

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

TRƯỜNG VĂN PHÚ

**QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG CÓ THU
TẠI VIỆN TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT QUÂN SỰ**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ**

Mã ngành: 8310110

Người hướng dẫn khoa học:

- 1. TS. Nguyễn Đình Hưng**
- 2. PGS.TS Vũ Duy Nguyên**

Hà Nội - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật. Nếu không đúng như đã nêu trên, tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về đề án của mình.

Tác giả đề án

Trương Văn Phú

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện Đề án “Quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự”, tôi đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ.

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn tới TS. Nguyễn Đình Hưng và PGS.TS Vũ Duy Nguyên là người đã tận tâm hướng dẫn tôi hoàn thành đề án.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban giám hiệu cùng toàn thể thầy, cô giáo Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã truyền đạt, trang bị cho tôi những kiến thức và kinh nghiệm quý giá trong suốt hai năm học vừa qua.

Tôi xin chân thành cảm ơn lãnh đạo, chỉ huy, cán bộ nhân viên Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự đã giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thu thập thông tin, số liệu để tôi thực hiện đề án.

Cuối cùng, xin cảm ơn gia đình, người thân, bạn bè, đồng nghiệp những người đã luôn tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ, cổ vũ và động viên tôi trong suốt quá trình thực hiện đề án.

Xin chân thành cảm ơn!

Tác giả đề án

Trương Văn Phú

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC BẢNG, HÌNH.....	vi
TÓM TẮT ĐỀ ÁN	vii
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG CÓ THU CỦA ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP.....	6
1.1. Hoạt động có thu của các đơn vị sự nghiệp	6
1.1.1. Khái niệm	6
1.1.2. Vai trò.....	7
1.1.3. Đặc điểm.....	8
1.2. Quản lý tài chính hoạt động có thu của đơn vị sự nghiệp	9
1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý.....	9
1.2.2. Nội dung quản lý tài chính hoạt động có thu của đơn vị sự nghiệp	10
1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý tài chính hoạt động có thu của đơn vị sự nghiệp	12
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG CÓ THU TẠI VIỆN TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT QUÂN SỰ	15
2.1. Khái quát về Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự.....	15
2.1.1. Giới thiệu về Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự	15
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự.....	16
2.1.3. Bộ máy quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự	19
2.1.4. Kết quả hoạt động có thu của Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự	20
2.2. Thực trạng quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự	24
2.2.1. Thực trạng quản lý thu	24
2.2.2. Thực trạng quản lý chi.....	28
2.3. Đánh giá thực trạng quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự.....	33
2.3.1. Đánh giá việc thực hiện mục tiêu.....	33

2.3.2. Ưu điểm.....	34
2.3.3. Hạn chế.....	36
2.3.4. Nguyên nhân của những hạn chế	37
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG CÓ THU TẠI VIỆN TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT QUÂN SỰ TRONG THỜI GIAN TỚI	41
3.1. Mục tiêu và phương hướng hoàn thiện quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự đến năm 2025, tầm nhìn 2030.....	41
3.1.1. Mục tiêu.....	41
3.1.2. Phương hướng hoàn thiện	42
3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự.....	43
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện quản lý thu.....	43
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý chi.....	45
3.2.3. Một số giải pháp khác	47
3.3. Đề xuất và kiến nghị.....	49
3.3.1. Đề xuất, kiến nghị với Bộ Quốc phòng.....	49
KẾT LUẬN.....	52
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	54
PHỤ LỤC	56

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG
1	BQP	Bộ Quốc phòng
2	ĐVSN	Đơn vị sự nghiệp
3	HĐCT	Hoạt động có thu
4	KHCN	Khoa học công nghệ
5	NSNN	Ngân sách Nhà nước
6	QLTC	Quản lý tài chính
7	QP	Quốc phòng
8	Viện TĐHKTQS	Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự

DANH MỤC BẢNG, HÌNH

Bảng 2.1: Tỷ suất lợi nhuận trước thuế HĐCT giai đoạn từ năm 2020 đến 2023 tại Viện TĐHKTQS	21
Bảng 2.2: Bảng tổng hợp các khoản thu nộp NSNN và phân phối kết quả HĐCT của Viện TĐHKTQS từ năm 2020 đến 2023	22
Bảng 2.3: Bảng tổng hợp ý kiến đánh giá của cán bộ, nhân viên Viện TĐHKTQS về tình hình thực hiện HĐCT tại đơn vị	23
Bảng 2.4: Kế hoạch doanh thu của Viện TĐHKTQS từ năm 2020 đến 2023	25
Bảng 2.5: Kết quả doanh thu hoạt động SXKD so với kế hoạch doanh thu của Viện TĐHKTQS từ năm 2020 đến 2023	26
Bảng 2.6: Kế hoạch chi cho các hoạt động có thu của Viện TĐHKTQS giai đoạn 2020 - 2023	29
Bảng 2.7. Tổng hợp chi phí trực tiếp của Viện TĐHKTQS từ năm 2020 đến 2023	30
Bảng 2.8: Tổng hợp chi phí gián tiếp của Viện TĐHKTQS từ năm 2020 đến 2023 ...	31
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy hoạt động của Viện TĐHKTQS	16
Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức Bộ máy quản lý tài chính HĐCT tại Viện TĐHKTQS	20

TÓM TẮT ĐỀ ÁN

Đề án tốt nghiệp với đề tài “Quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự” gồm có 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý thuyết về quản lý tài chính hoạt động có thu của đơn vị sự nghiệp

- Chương 2: Thực trạng công tác quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự

- Chương 3: Phương hướng và giải pháp hoàn thiện quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện tự động hóa kỹ thuật quân sự trong thời gian tới.

Trong Chương 1 tác giả đã nêu rõ cơ sở lý luận liên quan đến hoạt động có thu tại các đơn vị sự nghiệp bao gồm khái niệm, vai trò và đặc điểm và quản lý tài chính đối với hoạt động này bao gồm khái niệm, mục tiêu quản lý, nội dung quản lý và các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý tài chính hoạt động có thu của đơn vị sự nghiệp.

Ở Chương 2, tác giả đã khái quát được về tình hình hoạt động, phân tích về thực trạng hoạt động có thu và quản lý tài chính đối với hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2023 bao gồm thực trạng quản lý thu, quản lý chi. Qua đó đánh giá được thực trạng quản lý tài chính hoạt động có thu của đơn vị, trên cơ sở đánh giá việc thực hiện các mục tiêu đã chỉ ra được những điểm mạnh, hạn chế, tìm ra những nguyên nhân làm cơ sở để đề ra các giải pháp.

Trong Chương 3, trên cơ sở các nội dung đã phân tích, đánh giá ở Chương 2 và mục tiêu, phương hướng của đơn vị trong thời gian tới, tác giả đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện công tác quản lý thu, quản lý chi tại đơn vị và một số giải pháp khác như nghiên cứu xây dựng các quy chế, quy định; nâng cao trình độ năng lực cho đội ngũ cán bộ, nhân viên tài chính; tăng cường phổ biến, quán triệt các quy định của Nhà nước, BQP về thực hiện hoạt động có thu; thực hiện nghiêm chương trình thực hành tiết kiệm chống lãng phí của đơn vị. Bên cạnh đó tác giả cũng đề xuất, kiến nghị với BQP nghiên cứu, ban hành các văn bản hướng dẫn về việc khấu trừ tiền lương của các bộ, nhân viên hưởng lương từ Ngân sách khi tham gia vào thực hiện hoạt động có thu.

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh hội nhập và phát triển kinh tế hiện nay, HĐCT đã trở thành một trong những nội dung quan trọng trong chiến lược phát triển của các đơn vị sự nghiệp tại Việt Nam. Với việc tận dụng các nguồn lực sẵn có của đơn vị, các đơn vị sự nghiệp đã tích cực tham gia vào hoạt động lao động sản xuất, xây dựng kinh tế của đất nước, từ đó tạo ra những giá trị cho xã hội thông qua việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đa dạng và chất lượng như y tế, văn hóa, giáo dục, khoa học công nghệ... Không chỉ vậy, HĐCT còn đóng vai trò trong việc tạo ra một nguồn thu độc lập và khả năng tự chủ về tài chính ngoài nguồn từ NSNN để đơn vị chủ động hơn về nguồn tài chính đảm bảo cho các hoạt động của đơn vị, giúp cho các đơn vị chủ động hơn trong quá trình thực hiện các hoạt động của mình.

Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự là một đơn vị dự toán thuộc Quân đội. Ngoài nhiệm vụ chính là tổ chức nghiên cứu những vấn đề khoa học quân sự và công nghệ quân sự thuộc lĩnh vực kỹ thuật điều khiển và tự động hóa để thiết kế, chế tạo, sửa chữa, cải tiến tăng hạn vũ khí trang bị, tham gia bảo đảm kỹ thuật vũ khí công nghệ cao phục vụ huấn luyện, sẵn sàng chiến đấu và chiến đấu, trong những năm gần đây, đơn vị còn tham gia thực hiện các HĐCT khác.

Trong thời gian qua, mặc dù vẫn còn chịu nhiều ảnh hưởng bởi tình hình chính trị, kinh tế, xã hội trong nước và quốc tế nhưng đơn vị đã tổ chức triển khai toàn diện các mặt công tác, hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao, Viện đã tích cực ứng dụng kết quả nghiên cứu của các đề tài, nhiệm vụ để tham gia hoạt động xây dựng kinh tế, lao động sản xuất và đã mang lại nhiều hiệu quả về mặt kinh tế. Quá trình thực hiện hoạt động kinh tế, đơn vị chấp hành đúng pháp luật của Nhà nước, thực hiện đúng quy định của Bộ Quốc phòng và không làm ảnh hưởng đến việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Thông qua hoạt động này góp phần nâng cao năng lực trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ nghiên cứu của Viện, tạo lập được nguồn thu để đảm bảo cho các hoạt động chung của đơn vị và cải thiện đời sống cán bộ, nhân viên, người lao động, góp phần vào công cuộc hiện đại hóa Quân đội và xây dựng kinh tế xã hội, phát huy truyền thống “đội quân chiến đấu, đội quân lao động sản xuất, đội quân công tác” của Quân đội nhân dân Việt Nam.

Để thực hiện tốt HĐCT tại đơn vị, Viện đã triển khai đồng bộ nhiều giải pháp trong đó có quản lý về tài chính. Việc quản lý tài chính giúp cho người chỉ huy đơn vị quan sát được tổng thể tình hình HĐCT của đơn vị, tối ưu hóa các nguồn lực sẵn có,

đảm bảo cân đối một nguồn vốn ổn định cho các hoạt động kinh tế, kiểm soát được rủi ro của các hợp đồng kinh tế, tránh ảnh hưởng đến tình hình hoạt động của đơn vị, ngăn ngừa các biểu hiện, hành vi sai trái trong quá trình hoạt động,... Tuy nhiên trong quá trình quản lý tài chính của mình, đơn vị vẫn còn một số khó khăn hạn chế như nguồn vốn thực hiện các HĐCT còn hạn chế; công tác xây dựng kế hoạch thực hiện còn chưa được quan tâm đúng mức; quá trình kiểm soát các chi phí còn chưa chặt chẽ; việc xác định doanh thu có thời điểm còn chưa chính xác; chưa có đánh giá, tổng kết về hoạt động quản lý tài chính đối với HĐCT,... Điều này làm ảnh hưởng tiêu cực đến HĐCT của đơn vị như làm giảm doanh thu, tăng chi phí, khó mở rộng, phát triển hoạt động,... Trong thời gian tới, trước những yêu cầu ngày càng cao về chất lượng thực hiện các hoạt động tại đơn vị, trong đó có công tác tài chính đặt ra nhiều vấn đề mới cho hoạt động quản lý tài chính đối với HĐCT. Xuất phát từ vấn đề này, tôi chọn đề tài ***“Quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự”*** để làm chuyên đề nghiên cứu cho đề án với mong muốn đề án sẽ phân tích, đánh giá được thực trạng công tác quản lý, đề ra một số giải pháp giúp nâng cao hiệu quả quản lý tài chính HĐCT tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự trong thời gian tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Xác định được khung nghiên cứu về quản lý tài chính đối với HĐCT tại ĐVSN
- Phân tích, đánh giá được thực trạng quản lý tài chính HĐCT tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2023, từ đó xác định được điểm mạnh, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế.
- Đề xuất một số giải pháp, kiến nghị hoàn thiện quản lý tài chính HĐCT tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Công tác quản lý tài chính hoạt động có thu tại đơn vị sự nghiệp.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Nội dung: Nghiên cứu về công tác quản lý thu, chi trong HĐCT tại đơn vị sự nghiệp (Trừ các hoạt động được bảo đảm từ nguồn Ngân sách Nhà nước).
- Không gian: tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự
- Thời gian: Đề tài nghiên cứu dựa trên các số liệu, thông tin, số liệu thứ cấp thu thập từ giai đoạn 2020-2023.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Khung nghiên cứu

Yếu tố ảnh hưởng đến quản lý tài chính HDCT tại ĐVSN	Nội dung quản lý tài chính HDCT tại ĐVSN	Mục tiêu quản lý tài chính HDCT tại ĐVSN
<ul style="list-style-type: none">- Yếu tố thuộc về đơn vị sự nghiệp.- Yếu tố thuộc về bên ngoài.	<ul style="list-style-type: none">- Quản lý thu (lập kế hoạch thu, thực hiện kế hoạch thu, kiểm soát hoạt động thu).- Quản lý chi (lập kế hoạch chi, thực hiện kế hoạch chi, kiểm soát các khoản chi).	<ul style="list-style-type: none">- Giúp nhà quản lý nắm bắt được tình hình thực hiện HDCT của đơn vị.- Tối ưu hóa các nguồn lực tài chính.- Giúp tổ chức hoạt động bền vững- Đảm bảo thực hiện đúng quy định của Nhà nước và đơn vị.

4.2. Quy trình và phương pháp nghiên cứu

4.2.1. Quy trình nghiên cứu

Đề án được tiến hành nghiên cứu thành các bước sau

- **Bước 1:** Tổng quan tài liệu để hình thành khung nghiên cứu quản lý tài chính đối với HDCT tại các đơn vị sự nghiệp từ việc nghiên cứu các tài liệu.

- **Bước 2:** Thu thập số liệu thứ cấp về HDCT của Viện TĐHKQTQS trong giai đoạn từ năm 2020 - 2023 từ các báo cáo tài chính, hồ sơ chứng từ của đơn vị.

- **Bước 3:** Thu thập số liệu sơ cấp thông qua bảng hỏi đối với các đối tượng trong đơn vị.

- **Bước 4:** Phân tích số liệu đã thu thập được, đánh giá thực trạng quản lý tài chính đối với HDCT tại Viện TĐHKQTQS giai đoạn từ năm 2020 đến 2023, xác định những kết quả đã đạt được, những hạn chế tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế, tồn tại đó.

- **Bước 5:** Đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng quản lý tài chính HDCT tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự trong thời gian tới dựa trên những nội dung đã rút ra được từ quá trình nghiên cứu.

4.2.2. Phương pháp nghiên cứu

4.2.2.1. Phương pháp thu thập số liệu

Để thực hiện đề án này, tác giả đã sử dụng một số phương pháp thu thập dữ liệu như sau:

a) Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp

- Nội dung: Thông tin về hoạt động có thu và các nội dung về quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện TĐHKQTQS.

- Nguồn thông tin: các tài liệu, báo cáo và các nguồn dữ liệu có liên quan tại Viện TĐHKQTQS.

- Thời gian: Từ năm 2020 đến năm 2023

- Mục đích: Nhằm phân tích thực trạng quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện TĐHKQTQS, xác định các ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế.

b) Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp

- Phương pháp điều tra, khảo sát

+ Mục đích: Để có cơ sở tìm hiểu sâu hơn về thực trạng hoạt động có thu và công tác quản lý tài chính đối với hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự, tác giả đã tiến hành điều tra, khảo sát một số nội dung, vấn đề liên quan .

+ Đối tượng: Đội ngũ cán bộ, nhân viên thực hiện hoạt động có thu và thực hiện công tác quản lý hoạt động có thu tại đơn vị

+ Nội dung điều tra khảo sát: Khảo sát một số nội dung có liên quan đến thực hiện HĐCT và công tác quản lý tài chính HĐCT tại đơn vị.

+ Phương pháp chọn mẫu: Thuận tiện

+ Quy mô mẫu khảo sát: Số lượng phiếu phát ra là 40 phiếu, số lượng phiếu thu về hợp lệ là 40 phiếu.

+ Thời gian và địa điểm: Từ tháng 4/2024 đến tháng 5/2024 tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự.

4.2.2.2. Phương pháp xử lý số liệu

- Dữ liệu thứ cấp được kết hợp phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa bằng các bảng biểu.

- Dữ liệu sơ cáo được tổng hợp, phân tích trên phần mềm Excel theo các bảng thống kê mô tả và tính điểm trung bình với khoảng đánh giá như sau:

- + 1,0 - 1,8: Mức độ đồng ý rất thấp
- + 1,81 - 2,6: Mức độ đồng ý thấp
- + 2,61 - 3,4: Mức độ đồng ý trung bình
- + 3,41 - 4,2: Mức độ đồng ý cao
- + 4,21 - 5,0: Mức độ hài lòng rất cao

5. Dự kiến nội dung các chương

- Tên chương 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG CÓ THU CỦA ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP

- Tên chương 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG CÓ THU TẠI VIỆN TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT QUÂN SỰ

- Tên chương 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG CÓ THU TẠI VIỆN TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT QUÂN SỰ TRONG THỜI GIAN TỚI

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG CÓ THU CỦA ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP

1.1. Hoạt động có thu của các đơn vị sự nghiệp

1.1.1. Khái niệm

Điều 9 Luật Viên chức năm 2010 định nghĩa: “*Đơn vị sự nghiệp công lập là tổ chức do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội thành lập theo quy định của pháp luật, có tư cách pháp nhân, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước*”. Đơn vị sự nghiệp công lập bao gồm đơn vị sự nghiệp công lập được giao quyền tự chủ hoàn toàn về việc thực hiện nhiệm vụ, tài chính, tổ chức, bộ máy nhân sự và đơn vị sự nghiệp công lập chưa được giao quyền tự chủ hoàn toàn về việc thực hiện nhiệm vụ, tài chính, tổ chức, bộ máy nhân sự.

Như vậy, ĐVSN được các cơ quan có thẩm quyền thành lập với mục đích để cung cấp các dịch vụ thiết yếu như giáo dục, y tế, văn hóa, thể thao, khoa học công nghệ,... cho xã hội. Hoạt động này nhằm thể hiện vai trò của Nhà nước trong việc đảm bảo các nhu cầu thiết yếu và chế độ phúc lợi cho xã hội. Trong quá trình hoạt động của mình, các hoạt động dịch vụ của đơn vị có thể được đảm bảo chi phí bằng các nguồn NSNN hoặc từ các khoản thu phí, lệ phí từ các đối tượng sử dụng các dịch vụ mà các đơn vị cung cấp.

Theo sự phát triển liên tục của xã hội, nhu cầu về các dịch vụ trên càng ngày càng đa dạng và yêu cầu cao về chất lượng, từ đó đòi hỏi các ĐVSN cần phải đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ của mình để có thể đáp ứng được nhu cầu của xã hội, đồng thời để có thể tối ưu hóa các nguồn lực tại đơn vị, các ĐVSN cũng cần phải phát triển thêm các loại hình dịch vụ mới và đa dạng hóa các nguồn thu của đơn vị. Từ đây các dịch vụ mới được ra đời và tạo thêm nhiều nguồn thu cho đơn vị, giúp đơn vị chủ động hơn trong việc sử dụng tài chính.

Như vậy, HĐCT của các ĐVSN bao gồm những hoạt động tạo ra nguồn thu về tài chính cho các đơn vị. Những hoạt động này có thể được đơn vị thực hiện theo chức năng nhiệm vụ được giao hoặc tận dụng các nguồn lực sẵn có và khả năng của đơn vị để thực hiện để đáp ứng các nhu cầu của xã hội.

1.1.2. Vai trò

- **Tạo ra nguồn thu nhập cho các ĐVSN:** Thông qua quá trình cung cấp các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ cho cộng đồng sẽ tạo nguồn thu về tài chính cho đơn vị.

- **Nâng cao khả năng độc lập về tài chính của đơn vị:** Bằng cách tạo ra các nguồn thu nhập từ HĐCT, các đơn vị có thể đa dạng hóa nguồn thu nhập của mình. Điều này giúp giảm rủi ro khi chỉ phụ thuộc vào một nguồn vốn duy nhất từ NSNN. Khi đơn vị có khả năng tạo ra nguồn thu nhập đủ để duy trì hoạt động của mình mà không phải dựa hoàn toàn vào nguồn vốn từ NSNN thì trở nên độc lập hơn về tài chính. Điều này có nghĩa là họ có thể tự quyết định về cách sử dụng nguồn tài chính của mình một cách linh hoạt và hiệu quả hơn. Từ đây cũng làm giảm bớt các hành vi tiêu cực trong hoạt động như cơ chế xin - cho, ỷ lại trông chờ vào Ngân sách,...

- **Đóng góp vào các khoản thu nộp ngân sách:** Trong quá trình hoạt động của mình, các ĐVSN thực hiện HĐCT cũng sẽ phải chấp hành theo các quy định của Nhà nước trong đó có các quy định về thuế, phí. Do vậy khi các hoạt động này phát sinh sẽ đóng góp vào nguồn thu thuế, phí, lệ phí cho nhà nước. Thu nhập từ HĐCT của các đơn vị được chuyển thành nguồn thu cho ngân sách qua việc nộp thuế và các khoản phí tương ứng. Ngoài ra, kết quả các hoạt động này sau khi được xác nhận sẽ được phân phối, tạo lập thành các nguồn tài chính theo quy định, từ đó tạo ra một nguồn thu khác cho Ngân sách.

- **Nâng cao chất lượng cung cấp các sản phẩm, dịch vụ, tạo sự đa dạng về các sản phẩm cung cấp cho cộng đồng, khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo:** Trong quá trình cung cấp các sản phẩm dịch vụ của mình cho cộng đồng, các ĐVSN sẽ đối mặt với nhiều áp lực, trong đó có áp lực về sự cạnh tranh của các đối thủ cung cấp các sản phẩm tương tự. Do đó để có thể tồn tại và phát triển đòi hỏi các đơn vị phải nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ và hiệu quả sản xuất của chính mình để nâng cao tính cạnh tranh trên thị trường. Đồng thời với sự phát triển của xã hội, nhu cầu của cộng đồng đối với các sản phẩm dịch vụ càng ngày càng đa dạng, điều này đòi hỏi các ĐVSN và các doanh nghiệp bên ngoài phải thường xuyên cải tiến các sản phẩm dịch vụ để đáp ứng được nhu cầu của thị trường. Những điều này sẽ tạo động lực cho việc sáng tạo, cải tiến quy trình,...

- **Nâng cao năng lực và mức thu nhập cho đội ngũ lao động tại các đơn vị:** Việc phải đa dạng hóa và nâng cao chất lượng các sản phẩm dịch vụ đã đặt ra nhiều vấn đề cho các ĐVSN và một trong những vấn đề hàng đầu đó chính là nâng cao chất

lượng lao động. Do áp lực từ việc cạnh tranh, các ĐVSN phải đề ra nhiều biện pháp nâng cao trình độ đội ngũ lao động của mình. Mặt khác ở các ĐVSN, việc thực hiện HĐCT cũng là điều kiện để lao động trau dồi trình độ ngoài các công việc được cấp trên giao phó. Nhờ có HĐCT mà lao động được thực hiện công việc chuyên môn của mình một cách thường xuyên hơn và trình độ tay nghề cũng được cải thiện. Một yếu tố tác động đến trình độ của lao động nữa đó là điều kiện về thu nhập, HĐCT sẽ mang lại một khoản thu nhập thêm cho người lao động tại các đơn vị này, điều này cũng sẽ tạo động lực cho lao động tại các ĐVSN yên tâm công tác, cố gắng phát triển bản thân hơn.

- Tạo ra nguồn thu nhập cho cộng đồng: Việc thực hiện các HĐCT không chỉ tạo ra thêm việc làm cho đội ngũ cán bộ, nhân viên trong biên chế của ĐVSN và còn tạo ra nhiều việc làm mới cho lao động ngoài biên chế do quá trình thực hiện các hoạt động này, các ĐVSN có thể phải huy động thêm nhiều nguồn lực thay vì chỉ tận dụng các nguồn lực sẵn có của mình. Đồng thời quá trình sản xuất ra các sản phẩm dịch vụ của HĐCT tại các đơn vị sự nghiệp cũng sẽ thúc đẩy các ngành sản xuất, dịch vụ hỗ trợ. Từ đó tạo thêm nhiều việc làm, nguồn thu nhập cho cộng đồng, thúc đẩy hợp tác đầu tư.

1.1.3. Đặc điểm

- Thứ nhất là HĐCT của các ĐVSN thường gắn liền với chức năng, nhiệm vụ của đơn vị: Xuất phát từ việc các ĐVSN được các cơ quan nhà nước tổ chức thành lập và hoạt động với theo chức năng, nhiệm vụ được quy định, thường là các hoạt động mang tính chất xã hội. Mặt khác, trong quá trình hoạt động của mình, các đơn vị được phép tận dụng các nguồn lực dôi dư và khả năng, năng lực của mình để thực hiện HĐCT. Vì vậy các sản phẩm, dịch vụ của các đơn vị này thường gắn liền với chức năng, nhiệm vụ của đơn vị.

- Thứ hai là các hoạt động này chủ yếu để phục vụ các lợi ích của xã hội: Đồng thời cũng vì lý do đã nêu ở trên, HĐCT ở các ĐVSN thường phục vụ các lợi ích của xã hội hoặc theo một nhiệm vụ cụ thể mà không phải với mục đích kiếm lời như các doanh nghiệp kinh doanh là chính. Các hoạt động thường được thiết kế để đáp ứng nhu cầu cơ bản của cộng đồng và đóng góp vào sự phát triển và tiến bộ của xã hội. Các ĐVSN thường chịu trách nhiệm cung cấp các dịch vụ và chương trình công cộng như y tế, giáo dục, vận tải, an sinh xã hội, và các dịch vụ khác mà có tác động lớn đến cuộc sống và phúc lợi của người dân. HĐCT của họ thường được sử dụng để tài trợ và duy trì các dịch vụ này, từ đó đảm bảo rằng tất cả mọi người trong xã hội có cơ hội

truy cập vào các dịch vụ cần thiết. Điều này thể hiện được vai trò của Nhà nước về nhiệm vụ, trách nhiệm đối với sự phát triển và tiến bộ của cộng đồng.

- Thứ ba là HĐCT của các ĐVSN được thực hiện theo các quy định của Nhà nước. Các ĐVSN phải tuân thủ pháp luật và các quy định của Nhà nước như bất kỳ tổ chức hoặc cá nhân khác. Việc tuân thủ pháp luật là điều kiện tiên quyết để duy trì sự hoạt động hợp pháp và tránh bị phạt hoặc truy cứu trách nhiệm pháp lý. Mặt khác, các ĐVSN thường được thiết lập với mục tiêu phục vụ lợi ích của cộng đồng và xã hội. Tuân thủ các quy định của Nhà nước đảm bảo rằng hoạt động của họ là tuân thủ và phản ánh đúng mục tiêu này, từ đó đảm bảo rằng lợi ích công cộng được bảo vệ và thúc đẩy. Đồng thời, trong quá trình hoạt động của mình, sự tin cậy của công chúng đóng vai trò rất quan trọng, do vậy việc tuân thủ các quy định của Nhà nước giúp tăng cường sự tin cậy này và đảm bảo rằng hoạt động của các đơn vị là minh bạch và đáng tin cậy. Các ĐVSN phải chịu trách nhiệm trước cộng đồng và cơ quan quản lý về việc sử dụng nguồn lực và quản lý hoạt động của mình. Tuân thủ các quy định của Nhà nước giúp tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm của họ trong việc QLTC và hoạt động.

- Thứ tư là các HĐCT này chịu sự tác động của các quy luật thị trường, trong đó có quy luật cạnh tranh. Ngày nay, trong một thị trường mở, các ĐVSN thường phải cạnh tranh với các doanh nghiệp tư nhân và tổ chức phi lợi nhuận khác. Họ cũng phải cạnh tranh để thu hút khách hàng và nguồn lực từ xã hội. Do đó, các đơn vị phải áp dụng các nguyên tắc và chiến lược thị trường để tồn tại và phát triển như phải tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của mình để đảm bảo sự đồng thuận với các nguyên tắc thị trường bằng việc cắt giảm chi phí, tối ưu hóa quy trình làm việc, và cải thiện chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ; nâng cao khả năng thích nghi với các thay đổi, phải linh hoạt trong việc điều chỉnh chiến lược hoạt động và phản ứng với các thách thức và cơ hội mới; điều chỉnh sản phẩm và dịch vụ của mình để đáp ứng nhu cầu của thị trường và khách hàng. Tóm lại, mặc dù là các ĐVSN, nhưng HĐCT của các đơn vị này vẫn phải chịu sự tác động của các quy luật và nguyên tắc thị trường để đảm bảo sự hiệu quả và phát triển bền vững.

1.2. Quản lý tài chính hoạt động có thu của đơn vị sự nghiệp

1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý

Có nhiều quan điểm khác nhau về QLTC tùy thuộc vào từng góc độ và đặc điểm, nội dung, tính chất hoạt động khác nhau. Dưới góc độ quản lý thì *QLTC là hoạt động huy động, sử dụng, sắp xếp phân phối và là các mối quan hệ kinh tế mà nó thể hiện.*

Quản lý tài chính HĐCT của ĐVSN là quá trình điều hành và kiểm soát các nguồn lực tài chính của HĐCT để đảm bảo các hoạt động này được thực hiện một cách bền vững và hiệu quả, đồng thời phục vụ mục tiêu hoạt động để phục vụ lợi ích xã hội và phát triển đơn vị. QLTC đối với HĐCT của ĐVSN bao gồm nhiều hoạt động khác nhau nhằm kiểm soát các nguồn thu - chi một cách chặt chẽ và đúng quy định.

Với chức năng, vị trí, vai trò của mình, QLTC không chỉ đảm bảo sự ổn định tài chính của đơn vị mà còn để các hoạt động của đơn vị phát triển bền vững và tuân thủ quy định pháp luật.

- Mục tiêu thứ nhất của QLTC là giúp nhà quản lý quan sát được tình hình thực hiện HĐCT của đơn vị. Thông qua việc lập kế hoạch, ghi nhận và phân tích thu nhập và chi phí sẽ cung cấp thông tin đáng tin cậy về hiệu suất tài chính của đơn vị. Bằng cách đánh giá so sánh giữa dự toán và thực tế, nhà quản lý có thể đưa ra các quyết định chiến lược để cải thiện hoạt động của mình và tối tăng lợi nhuận.

- Mục tiêu thứ hai là tối ưu hóa các nguồn lực tài chính. QLTC giúp xác định và ưu tiên các chi phí quan trọng nhất, từ đó tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực tài chính của đơn vị. Bằng cách phân tích và kiểm soát chi phí, đơn vị có thể tiết kiệm chi phí, tăng cường lợi nhuận và nâng cao khả năng cạnh tranh hơn trên thị trường.

- Mục tiêu thứ ba là đảm bảo tổ chức hoạt động bền vững. QLTC giúp đơn vị duy trì sự ổn định tài chính bằng cách đảm bảo rằng các nguồn lực tài chính được sử dụng một cách hiệu quả và bền vững. Bằng cách lập kế hoạch và dự toán chi phí, đơn vị có thể tránh được tình trạng thiếu hụt nguồn lực tài chính và đảm bảo hoạt động liên tục.

- Mục tiêu cuối cùng là đảm bảo tuân thủ các quy định của Nhà nước và đơn vị. QLTC đảm bảo rằng các HĐCT của đơn vị tuân thủ đúng các quy định. Bằng cách duy trì các hồ sơ tài chính chính xác và chuẩn mực, đơn vị có thể tránh được rủi ro pháp lý và phạt về mặt pháp lý từ các cơ quan quản lý nhà nước. Đồng thời việc chấp hành nghiêm các quy định cũng sẽ tạo ra sự minh bạch trong công tác tài chính của đơn vị.

1.2.2. Nội dung quản lý tài chính hoạt động có thu của đơn vị sự nghiệp

1.2.2.1. Quản lý thu

Quản lý thu đối với HĐCT của các ĐVSN là quá trình tổ chức, điều hành và giám sát các hoạt động tạo ra nguồn thu nhập cho đơn vị, bao gồm việc lập kế hoạch thu, thực hiện kế hoạch thu và kiểm soát hoạt động thu. Cụ thể:

- **Lập kế hoạch thu:** Là quá trình dự báo và xác định các nguồn thu nhập cần thiết cho các HĐCT của đơn vị trong một khoảng thời gian nhất định, bao gồm các công việc thiết lập mục tiêu tài chính và chiến lược, phân tích và ước tính các nguồn thu, xây dựng các nhiệm vụ cho từng bộ phận, xây dựng kế hoạch sử dụng các nguồn lực về tài chính để thực hiện. Lập kế hoạch thu giúp cho đơn vị có cái nhìn tổng quan về các nguồn thu và định hướng HĐCT của đơn vị để nâng cao hiệu quả hoạt động; cho phép đơn vị dự đoán trước các nguồn thu, từ đó chuẩn bị các biện pháp tài chính phù hợp; là cơ sở để nhà quản lý đưa ra các quyết định chiến lược trong hoạt động và là cơ sở để theo dõi và kiểm soát các khoản thu thực tế so với dự báo.

- **Thực hiện kế hoạch thu:** Là quá trình triển khai và thực hiện các hoạt động nhằm đạt được doanh thu như kế hoạch đã đề ra, bao gồm việc thiết lập các chính sách và quy trình thu, xác định phương thức thu, ghi chép các nguồn thu nhập, quản lý hệ thống thu nợ và cơ cấu, phân bổ các nguồn lực để thực hiện các hoạt động mang lại nguồn thu. Từ đó giúp đảm bảo cho HĐCT của đơn vị được diễn ra và mang lại nguồn thu ổn định, hiện thực hóa các mục tiêu về doanh thu, nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực để mang lại doanh thu; đồng thời có những biện pháp để nâng cao nguồn thu cho đơn vị.

- **Kiểm soát hoạt động thu:** Là quá trình giám sát, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động tạo doanh thu, bao gồm các hoạt động kiểm tra, giám sát các nguồn thu nhập; đánh giá hiệu quả thông qua các tiêu chí như tỷ lệ hoàn thành mục tiêu, hiệu quả đầu tư, mức độ tăng trưởng doanh thu và đưa ra các biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý thu nhằm đảm bảo việc thực hiện kế hoạch thu được thực hiện đúng kế hoạch; ngăn ngừa và xử lý kịp thời các hành vi sai trái, đảm bảo tính minh bạch và chính xác của các báo cáo doanh thu, cải thiện hiệu quả quản lý thu tại đơn vị.

1.2.2.2. Quản lý chi

HĐCT của ĐVSN được diễn ra trong một gian đoạn bao gồm nhiều hoạt động khác nhau, để thực hiện được HĐCT của đơn vị cần phải bỏ ra những chi phí nhất định. Chi phí HĐCT của đơn vị là toàn bộ giá trị bằng tiền của toàn bộ các hao phí phát sinh liên quan đến hoạt động này. Để HĐCT của đơn vị mang lại hiệu quả thì đòi hỏi cơ quan quản lý phải quản lý các khoản chi phí này làm sao cho hiệu quả khi thực hiện một nội dung nhưng chi phí bỏ ra là ít nhất.

Quản lý chi đối với HĐCT của ĐVST là quá trình tổ chức, kiểm soát và điều phối các khoản chi phí để đảm bảo rằng nguồn lực tài chính được sử dụng một cách

hiệu quả và có ích nhất cho mục tiêu hoạt động của đơn vị. Công việc này bao gồm các hoạt động cụ thể như sau:

- **Lập kế hoạch chi:** là quá trình dự báo và xác định các khoản chi tiêu cần thiết cho hoạt động của đơn vị trong một thời gian cụ thể và kế hoạch sử dụng các nguồn lực tài chính để thực hiện. Việc lập kế hoạch chi giúp đơn vị có cái nhìn tổng quan về các khoản chi cần thiết và định hướng chi tiêu cho các hoạt động cụ thể, giúp đơn vị dự báo trước nhu cầu về tài chính, cung cấp cho người quản lý đơn vị đưa ra những quyết định chiến lược, là cơ sở chi việc theo dõi và kiểm soát các khoản chi tiêu thực tế so với dự toán.

- **Thực hiện kế hoạch chi:** Là quá trình phân bổ và sử dụng nguồn lực tài chính theo kế hoạch đã lập, đảm bảo cho các hoạt động được thực hiện theo đúng kế hoạch đã đề ra. Bao gồm việc thiết lập các chính sách, quy trình thực hiện, phân bổ các nguồn lực tài chính cho các nhiệm vụ, quản lý quá trình chi và quy trình thanh toán. Thực hiện kế hoạch chi có vai trò quan trọng, quyết định, là cơ sở để biến kế hoạch đã lập thành các hoạt động cụ thể và thực tế, đảm bảo cho các HĐCT của đơn vị được diễn ra một cách liên tục, đúng kế hoạch và quy định, giúp cho việc phân bổ và sử dụng các nguồn lực được hiệu quả.

- **Kiểm soát các khoản chi:** Là quá trình giám sát, đánh giá việc thực hiện chi đảm bảo cho các hoạt động này diễn ra theo đúng kế hoạch đã lập và tuân thủ các quy định, ngăn ngừa việc lãng phí và các hành vi vi phạm trong quá trình hoạt động. Đồng thời cũng là cơ sở để đánh giá quá trình thực hiện, đảm bảo tính minh bạch trong hoạt động chi và là cơ sở để đưa ra các biện pháp cải tiến quy trình nhằm nâng cao hiệu quả quản lý chi, góp phần nâng cao hiệu quả HĐCT của đơn vị.

1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý tài chính hoạt động có thu của đơn vị sự nghiệp

1.2.3.1. Các yếu tố thuộc về bên ngoài

- **Chính sách, quy định của Nhà nước:** Xuất phát từ nguồn gốc ra đời và mục đích hoạt động của các ĐVSN đó chính là các tổ chức do các cơ quan có thẩm quyền thành lập và hoạt động có tính chất xã hội, phục vụ các lợi ích cơ bản của cộng đồng nên khi hình thành và phát triển, HĐCT của các đơn vị này cần tuân thủ các quy định của Nhà nước trong đó có hoạt động tài chính. Mặt khác, khi tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh, các đơn vị này cũng cần phải chấp hành nghiêm các quy định trong hoạt động sản xuất kinh doanh như các doanh nghiệp khác bao gồm quy định về đăng ký ngành nghề kinh doanh, chấp hành các khoản thu nộp,...

- **Đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của ngành hoạt động:** HĐCT của các đơn vị sự nghiệp thường được thực hiện trong một hoặc một số ngành, lĩnh vực nhất định. Mỗi ngành, lĩnh vực này lại có những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật riêng. Những đơn vị hoạt động trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ thì vốn lưu động chiếm tỉ trọng cao hơn so với các ngành sản xuất. Đồng thời những đơn vị tạo ra những loại sản phẩm có chu kỳ sản xuất ngắn thì nhu cầu vốn lưu động giữa các thời kỳ trong năm thường không có biến động lớn, đồng thời đơn vị cũng thường xuyên thu được tiền bán hàng từ đó dễ dàng cân đối các khoản thu chi hơn và ngược lại. Do vậy mà đặc điểm về kinh tế - kỹ thuật có ảnh hưởng không nhỏ tới việc tổ chức và hoạt động tài chính của đơn vị.

- **Môi trường kinh doanh:** Môi trường kinh doanh của các đơn vị sự nghiệp bao gồm tất cả các yếu tố trong và ngoài ảnh hưởng tới công tác tài chính của HĐCT tại các đơn vị sự nghiệp, bao gồm các yếu tố như cơ sở hạ tầng của nền kinh tế, sự phát triển của nền kinh tế, lãi suất, lạm phát, chính sách kinh tế và tài chính của nhà nước, mức độ cạnh tranh, thị trường tài chính và hệ thống trung gian tài chính,... Những yếu tố này tác động mạnh mẽ đến công tác QLTC của các HĐCT tại các đơn vị sự nghiệp.

1.2.3.2. Các yếu tố thuộc về đơn vị sự nghiệp

- **Yếu tố con người:** Yếu tố con người luôn là yếu tố quan trọng nhất, là yếu tố then chốt, mang tính chất quyết định cho sự thành công trong mọi hoạt động. Trong hoạt động QLTC nói chung và quản lý tài chính HĐCT tại các ĐVSN nói riêng, yếu tố con người cũng luôn giữ vai trò then chốt, quyết định đến hiệu quả của hoạt động.

Đầu tiên đó chính là năng lực của đội ngũ cán bộ, nhân viên thực hiện công tác tài chính. Đây chính là đội ngũ trực tiếp thực hiện các công việc về tài chính cũng như QLTC tại các ĐVSN. Nếu cán bộ làm quản lý được đào tạo bài bản, có năng lực chuyên môn tốt sẽ kiểm soát tốt các hoạt động tài chính, giảm thiểu các sai sót, sai phạm, đảm bảo hoạt động tài chính tại đơn vị được thực hiện đúng quy định, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính phục vụ cho HĐCT của đơn vị.

Bên cạnh năng lực chuyên môn thì ý thức, đạo đức nghề nghiệp, tinh thần trách nhiệm của đội ngũ cán bộ, nhân viên cũng ảnh hưởng đến hiệu quả QLTC đối với HĐCT. Khi đã có ý thức đạo đức, tinh thần trách nhiệm và lòng yêu nghề thì mỗi cá nhân sẽ đều dốc lòng vì công việc và không có tư tưởng vụ lợi cá nhân, không che giấu khuyết điểm, sai phạm, không trốn tránh trách nhiệm và hoàn thành tốt công việc của mình, góp phần vào hoàn thành tốt mục tiêu, nhiệm vụ của đơn vị.

- **Công tác phổ biến các quy định:** Công tác QLTC HĐCT tại các ĐVSN chịu sự kiểm soát bởi các quy định của Nhà nước. Do vậy để có thể triển khai các hoạt

động tài chính và quản lý các hoạt động này được hiệu quả đòi hỏi đơn vị phải thực hiện công tác quán triệt, phổ biến các quy định của Pháp luật và quy chế, quy định của đơn vị về công tác tài chính đến rộng rãi các đối tượng trong đơn vị. Từ đó sẽ hạn chế được các sai sót trong quá trình thực hiện do sự thiếu hiểu biết, thiếu thông tin của đội ngũ cán bộ trực tiếp thực hiện và đội ngũ cán bộ quản lý.

- **Cơ cấu bộ máy quản lý:** Việc phân định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cho các cá nhân, bộ phận trong quá trình thực hiện các HHDCT tại các ĐVSN một cách rõ ràng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả QLTC trong hoạt động này. Thực hiện tốt nội dung phân định sẽ giúp đơn vị xác định rõ được quyền hạn, trách nhiệm, nghĩa vụ của từng cá nhân, bộ phận trong quản lý công tác tài chính, tránh tình trạng lạm dụng quyền hạn hoặc thiếu trách nhiệm trong công việc.

- **Sự phối hợp giữa các cơ quan, bộ phận chức năng trong đơn vị:** Sự phối hợp giữa các cơ quan, bộ phận chức năng trong đơn vị sự nghiệp có vai trò quan trọng trong thực hiện tốt công tác QLTC. Xuất phát từ đặc điểm của công tác tài chính có tính chất tổng hợp, liên quan đến mọi mặt hoạt động của đơn vị. Do vậy cần sự phối hợp giữa các cơ quan, bộ phận khác nhau để có thể hoàn thành tốt công tác QLTC.

- **Hệ thống cơ sở máy móc, phương tiện quản lý, thông tin, dữ liệu:** Ngày nay, khoa học kỹ thuật càng ngày càng phát triển, việc ứng dụng các thành tựu này vào công tác QLTC càng ngày càng phổ biến. Thông qua các phương tiện máy móc, phần mềm, người QLTC có thể dễ dàng quản lý, phân tích, xử lý, lưu trữ các cơ sở dữ liệu tài chính của đơn vị để nâng cao hiệu quả quản lý. Đồng thời máy móc cũng giúp cho người quản lý trong thực hiện các công việc chuyên môn hằng ngày. Với hệ thống thông tin truyền thông ngày càng phát triển, con người ngày càng dễ dàng tiếp cận với nhiều thông tin khác nhau, việc tiếp nhận và trao đổi thông tin giữa người với người cũng ngày một dễ dàng. Do vậy, nếu cơ quan QLTC được trang bị hệ thống máy móc, phương tiện làm việc tiên tiến và khai thác, sử dụng hiệu quả các phương tiện, máy móc này thì sẽ càng mang lại hiệu quả cao trong công tác QLTC.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG CÓ THU TẠI VIỆN TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT QUÂN SỰ

2.1. Khái quát về Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự

2.1.1. Giới thiệu về Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự

Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự, tiền thân là Liên hiệp Khoa học sản xuất III được thành lập theo Nghị định 21/HĐBT ngày 03/4/1989 của Hội đồng Bộ trưởng và Quyết định số 70/QĐ-QP ngày 03/4/1989 của Bộ trưởng BQP. Năm 1990, Viện được mang tên là Viện nghiên cứu Tự động hóa kỹ thuật quân sự theo Quyết định số 145/QĐ-T ngày 04/5/1990 của Tổng Tham mưu trưởng, tháng 6/2000, theo Quyết định của Thủ tướng Chính phủ, Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự trực thuộc Trung tâm Khoa học kỹ thuật và công nghệ quân sự/Bộ Quốc phòng, nay là Viện Khoa học và Công nghệ quân sự/Bộ Tổng Tham mưu.

Hiện nay Viện TĐHKTQS đóng quân tại hai cơ sở: Cơ sở chính tại 89B Lý Nam Đế, Hoàn Kiếm, Hà Nội; Cơ sở 2 tại 147 Phú Viên, Bồ Đề, Long Biên, Hà Nội.

Trải qua 35 năm xây dựng và phát triển, được sự quan tâm của các Thủ trưởng BQP, Thủ trưởng Bộ Tổng Tham mưu, các cơ quan đơn vị trong Quân đội, dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Đảng uỷ và Thủ trưởng Viện Khoa học và Công nghệ quân sự, Viện TĐHKTQS đã vượt qua mọi khó khăn hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao. Với chức năng nghiên cứu, ứng dụng các thành tựu KHCN trong lĩnh vực Tự động hóa phục vụ QP và kinh tế xã hội, Viện đã triển khai thành công nhiều đề tài, nhiệm vụ, tạo ra nhiều sản phẩm trang bị cho các lực lượng trong Quân đội và phát triển kinh tế; nhiều cán bộ của Viện đã được tặng giải thưởng Hồ Chí Minh về Khoa học và Công nghệ

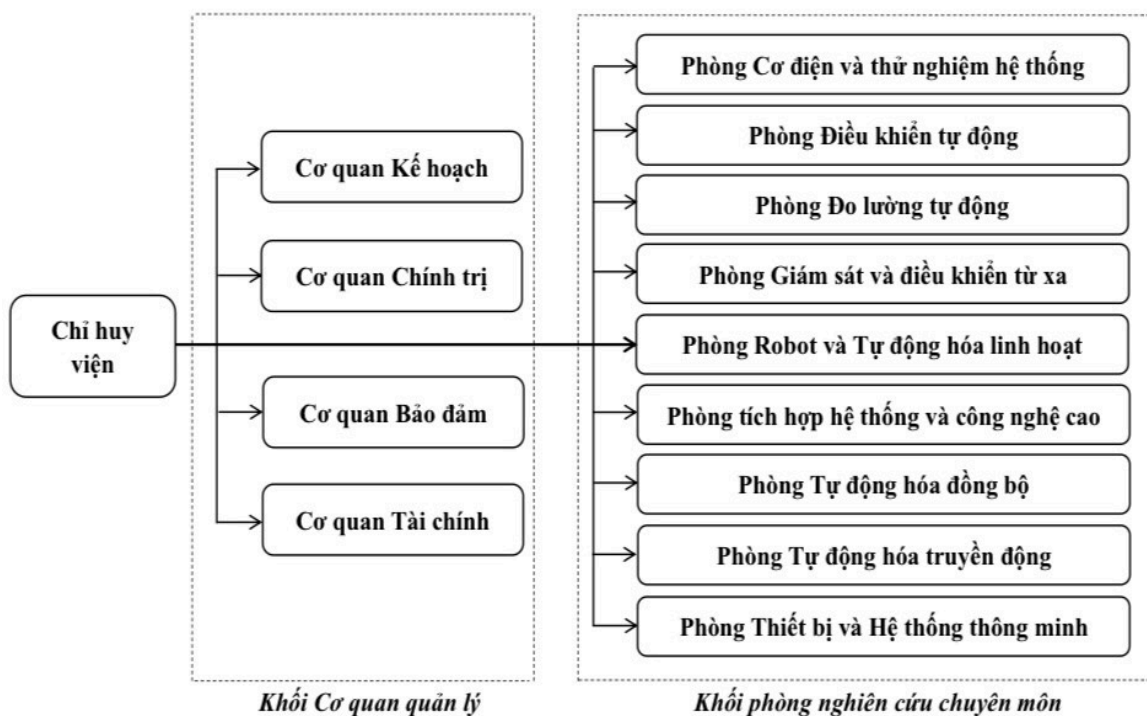
Trước yêu cầu của sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc hiện nay, việc nghiên cứu làm chủ, ứng dụng các thành tựu KHCN về lĩnh vực tự động hóa và điều khiển để phát triển, tạo ra các sản phẩm có hàm lượng KHCN cao có ý nghĩa rất quan trọng không chỉ góp phần nâng cao khả năng chiến đấu và sẵn sàng chiến đấu của Quân đội ta mà còn nâng cao năng lực nghiên cứu trong nước, giảm sự phụ thuộc vào các yếu tố nước ngoài. Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ và xu thế phát triển trên thế giới và nhu cầu thực tiễn trong nước, với tinh thần chủ động sáng tạo, Viện đã tích cực tham gia triển khai nhiều công trình nghiên cứu trong lĩnh vực tự động hóa và công nghệ thông tin, tạo ra các sản phẩm phục vụ kinh tế xã hội; qua đó từng bước trang bị cơ sở vật chất phục vụ nghiên cứu và chế thử, đồng thời làm chủ các công nghệ tiên tiến tại từng thời

điểm để sẵn sàng đón nhận những nhiệm vụ phức tạp hơn. Hiện nay, Viện đã có hệ thống phòng thí nghiệm hiện đại cùng đội ngũ cán bộ nghiên cứu được đào tạo cơ bản, có trình độ và kinh nghiệm trong nghiên cứu, thiết kế chế tạo các hệ thống điều khiển, tự động hóa phục vụ quân sự quốc phòng cũng như kinh tế xã hội.

Bước vào giai đoạn mới, với sự phát triển không ngừng của khoa học và công nghệ, Viện sẽ có nhiều cơ hội phát triển đồng thời cũng đối mặt với những khó khăn thách thức, tập thể lãnh đạo, chỉ huy, cán bộ, công nhân viên Viện TĐHKTSQS luôn quyết tâm giữ vững và phát huy các truyền thống tốt đẹp của Viện, tiếp tục phấn đấu, đoàn kết xây dựng Viện phát triển, kiên trì định hướng KHCN đã được phê duyệt cùng với các cơ quan, đơn vị trong và ngoài Quân đội tạo ra các sản phẩm KHCN có giá trị thực tiễn cao, mang lại hiệu quả thiết thực góp phần vào quá trình xây dựng Quân đội chính quy, tinh nhuệ, hiện đại bảo vệ vững chắc Tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy hoạt động tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự

Tổ chức biên chế hiện tại của Viện TĐHKTSQS bao gồm có chỉ huy Viện (01 Viện trưởng và 02 Phó Viện trưởng), Khối cơ quan quản lý bao gồm cơ quan Kế hoạch, Chính trị, Bảo đảm và Tài chính; các Phòng nghiên cứu chuyên môn theo sơ đồ dưới đây:



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy hoạt động của Viện TĐHKTSQS

Nguồn: Viện TĐHKTSQS

Chức năng, nhiệm vụ của từng cơ quan, bộ phận trong đơn vị:

a) Viện trưởng:

- Viện trưởng là người chỉ huy của Viện, chịu trách nhiệm trước Đảng ủy, Giám đốc Viện Khoa học và Công nghệ quân sự, Đảng ủy Viện TĐHKQTQS về định hướng, kế hoạch công tác nghiên cứu khoa học và các mặt công tác khác của đơn vị, chịu sự chỉ đạo của cơ quan nghiệp vụ cấp trên đối với các mặt công tác.

- Nhiệm vụ: Căn cứ vào chỉ thị, nghị quyết, chỉ lệnh của cấp trên, nhiệm vụ của Viện, đề xuất chủ trương, lập kế hoạch nghiên cứu khoa học, báo cáo Đảng ủy Viện, Đảng ủy và Giám đốc Viện Khoa học và Công nghệ quân sự phê duyệt và tổ chức thực hiện. Chỉ đạo, điều hành và kiểm soát thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu khoa học, đào tạo, phát triển tiềm lực khoa học, công nghệ; công tác quân sự, hậu cần, kỹ thuật, thông tin khoa học và công nghệ quân sự, kinh tế, tài chính của Viện; xây dựng nền nếp chính quy, môi trường văn hóa; chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ, nhân viên thuộc quyền. Tổ chức phối hợp, hiệp đồng chặt chẽ với các cơ quan, đơn vị trong và ngoài quân đội; hợp tác quốc tế để thực hiện tốt mọi nhiệm vụ. Thực hiện chế độ sơ kết, tổng kết, rút kinh nghiệm kịp thời; báo cáo cấp trên theo quy định.

b) Phó viện trưởng (02 người):

- Phó viện trưởng là người chịu trách nhiệm trước Đảng ủy Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự về nhiệm vụ được phân công, cùng với Viện trưởng đảm nhiệm công tác chỉ huy đơn vị theo quy định, chịu sự chỉ đạo của cơ quan nghiệp vụ cấp trên về các mặt công tác được phân công, đảm nhiệm.

- Nhiệm vụ: Giúp Viện trưởng chỉ đạo, điều hành, giải quyết công việc liên quan đến hoạt động của một số phòng, ban và một số lĩnh vực công tác theo sự phân công của Viện trưởng; được sử dụng quyền hạn của Viện trưởng để chủ động giải quyết công việc thuộc phạm vi được giao, báo cáo và chịu trách nhiệm cá nhân trước Đảng ủy, Viện trưởng và trước Pháp luật về những quyết định, chỉ đạo của mình.

c) Cơ quan Chính trị

- Cơ quan Chính trị của TĐHKQTQS là cơ quan tham mưu cho Đảng ủy, Chỉ huy Viện về các mặt hoạt động công tác Đảng, công tác chính trị, đồng thời trực tiếp điều hành hoạt động công tác Đảng, công tác chính trị trong toàn Viện.

- Nhiệm vụ: Căn cứ kế hoạch công tác Đảng, công tác chính trị của cơ quan cấp trên, mệnh lệnh của người Chỉ huy, sự chỉ đạo của Đảng ủy Viện TĐHKQTQS, kế hoạch công tác của đơn vị, tiến hành các hoạt động công tác Đảng, công tác chính trị. Thực hiện các nhiệm vụ khác do Thủ trưởng Viện giao.

d) Cơ quan Kế hoạch:

- Cơ quan Kế hoạch là cơ quan tham mưu, giúp Đảng ủy, Chỉ huy Viện TĐHKQTQS về công tác KHHCN, đào tạo, kỹ thuật, thông tin khoa học quân sự. Tổ chức triển khai, chỉ đạo, hướng dẫn thực hiện các mặt công tác được giao theo kế hoạch.

- Nhiệm vụ: Lập kế hoạch công tác của đơn vị, trình Thủ trưởng đơn vị phê duyệt. Chủ trì, phối hợp với các Phòng, Ban tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch đã lập. Thực hiện chế độ kiểm tra, báo cáo theo đúng quy định. Giúp thủ trưởng Viện quản lý các mặt công tác: KHHCN, đào tạo, kỹ thuật, thông tin khoa học quân sự theo Điều lệ công tác ngành và quy định, hướng dẫn của cơ quan nghiệp vụ cấp trên; tổ chức hợp tác về KHHCN, chuyển giao công nghệ với cơ quan, đơn vị trong và ngoài nước. Thực hiện các nhiệm vụ khác do Thủ trưởng Viện giao.

e) Cơ quan Bảo đảm

- Cơ quan Bảo đảm là cơ quan tham mưu, giúp Đảng ủy, Chỉ huy Viện TĐHKQTQS về công tác quân lực, hành chính quân sự, hậu cần. Tổ chức triển khai, chỉ đạo, hướng dẫn thực hiện các mặt công tác được giao theo kế hoạch.

- Nhiệm vụ: Lập kế hoạch về công tác quân lực, hành chính quân sự, hậu cần theo quy định. Chủ trì, phối hợp với các Phòng, Ban tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch về công tác quân lực, hành chính quân sự, hậu cần. Thực hiện chế độ kiểm tra, báo cáo theo quy định. Quản lý các mặt công tác: Quân lực, hành chính quân sự, hậu cần theo Điều lệ công tác ngành và quy định, hướng dẫn của cơ quan nghiệp vụ cấp trên. Thực hiện các nhiệm vụ khác do Thủ trưởng Viện giao.

f) Cơ quan tài chính

- Cơ quan Tài chính là cơ quan tham mưu, giúp Đảng ủy, Chỉ huy Viện TĐHKQTQS về công tác tài chính. Tổ chức triển khai thực hiện các nội dung về công tác tài chính tại đơn vị.

- Nhiệm vụ: Lập dự toán thu, chi Ngân sách năm trình thủ trưởng đơn vị xem xét, quyết định trước khi báo lên cơ quan cấp trên; tổ chức triển khai thực hiện công tác tài chính, kế toán của đơn vị; quản lý, lưu trữ chứng từ, sổ sách kế toán và các tài liệu theo quy định. Thực hiện các nhiệm vụ khác do Thủ trưởng Viện giao.

g) Các Phòng nghiên cứu chuyên môn

Hiện tại Viện TĐHKQTQS có tổng 9 Phòng nghiên cứu chuyên môn, đảm nhiệm nhiệm vụ triển khai nghiên cứu, thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học và thực hiện các nhiệm vụ do Thủ trưởng Viện giao phó.

2.1.3. Bộ máy quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự

Hiện nay, hệ thống QLTC, kế toán tại Viện TĐHKTQS được tổ chức biên chế theo hệ thống tổ chức công tác tài chính các cấp trong Quân đội. Trong biểu tổ chức biên chế chưa xác định lực lượng làm công tác QLTC đối với HĐCT. Do vậy trong quá trình tổ chức, triển khai HĐCT tại đơn vị, người chỉ huy đơn vị sẽ phân công cho các cơ quan, cá nhân của đơn vị kiêm nhiệm QLTC đối với hoạt động này.

Bộ máy quản lý tài chính HĐCT tại Viện TĐHKTQS bao gồm có Viện trưởng Viện TĐHKTQS và cơ quan tài chính bao gồm Trợ lý tài chính, Nhân viên kế toán và Nhân viên thủ quỹ

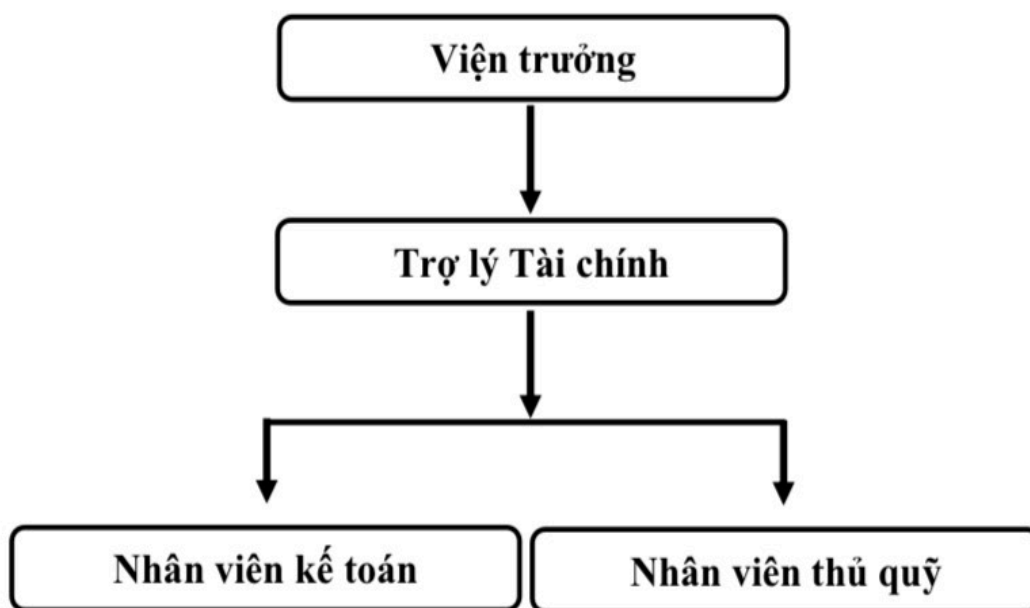
- **Viện trưởng Viện TĐHKTQS:** Viện Trưởng Viện TĐHKTQS là người chịu trách nhiệm trước pháp luật, thủ trưởng cấp trên và cấp ủy Đảng của cấp mình về HĐCT tại đơn vị. Có nhiệm vụ chỉ đạo cơ quan tài chính hướng dẫn các cơ quan, bộ phận thực hiện công tác tài chính của đơn vị trong đó có HĐCT. Phê duyệt dự toán thu chi của đơn vị, đưa ra các quyết định về HĐCT trong phạm vi thẩm quyền được cho phép.

- Cơ quan tài chính:

+ Trợ lý tài chính: Trợ lý tài chính là người phụ trách công tác tài chính tại đơn vị, chịu trách nhiệm trước Viện trưởng Viện Tự động hóa về công tác tài chính của đơn vị bao gồm cả HĐCT. Có nhiệm vụ hướng dẫn các cơ quan, bộ phận thực hiện các nội dung công tác tài chính. Tổ chức quản lý, cấp phát, thanh toán, xét duyệt các khoản thu, chi, báo cáo với Viện trưởng và công khai theo quy định. Quản lý các đồng chí nhân viên thuộc quyền.

+ Nhân viên kế toán: Nhân viên kế toán là người phụ trách công tác kế toán tại đơn vị, chịu trách nhiệm trước Trợ lý tài chính và Viện trưởng về nhiệm vụ được phân công, đảm nhiệm. Nhân viên kế toán có nhiệm vụ mở sổ kế toán ghi chép, phản ánh đầy đủ, kịp thời, trung thực các hoạt động tài chính, yêu cầu các cơ quan, bộ phận cung cấp đầy đủ chứng từ và tài liệu liên quan đến công tác kế toán, lập báo cáo tài chính, báo cáo tài chính tổng hợp theo quy định.

+ Nhân viên thủ quỹ: Nhân viên thủ quỹ chịu trách nhiệm trước Viện trưởng và Trợ lý tài chính về công tác quỹ, có nhiệm vụ quản lý, bảo đảm an toàn tiền mặt, giấy tờ có giá, kim khí quý, đá quý,... ghi chép và phản ánh đầy đủ, chính xác và kịp thời tình hình nhận và cấp phát tiền mặt. Định kỳ kiểm quỹ và đối chiếu với sổ kế toán.



Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức Bộ máy quản lý tài chính HĐCT tại Viện TĐHKQTQS

Nguồn: Viện TĐHKQTQS

2.1.4. Kết quả hoạt động có thu của Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự

Viện TĐHKQTQS được Bộ Khoa học và Công nghệ cấp giấy chứng nhận đăng ký hoạt động khoa học và công nghệ số A-158, đăng ký lần đầu ngày 03/11/2003; lần thứ 2 ngày 27/05/2009, lần thứ 3 ngày 12/10/2015; lần thứ 4 ngày 12/12/2019 với các ngành nghề kinh doanh bao gồm: Dịch vụ khoa học kỹ thuật trong lĩnh vực tự động hóa, điện tử, tin học, công nghệ thông tin; cải tiến vũ khí, khí tài quân sự; tư vấn đầu tư lập dự án, chuyển giao thiết kế, tạo mới và nâng cấp các hệ thống tự động hóa,...

Xuất thân là một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học và công nghệ về tự động hóa với nguồn nhân lực chất lượng và hệ thống cơ sở vật chất tiên tiến, hiện đại, Viện TĐHKQTQS đã tận dụng các nguồn lực sẵn có này không chỉ để thực hiện các nhiệm vụ được giao mà còn huy động vào thực hiện các hoạt động lao động sản xuất, xây dựng kinh tế. Các sản phẩm của đơn vị bao gồm các sản phẩm hình thành trong quá trình nghiên cứu để chuyển giao cho các đơn vị trong quân đội như các thiết bị trường bắn, các Hệ thống quang điện tử điều khiển hỏa lực pháo phòng không,... ngoài ra, Viện còn thực hiện các dịch vụ khác như dịch vụ tư vấn thiết kế, dịch vụ lắp đặt các hệ thống máy tự động, xây dựng phần mềm,... Các sản phẩm của đơn vị trong quá trình sử dụng được các đối tác đánh giá cao về chất lượng.

Trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2023, mặc dù còn chịu nhiều ảnh hưởng, chi phối bởi tình hình dịch bệnh Covid và suy thoái kinh tế toàn cầu, HĐCT của Viện TĐHKQTQS đã đạt được nhiều thành tích đáng kể. Doanh thu HĐCT của đơn vị trong

những năm qua của Viện luôn doanh số cao, năm 2020 đạt 163 tỷ đồng, năm 2021 đạt 133 tỷ đồng, năm 2022 đạt 55 tỷ đồng, năm 2023 đạt 50 tỷ đồng.

Bảng 2.1: Tỷ suất lợi nhuận trước thuế HĐCT giai đoạn từ năm 2020 đến 2023 tại Viện TĐHKTQS

Năm	Các sản phẩm phục vụ QP	Các sản phẩm HH, DV thông thường cung cấp cho các đối tác trong QĐ	Các sản phẩm HH, DV thông thường cung cấp cho các đối tác ngoài QĐ	Chung:
2020	3.20%	5.82%	5.57%	3.30%
2021	5.71%	5.01%	5.06%	5.68%
2022	2.74%	4.38%	4.63%	2.99%
2023	2.48%	4.48%	4.64%	2.79%

Nguồn: Viện TĐHKTQS

Năm 2021, lợi nhuận trước thuế của Viện đạt 5,4 tỷ đồng, năm 2021 đạt 4,7 tỷ đồng, năm 2022 đạt 1,67 tỷ đồng, năm 2023 đạt 1,4 tỷ đồng; tỷ suất lợi nhuận so với doanh thu dao động từ 3-5%. Nhìn vào Bảng 2.1 ta có thể thấy tỷ suất lợi nhuận trước thuế giữa các sản phẩm, hàng hóa có sự chênh lệch khá lớn, trong khi các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ thông thường có tỷ suất lợi nhuận khá cao, dao động khoảng 4 đến 6% trong khi tỷ suất lợi nhuận trước thuế từ các sản phẩm phục vụ QP chỉ đạt khoảng 2-3%. Điều này được giải thích bởi vì các sản phẩm phục vụ QP chịu sự áp giá bởi quy định của BQP trong đó có quy định về tỷ suất lợi nhuận tối đa đối với các hàng hóa, sản phẩm, do vậy mà tỷ suất lợi nhuận sẽ thấp hơn. Tuy nhiên doanh thu từ các sản phẩm phục vụ QP lại chiếm tỷ lệ lớn trong tổng doanh thu dẫn đến tỷ suất lợi nhuận chung chỉ dao động trong khoảng 3%.

Trong quá trình triển khai các HĐCT, Viện đã chấp hành nghiêm các quy định của Nhà nước và BQP, thực hiện đúng quy chế bảo mật, quy định kỹ thuật an toàn, vệ sinh công nghiệp và bảo vệ môi trường, không làm ảnh hưởng đến việc thực hiện các nhiệm vụ của đơn vị. Đơn vị đã kê khai quyết toán thuế và nộp thuế đầy đủ tại Cục thuế thành phố Hà Nội, lợi nhuận sau thuế được phân bổ đúng theo quy định phân phối lợi nhuận của BQP và Bộ Tổng tham mưu.

Thông qua HĐCT đã tạo ra được thêm một nguồn thu nhập cho Viện, từ đó giúp đơn vị có thêm một nguồn kinh phí để đảm bảo cho các hoạt động của đơn vị và

chi phúc lợi cho cán bộ, nhân viên trong đơn vị, giảm sự phụ thuộc kinh phí từ NSNN, việc có một nguồn quỹ cũng giúp cho đơn vị chủ động hơn và linh hoạt hơn trong việc chi tiêu do Thủ trưởng đơn vị được quyền xét duyệt định mức và nội dung chi đối với nguồn kinh phí này thay vì phải thực hiện theo các quy định, định mức tiêu chuẩn như NSNN giao.

Các hoạt động này của đơn vị cũng đã đóng góp một phần vào NSNN và Bộ Quốc phòng thông qua việc thu, nộp các khoản thuế, phí, lệ phí và các khoản phân phối kết quả HĐCT.

Bảng 2.2: Bảng tổng hợp các khoản thu nộp NSNN và phân phối kết quả HĐCT của Viện TĐHKQTQS từ năm 2020 đến 2023

Đơn vị tính: Nghìn đồng

TT	Năm	2020	2021	2022	2023
1	Thuế TNDN	763.453	974.183	331.237	282.998
2	Thuế GTGT	592.034	687.072	672.473	680.689
3	Thuế môn bài	1.000	1.000	1.000	1.000
4	Phân phối lợi nhuận	4.633.552	5.984.315	1.340.705	1.131.992
4.1	Nộp NSNN	296	45	117	
4.2	Nộp đơn vị cấp trên	694.383	1.194.286	262.564	222.172
4.3	Số để lại đơn vị	3.938.873	4.789.983	1.050.255	909.820
-	Bổ sung kinh phí	1.381.229	1.672.001	367.589	311.041
-	Trích quỹ đơn vị	2.557.644	3.117.982	682.666	598.779

Nguồn: Viện Tự động hóa KTQS

Đồng thời, việc thực hiện HĐCT cũng góp phần nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ nghiên cứu tại đơn vị. Ngoài công việc nghiên cứu khoa học theo nhiệm vụ ra, việc tham gia vào HĐCT cũng giúp cho đội ngũ cán bộ của đơn vị có thể nắm chắc tay nghề hơn do được thực hiện các công việc một cách thường xuyên, đồng thời qua quá trình va chạm thực tế khi thực hiện các hợp đồng với các đối tác sẽ giúp cho đội ngũ nghiên cứu phát hiện thêm nhiều vấn đề để từ đó có những định hướng đúng đắn trong quá trình nghiên cứu. Mặt khác khi tham gia thực hiện HĐCT, cán bộ, nhân viên tại đơn vị sẽ có thêm một nguồn thu nhập khác ngoài tiền lương Nhà nước chi trả,

điều này phân cải thiện đời sống kinh tế của mình, từ đó giúp đội ngũ nghiên cứu ở Viện vững vàng tư tưởng, an tâm công tác lâu dài tại đơn vị.

Bảng 2.3: Bảng tổng hợp ý kiến đánh giá của cán bộ, nhân viên

Viện TĐHKQTQS về tình hình thực hiện HĐCT tại đơn vị

TT	Nội dung đánh giá	Điểm trung bình
1	Hoạt động có thu giúp nâng cao thu nhập cho cán bộ, nhân viên trong đơn vị.	4,8
2	Hoạt động có thu giúp nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ, nhân viên trong đơn vị.	4,675
3	Việc thực hiện hoạt động có thu làm ảnh hưởng đến việc thực hiện các nhiệm vụ được giao của đơn vị.	1,5

Nguồn: Tác giả xử lý và tổng hợp từ điều tra khảo sát

Việc tạo ra các sản phẩm dịch vụ chất lượng cũng đã góp phần vào hiện đại hóa Quân đội, phát triển kinh tế xã hội và từ đó cũng đã khẳng định được vị thế và vai trò của đơn vị.

Tuy nhiên, trong quá trình hoạt động của mình, Viện TĐHKQTQS cũng gặp một số khó khăn thách thức như các sản phẩm của đơn vị cũng chịu áp lực cạnh tranh đến từ các doanh nghiệp, tổ chức khác trên thị trường; một số loại vật tư, thiết bị phục vụ sản xuất, đặc biệt là thiết bị nhập khẩu thường có nguy cơ chậm tiến độ do ảnh hưởng bởi dịch bệnh Covid-19 và xung đột quân sự Nga - Ukraina; nguồn tài chính của đơn vị còn hạn chế làm giảm đi khả năng thanh toán của đơn vị, dẫn đến việc đơn vị có thể gặp khó khăn trong việc tìm kiếm các nhà cung cấp các sản phẩm, dịch vụ cho mình hoặc gặp bất lợi trong quá trình đàm phán giá cả; một số sản phẩm QP thực hiện với các đơn vị đối tác trong quân đội sau khi hoàn thành các nội dung theo hợp đồng phải thực hiện duyệt giá sản phẩm QP nhưng tiến hành chậm dẫn đến khó khăn cho kế toán trong việc điều chỉnh hóa đơn và quyết toán thuế với Cục thuế thành phố Hà Nội. Là một đơn vị dự toán trong Quân đội, Viện phải cân đối giữa việc thực hiện các nhiệm vụ được giao và các HĐCT, đòi hỏi Viện cần phải có tính toán kỹ lưỡng để xây dựng kế hoạch thực hiện cho phù hợp, không làm ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện các nhiệm vụ của đơn vị. Những khó khăn, thách thức này đòi hỏi đơn vị trong thời gian tới cần có nhiều biện pháp để có thể nâng cao hiệu quả HĐCT của đơn vị.

2.2. Thực trạng quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự

2.2.1. Thực trạng quản lý thu

2.2.1.1. Lập kế hoạch thu

Nguồn thu từ hoạt động có thu của Viện TĐHKTQS được chia thành 04 nguồn thu chính như sau:

Nguồn thu từ các sản phẩm phục vụ QP, đây là các sản phẩm hình thành thông qua quá trình nghiên cứu, chuyển giao công nghệ của đơn vị, sau khi được kiểm tra thử nghiệm, đạt các yêu cầu, tiêu chuẩn đề ra, đã được phép để bảo đảm trang bị cho các đơn vị trong Quân đội. Đây là nguồn thu chiếm tỷ trọng chủ yếu trong các loại nguồn thu của đơn vị, luôn chiếm tỷ trọng trên 85% tổng doanh thu. Điều này xuất phát từ đặc điểm tình hình nhiệm vụ của Viện TĐHKTQS là một đơn vị dự toán trong quân đội, với chức năng chính là nghiên cứu và chế tạo ra những sản phẩm có hàm lượng khoa học cao, đưa vào trang bị cho các đơn vị trong quân đội phục vụ công tác huấn luyện sẵn sàng chiến đấu và chiến đấu.

Nguồn thu từ các sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ thông thường cung cấp cho các đối tác trong Quân đội, đây là hoạt động được thực hiện nhằm tận dụng nguồn năng lực chất lượng cao của đơn vị để phục vụ cho các nhiệm vụ của các đơn vị trong Quân đội như tư vấn lập báo cáo, khảo sát thiết kế, lập dự toán, xây dựng phần mềm,...

Nguồn thu các sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ thông thường cung cấp cho các đối tác ngoài quân đội. Đây là kết quả của việc ứng dụng các kết quả của việc nghiên cứu khoa học tại đơn vị ứng dụng vào phục vụ nhu cầu dân sinh, là kết quả của việc thực hiện đường lối chủ trương của Đảng về xây dựng nền “công nghiệp quốc phòng hiện đại, lưỡng dụng”.

Nguồn thu từ hoạt động tài chính, đây thực chất là khoản tiền lãi không kỳ hạn của khoản tiền gửi ngân hàng của đơn vị.

Việc xác định kế hoạch doanh thu, chi phí được Viện xác định cùng với việc lập dự toán ngân sách hằng năm bao gồm có doanh thu dự kiến, chi phí dự kiến và các khoản thu nộp NSNN và phân phối theo quy định. Hàng năm, căn cứ vào tình hình thực hiện các hoạt động của đơn vị, kế hoạch lựa chọn nhà thầu tư vấn nghiên cứu khoa học của BQP và các đơn vị trong quân đội, kế hoạch thực hiện các hợp đồng dang dở, kế hoạch thực hiện các nhiệm vụ của Viện và các yếu tố có liên quan khác, Viện TĐHKTQS xây dựng kế hoạch doanh thu của đơn vị.

Bảng 2.4: Kế hoạch doanh thu của Viện TĐHKQTQS từ năm 2020 đến 2023

Năm	Các sản phẩm phục vụ QP	Các sản phẩm HH, DV thông thường cung cấp cho các đối tác trong QĐ	Các sản phẩm HH, DV thông thường cung cấp cho các đối tác ngoài QĐ	Tổng cộng
2020	45.000.000	4.000.000	1.000.000	50.000.000
2021	39.800.000	4.000.000	1.200.000	45.000.000
2022	31.000.000	4.500.000	2.000.000	37.500.000
2023	25.250.000	3.000.000	3.000.000	31.250.000

Nguồn: Viện TĐHKQTQS

2.2.1.2. Thực hiện kế hoạch thu

Trên cơ sở nhu cầu của các đối tác, Viện TĐHKQTQS tiến hành các bước như tham gia đấu thầu, đàm phán, thương thảo với các đối tác để thực hiện ký kết các hợp đồng. Sau khi ký kết hợp đồng, Viện và đối tác xác định các nội dung thực hiện trong đó có các nội dung về tài chính bao gồm giá của các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ, các điều khoản về tạm ứng, thanh toán như tỉ lệ, tiến độ, thời gian tạm ứng, thanh toán.

Sau khi hợp đồng được ký kết, các đối tác tiến hành tạm ứng kinh phí thực hiện hợp đồng cho đơn vị, tỷ lệ tạm ứng được quy định theo từng loại hình hợp đồng và giá trị của hợp đồng. Sau khi được tạm ứng, đơn vị tiến hành thực hiện các nội dung công việc theo hợp đồng cho bên đối tác. Sau khi đã hoàn thành các nội dung theo ký kết, đơn vị đối tác thanh toán nốt các khoản còn phải trả cho đơn vị.

Đối với các hợp đồng sản xuất hàng hóa, dịch vụ phục vụ hoạt động QP, sau khi đã tiến hành nghiệm thu bàn giao sản phẩm cho các đối tác, đơn vị phối hợp với đơn vị đối tác xây dựng phương án giá thanh toán cho sản phẩm QP trình cấp có thẩm quyền phê duyệt, sau khi được cấp có thẩm quyền phê duyệt giá thanh toán sẽ là cơ sở để xác định lại doanh thu của hợp đồng.

Ngoài nguồn thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh, Viện còn có thêm nguồn thu từ hoạt động tài chính, đây thực chất là phần tiền lãi không kỳ hạn từ khoản tiền gửi của đơn vị tại các ngân hàng.

**Bảng 2.5: Kết quả doanh thu hoạt động SXKD so với kế hoạch doanh thu
của Viện TĐHKTQS từ năm 2020 đến 2023**

Đơn vị tính: nghìn đồng

TT	Năm		2020	2021	2022	2023
A	Tổng doanh thu từ hoạt động SXKD	Kế hoạch	50.000.000	45.000.000	37.500.000	31.250.000
		Kết quả thực hiện	163.583.142	122.348.000	54.752.529	49.818.284
		Tỉ lệ (%)	327	272	146	160
1	Các sản phẩm phục vụ QP	Kế hoạch	45.000.000	39.800.000	31.000.000	25.250.000
		Kết quả thực hiện	157.662.805	115.477.682	46.713.052	42.466.168
		Tỉ lệ (%)	350	290	151	168
2	Các sản phẩm HH, DV thông thường cung cấp cho các đối tác trong QĐ	Kế hoạch	4.000.000	4.000.000	4.500.000	3.000.000
		Kết quả thực hiện	4.718.064	4.971.082	5.749.781	3.845.616
		Tỉ lệ (%)	118	124	128	128
3	Các sản phẩm HH, DV thông thường cung cấp cho các đối tác ngoài QĐ	Kế hoạch	1.000.000	1.200.000	2.000.000	3.000.000
		Kết quả thực hiện	1.202.273	1.899.636	2.289.697	3.506.500
		Tỉ lệ (%)	120	158	114	117
B	Doanh thu từ hoạt động tài chính	Kế hoạch				
		Kết quả thực hiện	26.224	15.683	35.452	26.635
		Tỷ lệ (%)				

Nguồn: Viện TĐHKTQS

Nguồn doanh thu từ cung cấp các sản phẩm phục vụ QP luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng doanh thu, đây là nguồn thu đến từ việc thực hiện nhiệm vụ chính của Viện. Trong giai đoạn 2020 - 2023, nguồn doanh thu từ sản phẩm này có sự suy giảm rõ rệt qua từng năm (doanh thu năm 2023 giảm chỉ còn hơn 60% so với năm 2020); tuy nhiên so với kế hoạch doanh thu đề ra, Viện vẫn luôn hoàn thành vượt mức.

Nguyên nhân của việc này là do nguồn doanh thu này chịu sự tác động nhiều từ các điều kiện vĩ mô, tình hình hoạt động và nhu cầu trang bị của các đơn vị trong Quân đội. Theo đó, Viện đã nhận định và đưa ra kế hoạch phù hợp với tình hình thực tế từng năm.

Trong nguồn doanh thu này, đặc biệt có hai năm 2020 và 2021, doanh thu thực tế vượt mức lần lượt 350% và 290%. Bên cạnh một số nguyên nhân khách quan như chuyển đổi hình thức giao nhiệm vụ, kế hoạch thanh quyết toán chậm trễ kéo dài thì điều này cũng chứng minh công tác lập kế hoạch được thực hiện chưa thật sự tốt.

Giai đoạn 2020 -2023 có thể nói là một giai đoạn rất khó khăn, Đất nước vừa phải đối phó với dịch bệnh Covid 19, vừa phải cố gắng phục hồi nền kinh tế trong tình trạng suy thoái kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên, với uy tín, trình độ chuyên môn đã được khẳng định qua lịch sử phát triển của Viện, nguồn doanh thu từ các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ thông thường cung cấp cho các đối tác trong QĐ duy trì khá ổn định và luôn vượt mức kế hoạch đề ra.

Ngoài ra, với sự nhạy bén, vận dụng linh hoạt các nguồn lực có chất lượng để thực hiện chủ trương “công nghiệp Quốc phòng hiện đại, lưỡng dụng”, nguồn doanh thu từ việc cung cấp các sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ cho các đối tác ngoài quân đội tăng trưởng nhanh và bước đầu có thể nhận định là bền vững qua từng năm (doanh thu năm 2023 tăng gần 300% so với năm 2020). Điều này mở ra một hướng phát triển mới nhiều tiềm năng cho Viện.

Trong giai đoạn từ năm 2020-2023, Viện chưa xây dựng kế hoạch doanh thu đối với doanh thu từ hoạt động tài chính, điều này xuất phát từ việc đơn vị không thực hiện các hoạt động tài chính để tìm kiếm lợi nhuận và đây chỉ là các khoản tiền lãi không kỳ hạn phát sinh từ tài khoản tiền gửi của đơn vị tại Ngân hàng. Trong giai đoạn từ năm 2019-2022, đơn vị đang xác định số tiền lãi từ tài khoản trả lương của đơn vị vào doanh thu của hoạt động tài chính. Về bản chất đây là khoản tiền lãi không kỳ hạn phát sinh từ phần Ngân sách sử dụng để chi trả lương cho cán bộ, nhân viên của đơn vị chứ không phải là khoản tiền đơn vị thu được từ HĐCT và từ nguồn vốn của đơn vị mình. Tuy nhiên quá trình hạch toán và theo dõi đơn vị vẫn phản ánh lên tài khoản doanh thu.

2.2.1.3. Kiểm soát hoạt động thu

Cơ quan Tài chính của Viện TĐHKQTQS có nhiệm vụ quản lý các nội dung thu của đơn vị và ghi chép, hạch toán lên sổ sách theo quy định, doanh thu trong năm của đơn vị được xác định bằng các khoản thu phát sinh từ ngày 01/01 đến ngày 31/12

trong năm đó. Đồng thời có trách nhiệm phối hợp với các Phòng, cơ quan tham gia thực hiện HĐCT để theo dõi quá trình thực hiện các nội dung về tài chính. Định kỳ, trên cơ sở kế hoạch đã đề ra và các nội dung đang thực hiện, Cơ quan tài chính sẽ đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch thu của đơn vị, xem xét tiến độ thực hiện của các nội dung, từ đó báo cáo với chỉ huy Viện để có phương án xử lý, điều chỉnh hoạt động.

Cuối năm cơ quan tài chính tổng hợp toàn bộ doanh thu để báo cáo lên cơ quan tài chính cấp trên và Cục thuế thành phố Hà Nội. Đối với các trường hợp nợ xấu, nợ quá hạn, đơn vị đã chủ động liên hệ với các đối tác để thương lượng và tìm ra các giải pháp để xử lý.

Trong quá trình thực hiện, Viện còn chịu sự quản lý, giám sát của các cơ quan cấp trên và Cục thuế Thành phố Hà Nội. Hằng năm, Cục thuế thành phố sẽ tiến hành thanh tra để kiểm tra tình hình thực hiện HĐCT của đơn vị và xác nhận kết quả thực hiện cho đơn vị.

Việc kiểm soát kế hoạch doanh thu của Viện luôn được thực hiện nghiêm túc, liên tục, đảm bảo các kế hoạch đề ra luôn được hoàn thành và vượt mức kế hoạch; các công tác thu được thực hiện theo đúng quy định Pháp luật hiện hành. Tuy nhiên với khối lượng công việc rất lớn của Viện, vẫn tồn tại những thiết sót trong quá trình kiểm soát, ghi nhận doanh thu. Theo biên bản thanh tra thuế ngày 11/08/2022 của Cục thuế thành phố Hà Nội với Viện Tự động hóa, Viện đang xác định nhằm doanh thu của năm 2020 sang năm 2021 với số tiền là 2.090.425.000 đồng và doanh thu của năm 2021 sang năm 2022 là 859.500.000 đồng. Việc này dẫn đến việc sai lệch số quyết toán các loại thuế với cơ quan thuế. Số tiền truy thu và, tiền phạt và tiền chậm nộp là 35.079.074 đồng trong đó số tiền phạt là 27.429.820 đồng.

2.2.2. Thực trạng quản lý chi

2.2.2.1. Lập kế hoạch chi

Chi phí thực hiện HĐCT của Viện Tự động hóa bao gồm có chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp (bao gồm chi phí quản lý và chi phí tài chính).

Chi phí trực tiếp là các khoản chi phí trực tiếp phát sinh từ việc thực hiện các hợp đồng của đơn vị, bao gồm chi phí nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ, chi phí nhân công, dịch vụ thuê ngoài và các khoản chi phí khác như chi phí bảo lãnh thực hiện hợp đồng, thực hiện dự thầu, thực hiện bảo hành, chi phí đi công tác,....

Chi phí quản lý bao gồm chi tiền lương cho đội ngũ cán bộ, nhân viên thực hiện công tác quản lý, chi mua sắm vật tư, hàng hóa, dịch vụ, các nội dung chi khác phục vụ công tác quản lý của đơn vị.

Đầu năm, trên cơ sở kế hoạch doanh thu, Viện TĐHKQTQS xây dựng kế hoạch chi đối với HĐCT của đơn vị bao gồm các chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp.

Sau khi ký kết hợp đồng với các đối tác, Viện tiến hành xây dựng kế hoạch thực hiện hợp đồng trong đó xác định dự toán chi phí trực tiếp và tiến độ thời gian để thực hiện. Dự toán chi phí được xây dựng dựa trên định mức kinh tế - kỹ thuật của các sản phẩm hàng hóa do việc thực hiện đã được xây dựng kết hợp với giá thành các loại nguyên vật liệu trên thị trường và chi phí nhân công theo quy định. Viện trưởng Viện Tự động hóa là người phê duyệt dự toán chi để thực hiện.

Đối với chi phí quản lý, từ đầu năm, cơ quan tài chính dựa trên tình hình hoạt động và nhu cầu của các bộ phận thực hiện công tác quản lý lập dự toán chi quản lý cho đơn vị. Phần tiền lương cho cán bộ quản lý được tính dựa trên định mức chi cho từng bộ phận và thời gian thực hiện công việc, chi mua sắm vật tư, hàng hóa, dịch vụ được dựa trên nhu cầu của các cơ quan, bộ phận thực hiện quản lý HĐCT của đơn vị, các nội dung khác như thuế, phí,... chi phí này được xác định theo các quy định của Nhà nước và cơ quan, đơn vị cung cấp các dịch vụ.

**Bảng 2.6: Kế hoạch chi cho các hoạt động có thu
của Viện TĐHKQTQS giai đoạn 2020 - 2023**

Đơn vị tính: Nghìn đồng

Năm	Chi phí trực tiếp	Chi phí gián tiếp	Tổng cộng
2020	48.050.000	450.000	48.500.000
2021	43.000.000	500.000	43.500.000
2022	35.400.000	600.000	36.000.000
2023	29.862.500	450.000	30.312.500

Nguồn: Viện TĐHKQTQS

2.2.2.2. Thực hiện kế hoạch chi

Đối với chi phí trực tiếp, trên cơ sở dự toán chi phí đã được phê duyệt, các cơ quan, bộ phận tiến hành thực hiện kế hoạch chi tiêu, mua sắm để phục vụ cho các nội dung cần thực hiện theo các hợp đồng đã được ký kết.

- Đối với việc mua sắm nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ và chi phí dịch vụ mua ngoài, trên cơ sở xác định khối lượng hàng hóa, dịch vụ cần cung cấp, Viện tiến hành tìm kiếm, lựa chọn các đối tác cung cấp hàng hóa, dịch vụ. Viện đã thành lập tổ

tư vấn mua sắm và xây dựng quy trình mua sắm, lựa chọn nhà thầu để từ đó tìm kiếm các nhà thầu có đủ năng lực, uy tín cung cấp vật tư hàng hóa, dịch vụ cho đơn vị. Sau khi đã ký kết hợp đồng, đơn vị thực hiện các nội dung tạm ứng, thanh toán hợp đồng theo nội dung đã ký kết. Sau khi mua sắm, tổ mua sắm tiến hành bàn giao nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ cho cá nhân, đơn vị trực tiếp thực hiện để tiến hành thực hiện. Các bộ phận trực tiếp thực hiện có trách nhiệm tiếp nhận, quản lý và sử dụng nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ để thực hiện các nội dung được giao.

- Đối với chi phí nhân công bao gồm có chi phí nhân công trong đơn vị và chi phí nhân công thuê ngoài. Trên cơ sở khối lượng công việc cần thực hiện, Viện xác định khối lượng nhân công đơn vị thực hiện và nhân công thuê ngoài. Nhân công đơn vị tự thực hiện chủ yếu là các khoản tiền chi trả cho các nội dung thiết kết, kiểm tra, hiệu chỉnh,... Trên cơ sở nội dung cần thực hiện viện xác định thời gian và định mức chi trả tiền công này và tiến hành ký kết hợp đồng thuê khoán chuyên môn với các cá nhân hoặc nhóm cá nhân để thực hiện các nội dung giao khoán. Đến thời hạn, Viện tiến hành nghiệm thu phần công việc đã giao khoán cho các cá nhân thực hiện, sau khi xem xét đánh giá các nội dung đã đạt yêu cầu đề ra thì tiến hành thanh toán phần tiền công cho các cá nhân này. Đối chi phí nhân công thuê ngoài chủ yếu là các khoản chi thuê gia công, chế tạo, sản xuất. Trên cơ sở khối lượng cần thực hiện Viện tiến hành lựa chọn nhà thầu để thực hiện các nội dung này.

- Đối với các chi phí khác để thực hiện các hợp đồng như chi phí bảo lãnh, chi phí công tác, chi phí tài chính,... được tiến hành thanh toán theo chi phí phát sinh thực tế, Viện trưởng là người xem xét và xét duyệt các nội dung chi này.

Bảng 2.7. Tổng hợp chi phí trực tiếp của Viện TĐHKQTQS từ năm 2020 đến 2023

Đơn vị tính: Nghìn đồng

Năm	Chi phí NVL, CCDC	CP nhân công	Chi phí khác	Tổng cộng:
2020	141.747.993	14.687.784	1.345.993	157.781.770
2021	83.225.332	26.298.861	5.244.707	114.768.901
2022	27.600.798	23.340.011	1.612.602	52.553.411
2023	35.639.126	10.215.464	2.092.310	47.946.900

Nguồn: Viện TĐHKQTQS

Thứ hai là chi phí gián tiếp bao gồm chi phí quản lý và chi phí tài chính.

- Căn cứ và dự toán đã được phê duyệt từ đầu năm, cơ quan tài chính và các cơ quan thực hiện kế hoạch chi. Đối với chi lương cho bộ phận quản lý, hàng tháng cơ quan tài chính tiến hành cấp phát đến các đối tượng theo định mức đã được quy định. Đối với các nội dung chi mua sắm, chi khác, Viện tiến hành chi tiêu theo nhu cầu thực tế và tình hình của các hoạt động.

- Đối với chi phí hoạt động tài chính, đây thực tế là các khoản chi phí phát sinh của đơn vị khi duy trì các tài khoản mở tại ngân hàng và các khoản chi phí phát sinh trong quá trình giao dịch giữa đơn vị với các đối tác trong thực hiện hoạt động có thu.

Bảng 2.8: Tổng hợp chi phí gián tiếp của Viện TĐHKTQS từ năm 2020 đến 2023

Đơn vị tính: Đồng

Năm	Chi phí quản lý				Chi phí hoạt động tài chính	Tổng cộng:
	Lương Q.lý	Chi vật tư	Chi khác	Tổng:		
2020	231.970.000	35.688.700	141.697.853	409.356.553	21.233.846	430.590.399
2021	281.908.000	65.189.000	288.876.374	635.973.374	710.719	636.684.093
2022	277.810.500		284.193.585	562.004.085	623.700	562.627.785
2023	239.592.000	25.186.100	218.030.669	482.808.769	220.000	483.028.769

Nguồn: Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự

Qua các số liệu trên cho thấy thực chi cho hoạt động có thu trong giai đoạn vượt khá nhiều so với dự toán chi đã đề ra đặc biệt là chi phí trực tiếp, điều này bởi kế hoạch chi phí được xây dựng dựa trên khối lượng công việc thực hiện hợp đồng dự kiến thực hiện, nên việc xây dựng kế hoạch doanh thu thấp đã dẫn đến việc xây dựng kế hoạch chi phí thấp.

Nhìn vào Bảng 2.8 và Bảng 2.7 ta có thể thấy rằng trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2023, chi phí gián tiếp của Viện luôn giữ ở mức ổn định còn chi phí trực tiếp thì luôn có sự biến động. Điều này được lý giải bởi vì chi phí gián tiếp chủ yếu là các chi phí phục vụ cho hoạt động quản lý tại đơn vị, do vậy nó mang tính chất bất biến, cố định. Mặt khác chi phí trực tiếp chịu ảnh hưởng bởi khối lượng nội dung công việc thực hiện của đơn vị do vậy và có mối quan hệ chặt chẽ với doanh thu do vậy mà có sự biến động nhiều hơn. Đồng thời khi ta xem xét các khoản chi phí thì cơ cấu các loại chi phí trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2023 có sự biến động, điều này xuất phát từ một lý do là các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ của đơn vị có sự thay đổi qua từng năm chứ không phải là một sản phẩm cố định. Các sản phẩm này sẽ có đặc điểm kinh

tế - kỹ thuật khác nhau, thường các hoạt động sản xuất hàng hóa thì chi phí nguyên vật liệu sẽ chiếm tỷ trọng cao hơn trong khi các hoạt động tư vấn, giám sát thì lại chủ yếu là chi phí nhân công, từ đó làm cho cơ cấu các loại chi phí của đơn vị.

Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự là một đơn vị dự toán trong quân đội, HĐCT của đơn vị chủ yếu là tận dụng các nguồn lực dôi dư của đơn vị để thực hiện nên hiện tại đơn vị chưa bố trí được nguồn vốn kinh doanh. Do vậy quá trình hoạt động của mình, nguồn tài chính bố trí cho hoạt động mua sắm và thanh toán các nội dung khác đơn vị phải tận dụng nguồn tiền từ quỹ đơn vị và số tiền tạm ứng của các hợp đồng đã được ký kết, việc này cũng khiến cho đơn vị sẽ cân nhắc, tính toán kỹ lưỡng các nguồn tài chính của mình trong quá trình chi tiêu để có thể đạt hiệu quả cao nhất. Xuất phát từ vấn đề đó, trong quá trình hoạt động, Viện đã luôn ưu tiên nguồn tài chính hạn chế của mình để chi trả, thanh toán cho các nội dung mua sắm vật tư, nguyên liệu vật liệu, công cụ cho các đối tác, đối với khoản chi trả tiền công cho người lao động, vì đây chủ yếu là cán bộ, nhân viên của đơn vị, do vậy đơn vị thường sẽ thanh toán tiền công sau khi đã nhận được khoản thanh toán từ các đối tác cho Viện. Mặc dù việc này có thể làm ảnh hưởng phần nào đến tâm lý, tư tưởng của cán bộ, đặc biệt là việc có thể dẫn đến khả năng nợ tiền công kéo dài đối với người lao động, tuy nhiên xét trong điều kiện hiện tại của đơn vị đây vẫn là phương án tối ưu nhất.

2.2.2.3. Kiểm soát các khoản chi

Cơ quan Tài chính của Viện TĐHKQTQS tiến hành kiểm soát các khoản chi phí thông qua kế hoạch chi đã được phê duyệt và hệ thống hồ sơ chứng từ. Thông qua hệ thống hồ sơ chứng từ, cơ quan tài chính xác định được các khoản chi và hạch toán, ghi chép vào sổ sách theo quy định. Các khoản chi được xác định vào chi phí được tính dựa trên việc tổng hợp các khoản chi phí đã được xác nhận từ ngày 01/01 đến ngày 31/12 trong năm đó. Đồng thời cơ quan Tài chính có trách nhiệm phối hợp với các cơ quan, bộ phận có liên quan để kiểm tra, theo dõi tiến độ thực hiện các nội dung chi đảm bảo việc chi tiêu được thực hiện theo kế hoạch đã đề ra.

Cuối kỳ, cơ quan Tài chính tập hợp và phân bổ các loại chi phí, hạch toán lên các tài khoản, tiến hành xác định doanh thu, chi phí và lợi nhuận, đồng thời tiến hành lập các báo cáo quyết toán với cơ quan thuế và cơ quan tài chính cấp trên. Sau khi được xác nhận, cơ quan tài chính tiến hành thanh toán các khoản thuế, phí phải nộp cho Nhà nước và tiếp hành phân bổ kết quả HĐCT theo quy chế phân phối kết quả HĐCT của BQP.

Trong quá trình thực hiện, Viện còn chịu sự quản lý, giám sát của các cơ quan cấp trên và Cục thuế Thành phố Hà Nội. Hằng năm, Cục thuế thành phố sẽ tiến hành

thanh tra để kiểm tra tình hình thực hiện HĐCT của đơn vị và xác nhận các khoản chi phí hợp lý cho đơn vị.

Việc kiểm soát chi phí của Viện luôn được thực hiện nghiêm túc, liên tục, đảm bảo đúng theo các dự toán chi đã được phê duyệt. Các nội dung chi đều hợp lý và được Cục thuế thành phố Hà Nội xác nhận, cho phép tổng hợp vào quyết toán.

2.3. Đánh giá thực trạng quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự

2.3.1. Đánh giá việc thực hiện mục tiêu

Trong thời gian qua, thông qua công tác QLTC, HĐCT của Viện TĐHKQTQS đã được duy trì và hoạt động một cách hiệu quả và bền vững, công tác quản lý tài chính HĐCT của đơn vị luôn thể hiện được vai trò quan trọng và đáp ứng đầy đủ các mục tiêu đề ra. Trong giai đoạn từ năm 2020-2023, Trong giai đoạn từ năm 2020-2023, doanh thu và lợi nhuận trước thuế của đơn vị đều vượt mức kế hoạch đã đề ra, 100% các hợp đồng của đơn vị đều mang lại lợi nhuận. Lợi nhuận trước thuế trong giai đoạn này luôn được đảm bảo, tỷ suất lợi nhuận trước thuế so với doanh thu đạt trung bình khoảng 3%, được đánh giá đạt mức khá so với đặt thù hoạt động của Viện. Trong giai đoạn này thì năm 2021 là năm có tỷ suất lợi nhuận trước thuế cao nhất với tỷ suất lợi nhuận là 5,68%. Nên mặc dù doanh thu chỉ bằng 75% so với năm 2020 nhưng LNTT lại đạt 130% so với năm 2020. Các năm 2022 và 2023, do chịu ảnh hưởng từ dịch bệnh Covid 19 và tình hình chung của thế giới và trong nước nên tỷ suất lợi nhuận và doanh thu đều sụt giảm, tuy nhiên tỷ suất lợi nhuận trước thuế vẫn đạt mức xấp xỉ 3%. Mặc dù mục tiêu về lợi nhuận không phải là mục tiêu chính đối với HĐCT của đơn vị nhưng đây cũng là minh chứng về hiệu quả quản lý thu, chi của đơn vị trong thực hiện HĐCT.

- Thông qua việc lập kế hoạch, ghi nhận và phân tích các nguồn thu và chi phí đã cung cấp thông tin đáng tin cậy về tình hình hoạt động, hiệu quả tài chính của đơn vị. Bằng các số liệu về dự toán và thực tế, Viện đã đưa ra được các quyết định để cải thiện hoạt động của mình và tối ưu hóa lợi nhuận.

- Công tác quản lý tài chính đã xây dựng được cơ cấu chi phí, từ đó đưa ra các phân tích và giải pháp tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực tài chính của Viện. Việc lập kế hoạch và dự toán chi phí, nguồn lực tài chính của đơn vị là cơ sở để đơn vị dự báo trước tình hình các hoạt động và có phương án sử dụng các nguồn lực tài chính của đơn vị một cách hiệu quả và bền vững. Điều này giúp đơn vị duy trì được sự ổn định tình hình tài chính nói riêng và sự hoạt động liên tục, lâu dài của đơn vị nói chung cũng như tối ưu hóa được nguồn lực sẵn có tại đơn vị.

- Đồng thời nhờ các công cụ giám sát và quản lý tài chính đã giúp cho cơ quan tài chính và thủ trưởng đơn vị quản lý được việc sử dụng các nguồn lực của đơn vị, đánh giá và phòng ngừa được các rủi ro, tránh được việc thâm hụt, thất thoát các nguồn lực tài chính của đơn vị, giúp cho HĐCT của đơn vị thực hiện một cách hiệu quả và phát triển bền vững.

- Thông qua hoạt động QLTC đã giúp cho các hoạt động luôn tuân thủ đúng các quy định quản lý của Nhà nước và BQP, đồng thời cũng là cơ sở để đơn vị kịp thời phát hiện, ngăn ngừa chặn, xử lý các biểu hiện vi phạm, sai trái, không đúng chuẩn mực. Hệ thống hồ sơ được thực hiện một cách đầy đủ, chính xác và chuẩn mực đã giúp đơn vị tránh được rủi ro pháp lý, đồng thời tạo ra sự minh bạch trong công tác tài chính đối với HĐCT.

2.3.2. Ưu điểm

2.3.2.1. Công tác lập kế hoạch

Đơn vị đã xây dựng kế hoạch thu hàng năm dựa trên đặc điểm tình hình nhiệm vụ của đơn vị để làm cơ sở triển khai các nội dung công việc đảm bảo được hiệu quả. Doanh thu một số nội dung thực hiện như doanh thu kế hoạch của các sản phẩm hàng hóa dịch vụ thông thường cung ứng cho các đối tác trong Quân đội và các sản phẩm, hàng hóa dịch vụ thông thường cung ứng cho các đối tác ngoài quân đội đã được dự báo tương đối sát với tình hình thực tế.

Để triển khai thực hiện các nội dung của HĐCT, sau khi ký kết hợp đồng với các đối tác, đơn vị đã xây dựng định mức chi phí cho các sản phẩm dịch vụ của mình, nội dung xây dựng đã đầy đủ các loại chi phí như chi phí nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ; chi phí nhân công; chi phí quản lý và các loại chi phí khác,...

2.3.2.2. Công tác thực hiện kế hoạch

Quá trình thực hiện chi tiêu đã bám sát vào dự toán chi tiêu, quy trình thực hiện đảm bảo chặt chẽ.

- Đơn vị đã mở sổ sách kế toán để theo dõi, hạch toán kết quả kinh doanh theo quy định. Đơn vị đã xác định đầy đủ các nội dung và phân loại chi tiết các nội dung về doanh thu, chi phí bao gồm doanh thu từ các hợp đồng, hoạt động tài chính, chi phí nguyên vật liệu, chi phí nhân công, chi phí quản lý, chi phí khác,... để hạch toán lên sổ kế toán. Các khoản chi phí đều được các cơ quan quản lý kiểm tra rà soát và chấp nhận tính vào chi phí.

- Quá trình thực hiện các hợp đồng Viện đã bám sát với tiến độ thời gian thanh toán, để từ đó kịp thời phối hợp, đôn đốc các đối tác khách hàng trong việc thanh toán các nội dung công việc đã thực hiện, không để tình trạng nợ kéo dài, khó xử lý.

- Đã chấp hành đầy đủ các quy định về việc kê khai, nộp thuế, báo cáo kết quả hoạt động với các cơ quan quản lý theo quy định. Sau khi xác định kết quả hoạt động kinh doanh, đơn vị tiến hành phân phối, điều tiết kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh theo quy định của BQP.

- Trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2023, doanh thu của đơn vị luôn vượt kế hoạch đã đề ra, tổng doanh thu năm 2020 đạt 327%, năm 2021 đạt 272%, năm 2022 đạt 146%, năm 2023 đạt 160%.

- Viện đã chủ động trong việc cân đối các nguồn tài chính của đơn vị để đảm bảo cho việc thực hiện các nội dung của HĐCT, từ đó giúp cho các nguồn tài chính này được sử dụng một cách hiệu quả và tối ưu và đáp ứng được các nhu cầu về vốn trong thực hiện HĐCT.

- Trong quá trình thực hiện, khi có những vấn đề phát sinh, Viện đã kịp thời điều chỉnh kế hoạch thực hiện, từ đó giúp Viện ứng phó kịp thời với các điều kiện biến động. Giúp cho HĐCT và các hoạt động khác tại đơn vị được diễn ra khá suôn sẻ.

2.3.2.3. Công tác kiểm soát

- Công tác theo dõi, giám sát các khoản thu - chi luôn được thực hiện thường xuyên và nghiêm túc. Đơn vị đã xây dựng hệ thống bảng biểu, sổ sách theo dõi chi tiết quá trình thực hiện HĐCT chi tiết đến từng hợp đồng để giám sát quá trình thực hiện và tiến độ thực hiện của các hợp đồng, từ đó kịp thời đôn đốc các bộ phận triển khai thực hiện đảm bảo đúng tiến độ đề ra.

- Công tác QLTC đối với HĐCT tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự đã tuân thủ các yêu cầu quản lý HĐCT trong BQP và các quy định của Nhà nước, qua quá trình kiểm tra của cơ quan quản lý các cấp, Viện đã chấp hành nghiêm túc các quy định về HĐCT, không để xảy ra những lỗi vi phạm nghiêm trọng cần phải xử lý.

Có thể nói rằng trong thời gian qua, hoạt động QLTC đối với HĐCT đã được sử dụng như một công cụ hữu hiệu trong việc quản lý HĐCT của đơn vị. Từ đó Viện đã tận dụng được các nguồn lực dôi dư của đơn vị, làm tăng nguồn thu cho đơn vị, góp phần nâng cao khả năng tự chủ về tài chính của đơn vị, nâng cao chất lượng trình độ và đời sống vật chất tinh thần cho đội ngũ cán bộ, nhân viên, phát huy vai trò không

chỉ là đội quân chiến đấu mà còn là đội quân lao động sản xuất của Quân đội, góp phần vào công cuộc xây dựng Quân đội và xây dựng đất nước.

2.3.3. Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, công tác QLTC tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự còn một số hạn chế như:

2.3.3.1. Công tác lập kế hoạch

Công tác xây dựng kế hoạch doanh thu còn chưa được quan tâm đúng mức dẫn đến chất lượng lập kế hoạch thu của đơn vị còn chưa cao, còn nặng về mặt hình thức, hằng năm số thu trong kế hoạch thu của đơn vị lập thấp hơn nhiều so với doanh thu thực tế đạt được, đặc biệt là các sản phẩm hàng hóa phục vụ QP. Đơn vị chỉ mới xây dựng được số doanh thu dự kiến nhưng chưa xác định được các biện pháp thực hiện và nhiệm vụ của từng bộ phận.

Một số nội dung chi đơn vị xây dựng còn chưa hợp lý hoặc chứng từ còn chưa rõ ràng, dẫn đến trong quá trình xem xét, phê duyệt giá thanh toán sản phẩm QP vẫn còn không được cơ quan có thẩm quyền xác nhận tính vào chi phí của sản phẩm, từ đó làm giảm đi doanh thu so với giá trị hợp đồng đã ký kết thực hiện.

2.3.3.2. Công tác thực hiện kế hoạch

Đơn vị có sử dụng một số tài sản thuộc nguồn vốn từ NSNN vào thực hiện các HĐCT, đặc biệt là tài sản để thực hiện công tác quản lý. Tuy nhiên đơn vị chưa tiến hành lập sổ theo dõi và tính toán phần khấu hao tài sản này vào chi phí và thu nộp NSNN, từ đó làm giảm đi tính trung thực của số liệu về kết quả HĐCT.

Thời gian thanh toán các hợp đồng mua sắm nguyên vật liệu, thuê nhân nhân sau khi đã kết thúc hợp đồng còn bị kéo dài, dẫn đến số dư trên tài khoản 331 (Phải trả cho người bán) tại thời điểm 31/12 hằng năm vẫn còn cao.

Việc xuất hóa đơn và xác nhận doanh thu đối với HĐCT của đơn vị có thời điểm còn chưa đúng thời điểm dẫn đến phải điều chỉnh lại các báo cáo và xử phạt hành chính.

2.3.3.3. Công tác kiểm soát

Đơn vị đang còn xác định một số nội dung phát sinh thu của đơn vị vào doanh thu của đơn vị là chưa đúng với quy định. Trong giai đoạn từ năm 2019 đến 2022, đơn vị đang xác định số tiền lãi từ tài khoản trả lương của đơn vị vào doanh thu của hoạt động tài chính.

Việc kiểm soát nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ của đơn vị thực hiện chưa chặt chẽ, sau khi hoàn thành việc mua sắm, Viện đã tiến hành bàn giao cho các bộ phận trực tiếp thực hiện các hợp đồng, tuy nhiên chưa lập sổ theo dõi việc sử dụng các loại nguyên vật liệu này tại các bộ phận trực tiếp sử dụng. Từ đó dẫn đến việc khó đánh giá được mức độ phù hợp về khối lượng mua sắm nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ thực hiện các hợp đồng, dễ dẫn đến tình trạng thất thoát, lãng phí trong quá trình thực hiện.

Đơn vị chưa chú trọng công tác đánh giá kết quả thực hiện HĐCT hằng năm của đơn vị, nội dung tổng kết của đơn vị còn chung chung, chỉ mới đề cập đến doanh thu, chi phí, lợi nhuận và một số điều kiện thuận lợi, khó khăn tác động đến tình hình hoạt động của đơn vị, tuy nhiên chưa đi sâu vào phân tích, đánh giá chi tiết từng nội dung để từ đó đề ra được những giải pháp hiệu quả hơn.

2.3.4. Nguyên nhân của những hạn chế

2.3.4.1. Nguyên nhân khách quan

Nguyên nhân đầu tiên dẫn đến những hạn chế của Viện TĐHKQTQS đó là hiện nay, nhiều nội dung quy định, hướng dẫn của Nhà nước và BQP còn chưa đồng bộ, thống nhất, chưa bao quát được hết các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện hoạt động của đơn vị, đặc biệt là hoạt động cung cấp sản phẩm hàng hóa, dịch vụ phục vụ QP vốn dĩ đã là lĩnh vực mang tính chất đặc thù; một số hướng dẫn, quy định còn chông chéo, quá trình triển khai thực hiện gặp nhiều vướng mắc khó khăn.

Thứ hai là hiện nay, nền kinh tế của Việt Nam còn chưa phát triển, thu nhập bình quân đầu người chưa cao, NSNN bố trí cho QP để đảm bảo đời sống cho bộ đội, đảm bảo hoạt động của công nghiệp quốc phòng, quy trì khả năng chiến đấu của quân đội vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế và “cần, kiệm” vẫn là kim chỉ nam hành động thì quy định áp giá trong đó có việc quy định về mức lợi nhuận tối đa đối với các sản phẩm QP là một trong những biện pháp để tiết kiệm chi phí. Tuy nhiên xét về góc độ kinh tế, quy định này lại làm giảm đi động lực để cho các đơn vị cung cấp các sản phẩm dịch vụ này trong việc tiết kiệm chi phí và gia tăng tỷ suất lợi nhuận, từ đây cũng giảm giảm đi động lực trong việc cải tiến quy trình, công nghệ sản xuất chế tạo, xây dựng các biện pháp để cắt giảm chi phí, nâng cao hiệu quả sản xuất.

Thứ ba là các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ của đơn vị chủ yếu là các mặt hàng đặc thù để phục vụ QP, không phải là những sản phẩm phổ biến trên thị trường, cho nên đơn vị phải thực hiện nhiều quy trình, thủ tục khác nhau đặc biệt là các quy trình về thẩm định giá thanh toán sau khi kết thúc hợp đồng. Theo quy định của BQP về quản lý giá thanh toán đối với các sản phẩm phục vụ QP, giá thanh toán đối với các

sản phẩm này phải được cấp có thẩm quyền phê duyệt, do vậy trong quá trình thực hiện, đối với các sản phẩm phục vụ hoạt động QP chưa được cấp có thẩm quyền duyệt giá, đơn vị sẽ phải xây dựng phương án giá và trình cấp có thẩm quyền để quyết định giá thanh toán. Điều này gây kéo dài thời gian để xác định được doanh thu vì doanh thu có thể thay đổi do quá trình xét duyệt giá thanh toán có thể thay đổi so với giá đề nghị. Tuy nhiên theo quy định của Bộ Tài chính, thời điểm xuất hóa đơn đối với các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ được xác định tại thời điểm nghiệm thu khối lượng công việc đã hoàn thành, do vậy trong trường hợp giá xét duyệt thay đổi, Viện sẽ phải tiến hành điều chỉnh hóa đơn và xác nhận lại doanh thu. Nếu trong một năm tài chính thì việc thay đổi này cũng không gây quá nhiều ảnh hưởng đến công tác QLTC, tuy nhiên do một số hợp đồng được nghiệm thu khối lượng vào cuối năm hoặc một số hợp đồng thời gian thực hiện kéo dài qua nhiều năm, thời điểm nhận được giá xét duyệt rơi vào năm sau, trường hợp giá xét duyệt có sự thay đổi dẫn đến việc sai lệch số giữa doanh thu thực tế trong năm so với số liệu trên sổ kế toán và khó khăn trong quá trình quản lý.

Thứ tư là các sản phẩm của đơn vị thực hiện chủ yếu là các sản phẩm KHCN, có kết cấu phức tạp, cần nhiều loại vật tư linh kiện khác nhau, nhiều loại vật tư đơn vị phải nhập khẩu từ nước ngoài về. Trong những năm vừa qua, dịch bệnh Covid-19 bùng phát và lan rộng trên toàn cầu, tiếp sau đây là cuộc xung đột quân sự giữa Nga và Ukraina và xung đột quân sự giữa Israel và lực lượng Hamas, các nước Phương Tây liên tục áp đặt các lệnh trừng phạt lên Nga,... Những vấn đề này đã ảnh hưởng đến chuỗi cung ứng toàn cầu, gây nên tình trạng khan hiếm nguồn cung ứng nguyên vật liệu nhập khẩu và vật liệu phục vụ trong hoạt động QP. Sự biến động giá cả của các mặt hàng trên thị trường cũng làm ảnh hưởng đến kết quả HĐCT tại đơn vị.

Thứ năm là HĐCT của đơn vị phụ thuộc nhiều vào tình hình nhiệm vụ của các đối tác trong Quân đội. Trong những năm vừa qua, các nguồn thu của Viện chủ yếu đến từ việc đảm bảo, cung cấp các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ phục vụ cho hoạt động của các đơn vị trong Quân đội. Trên cơ sở nhiệm vụ được giao của các đơn vị trong Quân đội, các đơn vị tiến hành ký kết hợp đồng thực hiện các nội dung thuộc nhiệm vụ đó với Viện TĐHKQTQS dưới dạng hợp đồng kinh tế, hợp đồng sản xuất, hợp đồng cung ứng dịch vụ để cung cấp các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ phục vụ cho hoạt động của đơn vị đó. Về mặt hình thức đây là hoạt động kinh tế của Viện nhưng bản chất nó cũng tương tự như là nhiệm vụ. Trong giai đoạn vừa qua, trước sự thay đổi về tình hình trong nước và quốc tế, nhiệm vụ của các đơn vị thường xuyên có sự thay đổi dẫn đến phát sinh nhiều nội dung mới trong đó có việc trang bị vật tư, khí tài phục vụ việc

thực hiện nhiệm vụ của các đơn vị. Những vấn đề này cũng gây khó khăn cho Viện trong việc lập kế hoạch doanh thu cũng như ảnh hưởng đến kết quả thực hiện hoạt động có thu của đơn vị.

2.3.4.2. Nguyên nhân chủ quan

Viện TĐH KTQS là một đơn vị dự toán của Quân đội, nhiệm vụ chính là thực hiện nghiên cứu KHCN về lĩnh vực tự động hóa, HĐCT tại Viện được thực hiện dựa trên việc tận dụng các nguồn lực dôi dư tại đơn vị, do vậy mà tính chuyên nghiệp trong quá trình thực hiện của đơn vị còn chưa cao. Đội ngũ cán bộ, nhân viên thực hiện các HĐCT tại Viện là các cán bộ chuyên ngành về lĩnh vực KHCN, kỹ thuật, do vậy chưa được trang bị những kiến thức cơ bản về QLTC, trong quá trình thực hiện chưa tuân thủ nghiêm các quy định, đặc biệt là các quy định về hồ sơ chứng từ, trình tự thủ tục thực hiện, do đó dẫn đến việc thực hiện ghi chép sổ sách, chứng từ để phục vụ công tác QLTC tại các bộ phận trực tiếp thực hiện nhiệm vụ còn nhiều khó khăn, đặc biệt là việc quản lý, theo dõi quá trình sử dụng các loại vật tư. Một số cán bộ, nhân viên nghiên cứu còn xem nhẹ vai trò của công tác QLTC, từ đó buông lỏng trách nhiệm trong quá trình thực hiện.

Công tác phổ biến và hướng dẫn các quy định và hướng dẫn của Nhà nước và BQP đối với HĐCT tại đơn vị có lúc còn chưa kịp thời, việc truyền đạt thông tin và tài liệu hướng dẫn còn chậm trễ. Một số cá nhân, bộ phận trong cơ quan chưa nghiêm túc hoặc còn xem nhẹ việc quán triệt, thực hiện theo các hướng dẫn quy định. Từ đó dẫn đến hiệu quả của các công việc chưa đạt mức kỳ vọng trong đó có công tác QLTC.

Theo quy định về tổ chức biên chế lực lượng trong Quân đội hiện tại, Viện không được bố trí lực lượng để thực hiện công tác QLTC đối với HĐCT tại đơn vị, do vậy mà cán bộ, nhân viên Cơ quan tài chính vừa phải thực hiện các nhiệm vụ về công tác QLTC thực hiện các nhiệm vụ quân sự của đơn vị phải đồng thời kiêm nhiệm cả công tác QLTC đối với HĐCT. Đến hiện tại, cơ cấu tổ chức của Cơ quan tài chính Viện bao gồm có 03 người, tuy nhiên từ năm 2022 trở về trước cơ quan tài chính của đơn vị chỉ có 02 người, việc quân số hạn chế trong khi phải thực hiện kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ, nhiều nội dung công việc với khối lượng lớn dẫn đến tình trạng nhiều lúc công việc quá tải, đặc biệt là vào giai đoạn cuối năm và đầu năm khi cơ quan tài chính phải đồng thời thực hiện nhiều nhiệm vụ lớn như lập dự toán năm tiếp theo, điều chỉnh dự toán ngân sách năm, xét duyệt các nội dung chi tiêu tại đơn vị, báo cáo quyết toán ngân sách với cơ quan tài chính cấp trên, báo cáo quyết toán thuế với cơ quan thuế,... Đồng thời đây cũng là giai đoạn nghiệm thu, kết thúc các hợp đồng thuộc

HĐCT. Điều này dẫn đến những sai sót, hạn chế của cơ quan tài chính trong thực hiện các nhiệm vụ.

Hoạt động QLTC của đơn vị đan xen giữa việc quản lý các hoạt động được bảo đảm bởi các nguồn ngân sách cũng như các HĐCT, do vậy khó tách bạch được một số loại chi phí dùng chung như chi phí khấu hao tài sản cố định đối với tài sản cố định sử dụng trong công tác quản lý, chi phí điện nước và một số loại chi phí khác.

Cũng như các hoạt động khác tại đơn vị, HĐCT của đơn vị cũng là hoạt động phức tạp, bao gồm nhiều khâu, nhiều bước, nhiều nội dung khác nhau, cần sự phối hợp trong quá trình thực hiện giữa nhiều bộ phận, cơ quan khác nhau. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện các nội dung này, sự phối hợp giữa các cơ quan, bộ phận trong đơn vị có lúc vẫn chưa nhịp nhàng, đặc biệt giữa bộ phận trực tiếp thực hiện và cơ quan quản lý dẫn đến sự thiếu sót thông tin, dữ liệu về tình hình thực hiện, gây khó khăn, bị động trong việc xử lý các trường hợp phát sinh hoặc một số sai sót trong quá trình thực hiện hoạt động này.

Nguồn Tài chính của đơn vị còn hạn chế, theo báo cáo tài chính các năm của Viện Tự động hóa KTQS, hiện tại đơn vị vẫn chưa xây dựng được nguồn vốn kinh doanh của đơn vị, do vậy mà nguồn tài chính phục vụ cho HĐCT của đơn vị chủ yếu đến từ nguồn tiền tạm ứng của các đối tác và một phần nguồn Quỹ của đơn vị. Đối với các hoạt động dịch vụ tư vấn giám sát, chi phí chủ yếu là chi phí cho người lao động là các cán bộ nghiên cứu trong Viện, việc thanh toán chi phí này có thể được thanh toán sau khi Viện đã thu được tiền từ các đối tác. Tuy nhiên đối với các hoạt động sản xuất, cung cấp các trang thiết bị, chi phí mua sắm nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ lại chiếm tỷ trọng cao, đơn vị phải mua sắm thông qua việc ký kết các hợp đồng mua sắm với các đối tác khác để có nguồn nguyên vật liệu, vật tư cung ứng cho sản xuất. Việc các hợp đồng của viện thường chỉ được tạm ứng từ 30-50% giá trị của hợp đồng mà lại không có nguồn vốn sản xuất kinh doanh của nên số tiền được tạm ứng trước này thường không đủ để cho đơn vị thực hiện các khoản thanh toán đối với các nhà cung cấp nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ và các dịch vụ khác cho Viện, điều này dẫn đến khó khăn trong việc tìm kiếm các đối tác cung cấp hoặc là mất lợi thế trong quá trình đàm phán giá cả do tâm lý không muốn bị nợ tiền.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG CÓ THU TẠI VIỆN TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT QUÂN SỰ TRONG THỜI GIAN TỚI

3.1. Mục tiêu và phương hướng hoàn thiện quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự đến năm 2025, tầm nhìn 2030

3.1.1. Mục tiêu

Trong thời gian tới, dự báo tình hình thế giới, khu vực tiếp tục diễn biến nhanh chóng, khó lường, phức tạp, tiềm ẩn nhiều bất trắc. Nền kinh tế đất nước vẫn duy trì đà tăng trưởng ổn định, hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, tuy nhiên vẫn phải đối mặt với nhiều khó khăn thách thức, nhất là các thách thức phi truyền thống, thiên tai, dịch bệnh, đặc biệt là từ các cuộc xung đột vũ trang ở nhiều khu vực trên thế giới, cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư tác động nhanh, sâu rộng đến mọi mặt đời sống kinh tế, văn hóa, xã hội, môi trường đặt ra nhiều yêu cầu mới trong thực hiện nhiệm vụ bảo vệ của Quân đội, đặc biệt là nhiệm vụ xây dựng Quân đội cách mạng, chính quy, tinh nhuệ, từng bước hiện đại, một số lực lượng tiên tiến hiện đại, tạo tiền đề vững chắc phấn đấu từ năm 2030 xây dựng Quân đội nhân dân cách mạng, chính quy, tinh nhuệ, hiện đại; thực hiện điều chỉnh tổ chức lực lượng, thế bố trí chiến lược, tập trung mọi nguồn lực đáp ứng yêu cầu bảo vệ Tổ quốc.

Xuất phát từ tình hình đó, HĐCT của đơn vị sẽ gặp nhiều cơ hội cũng như thách thức đan xen đòi hỏi đơn vị phải có những biện pháp, giải pháp phù hợp để ứng phó. Trong thời gian tới, Viện tiếp tục triển khai có hiệu quả phương hướng nhiệm vụ công tác, tập trung vào các lĩnh vực hiện đại hóa, thông minh hóa vũ khí, khí tài quân sự phục vụ huấn luyện chiến đấu và sẵn sàng chiến đấu, tạo điều kiện khuyến khích cán bộ, nhân viên trong đơn vị chủ động, tích cực nghiên cứu khoa học và ứng dụng các kết quả nghiên cứu vào hoạt động thực tiễn. Việc thực hiện HĐCT tại đơn vị phải gắn với việc thực hiện các nhiệm vụ được cấp trên giao, tuyệt đối không để HĐCT làm ảnh hưởng đến thực hiện các nhiệm vụ của đơn vị.

Đối với Cơ quan tài chính của Viện Tự động hóa, trong quá trình hoạt động luôn nhận được sự quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo của thủ trưởng đơn vị, sự hướng dẫn của cơ quan nghiệp vụ tài chính cấp trên và Cục thuế Thành phố Hà Nội. Trong năm 2023, đơn vị có sự thay đổi về cơ cấu nhân sự, theo đó lực lượng nhân sự của Cơ quan tài chính đã được tăng cường về số lượng cũng như chất lượng. Bước sang năm 2024

và những năm tiếp theo, Cơ quan tài chính tiếp tục thực hiện nhiều nhiệm vụ mà lãnh đạo, chỉ huy đơn vị giao phó trong đó có nhiệm vụ QLTC đối với HĐCT. Để công tác QLTC đối với HĐCT của đơn vị ngày càng hoàn chỉnh, phù hợp với hoạt động thực tiễn và đi vào quy cũ, trong thời gian tới Viện Tự động hóa xác định một số mục tiêu sau:

- Nâng cao nhận thức và sự hiểu biết của các cơ quan, bộ phận, cá nhân của đơn vị về vị trí, vai trò của công tác QLTC đối với HĐCT tại đơn vị. Để từ đó xây dựng thái độ, tinh thần trách nhiệm trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ được giao đối với HĐCT

- Cần phải quản lý chặt chẽ, thường xuyên, liên tục đối với công tác tài chính tại đơn vị trong đó có quản lý thu - chi đối với HĐCT để công tác tài chính được thực hiện theo đúng các quy định của Nhà nước, Bộ Quốc phòng, phù hợp với điều kiện hoạt động thực tiễn của đơn vị.

- Phát huy hiệu quả nguồn quỹ vốn của đơn vị để tận dụng vào thực hiện HĐCT, có sự ưu tiên nguồn kinh phí này vào các nội dung chi cấp thiết, quan trọng để nguồn vốn này được sử dụng có hiệu quả nhất.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên làm công tác tài chính, đảm bảo đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ đề ra.

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện

- Quán triệt sâu sắc, cụ thể hóa chủ trương, quan điểm của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng, Nghị quyết Đảng bộ Quân đội lần thứ XI, kế thừa, phát huy kết quả thực hiện Nghị quyết số 520 và thực tiễn yêu cầu nhiệm vụ LĐSX, XDKT kết hợp quốc phòng trong tình hình mới.

- Cần tiếp tục nâng cao hơn nữa sự chủ động và tính trách nhiệm của các cơ quan, bộ phận, cá nhân trong việc QLTC đối với HĐCT của đơn vị.

- Chuẩn hóa quy trình quản lý trong đó có QLTC đối với HĐCT, đảm bảo thủ tục gọn nhẹ, không rườm rà, công khai và minh bạch, sát với điều kiện hoạt động của đơn vị và gắn với từng cơ quan, bộ phận, cá nhân thực hiện. Chấp hành nghiêm các quy định của Nhà nước và BQP trong thực hiện HĐCT tại đơn vị.

- Nâng cao chất lượng quản lý theo trình tự thực hiện QLTC trong HĐCT, từ khâu ký kết hợp đồng dịch vụ với các đối tác đến khâu triển khai thực hiện mua sắm, chế tạo, bàn giao nghiệm thu sản phẩm, thanh lý và thanh toán hợp đồng.

- Có kế hoạch chi tiết, cụ thể đối với việc sử dụng nguồn quỹ vốn của đơn vị vào thực hiện HĐCT, đảm bảo có trọng tâm trọng điểm và không làm ảnh hưởng đến các hoạt động khác tại đơn vị.

- Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ thực hiện công tác QLTC đáp ứng với yêu cầu nhiệm vụ đề ra.

3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện quản lý thu

3.2.1.1. Nâng cao chất lượng xây dựng kế hoạch thu

Trong thời gian tới, để nâng cao hiệu quả quản lý đối với công tác tài chính, Viện TĐHKTQS cần phải nghiên cứu, xây dựng kế hoạch thu cho đơn vị cụ thể, chi tiết hơn.

Trong kế hoạch tài chính, kế hoạch thu là kế hoạch có vai trò vô cùng quan trọng, nó như là xương sống đối với kế hoạch tài chính, trên cơ sở kế hoạch thu, đơn vị sẽ xác định được khối lượng các nội dung cần thực hiện trong năm, làm cơ sở để đơn vị xác định và huy động các nguồn thực và quá trình thực hiện, xây dựng các kế hoạch chi và chất lượng của doanh thu

Là một đơn vị dự toán trong Quân đội có thực hiện HĐCT, trong năm Viện TĐHKTQS vừa thực hiện các nhiệm vụ được giao, vừa thực hiện HĐCT trong đó những nhiệm vụ được giao luôn là những hoạt động phải ưu tiên để thực hiện, do vậy mà HĐCT của đơn vị sẽ chịu ảnh hưởng lớn từ đặc điểm tình hình nhiệm vụ của đơn vị. Tuy nhiên nói vậy không có nghĩa là đơn vị hoàn toàn bị động trong việc thực hiện HĐCT. Thực tế nếu đơn vị nắm rõ được tình hình thực hiện các nhiệm vụ được giao của đơn vị, đồng thời có kế hoạch cụ thể có những phương án điều chỉnh linh hoạt để ứng phó với tình hình biến đổi, đơn vị vẫn có thể triển khai HĐCT của đơn vị một cách thuận lợi.

Do vậy trong quá trình thực hiện HĐCT, Viện cần xây dựng kế hoạch thu để từ đó làm cơ sở tiến hành hoạt động này. Việc xây dựng kế hoạch thu đầu tiên phải trên cơ sở thực hiện các nhiệm vụ của đơn vị, do vậy mà kế hoạch thực hiện HĐCT của đơn vị phải bám sát với tình hình thực hiện các nhiệm vụ của đơn vị để HĐCT không làm ảnh hưởng đến việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Tiếp theo đó là Viện cần tích cực nắm bắt tình hình, xác định được nhu cầu từ thị trường, ở đây chủ yếu là nhu cầu về cung ứng các sản phẩm phục vụ QP của các đơn vị trong Quân đội, ngoài ra thì

còn có nhu cầu từ các doanh nghiệp, công ty ngoài Quân đội để từ đó xác định số thu từ các loại hình hoạt động. Trên những cơ sở đó kết hợp với các nguồn lực đơn vị sẵn có như nguồn lực về con người, điều kiện cơ sở vật chất, nguồn tài chính, đơn vị xây dựng kế hoạch thu và tiến hành thực hiện.

3.2.1.2. Giải pháp thực hiện kế hoạch thu

Một là chủ động phối hợp với các đơn vị đối tác để hoàn thiện các thủ tục, nội dung thanh toán để tạm ứng, thanh toán kịp thời. Nguồn tài chính đối với bất kỳ tổ chức nào nào đề rất quan trọng, nó luôn đóng vai trò then chốt trong hoạt động và quá trình phát triển của mọi tổ chức. Nhờ có nguồn tài chính ổn định, tổ chức đủ khả năng thanh toán các khoản chi phí trong quá trình hoạt động của mình, đồng thời là nền tảng để thực hiện đầu tư và phát triển. Đối với các tổ chức hoạt động sản xuất, kinh doanh, nguồn tài chính giúp tối ưu hóa cấu trúc vốn và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Do vậy nguồn tài chính là yếu tố không thể thiếu, quyết định đến sự tồn tại, phát triển của mọi tổ chức trong đó có các đơn vị sự nghiệp có thu.

Như đã phân tích ở trên, do Viện TĐHKQTQS là một đơn vị dự toán trong Quân đội, hiện nay đơn vị chưa đăng ký nguồn vốn kinh doanh để thực hiện HĐCT, do vậy mà đơn vị vẫn đang chỉ tận dụng nguồn Quỹ vốn của đơn vị và kinh phí các đối tác tạm ứng để làm nguồn tài chính thực hiện hợp đồng. Thực tế cho thấy rằng nguồn quỹ vốn của đơn vị không lớn, nếu để đảm bảo cho nhu cầu về tài chính để thực hiện HĐCT của đơn vị thì sẽ chưa thể đáp ứng được, mặt khác nguồn quỹ vốn của đơn vị còn phải sử dụng để đảm bảo cho các hoạt động khác trong đơn vị nữa. Do vậy mà nguồn tài chính từ việc tạm ứng của các hợp đồng đang thực hiện với các đối tác và nguồn thu được từ các hợp đồng đã hoàn thành sẽ đóng vai trò rất lớn trong việc giảm bớt áp lực đối với nguồn tài chính phục vụ HĐCT của đơn vị. Việc thanh toán kịp thời các hợp đồng cũng sẽ giúp đơn vị hạn chế được sai sót trong quá trình xác định doanh thu và giúp đơn vị chủ động hơn về nguồn tài chính để phục vụ chp hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Để có thể thực hiện tốt được vấn đề này, Viện TĐH KTQS cần phải thực hiện một số biện pháp như rà soát kỹ lưỡng các điều khoản về tạm ứng, thanh toán trong hợp đồng; theo dõi sát tiến độ thực hiện và thời gian thanh toán của các hợp đồng; chủ động phối hợp với các đối tác để hoàn thiện thủ tục về tạm ứng và thanh toán; có biện pháp kịp thời xử lý các trường hợp vi phạm về thanh toán, tạm ứng như hợp đồng đã ký kết,...

Hai là nâng cao chất lượng xây dựng phương án giá. Như đã phân tích ở

Chương 2, HĐCT của Viện Tự động hóa KTQS chủ yếu là các hợp đồng ký kết với các đơn vị trong Quân đội để cung ứng các sản phẩm phục vụ cho hoạt động QP. Vì đây là những loại hàng hóa có tính chất đặc thù, không được định giá ngoài thị trường nên sau khi hoàn thành sẽ phải trình phương án giá để cấp có thẩm quyền thẩm định và phê duyệt giá, làm cơ sở xác định giá thanh toán và doanh thu. Theo quy định của Bộ Quốc phòng về công tác quản lý giá, các sản phẩm này sau khi đã hoàn thành các nội dung theo hợp đồng đã được ký kết, Viện sẽ phải xây dựng phương án giá để gửi cho bên đặt hàng trình lên cấp có thẩm quyền phê duyệt. Giá sau khi được phê duyệt sẽ là giá thanh toán hợp đồng và là cơ sở để xác định doanh thu.

Do vậy, Viện Tự động hóa KTQS cần phải chuẩn kỹ càng các nội dung giải trình trong phương án giá như chi phí nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ, nhân công, chi phí quản lý,... đồng thời chuẩn bị đầy đủ hồ sơ chứng từ có liên quan phục vụ cho công tác thẩm định, tránh trường hợp một số nội dung chi không được tính vào chi phí để làm cơ sở duyệt giá. Từ đó gây mất doanh thu cho đơn vị hoặc gây kéo dài thời gian xét duyệt do đơn vị phải giải trình rõ ràng các nội dung đó.

3.2.1.3. Giải pháp kiểm soát hoạt động thu

Để tránh sai sót trong việc kiểm soát và theo dõi doanh thu, Cơ quan tài chính Viện cần phải rà soát các khoản thu phát sinh tại đơn vị để phân loại đúng theo quy định, đối chiếu với các quy định pháp lý có liên quan, chỉ tập hợp vào doanh thu đối với các nội dung đảm bảo đầy đủ tính pháp lý theo quy định và kịp thời điều chỉnh khi có sai sót.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý chi

3.2.2.1. Giải pháp xây dựng kế hoạch chi

Dự toán chi phí đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý và điều hành hoạt động tại các đơn vị sự nghiệp có thu. Việc lập dự toán chi là một nội dung đóng vai trò vô cùng quan trọng trong kế hoạch tài chính của mỗi đơn vị. Thông qua dự toán chi, đơn vị xác định, tính toán được các loại chi phí phục vụ cho hoạt động của mình, từ đó có kế hoạch chuẩn bị và huy động các nguồn lực về tài chính để thực hiện. Đồng thời đây cũng là công cụ để kiểm soát các loại chi phí, giảm thiểu nguy cơ lãng phí trong quá trình hoạt động. Đồng thời nó cũng đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm trong QLTC.

Do vậy trong quá trình thực hiện HĐCT của mình, Viện Tự động hóa KTQS cần phải nâng cao chất lượng lập dự toán chi phí bao gồm dự toán chi phí để từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị.

Để nâng cao hiệu quả thực hiện, quá trình lập dự toán chi phải bám sát vào tình hình, kế hoạch thực hiện HĐCT của đơn vị, bám sát vào các nội dung thực hiện theo các hợp đồng đã ký kết để xây dựng chi phí cho hợp lý. Đồng thời tăng cường sự phối hợp giữa các cơ quan, bộ phận trong đơn vị để có những thông tin, dữ liệu quan trọng và cái nhìn tổng thể trong việc lập dự toán.

3.2.2.2. Giải pháp thực hiện kế hoạch chi

Hoàn thiện công tác quản lý và sử dụng tài sản. Viện Tự động hóa KTQS là đơn vị sự nghiệp có thu, các hoạt động của đơn vị đan xen giữa việc thực hiện các nhiệm vụ do NSNN bảo đảm chi lại vừa thực hiện HĐCT, do vậy mà trong quá trình hoạt động, nhiều tài sản của đơn vị được sử dụng cho nhiều hoạt động khác nhau.

Thực tế hiện tại, tài sản phục vụ cho các hoạt động của đơn vị là các tài sản có nguồn gốc từ ngân sách, do vậy trong quá trình thực hiện, đơn vị cần mở sổ sách theo dõi, quản lý các tài sản này để từ đó tính khấu hao hàng năm cho các tài sản, đồng thời việc theo dõi sẽ là căn cứ để Viện tính được phần khấu hao sử dụng và HĐCT để trích nộp theo quy định.

3.2.2.3. Giải pháp kiểm soát các khoản chi

Đơn vị cần quản lý chặt chẽ hơn các khoản chi phí. Trên cơ sở dự toán chi được thủ trưởng đơn vị phê duyệt, các cơ quan, bộ phận thực hiện các nội dung chi tiêu theo kế hoạch đã đề ra. Quá trình thực hiện đảm bảo quy trình thủ tục phải chặt chẽ, đầy đủ các yêu cầu về hóa đơn, chứng từ theo quy định.

- Đối với chi phí nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ, đây là khoản chi chiếm phần lớn chi phí đối với HĐCT của đơn vị, tổ tư vấn mua sắm thực hiện nghiêm quy trình về mua sắm của đơn vị, lựa chọn nhà cung cấp có uy tín, đảm bảo cung cấp các chủng loại hàng hóa, dịch vụ đáp ứng được yêu cầu đề ra, việc cung cấp hàng hóa phải được thực hiện theo đúng tiến độ. Sau khi mua sắm về và bàn giao cho bộ phận trực tiếp sử dụng, đơn vị cần xây dựng hệ thống sổ sách theo dõi quá trình sử dụng các loại vật tư, đồng thời xây dựng quy định về thời gian, định mức sử dụng đối với các loại công cụ dụng cụ, để từ đó tiết kiệm được khoản chi phí này, tránh trường hợp lãng phí. Đây cũng là cơ sở để đơn vị đánh giá quá trình quản lý, sử dụng vật tư, công cụ dụng cụ của đơn vị lâu nay đã thực sự hiệu quả hay chưa, có phù hợp hay không để từ đó có những điều chỉnh kịp thời trong quá trình thực hiện.

- Đối với chi phí nhân công, Viện cần tiến hành mở sổ theo dõi, chấm công cho các cá nhân thực hiện, đảm bảo đủ, đúng giờ, thanh toán theo định mức đã được lập.

- Đối với các khoản chi khác như chi tiếp khách, chi công tác phí, đơn vị thực hiện theo định mức quy định của Bộ Quốc phòng, đảm bảo tiết kiệm, phù hợp với đặc điểm tình hình thực tiễn.

- Đối với nội dung chi quản lý thực hiện đúng theo dự toán đã được phê duyệt.

3.2.3. Một số giải pháp khác

3.2.3.1. Xây dựng các quy chế, quy định trong hoạt động có thu

Viện cần nghiên cứu hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị. Việc này có ý nghĩa vô cùng lớn đến HĐCT tại đơn vị, đặc biệt là đối với công tác QLTC. Quy chế chi tiêu nội bộ chính là cơ sở để cho các cơ quan, bộ phận, cá nhân trong đơn vị thực hiện công tác chi tiêu phục vụ cho hoạt động của đơn vị, đồng thời cũng là cơ sở cho Chỉ huy đơn vị và cơ quan tài chính giám sát việc thực hiện của các bộ phận này.

Mỗi nội dung chi cho các HĐCT đều cần phải có tiêu chuẩn định mức chi cụ thể, phù hợp với đặc điểm, tính chất của nội dung chi. Quá trình xây dựng các định mức này cần dựa trên những cơ sở tính toán khoa học, xuất phát từ tình hình thực tiễn hoạt động để mang tính thuyết phục và đảm bảo tính pháp lý.

Do vậy trong thời gian tới, Viện Tự động hóa KTQS cần hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị, bao gồm các quy định về các chi phí trong HĐCT như chi phí nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ, định mức nhân công, định mức chi quản lý và các chi phí khác. Việc xây dựng quy chế cần tuân thủ theo các quy định của Nhà nước, Bộ Quốc phòng và hướng dẫn của Cục Tài chính/BQP, đồng thời phải phù hợp với tình hình thực tiễn của đơn vị. Trong quá trình thực hiện cần thường xuyên cập nhật, sửa đổi để quy chế phù hợp với tình hình thực tiễn.

3.2.3.2. Nâng trình độ, năng lực cho cán bộ, nhân viên cơ quan tài chính

Như đã nói ở Chương 1, yếu tố con người luôn là yếu tố quan trọng nhất, mang tính then chốt và đóng vai trò quyết định tới sự thành bại của mọi hoạt động. Trong công tác QLTC ở các đơn vị sự nghiệp nói chung và Viện Tự động hóa KTQS nói riêng, để thực hiện tốt công tác QLTC thì yếu tố cần thiết đầu tiên đó chính là yếu tố con người. Đội ngũ cán bộ, nhân viên tài chính ở Viện không chỉ phải nắm chắc nghiệp vụ chuyên môn mà còn cần có phẩm chất đạo đức tốt, có tinh thần trách nhiệm trong công việc.

Do Viện Tự động hóa KTQS là một đơn vị dự toán trong quân đội, HĐCT tại Viện là hoạt động được thực hiện dựa trên việc tận dụng các nguồn lực dôi dư tại đơn vị, do đó trong tổ chức biên chế không có biên chế bộ phận thực hiện quản lý HĐCT

mà các bộ phận, cơ quan có liên quan sẽ kiêm nhiệm các nội dung trong thực hiện hoạt động này và cơ quan tài chính tại đơn vị cũng như vậy. Do vậy mà cán bộ, nhân viên tài chính ở đơn vị càng cần phải tích cực học tập, rèn luyện, nâng cao trình độ của mình để không chỉ đáp ứng yêu cầu thực hiện công tác quản lý Ngân sách mà còn cả công tác QLTC đối với HĐCT.

Trong thời gian vừa qua, cơ quan tài chính của đơn vị đã có nhiều nỗ lực, cố gắng để hoàn thành các nhiệm vụ mà thủ trưởng đơn vị giao phó, tuy nhiên trong thời gian tới, khi mà yêu cầu về công tác QLTC ngày càng cao, đòi hỏi nhiều hơn về tính chặt chẽ, đội ngũ cán bộ nhân viên cơ quan tài chính càng phải cố gắng học tập, trau dồi thêm nhiều về trình độ, đặc biệt là trợ lý tài chính và nhân viên thủ quỹ là những người mới được điều động về công tác tại đơn vị càng cần nhanh chóng nắm bắt tình hình hoạt động của đơn vị, vận dụng những kiến thức, kinh nghiệm đã có để áp dụng một cách linh hoạt, sáng tạo tại đơn vị. Từ đó giúp cho công tác QLTC tại Viện thực sự hiệu quả. Trong quá trình thực hiện, phải thường xuyên, chủ động, tích cực cập nhật các quy định mới, hướng dẫn mới, kiến thức mới về quản lý và QLTC đối với HĐCT.

Đồng thời, đơn vị cũng cần tích cực giao lưu học hỏi, trao đổi kinh nghiệm đối với các đơn vị bạn, đặc biệt là các đơn vị có tính chất hoạt động tương đồng ở trong và ngoài quân đội để có thể trao đổi kiến thức, kinh nghiệm, từ đó học hỏi thêm nhiều kiến thức, kinh nghiệm mới.

3.2.3.3. Tăng cường quán triệt, phổ biến các quy định của Nhà nước, BQP về thực hiện hoạt động có thu tại đơn vị.

Trong bất kỳ hoạt động nào, việc phổ biến các quy định đến các đối tượng trong đơn vị luôn giữ vai trò hết sức quan trọng. Việc nắm rõ, hiểu rõ các quy định sẽ không chỉ đảm bảo cho mọi hoạt động của đơn vị tuân thủ theo các quy định, giảm thiểu rủi ro mà còn giúp cho các hoạt động của đơn vị diễn ra một cách suôn sẻ.

Việc tăng cường phổ biến, quán triệt các quy định của Nhà nước và Bộ Quốc phòng trong việc thực hiện HĐCT không chỉ giúp cho cán bộ, nhân viên trong đơn vị hiểu rõ và tuân thủ các quy định mà còn nâng cao nhận thức, trách nhiệm, tính minh bạch, năng lực quản lý và kiểm soát nội bộ. Từ đó nâng cao hiệu quả quản lý tài chính tại đơn vị.

Do vậy trong thời gian tới, Viện TĐHKQTQS cần tăng cường phổ biến quán triệt các quy định của Nhà nước, BQP về thực hiện HĐCT tại đơn vị. Đầu tiên là đối với đội ngũ cán bộ thực hiện chức năng quản lý cần phải thường xuyên cập nhật thông tin

về các quy định, hướng dẫn của Nhà nước. Sau khi đã có thông tin cần tiến hành nghiên cứu, tìm hiểu các quy định, hướng dẫn này để hiểu rõ về phạm vi, đối tượng áp dụng, các biện pháp thực hiện và vận dụng vào tình hình của đơn vị một cách phù hợp

Tiếp theo, đơn vị cần quán triệt, phổ biến, hướng dẫn đến các đối tượng có liên quan trong đơn vị thông qua các buổi tập huấn, hội thảo, họp giao ban, phát hành tài liệu hướng dẫn hoặc thông báo trên các kênh thông tin của đơn vị để truyền tải nội dung đến các bộ phận có liên quan. Trong quá trình thực hiện thường xuyên trao đổi, thảo luận với các bộ phận liên quan và cơ quan cấp trên để làm rõ các nội dung còn chưa thống nhất hoặc chưa rõ ràng.

Đồng thời, phải kiên quyết phòng chống, ngăn chặn các hành vi, biểu hiện sai trái như không chịu học tập, quán triệt, tiếp thu các quy định, hướng dẫn mới và có biện pháp xử lý nghiêm minh.

3.2.3.4. Thực hiện nghiêm chương trình thực hành tiết kiệm, phòng chống tiêu cực, lãng phí của đơn vị.

Hàng năm Viện Tự động hóa đều ban hành chương trình thực hành tiết kiệm, phòng chống tiêu cực, lãng phí của đơn vị để triển khai thực hiện. Trong chương trình này có nhiều nội dung trong đó có cả thực hành tiết kiệm trong thực hiện các HĐCT. Để có thể nâng cao kết quả thực hiện này, Viện cần thường xuyên tuyên truyền, vận động cán bộ, nhân viên, chiến sĩ trong đơn vị thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, góp phần tiết kiệm cho đơn vị. Việc tiết kiệm ở đây phải gắn từ những việc tiết kiệm những vật dụng nhỏ nhất như văn phòng phẩm cho đến các vật tư, các nội dung chi như chi tiếp khách, chi công tác,...

Quá trình thực hiện, Viện cần phải thường xuyên kiểm tra, giám sát, kịp thời xử lý các trường hợp vi phạm, đồng thời biểu dương và có các hình thức khen thưởng thích hợp đối với các tấm gương tiêu biểu trong quá trình thực hiện

3.3. Đề xuất và kiến nghị

3.3.1. Đề xuất, kiến nghị với Bộ Quốc phòng

Hiện nay, theo quy định của BQP, tiền lương, phụ cấp và các khoản đóng góp theo lương của quân số biên chế trong thời gian tham gia hoạt động kinh tế (trừ hoạt động tăng gia thường xuyên) được tính vào chi phí, không được quyết toán vào NSNN. Quy định này có được hiểu là trong quá trình thực hiện HĐCT, cán bộ thuộc biên chế sẽ không được hưởng lương và các khoản phụ cấp theo lương (sau đây gọi tắt

là: tiền lương) do Nhà nước chi trả mà chỉ được nhận phần tiền công đối với HĐCT. Vấn đề này nhằm đảm bảo tính công bằng, minh bạch trong việc thanh toán tiền lương cho cán bộ, nhân viên, chiến sĩ, đảm bảo các khoản chi trả lương không bị lãng phí, giúp tăng tính minh bạch và sự tin cậy trong báo cáo tài chính của các đơn vị, tránh trường hợp lạm dụng quá mức việc thực hiện HĐCT, từ đó sao nhãng đến việc thực hiện các nhiệm vụ tại đơn vị.

Tuy nhiên, hiện nay các quy định của Nhà nước và BQP đối với việc tính giảm phần tiền lương này của cán bộ, nhân viên, chiến sĩ thực hiện HĐCT còn chung chung, chưa cụ thể về các đối tượng, cách tính, đặc biệt là đối với tiền lương trong lực lượng vũ trang nói chung và Quân đội nói riêng còn có nhiều nội dung chi trả mang tính chất đặc thù.

Khác với các doanh nghiệp bên ngoài và các tổ chức, đơn vị chuyên về làm kinh tế, tiền chi trả cho người lao động cơ bản là phần tiền chi trả cho phần công lao của người lao động khi làm việc cho doanh nghiệp để thúc đẩy người lao động làm việc, cống hiến; tiền lương đối với Quân đội còn mang các yếu tố đãi ngộ đối với lực lượng này, nhiều loại phụ cấp như phụ cấp độc hại, phụ cấp khu vực, phụ cấp đặc biệt, phụ cấp thâm niên,... với mục đích để khuyến khích, động viên quân nhân phục vụ lâu dài trong Quân đội và bù đắp, ghi nhận những rủi ro, khó khăn, thiệt thòi trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của người quân nhân. Mặt khác, việc thực hiện HĐCT cũng góp phần vào việc nâng cao trình độ, tay nghề cho cán bộ, nhân viên, chiến sĩ trong đơn vị, đây cũng có thể xem là một quá trình đào tạo, rèn luyện cho cán bộ, nhân viên, chiến sĩ trong việc nâng cao trình độ của mình, giúp nâng cao khả năng thực hiện và hoàn thành các nhiệm vụ mà lãnh đạo, chỉ huy các cấp giao phó. Vì vậy khi tính giảm trừ phần tiền lương quyết toán vào Ngân sách của cán bộ, nhân viên, chiến sĩ khi tham gia hoạt động kinh tế cần xem xét kỹ lưỡng các khoản phải trừ, không phải trừ sao cho hợp lý, tránh làm mất ý nghĩa của tiền lương đối với cán bộ, nhân viên, chiến sĩ.

Mặt khác, HĐCT ở các đơn vị dự toán trong quân đội hiện nay chủ yếu thực hiện dựa trên các nguồn lực dôi dư tại các đơn vị, do vậy sẽ rất khó để rạch ròi thời gian làm kinh tế và thời gian thực hiện các nhiệm vụ của đơn vị, đặc biệt là với đội ngũ cán bộ, nhân viên thực hiện công tác quản lý, không trực tiếp thực hiện HĐCT tại đơn vị khi gần như phải thực hiện cả hai công việc này một cách song song. Điều này dẫn đến khó khăn trong việc tính toán, xác định thời gian thực hiện nhiệm vụ và thời gian thực hiện HĐCT.

Do vậy, tôi kiến nghị với BQP và các cơ quan chức năng có liên quan xem xét, nghiên cứu cách tính giảm trừ đối với phần tiền lương này như thế nào, các loại phụ cấp nào cần tính giảm trừ, loại phụ cấp nào cần giữ nguyên,... để có những quy định, hướng dẫn cụ thể cho các đơn vị triển khai thực hiện, đảm bảo được tính thống nhất, hiệu quả, tránh các trường hợp sai phạm không đáng có trong quá trình thực hiện HDCT của các đơn vị.

KẾT LUẬN

QLTC là một vấn đề vô cùng quan trọng trong hoạt động quản lý HĐCT tại các đơn vị sự nghiệp. Do vậy tăng cường quản lý tài chính HĐCT đang là yêu cầu có tính cấp thiết đối với các đơn vị sự nghiệp trong tình hình hiện nay. Việc thực hiện tốt công tác QLTC sẽ giúp cho nhà quản lý quan sát được tình hình hoạt động của đơn vị, tối ưu hóa các nguồn lực sẵn có, đảm bảo cho tổ chức hoạt động và phát triển bền vững, đảm bảo tuân thủ các quy định của Nhà nước và đơn vị, đưa hoạt động của đơn vị đi vào nền nếp, quy cũ.

Trong thời gian qua, công tác quản lý tài chính HĐCT của Viện TĐHKQTQS đã tuân thủ các yêu cầu của BQP và các quy định của Nhà nước, Viện đã chủ động quản lý chặt chẽ các khoản thu chi, thiết lập hệ thống sổ sách tương đối hoàn chỉnh. Để từ đó, công tác tài chính HĐCT của đơn vị đi vào quy cũ, giúp thủ trưởng đơn vị và cơ quan quản lý các cấp nắm và theo dõi được HĐCT của đơn vị, đề ra những định hướng thực hiện trong thời gian tới, kịp thời ngăn ngừa các hành vi vi phạm trong quá trình hoạt động. Song bên cạnh đó vẫn còn một số hạn chế cần như chưa chủ động xây dựng định mức chi phí cho các HĐCT, việc theo dõi, xác định doanh thu và xuất hóa đơn có lúc còn sai sót, chưa tách bạch một số chi phí giữa HĐCT và thực hiện các nhiệm vụ do NSNN bảo đảm, công tác kiểm soát việc sử dụng nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ còn chưa chặt chẽ,...

Trong thời gian tiếp theo, tình hình trong nước và quốc tế có nhiều biến động, từ đó mang lại nhiều cơ hội cũng như thách thức đối với HĐCT của đơn vị, từ đó yêu cầu công tác QLTC của Viện TĐHKQTQS ngày càng cao. Để đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới, cơ quan tài chính của Viện phải phát huy những kết quả đã đạt được, đồng thời nghiêm túc, thẳng thắn nhìn nhận, đánh giá những tồn tại hạn chế để từ đó hoàn thiện công tác QLTC đối với HĐCT của Viện. Góp phần công lao đưa HĐCT của đơn vị ngày càng phát triển.

Qua quá trình nghiên cứu đề án ***“Quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự”***, tác giả đã hệ thống, xây dựng cơ sở lý luận về quản lý tài chính HĐCT tại các ĐVSN bao gồm khái niệm, vai trò, nội dung quản lý, các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý tài chính HĐCT tại các đơn vị sự nghiệp.

Đồng thời tìm hiểu, phân tích thực trạng QLTC đối với hoạt động có thu tại Viện TĐHKQTQS bao gồm có thực trạng quản lý chi, quản lý thu. So sánh với các chỉ tiêu đã xác định tại cơ sở lý luận, từ đó đánh giá được những kết quả đã đạt được,

những tồn tại hạn chế và tìm hiểu được các nguyên nhân hạn chế trong quá trình QLTC HĐCT tại Viện TĐHKTQS.

Trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đó, kết hợp cùng với phương hướng nhiệm vụ của đơn vị trong thời gian tới đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản lý tài chính HĐCT tại đơn vị trong thời gian tới trong đó chú trọng vào một số biện pháp quan trọng như nâng cao chất lượng công tác lập kế hoạch thu, kiểm soát chặt chẽ việc sử dụng nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ, tài sản cố định; hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ; nâng cao trình độ năng lực cho đội ngũ cán bộ, nhân viên tài chính, tăng cường phổ biến, quán triệt các quy định của Nhà nước, Bộ Quốc phòng về thực hiện HĐCT,... Đồng thời cũng đã có những đề xuất, kiến nghị lên các cơ quan chức năng về một số nội dung liên quan đến việc thực hiện HĐCT tại đơn vị.

Trong quá trình thực hiện đề án này, mặc dù đã được giúp đỡ của giáo viên hướng dẫn khoa học, sự phối hợp của cán bộ, nhân viên tại Viện TĐHKTQS, bản thân cũng đã cố gắng tìm tòi, thu thập tài liệu, thông tin để thực hiện đề tài. Tuy nhiên vẫn không thể tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế. Tác giả mong muốn nhận được sự cảm thông, ý kiến đóng góp để luận văn hoàn thiện tốt hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. BCHTW (2017), Nghị quyết số 19-NQ/TW Nghị quyết hội nghị lần thứ sáu BCHTW khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả HĐCT của các đơn vị sự nghiệp công lập, Hà Nội.
2. BCHTW (2021), Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia sự thật, Hà Nội.
3. BCHTW (2023), Kết luận số 62-KL/TW Kết luận của Bộ Chính trị về thực hiện Nghị quyết số 19-NQ/TW, ngày 25/10/2017 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả HĐCT của các đơn vị sự nghiệp công lập, Hà Nội.
4. Bộ Quốc phòng (2001), Quyết định số 3365/2001/QĐ-BQP về việc Quy định quản lý tài chính các HĐCT tại các đơn vị dự toán trong quân đội, Hà Nội.
5. Bộ Quốc phòng (2022), Quyết định số 4044/QĐ-BQP về việc Ban hành Quy chế phân phối nguồn thu từ kết quả hoạt động lao động sản xuất, xây dựng kinh tế và HĐCT khác của các đơn vị trong Bộ Quốc phòng, Hà Nội
6. Bộ Tài chính (2022), Thông tư số 56/2022/TT-BTC hướng dẫn một số nội dung về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập; xử lý tài sản, tài chính khi tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập, Hà Nội.
7. Bùi Văn Vân - Vũ Văn Ninh (2023), Giáo trình Tài chính doanh nghiệp, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
8. Chính phủ (2015), Nghị định số 16/2015/NĐ-CP quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập, Hà Nội.
9. Chính phủ (2021), Nghị định số 60/2021/NĐ-CP quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập, Hà Nội.
10. Cục Tài chính (2018), Chế độ kế toán đơn vị dự toán, sự nghiệp trong Bộ Quốc phòng, Nhà xuất bản Quân đội Nhân dân, Hà Nội
11. Cục Tài chính (2022), Công văn số 7416/CTC-CĐQLHL về việc hướng dẫn xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ tại các đơn vị sự nghiệp công lập trong Bộ Quốc phòng, Hà Nội.
12. Đỗ Hoàng Toàn - Mai Văn Bruu (2018), Giáo trình Quản lý nhà nước về kinh tế, Nhà Xuất bản Đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

13. Hội đồng lý luận Trung ương (2021), Những điểm mới trong các văn kiện Đại hội XIII của Đảng, Nhà xuất bản chính trị Quốc gia sự thật, Hà Nội.
14. Nguyễn Công Dũng (2023), Tiếp tục đổi mới, nâng cao hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập <<https://tulieuvankien.dangcongsan.vn/home/chu-truong-chinh-sach-moi/tiep-tuc-doi-moi-nang-cao-hoat-dong-cua-cac-don-vi-su-nghiep-cong-lap-3979>>.
15. Nguyễn Tuân (2023), Cần nhận thức đúng cơ chế tự chủ của các đơn vị sự nghiệp công lập <<https://quochoi.vn/tintuc/Pages/tin-hoat-dong-cua-quoc-hoi.aspx?ItemID=82271>>.
16. Phạm Văn Khoan - Nguyễn Trọng Nhân (2010), Giáo trình Quản lý tài chính các cơ quan nhà nước và đơn vị sự nghiệp công, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
17. Trần Đình Thắng (2023), Giáo trình Tài chính quân đội, Nhà xuất bản Quân đội nhân dân, Hà Nội.
18. Quốc hội (2010), Luật viên chức số 58/2010/QH12, Hà Nội
19. Trần Đình Thắng (2024), Định hướng nhiệm vụ lao động sản xuất, xây dựng kinh tế năm 2024 của Quân đội <<https://vdi.org.vn/article/2249/inh-huong-nhiem-vu-lao-ong-san-xuat-xay-dung-kinh-te-nam-2024-cua-quan-oi>>.
20. Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự (2020,2021,2022,2023), Báo cáo tình hình tài chính năm, Hà Nội.
21. Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự (2020, 2021, 2022, 2023), Bảng cân đối tài khoản kế toán năm, Hà Nội.
22. Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự (2020, 2021, 2022, 2023), Báo cáo chi tiết các hợp đồng dịch vụ khoa học công nghệ, Hà Nội.

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC I:
PHIẾU ĐIỀU TRA ĐÁNH GIÁ
THỰC TRẠNG QUẢN LÝ TÀI CHÍNH HOẠT ĐỘNG CÓ THU
TẠI VIỆN TỰ ĐỘNG HÓA KỸ THUẬT QUÂN SỰ

Nhằm tìm hiểu thông tin về thực trạng quản lý tài chính hoạt động có thu tại Viện Tự động hóa kỹ thuật quân sự. Chúng tôi xin được phỏng vấn ông (bà) một số nội dung sau đây.

Mỗi ý kiến của ông (bà) đều là sự đóng góp rất quan trọng cho sự thành công của nghiên cứu. Chúng tôi cam đoan rằng tài liệu này chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu mà không dùng cho bất kỳ mục đích nào khác.

A. PHẦN THÔNG TIN CỦA NGƯỜI TRẢ LỜI

1. Họ và tên người trả lời:.....
2. Đơn vị công tác:.....
- 3: Chức vụ hiện nay:.....

B. PHẦN CÂU HỎI ĐIỀU TRA, KHẢO SÁT

Thang đo Likert có 5 cấp độ phổ biến từ 1 (Hoàn toàn đồng ý hoặc rất không hài lòng) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý hay rất hài lòng) để tìm hiểu mức độ đánh giá của người trả lời, mức độ đánh giá cụ thể như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

TT	Nội dung câu hỏi	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Hoạt động có thu giúp nâng cao thu nhập cho cán bộ, nhân viên trong đơn vị.					

2	Hoạt động có thu giúp nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ, nhân viên trong đơn vị.					
3	Việc thực hiện hoạt động có thu làm ảnh hưởng đến việc thực hiện các nhiệm vụ được giao của đơn vị.					
4	Các cơ quan, bộ phận trong đơn vị đã có sự phối hợp nhịp nhàng trong quá trình thực hiện hoạt động có thu.					
5	Công tác tài chính đối với hoạt động có thu tại đơn vị được thực hiện minh bạch, rõ ràng.					
6	Cần tổ chức xây dựng bộ phận chuyên trách đảm nhiệm thực hiện quản lý hoạt động có thu của đơn vị.					
7	Tổ chức biên chế của cơ quan tài chính đáp ứng yêu cầu thực hiện các hoạt động của đơn vị.					
8	Cần bổ sung nhân viên quản lý tài chính trong thực hiện hoạt động có thu tại đơn vị.					
9	Công tác quản lý sử dụng nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ của đơn vị thực hiện các hoạt động có thu đã được quản lý chặt chẽ.					
10	Hiện nay, một số quy định của Nhà nước và Bộ Quốc phòng liên quan đến hoạt động có thu của đơn vị còn chưa thống nhất.					
11	Đơn vị đã phổ biến đầy đủ các quy định, hướng dẫn của Nhà nước về hoạt động có thu.					
12	Đơn vị đã phổ biến kịp thời các quy định, hướng dẫn của Nhà nước về hoạt động có thu.					
13	Cán bộ, nhân viên trong đơn vị đã quán triệt nghiêm túc các quy định, hướng dẫn của Nhà nước về hoạt động có thu.					

PHỤ LỤC II:
KẾT QUẢ XỬ LÝ DỮ LIỆU ĐIỀU TRA, KHẢO SÁT

Nội dung câu hỏi	Số phiếu phát ra	Số phiếu thu về	Số phiếu đánh giá theo mức độ đánh giá					Điểm
			1	2	3	4	5	
1. Hoạt động có thu giúp nâng cao thu nhập cho cán bộ, nhân viên trong đơn vị.	40	40			2	4	34	4,80
2. Hoạt động có thu giúp nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ, nhân viên trong đơn vị.	40	40			4	5	31	4,68
3. Việc thực hiện hoạt động có thu làm ảnh hưởng đến việc thực hiện các nhiệm vụ được giao của đơn vị.	40	40	25	10	5			1,50
4. Các cơ quan, bộ phận trong đơn vị đã có sự phối hợp nhịp nhàng trong quá trình thực hiện hoạt động có thu.	40	40		9	13	15	3	3,30
5. Công tác tài chính đối với hoạt động có thu tại đơn vị được thực hiện minh bạch, rõ ràng.	40	40			11	23	6	3,88
6. Cần tổ chức xây dựng bộ phận chuyên trách đảm nhiệm thực hiện quản lý hoạt động có thu của đơn vị.	40	40		2	5	18	15	4,15
7. Tổ chức biên chế hiện tại của cơ quan tài chính đáp ứng yêu cầu thực hiện các hoạt động của đơn vị.	40	40	1	13	18	6	2	2,88
8. Cần bổ sung nhân viên quản lý tài chính trong thực hiện hoạt động có thu tại đơn vị.	40	40		2	9	25	4	3,78

Nội dung câu hỏi	Số phiếu phát ra	Số phiếu thu về	Số phiếu đánh giá theo mức độ đánh giá					Điểm
			1	2	3	4	5	
9. Công tác quản lý sử dụng nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ của đơn vị thực hiện các hoạt động có thu đã được quản lý chặt chẽ.	40	40	2	19	15	3	1	2,55
10. Hiện nay, một số quy định của Nhà nước và Bộ Quốc phòng liên quan đến hoạt động có thu của đơn vị còn chưa thống nhất.	40	40		8	14	16	2	3,30
11. Đơn vị đã phổ biến đầy đủ các quy định, hướng dẫn của Nhà nước về hoạt động có thu.	40	40	6	8	8	7	11	3,23
12. Đơn vị đã phổ biến kịp thời các quy định, hướng dẫn của Nhà nước về hoạt động có thu.	40	40	16	12	7	3	2	2,08
13. Cán bộ, nhân viên trong đơn vị đã quán triệt nghiêm túc các quy định, hướng dẫn của Nhà nước về hoạt động có thu.	40	40	5	16	13	6		2,50