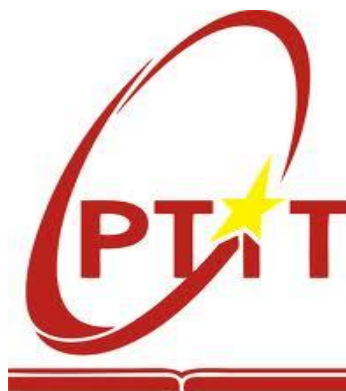


HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



ĐỖ THỊ THANH HƯỜNG

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

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 8.34.01.01**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ
(Theo định hướng ứng dụng)

Hà Nội - 2022

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. ĐẶNG THỊ VIỆT ĐỨC

Phản biện 1: PGS.TS. Lê Thị Lan Hương

Phản biện 2: TS. Trần Ngọc Minh

Luận văn này được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc:giờ.....ngày 02 tháng 7 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

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.

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.

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

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 nghiên cứu về vấn đề quản trị dự án đầu tư.

Trong giai đoạn từ 2017 đến nay - giai đoạn tiền đề của cuộc cách mạng công nghiệp số hóa, 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 Bru 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.
- Phương pháp phỏng vấn chuyên sâu đối các chuyên viên, nhà quản lý thực hiện công tác 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.

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

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

Dự án đầu tư là tập hợp các thông tin, dữ liệu, hoạt động, kế hoạch hay đơn giản là một công cụ quản lý vật chất, lao động... để thực hiện một kế hoạch đã đặt ra tại địa bàn cụ thể trong khoảng thời gian nhất định.

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.

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.

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.

Thứ tư, các nguồn lực: Về vật chất, tài chính và con người cần thiết để tiến hành các hoạt động của dự án.

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

- Tính khoa học
- Tính đồng nhất
- Tính pháp lý
- Tính thực tiễn.

1.1.3. Phân loại dự án đầu tư

1.1.3.1. Xét theo cơ cấu tái sản xuất

1.1.3.2. Xét theo lĩnh vực hoạt động

1.1.3.3. Xét theo giai đoạn của dự án

1.1.3.4. Xét theo nguồn vốn

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].

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 làm cơ sở hướng dẫn đầu tư ; xây dựng luật pháp ; tạo môi trường kinh tế thuận lợi và khuôn khổ pháp lý cho hoạt động đầu tư ; thực hiện kiểm soát chống các biểu hiện tiêu cực trong đầu tư...

Nhiệm vụ của các đơn vị cơ sở: Thực hiện đầu tư theo pháp luật hiện hành; quản trị sử dụng nguồn vốn đầu tư, quản trị chất lượng, tiến độ dự án.

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.

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

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

1.2.2.2. Mô hình chủ nhiệm điều hành dự án

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

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

1.2.2.5. Tổ chức quản trị dự án theo ma trận

1.2.3. Trình tự triển khai dự án

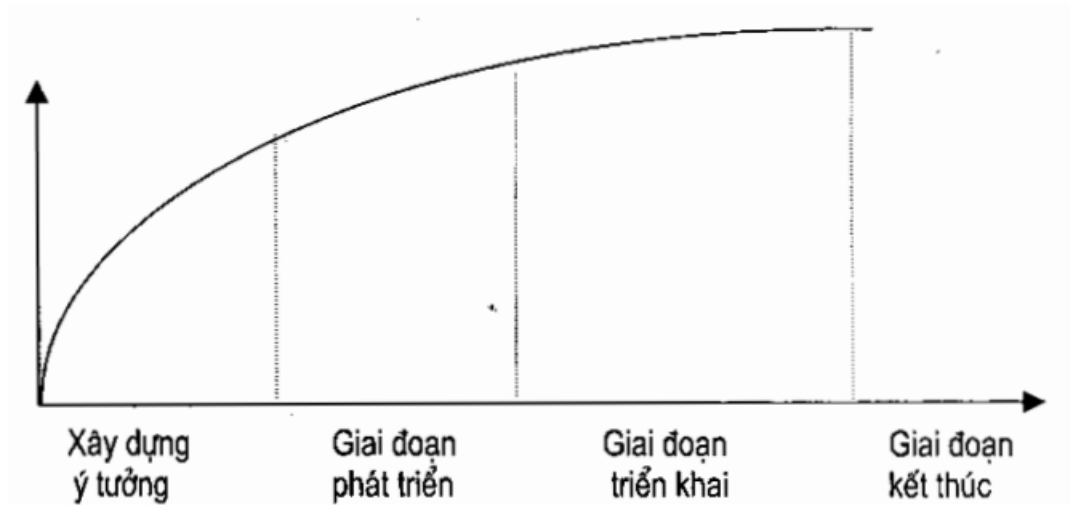
Tùy theo mục đích của dự án đầu tư, có thể chia trình tự triển khai dự án đầu tư thành nhiều giai đoạn khác nhau. Thông thường, một dự án đầu tư được chia thành 4 giai đoạn chính như sau:

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 1.1: 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

1.2.3.2. Giai đoạn phát triển dự án

1.2.3.3. Giai đoạn triển khai dự án

1.2.3.4. Giai đoạn kết thúc dự án

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.

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

1.3.1.2. Phân phối nguồn lực cho dự án

1.3.2. Quản trị chi phí dự án

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”.

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

1.3.2.2. Lập kế hoạch ngân sách dự án

1.3.2.3. Kiểm soát chi phí dự án

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

1.3.3.2. Ước tính thời gian thực hiện công việc

1.3.3.3. Phát triển tiến độ dự án

1.3.3.4. Kiểm soát tiến độ

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.

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

- Lập kế hoạch chất lượng dự án
- Đảm bảo chất lượng dự án
- Kiểm soát chất lượng dự án.

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

a. Lưu đồ quá trình

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...

b. Biểu đồ Pareto

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.

c. 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.

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

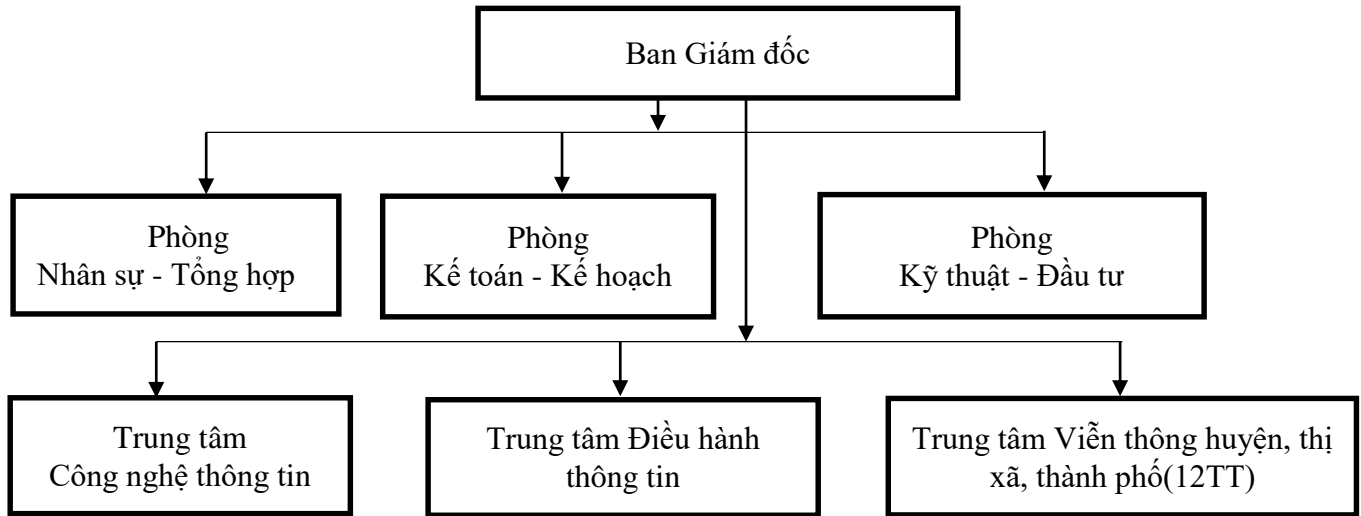
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Viện thông Hải Dương

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

Trước năm 2008, Viện thông Hải Dương thuộc Bưu điện tỉnh Hải Dương (cũ). 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. Viện 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.

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)

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. Tổ chức phát triển, xây dựng, tư vấn, lắp đặt, vận hành, bảo trì, bảo dưỡng các dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin.

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)

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

Tình hình bố trí vốn đầu tư tại VNPTHD 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 công bố, 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 công bố 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 công bố, 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)

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

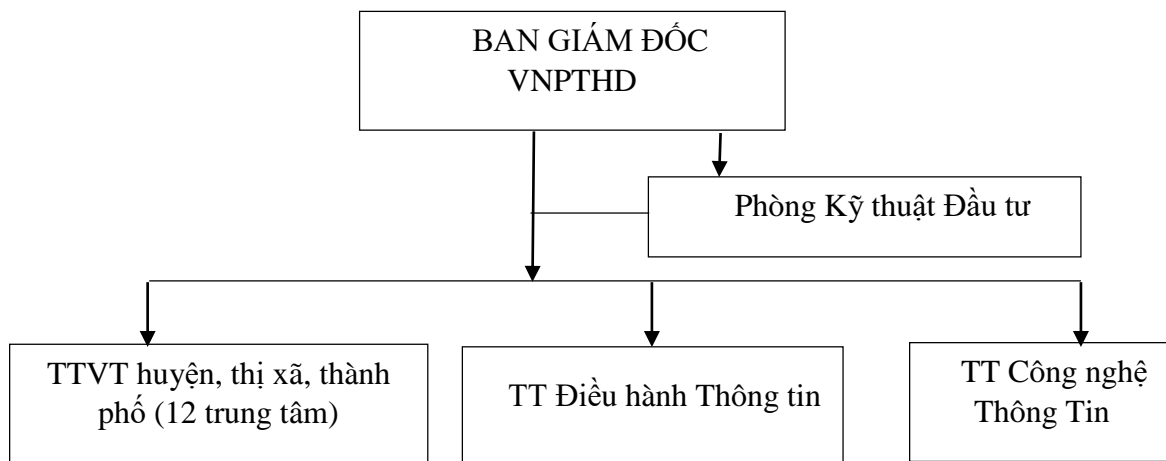
Bảng 2.3: Bảng tổng hợp thực hiện dự án đầu tư tại VNPTHD giai đoạn 2019-2021

| 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)

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)

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:

- Giai đoạn 1: Chuẩn bị dự án
- Giai đoạn 2: Phát triển dự án
- Giai đoạn 3: Triển khai dự án
- Giai đoạn 4: Kết thúc dự án

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

a. Nguồn nhân lực

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)

b. Nguồn vật lực

c. Nguồn tài chính (Nguồn vốn)

2.2.4.2. Quản trị chi phí 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)

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

| Tên dự án | Quyết định đầu tư | | Vốn bố 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)

2.2.4.3. Quản trị tiến độ dự án

Bảng 2.7: 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)

2.2.4.4. Quản trị chất lượng dự án

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.

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.

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.

Trong công tác quản lý thi công, giám sát quản lý dự án: Đã hướng dẫn, kiểm tra đôn 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.

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

Mặc dù nguồn nhân lực 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.

2.3.2.2. Công tác quản trị chi phí dự án

Việc phân bổ vốn còn dàn trải, chưa tập trung. 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

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.

2.3.2.4. Công tác quản trị chất lượng dự án

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.

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 VNPTHD 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

3.3.1. 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.

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.

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.

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.

Tiếp tục làm tốt công tác quản lý tài chính, kế toán, quản lý nguồn vốn.

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

Hiện nay, tại VNPT Hải Dương 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.

3.2.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực tham gia 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 của đơn vị 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.

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.

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.

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.

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

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.

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.

3.2.5. Giải pháp hoàn thiện quản trị chất lượng 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

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.

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, cống bể cáp 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

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.

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

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.