

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



ĐỒNG VĂN NINH

**HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ
TẠI VNPT BẮC GIANG**

CHUYÊN NGÀNH: **QUẢN TRỊ KINH DOANH**
MÃ SỐ: **8.34.01.01**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI - 2021

Luận văn được hoàn thành tại:
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

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

Phản biện 1: Trần Thị Thập

Phản biện 2: Vũ Minh Trai

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại

Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: ... giờ ... ngày 09 tháng 01 năm 2021

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Lĩnh vực đầu tư xây dựng là lĩnh vực hoạt động liên ngành bao gồm tất cả các bộ phận có liên quan đến việc lập và thực hiện các dự án đầu tư xây dựng. Đầu tư xây dựng có vai trò vô cùng quan trọng đối với sự phát triển kinh tế, xã hội của một đất nước, là cơ sở hạ tầng cho giao thông, thủy lợi, hạ tầng viễn thông, điện lực, trường học, các công trình phúc lợi xã hội,... Vì vậy, tìm kiếm giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý dự án đầu tư trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết.

VNPT Bắc Giang là đơn vị trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam được thành lập từ 01/01/2008 trên cơ sở tách ra thành 02 khối Bưu chính – Viễn thông từ Bưu điện tỉnh Bắc Giang (cũ). Trong những năm gần đây, VNPT Bắc Giang đã có những bước tiến đáng kể giúp nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư công trình, đảm bảo dự án hoàn thành theo đúng kế hoạch đề ra... Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đáng ghi nhận, VNPT Bắc Giang vẫn còn những hạn chế cần khắc phục.

Từ những lý do trên nên tác giả đã lựa chọn **“Hoạt động quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang”** làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ của mình. Kết quả nghiên cứu của đề tài hi vọng sẽ góp phần thúc đẩy, nâng cao hoạt động quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Nghiên cứu về hoạt động quản lý dự án đầu tư đã có rất nhiều các tác giả nổi tiếng nghiên cứu và phát triển. Các lý thuyết quản lý dự án dự án đầu tư của các tác giả được nhiều nhà nghiên cứu, nhiều doanh nghiệp vận dụng để thực hiện trong công tác quản lý dự án trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên, chưa có công trình nào nghiên cứu về hoạt động quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang. Nên việc lựa chọn đề tài nghiên cứu về “Hoạt động quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang” đảm bảo không trùng lặp với những công trình khoa học trước đó đồng thời giải quyết một vấn đề đặt ra trong thực tiễn tại VNPT Bắc Giang hiện nay.

3. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về công tác quản lý dự án đầu tư.
- Phân tích đánh giá thực trạng về quản lý các dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản lý các dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang.

Phạm vi nghiên cứu: Trong phạm vi hoạt động quản lý dự án đầu tư xây dựng tại VNPT Bắc Giang. Luận văn giới hạn vào nghiên cứu quản lý nguồn lực dự án; quản lý tiến độ và thời gian dự án; quản chi phí dự án; quản lý chất lượng dự án.

Thời gian nghiên cứu: Các dự án đầu tư giai đoạn 2015 – 2019.

5. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng các phương pháp khác nhau mang tính truyền thống trong nghiên cứu kinh tế làm cơ sở cho việc nghiên cứu.

Phương pháp biện chứng để làm rõ bản chất và các nhân tố tác động đến hoạt động quản lý dự án đầu tư.

Phân tích, so sánh, đối chứng và dự báo để tiến hành đánh giá thực trạng hoạt động quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang.

Khảo sát nghiên cứu tài liệu, thu thập thông tin về cơ sở lý thuyết, kinh nghiệm, thống kê, báo cáo.

6. Kết cấu của đề tài

Ngoài các phần mở đầu, kết luận và danh mục các tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương như sau:

Chương 1. Cơ sở lý luận về dự án đầu tư và quản lý dự án đầu tư.

Chương 2. Thực trạng quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang.

Chương 3. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ DỰ ÁN ĐẦU TƯ VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ

1.1. DỰ ÁN ĐẦU TƯ

1.1.1. Khái niệm

Theo Ngân hàng thế giới “Dự án là tổng thể những chính sách, hoạt động và chi phí liên quan với nhau được thiết kế nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong một thời gian nhất định”.

Theo Lyn Squire “Dự án là tổng thể các giải pháp nhằm sử dụng các nguồn tài nguyên hữu hạn vốn có nhằm đem lại lợi ích thực cho xã hội càng nhiều càng tốt”.

Theo Điều 3 Luật Đầu tư 2014, “Dự án đầu tư là tập hợp đề xuất bỏ vốn trung hạn hoặc dài hạn để tiến hành các hoạt động đầu tư kinh doanh trên địa bàn cụ thể, trong khoảng thời gian xác định”.

Theo Luật Xây dựng 2014, “Dự án đầu tư xây dựng là tập hợp các đề xuất có liên quan đến việc sử dụng vốn để tiến hành hoạt động xây dựng để xây dựng mới, sửa chữa, cải tạo công trình xây dựng nhằm phát triển, duy trì, nâng cao chất lượng công trình hoặc sản phẩm, dịch vụ trong thời hạn và chi phí xác định. Ở giai đoạn chuẩn bị dự án đầu tư xây dựng, dự án được thể hiện thông qua Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi đầu tư xây dựng, Báo cáo nghiên cứu khả thi đầu tư xây dựng hoặc Báo cáo kinh tế - kỹ thuật đầu tư xây dựng”.

Từ những định nghĩa trên, có thể hiểu dự án đầu tư là bản kế hoạch chi tiết để thực hiện những nội dung và mục tiêu cụ thể trong tương lai; đồng thời là căn cứ quan trọng để cơ quan nhà nước có thẩm quyền cấp phép đầu tư và là cơ sở để các nhà đầu tư triển khai hoạt động đầu tư và đánh giá hiệu quả của dự án.

1.1.2. Các tính chất của một dự án đầu tư

Một là, tính khoa học. Thể hiện trên những khía cạnh sau:

- Về số liệu thông tin, cơ sở dữ liệu để xây dựng dự án phải đảm bảo trung thực, chính xác.
- Về phương pháp lý giải, các nội dung của dự án luôn nằm trong một thể thống nhất, quá trình phân tích dự án phải đảm bảo tính logic và chặt chẽ.
- Về phương pháp tính toán, đơn giản và chính xác.
- Về hình thức trình bày, có hệ thống, rõ ràng và cụ thể.

Hai là, tính pháp lý. Dự án đầu tư cần có cơ sở pháp lý vững chắc, phù hợp với chính sách và luật pháp của Nhà nước.

Ba là, tính thực tiễn của dự án đầu tư được thể hiện ở khả năng ứng dụng và triển khai trong thực tế. Các nội dung, khía cạnh phân tích của dự án đầu tư cần dựa trên những căn cứ thực tế và được xây dựng phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh cụ thể về mặt bằng, thị trường, vốn...

Bốn là, tính thống nhất. Lập và thực hiện dự án đầu tư là quá trình gian nan, phức tạp, liên quan đến nhiều cơ quan quản lý Nhà nước trong lĩnh vực đầu tư xây dựng, các nhà tài trợ...

Năm là, tính phỏng định. Những nội dung, tính toán về quy mô dự án đầu tư, chi phí, lợi nhuận đem lại... trong dự án chỉ có tính chất dự trù, dự báo.

1.1.3. Phân loại dự án đầu tư

Theo quy định hiện nay dự án đầu tư được phân loại theo các nhóm như sau:

- Phân loại dự án đầu tư theo nguồn vốn huy động
- Phân loại theo mức độ quan trọng và quy mô của dự án đầu tư
- Phân loại dự án đầu tư theo tính chất đầu tư
- Phân loại dự án theo lĩnh vực đầu tư

1.2. QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ

1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý dự án đầu tư

1.2.1.1. Khái niệm

Theo tác giả PGS.TS. Từ Quang Phương: “Quản lý dự án là quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách được duyệt và đạt được các yêu cầu đã định về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm dịch vụ, bằng những phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép”.

1.2.1.2. Mục tiêu quản lý dự án đầu tư

Mục tiêu cơ bản của QLDA đầu tư là hoàn thành các công việc dự án đầu tư theo đúng yêu cầu đề ra trong phạm vi ngân sách được duyệt theo tiến độ thời gian quy định.

1.2.2. Nhiệm vụ và cơ chế quản lý dự án đầu tư

- Thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn của chủ đầu tư
- Thực hiện các nhiệm vụ quản lý dự án đầu tư
- Nhận ủy thác quản lý dự án đầu tư theo hợp đồng ký kết với các chủ đầu tư khác khi có yêu cầu, trong trường hợp phù hợp với năng lực hoạt động của mình.

- Giám sát thi công xây dựng công trình khi đủ điều kiện năng lực hoạt động theo quy định của pháp luật.

1.2.3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý dự án đầu tư

1.2.3.1. Nguyên tắc quản lý dự án đầu tư

- Tính thống nhất, kết hợp hài hoà giữa kinh tế và xã hội
- Đảm bảo tính tập trung dân chủ
- Kết hợp quản lý theo ngành với quản lý theo địa phương và vùng miền
- Kết hợp hài hoà giữa các lợi ích trong dự án đầu tư
- Đảm bảo tiết kiệm và hiệu quả

1.2.3.2. Phương pháp quản lý dự án đầu tư

- Phương pháp giáo dục
- Phương pháp hành chính
- Phương pháp kinh tế
- Vận dụng tổng hợp các phương pháp trên
- Phương pháp toán học

1.2.4. Công cụ và phương tiện quản lý dự án đầu tư

- Văn bản pháp luật
- Thông tư Nghị định hướng dẫn
- Các Quyết định của Bộ TTTT, Tập đoàn VNPT
- Các chính sách của nhà nước

1.2.5. Quản lý nguồn lực dự án

Dự án đầu tư là một tập hợp các “Nguồn lực” mà các nhà quản lý tập trung lại nhằm đạt được các mục tiêu của dự án. Trong một dự án nguồn lực gồm:

Con người: Bản thân nhà quản lý và nhân viên trong đơn vị thường gọi là nguồn nhân lực sử dụng trong dự án;

Tiền: Vốn (kinh phí – tài chính) để thực hiện dự án;

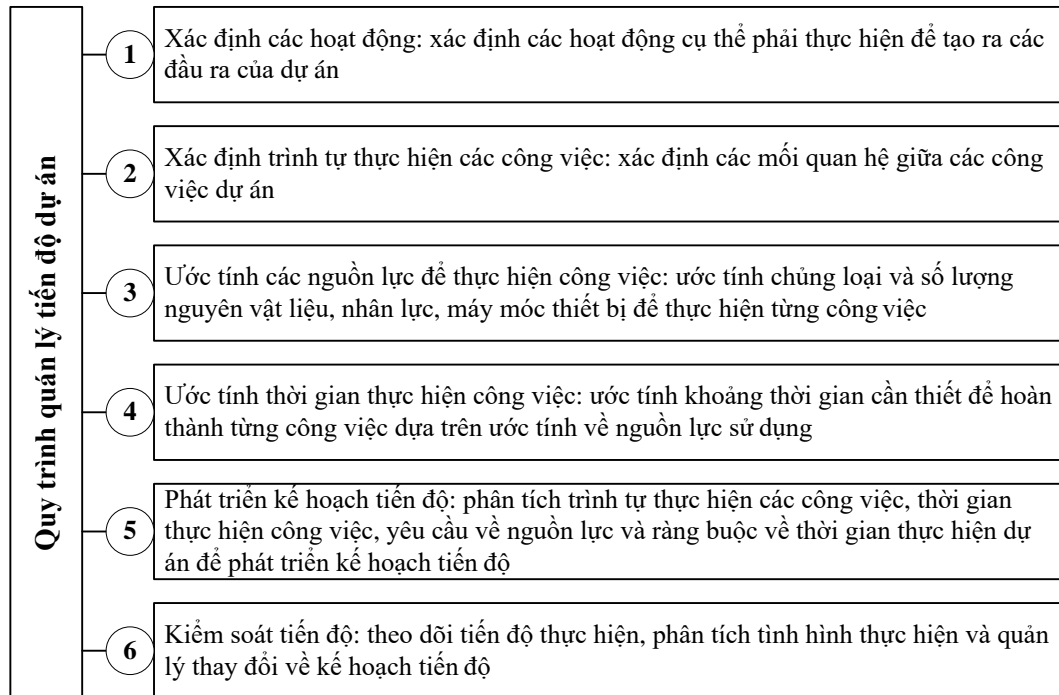
Máy móc, thiết bị và nguyên vật liệu phục vụ cho dự án;

Kiến thức (bao gồm thông tin, thời gian, các hệ thống quản lý, các quy trình và thủ tục) sử dụng trong dự án.

1.2.6. Quản lý thời gian và tiến độ của dự án đầu tư

Quản lý tiến độ dự án là các quá trình tiến hành để đảm bảo hoàn thành dự án đúng thời hạn bao gồm lập kế hoạch tiến độ dự án, theo dõi tiến độ thực hiện dự án, so sánh tiến độ thực tế với tiến độ kế hoạch và tiến hành các hoạt động điều chỉnh cần thiết để đảm bảo hoàn thành dự án theo đúng kế hoạch ban đầu hoặc theo kế hoạch đã điều chỉnh.

Quy trình quản lý tiến độ dự án gồm 6 bước như trong hình sau:



Hình 1.1: Quy trình quản lý tiến độ dự án

(Nguồn: Nguyễn Quốc Duy, 2012)

1.2.7. Quản lý chi phí dự án

Là quá trình ước tính, lập kế hoạch và kiểm soát chi phí để đảm bảo dự án có thể hoàn thành trong phạm vi ngân sách cho phép.

1.2.8. Quản lý chất lượng dự án đầu tư

Là các hoạt động của quá trình quản lý nhằm đảm bảo cho dự án thỏa mãn các yêu cầu và mục tiêu đề ra. Quản lý chất lượng dự án đầu tư bao gồm việc xác định các chính sách chất lượng, mục tiêu, trách nhiệm và việc thực hiện chúng không qua các hoạt động lập kế hoạch, kiểm soát và bảo đảm chất lượng trong quá trình triển khai dự án đầu tư.

1.3. SỰ CẦN THIẾT PHẢI HOÀN THIỆN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ

Trong những năm gần đây, ngành xây dựng luôn khẳng định được vị thế, vai trò là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn, là lực lượng chủ yếu xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật, góp phần hoàn thành các nhiệm vụ kinh tế xã hội, phát triển nền kinh tế Việt Nam. Vì vậy, nâng cao chất lượng đầu tư xây dựng luôn là yêu cầu cấp thiết và cần nhận được sự quan tâm của cả các nhà đầu tư lẫn Chính phủ. Đặc biệt, với một nước đang phát triển như nước ta, quản lý dự án đầu tư có vai trò quan trọng nhằm hạn chế lãng phí, thoát khỏi những nguồn lực vốn đã rất hạn hẹp. Chỉ khi điều tiết tốt công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng thông qua việc áp dụng phương pháp quản lý dự án đầu tư đúng đắn, phù hợp mới đảm bảo hiệu quả thực hiện các dự án công trình lớn, phức tạp theo mục tiêu đề ra.

Tóm lại, công tác quản lý dự án đầu tư và yêu cầu hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư ngày càng trở nên quan trọng và có nghĩa trong đời sống kinh tế của mỗi quốc gia. Trong giai đoạn hiện nay, nếu không hiểu biết và nắm vững phương pháp quản lý dự án đầu tư thì không thể đảm bảo hiệu quả công tác đầu tư xây dựng, đặc biệt có thể sẽ gây ra những tổn thất lớn cho các bên liên quan, người lao động và cả xã hội. Để tránh được những tổn thất này và giành được những thành công trong công cuộc xây dựng, phát triển đất nước thì việc hoàn thiện quản lý dự án là một yêu cầu vô cùng cấp thiết.

KẾT LUẬN CHƯƠNG

Chương 1 giới thiệu các vấn đề lý luận về công tác quản lý chất lượng dự án đầu tư như một số khái niệm, mục tiêu quản lý, nguyên tắc quản lý, nội dung quản lý dự án đầu tư.

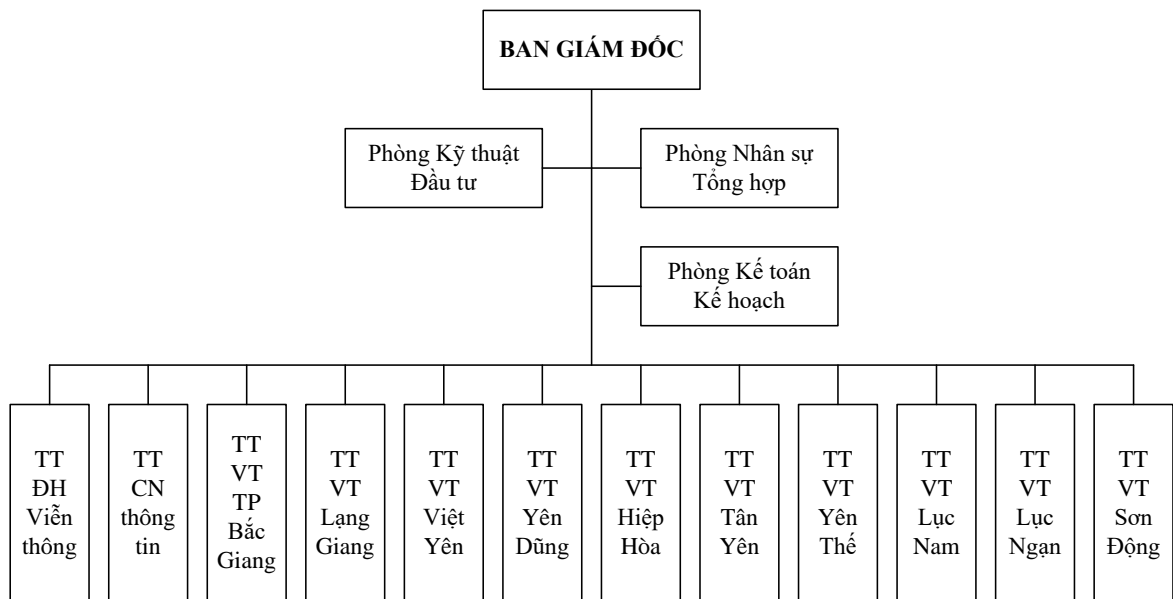
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VNPT BẮC GIANG

2.1. TỔNG QUAN VỀ VNPT BẮC GIANG

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

VNPT Bắc Giang là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ các dịch vụ VT - CNTT tin trên địa bàn tỉnh Bắc Giang. VNPT Bắc Giang chính thức đi vào hoạt động kể từ ngày 01/01/2008.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của VNPT Bắc Giang (giai đoạn hiện nay)

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh giai đoạn 2015 – 2019

2.1.3.1. Về doanh thu

Đơn vị: Tỷ đồng

TT	Dịch vụ	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Tăng trưởng BQ giai đoạn
	Doanh thu	328,868	379,323	444,018	493,362	488,072	10,6%
1	Di động (trong đó di động trả trước tính theo tiêu dùng TKC)	199,132	212,677	217,883	226,511	212,042	1,7%
2	Băng rộng	76,831	108,834	169,954	201,48	204,224	29,4%
2.1	FiberVNN	26,563	74,133	150,54	194,13	203,19	78,9%
2.2	MegaVNN	50,268	34,701	19,414	7,35	1,034	-55,80%
3	Cố định	20,135	17,72	15,241	12,235	9,698	-16,60%
4	Truyền dẫn	4,941	6,792	9,258	11,368	14,458	30,9%
5	MyTV	18,554	16,995	15,459	13,126	15,36	-3,90%
6	CNTT	2,509	2,233	5,384	17,381	20,492	92,7%
7	Hạ tầng	2,809	3,213	4,035	4,076	4,817	14,8%
8	Còn lại (thương mại, kênh riêng...)	3,957	10,859	6,804	7,185	6,98	35,0%

Bảng 2.1: Sản lượng doanh thu các dịch vụ của VNPT Bắc Giang

Từ Bảng 2.1 ta thấy, doanh thu của VNPT Bắc Giang tập trung chủ yếu từ dịch vụ di động và dịch vụ băng rộng có dây, trong khi đó dịch vụ điện thoại cố định đều giảm dần trong các năm... Dựa trên số liệu doanh thu, chúng ta nhận thấy công tác đầu tư cần tập trung vào việc xây dựng hạ tầng cho hai nhóm dịch vụ này là chủ yếu.

2.1.3.2. Về thuê bao

TT	Nội dung	ĐVT	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Cố định	TB	28.580	24.706	21.617	18.911	15.413
2	Di động trả sau	TB	15.519	17.588	24.989	29.754	29.770
3	MegaVNN	TB	37.790	23.207	10.491	2.860	37
4	FiberVNN	TB	18.253	54.855	93.426	109.825	118.820
5	MyTV	TB	18.561	20.378	17.737	18.179	29.507
6	Kênh riêng	TB	239	55	332	387	618
	Tổng		118.942	140.789	168.592	179.916	194.165

Bảng 2.2: Số thuê bao của VNPT Bắc Giang giai đoạn 2015-2019

Để có được doanh thu thu về thì việc duy trì và tăng trưởng thuê bao là rất quan trọng. Chỉ khi có khách hàng sử dụng dịch vụ thì mới có doanh thu. Theo số liệu tại Bảng 2.2, số lượng thuê bao FiberVNN tăng nhanh và tăng mạnh vào giai đoạn từ năm 2015 đến năm 2018. Như vậy, việc đầu tư mở rộng mạng lưới để cung cấp dịch vụ FiberVNN giai đoạn 2015-2018 là rất cần thiết.

2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VNPT BẮC GIANG

2.2.1. Dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang

STT	Năm dự án	Số dự án đầu tư				Kế hoạch vốn (triệu đồng)	Giá trị thực hiện (triệu đồng)	Tỷ lệ thực hiện (%)
		Tổng số	Trong đó					
			Điều chỉnh tổng mức	Hủy bỏ	Chậm tiến độ			
I	Vốn đầu tư không phân cấp							
1	Năm 2015	0						
2	Năm 2016	0						
3	Năm 2017	0						
4	Năm 2018	1	0	0	0	5.000	4.832	96,64
5	Năm 2019	1	0	0	0	5.000	3.900	78,00
*	Tổng (I)	2	0	0	0	10.000	8.732	87,32
II	Vốn đầu tư phân cấp							
1	Năm 2015	55	0	1	0	90.066	86.139	95,64
2	Năm 2016	81	0	4	0	110.422	102.845	93,14

3	Năm 2017	89	0	3	0	106.878	110.213	103,12
4	Năm 2018	94	1	0	0	81.419	79.648	97,82
5	Năm 2019	87	0	3	0	63.854	62.612	98,05
**	Tổng (II)	406	0	11	0	452.639	441.457	97,53
***	Tổng cộng (I+II)	408	1	11	0	462.639	450.189	97,31

Bảng 2.3: Bảng tổng hợp dự án đầu tư xây dựng giai đoạn 2015 – 2019

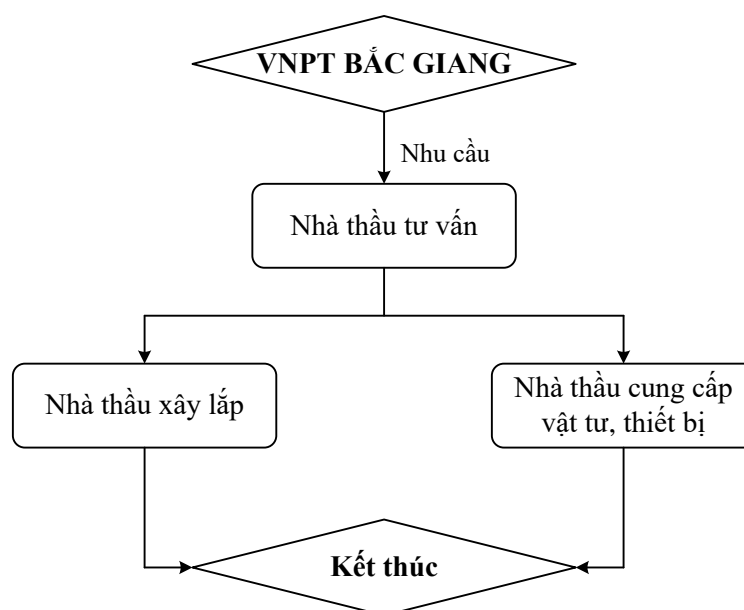
2.2.2. Quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang

2.2.2.1. Bộ phận quản lý dự án đầu tư xây dựng tại VNPT Bắc Giang

Phòng Kỹ thuật Đầu tư là bộ phận được lãnh đạo giao nhiệm vụ quản lý thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của VNPT Bắc Giang

2.2.2.2. Quy trình triển khai dự án đầu tư xây dựng tại VNPT Bắc Giang

Khi triển khai một dự án đầu tư xây dựng tại VNPT Bắc Giang có thể khái quát trình tự triển khai như sau:



Hình 2.2: Trình tự triển khai dự án đầu tư xây dựng tại VNPT Bắc Giang

2.2.2.3. Quản lý nguồn lực dự án

Bao gồm:

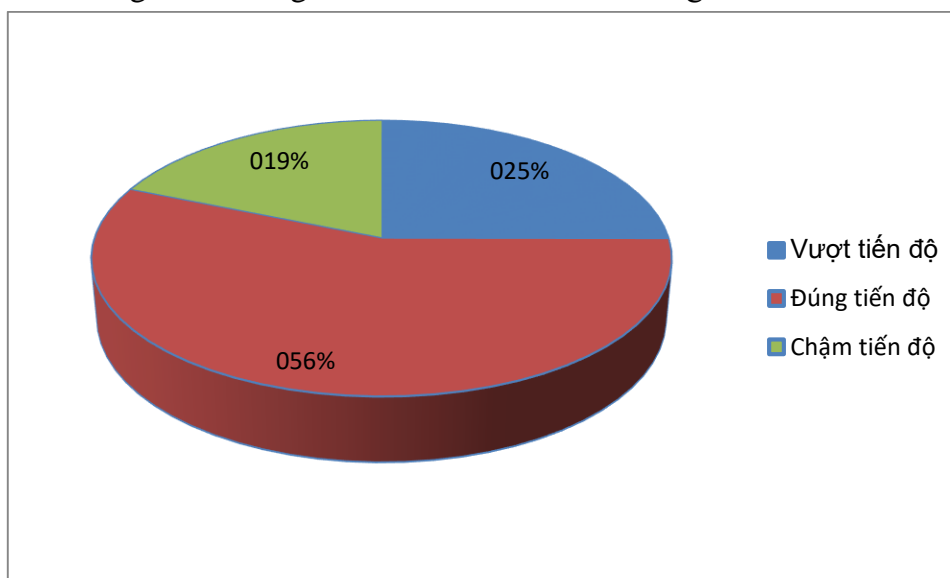
- Quản lý nguồn nhân lực
- Quản lý nguồn vốn
- Quản lý vật tư, trang thiết bị chuyên ngành

2.2.2.4. Quản lý tiến độ và thời gian dự án

Hiện nay, quản lý tiến độ đối với các dự án đầu tư xây dựng VNPT Bắc Giang thường áp dụng cấu trúc chia nhỏ công việc WBS vào trong các dự án. Mục đích của việc áp dụng WBS vào quản lý dự án nhằm phân chia dự án thành các hạng mục công việc nhỏ để đẩy nhanh tiến độ thực hiện triển khai dự án.

TT	Năm DA	Số DA	Số gói thầu	Tiến độ thực hiện các gói thầu			Tỷ lệ hoàn thành các gói thầu		
				Vượt tiến độ	Đúng tiến độ	Chậm tiến độ	Vượt tiến độ	Đúng tiến độ	Chậm tiến độ
1	2015	56	138	40	67	31	28,99%	48,55%	22,46%
2	2016	82	214	62	115	37	28,97%	53,74%	17,29%
3	2017	89	209	49	117	43	23,44%	55,98%	20,57%
4	2018	94	231	44	141	46	19,05%	61,04%	19,91%
5	2019	87	198	53	116	29	26,77%	58,59%	14,65%
Tổng		408	990	248	556	186	25,05%	56,16%	18,79%

Bảng 2.4: Thống kê tiến độ thực hiện dự án giai đoạn 2015 – 2019



Hình 2.3: Tiến độ triển khai các dự án giai đoạn 2015 - 2019

TT	Nội dung	2015		2016		2017		2018		2019	
		SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %
1	Năng lực nhà thầu xây lắp yếu	7	22,58	4	10,81	2	4,65	3	6,52	2	6,90
2	Năng lực nhà thầu tư vấn yếu	3	9,68	0	0	1	2,33	0	0	0	0
3	Năng lực nhà thầu cung cấp thiết bị	0	0	1	2,70	0	0	0	0	0	0

4	Địa hình khó khăn	5	16,13	8	21,62	20	46,51	12	26,09	7	24,14
5	Khó khăn trong giải phóng mặt bằng	9	29,03	13	35,14	9	20,93	18	39,13	11	37,93
6	Quản lý dự án yếu kém	7	22,58	6	16,22	4	9,30	7	15,22	3	10,34
7	Thay đổi thiết kế	0	0	5	13,51	7	16,28	6	13,04	6	20,69
	Tổng	31	100	37	100	43	100	46	100	29	100

Bảng 2.5: Thống kê về nguyên nhân chậm tiến độ

2.2.2.5. Quản lý chi phí dự án

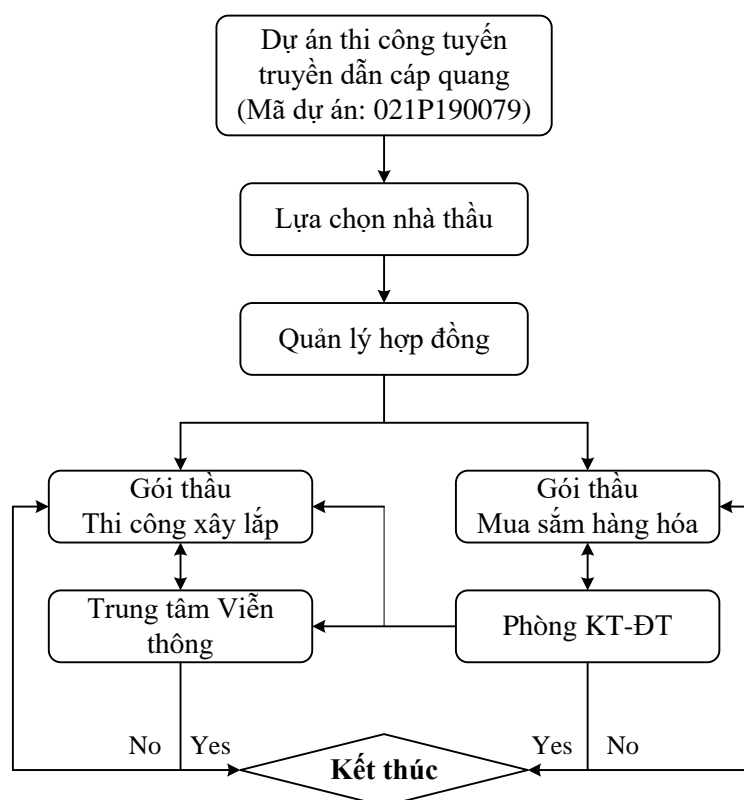
Trong giai đoạn 2015-2019 VNPT Bắc Giang thực hiện đầu tư xây dựng, giải ngân, thanh quyết toán công trình luôn đạt ở mức cao so với kế hoạch vốn đã được Tập đoàn đầu tư phân cấp.

STT	Nội dung	Kế hoạch nguồn vốn (triệu đồng)	Giá trị thực hiện (triệu đồng)	(%) Thực hiện
<i>I</i>	<i>Nguồn vốn không phân cấp</i>			
1	Năm 2018	5.000	4.832	96,64
2	Năm 2019	5.000	3.900	78
<i>II</i>	<i>Nguồn vốn phân cấp</i>			
1	Năm 2015	90.066	86.139	95,64
2	Năm 2016	110.422	102.845	93,14
3	Năm 2017	106.878	110.213	103,12
4	Năm 2018	81.419	79.648	97,82
5	Năm 2019	63.854	62.612	98,05
	Tổng cộng	462.639	450.189	97,31

Bảng 2.6: Chỉ tiêu nguồn vốn các dự án giai đoạn 2015 – 2019

2.2.2.6. Quản lý chất lượng dự án

Quy trình quản lý chất lượng dự án mẫu được mô tả trong Hình 2.4



Hình 2.4: Quy trình quản lý chất lượng dự án áp dụng trong dự án kéo cáp quang (mã dự án 021P190079).

Hiện nay, hầu hết các dự án VNPT Bắc Giang đều áp dụng theo quy trình quản lý chất lượng, giám sát công việc thực hiện của các nhà thầu như Hình 2.4. Các gói thầu mua sắm hàng hóa được phòng Kỹ thuật Đầu tư kiểm tra, giám sát, nghiệm thu, thanh quyết toán hợp đồng. Đối với gói thầu thi công xây lắp được VNPT Bắc Giang giao cho các Trung tâm Viễn thông kiểm tra giám sát việc thực hiện hợp đồng của các nhà thầu theo địa giới hành chính.

2.3. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VNPT BẮC GIANG

2.3.1 Những kết quả đạt được

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

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

- Quản lý chi phí dự án tốt. Mức độ quyết toán các công trình trong giai đoạn 2015-2019 luôn đạt mức cao, tỷ lệ thanh quyết toán đạt 97,31% kế hoạch.

- Quản lý chất lượng dự án về cơ bản được đảm bảo. Số dự án chưa đạt chất lượng ít và được xử lý để đạt được chất lượng yêu cầu.

2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân

2.3.2.1. Tồn tại

a. Trong công tác quản lý nguồn lực dự án

Nguồn nhân lực tham gia quản lý dự án của VNPT Bắc Giang chủ yếu được đào tạo từ các trường kỹ thuật. Mặc dù nguồn nhân lực này có kiến thức kỹ thuật tốt để phân tích và quản lý về khía cạnh kỹ thuật của dự án, nhưng lại có những hạn chế nhất định liên quan tới kiến thức và kỹ năng kinh tế, quản lý dự án. Để nắm bắt được quy trình quản lý thực hiện dự án phải tốn chi phí đào tạo, thời gian để tiếp thu vận dụng.

b. Trong quá trình quản lý tiến độ và thời gian

Hoạt động kiểm tra, giám sát quản lý tiến độ công trình đầu tư xây dựng mặc dù được thực hiện một cách thường xuyên nhưng hiệu quả kiểm tra, giám sát chưa cao dẫn đến nhiều nội dung hạng mục không đáp ứng yêu cầu khi nghiệm thu bàn giao đưa vào sử dụng dẫn đến phải sửa chữa, khắc phục làm lại nên ảnh hưởng đến chất lượng và thời gian hoàn thành công trình.

c. Trong công tác quản lý chi phí dự án

Trong bộ đơn giá định mức xây dựng chuyên ngành Bưu chính Viễn thông có nhiều công việc không có. Việc vận dụng định mức trong lập và thẩm định dự toán còn có sai sót, khi triển khai thực tế phải điều chỉnh nhiều. Việc phân bổ vốn còn dàn trải, chưa tập trung.

d. Công tác quản lý chất lượng dự án

Cán bộ được giao nhiệm vụ giám sát công trình đồng thời phải kiêm nhiệm rất nhiều công việc khác nhau, giám sát ở nhiều lĩnh vực công việc khác nhau như: thi công kéo cáp, xây dựng công bể cáp, hạ tầng kiến trúc ...

2.3.2.2. Nguyên nhân

a. Công tác quản lý nguồn lực dự án

Nguồn nhân lực tham gia quản lý dự án của VNPT Bắc Giang chủ yếu được đào tạo từ các trường kỹ thuật.

VNPT Bắc Giang là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tập đoàn VNPT, nên mọi hoạt động quản lý dự án đầu tư, nguồn vốn đều phụ thuộc từ Công ty mẹ - Tập đoàn.

VNPT Bắc Giang hoạt động, kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực Viễn thông và Công nghệ thông tin. Phần lớn vật tư, thiết bị để thực hiện dự án đều được mua sắm tập trung từ Tập đoàn, quá trình đăng ký, cấp phát vật tư còn chậm.

b. Trong quá trình quản lý tiến độ và thời gian

Giai đoạn nghiên cứu từ 2015 đến năm 2019, VNPT Bắc Giang có nhiều thay đổi trong mô hình tổ chức, cán bộ làm công tác đầu tư xây dựng có kinh nghiệm được luân chuyển đi làm thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau, những người mới về chưa có kinh nghiệm dẫn đến công tác theo dõi giám sát tiến độ bị gián đoạn ảnh hưởng đến thời gian và chất lượng công trình.

Cán bộ làm công tác quản lý tiến độ dự án không được đào tạo bài bản về chuyên môn, đa phần là trái ngành nên năng lực quản lý còn yếu, số lượng cán bộ làm công tác quản lý tiến độ ít, kiêm nhiệm nhiều công việc khác nhau.

Thiếu công cụ hỗ trợ trong quá trình triển khai dự án.

Công tác báo cáo đánh giá tình hình tiến độ thi công các công trình còn chậm trễ, chưa kịp thời đầy đủ chi tiết.

Năng lực một số nhà thầu yếu, thiếu kinh nghiệm và không thu xếp được trong các vấn đề tài chính, vướng mặt bằng thi công.

c. Trong công tác quản lý chi phí dự án

Nguồn nhân lực, tổ chuyên gia giúp việc đấu thầu chưa lựa chọn được tư vấn phù hợp. Bên cạnh đó, trong quá trình tư vấn lập hồ sơ, các cán bộ giám sát chưa thật sự đôn đốc hiệu quả các đơn vị tư vấn hoàn thành công việc theo thời gian quy định.

Số lượng danh mục dự án nhiều, hoạt động trên nhiều lĩnh vực khác nhau.

d. Quản lý chất lượng dự án

- Số lượng cán bộ tham gia quản lý dự án mỏng. Mỗi cán bộ, mỗi bộ phận chức năng được phân công quá nhiều dự án, gây áp lực và quá tải trong công việc.

- Tổ chức quản lý đầu tư xây dựng công trình còn chậm đổi mới.

- Năng lực của một số nhà thầu tư vấn, nhà thầu xây dựng còn chưa đáp ứng được yêu cầu về cả chất và lượng.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VNPT BẮC GIANG

3.1. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI VNPT BẮC GIANG

3.1.1. Dự báo xu hướng

a. Theo Báo cáo về di động của Ericsson (Ericsson Mobility Report)

- Theo Báo cáo về di động của Ericsson (Ericsson Mobility Report) vừa công bố vào tháng 6/2020 cho thấy, tổng số thuê bao 5G trên toàn cầu dự báo sẽ đạt 190 triệu vào cuối năm 2020.

- Trong giai đoạn 2021-2025, thuê bao 5G dự kiến sẽ tăng nhanh hơn đáng kể so với thuê bao 4G LTE. Các yếu tố chính tạo nên sự tăng trưởng nhanh này là do thị trường Trung Quốc tiếp cận với 5G nhanh hơn so với 4G LTE cũng như sự sẵn có của các thiết bị 5G từ một số nhà cung cấp. Đến cuối năm 2025, Ericsson dự báo sẽ có 2,8 tỷ thuê bao 5G trên toàn cầu, chiếm khoảng 30% của tất cả các thuê bao di động tại thời điểm đó.

Trong khi đó, thuê bao băng rộng cố định dự kiến sẽ cho thấy sự tăng trưởng hạn chế, khoảng 4% mỗi năm cho đến năm 2025. Thuê bao sử dụng PC di động và máy tính bảng dự kiến sẽ cho thấy sự tăng trưởng vừa phải, đạt khoảng 390 triệu vào năm 2025.

5G sẽ phủ sóng 65% dân số thế giới vào năm 2025

Mạng 4G LTE sẽ tiếp tục được triển khai trên toàn thế giới. Đến cuối năm 2019, 80% dân số toàn cầu đã được phủ sóng mạng 4G LTE và dự báo đến năm 2025 con số này sẽ tăng lên 90%.

b. Theo Công ty Cisco Việt Nam dự báo về 5G tại Đông Nam Á

Đến năm 2025, khu vực Đông Nam Á sẽ có khoảng 200 triệu thuê bao 5G, trong đó, Việt Nam sẽ có hơn 6,3 triệu thuê bao (Ng. Ngọc, 2019).

Việt Nam và Singapore dự kiến sẽ là hai quốc gia đầu tiên triển khai công nghệ 5G ở khu vực Đông Nam Á vào năm 2020 - 2021.

Đại diện Công ty Cisco Việt Nam cho biết, khi mới bắt đầu triển khai, tỷ lệ thâm nhập thị trường của Việt Nam thấp hơn một số nước trong khu vực như Indonesia, Thái Lan. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng tại Việt Nam dự kiến sẽ nhanh hơn trong giai đoạn tiếp theo.

Việc triển khai sớm các dịch vụ 5G có thể giúp gia tăng doanh thu của các công ty khai thác viễn thông Việt Nam đạt mức hơn 300 triệu USD hàng năm, bắt đầu từ năm 2025.

Tốc độ cao, độ trễ thấp là cơ sở để các nhà mạng cung cấp các dịch vụ kết nối internet siêu nhanh, truyền phát video có độ phân giải cao, dịch vụ giải trí trên điện toán đám mây, nội dung tương tác dựa trên ứng dụng thực tế ảo tăng cường tới người tiêu dùng.

3.1.2. Mục tiêu phát triển của VNPT Bắc Giang

3.1.2.1. Mục tiêu tổng quát

- VNPT Bắc Giang đặt mục tiêu trở thành doanh nghiệp chủ đạo trong việc cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.

- Giữ khách hàng hiện hữu, thu hút phát triển khách hàng mới và khách hàng từ doanh nghiệp viễn thông khác.

- Xây dựng cơ sở hạ tầng viễn thông đồng bộ, hiện đại, kịp thời cho phát triển kinh tế - xã hội, công tác an ninh, quốc phòng và trật tự an toàn xã hội.

Đến năm 2025: Phủ sóng thông tin di động 4G/5G:

+ Phủ sóng 100% khu vực dân cư trên địa bàn TP. Bắc Giang, huyện Lạng Giang, Việt Yên, Yên Dũng, Hiệp Hòa, Tân Yên.

+ Phủ sóng 90% khu vực dân cư trên địa bàn các huyện Lục Nam, Lục Ngạn, Sơn Động và Yên Thế.

Đến năm 2025: Thực hiện ngầm hóa 30-35% hạ tầng mạng cáp viễn thông hiện tại trên địa bàn toàn tỉnh. Ngầm hóa 100% hạ tầng mạng cáp viễn thông tại khu vực các tuyến đường trung tâm thành phố, khu đô thị, khu công nghiệp xây dựng mới (ngầm đến nhà khách hàng).

3.1.2.2. Kế hoạch đầu tư xây dựng của VNPT Bắc Giang

- Cơ sở hạ tầng mạng di động
- Mạng cáp quang truy nhập
- Khu công nghiệp, đô thị mới
- Ngầm hóa, bó gọn các tuyến cáp.
- Công trình đầu tư kiến trúc
- Đầu tư công cụ phụ trợ

3.1.2.3. Mục tiêu thực hiện công tác quản lý dự án đến năm 2025

- Giảm dần tỷ lệ các công trình có sai sót trong khâu từ khảo sát thiết kế, lập dự án đầu tư, thi công xây lắp và quản lý dự án đầu tư. Giảm tỷ lệ điều chỉnh thiết kế, dự toán kinh phí thi công xây dựng công trình.

- Giảm dần tỷ lệ các công trình chậm tiến độ, đến năm 2025 không có gói thầu chậm tiến độ.

- Tăng tỷ lệ các công trình đạt và vượt tiến độ xây dựng thông qua các giải pháp quản lý đồng bộ từ các khâu xây dựng kế hoạch, tổ chức triển khai và kiểm tra đánh giá.

- Đảm bảo các dự án công trình xây dựng đều tiết kiệm chi phí, thời gian thực hiện và qua đó nâng cao chất lượng hiệu quả đầu tư.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VNPT BẮC GIANG

3.2.1. Giải pháp nâng cao năng lực nhân lực quản lý dự án

Đào tạo và hoàn thiện năng lực chuyên môn cán bộ làm công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng của VNPT Bắc Giang trong năm 2021 và những năm tiếp theo là rất cần thiết.

Hợp tác với các cơ sở đào tạo để trang bị kiến thức về công nghệ mới. Bồi dưỡng kiến thức về xây dựng, triển khai, quản lý và giám sát các dự án đầu tư, kỹ sư định giá xây dựng, quản lý dự án đầu tư (có thể mời các chuyên gia từ các bộ, ngành Trung ương)...

Tăng cường cơ cấu cán bộ trẻ trong diện cử đi đào tạo, tham gia các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ về công nghệ và quản lý dự án.

3.2.2. Hoàn thiện quy trình và đảm bảo thực hiện quy trình quản lý dự án

1. Thiết lập dự án
2. Lập kế hoạch dự án
3. Thực thi dự án
4. Kiểm soát dự án
5. Kết thúc dự án

3.2.3. Giải pháp về quản lý nguồn lực dự án

Đối với VNPT Bắc Giang là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tập đoàn VNPT, nguồn lực dự án là con người: Nhà quản lý và nhân viên trong đơn vị là nguồn nhân lực sử dụng trong dự án.

Tập đoàn đã ban hành văn bản kèm theo danh mục vật tư MSTT và các giải pháp chủ yếu để tăng cường quản lý, sử dụng vật tư trong Tập đoàn. Theo đó, để công tác mua sắm, quản lý và sử dụng vật tư đi vào nề nếp và đạt hiệu quả, đảm bảo đủ vật

tư cho nhu cầu sản xuất, tồn kho hợp lý, cán bộ tham gia xây dựng kế hoạch và đăng ký vật tư mua sắm tập trung cần triển khai thực hiện tốt một số giải pháp như sau:

Ban hành và hoàn thiện quy chế mới trên cơ sở quy chế của Tập đoàn và các quy định bổ sung; ban hành các quy trình thủ tục ký hợp đồng mua bán, quản lý vật tư; quy định chế độ kiểm tra, đánh giá công tác quản lý mua bán, quản lý sử dụng vật tư tại VNPT Bắc Giang.

Hoàn thiện hệ thống định mức sử dụng vật tư, định mức tồn kho. Hiện nay, VNPT Bắc Giang ban hành định mức sử dụng để kéo dây thuê bao cung cấp dịch vụ cho khách hàng, theo đó trên địa bàn tỉnh Bắc Giang được chia làm 4 khu vực, mỗi khu vực được quy định tối đa chiều dài dây thuê bao để kéo cho khách hàng, nếu chiều dài dây thuê bao vượt quá định mức thì phải thu phí phụ trội của khách hàng. Trên thực tế, việc thu phí phụ trội của khách hàng rất khó khăn, có trường hợp khách hàng đã hủy ngang và sử dụng dịch vụ của các nhà mạng khác.

Hoàn thiện hệ thống kho tàng và công tác quản lý vật tư; xây dựng cơ chế phối hợp kinh doanh, sử dụng vật tư MSTT trong Tập đoàn nhưng phải đảm bảo chất lượng và hiệu quả; đẩy nhanh công tác bảo hành sản phẩm và hoàn thiện công tác quản lý vật tư phế liệu.

3.2.4. Giải pháp về quản lý tiến độ dự án

Để đảm bảo tiến độ thực hiện các dự án đầu tư của VNPT Bắc Giang trong thời gian tới, cần thực hiện những biện pháp sau:

Cán bộ quản lý dự án phải thường xuyên bồi dưỡng các kiến thức, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ mới nhằm đáp ứng tốt nhất trong công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu có đủ năng lực.

Cán bộ quản lý dự án phải có trách nhiệm đẩy nhanh tiến độ trình duyệt, rút ngắn thời gian kiểm duyệt ở tất cả các khâu, đôn đốc kịp thời khi cần thiết để dự án sớm được phê duyệt, triển khai thực hiện.

Yêu cầu nhà thầu lập kế hoạch điều phối nguồn nhân lực một cách chi tiết, khoa học và hợp lý.

Yêu cầu đơn vị thi công xây dựng công trình lập biểu tiến độ chi tiết, kế hoạch điều phối nhân lực, kế hoạch đẩy nhanh tiến độ khi cần. Đồng thời đề nghị nhà thầu xây dựng kế hoạch thực hiện thi công và cam kết thực hiện đúng chi tiết từng hạng mục. Đôn đốc, điều chỉnh kịp thời khi có hiện tượng kéo dài thời gian, chậm tiến độ trong từng hạng mục.

VNPT Bắc Giang cần tham mưu, đề xuất UBND tỉnh Bắc Giang ban hành quy chế rút ngắn thời gian thẩm định hồ sơ cấp phép xây dựng.

3.2.5. Giải pháp về quản lý chi phí dự án

Để nâng cao hiệu quả quản lý chi phí dự án, VNPT Bắc Giang cần thực hiện đồng bộ các nội dung cụ thể sau:

Chi phí đầu tư xây dựng cho dự án phải được tính đúng, tính đủ cho từng hạng mục nội dung công trình, phù hợp hạn mức, định mức xây dựng và điều kiện thi công xây dựng.

Thường xuyên thanh tra, kiểm tra từ khi chuẩn bị đầu tư đến khi kết thúc đầu tư, nghiệm thu công trình.

Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình phải bảo đảm mục tiêu, hiệu quả dự án đầu tư và các yêu cầu khách quan của kinh tế thị trường.

Quản lý chi phí dự án đầu tư theo từng công trình, phù hợp với các giai đoạn đầu tư xây dựng công trình, các bước thiết kế, loại nguồn vốn và các quy định của nhà nước.

Lựa chọn nhân lực quản lý dự án, thẩm duyệt dự án phải có đủ năng lực, trình độ.

Xây dựng hệ thống đơn giá đúng quy định, phù hợp thực tế cơ sở.

3.2.6. Giải pháp hoàn thiện quản lý chất lượng dự án

Có biện pháp quản lý chất lượng sản phẩm tư vấn, đảm bảo công tác giám sát chất lượng dự án được thực hiện nghiêm túc, hiệu quả. Cần lựa chọn đơn vị tư vấn thiết kế có kinh nghiệm, năng lực để tạo ra các sản phẩm dự án với thiết kế kỹ thuật, chất lượng.

Thành lập bộ phận tổng hợp có nhiệm vụ kiểm tra hoạt động của tư vấn QLDA và tư vấn giám sát (trường hợp VNPT Bắc Giang không có năng lực phải đi thuê): Điều này rất cần thiết vì tư vấn QLDA và tư vấn giám sát được VNPT Bắc Giang thuê để kiểm tra các nhà thầu khác. Vậy ai sẽ kiểm tra họ? Để làm được chức năng này, bộ phận tổng hợp cần được đào tạo nhanh (ngắn ngày) về nghiệp vụ nhằm nắm được trách nhiệm và trình tự, nội dung nhiệm vụ mà các nhà thầu phải thực hiện.

Có kế hoạch và biện pháp lựa chọn nhà thầu đủ điều kiện, năng lực.

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

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

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

3.3. KIẾN NGHỊ

3.3.1. Đối với Bộ thông tin Truyền thông

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

Điều chỉnh các định mức đơn giá trong xây dựng phù hợp với tình hình kinh tế trong từng giai đoạn. Bổ sung một số nội dung công việc không có trong định mức (định mức 257, 258/QĐ-BTTTT-KHTC ngày 09/02/2009).

Phối hợp với các đơn vị liên quan, kịp thời ban hành các văn bản chuyên ngành quy định cụ thể các vấn đề liên quan như: đánh giá tác động môi trường, đơn giá đền bù giải phóng mặt bằng cho các công trình chuyên ngành,...

Tăng cường sự chỉ đạo sử dụng chung kết cấu hạ tầng viễn thông, điện lực, truyền hình, giao thông vận tải.

Phối hợp với các đơn vị liên quan ban hành và áp dụng mức giá trần thuê lắp đặt tại các cơ sở hạ tầng dùng chung như: vị trí lắp đặt trạm BTS, kéo cáp trên tuyến đường cột, kéo cáp trong tuyến cống bê đi ngầm và các phương tiện khác.

Cần có các quy định cụ thể nhằm yêu cầu các doanh nghiệp phải sử dụng chung các công trình hạ tầng kỹ thuật như: Các vị trí thu phát sóng BTS tại các địa điểm trung tâm thành phố mà không cho phép lắp đặt thêm, dùng chung tuyến cống ngầm tại các đường phố chính, các vị trí lắp đặt kết nối quan trọng... nhằm giảm chi phí đầu tư, đẩy nhanh tiến độ xây dựng, đảm bảo mỹ quan đô thị và an toàn mạng lưới.

Khuyến khích các doanh nghiệp dùng chung cơ sở hạ tầng theo cơ chế thị trường hoặc hợp tác cùng xây dựng các công trình hạ tầng theo quy hoạch của tỉnh.

Tăng cường giám sát và tổ chức triển khai việc ngầm hoá trên địa bàn tỉnh; công khai sơ đồ cấu trúc mạng ngoại vi, công khai quy hoạch về mạng ngoại vi, yêu cầu các doanh nghiệp viễn thông có kế hoạch xây dựng mạng ngoại vi đồng bộ với quy hoạch chung của tỉnh và khi thực hiện phải tuân thủ theo quy hoạch mà Sở thông tin truyền thông đã phê duyệt.

Tích cực chủ động phối hợp với các sở, ngành tham mưu cho UBND tỉnh ban hành các văn bản về công tác quy hoạch, quản lý, phát triển mạng viễn thông đảm bảo phù hợp, đồng bộ với quy hoạch kết cấu hạ tầng giao thông, đô thị, điểm dân cư, quy hoạch khu công nghiệp và cụm công nghiệp...

Bộ Thông tin và Truyền thông cần có văn bản chính thức xác nhận mức độ ảnh hưởng của trạm BTS đến sức khỏe con người dựa trên những kết quả nghiên cứu trong và ngoài nước. Phổ biến rộng rãi, đầy đủ các văn bản pháp luật về hành vi cản trở, gây

rối, phá hoại các công trình viễn thông để tạo cơ sở pháp lý cho doanh nghiệp viễn thông nói chung và VNPT Bắc Giang nói riêng thực hiện tuyên truyền, phổ biến cho nhân dân, đồng thời có chế tài xử phạt đối với những đối tượng cố tình phá hoại, cản trở công tác xây dựng trạm BTS.

3.3.2. Đối với Tập đoàn VNPT

Tổ chức các lớp tập huấn về việc hướng dẫn xây dựng kế hoạch đầu tư theo định hướng ở từng giai đoạn nhất định, hướng dẫn việc đánh giá, xác định tính hiệu quả dự án đầu tư viễn thông theo quy định riêng của ngành, tổ chức hội thảo triển khai công nghệ mới cho các lãnh đạo, cán bộ kỹ thuật, đầu tư nhằm bổ sung kiến thức, trao đổi kinh nghiệm, lựa chọn công nghệ phù hợp.

Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát, chủ động và linh hoạt trong việc trong việc cấp phát vốn xây dựng cơ bản.

Đẩy nhanh tiến độ mua sắm vật tư tập trung để cấp phát cho các VNPT thành viên. Có kế hoạch mua dự phòng để cấp phát cho các đơn vị khi cần thiết.

Chỉ đạo Vinaphone và các đơn vị thành viên có liên quan nhanh chóng cung cấp thiết bị phát sóng BTS khi cơ sở hạ tầng đã sẵn sàng. Đa dạng hoá nội dung, cung cấp kịp thời thiết bị đầu cuối như: Set top box, modem đáp ứng kịp thời nhu cầu khách hàng đối với dịch vụ Internet, MyTV, truyền số liệu..., nâng cao chất lượng đường truyền Internet.

3.3.3. Đối với UBND tỉnh Bắc Giang

UBND tỉnh cần xây dựng quy hoạch hạ tầng giao thông, đô thị, các khu vực dân cư trên địa bàn tỉnh, quy hoạch chi tiết hệ thống mạng viễn thông đến năm 2025 tầm nhìn đến năm đến năm 2030.

UBND tỉnh Bắc Giang cần có biện pháp tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp viễn thông khi triển khai các dự án xây dựng trạm BTS. Chỉ đạo UBND huyện/Thành phố tuyên truyền, phổ biến sâu rộng cho mọi tầng lớp nhân dân biết sự cần thiết phải xây dựng các trạm BTS để đảm bảo hạ tầng viễn thông công nghệ thông tin, phục vụ mục tiêu phát triển kinh tế và nhu cầu của nhân dân. Có chế tài, biện pháp răn đe, xử lý nghiêm những đối tượng gây rối, quá khích, kích động, cản trở xây dựng, phá hoại công trình viễn thông.

Tại các khu đô thị mới, nhà nước, chủ đầu tư cần thực hiện đầu tư một lần đồng bộ giữa các công trình hạ tầng giao thông, viễn thông, điện lực, cấp thoát nước để đảm bảo mỹ quan đô thị và giảm chi phí đầu tư của xã hội.

KẾT LUẬN

Mục tiêu của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng là thu lại lợi nhuận và phát triển. Nhưng như một qui luật tất yếu, nếu không có đầu tư thì không có phát triển. Tuy nhiên, nếu đầu tư không hiệu quả thì không những không phát triển mà còn có thể dẫn tới phá sản doanh nghiệp. Trong đó, hoạt động quản lý dự án đầu tư là khâu then chốt trong việc đảm bảo hiệu quả đầu tư. Hoạt động quản lý dự án đầu tư đã trở thành một công việc không thể thiếu đối với bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào dù hoạt động với qui mô nhỏ hay qui mô lớn. Tổ chức, doanh nghiệp muốn đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng, phát triển sản xuất kinh doanh đều phải dựa trên hoạt động quản lý dự án. Dự án không nhất thiết phải có qui mô lớn với sự tập trung của nhiều nguồn lực mà có thể chỉ là một mục tiêu, một kế hoạch mà tổ chức, doanh nghiệp đặt ra để thực hiện. Quản lý dự án chính là những hoạt động, những công việc mà tổ chức, doanh nghiệp thực hiện để biến mục tiêu, kế hoạch đó trở thành hiện thực.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề và quá trình làm việc thực tế tại Phòng Kỹ thuật Đầu tư – VNPT Bắc Giang, luận văn đã đi sâu phân tích thực trạng, nêu ra những ưu điểm và một số tồn tại phải giải quyết tìm ra được nguyên nhân trong việc quản lý hoạt động các dự án đầu tư xây dựng. Trên cơ sở hệ thống lý luận và quy định của pháp luật trong việc quản lý dự án đầu tư xây dựng, tác giả rút ra những bài học bổ ích từ đó đưa ra giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang.

Đây là đề tài không mới nhưng là nội dung được rất nhiều người quan tâm, đặc biệt đối với những ai luôn quan tâm về công tác quản lý dự án đầu tư tại VNPT trong giai đoạn hiện nay. Do tính chất phong phú của lĩnh vực nghiên cứu nên nội dung luận văn không tránh được những thiếu sót và hạn chế cần được bổ sung. Xin cảm ơn sự tham gia đóng góp, chỉnh sửa của Thầy, Cô giáo và các đồng nghiệp để nội dung luận văn được hoàn chỉnh hơn.