

## MỘT SỐ BIỆN PHÁP CHỦ YẾU ĐỂ NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRONG ĐẤU THẦU XÂY DỰNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

PHAN THỊ THÁI, Trường Đại học Mỏ - Địa chất

**Tóm tắt:** Bài báo đưa ra một số biện pháp chủ yếu để tăng cường thực lực của doanh nghiệp, tăng chất lượng hồ sơ dự thầu và kỹ thuật đấu thầu nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng của các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam gắn với điều kiện kinh tế hiện nay.

### Đặt vấn đề

Đấu thầu trong xây dựng để tìm kiếm công trình, việc làm nhằm duy trì và phát triển doanh nghiệp, nâng cao vị thế kinh doanh là việc làm diễn ra thường xuyên của các doanh nghiệp xây dựng trong môi trường cạnh tranh gay gắt hiện nay. Muốn thành công trong đấu thầu thì các doanh nghiệp phải tìm cách nâng cao khả năng cạnh tranh của mình bằng nhiều cách, trong đó cần quan tâm đến một số biện pháp chủ yếu sau:

### 1. Các biện pháp nhằm tăng cường thực lực của doanh nghiệp

#### 1.1. Tăng năng lực thiết bị và công nghệ thi công

Đối với các doanh nghiệp xây dựng thì tỷ lệ tài sản cố định trong tổng tài sản thường cao nên nhu cầu về đầu tư tăng năng lực thiết bị thi công trong các doanh nghiệp là hết sức cần thiết. Mặt khác, lĩnh vực xây lắp yêu cầu ngày càng cao về kỹ thuật, mỹ thuật và tính phức tạp của các công trình đòi hỏi phải có thiết bị thi công phù hợp thì dự án mới thực thi được. Tuy nhiên, để đảm bảo hiệu quả kinh doanh thì việc đầu tư thiết bị và công nghệ thi công cần phải tính đến nhiều yếu tố và doanh nghiệp cần phải giải quyết các vấn đề sau:

#### a, Cân đối giữa phương án đầu tư thiết bị với thuê mua nhằm tăng năng lực thiết bị

Rủi ro lớn nhất làm ảnh hưởng đến trình độ tận dụng năng lực thiết bị của các công ty xây lắp là thiếu việc làm và sự thay đổi công nghệ thi công do tiến bộ vượt bậc của khoa học. Xét theo tổng thể không phải bất cứ lúc nào doanh nghiệp

cũng có đầy đủ thiết bị phục vụ nhu cầu thi công các công trình, nhất là đối với các thiết bị thi công đặc chủng. Để cân đối vốn và tránh những vấn đề trên, doanh nghiệp cần phân tích lựa chọn một trong ba hình thức là: Tín dụng thuê mua; thuê thiết bị trực tiếp của các doanh nghiệp khác; mua thiết bị. Trong đó:

\* Đối với tín dụng thuê mua: Có hai hình thức giao dịch chủ yếu là:

- Thuê vận hành: Hình thức này có thời hạn thuê ngắn so với toàn bộ đời sống hữu ích của thiết bị, điều kiện chấm dứt hợp đồng linh hoạt, chỉ cần báo trước trong thời gian ngắn song người cho thuê phải chịu mọi chi phí vận hành các thiết bị như chi phí bảo trì, bảo hiểm, thuế... cùng rủi ro về sự giảm giá trị của máy móc, thiết bị.

- Thuê tài chính: Hình thức này thường xảy ra khi thời hạn thuê mua chiếm phần lớn tuổi thọ hữu ích của thiết bị và hiện giá thuần của toàn bộ khoản tiền thuê phải bù đắp những chi phí mua thiết bị tại thời điểm bắt đầu hợp đồng. Thực chất của hình thức này là một khoản tiền vay đầu tư trung hạn hoặc dài hạn trong điều kiện thiếu khả năng bảo lãnh để vay vốn.

\* Đối với thuê thiết bị trực tiếp của doanh nghiệp khác: Được áp dụng trong trường hợp ngắn hạn, đột xuất có tính thời điểm. Hình thức này phụ thuộc vào công suất thiết bị dư thừa của doanh nghiệp bạn cũng như các nguồn lực khác về tài chính, kinh tế, kỹ thuật.

Căn cứ vào khả năng tài chính của mình, các yêu cầu của chủ đầu tư thực sự đòi hỏi về tiến độ thi công và nhu cầu thị trường mà doanh

nghiệp có thể sử dụng phương pháp sau đây để lựa chọn quyết định mua hay thuê thiết bị.

Gọi NPV<sub>1</sub>; NPV<sub>2</sub> Lần lượt là giá trị hiện tại thuần của dòng tiền mua thiết bị và thuê thiết bị.

$$NPV_1 = \sum_{t=1}^{n_1} \frac{CF_t}{(1+i)^t}; \quad NPV_2 = \sum_{k=1}^{n_2} \frac{CF_k}{(1+i)^k}$$

trong đó: CF<sub>t</sub>: Dòng tiền ròng năm thứ t của phương án mua thiết bị. CF<sub>k</sub>: Dòng tiền ròng năm thứ k của phương án thuê thiết bị; n<sub>1</sub>: Vòng đời của dự án mua thiết bị. n<sub>2</sub>: Vòng đời của dự án thuê thiết bị; i: Lãi suất chiết khấu.

Dựa vào bảng dưới đây để đưa ra các quyết định phù hợp mua hoặc thuê thiết bị.

Bảng 1. Phương án quyết định thuê, mua thiết bị

Giá trị NPV1	Các điều kiện đi kèm	Quyết định
NPV1 > 0 Mua thiết bị mang lợi nhuận cho Công ty	Nếu NPV2 > NPV1	Thuê thiết bị
	Nếu NPV2 < NPV1	Mua thiết bị
NPV1 < 0 Mua thiết bị không mang lợi nhuận cho công ty	Nếu NPV2 > 0	Thuê thiết bị
	Nếu NPV2 < 0	Không thuê, không mua

### b, Đầu tư các thiết bị chuyên dụng hiện đại

Thiết bị và công nghệ hiện đại là cơ sở của chất lượng công trình, tạo ra phong cách xây dựng cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp thực hiện những biện pháp thi công tiên tiến, rút ngắn tiến độ thi công và giảm giá thành công trình, hơn thế nữa còn tạo ra sự tin cậy từ phía chủ đầu tư và các khách hàng tiềm năng. Tuy nhiên, đầu tư mua sắm mới các thiết bị công nghệ hiện đại rất tốn kém nên các thiết bị mua sắm mới phải là các thiết bị có tính chất quan trọng, quyết định phần lớn giá trị công trình phù hợp với khả năng tài chính của doanh nghiệp. Mặt khác, doanh nghiệp phải cân nhắc để xây dựng riêng cho mình bộ tiêu chuẩn đánh giá hồ sơ dự thầu mua sắm thiết bị vì trong điều kiện cạnh

tranh gay gắt thị trường thiết bị, thì chất lượng của tiêu chuẩn đánh giá hồ sơ này là thước đo để lựa chọn chính xác thiết bị thi công, đảm bảo tiết kiệm chi phí đầu tư, nâng cao hiệu quả sử dụng.

Trong điều kiện chưa thể mua sắm được cùng một lúc do khó khăn về vốn nhưng cần phải có thiết bị để đáp ứng yêu cầu của công trình, doanh nghiệp có thể thực hiện các giải pháp như: Hợp tác liên doanh với doanh nghiệp xây dựng khác nhằm tăng năng lực thiết bị thi công. Với một số thiết bị có thể cải tiến được, doanh nghiệp cần mua các linh kiện về lắp ráp, thay thế nhằm kéo dài thời gian hoạt động, tăng công suất.

### 1.2. Tăng năng lực tài chính

Để giải quyết vấn đề này doanh nghiệp có thể thực hiện các biện pháp sau:

\* Huy động vốn của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp: Do đặc điểm của sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng cũng như đặc tính của sản phẩm nên hầu hết các doanh nghiệp xây dựng đều cần một lượng vốn lớn. Với tình trạng chung như hiện nay, các công trình sau khi hoàn thành đều không được thanh toán dứt điểm, thường xuyên chậm trễ, bị giữ tỷ lệ bảo hành công trình, khiến cho doanh nghiệp gặp nhiều thiệt hại, nhất là thiệt hại về lãi vay ngân hàng mà chủ yếu là mức lãi vay vốn lưu động. Về phía người lao động, qua điều tra cho thấy lượng vốn cất trữ trong dân tương đối lớn. Nếu họ có nhu cầu gửi vào ngân hàng thì thường gửi theo kỳ hạn dưới một năm và mức lãi được hưởng thấp hơn mức lãi suất mà doanh nghiệp vay vốn lưu động ở các ngân hàng. Vì vậy, để huy động được nguồn vốn này, doanh nghiệp có thể lợi dụng sự linh hoạt về lãi suất nhằm thu hút người lao động gửi tiền vào doanh nghiệp mình. Cụ thể mức lãi suất trả cho người gửi vào doanh nghiệp là mức lãi được tính trong khoảng giữa lãi vay vốn lưu động của doanh nghiệp và lãi tiền gửi ngân hàng của người dân. Điều này sẽ mang lại lợi ích cho cả hai phía.

\* Liên doanh, liên kết với các doanh nghiệp khác nhằm tăng năng lực tài chính trong các đơn dự thầu với gói thầu quy mô lớn.

\* Nghiêm cấm các đơn vị bên ngoài gửi hợp đồng vào doanh nghiệp để thu tỷ lệ phần

trăm, cấp vốn và bảo lãnh mọi mặt cho hợp đồng đó. Ngoài ra còn có hiện tượng, giữa các doanh nghiệp xây dựng bán công trình cho nhau để ăn chênh lệch theo thoả thuận riêng...

**1.3. Thực hiện các biện pháp nâng cao trình độ và chất lượng công tác của cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật, nhất là đội ngũ cán bộ xây dựng hồ sơ dự thầu**

Trong các giải pháp đưa ra luôn có mặt con người, thậm chí còn luôn ở vị trí trung tâm của giải pháp. Vì vậy, nâng cao chất lượng đội ngũ lao động là một trong những biện pháp quan trọng nhằm tăng năng lực dự thầu của doanh nghiệp xây dựng. Cụ thể:

**\* Đối với Phòng Quản lý dự án:** Trong quá trình tham gia dự thầu xây lắp, họ có trách nhiệm thu thập, đánh giá thông tin, lập hồ sơ dự thầu, kiểm tra các công trình khi trúng thầu. Để có thể làm tốt các công việc này thì yêu cầu cán bộ nhân viên của phòng phải có trình độ cao, có kinh nghiệm và kiến thức trong lĩnh vực xây dựng. Vì vậy, hàng năm doanh nghiệp phải tổ chức thi sát hạch để kiểm tra chất lượng nhân sự, có kế hoạch tuyển chọn đội ngũ kế cận thay thế và với mỗi dự án trúng thầu, doanh nghiệp nên trích một tỷ lệ phần trăm để khen thưởng, nhằm động viên kích thích tinh thần năng động, sáng tạo làm việc của từng cá nhân.

**\* Đối với các phòng chức năng khác:** Cần gắn trách nhiệm của mỗi người với từng công trình, từng dự án thông qua kế hoạch khoán chỉ tiêu, khen thưởng và thăng tiến nếu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, ngược lại để tạo ra sự phối hợp đồng bộ trên cơ sở tuân theo quy định của pháp luật, quy chế của doanh nghiệp.

**\* Đối với các đơn vị sản xuất:** Thực hiện chế độ khoán sản phẩm, đầu việc cho các đơn vị sản xuất nhằm khuyến khích sự năng động sáng tạo của người lao động, có chế độ thưởng phạt rõ ràng, xây dựng một hệ thống thang bảng lương phù hợp với hệ thống phân công lao động của doanh nghiệp. Mặt khác, tăng cường đội ngũ cán bộ khoa học kỹ thuật xuống các đơn vị

sản xuất để tham gia kiểm soát và tìm ra biện pháp để đẩy tiến độ thi công.

**2. Các biện pháp nhằm nâng cao chất lượng hồ sơ dự thầu và kỹ thuật đấu thầu**

**2.1. Xây dựng các phương án lựa chọn mức giá dự thầu hợp lý**

Trong đấu thầu, giá dự thầu có tác dụng quyết định bởi nó thường chiếm 45% - 55% tổng số điểm mà chủ đầu tư đánh giá cho hồ sơ dự thầu. Việc lập giá dự toán công trình đều phải tuân thủ theo quy định tại các văn bản hướng dẫn của cơ quan quản lý, nhưng giá đó chưa phải là giá đấu thầu. Thực tế, sau khi tính được đơn giá của các hạng mục công việc, giá dự thầu của nhà thầu chính thức hoàn thành và được niêm phong nộp cho chủ đầu tư. Nhưng trong quá trình chờ đến ngày mở thầu, các nhà thầu có thể thay đổi mức giá. Trong nhiều dự án, quyết định giảm giá qua thư giảm giá là nhân tố chính để nhà thầu thắng thầu.

Việc đi đến quyết định giá dự thầu có thể dựa trên 4 mục tiêu đấu thầu là: I: Giành lợi nhuận mức cao; II: Giành lợi nhuận mức vừa; III: Tạo công ăn việc làm, có ít lợi nhuận; IV: Có việc làm, thâm nhập vào thị trường mới nhằm tạo điều kiện cho những dự án sau (có thể lỗ). Tương ứng với từng mục tiêu là mức giá bỏ thầu và phần trăm lợi nhuận được dự kiến quan hệ với nhau theo phương trình sau:

Gọi A: Mức giá trần không bao gồm VAT;  
B: Chi phí không bao gồm VAT.

X: Tỷ lệ % giá bỏ thầu so với giá trần;

Y: Tỷ lệ % lợi nhuận đạt được.

Vậy: giá bỏ thầu là  $A * X$  và phương trình quan hệ X, Y như sau:

$$X = \frac{B}{A * (100 - Y)} * 100$$

$$Y = \frac{(A * X) - B}{A * X} * 100$$

Thông kê các dự án đấu thầu của một số doanh nghiệp xây dựng trong thời gian qua, ta có bảng số liệu quan hệ X, Y và các nhận xét sau:

Bảng 2. Các phương án lựa chọn mức giá vào thầu

Mục tiêu	Mục tiêu I	Mục tiêu II	Mục tiêu III	Mục tiêu IV
X %	85 ÷ 95	70 ÷ 80	55 ÷ 60	< 50
Y %	8 ÷ 10	5,5 ÷ 7,5	1,5 ÷ 3,5	≤ 0

- Với mục tiêu I: Mức lợi nhuận đạt cao nhất, chỉ xảy ra đối với các công trình được chỉ định thầu, sự cạnh tranh hầu như không đáng kể. Vấn đề hiệu quả phụ thuộc vào sự điều hành quản lý dự án và biện pháp tổ chức thi công của doanh nghiệp.

- Với mục tiêu II: Lợi nhuận vừa phải, nhưng mức độ cạnh tranh cao nhất.

- Với mục tiêu III: Lợi nhuận thấp, mức độ cạnh tranh diễn ra không gay gắt. Do vậy trước khi đi đến quyết định giá bỏ thầu, doanh nghiệp cần phải thu thập, phân tích, phán đoán nhanh các kênh thông tin từ các phía đối thủ cạnh tranh, đặc biệt là thông tin nơi mở thầu để có cơ sở lựa chọn tỷ lệ giảm giá hợp lý nhất.

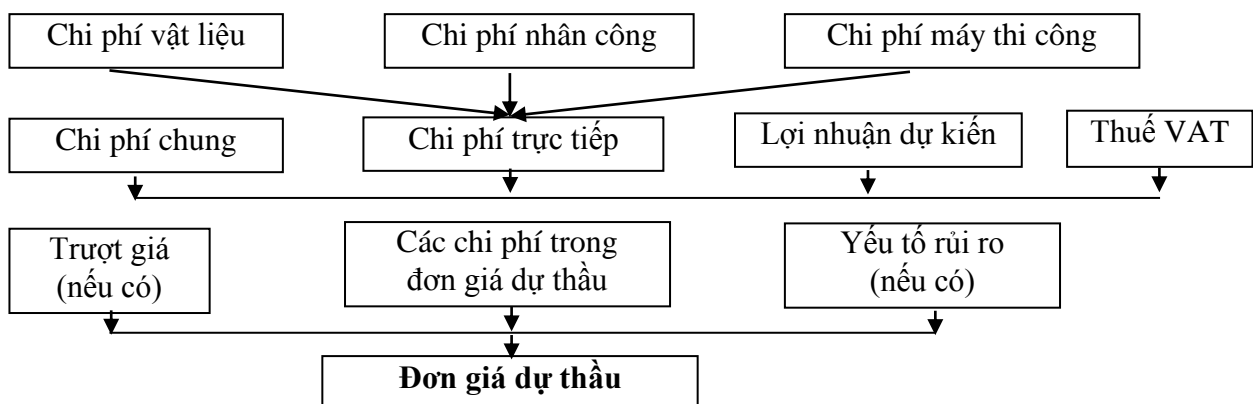
- Với mục tiêu IV: Doanh nghiệp đã bỏ phần lợi nhuận, thậm chí bỏ cả chi phí quản lý doanh nghiệp. Khi áp dụng chiến lược này, doanh nghiệp cần phải cân nhắc hết sức thận trọng và chỉ nên áp dụng trong các trường hợp: Các công trình xây dựng từ thiện; Xây dựng cho loại khách hàng đặc biệt quan trọng và có ảnh hưởng tới doanh nghiệp; Áp dụng trong một

thời gian ngắn có tính chất quyết định khi cần loại bỏ đối thủ cạnh tranh trực tiếp; Thâm nhập thị trường mới để tạo công ăn việc làm cho đội ngũ công nhân quan trọng của mình.

Việc xác định các mục tiêu cũng như phương án định giá vào thầu, cho phép doanh nghiệp lựa chọn “thủ pháp” để chủ động trong việc định giá bỏ thầu, giảm tối thiểu sự chênh lệch về giá so với các đối thủ cạnh tranh, khiến cho lợi nhuận của các công trình trúng thầu đỡ bị giảm một cách không cần thiết.

## 2.2. Hoàn thiện kỹ năng trong việc phân tích giá cạnh tranh

Trong quá trình tham gia đấu thầu, giá bỏ thầu là yếu tố quan trọng có ý nghĩa quyết định đến khả năng thắng thầu. Khi tham gia đấu thầu giá bỏ thầu quá “cao” hoặc quá “thấp” đều dẫn đến sự thất bại mà điều đó lại phụ thuộc vào kỹ năng trong việc xây dựng giá. Vì vậy, việc xác định giá đúng, đủ và hợp lý là điều kiện quyết định tăng khả năng cạnh tranh trong đấu thầu. Cấu thành đơn giá dự thầu bao gồm các thành phần được mô tả như sau:



Mô hình hoá các chi phí cấu thành trong đơn giá dự thầu

Thực tế, hầu hết các doanh nghiệp xây dựng khi tính giá dự thầu thường bị cứng nhắc, không xét đến các yếu tố ảnh hưởng đến đơn giá dự thầu. Nếu chỉ tính đúng, đủ thì chưa được mà phải hợp lý mang tính cạnh tranh cao. Vì vậy, doanh nghiệp cần tiến hành nghiên cứu thị trường ở từng thời điểm thi công để có chiến lược đúng; cần mở rộng quan hệ với doanh nghiệp khác nhằm tìm kiếm nguồn nguyên vật liệu, thiết bị để hạ thấp chi phí... Các doanh

nh nghiệp nên tập trung giảm chi phí trực tiếp và chi phí chung với tỷ lệ giảm tùy thuộc lợi thế của mình.

**\*Giảm chi phí trực tiếp:** Việc này đòi hỏi các doanh nghiệp phải hết sức thận trọng vì sẽ dẫn đến sự nghi ngờ về chất lượng công trình và tính hiệu quả sau khi hoàn thành. Để giảm chi phí này một cách hợp lý thì cần phải căn cứ vào sự biến động do ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài, phân chi phí trực tiếp thành hai nhóm.

*Nhóm 1:* Chi phí thường xuyên biến động - Chi phí vật liệu, chiếm từ 55-65% giá trị công trình. Những năm gần đây giá cả của vật liệu (sắt, thép, xi măng, cát, đá ...) chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố như tình hình kinh tế chính trị của thế giới, các điều kiện thời tiết, khí hậu nên thường xuyên biến động, gây ra sự chênh lệch so với dự toán được lập ban đầu. Đặc điểm trên sẽ tạo cơ hội cho doanh nghiệp lập giá cạnh tranh về vật liệu theo các hướng: Hình thành các xí nghiệp tự sản xuất và cung ứng vật liệu xây dựng (đá, gạch, cát), xí nghiệp cung ứng sắt thép, xi măng; Lập phương án vận chuyển chi tiết nhằm bảo đảm khai thác tối đa các phương tiện vận chuyển không để gián đoạn sản xuất nhằm rút ngắn thời gian thi công; Quan hệ tốt với các nhà cung cấp, thu nhận, đánh giá thông tin về biến động giá cả của vật liệu để quyết định khối lượng và thời điểm mua thích hợp nhằm hạn chế sự rủi ro trượt giá.

*Nhóm 2:* Chi phí ít biến động - Chi phí máy và nhân công. Chúng ít chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài và trong giai đoạn thiết kế kỹ thuật về tổ chức thi công, được tính toán rất cụ thể theo đúng quy trình công nghệ với từng loại dự án. Vì vậy, sự chênh lệch so với dự toán lập ban đầu là rất thấp nên chủ đầu tư thường yêu cầu các nhà thầu thuyết trình tỉ mỉ về việc giảm chi phí này. Để giảm chi phí này doanh nghiệp chỉ có thể: Tăng năng suất lao động, phát huy tính sáng tạo của từng cá nhân, tập thể trong quá trình thi công; Sử dụng lao động thuê ngoài ở địa phương đối với những việc mà họ có thể đảm nhận được. Sử dụng đan xen thợ bậc thấp để làm giảm chi phí tiền lương, tạo cơ hội cho thợ bậc thấp nâng cao tay nghề và giảm chi phí

đào tạo; Nâng cao trình độ cơ giới hoá trong thi công, nâng cao hiệu suất sử dụng máy; Tìm biện pháp tổ chức thi công hợp lý, đặc biệt là các biểu đồ về sử dụng nhân lực. Sử dụng thiết bị thi công đảm bảo tính chủ động theo từng dự án và tính linh hoạt cho nhiều dự án cùng thi công.

\* **Giảm chi phí chung:** Theo thông tư 04/2010/TT-BXD thì chi phí chung tính bằng tỷ lệ phần trăm so với chi phí nhân công (hoặc máy) tùy từng công trình. Việc áp đặt định mức chi phí chung bằng con số cụ thể là không phù hợp với thực tế. Vì vậy, doanh nghiệp phải căn cứ vào cơ cấu tổ chức của mình, có thể giảm chi phí chung ở cấp công ty khi thực hiện cùng một lúc nhiều công trình mà chỉ tính chi phí quản lý công trình nhằm đảm bảo sự cạnh tranh về giá. Ngoài ra điều này còn góp phần giảm thuế VAT đầu vào cho doanh nghiệp.

**Tóm lại,** căn cứ vào điều kiện thực tế của doanh nghiệp mà doanh nghiệp có thể vận dụng linh hoạt một số biện pháp trên nhằm góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh trong đấu thầu theo Luật đấu thầu hiện nay.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Lê Thị Thanh Huyền, 2010. Nghiên cứu giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng - Áp dụng cho Công ty cổ phần đầu tư xây dựng Thành Thắng, luận văn cao học, Đại học Mở - Địa chất, Hà Nội.
- [2]. Phan Thị Thái, 2008. Giáo trình Quản trị dự án đầu tư, Nxb Giao thông Vận tải, Hà Nội.
- [3]. Bộ xây dựng, 2010. Thông tư hướng dẫn và quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình (Thông tư số 04/TT-BXD ngày 26/05/2010).

#### SUMMARY

#### Researching some essential solutions to improve competitive ability for contracting in building business

**Phan Thi Thai, University of Mining and Geology**

This article emphasizes some essential solutions to enhance professional ability of enterprises, quality of constructional document and construction technique to improve competitive ability for contracting in building business in the Vietnamese economy.