

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

---



**ĐỒNG VĂN NINH**

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

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**ĐỒNG VĂN NINH**

**2018 – 2021**

**HÀ NỘI  
2021**

**HÀ NỘI – NĂM 2021**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

---



**ĐỒNG VĂN NINH**

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

**CHUYÊNÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ : 8.34.01.01**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**TS. ĐẶNG THỊ VIỆT ĐỨC**

**HÀ NỘI – NĂM 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

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

*Hà Nội, ngày ... tháng 01 năm 2021*

**Học viên**

**Đồng Văn Ninh**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn đến Quý Thầy Cô, những người thầy đã tận tình truyền đạt kiến thức cho tôi trong suốt khóa học vừa qua.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn đến Ban lãnh đạo và các anh, chị đồng nghiệp ở VNPT Bắc Giang đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập thông tin và các số liệu có liên quan đến đề tài nghiên cứu, đã tạo điều kiện tốt nhất để tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

Đặc biệt, xin được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến cô giáo TS. Đặng Thị Việt Đức, cô đã dành nhiều thời gian và công sức hướng dẫn tôi thực hiện và hoàn thành luận văn này.

Mặc dù bản thân đã có nhiều cố gắng, song với kiến thức còn hạn chế và thời gian có hạn, luận văn chắc chắn sẽ không thể tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được sự chỉ bảo của Quý Thầy Cô, sự góp ý của bạn bè và đồng nghiệp nhằm bổ sung hoàn thiện luận văn.

Xin trân trọng cảm ơn.!

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC VIẾT TẮT .....	vii
DANH MỤC HÌNH .....	viii
DANH MỤC BẢNG.....	ix
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu .....	1
3. Mục đích nghiên cứu.....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	3
5. Phương pháp nghiên cứu.....	3
6. Kết cấu của đề tài .....	4
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ DỰ ÁN ĐẦU TƯ VÀ QUẢN LÝ DỰ	
ÁN ĐẦU TƯ .....	5
GIỚI THIỆU CHƯƠNG .....	5
1.1. DỰ ÁN ĐẦU TƯ.....	5
1.1.1. Khái niệm.....	5
1.1.2. Các tính chất của một dự án đầu tư.....	7
1.1.3. Phân loại dự án đầu tư.....	8
1.2. QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ.....	9
1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý dự án đầu tư .....	9
1.2.2. Nhiệm vụ và cơ chế quản lý dự án đầu tư.....	13

1.2.3. Nguyên tắc và phương pháp quản lý dự án đầu tư .....	15
1.2.4. Công cụ và phương tiện quản lý dự án đầu tư .....	16
1.2.5. Quản lý nguồn lực dự án.....	19
1.2.6. Quản lý thời gian và tiến độ của dự án đầu tư .....	23
1.2.7. Quản lý chi phí dự án.....	29
1.2.8. Quản lý chất lượng dự án đầu tư.....	30
1.3. SỰ CẦN THIẾT PHẢI HOÀN THIỆN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ .....	32
KẾT LUẬN CHƯƠNG .....	33
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VNPT BẮC GIANG.....	34
GIỚI THIỆU CHƯƠNG .....	34
2.1. TỔNG QUAN VỀ VNPT BẮC GIANG.....	34
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....	34
2.1.2. Cơ cấu tổ chức .....	35
2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh giai đoạn 2015 – 2019.....	36
2.1.3.1. Về doanh thu .....	37
2.1.3.2. Về thuê bao.....	39
2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VNPT BẮC GIANG .....	41
2.2.1. Dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang .....	41
2.2.2. Quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang .....	42
2.2.2.1. Bộ phận quản lý dự án đầu tư xây dựng tại VNPT Bắc Giang.....	42
2.2.2.2. Quy trình triển khai dự án đầu tư xây dựng tại VNPT Bắc Giang.....	44

2.2.2.3. <i>Quản lý nguồn lực dự án</i> .....	45
2.2.2.4. <i>Quản lý tiến độ và thời gian dự án</i> .....	48
2.2.2.5. <i>Quản lý chi phí dự án</i> .....	52
2.2.2.6. <i>Quản lý chất lượng dự án</i> .....	54
2.3. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VNPT BẮC GIANG.....	57
2.3.1 Những kết quả đạt được.....	57
2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân .....	57
2.3.2.1. <i>Tồn tại</i> .....	57
2.3.2.2. <i>Nguyên nhân</i> .....	59
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VNPT BẮC GIANG.....	62
GIỚI THIỆU CHƯƠNG.....	62
3.1. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI VNPT BẮC GIANG.....	62
3.1.1. Dự báo xu hướng.....	62
3.1.2. Mục tiêu phát triển của VNPT Bắc Giang .....	66
3.1.2.1. <i>Mục tiêu tổng quát</i> .....	66
3.1.2.2. <i>Kế hoạch đầu tư xây dựng của VNPT Bắc Giang</i> .....	67
3.1.2.3. <i>Mục tiêu thực hiện công tác quản lý dự án đến năm 2025</i> .....	68
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VNPT BẮC GIANG .....	69
3.2.1. Giải pháp nâng cao năng lực nhân lực quản lý dự án.....	69
3.2.2. Hoàn thiện quy trình và đảm bảo thực hiện quy trình quản lý dự án.....	70

3.2.3. Giải pháp về quản lý nguồn lực dự án .....	72
3.2.4. Giải pháp về quản lý tiến độ dự án .....	73
3.2.5. Giải pháp về quản lý chi phí dự án .....	73
3.2.6. Giải pháp hoàn thiện quản lý chất lượng dự án .....	74
3.3. KIẾN NGHỊ .....	75
3.3.1. Đối với Bộ thông tin Truyền thông.....	75
3.3.2. Đối với Tập đoàn VNPT .....	76
3.3.3. Đối với UBND tỉnh Bắc Giang.....	77
KẾT LUẬN CHƯƠNG .....	79
KẾT LUẬN.....	80
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	82
PHỤ LỤC .....	82



## DANH MỤC VIẾT TẮT

1	3G/4G/5G	Hệ thống thông tin di động thế hệ thứ 3/4/5
2	ADSL	Đường dây thuê bao số bất đối xứng
4	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
3	BTS	Trạm thu phát gốc (di động)
4	BSC	Thẻ điểm cân bằng
5	CNTT	Công nghệ thông tin
6	DAĐT	Dự án đầu tư
7	ĐTXDCB	Đầu tư xây dựng cơ bản
8	FTTx	Mạng truy nhập quang
9	FiberVNN	Internet cáp quang tốc độ cao
10	G-Phone	Điện thoại cố định không dây của VNPT
11	IMS	Hệ thống quản lý đầu tư tập trung
12	KTĐT	Kỹ thuật Đầu tư
13	KTKH	Kế toán Kế hoạch
14	MegaVNN	Dịch vụ truy nhập Internet băng rộng qua mạng VNN do VNPT cung cấp
15	NSTH	Nhân sự Tổng hợp
16	HTPT	Hạch toán phụ thuộc
17	QLDA	Quản lý dự án
18	PSTN	Mạng điện thoại chuyển mạch công cộng
19	SXKD	Sản xuất kinh doanh
20	VNPT	Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam
21	VT-CNTT	Viễn thông-Công nghệ thông tin
22	XDCB	Xây dựng cơ bản

## DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Chu trình quản lý dự án .....	12
Hình 1.2: Quy trình quản lý tiến độ dự án .....	23
Hình 1.3: Cấu trúc chia nhỏ công việc trong dự án tuyến cáp quang.....	25
Hình 1.4: Biểu đồ Gantt.....	26
Hình 1.5: Sơ đồ mạng .....	28
Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của VNPT Bắc Giang (giai đoạn hiện nay) .....	36
Hình 2.2: Sản lượng doanh thu các dịch vụ VT-CNTT giai đoạn 2015 – 2019 .....	37
Hình 2.3: Sản lượng thuê bao các dịch vụ VT-CNTT giai đoạn 2015-2019.	40
Hình 2.4: Trình tự triển khai dự án đầu tư xây dựng tại VNPT Bắc Giang...	44
Hình 2.5: Cấu trúc chia nhỏ công việc được VNPT Bắc Giang áp dụng trong dự án kéo cáp quang (mã dự án 021P190079).....	49
Hình 2.6: Tiến độ triển khai các dự án đầu tư giai đoạn 2015 - 2019 .....	51
Hình 2.7: Quy trình quản lý chất lượng dự án áp dụng trong dự án kéo cáp quang (mã dự án 021P190079). .....	55

## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 2.1: Sản lượng doanh thu các dịch vụ của VNPT Bắc Giang .....	37
Bảng 2.2: Số thuê bao của VNPT Bắc Giang giai đoạn 2015-2019 .....	39
Bảng 2.3: Bảng tổng hợp dự án đầu tư xây dựng giai đoạn 2015 – 2019 .....	42
Bảng 2.4: Nguồn nhân lực tham gia quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang (hiện nay).....	46
Bảng 2.5: Thống kê tiến độ thực hiện dự án đầu tư giai đoạn 2015 – 2019 ..	51
Bảng 2.6: Thống kê về nguyên nhân chậm tiến độ các dự án đầu tư .....	52
Bảng 2.7: Chỉ tiêu nguồn vốn các dự án giai đoạn 2015 – 2019 .....	53
Bảng 2.8: Thống kê một số tồn tại trong chất lượng thực hiện dự án đầu tư của VNPT Bắc Giang giai đoạn 2015 – 2019 .....	56

## 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 Bru chính Viễn thông Việt Nam được thành lập từ 01/01/2008 trên cơ sở tách ra thành 02 khối Bru chính – Viễn thông từ Bru 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.[26]

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

Đề tài nghiên cứu các dự án đầu tư và hoạt động quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang.

Tình hình nghiên cứu có liên quan đến đề tài:

+) PGS. TS Từ Quang Phương (2014), Quản lý dự án, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.[14]

+) GS.TS Bùi Xuân Phong (2006), Lập và quản lý dự án đầu tư của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông Việt Nam, NXB Bưu điện.[10]

+) PGS. TS Nguyễn Bạch Nguyệt (2013), Lập dự án đầu tư, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.[8]

+) Luận văn Thạc sĩ, Nguyễn Tuấn Long, Đại học Xây dựng 2007, Nghiên cứu các công cụ giám sát và đánh giá dự án đầu tư xây dựng công trình nhằm nâng cao chất lượng quản lý dự án trong giai đoạn thực hiện đầu tư. Đề tài đưa ra nhiều công cụ đang áp dụng trong việc quản lý và đánh giá dự án.[7]

+) Luận văn Thạc sĩ, Phạm Hữu Vinh, Đại học Đà Nẵng 2011, Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư tại Tổng công ty Xây dựng công trình giao thông 5.[24] Đề tài phân tích về cơ sở lý luận trong công tác quản lý dự án, đồng thời tham khảo được nhiều quy trình được áp dụng tại Tổng công ty Xây dựng công trình giao thông 5.

+) Luận văn Thạc sĩ, Lý Thị Minh Phương, Đại học Thủy lợi 2013, Nghiên cứu áp dụng định mức chi phí trong quản lý chi phí dự án đầu tư xây dựng công trình và ứng dụng cho dự án đầu tư xây dựng công trình sửa chữa, nâng cấp một số đoạn cấp bách kè biển Cửa Tùng.[13] Đề tài đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận trong việc áp dụng các định mức chi phí trong quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình. Thông qua việc áp dụng đúng các định mức sẽ giúp cho quá trình triển khai dự án được thuận lợi, giảm thiểu tối đa việc phải điều chỉnh lại đơn giá.

+) Luận văn Thạc sĩ, Nguyễn Văn Cường, Đại học Bách Khoa Hà Nội 2013, Phân tích và đề xuất một số giải pháp quản lý tiến độ các dự án tại Công ty Điện lực Long Biên.[3] Đề tài tập trung phân tích nguyên nhân chậm tiến độ và các giải pháp quản lý tiến độ đầu tư xây dựng tại đơn vị.

Nhìn chung, các đề tài nghiên cứu nêu trên đã nghiên cứu những vấn đề liên quan tới đầu tư và quản lý dự án đầu tư, nhưng chưa đưa ra được các giải pháp cụ thể và tối ưu trong việc quản lý nguồn lực dự án, quản lý tiến độ, chi phí và chất

lượng dự án. Đặc biệt, chưa có công trình nghiên cứu nào tập trung nghiên cứu về công tác quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang. Vì vậy, công trình khoa học này không trùng lặp với những công trình khoa học trước đó.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

Mục đích của đề tài là nghiên cứu và đề xuất giải pháp hoàn thiện hoạt động quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang.

Để đạt được mục đích này, đề tài đặt ra 3 nhiệm vụ cần thực hiện:

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về công tác quản lý dự án đầu tư.
- Phân tích đánh giá đúng 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 chỉ 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**

Luận văn sẽ 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.

Phương pháp 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.

Phương pháp khảo sát nghiên cứu tài liệu được sử dụng để 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**

## **GIỚI THIỆU CHƯƠNG**

Chương 1 tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận về dự án đầu tư và quản lý dự án đầu tư. Cụ thể chương trình trình bày khái niệm dự án đầu tư và quản lý dự án đầu tư; nhiệm vụ, nguyên tắc và các công cụ quản lý dự án đầu tư, cũng như các nội dung quản lý dự án đầu tư dự án đầu tư quan trọng nhất.

### **1.1. DỰ ÁN ĐẦU TƯ**

#### **1.1.1. Khái niệm**

Dự án đầu tư có thể được xem xét từ nhiều góc độ khác nhau, trong đó:

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 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”. [19]



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”.[16]

Theo Nghị định 52/1999 NĐ-CP về quy chế quản lý đầu tư và xây dựng cơ bản, “Dự án đầu tư là tập hợp các đề xuất có liên quan tới việc bỏ vốn để tạo vốn, mở rộng hoặc cải tạo những cơ sở vật chất nhất định nhằm đạt được sự tăng trưởng về số lượng hoặc duy trì, cải tiến, nâng cao chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ trong khoảng thời gian nhất định”.

Về mặt hình thức: Dự án đầu tư được hiểu là tập hồ sơ trình bày chi tiết, có hệ thống các hoạt động và chi phí theo một kế hoạch nhằm đạt được những kết quả và mục tiêu nhất định trong tương lai.[22]

Nếu xét trên góc độ quản lý: Dự án đầu tư là công cụ hoạch định, tổ chức và thực hiện việc sử dụng vốn, vật tư lao động để tạo ra các hiệu quả tài chính, kinh tế xã hội trong một thời gian nhất định.[22]

Ngoài ra, xét trên góc độ kế hoạch hóa: Dự án đầu tư là kế hoạch chi tiết của công cuộc đầu tư, phát triển kinh tế xã hội, tạo tiền đề cho các quyết định đầu tư. Như vậy, nếu xét theo góc độ này dự án đầu tư là hoạt động kinh tế riêng biệt trong công tác kế hoạch hóa nền kinh tế nói chung.[22]

Còn nếu xét về mặt nội dung, dự án đầu tư là các hoạt động và chi phí cần thiết được tổ chức theo một kế hoạch chi tiết với thời gian và địa điểm cụ thể mở rộng hoặc cải tạo cơ sở vật chất nhằm thực hiện các mục tiêu trong tương lai.[22]

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**

Dự án đầu tư có những tính chất cơ bản như sau:

Một là, tính khoa học. Tính khoa học của dự án đầu tư được 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, phải chứng minh được nguồn gốc và xuất xứ của những số liệu đã thu thập được.[23]

- Về phương pháp lý giải. Các nội dung của dự án không tồn tại độc lập mà luôn nằm trong một thể thống nhất. Vì vậy, quá trình phân tích dự án phải đảm bảo tính logic và chặt chẽ.[23]

- Về phương pháp tính toán. Khối lượng tính toán trong một dự án thường rất lớn, khi thực hiện tính toán các chỉ tiêu cần đảm bảo đơn giản và chính xác.[23]

- Về hình thức trình bày. Một dự án đầu tư bao gồm rất nhiều nội dung, khi trình bày phải đảm bảo có hệ thống, rõ ràng và cụ thể.[23]

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. Do vậy, các chủ thể xuất dựng dự án đầu tư cần nghiên cứu kỹ chủ trương, chính sách của Nhà nước và các văn bản luật pháp có liên quan đến các hoạt động đầu tư.[23]

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...[23]

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...[23]

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. Thậm chí, trong nhiều trường hợp, thực tế xảy ra lại khác xa so với dự báo ban đầu trong dự án đầu tư.[23]

### **1.1.3. Phân loại dự án đầu tư**

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

a. Phân loại dự án đầu tư theo nguồn vốn huy động.

- Dự án đầu tư bằng nguồn vốn đầu tư công

+ Nguồn vốn ngân sách nhà nước

+ Nguồn vốn trái phiếu chính phủ

+ Nguồn vốn công trái quốc gia

+ Nguồn vốn trái phiếu chính quyền địa phương

+ Nguồn vốn hỗ trợ phát triển

+ Nguồn vốn vay ưu đãi của các nhà tài trợ nước ngoài

+ Nguồn vốn tín dụng đầu tư phát triển của nhà nước

+ Nguồn vốn từ nguồn thu để lại đầu tư nhưng chưa đưa vào ngân sách nhà nước

+ Nguồn vốn vay khác của ngân sách nhà nước

- Dự án đầu tư bằng các nguồn vốn khác

+ Nguồn vốn vay thương mại

+ Nguồn vốn liên doanh liên kết

+ Nguồn vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài

+ Nguồn vốn huy động trên các thị trường tài chính trong nước và quốc tế

+ Nguồn vốn tư nhân

b. Phân loại theo mức độ quan trọng và quy mô của dự án đầu tư

- Dự án đầu tư mức độ quan trọng quốc gia do Quốc hội thông qua chủ trương cho phép đầu tư.

- Các dự án còn lại được phân thành 3 nhóm A, B và C theo quy định của pháp luật theo từng thời kỳ (hiện nay được quy định tại Phụ lục 1, Nghị định số 16/2005/NĐ-CP).

c. Phân loại dự án đầu tư theo tính chất đầu tư.

- Dự án đầu tư có phần xây dựng: Là những dự án đầu tư xây dựng mới, nâng cấp, mở rộng dự án đã đầu tư xây dựng bao gồm cả phần nội dung mua tài sản, mua trang thiết bị của dự án.

- Dự án đầu tư không có phần xây dựng: Là những dự án mua sắm tài sản, nhận chuyển nhượng quyền sử dụng đất, mua, sửa chữa, nâng cấp trang thiết bị máy móc và dự án khác.

d. Phân loại dự án theo lĩnh vực đầu tư.

- Dự án đầu tư vào lĩnh vực giao thông vận tải

- Dự án đầu tư vào lĩnh vực nông – lâm – ngư – diêm nghiệp

- Dự án đầu tư vào lĩnh vực công nghiệp

- Dự án đầu tư vào lĩnh vực xây dựng

...

## **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***

a. Khái niệm quản lý

Trong nghiên cứu khoa học, có nhiều quan niệm quản lý theo những cách tiếp cận khác nhau. Sau đây là một số khái niệm quản lý thường gặp.

Theo Nguyễn Ngọc Quang: “Quản lý là tác động có mục đích, có kế hoạch của chủ thể quản lý đến tập thể của những người lao động (nói chung là khách thể quản lý) nhằm thực hiện được những mục tiêu dự kiến”. [15]

Theo Đặng Quốc Bảo: “Công tác quản lý lãnh đạo một tổ chức xét cho cùng là thực hiện hai quá trình liên hệ chặt chẽ với nhau: Quản và Lý. Quá trình “Quản” gồm sự coi sóc, giữ gìn, duy trì hệ ở trạng thái ổn định, quá trình “Lý” gồm việc sửa sang sắp xếp, đổi mới đưa vào thể “phát triển”. [1, tr.78]

Harold Koontz: “Quản lý là một nghệ thuật nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra thông qua việc điều khiển, chỉ huy, phối hợp, hướng dẫn hoạt động của những người khác”. [27]

“Quản lý là việc đạt tới mục đích của tổ chức một cách có kết quả và hiệu quả thông qua quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra các nguồn lực của tổ chức”. [5]

Từ những quan niệm này cho thấy, quản lý là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong tổ chức. Đó chính là quá trình tạo nên sức mạnh gắn liền các hoạt động của các cá nhân với nhau trong một tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung.

#### b. Khái niệm quản lý dự án đầu tư

Theo Giáo trình quản lý dự án của 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”. [14]

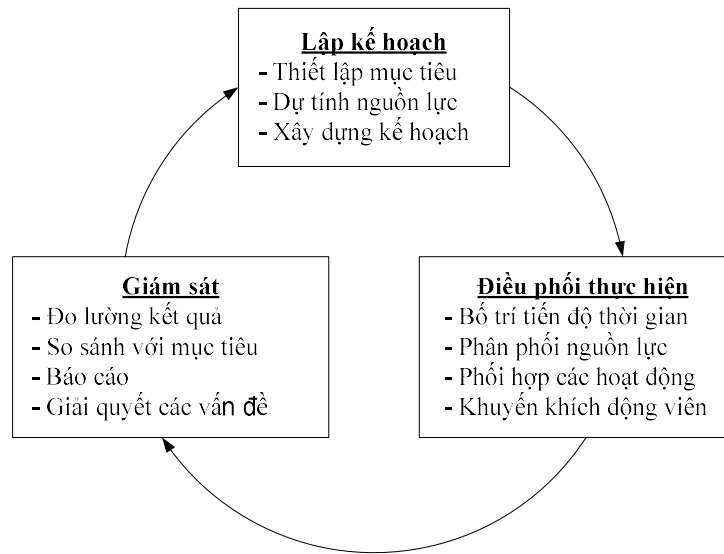
Theo Viện quản lý dự án Hoa Kỳ (PMI): “Quản lý dự án là việc áp dụng các kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật vào các hoạt động dự án để đạt được các mục tiêu đề ra”.

Như vậy, QLDA đầu tư được hiểu là quá trình lập kế hoạch, theo dõi thực hiện, giám sát những vấn đề của dự án đầu tư và điều hành mọi thành phần tham gia vào dự án đó nhằm đạt được những mục tiêu của dự án đúng thời hạn trong phạm vi ngân sách được duyệt với chất lượng và khả năng thực hiện chuyên biệt. Nói cách khác QLDA đầu tư là việc áp dụng các chức năng quản lý trong suốt vòng đời của dự án đầu tư để thực hiện được mục tiêu đề ra.

Lập kế hoạch: Là giai đoạn xây dựng mục tiêu, xác định công việc, dự tính nguồn lực cần thiết để thực hiện dự án và là quá trình phát triển một kế hoạch hành động thống nhất, theo trình tự logic, có thể biểu diễn dưới dạng các sơ đồ hệ thống hoặc theo các phương pháp lập kế hoạch truyền thống.

Điều phối thực hiện dự án: Là quá trình phân phối nguồn lực bao gồm tiền vốn, lao động, thiết bị và đặc biệt quan trọng là điều phối quản lý tiến độ thời gian. Giai đoạn này chi tiết hóa thời gian, lập lịch trình cho từng công việc và toàn bộ dự án (từ khi bắt đầu, đến khi kết thúc), trên cơ sở đó bố trí tiền vốn, nhân lực và thiết bị phù hợp.

Giám sát: Là quá trình theo dõi kiểm tra tiến trình dự án, phân tích tình hình thực hiện, báo cáo hiện trạng và đề xuất biện pháp giải quyết những vướng mắc trong quá trình thực hiện. Cùng với hoạt động giám sát, công tác đánh giá dự án giữa kỳ và cuối kỳ cũng được thực hiện nhằm tổng kết rút kinh nghiệm, kiến nghị các pha sau của dự án.



Hình 1.1: Chu trình quản lý dự án

(Nguồn: Từ Quang Phương, 2014, *Quản lý dự án*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân)

Các giai đoạn của quá trình quản lý dự án hình thành một chu trình năng động từ việc lập kế hoạch đến điều phối thực hiện và giám sát, sau đó phản hồi cho việc tái lập kế hoạch dự án như trình bày ở hình (trên).

#### 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.

QLDA thực hiện một số nhiệm vụ chủ yếu như sau:

- Liên kết tất cả các công việc, các hoạt động và nguồn lực của dự án đầu tư.[8]
- Đảm bảo liên lạc giữa nhóm quản lý dự án với khách hàng và các nhà cung cấp đầu vào cho dự án đầu tư.[8]

- Tăng cường sự hợp tác giữa các đơn vị, tổ chức và quy định rõ trách nhiệm của từng đơn vị, tổ chức tham gia dự án.[8]
- Phát hiện những khó khăn, vướng mắc nảy sinh và điều chỉnh, xử lý kịp thời trước những thay đổi hoặc sai sót trong quá trình thực hiện dự án.[8]
- Tạo ra những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao hơn sau khi hoàn thành dự án đầu tư.[8]

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

Theo quy định tại Điều 8 Thông tư 16/2016/TT-BXD hướng dẫn thực hiện Nghị định 59/2015/NĐ-CP về hình thức tổ chức quản lý dự án đầu tư xây dựng do Bộ trưởng Bộ Xây dựng ban hành thì nhiệm vụ, quyền hạn của Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng khu vực (Ban QLDA chuyên ngành, khu vực). Căn cứ quy định về quyền, nghĩa vụ của chủ đầu tư, Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Điều 68, Điều 69 của Luật Xây dựng, nhiệm vụ, quyền hạn của Ban QLDA chuyên ngành, khu vực được hướng dẫn cụ thể như sau:

- Thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn của chủ đầu tư bao gồm:
  - + Lập kế hoạch dự án: Lập, trình phê duyệt kế hoạch thực hiện dự án hàng năm, trong đó phải xác định rõ các nguồn lực sử dụng, tiến độ thực hiện, thời hạn hoàn thành, mục tiêu chất lượng và tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện cụ thể;
  - + Tổ chức thực hiện công tác chuẩn bị đầu tư xây dựng: Thực hiện các thủ tục liên quan đến quy hoạch xây dựng, sử dụng đất đai, tài nguyên, hạ tầng kỹ thuật và bảo vệ cảnh quan, môi trường, phòng chống cháy nổ có liên quan đến xây dựng công trình; tổ chức lập dự án, trình thẩm định, phê duyệt dự án theo quy định; tiếp nhận, giải ngân vốn đầu tư và thực hiện các công việc chuẩn bị đầu tư dự án khác;
  - + Các nhiệm vụ thực hiện dự án: Thuê tư vấn thực hiện khảo sát, thiết kế xây dựng và trình thẩm định, phê duyệt hoặc tổ chức thẩm định, phê duyệt thiết kế, dự toán xây dựng (theo phân cấp); chủ trì phối hợp với cơ quan, tổ chức liên quan thực



hiện công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng và tái định cư (nếu có) và thu hồi, giao nhận đất để thực hiện dự án; tổ chức lựa chọn nhà thầu và ký kết hợp đồng xây dựng; giám sát quá trình thực hiện; giải ngân vốn, thanh toán theo hợp đồng xây dựng và các công việc cần thiết khác;

+ Các nhiệm vụ kết thúc xây dựng, bàn giao công trình để vận hành đưa vào sử dụng: Tổ chức nghiệm thu, bàn giao công trình hoàn thành; vận hành chạy thử; quyết toán, thanh lý hợp đồng xây dựng, quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình và bảo hành công trình;

+ Các nhiệm vụ quản lý tài chính và giải ngân: Tiếp nhận, giải ngân vốn theo tiến độ thực hiện dự án và hợp đồng ký kết với nhà thầu xây dựng; thực hiện chế độ quản lý tài chính, tài sản của Ban quản lý dự án theo quy định;

+ Các nhiệm vụ hành chính, điều phối và trách nhiệm giải trình: Tổ chức văn phòng và quản lý nhân sự Ban quản lý dự án; thực hiện chế độ tiền lương, chính sách đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ, viên chức thuộc phạm vi quản lý; thiết lập hệ thống thông tin nội bộ và lưu trữ thông tin; cung cấp thông tin và giải trình chính xác, kịp thời về hoạt động của Ban quản lý dự án theo yêu cầu của người quyết định đầu tư và của các cơ quan nhà nước có thẩm quyền;

+ Các nhiệm vụ giám sát, đánh giá và báo cáo: Thực hiện giám sát đánh giá đầu tư theo quy định pháp luật; định kỳ đánh giá, báo cáo kết quả thực hiện dự án với người quyết định đầu tư, cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền.

- Thực hiện các nhiệm vụ quản lý dự án đầu tư gồm:

+ Tổ chức thực hiện các nội dung quản lý dự án theo quy định

+ Phối hợp hoạt động với tổ chức, cá nhân tham gia thực hiện dự án đầu tư để bảo đảm tiến độ, chất lượng, chi phí,..;

+ Thực hiện các nhiệm vụ quản lý dự án đầu tư khác do người quyết định đầu tư, chủ đầu tư giao hoặc ủy quyền thực hiện.

- 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 lãnh thổ

- 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***

1. Phương pháp giáo dục: Nội dung của các biện pháp giáo dục trong quản lý dự án đầu tư bao gồm giáo dục về thái độ lao động, ý thức tổ chức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm, khuyến khích phát huy sáng kiến, thực hiện các biện pháp kích thích sự say mê hăng hái lao động, giáo dục về tâm lý tình cảm lao động, về giữ gìn uy tín,...[12]

2. Phương pháp hành chính: Là cách thức tác động trực tiếp của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý bằng những văn bản, chỉ thị và quy định về tổ chức, góp phần giải quyết trực tiếp và nhanh chóng những vấn đề cụ thể. Phương pháp hành chính trong QLDA đầu tư được thể hiện ở hai mặt: ở những tác động có tính ổn định về mặt tổ chức thông qua việc thể chế hoá và tiêu chuẩn hoá tổ chức. Mặt khác, là sự tác động thông qua quá trình xử lý, điều chỉnh khi xuất hiện và các vấn đề cần giải quyết trong quá trình QLDA đầu tư xây dựng.[12]

3. Phương pháp kinh tế: Khác với phương pháp hành chính dựa vào mệnh lệnh, phương pháp kinh tế thông qua các chính sách và đòn bẩy kinh tế để hướng dẫn, kích thích, động viên và điều chỉnh các hành vi của các đối tượng tham gia theo mục tiêu QLDA đầu tư. Như vậy, phương pháp kinh tế trong quản lý đầu tư chủ yếu dựa vào lợi ích kinh tế của đối tượng tham gia vào quá trình đầu tư với sự kết hợp hài hoà lợi ích của xã hội với lợi ích của tập thể và cá nhân người lao động trong lĩnh vực đầu tư.[12]

4. Vận dụng tổng hợp tất cả các phương pháp quản lý ở trên trong quản lý hoạt động đầu tư góp phần nâng cao hiệu quả của quản lý dự án đầu tư.[12]

5. Áp dụng phương pháp toán học: Để quản lý hoạt động đầu tư có hiệu quả, bên cạnh các biện pháp định tính cần áp dụng các biện pháp định lượng, đặc biệt là phương pháp toán kinh tế. Phương pháp toán kinh tế được áp dụng trong hoạt động quản lý dự án đầu tư bao gồm phương pháp toán thống kê; mô hình toán kinh tế.[12]

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

##### *a. Văn bản luật*

- Luật Đầu tư số 67/2014/QH13, Quốc hội ban hành ngày 26/11/2014 sửa đổi một số điều của Luật đầu tư số 59/2005-QH11. Luật này quy định về hoạt động đầu tư kinh doanh tại Việt Nam và hoạt động đầu tư kinh doanh từ Việt Nam ra nước ngoài. Luật có hiệu lực từ ngày 01/07/2015.

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

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

- Luật Thương mại số 36/2005/QH11, Quốc hội ban hành ngày 14/6/2005 và có hiệu lực từ ngày 01/01/2006.

- Luật Dân sự số 91/2015/QH13, Quốc hội ban hành ngày 24/11/2015 và có hiệu lực từ ngày 01/01/2017.

*b. Nghị định, thông tư hướng dẫn*

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

- Nghị định số 46/2015/NĐ-CP ngày 12/5/2015 của Chính phủ về quản lý chất lượng công trình xây dựng;

- Nghị định số 59/2015/NĐ-CP ngày 18/6/2015 của Chính phủ về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình;

- Nghị định số 68/2019/NĐ-CP ngày 14/8/2019 của Chính phủ về quản lý chi phí đầu tư xây dựng;

- Thông tư số 01/2017/TT-BXD ngày 06/02/2017 của Bộ Xây dựng về việc hướng dẫn xác định và quản lý chi phí khảo sát xây dựng;

- Thông tư số 09/2019/TT-BXD ngày 26/12/2019 của Bộ Xây dựng về việc hướng dẫn xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng;

- Thông tư số 10/2019/TT-BXD ngày 26/12/2019 của Bộ Xây dựng về việc ban hành định mức dự toán xây dựng;

- Thông tư số 15/2019/TT-BXD ngày 26/12/2019 của Bộ Xây dựng về việc hướng dẫn xác định đơn giá nhân công xây dựng;

- Thông tư số 16/2019/TT-BXD ngày 26/12/2019 của Bộ xây dựng về việc hướng dẫn xác định chi phí quản lý dự án và tư vấn đầu tư xây dựng;

*c. Quyết định*

- Quyết định 257, 258/QĐ-BTTTT-KHTC ngày 09/02/2009 của Bộ Trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành định mức XDCC chuyên ngành Bưu chính Viễn thông;

- Quyết định số 172/QĐ-VNPT-HĐTV-ĐTPT ngày 07/10/2011 của Hội đồng Thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, ban hành quy định phân cấp và ủy quyền trong công tác đầu tư xây dựng giai đoạn 2011-2019;

- Quyết định số 151/QĐ-VNPT-HĐTV-KHĐT ngày 18/11/2019 của Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, ban hành quy định về phân cấp và ủy quyền trong công tác đầu tư xây dựng áp dụng từ 02/12/2019.

- Quyết định số 147/QĐ-VNPT-HĐTV-KH ngày 30/7/2010 của Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, ban hành định mức dự toán khảo sát các công trình chuyên ngành Bưu chính, viễn thông.

- Quyết định số 06/QĐ-VNPT-HĐTV-KH ngày 09/01/2013 của Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, ban hành định mức xây dựng cơ bản công trình chuyên ngành Bưu chính, viễn thông.

*c. Chính sách*

- Các chính sách và đòn bẩy kinh tế về giá cả, tiền lương, xuất khẩu, thuế, tài chính, tín dụng, tỷ giá hối đoái, thưởng phạt kinh tế, chính sách khuyến khích đầu tư cùng những quy định về chế độ hạch toán kế toán, phân phối thu nhập...[1]

- Các định mức và tiêu chuẩn quan trọng có liên quan đến lợi ích của toàn xã hội trong quản lý dự án đầu tư.[1]

- Quy hoạch tổng thể, chi tiết của ngành và địa phương về quản lý dự án đầu tư và xây dựng.[1]

- Các kế hoạch định hướng và kế hoạch trực tiếp về các dự án đầu tư.[1]
- Các hợp đồng cá nhân và đơn vị hoàn thành các công việc của quá trình thực hiện dự án đầu tư.[1]
- Tài liệu phân tích đánh giá kết quả và hiệu quả của hoạt động quản lý dự án đầu tư.[1]
- Các thông tin về tình hình thực hiện dự án đầu tư, kinh nghiệm quản lý, giá cả, luật pháp của Nhà nước và các vấn đề có liên quan đến quản lý dự án đầu tư.[1]

### **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 đã tập trung lại nhằm đạt được các mục tiêu của dự án.

Các loại nguồn lực để thực hiện một dự án bao gồm những khả năng hiện có về lao động, đối tượng lao động và tư liệu lao động. Đó chính là nhân lực, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính...

Trong quản lý dự án, người ta thường chia các nguồn lực này theo đặc tính của chúng thể hiện trong quá trình sử dụng, các đặc tính này có hoặc không thay đổi khối lượng khi được sử dụng trong dự án.

Nội dung nguồn lực trong một dự án 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.

Quản lý nguồn nhân lực cho dự án bao gồm các quá trình đòi hỏi phải phân bổ và sử dụng hiệu quả nhất nguồn lực con người trong toàn bộ hoạt động của dự án. Các quá trình cơ bản của hoạt động quản lý nguồn lực như sau:

Lập kế hoạch là quy trình xác định và lập tài liệu các vai trò, trách nhiệm trong dự án, các kỹ năng cần thiết, các quan hệ báo cáo, và tạo ra kế hoạch quản lý nhân sự. Lợi ích của quy trình này là thành lập các vai trò trách nhiệm rõ ràng trong dự án, sơ đồ tổ chức dự án, kế hoạch quản lý nhân sự bao gồm cả lịch trình lúc nào đưa người vào dự án lúc nào đưa người ra khỏi dự án.

Thu nhận nhân viên là quy trình xác nhận sự sẵn sàng của nguồn lực và thành lập đội để hoàn thành các hoạt động dự án. Lợi ích của quy trình này là đưa ra các hướng dẫn và các công việc cho việc lựa chọn đội và giao trách nhiệm để có được một đội thành công.

Phát triển nhóm dự án là quá trình tăng cường năng lực của các thành viên dự án, sự tương tác giữa các nhóm cũng như cải thiện môi trường làm việc nhóm nhằm nâng cao hiệu quả của dự án.

Làm việc nhóm là một trong những nhân tố quyết định sự thành công của dự án và việc phát triển nhóm dự án hiệu quả là một trong những trách nhiệm hàng đầu của nhà quản trị dự án.

Hiệu quả làm việc nhóm có thể đạt được bằng việc tạo ra một cơ chế truyền thông mở, hiệu quả, khuyến khích việc cùng nhau giải quyết vấn đề và ra quyết định.

Đối với những dự án mang tính chất đa quốc gia, khi các thành viên dự án sử dụng nhiều ngôn ngữ quốc gia khác nhau thì việc xây dựng một ngôn ngữ chung của dự án là rất quan trọng.

Việc phát triển nhóm dự án sẽ cải thiện được kỹ năng của con người, năng lực, môi trường làm việc nhóm nói chung và hiệu quả dự án. Điều này đòi hỏi sự

liên lạc kịp thời, hiệu quả, rõ ràng giữa các thành viên trong dự án trong suốt quá trình thực hiện dự án.

Để thực hiện việc phát triển nhóm dự án nhà quản trị có thể phải sử dụng đến các kỹ năng và công cụ như sau:

- Kỹ năng mềm: ban quản lý dự án cần tăng sự hợp tác bằng việc thấu hiểu cảm giác của các thành viên dự án, dự đoán được hành động của các thành viên, biết trước những lo lắng của họ và theo dõi các vấn đề của thành viên dự án.

Các kỹ năng cần thiết là thấu hiểu, gây ảnh hưởng, sáng tạo, giải quyết xung đột nhóm.

- Việc đào tạo: bao gồm các hoạt động nhằm tăng năng lực của các thành viên nhóm dự án. Đào tạo có thể chính thức hoặc phi chính thức.

Ví dụ như đào tạo trên lớp, trực tuyến, trên máy tính, đào tạo tại chỗ từ các thành viên khác của dự án, hướng dẫn và huấn luyện viên.

Nếu các thành viên của dự án thiếu các kỹ năng quản lý cần thiết hoặc kỹ năng về chuyên môn thì việc đào tạo sẽ phải được phát triển như là một phần công việc của dự án. Việc lập kế hoạch đào tạo cũng phải được đề cập trong kế hoạch nhân sự của dự án.

Ngoài ra các hoạt động đào tạo không có trong kế hoạch có thể xảy ra sau việc quan sát, trao đổi, đánh giá dự án trong quá trình kiểm soát dự án.

- Các hoạt động xây dựng nhóm: có thể là một hoạt động ngắn trong một buổi họp tổng kết tại hiện trường hoặc là những chương trình bài bản để cải thiện mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm.

Một trong những kỹ năng quan trọng nhất để phát triển nhóm dự án làm việc giải quyết các vấn đề phát sinh của nhóm. Cả nhóm cần được khuyến khích cùng nhau hành động để giải quyết vấn đề này.



- Việc bố trí địa điểm: tốt nhất là bố trí các thành viên của dự án, đặc biệt là các thành viên tích cực nhất của dự án nên làm việc cùng một địa điểm để tăng cường khả năng hoạt động của nhóm.

Việc bố trí địa điểm này có thể tạm thời trong một số giai đoạn quan trọng của dự án hoặc trong toàn bộ thời gian thực hiện dự án. Điều này đòi hỏi phải có phòng họp của dự án, có nơi để dán bảng thông báo tiến độ dự án cũng như các trang thiết bị phục vụ liên lạc và hoạt động sinh hoạt chung.

Tuy vậy trong một số trường hợp bất khả kháng các nhóm dự án có thể hoạt động qua mạng.

- Việc đãi ngộ và khen thưởng: việc xác định cơ chế đãi ngộ và khen thưởng nên được quy định rõ ràng tại bản kế hoạch nhân sự của dự án và cần thông qua việc đánh giá hiệu quả của các cá nhân trong dự án.

Nhà quản trị dự án đồng thời cũng cần cân nhắc yếu tố văn hóa ra khi xây dựng cách thưởng và đãi ngộ. Các hành vi tốt cũng cần được khen thưởng, ví dụ tinh thần sẵn sàng làm việc ngoài giờ để hoàn thành kịp tiến độ cũng nên được ghi nhận và khen thưởng.

Tuy vậy việc muốn làm ngoài giờ do các thành viên trong dự án lập kế hoạch kém thì không nên khen thưởng.

Về hình thức khen thưởng, tiền mặt được coi là hình thức hiện vật có giá trị nhất, bên cạnh đó các hình thức phi vật chất cũng rất hiệu quả.

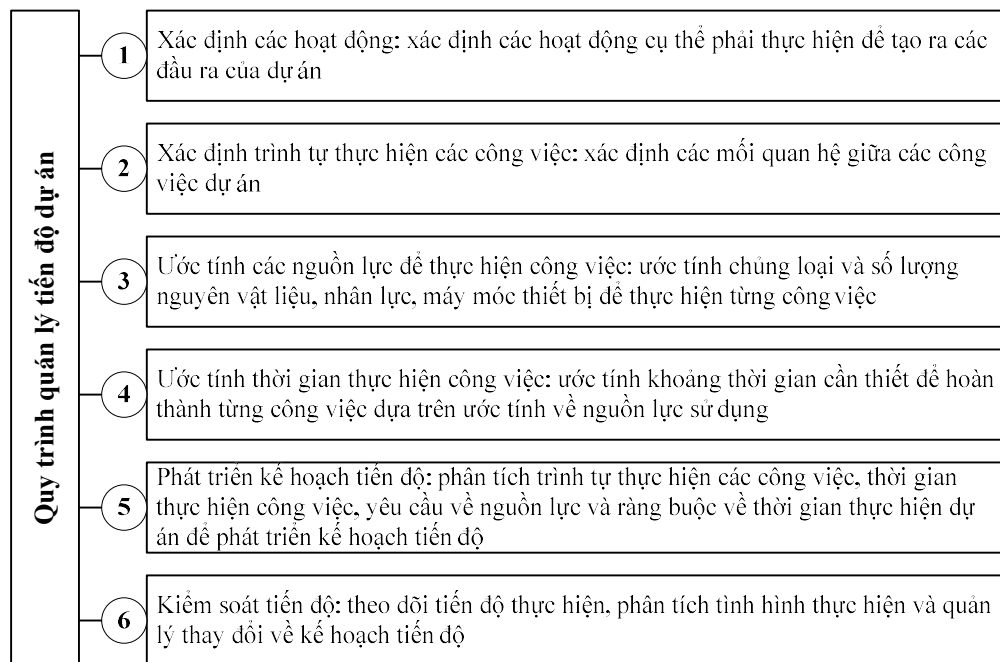
Ví dụ các thành viên dự án sẽ có động lực lớn hơn nếu họ có cơ hội phát triển, hoàn thành công việc, áp dụng những kỹ năng chuyên môn vào những thách thức lớn hơn. Sự công nhận của công chúng cũng là một sự khen thưởng rất tích cực.

Việc ghi nhận này nên tiến hành trong suốt quá trình thực hiện dự án chứ không chỉ sau khi dự án kết thúc.

### 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.[4]

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



Hình 1.2: Quy trình quản lý tiến độ dự án

(Nguồn: Nguyễn Quốc Duy, 2012)

Các quy trình này có tương tác chặt chẽ với nhau và với các hoạt động khác, có thể thực hiện cùng lúc hoặc gộp đầu, đòi hỏi sự tham gia của một cá nhân hay cả nhóm, tùy theo yêu cầu của dự án. Mỗi quy trình có thể thực hiện một hay nhiều lần, nếu dự án được chia làm nhiều giai đoạn, xong phải xảy ra ít nhất một lần trong vòng đời dự án. Thậm chí đối với dự án nhỏ, những quy trình này có thể đồng nhất

thành một công đoạn, do một cá nhân thực hiện trong thời gian rất ngắn. Thực tế, chúng riêng biệt vì công cụ và kỹ thuật sử dụng trong mỗi quy trình khác nhau.

### *Ước tính nguồn lực và thời gian thực hiện*

Ước tính các nguồn lực thực hiện hoạt động là quá trình ước tính chủng loại và số lượng nguyên liệu, nhân lực, thiết bị, vật liệu để thực hiện từng hoạt động. Ước tính các nguồn lực thực hiện hoạt động cần xuất phát từ các yêu cầu của mỗi hoạt động để xác định nguồn lực cho việc thực hiện từng hoạt động. Các nguồn lực, ví dụ, nguồn nhân lực có thể phân loại chi tiết theo các lĩnh vực chuyên môn sâu cụ thể: thợ điện, thợ cơ khí, thợ mộc, thợ nề; và cấp bậc nhất định: mới vào nghề, thuần thục, lành nghề.

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

Theo phương pháp này, các giai đoạn hoặc hoạt động chính của dự án được trình bày bằng các biểu đồ sơ lược, đơn giản, hiển thị các mốc thời gian bắt đầu và kết thúc. Biểu đồ này giúp nhà quản lý nắm được tiến độ chung về các hoạt động chính của dự án.[4]

### *Phát triển tiến độ dự án:*

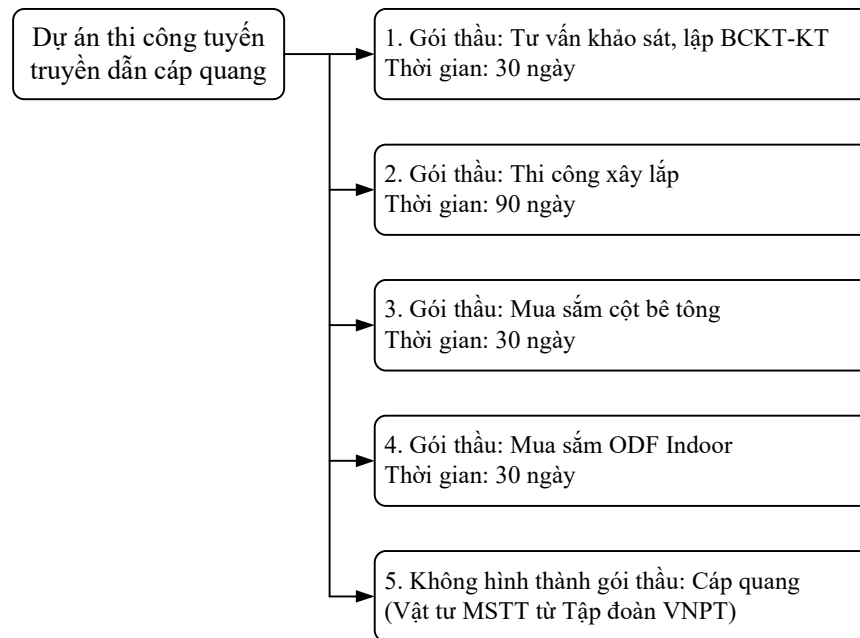
Phát triển tiến độ dự án là quá trình phân tích trình tự thực hiện các công việc, thời gian thực hiện, các yêu cầu về nguồn lực và các ràng buộc về tiến độ để lập tiến độ. Đưa các thông số về công việc, thời gian thực hiện, các nguồn lực vào công cụ lập tiến độ sẽ cho ra một bảng tiến độ dự án với các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

theo dõi và kiểm soát tiến độ thực tế. Bản kế hoạch tiến độ dự án là một cấu thành trong bản kế hoạch quản lý dự án.[4]

*Các kỹ thuật áp dụng trong lập tiến độ dự án:*

(\*). *Quản lý tiến độ dự án bằng phân cấp chia nhỏ công việc WBS (Work Breakdown Structure) [4]*

Khái niệm: Cấu trúc chia nhỏ công việc là quá trình phân cấp chia nhỏ công việc của dự án thành các thành phần nhỏ hơn để dễ dàng, thuận tiện hơn trong việc triển khai và kiểm soát.



Hình 1.3: Cấu trúc chia nhỏ công việc trong dự án tuyến cáp quang

Ý nghĩa của WBS:

- Hỗ trợ việc đánh giá kết quả thực hiện về chi phí, tiến độ và chất lượng ở tất cả các cấp quản lý, các thành phần công việc trong suốt chu kỳ sống của dự án.

- Giúp nhà quản lý dự án lập kế hoạch công tác, điều độ công việc và dự toán ngân sách do WBS cung cấp để theo dõi chi phí và kết quả thực hiện bằng cách

tổng hợp chi phí thực tế và chi phí kế hoạch của gói công việc nhỏ thành các yếu tố hơn hơn giúp cho việc đo lường kết quả thực hiện và kết quả đầu ra.

- WBS hỗ trợ trong việc điều phối các bộ phận trong dự án.

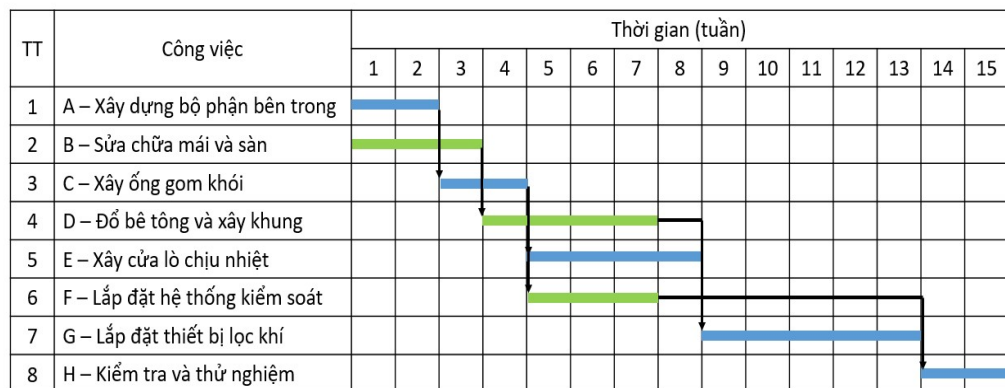
(\*\*). *Hoạch định theo sơ đồ Gantt:*

Biểu đồ Gantt được giới thiệu từ năm 1917 bởi Gantt. Biểu đồ Gantt là phương pháp trình bày tiến trình thực tế cũng như kế hoạch thực hiện các công việc của dự án theo trình tự thời gian. Mục đích của Gantt là xác định một tiến độ hợp lý nhất để thực hiện các công việc khác nhau của dự án. Tiến độ này tùy thuộc vào độ dài công việc, những điều kiện ràng buộc và kỳ hạn phải tuân thủ.

Cấu trúc của biểu đồ.

- Cột dọc trình bày các nội dung công việc cần thực hiện, thời gian tương ứng để thực hiện từng công việc được trình bày trên trục hoành.

- Mỗi đoạn thẳng biểu hiện một công việc. Độ dài của đoạn thẳng là độ dài của công việc. Vị trí của đoạn thẳng thể hiện quan hệ thứ tự trước sau giữa các công việc.



Công việc không gantt



Công việc gantt

Hình 1.4: Biểu đồ Gantt

(Nguồn: Nguyễn Quốc Duy, 2012)

Ví dụ, biểu đồ Gantt cho chương trình bình thường của dự án thể hiện trong hình 1.4 (Hình này được vẽ bằng phần mềm MS Excel), nếu sử dụng phần mềm chuyên dụng cho quản lý dự án, ví dụ như MS Project, việc thiết kế biểu đồ Gantt còn đơn giản hơn nhiều.

Ưu điểm và hạn chế của Gantt:

*Biểu đồ Gantt có một số ưu điểm chính như sau:*

- Phương pháp biểu đồ Gantt dễ đọc, dễ nhận biết hiện trạng thực tế, kế hoạch của từng nội dung công việc cũng như tình hình chung của toàn bộ dự án.

- Dễ xây dựng, vì vậy biểu đồ Gantt được sử dụng khá phổ biến.

- Thông qua biểu đồ có thể thấy được tình hình thực hiện các công việc nhanh hay chậm và tính liên tục của chúng. Trên cơ sở đó có biện pháp đẩy nhanh tiến trình, tái sắp xếp công việc để đảm bảo tính liên tục và tái phân phối lại nguồn lực cho từng công việc nhằm đảm bảo tính hợp lý trong sử dụng nguồn lực để thực hiện dự án.

- Biểu đồ thường có một số ký hiệu riêng nhằm nhấn mạnh những mốc thời gian quan trọng, những vấn đề liên quan đặc biệt đến các công việc trong dự án.

- Sơ đồ Gantt là cơ sở để phân phối nguồn lực và lựa chọn phương pháp phân phối nguồn lực hợp lý nhất. Khi bố trí nguồn lực để thực hiện dự án, có thể bố trí theo hai dạng của sơ đồ Gantt: (1) sơ đồ thời gian bắt đầu sớm nhất (ES) và (2) sơ đồ thời gian triển khai muộn nhất (LS). Dựa trên cơ sở hai sơ đồ Gantt bố trí nguồn lực này có thể lựa chọn một sơ đồ hợp lý nhất, tối ưu nhất để triển khai thực hiện dự án.

*Hạn chế của biểu đồ Gantt:*

Đối với những dự án phức tạp gồm rất nhiều các công việc các khâu cần phải thực hiện thì biểu đồ Gantt không thể chỉ ra đủ, đúng sự tương tác và mối quan hệ giữa các công việc. Trong nhiều trường hợp nếu phải điều chỉnh lại biểu đồ thì thực

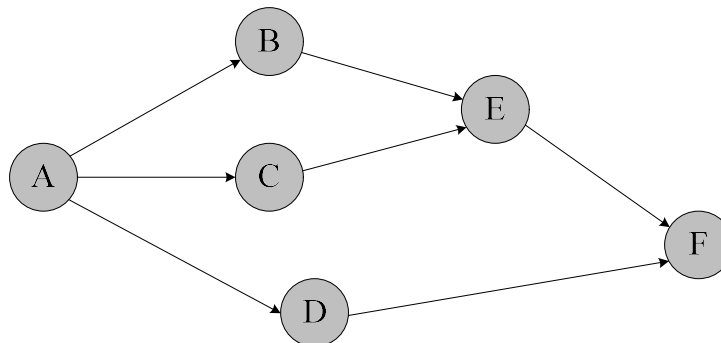
hiện rất khó khăn và phức tạp. Khó nhận biết công việc nào tiếp theo công việc nào khi biểu đồ phản ánh quá nhiều công việc liên tiếp nhau.

(\*\*\*). *Sơ đồ mạng dự án PCM/PERT (phương pháp đường găng)*

Sơ đồ mạng dự án là một trình bày bằng biểu đồ về trình tự thực hiện các công việc, mối quan hệ phụ thuộc giữa các công việc, thời gian bắt đầu và thời gian kết thúc của từng công việc, và các công việc nằm trên đường găng. Sơ đồ mạng dự án cho biết tiến độ dự án thông qua việc xác định mối quan hệ phụ thuộc, trình tự và thời gian bắt đầu và kết thúc của tất cả các hoạt động.[4]

Một số ứng dụng của sơ đồ mạng dự án:

- Là cơ sở cho việc điều độ nguồn nhân lực và trang thiết bị
  - Tăng cường sự trao đổi thông tin giữa các cán bộ dự án
  - Là cơ sở để ước tính thời gian hoàn thành dự án
  - Là cơ sở để lập kế hoạch tài chính
  - Là căn cứ để xác định các hoạt động nằm trên đường găng không cho phép chậm trễ
  - Giúp cho nhà quản lý dự án theo dõi và kiểm soát tiến độ thực hiện dự án
- Một số nguyên tắc áp dụng để phát triển sơ đồ mạng dự án.



Hình 1.5: Sơ đồ mạng

(Nguồn: Nguyễn Quốc Duy, 2012)

### 1.2.7. Quản lý chi phí dự án

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 [22]. Quản lý chi phí dự án bao gồm những nội dung sau:

- Ước tính chi phí – là quá trình dự báo và ước tính nguồn lực tài chính để thực hiện các hoạt động của dự án

- Lập kế hoạch ngân sách dự án – là quá trình tổng hợp chi phí ước tính thực hiện các hoạt động dự án để xây dựng kế hoạch ngân sách dự án

- Kiểm soát chi phí – là quá trình theo dõi tình hình thực hiện dự án về mặt chi phí để cập nhật kế hoạch ngân sách dự án và quản lý những ảnh hưởng trong kế hoạch ngân sách dự án

- Chi phí dự án là chi phí của các nguồn lực được sử dụng để thực hiện các hoạt động dự án. Chi phí dự án bao gồm:

1. Các chi phí dự án trực tiếp thực hiện các hoạt động dự án: chi phí về nhân công, nguyên liệu, nhiên liệu, máy móc.

2. Các chi phí dự án gián tiếp: chi phí lương, tiền thuê, điện nước, máy móc thiết bị đặc chủng (ví dụ máy móc thiết bị đo lường kiểm tra chất lượng)

3. Các chi phí quản lý và điều hành chung của công ty phân bổ cho dự án

#### • Chi phí dự án trực tiếp

Đây là các chi phí phân bổ trực tiếp cho một hoạt động (gói công việc). Các chi phí trực tiếp có thể nằm dưới sự kiểm soát của nhà quản lý dự án, nhóm dự án và cá nhân thực hiện một công việc cụ thể. Các chi phí này là các khoản tiền chi trả thực tế trong quá trình thực hiện dự án và được tách ra khỏi chi phí gián tiếp. Chi phí tổng hợp lên từ các gói công việc thường chỉ bao gồm các chi phí trực tiếp.

#### • Chi phí dự án gián tiếp



Các chi phí dự án gián tiếp là các chi phí liên quan đến việc sử dụng các nguồn lực của công ty cho thực hiện dự án. Các chi phí dự án gián tiếp thường gắn với các đầu ra của dự án như lương của nhà quản lý dự án, tiền thuê văn phòng cho dự án. Các chi phí này thường được ước tính theo một tỷ lệ phần trăm nhất định của các chi phí dự án trực tiếp, ví dụ 20% của chi phí nhân công trực tiếp, hoặc 50% của chi phí nguyên vật liệu trực tiếp.

**• Chi phí điều hành và quản lý chung của doanh nghiệp phân bổ cho dự án**

Đây là các chi phí của công ty không liên quan trực tiếp đến một dự án cụ thể. Ví dụ các chi phí của công ty trả cho nhiều sản phẩm và dự án như các chi phí về marketing quảng cáo, chi phí kế toán và hệ thống thông tin, chi phí tiền lương của đội ngũ lãnh đạo công ty. Các khoản chi phí này được phân bổ cho dự án tùy theo loại hình dự án và rất khác nhau giữa các công ty. Ví dụ, một dự án thực hiện theo hợp đồng với khách hàng thì công ty sẽ phân bổ các chi phí quản lý chung của công ty và cộng thêm phần lợi nhuận dự kiến tính theo một tỷ lệ phần trăm nhất định của chi phí dự án trực tiếp để hình thành nên mức giá tính cho khách hàng.

Quản lý chi phí dự án thường quan tâm chủ yếu đến quản lý các chi phí dự án trực tiếp vì các chi phí này gắn liền với việc thực hiện các hoạt động dự án. Các chi phí dự án trực tiếp này phụ thuộc chặt chẽ vào chất lượng thực hiện các hoạt động và thuộc phạm vi kiểm soát của nhóm dự án.

**1.2.8. Quản lý chất lượng dự án đầu tư**

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.[2]

- Lập kế hoạch quản lý chất lượng dự án đầu tư

Lập kế hoạch quản lý chất lượng dự án đầu tư là việc xác định các tiêu chuẩn chất lượng cho hạng mục, nội dung trong dự án đầu tư và xác định phương thức để đạt các tiêu chuẩn đó.[2]

Để lập kế hoạch chất lượng dự án đầu tư cần có những yếu tố đầu vào sau:

+ Chính sách chất lượng của doanh nghiệp và chính sách chất lượng của chủ đầu tư.

+ Phạm vi triển khai dự án

+ Các tiêu chuẩn và quy định chuyên môn có ảnh hưởng đến chất lượng dự án đầu tư (các yêu cầu về chất lượng, các phương pháp đảm bảo chất lượng trong quá trình thiết kế, thi công).[2]

- Đảm bảo chất lượng dự án

Đảm bảo chất lượng là việc đánh giá thường xuyên tình hình triển khai dự án để đảm bảo các tiêu chuẩn chất lượng đã định. Đảm bảo chất lượng dự án phải được xây dựng theo những hướng dẫn quy định, các quy trình được duyệt, trên cơ sở những tính toán khoa học hợp lý, theo lịch trình, tiến độ kế hoạch dự án đầu tư...[2]

- Kiểm tra, kiểm soát chất lượng dự án đầu tư

Kiểm soát chất lượng dự án đầu tư là việc giám sát, kiểm tra các kết quả cụ thể của dự án trong từng giai đoạn để xác định mức độ tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng, từ đó tìm các biện pháp để loại bỏ những nguyên nhân không hoàn thiện.[2]

Đối với nhà thầu, xây dựng hệ thống kiểm soát chất lượng có thể tránh được những rủi ro kiện tụng, khiếu nại về sơ suất chuyên môn, đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng theo kế hoạch đề ra. Đối với một số dự án đầu tư đòi hỏi kỹ thuật phức tạp, hệ thống kiểm soát chất lượng là một yêu cầu tiên quyết vô cùng quan trọng để có thể hoạt động trong những lĩnh vực này.[2]

### **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 cực kỳ quan trọng nhằm hạn chế lãng phí, thất thoát 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

Quản lý dự án đầu tư là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của mỗi địa phương, mỗi vùng miền và mỗi quốc gia. Để thực hiện hiệu quả công tác quản lý dự án đầu tư trong bối cảnh đổi mới hiện nay, các nhà quản lý phải nắm vững lý luận về khoa học quản lý cùng những vấn đề cơ bản về quy trình quản lý, các nội dung quản lý dự án đầu tư,...

Chương 1 với nội dung nêu trên đã góp phần đã làm sáng tỏ 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.

Các luận điểm lý thuyết được mô tả trên là cơ sở để tôi đi vào tìm hướng giải quyết những vấn đề thực tiễn vốn là nhiệm vụ nghiên cứu ở những chương tiếp theo của công trình nghiên cứu này.

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

### **GIỚI THIỆU CHƯƠNG**

Chương 2 giới thiệu tổng quan về VNPT Bắc Giang, đồng thời trên cơ sở lý luận của chương 1 tác giả đi sâu nghiên cứu hoạt động quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang. Từ đó đánh giá những kết quả đạt được và những nhược điểm còn tồn tại, tìm hiểu nguyên nhân của những tồn tại đó.

### **2.1. TỔNG QUAN VỀ VNPT BẮC GIANG**

#### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển**

VNPT Bắc Giang là đơn vị hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Đến nay, VNPT Bắc Giang đã trải qua 75 năm hình thành và phát triển. Cùng với thời gian, VNPT Bắc Giang có nhiều tên gọi khác nhau cùng với nhiều mốc thời gian lịch sử đáng nhớ. VNPT Bắc Giang là một bộ phận và là một nhân tố góp phần cho sự phát triển của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói chung và hạ tầng Viễn thông Công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Bắc Giang nói riêng.

Trước đây, tên gọi của VNPT là Bưu điện, ngày 01/01/2008, Bưu điện được tách thành hai phần là Bưu chính và Viễn thông. Tại mỗi tỉnh có hai đơn vị độc lập là Bưu điện tỉnh và VNPT tỉnh. Cùng trong mô hình đó, VNPT Bắc Giang được thành lập ngày 01/01/2008 với tên gọi như sau:

- Tên đầy đủ: Viễn thông Bắc Giang
- Tên viết tắt: VNPT Bắc Giang
- Tên tiếng Anh: VNPT BacGiang
- Ngày thành lập: 01/01/2008

- Địa chỉ: Số 34 đường Nguyễn Thị Lưu, phường Trần Phú, TP. Bắc Giang, tỉnh Bắc Giang.

- Điện thoại: (0204) 3 855171, fax: (0204) 3 859461

- E-mail: info@vnptbacgiang.com.vn

- Website: www.vnptbacgiang.com.vn

- Những đặc điểm chính của VNPT Bắc Giang:

Đảng bộ Viễn thông Bắc Giang được thành lập theo Quyết định số 77-QĐ/ĐU ngày 23/01/2008 của Đảng uỷ các cơ quan tỉnh Bắc Giang. Hiện nay, Đảng bộ Viễn thông Bắc Giang có 13 Chi bộ và 01 Đảng bộ bộ phận trực thuộc với 201 đảng viên. Các tổ chức: Công đoàn Viễn thông Bắc Giang có 13 công đoàn trực thuộc, Tổ chức Đoàn Thanh niên, Hội Cựu chiến binh, Nữ công dưới sự lãnh đạo của Đảng đã đoàn kết, hoạt động có hiệu quả.

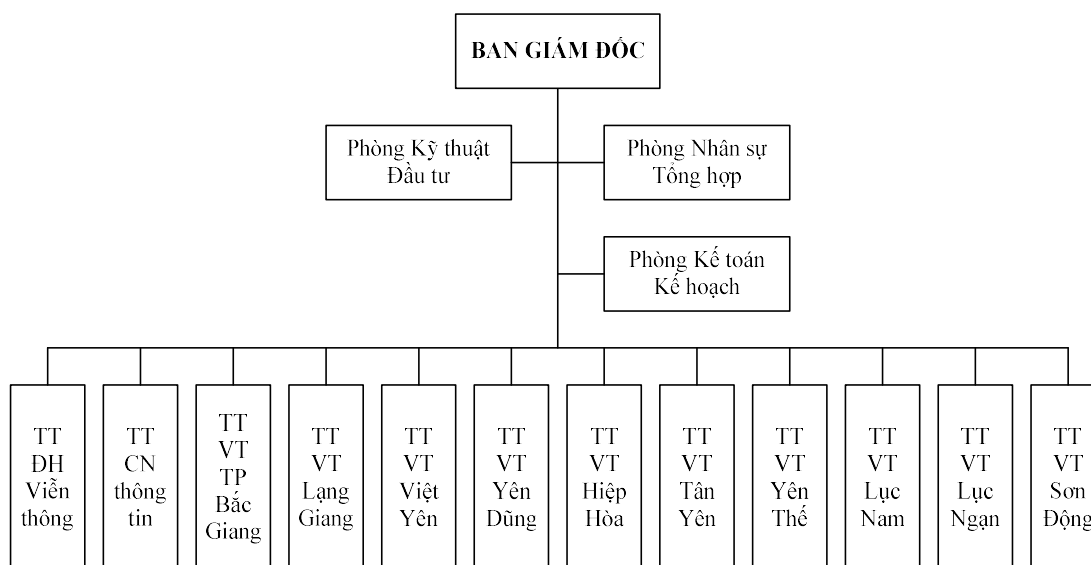
VNPT Bắc Giang có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành Viễn thông - Công nghệ thông tin; tổ chức xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng Viễn thông; quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ Viễn thông - Công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh, phục vụ sự chỉ đạo điều hành của các cấp ủy Đảng, chính quyền, nhu cầu thông tin cho phát triển kinh tế xã hội và đời sống của nhân dân địa phương, đồng thời thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch do Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam giao cho.

### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức**

Sau khi thực hiện chia tách Bưu chính và Viễn thông, một lần nữa Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam lại thực hiện tái cơ cấu bằng cách tách khối kinh doanh và khối kỹ thuật, tại mỗi tỉnh hình thành VNPT tỉnh/Thành phố trực thuộc Tập đoàn và Trung tâm Kinh doanh VNPT tỉnh/Thành phố thuộc Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông. Cùng chung một mô hình, VNPT Bắc Giang đã tách thành

VNPT Bắc Giang (phụ trách phần kỹ thuật) và Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Giang (phụ trách phần kinh doanh).

Sau khi thực hiện chia tách kinh doanh và kỹ thuật, VNPT Bắc Giang tiếp tục điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế, tinh gọn bộ máy nhằm tăng năng lực cạnh tranh, tạo động lực đổi mới và phát triển. Đến nay, VNPT Bắc Giang có cơ cấu tổ chức gồm khối Văn phòng (có Ban Giám đốc và 3 phòng chức năng), cùng 12 Trung tâm trực thuộc (đơn vị sản xuất). Để đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình có hiệu quả, cơ cấu tổ chức của VNPT Bắc Giang theo mô hình như sau:



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

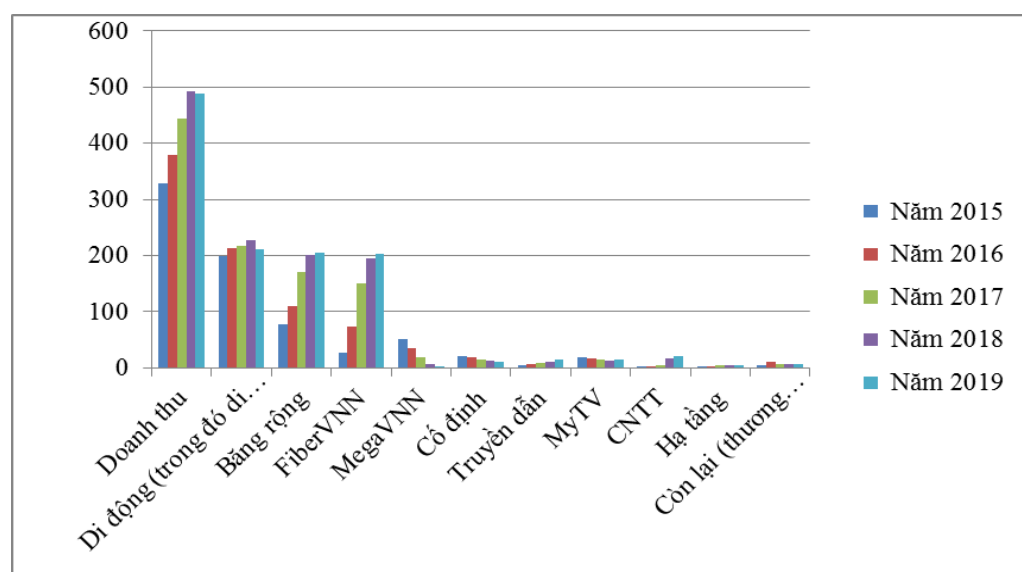
VNPT Bắc Giang là một trong những doanh nghiệp chủ đạo trên địa bàn tỉnh Bắc Giang. Doanh thu của đơn vị gồm 8 nhóm dịch vụ, trong đó tập trung chủ yếu ở nhóm dịch vụ di động (trả trước và trả sau), dịch vụ băng rộng có dây (Internet cáp đồng MegaVNN, Internet cáp quang FiberVNN, truyền hình MyTV), cụ thể như sau:

### 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
	<b>Tổng doanh thu</b>	<b>328,868</b>	<b>379,323</b>	<b>444,018</b>	<b>493,362</b>	<b>488,072</b>	<b>10,6%</b>
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



Hình 2.2: Sản lượng doanh thu các dịch vụ VT-CNTT giai đoạn 2015 – 2019



Như vậy, 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.

- Doanh thu dịch vụ cố định: Giảm dần qua các năm với tỷ lệ giảm trung bình trong giai đoạn 2015-2019 là 16,60%. Nguyên nhân là do khách hàng có xu hướng chuyển đổi dịch vụ từ cố định sang di động, đây là xu thế chung trên phạm vi cả nước. Tuy nhiên, do đã đầu tư vào hạ tầng cố định, chi phí khấu hao đã hết nên cần tận dụng để tiếp tục duy trì khách hàng để đem lại doanh thu cho đơn vị. Đồng thời, sử dụng hạ tầng tuyến cột, tuyến cống bể đã được trang bị cho dịch vụ cố định để thi công các tuyến cáp quang phục vụ nhu cầu truyền dẫn và phát triển thuê bao Internet cáp quang FiberVNN, ngầm hóa mạng cáp ngoại vi khu vực đô thị theo định hướng của UBND tỉnh Bắc Giang.

- Doanh thu dịch vụ di động: Có sự biến động không đồng đều qua các năm do có sự cạnh tranh quyết liệt giữa các nhà mạng trong việc cung cấp dịch vụ di động, đặc biệt là sự cạnh tranh với đối thủ lớn nhất của VNPT là Viettel. Tăng trưởng trung bình trong cả giai đoạn 2015-2019 là 1,70%. Sau khi tập trung đầu tư xây dựng thêm nhiều trạm BTS mới, doanh thu dịch vụ di động đã tăng đều qua các năm từ 2015-2018. Tuy nhiên, trong năm 2019 doanh thu từ dịch vụ di động đã có sự sụt giảm so với năm 2018 là 6,39%. Đây vừa là những thành quả đạt được sau khi thực hiện các dự án đầu tư trong những năm gần đây, tuy nhiên cũng cần phải có những thay đổi linh hoạt hơn trong cơ chế chính sách, giá cước.

- Doanh thu dịch vụ băng rộng MegaVNN: Giảm dần qua các năm nhu cầu sử dụng thị trường sử dụng các dịch vụ không dây, dịch vụ FiberVNN có băng thông lớn, tốc độ đường truyền nhanh hơn.

- Doanh thu dịch vụ FiberVNN: Tăng dần qua các năm nhưng có sự tăng trưởng cao qua các năm đột biến ở giai đoạn 2015 đến 2018. Có được điều này là do

các dự án đầu tư về hạ tầng kỹ thuật mạng cáp quang và nâng cấp hệ thống đường truyền của VNPT Bắc Giang đã mang lại hiệu quả vượt bậc mang tới trải nghiệm sử dụng hoàn hảo cho khách hàng: trong cả giai đoạn 2015-2019 dịch vụ FiberVNN tăng trưởng tới 78,90%. VNPT Bắc Giang xác định dịch vụ FiberVNN là dịch vụ chính, sẽ dần thay thế dịch vụ Internet cáp đồng MegaVNN trong tương lai. Thực tế đã thể hiện rõ, đến hết tháng 10 năm 2019 VNPT Bắc Giang đã cơ bản chuyển đổi toàn bộ thuê bao MegaVNN sang thuê bao FiberVNN.

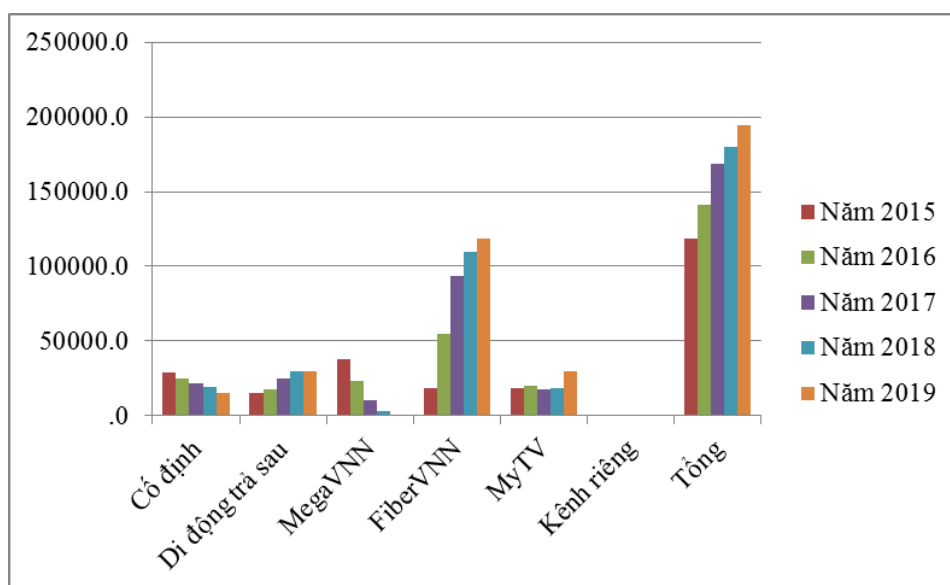
- Doanh thu dịch vụ MyTV: Do nhu cầu sử dụng dịch vụ truyền hình tương tác mới của khách hàng ngày càng tăng, dịch vụ MyTV của VNPT Bắc Giang với lợi thế về tốc độ, tiện ích và chất lượng hình ảnh đã chiếm được sự tin tưởng của khách hàng. Tuy nhiên, ngày nay khách hàng có nhiều sự tiếp cận và lựa chọn hơn trong việc xem truyền hình giải trí qua Internet, youtube,... qua đó doanh thu dịch vụ không đồng đều, chiếm tỷ trọng không cao trong cơ cấu doanh thu của đơn vị. Trong cả giai đoạn doanh thu từ dịch vụ MyTV vẫn giảm trung bình ở mức 3,90%.

- Doanh thu dịch vụ CNTT: bao gồm chữ ký số, vnEdu, chính quyền điện tử, HIS, Tracking, Hóa đơn điện tử, eCabinet, Dịch vụ thông minh, VNPT Pharmacy, VNPT IVAN... tăng trưởng trung bình trong cả giai đoạn 92,70%.

### **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
	<b>Tổng</b>		<b>118.942</b>	<b>140.789</b>	<b>168.592</b>	<b>179.916</b>	<b>194.165</b>

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



Hình 2.3: Sản lượng thuê bao các dịch vụ VT-CNTT 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 phải có sự bứt phá thì mới có thể gia tăng được số lượng thuê bao như vậy. Khi triển khai một dự án, nếu đảm bảo đầy đủ nguồn vốn, thì công đúng tiến độ, chất lượng sẽ giúp chủ đầu tư sớm đưa dịch vụ ra thị trường để chiếm lĩnh thị trường, mở rộng địa bàn, tăng số lượng thuê bao và doanh thu (đặc biệt là những dịch vụ mới như FiberVNN); ngược lại, nếu thiếu nguồn vốn để thực hiện dự án, việc triển khai chậm tiến độ, chất lượng không đảm bảo sẽ khiến chủ đầu tư không đưa dịch vụ ra thị trường kịp thời, dẫn đến mất thị trường, mất khách hàng, không có doanh thu...

## 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

Công tác xây dựng và quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang được thực hiện riêng rẽ với từng dự án. Do VNPT Bắc Giang là đơn vị hạch toán phụ thuộc, theo Quyết định số 172/QĐ-VNPT-HĐTV-ĐTPT ngày 07/10/2011 của Chủ tịch hội đồng thành viên thì VNPT Bắc Giang thuộc nhóm 4 và được phân cấp phê duyệt dự án dưới 7 tỷ đồng, riêng các dự án kiến trúc dưới 3 tỷ đồng. Tại quyết định số 151/QĐ-VNPT-HĐTV-KHĐT ngày 18/11/2019, Hội đồng Quản trị Tập đoàn VNPT, phân cấp và uỷ quyền trong hoạt động đầu tư xây dựng cho các đơn vị hạch toán phụ thuộc, có hiệu lực kể từ ngày 04/12/2019, VNPT Bắc Giang được ra quyết định đầu tư cho các dự án dưới 15 tỷ đồng.

Số lượng dự án Tập đoàn VNPT phân cấp cho VNPT Bắc Giang tuy có nhiều về số lượng, nhưng hầu hết là các dự án có quy mô nhỏ.

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

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			
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

Trong Bảng 2.3 thể hiện 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 được Tập đoàn VNPT đầu tư phân cấp.

### 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 phòng quản lý thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của VNPT Bắc Giang. Chức năng nhiệm vụ của Phòng như sau:

Giúp Giám đốc VNPT Bắc Giang quản lý, điều hành và thừa lệnh quản lý công tác đầu tư xây dựng, khai thác, điều hành, xử lý ứng cứu thông tin trên mạng lưới, thiết bị Viễn thông, Công nghệ thông tin của VNPT Bắc Giang. Thẩm định các dự án đầu tư, thiết kế mạng lưới Viễn thông, tin học của VNPT Bắc Giang.

Quản lý công tác đầu tư, mua sắm, sửa chữa của VNPT Bắc Giang. Tổ chức lập, triển khai, giám sát, tổng hợp, báo cáo kế hoạch vốn, và các định mức kinh tế kỹ thuật của đơn vị theo quy trình và hướng dẫn của Tập đoàn.

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

Tổ chức lập, triển khai thực hiện kế hoạch phát triển và tối ưu mạng lưới của Viễn thông Bắc Giang theo quy hoạch, kế hoạch phát triển mạng; hướng dẫn của Tập đoàn đáp ứng nhu cầu thực tế hàng năm của đơn vị.

Quản lý, giám sát chất lượng mạng, đánh giá công nghệ; quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học, sáng kiến, sáng tạo của Viễn thông Bắc Giang. Quản lý, triển khai các dự án Công nghệ thông tin của Viễn thông Bắc Giang.

Tổ chức xây dựng và trình duyệt quy hoạch, kế hoạch đầu tư dài hạn, trung hạn hai lĩnh vực chủ yếu là Viễn thông và Công nghệ thông tin của Viễn thông Bắc Giang theo sự chỉ đạo và hướng dẫn của Tập đoàn.

Theo dõi điều hành, kiểm tra, đôn đốc các đơn vị thực hiện triển khai các dự án đầu tư về tiến độ, chất lượng, nghiệm thu công trình và sự tuân thủ các quy định quản lý của Nhà nước, của Ngành trong quá trình thực hiện đầu tư xây dựng, thẩm định và trình duyệt các dự án, thiết kế, dự toán thuộc thẩm quyền quyết định của Giám đốc VNPT. Chuẩn bị thủ tục hồ sơ để trình Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc Tập đoàn phê duyệt các dự án theo kế hoạch đầu tư tập trung của Tập đoàn đối với VNPT Bắc Giang.

Tổ chức công tác đấu thầu các gói thầu để triển khai thực hiện dự án đầu tư, bao gồm các dự án được Tập đoàn phân cấp và các dự án thuộc vốn đầu tư tập trung của Tập đoàn, đảm bảo các quy định của Luật Đấu thầu trình cấp có thẩm quyền phê duyệt...

#### *Cơ cấu tổ chức Phòng Kỹ thuật – Đầu tư:*

Phòng Kỹ thuật Đầu tư do Trưởng phòng phụ trách, có Phó phòng giúp việc quản lý điều hành và các cán bộ chuyên môn giúp việc công tác chuyên môn nghiệp vụ.

Trưởng phòng chịu trách nhiệm trước Giám đốc VNPT Bắc Giang về kết quả thực hiện chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ công tác được quy định trên và các quy chế quy định của VNPT Bắc Giang ban hành.

Phó phòng, giúp cho Trưởng Phòng thực hiện giao việc, kiểm tra, đôn đốc bộ phận chức năng trong Phòng do mình quản lý trực tiếp thực hiện các công việc;

Độc lập tổ chức và triển khai thực hiện và hoàn thành các công việc được giao cho Phòng đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng;

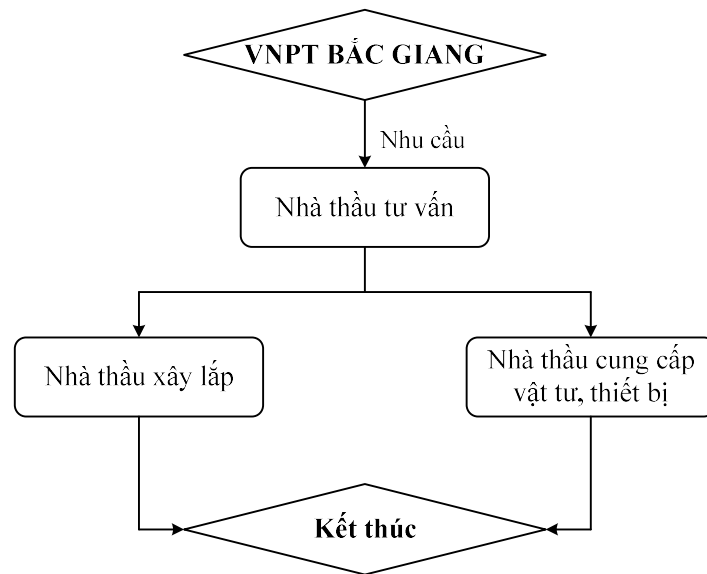
Kiểm tra, đánh giá chất lượng các sản phẩm đầu ra do các bộ phận do mình quản lý trực tiếp thực hiện trước khi chuyển cho Trưởng Phòng xem xét;

Chịu trách nhiệm và báo cáo trước Trưởng Phòng về mọi mặt hoạt động của các bộ phận do mình quản lý trực tiếp.

Các chuyên viên trong phòng làm việc theo quy định do Trưởng phòng phân công và chịu trách nhiệm trước Trưởng phòng về kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.

#### ***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 2.4: Trình tự triển khai dự án đầu tư xây dựng tại VNPT Bắc Giang

Bước 1: Khi có nhu cầu đầu tư một dự án, VNPT Bắc Giang thực hiện khảo sát, đánh giá sơ bộ mức độ cần thiết đầu tư, quy mô triển khai, bố trí nguồn vốn để triển khai thực hiện dự án,...

Bước 2: Thực hiện công việc khảo sát, lập dự toán, Báo cáo kinh tế kỹ thuật. VNPT Bắc Giang sẽ tiến hành chào thầu và thực hiện theo quy định của Nhà nước và của Tập đoàn VNPT để lựa chọn ra nhà thầu có đủ năng lực, kinh nghiệm thực hiện gói thầu Tư vấn khảo sát, lập Báo cáo kinh tế kỹ thuật.

Bước 3: Sau khi nhà thầu tư vấn lập Báo cáo Kinh tế kỹ thuật, VNPT Bắc Giang tiến hành thẩm định, phê duyệt theo thẩm quyền. Căn cứ Báo cáo kinh tế kỹ thuật, VNPT Bắc Giang tiến hành triển khai dự án theo quy định gồm xin cấp cơ quan có thẩm quyền cấp phép xây dựng, lựa chọn nhà thầu thi công xây lắp, lựa chọn nhà thầu cung cấp vật tư, thiết bị; giao nhiệm vụ quản lý, giám sát thi công xây lắp, lắp đặt thiết bị...

Bước 4: Giám sát, đôn đốc các nhà thầu thực hiện đảm bảo tiến độ, giải quyết khó khăn, vướng mắc trong quá trình triển khai thực hiện dự án... Tổ chức nghiệm thu sơ bộ, nghiệm thu từng phần và nghiệm thu toàn bộ dự án, thanh quyết toán ... theo quy định.

### **2.2.2.3. Quản lý nguồn lực dự án**

Tại VNPT Bắc Giang, công tác quản lý nguồn lực dự án gồm 3 thành phần:

#### **a. Nguồn nhân lực**

STT	Họ và tên	Năm sinh	Chức danh, vị trí công việc đảm nhiệm	Trình độ và chuyên môn được đào tạo	Trường đào tạo
1	Nguyễn Xuân Sơn	1972	Tr. Phòng KT-ĐT	Thạc sĩ Quản trị kinh doanh	ĐHBK HN
2	Nguyễn Đắc Tiến	1970	Phó phòng KT-ĐT	Thạc sĩ Hệ thống thông tin	Học viện CNBCVT
3	Ngô Văn Túc	1981	CV phòng KT-ĐT	Thạc sĩ Điện tử Viễn thông	ĐHBK HN
4	Bùi thị Tuyết Mai	1985	CV phòng KT-ĐT	Kỹ sư Điện tử	Học viện



				Viễn thông	CNBCVT
5	Đông Văn Ninh	1980	CV phòng KT-ĐT	Kỹ sư Điện tử Viễn thông	ĐHBK HN
6	Trần Văn Hạnh	1971	CV phòng KT-ĐT	Cử nhân kinh tế	ĐH Thương mại
7	Trương Quang Vinh	1982	Giám đốc TTCNTT	Thạc sĩ Quản trị kinh doanh	ĐHBK HN
8	Đào Văn Nghị	1971	Giám đốc TTĐHTT	Thạc sĩ Quản trị kinh doanh	ĐHBK HN
9	Vi Văn Vui	1977	Giám đốc TTVT Hiệp Hòa	Thạc sĩ quản lý kinh tế	ĐHBK HN
10	Thân Văn Chính	1971	Giám đốc TTVT Tân Yên	Kỹ sư Điện tử Viễn thông	Học viện CNBCVT
11	Nguyễn Văn Khôi	1979	Giám đốc TTVT Lạng Giang	Thạc sĩ Quản trị kinh doanh	ĐHBK HN
12	Hoàng Văn Hà	1977	Giám đốc TTVT Lục Nam	Kỹ sư Điện tử Viễn thông – Truyền thông	Học viện CNBCVT
13	Nguyễn Văn Khanh	1964	Giám đốc TTVT Lục Ngạn	Kỹ sư Điện tử Viễn thông	Học viện CNBCVT
14	Nguyễn Văn Ngọc	1967	Giám đốc TTVT Sơn Động	Kỹ sư Điện tử Viễn thông	Học viện CNBCVT
15	Nguyễn Đức Anh	1974	Giám đốc TTVT Yên Thế	Kỹ sư Điện tử Viễn thông	Học viện CNBCVT
16	Nguyễn Mậu Cường	1961	Giám đốc TTVT Thành phố Bắc Giang	Kỹ sư Điện tử Viễn thông	Học viện CNBCVT
17	Vũ Xuân Kiên	1974	Giám đốc TTVT Yên Dũng	Kỹ sư Điện tử Viễn thông	Học viện CNBCVT
18	Lý Việt Dũng	1975	Giám đốc TTVT Việt Yên	Kỹ sư Điện tử Viễn thông	Học viện CNBCVT

Bảng 2.4: Nguồn nhân lực tham gia quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang (hiện nay)

Về nguồn nhân lực tham gia quản lý dự án, theo quy chế nội bộ, VNPT Bắc Giang không thành lập Ban Quản lý dự án chuyên ngành. Toàn bộ nội dung công việc quản lý dự án đầu tư đều được thực hiện theo hình thức kiêm nhiệm. Hiện nay, VNPT Bắc Giang phân chia công việc quản lý thực hiện dự án theo địa giới hành chính và tính chất của dự án. Chuyên viên cấp phòng được phân công quản lý thực hiện dự án theo tính chất công việc, ví dụ nhóm nhân lực quản lý các dự án về mạng

lưới, nhóm nhân lực quản lý về xây dựng cơ sở hạ tầng các trạm BTS, kiến trúc, nhóm nhân lực thực hiện thầu khoán mua sắm thiết bị vật tư. Giám đốc các Trung tâm viễn thông cấp huyện/Thành phố được giao giám sát thi công các công việc theo địa giới hành chính mà Trung tâm phụ trách.

#### *b. Nguồn vốn*

Theo hướng dẫn đầu tư của Tập đoàn, trước năm kế hoạch đơn vị xem xét nhu cầu đầu tư, lập bản nhu cầu đầu tư và trình lên Tập đoàn để Tập đoàn xem xét phê duyệt kế hoạch đầu tư. Nội dung bản nhu cầu đầu tư của đơn vị bao gồm: các danh mục dự án dự kiến đầu tư, dự kiến tổng mức dự toán, thuyết minh kinh tế - kỹ thuật và các sơ đồ mạng lưới viễn thông. Căn cứ vào bản nhu cầu đầu tư mà đơn vị đề xuất, Tập đoàn xem xét khả năng thực hiện, đánh giá có hợp lý hay không, bố trí các nguồn vốn và ra quyết định kế hoạch đầu tư cho đơn vị. Bản kế hoạch đầu tư đã được phê duyệt của Tập đoàn, gồm 2 phần: (1) phần nguồn vốn đầu tư phân cấp và (2) nguồn vốn đầu tư không phân cấp.

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

#### *c. Vật tư, trang thiết bị chuyên ngành*

Theo quy định của Tập đoàn VNPT tại quyết định số 483/QĐ-VNPT-KHĐT-KTTC ngày 26/4/2016, những vật tư các đơn vị hạch toán phụ thuộc không được thầu khoán mua bán mà phải đăng ký số lượng, chủng loại vật tư trang thiết bị như: cáp quang, OTB, splitter, tủ cabilnet ... với Tập đoàn. Căn cứ đơn hàng đăng ký của các VNPT tỉnh/Thành phố, Tập đoàn sẽ thực hiện công tác mua sắm tập trung và cấp phát theo số lượng yêu cầu để các đơn vị cấp phát cho các dự án đầu

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

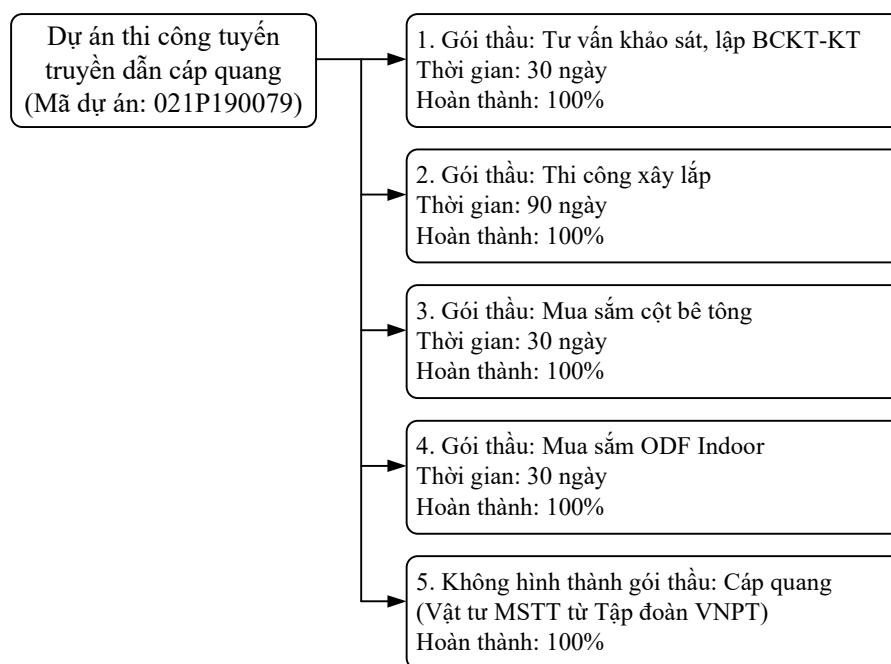
Những vật tư, thiết bị Tập đoàn không giới hạn quy định mua sắm tập trung thì VNPT Bắc Giang hoàn toàn chủ động mua bán theo kế hoạch. Kế hoạch thực hiện việc mua bán vật tư được thực hiện theo hai hình thức: (1) thực hiện mua bán vật tư theo kế hoạch từng dự án được duyệt, (2) thực hiện mua bán với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

#### ***2.2.2.4. Quản lý tiến độ và thời gian dự án***

Công tác quản lý tiến độ dự án đầu tư do Phòng Kỹ thuật Đầu tư chịu trách nhiệm chính. Tiến độ dự án do phòng Kỹ thuật Đầu tư xây dựng với các nhà thầu lập dựa trên các tính chất, đặc điểm cụ thể của từng 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.

Hình 2.5 trình bày cấu trúc chia nhỏ công việc được VNPT Bắc Giang áp dụng trong dự án Xây dựng tuyến truyền dẫn cáp quang trục ManE: Lục Nam – Lục Ngạn – Sơn Động, tỉnh Bắc Giang năm 2019 (mã dự án 021P190079)



Hình 2.5: Cấu trúc chia nhỏ công việc được VNPT Bắc Giang áp dụng trong dự án kéo cáp quang (mã dự án 021P190079).

Việc theo dõi, quản lý tiến độ công trình tại VNPT Bắc Giang được thực hiện từ trước khi thực hiện mỗi dự án đầu tư xây dựng cho đến khi kết thúc dự án thể hiện thông qua hệ thống báo cáo gồm báo cáo tổng quan tiến độ thực hiện công việc; báo cáo thi công tháng; báo cáo khối lượng hoàn thành theo từng hạng mục công việc.

Báo cáo tiến độ tổng quan: Căn cứ vào báo cáo tiến độ từ các nhà thầu thực hiện gửi lên và tiến độ kiểm tra thực tế, phòng Kỹ thuật Đầu tư lập báo cáo tiến độ thi công các công trình để ban lãnh đạo có thể dễ dàng theo dõi được tiến độ từng hạng mục công việc từ đó có thể nhanh chóng đưa ra các phương án điều hành, giải quyết các vướng mắc phát sinh và đôn đốc tiến độ thi công. Năm 2018 Tập đoàn đã triển khai phần mềm IMS để xác nhận vốn và đánh giá BSC về đầu tư của các đơn vị trực thuộc. Tháng 4/2020 Tập đoàn tiếp tục ra văn bản về việc xây dựng và quản lý tiến độ dự án đầu tư trên hệ thống IMS. Khi đến tiến độ triển khai các nội dung công việc trong gói thầu của dự án, hệ thống IMS sẽ tự động thông báo cho chuyên

viên quản lý dự án bằng tin nhắn SMS. Như vậy, có thể thấy rằng công tác quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng đã được lãnh đạo Tập đoàn và các VNPT tỉnh đặc biệt quan tâm.

Báo cáo thi công tháng: Căn cứ vào các công việc trong kế hoạch thi công cùng tháng với tháng lập báo cáo và các công việc phát sinh ngoài kế hoạch trong biên bản hiện trường, nhà thầu chịu trách nhiệm thực hiện dự án sẽ thực hiện lập báo cáo thi công tháng. Trong bản báo cáo thi công tháng bao gồm các nội dung sau: Báo cáo khối lượng hoàn thành, Báo cáo khối lượng dở dang, các khó khăn vướng mắc trong quá trình thi công và đề xuất phương án xử lý, các phần việc cần chủ đầu tư phối hợp hỗ trợ,...

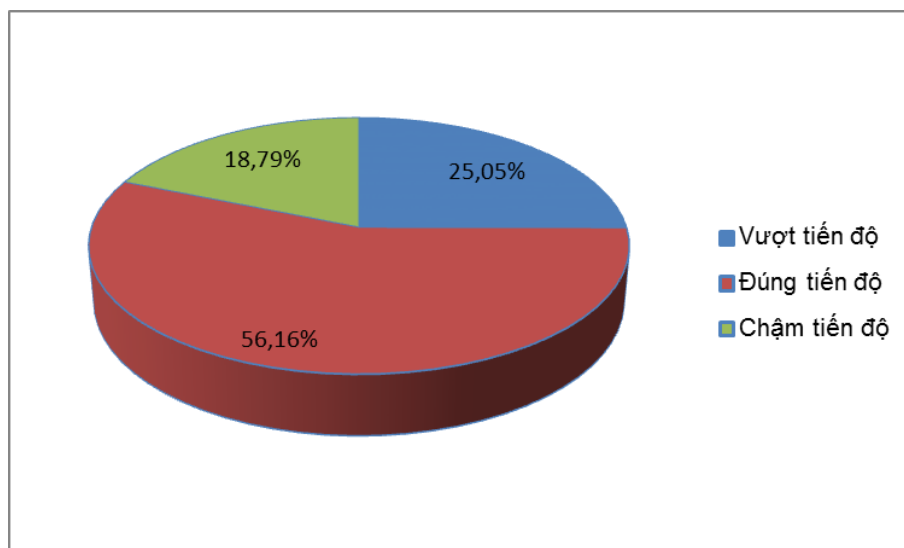
Báo cáo khối lượng hoàn thành hạng mục: báo cáo khối lượng công việc hoàn thành chi tiết theo hạng mục thực tế của các nhà thầu thi công so với khối lượng công việc nhận thầu và kế hoạch thi công được đã được chủ đầu tư phê duyệt.

Quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang 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. Vì vậy, kết quả tiến độ các dự án khá tốt. 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. Năm 2015, 31/138 gói thầu bị chậm tiến độ, chiếm 22,46%. Năm 2019, 29/198 dự án bị chậm tiến độ, chiếm 14,65% tổng số dự án. Tính cho cả giai đoạn 2015-2019, 81,21% dự án hoàn thành và vượt mức thời hạn, 18,79% dự án chậm tiến độ (Bảng 2.5 và Hình 2.6).

Trong cả giai đoạn có 186 gói thầu chậm tiến độ từ 1 đến 5 tháng so với quyết định phê duyệt dự án đầu tư. Trong đó, có 33 gói thầu thuộc 11 dự án không hoàn thành phải hủy dự án và 153 gói thầu đã hoàn thành.

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 2.5: Thống kê tiến độ thực hiện dự án đầu tư giai đoạn 2015 – 2019



Hình 2.6: Tiến độ triển khai các dự án đầu tư giai đoạn 2015 - 2019

Nguyên nhân căn bản nhất làm các dự án đầu tư bị chậm tiến độ giai đoạn 2015-2019 là công tác giải phóng mặt bằng. Năm 2015, 9/31 dự án chậm tiến độ, chiếm 29,03% tổng số dự án do khó khăn trong giải phóng mặt bằng. Năm 2019, vấn đề giải phóng mặt bằng thậm chí còn khó khăn hơn, làm 11/29 dự án, chiếm 37,93% chậm tiến độ.

Địa hình khó khăn cũng là một nguyên nhân đáng lưu ý trong việc làm chậm tiến độ dự án trong tại VNPT Bắc Giang, do đặc thù địa hình của tỉnh rộng, nhiều khu vực vùng sâu, vùng xa và khó khăn.

Về nguyên nhân chủ quan, thay đổi thiết kế và quản lý dự án yếu kém là hai nguyên nhân gây ảnh hưởng tới tiến độ dự án. Năm 2019, 3/29 dự án, chiếm 10,34% tổng số dự án chậm tiến độ do năng lực quản lý yếu kém. Cho dù vậy, cũng ghi nhận năng lực quản lý dự án đã tiến bộ qua thời gian. Năm 2015, 7/31 dự án, chiếm 22,58% tổng số dự án chậm tiến độ do quản lý dự án yếu kém. Việc chậm tiến độ dự án còn liên quan tới năng lực nhà thầu. Quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang cũng cần lưu ý quá trình chọn nhà thầu thực hiện dự án.

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 2.6: Thống kê về nguyên nhân chậm tiến độ các dự án đầu tư

#### **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 2.7: Chỉ tiêu nguồn vốn các dự án giai đoạn 2015 – 2019

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

Đối với nguồn vốn đầu tư không phân cấp, Tập đoàn quyết định danh mục các dự án đầu tư cụ thể hoặc phê duyệt các công trình đầu tư khác mà Tập đoàn cho rằng cần thiết phải đầu tư. Các dự án thuộc nguồn vốn đầu tư không phân cấp, đơn vị phải thường xuyên báo cáo Tập đoàn về tình hình thực hiện cụ thể của từng dự án, khối lượng công trình hoàn thành, số vốn đầu tư đã thực hiện giải ngân. Căn cứ vào khối lượng hoàn thành của dự án, đơn vị lập tờ trình, gửi các tài liệu đi kèm trình Tập đoàn cấp phát vốn cho đơn vị.

Đối với cả hai nguồn vốn này, khi Tập đoàn phê duyệt kế hoạch vốn khả dụng cho VNPT Bắc Giang, nguồn tiền vẫn ở Tập đoàn. Khi dự án được phê duyệt

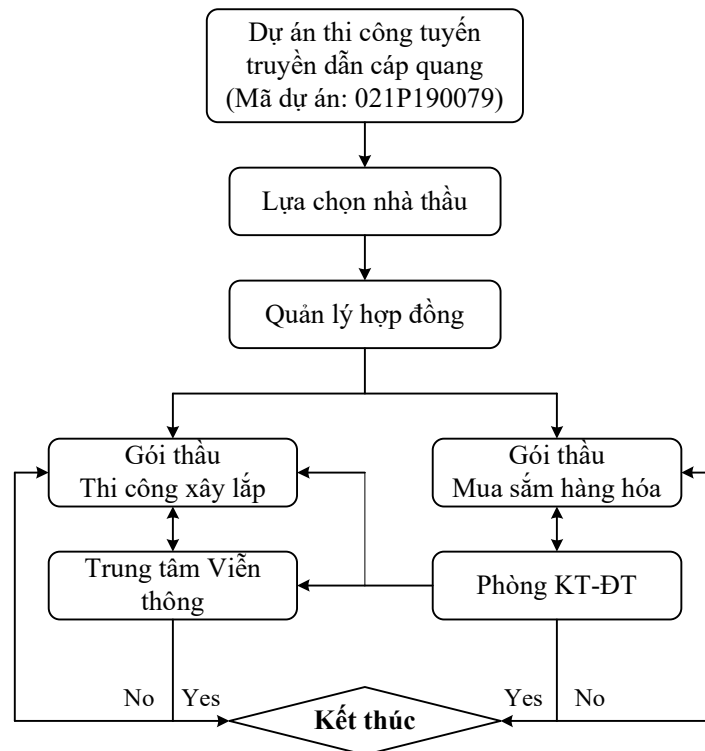


và triển khai thực hiện, căn cứ vào khối lượng thực hiện từng hạng mục/gói thầu đã được VNPT Bắc Giang nghiệm thu theo giai đoạn, nghiệm thu hoàn thành với các nhà thầu, khi đó Tập đoàn mới cấp phát số tiền để giải ngân vào các công trình này.

Trong giai đoạn từ năm 2015-2019 tổng nguồn vốn đầu tư Tập đoàn giao kế hoạch cho đơn vị là 462,639 tỷ trong đó nguồn vốn không phân cấp là 10 tỷ chiếm 2,16%, còn lại là nguồn vốn phân cấp 452,639 tỷ đồng chiếm 97,84%. Trong giai đoạn này đơn vị đã thực hiện được 450,189 tỷ bằng 97,31% so với kế hoạch giao. Như vậy việc thực hiện nguồn vốn đầu tư của đơn vị là rất cao, điều này phản ánh khả năng quản lý chi phí các dự án của đơn vị là tốt, giúp cho đơn vị sớm triển khai cung ứng các dịch vụ đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng.

#### 2.2.2.6. Quản lý chất lượng dự án

Quy trình quản lý chất lượng dự án mẫu được mô tả trong Hình 2.7



Hình 2.7: Quy trình quản lý chất lượng dự án áp dụng trong dự án kéo cáp quang (mã dự án 021P190079).

Phòng Kỹ thuật Đầu tư thực hiện quản lý chất lượng dự án trong suốt chu kỳ sống của dự án. Quản lý chất lượng từ lúc chuẩn bị đầu tư, thực hiện đầu tư và kết thúc đầu tư. Việc đảm bảo chất lượng trong từng thành phần công việc, giúp cho dự án có thể đảm bảo được thời gian thi công, tiết kiệm chi phí, tránh những sai sót không đáng có, đồng thời cũng dễ dàng sửa chữa ngay khi phát hiện sai sót.

Hiện tại, hầu hết các dự án đều áp dụng theo quy trình quản lý chất lượng, giám sát công việc thực hiện của các nhà thầu như Hình 2.7. 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.

Nhìn chung, quá trình quản lý chất lượng dự án đầu tư của VNPT Bắc Giang đã tuân thủ theo quy định, đã đảm bảo yêu cầu chất lượng, được các đơn vị giao phụ trách giám sát và kiểm tra thường xuyên. Những công trình, hạng mục không đảm bảo yêu cầu chất lượng, Phòng Kỹ thuật Đầu chỉ đạo các Trung tâm Viễn thông huyện/Thành phố yêu cầu nhà thầu thi công sửa chữa, khắc phục sai sót, đảm bảo chất lượng mới được nghiệm thu, đưa vào hoạt động.

Tuy nhiên, trên thực tế, một số dự án đầu tư vẫn tồn tại những sai sót. Bảng 2.8 thống kê một số tồn tại trong quản lý chất lượng thực hiện dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang. Giai đoạn 2017-2018 VNPT Bắc Giang đẩy mạnh việc xây dựng CSHT trạm BTS chiếm lĩnh độ cao, các vị trí xây dựng thường đặt trên đồi núi cao, vì vậy công tác xây dựng gặp rất nhiều khó khăn. Năm 2017, 17/24 dự án có ảnh hưởng đến chất lượng dự án, chiếm 70,83% tổng số dự án do khó khăn về địa hình. Năm 2018, có 18/24 dự án có chất lượng chưa đảm bảo do nguyên nhân khách quan về địa hình, chiếm 75%

tổng số dự án. Như vậy, nguyên nhân chính dẫn đến ảnh hưởng chất lượng dự án đầu tư xây dựng công trình là do địa hình thi công xây dựng khó khăn phức tạp.

Về nguyên nhân chủ quan, thay đổi thiết kế và quản lý dự án yếu kém là hai nguyên nhân gây ảnh hưởng đến chất lượng dự án. Năm 2015, 7/14 dự án, chiếm 50% tổng số dự án bị ảnh hưởng chất lượng do trình độ quản lý dự án hạn chế. Cũng trong năm này, một số nhân sự tham gia quản lý dự án luân chuyển công tác, nghỉ thai sản, do vậy đã ảnh hưởng trực tiếp đến quản lý chất lượng dự án công trình. Giai đoạn 2016-2019 năng lực quản lý dự án của VNPT Bắc Giang cũng đã được cải thiện, trình độ quản lý đã được nâng lên rõ rệt. Năm 2016, 5/11 dự án, chiếm 45,45% tổng số dự án có chất lượng quản lý yếu kém. Đến năm 2019, chỉ 1/5 dự án, chiếm 20% tổng số dự án có chất lượng chưa đảm bảo do trình độ của đội ngũ quản lý dự án.

TT	Nội dung	2015		2016		2017		2018		2019	
		Số lượng gói thầu	Tỷ lệ %	Số lượng gói thầu	Tỷ lệ %	Số lượng gói thầu	Tỷ lệ %	Số lượng gói thầu	Tỷ lệ %	Số lượng gói thầu	Tỷ lệ %
1	Năng lực nhà thầu xây lắp yếu	2	14,29	1	9,09	3	12,50	1	4,17	1	20,00
2	Năng lực nhà thầu tư vấn yếu	5	35,71	5	45,45	2	8,33	1	4,17	2	40,00
3	Năng lực nhà thầu cung cấp thiết bị	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Địa hình khó khăn	0	0	0	0	17	70,83	18	75,00	1	20,00
5	Quản lý dự án yếu kém	7	50,00	5	45,45	2	8,33	4	16,67	1	20,00
	Tổng	14	100	11	100	24	100	24	100	5	100

Bảng 2.8: Thống kê một số tồn tại trong chất lượng thực hiện dự án đầu tư của VNPT Bắc Giang giai đoạn 2015 – 2019

## **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.

Kế hoạch vốn chỉ được giải ngân khi có khối lượng nghiệm thu giai đoạn, nghiệm thu hoàn thành hoặc nghiệm thu hoàn thành toàn bộ công trình.

VNPT Bắc Giang cấp phát vật tư cho nhà thầu thi công xây dựng công trình đôi khi còn chậm. Điều này do các loại vật tư thuộc mặt hàng MSTT đơn vị hoàn toàn phụ thuộc vào kế hoạch và tiến độ đấu thầu, mua sắm vật tư từ Tập đoàn.

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

Nội dung kế hoạch quản lý tiến độ công trình đầu tư xây dựng về cơ bản đã được xây dựng nhưng vẫn còn nhiều nội dung chung chung, sơ sài, chưa được cụ thể hóa.

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 .

Công tác đánh giá kết quả thực hiện quản lý tiến độ công trình đầu tư xây dựng chưa được thực hiện liên tục, thường thực hiện đánh giá trong một chu kỳ dài nên hiệu quả đánh giá chưa thật sự tốt, chưa sát với thực tiễn trong chu trình quản lý dự án.

*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. Việc đề xuất và bố trí vốn cho các dự án còn chưa sát với thực tế, việc phân bổ vốn còn trậm. ví dụ: dự án xây dựng trạm BTS có giá trị 750 triệu đồng sau kiểm toán, nhưng khi bố trí vốn lần 1, lần 2 chỉ được 730 triệu đồng, giá trị bằng tiền còn lại không lớn nhưng cán bộ quản lý, phân bổ kế hoạch vốn phải tốn thời gian, công sức theo dõi, giám sát để phân bổ vốn cho lần tiếp theo. Công tác GPMB còn nhiều vướng mắc, giá trị đền bù không thống nhất.

*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 khác nhau như: thi công kéo cáp, xây dựng công bể cáp, hạ tầng kiến trúc ...

Công tác giám sát thi công đôi lúc còn mang tính hình thức, là một trong những nguyên nhân gây nên chất lượng kém và thất thoát vốn đầu tư của một số dự án.

### ***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. Vì vậy, việc cấp phát vốn và giải ngân còn chậm.

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.

Về các công cụ hỗ trợ quản lý dự án chưa được trang bị tại đơn vị ví dụ như: phần mềm quản lý dự án, thiết bị đo đạc kiểm định (máy đo bê tông, máy đo sức căng dây co, máy đo nội trở accqui, máy đo độ thẳng đứng thân cột BTS...) nên việc kiểm tra đánh giá về chất lượng gặp nhiều khó khăn cũng ảnh hưởng đến tiến độ 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 dẫn đến việc tìm ra các nguyên nhân gây chậm tiến độ cũng như biện pháp giải quyết các vướng mắc nảy sinh không được kịp thời.

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

Từ phía chính quyền địa phương và nhân dân:

+ Công tác quy hoạch mạng viễn thông thụ động còn nhiều bất cập cho đến nay quy hoạch mạng viễn thông của tỉnh Bắc Giang vẫn chưa được phê duyệt dẫn đến khó khăn trong việc cấp phép triển khai thi công, sự phối hợp giữa cơ quan quản lý nhà nước với các đơn vị xã phường nhiều nơi không thống nhất.

+ Do nhận thức của một bộ phận người dân còn hạn chế nên đã gây cản trở quá trình thi công thực hiện các gói thầu thi công xây lắp cơ sở hạ tầng các trạm BTS. Có nơi nhân dân tụ tập biểu tình phản đối, ngăn cản việc thi công xây dựng; trong cả giai đoạn 2015-2019, VNPT Bắc Giang đã phải hủy bỏ 11 dự án đều là những công trình xây dựng cơ sở hạ tầng trạm BTS.

### *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. Công tác đấu thầu và lựa chọn nhà thầu là công việc có ảnh hưởng trực tiếp

đến chất lượng công trình cũng như tiến độ thi công và chi phí dự án, Phòng Kỹ thuật Đầu tư rất chú trọng trong công tác tổ chức và quản lý hoạt động đấu thầu, nhưng do số lượng danh mục dự án nhiều, hoạt động trên nhiều lĩnh vực nên khó tránh khỏi những sai sót trong quá trình thực hiện, sai sót có thể xuất phát từ phía các nhà thầu, đôi khi cũng chính từ các thành viên tham gia quản lý dự án trong quá trình tổ chức lựa chọn và thẩm định kết quả lựa chọn nhà thầu.

*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 cơ bản 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**

### **GIỚI THIỆU CHƯƠNG**

Dựa trên cơ sở lý luận ở chương 1, kết hợp với việc phân tích thực trạng hoạt động quản lý dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang ở chương 2, phần chương 3 tác giả tập trung chủ yếu nghiên cứu các giải pháp để thực hiện phát huy những kết quả đã đạt được và khắc phục những hạn chế trong 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**

##### ***Dự báo thị trường băng rộng di động toàn cầu đến năm 2025***

##### ***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.

- 4G LTE sẽ vẫn là công nghệ di động thống trị về số lượng thuê bao trong giai đoạn dự báo. Dự kiến công nghệ này sẽ đạt đỉnh điểm vào năm 2022 với 5,1 tỷ

thuê bao và sẽ giảm xuống còn 4,4 tỷ thuê bao vào cuối năm 2025 khi nhiều thuê bao 4G LTE chuyển dần sang 5G.

Hiện nay có khoảng 8 tỷ thuê bao di động và theo ước tính của Ericsson thì con số này sẽ tăng lên 8,9 tỷ vào cuối năm 2025, trong đó 88% sẽ là thuê bao băng rộng di động.

Báo cáo cũng nhận định, sự thâm nhập của điện thoại thông minh tiếp tục tăng lên. Thuê bao di động sử dụng điện thoại thông minh chiếm khoảng 70% của tất cả các thuê bao di động. Đến cuối năm 2019, đã có 5,5 tỷ thuê bao di động sử dụng điện thoại thông minh. Theo dự báo, số lượng thuê bao sử dụng điện thoại thông minh sẽ đạt 7,5 tỷ vào năm 2025, chiếm khoảng 85% của tất cả các thuê bao di động.

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%.

Hiện, trên toàn thế giới có 797 mạng 4G đã được triển khai thương mại. Trong số đó, có 315 mạng được nâng cấp lên LTE-Advanced và 37 mạng 4G LTE tốc độ Gigabit đã được triển khai thương mại.

Theo Báo cáo của Ericsson thì cho đến nay đã có hơn 75 mạng 5G ra mắt thương mại trên toàn thế giới. Ban đầu, mạng 5G chủ yếu đã được triển khai tại các thành phố lớn hơn. Đến cuối năm 2019, mạng 5G đã được phủ sóng cho khoảng 5% dân số toàn cầu, trong đó hầu hết vùng phủ sóng 5G là ở các quốc gia như Mỹ, Trung Quốc, Hàn Quốc và Thụy Sĩ. Ở Hàn Quốc, các nhà cung cấp dịch vụ mạng

5G đã triển khai nhanh chóng để phủ sóng phần lớn dân số. Riêng tại Thụy Sĩ, 90% dân số đã được phủ sóng 5G vào cuối năm 2019 và dự kiến sẽ tiếp tục tăng trong năm 2020.

Những tiến bộ trong công nghệ sẽ cho phép xây dựng vùng phủ sóng mạng 5G nhanh chóng hơn. Hiện tại, việc triển khai xây dựng vùng phủ sóng 5G có thể được chia thành 3 loại chủ yếu sau:

1. Triển khai mạng di động mới trong các băng tần dưới 6 GHz;
2. Triển khai mạng di động trong các băng tần sóng milimét (mmWave);
3. Triển khai mạng di động trong các băng tần LTE hiện có.

Trong trường hợp kết hợp triển khai mạng 5G sử dụng cả băng tần dưới 6 GHz và băng tần mmWave thì dự báo 55% dân số toàn cầu sẽ được phủ sóng 5G vào năm 2025. Nếu sử dụng các băng tần LTE hiện có để triển khai mạng 5G bằng cách sử dụng công nghệ chia sẻ phổ tần thì Báo cáo ước tính dân số được phủ sóng mạng 5G sẽ tăng lên 10% trên phạm vi toàn cầu và ước đạt 65% dân số toàn cầu sẽ được phủ sóng 5G vào năm 2025.

Ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 đã tác động phần nào đến việc triển khai mạng 5G ở một số quốc gia trên thế giới. Nó đã làm cho việc triển khai 5G bị chậm lại ở một số quốc gia do phải hoãn việc cấp phép băng tần dành cho 5G. Điều đó đã tác động đến việc phủ sóng 5G trên toàn cầu trong giai đoạn 2020 – 2025. Tuy nhiên, công nghệ 5G vẫn được kỳ vọng là công nghệ di động được triển khai nhanh nhất trong lịch sử các thế hệ mạng thông tin di động.[6]

*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.

Tuy nhiên, các nhà mạng dự kiến cần đầu tư khoảng 1,5 đến 2,5 tỷ USD cho công nghệ 5G trong giai đoạn 2020 – 2025.

Đồng thời, để phát triển công nghệ 5G, các quốc gia khu vực Đông Nam Á cần phải giải quyết vấn đề chậm trễ giải phóng phổ tần để cung cấp phổ tần dành cho dịch vụ mạng 5G.

Ngoài ra, các nhà mạng cần xây dựng danh mục các dịch vụ, giá cả cho mạng 5G để khuyến khích và chuyển người dùng sang mạng tốc độ cao.

Về phía doanh nghiệp, nhà mạng cần tạo ra khả năng mới và kết hợp các kết nối nâng cao với các giải pháp, ứng dụng để giúp khách hàng hiểu, thực hiện, mở rộng các dịch vụ giá trị gia tăng.

Doanh nghiệp sẽ phải đối đầu với nhiều đối thủ cạnh tranh cung cấp mạng dành riêng cho doanh nghiệp.

Theo các chuyên gia, công nghệ 5G cho tốc độ nhanh gấp 50 lần so với công nghệ 4G. Ngoài ra, công nghệ 5G độ trễ cực thấp và mức tiêu thụ năng lượng cho kết nối mạng không cao so với kết nối 4G.

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.

Công nghệ 5G là nền tảng cho các ứng dụng internet kết nối vạn vật (IoT) quy mô lớn phục vụ xây dựng Chính phủ điện tử.

### **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. Bảo đảm thông tin thông suốt phục vụ sự chỉ đạo điều hành của Đảng bộ, chính quyền địa phương, nhu cầu thông tin liên lạc của nhân dân, góp phần giữ gìn an ninh, quốc phòng, phòng chống thiên tai.

Xác định việc xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng dịch vụ, mạng lưới thông tin quốc gia hiện đại, phục vụ sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, đặc biệt là phục vụ phát triển công nghệ thông tin là nhiệm vụ trọng tâm.

Giữ khách hàng hiện hữu, phát triển khách hàng mới và khách hàng từ các doanh nghiệp khác sử dụng dịch vụ của VNPT Bắc Giang. Đem lại sự hài lòng, tin cậy cho khách hàng khi sử dụng dịch vụ.

Xây dựng cơ sở hạ tầng viễn thông hiện đại, dung lượng và băng thông lớn, độ tin cậy cao. Phát triển hạ tầng viễn thông phục vụ tốt và kịp thời cho phát triển kinh tế - xã hội, công tác an ninh, quốc phòng và trật tự an toàn xã hội. Đảm bảo cho việc phát triển và khai thác cơ sở hạ tầng viễn thông bền vững, hiệu quả, nâng cao chất lượng dịch vụ, an toàn và an ninh thông tin, đồng thời đáp ứng yêu cầu bảo vệ cảnh quan môi trường, nhất là tại Thành phố Bắc Giang và trung tâm các huyện thị và các khu đô thị mới.

Xây dựng và phát triển hạ tầng kỹ thuật viễn thông trên địa bàn tỉnh có độ bao phủ rộng khắp, dung lượng lớn, tốc độ cao, cung cấp đa dịch vụ, chất lượng tốt, đáp ứng mọi nhu cầu của người sử dụng.

Đến năm 2025, VNPT Bắc Giang sẽ là một đơn vị có hạ tầng kỹ thuật viễn thông thụ động phát triển tiên tiến, hiện đại; Hầu hết các hoạt động kinh tế xã hội của tỉnh được thực hiện trên nền tảng hạ tầng kỹ thuật hiện đại của VNPT.

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***

Kế hoạch đầu tư xây dựng giai đoạn 2021-2025 được xây dựng căn cứ trên kết quả SXKD các năm trước, dự kiến kế hoạch SXKD của đơn vị giai đoạn 2021-2025, cũng như các đánh giá, dự báo và nhận thức rõ về những thuận lợi, khó khăn, thách thức đặt ra cho đơn vị trong giai đoạn tới.

Các nhóm nhiệm vụ liên quan tới kế hoạch đầu tư xây dựng của VNPT Bắc Giang xếp theo thứ tự ưu tiên như sau:

- Mở rộng và tối ưu hóa mạng thông tin di động, hạ tầng và các hạng mục phụ trợ trực tiếp cho mạng thông tin di động;
- Tiếp tục đầu tư phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng trên nền di động, băng rộng và một số dịch vụ cung cấp nội dung có hiệu quả kinh doanh cao.
- Hoàn thiện các hệ thống cung cấp dịch vụ băng rộng.
- Các chương trình đầu tư đối với VNPT Bắc Giang

- + Chương trình cơ sở hạ tầng mạng di động
- + Chương trình mạng cáp quang truy nhập
- + Chương trình khu công nghiệp, đô thị mới
- + Chương trình ngầm hóa, bó gọn các tuyến cáp.
- + Chương trình đà tư kiến trúc
- + Chương trình đầu tư công cụ phụ trợ

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

Xuất phát từ quan điểm, định hướng và mục tiêu phát triển của Tập đoàn và của VNPT Bắc Giang đến năm 2025, nhằm xây dựng được một hệ thống cơ sở hạ tầng mạng lưới VT-CNTT hiện đại, vững chắc, đa dịch vụ, đáp ứng nhu cầu sử dụng của khách hàng, đòi hỏi công tác quản lý dự án đầu tư của đơn vị phải đáp ứng được các mục tiêu sau:

1. 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.
2. Giảm dần tỷ lệ các công trình chậm tiến độ, đến năm 2025 không có gói thầu chậm tiến độ.
3. 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.
4. 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**

Hiệu quả quản lý dự án phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó yếu tố con người là quan trọng. Vì vậy, việc 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.

Do đặc thù về tính chất các dự án viễn thông và công nghệ thông tin nhưng vẫn không nằm ngoài điều chỉnh của Luật đầu tư, Luật xây dựng, Luật đấu thầu, các nghị định, thông tư hướng dẫn, ... mà hệ thống quy phạm pháp luật này ngày càng có nhiều thay đổi đòi hỏi các cán bộ làm công tác đầu tư phải thường xuyên cập nhật, nghiên cứu và áp dụng trong lĩnh vực viễn thông đáp ứng và phát huy được hiệu quả cao nhất trong quá trình đầu tư.

Xây dựng và thực hiện các phương án triển khai đào tạo ngắn hạn cho cán bộ tham gia công tác quản lý dự án đầu tư, nhằm nâng cao năng lực quản lý các dự án viễn thông và công nghệ thông tin theo hướng hiện đại.

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.

Thực hiện các chính sách đãi ngộ, phúc lợi, khen thưởng hợp lý để tạo điều kiện gắn bó lâu dài của nhân viên.



Tập trung xây dựng văn hóa làm việc nơi công sở, quan tâm tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao để nâng cao sức khỏe và tinh thần, đồng thời tạo điều kiện để mọi người gắn kết, trao đổi học hỏi lẫn nhau.

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

Dự án đầu tư tại VNPT Bắc Giang hiện nay chủ yếu là các dự án có quy mô nhỏ, công việc lặp lại nhiều, thời gian thực hiện ngắn, do vậy quy trình quản lý dự án đầu tư hiện nay cần bổ sung thêm mẫu biểu báo cáo thi công theo tuần hoặc hai tuần, qua đó cán bộ làm công tác kế hoạch đầu tư, quản lý dự án có thể quản lý được chi tiết khối lượng thực hiện phù hợp với kế hoạch đăng ký giải ngân vốn của đơn vị.

Sử dụng phương pháp phân tích ảnh hưởng của môi trường, điều kiện tự nhiên tác động tới các bên tham gia dự án.

Sử dụng phần mềm MS Project: xây dựng WBS, quản lý thời gian dự án và chi phí dự án, quản lý dự án theo PMI bao gồm 5 bước sau:

#### **1. Thiết lập dự án**

Quá trình thiết lập dự án gồm 2 hoạt động chính:

Xây dựng bản tuyên bố dự án: tài liệu này thể hiện mục tiêu dự án, các ràng buộc, tổ chức dự án, quyền hạn, vai trò trách nhiệm những vị trí quan trọng, các giả định, các rủi ro ở mức độ tổng quát. Bản tuyên bố dự án đóng một vai trò hết sức quan trọng cho toàn bộ quá trình dự án. Đó là mục tiêu cần đạt được, là định hướng hoạt động, là cơ sở để công nhận kết quả cuối cùng của dự án. Tất cả các dự án đều phải có bản tuyên bố dự án.

Xác định những người liên quan: nhằm thu thập đầy đủ các yêu cầu, ràng buộc, giả định, rủi ro, mục tiêu, và những tác động khác liên quan đến dự án. Mục tiêu cuối cùng của quản lý dự án chính là thỏa mãn sự mong đợi được xác định và thống nhất của các bên liên quan. Việc xác định đầy đủ và đánh giá được mức độ ảnh hưởng của các bên liên quan giúp tăng khả năng hoàn thành mục tiêu của dự án.

## 2. Lập kế hoạch dự án

Xây dựng bản kế hoạch dự án cụ thể trên các phương diện: yêu cầu, thời gian, chi phí, chất lượng, nhân sự, truyền thông, rủi ro, mua sắm/đấu thầu, và tích hợp.

## 3. Thực thi dự án

Thực hiện dự án theo các kế hoạch chi tiết đã được vạch ra. Giai đoạn này thực hiện hoàn thành các công việc được xác định trong phân lập kế hoạch để đảm bảo các yêu cầu của dự án.

## 4. Kiểm soát dự án

Đối chiếu giữa kế hoạch và thực tế thực hiện, đồng thời điều chỉnh nếu cần thiết. Tại quá trình kiểm soát, các thay đổi có thể xảy ra. Việc thay đổi này có thể dẫn đến quá trình thực thi, có thể phải lập kế hoạch lại, hoặc cũng có thể quay lại giai đoạn thiết lập dự án. Thay đổi thường không thể tránh khỏi trong các dự án. Thay đổi thông thường sẽ tác động xấu đến thời gian và chi phí dự án. Vì vậy nên có quy trình và phân chia vai trò cụ thể để quản lý thay đổi. Thay đổi trong giai đoạn thực hiện dự án đa phần mang tính chất tiêu cực, thể hiện việc tổ chức chưa đánh giá hết và hiểu rõ mục tiêu, công việc, làm phát sinh ra các yêu cầu mới không lường trước được trong quá trình triển khai dự án. Thay đổi càng nhiều chứng tỏ quy trình quản lý rủi ro chưa được áp dụng tốt

## 5. Kết thúc dự án

Việc kết thúc dự án cần phải được thực hiện một cách đầy đủ. Cần phải bàn giao sản phẩm, đánh giá sự hài lòng của khách hàng, lưu hồ sơ,... và cuối cùng là kết thúc dự án. Việc kết thúc không theo trình tự sẽ dễ dẫn đến phát sinh nhiều việc rắc rối phải giải quyết sau khi dự án hoàn thành như kiện tụng hợp đồng, trách nhiệm nhân sự, pháp lý,... Việc kết thúc mà không lưu hồ sơ dự án cũng sẽ dẫn đến sự mất đi tài sản vô cùng giá trị trong tổ chức đó chính là tài liệu lịch sử.

### **3.2.3. Giải pháp về quản lý nguồn lực dự án**

Đối với VNPT Bắc Giang là đơn vị hạch toán phục 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, phù hợp với yêu cầu thiết kế, chỉ dẫn kỹ thuật, điều kiện thi công xây dựng, mặt bằng giá thị trường tại thời điểm xác định chi phí và khu vực xây dựng công trình, áp dụng đúng đơn giá theo quy định.

Việc thanh tra, kiểm tra phải được thực hiện thường xuyên, liên tục 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. Bên cạnh đó cần có quy định rõ ràng, cụ thể đối với tất cả các hành vi có tình làm sai, nâng dự toán lên để hưởng phần trăm chênh lệch.

- 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**

Trong quá trình quản lý dự án đầu tư xây dựng, để hoàn thiện quản lý chất lượng dự án, cần thực hiện đồng bộ những biện pháp cụ thể sau:

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. Phòng Kỹ thuật Đầu tư 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: VNPT Bắc Giang phải kiểm tra thực tế chứ không chỉ kiểm tra trên hồ sơ, đồng thời kết hợp nhiều kênh thông tin để xác định chính xác điều kiện, năng lực của nhà thầu trước, trong khi đấu thầu và trong quá trình thực hiện hợp đồng.

Xây dựng hệ thống bộ máy quản lý chất lượng: kiện toàn các chức danh theo qui định về điều kiện năng lực; xây dựng hệ thống bộ máy từ văn phòng đến hiện trường; 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-KHHC ngày 09/02/2009).

Tăng cường sự chỉ đạo sử dụng chung kết cấu hạ tầng viễn thông, điện lực, truyền hình, giao thông vận tải và các ngành kết cấu hạ tầng khác trên địa bàn tỉnh.

Căn cứ trên giá thành xây lắp các công trình xây dựng của các đơn vị, Sở thông tin truyền thông kết hợp với các sở ban ngành khác quy định 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 công bề đi ngầm và các phương tiện khác. Hiện nay, VNPT Bắc Giang có thuê cột điện lực của EVN để treo cáp, tuy nhiên đơn giá thuê cao vượt quá khả năng của đơn vị, vì vậy VNPT Bắc Giang phải đầu tư xây dựng thêm các tuyến đường cột mới làm tổn kém chi phí đầu tư và không đảm bảo mỹ quan đô thị.

Cần có các quy định cụ thể nhằm yêu cầu các doanh nghiệp phải sử dụng chung các công trình hạ tầng đặc biệt 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 công 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.

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 với đặc điểm của đơn vị mình và nâng cao khả năng vận hành, quản lý công nghệ mới của đơn vị.

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

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, quy hoạch chi tiết hệ thống mạng viễn thông thụ động trên địa bàn tỉnh đến năm 2025 tầm nhìn đến năm 2030. Có chính sách hỗ trợ chi phí cho các doanh nghiệp viễn thông nếu phải di dời hạ tầng kỹ thuật, các công trình viễn thông.

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.

Đề nghị UBND tỉnh Bắc Giang 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 CHƯƠNG

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

## 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.



## **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1] Bộ Xây dựng (2016), Thông tư 16/2016/TT-BXD hướng dẫn thực hiện Nghị định 59/2015/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng.
- [2] Chính phủ (2015), Nghị định 59/2015/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng ban hành ngày 18/6/2015.
- [3] Nguyễn Văn Cường (2013), Phân tích và đề xuất một số giải pháp quản lý tiến độ các dự án tại Công ty Điện lực Long Biên, Đại học Bách Khoa Hà Nội
- [4] Nguyễn Quốc Duy (2012), Chuyên đề Quản trị dự án, NXB Bộ Kế hoạch và Đầu tư
- [5] Đỗ Thị Hải Hà (2001), Khoa học quản lý, tập I, Trường ĐH KTQD, Hà Nội 2001.
- [6] Phan Văn Hòa, 2020, Dự báo thuê bao 5G toàn cầu sẽ đạt 190 triệu vào cuối năm 2020, Cục Tần số. <http://www.cuctanso.vn/>
- [7] Nguyễn Tuấn Long (2007), Nghiên cứu các công cụ giám sát và đánh giá dự án đầu tư xây dựng công trình nhằm nâng cao chất lượng quản lý dự án trong giai đoạn thực hiện đầu tư, Đại học Xây Dựng.
- [8] Nguyễn Bạch Nguyệt (2013), Lập dự án đầu tư, NXB Đại học KTQD.
- [9] Ng. Ngọc/TTXVN, 2019, Dự báo thuê bao 5G tại Đông Nam Á của Công ty Cisco Việt Nam. <https://bnews.vn/>
- [10] GS.TS. Bùi Xuân Phong (2006), Lập và quản lý dự án đầu tư của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông Việt Nam, NXB Bưu điện.
- [11] GS.TS. Bùi Xuân Phong (2006), Quản trị dự án đầu tư, NXB Bưu điện.
- [12] GS.TS. Bùi Xuân Phong, biên tập và hệ thống hóa, <http://quantri.vn/>
- [13] Lý Thị Minh Phương (2013), Nghiên cứu áp dụng định mức chi phí

trong quản lý chi phí dự án đầu tư xây dựng công trình và ứng dụng cho dự án đầu tư xây dựng công trình sửa chữa, nâng cấp một số đoạn cấp bách kè biển Cửa Tùng, Đại học Thủy lợi.

[14] Từ Quang Phương (2014), Quản lý dự án, NXB Đại học KTQD.

[15] Nguyễn Ngọc Quang (1989), Những khái niệm cơ bản về lý luận quản lý giáo dục, Trường cán bộ quản lý giáo dục Trung ương 1, Hà Nội.

[16] Quốc hội (2014), Luật Đầu tư 67/2014/QH13.

[17] Quốc hội (2013), Luật Đấu thầu 43/2013/QH13.

[18] Quốc hội (2009), Luật Viễn thông 41/2009/QH12.

[19] Quốc hội (2014), Luật Xây dựng 50/2014/QH13.

[20] Quyết định số 172/QĐ-VNPT-HĐTV-ĐTPT ngày 07/10/2011, HĐTV Tập đoàn VNPT, phân cấp và uỷ quyền cho các đơn vị hạch toán phụ thuộc trong công tác đầu tư xây dựng giai đoạn 2011-2019.

[21] Quyết định số 151/QĐ-VNPT-HĐTV-KHĐT ngày 18/11/2019, HĐTV Tập đoàn VNPT, phân cấp và uỷ quyền cho các đơn vị hạch toán phụ thuộc trong công tác đầu tư xây dựng, áp dụng từ 02/12/2019.

[22] Luật Trí Tâm, 2020, <https://luattritam.com.vn/>

[23] Đặng Anh Vinh, 2014, <http://tapchitaichinh.vn/>

[24] Phạm Hữu Vinh (2011), Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư tại Tổng công ty Xây dựng công trình giao thông, Đại học Đà Nẵng.

[25] Website Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, <http://vnpt.vn/>

[26] Website VNPT Bắc Giang, <http://vnptbacgiang.com.vn/>

[27] Harold Koontz (1993), Những vấn đề cốt yếu của quản lý. NXB khoa học - Kỹ thuật.

## PHỤ LỤC

## Phụ lục 1: Mẫu biểu đăng ký kế hoạch vốn phân cấp

[illegible]

## Phụ lục 2: Mẫu biểu đăng ký kế hoạch vốn tập trung

[illegible]



### Phụ lục 3: Mẫu biểu tổng hợp đăng ký kế hoạch vốn hàng năm

[illegible]