

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ TÀI CHÍNH

Học viện Tài chính

Hoàng Thị Tuyết

**KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH TRONG TẬP ĐOÀN BƯU
CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM**

Chuyên ngành : **Kinh tế Tài chính- Ngân hàng**
Mã số : **62.31.12.01**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội - 2010

**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
HỌC VIỆN TÀI CHÍNH**

Người hướng dẫn khoa học:

1. PGS.TS Trần Văn Tá

2. TS Trần Bá Trung

Phản biện 1: PGS.TS Lưu Thị Hương

Phản biện 2: GS.TS Bùi Xuân Phong

Phản biện 3: PGS.TS Lê Quốc Lý

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Nhà nước:

Họp tại: **Học viện Tài chính**

Vào hồi: **9 giờ 00 ngày 20 tháng 5 năm 2010**

Có thể tìm hiểu luận án tại

- Thư viện Quốc gia
- Thư viện Học viện Tài chính

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Tập đoàn kinh tế (TĐKT) là một hình thức tổ chức tiên tiến đại diện cho trình độ phát triển cao của lực lượng sản xuất và nền kinh tế xã hội. Chính phủ Việt Nam đã quyết định thành lập một số TĐKT của Nhà nước từ việc chuyển đổi một số Tổng công ty nhà nước. Tập đoàn Bưu chính viễn thông (BCVT) Việt Nam được quyết định thực hiện thí điểm đợt đầu, trên cơ sở cơ cấu sắp xếp lại tổ chức Tổng công ty BCVT Việt Nam. Được trải nghiệm ở các nước tư bản phát triển và rất mới mẻ ở nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam cả về cơ sở lý luận và thực tiễn nhưng việc kiểm soát hoạt động tài chính trong TĐKT luôn được đặt lên hàng đầu. Tuy nhiên, là mô hình tổ chức kinh tế mới được ứng dụng tại Việt Nam, còn quá mới mẻ cả về mặt cơ sở lý luận và thực tiễn, nhận thức về TĐKT cũng như kiểm soát tài chính (KSTC) trong TĐKT. Hoạt động tài chính thời gian qua của các TĐKT được chú trọng và phát triển mạnh mẽ nhưng hoạt động KSTC trong các TĐKT Việt Nam, trong đó có Tập đoàn BCVT Việt Nam còn khá mờ nhạt và được lồng, ghép trong một số nội dung của cơ chế tài chính, hệ thống KSTC chưa thật sự hiệu quả.

Vì vậy, vấn đề “*Kiểm soát tài chính trong Tập đoàn Bưu chính viễn thông*” được tác giả luận án lựa chọn nghiên cứu nhằm giải quyết những vấn đề bức xúc về lý luận và thực tiễn của hoạt động KSTC trong Tập đoàn BCVT Việt Nam hiện nay.

2. Mục đích nghiên cứu của đề tài

Luận án đặt mục tiêu cao nhất vào việc xây dựng các giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả KSTC trong Tập đoàn BCVT Việt Nam trên cơ sở nghiên cứu cơ sở lý luận cơ bản về TĐKT, KSTC trong TĐKT, TĐKT Việt Nam và KSTC trong các TĐKT Việt Nam cùng với việc đánh giá hiện trạng KSTC trong Tập đoàn BCVT hiện nay và học hỏi kinh nghiệm KSTC của một số TĐKT trong khu vực và trên thế giới.

3. Đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu của luận án là tổng thể các vấn đề lý luận về TĐKT và KSTC, thực tiễn hoạt động KSTC hiện nay của Tập đoàn BCVT.

Về phạm vi nghiên cứu, luận án chú trọng nghiên cứu KSTC trong Tập đoàn BCVT Việt Nam - VNPT với vai trò là công ty mẹ trong Tập đoàn BCVT quốc gia Việt Nam.

Về phương pháp nghiên cứu, luận án sử dụng tổng thể các phương pháp nghiên cứu thích hợp, trong đó coi trọng phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, hệ thống và khái quát hoá trong đánh giá, phân tích, tổng hợp các vấn đề liên quan tới nội dung nghiên cứu.

4. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu

TĐKT là một mô hình mới được Chính Phủ Việt Nam vận dụng cho một số Tổng công ty nhà nước đang hoạt động trong các lĩnh vực then chốt của nền kinh tế. Tập đoàn

BCVT – VNPT là TĐKT nhà nước đang được thí điểm triển khai thực hiện. Bởi vậy, tuy hoạt động tài chính đa dạng, trong thời gian qua được chú trọng phát triển nhưng KSTC trong tập đoàn còn nhiều bất cập, hạn chế, chưa phù hợp nên chưa hiệu quả thì vấn đề nghiên cứu và kết quả của luận án có tầm quan trọng cả về lý luận và thực tiễn. Cụ thể:

Trước hết, luận án hệ thống hoá cơ sở lý luận về TĐKT, KSTC trong TĐKT. Qua đó, làm rõ hơn nhận thức về KSTC của TĐKT như: Chủ thể, mục tiêu, nội dung, phương thức, công cụ, hình thức, tổ chức thực hiện KSTC trong TĐKT và những yếu tố tác động đến KSTC trong TĐKT.

Bên cạnh đó, luận án đã làm rõ vai trò chủ thể KSTC của Nhà nước đối với TĐKT. Theo đó, Nhà nước chỉ là chủ thể KSTC khi là chủ sở hữu của TĐKT. Luận án đã khái quát các TĐKT được hình thành trong nền kinh tế chuyển đổi của Việt Nam, trong đó đặc biệt chú trọng đến việc đánh giá, so sánh và làm rõ nét đặc trưng của các TĐKT Việt Nam được hình thành trên cơ sở cơ cấu lại các Tổng công ty nhà nước và KSTC trong các TĐKT Việt Nam. Đồng thời, luận án cũng tổng hợp kinh nghiệm KSTC trong một số TĐKT trên thế giới và rút ra được bài học đối với các TĐKT Việt Nam.

Đồng thời, luận án đã tổng hợp toàn diện quá trình hình thành, mô hình và cơ cấu tổ chức Tập đoàn BCVT VN - VNPT, nêu rõ đặc trưng, vai trò và một số kết quả hoạt động kinh doanh VNPT. Luận án đã nêu rõ hiện trạng KSTC trong Tập đoàn và thực hiện đánh giá những mặt đã đạt được và những tồn tại hạn chế của hoạt động KSTC trong VNPT trên cả 2 góc độ: KSTC của Nhà nước đối với VNPT và KSTC của VNPT.

Đặc biệt, trên cơ sở các quan điểm đổi mới TĐKT cũng như quan điểm đổi mới Tập đoàn BCVT, mục tiêu phát triển VNPT giai đoạn 2010 – 2015 và định hướng đến năm 2020, các vấn đề lý luận về KSTC trong TĐKT, bài học từ các TĐKT trên thế giới, những nội dung còn hạn chế, cần hoàn thiện của hoạt động KSTC trong Tập đoàn BCVT, luận án đã đề xuất các giải pháp toàn diện, cụ thể, có tính khả thi cao nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả KSTC trong Tập đoàn BCVT Việt Nam theo các nhóm giải pháp: Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả KSTC của Nhà nước đối với VNPT và nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả KSTC của VNPT và nhóm giải pháp hoàn thiện tổ chức quản lý của VNPT.

5. Nhưng kết luận mới của luận án

- Luận án đã nêu bật được đặc trưng của các Tập đoàn Kinh tế Nhà nước Việt Nam, trong đó có Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam như: là tổ chức kinh tế lớn nhất trong chu trình phát triển và hình thành các đơn vị kinh tế: Xí nghiệp, Công ty → Liên hiệp các xí nghiệp, Tổng công ty → Tập đoàn kinh tế; đang hoạt động trong những ngành kinh tế mũi nhọn, những lĩnh vực then chốt của nền kinh tế; là một trong những công cụ điều hành kinh tế vĩ mô của Chính phủ,....

- Luận án đã hệ thống hoá cơ sở lý luận về kiểm soát tài chính trong TĐKT. Qua đó, làm rõ hơn nhận thức về kiểm soát tài chính trong TĐKT;

- Luận án đã tách bạch rõ hoạt động kiểm soát tài chính của Nhà nước với vai trò chủ sở hữu Nhà nước và vai trò quản lý Nhà nước trong việc nghiên cứu và nhìn nhận hoạt động kiểm soát tài chính trong Tập đoàn Bưu chính viễn thông cũng như các TĐKT Nhà nước khác của Việt Nam;

- Trên cơ sở phân tích hiện trạng kiểm soát tài chính trong tập đoàn Bưu chính viễn thông trên cả hai giác độ: kiểm soát tài chính của Nhà nước đối với VNPT và Kiểm soát tài chính của VNPT, qua đó nêu lên những điểm còn nhiều bất cập, hạn chế, chưa phù hợp cũng như nguyên nhân của những tồn tại, hạn chế, luận án đã đề xuất hệ thống các giải pháp toàn diện, cụ thể, có tính khả thi cao nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả KSTC trong Tập đoàn BCVT Việt Nam.

Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, sơ đồ, bảng biểu, luận án gồm 173 trang được chia làm 3 chương.

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ TẬP ĐOÀN KINH TẾ VÀ KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH TRONG TẬP ĐOÀN KINH TẾ

1.1 NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ TẬP ĐOÀN KINH TẾ

1.1.1. Nhận thức chung về Tập đoàn kinh tế

Tập đoàn kinh tế là tổ hợp các công ty hoạt động trong một ngành hay những ngành khác nhau trong phạm vi một nước hay nhiều nước, trong đó có một công ty mẹ nắm quyền kiểm soát, chi phối hoạt động của các công ty con về tài chính và chiến lược phát triển. Tập đoàn kinh tế vừa có chức năng kinh doanh, vừa có chức năng liên kết kinh tế nhằm tạo nên sức mạnh lớn hơn để tăng cường khả năng cạnh tranh và tối đa hóa lợi nhuận.

1.1.2. Sự hình thành và tính tất yếu khách quan của Tập đoàn kinh tế trong nền kinh tế thị trường

TĐKT được hình thành từ hai con đường chủ yếu sau:

** Hình thành TĐKT từ sự phát triển tự nhiên do tích tụ tập trung tư bản, liên kết, sáp nhập hoặc phát triển phân nhánh*

** Hình thành TĐKT trên cơ sở tái cơ cấu công ty, doanh nghiệp nhà nước (DNNN) có quy mô lớn*

TĐKT được hình thành từ tác động của các quy luật thị trường (đặc biệt là quy luật cạnh tranh), sự phát triển, tiến bộ của khoa học kỹ thuật, xu hướng toàn cầu hóa liên kết

kinh tế quốc tế từ yêu cầu tích tụ và tập trung tư bản, yêu cầu của quan hệ sản xuất phải phù hợp với tính chất, trình độ phát triển của lực lượng sản xuất.

1.1.3. Đặc điểm, vai trò và các hình thức của Tập đoàn kinh tế

Có thể được gọi bằng những thuật ngữ nhưng các TĐKT đều có một số đặc trưng tiêu biểu như sau:

- Tính đa dạng về sở hữu và cơ cấu tổ chức
- Có quy mô rất lớn về vốn, lao động và phạm vi hoạt động
- Hoạt động kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực
- Thực hiện nhiều chức năng mà từng doanh nghiệp đơn lẻ khó có thể thực hiện được

Các TĐKT được tổ chức dưới nhiều hình thức rất đa dạng với rất nhiều tên khác nhau gọi song, nhìn chung TĐKT thường được tổ chức theo các hình thức sau:

Hình thức thứ nhất: TĐKT được hình thành trên nguyên tắc “*kết hợp chặt chẽ trong một tổ chức kinh tế*” hay còn gọi là các Tập đoàn có liên kết “*cứng*”.

Hình thức thứ hai: Tập đoàn được hình thành trên nguyên tắc “*liên kết kinh tế*” hay còn gọi là các Tập đoàn liên kết “*mềm*”.

Hình thức thứ ba: Tập đoàn được hình thành trên cơ sở xác lập quyền sở hữu và kiểm soát tài chính. Theo đó TĐKT bao gồm công ty mẹ và các công ty con (thường gọi là Tập đoàn theo cấu trúc công ty mẹ - công ty con). Công ty mẹ là một công ty kiểm soát một hoặc nhiều công ty khác thông qua quyền sở hữu vốn (thường được biểu hiện bằng quyền sở hữu cổ phiếu) của các công ty con, hoặc chi nhánh của nó.

1.2 NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH TRONG TĐKT

1.2.1 Nhận thức chung về kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế

1.2.1.1 Hoạt động tài chính của Tập đoàn kinh tế

Hoạt động tài chính trong TĐKT bao gồm các hoạt động tạo lập nguồn vốn và hoạt động sử dụng vốn. Hoạt động tạo lập nguồn vốn của Tập đoàn bao gồm các hoạt động khai thác và huy động vốn từ các kênh huy động khác nhau để hình thành vốn kinh doanh của TĐKT. Hoạt động sử dụng vốn của Tập đoàn bao gồm: Hoạt động sử dụng vốn trực tiếp và hoạt động sử dụng vốn gián tiếp (hoạt động đầu tư tài chính).

1.2.1.2 Khái niệm kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế

Kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế là hoạt động chi phối, định hướng của các chủ thể kiểm soát đối với việc ra quyết định về các chính sách tài chính và hoạt động của các chủ thể sử dụng vốn trong Tập đoàn kinh tế nhằm đảm bảo các hoạt động tài chính và kết quả hoạt động tài chính đạt được phù hợp với những mục tiêu, chiến lược phát triển của Tập đoàn và giám sát hiệu quả công tác quản lý, điều hành trong Tập đoàn.

1.2.1.3 Đặc trưng của kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế

KSTC là một hoạt động quan trọng trong quản lý và điều hành các hoạt động tài chính của TĐKT. Tuy nhiên, KSTC trong TĐKT khác với kiểm soát hành chính và kiểm tra hay giám sát tài chính vì nó là hoạt động tự thân của chủ sở hữu vốn trong TĐKT, KSTC trong TĐKT gắn liền với các đặc trưng nổi bật sau:

- KSTC trong TĐKT thường gắn liền với quyền sở hữu về vốn.
- Chủ thể kiểm soát phải có quyền chi phối đối với chủ thể bị kiểm soát
- Quyền chi phối của chủ thể kiểm soát đối với việc ra quyết định liên quan tới các chính sách tài chính và hoạt động của một chủ thể bị kiểm soát
- Hoạt động kiểm soát có liên quan đến sự vận động của các nguồn vốn trong TĐKT
- Sự chi phối trong việc ra quyết định phải được thực hiện theo định hướng và nhằm tới mục tiêu nhất định .

1.2.1.4. Vai trò của kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế

KSTC là một công cụ cần thiết và vô cùng quan trọng trong quản lý, điều hành TĐKT. Vai trò quan trọng của KSTC trong TĐKT được thể hiện trên các khía cạnh sau:

- *KSTC là công cụ để các chủ sở hữu, các nhà đầu tư quản lý, giám sát hiệu quả vốn đầu tư*
- *KSTC bảo vệ quyền lợi hợp pháp của các chủ thể sở hữu vốn tham gia đầu tư vào Tập đoàn, bảo đảm quyền lợi của các cổ đông, hạn chế rủi ro cho các khoản đầu tư*
- *KSTC là công cụ đánh giá mức độ phù hợp của các mục tiêu, quyết định và chính sách của HĐQT trong điều hành TĐKT*
- *KSTC đảm bảo cho Tập đoàn sử dụng vốn một cách hiệu quả*
- *KSTC giúp công ty mẹ của Tập đoàn nắm bắt được chính xác, toàn diện về tình hình tài chính để điều hành và giám sát các mặt hoạt động SXKD của Tập đoàn, đảm bảo sự hoạt động của các thành viên trong Tập đoàn đúng theo định hướng, chiến lược phát triển chung và thực hiện được các mục tiêu của Tập đoàn.*

1.2.2. Các vấn đề về kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế

1.2.2.1 Chủ thể kiểm soát trong Tập đoàn kinh tế

Chủ thể thực hiện KSTC trong TĐKT là các chủ thể sở hữu vốn của TĐKT. KSTC trong TĐKT là kiểm soát của chủ thể sở hữu vốn đối với các hoạt động tài chính thông qua các chủ thể điều hành, quản lý (chủ thể sử dụng vốn) trong Tập đoàn kinh tế. Các chủ thể này có thể là Nhà nước - Chính phủ (nếu vốn của Tập đoàn thuộc SHNN hoặc tỷ trọng vốn Nhà nước sở hữu, đầu tư chiếm tỷ trọng chi phối đủ để Chính phủ có quyền kiểm soát đối với Tập đoàn) hoặc các chủ thể sở hữu vốn thuộc các thành phần kinh tế khác đầu tư vốn vào Tập đoàn kinh tế.

1.2.2.2. Mục tiêu kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế

Đứng trên giác độ là chủ sở hữu của TĐKT, chủ thể kiểm soát tài chính của tập đoàn hướng tới các mục tiêu bảo vệ và gia tăng lợi ích của chủ sở hữu. Cụ thể chủ thể KSTC hướng tới các mục tiêu: bảo toàn và phát triển vốn của Tập đoàn (chính là vốn của chủ sở hữu Tập đoàn), tối đa hóa lợi nhuận, mở rộng thị phần và phạm vi hoạt động của Tập đoàn, chiếm ưu thế trên trường nội địa, khu vực và quốc tế,...

1.2.2.3. Nội dung kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế

Nội dung KSTC của chủ sở hữu trong TĐKT bao gồm: *Kiểm soát đầu vào của hoạt động tài chính - hoạt động huy động và tạo lập vốn của TĐKT; Kiểm soát đầu ra của hoạt động tài chính - hoạt động sử dụng và đầu tư vốn của TĐKT; Kiểm soát rủi ro hoạt động tài chính của TĐKT*

1.2.2.4. Phương thức, công cụ kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế

Chủ thể sở hữu vốn- chủ thể KSTC trong TĐKT thực hiện các nội dung KSTC thông qua phương thức: Phê duyệt quyết định chiến lược, kế hoạch phát triển của Tập đoàn, các công ty, doanh nghiệp Tập đoàn đầu tư vốn và có quyền chi phối, chiến lược, kế hoạch huy động, tạo lập vốn, phương án sử dụng, đầu tư hiệu quả, phương án phân phối lợi nhuận của Tập đoàn, các công ty, doanh nghiệp Tập đoàn đầu tư vốn và có quyền chi phối; Kiểm tra, giám sát Tổng giám đốc các công ty, doanh nghiệp Tập đoàn đầu tư vốn và có quyền chi phối trong việc sử dụng hiệu quả và phát triển vốn, thực hiện nghĩa vụ đối với Nhà nước; Cử người đại diện tham gia vào Ban quản lý các công ty tập đoàn đầu tư vốn không chiếm tỷ trọng chi phối, biểu quyết các quyết định quan trọng của HĐQT, của Ban kiểm soát hoặc các quyết nghị quan trọng của Đại hội cổ đông đối với các công ty tập đoàn đầu tư vốn không chiếm tỷ trọng chi phối.

Chủ sở hữu vốn thực hiện KSTC đối với Tập đoàn kinh tế thông qua việc sử dụng các công cụ: *Kế hoạch hóa, Các quy chế, quy định (yêu cầu) của chủ sở hữu vốn trong TĐKT, Các quy định về phân cấp, phân nhiệm, tổ chức, bổ nhiệm nhân sự trong TĐKT, Hệ thống thông tin kiểm soát: Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động tài chính của TĐKT, hệ thống kiểm soát nội bộ của TĐKT.*

1.2.2.5. Hình thức và tổ chức thực hiện KSTC trong Tập đoàn kinh tế

- Xét theo chủ thể thực hiện, hình thức KSTC trong TĐKT bao gồm:

- ✓ Kiểm soát từ bên trong tập đoàn là kiểm soát nội bộ do Tập đoàn (HĐQT, Ban giám đốc điều hành) tự tổ chức thực hiện;
- ✓ Kiểm soát từ bên ngoài là kiểm soát do chủ sở hữu tổ chức thực hiện. Kiểm soát từ bên ngoài được thực hiện dưới hai hình thức:
 - *Kiểm soát gián tiếp* là kiểm soát hoạt động của Tập đoàn thông qua các báo cáo tài chính, thống kê và báo cáo khác theo quy định của pháp luật và của chủ sở hữu;

- *Kiểm soát trực tiếp* là việc kiểm tra, giám sát trực tiếp các hoạt động tài chính tại Tập đoàn.

- Xét về thời điểm thực hiện, hình thức KSTC trong TĐKT bao gồm:

- ✓ Kiểm soát trước hoạt động tài chính của Tập đoàn là việc phê duyệt, kiểm tra tính khả thi, giám sát quá trình triển khai các kế hoạch tài chính ngắn hạn, dài hạn; các dự án đầu tư, xây dựng, đầu tư ra ngoài Tập đoàn, phương án huy động vốn và các dự án, phương án khác;
- ✓ Kiểm soát trong hoạt động tài chính của Tập đoàn là việc kiểm soát quá trình thực hiện các kế hoạch, dự án của Tập đoàn, thực hiện các quy định của pháp luật và của chủ sở hữu;
- ✓ Kiểm soát sau hoạt động tài chính của Tập đoàn là việc kiểm soát kết quả hoạt động tài chính của Tập đoàn trên cơ sở các báo cáo định kỳ; kết quả chấp hành các quyết định của chủ sở hữu hoặc Điều lệ Tập đoàn; việc tuân thủ các quy định của pháp luật.

❖ **Tổ chức thực hiện KSTC trong TĐKT**

Chủ thể KSTC tổ chức bộ máy KSTC phù hợp với mục tiêu và nội dung KSTC của mình trong TĐKT. Theo đó, tổ chức thực hiện KSTC của chủ sở hữu vốn trong TĐKT là Ban kiểm soát (Ủy ban kiểm soát) của Tập đoàn kinh tế. Đây là cơ quan do đại hội đồng cổ đông của TĐKT bầu ra, thay mặt cổ đông – các chủ sở hữu vốn của TĐKT để kiểm soát một cách độc lập, khách quan và trung thực mọi hoạt động kinh doanh, hoạt động tài chính, đầu tư, quản trị và điều hành của Ban Tổng giám đốc TĐKT. Ban Tổng giám đốc TĐKT sẽ tổ chức một hệ thống gồm các Ban chức năng như Ban Kế toán, Ban Kiểm toán nội bộ, Ban thanh tra, giám sát nội bộ để giám sát và đảm bảo các hoạt động tài chính của tập đoàn được thực hiện và đạt được các mục tiêu do chủ sở hữu vốn của TĐKT mà đại diện là Hội đồng quản trị Tập đoàn yêu cầu.

1.2.2.6. Những yếu tố tác động tới kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế

KSTC trong TĐKT chịu sự tác động của *các yếu tố vĩ mô của quốc gia* như: Tính ổn định chính trị và KTXH của quốc gia; Hệ thống luật pháp và thực thi luật pháp; Môi trường kinh doanh của quốc gia; Sự tách bạch giữa vai trò chủ sở hữu vốn và quản lý Nhà nước của Chính phủ và sự tác động trực tiếp của các yếu tố tự thân, *yếu tố đặc thù của Tập đoàn kinh tế* như : Mô hình tổ chức, cấu trúc của Tập đoàn kinh tế; Mục tiêu phát triển của Tập đoàn kinh tế; Đặc điểm các ngành kinh doanh chủ yếu của Tập đoàn kinh tế; Nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của KSTC trong TĐKT; Đội ngũ nhân sự của Tập đoàn kinh tế.

1.3. KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH TRONG TẬP ĐOÀN KINH TẾ VIỆT NAM

1.3.1. Sự hình thành Tập đoàn kinh tế trong nền kinh tế chuyển đổi ở Việt Nam

Các TĐKT Việt Nam cũng được hình thành theo 2 con đường như các TĐKT phổ biến hiện nay đó là và các TĐKT được hình thành trên cơ sở đổi mới, sắp xếp, cơ cấu lại và

chuyển đổi các DNNN (TĐKT hình thành từ chủ trương đổi mới khu vực kinh tế nhà nước của Chính phủ) và TĐKT được hình thành do sự sáp nhập, liên kết, mở rộng quy mô, mua bán lại giữa các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế ngoài nhà nước.

1.3.2. Đặc trưng của các Tập đoàn kinh tế nhà nước của Việt Nam

Mô hình TĐKT mới được ứng dụng vào Việt Nam – một nền kinh tế đang thực hiện chuyển đổi sang KTTT, do đó các TĐKT Việt Nam, đặc biệt đối với những TĐKT được hình thành từ việc chuyển đổi, tái cơ cấu lại các Tổng công ty nhà nước (còn gọi là TĐKT Nhà nước) mang trên mình nó nhiều đặc trưng khác biệt thể hiện trên các khía cạnh sau:

- Là tổ chức kinh tế lớn nhất, đang hoạt động trong những ngành kinh tế mũi nhọn, những lĩnh vực then chốt của nền kinh tế trong chu trình phát triển và hình thành các đơn vị kinh tế của Việt Nam : *Xí nghiệp, Công ty → Liên hiệp các xí nghiệp, Tổng công ty → Tập đoàn kinh tế.*
- *Là một trong những công cụ điều hành kinh tế vĩ mô của Chính phủ mà còn là đối tượng mà Nhà nước để thực hiện một hoặc một số nhiệm vụ trong đó nhiệm vụ phát triển kinh tế là hàng đầu*
- *Được hình thành theo các quyết định của Chính phủ mà không phải từ sự liên kết, sáp nhập tự nhiên, hình thành từ nhu cầu tự nguyện liên kết của các doanh nghiệp thành viên.*
- *Quy mô và khả năng tích tụ vốn của các TĐKT Việt Nam còn hạn chế, phạm vi hoạt động nhỏ hẹp*
- *Hợp tác và liên kết kinh doanh giữa các đơn vị trong TĐKT chưa cao, chưa thể hiện được bản chất kinh tế của TĐKT*
- *Trình độ tổ chức quản lý - đặc biệt là quản lý tài chính còn hạn chế, năng lực cán bộ quản lý chưa đáp ứng được yêu cầu quản lý đối với TĐKT*
- *Cùng với việc thực hiện các mục tiêu kinh doanh, các TĐKT nhà nước của Việt Nam phải thực hiện các nhiệm vụ công ích của Nhà nước*

1.3.3. Kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

1.3.3.1. Chủ thể kiểm soát trong Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

Đối với các TĐKT Việt Nam do được hình thành từ các Tổng công ty nhà nước – tổ chức kinh tế thuộc SHNN, Nhà nước có quyền kiểm soát đối với TĐKT, Chính phủ là chủ thể KSTC trong TĐKT. Như vậy, đối với các TĐKT nhà nước, *Chính Phủ vừa là chủ sở hữu Tập đoàn, vừa là chủ thể quản lý nhà nước..*

1.3.3.2. Mục tiêu và nội dung kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

Mục tiêu KSTC trong TĐKT Việt Nam bao gồm cả mục tiêu KSTC của chủ sở hữu và mục tiêu giám sát tài chính của cơ quan quản lý nhà nước.

Nội dung KSTC trong các TĐKT Việt Nam bao gồm: KSTC của chủ sở hữu – Nhà nước đối với TĐKT và KSTC của công ty mẹ đối với các hoạt động tài chính của Tập đoàn.

1.3.3.3. Phương thức, công cụ và hình thức kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế Việt Nam

Chính phủ trực tiếp thực hiện một số nội dung KSTC đối với TĐKT hoặc thực hiện phân cấp cho các Bộ quản lý ngành, UBND cấp tỉnh, giao cho Hội đồng quản trị tập đoàn là đại diện chủ sở hữu Nhà nước tại TĐKT và thực hiện một số nội dung KSTC.

Chủ thể thực hiện các nội dung KSTC đối với TĐKT thông qua sử dụng các công cụ sau: Chiến lược, kế hoạch phát triển dài hạn, ngắn hạn, Kế hoạch sản xuất, kinh doanh, kế hoạch tài chính hàng năm, Điều lệ tổ chức và hoạt động, Quy chế tài chính của TĐKT, Quy chế phân phối thu nhập, trích lập và sử dụng các quỹ,...

1.4. KINH NGHIỆM KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH TRONG MỘT SỐ TẬP ĐOÀN KINH TẾ

Luận án đã nghiên cứu mô hình và hoạt động KSTC trong TĐKT của một số quốc gia trên thế giới, đặc biệt là các TĐKT có đặc điểm gần giống với các TĐKT Việt Nam nói chung và VNPT nói riêng để rút kinh nghiệm, chọn lọc và vận dụng đối với TĐKT Việt Nam nói chung và VNPT nói riêng. Cụ thể là:

- Kiểm soát tài chính trong Tập đoàn kinh tế LG - Hàn Quốc
- Kiểm soát tài chính trong tập đoàn France Telecom của Cộng hoà Pháp
- Kiểm soát tài chính trong Temasek Holdings của Singapore
- Kiểm soát tài chính trong tập đoàn Khazanah – Malaysia.

Chương 2

KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH

TRONG TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

2.1 TỔNG QUAN VỀ TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM - VNPT

2.1.1. Quá trình hình thành Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam

Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam – VNPT là Công ty mẹ trong Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Quốc gia Việt Nam, được hình thành trên cơ sở tổ chức lại Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam và các đơn vị thành viên theo các Quyết định của Thủ tướng Chính phủ. Quá trình hình thành của VNPT gắn liền với sự ra đời, phát triển, trưởng thành và chuyển đổi thành tập đoàn của Tổng công ty BCVT Việt Nam.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam – VNPT

Tập đoàn BCVT được hình thành trên cơ sở sắp xếp, tổ chức lại tổng công ty BCVT và các đơn vị thành viên theo mô hình công ty mẹ (Tập đoàn) - công ty con. Theo đó, công ty

mẹ - tập đoàn BCVT Việt Nam là công ty nhà nước, có tư cách pháp nhân, con dấu, biểu tượng, Điều lệ tổ chức và hoạt động, chịu trách nhiệm kế thừa các quyền, nghĩa vụ pháp lý và lợi ích hợp pháp của Tổng công ty BCVT Việt Nam.

Hiện nay, cơ cấu tổ chức của Tập đoàn BCVT Việt Nam – Công ty mẹ của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Quốc gia Việt Nam bao gồm:

- *Khối cơ quan quản lý điều hành Tập đoàn.*

- *75 đơn vị hạch toán phụ thuộc*, bao gồm: 60 Viễn thông tỉnh, thành phố được tách ra từ các Bưu điện tỉnh, thành phố trước đây; 8 đơn vị hoạt động trong khối sự nghiệp (nghiên cứu, đào tạo, y tế); 6 công ty quản lý mạng viễn thông đường trực liên tỉnh và quốc tế, kinh doanh dịch vụ di động, Internet, dịch vụ giá trị gia tăng; Cục Bưu điện Trung ương.

- *Các đơn vị thành viên (công ty con)* gồm: Tổng công ty Bưu chính Việt Nam (VN Post); 3 Công ty VNPT nắm giữ 100% vốn điều lệ; 8 Công ty cổ phần VNPT có cổ phần chi phối (được hình thành từ việc cổ phần hóa các đơn vị thành viên trước đây của VNPT);

- *Các doanh nghiệp liên doanh, liên kết với VNPT.*

2.1.3. Đặc trưng và vai trò đối với sự phát triển kinh tế xã hội của VNPT

2.1.3.1. Đặc trưng của Tập đoàn Bưu chính viễn thông - VNPT

Ra đời và hoạt động trong một nền kinh tế đang chuyển đổi sang KTTT như Việt Nam, được hình thành trên cơ sở cơ cấu và sắp xếp lại Tổng công ty nhà nước do đó VNPT cũng có những đặc trưng nhất định thể hiện trên các khía cạnh sau:

- Được thành lập theo Quyết định của chủ thể sở hữu là Chính phủ với sở hữu Nhà nước chiếm tỷ trọng chi phối.

- Có tư cách pháp nhân vì thực chất VNPT là Công ty mẹ trong Tập đoàn BCVT Quốc gia Việt Nam, là công ty nhà nước.

- Quy mô, khả năng tích tụ vốn và phạm vi hoạt động của Tập đoàn BCVT so với các TĐKT Việt Nam là tương đối nhưng so với các TĐKT trong khu vực và thế giới thì vẫn còn hạn chế.

- Đa số các đơn vị thành viên của VNPT vẫn là đơn vị hạch toán phụ thuộc, liên kết kinh doanh giữa các đơn vị trong Tập đoàn chưa cao, chưa thể hiện rõ nét được bản chất kinh tế của TĐKT và sự khác biệt giữa mô hình Tổng công ty và TĐKT.

- Trình độ tổ chức quản lý - đặc biệt là quản lý tài chính còn hạn chế, năng lực cán bộ quản lý chưa đáp ứng được yêu cầu quản lý đối với TĐKT.

2.1.3.2. Vai trò đối với sự phát triển kinh tế xã hội của VNPT

- Tạo dựng hạ tầng cơ sở thông tin, cung cấp và đáp ứng các nhu cầu đa dạng về thông tin của nền kinh tế, góp phần tăng tốc sự phát triển ngành BCVT và CNTT quốc gia.

- Phục vụ sự lãnh đạo của Đảng và Nhà nước về đối nội, đối ngoại, góp phần bảo đảm an ninh chính trị, giữ vững độc lập, chủ quyền quốc gia

- Đóng góp nguồn thu đáng kể cho NSNN và thực hiện các nhiệm vụ công ích và công tác xã hội.
- Tham gia hoạt động trong nhiều lĩnh vực, ngành nghề của nền kinh tế, thực hiện cung cấp các sản phẩm, dịch vụ khác bên cạnh dịch vụ BCVT

2.1.4. Một số kết quả hoạt động của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam

Kết quả thực hiện một số chỉ tiêu kế hoạch chủ yếu năm 2008, so sánh với năm 1995 (kết thúc giai đoạn tăng tốc lần thứ nhất) như sau:

- Tổng doanh thu năm 2008: 57.367 tỷ đồng, tăng 14 lần so với năm 1995;
- Tổng lợi nhuận: 13.126 tỷ đồng, tăng 13 lần so với năm 1995;
- Nộp ngân sách: 7.222 tỷ đồng, tăng 10 lần so với năm 1995;
- Năng suất lao động: 709 triệu đồng/người/năm, tăng 7 lần so với năm 1995;
- Thu nhập bình quân: 5.330.000 đồng/người/tháng, tăng 4,5 lần so với năm 1995.

2.2. KHÁI QUÁT HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH CỦA TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

Với vai trò là công ty mẹ trong tập đoàn BCVT Quốc gia Việt Nam, hoạt động tài chính của tập đoàn BCVT Việt Nam bao gồm: Hoạt động huy động vốn, hoạt động sử dụng đầu tư vốn.

2.2.1 Hoạt động huy động vốn của VNPT

Hiện nay, VNPT đang thực hiện huy động vốn theo 2 con đường: huy động vốn theo con đường hướng nội (khai thác và huy động vốn từ chủ sở hữu vốn và từ tích lũy nội bộ của Tập đoàn) và huy động vốn theo con đường hướng ngoại (khai thác và huy động vốn từ các tổ chức, đơn vị ngoài Tập đoàn).

2.2.2. Hoạt động sử dụng và đầu tư vốn của VNPT

Hoạt động sử dụng và đầu tư vốn của VNPT bao gồm: Giao vốn cho các đơn vị hạch toán phụ thuộc; Sử dụng vốn để đầu tư xây dựng, phát triển mạng lưới; Đầu tư vốn vào các công ty con; Đầu tư, góp vốn vào các công ty liên doanh, liên kết; Đầu tư vốn vào doanh nghiệp khác, Đầu tư, kinh doanh trên TTCK.

2.3. THỰC TRẠNG KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH TRONG TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM – VNPT

KSTC trong VNPT bao gồm KSTC của Nhà nước đối với VNPT và KSTC của bản thân VNPT đối với các hoạt động tài chính.

Trên thực tế, do vẫn đang trong tiến trình thực hiện chuyển đổi sang Tập đoàn kinh tế, mô hình, cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện nên bản thân trong Tập đoàn Bưu chính viễn thông – VNPT cũng chưa hình thành rõ một cơ chế KSTC mà nội dung KSTC chỉ được lồng ghép trong các nội dung khác của cơ chế quản lý tài chính. Đồng

thời, nhận thức về hoạt động KSTC cũng như vai trò KSTC trong VNPT đôi khi được ngộ nhận như hoạt động quản lý tài chính trong các doanh nghiệp, chưa nhìn nhận đúng theo bản chất và vai trò quan trọng của hoạt động kiểm soát tài chính trong tập đoàn kinh tế.

2.3.1. Kiểm soát tài chính của Nhà nước đối với VNPT thời gian qua

Mục tiêu KSTC của chủ sở hữu Nhà nước đối với VNPT nhằm đảm bảo VNPT kinh doanh có lãi, bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu đầu tư tại VNPT và vốn của VNPT đầu tư tại các doanh nghiệp khác và hoàn thành các nhiệm vụ khác do chủ sở hữu giao.

Nội dung KSTC của Nhà nước – chủ sở hữu của VNPT chủ yếu là kiểm soát hiệu quả sử dụng vốn, bảo toàn và phát triển vốn Nhà nước giao(đầu tư) cho VNPT.

2.3.1.1. Kiểm soát mục tiêu, ngành nghề kinh doanh của VNPT

Thủ tướng Chính phủ phê duyệt mục tiêu, chiến lược, kế hoạch dài hạn và ngành, nghề kinh doanh của VNPT theo đề nghị của Hội đồng quản trị VNPT và ý kiến của các Bộ Thông tin truyền thông, Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

Tuy nhiên, trên thực tế thời gian qua, kiểm soát việc xây dựng và triển khai thực hiện các mục tiêu, chiến lược, kế hoạch dài hạn và ngành, nghề kinh doanh của VNPT không được thực hiện theo quy trình trên. Đồng thời, cho đến nay, VNPT mới chỉ xây dựng kế hoạch phát triển 5 năm 2006- 2010 của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Quốc gia Việt Nam. Trong kế hoạch này chưa nêu rõ chiến lược phát triển của VNPT với vai trò là Công ty mẹ của Tập đoàn cũng như mục tiêu và chiến lược phát triển dài hạn của VNPT. Thủ tướng Chính phủ đã giao cho HĐQT VNPT phê duyệt kế hoạch này.

2.3.1.2. Kiểm soát việc tạo lập vốn, đầu tư vốn điều lệ cho VNPT:

Thủ tướng Chính phủ quyết định việc đầu tư vốn để hình thành vốn điều lệ và điều chỉnh vốn điều lệ trong quá trình hoạt động đối với VNPT theo đề nghị của Hội đồng quản trị VNPT và ý kiến của các Bộ Thông tin truyền thông, Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

Kể từ khi thành lập tới nay, chủ thể sở hữu vốn của VNPT cũng chưa thực hiện rà soát, đánh giá lại, điều chỉnh, bổ sung vốn điều lệ cho VNPT. Đồng thời, Nhà nước cũng chưa thực hiện kiểm soát cơ cấu vốn và cơ cấu đầu tư vốn của VNPT trong quá trình hoạt động thời gian qua để đánh giá hiệu quả vốn đầu tư của VNPT.

2.3.1.3. Kiểm soát việc sử dụng vốn và đầu tư vốn của VNPT

Thủ tướng Chính phủ trực tiếp thực hiện kiểm soát việc sử dụng vốn và đầu tư vốn của VNPT thông qua phê duyệt các dự án đầu tư của VNPT, các dự án đầu tư ra ngoài VNPT thuộc thẩm quyền quyết định của Thủ tướng Chính phủ theo quy định của pháp luật về đầu tư, phê duyệt đề án thành lập mới doanh nghiệp do VNPT đầu tư 100% vốn điều lệ và phương án tổ chức lại, chuyển đổi sở hữu, giải thể doanh nghiệp do VNPT nắm giữ 100% vốn điều lệ.

2.3.1.4. Kiểm soát các chức danh quản lý cao cấp của VNPT

Thủ tướng quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, khen thưởng, kỷ luật đối với Chủ tịch và các thành viên Hội đồng quản trị VNPT theo đề nghị của Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông và thẩm định của Bộ Nội vụ. Đồng thời, Thủ tướng chấp thuận đề Hội đồng quản trị VNPT quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, khen thưởng, kỷ luật Tổng giám đốc VNPT theo đề nghị của Hội đồng quản trị VNPT và thẩm định của Bộ Thông tin và Truyền thông.

2.3.2 Kiểm soát tài chính của VNPT

2.3.2.1. Kiểm soát hoạt động tạo lập và huy động vốn của VNPT

VNPT thực hiện kiểm soát hoạt động huy động vốn theo quy trình sau: Hội đồng quản trị VNPT quyết định chủ trương, kế hoạch huy động vốn để đầu tư phát triển do Tổng giám đốc VNPT trình. Hội đồng quản trị VNPT sẽ quyết định hợp đồng vay vốn có giá trị lớn hơn vốn điều lệ của VNPT, các hợp đồng vay vốn còn lại do Tổng giám đốc VNPT quyết định. Tổng giám đốc VNPT trực tiếp ký hợp đồng vay vốn hoặc bảo lãnh vay vốn đối với các dự án được HĐQT quyết định hoặc đã ủy quyền cho Tổng giám đốc quyết định theo phân cấp trong hạn mức vốn vay đã được HĐQT phê duyệt. Đối với nguồn vốn huy động trong nội bộ VNPT, VNPT thực hiện huy động không hoàn lại tối đa 10% Quỹ đầu tư phát triển được trích trong năm của các đơn vị thành viên hạch toán độc lập. Nếu đơn vị có lợi nhuận cao có mức trích Quỹ đầu tư phát triển nhưng chưa có nhu cầu đầu tư thì VNPT có thể huy động cao hơn 10%. Tổng giám đốc VNPT sẽ đề nghị và trình HĐQT quyết định các đơn vị chịu sự huy động và mức huy động này.

2.3.2.2. Kiểm soát hoạt động sử dụng vốn trực tiếp cho SXKD của VNPT

VNPT thực hiện kiểm soát hoạt động sử dụng vốn để đầu tư xây dựng, phát triển mạng lưới BCVT và CNTT mở rộng quy mô SXKD, tái đầu tư, mua sắm và sửa chữa lớn tài sản cố định như sau:

Căn cứ vào kế hoạch ĐTXD, tái đầu tư, mua sắm mới và sửa chữa lớn TSCĐ các đơn vị trình hàng năm, Hội đồng quản trị VNPT xem xét phê duyệt kế hoạch vốn cho từng dự án sẽ thực hiện trong năm.

Đối với các dự án ĐTXD cơ bản, HĐQT VNPT quyết định các dự án đầu tư có giá trị nhỏ hơn hoặc bằng 50% tổng tài sản ghi trên báo cáo tài chính của VNPT được công bố tại quý gần nhất, nhưng không vượt quá mức cao nhất của dự án nhóm B theo quy định của pháp luật về quản lý dự án đầu tư, xây dựng. HĐQT VNPT quyết định hoặc phân cấp cho Tổng giám đốc VNPT quyết định các dự án đầu tư thuộc thẩm quyền quyết định của HĐQT. Các dự án lớn hơn mức phân cấp cho HĐQT thì chủ sở hữu VNPT (Chính phủ) quyết định.

Đối với các dự án thuộc thẩm quyền, Tổng giám đốc VNPT sẽ ủy quyền cho các đơn vị thành viên trực tiếp triển khai thực hiện hầu hết các công đoạn của dự án. Sau đó trên cơ sở khối lượng đã được thực hiện của dự án đã được bàn giao từng phần hoặc tổng thể, các đơn vị thành viên tập hợp các chi phí đầu tư trình Tổng giám đốc duyệt cấp tạm ứng vốn, duyệt thanh, quyết toán sau khi các bộ phận chức năng (ban Đầu tư và ban Kế toán thống kê tài chính) đã thẩm định.

Đối với các dự án mua sắm mới máy móc, thiết bị, TSCĐ, sửa chữa lớn TSCĐ Tổng giám đốc VNPT sẽ ủy quyền cho các đơn vị thành viên làm chủ trực tiếp triển khai thực hiện. Sau đó Tổng giám đốc VNPT sẽ duyệt cấp tạm ứng vốn, duyệt thanh, quyết toán sau khi các bộ phận chức năng (ban Đầu tư và ban Kế toán thống kê tài chính) đã thẩm định đối các chi phí do các đơn vị thành viên thực hiện mua sắm, sửa chữa tập hợp.

Đồng thời, VNPT thực hiện kiểm soát hoạt động sử dụng vốn cho các hoạt động SXKD do VNPT trực tiếp thực hiện và quản lý thông qua việc kiểm soát doanh thu, chi phí và lợi nhuận và phân phối lợi nhuận của những hoạt động do VNPT trực tiếp quản lý và thực hiện.

2.3.2.3. Kiểm soát hoạt động đầu tư, giao vốn cho các công ty thành viên

Thực chất kiểm soát hoạt động đầu tư, giao vốn của VNPT cho các công ty thành viên là kiểm soát vốn đầu tư của VNPT vào các công ty con, công ty thành viên của VNPT. Nói cụ thể hơn là kiểm soát hoạt động tài chính mà VNPT không trực tiếp thực hiện mà do các đơn vị thành viên của VNPT thực hiện. Tuy nhiên, trên thực tế thời gian qua, do khối lượng đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc quá lớn (75 đơn vị) VNPT mới chỉ kiểm soát được các đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc và các đơn vị sự nghiệp. Hoạt động KSTC của VNPT đối với các đơn vị thành viên hạch toán độc lập, các công ty VNPT có cổ phần chi phối là rất hạn chế và còn bị buông lỏng. VNPT hạch toán tập trung vốn, doanh thu, chi phí, xác định lợi nhuận, nộp thuế thu nhập doanh nghiệp, trích lập các quỹ của các đơn vị hạch toán phụ thuộc.

2.3.2.4. Kiểm soát hoạt động đầu tư vốn ra ngoài VNPT

Thời gian qua, VNPT tham gia nhiều hoạt động tài chính đa dạng nhưng kiểm soát tài chính của VNPT còn nhiều hạn chế. Hiện nay, chưa có một con số báo cáo thống kê đầy đủ, toàn diện về tình hình và hiệu quả vốn của VNPT đầu tư ra ngoài. Đồng thời, VNPT cũng không có một đơn vị đầu mối thực hiện quản lý, kiểm soát các khoản vốn đầu tư ra ngoài VNPT này. Do đó, không thể không nghĩ đến việc thất thoát vốn hoặc hiệu quả đầu tư vốn thấp của các khoản đầu tư vốn ra ngoài VNPT. Và vấn đề trăn trở nhất đối với các nhà lãnh đạo VNPT là kiểm soát các hoạt động cũng như hiệu quả hoạt động của các khoản đầu tư này.

2.3.2.5. Kiểm soát rủi ro hoạt động tài chính của VNPT

Hiện nay, VNPT thực hiện kiểm soát rủi ro hoạt động tài chính thông qua các hình thức: Mua bảo hiểm tài sản theo quy định của pháp luật, trích lập dự phòng và hạch toán vào chi phí kinh doanh trong kỳ giá trị tài sản tổn thất và giá trị các khoản nợ không có khả năng thu hồi và trích lập các khoản dự phòng: Dự phòng giảm giá hàng tồn kho; Dự phòng các khoản phải thu khó đòi; Dự phòng tổn thất các khoản đầu tư tài chính.

2.3.2.6. Tổ chức thực hiện KSTC của VNPT

Thực hiện chuyển đổi từ Tổng công ty lên Tập đoàn, đến nay, VNPT vẫn đang trong quá trình kiện toàn cơ cấu và mô hình tổ chức. Công tác quản lý nói chung, quản lý tài chính và đặc biệt là hoạt động kiểm soát tài chính nhìn chung vẫn được tổ chức theo mô hình của Tổng công ty trước đây. Thực tế, thời gian qua, VNPT chưa có một cơ quan đầu mối thực hiện kiểm soát các hoạt động tài chính một cách thống nhất. Hoạt động KSTC được VNPT phân công, giao tản mát tại nhiều bộ phận tham mưu, chuyên môn, nghiệp vụ.

2.4. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH TRONG TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

2.4.1. Đánh giá hoạt động KSTC của Nhà nước đối với VNPT

2.4.1.1. Những mặt đạt được trong hoạt động KSTC của Nhà nước đối với VNPT

Trong thời gian qua, hoạt động KSTC của nhà nước đối với VNPT nhìn chung đã bước đầu tạo quyền chủ động cho VNPT trong việc sử dụng vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Đồng thời, Nhà nước cũng đã bước đầu kiện toàn việc xây dựng các ban hành các quy chế quy định về giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

2.4.1.2. Những hạn chế, tồn tại trong hoạt động KSTC của Nhà nước đối với VNPT

- Nhà nước đang thực hiện chống chéo vai trò chủ thể KSTC và quản lý Nhà nước đối với VNPT.
- Chưa có đơn vị đầu mối thực hiện và chịu trách nhiệm về hoạt động KSTC của Nhà nước đối với VNPT.
- Các nội dung KSTC của Nhà nước đối với VNPT còn mang tính hình thức, chưa thực sự đầy đủ và hiệu quả.
- Hệ thống công cụ KSTC của Nhà nước đối với VNPT chưa phát huy hiệu quả.

2.4.1.3. Nguyên nhân của những hạn chế, tồn tại

- Nhà nước thực hiện KSTC đối với một đơn vị kinh tế không chỉ đang ứng dụng mô hình mới mà còn hoạt động trong lĩnh vực có nhiều biến đổi nhanh, sự phát triển và lớn mạnh, sự mở rộng các lĩnh vực kinh doanh của VNPT diễn ra trong bối cảnh hoàn toàn mới mẻ, trong khi đó

kinh nghiệm phát triển quản lý, đặc biệt là quản lý tài chính theo mô hình TĐKT còn chưa có, nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế.

- Tư duy quản lý của các cơ quan Nhà nước hoặc các chủ thể được Nhà nước ủy quyền, giao trách nhiệm quản lý, kiểm soát đối với VNPT còn hạn chế trong việc thích ứng với vai trò và vị thế mới là chủ sở hữu- chủ thể KSTC đối với VNPT.

- Hệ thống công cụ KSTC của Nhà nước đối với VNPT chưa hoàn thiện.

2.4.2. Đánh giá hoạt động KSTC của VNPT

2.4.2.1. Những mặt đạt được trong hoạt động KSTC của VNPT

Trong điều kiện khủng hoảng kinh tế, hoạt động tài chính gặp nhiều khó khăn, rủi ro, mô hình chưa hoàn thiện nhưng hoạt động KSTC thời gian qua đã góp phần đáng kể giúp VNPT đảm bảo tốc độ tăng trưởng, hoàn thành và vượt các chỉ tiêu kế hoạch đặt ra, mức nộp NSNN của VNPT ngày một tăng và là một trong những Tập đoàn có đóng góp cho NSNN lớn nhất.

2.4.2.2. Những hạn chế, tồn tại trong hoạt động KSTC của VNPT

- Chưa xác định rõ phương thức thực hiện KSTC, sự phân cấp thực hiện KSTC của VNPT đối với các đơn vị thành viên cũng chưa thực sự hợp lý

- Hoạt động KSTC của VNPT mới chỉ mang tính hình thức, chưa thực chất và nội dung KSTC còn chưa toàn diện.

- VNPT chưa chuyên nghiệp trong hoạt động KSTC, còn thực hiện lồng ghép trong nhiều hoạt động khác, chưa chuyên môn hóa, quy trình, tiêu chí kiểm soát còn chưa rõ ràng; thông tin KSTC chưa cập nhật đầy đủ,...)

- Chưa thực sự sử dụng và phát huy chức năng, nhiệm vụ của Công ty tài chính bưu điện như một công cụ tài chính hữu hiệu.

- Công tác đánh giá phân tích, dự báo rủi ro hoạt động tài chính còn nhiều hạn chế

2.4.3 Nguyên nhân của những hạn chế, tồn tại

- *Khối đơn vị hạch toán phụ thuộc quá lớn* (75/96 đơn vị thành viên có doanh thu chiếm gần 80% tổng doanh thu) được quản lý, điều hành bởi cơ chế hạch toán tập trung, thực chất vẫn mang bóng dáng của DNNN cũ với cơ chế kế hoạch hoá - hành chính, vẫn còn tâm lý ỷ lại và sức ỳ lớn đối với các đơn vị thành viên, dẫn đến hạn chế tính năng động sáng tạo, giảm khả năng cạnh tranh của các đơn vị; đồng thời bộ máy của các cơ quan thuộc VNPT vẫn còn chồng chéo và nhiều bất cập so với yêu cầu nhiệm vụ, hoạt động kém hiệu quả, nhất là hoạt động KSTC.

- *Nhà nước đầu tư vốn cho VNPT, sau đó VNPT đầu tư, giao lại vốn cho các đơn vị thành viên chỉ là hình thức* vì trong thực tế, vốn nằm ở các đơn vị thành viên trước khi thành lập

và thực tế VNPT chưa phải là chủ sở hữu vốn thực sự đối với các đơn vị thành viên do đó việc thực hiện KSTC đối với các đơn vị này là hạn chế.

- Các cơ chế quản lý tài chính, KSTC chưa theo kịp sự phát triển của VNPT về quy mô và năng lực hoạt động.
- Mối quan hệ giữa các đơn vị trong VNPT chưa thể hiện sự chuyên môn hóa cao, sự hợp tác và liên kết kinh tế chưa mạnh
- Công tác đào tạo đội ngũ cán bộ có năng lực và chuyên môn sâu về các lĩnh vực kinh doanh và hoạt động tài chính còn chậm và thiếu đồng bộ.

Chương 3

GIẢI PHÁP NHẪM THỰC HIỆN KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH HIỆU QUẢ TRONG TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM - VNPT

3.1. QUAN ĐIỂM ĐỔI MỚI CÁC TĐKT VIỆT NAM VÀ TẬP ĐOÀN VNPT

3.1.1. Quan điểm đổi mới phát triển các Tập đoàn kinh tế Việt Nam

Quan điểm về đổi mới doanh nghiệp và phát triển các TĐKT như sau:

- Thực hiện có hiệu quả việc chuyển đổi một số Tổng công ty nhà nước sang Tập đoàn kinh tế, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con có sự tham gia cổ phần của tư nhân trong nước và các nhà đầu tư nước ngoài, trong đó Nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối.
- Đổi mới, cụ thể hoá mối quan hệ giữa Nhà nước và Tập đoàn theo hướng mở rộng quyền cho các TĐKT.
- Thành lập Công ty đầu tư tài chính Nhà nước nhằm thực hiện quyền chủ sở hữu tại các doanh nghiệp nhà nước.
- Đổi mới, nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý của Nhà nước và của cơ quan chủ sở hữu đối với DNNN.
- Định hướng cho các TĐKT Nhà nước hoạt động trong các lĩnh vực hoạt động, ngành nghề kinh doanh có lợi thế, phù hợp với đặc thù của từng TĐKT nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và trở thành công cụ đắc lực để Nhà nước điều hành kinh tế vĩ mô.

3.1.2. Quan điểm, định hướng phát triển VNPT

- Phát triển Tập đoàn BCVT Việt Nam – VNPT là đơn vị chủ lực trong lĩnh vực bưu chính, viễn thông và CNTT của Việt Nam, có quy mô lớn, kinh doanh đa ngành, hoạt động trên phạm vi toàn quốc và chủ động hội nhập, đầu tư quốc tế.
- Giữ vững vai trò chủ đạo, làm nòng cốt để ngành BCVT Việt Nam phát triển, bảo đảm thông tin thông suốt phục vụ sự chỉ đạo, điều hành của Đảng, Chính phủ; góp phần giữ gìn an ninh, quốc phòng, phòng chống thiên tai, thực hiện tốt nhiệm vụ công ích Nhà nước giao.

- Tăng cường năng lực mạng lưới, tiếp tục phát triển, hiện đại hóa hạ tầng mạng lưới hiện đại, bền vững, có độ bao phủ rộng khắp cả nước với dung lượng lớn, tốc độ và chất lượng cao; đáp ứng xu thế hội tụ viễn thông, máy tính, phát thanh, truyền hình và đa phương tiện,... làm nền tảng cho việc ứng dụng và phát triển CNTT, phát triển KTXH và an ninh quốc phòng; giữ vững vai trò chủ lực trong ngành BCVT và CNTT Việt Nam.

3.2. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN VNPT GIAI ĐOẠN 2010- 2015, ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2020 VÀ MỤC TIÊU ĐỔI MỚI HOẠT ĐỘNG KSTC CỦA VNPT

3.2.2. Chiến lược phát triển của VNPT giai đoạn 2010 -2015 và định hướng đến năm 2020

Trên quan điểm phát triển bền vững, công nghệ hiện đại; nâng cao năng lực cạnh tranh; khẳng định vai trò Tập đoàn kinh tế chủ lực trong nước, vươn ra thị trường quốc tế. Từ nay đến năm 2015, VNPT phấn đấu trở thành một trong 10 nhà cung cấp dịch vụ, giải pháp viễn thông - CNTT hàng đầu khu vực Châu Á với các chỉ tiêu tài chính chiến lược như sau:

🚩 Năm 2015: doanh thu tương đương từ 14 - 15 tỷ USD; lợi nhuận từ 23 - 23,6 nghìn tỷ đồng; nộp NSNN từ 13,6 - 14 nghìn tỷ đồng.

🚩 Năm 2020: doanh thu tương đương 28 - 30 tỷ USD (sau khi Tổng công ty Bưu chính Việt Nam tách ra hoạt động độc lập), trong đó kinh doanh quốc tế chiếm từ 15 - 20%.

3.2.2. Mục tiêu đổi mới hoạt động KSTC của VNPT

- Thiết lập một đầu mối đầu tư vốn nhà nước vào DN và thực hiện thống nhất, có hiệu quả chức năng đại diện chủ sở hữu vốn nhà nước đầu tư tại VNPT
- Nâng cao hiệu quả KSTC nhằm bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu đầu tư tại VNPT và vốn của VNPT đầu tư vào doanh nghiệp khác;
- VNPT kiểm soát tập trung một số công ty con kinh doanh trong những lĩnh vực then chốt, chủ lực và có tính đặc thù.
- Xác định các nội dung KSTC và thực hiện phân cấp các nội dung KSTC cho các đơn vị thành viên theo hướng mở rộng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của đơn vị và người đứng đầu đơn vị;
- Hoàn thiện hệ thống công cụ KSTC trong VNPT, phân định rõ trách nhiệm cho các đầu mối KSTC đối với từng nội dung KSTC của VNPT.

3.3 CÁC NHÓM GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH TRONG TẬP ĐOÀN BCVT VIỆT NAM.

3.2.1. Nhóm giải pháp hoàn thiện và nâng cao hiệu quả KSTC của Nhà nước đối với VNPT

3.2.1.1. Tách bạch vai trò KSTC của chủ sở hữu Nhà nước với vai trò quản lý Nhà nước đối với VNPT

Để nâng cao hiệu quả KSTC của Nhà nước đối với VNPT, trong thời gian tới, cần tách bạch hoạt động KSTC của Nhà nước với vai trò chủ sở hữu và hoạt động giám sát, quản lý tài chính của cơ quan quản lý Nhà nước. Theo đó, cơ quan quản lý Nhà nước thực hiện giám sát

VNPT về mặt hành chính, chủ sở hữu, đại diện chủ sở hữu thực hiện KSTC đối với VNPT theo các nội dung KSTC đã được quy định trong Điều lệ tổ chức và hoạt động, Quy chế tài chính của VNPT. Đồng thời, cần xác định mức độ phân cấp và nội dung KSTC của Nhà nước đối với VNPT, xác định rõ hơn vai trò của chủ sở hữu, đại diện chủ sở hữu và các cấp quản lý đối với VNPT nhằm nâng cao năng lực quản trị, kiểm soát của Nhà nước với vai trò chủ sở hữu vốn của VNPT.

3.2.1.2. Hoàn thiện nội dung KSTC của Nhà nước đối với VNPT

Nội dung KSTC của Nhà nước đối với VNPT cần phải được cụ thể và hoàn thiện theo hướng sau:

✚ Kiểm soát hoạt động tạo lập và huy động vốn của VNPT:

Mọi biến động về tăng, giảm vốn nhà nước tại công ty đều phải được Chính phủ ra quyết định phê duyệt trước khi hạch toán tăng giảm vốn nhà nước. VNPT có trách nhiệm bảo toàn vốn nhà nước đầu tư theo quy định.

✚ Kiểm soát chiến lược phát triển, ngành, nghề kinh doanh của VNPT:

VNPT phải sử dụng tối thiểu 70% tổng nguồn vốn để đầu tư vào các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực thuộc ngành nghề kinh doanh chính của VNPT. Ngành nghề kinh doanh chính của VNPT là ngành nghề được xác lập từ mục đích đầu tư khi thành lập và chiến lược phát triển của VNPT do Chính phủ- Thủ tướng Chính phủ qui định và giao cho VNPT thực hiện .

VNPT chỉ được sử dụng tối đa không quá mức vốn điều lệ của VNPT để đầu tư ra bên ngoài (kể cả các lĩnh vực thuộc ngành nghề kinh doanh hỗ trợ là ngành nghề có liên quan đến ngành sản xuất chính) trên nguyên tắc có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn; phù hợp với chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển của VNPT, không làm ảnh hưởng đến việc thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh chính được giao.

Việc thực hiện các dự án đầu tư vào những lĩnh vực như: ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm, VNPT chỉ được góp vốn vào mỗi lĩnh vực một doanh nghiệp với mức vốn đầu tư tối đa 20% vốn điều lệ của tổ chức nhận góp vốn. Trường hợp VNPT và các công ty con trong VNPT cùng góp vốn thì tổng mức góp vốn của cả VNPT và các công ty con không được vượt quá 30% vốn điều lệ của tổ chức nhận vốn góp. Các công ty con trong VNPT là các công ty con do VNPT trực tiếp đầu tư vốn. Trường hợp đặc biệt do nhu cầu đầu tư vượt quá phải trình Thủ tướng Chính phủ xem xét quyết định.

3.2.1.3. Hoàn thiện công cụ và tổ chức KSTC của Nhà nước đối với VNPT

Nhằm thống nhất một đầu mối và nâng cao hiệu quả KSTC của Nhà nước đối với VNPT thì cần có một cơ quan chuyên trách trực thuộc Chính phủ thực hiện quyền chủ sở hữu, quyền KSTC. Tổ chức này sẽ đại diện chủ sở hữu Nhà nước, thực hiện quyền KSTC đối với VNPT,

qua đó có điều kiện phân tích, đánh giá sâu sát, cụ thể những nội dung cần kiểm soát, nhất là mục tiêu chính của chủ sở hữu Nhà nước giao cho VNPT, đặc biệt là về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh chính, hiệu quả đầu tư, kinh doanh, năng lực cạnh tranh và chống độc quyền...

3.3.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện và nâng cao hiệu quả KSTC của VNPT

3.3.2.1. Xác định phương thức và phạm vi KSTC của VNPT

Đối với các hoạt động tài chính do VNPT trực tiếp thực hiện (đầu tư vào SXKD, trực tiếp đầu tư tài chính,...) thì VNPT thì hoạt động KSTC của VNPT giống như kiểm soát đối với hoạt động của một doanh nghiệp thông thường (kiểm soát các hoạt động tài chính, hoạt động kinh doanh thông qua kiểm soát quá trình sử dụng vốn – kiểm soát doanh thu, chi phí).

Đối với các hoạt động tài chính VNPT không trực tiếp thực hiện mà tiến hành đầu tư vốn cho các chủ thể khác thực hiện (các công ty con, công ty cổ phần VNPT có cổ phần chi phối,.....) thì hoạt động KSTC của VNPT cần có sự thay đổi trong phương thức thực hiện. Trong trường hợp này, VNPT không can thiệp vào công tác điều hành hoạt động cụ thể của các công ty con mà thực hiện các nội dung KSTC sau: kiểm soát việc tổ chức hoạt động kinh doanh và thực hiện nhiệm vụ của bộ máy quản lý, điều hành công ty; việc thực hiện mục tiêu, chiến lược, kế hoạch sản xuất - kinh doanh hàng năm và dài hạn; Việc chấp hành các nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị VNPT.

3.3.2.2. Các giải pháp hoàn thiện nội dung KSTC của VNPT

❖ Hoàn thiện kiểm soát đối với hoạt động huy động, tạo lập vốn

Để kiểm soát được hoạt động tạo lập vốn, trước hết VNPT phải xây dựng chiến lược huy động vốn và sử dụng vốn, xác định nhu cầu về vốn của VNPT trong từng giai đoạn, từng thời kỳ, từng năm và phân bổ theo các nguồn, kênh huy động, trong đó có cân nhắc tới chi phí sử dụng vốn trong việc lựa chọn các kênh huy động vốn. Đồng thời, phân định rõ trách nhiệm, quyền hạn của VNPT và các đơn vị thành viên trong hoạt động tạo lập vốn.

❖ Hoàn thiện kiểm soát đối với hoạt động sử dụng vốn

Để thực hiện kiểm soát đối với hoạt động sử dụng vốn, đảm bảo tính quản lý tập trung của Tập đoàn, đồng thời nhằm tạo điều kiện cho các đơn vị thành viên nâng cao tính tự chủ, VNPT cần thực hiện phân cấp cho các đơn vị thành viên trong việc sử dụng vốn. VNPT cần chú trọng kiểm soát mục tiêu, kết quả của hoạt động sử dụng vốn hơn là kiểm soát các quy trình thực hiện. Đặc biệt, VNPT không nên can thiệp vào các hoạt động của các đơn vị thành viên. VNPT thực hiện kiểm soát và điều hành thông qua ban lãnh đạo, người đại diện phân vốn các đơn vị khác.

VNPT phải thực hiện kiểm soát được các hoạt động sử dụng vốn trong VNPT và của các đơn vị thành viên nhằm xác định được khối lượng vốn tạm thời thừa ở đơn vị này hay

khối lượng vốn tạm thời thiếu ở đơn vị kia để thực hiện chức năng điều phối thông qua các công cụ tài chính (trung gian tài chính).

❖ *Hoàn thiện kiểm soát đối với hoạt động đầu tư vốn*

VNPT sẽ tiến hành kiểm soát hoạt động của các công ty con thông qua việc bổ nhiệm các thành viên HĐQT của các công ty con, quyết định chiến lược; KSTC và giám sát các hoạt động quản lý của tất cả các công ty con. Cụ thể, công ty mẹ VNPT sẽ thực hiện kiểm soát đối với công ty con thông qua:

- Tổ chức hệ thống thông tin, hoạch định chiến lược, ban hành các quy định, quyết định, điều phối các hoạt động tài chính của VNPT và các công ty con của VNPT.
- Thực hiện quản lý các khoản vốn góp của VNPT tại các công ty con, công ty liên kết, quyết định lập kế hoạch, chỉ đạo kiểm soát và thực hiện hoạt động đầu tư vốn theo các danh mục đầu tư đã xây dựng;

Tùy theo mức độ sở hữu, quyền KSTC của VNPT đối với các công ty con sẽ được thể hiện ở các mức độ khác nhau.

❖ *Hoàn thiện kiểm soát đối với hoạt động kinh doanh trên thị trường tài chính*

VNPT cần thực hiện kiểm soát hoạt động kinh doanh trên thị trường tài chính theo mục tiêu đầu tư. Mục tiêu đầu tư được thực hiện thông qua các chiến lược đầu tư. Căn cứ vào mục tiêu đầu tư chủ động xây dựng chiến lược đầu tư để xác định cơ cấu tài sản (phân bổ tài sản) và lựa chọn chứng khoán theo hướng năng động hoặc theo cơ cấu ổn định. Từ đó hình thành chiến lược đầu tư mang tính chủ động hay thụ động hoặc sử dụng chiến lược hỗn hợp cả hai thuộc tính này để hình thành danh mục đầu tư.

❖ *Hoàn thiện kiểm soát rủi ro hoạt động tài chính*

Để thực hiện kiểm soát rủi ro hoạt động tài chính trước hết, VNPT cần phải dự báo được rủi ro tài chính phát sinh thế nào và các rủi ro có thể xảy đến đối với các hoạt động tài chính là gì?. Đồng thời, để hạn chế tổn thất, thiệt hại rủi ro hoạt động tài chính, VNPT cần chủ động xây dựng quy trình kiểm soát rủi ro hoạt động tài chính phù hợp. Cụ thể, quy trình kiểm soát rủi ro hoạt động tài chính, bao gồm các bước căn bản sau:

- Nhận diện và phân loại rủi ro hoạt động tài chính.
- Tính toán và cân nhắc các mức độ rủi ro và mức độ chịu đựng tổn thất khi rủi ro xảy ra.
- Áp dụng các chính sách, công cụ kiểm soát thích hợp đối với từng loại rủi ro hoạt động tài chính.
- Theo dõi, đánh giá và điều chỉnh phương thức kiểm soát rủi ro hoạt động tài chính:

Điều quan trọng nhất trong kiểm soát rủi ro hoạt động tài chính của VNPT là cần nhận thức được vai trò quan trọng của kiểm soát rủi ro hoạt động tài chính của VNPT và ứng dụng quy trình kiểm soát trên trong thực tế.

3.3.2.3. Xây dựng hệ thống KSTC hiệu quả trong VNPT

Hệ thống kiểm soát tài chính trong VNPT phải bao gồm: kiểm soát của đại diện chủ sở hữu – HĐQT VNPT đối với Ban tổng giám đốc điều hành, kiểm soát của Tổng giám đốc điều hành đối với toàn bộ hoạt động của tập đoàn trong phạm vi được quản lý. Đồng thời, cần tổ chức và kiện toàn bộ máy KSTC hiện tại trong VNPT theo các hướng sau:

- Cần có sự phân công, phân nhiệm rõ ràng chức năng, nhiệm vụ các Ban chức năng của Tập đoàn trong hoạt động KSTC, tách bạch chức năng thực hiện các hoạt động tài chính và chức năng kiểm tra, kiểm soát các hoạt động tài chính của Ban KTTKTC là đơn vị chức năng nhưng lại vừa là đơn vị thực hiện các hoạt động tài chính, vừa thực hiện chức năng kiểm soát các hoạt động tài chính.

- Cần tổ chức kiểm soát hoạt động đầu tư vốn của VNPT, đặc biệt là đầu tư vốn ra ngoài VNPT tại một đơn vị đầu mối. Theo đó, VNPT có thể thành lập 1 đơn vị thực hiện các hoạt động sau: Xây dựng và quản lý chiến lược, kế hoạch đầu tư tài chính dài hạn và kinh doanh vốn của VNPT; thực hiện phân tích hiệu quả vốn đầu tư vốn và tổ chức đề xuất thay đổi tỷ lệ vốn góp của VNPT tại các doanh nghiệp khác; thực hiện các hoạt động kinh doanh của VNPT trên thị trường chứng khoán; định hướng các đơn vị thành viên trong hoạt động đầu tư tài chính và kinh doanh vốn; thẩm định và thông qua các dự án đầu tư vốn vào doanh nghiệp khác của các đơn vị thành viên, các công ty con; kiểm soát hiệu quả đầu tư vốn của VNPT, đặc biệt đối với các khoản đầu tư ra ngoài VNPT.

Đồng thời, cần xây dựng chức danh giám đốc tài chính của VNPT theo đó, giám đốc tài chính cũng là người chịu trách nhiệm cụ thể về các quyết định đối với hoạt động tài chính và hiệu quả hoạt động tài chính của VNPT, tránh tình trạng quyết định thì do cá nhân nhưng trách nhiệm lại là của tập thể như hiện nay.

Bên cạnh đó, VNPT cần xây dựng được một quy trình KSTC trong Tập đoàn với các nội dung: thiết lập mục tiêu KSTC, các hệ thống giám sát, đánh giá hoạt động tài chính, xác định, so sánh kết quả thực tế hoạt động tài chính với các mục tiêu đề ra, đánh giá kết quả và thực hiện các biện pháp điều chỉnh nếu kết quả thực tế hoạt động tài chính và mục tiêu, chiến lược tài chính của Tập đoàn có sự chênh lệch.

3.3.3. Nhóm giải pháp hoàn thiện tổ chức quản lý của VNPT

3.3.3.1. Hoàn thiện và triển khai nhanh tổ chức quản lý theo mô hình TĐKT

Để thực hiện KSTC hiệu quả thì việc kiện toàn cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành được coi là giải pháp có tính mở đường, nền tảng, cơ sở quan trọng đối với VNPT. Hay nói cách khác là VNPT cần hoàn thiện và triển khai nhanh mô hình tổ chức quản lý theo cấu trúc tổ chức mới – Tập đoàn kinh tế theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con.

3.3.3.2. Tiếp tục đổi mới, đẩy nhanh tiến trình cổ phần hóa doanh nghiệp thành viên và trực thuộc đơn vị thành viên

Để thực hiện KSTC một cách hiệu quả thì một trong những giải pháp quan trọng là VNPT cần đẩy nhanh tiến trình thực hiện cổ phần hóa, đa dạng hóa sở hữu. Cụ thể là cần tiếp tục đổi mới, sắp xếp doanh nghiệp, dịch vụ nào Nhà nước không cần nắm giữ 100% vốn thì sớm tiến hành cổ phần hóa. Một số đơn vị đã tiến hành cổ phần hóa và đang có uy tín trên TTCK thì đưa lên sàn giao dịch chứng khoán. Cần nghiên cứu triển khai dịch vụ mới trên cơ sở phát huy năng lực của đội ngũ CBCNV chức và cơ sở vật chất. Những ngành nghề đang được phép thí điểm thì phải sớm tổng kết, đánh giá để hoàn thiện.

3.3.3.3. Nâng cao vị thế và phát huy vai trò của Công ty tài chính Bưu điện

Cần xây dựng và triển khai các biện pháp để công ty tài chính bưu điện (PTF) thực sự trở thành công cụ tài chính của VNPT nhằm thay đổi về chất các hoạt động tài chính của VNPT cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động KSTC của VNPT.

KẾT LUẬN

Tập đoàn kinh tế là mô hình đã có thành công ở một số quốc gia, trong những giai đoạn nhất định, nhưng cũng không ít nền kinh tế bị chao đảo vì chịu ảnh hưởng nặng bởi sự thua lỗ của tập đoàn kinh tế mà yếu tố then chốt là sự kém hiệu quả của hoạt động KSTC trong các tập đoàn.

Qua quá trình nghiên cứu về TĐKT, TĐKT Việt Nam và Tập đoàn BCVT Việt Nam cũng như đánh giá hiện trạng hoạt động tài chính và KSTC trong Tập đoàn BCVT trên cơ sở những luận giải, phân tích chi tiết và phân tích tổng hợp, luận án đã có những đóng góp và phát triển mới thể hiện ở những điểm chủ yếu sau:

Trước hết, luận án hệ thống hoá cơ sở lý luận về tập đoàn kinh tế kiểm soát tài chính trong TĐKT. Qua đó, làm rõ hơn nhận thức về kiểm soát tài chính (KSTC) của Tập đoàn kinh tế (TĐKT) như :Chủ thể, mục tiêu, nội dung, phương thức, công cụ, hình thức, tổ chức thực hiện KSTC trong TĐKT và những yếu tố tác động đến KSTC trong TĐKT.

Bên cạnh đó, luận án đã làm rõ vai trò chủ thể KSTC của Nhà nước đối với TĐKT. Theo đó, Nhà nước chỉ là chủ thể KSTC khi là chủ sở hữu của TĐKT. Luận án đã khái quát các TĐKT được hình thành trong nền kinh tế chuyển đổi của Việt Nam, trong đó đặc biệt chú trọng đến việc đánh giá, so sánh và làm rõ nét đặc trưng của các TĐKT VN, được hình thành trên cơ sở cơ cấu lại các Tổng công ty Nhà nước và KSTC trong các TĐKT Việt Nam. Đồng thời, luận án cũng tổng hợp kinh nghiệm KSTC trong một số TĐKT trên thế giới và rút ra được bài học đối với các TĐKT Việt Nam.

Đồng thời, luận án đã khái quát toàn diện quá trình hình thành, mô hình và cơ cấu tổ chức tập đoàn BCVT VN - VNPT, nêu rõ đặc trưng, vai trò và một số kết quả hoạt động kinh doanh VNPT. Đặc biệt là luận án đã nêu rõ hiện trạng KSTC trong tập đoàn và thực hiện đánh giá những mặt đã đạt được và những tồn tại hạn chế của hoạt động kiểm soát tài chính trong VNPT trên cả 2 góc độ : KSTC của Nhà nước đối với VNPT và KSTC của VNPT.

Đặc biệt, nhằm hướng tới mục tiêu cao nhất là thực hiện kiểm soát tài chính hiệu quả hơn trong Tập đoàn BCVT VN, trên cơ sở các quan điểm đổi mới TĐKT cũng như quan điểm đổi mới Tập đoàn Bưu chính viễn thông, mục tiêu phát triển VNPT giai đoạn 2010 – 2015 và định hướng đến năm 2020, các vấn đề lý luận về KSTC trong TĐKT, bài học từ các TĐKT trên thế giới, những nội dung còn hạn chế, cần hoàn thiện của hoạt động KSTC trong tập đoàn Bưu chính viễn thông, luận án đã đề xuất các giải pháp toàn diện, cụ thể, có tính khả thi cao nhằm nâng cao hiệu quả KSTC trong Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam theo hai nhóm giải pháp: Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả KSTC của Nhà nước đối với VNPT và nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả KSTC của VNPT và các giải pháp về đổi mới tổ chức quản lý – các giải pháp mang tính chất cơ sở nền tảng để thực hiện các hai nhóm giải pháp trên..

Nghiên cứu KSTC trong TĐKT cũng như việc ứng dụng mô hình kinh tế mới mới mẻ này đối với một DNNN có nhiều yếu tố đặc thù như VNPT trong điều kiện mô hình và cơ cấu tổ chức chưa ổn định, còn có nhiều biến động, thay đổi, có quá nhiều quan điểm khác nhau về TĐKT cũng như các vấn đề về KSTC trong TĐKT nhưng với sự nỗ lực cố gắng và không ngừng học hỏi, sự tận tình và giúp đỡ chân thành của tập thể cán bộ hướng dẫn cũng như những góp ý chân thành của các chuyên gia, các nhà khoa học, cán bộ quản lý, có thể nói rằng với những nội dung trình bày trong luận án, kết quả luận án đã đạt được, tác giả luận án mong muốn được góp phần bước đầu tổng kết và làm sáng tỏ những vấn đề lý luận về TĐKT cũng như KSTC trong TĐKT, đặc trưng của các TĐKT trong nền kinh tế chuyên đổi của Việt Nam và KSTC trong các TĐKT Việt Nam hiện nay cũng như tổng kết kinh nghiệm của các TĐKT có điều kiện gần giống với VNPT và các TĐKT Nhà nước của Việt Nam. Đặc biệt là cùng với việc tập trung vào nghiên cứu, tổng hợp, phân tích hiện trạng KSTC trong Tập đoàn BCVT VN thời gian qua, luận án đã đề xuất hệ thống các nhóm giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả KSTC trong VNPT, tác giả luận án hy vọng kết quả nghiên cứu của luận án sẽ hữu ích cho thực tiễn hoạt động quản lý của VNPT trong việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức và quản lý theo mô hình TĐKT, đưa VNPT nhanh chóng ổn định và ngày càng phát triển.

Tuy nhiên, TĐKT và KSTC trong TĐKT đều là những vấn đề phức tạp và khá mới mẻ đối với VNPT và các TĐKT Việt Nam, do đó, tác giả luận án thực sự mong muốn tiếp tục nhận được sự quan tâm, chia sẻ và đóng góp ý kiến của các nhà khoa học, cán bộ nghiên cứu, cán bộ quản lý để có thể hiểu biết sâu sắc hơn và hoàn thiện hơn những nhận thức về các vấn đề mà luận án đã đề cập và cũng là những vấn đề mà tác giả luận án say mê nghiên cứu.

CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ
LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ

1. Hoàng Thị Tuyết (2005), “Chuyển đổi các Công ty nhà nước sang mô hình tập đoàn kinh tế”, *Tạp chí Thuế Nhà nước* (Số tháng 3/2005), Tr.27-29
2. Hoàng Thị Tuyết (2005), “Tập đoàn kinh tế -bước đột phá trong đổi mới các Tổng công ty Nhà nước”, *Tạp chí Tài chính* (Số tháng 4/2005), Tr.24-26
3. Hoàng Thị Tuyết (2006), “Tên gọi tập đoàn trên thế giới và tại Việt Nam”, *Tạp chí Bưu chính viễn thông & Công nghệ thông tin*, (Số tháng 9/2006), Tr 53-55
4. Hoàng Thị Tuyết (2006), “Chia tách Bưu chính viễn thông và những phát sinh trong SXKD Bưu chính”, *Tạp chí Bưu chính viễn thông & Công nghệ thông tin*, (Số tháng 11/2006), Tr 47- 51
5. Hoàng Thị Tuyết (2009), “Đặc trưng của các tập đoàn kinh tế Việt Nam và kiểm soát tài chính trong các Tập đoàn kinh tế Việt Nam”, *Tạp chí Công nghệ thông tin và Truyền thông*, (Số tháng 3/2009), Tr 41- 47