

# ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ THỰC HIỆN DỰ ÁN

● PHẠM THỊ THU HÀ

## TÓM TẮT:

Chúng ta thường nói đến 3 khía cạnh chính trong quản lý dự án, đó là quản lý chất lượng, thời gian và chi phí. Chất lượng đã đang và sẽ luôn là mục tiêu sống còn trong hoạt động của mỗi doanh nghiệp, cũng như trong quản lý dự án. Các khía cạnh này có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, tuy nhiên trong bài viết này tác giả muốn tập trung nói về những vấn đề liên quan đến thời gian và chi phí và cái đích cuối cùng là làm thế nào để giảm thiểu chi phí, gia tăng hiệu quả thực hiện dự án đầu tư.

**Từ khóa:** Dự án, hiệu quả, giảm thiểu chi phí, quản lý dự án.

## 1. Đặt vấn đề

Thời gian và chi phí là hai nội dung quan trọng trong quản lý dự án. Chúng liên quan chặt chẽ với nhau, có quan hệ tương hỗ, nhân quả với nhau. Thậm chí có người nhấn mạnh thời gian cũng là tiền bạc. Khi kéo dài thời gian thực hiện dự án đồng nghĩa với việc chúng ta lãng phí thêm tiền nong, cũng như các nguồn lực của chính chúng ta. Đôi khi, hai khía cạnh này có thể vận hành trái ngược nhau. Có nhà quản lý, vì muốn tiết kiệm kinh phí, không thuê đủ nhân công thực hiện công việc, kết quả là thời gian thực hiện bị kéo dài, dẫn đến những hậu quả to lớn do chậm trễ thời gian. Hậu quả đầu tiên có thể kể đến là bị phạt do chậm tiến độ. Đó là chưa kể đến những thiệt hại kinh tế do dự án chậm được khai thác, mất đi nhiều khách hàng tiềm năng. Nếu chậm trễ kéo dài, việc kêu gọi đầu tư sẽ gặp nhiều khó khăn và thiệt hại chung là khó thể đo đếm. Trong bài viết này, chúng tôi muốn nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng không tốt đến tiến độ dự án và ảnh hưởng đến chi phí thực hiện dự án một cách riêng biệt. Đồng thời chúng tôi cũng muốn đặt hai khía cạnh này trong chính thể, trong mối tương tác qua lại.

## 2. Khía cạnh thời gian

### 2.1. Giải phóng mặt bằng

Hầu hết các dự án bị chậm tiến độ. Nguyên nhân vấn đề thì có nhiều nhưng trước hết phải kể đến vấn đề giải phóng mặt bằng. Giải phóng mặt bằng luôn là một trong những vấn đề nội cộm nhất. Có nhiều dự án này không nhận được sự đồng thuận cao của người dân trong giải phóng mặt bằng. Đây cũng là một trong những nguyên nhân khiến nhiều dự án buộc phải tạm dừng triển khai, hoặc kéo dài thời gian dẫn đến lãng phí nguồn lực. Thời gian thực hiện giải phóng mặt bằng phụ thuộc rất nhiều vào cơ chế và mức độ bù giải phóng mặt bằng cũng như tinh thần hợp tác của người dân. Có một số hộ dân phản đối, không đồng tình với phương án đền bù đã phê duyệt. Thậm chí nhiều hộ do bức xúc đã tập trung khiếu kiện kéo dài, gây mất an ninh trật tự trên địa bàn. Còn nhiều hộ cố tình chống đối, không chấp hành quy định của pháp luật, buộc địa phương, thậm chí, phải áp dụng biện pháp cưỡng chế thu hồi đất. Mặt khác, việc cưỡng chế có lúc có nơi, chưa triển khai một cách đồng bộ, thiếu sự phối hợp chặt chẽ với các bên liên quan, nên chưa đảm bảo quản lý

sử dụng tốt mặt bằng đã giải phóng, dẫn đến tình trạng tái lấn chiếm.

Đối với các dự án lưới điện truyền tải hay dự án làm đường giao thông, giải phóng mặt bằng luôn được coi là khâu quan trọng nhất và quyết định đến tiến độ mỗi dự án. Bởi đặc thù các công trình này đi qua nhiều địa phương, nhiều địa hình khác nhau và mỗi địa phương lại áp dụng đơn giá bồi thường khác nhau, nên công tác đền bù giải phóng mặt bằng luôn gặp rất nhiều khó khăn, vướng mắc. Trên thực tế, nhiều công trình cấp bách, nhưng đang có nguy cơ chậm tiến độ mà nguyên nhân chính là do chưa giải quyết được mặt bằng. Ví dụ, đường dây 220kV Phan Thiết-Phú Mỹ 2 là một trong những dự án trọng điểm, cấp bách, thuộc Quy hoạch phát triển Điện lực quốc gia và Quy hoạch phát triển điện lực tỉnh Bà Rịa-Vũng Tàu giai đoạn 2011-2015 có xét đến 2020. Công trình có tổng chiều dài 140,03 km đi qua địa bàn 9 huyện và thành phố. Tổng mức đầu tư xây dựng dự án là 1.236,54 tỷ đồng. Trong quá trình triển khai dự án, gặp nhiều vướng mắc trong công tác bồi thường giải phóng mặt bằng nên tiến độ dự án đang bị chậm khá nhiều so với kế hoạch, có những phần dự án chậm đến 3 năm.

## 2.2. Bất hợp lý trong giá thu mua đất đai

Thực tế thị trường giá đất do UBND cấp tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương ban hành thường thấp hơn giá trị quyền sử dụng đất chuyển nhượng trên thị trường. Điều đó cũng dẫn đến hệ quả là người dân bị thu hồi đất không đủ tiền để tái định cư một cách đầy đủ. Nếu giá thị trường cao hơn giá khung do UBND cấp tỉnh ban hành, cần xác định theo giá thị trường để đảm bảo quyền lợi cho người bị thu hồi đất. Mặc dù, điều này rất khó áp dụng trên thực tế, bởi lẽ còn phụ thuộc vào ngân sách cấp cho dự án, hoặc đôi khi chính là vì có dự án mà giá đất tại địa phương lại bị đẩy lên cao hơn mức thông thường trên thị trường. Hơn nữa, người dân cũng hay có suy nghĩ rằng nếu nhận tiền bồi thường sau, sẽ được hưởng giá đất bồi thường cao hơn so với hộ gia đình được nhận tiền bồi thường trước. Tâm lý đó là không đúng. Trên thực tế có nhiều trường hợp chậm nhận tiền bồi thường, không những không làm gia tăng thêm lợi ích cho người bị thu hồi đất, mà ngược lại, còn khiến người sử dụng đất không được nhận hỗ trợ thường, hoặc mất các cơ hội sử dụng tiền bồi thường vào cơ hội

kinh doanh khác. Thậm chí rất nhiều công trình phải cấu cầu đến sự can thiệp của Chính phủ mới có thể thúc đẩy được quá trình thực hiện thủ tục bồi thường giải phóng mặt bằng tại các địa phương như các công trình đường dây 500 kV Phú Mỹ - Sông Mỹ, Sông Mỹ-Tân Định...

Thay đổi trong chính sách, kéo theo thay đổi trong thiết kế, có thể dẫn đến những thay đổi trong lựa chọn vị trí và phải làm lại gần như từ đầu các thủ tục giải phóng mặt bằng. Rà soát kiểm đếm các hộ dân bị giải tỏa, đối tượng và chính sách đền bù phù hợp. Nguyên nhân của sự chậm trễ trong giải phóng mặt bằng, còn bắt nguồn từ chính sách đền bù có sự thay đổi, bất cập giữa cũ và mới, giữa các địa phương, dẫn đến việc thông hiểu và chấp hành chính sách, pháp luật của người dân.

## 2.3. Chậm trễ do thủ tục

- *Thứ nhất*, đó là trình tự, thủ tục thu hồi, bồi thường, hỗ trợ và tái định cư theo quy định của pháp luật hiện hành đang có quá nhiều khâu trung gian, nhiều thủ tục, như: thành lập hội đồng bồi thường, hỗ trợ và tái định cư; tổ chức điều tra hiện trạng, đo đạc, điểm đếm tài sản; xác định nguồn gốc đất, xác nhận nhân hồ khẩu... lấy ý kiến phương án bồi thường; thẩm định phương án, quyết định thu hồi đất, quyết định phê duyệt phương án; bố trí tái định cư và tổ chức chi trả tiền; tổ chức vận động, thuyết phục; tổ chức cưỡng chế... Thời gian niêm yết phương án bồi thường và tiếp nhận ý kiến là 20 ngày; thời gian bàn giao đất là 20 ngày kể từ ngày thanh toán xong tiền; quá 30 ngày mà không bàn giao thì mới được tổ chức cưỡng chế. Các dự án nhỏ, thì việc thu hồi đất, bồi thường, hỗ trợ cũng phải mất từ 1 đến 3 năm, dự án càng lớn thời gian này càng tăng lên đáng kể.

*Thứ hai*, công tác quản lý đất đai của nhiều địa phương còn yếu kém, tình trạng lấn chiếm, tái lấn chiếm, cơ nới, chuyển đổi mục đích sử dụng đất và chuyển nhượng trái pháp luật rất nhiều, bởi vậy, khi thu hồi, xây dựng phương án bồi thường, hỗ trợ, đòi hỏi mất nhiều thời gian và công sức để rà soát kiểm đếm xác định đối tượng áp dụng chính sách tương ứng.

*Thứ ba*, đối với trường hợp Nhà nước thu hồi đất, các quy định về giá bồi thường và chính sách hỗ trợ của Nhà nước, nhìn chung còn chưa tương xứng với giá trị quyền sử dụng đất bị thu hồi, gây thiệt hại cho người sử dụng đất.

Thứ tư, cũng có nguyên nhân xuất phát từ ý thức của người bị thu hồi đất. Khiến hợp tác với các tổ chức làm nhiệm vụ bồi thường kiểm đếm tài sản; không nhận giấy tờ, tài liệu; không có mặt khi được mời; chống đối bằng bạo lực hoặc tâm lý chờ đợi để được mức bồi thường cao hơn...

#### **2.4. Bất hợp lý trong phân bổ vốn đầu tư**

Bên cạnh những nguyên nhân trên, một nguyên nhân khác dẫn đến hầu hết các công trình chậm tiến độ là do vốn không được đảm bảo. Hiện tượng phân bổ vốn dàn trải vẫn phổ biến, trình tự, thủ tục cấp vốn, thanh toán chậm trễ dẫn đến tiến độ thi công kéo dài. Bên cạnh đó, trình độ, năng lực của các chủ thể tham gia dự án còn hạn chế, bất cập so với tốc độ phát triển nhanh chóng.

#### **2.5. Hậu quả của sự chậm trễ**

Việc chậm trễ trong tiến độ thi công công trình sẽ gây thiệt hại rất lớn đến tính liên tục trong cung cấp sản phẩm, dịch vụ, ảnh hưởng lớn đến uy tín của doanh nghiệp, làm gia tăng chi phí vận hành. Công tác giải phóng mặt bằng gặp khó khăn khiến doanh nghiệp nhà đầu tư bị chôn vốn, không có quỹ đất, không thể triển khai dự án... Công tác giải phóng mặt bằng ngày càng khó khăn do doanh nghiệp khó đạt được thỏa thuận với tất cả người sử dụng đất nên dễ bị rơi vào tình trạng dở dang "da báo" không triển khai dự án được, bị chôn vốn kéo dài, không có quỹ đất để được công nhận chủ đầu tư dự án. Ước tính, cả nước hiện có hàng ngàn dự án ứ đọng, trong đó có dự án đã "ôm đất" hàng chục năm. Thống kê của Sở Tài nguyên Môi trường Hà Nội cho thấy, trên địa bàn thành phố đang có 383 dự án chậm triển khai, để hoang hóa. Tại TP. Hồ Chí Minh, Sở Tài nguyên Môi trường xác định có 215 dự án liên quan tới vấn đề chậm triển khai. Một trong những nguyên nhân cơ bản là do tác động về giải phóng mặt bằng. Việc tính toán định lượng những hậu quả này sẽ được xem xét trong phần sau

### **3. Khía cạnh chi phí**

#### **3.1. Phát sinh chi phí vì chậm tiến độ**

Chậm tiến độ xây dựng: Công trình "chôn" vốn. Khi công trình chưa đưa vào khai thác, chủ đầu tư vẫn phải trả lãi vay trong khi chưa thể kinh doanh, chưa thể có được nguồn thu nhập nào từ công trình, tạo gánh nặng gấp đôi, gấp ba lên chủ đầu tư.

#### **3.2. Phát sinh chi phí vì thay đổi thiết kế**

Thay đổi thiết kế làm phát sinh rất nhiều chi phí không đáng có, như chi phí lựa chọn lại mặt bằng, chi phí giải phóng mặt bằng, với thời gian, chi phí đền bù giải phóng mặt bằng có thể bị điều chỉnh tăng... Nói tóm lại, thay đổi thiết kế sẽ kéo theo rất nhiều hệ lụy đối với chi phí.

#### **3.3. Phát sinh chi phí do những yếu kém trong quản lý**

Ông Trần Ngọc Hùng, Chủ tịch Tổng hội Xây dựng Việt Nam đưa ra nhận định, rất nhiều công trình đầu thầu kéo dài xây ra chủ yếu ở công trình vốn Nhà nước. Hiện tượng cục bộ, địa phương, nổi nang trong tổ chức lựa chọn nhà thầu (kể cả đấu thầu và chỉ định thầu), hiện tượng tiêu cực "quản xanh, quân đỏ" cho các công ty "sân sau" của chủ đầu tư cũng gây ảnh hưởng nhiều đến chất lượng thầu. Trong khi đó, những công trình vốn tư nhân công tác đấu thầu cực kỳ đơn giản và gọn nhẹ. Đặc biệt Luật Đấu thầu thiên về chọn nhà thầu giá rẻ, mà không tính đến đầy đủ thực chất năng lực đảm bảo tiến độ và chất lượng nhà thầu dẫn đến kéo dài thời gian đấu thầu và thời gian thi công công trình.

Theo nhận định của Tổng hội Xây dựng Việt Nam, các dự án chậm tiến độ sẽ gây thiệt hại và lãng phí vô cùng lớn. Nhà nước, doanh nghiệp và cả xã hội bỏ vốn đầu tư vào các dự án xây dựng (chiếm 40% GDP), nhưng do chậm hoàn thành dẫn đến đình trệ sản xuất, nguồn vốn không được quay vòng kịp thời bị "chôn" lại. Nhiều khu đất bị bỏ hoang hóa chừa dự án, trong khi người dân doanh nghiệp thì không có đất kinh doanh. Những thiệt hại có trực tiếp và gián tiếp liên quan đến đất đai khó có thể đo đếm hết.

#### **4. Định lượng các thiệt hại**

Trong phần tiếp theo, bài viết cố gắng lượng hóa những thiệt hại có thể gặp nếu chậm tiến độ và phát sinh thêm chi phí. Các số liệu này được tổng hợp và tính toán dựa trên những dự án đã được thực hiện.

##### **4.1. Giả định các thông số đầu vào (Bảng 1)**

##### **4.2. Phương án cơ sở**

Sau khi tính toán, chúng ta có thể thấy dự án này khá thi. Hiệu quả cụ thể: (Bảng 2)

##### **4.3. Giả định dự án bị chậm 1 năm so với kế hoạch**

Nếu tiến độ thực hiện dự án kéo dài, sẽ dẫn đến những thiệt hại to lớn không chỉ với tiến độ

**Bảng 1. Các thông số đầu vào**

Đầu tư	1236.54	tỷ đồng		
OM	1%		HSCK	5%
vay	30%		LS vay	7%
D	20	năm	TG vay	20
TG dự án	25	năm	VAT	10%
B	148.56	tỷ đồng	Thuế suất	25%

*Nguồn: Từ các dự án đã thực hiện và giá định của tác giả*

**Bảng 2. Phương án cơ sở**

NPV csh	231.7 tỷ đồng	
IRR	7.38%	
Thv	17 năm	6.4 tháng

*Nguồn: Tính toán của tác giả*

mà còn với chi phí thực hiện dự án và qua đó tới toàn bộ hiệu quả của dự án.

Dự án đưa vào khai thác chậm 1 năm. Doanh thu chỉ có bắt đầu từ năm thứ 2. Thời gian khấu hao vẫn là 20 năm từ năm thứ 2 đến năm thứ 21. Tuy chưa khai thác được công trình, chúng ta vẫn phải trả gốc và trả lãi cho các khoản đã vay. Chi phí vận hành sẽ tăng thêm 0.2% so với tổng mức đầu tư. Hơn nữa, tổng mức đầu tư cũng bị điều chỉnh tăng, ước khoảng 5% do các nguyên nhân khác nhau. Vì tổng mức đầu tư tăng nên dự án phải gánh chịu thêm các khoản trả gốc và trả lãi tương ứng.

Do những ảnh hưởng tiêu cực như vậy, hiệu quả dự án đã giảm đáng kể cụ thể được trình bày trong Bảng 3.

**Bảng 3. Phương án chậm 1 năm**

NPV csh	35.5 tỷ đồng
IRR	5.33%
Thời gian hoàn vốn	23 năm 7.9 tháng

*Nguồn: Tính toán của tác giả*

Có thể thấy hiệu quả dự án đã giảm đáng kể, chỉ còn 35.5 tỷ VNĐ, tức là chỉ còn khoảng hơn 15% so với phương án cơ sở. Thời gian hoàn vốn kéo dài tới hơn 23 năm (tuổi thọ dự án là 25 năm).

**4.4. Giả định dự án bị chậm 2 năm so với kế hoạch**

Dự án đưa vào khai thác chậm hai năm Hai năm đầu hoàn toàn không có thu nhập. Thời gian khấu hao vẫn là 20 năm từ năm thứ 3 đến năm thứ 22. Tuy chưa khai thác được công trình chúng ta vẫn phải trả gốc và trả lãi cho các khoản đã vay. Chi phí vận hành sẽ tăng thêm 0.5% so với tổng mức đầu tư. Hơn nữa, tổng mức đầu tư cũng bị điều chỉnh tăng, ước khoảng 10% do các nguyên nhân khác nhau. Do những ảnh hưởng tiêu cực như vậy, dự án trở nên không có hiệu quả. cụ thể được trình bày trong Bảng 4.

**Bảng 4. Phương án chậm 2 năm**

NPV csh (tỷ VNĐ)	-166.48
IRR	3.59%
Thời gian hoàn vốn	không hoàn vốn

*Nguồn: Tính toán của tác giả*

Trong dự án chỉ cần dự án chậm hai năm là dự án mất toàn bộ lãi. Vậy mà có những dự án bị chậm 2-3 năm, hoặc thậm chí nhiều hơn. Có thể thấy chậm tiến độ, phát sinh thêm chi phí, gây hậu quả nghiêm trọng đến hiệu quả dự án.

**5. Đề xuất một số giải pháp để nâng cao hiệu quả, đảm bảo tiến độ và chất lượng dự án**

Để dự án đạt được hiệu quả tối có nghĩa là sử dụng nguồn lực được giao qua một cách có hiệu quả và hoàn thành các mục tiêu: Đúng tiến độ được giao, đúng chi phí được duyệt và chất lượng tốt như yêu cầu; thực hiện khẩu hiệu "Do more with less". Trong những thất bại cũng cần phải làm rõ cá nhân, cơ quan nào chịu trách nhiệm với từng dự án. Phải xác định rõ vấn đề, xác định rõ ai phải chịu trách nhiệm và trách nhiệm đến đâu? Có như vậy thì các giải pháp mới thực sự có ý nghĩa và mới có tính khả thi.

**5.1. Thực hiện đúng quy trình**

Quy hoạch phải có trước. Lập kế hoạch và thực hiện nghiêm kế hoạch đã được phê duyệt. Để tránh phải thay đổi thiết kế, phải làm lại từ đầu, trong quá trình thực hiện chúng ta phải tuân thủ nghiêm ngặt quy trình. Tất cả các công trình xây dựng đều phải xuất phát từ quy hoạch. Quy hoạch kinh tế - xã hội phải đi trước một bước, quy hoạch vùng, chi tiết làm cơ sở cho dự án. Nhà

*Thứ tư*, cũng có nguyên nhân xuất phát từ ý thức của người bị thu hồi đất. Không hợp tác với các tổ chức làm nhiệm vụ bồi thường kiểm đếm tài sản; không nhân giấy tờ, tài liệu; không có mặt khi được mời; chống đối bằng bạo lực hoặc tâm lý chửi dòi để được mức bồi thường cao hơn...

#### **2.4. Bất hợp lý trong phân bổ vốn đầu tư**

Bên cạnh những nguyên nhân trên, một nguyên nhân khác dẫn đến hầu hết các công trình chậm tiến độ là do vốn không được đảm bảo. Hiện tượng phân bổ vốn dàn trải vẫn phổ biến, trình tự, thủ tục cấp vốn, thanh toán chậm trễ dẫn đến tiến độ thi công kéo dài. Bên cạnh đó, trình độ, năng lực của các chủ thể tham gia dự án còn hạn chế, bất cập so với tốc độ phát triển nhanh chung.

#### **2.5. Hậu quả của sự chậm trễ**

Việc chậm trễ trong tiến độ thi công công trình sẽ gây thiệt hại rất lớn đến tính liên tục trong cung cấp sản phẩm, dịch vụ, ảnh hưởng lớn đến uy tín của doanh nghiệp, làm gia tăng chi phí vận hành. Công tác giải phóng mặt bằng gặp khó khăn khiến doanh nghiệp nhà đầu tư bị chôn vốn, không có quỹ đất, không thể triển khai dự án... Công tác giải phóng mặt bằng ngày càng khó khăn do doanh nghiệp khó đạt được thỏa thuận với tất cả người sử dụng đất nên dễ bị rơi vào tình trạng dở dang "đá bán" không triển khai dự án được, bị chôn vốn kéo dài, không có quỹ đất để được công nhận chủ đầu tư dự án. Ước tính, cả nước hiện có hàng ngàn dự án treo. Trong đó có dự án đã "ôm đất" hàng chục năm. Thống kê của Sở Tài nguyên Môi trường Hà Nội cho thấy, trên địa bàn thành phố đang có 383 dự án chậm triển khai, dễ hoang hóa. Tại TP. Hồ Chí Minh, Sở Tài nguyên Môi trường xác định có 215 dự án liên quan tới vấn đề chậm triển khai. Một trong những nguyên nhân cơ bản là do tắc nghẽn về giải phóng mặt bằng. Việc tính toán định lượng những hậu quả này sẽ được xem xét trong phần sau.

### **3. Khía cạnh chi phí**

#### **3.1. Phát sinh chi phí vì chậm tiến độ**

Chậm tiến độ xây dựng: Công trình "chôn" vốn. Khi công trình chưa đưa vào khai thác, chủ đầu tư vẫn phải trả lãi vay trong khi chưa thể kinh doanh, chưa thể có được nguồn thu nhập nào từ công trình, tạo gánh nặng gấp đôi, gấp ba lên chủ đầu tư.

#### **3.2. Phát sinh chi phí vì thay đổi thiết kế**

Thay đổi thiết kế làm phát sinh rất nhiều chi phí không đáng có, như chi phí lựa chọn lại mặt bằng, chi phí giải phóng mặt bằng, với thời gian, chi phí đền bù giải phóng mặt bằng có thể bị điều chỉnh tăng. Nói tóm lại, thay đổi thiết kế sẽ kéo theo rất nhiều hệ lụy đối với chi phí.

#### **3.3. Phát sinh chi phí do những yếu kém trong quản lý**

Ông Trần Ngọc Hùng, Chủ tịch Tổng hội Xây dựng Việt Nam đưa ra nhận định, rất nhiều công trình đầu thầu kéo dài xảy ra chủ yếu ở công trình vốn Nhà nước. Hiện tượng cục bộ, địa phương, nổi nang trong tổ chức lựa chọn nhà thầu (kể cả đấu thầu và chỉ định thầu), hiện tượng tiêu cực "quần xanh, quần đỏ" cho các công ty "sân sau" của chủ đầu tư cũng gây ảnh hưởng nhiều đến chất lượng thầu. Trong khi đó, những công trình vốn tư nhân công tác đấu thầu cực kỳ đơn giản và gọn nhẹ. Đặc biệt Luật Đấu thầu thiên về chọn nhà thầu giá rẻ, mà không tính đến đầy đủ thực chất năng lực đảm bảo tiến độ và chất lượng nhà thầu dẫn đến kéo dài thời gian đấu thầu và thời gian thi công công trình.

Theo nhận định của Tổng hội Xây dựng Việt Nam, các dự án chậm tiến độ sẽ gây thiệt hại và lãng phí vô cùng lớn. Nhà nước, doanh nghiệp và cả xã hội bỏ vốn đầu tư vào các dự án xây dựng (chiếm 40% GDP), nhưng do chậm hoàn thành dẫn đến đình trệ sản xuất, nguồn vốn không được quay vòng kịp thời bị "chôn" lại. Nhiều khu đất bị bỏ hoang hóa chờ dự án, trong khi người dân doanh nghiệp thì không có đất kinh doanh. Những thiệt hại cả trực tiếp và gián tiếp liên quan đến đất đai khó có thể đo đếm hết.

#### **4. Định lượng các thiệt hại**

Trong phần tiếp theo, bài viết cố gắng lượng hóa những thiệt hại có thể gặp nếu chậm tiến độ và phát sinh thêm chi phí. Các số liệu này được tổng hợp và tính toán dựa trên những dự án đã được thực hiện.

##### **4.1. Giá định các thông số đầu vào (Bảng 1)**

##### **4.2. Phương án cơ sở**

Sau khi tính toán, chúng ta có thể thấy dự án này khá thi. Hiệu quả cụ thể: (Bảng 2)

##### **4.3. Giá định dự án bị chậm 1 năm so với kế hoạch**

Nếu tiến độ thực hiện dự án kéo dài, sẽ dẫn đến những thiệt hại to lớn không chỉ với tiến độ

**Bảng 1. Các thông số đầu vào**

Đầu tư	1236.54	tỷ đồng		
OM	1%		HSCK	5%
vay	30%		LS vay	7%
D	20	năm	TG vay	20
TG dự án	25	năm	VAT	10%
B	148.56	tỷ đồng	Thuế suất	25%

*Nguồn: Từ các dự án đã thực hiện và giả định của tác giả*

**Bảng 2. Phương án cơ sở**

NPV csh	231 7 tỷ đồng	
IRR	7 38%	
Thv	17 năm	6.4 tháng

*Nguồn: Tính toán của tác giả*

mà còn với chi phí thực hiện dự án và qua đó tới toàn bộ hiệu quả của dự án.

Dự án đưa vào khai thác chầm 1 năm. Doanh thu chỉ có bắt đầu từ năm thứ 2. Thời gian khấu hao vẫn là 20 năm từ năm thứ 2 đến năm thứ 21. Tuy chưa khai thác được công trình, chúng ta vẫn phải trả gốc và trả lãi cho các khoản đã vay. Chi phí vận hành sẽ tăng thêm 0.2% so với tổng mức đầu tư. Hơn nữa, tổng mức đầu tư cũng bị điều chỉnh tăng, ước khoảng 5% do các nguyên nhân khác nhau. Vì tổng mức đầu tư tăng nên dự án phải gánh chịu thêm các khoản trả gốc và trả lãi tương ứng.

Do những ảnh hưởng tiêu cực như vậy, hiệu quả dự án đã giảm đáng kể có thể được trình bày trong Bảng 3

**Bảng 3. Phương án chậm 1 năm**

NPV csh	35.5 tỷ đồng
IRR	5.33%
Thời gian hoàn vốn	23 năm 7.9 tháng

*Nguồn: Tính toán của tác giả*

Có thể thấy hiệu quả dự án đã giảm đáng kể, chỉ còn 35.5 tỷ VNĐ, tức là chỉ còn khoảng hơn 15% so với phương án cơ sở. Thời gian hoàn vốn kéo dài tới hơn 23 năm (tuổi thọ dự án là 25 năm),

**4.4. Giả định dự án bị chậm 2 năm so với kế hoạch**

Dự án đưa vào khai thác chậm hai năm. Hai năm đầu hoàn toàn không có thu nhập. Thời gian khấu hao vẫn là 20 năm từ năm thứ 3 đến năm thứ 22. Tuy chưa khai thác được công trình chúng ta vẫn phải trả gốc và trả lãi cho các khoản đã vay. Chi phí vận hành sẽ tăng thêm 0.5% so với tổng mức đầu tư. Hơn nữa, tổng mức đầu tư cũng bị điều chỉnh tăng, ước khoảng 10% do các nguyên nhân khác nhau. Do những ảnh hưởng tiêu cực như vậy, dự án trở nên không có hiệu quả, cụ thể được trình bày trong Bảng 4.

**Bảng 4. Phương án chậm 2 năm**

NPV csh (tỷ VNĐ)	-166.48
IRR	3.59%
Thời gian hoàn vốn	không hoàn vốn

*Nguồn: Tính toán của tác giả*

Trong dự án chỉ cần dự án chậm hai năm là dự án mất toàn bộ lãi. Vậy mà có những dự án bị chậm 2-3 năm, hoặc thậm chí nhiều hơn. Có thể thấy chậm tiến độ, phát sinh thêm chi phí, gây hậu quả nghiêm trọng đến hiệu quả dự án.

**5. ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỂ NÂNG CAO HIỆU QUẢ, ĐẢM BẢO TIẾN ĐỘ VÀ CHẤT LƯỢNG DỰ ÁN**

Để dự án đạt được hiệu quả tốt có nghĩa là sử dụng dụng nguồn lực được giao một cách có hiệu quả và hoàn thành các mục tiêu: Đúng tiến độ được giao, đúng chi phí được duyệt và chất lượng tốt như yêu cầu; thực hiện khẩu hiệu "Do more with less". Trong những thất bại cũng cần phải làm rõ cá nhân, cơ quan nào chịu trách nhiệm với từng dự án. Phải xác định rõ vấn đề, xác định rõ ai phải chịu trách nhiệm và trách nhiệm đến đâu? Có như vậy thì các giải pháp mới thực sự có ý nghĩa và mới có tính khả thi.

**5.1. Thực hiện đúng quy trình**

Quy hoạch phải có trước. Lập kế hoạch và thực hiện nghiêm kế hoạch đã được phê duyệt. Để tránh phải thay đổi thiết kế, phải làm lại từ đầu, trong quá trình thực hiện chúng ta phải tuân thủ nghiêm ngặt quy trình. Tất cả các công trình xây dựng đều phải xuất phát từ quy hoạch. Quy hoạch kinh tế - xã hội phải đi trước mỗi bước, quy hoạch vùng, chi tiết làm cơ sở cho dự án. Nhà

nước phải sửa đổi bổ sung, thậm chí xây dựng hàng loạt những điểm mới liên quan đến Luật Đầu thầu, Luật Xây dựng, Luật Quy hoạch. Thực hiện quản lý dự án theo một quy trình được chuẩn bị từ trước kể từ khâu lập, thẩm định dự án đầu tư, thiết kế kỹ thuật, tổ chức thực hiện đền bù giải phóng mặt bằng, đấu thầu, thi công và giám sát thi công công trình...

Có kế hoạch và quy trình kiểm tra, giám sát chất lượng công việc của các nhà thầu, của tư vấn đảm bảo dự án được thực hiện đúng như thiết kế đã phê duyệt (chất lượng, tiến độ dự án) và hợp đồng đã ký kết.

Quản lý tiến độ thi công và năng lực của các nhà thầu. Sau khi dự án triển khai, Ban quản lý dự án cần phân công cán bộ phụ trách dự án kiểm tra đôn đốc thường xuyên tiến độ dự án.

### **5.2. Kiện toàn bộ máy quản lý dự án**

Tiến hành đổi mới, sắp xếp lại cơ cấu lao động trong bộ máy quản lý nhằm phát huy tối đa năng lực của toàn bộ tổ chức; phân bổ công việc đầy đủ, phù hợp với năng lực của từng cá nhân tránh tình trạng lãng phí nguồn nhân lực. Quy định chức năng, nhiệm vụ rõ ràng, cụ thể cho các đơn vị, các phòng ban chức năng và từng cá nhân để tránh trường hợp chồng chéo, hay bỏ sót về quyền hạn cũng như trách nhiệm giữa các thành viên tham gia quản lý dự án. Tuyển dụng, xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý đủ về số lượng, chuẩn về chất lượng đáp ứng được các yêu cầu của công việc. Xây dựng chính sách tuyển dụng, thu hút nhân tài (bằng chế độ đãi ngộ hợp lý, mức lương linh động, hấp dẫn và các cơ hội phát triển năng lực, nghề nghiệp của từng người). Công tác tuyển dụng phải được tiến hành công khai, minh bạch, tuyển dụng đúng người vào đúng vị trí cần thiết.

Ban QLDA phải luôn luôn có những khóa tập huấn nghiệp vụ tại chỗ hoặc cử các cán bộ kỹ thuật đi đào tạo nâng cao kiến thức nghiệp vụ.

Đối với các công trình đầu tư lớn, việc lựa chọn cơ quan tư vấn xây dựng là một nhiệm vụ quan trọng và phức tạp. Một trong những nhân tố quyết định là cơ quan tư vấn này phải chứng minh được kinh nghiệm qua những dự án tương tự, đã được họ thực hiện trước đó.

Công tác thẩm định có một vai trò quan trọng ảnh hưởng đến tổng mức đầu tư, thời gian thẩm định và chi phí thẩm định. Ban QLDA cần có một

quy trình thẩm định hợp lý, cụ thể với từng dự án và gắn liền trách nhiệm với mỗi cá nhân tham gia.

### **5.3. Công tác đền bù và giải phóng mặt bằng**

Bởi công tác đền bù giải phóng mặt bằng là công việc hết sức phức tạp và nhạy cảm, vì vậy để triển khai tốt công tác này đòi hỏi Ban QLDA phải nỗ lực hết mình với sự phối hợp hỗ trợ chặt chẽ của các ban ngành địa phương, với thủ tục hết sức chặt chẽ và đầy đủ theo quy định của Nhà nước nhằm đảm bảo được lợi ích của Nhà nước, đồng thời vẫn đảm bảo được lợi ích của nhân dân trong khu vực bị giải tỏa. Ban QLDA cần phải: Sau khi lập bản vẽ mặt bằng sử dụng đất và trình UBND tỉnh phê duyệt, trên cơ sở đó, Hội đồng đền bù thông báo cho nhân dân địa phương biết quy hoạch để không có các biểu hiện tái lấn chiếm. Phải làm tốt công tác tuyên truyền, giải thích, vận động, thuyết phục để các hộ dân hiểu, đồng tình và tự giác chấp hành, đồng thuận thực hiện dự án, sớm bàn giao mặt bằng thi công. Tranh thủ tối đa sự giúp đỡ của chính quyền địa phương, có thái độ cứng rắn, cương quyết với những cá nhân vòi vĩnh, chống đối.

Lập phương án đền bù theo quy định của nhà nước, nhưng cũng phải có sự tham gia của UBND các tỉnh thành phố nơi có đất giải tỏa. Từ đó đưa ra được phương án tốt nhất, dung hòa được lợi ích của nhân dân và lợi ích của đất nước. Đồng thời, phải nâng cao chất lượng thẩm định phương án đền bù của cơ quan liên quan, áp dụng cơ chế chính sách phải tuyệt đối chính xác để tránh sự bất bình đẳng giữa các hộ dân phải di dời.

Để hoàn thành tốt công tác này thì đầu tiên Ban QLDA cần yêu cầu tư vấn thiết kế cần lập ngay bản vẽ mặt bằng chiếm đất của dự án ngay sau khi dự án đầu tư được phê duyệt. Sau đó phải ngay lập tức trình cấp có thẩm quyền phê duyệt, làm cơ sở để xin địa phương cấp đất cho công trình.

Ban QLDA cần kiến nghị địa phương thành lập ngay Hội đồng đền bù giải phóng mặt bằng cho dự án song song với thủ tục thu hồi đất. Sau đó Ban cần phối hợp chặt chẽ với Hội đồng đền bù địa phương, để từ đó đưa ra những phương án thống kê, kiểm đếm tốt nhất, chống mọi biểu hiện tái lấn chiếm.

Ban QLDA cũng cần tham gia vào các giai đoạn tổ chức thực hiện công tác đền bù giải phóng mặt bằng của Hội đồng. Trong quá trình này, Ban

cần phát tờ khai, hợp công bố dự án và phương thức đền bù cho tổ chức, cá nhân bị ảnh hưởng, kiểm kê, chi trả tiền đền bù và ngay cả phối hợp với các ngành liên quan để giải thích, vận động và trả lời khiếu nại (nếu có)... Bên cạnh đó, Ban QLDA cũng cần thường xuyên đón đốc Hội đồng đền bù hoàn thiện phương án đền bù và trình thẩm định, không kéo dài thời gian thực hiện. Đồng thời, phải giám sát kiểm tra kỹ khối lượng phải đền bù giải tỏa, áp giá, chính sách áp dụng phù hợp với các quy định của Nhà nước, áp dụng các chính sách về bồi thường, hỗ trợ theo quy định của Nhà nước.

#### 5.4. Đấu thầu và lựa chọn nhà thầu

Ban QLDA phải kịp thời tháo gỡ vướng mắc, tránh những tiêu cực, ảnh hưởng đến tiến độ và chi phí thực hiện dự án. Trước hết, ban QLDA phải thực hiện đúng và đầy đủ quy trình từ các khâu lập kế hoạch đấu thầu đến lập hồ sơ mời thầu, công tác xét thầu để phát huy tích cực, hạn chế và khắc phục các nhược điểm. Kịp thời phát hiện và biện pháp ngăn chặn những biểu hiện không lành mạnh trong đấu thầu. Ban QLDA kết hợp với các cơ quan chức năng có thẩm quyền sẽ giám sát chặt chẽ quá trình đấu thầu để lựa chọn nhà thầu. Tránh tuyệt đối trường hợp quá coi trọng giá dự thầu dẫn đến chọn nhà thầu không đủ năng lực, phát sinh lãng phí, kéo dài thời gian.

#### 5.5. Công tác thi công xây dựng công trình

Đây là công tác quan trọng nhất để thực hiện dự án, chiếm một thời gian dài nhất trong toàn bộ chu trình quản lý dự án. Công tác này quyết định trực tiếp đến chất lượng của công trình, thời gian hoàn thành dự án. Vì vậy để đảm bảo các tiêu chí về thời gian, chất lượng và chi phí, Ban QLDA cần phải quản lý chặt chẽ.

##### 5.5.1. Đối với nhà thầu thi công:

Nhà thầu thi công với tư cách là một chủ thể chính có vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình thi công. Như một điều kiện của hợp đồng, Ban QLDA cần yêu cầu Nhà thầu phải nghiêm túc trong việc cung cấp một bản tiến độ, kể cả một bản thuyết minh về công nghệ thi công xây dựng dự kiến, một lịch trình dự báo dòng tiền trong đó chỉ rõ những thời điểm thanh toán. Nhà thầu có thể chọn nhà thầu phụ (nhưng phải thông qua Ban QLDA) cho từng phần công việc nhưng không được bán thầu. Việc chọn nhà thầu phụ phải được sự phê duyệt của Ban QLDA nhưng nhà thầu vẫn

sẽ phải chịu trách nhiệm về những phần công việc do các thầu phụ thực hiện.

##### 5.5.2. Đối với đơn vị tư vấn giám sát

Trong quá trình thi công, giám sát và quản lý chất lượng công trình xây dựng có vai trò đặc biệt quan trọng. Nó góp phần quản lý quá trình thi công diễn ra đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng và chi phí được duyệt.

Yêu cầu các nhà thầu cũng như tư vấn giám sát phải tuân thủ nghiêm ngặt đúng quy trình, quy phạm và thiết kế kỹ thuật. Tránh các biểu hiện dễ dãi với các nhà thầu của tư vấn giám sát và của chủ đầu tư. Yêu cầu đơn vị tư vấn giám sát phải nhận thức đầy đủ phạm vi quyền hạn của mình. Trong mối quan hệ với nhà thầu, ngoài việc theo dõi kiểm tra về chất lượng thi công tư vấn giám sát còn là người hướng dẫn kỹ thuật. Ban QLDA cần gắn trách nhiệm và quyền lợi cụ thể trong công việc được giao nhằm tạo ý thức trách nhiệm của các cán bộ giám sát.

Bên cạnh đó, Ban QLDA phải có hình thức tuyển mộ các cán bộ giám sát có tinh thần trách nhiệm cao, ý thức kỷ luật tốt bên cạnh yếu tố về chuyên môn.

#### 6. Bài học kinh nghiệm hoàn thiện công tác quản lý dự án

*Bài học 1:* Thành công trước hết đòi hỏi sự cam kết vững chắc với các bên liên quan trong quá trình thực hiện ở đây là chính quyền và các tổ chức đoàn thể tại các địa phương tham gia dự án. Chính quyền từ Trung ương đến địa phương cần lắng nghe người dân và huy động các nguồn lực của mình để cùng chung sức thực hiện dự án

*Bài học 2:* Chia khóa cho sự thành công là tinh thần hoạt, khả năng thích ứng và sửa chữa những sai sót và sự phối hợp chặt chẽ giữa các bên liên quan trong quá trình thực hiện dự án.

*Bài học 3:* Có sự chia sẻ chi phí giữa các bên liên quan là một nhân tố đóng góp quan trọng vào sự thành công trong quá trình thực hiện dự án.

*Bài học 4:* Một nhân tố quan trọng trong thành công của công tác quản lý dự án chia sẻ hợp lý trách nhiệm cũng như quyền lợi giữa các bên liên quan.

*Bài học 5:* Luôn đảm bảo nguyên tắc công bằng và minh bạch trong mọi vấn đề có liên quan. Để đảm bảo hài hòa lợi ích của người sử dụng đất, chủ đầu tư dự án và lợi ích xã hội ■



**TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. <http://vneconomy.vn/tac-nghe-ve-giai-phong-mat-bang-gay-kho-cho-doanh-nghiep-2018/128093744589.htm>
2. <https://bnews.vn/giai-phong-mat-bang-cong-trinh-luoi-dien-bai-1-nguy-co-cham-tien-do/19696.html>
3. <http://thanglong.chinhphu.vn/cham-tien-do-xay-dung-cong-trinh-%E2%80%9Cchon%E2%80%9D-vom-11/05/2016>
4. <https://ktv.vn/trong-nuoc/kho-giai-phong-mat-bang-lam-cham-tien-do-du-an-20180815181436645.htm>
5. <https://baomoi.com/dung-de-giai-phong-mat-bang-la-luc-can/c/27470933.epi>
6. <http://dothiphattrien.vn/xac-dinh-rui-ro-cho-cac-du-dau-tu-phat-trien-thi/>
7. <https://www.saga.vn/quan-li-rui-ro-cac-loai-rui-ro-thuong-gap-42813>
8. <http://www.tapchigiaothong.vn/xac-dinh-cac-yeu-to-rui-ro-trong-thuc-hien-du-an-dau-tu-xay-dung-nong-thon-moi-tai-tp-ho-chi-minh-d26590>

Ngày nhận bài: 3/3/2019

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 13/3/2019

Ngày chấp nhận đăng bài: 23/3/2019

Thông tin tác giả:

**PGS.TS. PHẠM THỊ THU HÀ**

Viện Kinh tế và Quản lý - Đại học Bách Khoa Hà Nội

## **SOLUTIONS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF A PROJECT**

● Assoc.Prof., Ph.D. **PHAM THỊ THU HÀ**

School of Economics and Management,  
Hanoi University of Science and Technology

### **ABSTRACT:**

Quality, time and cost management are three most mentioned aspects of project management. In which, quality management has always been the top aspect of the business operation as well as of the project management. These three aspects are closely related to each others. However, this study focuses on analyzing the time and cost management aspects in order to figure out solutions to minimize costs and improve the efficiency of an investment project.

**Keywords:** Project, effectiveness, cost reduction, project management.