

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      BỘ NÔNG NGHIỆP VÀ PTNT**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỦY LỢI**

**PHẠM VĂN THAO**

**ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ  
CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH TẠI BAN  
QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH  
NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN  
TỈNH NINH BÌNH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**

**HÀ NỘI, NĂM 2019**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      BỘ NÔNG NGHIỆP VÀ PTNT**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỦY LỢI**

**PHẠM VĂN THAO**

**ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ  
CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH TẠI BAN  
QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH  
NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN  
TỈNH NINH BÌNH**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN LÝ XÂY DỰNG**

**MÃ SỐ: 8580302**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC      TS Thân Văn Văn**

**HÀ NỘI, NĂM 2019**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của bản thân tôi. Các tài liệu thu thập, thông tin, tài liệu trích dẫn trong luận văn đã được ghi rõ nguồn gốc. Việc tham khảo các nguồn tài liệu đã được thực hiện trích dẫn và ghi nguồn tài liệu tham khảo đúng quy định.

**Tác giả luận văn**

**Phạm Văn Thao**

## LỜI CẢM ƠN

Sau thời gian học tập, nghiên cứu và thực hiện, học viên đã hoàn thành luận văn. Với lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc, học viên xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành tới:

Thầy giáo TS.Thân Văn Văn đã trực tiếp tận tình hướng dẫn, giúp đỡ học viên trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp. Các thầy giáo, cô giáo trong Hội đồng khoa học đã chỉ bảo lời những khuyên quý giá, giúp học viên có đủ kiến thức cơ sở và chuyên ngành để hoàn thành luận văn. Khoa Công trình, Phòng Đào tạo Đại học và Sau Đại học của Trường Đại học Thủy lợi đã tạo điều kiện thuận lợi giúp đỡ học viên trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận văn.

Tất cả bạn bè cơ quan đồng nghiệp những người đã giúp đỡ tôi, hỗ trợ tôi trong việc cập nhật các thông tin và dữ liệu liên quan đến luận văn.

Dù đã có nhiều cố gắng hoàn thiện luận văn, tuy nhiên do điều kiện thời gian và trình độ có hạn nên không tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, tôi rất mong nhận được sự góp ý, chỉ bảo của quý thầy cô, bạn bè, đồng nghiệp, đó chính là sự giúp đỡ quý báu nhất để tôi có thể cố gắng hoàn thiện hơn trong quá trình nghiên cứu và công tác sau này.

Tôi xin chân thành cảm ơn.

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	viii
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH THỦY LỢI .....	3
1.1. Khái quát về chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi .....	3
1.2. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi.....	4
1.2.1. Khái quát về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.....	4
1.2.2. Tình hình quản lý chi phí các dự án đầu tư xây dựng công trình thủy lợi ở Việt Nam .....	5
1.2.3. Những yếu tố ảnh hưởng đến việc quản lý chi phí các dự án đầu tư xây dựng công trình .....	10
1.3. Các chủ thể trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi ..	11
1.3.1. Vai trò và trách nhiệm của người quyết định đầu tư .....	11
1.3.2. Vai trò và trách nhiệm của chủ đầu tư .....	12
1.3.3. Vai trò và trách nhiệm của nhà thầu tư vấn quản lý chi phí đầu tư xây dựng ...	14
1.3.4. Vai trò và trách nhiệm của nhà thầu thi công xây dựng .....	14
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1 .....	15
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN TRONG QUẢN LÝ CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH THỦY LỢI.....	16
2.1. Cơ sở pháp lý.....	16
2.2. Nguyên tắc công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.....	17
2.3. Vai trò và nhiệm vụ của công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình .....	18
2.3.1. Vai trò.....	18
2.3.2. Nhiệm vụ .....	18
2.4. Đặc điểm các dự án xây dựng công trình thủy lợi.....	18
2.5. Công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi.....	20
2.5.1. Các giai đoạn hình thành chi phí đầu tư xây dựng công trình .....	20
2.5.2. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình trong giai đoạn thực hiện dự án .....	23

2.6. Phương pháp nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi.....	34
2.6.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	34
2.6.2. Quy trình nghiên cứu.....	37
2.6.3. Xác định kích thước mẫu .....	38
2.6.4. Định nghĩa biến nghiên cứu .....	38
2.6.5. Lựa chọn chuyên gia .....	39
2.6.6. Thiết kế bảng câu hỏi .....	39
2.6.7. Phương pháp thống kê xử lý kết quả điều tra .....	39
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	42
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH TẠI BAN NÔNG NGHIỆP TỈNH NINH BÌNH .....	43
3.1. Giới thiệu về Ban Nông nghiệp Ninh Bình .....	43
3.1.1. Nhiệm vụ, quyền hạn của Ban Nông nghiệp Ninh Bình .....	43
3.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	45
3.1.3. Một số dự án đầu tư xây dựng công trình do Ban Nông nghiệp Ninh Bình quản lý .....	56
3.2. Phân tích thực trạng công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi của Ban Nông nghiệp Ninh Bình.....	57
3.2.1. Về công tác khảo sát, lập dự án đầu tư.....	57
3.2.2. Về công tác thiết kế, dự toán xây dựng công trình .....	58
3.2.3. Về công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu.....	60
3.2.4. Về công tác thực hiện hợp đồng, xử lý phát sinh.....	61
3.2.5. Về công tác quản lý thanh toán, quyết toán vốn đầu tư .....	62
3.3. Đánh giá tầm quan trọng của các nguyên nhân công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi .....	63
3.3.1. Đánh giá độ tin cậy.....	63
3.3.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA.....	64
3.3.3. Xây dựng quan hệ hồi qui tuyến tính bội .....	66
3.3. Phân tích các nguyên nhân tồn tại trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi của Ban Nông nghiệp Ninh Bình .....	68

3.3.1. Năng lực quản lý của Ban quản lý dự án còn hạn chế.....	68
3.3.2. Ban quản lý dự án chậm trễ trong việc giải phóng mặt bằng.....	69
3.4. Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình tại Ban Nông nghiệp tỉnh Ninh Bình.....	70
3.4.1. Giải pháp nâng cao năng lực của Ban quản lý .....	70
3.4.2. Tăng cường quản lý chi phí công tác đền bù giải phóng mặt bằng.....	72
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3 .....	73
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	74
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	76

## DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 2.1. Sơ đồ hình thành chi phí theo các giai đoạn đầu tư [3].....	23
Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu.....	34
Hình 2.3. Quy trình nghiên cứu.....	37
Hình 3.1: Sơ đồ Ban Nông nghiệp Ninh Bình hiện nay .....	45



## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD.....	35
Bảng 2.2. Các yếu tố (tiêu chí) của hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD .....	36
Bảng 3.1. Chi tiết tổng hợp số liệu kinh phí các dự án do Ban quản lý trong năm 2018 .....	56
Bảng 3.2. Reliability Statistics_ Nhóm nhân lực .....	63
Bảng 3.3. Reliability Statistics_ Nhóm phát sinh .....	63
Bảng 3.4. Reliability Statistics_ Nhóm quản lý .....	64
Bảng 3.5. Reliability Statistics_ Nhóm hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD .....	64
Bảng 3.6. KMO and Bartlett's Test .....	64
Bảng 3.7. Total Variance Explained.....	65
Bảng 3.8 Component Matrix <sup>a</sup> .....	66
Bảng 3.9. Variables Entered/Removed <sup>a</sup> .....	67
Bảng 3.10. Model Summary <sup>b</sup> .....	67
Bảng 3.11. Coefficients <sup>a</sup> .....	67

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

NSNN	: Ngân sách nhà nước
XDCB	: Xây dựng cơ bản
QLDA	: Quản lý dự án
TMĐT	: Tổng mức đầu tư
ĐTXD	: Đầu tư xây dựng
GPMB	: Giải phóng mặt bằng
NL	: Nhân lực
PS	: Phát sinh
QL	: Quản lý
CP	: Chi phí

# MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Do đặc thù của ngành xây dựng nên hầu hết các công trình xây dựng đều có quy mô lớn, chi phí lớn, thời gian xây dựng và sử dụng dài. Nguồn vốn dành cho xây dựng thường chiếm tỷ trọng lớn trong ngân sách Nhà nước hàng năm. Chi phí xây dựng là một trong những mục tiêu quan trọng của dự án. Vậy nên công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình luôn được Nhà nước và Chủ đầu tư quan tâm.

Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi là công việc quan trọng trong tiến trình chuẩn bị và thực hiện đầu tư xây dựng. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình liên quan mật thiết đến quản lý chất lượng, tiến độ và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh tế - kỹ thuật, hiệu quả của dự án. Trong những năm qua, Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Ninh Bình (sau đây viết tắt là Ban Nông nghiệp Ninh Bình) đã tiến hành quản lý chi phí các dự án xây dựng các công trình thủy lợi, phòng chống lụt bão, từng bước cải thiện cơ sở hạ tầng nông nghiệp, thủy lợi tỉnh Ninh Bình theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển chung của tỉnh Ninh Bình.

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình còn những tồn tại, hạn chế cần khắc phục như giảm chi phí, phát sinh khối lượng, trình độ chuyên môn của bộ phận cán bộ chưa đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ giai đoạn hiện nay.

Chính vì vậy, đề tài “*Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Ninh Bình*” là cần thiết, giúp cho Ban Nông nghiệp Ninh Bình nâng cao hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.

## 2. Mục đích của đề tài

Mục đích nghiên cứu của đề tài là nâng cao hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình tại Ban Nông nghiệp Ninh Bình.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện những nội dung nghiên cứu, tác giả luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau: phương pháp điều tra, thu thập; khảo sát thực tế; phương pháp tổng hợp, so sánh, phân tích kế thừa nghiên cứu đã có và một số phương pháp kết hợp khác.

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

a. Đối tượng nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là: công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi tại Ban Nông nghiệp Ninh Bình.

b. Phạm vi nghiên cứu của đề tài

Nội dung đề tài tập trung nghiên cứu chủ yếu về vấn đề nâng cao hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi tại Ban Nông nghiệp Ninh Bình.

### **5. Kết quả đạt được**

- Phân tích thực trạng và những mặt tồn tại hạn chế trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi tại Ban Nông nghiệp Ninh Bình.

- Đề xuất một số giải pháp quản lý chi phí có cơ sở khoa học, có tính khả thi và phù hợp với thực tiễn nhằm nâng cao công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi tại Ban Nông nghiệp Ninh Bình.

### **6. Nội dung chính của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận - kiến nghị, luận văn được cấu trúc với 3 chương chính sau:

Chương 1: Tổng quan về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi.

Chương 2: Cơ sở khoa học và thực tiễn trong quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi.

Chương 3: Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình tại Ban Nông nghiệp Ninh Bình.

# CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH THỦY LỢI

## 1.1. Khái quát về chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi

Chi phí dự án đầu tư xây dựng công trình là [1]: toàn bộ chi phí cần thiết để xây dựng mới hoặc cải tạo, sửa chữa, mở rộng công trình xây dựng. Do đặc điểm của sản xuất xây dựng và đặc thù của công trình xây dựng nên mỗi công trình có chi phí khác nhau được xác định theo đặc điểm, tính chất kỹ thuật và yêu cầu công nghệ trong quá trình xây dựng. Nó được biểu thị qua chỉ tiêu tổng mức đầu tư của dự án ở giai đoạn lập dự án đầu tư xây dựng công trình, dự toán xây dựng công trình ở giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình, giá trị thanh toán, quyết toán vốn đầu tư khi kết thúc xây dựng đưa công trình vào khai thác sử dụng.

- Chi phí đầu tư xây dựng công trình được lập cho từng công trình cụ thể, phù hợp với giai đoạn đầu tư xây dựng công trình, các bước thiết kế và các quy định của nhà nước.
- Chi phí đầu tư xây dựng khác với chi phí sản xuất của sản phẩm công nghiệp ở chỗ chi phí đầu tư xây dựng được hình thành qua các giai đoạn đầu tư, các bước thiết kế, thi công xây dựng công trình, được biểu thị qua chỉ tiêu tổng mức đầu tư, dự toán công trình xây dựng, giá gói thầu, giá dự toán, giá trúng thầu, giá hợp đồng, giá thanh toán và giá trị quyết toán vốn đầu tư của dự án. Mỗi chỉ tiêu chi phí có vai trò, vị trí và phương pháp hình thành khác nhau; tuy nhiên, về góc độ quản lý chi phí nói chung phải đảm bảo nguyên tắc: tổng mức đầu tư được hình thành trong giai đoạn lập dự án và dựa vào thiết kế cơ sở của dự án mà xác định, vì vậy tổng mức đầu tư giữ vai trò là giới hạn tối đa mà dự án được phép chi. Tuy nhiên, do tính phức tạp của các dự án đầu tư xây dựng nên khi triển khai các bước thiết kế kỹ thuật hoặc bước thiết kế bản vẽ thi công lại hình thành các chỉ tiêu chi phí chi tiết và cơ sở dữ liệu (khối lượng và đơn giá) sát với thực tế hơn các chi phí được xác định từ bước thiết kế cơ sở của dự án. Vì vậy, đòi hỏi chủ đầu tư các dự án phải thông qua các tư vấn chuyên môn về tiên lượng, dự toán để khống chế, điều chỉnh sao cho không vượt chỉ tiêu chi phí của bước trước, việc làm này gọi là kiểm soát chi phí. Khái niệm quản lý chi phí bao hàm nội dung bao quát hơn khái niệm kiểm soát chi phí, nó bao gồm cả các biện pháp quản lý

nhà nước về chi phí các dự án đối với các dự án sử dụng vốn nhà nước và cả định hướng cho thị trường xây dựng đối với các nguồn vốn khác thông qua việc nhà nước ban hành các cơ chế chính sách liên quan đến quản lý chi phí xây dựng như nguyên tắc, phương pháp hình thành các chỉ tiêu chi phí và biện pháp quản lý chúng mang tính chất nhà nước như công bố hệ thống chỉ tiêu định mức - đơn giá để các chủ đầu tư – các nhà tư vấn cũng như các nhà thầu tham khảo vận dụng để xác định giá gói thầu hoặc giá hợp đồng để thỏa thuận giữa các bên; hoặc nhà nước công bố các chỉ số giá xây dựng để giúp các chủ đầu tư, các nhà tư vấn và các nhà thầu vận dụng trong quá trình điều chỉnh Tổng mức đầu tư, dự toán xây dựng công trình, dự toán chi phí xây dựng, làm căn cứ tham khảo để điều chỉnh giá hợp đồng và thanh toán hợp đồng.

## **1.2. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi**

### ***1.2.1. Khái quát về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình***

Theo kết quả nghiên cứu khoa học của Viện Kinh tế xây dựng thì quản lý chi phí thực chất là kiểm soát khống chế chi phí trong suốt quá trình đầu tư xây dựng từ khi chuẩn bị, thực hiện đầu tư, kết thúc xây dựng và đưa dự án vào khai thác sử dụng.

Tuy nhiên quản lý chi phí và kiểm soát chi phí được coi là đồng nhất về mục đích cần hướng tới là nhằm bảo đảm các chi phí đầu tư của dự án nằm trong giới hạn tổng mức đầu tư được duyệt, đồng thời quản lý chi phí cũng bao hàm rộng hơn gồm nhiều hành động của nhà nước và của cả chủ đầu tư nhằm tới mục tiêu toàn diện đó là sử dụng vốn đầu tư xây dựng công trình phải đảm bảo mục tiêu, hiệu quả và phù hợp với cơ chế kinh tế thị trường [2].

- Quản lý chi phí đầu tư xây dựng là công việc kiểm soát các chi phí phát sinh trong quá trình thực hiện việc đầu tư dự án từ khi chuẩn bị dự án cho đến khi bàn giao đưa vào sử dụng của các đối tượng quản lý. Chủ đầu tư, thông qua phương pháp kiểm soát chi phí thực hiện giám sát sự hình thành chi phí, chỉ tiêu chi phí trong suốt quá trình đầu tư xây dựng công trình và đưa ra các giải pháp cần thực hiện nhằm bảo đảm chi phí đầu tư xây dựng công trình nằm trong ngân sách đã được chấp thuận (bằng việc bảo đảm ngân sách công trình đạt được các mục tiêu hiệu quả như dự tính) [1].

- Nhiệm vụ quản lý chi phí xây dựng được hiểu là điều khiển việc hình thành chi phí, giá xây dựng công trình sao cho không phá vỡ hạn mức đã được xác định trong từng giai đoạn, nó là việc làm thường xuyên, liên tục điều chỉnh những phát sinh trong suốt quá trình quản lý dự án nhằm bảo đảm cho dự án đạt được hiệu quả kinh tế đầu tư, lợi ích xã hội được xác định [1].

- Quản lý chi phí là quá trình kiểm soát chi tiêu trong giới hạn ngân sách bằng việc giám sát và đánh giá việc thực hiện chi phí [1].

- Quản lý chi phí là việc giúp dự án được thực hiện trong phạm vi ngân sách đã có và lưu ý đúng lúc vào các vấn đề về mặt chi phí có thể xảy ra nhằm có các biện pháp giải quyết hay giảm thiểu chi phí [1].

- Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình gồm quản lý về [1]: Tổng mức đầu tư xây dựng, dự toán xây dựng, dự toán gói thầu xây dựng, định mức xây dựng, giá xây dựng, chỉ số giá xây dựng, chi phí quản lý dự án và tư vấn đầu tư xây dựng, thanh toán và quyết toán hợp đồng xây dựng; thanh toán và quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình.

### ***1.2.2. Tình hình quản lý chi phí các dự án đầu tư xây dựng công trình thủy lợi ở Việt Nam***

Công tác đầu tư xây dựng công trình thủy lợi ở nước ta còn tồn tại một số vấn đề cần quan tâm [3]: do triển khai nhiều văn bản về quy chế quản lý đầu tư và xây dựng cơ bản (XDCB), luật Ngân sách nhà nước (NSNN) và các chế độ chính sách mới ban hành chưa được đầy đủ và thiếu đồng bộ giữa các bộ, ngành, các địa phương như: thủ tục, trình tự XDCB làm còn chậm và chưa đầy đủ hồ sơ dự án, thiết kế, dự toán làm sơ sài, tính không đủ, tính thiếu phải bổ xung và điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Một số đơn vị triển khai kế hoạch còn chậm, gần cuối năm mới tổ chức đấu thầu chọn đơn vị và xây lắp và cung ứng thiết bị. Hồ sơ mời thầu làm sơ sài ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện kế hoạch. Việc phối hợp giữa các chủ đầu tư và nhà thầu trong việc tạm ứng, thanh quyết toán chậm, ảnh hưởng đến việc cấp vốn và giải ngân (đặc biệt đối với các dự án thực hiện bằng vốn nước ngoài). Một số đơn vị thiếu chủ động còn nhờ sự giúp đỡ của ngành trong việc hoàn tất hồ sơ, thủ tục xây dựng cơ bản. Việc thực hiện chế độ báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch đầu tư XDCB còn chưa đầy đủ và kịp thời, cụ thể:

Thứ nhất: Công tác giao kế hoạch, phân định kế hoạch vốn đầu tư của các bộ và địa phương còn chậm [3].

Theo quy định của luật NSNN và nghị định 52/1999/NĐ- CP quy định: các dự án thanh toán vốn đúng niên độ ngân sách, công tác chuẩn bị và giao kế hoạch vốn phải kết thúc vào quý IV của năm trước nhưng yêu cầu về thời gian này rất ít được đảm bảo. Đặc biệt vốn bổ sung, của địa phương hầu hết đến giữa năm mới giao được, trong khi đó có rất nhiều dự án mới, điều này dẫn đến việc khó đảm bảo thời gian thực hiện tiến độ của dự án. Nhiều dự án vốn đầu tư trung ương đến tháng 7, tháng 8 thậm trí đến tháng 9 mới được giao kế hoạch năm.

Việc giao kế hoạch và phân khai kế hoạch chậm dẫn đến việc điều chỉnh về tiến độ thực hiện và thanh toán vốn của từng dự án, nhưng công tác điều chỉnh rất chậm, nhưng công tác điều chỉnh rất chậm, sang đến tháng 10 kế hoạch điều chỉnh vẫn chưa được thông qua, làm ảnh hưởng đến việc thanh toán vào cuối năm, việc triển khai của các chủ đầu tư bị động và rất chậm trễ.

Thứ hai: Các trình tự về thủ tục đầu tư như công tác mời thầu, phê duyệt kết quả đấu thầu, kết quả đấu thầu chậm nên ảnh hưởng đến tiến độ thi công của công trình. Thêm vào đó là việc bỏ giá thầu quá thấp dưới mức giá thành đã khiến cho nhiều công trình không hoàn thành đúng thời hạn, chất lượng và tuổi thọ bị ảnh hưởng nghiêm trọng và tạo ra môi trường cạnh tranh không lành mạnh.

Các quy định, thủ tục về đầu tư XD CB theo nghị định 52/1999/NĐ-CP chưa thực hiện nghiêm túc.

Hiện nay có các công trình chưa đủ thủ tục nhưng các bộ, ngành địa phương vẫn bố trí kế hoạch vốn đầu tư. Bên cạnh đó lại có nhiều công trình đã có đầy đủ thủ tục về đầu tư nhưng lại bố trí kế hoạch thấp, nên không đủ vốn để triển khai thi công.

Thứ ba: Tình trạng giải ngân chậm hay còn gọi “Vốn chờ dự án” trong thực tế hiện nay.

Việc khối lượng XD CB đạt thấp do nhiều nguyên nhân sau:

Về cơ chế chính sách: Thời gian qua hệ thống chính sách và thể chế của nhà nước đã



thay đổi căn bản. Trong đó cơ chế quản lý đầu tư và xây dựng được thay đổi phù hợp và có tác động mạnh tới tăng trưởng và đầu tư. Song trên tổng thể thì hệ thống chính sách, cơ chế quản lý đầu tư còn thiếu đồng bộ, chưa cụ thể, chưa thật thông thoáng thậm chí còn có những quy định làm rào cản của quá trình thực hiện đầu tư. Tiến độ thanh toán vốn đầu tư còn quá chậm.

Thứ tư: Trong đầu tư xây dựng cơ bản còn dàn trải, nặng về đối phó với thiên tai, chưa tập trung trọng điểm một số công trình xây dựng còn kéo dài.

Thứ năm: Khả năng cân đối ngân sách còn nhiều khó khăn mới đáp ứng được 60-70% yêu cầu, chưa tương xứng với yêu cầu đầu tư phát triển nông nghiệp nông thôn dẫn đến hệ thống thủy lợi còn thiếu đồng bộ, hệ thống đê kè, cống còn yếu kém, khả năng phòng chống thiên tai chưa đảm bảo ...

Thứ sáu: Về cơ chế quản lý, việc phân cấp đầu tư giữa trung ương và địa phương chưa rõ ràng cụ thể, dẫn đến công trình không đồng bộ, hiệu quả phục vụ kém, đối với thủy lợi vốn Bộ quản lý thường tập trung đầu mỗi và kênh chính, địa phương đầu tư kênh cấp dưới đến mặt ruộng, nhưng nhiều địa phương không có vốn để đầu tư nên công trình không đồng bộ.

Thứ bảy: Tình trạng thất thoát vốn, lãng phí vốn ngân sách trong quá trình thi công xây dựng công trình cho ngành thủy lợi vẫn còn xảy ra.

Thất thoát vốn trong quá trình thi công xây dựng có thể do những nguyên nhân sau:

- Kiểm kê khối lượng thực hiện chưa chính xác (có thể do khách quan hoặc có thể do cố ý nhằm thu lợi bất chính)
- Khai khống khối lượng thực hiện. Thực tế công việc làm được ít nhưng lại kê khai, lập chứng từ giả mạo để được thanh toán nhiều, nhằm rút được nhiều tiền của Nhà nước.

Thứ tám: Sử dụng vốn còn ở tình trạng phân tán chưa tập chung.

Số dự án công trình bố trí vào kế hoạch đầu tư hàng năm quá phân tán, thiếu tập chung, Chủ đầu tư nhận được càng nhiều công trình càng tốt, việc hoàn thành sớm công trình để đưa vào sử dụng kịp thời, phát huy hiệu quả của công trình thì họ không

quan tâm, họ chỉ mong sao số lượng công việc mình làm trong một năm thật nhiều, và khi các cơ quan quản lý, các nhà chức trách có phản ánh đến tiến độ thi công của họ thì liền đổ lỗi cho thời tiết, vốn chậm, giải phóng mặt bằng ... Tình hình này dẫn đến gây lãng phí trong đầu tư vì thường xuyên phải điều chỉnh dự toán do trượt giá và làm tăng phụ phí.

Thứ chín: Về thủ tục đầu tư:

- Trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư: Do thời gian chuẩn bị hồ sơ gấp để có điều kiện ghi kế hoạch đầu tư, cho nên các chủ đầu tư đã chưa tuân thủ các quy định của Nhà nước về nội dung của báo cáo khả thi; công tác thẩm định dự án đầu tư cũng bị coi nhẹ. Từ lý do đó tính khoa học và hiệu quả của dự án bị nhiều hạn chế, dẫn đến quá trình triển khai dự án phải điều chỉnh nhiều lần. Trường hợp đặc biệt có dự án vừa được phê duyệt đã phải điều chỉnh dự án.

- Trong giai đoạn thực hiện đầu tư: khâu thiết kế kỹ thuật cũng bị xem nhẹ, một số chủ đầu tư đã không chỉ đạo các bộ phận chức năng giúp việc giám sát đơn vị tư vấn tuân thủ theo các quy định của nhà nước về thiết kế.

+ Về tổng dự toán: các đơn vị tư vấn đã chưa đề cập hết các nội dung các công việc đã được phê duyệt; việc áp đơn giá trong quá trình tổng hợp dự toán còn nhiều thiếu sót: sai mã hiệu, sai nội dung công việc mà đơn giá đã quy định, thậm chí có trường hợp còn dùng đơn giá của khu vực tỉnh này để áp giá cho các công trình được xây dựng ở tỉnh khác.

+ Việc lập dự toán phương án đền bù còn nhiều lúng túng;

+ Việc lập hồ sơ mời thầu, thực hiện đấu thầu còn nhiều hạn chế về kỹ năng, thiếu tôn trọng quy định của Nhà nước;

+ Việc hoàn chỉnh các hồ sơ thủ tục để thực hiện thanh toán còn chậm chễ.

- Trong giai đoạn kết thúc đầu tư:

+ Việc lập dự toán và xây dựng quy trình chạy thử, thử của một số dự án chưa được coi trọng đúng mức;

- + Công tác nghiên cứu ở một số dự án còn mang nặng tính hình thức;
- + Việc hoàn tất hồ sơ quyết toán dự án hoàn thành còn chậm chễ về mặt thời gian, chưa đảm bảo chất lượng theo quy định.

Thứ mười: Về việc giao, bổ xung kế hoạch

- Để triển khai kế hoạch của năm kế hoạch Chính phủ đã giao kế hoạch từ tháng 12 của năm báo cáo, nhưng thường các bộ ngành hầu hết đến hết quý I năm kế hoạch mới thực hiện xong việc giao kế hoạch cho chủ đầu tư. Mặt khác ở một số bộ ngành và địa phương việc giao kế hoạch còn dàn trải chưa tập trung vào một số công trình trọng điểm của ngành, của địa phương dẫn đến một số dự án làm vượt kế hoạch lại không có nguồn thanh toán, các dự án được giao kế hoạch lớn song khối lượng thực hiện lại rất ít.
- Một số dự án đề nghị bổ xung kế hoạch chưa đảm bảo thủ tục đầu tư, do vậy khi được bổ xung kế hoạch không triển khai thực hiện được.

Thứ mười một: Về tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch đầu tư

- Việc bàn giao mặt bằng thi công giữa chủ đầu tư và các đơn vị thi công còn nhiều vướng mắc: việc phối hợp giữa chủ đầu tư và các địa phương về giải phóng mặt bằng còn nhiều khó khăn về giá đền bù; các đơn vị được giao nhiệm vụ thực hiện công tác đền bù chưa tổng hợp đầy đủ các thông tin để báo cáo cấp có thẩm quyền xem xét xử lý kịp thời, không ít các dự án đã không đảm bảo tiến độ bàn giao mặt bằng cho đơn vị thi công.
  - Việc thực hiện đấu thầu xây lắp thiết bị còn nhiều lúng túng, không đảm bảo thời gian.
  - Việc hoàn chỉnh các hồ sơ thanh toán chưa đảm bảo:
- + Khối lượng phát sinh chưa được cấp có thẩm quyền phê duyệt;
  - + Phiếu giá do đơn vị thi công lập không được bên A kiểm tra;
  - + Hồ sơ thanh toán không đảm bảo về số lượng, nội dung do vậy gây không ít khó khăn cho cơ quan kiểm soát thanh toán, làm chậm tiến độ giải ngân.

- Một số chủ đầu tư, Ban quản lý dự án (QLDA) chưa quan tâm đến công tác nghiệm thu, tổng hợp khối lượng thực hiện để hoàn tất hồ sơ thanh toán.

Thứ mười hai: Vai trò của chủ đầu tư và đơn vị tư vấn:

- Một số chủ đầu tư chưa nắm chắc các quy định về quản lý đầu tư và xây dựng nên ý thức chấp hành chưa cao, thiếu các nghiên cứu kỹ về mục đích đầu tư, khả năng sử dụng và khai thác dự án cho nên phải điều chỉnh và duyệt lại dự án. Chất lượng công tác chuẩn bị đầu tư còn yếu, một số báo cáo khả thi của các dự án mang nặng tính hình thức.

- Trách nhiệm của các cơ quan tư vấn trong việc lập thẩm định dự án; lập và thẩm định thiết kế kỹ thuật và tổng dự toán chưa cao, còn nhiều sai sót dẫn đến phải hiệu chỉnh, làm đi làm lại nhiều lần.

- Việc thực hiện giám sát kỹ thuật của chủ đầu tư và đơn vị tư vấn còn chưa triệt để tuân thủ các quy định về quản lý chất lượng công trình xây dựng.

Từ những thực trạng về quá trình quản lý chi đầu tư XD/CB nói chung và cho ngành thủy lợi nói riêng thì vẫn còn nhiều thiếu sót trong quá trình quản lý từ cơ quan chức năng đến cơ quan quản lý. Chính vì vậy đòi hỏi các cơ quan chức năng, cơ quan quản lý phải có những biện pháp kiểm tra chặt chẽ đồng thời xử phạt nghiêm minh đối với những trường hợp cố ý gây hậu quả nghiêm trọng để phát huy tối đa hiệu quả của đồng vốn bỏ ra.

### ***1.2.3. Những yếu tố ảnh hưởng đến việc quản lý chi phí các dự án đầu tư xây dựng công trình***

Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình là một vấn đề hết sức phức tạp do lĩnh vực xây dựng cơ bản có nhiều đặc điểm riêng biệt. Những năm vừa qua Quốc hội, Chính phủ và Bộ Xây dựng đã ban hành những văn bản về quản lý đầu tư xây dựng nói chung và quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình nói riêng nhằm giúp cho công tác quản lý và triển khai được dễ dàng hơn. Tuy nhiên, khi áp dụng vào thực tế, có một số vấn đề đã nảy sinh và tiếp tục cần được tháo gỡ. Tác giả xin đề cập đến một số những nhân tố chính gây vướng mắc ảnh hưởng công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình [3].

Những yếu tố chính gồm [3]:

- Yếu tố con người: cần nâng cao năng lực, nghiệp vụ, chuyên môn của cá nhân, tổ chức tham gia quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.
- Giám sát cộng đồng: quản lý chi phí dự án đầu tư xây dựng công trình đạt hiệu quả cao chống thất thoát lãng phí, khuyến khích hình thức giám sát cộng đồng, giám sát của người dân, hoặc đơn vị, tổ chức được hưởng lợi từ công trình đem lại.
- Về cơ chế chính sách: hoàn thiện cơ chế chính sách từ Luật của Quốc hội, Nghị định của Chính phủ, Thông tư của các Bộ và các quyết định, chỉ thị phải đồng bộ, thống nhất về nội dung chỉ đạo và hướng dẫn, dễ hiểu, tránh nảy sinh nhiều cách hiểu khác nhau, thuận lợi để điều hành và quản lý, tránh khép kín quy trình.
- Hệ thống định mức: hệ thống định mức phải xuyên suốt từ Bộ Xây dựng xuống các địa phương và khuyến khích các đơn vị chủ đầu tư, tư vấn... tự xây dựng và chịu trách nhiệm với các định mức chuyên ngành phù hợp với những công trình đặc thù do mình quản lý.
- Hệ thống đơn giá, giá: địa phương kịp thời ra các bộ đơn giá, thông báo giá và các thông báo bù chế độ chính sách theo đúng hướng dẫn và ban hành đúng thời điểm để chủ đầu tư, tư vấn, nhà thầu có cơ sở thực hiện.

### **1.3. Các chủ thể trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi**

#### ***1.3.1. Vai trò và trách nhiệm của người quyết định đầu tư***

Người quyết định đầu tư là cá nhân hoặc người đại diện theo pháp luật của cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp có thẩm quyền phê duyệt dự án và quyết định đầu tư xây dựng. Ra quyết định đầu tư khi đã có kết quả thẩm định dự án. Riêng dự án sử dụng vốn tín dụng, tổ chức cho vay vốn thẩm định phương án tài chính và phương án trả nợ để chấp thuận cho vay hoặc không cho vay trước khi người có thẩm quyền quyết định đầu tư ra quyết định đầu tư [1].

Người quyết định đầu tư có vai trò tổ chức thực hiện phê duyệt, hoặc ủy quyền phê duyệt tổng mức đầu tư (TMĐT), dự toán xây dựng công trình; TMĐT, dự toán xây dựng công trình điều chỉnh; quyết định giá gói thầu trong kế hoạch lựa chọn nhà thầu,

loại, hình thức hợp đồng; chấp thuận thực hiện lựa chọn tổ chức tư vấn quản lý chi phí đầu tư xây dựng đủ điều kiện năng lực theo quy định tại Nghị định về quản lý dự án đầu tư xây dựng để thực hiện thẩm tra tổng mức đầu tư, dự toán xây dựng công trình làm cơ sở cho việc thẩm định, phê duyệt [1].

Người quyết định đầu tư có trách nhiệm sau đây: Đảm bảo đủ nguồn vốn đầu tư để thanh toán cho dự án, công trình theo thời gian, tiến độ đã được phê duyệt; Phê duyệt quyết toán vốn đầu tư theo đúng thời hạn quy định; Các trách nhiệm khác liên quan đến quản lý chi phí theo quy định khác của pháp luật có liên quan. Chịu trách nhiệm trước pháp luật về quyết định của mình [1].

### ***1.3.2. Vai trò và trách nhiệm của chủ đầu tư***

Theo các quy định và văn bản hiện hành, Chủ đầu tư xây dựng công trình là người sở hữu vốn hoặc là người thay mặt chủ sở hữu, người vay vốn trực tiếp quản lý và sử dụng vốn để đầu tư xây dựng công trình. Chủ đầu tư là người chịu trách nhiệm toàn diện trong quản lý chi phí đầu tư xây dựng. Trong mô hình quản lý trực tiếp, chủ đầu tư thành lập ban QLDA để trực tiếp quản lý và kiểm soát chi phí, các cán bộ được CĐT chọn là các cán bộ có kinh nghiệm trong kiểm soát chi phí đầu tư xây dựng công trình. Để thấy rõ vai trò của Chủ đầu tư trong quản lý chi phí [1]:

- Quyết định phương pháp xác định tổng mức đầu tư. Điều chỉnh cơ cấu các khoản mục chi phí trong tổng mức đầu tư nhưng không làm vượt tổng mức đầu tư đã được phê duyệt;
- Điều chỉnh và phê duyệt dự toán xây dựng công trình điều chỉnh không làm vượt dự toán xây dựng công trình đã phê duyệt;
- Tổ chức thẩm định hoặc thẩm tra, phê duyệt dự toán gói thầu xây dựng làm cơ sở lập Hồ sơ mời thầu hoặc Hồ sơ yêu cầu để lựa chọn nhà thầu;
- Quyết định việc áp dụng, sử dụng định mức xây dựng, giá xây dựng công trình khi xác định dự toán xây dựng, chỉ số giá xây dựng cho công trình, gói thầu xây dựng;

- Thuê các tổ chức tư vấn quản lý chi phí đầu tư xây dựng đủ kiện năng lực theo quy định tại Nghị định về quản lý dự án đầu tư xây dựng để thực hiện lập, thẩm tra, kiểm soát, quản lý chi phí đầu tư xây dựng;
- Được quyền đòi bồi thường hoặc khởi kiện ra toà án theo quy định của pháp luật đòi bồi thường các thiệt hại do việc chậm trễ của cơ quan thanh toán vốn đầu tư;
- Chấp thuận các thay đổi biện pháp thi công, yêu cầu kỹ thuật do nhà thầu đề xuất nhưng phải đảm bảo chất lượng, tiến độ, an toàn, bảo vệ môi trường và không làm thay đổi giá trị hợp đồng đã ký kết. Kiểm soát các thay đổi trong quá trình thi công xây dựng công trình có liên quan đến thay đổi chi phí đầu tư xây dựng công trình hoặc đẩy nhanh tiến độ xây dựng công trình;
- Chấp thuận các đề xuất về thay đổi vật tư, vật liệu xây dựng theo đề xuất của tư vấn thiết kế hoặc nhà thầu thi công xây dựng nhưng phải đảm bảo về mặt kỹ thuật, mỹ thuật, chất lượng, tiến độ xây dựng trên cơ sở giá trị trong hợp đồng đã ký kết;
- Được thực hiện một số công việc tư vấn đầu tư xây dựng khi có đủ điều kiện năng lực theo quy định; các quyền khác liên quan đến quản lý chi phí theo quy định khác của pháp luật có liên quan.

Chủ đầu tư có trách nhiệm [1]: tổ chức lập dự án đầu tư xây dựng công trình; trình cấp có thẩm quyền thẩm định, phê duyệt tổng mức đầu tư, tổng mức đầu tư điều chỉnh; tổ chức lập dự toán xây dựng công trình, dự toán xây dựng công trình điều chỉnh trình cấp có thẩm quyền thẩm định, phê duyệt; tổ chức xác định các định mức dự toán xây dựng mới hoặc điều chỉnh của công trình làm cơ sở quản lý chi phí đầu tư xây dựng; tổ chức xác định giá xây dựng công trình; chỉ số giá xây dựng cho công trình, gói thầu xây dựng; tạm ứng, thanh toán và quyết toán hợp đồng theo các quy định trong hợp đồng đã ký kết với nhà thầu; tổ chức kiểm soát chi phí đầu tư xây dựng công trình theo quy định; quyết định và chịu trách nhiệm về tính chính xác, hợp lý của giá trị đề nghị cơ quan thanh toán vốn đầu tư thanh toán vốn cho nhà thầu; tổ chức lập Báo cáo quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình hoàn thành theo đúng quy định tại Điều 29 Nghị định 32/2015/NĐ-CP; Mua bảo hiểm công trình đối với các công trình có quy định

phải mua bảo hiểm; Các nghĩa vụ khác liên quan đến quản lý chi phí theo quy định khác của pháp luật có liên quan.

### ***1.3.3. Vai trò và trách nhiệm của nhà thầu tư vấn quản lý chi phí đầu tư xây dựng***

Nhà thầu tư vấn là nhà thầu tham gia đấu thầu cung cấp các sản phẩm đáp ứng yêu cầu về kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn. Có vai trò trong việc: thực hiện tư vấn các công việc quản lý chi phí phù hợp với điều kiện năng lực và phạm vi hoạt động theo quy định tại Nghị định về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình; yêu cầu chủ đầu tư và các bên liên quan cung cấp các thông tin, tài liệu phục vụ cho công việc tư vấn quản lý chi phí; từ chối thực hiện các yêu cầu ngoài nhiệm vụ tư vấn quản lý chi phí theo hợp đồng đã ký kết; Yêu cầu chủ đầu tư thanh toán các khoản chi phí theo hợp đồng đã ký kết; được thanh toán các khoản lãi vay do chậm thanh toán; các quyền khác theo quy định hợp đồng tư vấn quản lý chi phí và quy định khác của pháp luật có liên quan [1].

Nhà thầu tư vấn quản lý chi phí đầu tư xây dựng có các trách nhiệm: thực hiện các công việc tư vấn quản lý chi phí theo hợp đồng đã ký kết; chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ đầu tư về kết quả thực hiện tư vấn quản lý chi phí và bồi thường thiệt hại gây ra cho chủ đầu tư (nếu có) theo quy định của pháp luật về hợp đồng và pháp luật có liên quan; không được tiết lộ các thông tin, tài liệu có liên quan đến hoạt động quản lý chi phí do mình thực hiện khi chưa được phép của chủ đầu tư hoặc cấp có thẩm quyền; các nghĩa vụ khác theo quy định hợp đồng và quy định khác của pháp luật có liên quan [1].

### ***1.3.4. Vai trò và trách nhiệm của nhà thầu thi công xây dựng***

Nhà thầu thi công xây dựng có các vai trò [1] :

- Quyết định định mức xây dựng, giá xây dựng và các chi phí khác có liên quan khi xác định giá dự thầu để tham gia đấu thầu;
- Trong giai đoạn thi công xây dựng được thay đổi biện pháp thi công nhưng vẫn bảo đảm chất lượng, tiến độ, an toàn, bảo vệ môi trường sau khi được chủ đầu tư hoặc đại diện hợp pháp của chủ đầu tư chấp thuận và không thay đổi giá trị hợp đồng đã ký kết;



- Chủ động sử dụng các khoản tạm ứng, thanh toán khối lượng xây dựng phục vụ thi công xây dựng công trình;
- Được đề xuất và thỏa thuận với chủ đầu tư về định mức xây dựng, đơn giá xây dựng cho các công việc phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng;
- Yêu cầu thanh toán các khoản lãi vay do chậm thanh toán; được bồi thường về những thiệt hại do việc chậm bàn giao mặt bằng và các thiệt hại khác không do lỗi của nhà thầu;
- Các quyền khác theo quy định của hợp đồng và quy định khác của pháp luật có liên quan.

Nhà thầu thi công xây dựng có các trách nhiệm [1]: mua bảo hiểm đối với người lao động thi công trên công trường; bồi thường cho chủ đầu tư và các bên có liên quan những thiệt hại gây ra do lỗi của nhà thầu (nếu có) theo quy định của pháp luật về hợp đồng và pháp luật có liên quan; Các nghĩa vụ khác theo quy định của hợp đồng và quy định khác của pháp luật có liên quan.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Trong chương 1 tác giả đã khái quát về chi phí đầu tư xây dựng, quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình, tình hình quản lý chi phí các dự án đầu tư xây dựng công trình và vai trò của quản lý nhà nước trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình. Tiếp theo chương 2 tác giả sẽ trình bày về cơ sở khoa học và thực tiễn trong quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi.

## **CHƯƠNG 2 CƠ SỞ KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN TRONG QUẢN LÝ CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH THỦY LỢI**

### **2.1. Cơ sở pháp lý**

Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình được thực hiện bởi các văn bản, quy phạm pháp luật của nhà nước. Trong thời gian qua, các văn bản quy phạm này đã đổi mới để phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế đất nước theo từng giai đoạn và hướng tới sự phát triển chung của của khu vực và hội nhập Quốc tế. Nội dung thay đổi của văn bản quy phạm pháp luật ngày càng thể hiện tính pháp lý rõ ràng hơn, trách nhiệm của chủ thể các ngành, các cấp đã phân cấp rõ ràng hơn.

Hiện nay, hệ thống văn bản pháp luật về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình bao gồm:

Luật Xây dựng 50/2014/QH13 ngày 18/6/2014 của Quốc hội [4] quy định các vấn đề cơ bản, quan trọng về đầu tư và quản lý hoạt động xây dựng như: hoạt động đầu tư xây dựng, quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của cơ quan, tổ chức, cá nhân và quản lý nhà nước trong hoạt động quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình:

Về công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình được quy định tại Chương VII mục 1. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng.

Nghị định số 32/2015/NĐ-CP ngày 25/3/2015 của chính phủ [5] về Quản lý đầu tư xây dựng: “Nghị định này hướng dẫn Luật Xây dựng về quản lý chi phí đầu tư xây dựng gồm tổng mức đầu tư xây dựng, dự toán xây dựng, dự toán gói thầu xây dựng, định mức xây dựng, giá xây dựng, chỉ số giá xây dựng, chi phí quản lý dự án và tư vấn đầu tư xây dựng, thanh toán và quyết toán hợp đồng xây dựng; thanh toán và quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình; quyền và nghĩa vụ của người quyết định đầu tư, chủ đầu tư, nhà thầu xây dựng và nhà thầu tư vấn trong quản lý chi phí đầu tư xây dựng”.

Thông tư số 06/2016/TT-BXD ngày 10/3/2016 của Bộ Xây dựng [6] về Hướng dẫn xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng: “Thông tư này hướng dẫn chi Tiết về nội dung, phương pháp xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng gồm sơ bộ tổng mức đầu tư xây dựng, tổng mức đầu tư xây dựng, dự toán xây dựng, dự toán gói thầu xây

dựng, định mức xây dựng, giá xây dựng công trình, chỉ số giá xây dựng, giá ca máy và thiết bị thi công”.

## **2.2. Nguyên tắc công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình**

Theo Nghị định số 32/2015/NĐ-CP ngày 25/03/2015 về quản lý chi phí đầu tư xây dựng thì:

Quản lý chi phí đầu tư xây dựng phải bảo đảm mục tiêu đầu tư, hiệu quả dự án đã được phê duyệt, phù hợp với trình tự đầu tư xây dựng theo quy định tại khoản 1 Điều 50 Luật Xây dựng và nguồn vốn sử dụng. Chi phí đầu tư xây dựng phải được tính đúng, tính đủ cho từng dự án, công trình, gói thầu xây dựng, phù hợp với yêu cầu thiết kế, chỉ dẫn kỹ thuật, điều kiện xây dựng, mặt bằng giá thị trường tại thời điểm xác định chi phí và khu vực xây dựng công trình [5].

Nhà nước thực hiện quản lý chi phí đầu tư xây dựng thông qua việc ban hành, hướng dẫn, kiểm tra việc thực hiện các quy định pháp luật; hướng dẫn phương pháp lập và quản lý chi phí đầu tư xây dựng [5].

Chủ đầu tư chịu trách nhiệm quản lý chi phí đầu tư xây dựng từ giai đoạn chuẩn bị dự án đến khi kết thúc xây dựng đưa công trình của dự án vào khai thác sử dụng trong phạm vi tổng mức đầu tư của dự án được phê duyệt gồm cả trường hợp tổng mức đầu tư được điều chỉnh theo quy định tại Điều 7 Nghị định số 32/2015/NĐ-CP ngày 25/03/2015 về quản lý chi phí đầu tư xây dựng. Chủ đầu tư được thuê tổ chức, cá nhân tư vấn quản lý chi phí đủ điều kiện năng lực theo quy định tại Nghị định về quản lý dự án đầu tư xây dựng để lập, thẩm tra, kiểm soát và quản lý chi phí đầu tư xây dựng [5].

Việc thanh tra, kiểm tra, kiểm toán chi phí đầu tư xây dựng phải được thực hiện theo các căn cứ, nội dung, cách thức, thời điểm xác định tổng mức đầu tư xây dựng, dự toán xây dựng, dự toán gói thầu xây dựng, định mức xây dựng, giá xây dựng, chỉ số giá xây dựng của công trình đã được người quyết định đầu tư, chủ đầu tư thống nhất sử dụng phù hợp với các giai đoạn của quá trình hình thành chi phí theo quy định về quản lý chi phí đầu tư xây dựng tại Nghị định số 32/2015/NĐ-CP ngày 25/03/2015 về quản lý chi phí đầu tư xây dựng [5].

## **2.3. Vai trò và nhiệm vụ của công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình**

### **2.3.1. Vai trò**

Quản lý chi phí đóng một vai trò rất quan trọng trong sự thành công của dự án:

- Đảm bảo cho sự hiệu quả cũng như tiến độ thực hiện dự án. Quản lý tiến độ có vai trò quan trọng trong nâng cao hiệu quả đầu tư và quản lý chi phí. Nếu tiến độ dự án bị kéo dài có thể làm phát sinh chi phí, ảnh hưởng đến tiến độ và chất lượng công trình, gây thất thoát lớn cho cả nhà nước và giảm hiệu quả vốn đầu tư.
- Kiểm soát tốt, nhanh chóng, kịp thời về chi phí để xác định mức chênh lệch so với kế hoạch ban đầu đề ra.
- Nhờ có công tác quản lý chi phí dự án mà sẽ ngăn ngừa những thay đổi không được phép, không đúng so với kế hoạch.

### **2.3.2. Nhiệm vụ**

Đảm bảo đầu tư xây dựng có hiệu quả chống được thất thoát: đẩy mạnh chống lãng phí trong quản lý, sử dụng vốn cơ bản, đảm bảo hiệu quả và đảm bảo về nguồn lực để triển khai thực hiện dự án.

Đảm bảo đầu tư xây dựng phù hợp với ngân sách: chỉ triển khai xây dựng khi bố trí đủ nguồn vốn, hạn chế tối đa việc hỗ trợ một phần, dẫn đến không đủ nguồn vốn kéo dài thời gian thực hiện dự án, gây lãng phí.

## **2.4. Đặc điểm các dự án xây dựng công trình thủy lợi**

Đặc điểm các dự án đầu tư xây dựng công trình thủy lợi có ảnh hưởng đến công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình qua việc lập tổng mức đầu tư, tổng dự toán, giá xây dựng, thanh quyết toán dự án hoàn thành [7]:

- Các công trình thủy lợi phần nhiều mang tính chất lợi dụng tổng hợp nguồn nước như phương tiện vận tải, nuôi tôm, cá. Mỗi công trình thì có nhiều công trình đơn vị như trạm bơm, đập, kè, cống, kênh mương, âu thuyền. Mỗi công trình đơn vị lại có nhiều loại, nhiều kiểu làm bằng các vật liệu khác nhau như đất, đá, bê tông, gỗ sắt, với tổng khối lượng lớn có khi lên đến hàng trăm ngàn, triệu m<sup>3</sup>, diện tích thu hồi đất để thực

hiện các dự án là rất lớn, vấn đề di dân tái định cư đòi hỏi sự phối hợp rất chặt chẽ giữa các cấp quản lý với chính quyền địa phương dẫn đến chi phí cho các cuộc họp triển khai thực hiện rất tốn kém, đôi khi còn không thực hiện được do không giải phóng được mặt bằng.

-Công trình thủy lợi là tổng hợp và kết tinh sản phẩm của nhiều ngành sản xuất như ngành chế tạo máy, ngành công nghiệp, vật liệu xây dựng, ngành năng lượng, hóa chất, luyện kim vì vậy khi lập dự toán công trình đòi hỏi phải định giá tốt mới có thể tiết kiệm được chi phí thực hiện dự án.

-Điều kiện thi công khó khăn, công tác thi công công trình thủy lợi có khối lượng lớn, phạm vi xây dựng rộng lại tiến hành trên lòng sông suối, địa hình chật hẹp, mấp mô, địa chất xấu và chịu ảnh hưởng của nước mưa, nước ngầm, thấm do đó thi công rất khó khăn, xa dân cư, điều kiện kinh tế chưa phát triển nên phải sử dụng lực lượng lao động rất to lớn trong thời gian thi công dài. Điều này dẫn đến vốn hay bị ứ đọng hay gặp rủi ro trong quá trình thi công.

-Sản phẩm xây dựng mang tính chất tổng hợp về kỹ thuật, kinh tế, văn hoá, xã hội, nghệ thuật và quốc phòng. Đặc điểm này đòi hỏi phải có sự đồng bộ giữa các khâu từ khi chuẩn bị đầu tư, chuẩn bị xây dựng cũng như quá trình thi công, từ công tác thẩm tra, thẩm định dự án, đấu thầu xây lắp, mua sắm thiết bị, kiểm tra chất lượng, kết cấu công trình... đến khi nghiệm thu từng phần, tổng nghiệm thu và quyết toán dự án hoàn thành đưa vào khai thác sử dụng để kiểm soát chi phí đầu tư xây dựng công trình.

-Việc sản xuất xây dựng luôn luôn biến động, thiếu ổn định theo thời gian và đặc điểm. Đặc điểm này xuất phát từ tính chất của sản phẩm xây dựng là cố định. Điều này gây khó khăn cho việc tổ chức thi công xây dựng công trình, quá trình thi công thường hay bị gián đoạn. Đòi hỏi trong công tác quản lý phải lựa chọn hình thức tổ chức linh hoạt, sử dụng tối đa lực lượng xây dựng tại nơi công trình xây dựng đặc biệt là lao động phổ thông để tiết kiệm chi phí nhân công. Mặt khác có những địa điểm lại rất khó khăn cho việc cung ứng vật liệu nên phải chuyển từ nơi khác đến gây tổn thất chi phí cho việc xây dựng.

## **2.5. Công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi**

### **2.5.1. Các giai đoạn hình thành chi phí đầu tư xây dựng công trình**

#### *2.5.1.1. Giai đoạn chuẩn bị đầu tư*

Giai đoạn này xác định tổng mức đầu tư, là chi phí dự tính của dự án được xác định từ thiết kế cơ sở, tính theo diện tích hoặc công suất sử dụng hoặc tính trên cơ sở số liệu các dự án có chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật tương tự đã thực hiện. Tổng mức đầu tư là cơ sở để chủ đầu tư lập kế hoạch và quản lý vốn khi thực hiện đầu tư xây dựng công trình. Tổng mức đầu tư là một trong những căn cứ quan trọng để đảm bảo tính khả thi của dự án và quyết định thực hiện dự án, đồng thời dùng làm hạn mức là giới hạn tối đa không được phép vượt qua nhằm làm mục tiêu quản lý giá xây dựng công trình, là sự chuẩn bị cho việc biên soạn tổng dự toán, dự toán ở các bước tiếp sau [3].

Quản lý tổng mức đầu tư: khi lập dự án đầu tư xây dựng hay lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật đối với trường hợp không phải lập dự án, chủ đầu tư phải xác định tổng mức đầu tư để tính toán hiệu quả đầu tư xây dựng. Tổng mức đầu tư sau khi được phê duyệt là chi phí tối đa mà chủ đầu tư được phép sử dụng để đầu tư xây dựng công trình và là cơ sở để chủ đầu tư lập kế hoạch và quản lý vốn khi thực hiện đầu tư xây dựng công trình.

#### *2.5.1.2. Giai đoạn thực hiện đầu tư*

Trong giai đoạn này phải lập được dự toán, định mức, giá xây dựng và chi phí trong khâu đấu thầu:

Quản lý dự toán công trình [3]: dự toán công trình trước khi phê duyệt phải được thẩm tra. Dự toán công trình, hạng mục công trình phải được tính đủ các yếu tố chi phí theo quy định.

Quản lý định mức [3]: chủ đầu tư căn cứ vào phương pháp xây dựng định mức theo hướng dẫn của Bộ Xây dựng tổ chức điều chỉnh đối với những định mức đã được công bố nhưng chưa phù hợp với biện pháp, điều kiện thi công, yêu cầu kỹ thuật của công trình, xây dựng các định mức chưa có trong hệ thống định mức đã được công bố hoặc vận dụng các định mức xây dựng tương tự đã và đang sử dụng ở công trình khác để áp dụng cho công trình.

Quản lý giá xây dựng công trình [3]: chủ đầu tư căn cứ phương pháp lập đơn giá xây dựng công trình, yêu cầu kỹ thuật, điều kiện thi công, biện pháp thi công cụ thể của công trình tổ chức lập đơn giá xây dựng công trình, giá xây dựng tổng hợp làm cơ sở cho việc xác định tổng mức đầu tư và dự toán xây dựng công trình để quản lý chi phí.

Quản lý chỉ số giá xây dựng [3]: chủ đầu tư vận dụng chỉ số giá đã được công bố hoặc thuê các tổ chức tư vấn có đủ điều kiện năng lực xác định chỉ số giá xây dựng cho công trình xây dựng đặc thù mà chưa có trong chỉ số giá xây dựng được công bố để làm cơ sở lập, điều chỉnh tổng mức đầu tư, dự toán xây dựng công trình, giá hợp đồng xây dựng.

Quản lý đấu thầu xây dựng [3]: đấu thầu là quá trình lựa chọn nhà thầu đáp ứng yêu cầu của bên mời thầu để thực hiện gói thầu trên cơ sở đảm bảo tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch và hiệu quả kinh tế. Mục đích của công tác đấu thầu là chất lượng, giá thành, tiến độ xây lắp, an ninh, an toàn,... của công trình tương lai. Thông qua công tác đấu thầu chủ đầu tư sẽ tìm được nhà thầu đáp ứng được các yêu cầu của gói thầu và có giá thành hợp lý nhất.

+ Dự toán xây dựng công trình: được lập căn cứ trên cơ sở khối lượng các công việc xác định theo thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế bản vẽ thi công và đơn giá xây dựng công trình, định mức chi phí tính theo tỷ lệ phần trăm (%), là căn cứ để chủ đầu tư quản lý chi phí đầu tư xây dựng và các bước tiếp theo.

+ Chi phí được lập trong khâu đấu thầu và lựa chọn nhà thầu: xác định giá gói thầu, giá dự thầu, giá đánh giá và giá đề nghị trúng thầu.

- Giá gói thầu là giá trị gói thầu được xác định trong kế hoạch đấu thầu trên cơ sở tổng mức đầu tư hoặc dự toán, tổng dự toán được duyệt và các quy định hiện hành.

- Giá dự thầu là giá do nhà thầu nêu trong đơn dự thầu thuộc hồ sơ dự thầu.

- Giá đề nghị trúng thầu là do bên mời thầu đề nghị trên cơ sở giá dự thầu của nhà thầu được lựa chọn trúng thầu sau sửa lỗi, hiệu chỉnh các sai lệch theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu.

- Giá trúng thầu: là giá được phê duyệt trong kết quả lựa chọn nhà thầu làm cơ sở để

thương thảo, hoàn thiện và ký kết hợp đồng.

- Giá ký hợp đồng: giá ký hợp đồng được xác định sau quá trình đấu thầu, khi ký kết hợp đồng nhận thầu thực hiện xây dựng công trình. Giá ký hợp đồng do bên giao thầu và bên nhận thầu cùng đồng ý thống nhất xác định để làm cơ sở thanh toán của cả hai bên.

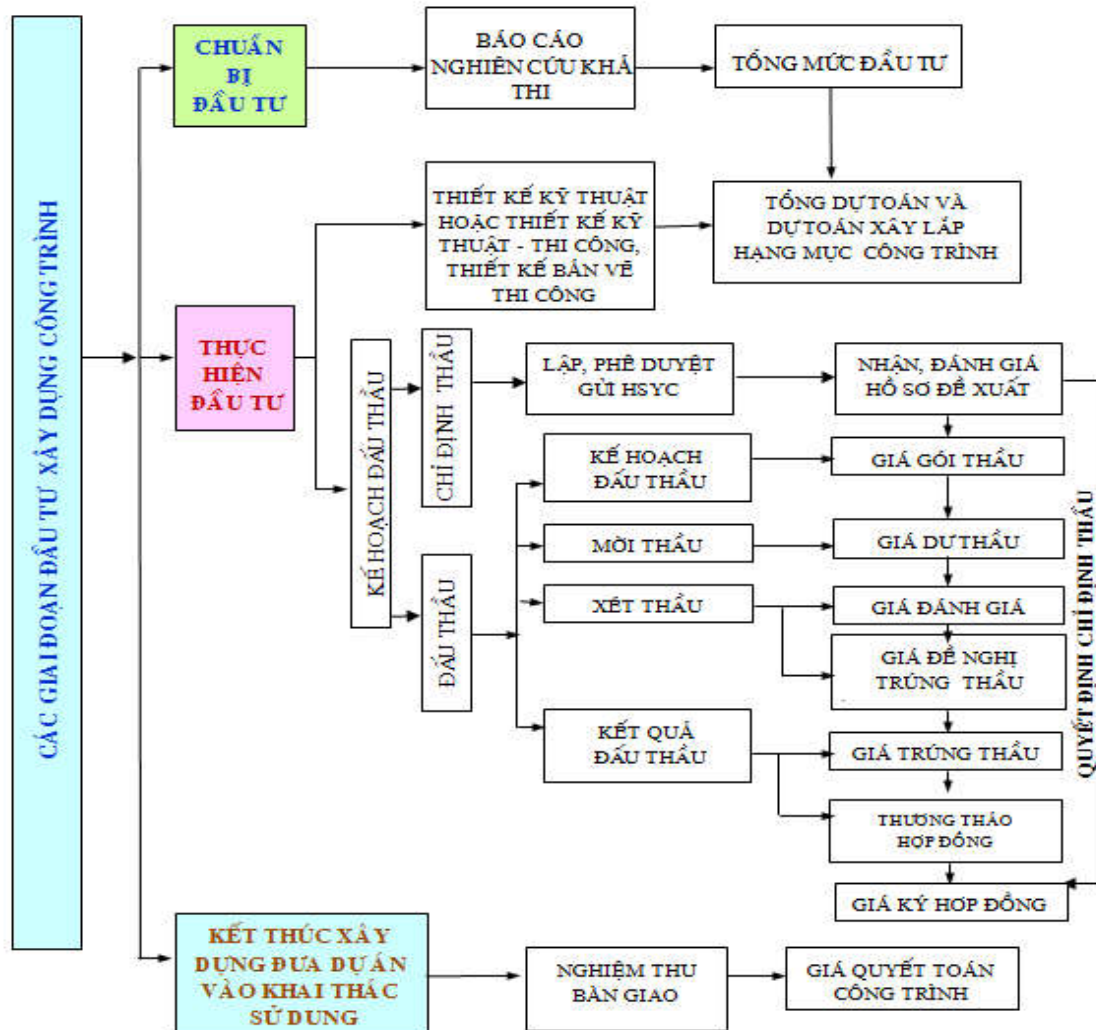
#### *2.5.1.3. Giai đoạn kết thúc xây dựng đưa dự án vào khai thác sử dụng*

Quản lý tạm ứng, thanh toán, quyết toán hợp đồng [3]: chủ đầu tư căn cứ hợp đồng đã ký kết với các nhà thầu để tạm ứng, thanh toán và quyết toán cho các nhà thầu khi nhà thầu bàn giao khối lượng công việc hoàn thành được nghiệm thu cho chủ đầu tư và các hồ sơ yêu cầu tạm ứng, thanh toán, quyết toán hợp lệ.

Quyết toán vốn đầu tư [3]: khi dự án hoàn thành, chủ đầu tư phải lập báo cáo quyết toán. Trong báo cáo phải xác định đầy đủ, chính xác tổng chi phí đầu tư đã thực hiện; phân định rõ nguồn vốn đầu tư; chi phí đầu tư được phép tính vào giá trị tài sản hình thành qua đầu tư dự án; giá trị tài sản không hình thành qua đầu tư.

Chi phí hình thành khi nghiệm thu bàn giao công trình là giá quyết toán. Giá quyết toán là toàn bộ chi phí hợp pháp đã được thực hiện trong quá trình đầu tư xây dựng để đưa dự án vào khai thác sử dụng. Chi phí hợp pháp là chi phí được thực hiện đúng với thiết kế, dự toán được phê duyệt, bảo đảm đúng định mức, đơn giá, chế độ tài chính kế toán, hợp đồng kinh tế đã ký kết và các quy định khác của Nhà nước có liên quan.





Hình 2.1. Sơ đồ hình thành chi phí theo các giai đoạn đầu tư [3]

### 2.5.2. Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình trong giai đoạn thực hiện dự án

#### 2.5.2.1. Giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình

Đây là giai đoạn giữ vai trò quyết định trong việc thực hiện quá trình đầu tư nhằm vật chất hóa vốn đầu tư thành tài sản cố định cho nền kinh tế quốc dân.

Ở giai đoạn này trước hết cần làm tốt công tác chuẩn bị xây dựng, cụ thể công việc đối với từng bên là [3]:

- Chủ đầu tư có trách nhiệm: xin giao đất hoặc thuê đất theo quy định của Nhà nước, xin giấy phép xây dựng và giấy phép khai thác tài nguyên. Chuẩn bị mặt bằng xây dựng, mua sắm thiết bị và công nghệ. Tổ chức tuyển chọn tư vấn khảo sát, thiết kế,

giám định kỹ thuật và chất lượng công trình. Thẩm định và phê duyệt thiết kế kỹ thuật, tổng dự toán. Tổ chức đấu thầu mua sắm thiết bị, thi công xây lắp công trình. Ký kết hợp đồng với nhà thầu để thực hiện dự án.

Bước công việc tiếp theo của giai đoạn thực hiện đầu tư là tiến hành thi công xây lắp công trình theo đúng thiết kế, dự toán và tổng tiến độ được duyệt. Trong bước công việc này, các cơ quan, các bên đối tác có liên quan đến việc xây lắp công trình phải thực hiện đầy đủ trách nhiệm của mình, cụ thể là: chủ đầu tư có nhiệm vụ theo dõi, kiểm tra việc thực hiện các hợp đồng [3].

Yêu cầu quan trọng nhất đối với công tác thi công xây lắp là đưa công trình vào khai thác, sử dụng đồng bộ, hoàn chỉnh, đúng thời hạn quy định theo tổng tiến độ, đảm bảo chất lượng và hạ giá thành xây lắp.

#### *2.5.2.2. Nội dung chính quản lý chi phí trong giai đoạn thực hiện dự án đầu tư*

a/ Chủ đầu tư quản lý dự toán công trình

- Dự toán xây dựng công trình (sau đây gọi là dự toán công trình) được xác định theo công trình xây dựng cụ thể và là căn cứ để chủ đầu tư quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.

- Nội dung dự toán công trình bao gồm: chi phí xây dựng, chi phí thiết bị, chi phí quản lý dự án, chi phí tư vấn đầu tư xây dựng, chi phí khác và chi phí dự phòng của công trình

+ Chi phí xây dựng bao gồm: chi phí trực tiếp, chi phí chung, thu nhập chịu thuế tính trước, thuế giá trị gia tăng;

+ Chi phí thiết bị bao gồm: chi phí mua sắm thiết bị công trình và thiết bị công nghệ, chi phí đào tạo, chuyển giao công nghệ, chi phí lắp đặt, thí nghiệm, hiệu chỉnh và các chi phí khác có liên quan;

+ Chi phí quản lý dự án gồm tiền lương của cán bộ quản lý dự án; tiền công trả cho người lao động theo hợp đồng; các khoản phụ cấp lương; tiền thưởng; phúc lợi tập thể; các khoản đóng góp (bảo hiểm xã hội; bảo hiểm y tế; bảo hiểm thất nghiệp; kinh phí công đoàn, trích nộp khác theo quy định của pháp luật đối với cá nhân được hưởng

lượng từ dự án); ứng dụng khoa học công nghệ, quản lý hệ thống thông tin công trình, đào tạo nâng cao năng lực cán bộ quản lý dự án; thanh toán các dịch vụ công cộng; vật tư văn phòng phẩm; thông tin, tuyên truyền, liên lạc; tổ chức hội nghị có liên quan đến dự án; công tác phí; thuê mướn; sửa chữa, mua sắm tài sản phục vụ quản lý dự án; chi phí khác và chi phí dự phòng.

+ Chi phí công việc tư vấn đầu tư xây dựng được xác định trên cơ sở định mức tỷ lệ phần trăm (%) do Bộ Xây dựng công bố hoặc ước tính chi phí theo công việc tư vấn của dự án, công trình tương tự đã thực hiện hoặc xác định bằng dự toán.

+ Chi phí khác được xác định trên cơ sở định mức tỷ lệ phần trăm (%) hoặc ước tính hoặc bằng dự toán hoặc giá trị hợp đồng đã ký kết;

+ Chi phí dự phòng cho khối lượng công việc phát sinh được tính bằng tỷ lệ phần trăm (%) trên tổng các chi phí quy định tại các Điểm a, b, c, d và đ Nghị định số 32/2015/NĐ-CP về quản lý đầu tư xây dựng. Chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá được tính trên cơ sở độ dài thời gian xây dựng công trình, kế hoạch bố trí vốn và chỉ số giá xây dựng phù hợp với loại công trình xây dựng có tính đến các khả năng biến động giá trong nước và quốc tế.

\* Chủ đầu tư được điều chỉnh dự toán công trình trong các trường hợp sau:

- Các trường hợp quy định tại Điều 7 Nghị định 32/2015/NĐ-CP về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình;

- Thay đổi, bổ sung thiết kế nhưng không trái với thiết kế cơ sở hoặc thay đổi cơ cấu chi phí trong dự toán kể cả chi phí dự phòng nhưng không vượt tổng mức đầu tư xây dựng đã được phê duyệt;

- Dự toán xây dựng công trình điều chỉnh gồm dự toán xây dựng công trình đã được phê duyệt cộng (hoặc trừ) phần giá trị tăng (hoặc giảm). Phần giá trị tăng (hoặc giảm) phải được thẩm tra, thẩm định làm cơ sở để phê duyệt dự toán xây dựng công trình điều chỉnh.

- Chủ đầu tư tổ chức xác định dự toán xây dựng công trình điều chỉnh làm cơ sở để điều chỉnh giá hợp đồng, giá gói thầu và điều chỉnh tổng mức đầu tư.

- Trường hợp chỉ điều chỉnh cơ cấu các khoản mục chi phí nhưng không làm thay đổi giá trị dự toán xây dựng đã được phê duyệt bao gồm cả chi phí dự phòng thì chủ đầu tư tổ chức điều chỉnh.

- Thẩm quyền thẩm định, phê duyệt dự toán xây dựng công trình điều chỉnh thực hiện theo quy định tại Nghị định về quản lý dự án đầu tư xây dựng. Thẩm định dự toán xây dựng công trình được thực hiện đồng thời với việc thẩm định thiết kế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công. Nội dung thẩm định dự toán xây dựng công trình gồm: kiểm tra sự phù hợp khối lượng công tác xây dựng, chủng loại và số lượng thiết bị trong dự toán so với khối lượng, chủng loại và số lượng thiết bị tính toán từ thiết kế xây dựng, công nghệ; kiểm tra tính đúng đắn, hợp lý của việc áp dụng, vận dụng định mức dự toán, giá xây dựng của công trình và quy định khác có liên quan trong việc xác định các khoản mục chi phí của dự toán xây dựng công trình; xác định giá trị dự toán xây dựng công trình sau thẩm định và kiến nghị giá trị dự toán xây dựng để cấp có thẩm quyền xem xét, phê duyệt. Đánh giá mức độ tăng, giảm của các khoản mục chi phí, phân tích nguyên nhân tăng, giảm so với giá trị dự toán xây dựng công trình đề nghị thẩm định.

b/ Chủ đầu tư quản lý định mức xây dựng

Thành phần định mức xây dựng: Nghị định 32/2015/NĐ-CP của Chính phủ về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình quy định thành phần định mức xây dựng bao gồm: định mức kinh tế - kỹ thuật và định mức chi phí.

\* Định mức kinh tế - kỹ thuật

- Định mức kinh tế - kỹ thuật gồm định mức cơ sở và định mức dự toán xây dựng công trình. Định mức cơ sở gồm định mức sử dụng vật liệu, định mức lao động, định mức năng suất máy và thiết bị thi công. Định mức cơ sở để xác định định mức dự toán xây dựng công trình. Định mức dự toán xây dựng công trình là mức hao phí cần thiết về vật liệu, nhân công, máy và thiết bị thi công được xác định phù hợp với yêu cầu kỹ thuật, điều kiện thi công và biện pháp thi công cụ thể để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng công trình.

- Định mức kinh tế - kỹ thuật là cơ sở để quản lý chi phí đầu tư xây dựng

\* Định mức chi phí

- Định mức chi phí gồm định mức tính bằng tỷ lệ phần trăm (%) và định mức tính bằng giá trị.

- Định mức chi phí là cơ sở để xác định giá xây dựng, dự toán chi phí của một số loại công việc, chi phí trong đầu tư xây dựng gồm chi phí quản lý dự án, chi phí tư vấn đầu tư xây dựng, chi phí chung, thu nhập chịu thuế tính trước, chi phí hạng mục chung và một số công việc, chi phí khác.

Chủ đầu tư quản lý định mức xây dựng theo hướng dẫn của Bộ xây dựng về phương pháp lập định mức dự toán xây dựng và công bố định mức xây dựng.

Định mức xây dựng được Bộ xây dựng công bố quy định tại Khoản 1, 2 Điều này tại Nghị định 32/2015/NĐ-CP của Chính phủ về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình là cơ sở để chủ đầu tư sử dụng, vận dụng, tham khảo khi xác định tổng mức đầu tư, dự toán xây dựng và quản lý chi phí đầu tư xây dựng.

Đối với các công việc xây dựng chưa có trong hệ thống định mức dự toán xây dựng được công bố hoặc đã có trong hệ thống định mức dự toán xây dựng được công bố nhưng chưa phù hợp với yêu cầu kỹ thuật, điều kiện thi công, biện pháp thi công cụ thể của công trình được thực hiện như sau:

- Chủ đầu tư tổ chức xác định các định mức dự toán xây dựng mới, định mức dự toán xây dựng điều chỉnh hoặc vận dụng định mức dự toán tương tự ở các công trình đã và đang thực hiện, làm cơ sở quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình;

- Đối với các gói thầu xây dựng sử dụng vốn ngân sách nhà nước thực hiện hình thức chỉ định thầu thì chủ đầu tư phải báo cáo người quyết định đầu tư xem xét quyết định trước khi áp dụng; đối với công trình xây dựng thuộc dự án đầu tư do Thủ tướng Chính phủ quyết định đầu tư thì Bộ trưởng Bộ quản lý ngành, Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp tỉnh quyết định.

Chủ đầu tư được thuê tổ chức tư vấn quản lý chi phí đủ điều kiện năng lực theo quy định tại Nghị định về Quản lý dự án đầu tư xây dựng để lập, điều chỉnh, thẩm tra các định mức dự toán xây dựng tại Khoản 4 Điều này Nghị định 32/2015/NĐ-CP của Chính phủ về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình

c/ Chủ đầu tư quản lý giá xây dựng

Giá xây dựng công trình gồm:

- Đơn giá xây dựng chi tiết của công trình được xác định cho các công tác xây dựng cụ thể của công trình, làm cơ sở để xác định dự toán xây dựng;
- Giá xây dựng tổng hợp được xác định cho nhóm, loại công tác xây dựng, đơn vị kết cấu hoặc bộ phận công trình, công trình làm cơ sở để xác định dự toán xây dựng, tổng mức đầu tư xây dựng.

Đơn giá xây dựng chi tiết của công trình được xác định từ định mức xây dựng của công trình, giá vật tư, vật liệu, cấu kiện xây dựng, giá nhân công, giá ca máy và thiết bị thi công và các yếu tố chi phí cần thiết khác phù hợp với mặt bằng giá thị trường khu vực xây dựng công trình tại thời điểm xác định và các quy định khác có liên quan hoặc được xác định trên cơ sở giá thị trường.

Giá xây dựng tổng hợp được xác định trên cơ sở tổng hợp từ các đơn giá xây dựng chi tiết của công trình.

Chủ đầu tư căn cứ phương pháp xác định giá xây dựng công trình theo hướng dẫn của Bộ Xây dựng, yêu cầu kỹ thuật, điều kiện và biện pháp thi công cụ thể của công trình tổ chức xác định đơn giá xây dựng chi tiết của công trình, giá xây dựng tổng hợp của công trình làm cơ sở xác định dự toán xây dựng, tổng mức đầu tư và quản lý chi phí đầu tư xây dựng.

Chủ đầu tư được thuê các tổ chức, cá nhân tư vấn quản lý chi phí đầu tư xây dựng có đủ điều kiện năng lực theo quy định tại Nghị định về Quản lý dự án đầu tư xây dựng thực hiện các công việc hoặc phần công việc liên quan tới việc xác định, thẩm tra giá xây dựng công trình.

d/ Thanh toán, quyết toán vốn đầu tư xây dựng (ĐT XD) công trình

Việc tạm ứng, thanh toán, hồ sơ thanh toán hợp đồng xây dựng thực hiện theo các quy định tại Nghị định của Chính phủ về Hợp đồng trong hoạt động xây dựng.

Thanh toán vốn đầu tư xây dựng công trình:

- Trong thời hạn 7 ngày làm việc kể từ ngày nhận đủ hồ sơ thanh toán theo quy định, cơ quan thanh toán vốn đầu tư có trách nhiệm thanh toán vốn đầu tư theo đề nghị thanh toán của chủ đầu tư hoặc đại diện hợp pháp của chủ đầu tư trên cơ sở kế hoạch vốn được giao.

- Chủ đầu tư hoặc đại diện hợp pháp của chủ đầu tư chịu trách nhiệm về đơn giá, khối lượng và giá trị đề nghị thanh toán trong hồ sơ đề nghị thanh toán; cơ quan thanh toán vốn đầu tư không chịu trách nhiệm về đơn giá, khối lượng và giá trị đề nghị thanh toán trong hồ sơ đề nghị thanh toán của chủ đầu tư hoặc đại diện hợp pháp của chủ đầu tư. Trong quá trình thanh toán, trường hợp phát hiện những sai sót trong hồ sơ đề nghị thanh toán, cơ quan thanh toán vốn đầu tư thông báo bằng văn bản để chủ đầu tư hoặc đại diện hợp pháp của chủ đầu tư bổ sung, hoàn chỉnh hồ sơ.

- Nghiêm cấm các cơ quan thanh toán vốn đầu tư và chủ đầu tư tự đặt ra các quy định trái pháp luật trong việc thanh toán vốn đầu tư xây dựng.

Quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình:

- Các công trình xây dựng sử dụng vốn ngân sách nhà nước và vốn nhà nước ngoài ngân sách sau khi hoàn thành đều phải thực hiện quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình.

- Chi phí đầu tư được quyết toán là toàn bộ chi phí hợp pháp thực hiện trong quá trình đầu tư xây dựng để đưa công trình của dự án vào khai thác, sử dụng. Chi phí hợp pháp là toàn bộ các khoản chi phí thực hiện trong phạm vi dự án, thiết kế, dự toán được phê duyệt; hợp đồng đã ký kết; kể cả phần điều chỉnh, bổ sung được duyệt theo quy định và đúng thẩm quyền. Đối với các dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước, chi phí đầu tư được quyết toán phải nằm trong giới hạn tổng mức đầu tư được duyệt hoặc được điều chỉnh.

- Chủ đầu tư có trách nhiệm lập Hồ sơ quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình và quy đổi vốn đầu tư công trình xây dựng sau khi hoàn thành được nghiệm thu bàn giao đưa vào sử dụng để trình người quyết định đầu tư phê duyệt chậm nhất là 9 tháng đối với các dự án quan trọng quốc gia và dự án nhóm A, 6 tháng đối với dự án nhóm B và 3 tháng đối với dự án nhóm C kể từ ngày công trình hoàn thành, đưa vào khai thác, sử dụng. Sau 6 tháng kể từ khi có quyết định phê duyệt quyết toán vốn đầu tư dự án hoàn thành, chủ đầu tư có trách nhiệm giải quyết công nợ, tất toán tài khoản dự án tại cơ quan thanh toán vốn đầu tư.

Đối với công trình, hạng mục công trình độc lập hoàn thành đưa vào sử dụng thuộc dự án đầu tư xây dựng, trường hợp cần thiết phải quyết toán ngay thì chủ đầu tư báo cáo người quyết định đầu tư xem xét, quyết định.

- Đối với các dự án đầu tư xây dựng sử dụng vốn ngân sách nhà nước, sau khi kết thúc niên độ ngân sách, chủ đầu tư thực hiện việc quyết toán, sử dụng vốn đầu tư theo niên độ theo quy định của Bộ Tài chính.

- Chủ đầu tư chậm thực hiện quyết toán theo quy định tại khoản 3 Điều này bị xử lý theo quy định tại Nghị định về xử phạt quy định hành chính trong hoạt động xây dựng; kinh doanh bất động sản; khai thác, kinh doanh vật liệu xây dựng; quản lý công trình hạ tầng kỹ thuật; quản lý phát triển nhà ở và công sở.

#### *2.5.2.3. Một số bài học kinh nghiệm về quản lý chi phí đầu tư xây dựng trong giai đoạn thực hiện dự án*

Giai đoạn thực hiện dự án là giai đoạn quan trọng nhất trong quá trình thực hiện một dự án vì giai đoạn này là giai đoạn thường hay phát sinh những thay đổi lớn trong công tác quản lý chi phí dự án. Vì vậy, để quản lý tốt công tác quản lý chi phí dự án trong giai đoạn thực hiện dự án, ngoài việc phải áp dụng đúng và tuân thủ đầy đủ theo các quy định, văn bản quy phạm luật, nghị định, thông tư của chính phủ và các bộ ban hành ra còn phải nắm rõ các chính sách nhà nước quy định trong công tác quản lý xây dựng để thực hiện tốt công việc quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình [3].

Tuy nhiên, qua quá trình thực hiện nhiều dự án tại Việt Nam, một bài học rút ra là để quản lý tốt chi phí dự án trong giai đoạn thực hiện dự án chúng ta phải quản lý tốt từ



giai đoạn chuẩn bị dự án, vì việc quản lý chi phí trong giai đoạn chuẩn bị dự án cũng có mức ảnh hưởng tương đối lớn đối với giai đoạn thực hiện dự án, đặc biệt là trong công tác dự toán chi phí [3].

Việc kiểm soát tổng mức đầu tư, tổng dự toán để chi phí đầu tư xây dựng công trình khi hoàn thành bàn giao đưa vào sử dụng không vượt quá tổng mức đầu tư là điều cần thiết của nhà quản lý. Rà soát thiết kế, quản lý tổng mức đầu tư, tổng dự toán, đánh giá hồ sơ thầu, lựa chọn tốt nhà thầu là các yếu tố để quản lý tốt chi phí và khống chế tổng mức đầu tư của dự án [3].

Do đặc thù của sản phẩm xây dựng nên ở giai đoạn đầu khi bắt đầu hình thành dự án, chỉ có thể ước toán hay khái toán mức chi phí. Phù hợp với từng bước thiết kế, từ thiết kế cơ sở đến thiết kế kỹ thuật và thiết kế bản vẽ thi công, mục tiêu kiểm soát và khống chế chi phí sẽ dần được sáng tỏ và được chính xác hóa dần được cụ thể hóa: Ước tính chi phí – khái toán chi phí (tổng mức đầu tư) – dự toán chi phí (tổng dự toán, dự toán xây dựng công trình) – kế toán chi phí (quyết toán vốn đầu tư) [3].

a/ Kiểm soát chi phí thông qua phân tích ảnh hưởng của thiết kế đến chi phí:

Phân tích, đánh giá những nhân tố của thiết kế ảnh hưởng đến chi phí đầu tư xây dựng công trình có vai trò quan trọng và thiết thực đến việc quản lý chi phí dự án, tuy nhiên tại Việt Nam hiện nay, công tác thiết kế còn chưa được chú trọng đúng mức, thiết kế vẫn còn hiện tượng copy-paste, thiếu tính mới và sự sáng tạo trong thiết kế, dẫn đến việc thường xuyên thay đổi phương án kiến trúc trong quá trình thực hiện dự án [3].

Tại Việt Nam, với những dự án có tổ chức thi tuyển phương án kiến trúc hoặc thuê các tổ chức chuyên gia nước ngoài thiết kế phương án kiến trúc thường ít có hiện tượng phải sửa đổi phương án kiến trúc trong quá trình thực hiện dự án, điển hình như các công ty, tập đoàn lớn như: ), Cổ phần Đầu tư Dầu khí toàn cầu GP Invest ( dự án Trảng An Complex - cụ thể: Thiết kế tổng mặt bằng: Công ty DP Architect (Singapore), Thiết kế ý tưởng kiến trúc : Công ty Morrison Architects (Mỹ), Thiết kế cảnh quan sân vườn cây xanh bởi công ty Lee and Associate (Mỹ)), Công ty CP đầu tư Hùng Vương - Khu resort Flamingo Đại Lải (có tổ chức thi tuyển kiến trúc), và các tập đoàn lớn như HUD (Khu đô thị Linh Đàm), Vingroup (Khu đô thị Time city) đều có

sự tham gia của các nhà thầu tư vấn nước ngoài hoặc tổ chức thi tuyển kiến trúc trong phương án thiết kế một số dự án trọng điểm [3].

Những yếu tố thiết kế ảnh hưởng đến việc kiểm soát chi phí bao gồm [3]:

- Thiết kế cơ sở tổng mặt bằng xây dựng công trình liên quan đến sử dụng đất đai, chiều dài đường điện, nước, đường vận chuyển, khối lượng đào đắp, đền bù GPMB, vệ sinh môi trường, phòng cứu hỏa, an toàn, an ninh.

- Thiết kế không gian kiến trúc liên quan đến khối lượng xây dựng do việc lựa chọn không gian.

- Lựa chọn vật liệu và kết cấu xây dựng: chi phí vật liệu chiếm khoảng 40-50% giá xây dựng công trình, vì vậy việc lựa chọn vật liệu và kết cấu xây dựng có vai trò đặc biệt quan trọng.

- Lựa chọn thiết bị: Nên ưu tiên sử dụng các thiết bị trong nước và nếu phải nhập thiết bị thì phải xem xét đến các yếu tố gia công các thiết bị phi tiêu chuẩn mà trong nước có thể sản xuất được để giảm giá thành. Mẫu mã thiết bị cần chú ý đến yêu cầu, tiêu chuẩn hóa, tính thông dụng và phổ biến ở trong nước.

b/ Kiểm soát chi phí thông qua công tác thẩm tra, thẩm định dự toán:

Công tác thẩm tra, thẩm định khi được làm tốt và nghiêm túc sẽ giúp cho việc phân phối hợp lý vốn đầu tư, tăng cường quản lý kế hoạch đầu tư, tránh những trường hợp tính toán sai khối lượng, áp sai đơn giá, bỏ sót đầu mục công việc, tính thiếu dự toán chi phí, từ đó đảm bảo tính chính xác của dự toán, xác định đủ vốn đầu tư [3].

Đối với các công ty chuyên đầu tư xây dựng công trình, nếu có những công trình mang tính đặc thù, nên đầu tư xây dựng tập định mức, đơn giá dành riêng cho những công trình mang tính chất đặc thù đó. Ví dụ điển hình như Công ty CP đầu tư Hùng Vương chuyên đầu tư về lĩnh vực resort, công trình nghỉ dưỡng tại Việt Nam, do tính chất sang trọng của các dự án công ty thực hiện, các định mức, đơn giá do nhà nước và các địa phương ban hành không đáp ứng được tính đúng và tính đủ của dự án nên công ty đã xây dựng tập định mức, đơn giá riêng áp dụng cho các dự án này của công ty [3].

Các bước thực hiện kiểm soát chi phí dự toán thiết kế [3]:

- Tính toán kiểm tra khối lượng xây dựng công trình;
- Kiểm tra tính đúng đắn của việc áp dụng định mức, đơn giá vật liệu, nhân công, máy thi công;
- Xác định tính phù hợp danh mục và giá vật liệu trong bảng phân tích vật liệu;
- Các khoản chi phí khác, lợi nhuận, thuế;
- Kiểm tra tính toán các sai số số học (nếu có).

c/ Xử lý biến động giá, chi phí xây dựng công trình

Những yếu tố chủ yếu dẫn đến phải điều chỉnh chi phí xây dựng công trình [3]:

- Thay đổi khối lượng do nguyên nhân khảo sát, đo đạc không kỹ, điều kiện địa chất phức tạp, không lường trước được hoặc sai sót trong thiết kế; vì vậy cần có sự điều chỉnh, bổ sung hoặc giảm bớt khối lượng công việc xây dựng.
- Những chi phí phát sinh không lường trước được do phải ngừng thi công, kéo dài thời gian xây dựng, chậm bàn giao mặt bằng thi công, hoặc chủ đầu tư muốn thay đổi, bổ sung thêm,... dẫn tới phải bổ sung, điều chỉnh chi phí.
- Thay đổi về giá cả chế độ chính sách về lương, khấu hao, chính sách thuế.
- Những yếu tố bất khả kháng khác.

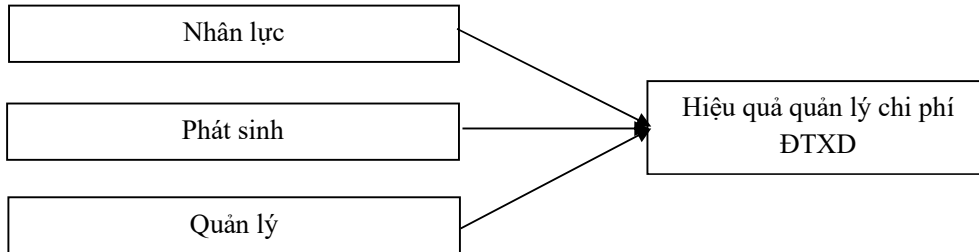
Những yếu tố biến động nêu trên đều dẫn đến khả năng phải xem xét điều chỉnh cho phù hợp với hợp đồng đã ký kết. Nguyên tắc điều chỉnh chi phí [3]:

- Những công tác xây dựng đã có ghi trong hợp đồng thì được điều chỉnh chi phí bổ sung theo giá trị hợp đồng đã ký kết.
- Những công tác xây dựng không có trong hợp đồng thì 2 bên A-B thỏa thuận theo nguyên tắc: nhà thầu đề xuất, kỹ sư định giá xây dựng kiểm tra đề xuất của nhà thầu, kiến nghị thực hiện.

## 2.6. Phương pháp nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi

### 2.6.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi.



**Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu**

#### 2.6.1.1. Lựa chọn các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi

Do tính chất đặc thù của sản phẩm ngành xây dựng nên quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi trong quá trình thực hiện dự án xây dựng sẽ phải đương đầu với nhiều rủi ro và nhiều khó khăn, vướng mắc. Trong quá trình thực hiện một dự án xây dựng, chắc chắn có rất nhiều yếu tố tác động.

Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi như sau:

Nhóm nhân lực (NL) của Ban:

- Trình độ chuyên môn
- Kinh nghiệm thực tế
- Quá tải công việc kiêm nhiệm

Nhóm Phát sinh (PS):

- Chi phí giải phóng mặt bằng
- Giá vật tư nguyên liệu thay đổi
- Quy định mới trong hoạt động

Nhóm Quản lý (QL):

- Đầu tư cơ sở vật chất
- Giải quyết vấn đề chậm
- Giải ngân chậm

**Bảng 2.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD**

Biến độc lập	Biến khảo sát	Tên
1.Nhân lực	Trình độ chuyên môn	NL1
	Kinh nghiệm thực tế	NL2
	Quá tải công việc kiêm nhiệm	NL3
2.Phát sinh	Chi phí giải phóng mặt bằng	PS1
	Giá vật tư nguyên liệu thay đổi	PS2
	Quy định mới trong hoạt động	PS3
3.Quản lý	Đầu tư cơ sở vật chất	QL1
	Giải quyết vấn đề chậm	QL2
	Giải ngân chậm	QL3

*2.6.1.2. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi*

Công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình có vai trò quan trọng đối với hiệu quả quản lý chi phí đầu tư và tác động trực tiếp đến chất lượng công trình. Sự hiệu quả của việc quản lý chi phí trong đầu tư xây dựng được thể hiện ở nhiều mặt, trong đó chủ yếu là các tiêu chí:

- Sự phù hợp với quy định pháp luật: phải thực hiện đúng quy định của nhà nước về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình theo Luật, nghị định, thông tư mà Nhà nước đã ban hành. Điều đó sẽ tăng cường trách nhiệm, vai trò của các cơ quan quản lý Nhà nước, góp phần tiết kiệm chi phí đầu tư, chống thất thoát, lãng phí cho hầu hết các công trình sử dụng nguồn vốn đầu tư công;
- Tính hợp lý về mặt kinh tế - kỹ thuật trong giải pháp thiết kế xây dựng công trình: thiết kế công trình ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng

công trình. Phương án kết cấu còn thiên về an toàn làm cho hiệu quả đầu tư thấp, công trình xấu và lãng phí;

- Giảm giá thành xây dựng công trình: Chủ đầu tư chủ động áp dụng hệ thống tiêu chuẩn, quy chuẩn tiên tiến, áp dụng công nghệ mới, vật liệu mới, vận dụng các kinh nghiệm của thế giới nhằm giảm quy mô đầu tư, hạ giá thành, suất đầu tư công trình, tăng hiệu quả đầu tư;

- Tính đúng đắn trong việc lập và thực hiện dự toán - thanh quyết toán: công tác lập dự toán được tính đúng, tính đủ thì người lập dự toán, kiểm tra dự toán, thẩm tra dự toán và phê duyệt dự toán phải áp dụng đúng định mức nhà nước, phải căn cứ vào thực tế thị trường và nguồn vật liệu cung cấp của từng địa phương, vùng miền. Phải biết vận dụng sáng tạo để áp dụng các nguồn vật liệu sẵn có, chi phí hợp lý mà hiệu quả, tránh áp dụng các định mức không phù hợp hoặc các nguồn vật liệu phải tìm kiếm ở một điều kiện khó khăn trong khi vật liệu địa phương có thể áp dụng được. Việc quản lý thanh quyết toán tốt sẽ không gây ứ đọng vốn;

- Giảm thiểu các nội dung phát sinh: quản lý tốt những khối lượng phát sinh, biến động thị trường... giúp nâng cao hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.

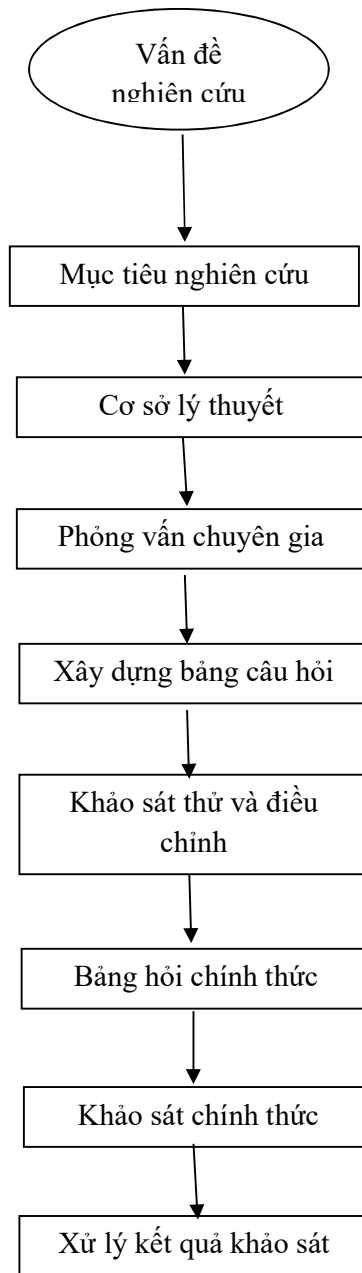
Mô hình nghiên cứu đề xuất chỉ xét 3 tiêu chí: đảm bảo theo quy định, giải quyết được các phát sinh, giảm giá thành công trình.

**Bảng 2.2. Các yếu tố (tiêu chí) của hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD**

Biến phụ thuộc	Biến khảo sát	Tên
Hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD	Đảm bảo theo quy định	CP1
	Giải quyết được các phát sinh	CP2
	Giảm giá thành công trình	CP3

### 2.6.2. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được thực hiện theo hình 2.2.



**Hình 2.3. Quy trình nghiên cứu**

### 2.6.3. Xác định kích thước mẫu

Vấn đề xác định kích thước mẫu phù hợp là việc phức tạp. Các nhà nghiên cứu thường dựa theo kinh nghiệm. Kích thước mẫu quan sát cho nghiên cứu phải được thu thập đảm bảo tính khách quan, đủ lớn để phản ánh được tổng thể. Kích thước mẫu thường được xác định dựa vào “kích thước tối thiểu” và “số lượng biến đo lường đưa vào phân tích”.

Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) [8] khuyến cáo rằng số lượng quan sát (cỡ mẫu) ít nhất phải gấp 4 đến 5 lần số biến trong phân tích yếu tố. Tuy nhiên, Hair et al. (2009) [9] cho rằng kích thước mẫu tối thiểu phải là 50 mẫu [1]. Hair (2009) cũng đề nghị tính số lượng biến đưa vào phân tích của mô hình như sau [1]:

$$n = \sum_{j=1}^m kP_j$$

Trong đó:

m là số nhóm yếu tố ảnh hưởng: mô hình có m=3 nhóm yếu tố ảnh hưởng;

P<sub>j</sub> là số yếu tố ảnh hưởng của nhóm yếu tố ảnh hưởng thứ j.

k là tỷ lệ của số mẫu so với 1 biến phân tích (tỷ lệ quan sát trên mỗi biến đo lường), lấy bằng là 5/1, có nghĩa là cứ 1 biến đo lường thì cần tối thiểu là 5 quan sát.

### 2.6.4. Định nghĩa biến nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng việc đo lường qua các biến quan sát bằng hai thang đo Likert 5 cấp độ, thể hiện như sau:

Thang 1:

1. Không quan trọng 2. Ít quan trọng 3. Bình thường 4. Quan trọng 5. Rất quan trọng

Thang 2:

1. Quá yếu 2. Chưa đạt 3. Không ý kiến 4. Đạt yêu cầu 5. Rất tốt

Với một câu hỏi chuyên gia chỉ được chọn một trong 5 giá trị để đánh dấu. Nếu trả lời nhiều hơn một (01) chọn lựa sẽ xem là không phù hợp yêu cầu và bị loại bỏ. Biến phụ



thuộc là hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD. Các biến độc lập lần lượt là nhân lực, phát sinh, và quản lý.

#### ***2.6.5. Lựa chọn chuyên gia***

Cần phải lựa chọn các chuyên gia có năng lực, kinh nghiệm về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi. Để tìm hiểu và đánh giá nguyên nhân những hạn chế, tồn tại công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi hiện nay của Chủ đầu tư. Tác giả đã thực hiện khảo sát lấy ý kiến của 50 chuyên gia trong đơn vị, đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố trong các nhóm đến công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi của Chủ đầu tư.

#### ***2.6.6. Thiết kế bảng câu hỏi***

Trên cơ sở lấy ý kiến từ những chuyên gia trong ngành xây dựng, một bảng câu hỏi thô được hình thành và gửi đến các cá nhân có nhiều kinh nghiệm trong quản lý xây dựng để phỏng vấn. Sau đó phân tích, đánh giá, loại bỏ các yếu tố thừa, bổ sung các nhân tố thiếu đối với bảng câu hỏi thô. Cuối cùng một bảng câu hỏi hoàn chỉnh được hình thành đánh giá tầm quan trọng của các nhóm yếu tố và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố các nhóm chỉ tiêu trong quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi theo quan điểm của Chủ đầu tư.

Bảng câu hỏi được hoàn thành, các cá nhân tham gia vào cuộc khảo sát cho biết ý kiến của mình về sự ảnh hưởng của các yếu tố được phân loại theo nhóm trong quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi dựa trên Likert năm mức độ.

#### ***2.6.7. Phương pháp thống kê xử lý kết quả điều tra***

Kết quả điều tra cần được xử lý dựa trên cơ sở thống kê toán học. Hiện nay, chương trình xử lý thống kê trên máy đã được phổ dụng giúp giảm nhẹ rất nhiều công việc xử lý các kết quả điều tra. Các kết quả phân tích sẽ đánh giá được vai trò của từng yếu tố ảnh hưởng đến quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi.

##### ***2.6.7.1. Công cụ nghiên cứu***

Sau khi thu thập các bảng khảo sát sẽ kiểm tra để loại bỏ các kết quả không phù hợp, sau đó nhập liệu, mã hóa và làm sạch dữ liệu, sau cùng là xử lý bằng phần mềm SPSS.

### 2.6.7.2. Xây dựng thang đo

Sau khi đã phỏng vấn sâu các chuyên gia và khảo sát sơ bộ để điều chỉnh và hình thành các thang đo các nhân tố trong mô hình nghiên cứu như bảng 2.1.

### 2.6.7.3. Xử lý, phân tích dữ liệu và hiệu chỉnh thang đo

Sau khi thu thập kết quả khảo sát là việc kiểm tra và loại bỏ những bảng kết quả khảo sát không phù hợp. Kế tiếp là mã hóa, nhập dữ liệu và tiến hành làm sạch dữ liệu bằng công cụ Cronbach's Alpha để loại bỏ những thang đo hay biến quan sát không phù hợp.

#### a/ Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Để kiểm tra mức độ chặt chẽ của các câu hỏi trong thang đo tương quan với nhau, đồng thời để kiểm tra tính ổn định và chính xác của thang đo, một hệ số tin cậy được sử dụng trong nghiên cứu này là hệ số Cronbach's anpha. Độ tin cậy của thang đo được đánh giá bằng phương pháp nhất quán nội tại qua hệ số Cronbach's Alpha. Sử dụng phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha trước khi phân tích nhân tố EFA để loại các biến không phù hợp vì các biến rác này có thể tạo ra các yếu tố giả (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009). Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha chỉ cho biết các đo lường có liên kết với nhau hay không; nhưng không cho biết biến quan sát nào cần bỏ đi và biến quan sát nào cần giữ lại. Khi đó, việc tính toán hệ số tương quan giữa biến-tổng sẽ giúp loại ra những biến quan sát nào không đóng góp nhiều cho sự mô tả của khái niệm cần đo (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005).

Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha được tính bằng biểu thức sau:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ \frac{1 - \sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$
$$\alpha \in (0,1)$$

Trong đó:

$n$  là số lần đo;

$s_i^2$  là phương sai của lần đo thứ  $i$ ;

$s_t^2$  là phương sai của tổng các lần đo;

Để tính hệ số Cronbach's alpha cho một thang đo thì thang đo phải có tối thiểu là ba biến đo lường (biến quan sát).

Các tiêu chí được sử dụng khi thực hiện đánh giá độ tin cậy thang đo:

- Loại các biến quan sát có hệ số tương quan biến - tổng nhỏ (nhỏ hơn 0,3); tiêu chuẩn chọn thang đo khi có độ tin cậy Alpha lớn hơn 0,6 (Alpha càng lớn thì độ tin cậy nhất quán nội tại càng cao) (Nunally & Burnstein 1994; dẫn theo Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009).

- Các mức giá trị của Alpha: lớn hơn 0,8 là thang đo lường tốt; từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được; từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm nghiên cứu là mới hoặc là mới trong bối cảnh nghiên cứu (Nunally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995; dẫn theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005).

- Các biến quan sát có tương quan biến-tổng nhỏ (nhỏ hơn 0,4) được xem là biến rác thì sẽ được loại ra và thang đo được chấp nhận khi hệ số tin cậy Alpha đạt yêu cầu (lớn hơn 0,7).

b/ Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi đánh giá độ tin cậy bằng công cụ Cronbach's Alpha các thang đo đạt yêu cầu được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA (Explanatory Factor Analysis) nhằm loại bỏ những biến quan sát không hội tụ để có thể đảm bảo thực hiện hồi qui hiệu quả.

c/ Mô hình hồi quy tuyến tính bội

Kế tiếp giả sử mối quan hệ giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập là hồi qui tuyến tính bội với mô hình hồi quy tuyến tính bội có dạng tổng quát:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + \epsilon_t$$

Ở đây Y là Hiệu quả về chi phí (biến phụ thuộc) X<sub>k</sub> là các nhân tố (5 biến độc lập): Phát sinh, quy định, thời gian, nhân lực và quản lý. Với  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k$  là các hệ số hồi qui và  $\epsilon_t$  : sai số nhỏ Sử dụng các kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA đã hội tụ để kiểm tra quan hệ hồi qui qua các hệ số  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k$  và  $\epsilon_t$  tìm được qua phương pháp Enter.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Qua nghiên cứu chương 2, tác giả đã hệ thống hóa và hoàn thiện cơ sở lý luận về công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi. Tác giả đã nêu được nguyên tắc, vai trò, nhiệm vụ của công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng; đặc điểm của các dự án xây dựng công trình thủy lợi; nội dung của công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng theo giai đoạn; các tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi.

Tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu và quy trình nghiên cứu bao gồm các bước cơ bản: lập bảng câu hỏi, tiến hành khảo sát chuyên gia, xử lý, phân tích số liệu và kết quả thông qua việc phân tích nhân tố khám phá EFA và phân tích hồi quy tuyến tính bội. Đây là cơ sở khoa học để đánh giá tầm quan trọng các nguyên nhân dẫn tới các thực trạng trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng tại Ban Nông nghiệp Ninh Bình trong chương 3.

## **CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH TẠI BAN NÔNG NGHIỆP TỈNH NINH BÌNH**

### **3.1. Giới thiệu về Ban Nông nghiệp Ninh Bình**

Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Ninh Bình được thành lập tại Quyết định số 358/QĐ-UBND ngày 27/02/2017, trực thuộc Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Ninh Bình. Ban nông nghiệp Ninh Bình được thành lập trên cơ sở hợp nhất 2 đơn vị trực thuộc Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn là: Ban quản lý dự án thủy lợi và Ban quản lý dự án cơ sở hạ tầng Ninh Bình.

#### ***3.1.1. Nhiệm vụ, quyền hạn của Ban Nông nghiệp Ninh Bình***

Thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn của chủ đầu tư gồm:

- + Lập kế hoạch dự án: lập, trình 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;
- + 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 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, 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, 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 của pháp luật; định kỳ đánh giá, báo cáo kết quả thực hiện dự án với người quyết định đầu tư và của các cơ quan nhà nước có thẩm quyền;

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

+ Tổ chức thực hiện các nội dung quản lý dự án theo quy định tại điều 66 và Điều 67 của Luật Xây dựng

+ Phối hợp hoạt động với tổ chức, cá nhân tham gia thực hiện dự án để đảm bảo yêu cầu về tiến độ, chất lượng, chi phí, an toàn và bảo vệ môi trường;

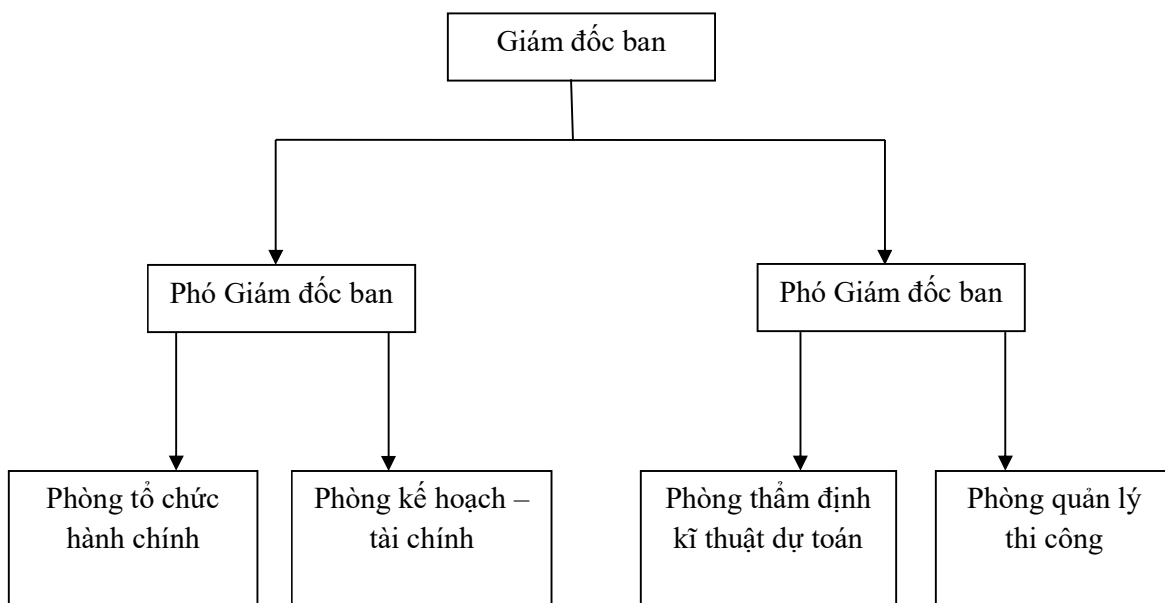
+ Thực hiện các nhiệm vụ quản lý dự án khác do người quyết định đầu tư, chủ đầu tư giao hoặc ủy quyền thực hiện

- Nhận ủy thác quản lý dự án theo hợp đồng đã ký kết với các chủ đầu tư khác khi được yêu cầu, 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.

### 3.1.2. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức hiện nay của Ban QLDA đầu tư xây dựng gồm Ban lãnh đạo và các phòng chức năng, nhiệm vụ:



**Hình 3.1: Sơ đồ Ban Nông nghiệp Ninh Bình hiện nay**

#### 3.1.2.1. Trách nhiệm và quyền hạn của Giám đốc Ban quản lý dự án

1- Giám đốc Ban chịu trách nhiệm trước Pháp luật, UBND tỉnh, Sở Nông nghiệp và PTNT về mọi hoạt động tổ chức thực hiện chức năng nhiệm vụ của đơn vị.

2- Phân công cho các Phó giám đốc, lãnh đạo các phòng trực thuộc giải quyết một số công việc thuộc chức năng nhiệm vụ của Ban. Ban hành Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cho các Phòng trực thuộc. Khi cần thiết để đảm bảo hiệu quả công tác Giám đốc có thể điều chỉnh công tác đã phân công cho các phó giám đốc và các phòng.

Giám đốc uỷ quyền cho các Trưởng phòng được phép quyết định cho cán bộ thuộc đơn vị mình nghỉ từ 1 đến 2 ngày. Riêng trong mùa lũ việc cho phép cán bộ nghỉ các phòng phải báo cáo Giám đốc quyết định.

3- Khi Giám đốc đi công tác vắng sẽ uỷ quyền cho một phó giám đốc thay mặt giải quyết công việc, hoặc mỗi phó giám đốc giải quyết từng công việc được giao.

4- Thành lập Hội đồng thi đua, khen thưởng: Hội đồng kỷ luật; Hội đồng xét tuyển viên chức. Tiếp nhận, tuyển dụng lao động theo hợp đồng có thời hạn.

5- Giám đốc trực tiếp: Ký hợp đồng kinh tế với các đối tác, ký chủ tài khoản, ký thẩm định quyết toán.

Một số việc quan trọng trước khi quyết định Giám đốc sẽ thảo luận trong tập thể ban lãnh đạo (Ban giám đốc, cấp uỷ, công đoàn cơ sở tùy từng công việc cụ thể).

- Điều chỉnh, sửa đổi Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn cho các phòng, bộ phận.

- Công tác tổ chức, nhân sự lãnh đạo của Ban.

- Khen thưởng cán bộ có thành tích trong công tác, xử lý kỷ luật cán bộ vi phạm các quy định chưa đến mức xem xét trách nhiệm hình sự theo thẩm quyền.

- Các vấn đề khác khi Giám đốc thấy cần thiết.

### *3.1.2.2. Nhiệm vụ, quyền hạn của các Phó giám đốc*

- Phó giám đốc là cộng sự đắc lực giúp Giám đốc trong một số lĩnh vực công tác được giao. Chủ động giải quyết những công việc thuộc lĩnh vực được phân công.

- Được sử dụng quyền của Giám đốc, nhân danh Giám đốc khi giải quyết công việc được phân công.

- Được tham gia biểu quyết, bàn bạc mọi vấn đề trong đơn vị.

- Thay mặt Giám đốc giải quyết một số công việc khi được giám đốc uỷ quyền và báo cáo giám đốc về kết quả công việc đã giải quyết.

- Được Giám đốc uỷ quyền ký kiểm duyệt tất cả các thủ tục đầu tư XD CB (trừ hợp đồng kinh tế, ký chủ tài khoản, thẩm định quyết toán), đồng thời phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Giám đốc và pháp luật về công việc do mình ký và giải quyết.

- Giám đốc giao cho các phó Giám đốc, mỗi phó giám đốc phụ trách một số các công trình (có quyết định giao nhiệm vụ cụ thể kèm theo), các Phó giám đốc được toàn quyền giải quyết mọi công việc theo đúng Luật định, nếu để xảy ra sai phạm trong lĩnh vực mình phụ trách phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Giám đốc và Pháp luật Nhà nước.



### 3.1.2.3. Phòng Tổ chức Hành chính

Quản lý tổ chức:

- Xây dựng dự thảo hệ thống các Quy chế làm việc và quy chế dân chủ của đơn vị. Đề xuất sửa đổi, điều chỉnh cơ cấu, sơ đồ tổ chức cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển và kế hoạch làm việc của đơn vị
- Tham mưu lãnh đạo đơn vị trong quy hoạch cán bộ, bố trí nhân sự và đề bạt các chức danh quản lý các phòng trực thuộc.

Xây dựng quản lý hợp đồng lao động:

- Lập hồ sơ lao động theo Bộ Luật lao động, quản lý số lao động theo quy định, lập và quản lý hồ sơ nhân sự.
- Xây dựng kế hoạch và biên chế lao động hàng năm và từng thời kỳ, phù hợp với kế hoạch của đơn vị.
- Cùng với công đoàn đơn vị xây dựng và sửa đổi, bổ sung thỏa ước lao động, xây dựng nội quy lao động của đơn vị.
- Tham mưu cho giám đốc thực hiện chế độ bảo hộ lao động, bồi dưỡng độc hại, thời gian làm việc và nghỉ ngơi, chế độ nghỉ phép năm, nghỉ việc, cho thôi việc, khen thưởng, kỷ luật, bồi thường theo quy định của Pháp luật hiện hành
- Tất cả văn bản đi và đến cơ quan phải vào sổ văn thư. Phòng HC-TH xử lý và trình lãnh đạo Ban giải quyết và chuyển qua các Phòng liên quan để tổ chức thực hiện trong ngày.
- Tất cả các văn bản, hồ sơ, báo cáo do các Phòng dự thảo và trình lãnh đạo ký phải chuyển qua phòng HC-TH để vào sổ đăng ký, ghi số, đóng dấu, phát hành và làm thủ tục lưu trữ.
- Thực hiện công tác văn thư: Tiếp nhận, chuyển giao, lưu trữ, in ấn, đóng dấu, đánh số, đánh máy, phát hành, theo dõi các văn bản đi và đến.
- Thực hiện công tác lễ tân, hội nghị, liên hoan, tổng kết, bố trí sắp xếp nơi làm việc cùng các phương tiện dụng cụ cần thiết cho lãnh đạo đơn vị khác và các phòng trực thuộc.

- Quản lý phương tiện xe ô tô, các thiết bị văn phòng và tài sản cố định của đơn vị, đồng thời bảo quản các loại tài sản, thiết bị phương tiện của phòng được giao sử dụng đảm bảo an toàn và hiệu quả.
- Thực hiện công tác bảo vệ tài sản, an ninh trật tự, phòng chống cháy nổ, vệ sinh và các tệ nạn cờ bạc ăn tiền trong toàn cơ quan đơn vị.
- Kết hợp với các phòng chức năng có liên quan lập kế hoạch bảo dưỡng, kiểm tra, sửa chữa định kỳ, cũng như dự trù kinh phí để bảo trì, sửa chữa và mua sắm các loại phương tiện, thiết bị, dụng cụ và tài sản cố định, thực hiện mua sắm theo theo phương án được giám đốc Ban phê duyệt và có trách nhiệm quyết toán với bộ phận kế toán kèm theo chứng từ, hóa đơn hợp lệ theo quy định hiện hành của Nhà nước.
- Có trách nhiệm bảo vệ an toàn con dấu của cơ quan.
- Tổ chức công tác kiểm kê tài sản theo định kỳ, chuẩn bị các thủ tục và tài liệu cần thiết cho việc xử lý các khoản mất mát, hao hụt, hư hỏng, đề xuất các biện pháp giải quyết và xử lý.
- Phối hợp với phòng Thẩm định kỹ thuật- Dự toán và phòng Quản lý thi công tổ chức thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ của đơn vị.

#### 3.1.2.4. Phòng Thẩm định kỹ thuật – Dự toán

Chức năng, nhiệm vụ:

- Thực hiện tốt công tác quản lý dự án với nhiệm vụ chủ đầu tư các dự án mà Sở Nông nghiệp và PTNT giao cho theo đúng các quy định hiện hành, đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng.
- Triển khai thực hiện công tác giám sát và quản lý dự án theo hợp đồng đã ký kết đúng kế hoạch.
- Tổ chức phân công, hướng dẫn cán bộ thực hiện công tác thẩm định, giám sát và quản lý dự án một cách hợp lý để nâng cao hiệu quả công tác.
- Tổ chức kiểm tra chặt chẽ công tác giám sát của tổ chức, cán bộ thực hiện giám sát. Xây dựng đề cương giám sát kỹ thuật một cách khoa học, hợp lý phù hợp với từng

công trình.

- Tổ chức tập hợp đầy đủ các hồ sơ liên quan đến công tác nghiệm thu, báo cáo với Giám đốc và Chủ đầu tư trước khi nghiệm thu công trình (nghiệm thu giai đoạn và nghiệm thu đưa vào sử dụng).

- Lập báo cáo giám sát đánh giá đầu tư theo đúng quy định hiện hành, tham gia thực hiện nghiệm túc đầy đủ trong công tác nghiệm thu công trình.

- Lập báo cáo kết quả hoạt động hàng tháng, hàng quý, định kỳ báo cáo Giám đốc.

- Được quyền đề xuất tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực cho cán bộ, nhân viên làm công tác tư vấn giám sát và quản lý dự án.

- Tổ chức nghiên cứu và áp dụng các văn bản pháp quy, các tiêu chuẩn hiện hành vào công tác quản lý dự án để đạt được hiệu quả cao.

-Thực hiện tốt công tác lưu trữ hồ sơ liên quan đến lĩnh vực tư vấn giám sát và quản lý dự án.

- Thực hiện công tác thẩm tra thiết kế kỹ thuật và dự toán công trình, các nhiệm vụ khác do Giám đốc phân công.

- Phối hợp với phòng Tổ chức – Hành chính và phòng Quản lý thi công tổ chức thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ của đơn vị.

- Có quyền tham gia đóng góp ý kiến xây dựng về các mặt hoạt động của đơn vị.

Trưởng phòng: chịu trách nhiệm trước pháp luật và Giám đốc về mọi công việc của phòng và chịu trách nhiệm trước Phó giám đốc về những công việc mà Phó giám đốc được giám đốc phân công hoặc ủy quyền.

Phó trưởng phòng: nhiệm vụ cụ thể do trưởng phòng phân công và ủy quyền, chịu trách nhiệm điều hành khi trưởng phòng đi vắng. Những công việc được ủy quyền nhưng giải quyết sai thì phó trưởng phòng phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về những quyết định sai của mình. Với những công việc thuộc về chủ trương hoặc có tính

nguyên tắc vượt quá thẩm quyền phải kịp thời báo cáo, phản ánh đến trưởng phòng hoặc Giám đốc hoặc Phó Giám đốc phụ trách dự án để xin ý kiến chỉ đạo.

Cán bộ trong phòng:

- Thực hiện nhiệm vụ do trưởng phòng phân công; Lập kế hoạch theo yêu cầu của lãnh đạo; Tổng hợp số liệu từ các phòng để xây dựng báo cáo thường kỳ, đột xuất;

- Cán bộ của từng bộ phận được phân công theo dõi, quản lý cho từng dự án, chủ động triển khai thực hiện đầy đủ các nội dung trong quản lý dự án theo đúng quy định hiện hành về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình. Thực hiện công việc đáp ứng tiến độ được duyệt;

- Tham mưu, giúp việc cho Giám đốc hoặc Phó giám đốc hoặc lãnh đạo phòng về các lĩnh vực được phân công; Thực hiện các công tác khác theo sự chỉ đạo của lãnh đạo;

- Phản ánh kịp thời những vướng mắc trong quá trình thực hiện công việc đến lãnh đạo Ban và phòng; báo cáo trưởng phòng và phó trưởng phòng (đối với những công việc phó trưởng phòng được giao phụ trách) kết quả thực hiện các nội dung công việc trước khi trình lãnh đạo;

- Cán bộ được phân công thực hiện soạn thảo biên bản thương thảo hợp đồng, chuẩn bị đầy đủ hồ sơ pháp lý liên quan để Giám đốc tiến hành đàm phán và đi đến ký kết với các đơn vị được lựa chọn;

- Có trách nhiệm quản lý và lưu trữ toàn bộ hồ sơ của dự án được phân công quản lý.

#### *3.1.2.5. Phòng Kế hoạch - Tài chính*

Chức năng, nhiệm vụ:

- Thực hiện chức năng tham mưu cho giám đốc Ban về các lĩnh vực: quản lý tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, công tác kế toán, công tác báo cáo quyết toán, công tác thanh quyết toán, công tác mua sắm tài sản...

Quản lý tiền lương:

- Xây dựng đơn giá tiền lương trên cơ sở định mức lao động của đơn vị, xác định quỹ tiền lương theo quy định của Giám đốc
- Theo dõi, tổng hợp, báo cáo tình hình thực hiện công tác lao động tiền lương trong đơn vị, đề xuất và lập các thủ tục đề nghị xếp lương, nâng bậc lương, phụ cấp lương, phụ cấp thâm niên vượt khung...
- Tính toán tiền lương cho cán bộ công nhân viên ngoài lương khoán.

Quản lý bảo hiểm xã hội:

- Hướng dẫn người lao động thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp theo quy định.
- Quản lý hồ sơ của người lao động đóng và hưởng BHXH, BHYT, BHTN theo quy định.
- Quan hệ với Ngân hàng, kho bạc nhà nước, cơ quan thuế, chủ đầu tư và các cơ quan hữu quan để thực hiện công tác kế toán, tài chính theo Quy định của pháp luật hiện hành.
- Chủ trì thực hiện kịp thời, đầy đủ công tác thanh quyết toán cho các đối tác và thu hồi công nợ.
- Tổ chức quản lý, lưu trữ các hồ sơ, tài liệu kế toán, bảo mật các số liệu không được phổ biến theo quy định hiện hành.
- Lập báo cáo quyết toán các dự án do Ban làm chủ đầu tư và thực hiện các nhiệm vụ khác do giám đốc phân công
- Làm tham mưu giúp cho Giám đốc chỉ đạo thực hiện công tác kế toán tài chính, thống kê theo Pháp lệnh kế toán thống kê và điều lệ kế toán Nhà nước như: thực hiện đầy đủ công tác kế toán, tài chính thống kê, lập và gửi đúng hạn các báo cáo tài chính thống kê theo quy định của Nhà nước, báo cáo định kỳ theo yêu cầu của giám đốc.

Trưởng phòng: điều hành các bộ phận của phòng thực hiện chức năng nhiệm vụ được giao. Chịu trách nhiệm trước pháp luật và Giám đốc về mọi việc của phòng.

Phó trưởng phòng: thực hiện nhiệm vụ do trưởng phòng phân công hoặc ủy quyền và mọi công việc lãnh đạo Ban giao, chịu trách nhiệm trước pháp luật và trưởng phòng về những quyết định sai của mình.

Kế toán trưởng: thực hiện chức năng kiểm soát viên tài chính, chịu trách nhiệm về các thủ tục hóa đơn, chứng từ, thu chi, cấp phát thanh toán theo đúng các quy định tài chính hiện hành trước khi trình Giám đốc ký duyệt. Phải thực hiện đúng Luật Kế toán số 03/2003/QH11 ngày 17/6/2003, chịu trách nhiệm trước pháp luật và Giám đốc mọi công việc mình giải quyết.

Kế toán viên: thực hiện nhiệm vụ do kế toán trưởng phân công theo từng dự án có trách nhiệm lập thủ tục hóa đơn chứng từ, thu chi, hồ sơ thanh toán với Kho bạc nhà nước khi đã thống nhất trước với trưởng phòng, chủ nhiệm dự án và được Giám đốc thông qua. Kế toán viên không được tự ý giải quyết các việc có liên quan đến tài chính khi chưa có ý kiến của kế toán trưởng.

#### *3.1.2.6. Phòng Quản lý thi công*

Chức năng, nhiệm vụ:

- Phòng Quản lý thi công là phòng chuyên môn giúp lãnh đạo Ban quản lý dự án thực hiện chức năng quản lý về chất lượng, khối lượng thi công, tiến độ công trình xây dựng do UBND tỉnh Ninh Bình quản lý.
- Phối hợp với chủ nhiệm dự án đôn đốc các đơn vị tư vấn lập dự án đầu tư, thiết kế bản vẽ thi công các dự án của Ban.
- Phối hợp với chủ nhiệm dự án tổ chức triển khai các dự án đảm bảo tiến độ, chất lượng theo đúng bản vẽ thiết kế thi công đã được phê duyệt và theo hồ sơ đề xuất của nhà thầu.
- Kiểm tra quy trình quản lý chất lượng và hồ sơ hoàn công, thực hiện bồi thường hỗ trợ tái định cư các dự án do đơn vị làm chủ đầu tư và các dự án do đơn vị làm dịch vụ.
- Tổ chức hướng dẫn phân công, hướng dẫn cán bộ thực hiện công tác tư vấn bồi thường hỗ trợ để nâng cao hiệu quả công tác.

- Lập các thủ tục về đất đai, khảo sát lập phương án đền bù giải tỏa và tổ chức thực hiện xin phép xây dựng.
- Thực hiện tốt công tác quản lý dự án với nhiệm vụ chủ đầu tư các dự án UBND tỉnh Ninh Bình giao cho theo đúng quy định hiện hành, đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng.
- Triển khai thực hiện công tác giám sát và quản lý dự án theo hợp đồng đã ký kết đúng kế hoạch, tích cực phân công hướng dẫn cán bộ thực hiện công tác giám sát và quản lý nâng cao hiệu quả công tác.
- Tổ chức kiểm tra chặt chẽ công tác giám sát của tổ chức, cán bộ thực hiện giám sát. Xây dựng đề cương giám sát kỹ thuật một cách khoa học, hợp lý phù hợp với từng công trình.
- Tổ chức tham gia họp báo định kỳ với Ban giám đốc hoặc đơn vị xây lắp nhằm giải quyết các vấn đề liên quan đến công trình mà phòng đang thực hiện giám sát, quản lý.
- Tổ chức tập hợp đầy đủ các hồ sơ liên quan đến công tác nghiệm thu, báo cáo với Giám đốc và Chủ đầu tư trước khi nghiệm thu công trình (nghiệm thu giai đoạn và nghiệm thu đưa vào sử dụng).
- Lập báo cáo giám sát đánh giá đầu tư theo quy định hiện hành, lập báo cáo kết quả hoạt động hàng tháng, hàng quý, kỳ báo cáo Giám đốc.
- Lập báo cáo giám sát theo quy định về công tác quản lý dự án và tiến độ dự án do phòng quản lý.
- Được quyền đề xuất tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực cho cán bộ, nhân viên làm công tác tư vấn giám sát và quản lý dự án.
- Tổ chức nghiên cứu và áp dụng các văn bản pháp quy, các tiêu chuẩn hiện hành vào công tác quản lý dự án để đạt được hiệu quả cao.
- Thực hiện tốt công tác lưu trữ hồ sơ liên quan đến lĩnh vực tư vấn giám sát và quản lý dự án.
- Thực hiện công tác giám sát, quản lý dự án và các nhiệm vụ khác do Giám đốc phân công.

- Chịu trách nhiệm trước Giám đốc, chủ đầu tư và pháp luật về công tác giám sát, quản lý dự án.
- Phối hợp với các phòng khác tổ chức thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ của đơn vị.
- Có quyền tham gia đóng góp ý kiến xây dựng về các mặt hoạt động của đơn vị.

Trưởng phòng: trình Giám đốc quyết định về việc bố trí phân công cán bộ của phòng để thực hiện nhiệm vụ công tác giám sát hiện trường đối với nhà thầu TVTK, TVGS, nhà thầu thi công xây dựng và các nhà thầu khác (nếu có); Thực hiện công tác kiểm tra hiện trường, báo cáo kịp thời lãnh đạo Ban về những diễn biến tại hiện trường; Thực hiện công tác kiểm tra hồ sơ hoàn công để nghiệm thu công trình đảm bảo đúng trình tự. Chậm nhất sau 30 ngày kể từ khi hạng mục công trình được nghiệm thu bàn giao đưa vào sử dụng, lập phiếu kiểm tra và bàn giao kịp thời hồ sơ hoàn công để phòng Kế hoạch - Tổng hợp lưu trữ.

Phó trưởng phòng: thực hiện nhiệm vụ cụ thể do trưởng phòng phân công. Những công việc được ủy quyền của trưởng phòng thì phải độc lập thực hiện, phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về những quyết định của mình trong quá trình thực hiện. Những công việc thuộc về chủ trương hoặc có tính nguyên tắc vượt quá thẩm quyền thì phải phản ánh đến trưởng phòng hoặc báo cáo kịp thời để lãnh đạo Ban xem xét quyết định.

Cán bộ trong phòng:

- Thực hiện đầy đủ những quy định về quản lý chất lượng thi công công trình xây dựng, quy trình, quy phạm, tiêu chuẩn đang được áp dụng; các văn bản, thông tư hướng dẫn của các Bộ ngành có liên quan; thực hiện chức năng do Chủ tịch UBND tỉnh Ninh Bình quy định đối với phòng Quản lý thi công của Ban Nông nghiệp Ninh Bình. Tuyệt đối chấp hành sự phân công điều động của giám đốc về các lĩnh vực, địa bàn công tác đối với các chức năng: giám sát kỹ thuật, quản lý dự án và thực hiện công việc thuộc chức năng nhiệm vụ của phòng Quản lý thi công.
- Phản ánh, báo cáo kịp thời bằng văn bản đến các đồng chí lãnh đạo Ban và phòng về những vướng mắc từ khi bắt đầu triển khai, trong quá trình triển khai thực hiện để lãnh đạo phụ trách và Giám đốc Ban xử lý kịp thời theo chức năng nhiệm vụ.



- Tổ chức giám sát và nghiệm thu công tác khảo sát theo phương án kỹ thuật khảo sát được phê duyệt.

- Rà soát hồ sơ điều chỉnh thiết kế bản vẽ thi công – dự toán công trình, thống nhất nội dung điều chỉnh với phòng Kế hoạch - Tổng hợp trước khi trình cấp có thẩm quyền phê duyệt; Trước ngày mùng 3 hàng tháng nộp khối lượng thi công nghiệm thu tháng trước đó của gói thầu được giao quản lý hiện trường (hoặc được giao giám sát) về phòng Kế hoạch - Tổng hợp; Đối chiếu hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công – dự toán khối lượng, phát hiện kịp thời những sai sót, bất hợp lý về hồ sơ thiết kế với thực tế tại hiện trường, phản ánh kịp thời để lãnh đạo Ban xem xét quyết định.

- Kiểm tra đôn đốc nhà thầu tư vấn giám sát thực hiện nhiệm vụ, chức năng giúp chủ đầu tư về công tác giám sát thi công xây dựng tuân thủ pháp luật, thực hiện đầy đủ nội dung hợp đồng đã ký kết. Phối hợp với các đơn vị chức năng như: Hạt Quản lý Đê, phòng Nông nghiệp các huyện và các đơn vị khác (nếu có) để công tác thi công đảm bảo chất lượng, đúng tiến độ, an toàn trong quá trình xây dựng và đảm bảo công tác vệ sinh môi trường.

- Báo cáo kịp thời công việc được giao về lãnh đạo phòng để trình lãnh đạo phụ trách dự án tổ chức nghiệm thu giai đoạn theo đúng trình tự để kịp thời thực hiện chuyển bước thi công giai đoạn tiếp theo; Phối hợp với tư vấn để kiểm tra khối lượng thực hiện của nhà thầu xây lắp và tính toán giá trị thực hiện để phòng trình lãnh đạo Ban ký nghiệm thu; Thực hiện công tác nghiệm thu đánh giá kết quả công tác giám sát hiện trường, kiểm tra hồ sơ hoàn công của nhà thầu tư vấn giám sát đối với hạng mục công trình, công trình hoàn thành làm cơ sở để tổng kết đánh giá hoạt động tư vấn giám sát của dự án.

- Đôn đốc đê nhà thầu thi công và tư vấn giám sát nộp hồ sơ hoàn công sau khi công trình nghiệm thu. Báo cáo với lãnh đạo phòng và lãnh đạo phụ trách dự án để đặt lịch và tổ chức nghiệm thu kinh tế (hoặc hạng mục của dự án) để quyết toán giá trị của công trình (hoặc hạng mục công trình) hoàn thành.

- Tham mưu, giúp việc cho Giám đốc hoặc Phó giám đốc hoặc lãnh đạo phòng về các lĩnh vực được phân công; Thường xuyên cập nhật văn bản pháp luật có liên quan trong thực hiện nhiệm vụ; thực hiện các công tác khác theo sự chỉ đạo của lãnh đạo.

- Cán bộ kỹ thuật phòng Quản lý thi công phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật và trước lãnh đạo Ban về mọi quyết định của mình trong quá trình quản lý dự án, giám sát tại các công trường thi công về chất lượng, tính hợp pháp của toàn bộ thủ tục, hồ sơ hoàn công công trình.

**3.1.3. Một số dự án đầu tư xây dựng công trình do Ban Nông nghiệp Ninh Bình quản lý**

Từ năm 2017 đến nay Ban Nông nghiệp Ninh Bình được Bộ Nông Nghiệp và PTNT, UBND tỉnh Ninh Bình phân giao nhiệm vụ quản lý các dự án như: dự án nâng cấp tuyến đê Hữu sông Đáy đoạn từ cống Địch Lộng đến cầu Gián Khẩu (K0+00-K8+00); dự án nâng cấp tuyến đê hữu sông Hoàng Long và sông Đáy kết hợp giao thông đoạn từ Bái Đính đi Kim Sơn, tỉnh Ninh Bình; dự án đầu tư xây dựng âu Kim Đài phục vụ ngăn mặn giữ ngọt và ứng phó với tác động nước biển dâng cho 06 huyện, thành phố khu vực nam tỉnh Ninh Bình; dự án xây dựng tuyến đê biển Bình Minh IV, huyện Kim Sơn, tỉnh Ninh Bình; dự án nạo vét, xây kè bảo vệ cảnh quan sông Sào Khê, tỉnh Ninh Bình.

**Bảng 3.1. Chi tiết tổng hợp số liệu kinh phí các dự án do Ban quản lý trong năm 2018 ( ĐVT: triệu đồng )**

STT	Tên dự án	Tổng mức đầu tư	
		Ban đầu	Điều chỉnh
1	Nâng cấp tuyến đê Hữu sông Đáy đoạn từ cống Địch Lộng đến cầu Gián Khẩu (K0+00-K8+00)	239.212	239.212
2	Nâng cấp tuyến đê hữu sông Hoàng Long và sông Đáy kết hợp giao thông đoạn từ Bái Đính đi Kim Sơn, tỉnh Ninh Bình	1.650.000	3.806.000
3	Dự án đầu tư xây dựng âu Kim Đài phục vụ ngăn mặn giữ ngọt và ứng phó với tác động nước biển dâng cho 06 huyện, thành phố khu vực nam tỉnh Ninh Bình	543.455	543.455
4	Xây dựng tuyến đê biển Bình Minh IV, huyện Kim Sơn, tỉnh Ninh Bình	1.150.000	1.150.000
5	Dự án nạo vét, xây kè bảo vệ cảnh quan sông Sào Khê, tỉnh Ninh Bình	70.000	2.595.000

Ban Nông nghiệp Ninh Bình đã tăng cường công tác quản lý, chỉ đạo đảm bảo tiến độ, chất lượng công trình, quản lý công tác đấu thầu, chi phí xây dựng theo đúng quy định của Nhà nước; phối hợp chặt chẽ với các sở ngành, địa phương tháo gỡ khó khăn về đền bù GPMB, về cơ chế chính sách, báo cáo Sở Nông nghiệp và PTNT, UBND tỉnh để tháo gỡ, xử lý kịp thời các phát sinh, vướng mắc.

Hiện nay, Ban QLDA đang tiếp tục thực hiện nhiệm vụ chủ đầu tư cho các dự án trên cụ thể như: Dự án XDCT âu Kim Đài phục vụ ngăn mặn giữ ngọt và ứng phó với tác động nước biển dâng cho 06 huyện, thành phố khu vực nam tỉnh Ninh Bình là dự án trọng điểm của tỉnh, dự án đang trong giai đoạn thực hiện dự án.

### **3.2. Phân tích thực trạng công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi của Ban Nông nghiệp Ninh Bình**

Ban Nông nghiệp Ninh Bình mới được thành lập trong năm 2017, trước đây là Ban quản lý dự án cơ sở hạ tầng thủy lợi và Ban quản lý dự án thủy lợi tỉnh Ninh Bình đã được giao nhiệm vụ quản lý các dự án đầu tư xây dựng các công trình thủy lợi ở tỉnh Ninh Bình. Về công tác quản lý chi phí ĐTXD, về cơ bản Ban đã hoàn thành nhiệm vụ được giao, phù hợp với quy định của pháp luật nhưng dự án nào giảm được giá thành công trình. Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ vẫn còn một số khó khăn trong từng công tác như quản lý tổng mức đầu tư, dự toán xây dựng, định mức xây dựng, quản lý chi phí quản lý dự án, tư vấn xây dựng và quản lý thanh quyết toán vốn đầu tư cụ thể như sau:

#### **3.2.1. Về công tác khảo sát, lập dự án đầu tư**

Chất lượng trong công tác lập, thẩm tra đề cương dự toán còn thiếu phù hợp với thực tế. Một số dự án sau khi thi công nảy sinh nhiều bất cập do:

- Từ khi khảo sát thiết kế đến thi công trải qua một quãng thời gian dài dẫn đến việc hiện trường thi công có sự thay đổi.
- Không khảo sát hết hiện trạng thực tế, bỏ sót nhiều chi tiết như: cầu cống qua kênh, địa chất nền móng công trình dẫn đến thiết kế không đảm bảo chất lượng, xử lý hết các vướng mắc.

- Quá trình thiết kế không tính toán được các chi phí phát sinh hay chi phí tổng hợp của dự án (chi phí dành cho giải phóng mặt bằng không được tính trong quá trình thiết kế dẫn đến một số công trình khi đưa ra phương án bồi thường thấy tổng mức đầu tư tăng cao), dẫn đến việc phải thay đổi phương án thiết kế mới giảm được chi phí cầu toàn dự án và nâng cao hiệu quả quản lý chi phí.

- Trình độ của nhà thầu khảo sát thiết kế không đảm bảo được công việc, nhân lực không đủ dẫn đến chất lượng và tiến độ không đạt, điều chỉnh, chỉnh sửa lại hồ sơ từ nội dung khảo sát thiết kế kỹ thuật tới nội dung hồ sơ văn bản pháp lý kèm theo nhiều lần.

\* Đánh giá hiệu quả công tác quản lý chi phí ĐTXD tại Ban Nông nghiệp về công tác khảo sát Tính hợp lý về mặt kinh tế - kỹ thuật trong giải pháp thiết kế xây dựng công trình chưa tốt, chưa giảm được giá thành xây dựng. Ví dụ: Dự án nạo vét, xây kè bảo vệ cảnh quan sông Sào Khê, tỉnh Ninh Bình do công tác khảo sát chưa đầy đủ, đơn vị tư vấn tính sai phần khảo sát địa hình và thẩm tra dự toán không kỹ nên dẫn đến khi triển khai thực tế phải bổ sung một số hạng mục dẫn đến tổng mức đầu tư có sự thay đổi. Tổng mức đầu tư được phê duyệt ban đầu: 72.000 triệu VNĐ, tổng mức đầu tư được phê duyệt điều chỉnh: 2.595.000 triệu VNĐ, chênh lệch gần 36 lần (xem bảng 3.1).

### **3.2.2. Về công tác thiết kế, dự toán xây dựng công trình**

#### **3.2.2.1. Quản lý dự toán xây dựng**

Dự toán xây dựng là tài liệu xác định mức chi phí cần thiết cho việc đầu tư xây dựng công trình được tính toán ở giai đoạn thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế bản vẽ thi công. Dự toán xây dựng gồm 2 phần: dự toán xây dựng công trình và dự toán gói thầu xây dựng.

Trong quản lý dự toán XDCT và dự toán gói thầu xây dựng tại Ban Nông nghiệp Ninh Bình chủ yếu là vẫn xảy ra các tồn tại sau:

Tồn tại ở công tác khảo sát và thiết kế xây dựng giai đoạn thực hiện dự án: Các nguyên nhân chính dẫn đến điều chỉnh các chi phí trong dự toán xây dựng một phần phụ thuộc vào việc khảo sát thiết kế công trình, nhiều công trình tính toán không đầy

đủ các yếu tố theo quy định dẫn tới thiết kế sai phải điều chỉnh nhiều lần. Có ba vấn đề đáng quan tâm là:

+ Thiết kế thường vượt quá yêu cầu của dự toán xây dựng, sử dụng các loại vật liệu đắt tiền để có tổng mức đầu tư cao từ đó có thiết kế phí cao, khi thẩm định và thi công công trình do yêu cầu của tổng dự toán phải cắt bỏ một số hạng mục hoặc chi tiết lại không được tính toán kỹ do đó đã ảnh hưởng đến chất lượng.

+ Tư vấn thiết kế chỉ dựa vào kết quả khảo sát để thực hiện thiết kế chứ chưa đến tận nơi công trình dẫn đến phương án thiết kế đưa ra phải điều chỉnh nhiều lần cho phù hợp với tình hình thực tế.

+ Mặt khác một số dự án phải thay đổi quy mô công trình, nhưng lại không chế tổng mức dự toán được duyệt để đến quá trình. Dẫn đến để đáp ứng tiến độ dự án đã được phê duyệt tư vấn thiết kế phải gò ép cho đủ để có thiết kế giao nộp.

Tồn tại ở công tác dự toán xây dựng và dự toán gói thầu, thường do chủ quan, nên đôi khi vẫn xảy ra hiện tượng sai sót như sau:

Thứ nhất là sai sót khi tính khối lượng: tính thiếu hoặc thừa khối lượng từ bản vẽ; tính thừa hoặc thiếu giao các kết cấu; có khối lượng cho công tác gia công, sản xuất (cửa, kết cấu thép vv...) nhưng lại không có mã cho công tác lắp dựng; bỏ sót (không tính) một số khối lượng xây lắp.

Thứ hai là sai sót khi áp dụng các hệ số điều chỉnh: áp dụng không đúng các quy định điều chỉnh đơn giá hoặc từng khoản mục chi phí của đơn giá trong dự toán. Chưa hoặc cập nhật sai các thay đổi chế độ chính sách nhà nước, đặc biệt là về tiền lương.

Thứ ba là sai do áp dụng định mức đơn giá không đúng: áp dụng định mức, đơn giá không phù hợp với yêu cầu kỹ thuật được chỉ định trong thiết kế. Sử dụng định mức, đơn giá không phù hợp với đặc điểm cụ thể từng công trình. Tính thiếu đơn giá đối với những công việc thực tế chưa có trong định mức.

Ban Nông nghiệp Ninh Bình đã thực hiện tốt công tác quản lý dự toán XDCT, trong những năm gần các dự án do Ban Nông nghiệp Ninh Bình quản lý chưa có dự án nào

phải thực hiện điều chỉnh tổng dự toán XDCT. Tuy nhiên các dự án do Ban Nông nghiệp Ninh Bình quản lý chưa giảm được giá thành công trình.

#### *3.2.2.2. Quản lý định mức xây dựng*

Định mức kinh tế – kỹ thuật có vai trò vô cùng quan trọng trong sản xuất, thi công và trong việc định giá sản phẩm xây dựng, một sai sót nhỏ trong việc xác định các trị số định mức có thể gây nên lãng phí lớn cho xây dựng. Ban Nông nghiệp Ninh Bình chủ yếu là vận dụng, tham khảo hệ thống định mức dự toán xây dựng có cùng công nghệ và điều kiện áp dụng đã được công bố hoặc vận dụng định mức dự toán có cùng điều kiện công nghệ và điều kiện áp dụng ở các công trình đã và đang thực hiện làm cơ sở xác định tổng mức đầu tư xây dựng, dự toán xây dựng và quản lý chi phí đầu tư xây dựng.

Các dự án do Ban Nông nghiệp Ninh Bình quản lý đều được bộ phận chuyên môn tổ chức, phối hợp với nhà thầu tư vấn đánh giá kỹ lưỡng từng công tác ứng với các định mức cơ sở tương ứng nên trong thời gian vừa qua các định mức được áp dụng đều phù hợp với thực tế yêu cầu. Đánh giá hiệu quả về tiêu chí tính đúng đắn trong việc lập và thực hiện dự toán - thanh quyết toán tại Ban Nông nghiệp trong năm qua là tốt.

#### *3.2.2.3. Quản lý chi phí QLDA và tư vấn xây dựng*

Ban Nông nghiệp Ninh Bình trực tiếp thực hiện quản lý dự án, chi phí quản lý dự án xác định trên cơ sở định mức tỷ lệ phần trăm (%) do Bộ Xây dựng công bố.

Dự toán chi phí tư vấn đầu tư xây dựng đã phê duyệt là chi phí tối đa để thực hiện công tác tư vấn đầu tư xây dựng và chỉ được điều chỉnh khi thay đổi về phạm vi công việc và tiến độ thực hiện công tác tư vấn đầu tư xây dựng. Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng được quản lý thông qua hợp đồng tư vấn xây dựng được Ban tổ chức giám sát, kiểm tra chặt chẽ khối lượng. Đánh giá hiệu quả về tiêu chí tính đúng đắn trong việc lập và thực hiện dự toán - thanh quyết toán tại Ban Nông nghiệp trong năm qua là tốt.

#### *3.2.3. Về công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu*

- Các gói thầu nhỏ đấu thầu theo hình thức chỉ định thầu Ban QLDA cũng chưa được hoàn toàn chủ động lựa chọn đơn vị tư vấn thiết kế, thẩm tra cho dự án mà do cấp

quyết định đầu tư chỉ đích danh trong khi không quan tâm đúng mức đến năng lực và uy tín của tổ chức này.

- Quy chế đấu thầu còn kẽ hở làm nảy sinh những vấn đề phức tạp cho các bên trong quá trình quản lý thực hiện dự án. Hiện tượng đấu thầu nhiều khi mang tính chất đối phó chứ chưa phản ánh đúng bản chất của công tác đấu thầu vẫn còn tồn tại.

### **3.2.4. Về công tác thực hiện hợp đồng, xử lý phát sinh**

#### **3.2.4.1. Quản lý hợp đồng xây dựng**

Hiện tại, quy định pháp luật về nội dung hợp đồng thiếu thống nhất; chưa có tài liệu hướng dẫn cụ thể về việc xây dựng, quản lý hợp đồng. Ban QLDA chưa hiểu đúng tầm quan trọng của hợp đồng và chuỗi liên kết giữa quá trình đấu thầu lựa chọn nhà thầu và quá trình hoàn thiện, ký kết, quản lý hợp đồng nên hợp đồng với nhà thầu xây dựng còn sơ sài, cơ chế thưởng phạt không rõ ràng tính ràng buộc pháp lý chưa cao, dẫn đến kéo dài thời gian thực hiện hợp đồng.

#### **3.2.4.2. Tổ chức công tác giải phóng mặt bằng còn chậm**

Giải phóng mặt bằng là một khâu, một mắt xích trong quá trình xây dựng, nhưng lại rất quan trọng vì không có mặt bằng xây dựng thì chúng ta không thể làm được gì cả, với công tác GPMB xây dựng công trình luôn gặp phải vướng mắc do:

+ Công tác quy hoạch xây dựng một số dự án chưa có tính khoa học và có chiến lược lâu dài.

+ Chế độ chính sách bồi thường cho người dân mất đất chưa đầy đủ và thỏa đáng, đơn giá bồi thường không cập nhật với giá thị trường.

+ Chuẩn bị khu tái định cư cho nhân dân khi phải di chuyển đến nơi ở mới chưa tốt, nhiều nơi khó khăn về giao thông, chưa có điện, nước, cơ sở dịch vụ thương mại và hạ tầng xã hội, điều kiện sản xuất cho nhân dân, một số nơi nhân dân không muốn di dời, có trường hợp đã di chuyển lại quay lại nơi ở cũ đòi đền bù thêm.

+ Thực hiện chưa tốt chính sách đối với người lao động bị thu hồi đất. Một số nơi người dân bị thu hồi đất không được tổ chức hướng dẫn học nghề mới (nhất là những nơi đất thu hồi 100% của dân). Nhân dân nhận tiền đền bù dùng vào việc mua sắm

trang thiết bị, xây sửa nhà cửa, sau một thời gian hết tiền không biết làm gì để kiếm sống, đời sống gặp nhiều khó khăn, một số nơi có dự án tạo nghề mới nhưng không sát với tình hình địa phương nên không có hiệu quả.

Đánh giá hiệu quả về tiêu chí giảm thiểu các nội dung phát sinh tại Ban Nông nghiệp trong năm qua là chưa tốt. Ví dụ: Dự án tiêu biểu là Nâng cấp tuyến đê hữu sông Hoàng Long và sông Đáy kết hợp giao thông đoạn từ Bái Đính đi Kim Sơn, tỉnh Ninh Bình, dự án được phê duyệt và triển khai thi công từ 2009 đến nay vẫn chưa hoàn thành nguyên nhân là công tác GPMB và tái định cư chưa xong, còn vướng mắc GPMB.

### ***3.2.5. Về công tác quản lý thanh toán, quyết toán vốn đầu tư***

Khi được giao chỉ tiêu kế hoạch Ban Nông nghiệp Ninh Bình đã xây dựng kế hoạch giải ngân cho các danh mục công trình phù hợp với tiến độ thi công và số vốn được bố trí. Ban Nông nghiệp Ninh Bình thực hiện kiểm soát chặt chẽ các đơn giá, khối lượng và giá trị đề nghị thanh toán trong hồ sơ đề nghị thanh toán. Tuy nhiên việc kiểm soát hồ sơ thanh toán đôi khi vẫn còn thực hiện chậm. Việc thẩm tra thanh toán đều đảm bảo đúng thủ tục chế độ, định mức quy định.

Quyết định đầu tư vội vàng, thiếu chính xác do tính cấp bách, một số công trình trình vẫn phải áp dụng hình thức vừa thiết kế, vừa thi công. Việc lập và thẩm định dự án chưa được sát thực tế, dễ phát sinh tăng quá lớn. Nhiều khi bên B lợi dụng những sơ hở này mà khai quá so với tỷ lệ tăng thực tế. Nếu bên A thiếu kinh nghiệm hoặc giám sát thi công không chặt chẽ sẽ dễ chấp nhận khối lượng bên B giao cho một cách thiếu căn cứ, gây tổn thất lớn mà vẫn không kiểm soát được chất lượng công trình.

Các chính sách bố trí vốn đầu tư theo các ngành kinh tế chưa hợp lý, phân tán đưa số dự án công trình vào kế hoạch đầu tư quá lớn, không có đủ vốn để đảm nhận hoàn thành công trình nên số vốn nợ đọng ở khâu xây dựng cơ bản dờ dang hàng năm tương đối nhiều mà không phát huy được hiệu quả của công trình dẫn đến lãng phí vốn đầu tư.

Khoảng cách giữa thời gian giao và triển khai kế hoạch còn lớn, do vậy làm đình trệ nhiều định hướng có liên quan đến công trình. Khâu kế hoạch cũng góp phần không nhỏ làm lãng phí thất thoát vốn đầu tư; nhìn chung việc bố trí và điều hành kế hoạch đầu tư hàng năm còn bộc lộ nhiều nhược điểm như: thiếu kế hoạch vốn ĐTXD cơ bản tổng quát; Việc phân phối vốn đầu tư còn mang tính chất phân chia, dẫn đến bố trí kế



hoạch phân bổ vốn không theo tiến độ thực hiện dự án thực tế; triển khai kế hoạch đầu tư hàng năm chậm.

Tình hình trên dẫn đến nợ dây dưa gây khó khăn cho NSNN và làm cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng khó khăn về vốn vì không thể thanh quyết toán được. Đánh giá hiệu quả về tiêu chí tính đúng đắn trong việc lập và thực hiện dự toán - thanh quyết toán tại Ban Nông nghiệp trong năm qua là chưa tốt.

### **3.3. Đánh giá tầm quan trọng của các nguyên nhân công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi**

Sau khi mã hóa, nhập dữ liệu để xử lý, ta được kết quả các biến quan sát từ phần mềm xử lý số liệu thống kê SPSS.

#### **3.3.1. Đánh giá độ tin cậy**

Sử dụng công cụ Cronbach's Alpha đánh giá độ tin cậy các biến thang đo đạt yêu cầu, loại bỏ những biến quan sát không phù hợp. Ta nghiên cứu cụ thể từng trường hợp các biến độc lập.

##### **3.3.1.1. Nhóm nhân lực**

Sử dụng công cụ Cronbach's Alpha đánh giá độ tin cậy các biến thang đo nhóm nhân lực, kết quả như sau:

**Bảng 3.2. Reliability Statistics Nhóm nhân lực**

Hệ số Cronbach's Alpha	Số biến (N of Items)
0,782	3

Như vậy độ tin cậy (Cronbach's Alpha) lớn hơn 0,7 có 3 biến phù hợp.

##### **3.3.1.2. Nhóm phát sinh**

Sử dụng công cụ Cronbach's Alpha đánh giá độ tin cậy các biến thang đo nhóm phát sinh, kết quả như sau:

**Bảng 3.3. Reliability Statistics Nhóm phát sinh**

Cronbach's Alpha	Số biến N of Items
0,705	3

Như vậy độ tin cậy (Cronbach's Alpha) lớn hơn 0,7 có 3 biến phù hợp.

### 3.3.1.3. Nhóm quản lý

Sử dụng công cụ Cronbach's Alpha đánh giá độ tin cậy các biến thang đo nhóm quản lý, kết quả như sau:

**Bảng 3.4. Reliability Statistics Nhóm quản lý**

Cronbach's Alpha	Số biến (N of Items)
0,725	3

Như vậy độ tin cậy (Cronbach's Alpha) lớn hơn 0,7 có 3 biến phù hợp.

### 3.3.1.4. Hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD

Sử dụng công cụ Cronbach's Alpha đánh giá độ tin cậy các biến thang đo nhóm hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD, kết quả như sau:

**Bảng 3.5. Reliability Statistics Nhóm hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD**

Cronbach's Alpha	Số biến (N of Items)
0,706	3

Như vậy độ tin cậy (Cronbach's Alpha) lớn hơn 0,7 có 3 biến phù hợp.

### 3.3.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi đạt độ tin cậy qua kiểm tra hệ số Cronbach's Alpha thì các biến quan sát còn lại của các biến độc lập là 12 biến (gồm 3 biến NL, 3 biến PS, 3 biến QL và 3 biến CP), trong đó 9 biến của các biến độc lập được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) để đánh giá mức độ hội tụ của các biến quan sát theo thành phần. Kết quả phân tích EFA, Bảng 3.6 cho hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) có giá trị 0,790 ( $0,5 < KMO < 1$ ) đạt yêu cầu.

**Bảng 3.6. KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	366,533
	df	36
	Sig.	0,000

Và Bartlett's Test với giá trị Sig. là 0 ( $< 0.05$ ). Kết quả việc phân tích nhân tố khám phá EFA là phù hợp.

Tại mức eigenvalue (Initial Eigenvalues\_Total)  $> 1$  ta có 2 nhân tố được trích ra từ 9 biến quan sát với phương sai trích là 57,31% ( $> 50\%$ ) hàng 2 trên xuống Bảng 3.7 Total Variance Explained.

**Bảng 3.7. Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,413	37,926	37,926	3,413	37,926	37,926
2	1,745	19,383	57,310	1,745	19,383	57,310
3	0,783	8,705	66,015			
4	0,700	7,775	73,790			
5	0,645	7,171	80,962			
6	0,516	5,735	86,697			
7	0,491	5,451	92,147			
8	0,373	4,140	96,287			
9	0,334	3,713	100,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis,						

Trong Bảng 3.8 Ma trận thành phần xoay (Rotated Component Matrix), ta thấy các biến quan sát đã hội tụ đúng vị trí 2 nhóm nhân tố.

**Bảng 3.8 Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
NL1	0,751	-0,278
NL2	0,644	-0,219
NL3	0,631	-0,220
PS1	0,339	0,690
PS2	0,385	0,724
PS3	0,413	0,650
QL1	0,701	0,128
QL2	0,742	-0,257
QL3	0,750	-0,255
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

**3.3.3. Xây dựng quan hệ hồi qui tuyến tính bội**

Sau khi hoàn thành việc phân tích nhân tố khám phá EFA, ta tìm quan hệ hồi qui tuyến tính bội giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập theo mô hình hồi qui tuyến tính bội.

Việc kiểm định mô hình hồi qui bằng phương pháp Enter với các giá trị của các biến độc lập và biến phụ thuộc từ kết quả EFA.

Ta tạo biến mới là trung bình của các biến tương ứng với từng nhóm:

NL = mean (NL1, NL2, NL3);

PS = mean (PS1, PS2, PS3);

QL = mean (QL1, QL2, QL3);

CP = mean (CP1, CP2, CP3);

Bảng 3.9 Variables Entered/Removed<sup>a</sup> thể hiện quan hệ giữa biến phụ thuộc Dependent Variable: CP và các biến độc lập NL, PS và QL trong phương pháp Enter.

**Bảng 3.9. Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	QL, PS, NL <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: CP			
b. All requested variables entered.			

Trong Bảng 3.10 Model Summary<sup>b</sup>, hệ số R2 hiệu chỉnh (Adjusted R Square) (cột thứ 4) cho thấy độ tương thích của mô hình là 0.681 hay nói cách khác 68,1 % sự biến thiên của biến phụ thuộc là hiệu quả chi phí dự án được giải thích bằng 5 biến độc lập. Hệ số thống kê Durbin-Watson là 2,139 thể hiện sự không tương quan giữa các phần dư. Có nghĩa là mô hình hồi qui tuyến tính không vi phạm giả định độc lập của sai số.

**Bảng 3.10. Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,832 <sup>a</sup>	0,693	0,681	0,28344	2,139
a. Predictors: (Constant), QL, TG, PS, QD, NL					
b. Dependent Variable: CP					

Ta nhận thấy các hệ số tương quan Unstandardized Coefficients hay Standardized Coefficients trong Bảng 3.10 Coefficients<sup>a</sup> đều phù hợp.

**Bảng 3.11. Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,930	0,461		4,186	0,000
	NL	0,123	0,108	0,129	1,141	0,256
	PS	0,245	0,103	0,203	2,381	0,019
	QL	0,045	0,100	0,052	0,454	0,651
a, Dependent Variable: CP						

Ta có phương trình hồi quy tuyến tính bội với các hệ số đã chuẩn hóa (Standardized Coefficients Beta) như sau:

Hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD =  $0,203 \cdot NL + 0,129 \cdot PS + 0,052 \cdot QL$

Trong phương trình trên ta thấy hệ số của biến NL bằng 0,203 là lớn nhất chứng tỏ biến này ảnh hưởng nhiều nhất đến hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD. Hệ số của biến PS bằng 0,129 là trung bình so với hai biến còn lại chứng tỏ biến này ảnh hưởng trung bình đến hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD. Biến còn lại QL ảnh hưởng ít nhất đến hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD.

Tóm lại, năng lực và phát sinh là ưu tiên nhất để nâng cao hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD. Các giải pháp đề xuất cần tập trung vào các nguyên nhân: năng lực ban quản lý của Ban quản lý dự án, giải phóng mặt bằng.

### **3.3. Phân tích các nguyên nhân tồn tại trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi của Ban Nông nghiệp Ninh Bình**

#### **3.3.1. Năng lực quản lý của Ban quản lý dự án còn hạn chế**

- Ban quản lý dự án thiếu năng lực trong việc quản lý dự án có thể dẫn đến những sai sót trong việc điều hành làm kéo dài thời gian thực hiện, phát sinh các chi phí trong quá trình thực hiện... làm tăng mức đầu tư cho dự án.

- Lực lượng cán bộ ở một số lĩnh vực còn mỏng, tình trạng một cán bộ trình độ kỹ sư xây dựng công trình thủy lợi đồng thời tham gia nhiều dự án và phải đảm nhiệm nhiều việc: giám sát, nghiệm thu, bàn giao, thanh quyết toán... nên hiệu quả công việc chưa cao. Dẫn đến việc phối hợp giữa cán bộ của Ban quản lý, Tư vấn giám sát và nhà thầu nhiều khi còn lúng túng gây ra nhầm lẫn, sai sót trong việc quản lý hồ sơ.

- Về cơ chế chính sách quản lý ĐTXD ban hành không đồng bộ, một số cơ chế chính sách không còn phù hợp chậm được sửa đổi, bổ sung gây lên tâm lý chờ đợi mất thời gian, kéo dài.

- Các cán bộ thực hiện công tác quản lý dự án hầu hết đều là các cán bộ trẻ, kinh nghiệm công tác chưa thực sự nhiều trong khi khối lượng công việc lớn, thi công gấp rút, tính chất công việc phức tạp nên khó tránh khỏi chất lượng công việc bị hạn chế.

- Hiện nay các dự án được phân theo chủ nhiệm dự án, các cán bộ kỹ thuật ở 2 phòng Quản lý thi công và Thẩm định kỹ thuật dự toán được phân công giám sát hiện trường

theo chủ nhiệm dự án. Điều này dẫn đến nhiều khó khăn và sự chông chéo trong khâu giám sát hiện trường và quản lý hồ sơ hoàn công.

- Tính kỷ luật và cương quyết trong công việc chưa cao, các kỹ năng làm việc cũng chưa được thuần thục. Đội ngũ cán bộ Ban còn thiếu so với số lượng dự án mà Ban phải quản lý.

### **3.3.2. Ban quản lý dự án chậm trễ trong việc giải phóng mặt bằng**

Việc chậm trễ trong công tác giải phóng mặt bằng chắc chắn sẽ làm kéo dài thời gian thi công, tăng nguy cơ ảnh hưởng của lạm phát, dẫn đến việc gia tăng mức đầu tư.

- Chế độ chính sách pháp luật thông tư và nghị định về luật đất đai bồi thường, hỗ trợ và tái định cư còn chông chéo nhau, thiếu tính thực tế dẫn đến việc giải phóng mặt bằng kéo dài. Ngoài ra một số cán bộ ở huyện tham gia hội đồng GPMB không được đào tạo nghiệp vụ, không nghiên cứu tìm hiểu các văn bản pháp luật hiện hành, mà thực hiện nhiệm vụ chủ yếu dựa vào kinh nghiệm công tác, thiếu kinh nghiệm thực tiễn và kỹ năng vận động nhân dân đây là nguyên nhân chính dẫn đến những sai sót trong công tác lập phương án bồi thường, hỗ trợ và tái định cư.

- Việc điều tra, đo đạc, lập và chỉnh lý hồ sơ địa chính còn nhiều hạn chế. Những hạn chế của công tác này làm ảnh hưởng đến công tác xây dựng phương án bồi thường, hỗ trợ và tái định cư khi thu hồi đất.

- Khâu tính toán tổng mức đầu tư một số dự án còn chưa chính xác do khảo sát hiện trạng chưa đúng với thực tế dẫn tới phát sinh chi phí đền bù GPMB lớn. Trong quá trình thực hiện; một số hộ dân còn thắc mắc kiến nghị về đơn giá, chính sách bồi thường chậm giao mặt bằng xây dựng. Nhiều dự án kéo dài do khiếu kiện với nhiều nguyên nhân, khiến một số dự án kéo dài tới cả chục năm chưa triển khai được, dẫn đến lãng phí tài nguyên đất và khiến dự án đội giá nhiều lần. Ban quản lý dự án chưa phối hợp tốt với Hội đồng giải phóng mặt bằng huyện để tháo gỡ khó khăn vướng mắc và kịp thời tổng hợp báo cáo các cấp có thẩm quyền giải quyết.

- Nhiều nhà thầu cùng một lúc đấu thầu và nhận nhiều công trình dẫn đến công việc thi công dàn trải dẫn đến không huy động đầy đủ tài chính, vật tư, thiết bị như đã cam kết

trong hồ sơ dự thầu. Năng lực tài chính một số nhà thầu yếu kém nên việc thi công manh mún, kéo dài thời hạn hợp đồng. Việc thi công phụ thuộc nhiều vào việc tạm ứng và thanh toán của Chủ đầu tư.

- Năng lực của một số cán bộ còn thiếu kinh nghiệm thực tiễn và kỹ năng vận động nhân dân.

### **3.4. Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình tại Ban Nông nghiệp tỉnh Ninh Bình**

Thứ tự ưu tiên các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình như sau:

#### **3.4.1. Giải pháp nâng cao năng lực của Ban quản lý**

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý có vai trò quan trọng, ảnh hưởng xuyên suốt và trực tiếp tới hoạt động của tổ chức. Trong những năm qua tại BQLDA cũng đã chú trọng nâng cao trình độ nguồn nhân lực, tuy nhiên việc đó vẫn chưa thường xuyên, chưa đưa vào chương trình cụ thể. Muốn quản lý tốt phải có những nhà quản lý tốt, tức là những con người với điều kiện cần là có đủ năng lực.

Theo đó, những công việc nào có tính chất phức tạp thì Ban QLDA nên ưu tiên số lượng cán bộ nhiều hơn và với trình độ chuyên môn cao hơn. Việc bố trí, sắp xếp cán bộ ra sao cũng là cả một nghệ thuật. Vì vậy Ban QLDA cần cân nhắc kỹ lưỡng trước khi đưa ra quyết định phân công công việc cho cán bộ công nhân viên trong toàn Ban. Đồng thời Ban nên có kế hoạch cụ thể để bố trí công việc một cách hiệu quả, nhằm tận dụng tối đa trí tuệ và khả năng sáng tạo của người cán bộ.

Trình độ chuyên môn người cán bộ cũng là một vấn đề quan trọng mà Ban cần phải chú ý cải thiện. Trong thời buổi khoa học công nghệ phát triển liên tục như hiện nay, nếu người cán bộ không nắm vững kiến thức kỹ thuật, không thể vận dụng máy móc vào sản xuất thì sẽ là hình thức tự đào thải mình. Đồng thời, nếu kiến thức của người cán bộ quá yếu kém, họ sẽ lúng túng khi sử dụng, vận hành máy móc.

Điều đó không chỉ làm ảnh hưởng tới tiến độ, làm mất thời gian thực hiện mà còn có thể giảm chất lượng của công trình. Chính vì vậy, Ban đã, đang và cần nỗ lực hơn nữa trong công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho toàn thể cán bộ công nhân viên cũng



như người cán bộ. Trước hết, khi một nhân viên được tuyển dụng vào Ban, cá nhân đó sẽ được kiểm tra kỹ lưỡng về trình độ chuyên môn cũng như kinh nghiệm nghề nghiệp. Sau khi được tuyển dụng, ban có trách nhiệm phổ biến kỹ về nội quy cán bộ, quyền hạn được giao và cả những kiến thức tối thiểu trong việc phòng cháy chữa cháy và an toàn cán bộ. Ban QLDA được đào tạo sâu hơn các kiến thức liên quan đến dự án đầu tư, người cán bộ được học lớp đào tạo về quản lý dự án, giám sát thi công xây dựng, định giá, nghiệp vụ đấu thầu... Các lớp này được mở ra với sự giảng dạy của những chuyên gia có uy tín được Ban mời về, khuyến khích toàn thể cán bộ công nhân viên trong toàn Ban tham gia, học hỏi và nâng cao kiến thức bản thân. Tổ chức các phòng trào thi đua cá nhân, nhằm thúc đẩy cán bộ của Ban phát huy tốt tính chủ động sáng tạo giải quyết công việc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Để nâng cao ý thức cho đội ngũ cán bộ, Ban cần có một cơ chế thưởng phạt rõ ràng. Ban cần tăng cường tính kỷ luật trong cán bộ, đặc biệt là việc chấp hành nghiêm chỉnh những nội quy của Ban. Bên cạnh đó, nhằm khuyến khích động viên người cán bộ, Ban nên phát động những phong trào thi đua giữa các bộ phận, tổ sản xuất. Từ đó, tìm ra những cá nhân, bộ phận xuất sắc nhất trong hoạt động quản lý để khen thưởng kịp thời. Đồng thời, Ban nên đẩy mạnh vai trò hoạt động của tổ chức Công đoàn, Đoàn Thanh niên, hội Phụ nữ để động viên người cán bộ tham gia tích cực vào quá trình quản lý, điều hành của Ban.

- Một yếu tố có tác động rất lớn tới người cán bộ, đó là chế độ lương thưởng.

+ Ban cần xây dựng chính sách lương riêng, phù hợp với đặc trưng ngành nghề hoạt động và đảm bảo cho người cán bộ được hưởng đầy đủ các chế độ theo quy định của Nhà nước. Chính sách lương hợp lý, công bằng sẽ là yếu tố động viên hiệu quả, kích thích tinh thần làm việc hăng say của người cán bộ. Mặt khác, Ban có thể bồi dưỡng thêm cho những cá nhân có thành tích xuất sắc trong quá trình thực hiện nhằm động viên kịp thời và nêu gương cho toàn thể cán bộ công nhân viên học tập theo.

+ Chế độ đãi ngộ cho cán bộ với mức độ tùy theo điều kiện, hoàn cảnh, công việc bố trí. Do phần lớn cán bộ kỹ thuật giám sát thường xuyên bám sát công trường để đảm bảo tiến độ, chất lượng công trình nên cần tạo điều kiện thuận lợi về nơi sinh hoạt, chi

phí và phương tiện đi lại làm việc, cần hỗ trợ các công tác phí khác... nhằm đảm bảo ổn định cuộc sống của cán bộ yên tâm công tác hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Ngoài ra, để động viên người cán bộ, Ban cũng cần phải tạo một môi trường làm việc thuận lợi, tạo điều kiện cho tất cả mọi người có thể phát huy khả năng sáng tạo của mình vào công việc. Một môi trường làm việc khẩn trương với tác phong công nghiệp sẽ là phương pháp tốt để nâng cao hiệu suất công việc, giúp cho dự án được hoàn thành không chỉ đúng tiến độ mà còn đảm bảo chất lượng trong phạm vi ngân sách được duyệt.

#### ***3.4.2. Tăng cường quản lý chi phí công tác đền bù giải phóng mặt bằng***

- Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá và lập phương án tiền khả thi các dự án có GPMB. Cụ thể ở bước lập tổng mức đầu tư, cần phải đánh giá hiện trạng công trình và khái toán chi phí bồi thường GPMB tương đối sát với dự án; nghiên cứu, tính toán đầy đủ các chi phí liên quan đến bồi thường và xây dựng các phương án đền bù GPMB sao cho tính đúng tính đủ và sát thực tế ví dụ như phải lường trước được việc xây dựng khu tái định cư, di chuyển các công trình hạ tầng liên quan như điện, nước, thông tin, liên lạc...

- Xây dựng kế hoạch tuyên truyền, phân tích và vận động người dân và lắng nghe tâm tư nguyện vọng của người dân trong vùng dự án. Kiểm tra diện thiết kế tổng mặt bằng so với diện tích đền bù thực tế, lên danh sách các hộ nằm trong vùng dự án, tổng hợp và thống kê diện tích và hoa màu cần đền bù, thống nhất đơn giá và thông báo với người dân trong vùng dự án, lấy ý kiến người dân để thống nhất phương án, tiến hành cùng người dân và cơ quan nhà nước tiến hành kiểm kê diện tích và hoa màu cần đền bù và ghi biên bản xác nhận đầy đủ.

- Nhà thầu thi công khi nhận bàn giao mặt bằng thi công từ Ban Nông nghiệp Ninh Bình phải cho cán bộ kỹ thuật kiểm tra lại toàn bộ mặt bằng nếu thấy có vướng mắc gì thì phải báo cáo ngay cho Ban. Khi nhận được báo cáo vướng mắc về mặt bằng, cán bộ giải phóng mặt bằng của Ban sẽ xuống hiện trường kiểm tra báo cáo của nhà thầu thi công là đúng hay sai, nếu đúng thì lý do vướng mắc là gì, nhanh chóng tham mưu cho lãnh đạo ban hướng xử lý, đảm bảo giải quyết nhanh bàn giao mặt bằng cho đơn vị

thi công cần thực hiện xong khu tái định cư trước khi người dân được tái định cư nhận tiền đền bù, đảm bảo rằng sau khi nhận được tiền đền bù, người dân trong diện được tái định cư có đất tái định cư xây dựng để có nơi di dời và ổn định cuộc sống.

- Khi lập phương án đền bù tổng thể, phương án đền bù chi tiết, biên bản kiểm kê, biên bản áp giá bồi thường, cần phải lấy ý kiến và giải thích cho người dân hiểu cặn kẽ mọi vấn đề để đến khi người dân bị ảnh hưởng không còn thắc mắc và thông qua. Sau đó, phương án đền bù tổng thể, phương án đền bù chi tiết, biên bản kiểm kê, biên bản áp giá bồi thường phải được niêm yết công khai tại UBND xã, điểm sinh hoạt cộng đồng tập trung nơi dự án thực hiện theo thời gian quy định của pháp luật về đền bù để lấy ý kiến rồi mới được trình cơ quan quản lý phê duyệt.

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Trên cơ sở phân tích thực trạng, nguyên nhân tồn tại công tác quản lý chi phí tại Ban Nông nghiệp Ninh Bình, đánh giá tầm quan trọng của các nguyên nhân tồn tại trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng.

Tác giả đã tiến hành xử lý số liệu thống kê bằng phần mềm SPSS. Kết quả cho thấy các nhóm nhân lực, phát sinh, hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD có độ tin cậy Cronbach's Alpha đạt yêu cầu (lớn hơn 0,7). Trong phương trình hồi quy tuyến tính thiết lập được, tác giả thấy hệ số của biến NL bằng 0,203 là lớn nhất chứng tỏ biến này ảnh hưởng nhiều nhất đến hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD. Hệ số của biến PS bằng 0,129 là trung bình so với hai biến còn lại chứng tỏ biến này ảnh hưởng trung bình đến hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD. Biến còn lại QL ảnh hưởng ít nhất đến hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD.

Từ đó tác giả đề xuất một số giải pháp cần làm ngay nhằm góp phần nâng cao công tác hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng tại Ban là: nâng cao năng lực quản lý của Ban quản lý dự án, tăng cường quản lý chi phí công tác đền bù giải phóng mặt bằng.

## KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

### 1. Kết luận

Trong khuôn khổ thời gian và điều kiện số liệu không đáp ứng như kỳ vọng, tác giả đã cố gắng tập trung nghiên cứu giải quyết một cách thấu đáo nhất những vấn đề liên quan đến giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình tại Ban nông nghiệp Ninh Bình. Trong luận văn nghiên cứu, tác giả đã giải quyết được những vấn đề chính sau:

- Đã nghiên cứu, hệ thống hóa văn bản pháp lý liên quan đến công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình, có phân tích một số vấn đề lý luận cơ bản về công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình trong giai đoạn thực hiện dự án, đề ra các tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình và nghiên cứu phương pháp thống kê xử lý kết quả điều tra.

- Đã tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi tại Ban Nông nghiệp Ninh Bình trong thời gian qua. Đánh giá khách quan những kết quả đạt được và những tồn tại, hạn chế. Tác giả đã sử dụng phần mềm xử lý số liệu thống kê SPSS tìm ra những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những tồn tại, hạn chế này để có cơ sở khoa học cho việc giải pháp khắc phục;

- Đã đề xuất được một số giải pháp có cơ sở khoa học, có tính hiệu quả và khả thi góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi tại Ban Nông nghiệp Ninh Bình như: nâng cao năng lực Ban quản lý, tăng cường quản lý chi phí công tác bền bù giải phóng mặt bằng.

### 2. Kiến nghị

Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình là một hoạt động rất khó khăn, phức tạp. Do thời gian nghiên cứu và làm luận văn có hạn và trình độ của bản thân còn nhiều hạn chế về kiến thức, kinh nghiệm và tài liệu tham khảo nên thiếu sót và khuyết điểm là điều không thể tránh khỏi. Vì vậy, tác giả rất mong nhận được nhiều sự góp ý, chỉ bảo của các thầy cô và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn, đó chính là sự giúp đỡ quý báu mà tác giả mong muốn nhất để cố gắng hoàn thiện hơn trong quá trình

nghiên cứu và công tác sau này. Một lần nữa tác giả xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của thầy giáo hướng dẫn; các thầy, cô giáo trong Khoa; Phòng Đào tạo Đại học và sau Đại học và các Sở, Ban, Ngành; bạn bè đồng nghiệp và gia đình đã giúp tác giả hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nông Đình Hòa, “*Nâng cao chất lượng công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng tại Ban QLDA nông nghiệp và PTNT Cao Bằng,*” 2018.
- [2] Cao Văn Long, “*Hoàn thiện công tác quản lý chi phí giai đoạn thực hiện dự án tại Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình Kết cấu hạ tầng giao thông*” Áp dụng cho dự án Đường vành đai V vùng thủ đô Hà Nội trên địa phận tỉnh Thái Bình với QL.38 và cao tốc Hà Nội – Hải Phòng trên địa bàn tỉnh Hưng Yên.”
- [3] Trần Thị Hạnh, “*Hoàn thiện công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình thủy lợi tại Ban quản lý dự án các công trình trọng điểm Hà Tĩnh,*” 2018.
- [4] Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam, “*Luật số 50/2014/QH13: Luật Xây dựng.*” 2014.
- [5] Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam, “*Nghị định số 32/2015/NĐ-CP ngày 25 tháng 03 năm 2015 về quản lý chi phí đầu tư xây dựng.*” 2015.
- [6] Bộ Xây dựng, “*Thông tư số 06/2016/TT-BXD ngày 10 tháng 03 năm 2016 về hướng dẫn xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng.*” 30-Jun-2016.
- [7] Phạm Đức Huy, “*Đề xuất giải pháp tăng cường công tác quản lý chi phí các dự án đầu tư xây dựng công trình thủy lợi thuộc Công ty TNHH một thành viên thủy lợi Bắc Sông Mã-Thanh Hóa,*” 2017.
- [8] Hoàng Trọng - Chu Nguyễn Mộng Ngọc, “*Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS,* NXB H ng Đức, 2008.
- [9] Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RE và Tatham, RL (2010) “*Phân tích dữ liệu đa biến*”. Phiên bản thứ 7, Hội trường Prentice, Thượng Yên River.

## PHỤ LỤC

### BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Kính chào Anh/Chị!

Tôi tên là Phạm Văn Thao

Hiện là học viên cao học, chuyên ngành Quản lý xây dựng trường Đại học Thủy Lợi. Hiện nay tôi đang thực hiện luận văn cao học “Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Ninh Bình”. Công việc thu thập dữ liệu rất quan trọng và là điều kiện tiên quyết để hoàn thành đề tài nghiên cứu. Được biết Anh/Chị đã và đang có nhiệm vụ thi công vì vậy tôi rất mong nhận được sự giúp đỡ của Anh/Chị trong việc trả lời các câu hỏi ở bảng dưới đây.

Dữ liệu thu thập được trong quá trình nghiên cứu sẽ chỉ dùng trong việc kiểm tra lý thuyết của tôi trong nghiên cứu này. Tôi đảm bảo với Anh /Chị thông tin trình bày kết quả nghiên cứu này chỉ ở dạng thống kê.

**Chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!**

Hướng dẫn trả lời: Vui lòng trả lời bằng cách đánh dấu chéo (x) vào ô vuông tương ứng mà Anh/Chị chọn.

#### **PHẦN 1: CÁC NGUYÊN NHÂN TỒN TẠI TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH**

Xin anh/ chị vui lòng đưa ra câu trả lời thích hợp bằng cách đánh chéo vào ô vuông tương ứng với mức độ quan trọng của các tiêu chí từ **Không quan trọng** đến **Rất quan trọng**.

1	2	3	4	5
Không quan trọng	Ít quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng

**1. Anh/Chị hãy đánh giá tầm quan trọng của nhóm yếu tố nhân lực trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình**

STT	NHÓM NHÂN LỰC	MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG				
		1	2	3	4	5
<b><u>Yếu tố ảnh hưởng</u></b>						
1	Trình độ chuyên môn (NL1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kinh nghiệm thực tế (NL2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Quá tải công việc kiêm nhiệm (NL3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Anh/Chị hãy đánh giá tầm quan trọng của nhóm yếu tố phát sinh trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình**

STT	NHÓM PHÁT SINH	MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG				
		1	2	3	4	5
<b><u>Yếu tố ảnh hưởng</u></b>						
1	Chi phí giải phóng mặt bằng (PS1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Giá vật tư nguyên liệu thay đổi (PS2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Quy định mới trong hoạt động (PS3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Anh/Chị hãy đánh giá tầm quan trọng của nhóm yếu tố quản lý trong công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình**

STT	NHÓM QUẢN LÝ	MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG				
		1	2	3	4	5
<b><u>Yếu tố ảnh hưởng</u></b>						
1	Đầu tư cơ sở vật chất (QL1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Giải quyết vấn đề chậm (QL2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Giải ngân chậm (QL3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## PHẦN 2: HIỆU QUẢ TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH

Xin anh/ chị vui lòng đưa ra câu trả lời thích hợp bằng cách đánh chéo vào ô vuông tương ứng với mức độ quan trọng của các tiêu chí từ **Quá yếu** đến **Rất tốt**.

1	2	3	4	5
Quá yếu	Chưa đạt	Không ý kiến	Đạt yêu cầu	Rất tốt

Anh/Chị hãy đánh giá hiệu quả quản lý chi phí ĐTXD thông qua các tiêu chí trong bảng sau:

STT	NHÓM HIỆU QUẢ QUẢN LÝ CHI PHÍ ĐTXD	MỨC ĐỘ				
		1	2	3	4	5
<b><u>Yếu tố ảnh hưởng</u></b>						
1	Đảm bảo theo quy định (CP1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Giải quyết được các phát sinh (CP2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Giảm giá thành công trình (CP3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **PHẦN 3: THÔNG TIN NGƯỜI PHỎNG VẤN**

### **1. Số năm kinh nghiệm hoạt động của anh/ chị trong ngành xây dựng**

- Dưới 5 năm
- Từ 5 đến 10 năm
- Từ 10 đến 15 năm
- Từ 15 đến 20 năm

### **2. Vị trí/ chức vụ hiện tại của anh/chị là:**

- Lãnh đạo
- Trưởng/phó phòng
- Kỹ sư

Kế toán

Khác

Một lần nữa xin chân thành cảm ơn các Anh/Chị đã chia sẻ những kinh nghiệm quý báu giúp tôi hoàn thành nghiên cứu này.

Nếu không phiền lòng, Anh/Chị có thể cung cấp thông tin cá nhân để tiện liên lạc khi cần thiết:

Họ và tên : .....

Chức vụ : .....

Công ty : .....

Địa chỉ : .....

Điện thoại: .....

Email : .....

Mọi thông tin chi tiết, các Anh/Chị vui lòng liên hệ theo địa chỉ dưới đây:

Họ và tên : Phạm Văn Thao

Điện thoại: 0984777794

Email: *thaobqlnb@gmail.com*