

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



ĐỖ THỊ THANH HƯỜNG

**QUẢN TRỊ DỰ ÁN ĐẦU TƯ
TẠI VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – NĂM 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



ĐỖ THỊ THANH HƯỜNG

**QUẢN TRỊ DỰ ÁN ĐẦU TƯ
TẠI VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS. NGUYỄN VĂN PHƯỚC

TS. ĐẶNG THỊ VIỆT ĐỨC

HÀ NỘI – NĂM 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, được hoàn thành với sự hướng dẫn và giúp đỡ tận tình của cô giáo TS. Đặng Thị Việt Đức, thầy giáo TS. Nguyễn Văn Phước. Các số liệu, kết quả được trình bày trong luận văn là số liệu, thông tin đảm bảo tính trung thực. Những kết luận khoa học của luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác trước đó.

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm ...

Học viên

Đỗ Thị Thanh Hương

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tác giả xin trân trọng cảm ơn các thầy/cô giảng viên đã tận tình truyền đạt kiến thức, tạo điều kiện để tác giả học tập và hoàn thành tốt khóa học thạc sĩ quản trị kinh doanh.

Đồng thời, tác giả cũng xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới Khoa Quốc tế và Đào tạo sau đại học, các thầy cô giáo Khoa Quản trị Kinh doanh, các lãnh đạo, cán bộ công nhân viên Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và đặc biệt là cô giảng viên TS. Đặng Thị Việt Đức, thầy giáo TS. Nguyễn Văn Phước đã trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo tận tình cho tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và thực hiện luận văn này.

Tác giả xin chân thành gửi lời cảm ơn đến Ban lãnh đạo và các anh, chị đồng nghiệp Viễn thông Hải Dương đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thu thập thông tin cũng như các số liệu có liên quan đến đề tài nghiên cứu, tạo điều kiện tốt nhất để tôi hoàn thành được luận văn tốt nghiệp này.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng do hạn chế về kinh nghiệm cũng như thời gian, các vấn đề trình bày trong bản luận văn này chắc chắn khó tránh khỏi thiếu sót, tác giả rất mong nhận được sự chỉ bảo của quý thầy cô, góp ý của bạn bè và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng!

Tác giả luận văn

Đỗ Thị Thanh Hương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC BẢNG	vii
DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ	viii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ DỰ ÁN ĐẦU TƯ VÀ QUẢN TRỊ DỰ ÁN ĐẦU TƯ	6
GIỚI THIỆU CHƯƠNG	6
1.1. Một số vấn đề chung về dự án đầu tư.....	6
1.1.1. Khái niệm dự án đầu tư	6
1.1.2. Các yêu cầu cơ bản đối với dự án đầu tư	9
1.1.3. Phân loại dự án đầu tư	10
1.2. Tổng quan chung về quản trị dự án đầu tư.....	12
1.2.1. Khái niệm, nhiệm vụ, vai trò của quản trị dự án đầu tư.....	12
1.2.2. Mô hình tổ chức quản trị dự án	14
1.2.3. Trình tự triển khai dự án.....	18
1.3. Nội dung hoạt động quản trị dự án đầu tư.....	21
1.3.1. Quản trị nguồn lực dự án.....	21
1.3.2. Quản trị chi phí dự án.....	23
1.3.3. Quản trị tiến độ dự án.....	25
1.3.4. Quản trị chất lượng dự án.....	29
KẾT LUẬN CHƯƠNG.....	35

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VIỄN THÔNG HẢI DƯƠNG	36
GIỚI THIỆU CHƯƠNG	36
2.1. Tổng quan về Viễn Thông Hải Dương.....	36
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Viễn thông Hải Dương	36
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Viễn thông Hải Dương	38
2.1.3. Ngành nghề kinh doanh của Viễn thông Hải Dương	41
2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019-2021 của Viễn thông Hải Dương	42
2.2. Thực trạng quản trị dự án đầu tư tại Viễn Thông Hải Dương.....	44
2.2.1. Khái quát các dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương giai đoạn 2019-2021	44
2.2.2. Mô hình tổ chức quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương	48
2.2.3. Trình tự triển khai các dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương	52
2.2.4. Nội dung hoạt động quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương	54
2.3. Đánh giá thực trạng quản trị dự án đầu tư tại Viễn Thông Hải Dương	66
2.3.1. Những kết quả đạt được	66
2.3.2. Một số tồn tại và nguyên nhân	67
KẾT LUẬN CHƯƠNG.....	71
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VIỄN THÔNG HẢI DƯƠNG	72
GIỚI THIỆU CHƯƠNG	72
3.1. Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Viễn Thông Hải Dương	72

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị dự án đầu tư tại Viễn Thông Hải Dương	73
3.2.1. Giải pháp số hóa các dữ liệu đầu vào làm cơ sở ra quyết định đầu tư	73
3.2.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực tham gia công tác quản trị dự án đầu tư	74
3.2.3. Giải pháp về quản trị chi phí	75
3.2.4. Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị tiến độ dự án.....	77
3.2.5. Giải pháp hoàn thiện quản trị chất lượng dự án đầu tư	79
3.3. Kiến nghị	79
3.3.1. Kiến nghị với Bộ thông tin Truyền thông	79
3.3.2. Kiến nghị với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam	81
3.3.3. Kiến nghị với địa phương sở tại	82
KẾT LUẬN CHƯƠNG.....	83
KẾT LUẬN	84
TÀI LIỆU THAM KHẢO	86
PHỤ LỤC	88

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	TỪ VIẾT TẮT	NGHĨA CỦA TỪ VIẾT TẮT
1	4G/5G	Hệ thống thông tin di động thế hệ thứ 4/5
2	AON	Active Optical Network - Mạng cáp quang chủ động
3	BTS	Trạm thu phát sóng di động
4	DAĐT	Dự án đầu tư
5	GPON	Gigabit Passive Optical Network – Mạng cáp quang thụ động Gigabit
6	KPI	Key Performance Indicator – Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả trọng yếu
7	VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
8	VNPTHD	Viễn thông Hải Dương

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của VNPT Hải Dương giai đoạn 2019 – 2021	43
Bảng 2.2: Khái quát chương trình đầu tư tại VNPTHĐ giai đoạn 2019-2021	47
Bảng 2.3: Bảng tổng hợp thực hiện DADT tại VNPTHĐ giai đoạn 2019-2021	48
Bảng 2.4: Nguồn nhân lực tham gia quản trị dự án đầu tư tại VNPT Hải Dương....	54
Bảng 2.5: Chỉ tiêu nguồn vốn các dự án gđ 2019-2021 tại VNPT Hải Dương	57
Bảng 2.6: Một số dự án hủy bỏ trong giai đoạn 2019 - 2021	58
Bảng 2.7: Bảng theo dõi tiến độ một công trình nâng cấp mạng cáp quang nội hạt năm 2021	60
Bảng 2.8: Bảng thống kê tiến độ dự án VNPT Hải Dương từ 2019 – 2021	61
Bảng 2.9: Bảng các dự án chậm tiến độ, chuyển tiếp trong giai đoạn 2019-2021 ...	62

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Hình 1.1: Mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án.....	15
Hình 1.2: Hình ảnh mô hình tổ chức theo chức năng	16
Hình 1.3: Hình ảnh mô hình tổ chức chuyên trách quản lý dự án	17
Hình 1.4: Hình ảnh các giai đoạn của chu kỳ dự án	19
Hình 1.5: Biểu đồ Gantt theo dõi tiến độ thực hiện	28
Hình 1.6: Biểu đồ kiểm soát tiến độ.....	29
Hình 1.7: Lưu đồ quá trình chung.....	32
Hình 1.8: Sơ đồ nhân quả để phân tích chỉ tiêu chất lượng	33
Hình 1.9: Biểu đồ kiểm soát chất lượng.....	34
Hình 1.10: Một dạng biểu đồ mật độ	35
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Viễn thông Hải Dương.....	38
Hình 2.2: Mô hình tổ chức quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương.....	49
Hình 3.1: Biểu đồ Gantt quản lý tiến độ một dự án mạng cáp quang ODN nội hạt năm 2021	78

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cách mạng công nghiệp số hóa đã và đang diễn ra sâu, rộng với tốc độ phát triển không ngừng trên toàn thế giới, trong tất cả các lĩnh vực và mọi mặt của đời sống, xã hội. Lĩnh vực viễn thông cũng không nằm ngoài dòng chảy và xu thế phát triển tất yếu đó. Tại Việt Nam đang thực hiện chuyển đổi số quốc gia. Mục tiêu xây dựng một Việt Nam số, trong đó có chính phủ số, kinh tế số, xã hội số và truyền thông số.

Để đáp ứng được sự phát triển trong kỷ nguyên mới, phù hợp với xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển không ngừng của cuộc cách mạng công nghiệp số hóa, các doanh nghiệp viễn thông nói chung và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói riêng đã và đang từng bước chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số, chú trọng phát triển những sản phẩm, dịch vụ, giải pháp ICT sáng tạo, đột phá để tiếp tục kiến tạo nên những giá trị đích thực cho cuộc sống, đóng góp vào sự phát triển vững mạnh của nền kinh tế Việt Nam.

Với mục tiêu trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam, trở thành lựa chọn số 1 của khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ công nghệ thông tin - viễn thông trên thị trường. VNPT đã chú trọng đầu tư cơ sở hạ tầng, mạng lưới mở rộng vùng phủ sóng 4G trên toàn quốc. Bước đầu triển khai thử nghiệm phủ sóng dịch vụ 5G.

Viễn thông Hải Dương là doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Hiện nay, trên địa bàn tỉnh Hải Dương, đơn vị đang phải cạnh tranh khốc liệt với các nhà mạng như Viettel, FPT, ... Để có lợi thế cạnh tranh so đối thủ, Viễn thông Hải Dương đã được Tập đoàn chú trọng bố trí nguồn lực đầu tư lớn trong lĩnh vực đầu tư xây dựng cơ bản nhằm mở rộng vùng phủ sóng 4G, xây dựng mạng cáp quang công nghệ GPON, AON, ... Tính hiệu quả của các dự án đầu tư trong giai đoạn này là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công trong kinh doanh của Viễn thông Hải Dương.

Do đó việc nghiên cứu đề tài: “**Quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương**” là rất cần thiết nhằm tìm ra các hạn chế, tồn tại trong công tác quản trị dự án đầu tư và đề ra các giải pháp khắc phục, nâng cao hiệu quả đầu tư tại đơn vị

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Các quy trình, quy định về đầu tư và quản trị dự án đầu tư được Nhà nước quy định trong nhiều văn bản pháp luật (Luật đầu tư, Luật đấu thầu, Luật xây dựng...). Trong năm 2019-2020, Quốc hội khóa XIV đã ban hành Luật đầu tư, Luật đầu tư công mới thay thế cho Luật đầu tư và Luật đầu tư công đã ban hành năm 2014. Ban hành Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật xây dựng.

Để phù hợp với thực tiễn, đáp ứng sự thay đổi xu thế phát triển chung của xã hội và phù hợp với các quy định mới ban hành của Nhà nước trong lĩnh vực đầu tư, đối với các doanh nghiệp nói chung và Viễn thông Hải Dương nói riêng việc cải tiến mô hình tổ chức quản lý, các quy trình thực hiện công tác đầu tư, quản lý dự án đầu tư là hết sức cần thiết.

Nội dung liên quan đến quản trị dự án đầu tư được các nhà khoa học, các nhà nghiên cứu rất quan tâm nghiên cứu. Ở nước ta đã có nhiều công trình nghiên cứu, các luận văn thạc sĩ có thể kể đến như:

GS.TS Bùi Xuân Phong (2006), Lập và quản lý dự án đầu tư của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông Việt Nam, NXB Bưu điện.

GS.TS Bùi Xuân Phong (2006), Quản trị dự án đầu tư, NXB Bưu điện.

PGS. TS Từ Quang Phương (2014), Quản lý dự án, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

PGS. TS Nguyễn Bạch Nguyệt (2012), Lập dự án đầu tư, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

Luận văn Thạc sĩ, Phạm Hữu Vinh, Đại học Đà Nẵng 2011, Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư tại Tổng công ty Xây dựng công trình giao thông 5. Tác giả phân tích về cơ sở lý luận trong công tác quản lý dự án. Tập trung đưa ra các giải pháp hoàn thiện các quy trình trong soạn thảo, tổ chức thẩm định, phương pháp thẩm định,

lựa chọn nhà thầu trong công tác quản lý dự án đầu tư tại Tổng công ty Xây dựng công trình giao thông 5.

Luận văn thạc sĩ, Lê Quang Trung, Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội 2013, Quản lý dự án đầu tư tại công ty Viễn thông Quốc tế. Đề tài tập trung phân tích chất lượng nhân lực thực hiện quản lý dự án từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng thu thập xử lý thông tin, nhận thức vai trò quản lý dự án đầu tư của bộ phận thực hiện.

Luận văn thạc sĩ, Lê Xuân Trung, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông 2017, Công tác quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương. Đề tài tập trung nghiên cứu hoạt động quản trị dự án đầu tư của VNPT Hải Dương giai đoạn 2014-2016 từ đó đưa ra một số giải pháp, kiến nghị nhằm khắc phục tồn tại của đơn vị.

Luận văn thạc sĩ, Lưu Thị Thùy Linh, Đại học Ngoại Thương 2018, Quản trị các dự án đầu tư dầu khí của tổng công ty Thăm dò Khai thác dầu khí (PVFP). Đề tài đưa ra cơ sở lý luận về quản trị dự án đầu tư nói chung và các dự án dầu khí nói riêng. Đề tài đưa ra các giải pháp tập trung về đổi mới cơ cấu bộ máy, lực lượng lao động, hoạt động quản trị.

Luận văn thạc sĩ, Nguyễn Đăng Khoa, Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An 2019, Nâng cao hiệu quả quản trị dự án đầu tư xây dựng cơ bản tại công ty cổ phần Cấp thoát nước Long An. Đề tài phân tích hiệu quả quản trị dự án của công ty trong giai đoạn 2015-2018 từ đó đưa ra các giải pháp nâng cao hiệu quả trong sử dụng vốn, ngăn chặn các yếu tố kéo dài thời gian và tăng chi phí, hoàn thiện hệ thống giám sát dự án và các chỉ tiêu kỹ thuật.

Luận văn thạc sĩ, Lê Thị Đức, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông 2020, Hoạt động thẩm định dự án đầu tư tại Viễn thông Bắc Ninh. Đề tài phân tích cơ sở lý luận về hoạt động thẩm định dự án đầu tư, thực trạng tại VNPT Bắc Ninh và đưa ra một số giải pháp khắc phục nhược điểm của hoạt động thẩm định dự án tại đơn vị.

Như vậy trong giai đoạn từ 2017 đến nay - giai đoạn tiền đề của cuộc cách mạng công nghiệp số hoá, nhiều dự án đa dạng về cơ sở hạ tầng được các doanh nghiệp viễn thông triển khai, giai đoạn ban hành nhiều luật mới, luật sửa đổi bổ sung

liên quan lĩnh vực đầu tư thay thế, sửa đổi cho luật cũ, chưa có công trình nào nghiên cứu chuyên sâu về lĩnh vực quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của luận văn là đưa ra các giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị dự án đầu tư xây dựng cơ bản của Viễn thông Hải Dương. Để đạt được mục tiêu tổng quát trên, các mục tiêu cụ thể bao gồm:

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về quản trị dự án đầu tư.
- Phân tích đánh giá đúng thực trạng quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương.
- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Quản trị dự án đầu tư xây dựng cơ bản tại Viễn thông Hải Dương.
- Phạm vi nghiên cứu: Trong luận văn nghiên cứu quản trị dự án đầu tư đối với các dự án sử dụng nguồn vốn đầu tư được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam phân cấp.
- Về thời gian nghiên cứu: Nghiên cứu quản trị các dự án trong giai đoạn từ 2019-2021.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp thu thập, nghiên cứu, tổng hợp các dữ liệu từ các tài liệu về quản trị dự án đầu tư (các giáo trình, các văn bản quy định của Nhà nước...) nhằm hệ thống hóa cơ sở lý luận của vấn đề nghiên cứu.
- Phương pháp phỏng vấn chuyên sâu đối các chuyên viên, nhà quản lý thực hiện công tác quản trị dự án đầu tư để hiểu rõ bản chất, thực trạng quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương.

- Phương pháp thống kê, mô tả, phân tích, so sánh, đối chứng để đánh giá thực trạng quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương. Từ đó đưa ra các giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện hơn hoạt động quản trị dự án đầu tư tại đơn vị.

6. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Một số lý luận chung về dự án đầu tư và quản trị dự án đầu tư

Chương 2: Thực trạng quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ DỰ ÁN ĐẦU TƯ VÀ QUẢN TRỊ DỰ ÁN ĐẦU TƯ

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương 1 tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận, khái quát chung về dự án đầu tư và quản trị dự án đầu tư như khái niệm, vai trò, nhiệm vụ, trình tự thực hiện và nội dung hoạt động quản trị dự án.

1.1. Một số vấn đề chung về dự án đầu tư

1.1.1. Khái niệm dự án đầu tư

1.1.1.1. Khái niệm dự án và khái niệm đầu tư

Dự án là một tập hợp các hoạt động có liên quan đến nhau được thực hiện trong một khoảng thời gian có hạn, với những nguồn lực đã được giới hạn; nhất là nguồn tài chính có giới hạn để đạt được những mục tiêu cụ thể, rõ ràng, làm thỏa mãn nhu cầu của đối tượng mà dự án hướng đến. Thực chất, Dự án là tổng thể những chính sách, hoạt động và chi phí liên quan với nhau được thiết kế nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong một thời gian nhất định.[27]

Dự án bao gồm dự án đầu tư và dự án hỗ trợ kỹ thuật sản phẩm phải được đánh giá cao và chất lượng. Theo Nguyễn Quốc Duy: “Dự án là một nỗ lực phức tạp, không thường xuyên, mang tính chất đơn nhất được thực hiện trong điều kiện ràng buộc nhất định về thời gian, ngân sách, nguồn lực và các tiêu chuẩn chất lượng để đáp ứng yêu cầu của khách hàng”. [1, tr3]

Theo Nguyễn Bạch Nguyệt, đầu tư là việc bỏ ra các nguồn lực (tiền, tài nguyên thiên nhiên, sức lao động, trí tuệ) ở hiện tại để thực hiện các hoạt động nhằm thu được kết quả, mục tiêu nhất định trong tương lai. [5]

Theo luật đầu tư năm 2020: Đầu tư là hoạt động nhà đầu tư bỏ vốn đầu tư để thực hiện hoạt động kinh doanh thông qua việc thành lập tổ chức kinh tế; đầu tư góp

vốn, mua cổ phần, phần vốn góp của tổ chức kinh tế; đầu tư theo hình thức hợp đồng hoặc thực hiện dự án đầu tư. [17]

Từ những định nghĩa trên có thể hiểu dự án là một kế hoạch cụ thể về chất lượng, mục tiêu cần đạt được trong một điều kiện chính sách, nguồn lực tài chính, nhân lực nhất định, được thực hiện trong một khoảng thời gian cụ thể.

Đầu tư là việc sử dụng vốn bao gồm cả các nguồn lực vật chất, nhân lực để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh trong một khoảng thời gian nhất định với mục tiêu mang lại hiệu quả kinh doanh trong tương lai.

1.1.1.2. Khái niệm dự án đầu tư

Theo Điều 3 Luật Đầu tư 2020, “Dự án đầu tư là tập hợp đề xuất bỏ vốn trung hạn hoặc dài hạn để tiến hành các hoạt động đầu tư kinh doanh trên địa bàn cụ thể, trong khoảng thời gian xác định”. [17]

Dự án đầu tư là tập hợp những đề xuất kiến nghị bỏ vốn trung và dài hạn để triển khai những hoạt động giải trí đầu tư trên địa phận đơn cử, trong khoảng chừng thời hạn xác lập .

Về mặt hình thức: dự án đầu tư là một tập hồ sơ tài liệu trình bày một cách chi tiết và có hệ thống các hoạt động và chi phí theo một kế hoạch nhằm đạt được những kết quả và thực hiện được những mục tiêu nhất định trong tương lai.

Xét trên góc độ quản lý: dự án đầu tư là một công cụ quản lý việc sử dụng vốn; vật tư; lao động để tạo ra các kết quả tài chính, kinh tế xã hội trong một thời gian dài.

Trên góc độ kế hoạch hóa: dự án đầu tư là một công cụ thể hiện kế hoạch chi tiết của một công cuộc đầu tư sản xuất kinh doanh, phát triển kinh tế xã hội, làm tiền đề cho các quyết định đầu tư và tài trợ. Xét theo góc độ này dự án đầu tư là một hoạt động kinh tế riêng biệt nhỏ nhất trong công tác kế hoạch hóa nền kinh tế nói chung (một đơn vị sản xuất kinh doanh cùng một thời kỳ có thể thực hiện nhiều dự án).

Xét về mặt nội dung: dự án đầu tư là tổng thể các hoạt động và chi phí cần thiết, được bố trí theo một kế hoạch chặt chẽ với lịch thời gian và địa điểm xác định

để tạo mới, mở rộng hoặc cải tạo những cơ sở vật chất nhất định nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định trong tương lai.

1.1.1.3. Đặc điểm của dự án đầu tư

Một dự án đầu tư sẽ gồm có 4 thành phần chính sau:

Thứ nhất, đó là mục tiêu của dự án. Mục tiêu của dự án gồm có 2 mức như sau:

Mục tiêu phát triển thể hiện đóng góp của dự án vào việc thực hiện các mục tiêu chung của một quốc gia. Mục tiêu này được thực hiện thông qua những lợi ích dự án mang lại cho nền kinh tế xã hội.

Mục tiêu trực tiếp của chủ đầu tư là các mục tiêu cụ thể cần đạt được của việc thực hiện dự án. Mục tiêu này được thực hiện thông qua những lợi ích tài chính mà chủ đầu tư thu được từ dự án.

Thứ hai, đó là các kết quả, kết quả ở đây là những kết quả cụ thể, có thể định lượng được từ các hoạt động khác nhau của dự án. Đây là điều kiện cần thiết để thực hiện được các mục tiêu của dự án.

Thứ ba là các hoạt động: Là những nhiệm vụ hoặc hành động được thực hiện trong dự án để tạo ra các kết quả nhất định. Những nhiệm vụ hoặc hành động này cùng với một lịch biểu và sự phân công trách nhiệm cụ thể của các bộ phận thực hiện sẽ tạo thành kế hoạch làm việc của dự án.

Các nguồn lực: Về vật chất, tài chính và con người cần thiết để tiến hành các hoạt động của dự án. Giá trị hoặc chi phí của các nguồn lực này chính là vốn đầu tư cần cho dự án

Ngoài ra, dự án đầu tư còn có những đặc điểm sau:

Dự án có mục tiêu rõ ràng.

Dự án có chu kỳ phát triển riêng và thời gian tồn tại hữu hạn.

Dự án có sự tham gia của nhiều bên như: Chủ đầu tư, nhà thầu, cơ quan cung cấp dịch vụ trong đầu tư, cơ quan quản lý nhà nước.

Sản phẩm dự án mang tính chất đơn chiếc, độc đáo.

Môi trường hoạt động của dự án là “va chạm”, có sự tương tác phức tạp giữa dự án này với dự án khác, giữa bộ phận quản lý này với bộ phận quản lý khác.

Dự án có tính bất định và rủi ro cao, do đặc điểm mang tính dài hạn của hoạt động đầu tư phát triển.

Những đặc trưng nêu trên đã chi phối trực tiếp đến công tác lập, quản lý quá trình thực hiện đầu tư và vận hành khai thác dự án.

1.1.2. Các yêu cầu cơ bản đối với dự án đầu tư

Để đảm bảo tính khả thi, dự án đầu tư phải đáp ứng các yêu cầu cơ bản sau:

Tính khoa học: Tính khoa học yêu cầu người soạn thảo dự án phải có một sự nghiên cứu chín chu, tỉ mỉ, tính toán chi tiết, cẩn thận, chính xác từng nội dung dự án đặc biệt là nội dung về tài chính, nội dung về công nghệ, nội dung về kỹ thuật. Tính khoa học được thể hiện qua những khía cạnh như:

Về số liệu thông tin: những dữ liệu, số liệu để xây dựng nên dự án cần trung thực, chính xác, tức là phải chứng minh được nguồn gốc và xuất xứ của những thông tin và số liệu đã thu thập được.

Về phương pháp lý giải: các nội dung của dự án không tồn tại độc lập, riêng rẽ mà luôn nằm trong một thể thống nhất, đồng bộ. Vì lẽ đó, quá trình phân tích, lý giải các nội dung nêu trong dự án cần đảm bảo tính logic, chặt chẽ.

Tính đồng nhất: các dự án đầu tư cần tuân thủ các quy định chung của cơ quan chức năng về hoạt động đầu tư, kể cả các quy định về thủ tục đầu tư. Với các dự án đầu tư quốc tế, cần phải tuân thủ cả những quy định chung mang tính quốc tế.

Tính pháp lý: dự án đầu tư cần có cơ sở pháp lý vững chắc phù hợp với chính sách và pháp luật Nhà nước. Muốn tuân thủ theo tính pháp lý cần tìm hiểu, nghiên cứu kỹ càng những quy định, luật pháp quy định do nhà nước ban hành liên quan tới hoạt động đầu tư.

Tính thực tiễn: tính thực tiễn cần xem xét trên hai khía cạnh sau:

Thứ nhất, các nội dung của dự án cần phải được tìm hiểu, đánh giá, nghiên cứu kỹ, xác định trên cơ sở xem xét, phân tích đó để đánh giá đúng mực các điều kiện và hoàn cảnh cụ thể liên quan trực tiếp và gián tiếp đến các hoạt động đầu tư.

Thứ hai, các nội dung, khía cạnh phân tích cần cụ thể, chi tiết, không thể chung chung, mà cần phải có căn cứ thực tế khách quan, phải được xây dựng dựa trên điều kiện và hoàn cảnh cụ thể về mặt bằng, thị trường...

Tính phỏng đoán: Những tính toán, nội dung được phác thảo khi xây dựng dự án về chi phí, doanh thu, lợi nhuận... đôi khi chỉ là mức dự trù, mang tính khách quan, dự báo. Thực tế đôi khi sẽ xảy ra nhiều vấn đề, có nhiều yếu tố tác động làm cho dự án không thực sự đi theo con đường đã vạch ra ban đầu, kết quả cũng có thể không được như mong đợi ban đầu. Do đó, dự án cũng cần có tính phỏng đoán để dự đoán trước những tình huống có thể xảy đến và lên các kế hoạch trước để đề phòng điều không hay nhất xảy đến thì dự án vẫn có thể tiếp tục và đạt được kết quả tốt như mong đợi.

1.1.3. Phân loại dự án đầu tư

1.1.3.1. Xét theo cơ cấu tái sản xuất

Dự án đầu tư được phân thành dự án đầu tư theo chiều rộng và dự án đầu tư theo chiều sâu. Trong đó dự án đầu tư theo chiều rộng thường đòi hỏi khối lượng vốn lớn, thời gian thực hiện đầu tư và thời gian cần hoạt động để thu hồi vốn lâu, tính chất kỹ thuật phức tạp, độ mạo hiểm cao. Còn dự án đầu tư theo chiều sâu thường đòi hỏi khối lượng vốn ít hơn, thời gian thực hiện đầu tư không lâu, độ mạo hiểm thấp hơn so với đầu tư theo chiều rộng.

1.1.3.2. Xét theo lĩnh vực hoạt động

Dự án đầu tư có thể phân chia thành dự án đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh, dự án đầu tư phát triển khoa học kỹ thuật, dự án đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng (kỹ thuật và xã hội) ...hoạt động của các dự án đầu tư này có quan hệ tương hỗ với nhau. Chẳng hạn các dự án đầu tư phát triển khoa học kỹ thuật và cơ sở hạ tầng tạo điều kiện cho các dự án đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao; còn các dự án đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh sẽ tạo tiềm lực cho các dự án đầu tư phát triển khoa học kỹ thuật và cơ sở hạ tầng và các dự án đầu tư khác.

1.1.3.3. Xét theo giai đoạn của dự án

Có thể phân loại các dự án đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh thành dự án đầu tư thương mại và dự án đầu tư sản xuất.

Dự án đầu tư thương mại: là loại dự án đầu tư có thời gian thực hiện đầu tư và thu hồi vốn ngắn, tính chất bất định không cao và dễ dự đoán và dự đoán dễ đạt độ chính xác cao.

Dự án đầu tư sản xuất: Là loại dự án đầu tư có thời hạn hoạt động dài hạn (5,10, 20 năm có thể lâu hơn) vốn đầu tư lớn, thời gian thu hồi vốn chậm, thời gian thực hiện đầu tư lâu, độ mạo hiểm cao, tính chất kỹ thuật phức tạp, chịu tác động của nhiều yếu tố bất định trong tương lai không thể dự đoán hết và dự đoán chính xác được (về nhu cầu, về giá cả đầu vào và đầu ra, cơ chế chính sách, tốc độ phát triển khoa học kỹ thuật, thiên tai, sự ổn định về chính trị...)

Loại dự án đầu tư này phải được chuẩn bị kỹ, phải cố gắng dự đoán những gì có liên quan đến kết quả và hiệu quả của hoạt động đầu tư trong tương lai xa; phải xem xét các biện pháp xử lý khi các yếu tố bất định xảy ra để bảo đảm thu hồi đủ vốn và có lãi khi hoạt động của dự án đầu tư kết thúc.

1.1.3.4. Xét theo nguồn vốn

Dự án đầu tư có thể phân chia thành:

Dự án đầu tư bằng nguồn vốn ngân sách nhà nước

Dự án đầu tư bằng nguồn vốn tín dụng đầu tư phát triển của nhà nước, vốn tín dụng do nhà nước bảo lãnh.

Dự án đầu tư bằng nguồn vốn huy động của doanh nghiệp và các nguồn vốn khác.

Dự án đầu tư bằng nguồn vốn hỗn hợp.

Việc phân loại này cho thấy tình hình huy động vốn từ mỗi nguồn, vai trò của mỗi nguồn vốn đối với sự phát triển kinh tế xã hội của từng ngành, từng địa phương và toàn bộ nền kinh tế cũng như có các giải pháp thích hợp đối với việc quản lý các dự án đối với từng nguồn vốn huy động.

1.2. Tổng quan chung về quản trị dự án đầu tư

1.2.1. Khái niệm, nhiệm vụ, vai trò của quản trị dự án đầu tư

1.2.1.1. Khái niệm quản trị dự án đầu tư

Quản trị dự án là sự áp dụng một cách phù hợp các kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật vào trong quá trình đề xuất dự án, lập kế hoạch dự án, thực hiện dự án, theo dõi dự án và kết thúc dự án để đạt được những mục tiêu, yêu cầu của dự án (Nguyễn Quốc Duy, 2012). [1, tr2].

Quản trị dự án đầu tư là quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời gian, trong phạm vi ngân sách được phê duyệt và đạt được các yêu cầu đã định về mặt kỹ thuật và chất lượng sản phẩm, dịch vụ bằng những phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép. Quản trị dự án đầu tư sẽ gồm 3 giai đoạn chủ yếu. Đó là việc lập kế hoạch, điều phối thực hiện mà nội dung chủ yếu là quản lý tiến độ thời gian, chi phí và thực hiện giám sát các công việc dự án nhằm đạt được những mục tiêu xác định. [9,tr9]

Từ đó có thể khái niệm quản trị dự án đầu tư là việc lên kế hoạch, sử dụng và phối hợp hiệu quả các nguồn lực của dự án như nhân lực, vật lực, trí lực, thời gian... Từ đó giúp thúc đẩy thực thi và hoàn thành dự án đầu tư. Quản trị dự án là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc lập và triển khai dự án nhằm mục đích chuyên biệt và góp phần hoàn thành mục tiêu chung của toàn dự án.

1.2.1.2. Nhiệm vụ quản trị dự án đầu tư

Nhiệm vụ về phía Nhà nước :

Xây dựng các chiến lược phát triển, kế hoạch định hướng; cung cấp thông tin, dự báo để hướng dẫn đầu tư. Xây dựng kế hoạch định hướng cho các địa phương và vùng lãnh thổ làm cơ sở hướng dẫn đầu tư cho các nhà đầu tư.

Xây dựng luật pháp: quy chế và các chính sách quản lý đầu tư như luật xây dựng, luật thuế, luật đầu tư, luật bảo vệ môi trường, luật đất đai, luật đấu thầu...

Tạo môi trường kinh tế thuận lợi và quy định khuôn khổ pháp lý cho hoạt động đầu tư thông qua các kế hoạch định hướng, dự báo thông tin, luật pháp và chính sách đầu tư.

Điều hòa thu nhập giữa chủ đầu tư, chủ thầu xây dựng, người lao động và các lực lượng dịch vụ, tư vấn, thiết kế... phục vụ đầu tư. Có chính sách đãi ngộ thỏa đáng đối với người lao động trong lĩnh vực thực hiện đầu tư. Tổ chức các doanh nghiệp Nhà nước để tham gia điều tiết thị trường và thực hiện đầu tư vào lĩnh vực chỉ có Nhà nước mới đảm nhiệm. Xây dựng chính sách cán bộ lĩnh vực đầu tư, quy định chức danh và tiêu chuẩn cán bộ; quy hoạch đào tạo bồi dưỡng cán bộ và xử lý vấn đề cán bộ thuộc thẩm quyền Nhà nước.

Thực hiện sự kiểm soát của Nhà nước đối với toàn bộ hoạt động đầu tư, chống các hiện tượng tiêu cực trong đầu tư.

Đảm bảo đáp ứng đòi hỏi phát triển của đất nước theo đường lối mà các Đại hội Đảng đã vạch ra, chuyển biến nền kinh tế Việt Nam sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa một cách hợp lý.

Vận dụng kinh nghiệm của các nước vào hoàn cảnh Việt Nam để xây dựng luật lệ, thể chế và phương thức quản lý đầu tư phù hợp với yêu cầu của quản lý nền kinh tế nói chung và mở rộng quan hệ với các nước khác trong lĩnh vực đầu tư.

Nhiệm vụ của các đơn vị cơ sở:

Tổ chức thực hiện từng công cuộc đầu tư cụ thể của đơn vị theo dự án đã được duyệt thông qua các hợp đồng ký kết với các đơn vị có liên quan theo pháp luật hiện hành.

Quản trị sử dụng nguồn vốn đầu tư từ khi lập dự án, thực hiện đầu tư và vận hành các kết quả đầu tư theo yêu cầu đề ra trong dự án được duyệt.

Quản trị chất lượng, tiến độ và chi phí của hoạt động đầu tư ở từng giai đoạn khác nhau, từng hoạt động khác nhau của dự án và toàn bộ dự án.

Quản trị đầu tư về phía Nhà nước và về phía các cơ sở sản xuất kinh doanh dịch vụ cần được phân biệt cho rõ nhằm tránh tình trạng Nhà nước vừa là trọng tài vừa là người thực hiện.

1.2.1.3. Vai trò quản trị dự án đầu tư

Giúp tổ chức cơ cấu quản trị, tăng cường các hoạt động lập kế hoạch, điều hành thực hiện, kiểm soát, ra quyết định kịp thời để đảm bảo dự án đạt được mục tiêu đặt ra. Giúp tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao hơn.

Liên kết tất cả các hoạt động, công việc của dự án. Liên kết các nhóm thực hiện dự án với khách hàng và các bên liên quan khác. Tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên tham gia dự án.

Tạo điều kiện phát hiện sớm những khó khăn vướng mắc nảy sinh và điều chỉnh kịp thời trước những thay đổi. Đàm phán trực tiếp giữa các bên để giải quyết bất đồng.

Quản trị dự án có nhiều khó khăn. Những mâu thuẫn do cùng chia nhau nguồn lực của tổ chức, quyền lực và trách nhiệm của nhà quản trị dự án trong một số trường hợp không được thể hiện đầy đủ dự án...là những khó khăn cần chú ý.

1.2.2. Mô hình tổ chức quản trị dự án

Tùy thuộc vào mục đích nghiên cứu mà phân loại các mô hình tổ chức dự án sao cho phù hợp.

Có thể căn cứ vào đặc điểm hình thành, vai trò và trách nhiệm của ban quản lý dự án đối với hoạt động đầu tư trong doanh nghiệp, mô hình tổ chức quản trị dự án đầu tư có thể chia cụ thể hơn thành:

Mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản trị dự án

Mô hình chủ nhiệm điều hành dự án

Mô hình tổ chức quản trị dự án theo chức năng

Tổ chức chuyên trách dự án

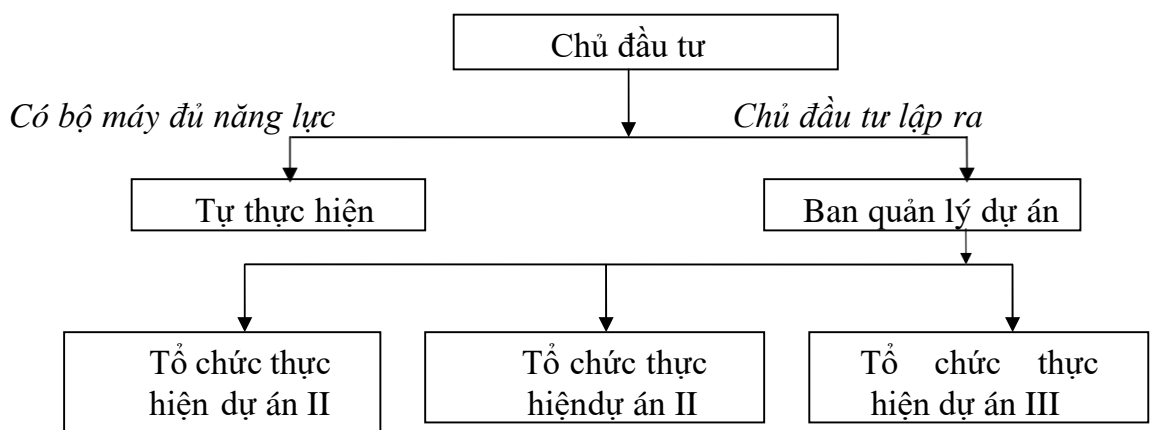
Tổ chức quản trị dự án theo ma trận

Cụ thể các mô hình tổ chức quản trị dự án đầu tư như sau:

1.2.2.1. Mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản trị dự án

Đây là hình thức tổ chức quản lý mà chủ đầu tư tự thực hiện dự án hoặc tự lập ra ban quản lý để quản trị việc thực hiện các công việc trong dự án theo sự ủy quyền.

Mô hình này thường sẽ áp dụng cho những dự án có quy mô nhỏ, kỹ thuật đơn giản và chủ đầu tư cũng nắm chắc chuyên môn, đủ năng lực, kinh nghiệm điều hành dự án này. Trong trường hợp chủ đầu tư thành lập ban quản lý dự án, thì ban quản lý này sẽ chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ đầu tư về nhiệm vụ và quyền hạn được giao. Ban quản lý dự án được đồng thời quản lý nhiều dự án khi có đủ năng lực và tài chính cho phép, nhưng không được thành lập các ban quản lý dự án trực thuộc để thực hiện việc quản lý.



Hình 1.1: Mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án

(Nguồn: Bùi Xuân Phong, 2006- Giáo trình Quản trị dự án đầu tư)

1.2.2.2. Mô hình chủ nhiệm điều hành dự án

Đây là mô hình tổ chức quản lý trong đó chủ đầu tư giao cho ban quản lý dự án chuyên ngành hoặc thuê một tổ chức tư vấn, quản lý có đủ chuyên môn và năng lực, phù hợp quy mô, tính chất dự án.

Chủ nhiệm điều hành dự án là một pháp nhân độc lập, có năng lực, sẽ là người quản lý, điều hành và chịu trách nhiệm trước pháp luật về toàn bộ quá trình thực hiện toàn bộ dự án. Khác với hình thức chủ nhiệm điều hành dự án, giờ đây mọi trách nhiệm thực hiện dự án được giao cho ban quản lý dự án và họ phải chịu trách nhiệm trước pháp luật đối với việc thực hiện dự án.

1.2.2.3. Tổ chức quản trị dự án đầu tư theo chức năng

Hình thức tổ chức này có 2 đặc trưng điển hình:

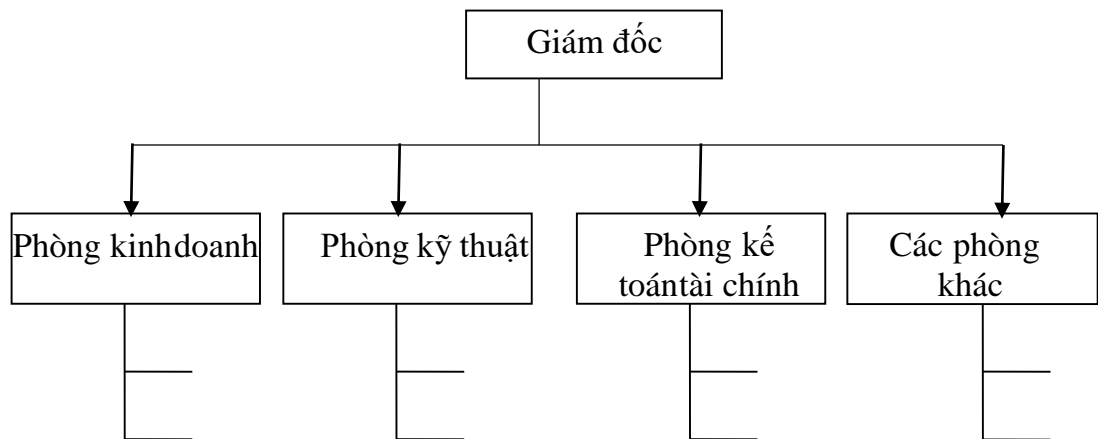
Dự án được đặt vào một phòng chức năng nào đó trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp (tùy thuộc vào tính chất của dự án)

Các thành viên quản lý dự án được điều động tạm thời từ phòng chức năng khác nhau đến và họ vẫn thuộc quyền quản lý của phòng chức năng nhưng lại đảm nhận phần việc chuyên môn của mình trong quá trình quản lý điều hành dự án.

Tổ chức quản trị dự án đầu tư theo hình thức này có một số ưu điểm:

Linh hoạt trong việc sử dụng nhân sự: phòng chức năng có dự án đặt vào chỉ quản lý hành chính và tạm thời một số mặt đối với các chuyên gia tham gia quản lý dự án. Họ sẽ trở về vị trí cũ của mình tại các phòng chuyên môn khi kết thúc dự án.

Một người có thể tham gia vào 1 hoặc nhiều dự án cùng lúc, do đó giúp sử dụng tối đa, hiệu quả vốn, kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của các chuyên gia.



Hình 1.2: Hình ảnh mô hình tổ chức theo chức năng

(Nguồn: Bùi Xuân Phong, 2006 - Giáo trình Quản trị dự án đầu tư)

Tổ chức quản trị dự án đầu tư theo hình thức này có nhược điểm là: dự án được đặt dưới sự quản trị của một phòng ban chức năng nên phòng này thường có xu hướng quan tâm nhiều đến việc hoàn thành nhiệm vụ chính của mình mà không tập trung nhiều nỗ lực vào việc giải quyết thỏa đáng các vấn đề của dự án. Tình trạng này cũng tương tự với các phòng chức năng khác. Do đó, dự án nhiều khi không nhận được đủ sự ưu tiên cần thiết, không đủ nguồn lực để hoạt động.

1.2.2.4. Mô hình tổ chức chuyên trách quản trị dự án

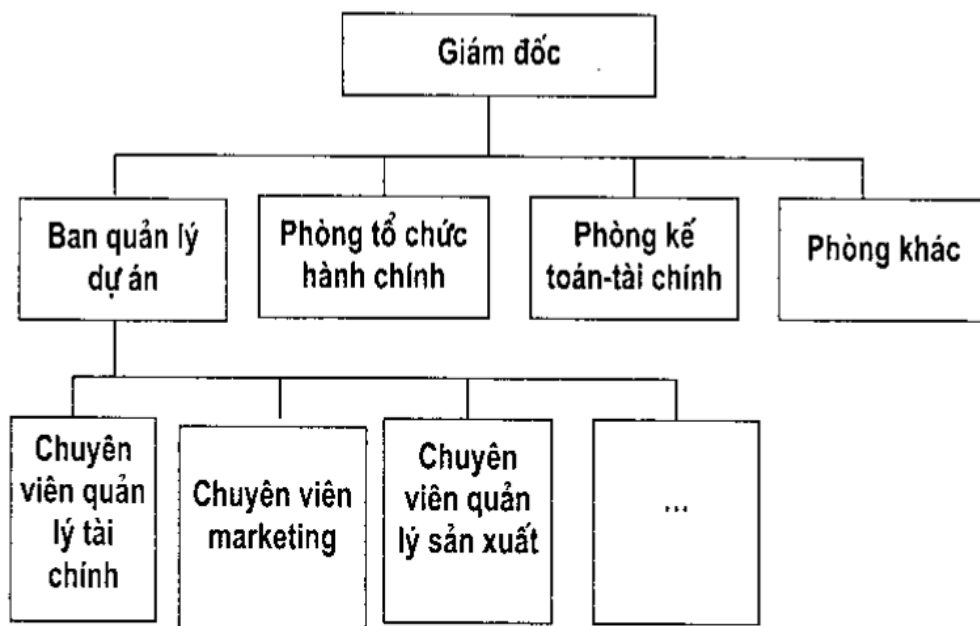
Mô hình này là hình thức tổ chức quản trị dự án mà các thành viên ban quản trị dự án tách hoàn toàn khỏi phòng chức năng chuyên môn, họ chỉ chuyên thực hiện quản lý điều hành dự án theo đúng yêu cầu được giao.

Một số ưu điểm của mô hình này:

Nhà quản trị có đầy đủ quyền lực đối với dự án nên có thể chủ động và có đủ quyền hành ra quyết định cho dự án.

Mô hình tổ chức này phù hợp với các yêu cầu của các khách hàng một cách linh hoạt nên có thể đáp ứng nhanh trước mọi yêu cầu của thị trường và khách hàng.

Dự án tách khỏi các phòng chức năng nên đường thông tin truyền đi sẽ nhanh chóng, ngắn gọn và hiệu quả hơn.



Hình 1.3: Hình ảnh mô hình tổ chức chuyên trách quản lý dự án

(Nguồn: Từ Quang Phương, 2005 - Giáo trình quản lý dự án đầu tư)

Bên cạnh ưu điểm, còn tồn tại nhược điểm như sau:

Do yêu cầu phải hoàn thành mục tiêu một cách tốt nhất và đảm bảo về mặt thời gian, chi phí nên các ban quản lý dự án có xu hướng tuyển hoặc thuê các chuyên gia giỏi trong từng lĩnh vực vì nhu cầu dự phòng hơn là do nhu cầu thực tế cho hoạt động quản trị dự án, do đó có thể sẽ tốn rất nhiều chi phí cho vấn đề này.

Khi doanh nghiệp thực hiện đồng thời nhiều dự án ở nhiều khu vực khác nhau và đảm bảo đủ số lượng nhân lực đầy đủ cho từng dự án, vì vậy có thể dẫn đến tình trạng lãng phí nhân lực.

1.2.2.5. Tổ chức quản trị dự án theo ma trận

Đây là loại mô hình có sự kết hợp giữa mô hình tổ chức quản trị dự án theo chức năng và mô hình tổ chức quản lý chuyên trách dự án. Từ sự kết hợp này, hình thành nên hai loại ma trận: ma trận mạnh và ma trận yếu.

Ưu điểm của cách tổ chức quản trị dự án này:

Tạo điều kiện để doanh nghiệp phản ứng linh hoạt hơn trước mọi yêu cầu của khách hàng và sự biến động của thị trường.

Khắc phục được các hạn chế của mô hình quản trị theo chức năng. Khi kết thúc dự án các nhà chuyên môn – những thành viên ban quản lý dự án có thể trở lại tiếp tục các công việc của phòng ban cũ của mình.

Giống như hình thức tổ chức chuyên trách quản lý dự án, mô hình tổ chức này trao quyền cho chủ nhiệm dự án quản lý, thực hiện dự án đúng tiến độ, đúng yêu cầu kỹ thuật và trong phạm vi ngân sách được phê duyệt.

Bên cạnh ưu điểm, mô hình này cũng có một số nhược điểm:

Nếu việc phân quyền quyết định trong quản trị dự án không rõ ràng sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến tiến trình thực hiện dự án.

Mô hình quản trị này vi phạm nguyên tắc tập trung trong quản trị. Vì một phần do một nhân viên có hai lãnh đạo do đó sẽ gặp khó khăn khi phải quyết định thực hiện yêu cầu từ lãnh đạo nào trong trường hợp cả hai yêu cầu từ hai nhà quản lý có thể mâu thuẫn với nhau.

1.2.3. Trình tự triển khai dự án

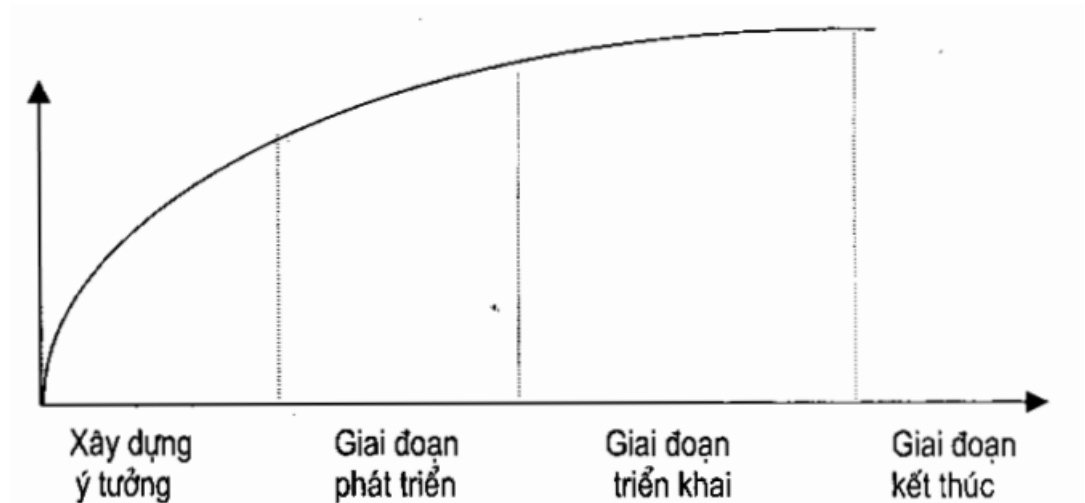
Tùy theo mục đích của dự án đầu tư, có thể chia trình tự triển khai dự án đầu tư thành nhiều giai đoạn khác nhau. Thông thường, một dự án đầu tư được chia thành 4 giai đoạn chính như sau:

Giai đoạn 1: Xây dựng ý tưởng

Giai đoạn 2: Phát triển dự án

Giai đoạn 3: Triển khai dự án

Giai đoạn 4: Kết thúc dự án



Hình 1.4: Hình ảnh các giai đoạn của chu kỳ dự án

(Nguồn: Từ Quang Phương, 2005 - *Giáo trình quản lý dự án đầu tư*)

1.2.3.1. Giai đoạn xây dựng ý tưởng

Xây dựng ý tưởng cho một dự án là việc xác định bức tranh toàn cảnh về mục tiêu, kết quả cuối cùng và phương pháp thực hiện được những mục tiêu, kết quả đó.

Xây dựng ý tưởng dự án sẽ được bắt đầu ngay khi dự án bắt đầu hình thành. Quyết định ý tưởng và chọn lựa dự án đầu tư là những quyết định chiến lược dựa trên mục đích, nhu cầu và các mục tiêu lâu dài của tổ chức và doanh nghiệp. Những công việc được triển khai và cần được quản lý trong giai đoạn này như tập hợp số liệu, đánh giá mức độ rủi ro của dự án, đánh giá năng lực và nguồn lực của dự án...

Trong giai đoạn này, những nội dung được xem xét đến là những vấn đề như mục đích yêu cầu của dự án, tính khả thi, lợi nhuận tiềm năng, mức độ chi phí, độ rủi ro và ước tính nguồn lực cần thiết. Bên cạnh đó, cũng cần làm rõ hơn ý tưởng dự án bằng cách phác thảo những kết quả và phương pháp thực hiện trong điều kiện hạn chế về nguồn lực như nhân lực, tài chính... Việc phác thảo những kết quả và lên kế hoạch cho trường hợp hạn chế nguồn lực như vậy là vô cùng cần thiết và quan trọng vì khi đã hình dung được kết quả mong muốn thì sẽ có những chiến lược để vận hành

dự án đầu tư tốt hơn. Việc xác định được những kết quả mong muốn không nhất thiết phải hoàn toàn đúng 100% nhưng cần lượng hóa cụ thể các mục tiêu một cách ngắn gọn và thực tế nhất. Còn khi lên kế hoạch cho những trường hợp như thiếu nguồn lực sẽ giúp dự án được vận hành linh hoạt, phòng trừ khả năng không tốt xảy ra với dự án thì vẫn có thể tiếp tục dự án một cách suôn sẻ nhất để hướng tới kết quả cuối cùng của toàn dự án đầu tư.

1.2.3.2. Giai đoạn phát triển dự án

Đây là giai đoạn chi tiết xem dự án cần được thực hiện như thế nào mà nội dung chủ yếu của nó tập trung vào công tác thiết kế và lập kế hoạch.

Có thể thấy đây là giai đoạn chứa đựng nhiều công việc phức tạp nhất của một dự án. Kết thúc giai đoạn này, tiến trình thực hiện dự án có thể bắt đầu. Thành công của dự án phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng và sự chuẩn bị kỹ lưỡng của các kế hoạch trong giai đoạn này.

1.2.3.3. Giai đoạn triển khai dự án

Giai đoạn triển khai hay còn gọi là giai đoạn thực hiện, đây là giai đoạn chiếm nhiều thời gian và nỗ lực nhất. Trong giai đoạn này sẽ gồm các công việc cần thực hiện như việc xây dựng nhà xưởng, công trình, lựa chọn công cụ, mua sắm thiết bị, lắp đặt...

Những vấn đề cần xem xét trong giai đoạn này là những yêu cầu kỹ thuật cụ thể, vấn đề so sánh, đánh giá lựa chọn công cụ, thiết bị, kỹ thuật lắp ráp, mua thiết bị chính.

Kết thúc giai đoạn này, các hệ thống được xây dựng và kiểm định, dây chuyền sản xuất được đi vào vận hành.

1.2.3.4. Giai đoạn kết thúc dự án

Trong giai đoạn này cần thực hiện các bước cuối nhưng rất quan trọng như hoàn thành sản phẩm, bàn giao công trình và tài liệu, dữ liệu liên quan, đánh giá dự án, giải phóng nguồn lực.

Một số công việc cụ thể cần được thực hiện để kết thúc dự án như:

Hoàn chỉnh và lưu trữ, cất giữ tài liệu, dữ liệu liên quan tới dự án đó

Kiểm tra sổ sách kế toán và báo cáo

Thanh quyết toán tài chính

Bàn giao dự án, lấy chữ ký của khách hàng về việc hoàn thành

Bố trí lao động, giải quyết công ăn việc làm cho những người từng tham gia

Giải pháp và bố trí lại thiết bị.

1.3. Nội dung hoạt động quản trị dự án đầu tư

1.3.1. Quản trị nguồn lực dự án

Dự án đầu tư là một tập hợp các nguồn lực: nhân lực, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính... Mọi dự án đều được bố trí nguồn lực trong một phạm vi nhất định. Do đó, cần quản trị nguồn lực tốt tránh để xảy ra thiếu nguồn lực, lãng phí nguồn lực.

Nhiều kỹ thuật phân phối nguồn lực cho dự án được phát triển để trợ giúp các nhà quản lý lập kế hoạch phân phối nguồn lực, làm sao thỏa mãn những điều kiện ràng buộc, sử dụng tối ưu nguồn lực.

1.3.1.1. Biểu đồ phụ tải nguồn lực và điều chỉnh đều nguồn lực

a. Biểu đồ phụ tải nguồn lực

Theo Từ Quang Phương: “Biểu đồ phụ tải nguồn lực phản ánh số lượng từng loại nguồn lực cần thiết theo kế hoạch tiến độ hiện tại trong một thời kỳ nhất định cho từng công việc hoặc toàn bộ vòng đời dự án”. [9, tr121]

Biểu đồ phụ tải nguồn lực có những tác động chủ yếu sau:

Trình bày bằng hình ảnh nhu cầu cao thấp khác nhau về một loại nguồn lực nào đó theo từng giai đoạn.

Là cơ sở để lập kế hoạch sản xuất, cung ứng nguyên vật liệu, máy móc thiết bị cho dự án.

Là cơ sở để các nhà quản trị dự án điều phối, bố trí nguồn lực khan hiếm theo yêu cầu tiến độ dự án.

Để xây dựng biểu đồ phụ tải nguồn lực gồm 3 bước chính:

Bước 1, xây dựng sơ đồ PERT/CPM

Bước 2, lập biểu đồ PERT/CPM điều chỉnh

Bước 3, vẽ biểu đồ phụ tải nguồn lực.

b. Điều chỉnh đều nguồn lực

Từ biểu đồ phụ tải nguồn lực có thể thực hiện điều chỉnh đều nguồn lực để tối thiểu hóa mức khác biệt về cầu nguồn lực giữa các thời kỳ bằng cách điều chuyển nguồn lực giữa các công việc trong khoảng thời gian dự trữ cho phép nhưng không được làm thay đổi thời điểm kết thúc dự án.

Tác dụng của điều chỉnh đều nguồn lực:

Sau khi điều chỉnh, nhu cầu nguồn lực tương đối ổn định nên dự án có thể giảm thiểu mức dự trữ vật tư hàng hóa liên quan và giảm chi phí nhân công.

Tạo điều kiện cho các nhà quản lý dự án chủ động đặt mua nguyên vật liệu phục vụ sản xuất vào các thời điểm cố định, định kỳ.

Có thể áp dụng chính sách quản lý dự trữ linh hoạt kịp thời trong quản lý dự án.

1.3.1.2. Phân phối nguồn lực cho dự án

Mọi dự án đều được bố trí nguồn lực trong một phạm vi nhất định. Do đó, thường xảy ra đối với các dự án là thiếu nguồn lực và không có nguồn thay thế tốt. Do đó sử dụng tối ưu nguồn lực đặc biệt nguồn lực khan hiếm hay các nguồn lực hạn chế là rất cần thiết.

Có nhiều cách tiếp cận cơ bản để phân phối các nguồn lực hạn chế, trong đó có phương pháp ưu tiên. Phương pháp này lựa chọn các nguồn lực dựa trên một số nguyên tắc ưu tiên nhất định như:

- Phần việc phải thực hiện trước thì sẽ được ưu tiên trước.
- Ưu tiên thực hiện công việc mà có nhiều công việc sẽ thực hiện tiếp theo sau.
- Ưu tiên công việc có thời gian thực hiện ngắn nhất để đạt được mục đích thực hiện nhiều nhất số công việc trong cùng một thời kỳ.
- Công việc có thời gian dự trữ ít nhất được ưu tiên trước.
- Ưu tiên công việc tiêu tốn nguồn lực nhất.

Mỗi dự án có mục tiêu thực hiện khác nhau, nhiều công việc phải làm, yêu cầu về mặt thời gian và nguồn lực sử dụng cũng không giống nhau. Vấn đề đặt ra là

phải xây dựng một hệ thống phân phối nguồn lực hiệu quả và năng động, thỏa mãn các điều kiện ràng buộc, đồng thời đáp ứng yêu cầu của từng dự án riêng lẻ cũng như hệ thống các dự án.

1.3.2. Quản trị chi phí dự án

Chi phí dự án là chi phí của các nguồn lực được sử dụng để thực hiện các hoạt động dự án. Chi phí dự án gồm: chi phí trực tiếp như chi phí nhân công, chi phí nhiên liệu, nguyên liệu...; và chi phí dự án gián tiếp như chi phí lương, điện nước...

Theo Nguyễn Quốc Duy: “Quản trị chi phí dự án là quá trình ước tính, lập kế hoạch và kiểm soát chi phí để đảm bảo dự án có thể hoàn thành trong phạm vi ngân sách cho phép”. [1, tr96].

Quản trị chi phí dự án gồm: Ước tính chi phí; lập kế hoạch ngân sách dự án; kiểm soát chi phí.

1.3.2.1. Ước tính chi phí

Ước tính chi phí là đưa ra các dự tính về các nguồn lực tài chính để có thể thực hiện các hoạt động của dự án.

Các nguyên tắc ước tính chi phí như sau:

Người ước tính phải am hiểu sâu rộng về hoạt động.

Sử dụng nhiều người cùng tham gia vào hoạt động ước tính.

Ước tính trong điều kiện bình thường.

Các ước tính là độc lập với nhau.

Các ước tính chi phí thực hiện từng hoạt động cần cân nhắc đến tính rủi ro trong việc thực hiện hoạt động.

Các phương pháp ước tính chi phí:

Thứ nhất, ước tính dựa trên đánh giá của chuyên gia

Thứ hai, phương pháp tương tự hoặc dựa trên tiêu chuẩn

Thứ ba, phương pháp tham số

Thứ tư, phương pháp ước tính ba điểm

Thứ năm, phân tích dự phòng.

1.3.2.2. Lập kế hoạch ngân sách dự án

Quá trình lập kế hoạch ngân sách dự án là quá trình ước tính các nguồn lực mà dự án yêu cầu, số lượng của mỗi nguồn lực yêu cầu là bao nhiêu, khi nào yêu cầu các nguồn lực và chi phí đo bằng tiền của các nguồn lực là bao nhiêu.

Xác định ngân sách dự án là một quá trình tổng hợp các chi phí ước tính của từng hoạt động bằng gói công việc để xây dựng một bản tổng dự toán chi phí. Bản tổng dự toán chi phí bao gồm tất cả các khoản chi phí đã được chấp thuận nhưng không bao gồm khoản dự phòng quản lý.

Các ước tính chi phí để thực hiện các hoạt động dự án sẽ được tổng hợp lại cho tất cả các hoạt động và gói công việc của dự án theo cấu trúc và theo tiến độ dự án kế hoạch để có được bản kế hoạch ngân sách. Ngân sách dự án có thể bao gồm cả các khoản dự phòng cho việc thực hiện các hoạt động dựa trên kết quả phân tích mức độ rủi ro gắn với việc thực hiện hoạt động và đã bao gồm trong ước tính chi phí thực hiện hoạt động và được đưa vào trong kế hoạch ngân sách dự án.

1.3.2.3. Kiểm soát chi phí dự án

Kiểm soát chi phí là quá trình theo dõi tình hình thực hiện dự án để cập nhật ngân sách dự án và quản lý thay đổi trong kế hoạch ngân sách dự án. Cập nhật ngân sách dự án liên quan đến việc ghi chép chi phí thực tế đã chi ra cho đến thời điểm hiện tại. Muốn tăng ngân sách thực hiện dự án phải được sự chấp thuận của các chủ thể dự án thông qua quá trình quản lý sự thay đổi một cách chuẩn tắc. [1]

Nội dung kiểm soát chi phí dự án bao gồm:

Tác động đến các nhân tố gây ra sự thay đổi trong kế hoạch ngân sách đã được chấp thuận.

Đảm bảo rằng mọi đề nghị thay đổi đều được xem xét một cách kịp thời.

Quản lý các thay đổi khi chúng xảy ra.

Đảm bảo rằng chi tiêu không vượt quá ngân sách cho phép theo từng giai đoạn và cho cả dự án.

Theo dõi kết quả thực hiện về chi phí để nhằm tách biệt và hiểu sâu sắc các chênh lệch giữa thực tế so với kế hoạch đã thống nhất.

Theo dõi khối lượng công việc hoàn thành với chi phí đã chi ra.

Hạn chế những thay đổi chưa được chấp thuận trong các báo cáo tài chính và báo cáo sử dụng nguồn lực.

Thông báo cho các chủ thể thực hiện dự án về những thay đổi đã được chấp thuận và chi phí tương ứng.

Tiến hành các biện pháp để đưa mức bội chi về trong giới hạn ngân sách cho phép.

1.3.3. Quản trị tiến độ dự án

Quản trị tiến độ dự án là quá trình thực hiện các bước: Xác định các hoạt động cụ thể phải thực hiện để tạo ra các đầu ra của dự án; xác định trình tự thực hiện các công việc; ước tính thời gian thực hiện công việc; phát triển tiến độ dự án; kiểm soát tiến độ để đảm bảo hoàn thành dự án theo đúng kế hoạch xây dựng.

1.3.3.1. Xác định trình tự thực hiện các công việc

Các hoạt động của một dự án có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau về trình tự thực hiện tùy thuộc vào logic kỹ thuật của công nghệ tạo sản phẩm, phụ thuộc vào các quyết định của nhóm dự án, phụ thuộc vào mức độ sẵn có của nguồn lực.

Mối quan hệ phụ thuộc về logic thực hiện các công việc. Mối quan hệ về logic thực hiện sẽ quy định hoạt động nào được thực hiện trước và hoạt động nào được thực hiện sau và là mối quan hệ bắt buộc (hay còn gọi là mối quan hệ phụ thuộc cứng).

Mối quan hệ phụ thuộc vào quyết định của nhóm dự án: Dựa trên kinh nghiệm và kiến thức, khía cạnh hay đặc thù cụ thể mà nhóm dự án quyết định trình tự tiến hành các công việc. Điều đó sẽ liên quan đến việc xác định thời gian và chuẩn bị nguồn lực thực hiện.

Mối quan hệ phụ thuộc vào mức độ sẵn có của nguồn lực: do hạn chế về nguồn lực hoặc do yêu cầu của quản lý mà trình tự thực hiện công việc theo logic kỹ thuật ban đầu đã dần bị thay đổi chuyển từ tiến hành song song sang tuần tự hoặc ngược lại, đồng thời cùng với việc áp dụng trễ trong xác định các mối quan hệ.

Tất cả các hoạt động dự án, ngoại trừ hoạt động đầu tiên và cuối cùng, đều có ít nhất một công việc được tiến hành trước và tiến hành sau. Sơ đồ mạng dự án thường sử dụng bốn mối quan hệ như sau:

Mối quan hệ kết thúc – bắt đầu: sự bắt đầu của một công việc A sẽ tiến hành sau phụ thuộc vào việc hoàn thành công việc B trước đó.

Mối quan hệ kết thúc – kết thúc: việc hoàn thành của công việc A sau phụ thuộc vào việc hoàn thành của công việc B trước.

Mối quan hệ bắt đầu – bắt đầu: sự bắt đầu của công việc A tiến hành sau phụ thuộc vào sự bắt đầu của công việc B tiến hành trước.

Mối quan hệ bắt đầu – hoàn thành: việc hoàn thành công việc B sau phụ thuộc vào sự bắt đầu của công việc A tiến hành trước.

1.3.3.2. Ước tính thời gian thực hiện công việc

Ước tính thời gian thực hiện công việc là quá trình ước tính các khoảng thời gian cần thiết để hoàn thành công việc với mức độ huy động nguồn lực nhất định.

Một số nguyên tắc chung trong ước tính thời gian thực hiện hoạt động:

Người ước tính có kiến thức am hiểu sâu rộng về hoạt động.

Sử dụng nhiều người cùng tham gia vào hoạt động ước tính.

Sử dụng nhất quán và thống nhất đơn vị đo thời gian trong ước tính thời gian thực hiện các hoạt động.

Các ước tính là độc lập với nhau. Ước tính thời gian thực hiện của một hoạt động độc lập với các ước tính thời gian thực hiện của tất cả các hoạt động khác.

Các ước tính thời gian thực hiện từng hoạt động cần cân nhắc đến tính rủi ro trong việc thực hiện hoạt động.

1.3.3.3. Phát triển tiến độ dự án

Phát triển tiến độ dự án là quá trình phân tích trình tự thực hiện các công việc, thời gian thực hiện, các yêu cầu về nguồn lực và các ràng buộc về tiến độ để lập tiến độ. Đưa các thông số về công việc, thời gian thực hiện, các nguồn lực vào công cụ lập tiến độ sẽ cho ra một bảng tiến độ dự án với các mốc thời gian dự kiến hoàn thành từng công việc cụ thể. Phát triển một bản tiến độ dự án là một quá trình được lặp lại nhiều lần để có được một tiến độ đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của các bên liên quan. Tiến độ dự án xác định thời gian bắt đầu và thời gian kết thúc cho từng hoạt động và các sự kiện chính. Phát triển tiến độ dự án có thể đòi hỏi phải xem xét và ước tính lại các mốc

thời gian và các nguồn lực để đưa ra một bản tiến độ dự án được nhóm quản lý dự án chấp nhận và trở thành bản kế hoạch tiến độ để theo dõi và kiểm soát tiến độ thực tế. Bản kế hoạch tiến độ dự án là một cấu thành trong bản kế hoạch quản lý dự án. [1]

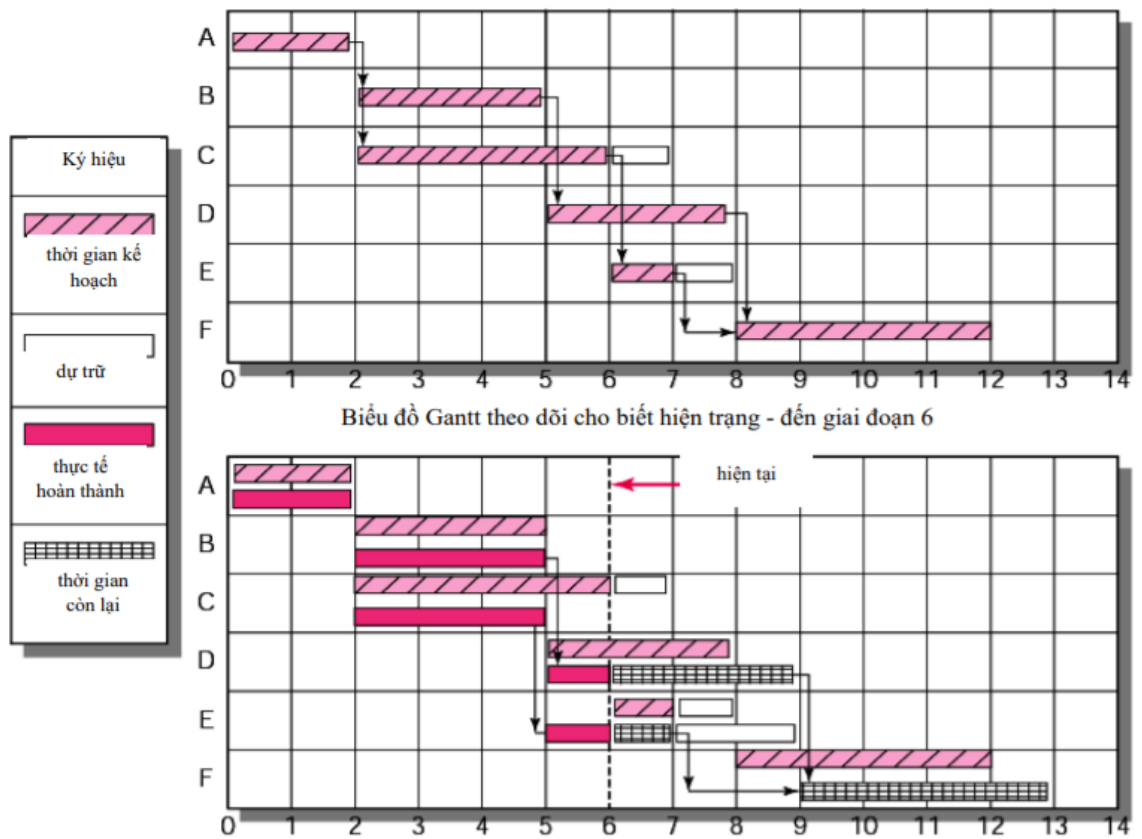
1.3.3.4. Kiểm soát tiến độ

Kiểm soát tiến độ dự án là quá trình theo dõi tiến độ thực tế, phân tích sự chênh lệch giữa tiến độ thực tế và tiến độ kế hoạch, và thực hiện các biện pháp điều chỉnh sao cho phù hợp.

Hai công cụ chính sử dụng để theo dõi tiến độ thực hiện của dự án là biểu đồ Gantt và biểu đồ kiểm soát. Cả hai loại biểu đồ này đều cho phép theo dõi tiến độ thực hiện và dự báo xu hướng thực tế về thời hạn hoàn thành dự án.

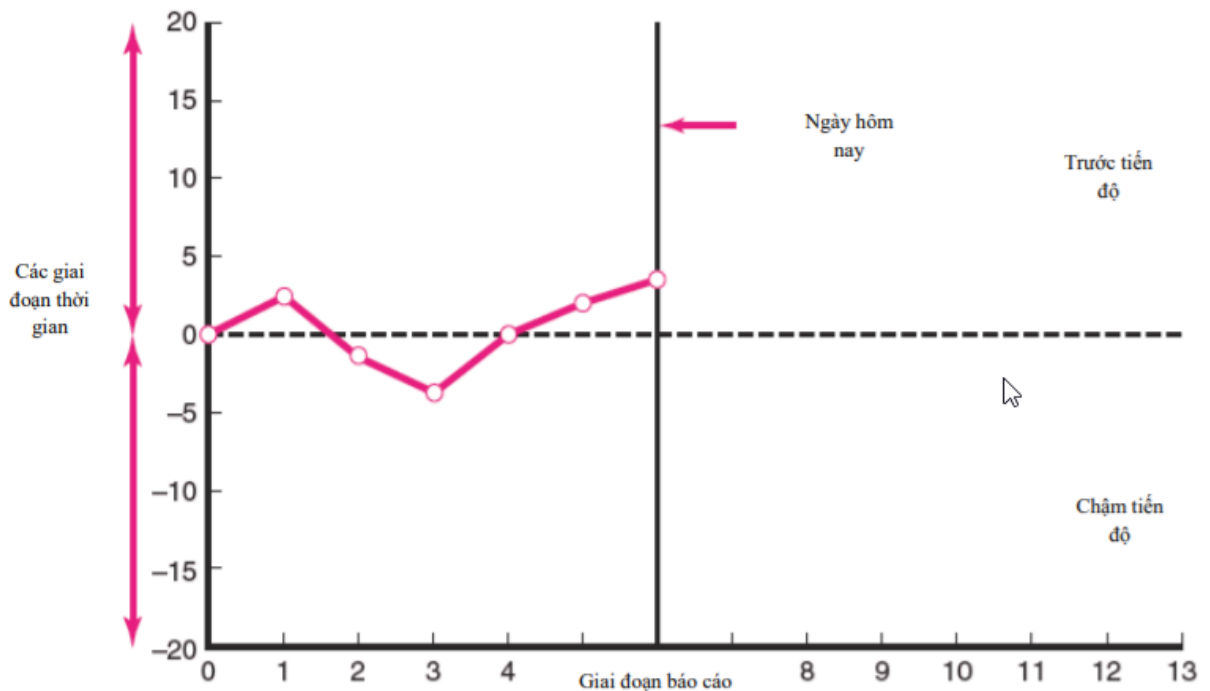
Biểu đồ theo dõi tiến độ Gantt: là biểu đồ cho biết tiến độ dự kiến, tiến độ thực tế, và các xu hướng của tiến độ hoàn thành dự án.

Biểu đồ kiểm soát tiến độ là một công cụ giúp theo dõi tiến độ dự kiến và tiến độ thực tế và ước tính xu thế của tiến độ trong tương lai. Biểu đồ tiến độ đánh dấu chênh lệch giữa thời gian dự kiến trên đường găng với thời gian thực trên đường găng tại thời điểm báo cáo.



Hình 1.5: Biểu đồ Gantt theo dõi tiến độ thực hiện

(Nguồn: Nguyễn Quốc Duy, 2012- Chuyên đề Quản trị dự án)



Hình 1.6: Biểu đồ kiểm soát tiến độ

(Nguồn: Nguyễn Quốc Duy, 2012- Chuyên đề Quản trị dự án)

1.3.4. Quản trị chất lượng dự án

1.3.4.1. Khái niệm quản trị chất lượng và ý nghĩa quản trị chất lượng dự án

Quản trị chất lượng dự án là một quá trình nhằm đảm bảo cho dự án thỏa mãn tốt nhất các yêu cầu và mục tiêu đề ra. Quản trị chất lượng dự án gồm việc xác định các chính sách chất lượng, mục tiêu đã đề ra, trách nhiệm và việc thực hiện chúng thông qua các hoạt động như lập kế hoạch chất lượng, kiểm soát, bảo đảm chất lượng trong hệ thống.[9]

Quản trị chất lượng dự án là quá trình liên tục, gắn bó giữa bên trong và bên ngoài. Để thực hiện dự án cần có máy móc, thiết bị, con người, yếu tố tổ chức... Sự hoạt động, vận hành của các yếu tố này không thể nằm ngoài môi trường pháp luật, khách hàng, cạnh tranh... Sự tác động qua lại giữa các yếu tố đó hình thành môi trường, nội dung, yêu cầu và các biện pháp quản trị chất lượng dự án.

Quản trị chất lượng dự án có một số ý nghĩa tiêu biểu như sau:

- Đáp ứng những yêu cầu của chủ đầu tư, của những người hưởng lợi từ dự án.
- Đạt được những mục tiêu của quản trị dự án.
- Nâng cao chất lượng góp phần giảm chi phí sản xuất, tăng năng suất lao động, tăng thu nhập cho người lao động.
- Quản trị chất lượng dự án tốt là những nhân tố quan trọng đảm bảo thắng lợi trong cạnh tranh, tăng thị phần cho doanh nghiệp.

1.3.4.2. Nội dung chủ yếu của công tác quản trị chất lượng dự án

a. Lập kế hoạch chất lượng dự án

Lập kế hoạch chất lượng dự án là việc xác định các tiêu chuẩn chất lượng cho dự án và xác định phương thức để đạt được những tiêu chuẩn đó. Việc lập kế hoạch chất lượng dự án là một bộ phận quan trọng của quá trình lập kế hoạch, sẽ được thực hiện thường xuyên và song hành với nhiều loại kế hoạch khác.

Để lập kế hoạch chất lượng dự án cần những yếu tố đầu vào: Chính sách chất lượng của doanh nghiệp, phạm vi dự án, các tiêu chuẩn và quy định trong lĩnh vực chuyên môn có ảnh hưởng đến chất lượng dự án.

Nội dung cơ bản của công tác lập kế hoạch chất lượng dự án sẽ bao gồm:

- Xây dựng chương trình, chiến lược, chính sách và kế hoạch hóa chất lượng.
- Xác định những yêu cầu chất lượng phải đạt tới trong từng thời kỳ, từng giai đoạn của quá trình thực hiện dự án.
- Phân tích tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng dự án, chỉ ra những phương hướng kế hoạch cụ thể, xây dựng các biện pháp để thực hiện thành công kế hoạch chất lượng.

b. Đảm bảo chất lượng dự án

Đảm bảo chất lượng dự án là tất cả các hoạt động có kế hoạch và hệ thống được thực hiện trong phạm vi hệ thống chất lượng tương ứng. Đảm bảo chất lượng là việc đánh giá thường xuyên tình hình hoàn thiện để đảm bảo dự án sẽ thỏa mãn các tiêu chuẩn chất lượng đã định.

Đảm bảo chất lượng dự án đòi hỏi dự án phải được xây dựng theo những hướng dẫn quy định, tiến hành theo các quy định được duyệt, trên cơ sở những tính toán khoa học, tiến độ kế hoạch....

c. Kiểm soát chất lượng dự án

Kiểm soát chất lượng dự án là việc giám sát các kết quả cụ thể của dự án để xác định xem chúng đã tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng hay chưa và tìm các biện pháp để loại bỏ những nguyên nhân không hoàn thiện.[9]

Theo tác giả, kiểm soát chất lượng dự án là việc sử dụng các công cụ kiểm soát chất lượng trong quá trình thực hiện dự án nhằm xác định rằng kết quả của danh mục công việc này có đáp ứng chất lượng hay không.

Xây dựng hệ thống kiểm soát chất lượng rất cần thiết vì nó tạo ra một hệ thống chính thức trong cơ cấu dự án để đảm bảo đáp ứng liên tục nhu cầu của khách hàng.

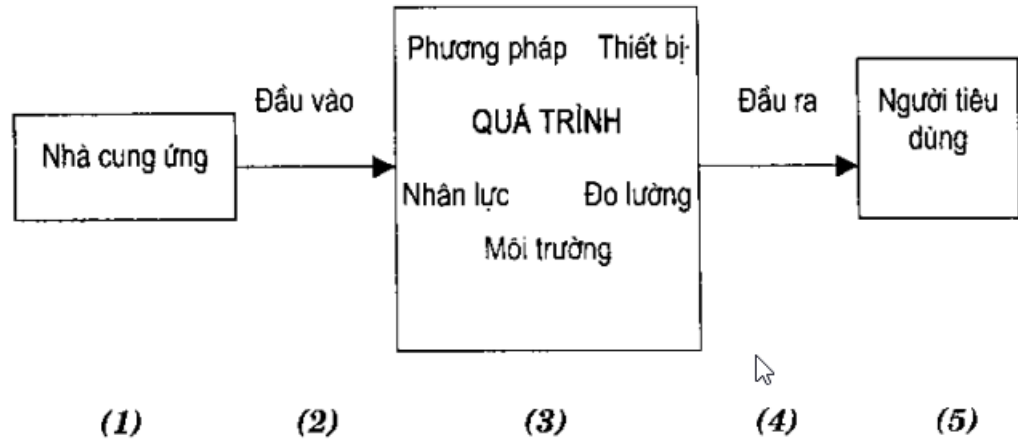
Đối với nhà thầu, xây dựng hệ thống kiểm soát chất lượng sẽ giúp tránh được rủi ro kiện tụng, khiếu nại về sơ suất chuyên môn, trên cơ sở đó có thể khẳng định đảm bảo đúng tiến độ dự án và thực hiện biện pháp quản lý chất lượng theo yêu cầu.

1.3.4.3. Một số công cụ quản trị chất lượng dự án

a. Lưu đồ quá trình

Lưu đồ quá trình là lưu đồ thực hiện các công việc và toàn bộ dự án, là cơ sở để phân tích đánh giá quá trình và các nhân tố tác động đến chất lượng công việc và dự án [6], [9].

Lưu đồ quá trình giúp nhà quản trị nhận biết công việc hay hoạt động nào thừa có thể loại bỏ hay cần sửa đổi, cải tiến để hoàn thiện hơn, là cơ sở xác định vị trí, vai trò của mỗi thành viên tham gia vào quá trình quản lý chất lượng bao gồm cả nhà cung cấp, khách hàng...



Hình 1.7: Lưu đồ quá trình chung

(Nguồn: Từ Quang Phương, 2005 - Giáo trình quản lý dự án đầu tư)

Trong mỗi giai đoạn có yêu cầu quản lý chất lượng khác nhau. Đối với dự án việc xây dựng lưu đồ theo các giai đoạn của dự án là rất cần thiết để kiểm soát, quản lý chất lượng. Chất lượng dự án được hình thành và được quản lý từ khâu thiết kế, lập dự án đến khâu thực hiện dự án và cuối cùng là giai đoạn kết thúc dự án.

b. Biểu đồ hình xương cá

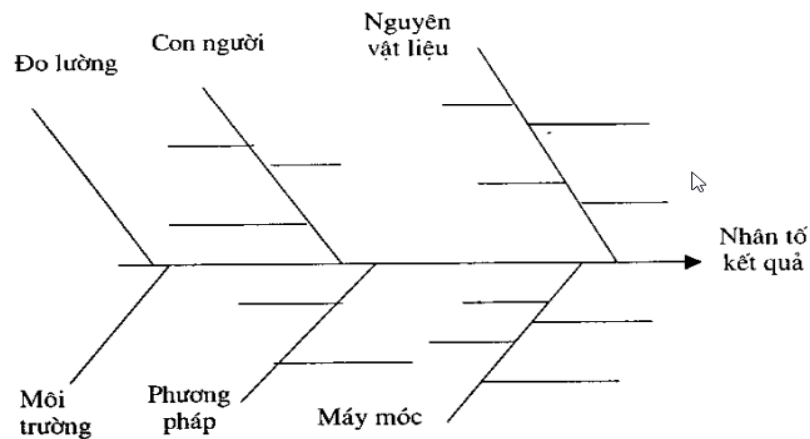
Biểu đồ hình xương cá hay còn gọi là biểu đồ nhân quả, là biểu đồ chỉ ra các nguyên nhân ảnh hưởng đến một kết quả nào đó. Trong công tác quản lý chất lượng, biểu đồ nhân quả có tác dụng liệt kê những nguyên nhân cần được xử lý trước...[9]

Phương pháp xây dựng biểu đồ này gồm 3 bước chính sau:

Một, lựa chọn tiêu chuẩn chất lượng cần được phân tích và trình bày bằng một mũi tên

Hai, liệt kê toàn bộ nhưng nguyên nhân chủ yếu ảnh hưởng đến chỉ tiêu phân tích. Trong quản lý chất lượng có thể chia thành nhóm 6 nguyên nhân chính sau: con người, máy móc, nguyên vật liệu, phương pháp tiến hành, biện pháp đo lường, nhân tố môi trường.

Ba, tìm những nguyên nhân ảnh hưởng đến từng nhân tố trong 6 nhân tố trên, sau đó xem nhân tố mới lại là kết quả và xác định quan hệ nhân quả cho nhân tố mới.



Hình 1.8: Sơ đồ nhân quả để phân tích chỉ tiêu chất lượng

(Nguồn: Từ Quang Phương, 2005 - Giáo trình quản lý dự án đầu tư)

c. Biểu đồ Parento

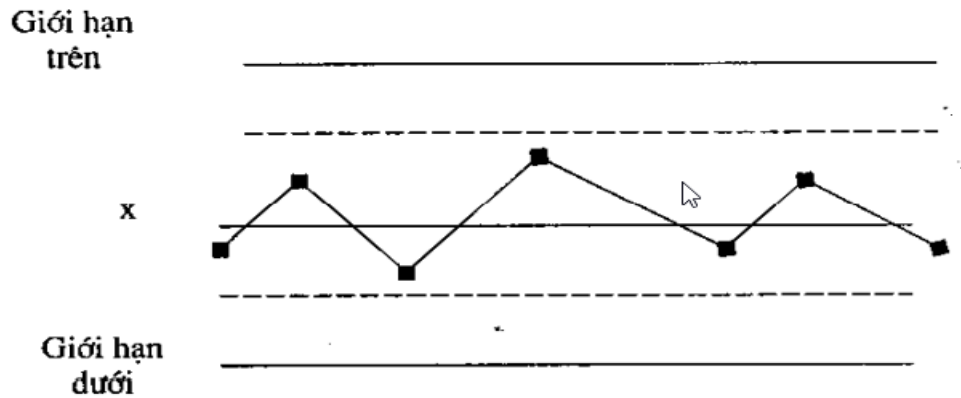
Biểu đồ Parento là biểu đồ hình cột thể hiện bằng hình ảnh những nguyên nhân kém chất lượng, phản ánh những yếu tố làm cho chất lượng dự án không đạt yêu cầu trong một thời kỳ nhất định.[6]

Về cấu trúc, trục ngang của biểu đồ phản ánh nguyên nhân, trục dọc trình bày tỷ lệ phần trăm của nguyên nhân kém chất lượng. Chiều cao các cột giảm dần phù hợp trật tự giảm dần tầm quan trọng của các nguyên nhân.

d. Biểu đồ kiểm soát thực hiện

Biểu đồ kiểm soát thực hiện là phương pháp đồ họa theo thời gian về kết quả của một quá trình thực hiện công việc, là sự kết hợp giữa đồ thị và các đường giới hạn kiểm soát để xác định xem một quá trình có nằm trong tầm kiểm soát hay không, trên cơ sở đó, xây dựng các biện pháp điều chỉnh.[6], [9]

Có hai loại biểu đồ kiểm soát là biểu đồ kiểm soát định tính và biểu đồ kiểm soát định lượng. Biểu đồ kiểm soát định tính thể hiện đặc tính chất lượng có giá trị rời rạc. Biểu đồ kiểm soát định lượng thể hiện giá trị liên tục, số liệu có thể đo lường được.



Hình 1.9: Biểu đồ kiểm soát chất lượng

(Nguồn: Từ Quang Phương, 2005 - Giáo trình quản lý dự án đầu tư)

e. Biểu đồ phân bố mật độ

Biểu đồ phân bố mật độ là một công cụ quan trọng để tổng hợp, phân tích, thể hiện số liệu thống kê. Số liệu thống kê thu thập được thường rất nhiều, chưa cho phép tính quy luật của hiện tượng nghiên cứu. Do đó cần phải tiến hành phân loại chúng. Biểu đồ này là một phương pháp phân loại, biểu diễn số liệu theo nhóm. Nhìn vào biểu đồ có thể dễ dàng nhìn thấy hình dạng của tập hợp số liệu và cho phép đánh giá số liệu theo tiêu chuẩn xác định. Biểu đồ này có ba đặc điểm quan trọng liên quan tới tâm điểm, độ dốc và độ rộng.[6], [9]

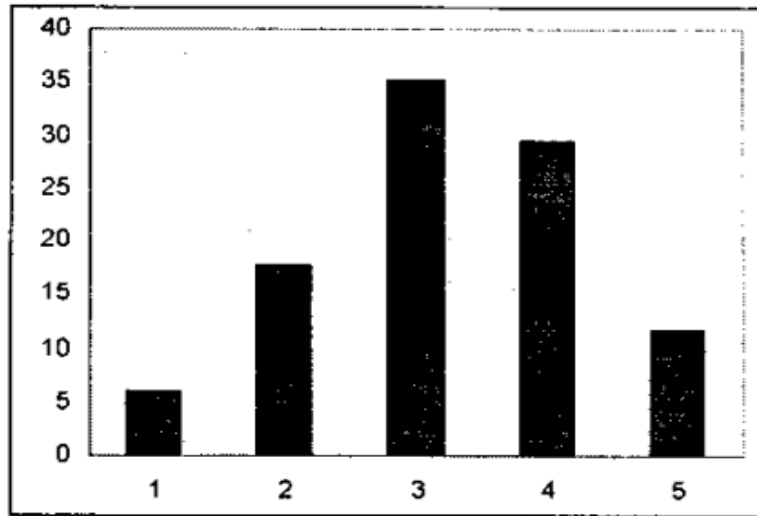
Để xây dựng biểu đồ phân bố mật độ cần đi theo các bước sau:

Thu thập các số liệu thống kê liên quan đến chỉ tiêu chất lượng cần nghiên cứu

Xác định biên độ số liệu (giá trị lớn nhất và giá trị nhỏ nhất), phân bố tổng thể thành một số tổ hợp nhất định, khoảng cách tổ hợp tùy thuộc vào mục đích nghiên cứu, có thể nhiều hoặc ít tổ hợp nhưng không nên quá nhiều hoặc quá ít.

Xác định tần số xuất hiện các giá trị của các tổ hợp.

Vẽ biểu đồ phân bố mật độ với trục hoành ghi các giá trị số liệu, cột dọc thể hiện tần số xuất hiện.



Hình 1.10: Một dạng biểu đồ mật độ

(Nguồn: Từ Quang Phương, 2005 - Giáo trình quản lý dự án đầu tư)

KẾT LUẬN CHƯƠNG

Quản trị dự án là sự áp dụng một cách phù hợp các kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật vào trong quá trình đề xuất dự án, lập kế hoạch dự án, thực hiện dự án, theo dõi giám sát dự án và kết thúc dự án để đạt được các yêu cầu của dự án. Để một dự án được thực hiện và hoàn thành thành công, đạt được các mục tiêu đề ra nhà quản lý cần phải nắm vững những thông tin, lý luận về quản trị dự án đầu tư.

Chương 1 đã cung cấp các cơ sở lý luận góp phần làm sáng tỏ các vấn đề lý luận chung và vấn đề cụ thể về quản trị dự án đầu tư, các nội dung cơ bản của hoạt động quản trị dự án đầu tư như quản trị nguồn lực, quản trị chi phí, quản trị tiến độ và chất lượng của dự án đầu tư.

Qua chương 1 giúp tác giả có cái nhìn tổng quan về công tác quản trị dự án đầu tư trong doanh nghiệp. Từ những lý luận ở chương này, giúp tác giả có cơ sở để phân tích thực trạng công tác quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương này nêu khái quát lịch sử hình thành phát triển, cơ cấu tổ chức, ngành nghề kinh doanh, kết quả sản xuất kinh doanh của Viện thông Hải Dương. Trình bày và đánh giá thực trạng quản trị các dự án đầu tư trong giai đoạn 2019-2021 của Viện thông Hải Dương.

2.1. Tổng quan về Viện Thông Hải Dương

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Viện thông Hải Dương

Viện thông Hải Dương là đơn vị hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Tên đầy đủ: VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG – TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM.

Tên viết tắt: VNPT Hải Dương

- Mã số doanh nghiệp: 0800011427

- Địa chỉ: Số 01 Đại lộ Hồ Chí Minh, phường Nguyễn Trãi, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương, Việt Nam.

- Điện thoại: 0220.3848484

- Website: <http://haiduong.vnpt.vn>

Trước năm 2008, Viện thông Hải Dương thuộc Bưu điện tỉnh Hải Dương (cũ). Với mục tiêu hoạt động kinh doanh bưu chính, viễn thông cùng phát triển, kịp thời thích ứng với môi trường cạnh tranh, hội nhập, ngày 01/01/2008 Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã cơ cấu lại các đơn vị kinh doanh dịch vụ bưu chính viễn thông, tách riêng hai khối bưu chính, viễn thông. Tại mỗi tỉnh thành lập ra 02 đơn vị mới là Viễn thông Tỉnh và Bưu điện Tỉnh. Viễn Thông Hải Dương được thành lập

theo Quyết định số 631/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Và tổ chức, hoạt động theo Quyết định số: 149/QĐ-VNPT-HĐTV-NL ngày 31/5/2016 của Hội đồng Thành viên Tập đoàn.

Để khởi động công tác tái cấu trúc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, tháng 8/2014 tại các viễn thông tỉnh được tổ chức lại tách riêng hoạt động 2 khối kinh doanh và kỹ thuật. Trung tâm Kinh doanh – đơn vị kinh tế trực thuộc Viễn thông Tỉnh ra đời trên cơ sở tổ chức lại Trung tâm Dịch vụ khách hàng và các Bộ phận kinh doanh của các Trung tâm Viễn thông huyện, thị xã, thành phố. Thực hiện nhiệm vụ bán hàng, chăm sóc khách hàng, truyền thông, quảng bá thương hiệu, tính - thu cước các dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh.

Ngày 1/7/2015, VNPT thực hiện tái cấu trúc thành lập 3 Tổng công ty: VNPT-Net, VNPT-Vinaphone. Chính thức vận hành hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT theo mô hình 3 lớp “Dịch vụ - Hạ tầng - Kinh doanh” với nguyên tắc “Chuyên biệt - Khác biệt - Hiệu quả”.

Ngày 01 tháng 10 năm 2015, Tập đoàn tách Trung tâm Kinh doanh trực thuộc Viễn thông Tỉnh sang trực thuộc Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT – Vinaphone) theo Quyết định số 1459/QĐ-VNPT-NL ngày 25/9/2015 của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Về tổ chức đảng, đoàn thể:

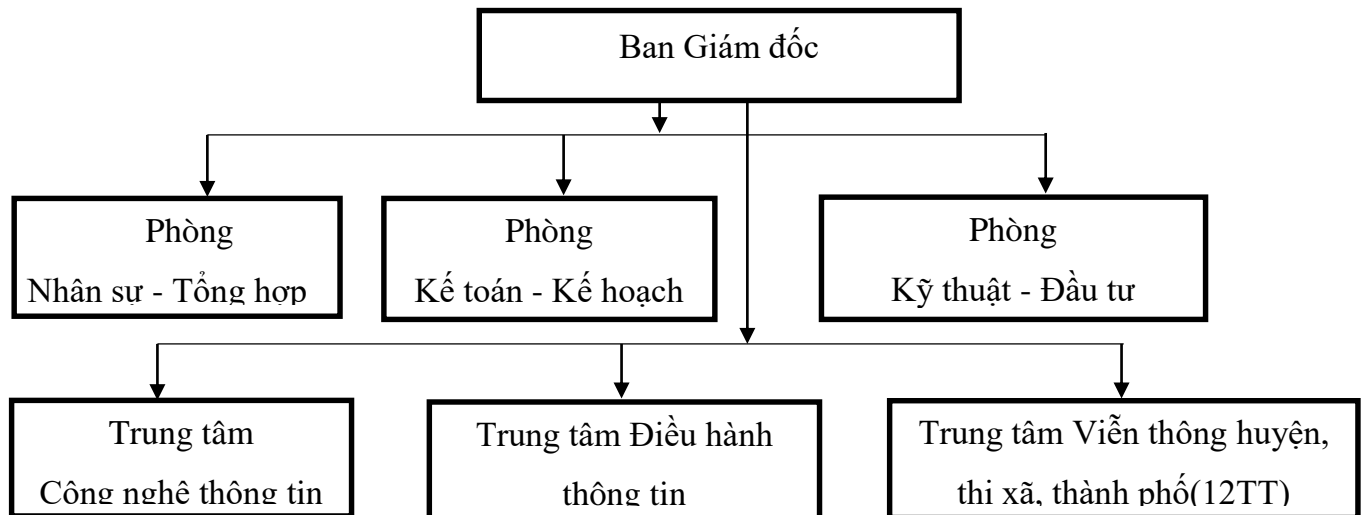
Đảng bộ Viễn thông Hải Dương hiện có 01 đảng bộ bộ phận (Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương) và 17 chi bộ trực thuộc (tổng số có: 270 đảng viên). Đảng bộ hiện sinh hoạt và trực thuộc Đảng bộ Thành phố Hải Dương. Đơn vị hiện có 315 đoàn viên công đoàn sinh hoạt tại các tổ công đoàn trực thuộc. Đoàn TNCS Hồ Chí Minh hiện có 140 đoàn viên sinh hoạt và trực thuộc Thành đoàn Hải Dương.

Viễn thông Hải Dương với vai trò chủ đạo hoạt động sản xuất kinh doanh các dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh, đơn vị chủ lực tham gia xây dựng cơ sở hạ tầng, mạng lưới phục vụ đầy đủ và tốt nhất các dịch vụ đáp ứng được yêu cầu chỉ đạo, điều hành các cấp trên địa bàn. Cùng với sự phát triển vững mạnh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, VNPTHĐ là một đơn vị trực thuộc

nhưng đã có sự phát triển vượt bậc đóng góp một phần vào thành công trong tái cơ cấu và kinh doanh hiệu quả của Tập đoàn. Giai đoạn vừa qua đã đánh dấu những bước tiến quan trọng đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPTHĐ với các chỉ tiêu kế hoạch được giao. Nhờ đó, đơn vị nhiều năm liên tiếp nhận được danh hiệu thi đua của Bộ và tập đoàn như: Năm 2016: Cờ thi đua của Bộ Thông tin và Truyền thông; Năm 2017: Cờ thi đua Chính phủ; Năm 2018: Huân chương Lao động Hạng nhất. Năm 2019: Bằng khen Tập đoàn. Năm 2020: Cờ thi đua của Tập đoàn. Năm 2021: đơn vị đang được xét tặng cờ thi đua của Ủy ban quản lý vốn Nhà nước.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Viễn thông Hải Dương

Cơ cấu tổ chức của Viễn thông Hải Dương hiện tại theo mô hình 2.1



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Viễn thông Hải Dương

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng Hợp – Viễn thông Hải Dương)

***Ban giám đốc:**

Giám đốc là người điều hành cao nhất tại Viễn thông Hải Dương, chịu trách nhiệm trước Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, trước Pháp luật về việc thực hiện các chiến lược kinh doanh Tập đoàn giao. Điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh theo phân cấp ủy quyền của Tập đoàn.

Phó Giám đốc là người giúp Giám đốc trong quản lý điều hành các hoạt động của VNPTHĐ theo sự phân công của Giám đốc.

*** Phòng Nhân sự - Tổng hợp**

- Thực hiện các thủ tục về tổ chức bộ máy, nhân sự, đào tạo, lao động, tiền lương - chính sách xã hội, an toàn vệ sinh lao động.
- Thực hiện các thủ tục hành chính, quản trị, tổng hợp, thi đua, truyền thông, đối ngoại, thanh tra, pháp chế, quân sự tự vệ, an ninh, bảo vệ, đời sống, y tế.
- Thực hiện truyền thông nội bộ.
- Giúp việc cho Ban Giám đốc VNPTHĐ.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc VNPTHĐ giao.

*** Phòng Kế toán - Kế hoạch**

- Quản lý công tác tài chính kế toán, thống kê trong VNPTHĐ theo các quy định của pháp luật, các chuẩn mực kế toán, tài chính.
- Quản lý kế hoạch sản xuất kinh doanh của toàn Viễn thông Hải Dương.
- Thực hiện/Đảm bảo thực thi các thủ tục, thông lệ và chuẩn mực kế toán, tài chính.
- Tổng hợp số liệu hoạt động kinh tế tài chính của VNPTHĐ.
- Kiểm soát/giám sát việc thực thi các chuẩn mực kế toán trong đơn vị.
- Kiểm soát, giám sát, hướng dẫn việc thực hiện công tác kế toán kế hoạch tại các đơn vị trực thuộc VNPTHĐ.
- Thực hiện chức năng quản trị tài chính của đơn vị.
- Thực hiện nhiệm vụ QTRRDN của VNPTHĐ
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Viễn thông Hải Dương giao.

*** Phòng Kỹ thuật - Đầu Tư**

- Tiếp nhận, điều hành, tư vấn giải pháp kỹ thuật, lập phương án đơn đốc cung cấp dịch vụ đáp ứng các yêu cầu đặc biệt của khách hàng tổ chức doanh nghiệp.
- Quản lý, thẩm định hồ sơ cung cấp vật tư đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh trong toàn VNPTHĐ.
- Giám sát chất lượng toàn mạng trên địa bàn.

- Thực hiện và kiểm soát các thủ tục đầu tư xây dựng, phát triển hạ tầng kỹ thuật mạng lưới của đơn vị theo quy trình và hướng dẫn của Tập đoàn. Báo cáo theo quy định.

- Thực hiện công tác quản lý, kiểm soát thủ tục, thẩm định hồ sơ sửa chữa tài sản cố định, đáp ứng yêu cầu phát triển hạ tầng kỹ thuật mạng lưới trong toàn VNPTHD.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Viễn thông Hải Dương giao.

*** *Trung tâm CNTT***

- Hỗ trợ và phối hợp quảng bá, giới thiệu và tiếp xúc khách hàng có nhu cầu đối với sản phẩm/dịch vụ/giải pháp CNTT của Tập đoàn trên địa bàn.

- Triển khai, nâng cấp các ứng dụng, sản phẩm/dịch vụ, giải pháp CNTT cho khách hàng trên địa bàn.

- Xử lý các sự cố, phản ánh của khách hàng hoặc chuyển tiếp phản ánh khách hàng đến các bên liên quan.

- Tổng hợp, thống kê số liệu phục vụ điều hành SXKD.

- Tổ chức triển khai lắp đặt, nâng cấp, hỗ trợ kỹ thuật, hướng dẫn sử dụng, khai thác hệ thống công nghệ thông tin nội bộ, phần mềm điều hành SXKD của VNPT.

- Xây dựng các công cụ hỗ trợ, cung cấp dữ liệu phục vụ công tác quản lý, điều hành SXKD của VNPTHD.

- Lắp đặt, vận hành, bảo dưỡng Hệ thống hội nghị truyền hình.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Viễn thông Hải Dương giao.

*** *Trung tâm Điều hành thông tin***

- Tiếp nhận, điều hành, tư vấn giải pháp kỹ thuật, lập phương án đơn đốc cung cấp dịch vụ, phối hợp thực hiện cung cấp dịch vụ đáp ứng các yêu cầu đặc biệt của khách hàng, tổ chức doanh nghiệp; thực hiện nhiệm vụ phục vụ thông tin cho cấp ủy và chính quyền địa phương.

- Thực hiện công tác điều hành, nghiệm thu, bảo dưỡng, xử lý sự cố thiết bị BTS/NodeB/eNodeB.

- Đo kiểm, thử nghiệm thiết bị, công nghệ và dịch vụ mới trên mạng.
- Quy hoạch cấu hình, phát triển mở rộng, tối ưu năng lực mạng lưới.
- Thực hiện công tác an ninh, an toàn bảo mật mạng lưới của VNPTHD.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Viễn thông Hải Dương giao.

*** *Các trung tâm viễn thông***

+ Xây dựng, quản lý, vận hành khai thác mạng ngoại vi, mạng truy nhập;
 + Tổ chức lắp đặt, sửa chữa, cung cấp sản phẩm dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông của VNPT trên địa bàn được giao quản lý.

- Đo kiểm vùng phủ sóng, xử lý các sự cố theo hướng dẫn và điều hành của Trung tâm Điều hành thông tin, phòng Kỹ thuật - Đầu tư.

- Thực hiện công tác đầu tư, sửa chữa theo phân cấp.

- Phối hợp với các Phòng Bán hàng khu vực để thực hiện tiếp thị bán hàng, tư vấn kỹ thuật.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Viễn thông Hải Dương giao.

2.1.3. *Ngành nghề kinh doanh của Viễn thông Hải Dương*

Viễn thông Hải Dương hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông, cụ thể như sau:

- Tổ chức phát triển, xây dựng, lắp đặt, quản lý vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng ngoại vi và cơ sở hạ tầng nhà trạm viễn thông trên địa bàn quản lý.

- Tổ chức lắp đặt, sửa chữa, bảo trì, hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng sử dụng các dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin và truyền thông trên địa bàn quản lý theo yêu cầu.

- Thực hiện vận hành, khai thác bảo dưỡng, sửa chữa đối với hệ thống truyền dẫn, chuyển mạch, truyền tải thu gom, mạng truy nhập, mạng truyền dẫn nội tỉnh, mạng truyền tải thu gom, mạng chuyển mạch cố định nội tỉnh, mạng truy nhập, hệ thống IPCC tại địa bàn quản lý trên cơ sở hợp đồng nội bộ với Tổng công ty VNPT-Net.

- Tổ chức bảo dưỡng, bảo trì mạng lưới viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông trên địa bàn được giao quản lý và thực hiện đảm bảo chất lượng mạng, chất lượng dịch vụ theo đúng cam kết với khách hàng, đối tác.

- Tổ chức khảo sát, tư vấn thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông theo yêu cầu.

- Tổ chức kinh doanh các dịch vụ quảng cáo và cho thuê văn phòng, thiết bị, nhà trạm trên cơ sở nguồn lực hiện có của đơn vị.

- Tổ chức phục vụ và đảm bảo thông tin kịp thời, an toàn theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên.

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2019-2021 của Viễn thông Hải Dương

Viễn thông Hải Dương trong những năm vừa qua đã phát huy hiệu quả cơ chế tạo động lực cho người lao động. Thực hiện tốt công tác tiết kiệm ở đơn vị từ những khâu nhỏ nhất trong đầu tư, sử dụng nguyên vật liệu phục vụ cho SXKD với mục tiêu mang lại hiệu quả cao nhất định.

Kết quả kinh doanh của VNPTHD giai đoạn 2019-2021 theo bảng 2.1

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của VNPT Hải Dương giai đoạn 2019 – 2021

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	So sánh tuyệt đối (triệu đồng)		So sánh tương đối(%)	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
I. Doanh thu	579.007	578.310	530.090	-697	-48.220	99,88	91,66
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	547.333	517.493	521.951	-29.840	4.458	94,55	100,86
2. Doanh thu hoạt động tài chính	13	16	16	3	0	123,08	100,00
3. Thu nhập khác	31.661	60.801	8.123	29.140	-52.678	192,04	13,36
II. Chi phí	506.485	479.503	453.118	-26.982	-26.385	94,67	94,50
1. Giá vốn hàng bán	489.053	464.371	442.858	-24.682	-21.513	94,95	95,37
2. Chi phí quản lý doanh nghiệp	13.385	11.413	9.714	-1.972	-1.699	85,27	85,11
3. Chi phí bán hàng	257	379	225	122	-154	147,47	59,37
4. Chi phí tài chính	0	0	0	0	0		
5. Chi phí khác	3.790	3.340	321	-450	-3.019	88,13	9,61
III. Chênh lệch thu chi	72.523	98.808	76.972	26.285	-21.836	136,24	77,90
1. Chênh lệch thu chi từ hoạt động kinh doanh	44.652	41.346	69.170	-3.306	27.824	92,60	167,30
2. Chênh lệch thu chi khác	27.871	57.462	7.802	29.591	-49.660	206,17	13,58

(Nguồn: Phòng Kế toán Kế hoạch – Viễn Thông Hải Dương)

Dữ liệu trong bảng 2.1 cho thấy tổng doanh năm 2021 giảm so năm 2020 hơn 48 tỷ đồng mặc dù doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng do năm 2020 Viễn thông Hải Dương tập trung thu hồi thực hiện thanh lý cáp đồng. Thu nhập từ hoạt động khác năm 2020 là 60,8 tỷ đồng; năm 2021 là 8,1 tỷ đồng chiếm 13,36% so năm trước.

Viễn thông Hải Dương trong những năm qua đã triển khai hiệu quả các biện pháp gắn với KPI, thưởng phạt rõ ràng trong việc thu hồi và tận dụng dây thuê bao quang, thiết bị đầu cuối. Nhờ đó đơn vị đã tiết kiệm được chi phí. Chi phí của VNPT Hải Dương giai đoạn 2019-2021 có xu hướng giảm tương đối ổn định. Chi phí mỗi năm giảm hơn 5%.

Chỉ tiêu chênh lệch thu chi từ hoạt động kinh doanh năm 2020 giảm so 2019 hơn 3 tỷ đồng tương đương 7,4%, năm 2021 tăng so 2020 là 27,8 tỷ đồng tương đương 67,3%. Năm 2021 cùng với sự đổi mới trong kinh doanh, cơ chế giá chuyển giao của Tập đoàn và thực hành tốt tiết kiệm chi phí đã đem lại hiệu quả khởi sắc cho VNPT Hải Dương.

2.2. Thực trạng quản trị dự án đầu tư tại Viễn Thông Hải Dương

2.2.1. Khái quát các dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương giai đoạn 2019-2021

Viễn thông Hải Dương là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam. Công tác đầu tư xây dựng được Tập đoàn phân cấp và ủy quyền theo Quyết định số 172/QĐ-VNPT-HĐTV-KHĐT ngày 7/10/2011 của Chủ tịch Hội đồng thành viên. Theo quyết định này đơn vị được quyết định đầu tư các dự án dưới 7 tỷ đồng, riêng các dự án kiến trúc dưới 3 tỷ đồng. Giám đốc đơn vị được phép ủy quyền cho giám đốc đơn vị cấp dưới trực tiếp quyết định đầu tư các dự án dưới 1 tỷ đồng.

Đến cuối năm 2019, Hội đồng thành viên Tập đoàn BCVT Việt Nam đã ban hành quyết định số 151/QĐ-VNPT-HĐTV-KHĐT ngày 18/11/2019 về phân cấp ủy

quyền trong công tác đầu tư phát triển thay thế cho Quyết định 172. Theo quyết định mới VNPTHĐ được ra quyết định đầu tư các dự án dưới 15 tỷ đồng.

Viễn thông Hải Dương thực hiện quản trị dự án theo phân cấp, hướng dẫn của Tập đoàn và đảm bảo đúng các quy định hiện nay của Nhà nước. Các quy định liên quan hoạt động quản trị dự án tại các doanh nghiệp được Nhà nước quy định trong Luật, Nghị định và Thông tư. Một số quy định của Nhà nước như:

- Luật Đầu tư số 67/2014/QH13, Quốc hội ban hành ngày 26/11/2014. Luật quy định về hoạt động đầu tư kinh doanh tại Việt Nam và hoạt động đầu tư kinh doanh từ Việt nam ra nước ngoài. Luật có hiệu lực từ ngày 01/7/2015.

- Luật Đầu tư số 61/2020/QH 14, Quốc hội ban hành ngày 17/6/2020. Luật quy định về hoạt động đầu tư kinh doanh tại Việt Nam và hoạt động đầu tư kinh doanh từ Việt nam ra nước ngoài. Luật có hiệu lực từ ngày 01 tháng 01 năm 2021

- Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 có nhiều điểm mới sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật xây dựng 2003. Luật xây dựng có hiệu lực từ ngày 01/01/2015 bao gồm các quy định về quyền, nghĩa vụ của cơ quan, cá nhân và quản lý nhà nước trong hoạt động đầu tư xây dựng.

- Luật Đấu thầu số 43/2013/QH13, Quốc hội ban hành ngày 26/11/2013 và có hiệu lực từ ngày 01/7/2014. Luật quy định về các hoạt động đấu thầu để lựa chọn nhà thầu cung cấp dịch vụ tư vấn, mua sắm hàng hoá, thi công xây lắp.

- Luật Đầu tư công số 39/2019/QH14, Quốc hội ban hành ngày 13/6/2019 và có hiệu lực từ ngày 1/1/2020. Luật này quy định việc quản lý nhà nước về đầu tư công; quản lý và sử dụng vốn đầu tư công; quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của cơ quan, đơn vị, tổ chức, cá nhân liên quan đến hoạt động đầu tư công.

- Nghị định số 63/2014/NĐ-CP ngày 26/6/2014 của Chính phủ về việc quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Đấu thầu về công tác lựa chọn nhà thầu;

- Nghị định số 15/2021/NĐ-CP ngày 3/3/2021 của Chính phủ về việc quy định chi tiết một số nội dung về quản lý dự án đầu tư xây dựng

- Thông tư số 12/2021/TT-BXD ngày 31/8/2021 Ban hành định mức xây dựng
- Thông tư số 11/2021/TT-BXD ngày 31/8/2021 Hướng dẫn một số nội dung xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng

Ngoài các Luật, Nghị định, Thông tư ở trên còn có các Luật, Nghị định và Thông tư khác của Nhà nước quy định liên quan đến hoạt động quản trị dự án đầu tư của các doanh nghiệp, tổ chức.

Theo tiêu chí phân loại dự án của Luật đầu tư công, với mức được phân cấp ủy quyền của Tập đoàn thì các dự án tại VNPT HD không có các dự án nhóm A, B chỉ có các dự án nhóm C. Các dự án tại Viễn thông Hải Dương giai đoạn 2019-2021 hầu hết là các dự án có quy mô nhỏ (dưới 3 tỷ đồng). Chủ yếu các dự án đầu tư mạng di động để tăng mật độ phủ sóng, mạng truy nhập băng rộng để đảm bảo phát triển băng rộng cố định; một số dự án đầu tư cho khu đô thị, công nghệ mới, dự án kiến trúc, đầu tư công cụ phụ trợ và một số dự án đầu tư khác.

Tình hình bố trí vốn đầu tư tại VNPT HD giai đoạn 2019-2021 theo bảng 2.2

Bảng 2.2: Khái quát chương trình đầu tư tại VNPTHD giai đoạn 2019-2021

STT	Chương trình đầu tư	Vốn bố trí (phê duyệt)					
		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
		Số tiền (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)	Số tiền (triệu đồng)	tỷ trọng (%)	Số tiền (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)
1	Chương trình đầu tư cơ sở hạ tầng mạng di động (xây dựng trạm BTS, cột anten, thiết bị 4G...)	19.195	36,73	11.029	26,80	7.008	24,25
2	Chương trình đầu tư mạng băng rộng (mạng cống bê, cáp quang ODN...)	19.968	38,21	15.657	38,05	10.899	37,71
3	Chương trình đầu tư khu đô thị, công nghiệp mới (mở rộng mạng cáp, mạng cống bê tại các khu đô thị, công nghiệp mới)	3.186	6,10	2.002	4,86	2.104	7,28
4	Chương trình đầu tư kiến trúc (cải tạo nhà trạm, nhà làm việc)	1.508	2,89	1.480	3,60	0	0
5	Chương trình đầu tư công cụ, phụ trợ (điều hòa, accu, máy phát...)	4.415	8,45	1.145	2,78	2.342	8,10
6	Chương trình đầu tư khác (dịch chuyển cống bê, cột phục vụ GPMB)	3.983	7,62	9.841	23,91	6.548	22,66
Cộng		52.254	100	41.154	100	28.901	100

(Nguồn: Phòng Kỹ thuật Đầu tư – Viễn thông Hải Dương)

Trên địa bàn tỉnh Hải Dương, VNPTHD là doanh nghiệp có số lượng thuê bao băng rộng cố định cũng như doanh thu dịch vụ băng rộng cố định chiếm tỷ trọng cao nhất so các doanh nghiệp viễn thông khác trên cùng địa bàn. Hàng năm, Viễn thông Hải Dương rất chú trọng chương trình đầu tư mạng băng rộng. Các dự án đầu tư cơ sở hạ tầng mạng băng rộng chiếm tỷ trọng vốn cao nhất so tổng vốn đầu tư được Tập đoàn duyệt trong năm. Năm 2019 chiếm 38,21%; năm 2020 chiếm 38,05% và năm 2021 chiếm 37,71%.

Các dự án đầu tư tại VNPT Hải Dương chủ yếu là các dự án xây lắp về hạ tầng di động, băng rộng, dịch chuyển mạng. Các dự án mua sắm công cụ, phụ trợ (điều hòa, máy phát...); dự án kiến trúc (cải tạo nhà, trạm) chiếm tỷ trọng vốn thấp dưới 10% tổng mức vốn đầu tư hàng năm.

Tình hình thực hiện các dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương giai đoạn 2019-2021 theo bảng 2.3

Bảng 2.3: Bảng tổng hợp thực hiện dự án đầu tư tại VNPTHD giai đoạn 2019-2021

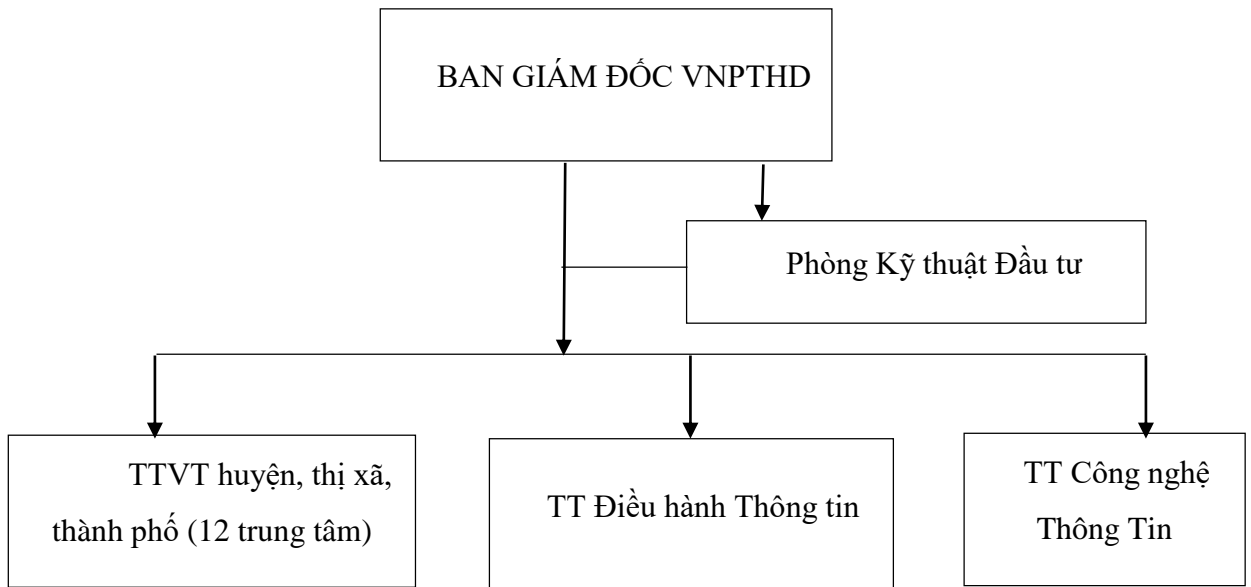
STT	Năm	Số dự án dự kiến	Vốn phê duyệt (triệu đồng)	Số dự án hoàn thành	Vốn thực hiện (triệu đồng)	Số dự án dở dang	Số dự án hủy bỏ	Tỷ lệ dự án hoàn thành	Tỷ lệ vốn thực hiện
1	2019	112	52.254	106	50.633	4	2	94,64	96,90
2	2020	76	41.154	74	40.221	2	0	97,37	97,73
3	2021	49	28.901	48	27.909	0	1	97,96	96,57

(Nguồn: Phòng Kỹ thuật Đầu tư – Viễn thông Hải Dương)

Trong Bảng 2.3 thể hiện trong giai đoạn 2019-2021, VNPT Hải Dương thực hiện đầu tư xây dựng, giải ngân, thanh quyết toán công trình đạt ở mức cao so với kế hoạch vốn được Tập đoàn VNPT đầu tư phân cấp. Năm 2019 có 2 dự án hủy bỏ và năm 2021 có 1 dự án hủy bỏ không thực hiện được đều là các dự án xây dựng cột BTS. Năm 2019 có 4 dự án dở dang VNPT Hải Dương phải trình Tập đoàn xin bố trí vốn vào năm 2020 và năm 2020 có 2 dự án dở dang chuyển tiếp sang năm 2021.

2.2.2. Mô hình tổ chức quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương

Mô hình tổ chức quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương đang áp dụng theo mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản trị dự án.



Hình 2.2: Mô hình tổ chức quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương

(Nguồn: Phòng Kỹ thuật Đầu tư – Viễn thông Hải Dương)

VNPT Hải Dương là chủ đầu tư trực tiếp quản trị và thực hiện các dự án. Các đơn vị trực thuộc (12 trung tâm huyện, thị xã thành phố, trung tâm Công nghệ Thông tin, trung tâm Điều hành thông tin) triển khai thực hiện các dự án được Giám đốc duyệt.

Các bộ phận tham gia vào quản trị dự án đầu tư tại VNPTHĐ gồm: Phòng Kỹ thuật Đầu tư và các trung tâm trực thuộc Viễn thông Hải Dương.

a. Phòng kỹ thuật đầu tư

Cơ cấu tổ chức phòng Kỹ thuật Đầu tư

Phòng Kỹ thuật Đầu tư có 1 Trưởng phòng phụ trách chung; 1 phó phòng giúp trưởng phòng quản lý các công việc về mạng viễn thông công nghệ thông tin; 2 chuyên viên thực hiện toàn bộ các công việc thuộc lĩnh vực đầu tư xây dựng cơ bản, sửa chữa tài sản (trong đó 1 nhân viên thực hiện các dự án kiến trúc và thực hiện một phần việc theo dõi mạng lưới, 1 nhân viên thực hiện các khâu từ lên dự toán đến quyết toán các dự án còn lại, theo dõi, kiểm tra, đề xuất duyệt dự toán, nghiệm thu hoàn thành của các công trình sửa chữa phân cấp cho các trung tâm viễn thông); 2 chuyên viên thực hiện phần việc theo dõi, giám sát kỹ thuật, chất lượng mạng viễn thông công nghệ thông tin, tư vấn với trưởng phòng việc quy hoạch, hợp lý hóa mạng lưới.

Chức năng nhiệm vụ đối lĩnh vực đầu tư:

- Căn cứ các hướng dẫn, quy định của Tập đoàn, quy định của Nhà nước soạn thảo, trình ban hành quy trình, quy định, hướng dẫn các trung tâm trong quá trình quản trị dự án đầu tư xây dựng cơ bản.

- Tổ chức xây dựng và trình phương án quy hoạch, kế hoạch đầu tư hàng năm, dài hạn và lập thủ tục trình các cấp có thẩm quyền phê duyệt. Theo dõi kế hoạch triển khai và hàng quý kịp thời trình điều chỉnh bổ sung kế hoạch đầu tư so với kế hoạch năm đã được Tập đoàn duyệt.

- Hướng dẫn, hỗ trợ các đơn vị trực thuộc trong việc lập và trình các cơ quan quản lý nhà nước thẩm định thiết kế các dự án kiến trúc, cơ sở hạ tầng.

- Chủ trì tổ chức lập, thẩm định tất cả các dự án đầu tư, các báo cáo kinh tế kỹ thuật trình Giám đốc VNPTHĐ quyết định đầu tư theo phân cấp của Tập đoàn. Thực hiện thẩm định thiết kế bản vẽ thi công, dự toán xây dựng công trình đối với các dự án Giám đốc VNPTHĐ quyết định đầu tư và các dự án do Tập đoàn ủy quyền.

- Giúp Giám đốc lập các thủ tục để trình Tập đoàn thẩm định và phê duyệt dự án, thiết kế bản vẽ thi công và dự toán xây dựng công trình thuộc thẩm quyền phê duyệt của Tập đoàn.

- Tổ chức hoạt động chỉ định thầu, đấu thầu các gói thầu thuộc thẩm quyền được phân cấp, đảm bảo đúng quy trình quy định của Tập đoàn và Luật đấu thầu.

- Tham mưu, đề xuất với Giám đốc VNPTHĐ về việc phân cấp ủy quyền cho các đơn vị trực thuộc trong lĩnh vực quản trị dự án đầu tư. Đồng thời kiểm tra, giám sát việc thực hiện tại các đơn vị.

- Theo dõi, kiểm soát tiến độ, chất lượng, chi phí dự án kịp thời đưa ra các kiến nghị giải pháp trình Giám đốc ra quyết định khi có điều chỉnh tiến độ, chất lượng, chi phí dự án.

b. Các đơn vị trực thuộc

Chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trực thuộc trong lĩnh vực đầu tư xây dựng cơ bản của VNPTHĐ:

- Đề xuất, kiến nghị với phòng Kỹ thuật đầu tư và ban Giám đốc triển khai các dự án mạng viễn thông, BTS tại địa bàn của huyện quản lý.

- Triển khai thực hiện các công trình đầu tư xây dựng cơ bản đã được Giám đốc Viễn thông Hải Dương duyệt và phân cấp ủy quyền cho đơn vị. Giám sát tiến độ, kỹ thuật, chất lượng dự án được triển khai tại địa bàn đơn vị. Kịp thời báo cáo phòng Kỹ thuật Đầu tư và Giám đốc khi phát sinh cần điều chỉnh về tiến độ, thiết kế thi công của dự án, các khó khăn vướng mắc khi thực hiện dự án.

- Tham gia vào giai đoạn nghiệm thu hoàn công các dự án tại địa bàn đơn vị.

- Thực hiện xin phép địa phương sở tại đối với các dự án cần có các cấp thẩm quyền thẩm định, phê duyệt cho phép xây dựng.

Ưu, nhược điểm của mô hình tổ chức quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương

Ưu điểm:

Viễn thông Hải Dương chủ động thực hiện các dự án đầu tư sẽ kịp thời nhanh chóng triển khai dự án, xử lý kịp thời các khó khăn vướng mắc trong quá trình triển khai.

Các trung tâm viễn thông thực hiện dự án, giám sát kỹ thuật, nghiệm thu khối lượng và chất lượng công trình xây dựng cơ bản sẽ nắm rõ mạng lưới thuận lợi hơn trong việc quản lý, xử lý chất lượng mạng lưới trong quá trình khai thác về sau.

Việc tự lập kế hoạch tiến độ, chi phí sẽ sát hơn với thực tế bởi nhân viên viễn thông Hải Dương sẽ nắm rõ hơn đặc thù về mạng lưới, kỹ thuật, các khâu cần thực hiện so với thuê tư vấn bên ngoài. Bên cạnh đó sẽ theo dõi, kiểm tra và thanh toán quyết toán các hợp đồng kinh tế với các tổ chức nhận thầu xây lắp được sát sao, nhanh chóng thuận tiện.

Tận dụng được các mối quan hệ sẵn có lâu dài của các đơn vị trực thuộc với

địa phương sở tại trong việc hoàn tất các thủ tục liên quan đến chính quyền địa phương như giải phóng mặt bằng, cấp phép xây dựng...Việc đầu tư phù hợp với quy hoạch của địa phương.

Nhược điểm:

Với mô hình này đơn vị sẽ chỉ thực hiện được các dự án cải tạo, nâng cấp hay mở rộng mạng lưới thiết bị và quy mô nhỏ. Đối với các dự án mới, quy mô lớn hơn 5 tỷ thì theo quy định của Luật xây dựng không đủ chức năng thực hiện do không có ban quản lý dự án chuyên ngành.

Phòng Kỹ thuật Đầu tư là phòng không chỉ chịu trách nhiệm thực hiện toàn bộ các khâu bắt đầu từ khâu khảo sát, đánh giá mức độ cần thiết đầu tư cái gì, ở đâu đến lập dự toán, thẩm định, tổ chức đấu thầu, quản lý thi công đến khi hoàn thành dự án. Đồng thời phải chịu trách nhiệm về chất lượng, an toàn mạng lưới, quy hoạch, kế hoạch tối ưu phát triển mạng lưới, tư vấn giám sát các công trình sửa chữa tài sản. Với khối lượng công việc khá lớn, số lượng nhân lực hạn chế nên đôi khi gây quá tải dẫn đến chậm trễ triển khai dự án, cùng với áp lực các dự án phải hoàn thành trước 31/12 hàng năm nên ảnh hưởng đến chất lượng giám sát các dự án vào giai đoạn cuối năm.

2.2.3. Trình tự triển khai các dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương

Trình tự triển khai dự án đầu tư tại VNPTHD được chia thành 4 giai đoạn: chuẩn bị dự án, phát triển dự án, triển khai dự án, kết thúc dự án.

Giai đoạn 1: Chuẩn bị dự án

Căn cứ vào đề xuất của các đơn vị trực thuộc, định hướng chiến lược phát triển của Tập đoàn, mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh, mạng lưới của VNPTHD, quy hoạch của địa phương sở tại phòng Kỹ thuật Đầu tư khảo sát, đánh giá mức độ cần thiết đầu tư để lập báo cáo trình Giám đốc duyệt gửi đề nghị Tập đoàn phê duyệt chủ trương đầu tư.

Sau khi Tập đoàn phê duyệt chủ trương đầu tư, Giám đốc VNPTHD giao nhiệm vụ cho Phòng Kỹ Thuật Đầu tư chủ trì các đơn vị trực thuộc phối hợp để lập dự án.

Giai đoạn 2: Phát triển dự án

- Phòng Kỹ Thuật Đầu tư lựa chọn đơn vị tư vấn lập báo cáo kinh tế kỹ thuật, thẩm định hồ sơ, tổ chức lập dự án, trình Giám đốc phê duyệt vốn bố trí cho từng dự án, lập hồ sơ mời thầu xây lắp, mua sắm thiết bị, tổ chức đấu thầu và xét thầu, trình phê duyệt kết quả thầu.

- Căn cứ hồ sơ thầu, báo cáo kết quả thầu của phòng Kỹ Thuật Đầu Tư, Giám đốc VNPTHĐ ra quyết định phê duyệt kết quả thầu.

Giai đoạn 3: Triển khai dự án

Căn cứ kết quả thầu đã được Giám đốc duyệt, phòng Kỹ thuật Đầu tư chủ trì thực hiện đàm phán thương thảo hợp đồng, trình ký hợp đồng kinh tế về thi công xây lắp và mua sắm thiết bị.

Phòng Kỹ thuật Đầu tư triển khai các hợp đồng mua sắm thiết bị, theo dõi tiến độ giao hàng, chất lượng, quy cách vật tư, thiết bị nhà thầu giao.

Phòng Kỹ thuật Đầu tư phối hợp với các đơn vị trực thuộc thực hiện giám sát đơn vị thi công xây lắp triển khai dự án. Giám sát tiến độ, kỹ thuật, thiết kế, thi công của nhà thầu. Kịp thời báo cáo, đề xuất các giải pháp để xử lý vấn đề phát sinh trong quá trình triển khai dự án.

Phòng Kỹ thuật Đầu tư và đơn vị trực thuộc tham gia nghiệm thu hoàn thành từng hạng mục/ công trình với nhà Thầu.

Giai đoạn 4: Kết thúc dự án

Phòng Kỹ thuật Đầu tư và phòng Kế toán Kế hoạch phối hợp soát xét hồ sơ đầy đủ theo danh mục hồ sơ quy định của Tập đoàn, của Nhà Nước.

Phòng Kế toán kế hoạch thực hiện các thủ tục thanh quyết toán dự án với nhà thầu. Trình Giám đốc phê duyệt quyết toán.

Bàn giao tài sản, hồ sơ cần thiết cho các đơn vị trực thuộc sử dụng và quản lý.

Kết thúc dự án, đánh giá hiệu quả đầu tư và chất lượng công việc của các bộ phận tham gia vào công tác đầu tư tại VNPTHĐ.

2.2.4. Nội dung hoạt động quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương

2.2.4.1. Quản trị nguồn lực dự án

Mỗi nhiệm vụ trong kế hoạch dự án của VNPT Hải Dương sẽ có các nguồn lực của dự án như con người, thời gian và ngân sách kèm theo. Do đó, ban lãnh đạo phải luôn nắm được tình trạng sẵn có của chúng để lên sắp xếp kế hoạch và sử dụng nguồn lực một cách hợp lý để giữ cho dự án tiếp tục lâu dài và đạt được những mục tiêu đề ra.

Trong quản trị nguồn lực dự án, VNPT Hải Dương gồm có các nguồn lực chính sau:

a. Nguồn nhân lực

Năng lực của một doanh nghiệp giúp cho dự án phát triển sẽ được hình thành bởi các yếu tố như tài chính, cơ sở vật chất, công nghệ, nhân lực, vật lực...trong đó yếu tố con người là yếu tố quan trọng nhất để giúp cho dự án có thể phát triển nhanh. Bởi lẽ, con người khi đã có trình độ văn hóa, kỹ thuật nghiệp vụ tốt, tay nghề cao và thái độ làm việc tốt thì sẽ giúp cho dự án suôn sẻ, phát triển và nhanh đạt được các mục tiêu chung đã đề ra. Trong thời đại 4.0, khoa học kỹ thuật ngày một phát triển nhanh từng ngày, từng giờ, thì việc sao chép về mặt kỹ thuật, công nghệ... rất đơn giản, nhanh chóng. Tuy nhiên, nếu đầu tư vào yếu tố nguồn nhân lực thì sẽ là một lợi thế lớn mà đối thủ khó có thể bắt chước được. Chính vì vậy, VNPT Hải Dương luôn chú trọng và tập trung vào phát triển nguồn nhân lực của dự án.

Đội ngũ tham gia vào quản trị dự án đầu tư tại VNPT Hải Dương gồm:

Bảng 2.4: Nguồn nhân lực tham gia quản trị dự án đầu tư tại VNPT Hải Dương

Chức danh	Số lượng	Trình độ chuyên môn
Trưởng phòng Kỹ thuật Đầu tư	1	Thạc sĩ Quản trị kinh doanh
Chuyên viên phòng Kỹ thuật Đầu tư	1	Thạc sĩ Quản trị kinh doanh
Chuyên viên phòng Kỹ thuật Đầu tư	1	Kỹ sư Điện tử Viễn thông
Giám đốc trung tâm viễn thông huyện, thị xã, thành phố	8	Thạc sĩ Điện tử Viễn thông
Giám đốc trung tâm viễn thông huyện, thị xã, thành phố	6	Kỹ sư Điện tử Viễn thông

(Nguồn: Viễn thông Hải Dương)

Viễn thông Hải Dương phân chia công việc quản trị dự án đầu tư theo địa giới hành chính và tính chất của dự án. Chuyên viên phòng Kỹ thuật Đầu tư được phân công thực hiện các công việc lập, triển khai dự án dưới chỉ đạo, giám sát của Trưởng phòng Kỹ thuật Đầu tư. Giám đốc các trung tâm viễn thông huyện, thị xã, thành phố giám sát thi công các công việc theo địa bàn phụ trách.

Mạng lưới quản lý của VNPT Hải Dương hết sức sát sao. Từ cấp ban giám đốc – lãnh đạo cấp cao nhất của VNPT Hải Dương, xuống tới các phòng trung tâm chính gồm: Phòng nhân sự tổng hợp; Phòng Kế toán Kế hoạch; Phòng Kỹ thuật Đầu tư; Trung tâm Công nghệ thông tin; Trung tâm Điều hành thông tin. Ngoài ra, ban lãnh đạo cũng trực tiếp quản lý tới các cấp thành phố, cấp quận huyện bên dưới như Trung tâm viễn thông Nam Sách; Trung tâm viễn thông Chí Linh....

Với mô hình tổ chức phân tán, VNPT Hải Dương có thuận lợi rất lớn trong việc chủ động thực hiện các dự án đầu tư, bám sát địa bàn để nhanh chóng triển khai dự án phục vụ khách hàng, hơn nữa còn thuận lợi trong việc giám sát chi phí phù hợp thực tiễn ở địa phương, từ đó có thể đưa ra được những chính sách, quyết định kịp thời nhất. Việc hiểu và nắm bắt được kỹ về tình hình nhân sự từ khu vực lớn tới khu vực nhỏ như vậy giúp ban lãnh đạo tỉnh Hải Dương có thể phân bổ nguồn nhân lực một cách hiệu quả, hợp lý cho từng dự án. Từ đó, các dự án sẽ không rơi vào tình trạng “nơi thừa – nơi thiếu” và sẽ giao đúng người – đúng việc để có thể đáp ứng được kịp thời tiến độ công việc cũng như toàn dự án.

Tuy nhiên, đối với các dự án do các trung tâm viễn thông triển khai thi công khi xử lý các phát sinh trong quá trình thực hiện sẽ không kịp thời do phải qua nhiều cấp quản lý. Việc phối hợp với chính quyền địa phương sẽ gặp nhiều khó khăn, đây cũng là một nhược điểm mà VNPT Hải Dương cần xem xét điều chỉnh thời gian tới.

b. Nguồn vật lực

Nguồn vật lực bao gồm các vật tư cần thiết, trang thiết bị chuyên ngành như: cáp quang, OTB, splitter, tủ cabilnet ... Căn cứ đơn hàng đăng ký của các Viễn thông tỉnh, Tập đoàn sẽ thực hiện công tác mua sắm tập trung và cấp phát theo số lượng yêu cầu để các đơn vị cấp phát cho các dự án đầu tư. Những vật tư này là vật tư VNPT

cấp phát để các nhà thầu thực hiện việc thi công lắp đặt theo hợp đồng đã ký kết và dự toán được duyệt.

Những vật tư, thiết bị Tập đoàn không giới hạn quy định mua sắm tập trung được VNPT Hải Dương hoàn toàn chủ động mua bán theo kế hoạch. Kế hoạch thực hiện việc mua bán vật tư được thực hiện theo hai hình thức: (1) thực hiện mua bán vật tư theo kế hoạch từng dự án được duyệt, (2) thực hiện mua bán với số lượng lớn để cấp phát cho nhiều dự án khác nhau.

Ngoài ra, VNPT Hải Dương cũng tăng cường xây dựng các cơ sở mạng di động gồm cột anten, nhà trạm, dây truyền dẫn, hệ thống phụ trợ, nâng tổng số cơ sở hệ thống di động trên toàn địa bàn lên đến hơn 300 trạm.

Với vai trò là đối tác chiến lược của tỉnh Hải Dương, giai đoạn 2017- 2021, bằng nguồn lực và thế mạnh công nghệ, VNPT Hải Dương đã tích cực xây dựng một nền tảng hạ tầng số mạnh, hệ sinh thái số phong phú để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế xã hội, triển khai Chính quyền điện tử. Hạ tầng CNTT được VNPT đầu tư bài bản, hiện tại 100% các sở, ban, ngành, UBND cấp huyện và cấp xã đã xây dựng mạng nội bộ (LAN) kết nối các phòng ban, đơn vị; tỷ lệ máy tính/cán bộ, công chức đạt 100%. Mạng truyền số liệu chuyên dùng của tỉnh được triển khai sử dụng chính thức trong hoạt động của các cơ quan Đảng và đã được kết nối đến tất cả các sở, ban, ngành, UBND các huyện, thị xã, thành phố và UBND các xã, phường, thị trấn để phục vụ cho Hệ thống Hội nghị truyền hình trực tuyến từ tỉnh đến xã và kết nối với Trung ương.

c. Nguồn tài chính (Nguồn vốn)

Đối với nguồn vốn đầu tư phân cấp, đơn vị được hoàn toàn chủ động lên danh mục đầu tư, ra quyết định đầu tư và làm chủ đầu tư thực hiện quản lý các dự án. Đơn vị có trách nhiệm báo cáo Tập đoàn về danh mục các dự án đầu tư phân cấp và đảm bảo định hướng đầu tư mà Tập đoàn đề ra hoặc đảm bảo cơ cấu đầu tư cho từng dịch vụ, từng dự án đầu tư theo quy định.

Với các dự án mà nguồn vốn dự trù lớn hơn nguồn vốn mà Tập đoàn hỗ trợ, ban lãnh đạo của cơ quan cần xây dựng kế hoạch để sử dụng vốn một cách hiệu quả, tiết kiệm và hài hòa giữa các dự án với nhau, từ đó có thể đảm bảo có thể giúp các dự án đều có thể đi đúng tiến độ và đạt được các mục tiêu đề ra.

2.2.4.2. Quản trị chi phí dự án

Quản trị chi phí dự án là quá trình dự toán kinh phí, giám sát thực hiện chi phí theo tiến độ cho từng công việc và toàn bộ dự án. Kiểm soát chi phí dự án không chỉ liên quan đến việc quản lý ngân sách mà còn lên kế hoạch và chuẩn bị cho các rủi ro tiềm ẩn. Rủi ro có thể thiết lập lại các dự án và đôi khi thậm chí yêu cầu các chi phí bất ngờ. Chuẩn bị cho những rủi ro này có thể tiết kiệm thời gian và chi phí cho dự án.

Về công tác quản trị chi phí dự án của VNPT Hải Dương, có những điểm đáng chú ý như sau trong năm 2021.

Bảng 2.5: Chỉ tiêu nguồn vốn các dự án giai đoạn 2019-2021 tại VNPT Hải Dương

STT	Nội dung	Kế hoạch vốn được duyệt (triệu đồng)	Vốn thực hiện (triệu đồng)	Tỷ lệ thực hiện (%)
I	Nguồn vốn không phân cấp			
1	Năm 2019	0		
2	Năm 2020	0		
3	Năm 2021	0		
II	Nguồn vốn phân cấp			
1	Năm 2019	52.254	50.633	96,9
2	Năm 2020	41.154	40.221	97,73
3	Năm 2021	28.901	27.909	96,57

(Nguồn: Phòng Kỹ thuật Đầu tư- Viễn thông Hải Dương)

Trong giai đoạn 2019-2021 tại VNPT Hải Dương chỉ có nguồn vốn đầu tư phân cấp. Với nguồn vốn này đơn vị đã chủ động sắp xếp và lên kế hoạch đầu tư, ra quyết định đầu tư thực hiện dự án chương trình đầu tư. VNPT Hải Dương có trách nhiệm báo cáo Tập đoàn về các chương trình đầu tư đã đề ra và đảm bảo cơ cấu đầu tư cho từng chương trình, dự án. Định kỳ quý, năm VNPT Hải Dương sẽ báo cáo tình hình thực hiện các nguồn vốn và phân chia các nguồn lực cho từng dự án.

Trong đợt đầu tư năm 2019, tổng nguồn vốn đầu tư của VNPT Hải Dương là hơn 96,9%, tỉ lệ này tăng dần ở năm tiếp theo, cụ thể ở năm 2020 tỉ lệ tăng mạnh lên 97,73% và giảm nhẹ năm 2021 tỉ lệ là 96,57%. Nhìn vào tỉ lệ phần trăm này, có thể thấy tuy tỉ lệ có tăng và giảm nhẹ, nhưng số lượng nguồn vốn là rất cao và việc sử dụng vốn rất hợp lí, linh hoạt, cho thấy việc quản lý và sử dụng nguồn vốn của VNPT Hải Dương rất hiệu quả và cao, điều này cũng phản ánh khả năng quản lý nguồn vốn của doanh nghiệp rất tốt, giúp doanh nghiệp có thể thực hiện dự án trọn tru, triển khai sớm và cung ứng được dịch vụ kịp thời tới nhu cầu của khách hàng.

Trong giai đoạn 2019-2021 tại VNPT Hải Dương có một số dự án xây dựng cột BTS phải hủy bỏ (bảng 2.6) do người dân sinh sống xung quanh gây cản trở. Dẫn đến lãng phí chi phí thuê tư vấn khảo sát thiết kế, nguồn nhân lực lập dự án.

Bảng 2.6: Một số dự án hủy bỏ trong giai đoạn 2019 - 2021

Tên dự án	Quyết định đầu tư		Vốn bổ trí	Nguyên nhân hủy bỏ
	Số/ký hiệu	Ngày		
Xây dựng cột anten 3m trên mái nhà 6 tầng trạm BTS 146 Đức Minh - TTVT TP Hải Dương -Viễn thông Hải Dương năm 2019	3263/QĐ-VTHD-KTĐT	15/10/2019	52	Dân phản đối, gây cản trở, phải hủy dự án
Xây dựng các cột anten kéo dài sector tại Kim Đồi, Mậu Duyệt - TTVT Cẩm Giàng -Viễn thông Hải Dương năm 2019	3300/QĐ-VTHD-KTĐT	16/10/2019	171	Dân phản đối, gây cản trở, phải hủy dự án
Xây dựng cột anten cao 3m trên mái nhà 7 tầng trạm BTS Bà Triệu - TTVT thành phố Hải Dương - Viễn thông Hải Dương năm 2021	3286/QĐ-VTHD-KTĐT	12/08/2021	50	Dân phản đối, gây cản trở, phải hủy dự án

(Nguồn: Phòng Kỹ thuật Đầu tư – Viễn Thông Hải Dương)

Nguyên nhân dẫn đến phải hủy bỏ những dự án trên do đề xuất của đơn vị trực thuộc chưa thật sát với thực tế, chưa khảo sát kỹ nhu cầu, nhận thức của khu vực dân cư.

2.2.4.3. Quản trị tiến độ dự án

Tiến độ dự án là một cơ chế truyền đạt những nhiệm vụ cần hoàn thành và phân bổ nguồn lực để hoàn thành các nhiệm vụ đó trong khung thời gian cụ thể. Tiến độ dự án là một tài liệu thu thập tất cả những công việc cần thiết để bàn giao dự án đúng thời gian.

Phòng kỹ thuật đầu tư VNPT Hải Dương thực hiện quản lý thời gian và tiến độ thực hiện đầu tư bắt đầu ngay từ công tác chuẩn bị đầu tư và càng chặt chẽ hơn trong công tác thực hiện đầu tư. Đầu tiên là xác định những công việc cần phải thực hiện trong dự án, thứ tự công việc, xác định thời gian thực hiện, thời gian kết thúc công việc và thời gian hoàn thành dự án.

Tùy theo từng dự án thì số lượng công việc cũng như công việc có thể khác nhau nhưng trong hầu hết tất cả các dự án mà quy trình thực hiện đều có những công việc cơ bản như:

Công tác khảo sát, thiết kế kỹ thuật công trình, dự toán: đây là công việc đặt nền móng bắt đầu cho quá trình thực hiện giai đoạn đầu tư xây dựng dự án.

Công tác chuẩn bị mặt bằng xây dựng đây là công việc phức tạp và nhạy cảm quyết định đến tiến trình thực hiện mà trong đó khâu đền bù, thuê, giải phóng mặt bằng là khâu quan trọng nhất đối với các dự án xây dựng mới trạm BTS và hạ tầng công bề ống dẫn cáp, cột treo cáp viễn thông.

Công tác thi công xây dựng công trình: sau khi lựa chọn được nhà thầu thực hiện, Phòng KTĐT bàn giao lại cho nhà thầu hồ sơ Báo cáo kinh tế kỹ thuật đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt kèm theo các tài liệu liên quan để nhà thầu tiến hành thực hiện thi công, đây là khâu chiếm một thời gian dài nhất trong toàn bộ chu trình quản lý dự án và quan trọng hơn là quyết định chất lượng công trình và thời hạn xây dựng theo kế hoạch.

Công tác giám sát thi công công trình được thực hiện song song cùng với công tác thi công xây dựng, lắp đặt, để đảm bảo quá trình thi công được diễn ra đúng tiến độ, đúng thời gian cho phép, đúng chất lượng và theo đúng chi phí đã được duyệt.

Công tác nghiệm thu công trình: Khi công việc xây dựng, lắp đặt hoàn thành, bên thầu thông báo lại với phòng kỹ thuật đầu tư để tiến hành nghiệm thu công trình.

Để quản trị tiến độ dự án, VNPT Hải Dương thực hiện chia thành nhiều mảng công việc, xác định trình tự thực hiện các bước công việc, tiến độ hợp lý ứng với từng công việc của dự án. Từ đó thực hiện quản lý tiến độ theo từng giai đoạn, theo bảng tiến độ thời gian đã xây dựng cho từng dự án. Ví dụ bảng theo dõi tiến độ của công trình: Nâng cấp mạng cáp quang ODN nội hạt Thành Phố Chí Linh năm 2021 tại bảng 2.7

Bảng 2.7: Bảng theo dõi tiến độ một công trình nâng cấp mạng cáp quang nội hạt năm 2021

Thời gian dự kiến, hoàn thành dự án	Ngày dự kiến bắt đầu triển khai	26/03/2021	Ngày bắt đầu triển khai	26/03/2021
	Ngày dự kiến hoàn thành dự án	22/09/2021	Ngày hoàn thành dự án	22/09/2021
Chi tiết thời gian thực hiện các bước công việc				
STT	Các bước công việc	Tổng thời gian dự kiến thực hiện	Thời gian dự kiến hoàn thành	Thời gian thực tế hoàn thành
1	Lựa chọn nhà thầu tư vấn báo cáo KTKT	trong vòng 7 ngày	02/04/2021	05/04/2021
2	Khảo sát, lập, phê duyệt báo cáo kinh tế kỹ thuật	trong vòng 30 ngày	02/05/2021	04/05/2021
3	Mời thầu, tổ chức, thẩm định, phê duyệt gói thầu mua sắm vật tư, cáp quang	trong vòng 20 ngày	22/05/2021	20/05/2021
4	Mời thầu, tổ chức, thẩm định, phê duyệt gói thầu xây lắp	trong vòng 30 ngày	21/06/2021	18/06/2021
5	Thi công xây lắp	trong vòng 60 ngày	20/08/2021	25/08/2021
6	Nghiệm thu hoàn thành	trong vòng 20 ngày	09/09/2021	10/09/2021
7	Quyết toán công trình	Trong vòng 15 ngày	24/09/2021	22/09/2021

(Nguồn: Phòng Kỹ thuật Đầu tư – Viễn thông Hải Dương)

Nhờ các bước thực hiện quản trị tiến độ hiệu quả, đã mang lại kết quả quản trị tiến độ các dự án của VNPT Hải Dương khá tốt. Tình hình quản trị tiến độ các dự án giai đoạn 2016-2021 của đơn vị được thể hiện tại bảng 2.8.

Bảng 2.8: Bảng thống kê tiến độ dự án VNPT Hải Dương từ 2019 – 2021

TT	Năm	Số DA	Số gói thầu (mua sắm, xây lắp, tư vấn)	Tiến độ thực hiện các gói thầu			Tỷ lệ hoàn thành các gói thầu		
				Vượt tiến độ	Đúng tiến độ	Chậm tiến độ	Vượt tiến độ	Đúng tiến độ	Chậm tiến độ
1	2019	112	264	65	149	50	24,62%	56,44%	18,94%
2	2020	76	187	48	108	31	25,67%	57,75%	16,58%
3	2021	49	112	29	65	18	25,89%	58,04%	16,07%
Tổng		237	563	142	322	99	25,22%	57,19%	17,58%

(Nguồn: Phòng Kỹ Thuật Đầu tư - VNPT Hải Dương)

Nhìn vào bảng trên có thể thấy tỉ lệ các gói thầu vượt tiến độ hàng năm đều đạt trên dưới 25% và tỉ lệ chậm tiến độ chỉ khoảng hơn 16%. Các gói thầu bị chậm tiến độ chủ yếu là các gói thầu thi công xây dựng các trạm BTS và mạng cáp quang ODN, mạng công bề trong khu đô thị mới do khó khăn trong công tác giải phóng mặt bằng phải phụ thuộc vào chủ đầu tư khu dân cư, người dân phản đối gây chậm trễ trong khâu xin cấp phép, giải phóng mặt bằng.

Bên cạnh đó, tại Viễn Thông Hải Dương còn tồn đọng một số dự án bị chậm tiến độ, không hoàn thành trước thời hạn quy định của Tập đoàn (khối lượng hoàn thành trước 31/12 của năm được bố trí vốn) nên phải trình Tập đoàn xin chuyển tiếp vào kế hoạch vốn của năm tiếp theo vì lí do khách quan phát sinh tại bảng 2.9.

Bảng 2.9: Bảng các dự án chậm tiến độ, chuyển tiếp trong giai đoạn 2019 – 2021

STT	Tên dự án	Quyết định đầu tư		Thời giai hoàn thành dự án	Nguyên nhân chậm tiến độ
		Số quyết định	Ngày		
1	Cột dây co cao 42m trạm BTS thôn Xuân Nẻo, xã Hưng Đạo - TTVT Tứ Kỳ - VTHD 2019	1096/QĐ-VTHD-KTĐT	19/4/2019	T3/2020	Thời gian xin cấp phép kéo dài, giải phóng mặt bằng chậm trễ
2	Cột dây co cao 42m trạm BTS Chi Khê - xã Tân Trường - TTVT Cẩm Giàng - VTHD 2019	2939/QĐ-VTHD-KTĐT	16/9/2019	T2/2020	Thời gian xin cấp phép kéo dài, giải phóng mặt bằng chậm trễ
3	Xây dựng cột dây co cao 42m trạm BTS Đoàn Tùng - TTVT Thanh Miện - VTHD 2019	3349/QĐ-VTHD-KTĐT	22/10/2019	T5/2020	Thời gian xin cấp phép kéo dài, giải phóng mặt bằng chậm trễ
4	Lắp đặt hệ thống phòng cháy chữa cháy cho các trạm BTS xây dựng mới đợt 2- Viễn thông Hải Dương năm 2019	3802/QĐ-VTHD-KTĐT	26/10/2019	T3/2020	Thời gian thi công kéo dài do chậm trễ của nhà thầu
5	Di chuyển nhà trạm, cột anten trạm BTS Đền Kiếp Bạc - TTVT Chí Linh - VTHD năm 2020	664/QĐ-VTHD-KTĐT	13/3/2020	T2/2021	Địa hình khó khăn dẫn đến thời gian thi công kéo dài
6	Mở rộng mạng viễn thông vào khu đô thị Ecopark phường Hải Tân thành phố Hải Dương - Viễn thông Hải Dương năm 2020	3231/QĐ-VTHD-KTĐT	1/9/2020	T4/2021	Thời gian thi công kéo dài do phụ thuộc vào chủ đầu tư khu đô thị

(Nguồn: Phòng Kỹ Thuật Đầu tư - VNPT Hải Dương)

Nhìn chung, các lí do dẫn tới chậm trễ dự án là do thời gian thi công kéo dài, hoặc do chủ nhà thầu khu đô thị chậm trễ, việc giải tỏa mặt bằng công tác với người dân còn gặp nhiều khó khăn. Bên cạnh đó do khả năng tham mưu, kỹ năng thuyết phục của một số ít đơn vị cấp dưới còn hạn chế.

Việc dự án không hoàn thành đúng tiến độ do Tập đoàn đề ra dẫn đến ảnh hưởng tới kế hoạch vốn bố trí cho các dự án mới cần triển khai của năm tiếp theo.

2.2.4.4. Quản trị chất lượng dự án

Quản trị chất lượng dự án là tập hợp các hoạt động của chức năng quản trị, là một quá trình nhằm đảm bảo cho dự án thỏa mãn tốt nhất các yêu cầu và mục tiêu đề ra. Quản trị chất lượng dự án bao gồm các việc xác định các chính sách chất lượng, mục tiêu, trách nhiệm và thực hiện chúng thông qua các hoạt động kiểm soát, giám sát chất lượng trong hệ thống.

Các đơn vị thực hiện quản lý chất lượng dự án trong suốt giai đoạn thực hiện đầu tư, từ lúc bắt đầu công việc của công tác chuẩn bị đầu tư, trong công tác thực hiện đầu tư và đến công tác kết thúc đầu tư. Việc đảm bảo chất lượng của từng phần việc, giúp Viễn thông Hải Dương có thể đảm bảo được thời gian thi công, chi phí, chất lượng của công trình tránh những sai sót không đáng có, đồng thời sẽ dễ dàng sửa chữa ngay khi phát hiện sai sót. Trong công tác chuẩn bị đầu tư, quản lý dự án của VNPT Hải Dương gồm trình tự như sau:

Quản lý chất lượng khảo sát thiết kế, dự toán:

Nhiệm vụ này được lập cho công tác khảo sát phục vụ việc lập dự án đầu tư các chương trình xây dựng cơ sở hạ tầng, trạm BST...của doanh nghiệp.

Nhiệm vụ này sẽ do nhà thầu thiết kế lập. Nếu chưa chọn được nhà thầu, ban lãnh đạo công ty sẽ tìm ra những cá nhân có đủ điều kiện và năng lực để lập nhiệm vụ khảo sát xây dựng.

Ngoài ra, nhà thầu khảo sát cũng có trách nhiệm bố trí người có kinh nghiệm, chuyên môn phù hợp để thực hiện khảo sát theo quy định của hợp đồng xây dựng. Chủ đầu tư được quyền đình chỉ công việc khảo sát khi phát hiện nhà thầu không thực hiện đúng phương án khảo sát được phê duyệt hoặc các quy định của hợp đồng xây dựng.

Quản lý chất lượng công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu:

Công tác đấu thầu lựa chọn nhà thầu là một công tác quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của công trình cũng như tiến độ thi công và chi phí thi công. Nếu lựa chọn được nhà thầu đủ năng lực thì dự án sẽ được triển khai được thuận lợi, tránh những thất thoát lãng phí không đáng có. Hiểu được điều đó, Phòng kỹ thuật

đầu tư và các trung tâm của VNPT Hải Dương đã tuyển chọn những nhà thầu có kinh nghiệm, làm việc uy tín, hiểu về dự án cũng như công trình để không mất nhiều thời gian công sức giám sát, hạn chế thời gian, chi phí để sửa chữa sai sót, hơn nữa chất lượng của công trình được đảm bảo hơn.

Quản lý chất lượng công tác thi công xây dựng công trình:

Chất lượng thi công xây dựng công trình phải được kiểm soát từ công đoạn mua sắm, sản xuất, chế tạo các sản phẩm xây dựng, vật liệu xây dựng, cấu kiện và thiết bị.

Nội dung giám sát thi công xây dựng công trình gồm:

Thông báo về nhiệm vụ, quyền hạn của các cá nhân trong hệ thống quản lý chất lượng của chủ đầu tư, nhà thầu giám sát thi công xây dựng công trình, cho các nhà thầu có liên quan biết để phối hợp thực hiện;

Kiểm tra các điều kiện khởi công công trình xây dựng;

Kiểm tra sự phù hợp năng lực của nhà thầu thi công xây dựng công trình so với hồ sơ dự thầu và hợp đồng xây dựng, bao gồm: Nhân lực, thiết bị thi công, phòng thí nghiệm chuyên ngành xây dựng, hệ thống quản lý chất lượng của nhà thầu thi công xây dựng công trình;

Kiểm tra biện pháp thi công xây dựng của nhà thầu so với thiết kế biện pháp thi công đã được phê duyệt;

Xem xét và chấp thuận các nội dung do nhà thầu trình và yêu cầu nhà thầu thi công chỉnh sửa các nội dung này trong quá trình thi công xây dựng công trình cho phù hợp với thực tế và quy định của hợp đồng. Trường hợp cần thiết, chủ đầu tư thỏa thuận trong hợp đồng xây dựng với các nhà thầu về việc giao nhà thầu giám sát thi công xây dựng lập và yêu cầu nhà thầu thi công xây dựng thực hiện đối với các nội dung nêu trên;

Kiểm tra và chấp thuận vật liệu, cấu kiện, sản phẩm xây dựng, thiết bị lắp đặt vào công trình;

Kiểm tra, đôn đốc nhà thầu thi công xây dựng công trình và các nhà thầu khác triển khai công việc tại hiện trường theo yêu cầu về tiến độ thi công của công trình;

Giám sát việc thực hiện các quy định về bảo vệ môi trường đối với các công trình xây dựng theo quy định của pháp luật về bảo vệ môi trường; giám sát các biện pháp đảm bảo an toàn đối với công trình lân cận, công tác quan trắc công trình;

Giám sát việc đảm bảo an toàn lao động theo quy định của quy chuẩn, quy định của hợp đồng và quy định của pháp luật về an toàn lao động;

Đề nghị chủ đầu tư tổ chức điều chỉnh thiết kế khi phát hiện sai sót, bất hợp lý về thiết kế;

Tạm dừng thi công đối với nhà thầu thi công xây dựng khi xét thấy chất lượng thi công xây dựng không đảm bảo yêu cầu kỹ thuật, biện pháp thi công không đảm bảo an toàn; chủ trì, phối hợp với các bên liên quan giải quyết những vướng mắc, phát sinh trong quá trình thi công xây dựng công trình và phối hợp xử lý, khắc phục sự cố;

Kiểm tra tài liệu phục vụ nghiệm thu; kiểm tra và xác nhận bản vẽ hoàn công;

Tổ chức thí nghiệm đối chứng, kiểm định chất lượng bộ phận công trình, hạng mục công trình, công trình xây dựng;

Thực hiện nghiệm thu công việc xây dựng để chuyển bước thi công, nghiệm thu giai đoạn thi công xây dựng hoặc bộ phận công trình xây dựng, nghiệm thu hoàn thành hạng mục công trình, công trình xây dựng theo quy định; kiểm tra và xác nhận khối lượng thi công xây dựng hoàn thành;

Tổ chức lập hồ sơ hoàn thành công trình xây dựng;

Thực hiện các nội dung khác theo quy định của hợp đồng xây dựng.

Quản lý nghiệm thu và phê duyệt công trình:

Nghiệm thu công trình là kiểm định, thu nhận và kiểm tra công trình sau khi xây dựng. Được hiểu chính xác là kiểm tra chất lượng công trình sau khi xây để đưa vào sử dụng. Quá trình nghiệm thu được thực hiện bởi cơ quan chức năng có thẩm quyền dựa vào bản vẽ và các số đo chất lượng công trình đã được thi công từ đó có các quyết định công trình có đủ chất lượng, kỹ thuật để được đưa vào sử dụng hay không.

Nghiệm thu công trình là một việc vô cùng quan trọng. Khi công việc xây lắp hoàn thành, bên thầu thông báo lại với Phòng kỹ thuật đầu tư và các trung tâm. Các đơn vị có trách nhiệm sẽ báo cáo chủ đầu tư và tiến hành nghiệm thu công trình.

Đây là phần việc trong công tác kết thúc đầu tư, phòng kỹ thuật đầu tư, phòng kế hoạch kế toán làm thủ tục thanh toán cho bên thầu và bàn giao dự án cho các đơn vị khai thác và sử dụng.

2.3. Đánh giá thực trạng quản trị dự án đầu tư tại Viễn Thông Hải Dương

2.3.1. Những kết quả đạt được

VNPT Hải Dương đã xây dựng được quy trình thực hiện dự án rõ ràng. Phân rõ nguồn lực cho quản lý và thực hiện dự án.

Ban lãnh đạo quan tâm sâu sắc đến cả bốn nội dung của công tác quản lý tiến độ công trình đầu tư xây dựng là xây dựng kế hoạch, tổ chức triển khai, kiểm tra giám sát và đánh giá kết quả thực hiện. Tiến độ các công trình đầu tư xây dựng tại đơn vị về cơ bản được thực hiện tốt, đúng tiến độ, tỷ lệ số lượng các gói thầu chậm tiến độ giảm dần qua các năm.

Quản lý chất lượng dự án về cơ bản được đảm bảo. Số dự án chưa đạt chất lượng ít và được xử lý để đạt được chất lượng yêu cầu. Tỷ lệ tiết kiệm thông qua đấu thầu là 1,38%.

Trong công tác chuẩn bị đầu tư của VNPT Hải Dương đã bám sát định hướng kế hoạch dài hạn của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Thực hiện đề xuất kế hoạch chuẩn bị dự án, chủ động liên hệ, phối hợp với địa phương và các cơ quan, đơn vị có liên quan trong công việc cụ thể của từng dự án trong việc khảo sát địa hình, địa chất, các bước thiết kế dự án, tổng dự toán...

Trong công tác quản lý thi công, giám sát quản lý dự án: Đã hướng dẫn, kiểm tra đơn đốc và chỉ đạo thi công công tác thực hiện bản vẽ thi công, tổ chức thực hiện xây lắp thường xuyên đảm bảo mục tiêu, chất lượng kỹ thuật, ban hành các văn bản xử lý kỹ thuật...thẩm định, phê duyệt biện pháp, tiến độ thi công chi tiết các gói thầu do nhà thầu lập, kiểm tra hồ sơ trình duyệt thiết kế điều chỉnh, bổ sung và xử lý các phát sinh trong quá trình xây dựng, lắp đặt.

Thực hiện tốt công tác quản lý chất lượng: đôn đốc, kiểm tra định kỳ, đột xuất các nhà thầu thi công, tư vấn thiết kế thực hiện các quy định về quản lý chất lượng công trình xây dựng, các quy định về hồ sơ, nhật ký thi công, nhật ký giám sát, quy định về nghiệm thu, tiêu chuẩn kỹ thuật, quy trình quy phạm biện pháp tổ chức thi công, an toàn lao động.

Tập trung kiểm tra, đôn đốc các nhà thầu đẩy nhanh tiến độ xây dựng, điều chỉnh, bổ sung một số hạng mục, đảm bảo chất lượng kỹ thuật...

Trong quá trình thực hiện quản trị các dự án đầu tư, trình độ của các cán bộ công nhân viên chức trực tiếp tham gia trong quản trị các dự án đầu tư đã và đang dần được nâng cao cả về lý luận đến thực tiễn. VNPT Hải Dương luôn khuyến khích cán bộ công nhân viên của mình học hỏi, trau dồi kiến thức, cử cán bộ đi học các lớp nghiệp vụ, dự các cuộc hội thảo...để cập nhật thông tin, nắm bắt những thay đổi để có sự điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện thực tế của đơn vị.

Đạt được những thành công này là do sự quan tâm giúp đỡ của Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam, sự lãnh đạo của Ban giám đốc VNPT Hải Dương. Thêm vào đó là sự quan tâm, phối hợp chỉ đạo của UBND các địa phương và các cấp ủy Đảng trong công tác chuẩn bị đầu tư cũng như thực hiện dự án.

2.3.2. Một số tồn tại và nguyên nhân

2.3.2.1. Công tác quản trị nguồn lực dự án

Trong công tác quản trị nguồn lực dự án, nguồn nhân lực tham gia quản trị dự án của VNPT Hải Dương chủ yếu được đào tạo từ các trường kỹ thuật hoặc học liên thông từ hệ cao đẳng lên đại học của các trường kỹ thuật. Mặc dù nguồn nhân lực này có kiến thức kỹ thuật tốt để phân tích và quản lý về khía cạnh kỹ thuật của dự án, nhưng lại có những hạn chế nhất định liên quan tới kiến thức và kỹ năng kinh tế, quản trị dự án. Để nắm bắt được quy trình quản lý thực hiện dự án phải tốn chi phí đào tạo, thời gian để tiếp thu vận dụng.

Nguyên nhân:

Năng lực của các cán bộ thực hiện công việc đầu tư tại đơn vị còn nhiều bất

cập. Cung cách điều hành, tư duy bảo thủ trì trệ ở một số đơn vị, một số cá nhân tư vấn đã làm chậm hoặc mất đi khả năng tự nâng cao năng lực tư vấn, nhiều cá nhân về năng lực kỹ thuật đã tốt nên có tính chủ quan. Trong khi, trong quản trị dự án, tư duy kinh doanh, kinh tế là một vấn đề vô cùng cần thiết bên cạnh các vấn đề về mặt năng lực kỹ thuật chuyên môn.

Tính thụ động trong công việc còn khá phổ biến, trách nhiệm cá nhân còn chưa được làm minh bạch. Nhiều cá nhân ỷ lại, và cho rằng các đầu việc đó không thuộc phận sự nên không quan tâm, để ý chú trọng hoàn thiện, do đó tiến độ dự án nhiều khi sẽ bị ảnh hưởng, ảnh hưởng mục tiêu chung toàn dự án.

2.3.2.2. Công tác quản trị chi phí dự án

Việc phân bổ vốn còn dàn trải, chưa tập trung. Việc đề xuất và bố trí vốn cho các dự án còn chưa sát với thực tế, việc phân bổ vốn còn chậm. Ví dụ: các dự án thuộc chương trình đầu tư băng rộng năm 2019 bố trí vốn gần 20 tỉ đồng, nhưng giá trị quyết toán gần 19 tỉ đồng, giá trị bằng tiền còn lại cũng khá lớn lên tới 1 tỉ đồng. Bên cạnh đó còn tồn tại 1 số dự án phải hủy bỏ (bảng 2.6). Việc này đã gây lãng phí nguồn vốn kế hoạch được Tập đoàn duyệt. Ảnh hưởng đến một số dự án mua sắm thiết bị, phụ trợ bổ sung cần nguồn lại thiếu nguồn vốn bố trí. Một số dự án khác vốn bố trí quá sát, eo hẹp khiến cho các cán bộ quản trị dự án phải mất nhiều thời gian và công sức theo dõi và giám sát để đảm bảo dự án không vượt kế hoạch vốn bố trí đã được báo cáo Tập đoàn.

Nguyên nhân:

Các đề xuất của các đơn vị sản xuất trực tiếp chưa sát với nhu cầu thực tế, số liệu dự báo về nhu cầu của khách hàng chưa chính xác. Do đó đề xuất từ VNPT Hải Dương lên Tập đoàn chưa thực sự đúng, dẫn tới mức đề xuất chi phí và mức chi phí được Tập đoàn hỗ trợ còn chênh lệch nhiều, dẫn tới có dự án thừa nhiều, có dự án rất dễ thiếu hụt chi phí nên gây tổn nguồn lực, thời gian để hoàn thiện dự án trong nguồn kinh phí eo hẹp.

Mặt khác phòng kỹ thuật đầu tư là đơn vị vừa định hướng về mặt công nghệ thiết bị, vừa thẩm định đề xuất của các đơn vị nên đôi khi còn có những sai sót do chủ quan, dẫn tới một số dự án thiếu hụt chi phí đầu tư ban đầu.

Nhiều dự án phát sinh cần triển khai gấp, nên phải xin thêm vốn đầu tư từ Tập đoàn gấp trong khi có dự án được lên kế hoạch nhưng lại bị bỏ ngỏ không thực thi và để vốn “đứng yên”. Hay có dự án bố trí vốn dư thừa nhiều.

2.3.2.3. Công tác quản trị tiến độ dự án

Công tác báo cáo đánh giá tình hình tiến độ thi công các công trình còn chậm trễ, sơ sài, chưa kịp thời đầy đủ chi tiết dẫn đến việc tìm ra các nguyên nhân gây chậm tiến độ cũng như biện pháp giải quyết các vướng mắc nảy sinh không được kịp thời.

Sự chậm trễ trong công tác giải phóng mặt bằng cũng là một trong những nguyên nhân làm chậm tiến độ và thời gian hoàn thành dự án. Giải phóng mặt bằng là công việc của chính quyền địa phương.

Việc đánh giá tiến độ dự án còn cảm quan của cán bộ thực hiện dự án, chưa thực sự chính xác để thể hiện được kịp thời, đầy đủ các thông số và số liệu chính xác cho dự án đầu tư.

Các cán bộ kiêm nhiệm cùng 1 lúc nhiều vị trí, nên chuyên môn không cao, tiến độ không thực sự được chú trọng để ý dẫn tới mỗi người 1 việc và không biết tiến độ đã thực sự chạy tới đâu, đang có trục trặc hay vấn đề gì cần tháo gỡ dẫn tới tình trạng nhiều khi “nước đến chân mới nhảy”, nhiều vấn đề quan trọng như khi dự án đã sắp hoàn thành mới lại được nói ra để cùng giải quyết vội vàng, gấp rút.

Nguyên nhân:

Cán bộ làm công tác quản lý tiến độ dự án không được đào tạo bài bản về chuyên môn, đa phần là học từ các trường kỹ thuật hoặc học liên thông nên năng lực quản lý còn yếu, số lượng cán bộ làm công tác quản lý tiến độ ít, kiêm nhiệm nhiều công việc khác nhau. Những cán bộ cốt cán đảm nhiệm công tác quản trị tiến độ dự án hầu như rất ít và những người có kinh nghiệm là gần như không có.

Bên cạnh đó, các công cụ hỗ trợ quản lý dự án chưa được trang bị tại VNPT Hải Dương đầy đủ, ví dụ như: phần mềm quản lý dự án như Fastdo, Trello,..., thiết bị

đo đạc kiểm định, máy cân bằng laser, máy đo khoảng cách, máy toàn đạc, máy định vị GPS,... nên việc kiểm tra đánh giá về chất lượng gặp nhiều khó khăn cũng ảnh hưởng đến tiến độ dự án. Chủ yếu công việc đánh giá tiến độ được thực hiện trên yếu tố kinh nghiệm của người cán bộ, nên mang tính khách quan, rất khó để đánh giá sự chuẩn mực, chính xác.

Từ các nhà thầu: Năng lực một số nhà thầu yếu, thiếu kinh nghiệm và không thu xếp được trong các vấn đề tài chính và các vấn đề liên quan có ảnh hưởng đến quản lý tiến độ công trình đầu tư xây dựng tại VNPT Hải Dương. Vướng mặt bằng thi công, nợ vật tư, nợ lương công nhân nên càng chây ì.

Từ phía chính quyền địa phương và nhân dân: Công tác quy hoạch mạng viễn thông thụ động còn nhiều bất cập cho đến nay quy hoạch mạng viễn thông của tỉnh Hải Dương vẫn chưa được phê duyệt dẫn đến khó khăn trong việc cấp phép triển khai thi công, sự phối hợp giữa cơ quan quản lý nhà nước với các đơn vị xã phường nhiều nơi không thống nhất.

2.3.2.4. Công tác quản trị chất lượng dự án

Mặc dù nghiệm thu công trình và đánh giá chất lượng dự án là một việc vô cùng quan trọng và then chốt để đánh giá được chất lượng thực sự của dự án là gì. Tuy nhiên, công việc này ở VNPT Hải Dương còn khá mang tính hình thức, khâu đánh giá nhiều khi được bỏ qua hoặc đánh giá lấy lệ để đảm bảo đủ các bước báo cáo lên Tập đoàn.

Đặc biệt, đội ngũ chuyên môn để thực hiện công việc đánh giá dự án là hầu như không có, chủ yếu là 1 người sẽ kiêm nhiệm cho nhiều dự án. Chủ yếu những người đánh giá chất lượng dự án sẽ là những người đi trước, có nhiều kinh nghiệm hoặc dựa trên các ý kiến góp ý để đánh giá chứ không dựa vào công cụ hay phân tích chi tiết nào.

Nguyên nhân:

Chưa thực hiểu được tầm quan trọng của việc đánh giá chất lượng dự án, phó mặc cho chủ thầu xây dựng dự án và mặc định những gì trong kế hoạch và thực tế là sẽ hoàn toàn giống nhau.

Đội ngũ nhân lực cho thẩm định chất lượng dự án còn khá ít, chủ yếu 1 người sẽ đảm đương nhiều vị trí, nên không có thời gian nhiều trau dồi chuyên môn dẫn tới việc đánh giá chất lượng hồ sơ, không có tính chuyên môn

KẾT LUẬN CHƯƠNG

Chương 2 phân tích thực trạng quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương qua các năm gần đây từ 2019 – 2021, cũng như phân tích ưu nhược điểm trong trình tự triển khai dự án đầu tư. Đặc biệt, tác giả đi sâu vào phân tích nội dung hoạt động quản trị về nguồn lực, chi phí, tiến độ và chất lượng dự án, từ đó đánh giá được những kết quả đạt được, những tồn tại, nguyên nhân cần khắc phục. Chương 2 chính là đòn bẩy để tác giả có thể đưa ra những phân tích, kết luận và xây dựng Chương 3 về đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị dự án đầu tư tại VNPT Hải Dương.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VIỄN THÔNG HẢI DƯƠNG

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Trên cơ sở lý luận ở chương 1 và phân tích thực trạng hoạt động quản trị dự án đầu tư tại VNPT HD ở chương 2, trong chương này tác giả trình bày định hướng phát triển sản xuất kinh doanh đồng thời đưa ra các giải pháp, kiến nghị để hoàn thiện công tác quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương

3.1. Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Viễn Thông Hải Dương

Trong tầm nhìn 2025 – 2030, VNPT Hải Dương có những định hướng sau nhằm phát triển sản xuất, kinh doanh ngày một tốt hơn:

VNPT Hải Dương đặt mục tiêu trở thành doanh nghiệp công nghệ hàng đầu tỉnh Hải Dương, từ vị thế định hướng, đơn vị sẽ tập trung để tạo ra các sản phẩm giải pháp công nghệ, điện tử viễn thông đáp ứng nhu cầu sử dụng mạng internet, công nghệ thông tin ngày càng cao của người dân trên địa bàn.

Về hạ tầng mạng lưới, VNPT Hải Dương bên cạnh việc khai thác triệt để các công nghệ hiện có như TDM, SDH...đảm bảo phục vụ các nhu cầu đang có, VNPT Hải Dương còn tập trung nghiên cứu và đầu tư các công nghệ tiên tiến, hiện đại. Đến 2025, VNPT Hải Dương quyết tâm đảm bảo sẽ phủ sóng 100% truyền hình trực tuyến qua mạng cho tất cả các khu vực tại tỉnh.

Về phát triển hệ thống bán hàng – chăm sóc khách hàng, VNPT Hải Dương đang dần dần thay thế việc kinh doanh và chăm sóc khách hàng một cách truyền thống bằng quản lý từ xa, sử dụng công nghệ thông tin, các phần mềm quản trị. Việc áp dụng công nghệ vào việc quản lý, kinh doanh giúp hệ thống quản trị sản xuất – kinh doanh được gọn nhẹ, khoa học, hiệu quả, tiết kiệm nhân lực và thời gian rất nhiều, từ đó cũng giảm đáng kể chi phí như phí quản lý, phí kinh doanh....

Về phát triển hệ thống nhân lực, trong giai đoạn 5 năm tới, VNPT Hải Dương tập trung tối đa cho việc phát triển nguồn nhân lực trình độ cao. Từ việc xây dựng chính sách tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng cho việc phát triển đội ngũ kỹ sư công nghệ, kỹ sư R&D. Đặc biệt chú trọng thời gian và chi phí để nâng cao trình độ cho các cán bộ bộ phận quản trị hệ thống, quản trị và thẩm định dự án, kỹ sư công nghệ thông tin, nhân viên kinh doanh, bộ phận quản lý bán hàng.

Tiếp tục làm tốt công tác quản lý tài chính, kế toán, quản lý nguồn vốn: Đa dạng hóa các hình thức huy động vốn, đáp ứng nhu cầu vốn cho đầu tư phát triển; Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tiết kiệm chi phí, thực hiện giải ngân và thanh quyết toán đúng tiến độ; Thường xuyên thực hiện công tác kiểm tra, kiểm soát, kiểm toán công tác tài chính theo các quy định của Nhà nước.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản trị dự án đầu tư tại Viễn Thông Hải Dương

3.2.1. Giải pháp số hóa các dữ liệu đầu vào làm cơ sở ra quyết định đầu tư

Trong những năm qua tại VNPT Hải Dương, công tác quản lý văn bản, tài liệu, hồ sơ dự án đầu tư còn bộc lộ nhiều hạn chế như: Hồ sơ xây dựng cơ bản phòng Kỹ thuật Đầu tư và phòng Kế toán Kế hoạch lưu riêng gây tốn kém chi phí foto tài liệu. Bên cạnh đó tại đơn vị vẫn lưu trữ thủ công, sắp xếp chưa khoa học, chưa có phần mềm theo dõi, tra cứu hồ sơ lưu trữ nên rất khó khăn trong việc tìm kiếm, khai thác...

Theo thống kê cho thấy một ngày có khoảng 80% công chức bàn giấy lãng phí khoảng nửa giờ để tìm kiếm tài liệu và 60% giành một giờ hoặc nhiều hơn để làm các công việc mà đồng nghiệp khác đã và đang thực hiện. Hơn nữa, do tất cả mọi việc đều được lưu lại bằng giấy từ các thông tin ghi chép đến công văn, văn bản, tài liệu nên một năm doanh nghiệp phải trả một khoản chi phí lớn cho văn phòng phẩm: bút, mực, giấy, kẹp ghim, in, ấn...

Với thời đại công nghệ 4.0 quản lý thủ công từng được xem như đã lỗi thời đối với các doanh nghiệp hiện nay. Để khắc phục quản lý thủ công, VNPT Hải Dương

cần thay bằng một phương thức quản lý mới chuyên nghiệp hơn, hiệu quả và chính xác hơn. Thực thi quản lý bằng phần mềm công nghệ.

Hiện nay, cơ sở để ra quyết định đầu tư đều dựa trên các phân tích thủ công từ các dữ liệu do đơn vị trực thuộc báo cáo, các dữ liệu về thuê bao trên chương trình quản lý thuê bao, các dữ liệu về mạng lưới trên chương trình quản lý mạng... Dẫn đến còn sai sót, ảnh hưởng tư duy chủ quan của cán bộ phân tích. Vì vậy VNPT Hải Dương cần tích hợp các phần mềm này với phần mềm quản lý đầu tư. Như vậy sẽ giúp ban lãnh đạo có thể thuận lợi khi ra quyết định đầu tư, cập nhật tình hình các dự án và từ đó đi tới quyết định nhanh chóng kịp thời. Các văn bản, báo cáo được tích hợp tổng hợp để giúp nhà lãnh đạo nhanh đưa ra quyết định.

Khi áp dụng công nghệ thông tin vào việc quản trị dự án, quản trị kinh doanh, bán hàng, có thể thấy sự khác biệt rõ rệt giữa quản lý thủ công và quản lý bằng phần mềm công nghệ. Khi sử dụng phần mềm, giúp quản trị cơ quan thực hiện việc quản trị đơn giản, hiệu quả, tiết kiệm thời gian, chi phí hơn, đồng thời tăng tính chuyên nghiệp trong hoạt động hoàn trị, hoạch định, thẩm định dự án đầu. các báo cáo định kỳ cũng mang tính trực quan, nhanh chóng. Nếu trước khi các báo cáo cần thời gian để các nhân viên các khu vực thống kê, sắp xếp gửi lên cho quản lí. Thì giờ nhờ ứng dụng công nghệ, phần mềm quản trị doanh nghiệp, lãnh đạo đơn vị có thể xem báo cáo bất kỳ ở đâu, và không cần phải đợi tới kỳ báo cáo mới có thể nắm được số liệu thống kê, từ đó giúp việc đưa ra quyết định kịp thời, nhanh chóng và tối ưu trong việc đưa ra quyết định kinh doanh.

3.2.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực tham gia công tác quản trị dự án đầu tư

Với chiến lược kinh doanh của VNPT Hải Dương trong thời gian tới và xu hướng phát triển trở thành doanh nghiệp viễn thông, công nghệ thông tin đứng đầu khu vực, VNPT cần tập trung nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân lực tại đơn vị, đặc biệt là nguồn nhân lực tham gia vào công tác quản trị dự án đầu tư. Yếu tố quan trọng góp phần vào thành công của một dự án chính là hiệu quả sử dụng lao động một cách hợp lý. Để đạt được điều này, cần phải nâng cao hiệu quả sử dụng lao

động, một trong những giải pháp đó là nâng cao trình độ đội ngũ nhân viên tham gia vào quản trị dự án trong Trung tâm như đầu tư kinh phí vào việc tham gia các khóa đào tạo về quản trị, thẩm định dự án, tăng cường động viên tinh thần để cán bộ công nhân viên chủ động học tập, trau dồi thêm về quản trị, điều hành dự án. Có thể tạo điều kiện để cử một số lãnh đạo, quản lý cấp trung, cấp cao đi đào tạo nghiệp vụ về quản trị dự án.

Bên cạnh đó, cũng có thể đổi mới công tác đào tạo sẽ phát triển trình độ chuyên môn và làm thay đổi cơ cấu trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nguồn nhân lực tại VNPT Hải Dương. Chú trọng gắn đào tạo với sử dụng, coi đào tạo là yêu cầu bắt buộc trong việc đề bạt, thăng tiến, khuyến khích người lao động đặc biệt là đối tượng tham gia vào quản trị dự án tham gia các chương trình đào tạo phù hợp với công việc.

Đặc biệt, cũng cần nâng cao nhận thức cho người lao động vì nhận thức là cơ sở để hành động, muốn hành động đúng đắn cần có nhận thức đúng đắn. Do vậy, cần nâng cao nhân lực trước tiên là của ban lãnh đạo đơn vị như tầm quan trọng của việc hiểu về quản trị dự án, về lập và thẩm định dự án, tầm quan trọng trong phát triển năng lực của nhân lực...

3.2.3. Giải pháp về quản trị chi phí

Để tối ưu được quản trị chi phí, lãnh đạo VNPT Hải Dương cần hiểu rõ về chi phí quản lý doanh nghiệp và xây dựng một kế hoạch quản lý hiệu quả thì mới có thể vận hành đơn vị tốt từ đó giúp các dự án hoạt động tốt. Trước tiên, cần điều phối công việc đúng và đủ, phù hợp cho từng đối tượng nhân viên. Lãnh đạo dự án có thể sắp xếp, điều phối lại công việc giữa các cá nhân, phòng ban để đảm bảo họ đang có đủ khối lượng công việc và đủ thời gian để hoàn thành công việc trong giờ hành chính của đơn vị. Bên cạnh đó, cần động viên nhân viên đi làm đầy đủ, hạn chế việc nghỉ phép của nhân viên bằng các chế độ khen thưởng cũng là một cách để doanh nghiệp áp dụng và đem lại hiệu quả cao.

Bên cạnh đó, cần tăng biện pháp an toàn, phòng chống những sự cố tai nạn không đáng có trong quản trị dự án. Việc này sẽ tốn chi phí ban đầu cho doanh nghiệp như chi phí bảo hiểm, chi phí phòng chống rủi ro...tuy nhiên đơn vị sẽ tránh được các

rủi ro bất ngờ không đáng có. Ngoài ra, việc dễ xảy ra sự cố trong quá trình lưu trữ hồ sơ cũng sẽ khiến tinh thần và năng suất lao động giảm, mất uy tín doanh nghiệp và phát sinh những chi phí ngoài tầm kiểm soát.

Đặc biệt, VNPT Hải Dương có thể cân nhắc ứng dụng công nghệ cùng giải pháp tối ưu hóa chi phí quản lý dự án từ các phần mềm quản trị dự án hiện nay. Thay vì sử dụng nhiều vật lực, nhân lực vào công tác quản trị, sản xuất, thẩm định dự án....thì cán bộ đơn vị có thể dụng phần mềm công nghệ để giảm chi phí vận hành, chi phí nhân sự và tiết kiệm tối đa thời gian lãng phí cho cách làm thông thường. Thời đại công nghệ 4.0, với sự phát triển nhanh và mạnh của công nghệ thông tin đã cho ra đời nhiều sản phẩm, giải pháp riêng cho doanh nghiệp. Do đó, việc VNPT Hải Dương áp dụng công nghệ vào quản lý dự án sẽ giúp tối giản và hiệu quả. Cụ thể VNPT Hải Dương có thể sử dụng một trong các phần mềm để quản trị chi phí dự án hiện có như: Fastwork Project, Trello, Microsoft Project, GanttPro.... Sử dụng phần mềm quản trị dự án bên cạnh mục đích cải thiện hiệu quả quản lý, đảm bảo dự án diễn ra theo đúng kế hoạch về cả thời gian, nguồn lực và ngân sách thì phần mềm còn giảm tải gánh nặng ghi nhớ cho nhà quản lý mang đến bức tranh tổng thể về chuyển động dòng tiền ra – vào doanh nghiệp trên một nền tảng chung trực tuyến. Phần mềm quản lý chi phí dự án sẽ quản lý, lưu vết, lưu trữ phiếu thu – chi ngay cả những khoản chi tiêu nội bộ nhỏ nhất, cập nhật tức thời biến động dòng tiền, hiện trạng kinh phí cho từng dự án theo thời gian thực để điều chỉnh kế hoạch chi tiêu hợp lý, tối ưu ngân sách. Nhờ phần mềm quản trị dự án, cho phép nhà quản lý VNPT tạo nhanh các phiếu thu, chi trên từng dự án. Bên cạnh đó là xuất danh sách phiếu thu chi, theo dõi nhanh ngân sách, tổng thu/chi từng dự án hoặc nhiều dự án.

Ngoài các cách trên, VNPT Hải Dương còn có thể hạn chế đầu tư dàn trải. Việc thu hẹp diện tập trung và đầu tư vào thế mạnh của đơn vị là một trong những chiến lược kinh doanh hiệu quả nhất.

VNPT Hải Dương cũng cần bố trí đúng người – đúng việc để tối ưu thời gian và chi phí quản lý dự án. Một quy trình nhân sự hiệu quả gồm tuyển dụng và giao đúng người đúng việc. Nếu nhà quản lý đặt nhân viên vào phạm vi công việc không phù

hợp với kỹ năng của họ sẽ vô hình làm tốn thời gian và dự án sẽ không chạy một cách suôn sẻ, từ đó rất tốn nhân lực và chi phí như chi phí tuyển dụng, chi phí đào tạo, ...

Kiểm tra các thanh toán cho nhà thầu (tư vấn, cung cấp vật tư thiết bị, xây dựng) trên cơ sở khối lượng hoàn thành và các điều kiện hợp đồng. Căn cứ khối lượng dự toán và tiến độ thực hiện để kiểm tra, đối chiếu và so sánh khối lượng hoàn thành đề nghị thanh toán, phát hiện những bất hợp lý trong khối lượng đề nghị thanh toán.

3.2.4. Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị tiến độ dự án

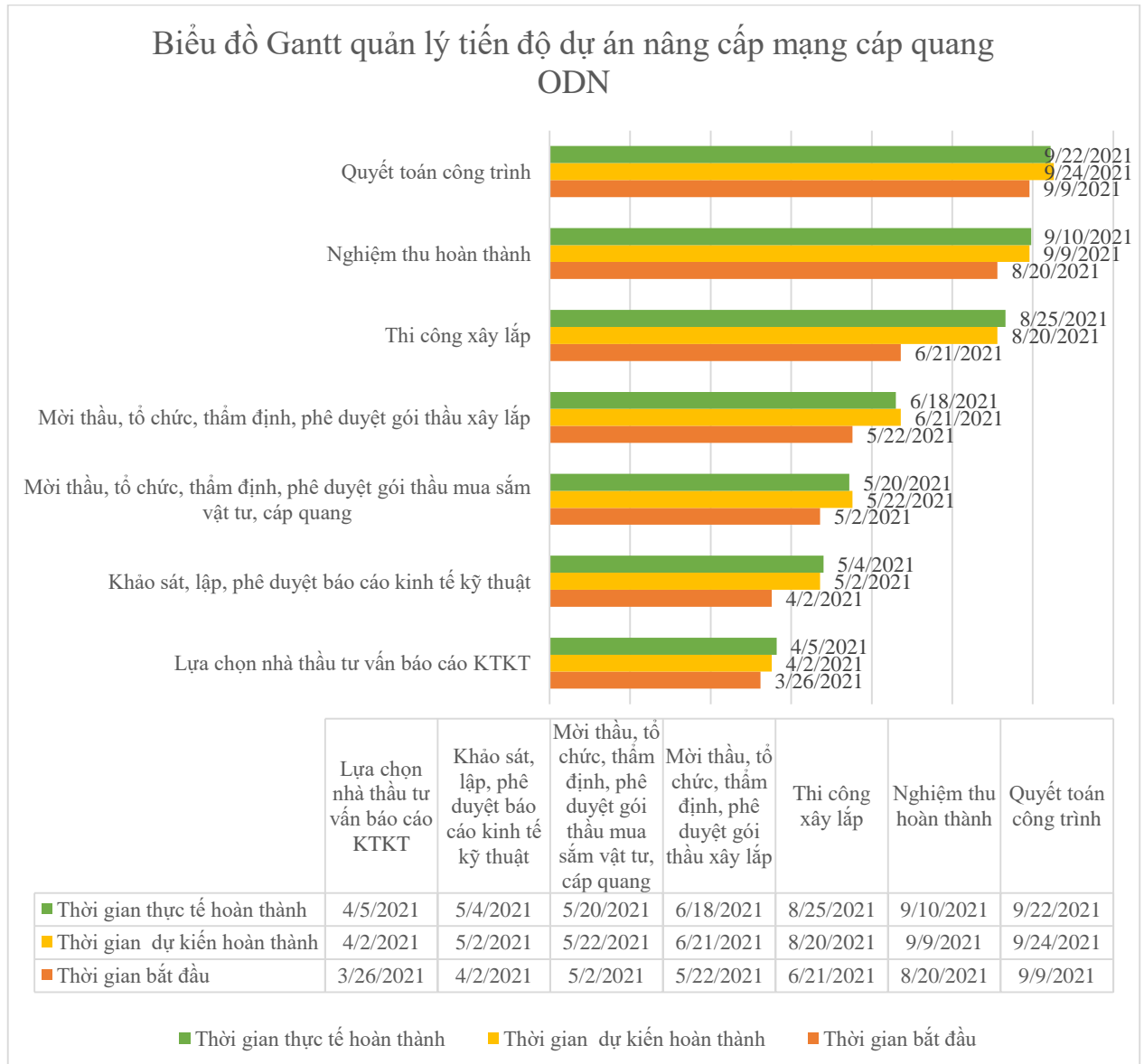
Tiến độ thi công hợp lý đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo thời gian thi công dự án vì vậy ban quản lý dự án phải nghiêm túc đầu tư công sức thời gian để xem xét, kiểm tra và phê duyệt các tiến độ thi công do nhà thầu lập.

Thiết lập quy trình quản trị tiến độ dự án phù hợp sẽ giúp lãnh đạo đơn vị giảm nguy cơ rủi ro về tiến độ, theo dõi được trạng thái và kiểm soát các hoạt động theo đúng thời gian dự kiến, giảm độ trễ của dự án. Ngoài ra, nhà quản lý cũng dễ dàng cập nhật tình hình dự án. Để hoàn thiện công tác quản trị tiến độ dự án VNPT Hải Dương cần:

Thứ nhất, hiểu rõ các nguyên tắc của quy trình quản trị tiến độ dự án. Mọi hoạt động diễn ra trong quá trình triển khai dự án đều cần nhà quản trị nắm rõ, kiểm tra và giám sát thường xuyên để có sự điều chỉnh phù hợp cần thiết. Trong quá trình lập kế hoạch quản trị dự án sẽ có những công việc cần hỗ trợ từ các đối tác. Nhà quản lý dự án của đơn vị cần có buổi gặp mặt trao đổi công việc trực tiếp để các bên có thể cùng nhau thống nhất ra được các giải pháp, giúp việc kiểm soát tiến độ tốt hơn.

Thứ hai, nhà quản trị của đơn vị cũng cần sử dụng công cụ đo lường tiến độ để theo dõi và đánh giá sự thay đổi so với dự kiến ban đầu. Tổng hợp các sai lệch để cân nhắc mức độ ảnh hưởng của những sai lệch đó đối với toàn bộ tiến độ dự án, từ đó có thể đưa ra các giải pháp xử lý kịp thời. Đơn vị có thể sử dụng biểu đồ GANTT để quản trị tiến độ. Thông qua biểu đồ GANTT lãnh đạo đơn vị có thể dễ dàng thấy được tình hình thực hiện các công việc nhanh hay chậm và tính liên tục của chúng. Trên cơ sở đó có biện pháp đẩy nhanh tiến trình, tái sắp xếp lại công việc để đảm bảo tính hợp lý trong sử dụng nguồn lực.

Ví dụ biểu đồ GANTT đơn giản về quản lý tiến độ dự án một dự án nâng cấp mạng cáp quang nội hạt năm 2021



Hình 3. 1: Biểu đồ Gantt quản lý tiến độ một dự án mạng cáp quang ODN nội hạt năm 2021

(Nguồn: Số liệu Phòng Kỹ thuật đầu tư – VNPT Hải Dương, biểu đồ tác giả vẽ)

Có thể thấy công nghệ và các phần mềm quản trị tiến độ dự án sẽ rất hữu ích, có hiệu quả cao trong việc giám sát và theo dõi tiến độ công việc và dự án, giảm tối đa rủi ro phát sinh và tình trạng trễ tiến độ dự án. Sử dụng phần mềm quản trị dự án giúp đơn vị dễ dàng quản trị tiến độ dự án bằng phương pháp biểu đồ GANTT. Nhờ

đó ban lãnh đạo có thể dễ nhận biết được thực tế cũng như kế hoạch của từng công việc và tình hình chung của toàn dự án.

3.2.5. Giải pháp hoàn thiện quản trị chất lượng dự án đầu tư

Đảm bảo chất lượng dự án đòi hỏi dự án phải được xây dựng theo những hướng dẫn qui định, tiến hành theo qui trình được duyệt, trên cơ sở tính toán khoa học, theo lịch trình, tiến độ kế hoạch. Các đơn vị phải thường xuyên thực hiện quản lý chất lượng dự án trong suốt giai đoạn thực hiện đầu tư, từ lúc bắt đầu các công việc lập dự án đầu tư, thẩm định dự án đầu tư, triển khai dự án đầu tư. Việc đảm bảo chất lượng của từng giai đoạn của dự án đầu tư giúp nhà thầu có thể đảm bảo thời gian thi công, chi phí cũng như chất lượng của dự án.

Có kế hoạch và biện pháp lựa chọn nhà thầu đủ điều kiện, năng lực: VNPT Hải Dương phải kiểm tra thực tế chứ không chỉ kiểm tra trên hồ sơ, đồng thời kết hợp nhiều kênh thông tin để xác định chính xác điều kiện, năng lực của nhà thầu trước, trong khi đấu thầu và trong quá trình thực hiện hợp đồng.

Xây dựng hệ thống bộ máy quản lý chất lượng: kiện toàn các chức danh theo qui định về điều kiện năng lực; xây dựng hệ thống bộ máy từ văn phòng đến hiện trường; có hệ thống đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và thu hút nhân lực, nhân tài.

Xây dựng chiến lược và kế hoạch đảm bảo chất lượng: Đề ra mục tiêu, lộ trình, nội dung, mô hình quản lý chất lượng; có chính sách chất lượng phù hợp với lộ trình; đồng thời kỷ luật nghiêm với các đối tượng vi phạm chất lượng.

Cần hoàn thiện các kênh báo cáo, phản hồi về tình hình triển khai dự án, cập nhật tiến độ thực hiện công trình một cách thường xuyên, khách quan và nghiêm túc.

3.3. Kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với Bộ thông tin Truyền thông

Nhà nước đã ban hành nhiều luật, quy định mới liên quan đến lĩnh vực đầu tư xây dựng cơ bản như Luật đầu tư 2020, Luật đầu tư công 2020, Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật xây dựng. Đề nghị Bộ thông tin Truyền thông kịp thời ban hành

các hướng dẫn về việc thực hiện các nghị định pháp luật liên quan đến công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng chuyên ngành.

Để nâng cao chất lượng thẩm tra, thẩm định và phê duyệt dự án đầu tư, Bộ thông tin Truyền thông cần giao trách nhiệm cụ thể cho các cơ quan ban hành đầy đủ các tiêu chuẩn, định mức một cách khoa học sát với thực tế. Nên tận dụng và tham khảo các tiêu chuẩn và định mức của các nước tiên tiến trên thế giới, áp dụng phù hợp với điều kiện Việt Nam.

Các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Bộ thông tin Truyền thông tổ chức phổ biến, quán triệt tới toàn bộ các tổ chức, cá nhân liên quan về việc tăng cường quản lý đầu tư bảo đảm hiệu quả, an toàn thông tin, an ninh mạng trong ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số quốc gia.

Hiện tại các viễn thông tỉnh nói chung và Viễn thông Hải Dương nói riêng có thuê cột của điện lực để treo cáp, tuy nhiên đơn giá thuê khá cao vượt khoản mục chi của đơn vị, vì vậy đơn vị phải trích một phần trong quỹ vốn đầu tư xây dựng cơ bản được tập đoàn duyệt hàng năm để thực hiện các công trình trồng cột mới để chuyển cáp. Do đó quỹ đầu tư cho các dự án viễn thông công nghệ thông tin bị thu nhỏ. Kiến nghị Bộ thông tin và Truyền thông phối hợp với Ủy ban Quản Lý vốn Nhà Nước ban hành khung đơn giá trần và các quy định hướng dẫn cụ thể trong việc sử dụng chung cơ sở hạ tầng giúp tiết kiệm vốn của Nhà Nước.

Hiện nay việc triển khai các dự án xây dựng trạm BTS tại Viễn thông Hải Dương gặp nhiều khó khăn, một số dự án không thực hiện được hoặc chậm tiến độ do cản trở của người dân xung quanh với lo lắng về mức độ ảnh hưởng lớn của trạm BTS đến sức khỏe và tài sản của họ. Vì vậy cần kiến nghị Bộ Thông tin và Truyền thông dựa trên các nghiên cứu trong và ngoài nước đưa ra thông báo chính thức xác nhận mức độ ảnh hưởng của trạm BTS đến sức khỏe con người. Đồng thời tuyên truyền phổ biến rộng rãi đến người dân.

Bộ Thông tin Truyền thông cần chủ trì yêu cầu các tập đoàn viễn thông như VNPT, Viettel, FPT xây dựng quy trình hợp tác sử dụng chung cơ sở hạ tầng BTS,

cổng bề cấp giúp các doanh nghiệp sử dụng hiệu quả vốn Nhà Nước, góp phần làm đẹp mỹ quan đô thị.

3.3.2. Kiến nghị với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam cần xây dựng qui trình thống nhất chung đối với công tác đầu tư xây dựng cơ bản. Trên cơ sở đó đơn vị xây dựng ban hành quy trình riêng của đơn vị vẫn đảm bảo phù hợp với quy định chung của Tập đoàn.

Tổ chức các lớp tập huấn về việc hướng dẫn xây dựng kế hoạch đầu tư theo định hướng ở từng giai đoạn nhất định, hướng dẫn việc đánh giá, xác định tính hiệu quả dự án đầu tư viễn thông theo quy định riêng của ngành.

Hầu hết các vật tư, thiết bị phục vụ cho công trình đầu tư xây dựng cơ bản tại các viễn thông tỉnh được mua sắm tập trung tại Tập đoàn nên đôi khi đối tác cung cấp còn chậm trễ dẫn đến ảnh hưởng tiến độ của dự án. Bên cạnh đó đối tác chỉ vận chuyển tập trung về kho viễn thông tỉnh nên phát sinh thêm chi phí vận chuyển vật tư đến tận công trình. Đề nghị Tập đoàn chỉ mua sắm tập trung đối thiết bị đặc chủng cần nhập từ nước ngoài. Còn các vật tư, thiết bị có thể mua trong nước thì Tập đoàn ban hành đơn giá trần (có điều chỉnh hàng năm), định mức tồn kho xây dựng cơ bản và phân cấp cho các VNPT tỉnh, thành phố chủ động mua sắm vật tư, thiết bị để tiết kiệm chi phí vận chuyển vật tư đến công trình và giảm ảnh hưởng đến tiến độ của dự án.

Tiếp tục hoàn thiện hệ thống phần mềm quản lý đầu tư xây dựng cơ bản tích hợp với các phần mềm quản lý tài sản, thuê bao, mạng lưới giúp mọi đối tượng tham gia vào quá trình quản trị dự án dễ dàng khai thác, theo dõi quản trị dự án từ khâu khai thác các dữ liệu đầu vào để lập kế vốn đến trình duyệt, triển khai dự án, quản lý các hợp đồng, hoạt động đầu thầu, quản lý tiến độ, chi phí, giám sát dự án.

Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát, chủ động và linh hoạt trong việc cấp phát vốn xây dựng cơ bản cho các Viễn thông tỉnh nói chung và VNPTHD nói riêng. Trong khoảng vốn đầu tư của Tập đoàn, VNPT tỉnh được chủ động bố trí hay điều chỉnh, bổ sung danh mục dự án mà vẫn tuân thủ các mục tiêu của những chương trình đầu tư.

3.3.3. Kiến nghị với địa phương sở tại

Việc quy hoạch hạ tầng tại địa phương có ảnh hưởng đến mạng lưới viễn thông hiện có cũng như việc triển khai các dự án mới. UBND tỉnh cần xây dựng và công bố chi tiết bảng quy hoạch hạ tầng giao thông, đô thị, khu dân cư mới trên địa bàn tỉnh đến năm 2025 tầm nhìn đến năm 2030 để các doanh nghiệp viễn thông, điện, nước có phương án thiết kế thi công các công trình phù hợp tránh lãng phí vốn, nhân lực, thời gian phát sinh cho việc di dời, dịch chuyển hạ tầng.

Việc quy hoạch cần có quy hoạch vị trí lắp đặt các công trình hạ tầng kỹ thuật ngầm như điện, nước, viễn thông để tránh lãng phí nguồn vốn, nhân lực khi mỗi doanh nghiệp triển khai hạ tầng riêng chỉ để cùng phục vụ cho lượng khách hàng hữu hạn dẫn đến hiệu quả đầu tư giảm. Bên cạnh đó mặt bằng sẽ bị hoàn trả nhiều lần gây mất mỹ quan đô thị, bất tiện trong sinh hoạt cho khách hàng và chất lượng hạ tầng bị giảm sút.

Đảng ủy và cán bộ ban lãnh đạo tỉnh Hải Dương cần tạo điều kiện, xử lý nhanh công tác giải phóng mặt bằng cũng là yếu tố quan trọng giúp thúc đẩy nhanh tiến độ và thời gian hoàn thành dự án. Giải phóng mặt bằng là công việc của chính quyền địa phương. Nhưng do lợi ích của nhân dân không được giải quyết ổn thỏa, đền bù không thỏa đáng với nguyện vọng của người dân thì rất khó có thể bàn giao mặt bằng cho VNPT Hải Dương xây dựng cơ sở hạ tầng viễn thông theo các tuyến giao thông để các đơn vị thi công theo đúng kế hoạch đề ra. Do đó, nếu có sự hỗ trợ và kết hợp từ phía lãnh đạo tỉnh Hải Dương thì việc thực hiện dự án của VNPT Hải Dương sẽ suôn sẻ hơn.

Đề nghị Ủy ban nhân dân tỉnh Hải Dương hỗ trợ các doanh nghiệp viễn thông tháo gỡ khó khăn khi xây dựng các trạm thu phát sóng BTS. Yêu cầu các cấp tuyên truyền cho nhân dân biết tầm quan trọng của việc xây dựng trạm BTS để góp phần hoàn thành mục tiêu xây dựng chính phủ số, kinh tế số, xã hội số và truyền thông số của Nhà Nước. Tiến tới mọi thông tin cá nhân, y tế, giáo dục... đều được quản lý trên hệ thống của quốc gia, người dân có thể khai thác sử dụng trên các điện thoại di động

thông minh. Đồng thời cần có biện pháp, chế tài răn đe, xử lý nghiêm những đối tượng gây rối làm cản trở việc xây dựng, phá hoại công trình BTS.

KẾT LUẬN CHƯƠNG

Đây là chương cuối của đề tài. Trên cơ sở lý luận của chương 1 và những đánh giá về thực trạng quản trị dự án đầu tư tại đơn vị ở chương 2, tác giả đưa ra các giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương.

Dựa trên thực trạng hoạt động quản trị dự án đầu tư và những định hướng phát triển của VNPT Hải Dương trong giai đoạn tới, chương 3 tác giả đã mạnh dạn đề xuất một số giải pháp và kiến nghị cụ thể. Thực hiện tốt các giải pháp trên cũng như khắc phục được những tồn tại đã nêu sẽ góp phần giúp cho đơn vị hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu kế hoạch được giao, nâng cao hiệu quả hoạt động đầu tư tăng năng lực mạng lưới và nâng cao vị thế cạnh tranh của VNPT Hải Dương trên thị trường dịch vụ viễn thông.

KẾT LUẬN

Quản trị dự án đầu tư tốt là cấp thiết, vì chúng tạo ra yếu tố tiền đề vật chất quan trọng, góp phần vào phát triển kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và Viễn thông Hải Dương nói riêng. Hoạt động quản trị dự án đầu tư cần được thực hiện một cách linh hoạt phù hợp với quy định của Nhà nước, điều kiện cụ thể của doanh nghiệp và đảm bảo tính hiệu quả của dự án đầu tư.

Qua nghiên cứu hoạt động quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương, luận văn đã thực hiện được một số nội dung chính sau :

Trước tiên luận văn hệ thống hóa một số lý thuyết về dự án đầu tư và quản trị dự án đầu tư như khái niệm, vai trò, nhiệm vụ, trình tự thực hiện và nội dung hoạt động quản trị dự án.

Tiếp theo, luận văn phân tích thực trạng quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương. Phân tích về mô hình tổ chức, quy trình thực hiện, hoạt động quản trị chi phí, tiến độ, chất lượng dự án đầu tư. Qua phân tích luận văn đã chỉ ra Viễn thông Hải Dương đã đạt được một số kết quả nhất định trong hoạt động quản trị dự án đầu tư phục vụ sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn một số tồn tại trong hoạt động quản trị tiến độ, chất lượng, chi phí của dự án do nguyên nhân khách quan từ bên ngoài và chủ quan từ phía đơn vị.

Cuối cùng, thông qua lý luận, đánh giá thực trạng, luận văn đã đề xuất 5 nhóm giải pháp và 3 nhóm kiến nghị gồm:

- Giải pháp số hóa dữ liệu đầu vào làm cơ sở ra quyết định đầu tư
- Giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực
- Giải pháp về quản trị chi phí
- Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị tiến độ dự án
- Giải pháp hoàn thiện quản trị chất lượng dự án
- Kiến nghị với Bộ thông tin truyền thông
- Kiến nghị với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
- Kiến nghị với địa phương sở tại.

Tác giả hi vọng việc vận dụng những lý luận khoa học về hoạt động quản trị dự án đầu tư từ đó đưa ra phương hướng và giải pháp mang tính chất thực tiễn có thể áp dụng vào hoạt động quản trị dự án đầu tư của Viễn thông Hải Dương góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả của các dự án, giúp đẩy nhanh sự tăng trưởng của VNPT Hải Dương trong giai đoạn mới.

Do tính chất phong phú của lĩnh vực nghiên cứu, hạn chế về khả năng và thời gian nên nội dung luận văn không tránh được những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến quý báu của thầy cô và các bạn để luận văn được hoàn chỉnh hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Quốc Duy (2012), *Chuyên đề Quản trị dự án*, Bộ kế hoạch và đầu tư cục phát triển doanh nghiệp.
- [2]. Lê Thị Đức (2020), *Hoạt động thẩm định dự án đầu tư tại Viễn thông Bắc Ninh*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [3]. Nguyễn Đăng Khoa (2019), *Nâng cao hiệu quả quản trị dự án đầu tư xây dựng cơ bản tại công ty Cổ phần Cấp thoát nước Long An*, Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An.
- [4]. Lưu Thị Thùy Linh (2018), *Quản trị các dự án đầu tư dầu khí của tổng công ty thăm dò Khai thác dầu khí*, Đại học Ngoại Thương.
- [5]. Nguyễn Bạch Nguyệt (2012), *Lập dự án đầu tư*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [6]. Bùi Xuân Phong (2006), *Quản trị dự án đầu tư*, NXB Bưu điện.
- [7]. Bùi Xuân Phong (2006), *Lập và quản lý dự án đầu tư của học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông*, NXB Bưu điện.
- [8]. Bùi Xuân Phong (2012), *Giáo trình quản trị dự án dành cho hệ cao học*, Học viện công nghệ Bưu chính viễn thông.
- [9]. Từ Quang Phương (2005), *Giáo trình quản lý dự án đầu tư*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
- [10]. Từ Quang Phương (2014), *Quản lý dự án*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [11]. Lê Quang Trung (2013), *Quản lý dự án đầu tư tại công ty Viễn thông Quốc tế*, Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
- [12]. Lê Xuân Trung (2017), *Công tác quản trị dự án đầu tư tại Viễn thông Hải Dương*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [13]. Joseph Heagney (Minh Tú dịch) (2018), *Quản trị dự án những nguyên tắc căn bản*, NXB Công thương.
- [14]. Phạm Hữu Vinh (2011), *Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư tại Tổng công ty Xây dựng công trình giao thông 5*, Đại Học Đà Nẵng.

- [15]. Quốc hội khóa XII (2009), *Luật viễn thông*, Nhà xuất bản thông tin và truyền thông, Hà Nội.
- [16]. Quốc hội khóa XIII (2014), *Luật đầu tư*, Nhà xuất bản lao động, Hà Nội.
- [17]. Quốc hội khóa XIV (2020), *Luật đầu tư*, NXB Lao động, Hà Nội.
- [18]. Quốc hội khóa XIII (2014), *Luật xây dựng*, Nhà xuất bản lao động, Hà Nội.
- [19]. Quốc hội khóa XIV (2019), *Sửa đổi bổ sung một số điều của Luật xây dựng*, Nhà xuất bản lao động, Hà Nội.
- [20]. Quốc hội khóa XIV (2019), *Luật đầu tư công*, Nhà xuất bản lao động, Hà Nội.
- [21]. Quốc hội khóa XIII (2013), *Luật đấu thầu*, Nhà xuất bản lao động, Hà Nội.
- [22]. HĐTV Tập đoàn VNPT (2011), *Quyết định số 172/QĐ-VNPT-HĐTV-ĐTPT ngày 07/10/2011*, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.
- [23]. HĐTV Tập đoàn VNPT (2019), *Quyết định số 151/QĐ-VNPT-HĐTV-KHĐT ngày 18/11/2019*, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.
- [24]. Viễn thông Hải Dương (2019-2021), *các văn bản nội bộ về công tác đầu tư xây dựng cơ bản từ năm 2019-2021*, Viễn thông Hải Dương .
- [25]. Viễn thông Hải Dương (2019-2021), *các báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh và báo cáo công tác đầu tư xây dựng cơ bản từ năm 2019-2021*, Viễn thông Hải Dương.
- [26]. Website :
www.tapchibcvn.gov.vn
www.vnpt-haiduong.com.vn
www.vnpt.vn
- [27]. https://vi.wikipedia.org/wiki/D%E1%BB%B1_%C3%A1n

Phụ lục 2

BIỂU MẪU - THUYẾT MINH SƠ BỘ CHO CÁC CHƯƠNG TRÌNH / DỰ ÁN ĐẦU TƯ MỚI TRONG KHĐT XD NĂM N

[illegible]

Phục lục 3**BIỂU MẪU – KẾ HOẠCH VỐN ĐẦU TƯ TẬP ĐOÀN DUYỆT**

VNPT tỉnh, thành phố	Tổng Kế hoạch vốn đầu tư năm n	Chương trình đầu tư 1	Chương trình đầu tư 2	Chương trình đầu tư n
1	2	3	4	5	6
Hải Dương					

Phụ lục 4**BIỂU MẪU – DANH MỤC DỰ ÁN ĐẦU TƯ CHO CÁC CHƯƠNG TRÌNH ĐẦU TƯ NĂM N***(Báo cáo trong vòng 15 ngày sau khi tập đoàn phê duyệt kế hoạch vốn - phụ lục 3)*

STT	Cấp dự án PC: Phân cấp TT: Tập trung	Tên dự án/Chương trình đầu tư	Mã dự án	Quyết định đầu tư		Tổng mức đầu tư	Giá trị lũy kế giải ngân cho khối lượng hoàn thành đến 31/12/N-1	Dự kiến Vốn bố trí năm N	Ghi chú
				Số/ký hiệu	Ngày				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I		Chương trình đầu tư 1							
1		Dự án A							
II		Chương trình đầu tư 2							
1		Dự án B							
		...							
N		Chương trình đầu tư N							
TỔNG CỘNG									

Phụ lục 5

BIỂU MẪU – BÁO CÁO KẾT QUẢ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH ĐẦU TƯ NĂM N

[illegible]