
QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI VNPT HÒA BÌNH

Đặng Thị Hoa

Trường Đại học Lâm nghiệp

Email: hoaeco@gmail.com

Mã bài báo: JED - 957

Ngày nhận: 03/10/2022

Ngày nhận bản sửa: 11/01/2023

Ngày duyệt đăng: 24/01/2023

Tóm tắt:

Quản lý dự án đầu tư là một trong những nhiệm vụ quan trọng của doanh nghiệp viễn thông nói chung và VNPT Hòa Bình nói riêng. Nghiên cứu này nhằm phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản lý các dự án đầu tư của VNPT Hòa Bình. Kết quả chứng minh rằng VNPT Hòa Bình quản lý dự án đầu tư dựa trên 3 giai đoạn: (i) Chuẩn bị đầu tư (lập dự án đầu tư, thẩm định và ra quyết định đầu tư); (ii) Thực hiện đầu tư (quản lý đấu thầu, quản lý vốn, kiểm tra giám sát chất lượng dự án); (iii) Kết thúc đầu tư (quyết toán và nghiệm thu dự án). Từ kết quả đó, tác giả đề xuất giải pháp để góp phần hoàn thiện quản lý dự án đầu tư trong công tác lập kế hoạch, phê duyệt dự án, quản lý đấu thầu, quản lý vốn, kiểm tra giám sát, quyết toán vốn đầu tư.

Từ khóa: Đầu tư, quản lý, dự án, viễn thông.

Mã JEL: M1.

Investment project management at VNPT Hoa Binh

Abstract:

Investment project management is one of the important tasks of telecommunications firms in general and VNPT Hoa Binh in particular. This study aims to analyze current situations and propose suggestions for improving the management of investment projects of the VNPT Hoa Binh. The result demonstrate that the VNPT Hoa Binh manages investment projects according to three phases: (i) Investment preparation (setting up investment project, conducting project appraisal and making investment decision); (ii) Investment implementation (bidding activity management, capital management, project quality inspection and supervision); (iii) End of investment (finalization and acceptance of the project). Based on the findings, some solutions are proposed for enhancing investment project management in terms of project planning, project approval, bidding management, capital management, project inspection and supervision, and final settlement.

Keywords: Investment, management, project, telecommunications.

JEL Code: M1.

1. Đặt vấn đề

Đầu tư xây dựng là lĩnh vực quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước. Muốn đầu tư xây dựng có hiệu quả thì công tác quản lý có vai trò quyết định. Vì vậy, Đảng và Nhà nước luôn quan tâm đến công tác quản lý chất lượng đầu tư xây dựng. Trong những năm qua, cùng với sự đổi mới cơ chế quản lý đầu tư xây dựng, công tác quản lý đầu tư xây dựng tại các đơn vị đầu tư đã có những đổi mới, phát huy tác dụng trong công tác quản lý các hoạt động xây dựng theo định hướng nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước. Nhà nước đã ban hành hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật về đầu tư xây dựng ngày càng được hoàn thiện có tính khả thi cao, đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của hoạt động đầu tư xây dựng. Những thay đổi trên đã mang lại cho hoạt động đầu tư xây dựng những diện mạo mới và thành tựu đáng kể.

VNPT Hòa Bình là đơn vị hạch toán phụ thuộc trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Hòa Bình. Trong quá trình hội nhập và cạnh tranh, VNPT Hòa Bình không ngừng phải đổi mới, hoàn thiện, góp phần cùng với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam giữ vững vị trí chủ lực, là nòng cốt của ngành Bưu chính Viễn thông Việt Nam, phát triển nhanh, mạnh, bền vững và hội nhập kinh tế thắng lợi. Với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin trên thế giới như hiện nay, vòng đời công nghệ ngày càng rút ngắn, đòi hỏi VNPT Hòa Bình phải không ngừng đổi mới công tác sản xuất kinh doanh, công tác đầu tư xây dựng cơ bản để mang lại hiệu quả, rút ngắn khoảng cách viễn thông, công nghệ thông tin so với các nước tiên tiến trên thế giới, đặc biệt là công tác quản lý các dự án đầu tư xây dựng thuộc lĩnh vực viễn thông.

2. Tổng quan nghiên cứu, cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Tổng quan lý thuyết về quản lý dự án đầu tư của doanh nghiệp viễn thông

Dự án đầu tư là tập hợp những đề xuất có liên quan tới việc đầu tư vốn nhằm tạo ra sản phẩm mới, hoặc mở rộng, cải tạo những thứ nhất định để đạt được lợi nhuận, sự tăng trưởng lớn hơn (Đỗ Đình Đức & Bùi Mạnh Hùng, 2012). Nghiên cứu của Bùi Xuân Phong (2006) đã chỉ ra rằng quản lý dự án đầu tư là việc áp dụng những hiểu biết, kỹ năng, công cụ, kỹ thuật vào hoạt động dự án nhằm đạt được những yêu cầu và mong muốn từ dự án. Theo Đỗ Đức Anh (2018) thì quản lý dự án đầu tư 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. Trong thực tế, đã có khá nhiều nghiên cứu về chủ đề này theo các hướng khác nhau như nghiên cứu của Nguyễn Bạch Nguyệt (2005) đã phân tích theo các giai đoạn của dự án, Từ Quang Phương (2005) phân tích theo lĩnh vực đầu tư, Nguyễn Thị Minh Hằng (2011) phân tích theo nhóm dự án hay quản lý theo chu trình dự án (Đỗ Thị Xuân Lan, 2003). Ngoài ra, quản lý dự án đầu tư còn được thực hiện theo các hình thức như chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án; ban quản lý dự án đầu tư xây dựng chuyên ngành, khu vực; ban quản lý xây dựng một dự án; thuê tư vấn quản lý dự án đầu tư xây dựng (Đỗ Đức Anh, 2018).

Doanh nghiệp viễn thông là doanh nghiệp được thành lập theo pháp luật Việt Nam và được cấp giấy phép kinh doanh dịch vụ viễn thông (Quốc hội, 2009). Chương trình đầu tư gồm:

(1) Cơ sở hạ tầng mạng di động

- Đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng mạng di động là các trạm BTS/NodeB đã được Tập đoàn chấp thuận, bao gồm xây dựng nhà trạm và trang bị phụ trợ như máy nổ, điều hòa, hệ thống nguồn DC, chống sét, phòng cháy chữa cháy,...

- Đăng ký vốn đầu tư bổ sung thay thế thiết bị phụ trợ cho trạm thu phát sóng (Base transceiver station - BTS), tuyến truyền dẫn quang cho trạm BTS/NodeB,...

(2) Mạng truy nhập băng rộng

- Các tuyến cáp quang và phụ kiện quang phục vụ phát triển thuê bao băng rộng (bao gồm cả hạng mục xây dựng tuyến cống bê, cột treo cáp);

- Mạng ngoại vi, ODF, MDF,...

- Mạng truy nhập Wifi VNPT;

(3) Khu công nghiệp, đô thị mới

Đơn vị chủ động rà soát, xác định thời điểm triển khai và phân kỳ đầu tư phù hợp, tránh đọng vốn vào các dự án mang tính đón đầu các khu công nghiệp, đô thị mới có nguy cơ quy hoạch treo, có thời gian thực hiện kéo dài quá lâu.

(4) Giảm chi phí thường xuyên

- Hệ thống quản lý, giám sát, điều khiển nhà trạm, cơ sở hạ tầng từ xa;

- Các phần mềm quản lý nội bộ, quản trị, nâng cao năng suất lao động của đơn vị;

- Tách cột điện lực: việc tách cột điện lực chỉ thực hiện đối với các tuyến cáp quan trọng trong cấu trúc mạng lưới, có nhiều cột chiều cao lớn, đơn giá thuê cao... và mang lại hiệu quả cao hơn so với tiếp tục thuê của điện lực.

(5) Kiến trúc

Các công trình, dự án kiến trúc phục vụ mục tiêu nhận dạng thương hiệu VNPT tại địa phương trên cơ sở xem xét sự cần thiết đầu tư, hiệu quả đầu tư, quy mô xây dựng và Tổng mức đầu tư tính đúng, tính đủ theo quy định liên quan của Nhà nước và Tập đoàn.

(6) Công cụ, phụ trợ

- Công cụ, thiết bị quản lý; thiết bị LAN/Intranet/Wifi nội bộ; thiết bị văn phòng;
- Trạm biến áp, máy nổ, điều hòa, hệ thống nguồn AC/DC, tiếp đất/chống sét, phòng cháy chữa cháy,... cho các trạm, khu lắp đặt thiết bị viễn thông tập trung;
- Máy đo, máy hàn quang, công cụ/dụng cụ thi công cáp quang, ...
- Phương tiện vận chuyển.

(7) Ngoài khả dụng

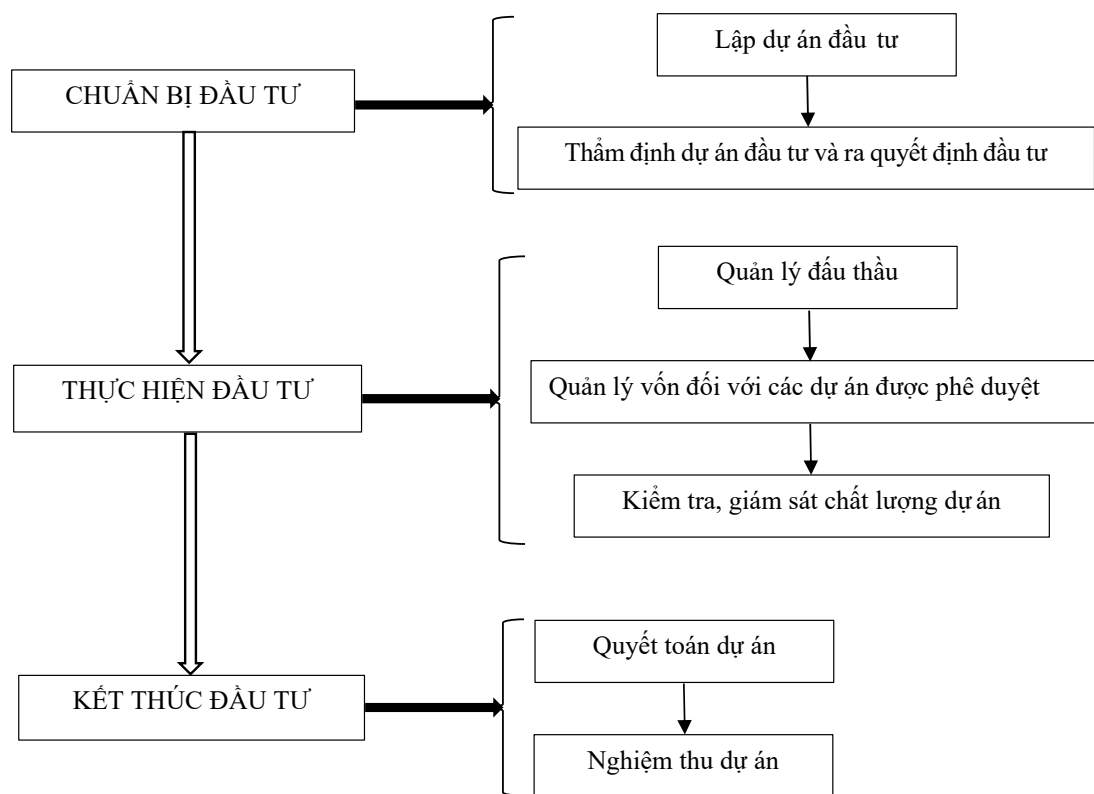
Tập đoàn xem xét, phê duyệt kế hoạch vốn đầu tư ngoài vốn khả dụng riêng cho các dự án đầu tư phục vụ các nhiệm vụ riêng khác như phủ sóng biển đảo, chiếm lĩnh độ cao,... theo kế hoạch chung của Tập đoàn.

(8) Chương trình đầu tư khác

- Các dự án đầu tư không thuộc các chương trình đầu tư trên (xây dựng tuyến công bề để ngầm hóa, ...).
- Các công trình phòng chống thiên tai.

Với đặc thù của ngành là phong phú, đa dạng về loại hình; có tính phục vụ cao; mạng lưới rộng khắp và phân bố chưa hợp lý; công nghệ sử dụng còn lạc hậu; quy trình nghiệp vụ ở hầu hết các địa phương vẫn mang

Hình 1: Khung lý thuyết



Nguồn: Nguyễn Bạch Nguyệt (2005).

tính thủ công; thiếu lao động có trình độ cao; tốc độ phát triển nhanh vượt bậc và đón đầu thành tựu kỹ thuật hiện đại. Do vậy, nghiên cứu này sử dụng khung lý thuyết của Nguyễn Bạch Nguyệt (2005) để phân tích.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Các số liệu được sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp. Số liệu thứ cấp là chính thống và được thu thập từ báo cáo tổng kết của VNPT Hòa Bình, văn bản pháp luật, tạp chí chuyên ngành, sách tham khảo, sách chuyên khảo... có liên quan và đã được công bố. Số liệu sơ cấp được thu thập từ phỏng vấn 70% chủ dự án của đơn vị (111 phiếu) và được lựa chọn ngẫu nhiên. Phiếu khảo sát được đưa ra sau khi thực hiện các bước: khảo sát thực tế, lập bảng hỏi, phỏng vấn thử đối với bảng hỏi, điều chỉnh bảng hỏi cho phù hợp. Dữ liệu sau khi thu thập sẽ được xem xét và loại đi những phiếu không đạt yêu cầu, mã hóa, nhập liệu và làm sạch bằng phần mềm Excel, sau đó thực hiện phân tích dữ liệu bằng các phương pháp thống kê kinh tế như thống kê mô tả, so sánh, bảng tần số, tổng hợp.

3. Thực trạng quản lý các dự án đầu tư tại VNPT Hòa Bình

3.1. Chuẩn bị đầu tư

3.1.1. Lập dự án đầu tư

Bước 1: Thành lập nhóm dự án

Thành viên của dự án được căn cứ vào quy mô của dự án và nhân lực của VNPT. Khi dự án được phê duyệt và chuẩn bị vào giai đoạn thi công, phòng kỹ thuật đầu tư sẽ lập một nhóm quản lý dự án mới để chịu trách nhiệm cho toàn bộ dự án. Nhóm quản lý cũ có trách nhiệm bàn giao mọi thông tin, công việc lại cho nhóm quản lý mới.

Bước 2: Lập kế hoạch tiến độ thời gian

Tiến độ thời gian được xây dựng dựa trên các yếu tố: thời gian hoàn thành, năng suất lao động bình quân, giới hạn nguồn lực, định mức chi phí sử dụng máy, tổ chức dây chuyền sản xuất và yêu cầu kỹ thuật của từng phần việc, mối quan hệ giữa chi phí thời gian và chất lượng.

Bước 3: Lập kế hoạch nguồn lực

Các dự án quy mô nhỏ như kéo cáp quang, cáp đồng, lắp đặt thiết bị viễn thông, ngầm hóa mạng cáp viễn thông... nguồn lực các dự án cần chủ yếu là nguồn nhân lực của VNPT Hòa Bình. Những dự án quy mô lớn, phức tạp, thời gian kéo dài, nguồn lực được huy động thêm từ các chi nhánh khác.

Bước 4: Lập kế hoạch chi phí và dự báo nguồn thu

Bảng 1: Thực trạng lập dự án đầu tư tại VNPT Hòa Bình giai đoạn 2018-2021

Chương trình đầu tư	Tổng dự án	Dự án không phải điều chỉnh tiến độ	Dự án điều chỉnh tiến độ	Dự án điều chỉnh, thay đổi thiết kế dự toán			Dự án thiếu kế hoạch, phương án khảo sát
				Lần 1	Lần 2	Lần 3	
1. Cơ sở hạ tầng mạng di động	63	39	24	18	5	0	5
2. Mạng truy nhập băng rộng	32	17	15	9	5	1	2
3. Khu công nghiệp, đô thị mới	8	7	1	0	0	1	1
4. Giám chi phí thường xuyên	3	3	0	0	0	0	0
5. Kiến trúc	5	5	0	0	0	0	1
6. Công cụ, phụ trợ	11	11	0	0	0	0	0
7. Chương trình đầu tư khác	6	6	0	0	0	0	0
8. Chương trình trọng điểm	13	12	1	1	0	0	0
Tổng cộng	141	100	41	28	10	2	9

Nguồn: VNPT Hòa Bình (2018-2021).

VNPT Hòa Bình thực hiện quản lý chi phí thông qua các chế độ chính sách về giá, các căn cứ định mức kỹ thuật, giá chuẩn, đơn giá xây dựng do Bộ xây dựng (2017) quy định để xác định mức tổng vốn đầu tư của dự án, tổng dự toán công trình và hạng mục công trình.

Trong giai đoạn 2018-2021, số lượng dự án phải điều chỉnh tiến độ là không đáng kể. Đa số chủ dự án

Bảng 2: Vốn đầu tư cho các dự án đầu tư của VNPT Hòa Bình

TT	Chỉ tiêu	Giá trị (triệu đồng)				So sánh 2019 và 2018		So sánh 2020 và 2019		Tốc độ phát triển bình quân (%)
		2018	2019	2020	Tăng giảm (±)	Tỷ lệ (%)	Tăng giảm (±)	Tỷ lệ (%)		
1	Vốn đầu tư Tập đoàn giao	65.064,00	65.208,33	98.665,49	144,33	100,22	33.457,16	151,31	123,14	
2	Vốn đầu tư phân bổ cho các dự án	64.298,80	64.853,18	98.434,79	554,38	100,86	33.581,61	151,78	123,73	
3	Vốn đầu tư quyết toán	63.431,28	63.962,55	97.481,82	531,27	100,84	33.519,27	152,40	123,97	
4	Chênh lệch giữa vốn phân bổ và vốn được giao.	-765,20	-355,15	-230,70	410,05	46,41	124,45	64,96	54,91	
5	Chênh lệch giữa vốn quyết toán và vốn phân bổ	-867,52	-890,63	-952,97	-23,11	102,66	-62,34	107,00	104,81	

Nguồn: VNPT Hòa Bình (2018-2021).

đánh giá việc lập dự án là theo đúng quy định của Nhà nước và của ngành. Tuy nhiên, vẫn có 1,30% chủ dự án cho rằng việc lập dự án là không đúng theo quy trình và 5,6% đánh giá không hoàn toàn đúng theo quy trình, 95,9% chủ dự án đánh giá nội dung các dự án đầu tư của VNPT Hòa Bình là phù hợp. Đây là một điểm tích cực đối với công tác lập dự án của VNPT Hòa Bình. 4,10% số người được hỏi cho rằng dự án không hoàn toàn phù hợp như còn chưa rõ ràng trong các quy trình thực hiện, giai đoạn thực hiện dự án. Kế hoạch sử dụng vốn chưa phù hợp với hoạt động của dự án.

Bên cạnh những điểm tích cực, công tác lập dự án, chuẩn bị đầu tư vẫn còn một số điểm hạn chế: Công tác định hướng, hỗ trợ các đơn vị chi nhánh xây dựng dự án xin đầu tư vẫn chưa đạt hiệu quả, một số dự án chưa được thực hiện đúng trình tự. Công tác định hướng đầu tư, quy hoạch mạng lưới chưa đáp ứng mục tiêu kinh doanh, nhu cầu của khách hàng. Một số dự án đầu tư đã hoàn thành nhưng khả năng khai thác kinh doanh không cao như các dự án đầu tư thuộc chương trình “Ngầm hóa mạng lưới viễn thông trong các khu công nghiệp, đô thị” hoặc chương trình Cấp quang đã hoàn thành phải đợi đến 3-4 năm sau mới có khả năng kinh doanh, gây lãng phí vốn đầu tư, thiết bị công nghệ bị lỗi thời.... Việc lập cấu trúc mạng viễn thông chưa thực sự khoa học, khả năng cạnh tranh không cao, phải điều chỉnh nhiều lần do công tác đánh giá dự báo khả năng phát triển của thị trường cũng như sự thay đổi công nghệ thiết bị chưa được đầy đủ, kịp thời và chính xác.

3.1.2. Thẩm định và ra quyết định đầu tư

Thời gian thẩm định trung bình của một dự án tại VNPT Hòa Bình là 15 ngày. Trong đó, VNPT Hòa Bình sẽ thực hiện thẩm định về nội dung dự án, số vốn mà dự án cần dùng so với nội dung. Thời gian giải ngân được đánh giá là khá phù hợp (được tính từ thời điểm dự án được phê duyệt đã hoàn thành tới thời điểm cấp vốn là 30 ngày năm 2018 và tăng lên 35 ngày năm 2021). Tuy nhiên, theo một số chủ dự án thì thời gian giải ngân của VNPT Hòa Bình còn khá chậm do giấy tờ phát sinh (60 ngày mới được giải ngân).

Việc thẩm định dự án được căn cứ vào sự chênh lệch giữa vốn được giao, vốn thực hiện và vốn quyết toán. Sự chênh lệch này có giảm nhẹ qua các năm nhưng sự chênh lệch giữa vốn được giao của các dự án và vốn thực tế thực hiện là khá lớn chứng tỏ khả năng dự toán của chủ dự án còn hạn chế, chưa gắn kết được tình hình thực tế trong việc lập dự toán; năng lực thẩm định của cán bộ VNPT còn yếu (Bảng 2). Nguyên nhân là do công tác khảo sát chưa kỹ nên không thực hiện được như dự án thuộc chương trình đầu tư Cơ sở hạ tầng mạng di động. Việc đánh giá, thiếu căn cứ xác định số vốn đầu tư của các dự án nên có sự chênh lệch lớn. Công tác kiểm nhiệm của một số cán bộ VNPT dẫn đến hiệu quả không cao. Sự phối hợp giữa các phòng ban chưa thật sự chặt chẽ...

Số lượng dự án được ra quyết định đầu tư của VNPT Hòa Bình có xu hướng tăng và tập trung vào các chương trình đầu tư cơ sở hạ

Bảng 3: Dự án đầu tư được phê duyệt của VNPT Hòa Bình

Chương trình đầu tư	Số dự án			So sánh 2019 và 2018		So sánh 2020 và 2019	
	2018	2019	2020	Tăng (+)/ giảm (-)	Tốc độ phát triển (%)	Tăng (+)/ giảm (-)	Tốc độ phát triển (%)
1. Cơ sở hạ tầng mạng di động	16	18	28	2	112,50	10	155,56
2. Mạng truy nhập băng rộng	9	10	12	1	111,11	2	120,00
3. Khu công nghiệp, đô thị mới	5	2	1	-3	40,00	-1	50,00
4. Giảm chi phí thường xuyên	2	1	0	-1	50,00	-1	0,00
5. Kiến trúc	3	1	1	-2	33,33	0	100,00
6. Công cụ, phụ trợ	6	3	2	-3	50,00	-1	66,67
7. Chương trình đầu tư khác	3	2	1	-1	66,67	-1	50,00
8. Chương trình trọng điểm	4	5	4	1	125,00	-1	80,00
Tổng số	48	42	49	-6	87,50	7	116,67

Nguồn: VNPT Hòa Bình (2018-2021).

tăng mạng di động, mạng truy nhập băng rộng. Số lượng một số dự án có xu hướng giảm như chương trình đầu tư khu công nghiệp, đô thị mới, giảm chi phí thường xuyên, kiến trúc, công cụ, phụ trợ do Hòa Bình có ít khu công nghiệp.

3.2. Thực hiện đầu tư

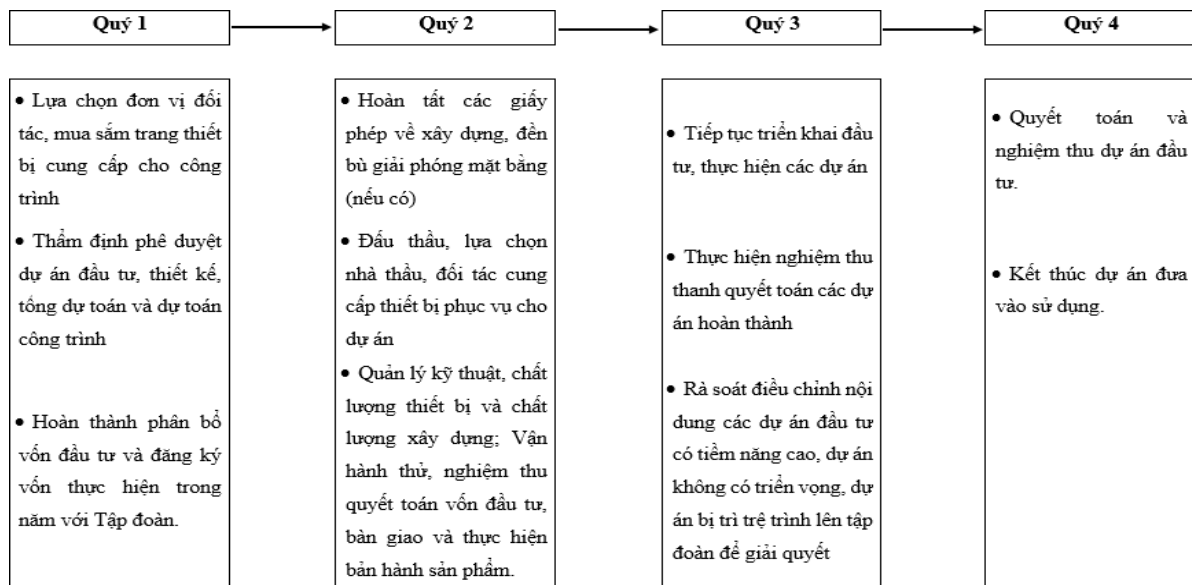
3.2.1. Quy trình thực hiện các dự án đầu tư

Theo điều tra của tác giả về thực hiện dự án của VNPT Hòa Bình: 87,85% người được hỏi cho rằng công tác này được thực hiện theo đúng quy định đã đề ra; 11,1% chủ dự án cho rằng một vài khâu chưa đúng với quy định và 1,05% người cho rằng không đúng với quy định. Như vậy, công tác triển khai, thực hiện dự án của VNPT Hòa Bình là khá tốt mặc dù vẫn còn một số dự án gặp vướng mắc như phân bổ vốn còn chậm, công tác kiểm tra định kỳ đôi khi bị bỏ lơ hoặc đánh giá không chính xác.

3.2.2. Quản lý đầu thầu

Các gói thầu của VNPT Hòa Bình chủ yếu là các gói thầu xây lắp nhà trạm BTS và thuộc nhóm C. Trước khi đấu thầu, Phòng kỹ thuật đầu tư lên kế hoạch đấu thầu theo Luật Đấu thầu. Tùy theo quy mô, tính chất dự án, Phòng kỹ thuật đầu tư sẽ áp dụng các hình thức đấu thầu khác nhau. Từ dự án được duyệt, Phòng kỹ thuật đầu tư VNPT Hòa Bình sẽ chia dự án thành các gói thầu hợp lý theo quy mô gói thầu, tính chất công

Hình 2: Quy trình thực hiện các dự án đầu tư của VNPT Hòa Bình



Bảng 4: Giá trị các gói thầu sử dụng trong các dự án đầu tư của VNPT Hòa Bình*Đơn vị tính: Triệu đồng*

Loại dự án	Năm	Hình thức lựa chọn nhà thầu				Tổng
		Rộng rãi	Hạn chế	Chỉ định thầu	Chào hàng cạnh tranh	
Dự án nhóm C	2018	23.155,00	0,00	38.759,80	2.384,00	64.298,80
	2019	8.769,40	0,00	49.718,84	6.364,94	64.853,18
	2020	53.551,00	0,00	38.393,79	6.490,00	98.434,79
	2021	54.661,00	0,00	37.550,00	7.230,00	99.441,00

Nguồn: VNPT Hòa Bình (2018-2021).

việc, lựa chọn hình thức đấu thầu và phương thức đấu thầu phù hợp.

Trong giai đoạn 2018-2021, quy mô các gói thầu thuộc dự án nhóm C năm sau luôn cao hơn năm trước, điều này chứng tỏ tổng vốn đầu tư các dự án tăng. Giá trị các gói thầu chào hàng cạnh tranh tăng dần qua các năm, điều này phù hợp với quy định của Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2019): yêu cầu bắt buộc tăng số lượng các gói đấu thầu qua mạng, hạn chế chỉ định thầu. Các gói chỉ định thầu là các gói thầu có giá trị nhỏ, kỹ thuật đơn giản, các công trình bí mật quốc gia, khắc phục sự cố.

3.2.3. Quản lý vốn đối với các dự án được phê duyệt

Quy trình quản lý vốn

(1) Phê duyệt phân bổ vốn đầu tư cho các dự án: Ban giám đốc phê duyệt phân bổ vốn đầu tư dự án trình lên Tập đoàn VNPT Hòa Bình để xem xét và ra quyết định.

Bảng 5: Quản lý vốn và sử dụng vốn của các dự án thuộc VNPT Hòa Bình

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	So sánh giữa 2019 và 2018		So sánh giữa 2020 và 2019	
					Tăng giảm (±)	Tỷ lệ (%)	Tăng giảm (±)	Tỷ lệ (%)
1. Kế hoạch vốn VNPT Hòa Bình được giao	Triệu đồng	65.064,00	65.208,33	98.665,49	144,33	100,22	33.457,16	151,31
Giá trị thực hiện	Triệu đồng	64.298,80	64.853,18	98.434,79	554,38	100,86	33.581,61	151,78
% thực hiện	%	98,82	99,46	99,77	0,64	100,64	0,31	100,31
2. Số lượng dự án thực hiện	Dự án	48	42	49	-6	87,50	7	116,67
3. Dự án hoàn thành	Dự án	42	37	46	-5	88,10	9	124,32
4. Dự án chuyển tiếp	Dự án	6	5	2	-1	83,33	-3	40,00
5. Dự án dừng thực hiện	Dự án	0	0	1	0,00	0,00	1,00	100,00

Nguồn: VNPT Hòa Bình (2018-2021).

(2) Giải ngân vốn: Sau khi quyết định phân bổ vốn được ký, phòng kế toán kế hoạch sẽ thực hiện giải ngân vốn cho các dự án theo như quyết định đã được thông qua bởi Tập đoàn.

(3) Đánh giá chất lượng công trình: Chủ dự án báo cáo tiến độ thực hiện dự án hàng tháng và quý sau khi nhận vốn và thực hiện các dự án. Ban quản lý dự án có trách nhiệm kiểm tra tiến độ dự án thực tế so với báo cáo để thực hiện điều chỉnh nếu cần thiết.

(4) Kiểm tra khối lượng, đơn giá: Bộ phận kỹ thuật phối hợp với ban quản lý dự án thực hiện kiểm tra đơn giá thiết bị sử dụng, hóa đơn chi mua của các dự án.

(5) Kiểm tra, thực hiện thanh toán, quyết toán: Các phòng chức năng kiểm tra lại các giấy tờ pháp lý của

dự án để báo cáo trình giám đốc phê duyệt.

Quản lý, sử dụng vốn

VNPT Hòa Bình đã nỗ lực làm khá tốt công tác quản lý sử dụng vốn đầu tư của các dự án. Tuy nhiên, công tác này vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Nguyên nhân là do bên thực hiện các dự án chưa thực hiện đúng như kế hoạch mà VNPT Hòa Bình đưa ra. Với những dự án đầu tư không thuộc chuyên ngành viễn thông, xây dựng hoặc dự án đầu tư có quy mô lớn, phức tạp đều được thuê các tổ chức, cá nhân tư vấn có đủ điều kiện năng lực, kinh nghiệm chuyên môn thẩm tra dự toán công trình để đảm bảo chính xác và phù hợp với

Bảng 6: Quyết toán các dự án đầu tư của VNPT Hòa Bình

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	So sánh giữa năm 2019 và năm 2018		So sánh giữa năm 2020 và năm 2019	
				Tăng (+)/ giảm (-)	Tỷ lệ (%)	Tăng (+)/ giảm (-)	Tỷ lệ (%)
				1. Số lượng dự án theo kế hoạch	48	42	49
2. Số dự án hoàn thành thực tế	42	37	46	-4	88,10	-5	124,32
3. Số dự án có hồ sơ pháp lý đầu tư không đầy đủ	9	6	5	-3	66,67	-1	83,33
4. Số dự án thiếu chứng từ hóa đơn vật tư	3	6	15	3	200,00	9	250,00
5. Số dự án có giá trị kiểm toán sai lệch trên 5%	0	1	3	1	-	2	300,00
6. Số dự án có thời gian quyết toán kéo dài trên 03 tháng	1	0	1	-1	0,00	1	-

Nguồn: VNPT Hòa Bình (2018-2021).

Bảng 7: Nghiệm thu dự án của VNPT Hòa Bình

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	So sánh 2019 và 2018		So sánh 2020 và 2019	
				Tăng (+)/ giảm (-)	Tỷ lệ (%)	Tăng (+)/ giảm (-)	Tỷ lệ (%)
				Dự án nghiệm thu lần 1	44	37	39
Dự án nghiệm thu lần 2	2	4	10	2	200,00	6	250,00
Từ chối nghiệm thu	2	1	0	-1	50,00	-1	0,00
Tổng cộng	48	42	49				

Nguồn: VNPT Hòa Bình (2018-2021).

quy định của pháp luật. Về nguyên tắc tổng mức đầu tư của dự án không vượt quá mức phân cấp đầu tư và hạn mức kế hoạch vốn đầu tư được VNPT duyệt ban đầu.

3.2.4. Kiểm tra, giám sát chất lượng dự án

Trong những năm gần đây, công tác quản lý, giám sát chất lượng dự án đều đạt kết quả tốt. Năng lực của

Bảng 8: Tiến độ thực hiện các dự án đầu tư tại VNPT Hòa Bình

STT	Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng (dự án)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (dự án)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (dự án)	Tỷ lệ (%)
1	Dự án đúng tiến độ	35	72,92	32	76,20	43	87,76
2	Dự án vượt tiến độ	7	14,58	5	11,90	4	8,16
3	Dự án phải chuyển tiếp	6	12,50	5	11,90	2	4,08
	Tổng cộng	48	100	42	100	49	100

Nguồn: VNPT Hòa Bình (2018-2021).

các nhà thầu đều được đánh giá cao, quá trình thi công xây lắp đều đảm bảo chất lượng. Hầu hết các dự án đều tuân thủ các quy định hiện hành, hồ sơ đầy đủ, đảm bảo các công trình được quyết toán nhanh, gọn. Do đặc thù của công trình viễn thông nên VNPT Hòa Bình sử dụng các cán bộ là giám đốc Trung tâm viễn thông tại địa bàn kết hợp với cán bộ phòng kỹ thuật đầu tư để giám sát nhà thầu thi công. Hiện nay, cán bộ giám sát của VNPT Hòa Bình còn mỏng, thiếu sâu sát, đôi lúc chưa thường xuyên có mặt ở hiện trường công trình nên một số nhà thầu đã lợi dụng kẽ hở đưa những vật liệu chưa được kiểm định vào xây dựng và ảnh hưởng đến chất lượng công trình.

3.3. Kết thúc đầu tư

3.3.1. Quyết toán dự án

Đa số các dự án đều thực hiện quyết toán đúng kế hoạch ban đầu và thường thực hiện quyết toán vào cuối năm. Lượng hồ sơ tồn đọng, thiếu giấy tờ pháp lý sẽ phải dời sang năm mới. Tuy nhiên, một số dự án vẫn quyết toán chậm do thiếu chứng từ hóa đơn vật tư hoặc thiếu hồ sơ pháp lý đầu tư. Một số ít dự án do giá trị kiểm toán sai lệch trên 5%. Điều này cho thấy hạn chế trong công tác quản lý, giám sát thực hiện dự án. Khi quyết toán chậm sẽ dẫn đến việc nghiệm thu dự án và đưa vào sử dụng cũng bị trì trệ.

3.3.2. Nghiệm thu dự án

Công tác nghiệm thu dự án tại VNPT Hòa Bình được thực hiện theo quy định của Bộ xây dựng (2016) và Chính phủ (2015).

Tại VNPT Hòa Bình, hầu hết các dự án có quy mô vốn nhỏ, thời gian thực thường trong 1 năm. Một số dự án quy mô lớn hơn như thi công xây lắp trạm, xây lắp công trình, các dự án thi công các tuyến công bề ngầm trong các khu công nghiệp, đô thị thường kéo dài từ 1,5 năm đến 2 năm. Mặc dù thời gian thực hiện các dự án đã được nghiên cứu từ khi chuẩn bị đầu tư nhưng hiện trạng chậm tiến độ, nghiệm thu chậm vẫn còn diễn ra tại VNPT Hòa Bình.

Các dự án bị chậm tiến độ là do gặp vướng mắc với nhà thầu, mặt bằng thi công và thiếu các giấy phép liên quan. Ngoài ra, một số dự án bị chậm tiến độ so với kế hoạch được duyệt do thời gian làm các báo cáo, xin quyết định liên quan đến hoạt động đầu tư, cấp giấy phép xây dựng, làm việc với người dân, chính quyền địa phương... Bên cạnh đó, việc quản lý đơn đốc nhà thầu, chủ dự án thực hiện các giai đoạn công trình còn hạn chế. Năng lực điều hành của một số cán bộ còn yếu dẫn tới một số chủ dự án, nhà thầu thực hiện chưa hết trách nhiệm được giao. Các khâu chuẩn bị đầu tư, phân bổ vốn của VNPT Hòa Bình phụ thuộc vào tập đoàn VNPT nên việc kiểm soát tiến độ thực hiện dự án gặp nhiều khó khăn.

4. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý các dự án đầu tư tại VNPT Hòa Bình

4.1. Đối với giai đoạn chuẩn bị đầu tư

Mặc dù công tác lập dự án, chuẩn bị đầu tư đã có nhiều điểm tích cực, nhưng thực trạng cho thấy công tác này vẫn có một số điểm hạn chế. Do vậy, để khắc phục những hạn chế thì công tác định hướng đầu tư, quy hoạch mạng lưới cần phải điều chỉnh để đáp ứng mục tiêu kinh doanh, nhu cầu của khách hàng. Tăng cường khai thác các dự án đầu tư đã hoàn thành để tránh lãng phí vốn, nâng cao hiệu quả kinh doanh như: dự án ngầm hóa mạng lưới viễn thông trong các khu công nghiệp, đô thị hoặc chương trình cáp quang. Thiết lập lại việc lập cấu trúc mạng viễn thông để đảm bảo tính khoa học, khả năng cạnh tranh cao, và giảm điều chỉnh nhiều lần khi thực hiện.

Công tác thẩm định, phê duyệt dự án cần được chuẩn bị kỹ lưỡng để tránh hiện tượng thiếu giấy tờ trong công tác thẩm định, tránh áp dụng sai định mức, quy định về thiết kế, chi phí hoạt động của dự án.

4.2. Đối với giai đoạn thực hiện đầu tư

Công tác đấu thầu cơ bản được thực hiện theo đúng trình tự, quy định của nhà nước và VNPT Hòa Bình. Tuy nhiên, để công trình không đảm bảo chất lượng theo yêu cầu thì VNPT cần lựa chọn những nhà thầu đủ năng lực. Trong quy trình lựa chọn nhà thầu cần bổ sung một vài quy định bắt buộc về việc khảo sát kiểm tra năng lực thực tế nhà thầu thay vì chỉ đánh giá trên giấy tờ như hiện nay khiến chất lượng nhà thầu không đảm bảo.

Để làm tốt công tác quản lý vốn, VNPT Hòa Bình cần nâng cao năng lực thẩm định của đơn vị từ khâu khảo sát, thẩm định và phê duyệt dự án. Cụ thể là cần nâng cao công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ phụ trách, đầu tư trang thiết bị và ứng dụng công nghệ phục vụ quản lý. Ngoài ra, cần giảm tải sự chồng chéo, kiêm nhiệm nhiều công việc của cán bộ, tăng cường sự phối hợp giữa các phòng ban để nâng cao hiệu quả quản lý.

Trong giai đoạn thực hiện đầu tư, công tác kiểm tra giám sát rất quan trọng, đây là giai đoạn đòi hỏi nhiều thời gian và nguồn lực nhất, do đó công tác này cần được quản lý hết sức cẩn thận nhằm giảm thiểu sự những rủi ro, đảm bảo chi phí tiến độ chất lượng dự án được đảm bảo. Do đặc thù của công trình viễn thông nên việc giám sát chất lượng công trình, VNPT Hòa Bình sử dụng các cán bộ là giám đốc Trung tâm viễn thông tại địa bàn kết hợp với cán bộ phòng Kỹ thuật Đầu tư để giám sát nhà thầu thi công. Những hạn chế chủ yếu dễ mắc phải là do năng lực yếu của cán bộ làm công tác kiểm tra, giám sát và thiếu thiết bị, công nghệ sử dụng. Do vậy, VNPT Hòa Bình cần nâng cao trình độ cho cán bộ, tăng cường đầu tư thiết bị và áp dụng công nghệ số trong công tác quản lý để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

4.3. Đối với giai đoạn kết thúc đầu tư

Trong quá trình quyết toán dự án, có nhiều dự án thiếu giấy tờ, hồ sơ pháp lý liên quan tới quá hoạt động thực hiện sự án, thiết kế dự án dẫn tới thời gian quyết toán bị kéo dài. Số dự án thiếu chứng từ hóa đơn vật tư có dấu hiệu tăng cho thấy sự lỏng lẻo về công tác quản lý hoạt động chi mua sắm của các doanh nghiệp cũng như cán bộ quản lý, giám sát dự án. Cùng với xu hướng trên, số lượng dự án có giá trị kiểm toán sai lệch trên 5% cũng tăng. Mặc dù số lượng dự án vi phạm điều này không nhiều và chỉ tăng nhẹ nhưng nó cũng cho thấy năng lực yếu kém trong kế toán dự án của VNPT Hòa Bình và sự không trung thực của chủ dự án trong công tác kế toán. Thông thường VNPT Hòa Bình thực hiện quyết toán vào cuối năm. Lượng hồ sơ tồn đọng, thiếu giấy tờ pháp lý không được giải quyết triệt để trong các khâu quản lý dẫn tới quyết toán chậm trễ và phải chuyển sang năm sau. Do vậy, để khắc phục những hạn chế nêu trên thì VNPT Hòa Bình cần nâng cao chất lượng cán bộ làm công tác kế toán, quản lý chặt chẽ tiến độ giải ngân cũng như kiểm soát chặt chẽ các hóa đơn, chứng từ liên quan và có thể thực hiện quyết toán nhiều lần trong năm để giảm hiện tượng quyết toán chậm và chậm đưa vào sử dụng.

5. Kết luận

Công tác quản lý dự án đầu tư của VNPT Hòa Bình trong những năm gần đây đã đạt được nhiều thành tích đáng kể, góp phần vào tăng thu cho đơn vị cũng như thúc đẩy phát triển kinh tế trên địa bàn tỉnh Hòa Bình. Trong thời gian qua, VNPT Hòa Bình đã luôn nỗ lực, học hỏi những thành công về quản lý dự án đầu tư trong cả nước để từ đó hoàn thiện cơ chế quản lý và phấn đấu đưa VNPT Hòa Bình phát triển theo hướng hiện đại hóa. Công tác triển khai thực hiện dự án, quản lý dự án đầu tư đã được thực hiện theo đúng các quy định của Nhà nước đảm bảo về thời gian, tiến độ. Chất lượng của các dự án đã được cải thiện rõ rệt qua các năm. Số lượng dự án xin gia hạn thêm thời gian đã có xu hướng giảm nhẹ qua các năm cho thấy trách nhiệm quản lý trong thực hiện dự án đã và đang có xu hướng chuyển biến tích cực. Tuy nhiên, công tác quản lý dự án đầu tư tại VNPT Hòa Bình vẫn còn một số hạn chế như công tác thẩm định còn sơ sài chưa đảm bảo chất lượng, nhiều dự án chưa được chuẩn bị kỹ lưỡng. Việc lựa chọn đối tác, nhà thầu chưa chặt chẽ. Công tác quản lý, giám sát khi thực hiện thi công còn hạn chưa đạt được hiệu quả cao. Do vậy, nhằm hoàn thiện công tác quản lý các dự án đầu tư, VNPT Hòa Bình cần tập trung thực hiện những giải pháp để hoàn thiện cho từng giai đoạn như: lập kế hoạch, phê duyệt dự án, quản lý đấu thầu, quản lý vốn, kiểm tra giám sát, quyết toán vốn đầu tư.

Tài liệu tham khảo:

- Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2019), *Thông tư số 11/2019/TT-BKHĐT ngày 16 tháng 12 năm 2019 của Bộ KHĐT về cung cấp, đăng tải thông tin về đấu thầu, lộ trình đấu thầu qua mạng*, Hà Nội.
- Bộ Xây dựng (2016), *Thông tư số 26/2016/TT-BXD ngày 26 tháng 10 năm 2016 của Bộ xây dựng về quy định chi tiết một số nội dung về quản lý chất lượng và bảo trì công trình xây dựng*, Hà Nội.
- Bộ Xây dựng (2017), *Quyết định số 79/QĐ-BXD ngày 15 tháng 2 năm 2017 của Bộ Xây dựng về định mức chi phí quản lý dự án và tư vấn đầu tư xây dựng*, Hà Nội.
- Bùi Xuân Phong (2006), *Giáo trình quản trị dự án đầu tư*, nhà xuất bản Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.
- Chính phủ (2015), *Nghị định số 59/2015/NĐ-CP của Chính phủ về quản lý dự án đầu tư xây dựng*, ban hành ngày 18 tháng 06 năm 2015.
- Đỗ Đình Đức & Bùi Mạnh Hùng (2012), *Giáo trình quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*, nhà xuất bản Xây dựng, Hà Nội.
- Đỗ Đức Anh (2018), ‘Tăng cường quản lý dự án đầu tư tại VNPT Quảng Ninh’, Luận văn thạc sĩ, Đại học Thái Nguyên.
- Đỗ Thị Xuân Lan (2003), *Giáo trình Quản lý dự án*, nhà xuất bản Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn Bạch Nguyệt (2005), *Giáo trình lập dự án đầu tư*, nhà xuất bản Thống Kê, Hà Nội.
- Nguyễn Thị Minh Hằng (2011), ‘Nâng cao hiệu quả đầu tư các dự án đầu tư của VNPT Hà Nội’, Luận văn thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- Quốc hội (2009), *Luật số 41/2009/QH12 của Quốc hội: Luật Viễn Thông*, ban hành ngày 23 tháng 11 năm 2009. Từ Quang Phương (2005),
- Giáo trình Quản lý dự án*, Công nghệ Bưu chính Viễn thông Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- VNPT Hòa Bình (2018-2021), *Báo cáo kết quả kinh doanh và thực hiện đầu tư 2018-2021*, Hòa Bình.