng cục Hậu cần Kỹ Thuật

Căn cứ khoản 1 Điều 18 Nghị định số 366/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 của Chính phủ về quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp;

Thực hiện Văn bản số 512/BQP-TC ngày 26/01/2026 của Bộ Quốc phòng về việc triển khai các nghị định của Chính phủ liên quan đến quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp;

Căn cứ Nghị quyết lãnh đạo nhiệm kỳ 2025–2030 của Đảng ủy Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật và Nghị quyết lãnh đạo nhiệm kỳ 2025–2030 của Đảng ủy Công ty cổ phần X20;

Trên cơ sở kết quả thực hiện Chiến lược phát triển giai đoạn 2021–2025, tầm nhìn đến năm 2030 và dự báo bối cảnh kinh tế, chính trị, thị trường giai đoạn 2026–2030, Công ty cổ phần X20 đã xây dựng Chiến lược phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2026–2030.

Công ty cổ phần X20 kính báo cáo và đề nghị Thủ trưởng Bộ Quốc phòng, Thủ trưởng Tổng cục Hậu cần - Kỹ thuật xem xét, chỉ đạo Người đại diện phần vốn Nhà nước tại Công ty đối với Chiến lược phát triển giai đoạn 2026–2030 theo quy định, làm cơ sở để Công ty tổ chức triển khai thực hiện.

(Kèm theo: Báo cáo Chiến lược phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2026–2030).

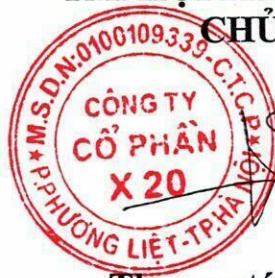
Kính trình Thủ trưởng Bộ Quốc phòng, Thủ trưởng Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật xem xét, chỉ đạo.

Xin trân trọng cảm ơn!

Nơi nhận:

- Như trên;
- Hội đồng Quản trị;
- Ban KS; Ban QLĐH;
- Lưu: VT, KH-KD, L17.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**



Thượng tá Chu Văn Đệ

BÁO CÁO
Chiến lược phát triển Doanh nghiệp giai đoạn 2026-2030

I. CƠ SỞ PHÁP LÝ

- Căn cứ Luật Doanh nghiệp năm 2020 số 59/2020/QH14;
- Căn cứ Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp số 68/2025/QH15;
- Căn cứ Luật Công nghiệp Quốc phòng, an ninh và động viên công nghiệp số 38/2024/QH15;
- Căn cứ Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia;
- Căn cứ Nghị quyết số 59-NQ/TW ngày 24/01/2025 của Bộ Chính trị về hội nhập quốc tế trong tình hình mới;
- Căn cứ Nghị quyết số 66-NQ/TW ngày 30/4/2025 về đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới;
- Căn cứ Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 04/05/2025 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế tư nhân;
- Căn cứ Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 06/01/2026 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước;
- Căn cứ Nghị quyết số 198/2025/QH15 ngày 17/05/2025 về một số cơ chế, chính sách đặc biệt phát triển kinh tế tư nhân;
- Căn cứ Nghị định số 366/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 của Chính phủ về quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp
- Căn cứ Nghị định số 10/2019/NĐ-CP ngày 30/01/2019 của Chính phủ về thực hiện quyền và trách nhiệm đại diện chủ sở hữu nhà nước;
- Căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty cổ phần X20;
- Căn cứ Nghị quyết lãnh đạo nhiệm kỳ 2025-2030 của Đảng ủy Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật; Nghị quyết lãnh đạo nhiệm kỳ 2025-2030 của Đảng ủy Công ty cổ phần X20;
- Căn cứ kết quả thực hiện Chiến lược phát triển Doanh nghiệp giai đoạn 2021–2025, tầm nhìn đến năm 2030;

- Căn cứ dự báo tình hình kinh tế – chính trị – thị trường trong nước và quốc tế giai đoạn 2026–2030, Công ty xây dựng Chiến lược phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2026-2030 của Công ty với các nội dung cụ thể như sau:

II. TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP

1. Quá trình hình thành

- Tên doanh nghiệp: CÔNG TY CỔ PHẦN X20
- Tên tiếng Anh: X20 Joint Stock Company
- Tên viết tắt: GATEXCO 20., JSC
- Địa chỉ trụ sở: Số 35 Phan Đình Giót, Phường Phương Liệt, TP Hà Nội
- Vốn điều lệ: 172.500.000.000 đồng

Công ty Cổ phần X20 (tiền thân là Công ty 20) là doanh nghiệp dệt – may quốc phòng trực thuộc Tổng cục Hậu cần, Bộ Quốc phòng, được thành lập ngày 18/02/1957. Trải qua gần 70 năm xây dựng, chiến đấu và trưởng thành, các thế hệ cán bộ, chiến sĩ, công nhân viên của Công ty luôn phát huy truyền thống đoàn kết, chủ động, sáng tạo, vượt qua nhiều khó khăn, thử thách, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ sản xuất, bảo đảm quân trang phục vụ Quân đội trong các cuộc kháng chiến chống xâm lược cũng như trong sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc.

Với những thành tích đặc biệt xuất sắc trong lao động, sản xuất và phục vụ nhiệm vụ quốc phòng, Công ty đã hai lần vinh dự được Đảng và Nhà nước phong tặng danh hiệu Anh hùng Lao động (năm 1989 và năm 2001), khẳng định vị thế, uy tín và truyền thống vẻ vang của một doanh nghiệp quân đội anh hùng, luôn giữ vai trò nòng cốt trong lĩnh vực dệt may quân đội.

Công ty được cổ phần hóa theo Quyết định số 3967/QĐ-BQP ngày 28/12/2007 của Bộ Quốc phòng, với vốn điều lệ 172,5 tỷ đồng, trong đó Nhà nước nắm giữ 71,72% vốn điều lệ. Từ khi chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần có vốn Nhà nước chi phối, Công ty luôn tuân thủ Luật Doanh nghiệp, Điều lệ Công ty và các quy định của Bộ Quốc phòng

Theo Quyết định số 2148/QĐ-BQP ngày 19/5/2025 của Bộ Quốc phòng, Công ty là doanh nghiệp kết hợp kinh tế với quốc phòng - an ninh, thực hiện đồng thời nhiệm vụ chính trị được giao và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh theo quy định của pháp luật, Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty.

Với đặc thù là doanh nghiệp lưỡng dụng, Công ty vừa thực hiện nhiệm vụ sản xuất quân trang, quân nhu, vật tư kỹ thuật phục vụ lực lượng vũ trang, vừa chủ động phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh, tham gia thị trường trong nước và quốc tế, góp phần tăng cường tiềm lực công nghiệp quốc phòng gắn với phát triển kinh tế. Trong quá trình hoạt động, Công ty không ngừng đổi mới công tác quản trị, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, phát huy năng lực sẵn có, đồng thời tiếp tục khẳng định vai trò là doanh nghiệp dệt – may quốc phòng nòng cốt của Quân đội, bảo đảm kết hợp chặt chẽ giữa nhiệm vụ quốc phòng, an ninh với mục tiêu phát triển ổn định, hiệu quả và bền vững.

Vốn đầu tư của chủ sở hữu (Mã 411 trên bảng cân đối kế toán) tại thời điểm 31/12/2025 là: 172,5 tỷ đồng;

2. Chức năng, nhiệm vụ

a) Về sản xuất kinh doanh:

Công ty tổ chức sản xuất, kinh doanh các mặt hàng dân sinh và xuất khẩu; tích cực tham gia chuỗi cung ứng trong nước và toàn cầu; phát triển thị trường nội địa, mở rộng khách hàng, đa dạng hóa sản phẩm, từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh. Đồng thời, Công ty đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong sản xuất, khai thác hiệu quả năng lực dệt – nhuộm – in - may, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, góp phần xây dựng tiềm lực công nghiệp quốc phòng gắn với phát triển kinh tế bền vững.

Công ty thực hiện quản lý, sử dụng hiệu quả nguồn vốn, tài sản của Nhà nước và các cổ đông; bảo đảm bảo toàn và phát triển vốn; chấp hành đầy đủ các quy định về tài chính, kế toán, thuế và nghĩa vụ nộp ngân sách theo quy định của Nhà nước và Bộ Quốc phòng. Trong quá trình hoạt động, Công ty luôn gắn nhiệm vụ sản xuất kinh doanh với ổn định tổ chức, chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động; thực hiện đầy đủ chế độ, chính sách theo Bộ luật Lao động và quy định của Quân đội; đồng thời chú trọng công tác bảo vệ môi trường, giữ vững an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội tại các địa bàn đơn vị đóng quân.

Bên cạnh đó, Công ty thường xuyên tổ chức công tác giáo dục chính trị, tư tưởng, tuyên truyền, phổ biến pháp luật cho cán bộ, đảng viên và người lao động; phát huy vai trò của các tổ chức Đảng, đoàn thể, xây dựng khối đoàn kết thống nhất, tạo sức mạnh tổng hợp để hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và nhiệm vụ chính trị được giao. Với tinh thần trách nhiệm cao, Công ty luôn sẵn sàng nhận và hoàn thành tốt các nhiệm vụ thường xuyên và đột xuất do Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật, Bộ Quốc phòng giao.

b) Về nhiệm vụ quốc phòng, an ninh:

Công ty là doanh nghiệp kết hợp kinh tế với quốc phòng, an ninh, có nhiệm vụ tổ chức sản xuất quân trang, quân nhu, vật tư kỹ thuật phục vụ lực lượng vũ trang; tham gia bảo đảm hậu cần, kỹ thuật cho Quân đội theo kế hoạch và mệnh lệnh của cấp trên. Công ty duy trì đầy đủ năng lực sản xuất, sẵn sàng huy động khi có yêu cầu trong các tình huống quốc phòng, an ninh; chấp hành nghiêm các nhiệm vụ đột xuất, nhiệm vụ đặc biệt do Bộ Quốc phòng, Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật giao, góp phần xây dựng tiềm lực hậu cần, kỹ thuật và công nghiệp quốc phòng, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới.

3. Ngành nghề kinh doanh

- Theo quyết định Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0100109339
- Cấp lần đầu ngày 31/12/2008
- Thay đổi lần thứ 14 ngày 15/08/2025

- Cập nhật ngành nghề theo Hệ thống thông tin quốc gia về đăng ký doanh nghiệp
- Giấy xác nhận thay đổi nội dung đăng ký doanh nghiệp do: Phòng Đăng ký kinh doanh và Tài chính doanh nghiệp – Sở Tài chính Hà Nội cấp.

- Công ty có tổng số 64 ngành nghề kinh doanh; Công ty hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất – kinh doanh dệt may, phục vụ nhu cầu trong nước và xuất khẩu; trong đó sản xuất quân trang cho bộ đội là nhiệm vụ chính trị trung tâm. Ngoài ra, Công ty mở rộng hoạt động sang các lĩnh vực: Kinh doanh vật tư, thiết bị, nguyên phụ liệu, hóa chất phục vụ ngành may – dệt – nhuộm – in; Đầu tư tài chính, đầu tư phát triển hạ tầng; Kinh doanh nhà, cho thuê văn phòng, dịch vụ quảng cáo; Xuất nhập khẩu hàng hóa, vật tư, thiết bị; Kinh doanh khách sạn, dịch vụ lưu trú, đào tạo; Liên doanh, liên kết, hợp tác sản xuất với các tổ chức trong và ngoài nước theo đúng quy định của Nhà nước, Bộ Quốc phòng và Điều lệ Công ty.

4. Cơ cấu tổ chức

a) Công ty mẹ - Doanh nghiệp

- Đại hội đồng cổ đông;
 - Ban Kiểm soát.
 - Hội đồng Quản trị;
 - Ban Quản lý điều hành;
 - Các phòng chức năng
 - + Phòng Kế hoạch – Kinh doanh;
 - + Phòng Kỹ thuật – Công nghệ;
 - + Phòng Tài chính – Kế toán;
 - + Phòng Chính trị – Hành chính;
 - + Phòng Nghiên cứu - Phát triển.
 - + Bộ phận Thương mại Dịch vụ
 - + Ban Quản lý dự án
 - Các đơn vị sản xuất kinh doanh phụ thuộc
 - + Xí nghiệp Dệt may Quân đội;
 - + Trường Mầm non X20 (loại hình tư thục);
 - + Chi nhánh Miền Trung – Công ty cổ phần X20;
 - + Chi nhánh Phía Nam – Công ty cổ phần X20;
 - + Chi nhánh Miền Bắc – Công ty cổ phần X20 (hiện đang tạm dừng hoạt động);
 - + Trung tâm Mẫu mốt Thời trang (hiện đang tạm dừng hoạt động).
- b) Các công ty con do Công ty mẹ nắm giữ 100% vốn điều lệ:

- Công ty TNHH MTV X20 Thái Nguyên;
- Công ty TNHH MTV X20 Nam Định;
- Công ty TNHH MTV X20 Thanh Hóa;
- Công ty TNHH MTV X20 Nghệ An.

c) Công ty liên kết

- Công ty cổ phần 199.

d) Vai trò, mối quan hệ giữa Công ty mẹ với các công ty con, công ty liên kết

Đối với các công ty con, Công ty mẹ thực hiện quyền chủ sở hữu thông qua việc phê duyệt Điều lệ, thông qua chiến lược sản xuất kinh doanh, bổ nhiệm các chức danh quản lý theo thẩm quyền; không trực tiếp can thiệp vào hoạt động điều hành hằng ngày, mà quản lý, giám sát thông qua người đại diện phần vốn. Mối quan hệ được thực hiện trên nguyên tắc các pháp nhân độc lập, tuân thủ pháp luật.

Đối với các công ty liên kết, Công ty Cổ phần X20 tham gia với tư cách cổ đông; các bên hoạt động độc lập, bình đẳng theo quy định của pháp luật và Điều lệ của từng doanh nghiệp.

e) Đánh giá về địa bàn hoạt động của doanh nghiệp

Địa bàn hoạt động của Công ty trải dài trên nhiều tỉnh, thành phố như Hà Nội, Thái Nguyên, Nam Định, Thanh Hóa, Nghệ An, Khánh Hòa và Thành phố Hồ Chí Minh. Bên cạnh nhiệm vụ sản xuất phục vụ quốc phòng, sản xuất hàng kinh tế nội địa phục vụ dân sinh, Công ty còn tổ chức sản xuất hàng xuất khẩu sang các thị trường lớn như Hàn Quốc, Nhật Bản, Châu Âu và Hoa Kỳ, từng bước tham gia sâu vào chuỗi cung ứng dệt may trong nước và quốc tế, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và khẳng định vị thế của doanh nghiệp.

III. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP GIAI ĐOẠN 2021-2025

1. Tổng quan về kết quả thực hiện nhiệm vụ

Công ty luôn nhận được sự quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo sát sao, kịp thời và hỗ trợ toàn diện, hiệu quả của Thủ trưởng Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật cùng các cơ quan chức năng cấp trên, đặc biệt trong các lĩnh vực định hướng chiến lược, đầu tư phát triển, quản trị doanh nghiệp và tổ chức thực hiện nhiệm vụ, qua đó tạo điều kiện hết sức quan trọng để Công ty giữ vững ổn định, từng bước vượt qua khó khăn và phát triển bền vững.

Trong giai đoạn 2021–2025, tình hình thế giới và khu vực diễn biến phức tạp, khó lường, với nhiều yếu tố bất lợi như hậu quả kéo dài của đại dịch Covid-19, xung đột vũ trang, suy thoái kinh tế toàn cầu, lạm phát gia tăng, nhu cầu tiêu dùng suy giảm, nguồn đơn hàng khan hiếm và giá cả biến động mạnh. Những yếu tố này đã tác động sâu sắc, toàn diện đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bên cạnh những khó khăn chung của nền kinh tế, Công ty còn phải đối mặt với những thách thức mang tính đặc thù, như: hệ thống đơn vị đóng quân phân tán trên 7 tỉnh, thành phố; cơ chế tổ chức sản xuất hàng quốc phòng có nhiều thay đổi trong khi chưa có chính sách đặc thù riêng cho doanh nghiệp kết hợp kinh tế với quốc phòng - an ninh; chi phí bảo hiểm, yêu cầu về tiêu chuẩn môi trường, đánh giá nhà máy ngày càng cao; cùng với tình trạng thiếu hụt lao động, nhất là tại khu vực Hà Nội, gây áp lực lớn đối với công tác tổ chức sản xuất và hiệu quả kinh doanh.

Trên cơ sở quán triệt sâu sắc và triển khai nghiêm túc, đồng bộ các nghị quyết của Đảng ủy Tổng cục, Đại hội Đảng bộ Công ty và Đại hội đồng cổ đông, Công ty đã chủ động xây dựng Chiến lược phát triển theo từng giai đoạn, phù hợp với định hướng chung và điều kiện thực tiễn. Hằng năm, Công ty tổ chức lập Kế hoạch sản xuất kinh doanh, báo cáo Thủ trưởng Bộ Quốc phòng, Thủ trưởng Tổng cục và trình Đại hội đồng cổ đông xem xét, thông qua, làm căn cứ pháp lý và thực tiễn để tổ chức triển khai thực hiện thống nhất, đồng bộ và hiệu quả trong toàn Công ty.

a) Kết quả về thực hiện nhiệm vụ đối với các lĩnh vực ngành nghề kinh doanh

Trong giai đoạn vừa qua, Công ty tiếp tục khẳng định vị thế là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực may mặc quốc phòng, đồng thời đẩy mạnh phát triển ngành dệt, từng bước hoàn thiện chuỗi sản xuất khép kín dệt – nhuộm – may, nâng cao năng lực tự chủ trong sản xuất. Thị phần ngành may cơ bản được giữ vững và mở rộng; tỷ trọng doanh thu xuất khẩu có xu hướng tăng; Công ty đã thu hút thêm nhiều khách hàng lớn, đơn hàng có giá trị cao, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Công ty tập trung đầu tư phát triển ngành dệt, xác định đây là lĩnh vực mũi nhọn, tạo động lực tăng trưởng trong giai đoạn mới. Đến nay, Công ty đã từng bước làm chủ công nghệ nhuộm, in hoa, sản xuất được nhiều loại vải có yêu cầu kỹ thuật cao phục vụ quân đội, là lĩnh vực mà số ít doanh nghiệp trong nước có khả năng thực hiện. Chất lượng, tiến độ sản xuất các mặt hàng quốc phòng, đặc biệt là hàng đo may và dệt kim, được nâng lên rõ rệt, đáp ứng tốt yêu cầu nhiệm vụ.

Bên cạnh nhiệm vụ sản xuất chính, Công ty chủ động khai thác hiệu quả hệ thống nhà xưởng, cơ sở vật chất, từng bước mở rộng hoạt động sang các lĩnh vực thương mại, dịch vụ nhằm đa dạng hóa ngành nghề và nguồn thu. Năm 2024, việc đưa vào vận hành Khách sạn Sea Soul – Nha Trang đánh dấu bước phát triển mới trong lĩnh vực dịch vụ – du lịch, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản, tạo thêm động lực tăng trưởng và tăng tính bền vững cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

b) Kết quả về thực hiện nhiệm vụ quốc phòng an ninh

Trong giai đoạn vừa qua, Công ty Cổ phần X20 tiếp tục khẳng định vai trò nòng cốt trong lĩnh vực sản xuất quân trang toàn quân, luôn xác định bảo đảm quân trang là nhiệm vụ chính trị trọng tâm. Công ty đã chủ động chuẩn bị vật tư, tổ chức sản xuất linh hoạt, điều hành quyết liệt, sẵn sàng tăng ca, giãn ca

khi cần thiết, bảo đảm hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao trong điều kiện thời gian gấp, yêu cầu cao và nguồn cung vật tư khó khăn.

Công ty duy trì sản xuất ổn định các mặt hàng quân trang truyền thống, đồng thời đẩy mạnh nghiên cứu, làm chủ công nghệ dệt – nhuộm – in, nâng cao tỷ lệ tự bảo đảm vật tư, đáp ứng tốt yêu cầu của Quân đội. Trong các năm 2024–2025, Công ty đã hoàn thành tốt nhiệm vụ bảo đảm trang phục phục vụ các nhiệm vụ chính trị lớn, các sự kiện trọng đại của Quân đội và đất nước, bảo đảm đúng tiêu chuẩn, chất lượng và tiến độ, được lãnh đạo Bộ Quốc phòng và các cơ quan đánh giá cao.

Bên cạnh đó, Công ty kịp thời thực hiện các nhiệm vụ đột xuất như sản xuất hàng phục vụ phòng chống thiên tai, cứu trợ nhân dân, thể hiện rõ trách nhiệm của doanh nghiệp quốc phòng, góp phần củng cố vị thế của Công ty trong hệ thống bảo đảm quân trang và hậu cần toàn quân.

c) Kết quả thực hiện lại cơ cấu lại, sắp xếp doanh nghiệp

Công ty đã tập trung triển khai đồng bộ các giải pháp nhằm kiện toàn tổ chức quản trị, nâng cao năng lực điều hành và hiệu quả hoạt động. Trên cơ sở chủ trương cơ cấu lại doanh nghiệp giai đoạn 2021–2025, Công ty xây dựng và trình Đại hội đồng cổ đông thông qua Đề án cơ cấu lại doanh nghiệp; đồng thời sửa đổi Điều lệ, rà soát, ban hành và hoàn thiện 25 quy chế quản lý áp dụng thống nhất trong toàn Công ty, góp phần nâng cao tính minh bạch, hiệu lực điều hành và làm rõ chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ phối hợp giữa Hội đồng quản trị, Ban điều hành và các cơ quan chức năng. Song song với đó, Công ty xây dựng và triển khai bộ tài liệu Văn hóa doanh nghiệp, đẩy mạnh chuyển đổi số, áp dụng Lean, 5S và hệ thống ERP, từng bước hiện đại hóa công tác quản trị, nâng cao năng suất và chất lượng hoạt động.

Trong giai đoạn, Công ty đã thực hiện sắp xếp tổ chức theo hướng tinh gọn, hiệu quả: thành lập Phòng Nghiên cứu & Phát triển; sáp nhập Xí nghiệp May 3 vào Xí nghiệp Đo may Quân đội; di chuyển khu A của Xí nghiệp Đo may Quân đội về khu B gắn với cơ cấu lại tổ chức, biên chế; kiện toàn mô hình hoạt động của Xí nghiệp Thương mại – Dịch vụ; chuyển đổi Trường Mầm non sang mô hình tư thục phù hợp tình hình thực tế. Đồng thời triển khai đầu tư mở rộng nhà xưởng tại Công ty TNHH MTV X20 Thái Nguyên, đầu tư dây chuyền nhuộm liên tục tại Công ty TNHH MTV X20 Nam Định; thành lập Chi nhánh Miền Trung để tổ chức khai thác Khách sạn Sea Soul tiêu chuẩn 4 sao.

Công ty cũng thành lập Ban Quản lý dự án nhằm quản lý, khai thác hiệu quả hệ thống nhà xưởng, văn phòng, kho bãi; đồng thời báo cáo, xin chủ trương đầu tư xây dựng tòa nhà văn phòng tại Khu B (Long Biên) để nâng cao năng lực quản trị, phát huy hiệu quả sử dụng hạ tầng và tạo điều kiện phát triển lâu dài.

2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD)

a) Hợp nhất

TT	Nội dung	Giai đoạn 2021-2025			So sánh với giai đoạn 2016-2020 về giá trị	Tăng trưởng trung bình/năm
		Kế hoạch	Thực hiện	So sánh thực hiện/Kế hoạch (%)		
1	Doanh thu	4.437.083	5.527.124	124,5%	4.815.058	4,9%
2	Lợi nhuận trước thuế	121.867	170.101	139,5%	139.379	7,9%
3	Lợi nhuận sau thuế	97.944	131.984	134,7%	109.206	6,9%
4	Nộp ngân sách	199.393	246.721	123,7%	223.089	4,7%
5	- Thu nhập bình quân (ngđ/ng/tháng)	9.725	10.986	112,9%	7.776	2,6%

Các chỉ tiêu chủ yếu giai đoạn 2021–2025 đều tăng trưởng cụ thể như: Doanh thu tăng 24,6%, so kế hoạch và năm 2025 cuối nhiệm kỳ tăng 22,3% so với năm 2021, đạt tốc độ tăng trưởng bình quân 4,91%/năm. Lợi nhuận trước thuế tăng 39,6% so kế hoạch, năm 2025 tăng 240% so với năm 2021, với tốc độ tăng trưởng bình quân 7,9%/năm, phản ánh hiệu quả sản xuất kinh doanh được cải thiện rõ rệt. Thu nhập bình quân người lao động tăng 13% so với kế hoạch, tương ứng tốc độ tăng trưởng bình quân khoảng 2,6%/năm, năm 2025 tăng 38,4% so với năm 2021 (đạt 13.259.264/9.578.000đồng/người/tháng), thể hiện nỗ lực của Công ty trong việc ổn định việc làm, nâng cao thu nhập và cải thiện đời sống người lao động trong bối cảnh thị trường lao động ngành dệt may nhiều biến động. Cổ tức được duy trì ổn định và tăng dần, từ 5% năm 2021 lên 10% năm 2025, góp phần hài hòa lợi ích của Nhà nước, cổ đông và người lao động.

b) Công ty mẹ

TT	Nội dung	Giai đoạn 2021-2025			So sánh với giai đoạn 2016-2020 về giá trị	Tăng trưởng trung bình/năm
		Kế hoạch	Thực hiện	So sánh thực hiện/Kế hoạch (%)		
1	Doanh thu	4.086.970	4.912.791	120,2%	4.542.025	4,0%
2	Lợi nhuận trước thuế	65.745	117.971	179,4%	143.194	15,9%
3	Lợi nhuận sau thuế	53.409	102.410	191,7%	115.870	18,3%
4	Nộp ngân sách	154.987	143.243	92,4%	169.808	-1,5%
5	- Thu nhập bình quân (ngđ/ng/tháng)	10.698	12.262	114,6%	8.236	2,9%

3. Kết quả đầu tư cải tạo sửa chữa giai đoạn 2021-2025

(Có Bảng kê chi tiết kèm theo - Kế hoạch đầu tư phát triển 5 năm 2026-2030)

a) Đầu tư tăng tài sản cố định

- Số lượng dự án: 104 dự án
- Tổng mức đầu tư: 139,47 tỷ đồng

- Giá trị hoàn thành: Tổng giá trị đầu tư thực hiện trong kỳ đạt 134,057 tỷ đồng trên 427,5 tỷ đồng kế hoạch, tương đương 31,3% kế hoạch. Các hạng mục cụ thể như sau:

+ Ngành may: Đầu tư đổi mới máy móc, thiết bị tiên tiến, hiện đại với mức độ tự động hóa cao, trong đó có các dòng máy lập trình tự động khổ lớn, góp phần nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm. Giá trị đầu tư 27,8 tỷ/34,7 tỷ đạt 80,2%;

+ Ngành dệt: Đầu tư bổ sung thiết bị nhuộm, in, kiểm vải, hệ thống xử lý chất thải; mua bổ sung nồi hơi phục vụ sản xuất; nâng cấp máy in hoa; triển khai đầu tư dây chuyền thiết bị nhuộm và nấu tẩy liên tục giai đoạn 1 tại X20 Nam Định. Giá trị đầu tư 47,9 tỷ/97 tỷ đạt 49,4%;

+ Hạ tầng cơ sở: Mở rộng nhà xưởng tại X20 Thái Nguyên; xây dựng hệ thống xử lý nước thải công suất 60m³/ngày đêm tại khu B; hoàn thiện hệ thống PCCC tại Trường Mầm non, bảo đảm an toàn và tuân thủ quy định pháp luật. Giá trị đầu tư đạt 58,3 tỷ/295,7 tỷ đạt 19,7%;

- Giá trị đầu tư mới (tổng mức đầu tư các dự án mới mở trong kỳ): 104,863 tỷ đồng;

- Giá trị đầu tư (giải ngân các dự án đầu tư trong kỳ): 100%

- Trong kỳ Công ty đã triển khai các dự án mới với tổng vốn đầu tư thực hiện đạt 134 tỷ đồng, trong đó vốn tự có 123,5 tỷ đồng (92,2%) và vốn vay 10,5 tỷ đồng (7,8%), cho thấy cơ cấu nguồn vốn tương đối an toàn, chủ động dựa trên nội lực tài chính.

* Đánh giá về thực hiện kế hoạch đầu tư

+ Ưu điểm:

Trong giai đoạn 2021–2025, Công ty thực hiện đầu tư đạt khoảng 31,3% kế hoạch, tập trung vào các hạng mục trọng điểm nhằm nâng cao năng lực sản xuất và trình độ công nghệ. Các dự án đầu tư chủ yếu gồm: mở rộng nhà xưởng tại X20 Thái Nguyên, đầu tư hệ thống năng lượng mặt trời tại khách sạn Miền Trung, đầu tư dây chuyền nhuộm hoàn tất tại X20 Nam Định và bổ sung máy móc, thiết bị hiện đại cho ngành may.

Việc đầu tư được triển khai theo hướng đổi mới công nghệ, tập trung vào các khâu then chốt trong chuỗi dệt – nhuộm – may, góp phần nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và từng bước điều chỉnh cơ cấu tài sản theo hướng ưu tiên cho hoạt động sản xuất. Các thiết bị tiên tiến như máy lập trình tự động khổ lớn, thiết bị dệt thoi khí và hệ thống nhuộm – in – hoàn tất đã góp phần giảm phụ thuộc vào lao động thủ công, nâng cao hiệu quả sản xuất.

Công ty đồng thời chú trọng đầu tư các hạng mục công nghệ quan trọng như nhuộm, in, kiểm vải, nồi hơi, hệ thống xử lý chất thải và triển khai dây chuyền nhuộm – nấu tẩy liên tục, qua đó từng bước nâng cao năng lực hoàn tất sản phẩm và đáp ứng yêu cầu về môi trường. Nhiều thiết bị cũ, lạc hậu đã được

thay thế kịp thời, giúp nâng cao năng suất lao động tại nhiều công đoạn từ 15–30%, đồng thời cải thiện rõ rệt chất lượng và tính ổn định của sản phẩm.

Nhiều thiết bị cũ, lạc hậu, hư hỏng đã được thay thế kịp thời bằng thiết bị mới, góp phần nâng cao năng suất lao động tại nhiều công đoạn từ 15–30%, đồng thời cải thiện rõ rệt chất lượng và độ ổn định của sản phẩm. Đặc biệt, việc đưa vào vận hành máy in hoa và dây chuyền nhuộm liên tục đã nâng cao năng lực sản xuất các mặt hàng chủ lực như vải Bamboo K24, bạt 2×1 in loang, vải chéo Cotton in loang, vải Tropicana in loang K20, vải CVC K20..., đáp ứng tốt yêu cầu kỹ thuật ngày càng cao, qua đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và khả năng thực hiện các đơn hàng có giá trị lớn, yêu cầu chất lượng cao, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và khả năng thực hiện các đơn hàng có giá trị lớn.

Các dự án đầu tư, cải tạo, sửa chữa được triển khai đúng trình tự, thủ tục theo quy định của pháp luật, Bộ Quốc phòng và quy chế nội bộ; bảo đảm công khai, minh bạch, sử dụng vốn đúng mục đích, qua đó nâng cao hiệu quả đầu tư và phục vụ trực tiếp cho nhiệm vụ sản xuất kinh doanh cũng như nhiệm vụ quốc phòng của Công ty.

+ Tồn tại hạn chế:

Trong giai đoạn 2021–2025, tỷ lệ thực hiện kế hoạch đầu tư còn thấp; một số dự án theo kế hoạch chưa triển khai như: đầu tư Nhà máy giặt công nghiệp tại Khu B; đầu tư hệ thống xử lý nước thải và phòng cháy chữa cháy tại X20 Nghệ An; xây dựng Trung tâm đo may và bảo hành sản phẩm quốc phòng (05 tầng) tại số 4 Lê Hồng Phong, phường Hạc Thành, thành phố Thanh Hóa; phương án mở rộng nhà máy may mới tại Thanh Hóa hoặc Nghệ An.

Tiến độ thực hiện một số hạng mục còn chậm so với kế hoạch đề ra; một số hạng mục đầu tư còn triển khai chậm so với kế hoạch. Mức độ hiện đại hóa, tự động hóa trong đầu tư thiết bị đã được cải thiện, tuy nhiên còn chưa đồng đều giữa các đơn vị trong nội bộ Công ty.

Nguyên nhân chủ yếu do trong giai đoạn vừa qua hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty chịu ảnh hưởng của đại dịch Covid-19, thị trường biến động; đồng thời có sự thay đổi về nhân sự chủ chốt, dẫn đến việc tổ chức triển khai một số dự án chưa bảo đảm điều kiện thực hiện theo kế hoạch đã đề ra.

b) Đầu tư ra ngoài doanh nghiệp:

Hiện nay Công ty thực hiện đầu tư vốn tại 04 công ty con với tổng giá trị 61.735 triệu đồng và đầu tư tại Công ty cổ phần 199 với số tiền 1.659 triệu đồng. Trong kỳ các doanh nghiệp có vốn góp của Công ty cơ bản hoạt động ổn định, sản xuất kinh doanh có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn. Tài sản và nguồn vốn được quản lý, sử dụng đúng mục đích, bảo đảm phục vụ kịp thời cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Công ty đang từng bước triển khai lộ trình thoái vốn tại Công ty cổ phần 199 theo định hướng tái cơ cấu đầu tư.

Bên cạnh đó Công ty đã tăng cường công tác quản lý vốn đầu tư tại các đơn vị thành viên; sửa đổi, bổ sung và ban hành các quy định như Quy chế quản lý người đại diện vốn, Điều lệ tổ chức và hoạt động, Quy chế hoạt động của Ban kiểm soát tại các công ty con, tạo cơ sở pháp lý cho việc quản lý, giám sát chặt chẽ hoạt động của doanh nghiệp có vốn góp.

Hoạt động đầu tư vốn của Công ty cơ bản đạt hiệu quả tốt, góp phần nâng cao năng lực sản xuất, ổn định tài chính và thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn hệ thống; các chỉ tiêu tài chính hằng năm cơ bản hoàn thành và vượt kế hoạch, bảo đảm yêu cầu bảo toàn, phát triển vốn và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

c) Đầu tư ra nước ngoài: Công ty không có nội dung này

4. Một số thành tựu nổi bật và những tồn tại hạn chế

a) Thành tựu

- Về thực hiện mục tiêu chiến lược

Giai đoạn vừa qua, Công ty tiếp tục khẳng định vị thế doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực may mặc quốc phòng, đồng thời phát triển mạnh ngành dệt, từng bước hoàn thiện chuỗi giá trị khép kín dệt – nhuộm – may. Công ty đã làm chủ công nghệ nhuộm, in hòa và sản xuất thành công nhiều loại vải cao cấp phục vụ yêu cầu kỹ thuật khắt khe của Quân đội – lĩnh vực mà rất ít doanh nghiệp trong nước đáp ứng được. Chất lượng và tiến độ sản xuất hàng quốc phòng, đặc biệt là hàng đo may và dệt kim, được nâng lên rõ rệt so với các năm trước;

Thị phần cơ bản được giữ vững và mở rộng; tỷ trọng doanh thu xuất khẩu có xu hướng tăng; Công ty thu hút thêm nhiều khách hàng xuất khẩu lớn, giá trị cao. Năm 2024, việc đưa vào vận hành Sea Soul Hotel (Nha Trang) đánh dấu bước phát triển mới, mở rộng sang lĩnh vực dịch vụ – du lịch, tạo thêm động lực tăng trưởng và đa dạng hóa nguồn thu.

Công tác quản trị được kiện toàn toàn diện: thông qua Đề án cơ cấu lại doanh nghiệp; sửa đổi Điều lệ, ban hành 25 quy chế quản lý; tinh gọn tổ chức, thành lập Phòng R&D; cơ cấu lại các đơn vị thành viên; đầu tư chuyển đổi số, Lean, 5S và ERP được triển khai đồng bộ nhằm nâng cao năng suất lao động.

Các tiêu chuẩn quốc tế (BSCI, WRAP, Better Work) tiếp tục được duy trì; điều kiện làm việc và thu nhập người lao động cải thiện qua từng năm.

+ Thực hiện các chỉ tiêu kinh tế cơ bản

Trong giai đoạn 2021–2025, mặc dù chịu tác động lớn của dịch Covid-19 và biến động kinh tế thế giới, Công ty đã chủ động triển khai đồng bộ nhiều giải pháp linh hoạt, phù hợp với từng thời điểm, qua đó duy trì ổn định sản xuất kinh doanh, bảo đảm việc làm, thu nhập cho người lao động và giữ vững nền tảng phát triển.

Các chỉ tiêu chủ yếu đều tăng trưởng so với kế hoạch như: Doanh thu duy trì tốc độ tăng trưởng bình quân khoảng 5% /năm; lợi nhuận trước thuế tăng BQ 7,9%/năm. Thu nhập bình quân người lao động duy trì tăng trưởng 2,6%/năm;

cổ tức năm 2025 so năm 2021 tăng 5% lên 10%, bảo đảm hài hòa lợi ích của Nhà nước, cổ đông và người lao động.

Tài sản, nguồn vốn được quản lý chặt chẽ, sử dụng hiệu quả; vốn chủ sở hữu được bảo toàn và phát triển; từng bước xử lý các tồn tại tài chính kéo dài, góp phần lành mạnh hóa tình hình tài chính.

+ Các thành tựu đột phá trong hoạt động nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ

Các chương trình đổi mới công nghệ, đầu tư máy móc thiết bị, cải tạo và nâng cấp nhà xưởng theo đúng kế hoạch, góp phần nâng cao năng lực sản xuất, chất lượng sản phẩm và hiệu quả sử dụng tài sản. Đồng thời tổ chức rà soát, sắp xếp lại các đơn vị thành viên, xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, cơ chế phân công và phối hợp, bảo đảm hoạt động thống nhất, đúng quy định; các công ty con được cơ cấu theo hướng tinh gọn, tăng quyền tự chủ gắn với trách nhiệm, qua đó nâng cao tính chủ động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Công tác chuyển đổi số được triển khai mạnh mẽ, đã đưa vào vận hành đồng bộ các ứng dụng công nghệ thông tin như hệ thống văn phòng điện tử, văn phòng số TRE, phần mềm quản trị nguồn lực doanh nghiệp TRE, các phần mềm kế toán, hải quan, quản lý sản xuất; triển khai mô hình sản xuất tinh gọn Lean tại các nhà máy; đầu tư đồng bộ hạ tầng công nghệ, hệ thống họp trực tuyến, camera giám sát, kết nối thông suốt giữa Công ty mẹ và các đơn vị thành viên.

+ Các đột phá trong hoạt động đầu tư ra ngoài doanh nghiệp

Công ty đã chủ động nghiên cứu, triển khai một số nội dung đầu tư ngoài doanh nghiệp theo đúng quy định của pháp luật và định hướng phát triển của doanh nghiệp quốc phòng kết hợp kinh tế, nhằm khai thác hiệu quả nguồn lực, đa dạng hóa ngành nghề và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Trong kỳ Công ty tập trung vào các lĩnh vực có lợi thế như khai thác nhà xưởng, kinh doanh dịch vụ, thương mại và du lịch, trong đó việc đưa vào vận hành Khách sạn Sea Soul tại Nha Trang là bước chuyển quan trọng, mở rộng hoạt động sang lĩnh vực dịch vụ – lưu trú, tạo thêm nguồn thu ổn định, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

+ Việc xây dựng thương hiệu doanh nghiệp

Công ty luôn xác định xây dựng và phát triển thương hiệu là nhiệm vụ quan trọng, gắn liền với nâng cao chất lượng sản phẩm, hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp trong Quân đội và trên thị trường. Công ty tập trung giữ vững thương hiệu truyền thống trong lĩnh vực sản xuất quân trang, đồng thời từng bước mở rộng thương hiệu trong các lĩnh vực dệt – nhuộm – may, xuất khẩu, thương mại và dịch vụ, du lịch, khách sạn

Công tác xây dựng thương hiệu được thực hiện đồng bộ thông qua việc nâng cao chất lượng sản phẩm, bảo đảm tiến độ, thực hiện nghiêm các hệ thống quản lý chất lượng, duy trì các tiêu chuẩn trong nước và quốc tế, tăng cường quảng bá, giới thiệu sản phẩm, mở rộng quan hệ hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, Công ty chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp,

chuẩn hóa hệ thống nhận diện, nâng cao hình ảnh chuyên nghiệp, từng bước khẳng định vị thế của X20 là doanh nghiệp dệt may quốc phòng có uy tín, đủ năng lực tham gia chuỗi cung ứng trong nước và quốc tế.

+ Xây dựng đội ngũ, nguồn lực lao động của doanh nghiệp

Công ty đã chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực theo hướng toàn diện, hiện đại. Nhiều chương trình đào tạo về chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng quản trị, chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ thông tin, thiết kế 3D, đấu thầu qua mạng, quản lý tài chính và văn hóa doanh nghiệp được triển khai đồng bộ; đồng thời tổ chức đào tạo sản xuất hàng đo may tại các đơn vị Thanh Hóa, Nghệ An, Thái Nguyên nhằm nâng cao tay nghề và khả năng thích ứng. Đặc biệt, chương trình “Lãnh đạo chuyên đổi” được triển khai trên phạm vi toàn Công ty, góp phần nâng cao tư duy đổi mới, năng lực quản trị và chất lượng đội ngũ, tạo nền tảng quan trọng cho phát triển bền vững trong giai đoạn tiếp theo.

+ Việc xây dựng cơ chế, chính sách phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Trong giai đoạn vừa qua Công ty đã tập trung rà soát, xây dựng và hoàn thiện hệ thống cơ chế, chính sách nội bộ nhằm tạo hành lang pháp lý đồng bộ, phù hợp với quy định của pháp luật và đặc thù doanh nghiệp quốc phòng kết hợp kinh tế. Trên cơ sở Điều lệ tổ chức và hoạt động, Công ty đã ban hành, sửa đổi, bổ sung hệ thống quy chế quản lý trên các lĩnh vực như quản trị doanh nghiệp, tài chính, lao động – tiền lương, đầu tư, mua sắm, quản lý vật tư, quản lý chất lượng, kinh doanh và kiểm soát nội bộ, bảo đảm rõ chức năng, rõ trách nhiệm, tăng cường phân cấp gắn với kiểm soát hiệu quả.

+ Triển khai thực hiện các nhiệm vụ quốc phòng – an ninh, nhiệm vụ của Đảng, Nhà nước giao thực hiện

Công ty tiếp tục khẳng định vai trò nòng cốt trong lĩnh vực dệt may quân đội. Xác định bảo đảm quân trang là nhiệm vụ chính trị trọng tâm, Công ty đã ưu tiên nguồn lực toàn diện từ khâu lập kế hoạch, chuẩn bị vật tư – phụ liệu, bố trí năng lực sản xuất đến tổ chức điều hành linh hoạt, sẵn sàng tăng ca, giãn ca khi cần thiết, nhằm bảo đảm tuyệt đối tiến độ và chất lượng.

Bên cạnh đó Công ty đẩy mạnh nghiên cứu, cải tiến và chế thử sản phẩm mới theo yêu cầu thực tiễn; từng bước làm chủ công nghệ dệt – nhuộm – in. Trong kỳ, Công ty đã sản xuất thành công hai loại vải mới, đưa sản phẩm vải trở thành mặt hàng mũi nhọn; tỷ lệ đáp ứng nhu cầu Quân đội đối với các nhóm sản phẩm dệt kim, dệt tất, khăn mặt và vải dệt thoi đạt khoảng 50%.

Trong các năm 2024–2025, Công ty vinh dự được giao bảo đảm trang phục phục vụ luyện tập và diễn, duyệt binh cho 55 khối tham gia cùng Ban Tổ chức và 36 đơn vị thuộc các quân, binh chủng toàn quân nhân dịp kỷ niệm 50 năm Giải phóng miền Nam, 70 năm Chiến thắng Điện Biên Phủ, 80 năm Cách mạng Tháng Tám và Quốc khánh 2/9, kỷ niệm Giải phóng Thủ đô và sự kiện quốc tế quan trọng. Công ty đã tổ chức triển khai đồng bộ từ chế mẫu, duyệt

mẫu, đo may, mặc thử đến bàn giao. Toàn bộ trang phục bảo đảm đúng tiêu chuẩn kỹ thuật, chất lượng, kiểu dáng và tiến độ; được lãnh đạo Bộ Quốc phòng, Bộ Tổng Tham mưu và các đơn vị đánh giá cao, tặng Bằng khen.

Đặc biệt, trước tình hình thiên tai, bão lũ nghiêm trọng tại các tỉnh Miền Bắc và Miền Trung năm 2025, thực hiện chỉ đạo của Thủ trưởng Tổng cục Công ty đã kịp thời triển khai nhiệm vụ sản xuất hàng ủng hộ đồng bào vùng lũ trong thời gian rất ngắn, bảo đảm chất lượng, tiến độ và yêu cầu sử dụng thực tế, thể hiện rõ trách nhiệm xã hội, tinh thần tương thân tương ái và vai trò tiên phong của doanh nghiệp quốc phòng trong việc chung tay cùng Đảng, Nhà nước và Quân đội chăm lo đời sống nhân dân, góp phần khắc phục hậu quả thiên tai, ổn định đời sống cho đồng bào vùng bị ảnh hưởng.

Những kết quả trên thể hiện rõ năng lực tổ chức sản xuất quy mô lớn, khả năng thích ứng cao trước biến động thị trường và yêu cầu nhiệm vụ, đồng thời củng cố vai trò trụ cột của Công ty cổ phần X20 trong hệ thống bảo đảm quân trang, tạo nền tảng vững chắc cho chiến lược phát triển giai đoạn tiếp theo.

- Về tình hình hoạt động, quản trị, tuân thủ

Thực hiện ý kiến chỉ đạo của Thủ trưởng Bộ Quốc phòng về việc biểu quyết tại Đại hội đồng cổ đông thường niên, các đại diện phần vốn Nhà nước tại Công ty đã quán triệt đầy đủ, tổ chức triển khai đúng quy định. Sau Đại hội, Công ty bám sát chỉ đạo của Bộ Quốc phòng và Thủ trưởng Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật về định hướng kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm, tổ chức điều hành linh hoạt, triển khai đồng bộ các giải pháp, qua đó hoàn thành và cơ bản vượt các chỉ tiêu kế hoạch đề ra.

Trong quá trình hoạt động, Công ty chấp hành nghiêm các quy định của pháp luật Nhà nước, Điều lệ Công ty, các quy định của Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật và Bộ Quốc phòng; thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp kết hợp kinh tế với quốc phòng, bảo đảm hoạt động quản trị, điều hành đúng quy định, an toàn và hiệu quả.

+ Công tác tài chính

Trong giai đoạn vừa qua, vốn đầu tư của chủ sở hữu được bảo toàn và phát triển, tài sản và nguồn vốn của Công ty được quản lý, sử dụng hiệu quả. Công ty đã tập trung rà soát, xử lý và cơ bản giải quyết được phần lớn các tồn đọng về tài chính phát sinh từ nhiều năm trước, qua đó làm lành mạnh tình hình tài chính.

Cùng với đó, công tác quản lý tài chính được tăng cường, đặc biệt quản trị tốt nguồn vốn để đảm bảo cho sản xuất kinh doanh; quản lý tốt công nợ và hàng tồn kho để hạn chế tối đa tồn đọng về tài chính. Tình hình tài chính của Công ty lành mạnh.

+ Công tác chính sách chế độ lao động, tiền lương

Về nguồn nhân lực, Công ty hiện có 1.783 lao động phân bố tại 07 tỉnh, thành phố; trong đó 241 người có trình độ đại học và trên đại học (11,4%), 260 người trình độ cao đẳng (14%), cùng đội ngũ thợ lành nghề đông đảo, gắn bó lâu

dài với Công ty. Lực lượng cán bộ, người lao động cơ bản có kinh nghiệm thực tiễn, năng lực chuyên môn vững, nhiều cá nhân có khả năng tổ chức, điều hành độc lập và phối hợp hiệu quả, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh và nhiệm vụ chính trị được giao.

Tuy nhiên, đặc thù ngành nghề nặng nhọc, môi trường lao động gò bó cùng áp lực cạnh tranh và chi phí gia tăng đã ảnh hưởng đến khả năng thu hút và giữ chân lao động. Giai đoạn 2021–2025 quân số toàn Công ty giảm 440 người (16%). Đội ngũ kỹ thuật chuyên sâu (may, dệt, nhuộm, in) và nhân sự có năng lực ngoại ngữ còn thiếu; độ tuổi bình quân tương đối cao (khu vực Hà Nội khoảng 43,5 tuổi), đặt ra yêu cầu cấp thiết về trẻ hóa và nâng cao chất lượng nhân lực.

Công ty đã chú trọng nâng cao chất lượng bữa ăn ca cho người lao động, bảo đảm vệ sinh an toàn thực phẩm, đúng tiêu chuẩn chất lượng, định lượng và thực hiện công khai tài chính theo quy định. Đồng thời, triển khai tốt công tác y tế lao động, tổ chức khám sức khỏe định kỳ, tăng cường các biện pháp phòng, chống dịch bệnh, góp phần bảo đảm sức khỏe và ổn định lực lượng lao động.

Công ty từng bước điều chỉnh hệ thống thang, bảng lương theo hướng phù hợp với quy định hiện hành và mặt bằng thị trường lao động, gắn với việc nâng cao mức đóng bảo hiểm xã hội, đáp ứng nhu cầu, quyền lợi chính đáng của người lao động, đặc biệt trong chế độ khi nghỉ hưu.

+ Quản lý hành chính, hậu cần, môi trường

Duy trì thực hiện tốt công tác tuần tra, canh gác, chế độ trực đảm bảo an toàn cơ quan, đơn vị; thường xuyên tổ chức kiểm tra, hướng dẫn chỉ đạo nghiệp vụ tại các đơn vị thành viên.

Hướng dẫn, chỉ đạo, triển khai phối hợp với lực lượng cảnh sát PCCC địa phương, tổ chức huấn luyện hàng năm, cấp chứng chỉ nghiệp vụ cho trên 700 lượt cán bộ, nhân viên; 03 lần rà soát, kiện toàn các Đội PCCC cơ quan, đơn vị. Phối hợp, thực hiện tốt công tác đánh giá nhà máy của các khách hàng.

Thực hiện nghiêm túc công tác quản lý, sử dụng đất quốc phòng theo đúng quy định của Nhà nước, Bộ Quốc phòng và quy chế của Công ty. Trong kỳ, Công ty đã phối hợp xử lý hiệu quả các vướng mắc pháp lý tại điểm đất số 4 Lê Hồng Phong, thành phố Thanh Hóa (hoàn tất ký kết hợp đồng thuê đất); thu hồi thành công diện tích đất tại 202 Tô Hiến Thành (TP. Hồ Chí Minh); bàn giao tòa nhà 55 Cửa Đông (Hà Nội) cho Thành phố; thu hồi các điểm đất tại Đà Nẵng và Trần Duy Hưng (Hà Nội); đồng thời hoàn tất thủ tục ký hợp đồng thuê đất với Bộ Quốc phòng, bảo đảm quản lý chặt chẽ, sử dụng đúng mục đích và hiệu quả quỹ đất được giao.

b) Tồn tại hạn chế

- Những mục tiêu chưa thực hiện

+ Việc hoàn thiện mô hình quản trị theo hướng thành lập Ủy ban Kiểm toán trực thuộc HĐQT và sáp nhập Trung tâm Mẫu mốt vào Phòng Kỹ thuật – Công nghệ chưa được thực hiện.

+ Năng suất lao động và kiểm soát chi phí giá thành còn hạn chế; phát triển hàng kinh tế nội địa chưa đồng đều, chủ yếu tập trung tại XN Do may Quân đội và Xí nghiệp Thương mại, trong khi nhiều đơn vị còn thụ động, phụ thuộc vào Công ty. Thị trường tiêu thụ vải nội địa của ngành Dệt còn hạn chế, chưa khai thác hết tiềm năng.

+ Hệ thống điều lệ, quy chế và phân công nhiệm vụ đã sửa đổi, song vẫn còn một số điểm chưa thực sự phù hợp; quá trình triển khai còn vướng mắc, đặc biệt ở khâu vận hành chưa linh hoạt, ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị chung.

- Một số dự án mở rộng, nâng cấp nhà xưởng và đầu tư thiết bị chưa bảo đảm tiến độ do vướng thủ tục.

- Việc ứng dụng phần mềm quản lý, chuyển đổi số và triển khai sản xuất tinh gọn tại một số đơn vị chưa quyết liệt, thiếu đồng bộ. Công tác ban hành, điều chỉnh quy chế có thời điểm chậm so với yêu cầu thực tiễn. Chế độ báo cáo, kỷ luật điều hành ở một số đơn vị chưa nghiêm.

- Tình trạng giảm lao động, nhất là lao động có tay nghề và kinh nghiệm tại khu vực Hà Nội, tiếp tục diễn ra; công tác tuyển dụng mới còn hạn chế. Thu nhập người lao động chưa cải thiện rõ rệt, chính sách giữ chân nhân lực chất lượng cao chưa đủ sức cạnh tranh.

- Việc chấp hành nội quy, quy chế ở một số đơn vị chưa nghiêm; ý thức về kỷ luật lao động, vệ sinh công nghiệp, môi trường làm việc và bảo hộ lao động còn hạn chế. Công tác nắm bắt tình hình tư tưởng, tuyên truyền, phối hợp giữa các cơ quan, đơn vị có lúc chưa chặt chẽ.

- Nguyên nhân

Nguyên nhân khách quan: Giai đoạn 2021–2025 chịu tác động nặng nề của đại dịch Covid-19, bất ổn chính trị, suy thoái kinh tế. Bên cạnh đó, việc thay đổi đội ngũ lãnh đạo chủ chốt trong kỳ cũng phần nào tác động đến tiến độ triển khai và hiệu quả thực hiện một số nhiệm vụ.

Nguyên nhân chủ quan: Công tác lãnh đạo, chỉ đạo có thời điểm chưa thật sự quyết liệt; tính chủ động, sáng tạo trong triển khai nhiệm vụ của một số cơ quan, đơn vị còn hạn chế; việc dự báo, thích ứng với biến động thị trường và tổ chức thực hiện các giải pháp đột phá chưa kịp thời, ảnh hưởng đến kết quả chung của toàn Công ty.

5. Đánh giá chung

Trong nhiệm kỳ 2021–2025, hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty được triển khai đúng quy định của Luật Doanh nghiệp, Điều lệ Công ty và các quy định của Bộ Quốc phòng; công tác quản trị, điều hành từng bước được tăng cường theo hướng kỷ cương, chặt chẽ và hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp. Nhiệm kỳ bắt đầu trong điều kiện nhiều khó khăn kéo dài từ giai đoạn trước như tình hình tài chính, công nợ, hàng tồn kho lớn, vòng quay vốn chậm, bộ máy tổ chức còn cồng kềnh, hiệu quả quản trị hạn chế; đồng thời

chịu tác động nặng nề của đại dịch Covid-19 và suy giảm kinh tế toàn cầu, làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh gặp nhiều thách thức.

Trước tình hình đó, Công ty đã triển khai đồng bộ các giải pháp về tổ chức sản xuất, phát triển thị trường, đầu tư, tái cơ cấu bộ máy và nâng cao năng lực quản trị; từng bước vượt qua khó khăn, ổn định hoạt động, cơ bản hoàn thành các mục tiêu đề ra, giữ vững vai trò doanh nghiệp nòng cốt trong lĩnh vực dệt may quân đội, đồng thời mở rộng hoạt động kinh tế, nâng cao năng lực cạnh tranh. Nhiệm vụ sản xuất quân trang – nhiệm vụ chính trị trung tâm – luôn được bảo đảm; Công ty chủ động tổ chức sản xuất linh hoạt, từng bước làm chủ công nghệ dệt – nhuộm – may, nâng cao tỷ lệ tự chủ nguyên liệu, đáp ứng tốt yêu cầu của Quân đội.

Hoạt động kinh tế, xuất khẩu và thị trường nội địa được cơ cấu lại theo hướng hiệu quả; từng bước chuyển sang phương thức FOB, mở rộng khách hàng, duy trì thị trường xuất khẩu, phát triển lĩnh vực đồng phục, bảo hộ lao động và hàng dân sinh; đồng thời từng bước đa dạng hóa ngành nghề, phát triển thương mại, dịch vụ, khách sạn – du lịch, góp phần tăng nguồn thu và nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản.

Công tác quản trị, cơ cấu tổ chức và chuyển đổi số được triển khai đồng bộ; hệ thống quy chế được hoàn thiện, bộ máy được sắp xếp theo hướng tinh gọn, tăng phân cấp, nâng cao tính tự chủ; các mô hình quản lý tiên tiến, Lean, 5S, ERP, văn phòng số được áp dụng, từng bước hiện đại hóa quản trị. Hoạt động đầu tư tập trung vào đổi mới thiết bị, mở rộng nhà xưởng, nâng cao năng lực dệt – nhuộm – may; Công tác quản lý tài chính, tài sản, đất quốc phòng, an toàn, môi trường được thực hiện đúng quy định, bảo đảm ổn định cho sản xuất kinh doanh.

Đến cuối nhiệm kỳ, các chỉ tiêu chủ yếu đều tăng so với năm 2021 – thời điểm đầu nhiệm kỳ; trong đó doanh thu tăng 22,3%, lợi nhuận trước thuế tăng 240%, thu nhập bình quân người lao động tăng 38,4%. Vốn của doanh nghiệp được bảo toàn và phát triển, các nghĩa vụ đối với Nhà nước và Bộ Quốc phòng được thực hiện đầy đủ; việc làm và đời sống người lao động được bảo đảm ổn định. Những kết quả đạt được khẳng định hiệu quả quản trị từng bước được nâng cao, đồng thời uy tín và thương hiệu X20 tiếp tục được giữ vững và phát huy.

Những kết quả đạt được trong giai đoạn 2021–2025 là cơ sở quan trọng để Công ty tiếp tục triển khai Chiến lược phát triển giai đoạn 2026–2030 theo hướng hiện đại, hiệu quả, bền vững và hội nhập quốc tế.

IV. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP GIAI ĐOẠN 2026-2030, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2035

1. Đánh giá môi trường hoạt động SXKD

a) Bối cảnh quốc tế và trong nước

- Quốc tế

Giai đoạn 2026–2030, tình hình thế giới dự báo tiếp tục diễn biến nhanh, phức tạp và khó lường; cạnh tranh chiến lược giữa các nước lớn gia tăng, xung đột cục bộ, bất ổn chính trị, biến động giá năng lượng, nguyên vật liệu và chi phí

logistics tiếp tục tác động trực tiếp đến chuỗi cung ứng toàn cầu. Xu hướng tái cấu trúc chuỗi cung ứng, đa dạng hóa nguồn cung và dịch chuyển sản xuất sang các quốc gia có môi trường ổn định, chi phí hợp lý, đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế sẽ diễn ra mạnh mẽ, tạo ra cả cơ hội và thách thức đối với ngành dệt may.

Cùng với đó, cạnh tranh về khoa học công nghệ, đặc biệt trong các lĩnh vực tự động hóa, vật liệu mới, trí tuệ nhân tạo, chuyển đổi số và quản trị thông minh đang làm thay đổi sâu sắc phương thức sản xuất và mô hình kinh doanh. Xu thế số hóa, xanh hóa, phát triển bền vững, giảm phát thải, sử dụng năng lượng sạch, bảo đảm trách nhiệm xã hội và truy xuất nguồn gốc sản phẩm ngày càng trở thành yêu cầu bắt buộc đối với doanh nghiệp tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu, nhất là trong lĩnh vực dệt may xuất khẩu.

Các yếu tố an ninh phi truyền thống như biến đổi khí hậu, thiên tai, dịch bệnh, an ninh mạng và gián đoạn chuỗi cung ứng tiếp tục tiềm ẩn nhiều rủi ro, đòi hỏi doanh nghiệp phải nâng cao khả năng thích ứng, chủ động nguồn nguyên liệu, tăng cường tự chủ công nghệ và năng lực quản trị rủi ro.

Việc thực thi các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới như EVFTA, CPTPP mở ra cơ hội tiếp cận các thị trường lớn với ưu đãi thuế quan, đồng thời thương mại điện tử và kinh tế số phát triển mạnh tạo thêm kênh mở rộng thị trường.

- Trong nước

Giai đoạn 2026–2030, tình hình trong nước dự báo tiếp tục ổn định về chính trị, kinh tế vĩ mô được giữ vững, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, quá trình hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng, yêu cầu nâng cao năng lực cạnh tranh, cùng với áp lực về chi phí lao động, nguyên vật liệu, tiêu chuẩn môi trường và trách nhiệm xã hội sẽ đặt ra nhiều thách thức đối với các doanh nghiệp sản xuất, đặc biệt trong lĩnh vực dệt may và công nghiệp phục vụ quốc phòng.

Trong thời gian tới, việc triển khai các chủ trương lớn của Đảng, Nhà nước và Chính phủ về phát triển kinh tế – xã hội, cơ cấu lại nền kinh tế gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng, tinh gọn bộ máy, hoàn thiện thể chế, nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước, phát triển kinh tế số, chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và đột phá phát triển khoa học công nghệ sẽ tác động trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp. Các chính sách về quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp, cơ chế tự chủ sản xuất kinh doanh, đấu thầu, cũng như các quy định về môi trường, lao động, an toàn sản xuất và tiêu chuẩn chất lượng ngày càng được siết chặt, đòi hỏi doanh nghiệp phải nâng cao năng lực quản trị, chủ động đổi mới công nghệ và sử dụng hiệu quả nguồn lực.

Đối với lĩnh vực sản xuất quân trang, quân nhu và hàng dệt may, yêu cầu về chất lượng, tiến độ, tính đồng bộ, khả năng tự chủ trong nước và ứng dụng công nghệ mới ngày càng cao; đồng thời việc đẩy mạnh chuyển đổi số, hiện đại hóa quản trị, phát triển công nghiệp quốc phòng, công nghiệp lưỡng dụng và tăng cường liên kết sản xuất trong nước sẽ tạo cơ hội để doanh nghiệp nâng cao năng lực sản xuất, tham gia sâu hơn vào chuỗi cung ứng.

Trong bối cảnh đó, hoạt động của Công ty giai đoạn 2026–2030 vừa có nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển, vừa chịu áp lực đổi mới mạnh mẽ về công nghệ, tổ chức và quản trị; đòi hỏi phải chủ động thích ứng với cơ chế thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh, phát huy lợi thế doanh nghiệp quốc phòng kết hợp kinh tế, bảo đảm phát triển ổn định, hiệu quả và bền vững.

b) Xu hướng phát triển các lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của doanh nghiệp

Trong giai đoạn tới, tình hình thế giới tiếp tục diễn biến phức tạp, xu thế tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu, cạnh tranh về khoa học công nghệ, chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và yêu cầu phát triển bền vững sẽ tác động trực tiếp đến các lĩnh vực hoạt động của Công ty.

Công ty có gần 70 năm xây dựng và phát triển, là doanh nghiệp dệt may chủ lực của Quân đội, có hệ thống tổ chức ổn định, nền nếp, luôn nhận được sự lãnh đạo, chỉ đạo của Bộ Quốc phòng và Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật. Uy tín trong sản xuất quân trang được giữ vững; năng lực tổ chức sản xuất, điều hành đơn hàng lớn và thực hiện nhiệm vụ đột xuất được khẳng định. Hệ thống nhà máy, xí nghiệp, trang thiết bị tương đối đồng bộ; có chuỗi dệt – nhuộm – in – may khép kín, tạo lợi thế cạnh tranh. Đội ngũ cán bộ, người lao động có kinh nghiệm, kỹ thuật cao; cơ sở vật chất và quỹ đất có giá trị, thuận lợi cho khai thác và phát triển ngành nghề.

Tuy nhiên năng suất lao động và hiệu quả sản xuất ở một số khâu còn thấp; chi phí sản xuất cao; mức độ tự động hóa và chuyển đổi số chưa đồng bộ. Một số thiết bị dệt – nhuộm đã qua nhiều năm sử dụng, năng suất hạn chế. Nguồn nhân lực có xu hướng già hóa, thiếu lao động kỹ thuật, lao động trẻ và nhân sự có trình độ ngoại ngữ, công nghệ.

Trên cơ sở những thuận lợi, khó khăn nêu trên, mục tiêu của Công ty là tiếp tục giữ vững vai trò doanh nghiệp dệt may quốc phòng nòng cốt của Quân đội, phát triển theo hướng hiện đại, hiệu quả và bền vững; nâng cao năng lực tự chủ sản xuất, hoàn thiện chuỗi dệt – nhuộm – in – may, mở rộng thị trường xuất khẩu và nội địa, đẩy mạnh chuyển đổi số, đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và sử dụng hiệu quả vốn, tài sản.

Đối với lĩnh vực sản xuất quân trang, quân nhu, bảo đảm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng, tiến độ, tính đồng bộ và khả năng sẵn sàng huy động khi có tình huống quốc phòng, an ninh. Đây vừa là nhiệm vụ chính trị trọng tâm, vừa là lợi thế đặc thù để Công ty giữ vững vai trò doanh nghiệp nòng cốt trong ngành dệt may Quân đội.

Trong lĩnh vực dệt – nhuộm – in – may và xuất khẩu, xu hướng chung là chuyển dịch từ gia công đơn giản sang sản xuất theo chuỗi giá trị khép kín, tăng tỷ trọng FOB, ODM, nâng cao hàm lượng kỹ thuật và giá trị gia tăng.

Đối với thị trường nội địa, nhu cầu về đồng phục ngành, bảo hộ lao động và các sản phẩm may mặc chất lượng cao tiếp tục gia tăng, cần đẩy mạnh đổi mới phương thức kinh doanh theo hướng phát triển thương mại điện tử và đa

kênh, nhằm mở rộng thị trường, đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Hoạt động thương mại, dịch vụ, khách sạn – du lịch và khai thác hạ tầng tiếp tục phát triển theo hướng hỗ trợ cho sản xuất chính, góp phần đa dạng hóa nguồn thu, nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản và tăng tính ổn định cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc khai thác hiệu quả nhà xưởng và cơ sở vật chất hiện có là một trong những hướng quan trọng để tăng năng lực tài chính và tạo nguồn lực cho đầu tư phát triển.

2. Định hướng chiến lược giai đoạn 2026-2030

Tầm nhìn

Đến năm 2035, Công ty cổ phần X20 phấn đấu trở Tập đoàn công nghiệp dệt may kỹ thuật cao lương dụng hàng đầu của Quân đội. Làm chủ chuỗi giá trị dệt – nhuộm – in - may, tiên phong trong sản xuất xanh và nhà máy thông minh, cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho quốc phòng và thị trường quốc tế.

Đến năm 2035, Công ty cổ phần X20 phấn đấu trở Tập đoàn công nghiệp dệt may lương dụng hàng đầu của Quân đội, giữ vai trò nòng cốt trong sản xuất quân trang, đồng thời là đơn vị sản xuất và cung ứng sản phẩm dệt may kỹ thuật cao cho thị trường trong nước và quốc tế.

Công ty Cổ phần X20 phát triển theo mô hình tập đoàn công nghiệp – dịch vụ lương dụng, kết hợp chặt chẽ giữa nhiệm vụ quốc phòng và nhiệm vụ kinh tế; xây dựng chuỗi giá trị khép kín dệt – nhuộm – in - may – dịch vụ, ứng dụng công nghệ hiện đại, quản trị tiên tiến, chuyển đổi số toàn diện, bảo đảm tăng trưởng bền vững, hiệu quả và minh bạch.

Công ty hướng tới xây dựng thương hiệu GATEXCO 20 trở thành thương hiệu uy tín trong lĩnh vực quân trang, đồng phục ngành và sản phẩm dệt may kỹ thuật cao, đồng thời từng bước mở rộng hoạt động kinh doanh dịch vụ và khai thác hiệu quả tài sản, mặt bằng và hạ tầng hiện có.

Sứ mệnh:

Bảo đảm vững chắc chất lượng quân trang cho Quân đội, đồng thời phát triển chuỗi dệt – nhuộm – in – may chất lượng giá trị cao, vận hành xanh và thông minh, góp phần nâng cao năng lực công nghiệp quốc phòng và vị thế Việt Nam trong chuỗi cung ứng toàn cầu.

2.1. Giữ vững vai trò doanh nghiệp chủ lực sản xuất quân trang

Tiếp tục xác định sản xuất quân trang cho Quân đội là nhiệm vụ chính trị trung tâm, là nền tảng ổn định và phát triển lâu dài của Công ty. Tập trung đầu tư nâng cao năng lực sản xuất các mặt hàng:

Quân phục các loại, Trang phục chất lượng cao, vải Quân trang chất lượng cao, Hàng dệt kim quân đội, Các sản phẩm khác phục vụ các lực lượng Dự bị động viên, Dân quân tự vệ....

Phân đầu nâng cao tỷ lệ chủ động nguyên vật liệu và phát triển các loại vải kỹ thuật mới phục vụ quốc phòng.

a) Phát triển mạnh ngành dệt – nhuộm - in – may theo chuỗi khép kín

Đẩy mạnh đầu tư đổi mới công nghệ, nâng cao năng lực sản xuất của các ngành: Dệt - nhuộm – in - may

Xây dựng chuỗi giá trị khép kín từ nguyên liệu vải đến sản phẩm hoàn chỉnh, giảm phụ thuộc vào nguồn cung bên ngoài, nâng cao giá trị gia tăng trong sản xuất.

Ưu tiên đầu tư các thiết bị tự động hóa, công nghệ cao và áp dụng mô hình sản xuất tinh gọn (Lean) nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sử dụng nguồn lực.

b) Phát triển thị trường xuất khẩu theo mô hình FOB, ODM

Chuyển dịch dần từ mô hình gia công truyền thống (CMT) sang mô hình **FOB và ODM**, nâng cao giá trị gia tăng trong chuỗi cung ứng.

Từng bước hình thành năng lực:

- Quản trị chuỗi cung ứng
- Chủ động nguyên phụ liệu
- Thiết kế sản phẩm
- Phát triển khách hàng quốc tế

Đến năm 2030, phân đầu nâng tỷ trọng đơn hàng FOB và các hình thức giá trị gia tăng cao lên mức **30–40% tổng doanh thu**.

c) Phát triển thị trường nội địa và đồng phục ngành

Mở rộng thị trường đồng phục ngành trong nước, tập trung vào các lĩnh vực:

- Ngân hàng, hàng không, viễn thông, doanh nghiệp lớn, cơ quan nhà nước
- Phát triển các dòng sản phẩm: Đồng phục cao cấp; Bảo hộ lao động; sản phẩm dệt may phục vụ dân sinh
- Từng bước xây dựng thương hiệu **X20** trở thành thương hiệu mạnh trong lĩnh vực đồng phục và sản phẩm dệt may chất lượng cao.

d) Phát triển dịch vụ và khai thác hiệu quả tài sản

Phát huy lợi thế về quỹ đất, nhà xưởng và cơ sở hạ tầng hiện có để phát triển các hoạt động: Khách sạn; Nhà hàng; Cho thuê mặt bằng; cho thuê văn phòng; Dịch vụ thương mại

Hình thành hệ sinh thái dịch vụ hỗ trợ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, đa dạng hóa nguồn thu và nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản nhân đôi của Công ty.

2.2. Chiến lược tái cấu trúc công ty theo định hướng giai đoạn 2026 -2030

Trong giai đoạn 2026–2030, Công ty cổ phần X20 định hướng kiến tạo mô hình tổ chức theo hướng tinh gọn, chuyên môn hóa cao và phù hợp với định hướng phát triển ba khối kinh doanh chiến lược.

Mô hình tổ chức được xây dựng theo cấu trúc Công ty mẹ – các khối kinh doanh – các đơn vị thành viên, bảo đảm sự thống nhất trong quản trị và nâng cao hiệu quả điều hành.

a) Công ty mẹ

Công ty mẹ giữ vai trò trung tâm trong việc:

Hoạch định chiến lược phát triển, Quản trị tài chính, Quản trị nhân lực, Phát triển thị trường, Quản lý thương hiệu, điều phối hoạt động toàn hệ thống.

Trong giai đoạn này, Công ty cổ phần X20 định hướng tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh theo **03 khối kinh doanh chiến lược**, nhằm nâng cao tính chuyên môn hóa, hiệu quả quản trị và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

b) Khối kinh doanh Dệt – May nội địa

Khối này giữ vai trò **nền tảng chiến lược**, thực hiện đồng thời nhiệm vụ quốc phòng và kinh tế trong nước.

Các lĩnh vực hoạt động chủ yếu gồm:

Sản xuất quân trang cho Quân đội

- Quân phục Đo may cao cấp
- Quân phục hàng loạt
- Các sản phẩm dệt kim các loại
- Trang phục dự bị động viên, Dân quân tự vệ

Sản xuất vải và vật tư dệt phục vụ quốc phòng

- Vải dệt thoi; vải dệt kim; vải kỹ thuật quân dụng, Vải phụ liệu cho May xuất khẩu, các sản phẩm dệt phụ trợ

Sản xuất đồng phục ngành trong nước

- Ngân hàng, tập đoàn kinh tế, cơ quan nhà nước, doanh nghiệp lớn

Sản phẩm dệt may dân sinh

- Thời trang công sở, sản phẩm dệt may phổ thông, bảo hộ lao động.

Khối này sẽ tiếp tục khai thác và phát huy thương hiệu **X20** trong thị trường nội địa.

c) Khối may mặc xuất khẩu

Trong giai đoạn tới, Công ty định hướng tái cơ cấu các đơn vị sản xuất phục vụ xuất khẩu theo hướng tập trung, chuyên nghiệp và quy mô lớn.

Ba Công ty TNHH hiện nay sẽ từng bước sáp nhập, hợp nhất để hình thành một doanh nghiệp chuyên trách xuất khẩu:

Khối này tập trung vào các hoạt động:

- Gia công xuất khẩu
- Phát triển khách hàng quốc tế
- Tổ chức chuỗi cung ứng nguyên phụ liệu
- Từng bước triển khai mô hình FOB, ODM

Các dòng sản phẩm chủ lực gồm: áo jacket, áo lông vũ, Quần áo thể thao, Trang phục kỹ thuật ngoài trời

Việc hình thành X20 Global Corporation sẽ giúp nâng cao năng lực cạnh tranh, tối ưu hóa quản trị sản xuất và mở rộng thị trường quốc tế.

d) Khối kinh doanh dịch vụ khách sạn, tổ chức sự kiện, nhà hàng và khai thác hạ tầng

Khối này được định hướng phát triển theo mô hình dịch vụ – bất động sản văn phòng cho thuê và nhà xưởng, kho bãi..., nhằm khai thác hiệu quả các nguồn lực hiện có của Công ty.

- Các lĩnh vực hoạt động chính gồm:

Kinh doanh khách sạn và dịch vụ du lịch

- Khai thác và vận hành Sea Soul Hotel, mở rộng thêm một số khách sạn trên diện tích đất
- Phát triển các dịch vụ lưu trú, nhà hàng, du lịch, thể thao, chăm sóc sức khỏe...

Cho thuê mặt bằng và nhà xưởng

- Nhà xưởng sản xuất
- Kho bãi
- Trung tâm logistics

Cho thuê văn phòng và dịch vụ thương mại

- Văn phòng làm việc
- Dịch vụ thương mại
- Trung tâm dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp

Khối dịch vụ sẽ góp phần đa dạng hóa nguồn thu và nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản của Công ty.

3. Chiến lược đầu tư phát triển năng lực sản xuất

Trong giai đoạn 2026–2030, Công ty cổ phần X20 định hướng triển khai chiến lược đầu tư theo hướng mở rộng năng lực sản xuất, nâng cao tính linh hoạt

của chuỗi cung ứng và tối ưu hóa chi phí sản xuất, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nhiệm vụ quốc phòng và hoạt động sản xuất kinh doanh.

3.1 Mở rộng hệ thống nhà máy tại các địa phương có lợi thế nhân công

Trên cơ sở đánh giá nhu cầu thị trường và năng lực sản xuất hiện có, Công ty dự kiến nghiên cứu, đầu tư từ 01 đến 02 nhà máy may mới tại các địa phương có lợi thế về:

- Nguồn lao động dồi dào
- Chi phí nhân công hợp lý
- Quỹ đất và hạ tầng thuận lợi
- Chính sách thu hút đầu tư của địa phương

Các địa bàn ưu tiên nghiên cứu gồm một số tỉnh khu vực:

- Đồng bằng sông hồng
- Bắc Trung Bộ
- Trung du miền núi phía Bắc
- Hoặc các địa phương có truyền thống lao động trong ngành dệt may.

Việc mở rộng nhà máy nhằm:

- Tăng năng lực sản xuất hàng xuất khẩu
- Nâng cao khả năng đáp ứng các đơn hàng lớn
- Phân bổ lại nguồn lao động và giảm áp lực lao động tại khu vực Hà Nội.

Các nhà máy mới sẽ được đầu tư theo hướng hiện đại, tự động hóa cao, áp dụng mô hình sản xuất tinh gọn (Lean Manufacturing), bảo đảm hiệu quả và tính cạnh tranh dài hạn.

3.2. Phát triển hệ thống doanh nghiệp vệ tinh hợp tác sản xuất

Bên cạnh việc mở rộng nhà máy trực thuộc, Công ty định hướng xây dựng mạng lưới các doanh nghiệp vệ tinh hợp tác sản xuất, nhằm gia tăng tính linh hoạt của chuỗi cung ứng và tối ưu hóa chi phí sản xuất. Các doanh nghiệp vệ tinh sẽ tham gia một số công đoạn sản xuất như:

- May gia công một số dòng sản phẩm
- Gia công chi tiết sản phẩm
- Hoàn thiện bán thành phẩm
- Sản xuất một số phụ trợ dệt may.

Công ty cổ phần X20 giữ vai trò:

- Tổ chức chuỗi cung ứng
- Cung cấp nguyên phụ liệu

- Kiểm soát chất lượng sản phẩm
- Điều phối đơn hàng.

Mô hình hợp tác này giúp Công ty:

- Mở rộng nhanh năng lực sản xuất
- Giảm chi phí đầu tư ban đầu
- Tăng tính linh hoạt khi thị trường biến động
- Tạo việc làm cho các địa phương.

3.3. Nâng cao năng lực sản xuất và khả năng đáp ứng đơn hàng lớn

Thông qua việc kết hợp:

- Mở rộng nhà máy trực thuộc
- Phát triển mạng lưới vệ tinh
- Nâng cấp công nghệ hiện có

Công ty phấn đấu nâng cao tổng năng lực sản xuất trong giai đoạn 2026–2030, bảo đảm khả năng đáp ứng đồng thời:

- Các nhiệm vụ sản xuất quân trang quy mô lớn
- Các đơn hàng xuất khẩu giá trị cao
- Các hợp đồng đồng phục ngành trong nước.

Việc mở rộng năng lực sản xuất cũng là cơ sở để Công ty từng bước chuyển dịch sang các hình thức sản xuất có giá trị gia tăng cao như FOB và ODM, nâng cao hiệu quả hoạt động và vị thế cạnh tranh của X20 trên thị trường trong nước và quốc tế.

4. Mục tiêu tổng quát

a) Mục tiêu tổng quát

Giai đoạn 2026–2030, Công ty Cổ phần X20 phát triển theo hướng ổn định – bền vững – hiệu quả, bảo đảm hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị trọng tâm là sản xuất quân trang phục vụ Quân đội, đồng thời đẩy mạnh sản xuất – kinh doanh hàng kinh tế, xuất khẩu và dịch vụ; từng bước hiện đại hóa quản trị – vận hành, nâng cao giá trị gia tăng và năng lực cạnh tranh, tạo nền tảng cho phát triển dài hạn và hội nhập quốc tế. Trở thành nhóm công ty (tập đoàn) kinh tế lưỡng dụng, có quy mô thuộc top đầu trong các doanh nghiệp quân đội.

b) Mục tiêu cụ thể

Doanh thu tăng trưởng bình quân khoảng 5%/năm, trong đó doanh thu hàng kinh tế tăng trưởng bình quân trên 10%/năm. Lợi nhuận tăng trưởng từ 5%/năm, gắn với nâng cao hiệu quả quản trị và tiết giảm chi phí. Thu nhập bình quân người lao động tăng ổn định, phấn đấu đạt mức tăng tối thiểu 6%/năm.

Bảo toàn và phát triển vốn Nhà nước, vốn cổ đông; thực hiện đầy đủ nghĩa vụ với Ngân sách Nhà nước và Bộ Quốc phòng.

Hàng quốc phòng: Giữ vững và mở rộng sản lượng, ưu tiên các mặt hàng truyền thống và có lợi thế công nghệ; tăng mạnh doanh thu hàng dệt kim, chủ động đáp ứng nhiệm vụ đột xuất.

Hàng kinh tế, xuất khẩu: Mở rộng thị trường khu vực Châu Á – Thái Bình Dương, từng bước tiếp cận thị trường toàn cầu, phấn đấu nâng tỷ trọng doanh thu FOB lên khoảng 20% vào cuối giai đoạn.

Mở rộng hợp tác trong lĩnh vực thương mại – dịch vụ (bất động sản, nhà hàng, sự kiện, dịch vụ chăm sóc sức khỏe...) theo hướng chuyên nghiệp, an toàn vốn, hiệu quả cao.

Chủ động đề xuất nghiên cứu – phát triển sản phẩm mới; tập trung đồng phục ngành, nhóm sản phẩm dân dụng – tiêu dùng tiềm năng; củng cố các sản phẩm truyền thống, chính quy, DQTV, phân cấp.

5. Các nhiệm vụ chủ yếu

a) Về thực hiện nhiệm vụ quốc phòng – an ninh

Trong giai đoạn 2026–2030, Công ty tiếp tục xác định thực hiện nhiệm vụ quốc phòng – an ninh là nhiệm vụ chính trị trọng tâm, xuyên suốt trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh; tập trung xây dựng năng lực sản xuất quân trang, quân nhu theo hướng chính quy, hiện đại, có khả năng tự chủ cao, đáp ứng yêu cầu xây dựng Quân đội nhân dân Việt Nam tinh, gọn, mạnh, tiến tới hiện đại. Công ty chủ động đầu tư nâng cao năng lực dệt – nhuộm – in – may, hoàn thiện chuỗi sản xuất khép kín, tăng tỷ lệ nội địa hóa nguyên liệu, ứng dụng công nghệ mới, vật liệu mới, nâng cao chất lượng sản phẩm, bảo đảm đáp ứng tốt yêu cầu về chất lượng, tiến độ và khả năng sẵn sàng huy động khi có tình huống quốc phòng, an ninh.

Tiếp tục chủ động nâng cao năng lực quản trị, năng lực kỹ thuật và tổ chức sản xuất, tăng cường dự trữ vật tư chiến lược, xây dựng phương án sản xuất linh hoạt, bảo đảm tham gia hiệu quả các chương trình đặt hàng, đấu thầu và các nhiệm vụ do Bộ Quốc phòng giao;

Công ty duy trì lực lượng, phương tiện, nhà xưởng và hệ thống sản xuất trong trạng thái sẵn sàng, bảo đảm có thể triển khai nhanh các nhiệm vụ đột xuất, nhiệm vụ phục vụ các sự kiện chính trị, quân sự trọng đại của đất nước, Quân đội; các nhiệm vụ bảo đảm trang phục, quân trang cho các ngày lễ lớn của Nhà nước, cũng như nhiệm vụ phòng chống thiên tai, cứu hộ, cứu nạn, hỗ trợ nhân dân khi có yêu cầu.

Trong giai đoạn tới, Công ty tiếp tục phát huy lợi thế doanh nghiệp quốc phòng kết hợp kinh tế, gắn nhiệm vụ bảo đảm quân trang với phát triển sản xuất kinh tế, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, tăng cường tiềm lực công nghiệp

quốc phòng, đồng thời tạo nền tảng để Công ty phát triển ổn định, bền vững, đủ năng lực thực hiện tốt nhiệm vụ quốc phòng – an ninh trong mọi tình huống.

- Nhiệm vụ trọng tâm giai đoạn 2026-2030

Tiếp tục triển khai Đề án tái cấu trúc Công ty; quy hoạch, sắp xếp lại các đơn vị sản xuất theo hướng tinh gọn, tập trung, hiệu quả; triển khai đồng bộ số hóa Quản trị – Sản xuất – Kinh doanh; xây dựng nền tảng thương mại điện tử phù hợp với đặc thù doanh nghiệp; Tiếp tục chuyển đổi số, đưa phần mềm TRE vào vận hành thông suốt; đẩy mạnh chuyển đổi số gắn với xây dựng “văn hóa số”; từng bước triển khai chuyển đổi xanh phù hợp điều kiện Công ty.

Điều chỉnh cơ cấu công ty về mô hình ủy ban kiểm toán trực thuộc Hội đồng Quản trị; xây dựng phương án cơ cấu lại 03 Công ty may (Công ty TNHH MTV X20 Nghệ An, Công ty TNHH MTV X20 Thanh Hóa và Công ty TNHH MTV X20 Thái Nguyên) theo hướng sáp nhập, hợp nhất để hình thành một Công ty chuyên sản xuất hàng xuất khẩu, bảo đảm hoạt động ổn định, phù hợp với định hướng sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp trong giai đoạn tới; di chuyển Xí nghiệp Dệt kim về X20 Nam Định gắn với rà soát, sắp xếp lại mô hình tổ chức và biên chế theo hướng tinh gọn, hiệu quả; tiếp tục nghiên cứu, đề xuất phương án sắp xếp, kiện toàn các cơ quan, đơn vị trong toàn Công ty. Triển khai lộ trình dừng hoạt động Trường Mầm non theo quy định; đồng thời xây dựng mô hình Công ty vệ tinh nhằm chủ động nguồn lao động, bổ trợ năng lực sản xuất, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Tổ chức khai thác Nhà khách phía Nam/Khách sạn Sea Soul hiệu quả; khai thác hiệu quả nhà xưởng, văn phòng tại các vị trí (Khu A và số 4 Lê Hồng Phong – Thanh Hóa; tiếp tục làm việc với các cơ quan chức năng để thực hiện bàn giao điểm đất tại Phủ Lý, Hà Nam theo đúng quy định.

Ưu tiên đầu tư MMTB, đẩy chuyển sản xuất nâng cao năng suất, hiệu quả; bảo đảm tiến độ các dự án trọng điểm: cải tạo tòa nhà 202 Tô Hiến Thành để khai thác thương mại, dịch vụ; hoàn thành Văn phòng Khu B.

Tiếp tục khẳng định vị thế hàng đầu trong sản xuất quân phục đo may và quân trang của Quân đội. Từng bước mở rộng thị trường toàn cầu, nâng tỷ trọng xuất khẩu trực tiếp theo phương thức FOB, gia tăng giá trị gia tăng và hiệu quả kinh tế.

Kiện toàn bộ phận kinh doanh, phân công rõ trách nhiệm tăng doanh thu hàng đồng phục ngành Tập đoàn, Tổng Công ty, hàng DQTV, hàng phân cấp... ; Xây dựng thương hiệu, tập trung đẩy mạnh bán hàng online – TMĐT; chuẩn hóa định biên; khai thác tốt sản phẩm hiện có và phát triển mặt hàng mới theo thị hiếu.

Đẩy mạnh hoạt động R&D, phát triển các dòng sản phẩm thương mại dựa trên năng lực cốt lõi của Công ty; trong giai đoạn phân đầu hình thành ít nhất 03 sản phẩm/dòng sản phẩm thương mại chủ lực cho thị trường trong nước và xuất khẩu. Từng bước xây dựng nhãn hiệu sản phẩm xuất khẩu riêng, nâng cao giá trị và vị thế thương hiệu X20 trên thị trường quốc tế.

Đẩy mạnh nghiên cứu, chế thử các sản phẩm mới phục vụ quốc phòng, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của bộ đội trong điều kiện huấn luyện, tác chiến công nghệ cao. Ưu tiên phát triển sản phẩm sử dụng nguyên liệu, công nghệ thân thiện môi trường, an toàn cho sức khỏe, phù hợp xu hướng phát triển bền vững.

Đẩy mạnh tuyển dụng – đào tạo – phát triển đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung, tăng cường phân cấp, giao quyền gắn với trách nhiệm và hiệu quả công việc, đặc biệt tại các điểm nóng thiếu lao động; phát triển đội ngũ quản lý cấp trung, đội ngũ kỹ thuật và thị trường.

Từng bước thực hiện chuyển đổi xanh: tuân thủ tiêu chuẩn môi trường, tiết kiệm năng lượng, nguyên liệu; đáp ứng yêu cầu khách hàng và thị trường xuất khẩu. Xây dựng, tuyên bố và thực hành Văn hóa X20 thống nhất trong toàn hệ thống; bố trí ngân sách phù hợp cho hoạt động văn hóa doanh nghiệp hằng năm.

6. Các chỉ tiêu kinh doanh

Các chỉ tiêu chủ yếu giai đoạn 2026-2030: Các chỉ tiêu chủ yếu như doanh thu tăng BQ 10%, /năm, trong đó: lợi nhuận tăng 5%, thu nhập của người lao động tăng 6%;

a) Công ty mẹ

- Các chỉ tiêu kinh doanh (Đơn vị: triệu đồng)

TT	Chỉ tiêu	Năm 2026	Năm 2027	Năm 2028	Năm 2029	Năm 2030
1	Doanh thu thuần	1,126,000	1,180,250	1,266,100	1,347,710	1,445,481
	- Doanh thu hàng quốc phòng	597,500	620,000	650,000	670,000	700,000
	- Doanh thu hàng kinh tế	529,500	560,250	616,100	677,710	745,481
2	Lợi nhuận trước thuế	33,400	34,900	36,700	38,500	40,400
3	Lợi nhuận sau thuế	26,720	27,920	29,360	30,800	32,320
4	Lợi nhuận sau thuế/VCSH	9,65	9,89	10,18	10,44	10,70
5	Thu nộp ngân sách	38,600	41,700	45,000	48,600	52,500
	Nộp ngân sách NN	33,866	36,966	40,266	43,866	47,766
	Nộp ngân sách QP	4,734	4,734	4,734	4,734	4,734

b) Hợp nhất

- Các chỉ tiêu kinh doanh (Đơn vị: triệu đồng)

TT	Chỉ tiêu	Năm 2026	Năm 2027	Năm 2028	Năm 2029	Năm 2030
1	Doanh thu thuần	1,233,000	1,356,300	1,491,930	1,641,123	1,805,235
	- Doanh thu hàng quốc phòng	597,500	620,000	650,000	670,000	700,000
	- Doanh thu hàng kinh tế	635,500	736,300	841,930	971,123	1,105,123
2	Lợi nhuận trước thuế	39,300	41,300	43,500	45,700	48,000
3	Lợi nhuận sau thuế	31,440	33,040	34,800	36,560	38,400
4	Lợi nhuận sau thuế/VCSH	10,6	10,9	11,3	11,6	11,9
5	Thu nộp ngân sách	51,030	55,125	59,535	64,350	69,525
	Nộp ngân sách NN	46,296	50,391	54,801	59,616	64,791
	Nộp ngân sách QP	4,734	4,734	4,734	4,734	4,734

7. Kế hoạch đầu tư giai đoạn 2026-2030

a) Mục tiêu tổng quát về đầu tư và phát triển giai đoạn 2026–2030

(Có Bảng kê chi tiết kèm theo - Kế hoạch đầu tư phát triển 5 năm 2026-2030)

Kế hoạch đầu tư giai đoạn 2026–2030, Công ty dự kiến triển khai kế hoạch đầu tư với tổng mức đầu tư là 414,666 tỷ đồng, tập trung hiện đại hóa công nghệ và nâng cấp hạ tầng sản xuất. Trong đó: đầu tư máy móc thiết bị ngành may 43,8 tỷ đồng nhằm thay thế, bổ sung thiết bị hiện đại, nâng cao năng suất và chất lượng; đầu tư ngành dệt – nhuộm – in 90,4 tỷ đồng để tăng năng lực nghiên cứu, kiểm soát chất lượng và gia tăng giá trị sản phẩm; đầu tư xây dựng cơ bản, cải tạo sửa chữa 280,46 tỷ đồng nhằm nâng cấp hạ tầng, triển khai các dự án trọng điểm và cải thiện điều kiện sản xuất, cụ thể:

- Đầu tư máy móc thiết bị ngành May: Tổng giá trị đầu tư 43,8 tỷ đồng. Tập trung thay thế, bổ sung thiết bị hiện đại, tự động hóa và tích hợp công nghệ số; bổ sung máy móc phục vụ sản xuất sản phẩm kỹ thuật cao nhằm nâng cao năng suất, chất lượng và khả năng đáp ứng các đơn hàng kỹ thuật cao.

- Đầu tư máy móc thiết bị ngành Dệt – Nhuộm – In: Tổng giá trị đầu tư 90,4 tỷ đồng. Trọng tâm đầu tư máy dệt khăn, dệt tất, thiết bị thí nghiệm – kiểm tra nhuộm và các thiết bị chuyên ngành nhằm nâng cao năng lực nghiên cứu, kiểm soát chất lượng và gia tăng giá trị sản phẩm.

- Đầu tư xây dựng cơ bản, cải tạo sửa chữa: Tổng giá trị đầu tư là 280,46 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng lớn nhất (67,6% tổng mức đầu tư). Trong đó:

- + Cải tạo sửa chữa thường xuyên: Tập trung nâng cấp hạ tầng sản xuất, cải thiện điều kiện làm việc và đề khai thác các nhà xưởng, văn phòng nhân đối đáp ứng yêu cầu an toàn, môi trường và tiêu chuẩn kỹ thuật mới.

- + Xây dựng cơ bản và các dự án khác: Bao gồm triển khai Dự án xây dựng tòa nhà văn phòng tại Khu B (Long Biên) chào mừng kỷ niệm 70 năm truyền thống Công ty; cải tạo, sửa chữa, nâng cấp hệ thống nhà xưởng và công trình phụ trợ nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất hiện đại, bảo đảm an toàn, môi trường và tiêu chuẩn kỹ thuật trong giai đoạn mới.

Kế hoạch đầu tư giai đoạn 2026–2030 thể hiện định hướng phát triển chiều sâu, hiện đại hóa công nghệ và nâng cấp hạ tầng đồng bộ, trong đó trọng tâm là xây dựng cơ bản và nâng cao năng lực ngành dệt – nhuộm – in.

Mục tiêu đầu tư nêu trên nhằm nâng cao năng lực sản xuất, hiệu quả sử dụng vốn, hiện đại hóa hạ tầng và tạo nền tảng phát triển bền vững cho Công ty trong giai đoạn 2026–2030.

b) Nguồn lực để thực hiện các dự án giai đoạn 2026 – 2030

Kế hoạch đầu tư giai đoạn 2026–2030 được xây dựng theo hướng chủ động nguồn lực, lấy vốn tự có làm nền tảng, kết hợp sử dụng vốn vay có kiểm

soát cho các dự án tạo năng lực cốt lõi và giá trị gia tăng cao. Công ty dự kiến triển khai kế hoạch đầu tư giai đoạn 2026 – 2030 với tổng mức đầu tư 389,8 tỷ đồng, trong đó vốn tự có 332,5 tỷ đồng (85,3%) và vốn vay 57,3 tỷ đồng (14,7%), bảo đảm cơ cấu tài chính an toàn, chủ động và bền vững.

+ Đầu tư MMTB ngành may: Tổng nhu cầu vốn 43,8 tỷ đồng, sử dụng hoàn toàn từ vốn tự có.

+ Đầu tư máy móc thiết bị ngành dệt – nhuộm – in: Tổng nhu cầu vốn 90,4 tỷ đồng, trong đó vốn tự có 68,1 tỷ đồng, vốn vay 22,3 tỷ đồng.

+ Đầu tư xây dựng cơ bản, cải tạo sửa chữa: Tổng nhu cầu vốn 255,5 tỷ đồng, trong đó vốn tự có 220,5 tỷ đồng, vốn vay 35,0 tỷ đồng;

Năm 2026, Công ty sử dụng các nguồn tự có, kết hợp cân đối thêm vốn vay để triển khai xây dựng văn phòng mới và thực hiện cải tạo, nâng cấp nhà xưởng, trang bị MMTB ngành dệt- nhuộm. Tại thời điểm 31/12/2025, Quỹ đầu tư phát triển của Công ty đạt 87,1 tỷ đồng. Nguồn khấu hao còn lại 65 tỷ đồng.

8. Kế hoạch cơ cấu lại vốn của doanh nghiệp đầu tư tại doanh nghiệp khác:

a) Đầu tư ra ngoài doanh nghiệp

Tiếp tục hoàn thiện các thủ tục thoái vốn của Công ty tại công ty cổ phần 199.

b) Đầu tư ra nước ngoài : Không có

9. Giải pháp thực hiện

a) Giải pháp về quản trị chiến lược, thị trường và thương hiệu

Công ty tập trung nâng cao năng lực quản trị chiến lược theo hướng hiện đại, chuyên nghiệp, hiệu quả; bảo đảm điều hành thống nhất, linh hoạt, thích ứng với yêu cầu hội nhập và cơ chế thị trường. Tiếp tục áp dụng đồng bộ các công cụ quản trị tiên tiến như ERP, KPI, Lean, 5S, quản trị số và văn phòng điện tử; nâng cao vai trò công tác kế hoạch, tăng tính chuyên môn hóa gắn với điều phối linh hoạt giữa các đơn vị; đẩy mạnh liên doanh, liên kết, thuê ngoài ở những khâu chưa đủ điều kiện tự chủ nhằm tận dụng nguồn lực xã hội, giảm áp lực đầu tư, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh.

Với gần 70 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quân trang, Công ty sở hữu năng lực sản xuất lớn và đồng bộ theo chuỗi dệt – nhuộm – may, với khả năng sản xuất khoảng 500 nghìn suất quân phục đo may mỗi năm, trên 1 triệu bộ quân phục, đồng phục và các sản phẩm may mặc kỹ thuật cao; năng lực dệt – nhuộm – in đạt hàng triệu mét vải mỗi năm, cùng hệ thống sản phẩm phụ trợ như nút bấm, khấn mặt, dệt kim và các sản phẩm hoàn tất.

Trên cơ sở đó, Công ty tiếp tục xác định sản xuất sản phẩm quốc phòng là nhiệm vụ chính trị trọng tâm, giữ vững vị thế hàng đầu trong lĩnh vực quân phục đo may và các sản phẩm phục vụ lực lượng vũ trang, đồng thời phát huy năng lực sản xuất để nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Đối với thị trường xuất khẩu, Công ty tập trung cơ cấu lại khách hàng theo hướng hiệu quả, tăng tỷ trọng đơn hàng có giá trị gia tăng cao, từng bước chuyển từ gia công sang FOB, ODM; đầu tư chiều sâu cho sản xuất các dòng sản phẩm chủ lực như jacket, áo lông vũ, và các sản phẩm kỹ thuật cao, hướng tới xây dựng sản phẩm mang thương hiệu riêng, nâng cao vị thế của X20 trên thị trường quốc tế.

Đối với thị trường trong nước, Công ty tiếp tục giữ vững vai trò nòng cốt trong sản xuất quân trang, đồng thời mở rộng thị phần trong lĩnh vực đồng phục ngành, bảo hộ lao động, sản phẩm may mặc chất lượng cao phục vụ các tập đoàn, tổng công ty và khách hàng lớn. Hệ thống phân phối được phát triển theo hướng đa kênh, kết hợp giữa cửa hàng truyền thống, đại lý, bán hàng trực tuyến và thương mại điện tử.

Công tác xây dựng thương hiệu X20 được triển khai theo hướng thống nhất, chuyên nghiệp, gắn với hình ảnh doanh nghiệp quốc phòng uy tín, chất lượng cao; tăng cường hoạt động marketing, truyền thông, xúc tiến thương mại và tham gia các chương trình của Nhà nước, hiệp hội ngành hàng nhằm mở rộng thị trường và nâng cao sức cạnh tranh.

b) Giải pháp về Cơ cấu tổ chức

Tiếp tục triển khai Đề án tái cấu trúc theo hướng tinh gọn, tập trung, hiệu quả; từng bước hoàn thiện mô hình tổ chức phù hợp với doanh nghiệp quốc phòng kết hợp kinh tế, bảo đảm quản trị thống nhất, phân cấp rõ ràng, nâng cao hiệu lực, hiệu quả điều hành. Kiện toàn bộ máy kinh doanh theo hướng chuyên nghiệp, phân công rõ trách nhiệm, tăng cường năng lực phát triển thị trường trong nước, xuất khẩu và thương mại điện tử;

Tăng cường tổ chức khai thác hiệu quả cơ sở vật chất, nhà khách, văn phòng và các khu nhà xưởng tại các vị trí trọng điểm; chỉ đạo hoạt động khách sạn Sea Soul hiệu quả; ưu tiên đầu tư máy móc thiết bị, dây chuyền công nghệ nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm.

Chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ thuật và thị trường có chất lượng; tăng cường phân cấp, giao quyền gắn với trách nhiệm và hiệu quả; đẩy mạnh tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ kế cận, đặc biệt tại các đơn vị sản xuất. Đồng thời tiếp tục xây dựng và thực hiện văn hóa doanh nghiệp X20 thống nhất trong toàn hệ thống, tạo nền tảng cho sự phát triển ổn định, bền vững.

d) Giải pháp về công nghệ, nghiên cứu phát triển

Trong giai đoạn này Công ty xác định phát triển khoa học công nghệ và nghiên cứu phát triển là một trong những giải pháp then chốt nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nhiệm vụ quốc phòng và thị trường trong nước, quốc tế.

Tập trung đầu tư chiều sâu cho các khâu then chốt trong chuỗi dệt – nhuộm – may như trải vải, cắt tự động, may chuyên dùng, hoàn tất, kiểm tra chất lượng; đồng thời nâng cấp công nghệ nhuộm, in, xử lý hoàn tất, phòng co, đốt

lông, nấu – tẩy – nhuộm liên tục nhằm nâng cao chất lượng vải, tăng tỷ lệ nội địa hóa, đáp ứng yêu cầu kỹ thuật ngày càng cao đối với các mặt hàng quân trang và sản phẩm xuất khẩu.

Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu – phát triển (R&D), tăng cường năng lực thiết kế, chế thử, cải tiến sản phẩm; chủ động nghiên cứu các loại vật liệu mới, vải kỹ thuật, sản phẩm có tính năng cao phục vụ quốc phòng, đáp ứng yêu cầu sử dụng trong điều kiện huấn luyện, sẵn sàng chiến đấu và tác chiến hiện đại.

Tiếp tục đẩy mạnh chuyển đổi số trong quản lý kỹ thuật, quản trị sản xuất và kiểm soát chất lượng; ứng dụng các phần mềm chuyên ngành trong thiết kế, giác sơ đồ, quản lý đơn hàng, quản lý vật tư, quản lý chất lượng và điều hành sản xuất; từng bước xây dựng hệ thống dữ liệu số phục vụ quản trị, góp phần nâng cao hiệu quả điều hành và giảm chi phí sản xuất.

d) Giải pháp về đầu tư và quản trị tài chính

Tập trung nâng cao hiệu quả công tác đầu tư và quản trị tài chính theo hướng chặt chẽ, an toàn, tiết kiệm và hiệu quả; bảo đảm sử dụng hợp lý các nguồn lực, nâng cao năng lực tài chính và tạo nền tảng vững chắc cho phát triển ổn định, bền vững. Công ty triển khai đồng bộ các giải pháp tiết kiệm, chống lãng phí, giảm chi phí trên đơn vị sản phẩm; kiểm soát chặt chẽ định mức vật tư, nguyên liệu, nhiên liệu, năng lượng; hạn chế sai hỏng, phế phẩm trong sản xuất; nâng cao năng suất lao động ở cả khối sản xuất và khối quản lý, qua đó cải thiện hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tăng cường công tác quản lý mua sắm, đấu thầu, quản lý vật tư theo hướng công khai, minh bạch, đúng quy định; Chủ động xây dựng kế hoạch tài chính và kế hoạch đầu tư theo tháng, quý, năm gắn với kế hoạch sản xuất kinh doanh; tăng cường phân tích, dự báo dòng tiền để điều hành linh hoạt, bảo đảm cân đối nguồn vốn cho hoạt động thường xuyên và đầu tư phát triển. Đồng thời, quản lý chặt chẽ công nợ, đẩy nhanh vòng quay vốn, hạn chế phát sinh nợ xấu; thực hiện đầu tư có trọng điểm, phù hợp với khả năng tài chính, tránh dàn trải, bảo đảm hiệu quả và an toàn vốn.

Hiện nay, Công ty có quy mô tài chính ổn định, vốn điều lệ 172,5 tỷ đồng, vốn chủ sở hữu trên 292 tỷ đồng; hoạt động sản xuất kinh doanh cơ bản có hiệu quả, vốn Nhà nước được bảo toàn và phát triển; tình hình tài chính lành mạnh, tài sản và nguồn vốn được quản lý, sử dụng đúng mục đích, đúng quy định. Với vị thế là một trong những doanh nghiệp dệt may quân đội có quy mô lớn, Công ty có khả năng huy động các nguồn lực tài chính phục vụ đầu tư đổi mới công nghệ, mở rộng sản xuất và phát triển ngành nghề, tạo nền tảng vững chắc để thực hiện thành công các mục tiêu chiến lược giai đoạn 2026–2030.

đ) Giải pháp về nguồn nhân lực

Công ty Cổ phần X20 xác định phát triển nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả quản trị và năng lực cạnh tranh; tiếp tục sắp xếp, cơ cấu lại tổ chức từ Công ty mẹ đến các đơn vị thành viên theo hướng tinh gọn,

hiệu quả, chuyên nghiệp, phù hợp với mô hình doanh nghiệp quốc phòng kết hợp kinh tế và yêu cầu quản trị hiện đại. Tăng cường phân cấp, ủy quyền gắn với trách nhiệm và kiểm soát; nâng cao vai trò tham mưu, tính chủ động của các phòng, ban và đơn vị trực thuộc; chuẩn hóa mô tả công việc, định danh vị trí việc làm, áp dụng hệ thống đánh giá hiệu quả công việc (KPI) và phần mềm quản trị nhân sự, từng bước xây dựng đội ngũ cán bộ có năng lực, bảo đảm tính kế thừa, đáp ứng yêu cầu hội nhập và chuyển đổi số.

Hiện nay, Công ty có 1.783 lao động, trong đó 244 người có trình độ đại học và trên đại học, 260 người trình độ cao đẳng, 1.279 người trình độ trung cấp, công nhân lành nghề và lao động phổ thông; Công ty sở hữu đội ngũ công nhân tay nghề cao, giàu kinh nghiệm, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất quân trang, hàng đo may và các sản phẩm kỹ thuật cao; đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ thuật có trình độ chuyên môn vững, có khả năng tổ chức và điều hành sản xuất quy mô lớn, phức tạp. Với truyền thống gắn bó lâu dài với Quân đội, người lao động có ý thức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm cao, sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ trong điều kiện khẩn trương, đột xuất, bảo đảm hoàn thành tốt nhiệm vụ quốc phòng và sản xuất kinh doanh.

g) Giải pháp về thực hiện nhiệm vụ quốc phòng kết hợp kinh tế

Tiếp tục quán triệt sâu sắc quan điểm kết hợp chặt chẽ giữa nhiệm vụ quốc phòng với phát triển kinh tế, xác định bảo đảm quân trang, quân nhu là nhiệm vụ chính trị trọng tâm. Chủ động tham gia các chương trình đặt hàng, đấu thầu, nhiệm vụ đột xuất do Nhà nước và Bộ Quốc phòng giao; đồng thời mở rộng hợp tác, liên doanh, liên kết để tận dụng nguồn lực xã hội, nâng cao năng lực sản xuất và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Song song với nhiệm vụ quốc phòng, Công ty đẩy mạnh phát triển sản xuất hàng kinh tế, hàng xuất khẩu và các hoạt động thương mại, dịch vụ phù hợp với năng lực, nhằm khai thác hiệu quả nhà xưởng, thiết bị và nguồn nhân lực, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tạo việc làm ổn định và tăng thu nhập cho người lao động.

Duy trì lực lượng, phương tiện và năng lực sản xuất trong trạng thái sẵn sàng, bảo đảm có thể triển khai nhanh các nhiệm vụ phục vụ quốc phòng, các nhiệm vụ đặc biệt, nhiệm vụ an sinh xã hội, phòng chống thiên tai, cứu hộ, cứu nạn khi được giao;

10. Phân công tổ chức thực hiện, giám sát, đánh giá kết quả thực hiện

Đảng ủy, Hội đồng quản trị, Ban quản lý điều hành Công ty căn cứ nhiệm vụ được Bộ Quốc phòng giao và các mục tiêu, chỉ tiêu của Chiến lược phát triển giai đoạn 2026–2030 để tổ chức triển khai thực hiện trong toàn Công ty; đồng thời xem xét, quyết định điều chỉnh, bổ sung nội dung Chiến lược khi cần thiết, bảo đảm phù hợp với tình hình thực tế, đúng thẩm quyền, đúng quy định của pháp luật, Điều lệ Công ty và chỉ đạo của cơ quan cấp trên. Việc tổ chức thực hiện Chiến lược phải bảo đảm thống nhất, đồng bộ, đúng định hướng đã được

phê duyệt, gắn chặt với nhiệm vụ quốc phòng – an ninh và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Hàng năm, Công ty xây dựng và phê duyệt kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch đầu tư, kế hoạch tài chính và các kế hoạch chuyên đề phù hợp với mục tiêu Chiến lược. Định kỳ rà soát danh mục các dự án đầu tư, chỉ quyết định đầu tư các dự án thật sự cần thiết, phục vụ trực tiếp cho nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và nhiệm vụ quốc phòng; bảo đảm đầu tư đúng trọng điểm, đúng trình tự, thủ tục, đúng thẩm quyền theo quy định của pháp luật; bảo đảm bảo toàn và phát triển vốn Nhà nước đầu tư tại doanh nghiệp.

Trong quá trình tổ chức thực hiện, Công ty chủ động kiểm tra, đánh giá, kịp thời báo cáo Bộ Quốc phòng, Tổng cục Hậu cần – Kỹ thuật và các cơ quan có thẩm quyền để xem xét, chỉ đạo, tháo gỡ khó khăn, vướng mắc phát sinh; đồng thời điều chỉnh kế hoạch, giải pháp thực hiện cho phù hợp với tình hình thực tế.

Phân công trách nhiệm thực hiện

a) Hội đồng quản trị Công ty: Chịu trách nhiệm lãnh đạo, định hướng và giám sát toàn diện việc triển khai Chiến lược; quyết định các chủ trương lớn về sản xuất kinh doanh, đầu tư, tổ chức bộ máy và tài chính; định kỳ rà soát, đánh giá kết quả thực hiện, xem xét điều chỉnh mục tiêu, giải pháp phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ quốc phòng và phát triển sản xuất kinh doanh.

b) Tổng Giám đốc Công ty: Căn cứ Chiến lược đã được phê duyệt, hàng năm chỉ đạo các phòng nghiệp vụ xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh theo định hướng của Chiến lược, báo cáo Hội đồng quản trị, trình Đại hội đồng cổ đông thông qua theo quy định. Trên cơ sở kế hoạch năm được phê duyệt thông qua, Tổng Giám đốc phân công nhiệm vụ cho các phòng, ban và đơn vị trực thuộc; chỉ đạo triển khai đồng bộ các giải pháp, tổ chức điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh bảo đảm hoàn thành kế hoạch đề ra.

c) Các Phó Tổng Giám đốc: Theo lĩnh vực được phân công, trực tiếp chỉ đạo tổ chức thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ thuộc phạm vi phụ trách; chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc về tiến độ, chất lượng và hiệu quả triển khai.

d) Phòng Kế hoạch – Kinh doanh (cơ quan thường trực): Căn cứ Chiến lược phát triển đã được phê duyệt, hàng năm chủ trì tham mưu xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh và các chương trình hành động; tổ chức triển khai thực hiện trong toàn Công ty. Đồng thời thực hiện tổng hợp, theo dõi, đôn đốc tiến độ thực hiện các mục tiêu, chỉ tiêu; cân đối kế hoạch sản xuất kinh doanh với năng lực sản xuất và yêu cầu thị trường; định kỳ tổng hợp, báo cáo Tổng Giám đốc, Hội đồng quản trị và cơ quan cấp trên theo quy định; kịp thời tham mưu điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết, bảo đảm thực hiện đúng định hướng Chiến lược và phù hợp với tình hình thực tế.

đ) Phòng Tài chính – Kế toán: Chủ trì xây dựng kế hoạch tài chính, kế hoạch vốn, phương án huy động và sử dụng vốn; kiểm soát chi phí, công nợ,

hiệu quả đầu tư; tham mưu bảo toàn và phát triển vốn Nhà nước; kiểm tra việc chấp hành các quy định về tài chính, kế toán, đầu tư theo quy định của pháp luật.

e) Phòng Kỹ thuật – Công nghệ: Chủ trì tham mưu về công tác kỹ thuật, công nghệ, đầu tư thiết bị, đổi mới dây chuyền sản xuất; xây dựng, ban hành và kiểm soát định mức kỹ thuật, quy trình công nghệ; triển khai các giải pháp nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm; tổ chức thực hiện chuyển đổi công nghệ, tự động hóa và số hóa trong sản xuất.

g) Phòng Nghiên cứu phát triển: Chủ trì nghiên cứu, thiết kế, chế thử và phát triển sản phẩm mới phục vụ quốc phòng và sản xuất kinh tế; tham mưu định hướng phát triển sản phẩm, vật liệu, mẫu mã; phối hợp với các đơn vị triển khai ứng dụng công nghệ mới, vật liệu mới; tham gia xây dựng chiến lược phát triển dài hạn về sản phẩm và công nghệ.

h) Phòng Chính trị – Hành chính: Chủ trì tham mưu sắp xếp tổ chức bộ máy, quản lý lao động, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực; xây dựng quy hoạch cán bộ; thực hiện chế độ, chính sách đối với người lao động; bảo đảm bộ máy tinh gọn, hiệu quả, đáp ứng yêu cầu thực hiện Chiến lược.

m) Các đơn vị, đầu mối trực thuộc Công ty: Giám đốc đơn vị, người đại diện vốn của Công ty tại các đơn vị căn cứ Chiến lược phát triển và kế hoạch được giao, hằng năm tổ chức xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch đầu tư, tài chính, lao động theo định hướng chung của Công ty; xây dựng chương trình hành động cụ thể để triển khai thực hiện. Tổ chức điều hành sản xuất kinh doanh bảo đảm hoàn thành các chỉ tiêu được giao; quản lý, sử dụng hiệu quả vốn, tài sản, lao động và các nguồn lực; chịu trách nhiệm trước Công ty về kết quả thực hiện.

Công ty thực hiện cơ chế theo dõi, giám sát thông qua hệ thống báo cáo định kỳ tháng, quý, năm. Định kỳ hằng năm tổ chức sơ kết, giữa kỳ và cuối kỳ tổ chức tổng kết, đánh giá toàn diện việc thực hiện Chiến lược; trên cơ sở đó đề xuất điều chỉnh, bổ sung mục tiêu và giải pháp phù hợp, bảo đảm Chiến lược phát triển giai đoạn 2026–2030 được triển khai đồng bộ, hiệu quả và bền vững.

V. KIẾN NGHỊ ĐỀ XUẤT

Đề Chiến lược phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2026–2030 được triển khai hiệu quả, góp phần xây dựng Công ty Cổ phần X20 phát triển vững mạnh, Công ty kính đề nghị:

1. Thủ trưởng Tổng cục Hậu cần Kỹ thuật và các cơ quan chức năng cấp trên tiếp tục quan tâm, chỉ đạo, định hướng toàn diện, đặc biệt là về phương hướng, nhiệm vụ chiến lược giai đoạn 2026–2030.

2. Cho phép Công ty được sử dụng các nguồn vốn hợp pháp để đầu tư xây dựng nhà xưởng, đổi mới – bổ sung – thay thế máy móc, thiết bị, đáp ứng yêu cầu phát triển và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh trong giai đoạn tới.

3. Căn cứ vào hệ thống pháp luật, các qui định của BQP và Tổng cục HC-KT, cho phép Công ty được xây dựng phương án, báo cáo để khai thác các nhà xưởng, văn phòng nhân dôi theo ngành nghề của Công ty đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh chung của toàn Công ty.

Trên đây là Báo cáo kết quả thực hiện nhiệm vụ chiến lược giai đoạn 2021-2025 và Chiến lược phát triển Công ty giai đoạn 2026-2030. Kính đề nghị Thủ trưởng Bộ Quốc phòng, Thủ trưởng Tổng cục Hậu cần kỹ thuật và các cơ quan chức năng cấp trên xem xét, chỉ đạo và tạo điều kiện để Người đại diện phân vốn Nhà nước tại Công ty Cổ phần X20 tổ chức triển khai thực hiện. /

Nơi nhận:

- Thủ trưởng Bộ Quốc phòng;
- Cục Tài chính/BQP;
- Ban Quản lý Điều hành;
- Lưu: VT, KH-KD. L8.



CHỦ TỊCH HĐQT

Thượng tá Chu Văn Đệ



KẾ HOẠCH ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN 5 NĂM 2026 -2030

(Kèm theo CV số 411/BC-C TCP ngày 30/03/2026 của Công ty cổ phần X20 V/v Giao nhiệm vụ và một số chỉ tiêu cơ bản đối với Chiến lược phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2026-2030)
Đơn vị tính: triệu đồng

TT	Tên dự án/công trình	Thời gian KC HT	Quyết định phê duyệt điều chỉnh dự án (hoặc q/định phê duyệt quyết toán)						Số vốn đầu tư thực hiện từ 01/01/2021 đến 31/12/2025				Nhu cầu vốn đầu tư giai đoạn từ năm 2026-2030				Ghi chú
			Số QĐ ngày, tháng năm	Cấp quyết định	Cộng		Trong đó		Tổng số	Vốn chủ sở hữu	Vốn vay	Tổng số	Vốn chủ sở hữu	Vốn vay			
					Tổng số (tất cả các nguồn)	Vốn chủ sở hữu	Vốn vay										
	2	6	13	14	5=16+1	16	17	8=19+1	19	20	21=22+23	22	23	24=25+26	25	26	27
I																	
II	Nhu cầu đầu tư mới giai đoạn từ 2026-2030	2026-2030													414.666	357.364	57.300
A	Máy móc thiết bị ngành may														43.852	43.850	-
1	Máy móc thiết bị may đầu tư năm 2026	2026													17.562	17.562	
2	Máy móc thiết bị may đầu tư năm 2027	2027													5.866	5.866	
3	Máy móc thiết bị may đầu tư năm 2028	2028													5.938	5.937	
4	Máy móc thiết bị may đầu tư năm 2029	2029													9.515	9.514	
5	Máy móc thiết bị may đầu tư năm 2030	2030													4.971	4.971	
B	Máy móc thiết bị ngành dệt, nhuộm, in	2026-2030													90.409	68.109	22.300
1	Máy móc thiết bị phụ trợ, máy in đầu tư năm 2026	2026													26.512	10.662	15.850
2	Máy móc thiết bị dệt, nhuộm đầu tư năm 2027	2027													21.698	15.248	6.450
3	Máy móc thiết bị dệt, nhuộm đầu tư năm 2028	2028													8.679	8.679	
4	Máy móc thiết bị dệt, nhuộm đầu tư năm 2029	2029													4.000	4.000	
5	Máy móc thiết bị dệt, nhuộm đầu tư năm 2030	2030													29.520	29.520	
C	Dự án XD CB, cải tạo sửa chữa	2026-2030													280.405	245.405	35.000
	Cải tạo sửa chữa thường xuyên	2026-2030													90.153	90.153	-
1	Năm 2026	2026													37.823	37.823	
2	Năm 2027	2027													14.840	14.840	
3	Năm 2028	2028													10.470	10.470	
4	Năm 2029	2029													13.000	13.000	
5	Năm 2030	2030													14.020	14.020	
	Xây dựng cơ bản, khác	2026-2030													190.252	155.252	35.000
1	Năm 2026	2026													37.823	37.823	-
2	Năm 2027	2027													63.727	53.727	10.000
3	Năm 2028	2028													50.000	40.000	10.000
4	Năm 2029	2029													19.620	9.620	10.000
5	Năm 2030	2030													19.082	14.082	5.000