

THỰC TRẠNG NGUỒN LỰC PHÁT TRIỂN TỔ HỢP DỊCH VỤ THỂ DỤC THỂ THAO TRONG CÁC CƠ SỞ ĐÀO TẠO THUỘC BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ

Nguyễn Mã Lương⁽¹⁾

Thông tin bài báo:

Ngày nhận bài: 17/02/2026

Ngày phản biện: 11/03/2026

Ngày đăng: 24/04/2026

Tác giả liên hệ:

Nguyễn Mã Lương

Email: nguyennmaluong03@gmail.com

Tập 16, số 2 (2026), trang 44-51

DOI: <https://doi.org/10.64024/upes14068>

Bản quyền © 2026. Bài báo này là công bố Truy cập Mở (Open Access) và được phân phối theo các điều khoản của Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Tóm tắt:

Bài báo đánh giá thực trạng nguồn lực phát triển tổ hợp dịch vụ thể dục thể thao (TĐTT) tại 03 cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư (nay thuộc Bộ Tài chính). Thông qua phương pháp thống kê và chỉ số tiềm năng khai thác (Ipe), nghiên cứu chỉ ra rằng dù hạ tầng có dư địa lớn (chỉ số Ipe đạt 503 - 1.164 m²/hạng mục), nhưng tỷ lệ vận hành thực tế chỉ đạt 33,3%. Điểm nghẽn chính nằm ở việc thiếu bộ phận quản lý chuyên trách và nhân sự vận hành các môn thể thao có nhu cầu xã hội lớn. Nghiên cứu đề xuất mô hình quản trị tổ hợp dịch vụ TĐTT phù hợp để tối ưu hóa hiệu quả sử dụng tài sản công trong bối cảnh tự chủ đại học là hết sức cấp thiết.

Từ khóa: Tổ hợp dịch vụ TĐTT, Quản lý tài sản công, Cơ sở đào tạo, Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

Current status of resources for developing sports service complexes in training institutions under the Ministry of Planning and Investment

Nguyen Ma Luong⁽¹⁾

Article Information:

Received: 17/02/2026

Review date: 11/03/2026

Published: 24/04/2026

Corresponding Author:

Nguyen Ma Luong

Email: nguyennmaluong03@gmail.com

Vol 16, Issue 2 (2026), pp 44-51

DOI: <https://doi.org/10.64024/upes14068>

Copyright © 2026. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Abstract:

This paper evaluates the current status of resources for developing sports service complexes at three training institutions under the Ministry of Planning and Investment (now under the Ministry of Finance). Through statistical methods and the potential exploitation index (Ipe), the study indicates that although infrastructure has considerable capacity (Ipe ranging from 503 to 1,164 m² per item), the actual operational rate is only 33.3%. The main bottleneck lies in the lack of specialized management units and operational personnel for sports with high social demand. The study proposes an appropriate management model for sports service complexes to optimize the use of public assets, which is particularly urgent in the context of university autonomy.

Keywords: sports service complex, public asset management, training institutions, Ministry of Planning and Investment.

⁽¹⁾ThS Học viện Chính sách và Phát triển

ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh tự chủ đại học đang trở thành xu thế tất yếu, việc tối ưu hóa nguồn lực tài sản công để tái đầu tư cho giáo dục là một nhiệm vụ trọng tâm của các cơ sở đào tạo. Hệ thống các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư bao gồm: Học viện Chính sách và Phát triển (APD), Trường Cao đẳng Thống kê (COS) và Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng (CEP). Do nghiên cứu được thực hiện tại các cơ sở đào tạo trước đây trực thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư (hiện nay đã sáp nhập và chịu sự quản lý của Bộ Tài chính theo Nghị định số 29/2025/NĐ-CP ngày 24/02/2025 của Chính phủ), để đảm bảo tính thống nhất với tên đề tài luận án đã được phê duyệt, chúng tôi sử dụng danh xưng cơ quan chủ quản tại thời điểm phê duyệt tên đề tài. Trên thực tế, việc sáp nhập này không làm thay đổi các quy định về quản lý tài sản công mà các trường đang áp dụng. Các cơ sở đào tạo này sở hữu những lợi thế đặc biệt về vị trí địa lý khi tọa lạc tại các trung tâm kinh tế lớn, tiếp giáp với các khu dân cư có trình độ dân trí và thu nhập cao. Đây là phân khúc khách hàng tiềm năng, có nhu cầu lớn về hưởng thụ các dịch vụ TDDT chất lượng. Đồng thời nhu cầu nội bộ của sinh viên nhà trường là rất lớn và sẵn sàng chi trả cho các dịch vụ TDDT mà họ yêu thích. Có thể nói, những khái quát ban đầu về nhu cầu và thị trường đối với dịch vụ TDDT của các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư là rất tiềm năng.

Tuy nhiên, một thực trạng đáng quan tâm là mặc dù cả ba cơ sở đào tạo đều đã có chủ trương và đề án khai thác hoạt động dịch vụ, nhưng việc triển khai dịch vụ TDDT trong thực tế vẫn còn rất khiêm tốn và thiếu tính hệ thống. Hiện nay, ngoài Trường Cao đẳng Thống kê đã bước đầu vận hành khai thác, các đơn vị còn lại chủ yếu sử dụng công trình thể thao cho mục đích giảng dạy nội khóa và các hoạt động phong trào TDDT nội bộ nhà trường. Ngay cả tại đơn vị đã triển khai, việc quản lý vẫn đang giao cho phòng Tổ chức, Hành chính đảm nhiệm theo chế độ kiêm nhiệm, chưa có sự tách biệt giữa quản lý hành chính và quản trị dịch vụ chuyên nghiệp.

Sự thiếu vắng các mô hình vận hành hiện đại đã dẫn đến tình trạng lãng phí quỹ thời gian trống

của cơ sở vật chất, đồng thời bỏ lỡ nguồn thu quan trọng để nâng cấp hạ tầng và cải thiện đời sống cán bộ, giảng viên. Xuất phát từ thực tiễn đó, chúng tôi đã tập trung phân tích thực trạng nguồn lực phát triển tổ hợp dịch vụ TDDT, từ đó cung cấp luận cứ khoa học để định hình một hướng đi mới trong việc khai thác giá trị kinh tế của hạ tầng thể thao trường học.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Đối tượng nghiên cứu là thực trạng nguồn lực (hạ tầng công trình TDDT, đội ngũ giảng viên thể thao, cơ chế quản lý) phát triển tổ hợp dịch vụ TDDT. Phạm vi nghiên cứu gồm 03 cơ sở đào tạo trực thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư. Số liệu được cập nhật và tổng hợp tính đến năm 2025. Để giải quyết các mục tiêu nghiên cứu, chúng tôi đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu được sử dụng để thu thập, hệ thống hóa các văn bản quy phạm pháp luật, các đề án và báo cáo liên quan đến quản lý tài sản công và nguồn lực TDDT của các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư. Thông qua việc tổng hợp lý thuyết, nghiên cứu xác lập cơ sở lý luận về mô hình quản trị tổ hợp dịch vụ TDDT trong môi trường đào tạo bậc đại học.

- Phương pháp quan sát thực địa được tiến hành thông qua quan sát trực tiếp thực trạng hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị và quy trình vận hành dịch vụ TDDT tại 03 cơ sở đào tạo. Việc quan sát tập trung vào đánh giá mức độ hiện đại, công năng sử dụng thực tế và các diện tích phụ trợ của các hạng mục công trình TDDT hiện có. Kết quả quan sát là cơ sở để xác định các đặc trưng quản trị (Mô hình phức hợp, Mô hình tập trung, Mô hình sự kiện lớn) và đối chiếu với dữ liệu trong các đề án khai thác tài sản công.

- Phương pháp chuyên gia: Nghiên cứu tiến hành tham vấn ý kiến của các nhà khoa học, cán bộ quản lý TDDT tại các trường đại học và các chuyên gia về kinh tế thể thao. Nội dung tham vấn tập trung vào việc xác định các điểm nghẽn trong cơ chế quản lý tài sản công, định hướng phát triển các môn thể thao thể mạnh (như Pickleball, Cầu lông).

- Phương pháp toán học thống kê được sử dụng để xử lý các số liệu định lượng về diện tích, nhân sự và các chỉ số tài chính. Cụ thể: Sử dụng thống kê mô tả (tần suất, tỷ lệ %) để phân tích cơ cấu đội ngũ giảng viên và thực trạng phê duyệt đề án; Sử dụng công thức tính chỉ số tiềm năng khai thác (Ipe) để định lượng hóa năng lực dịch vụ của từng đơn vị: $Ipe = SCTTT / n$ (Trong đó: SCTTT là tổng diện tích công trình TDDT; n là số lượng hạng mục dịch vụ TDDT). Các số liệu được xử lý trên phần mềm R để đảm bảo tính chính xác và trực quan hóa qua các bảng biểu.

Trong nghiên cứu này, tác giả xây dựng chỉ số tiềm năng khai thác (Ipe) nhằm định lượng mức độ phân bổ diện tích cơ sở vật chất TDDT trên mỗi hạng mục dịch vụ. Chỉ số được xác định bằng tỷ lệ giữa tổng diện tích công trình TDDT và số lượng hạng mục dịch vụ. Việc xây dựng chỉ số dựa trên nguyên tắc chuẩn hóa đại lượng quy mô theo đơn vị cấu thành, thường được sử dụng trong các nghiên cứu đánh giá hiệu quả khai thác cơ sở vật chất

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÀN LUẬN

1. Thực trạng cơ chế quản lý tài sản công

Dưới góc độ khoa học quản lý, xác định điểm nghẽn trong quản trị tài sản công liên quan đến khai thác công trình thể thao tại các cơ sở đào tạo là một lát cắt điển hình về sự lệch pha giữa chính sách (Đề án) và vận hành (Thực tế). Kết quả thu được ở bảng 1 cho thấy:

Có sự phân hóa về nền tảng pháp lý, tỷ lệ phê duyệt đề án là 33.3% (1/3 trường). Học viện Chính sách và Phát triển và Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng chưa có đề án. Điều này tạo ra 2 nhóm rõ rệt: Nhóm 1 (COS) đã thông suốt về mặt chủ trương; Nhóm 2 (APD, CEP) chưa khởi động quy trình pháp lý. Sự chậm trễ của APD, CEP có thể do vướng mắc trong việc xác định giá trị tài sản hoặc định hướng phát triển, dẫn đến việc lãng phí hạ tầng công trình TDDT (APD 503m²/hạng mục; CEP 1.164m²/hạng mục) được phân tích ở bảng 2.

Tồn tại điểm nghẽn trong thực thi tại APD, CEP cho thấy, đề án chỉ là điều kiện cần, bộ máy tổ chức mới là điều kiện đủ. Việc chưa có “Bộ phận chịu trách nhiệm” tại APD, CEP có

thể gây lãng phí nguồn thu ở hạ tầng công trình thể thao hiện đại (APD với 9 hạng mục; CEP với 3 hạng mục).

Mô hình của Trường Cao đẳng Thống kê là điểm sáng về quản trị kiêm nhiệm, là đơn vị duy nhất hoàn thiện chu trình đóng (Đề án ® Bộ phận quản lý ® Vận hành ® Cơ chế tài chính). Cơ chế trích 40% thực hiện cải cách tiền lương, còn lại cho các quỹ khác là rất thực tế.

Đánh giá tổng quát các chỉ số quản trị cho thấy: Tỷ lệ chưa triển khai đề án (66.7% - APD, CEP) phản ánh sự thiếu hụt mô hình vận hành hoặc trong khâu lập phương án khai thác tài sản công. Tỷ lệ vận hành thực (33.3% - COS) là mô hình mẫu nhưng cần cải thiện về tính chuyên nghiệp (phòng Tổ chức – Hành chính đang kiêm nhiệm). Từ kết quả phân tích, cần thiết phải tập trung thiết kế mô hình bộ phận quản lý dịch vụ chuyên trách, trong đó có mô hình quản lý tổ hợp dịch vụ thể thao ở các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

2. Thực trạng hạ tầng công trình thể thao và các dịch vụ TDDT

Sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu, kết quả thống kê hạ tầng công trình thể thao (CTTT) và các dịch vụ TDDT của các trường thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư thu được ở bảng 2. Phân tích kết quả ở bảng 2 cho thấy:

- Về mức độ tương quan giữa quy mô công trình và sự đa dạng các dịch vụ cung cấp. Thông qua kết quả thu được cho thấy sự phân hóa rõ rệt thành ba hình mẫu chiến lược khác nhau:

Học viện Chính sách và Phát triển có thể phát triển theo hình mẫu dạng “Siêu thị thể thao” do sở hữu số lượng hạng mục lớn nhất (n = 9) và tổng diện tích cao nhất (4.529m²). Việc triển khai tới 9 loại hình dịch vụ (từ đối kháng như Võ thuật đến nghệ thuật như Âm nhạc vũ đạo) cho thấy chiến lược tối đa hóa tệp khách hàng. Học viện Chính sách và Phát triển không chỉ cung cấp dịch vụ tập luyện, mà đang hướng đến xây dựng một hệ sinh thái dịch vụ. Mô hình này giúp giảm thiểu rủi ro kinh doanh. Nếu một môn thể thao có nhu cầu đi xuống (ví dụ môn quần vợt) các môn có nhu cầu cao khác (Pickleball, Vũ đạo thể thao) sẽ bù đắp doanh thu.

Trường Cao đẳng Thống kê: Có thể áp dụng hình mẫu “Tinh hoa và Hiệu suất”. Do tổng diện

Bảng 1. Thực trạng cơ chế quản lý tài sản công đối với dịch vụ TDTT của các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư

(Nguồn: Tổng hợp từ Đề án sử dụng tài sản công của các trường)

TT	Cơ sở đào tạo	Đề án khai thác tài sản công		Mô hình quản lý		Hình thức khai thác	Tỷ lệ nộp quỹ và tái đầu tư
		Năm phê duyệt	Chưa có	Bộ phận chịu trách nhiệm	Chưa có		
1	Học viện Chính sách và Phát triển	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Chưa khai thác	Chưa có
2	Trường Cao đẳng Thống kê	2025	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Phòng Tổ chức – Hành chính	<input type="checkbox"/>	Cho thuê 12 tháng/năm	Trích 40% thực hiện cải cách tiền lương, còn lại cho các quỹ khác
3	Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Chưa khai thác	Chưa có
Tổng số		1	2	1	2	1	
Tỷ lệ %		33.3	66.7	33.3	66.7	33.3	

tích khiêm tốn nhất (1.766m²) nhưng Ipe = 589 tương đương với Học viện Chính sách và Phát triển. Mặc dù diện tích chỉ bằng khoảng 1/3 so với Học viện Chính sách và Phát triển, nhưng Trường Cao đẳng Thống kê tập trung vào 2 môn thể thao mũi nhọn có khả năng xoay vòng vốn nhanh (Cầu lông, Pickleball). Đây là mô hình quản lý tinh gọn, tập trung vào hiệu suất sử dụng trên từng mét vuông. Với diện tích này, việc quản lý qua phòng Tổ chức - Hành chính là khả thi vì số lượng đầu mỗi dịch vụ ít, dễ kiểm soát.

Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng hướng đến hình mẫu “Trung tâm Sự kiện”, với chỉ số Ipe cao (1.164m²/hạng mục). Như vậy, diện tích trung bình mỗi hạng mục lớn gấp khoảng 2 lần so với hai trường còn lại. Điều này khẳng định hạ tầng của Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng được thiết kế cho các hoạt động có quy mô tập trung cực lớn (nhà thi đấu đa năng, sân Bóng đá lớn). Mô hình này không phù hợp để khai thác khách lẻ bằng mô hình cho thuê sân theo giờ đơn thuần, mà thế mạnh nằm ở khai thác dịch vụ B2B (tổ chức giải đấu cho doanh nghiệp, hội thao ngành, sự kiện truyền thông).

- Phân tích chỉ số Ipe (Diện tích khai thác trung bình) trong bảng này mang những thông điệp quản trị hoàn toàn khác nhau mặc dù con số của Học viện Chính sách và Phát triển và Trường Cao đẳng Thống kê gần tương đương nhau. Ở Học viện Chính sách và Phát triển (Ipe = 503): Đây là con số của sự tối ưu hóa. Việc chia nhỏ 4.529m² cho 9 hạng mục giúp mỗi khu vực dịch vụ có diện tích vừa đủ tiêu chuẩn chuyên môn, đồng thời dành quỹ đất cho không gian dịch vụ phụ trợ. Nó phản ánh tư duy quản trị dịch vụ hiện đại: Rộng nhưng không lãng phí.

Còn tại Trường Cao đẳng Thống kê (Ipe = 589): Đây là con số của sự vừa vặn. Với 3 hạng mục tập trung, diện tích này đảm bảo mỗi môn (như Pickleball hay Cầu lông) có đủ số lượng sân để tạo thành một cụm dịch vụ đủ sức hấp dẫn khách hàng địa phương.

Với Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng (Ipe = 1.164) thuộc nhóm hạ tầng lớn nên gặp thách thức về chi phí vận hành (điện, nước, bảo trì cho một không gian lớn). Nếu không có mô hình quản lý chuyên nghiệp hoặc chỉ tập trung cho phục vụ giảng dạy sẽ ảnh hưởng đến cơ hội tăng nguồn thu cho nhà trường.

- Từ các phân tích và tổng hợp có thể đưa ra nhận định về đặc trưng quản cho mô hình quản lý của các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư như sau:

Về tính tương thích: Mô hình quản lý tại các đơn vị thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư không thể nào bằng như nhau. Học viện Chính sách và Phát triển cần một Trung tâm Quản trị dịch vụ tích hợp (vì quá đa dạng); trong khi Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng cần một Bộ phận Quản lý khai thác sự kiện.

Về khoảng trống dịch vụ: Tại Học viện Chính sách và Phát triển, với 9 hạng mục bao gồm cả Âm nhạc vũ đạo và Võ thuật, đây là điều kiện tiên quyết để xây dựng các gói dịch vụ gia đình (Family Package) – một sản phẩm cao cấp có biên lợi nhuận lớn mà các cơ sở TDDT thông thường không có được. Với 9 hạng mục và diện tích lớn như Học viện Chính sách và Phát triển, việc ứng dụng phần mềm quản lý, đặt sân trực tuyến và kiểm soát thẻ thành viên là bắt buộc. Ngược lại, tại Trường Cao đẳng Thống kê, việc quản lý thủ công (phòng Tổ chức - Hành chính) vẫn có thể duy trì nhưng sẽ là rào cản nếu muốn mở rộng quy mô.

3. Thực trạng trình độ chuyên môn của đội ngũ quản lý/giảng viên TDDT

Sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu, kết quả thống kê trình độ chuyên môn của đội ngũ giảng viên TDDT các trường thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư được trình bày ở bảng 2. Phân tích kết quả theo hướng đánh giá tiềm năng phát triển tổ hợp dịch vụ:

- Phân tích cơ cấu và độ tuổi cho thấy đội ngũ có tính ổn định và giàu kinh nghiệm, số lượng đội ngũ cán bộ chuyên môn khá tinh gọn. Với tổng số 11 nhân sự cho cả 3 trường là một con số khá khiêm tốn. Điều này cho thấy các trường đang vận hành theo mô hình giảng dạy nội khóa thuần túy. Để phát triển thành “Tổ hợp dịch vụ”, các trường chắc chắn sẽ phải đối mặt với bài toán thiếu hụt nhân sự quản lý vận hành chuyên nghiệp (Sales, Marketing, Kỹ thuật viên). Độ tuổi vàng về kinh nghiệm: 81.8% nhân sự nằm trong độ tuổi từ 41-55. Đây là nhóm giảng viên có sự ổn định cao, giàu kinh nghiệm sự phạm và có uy tín trong ngành. Đây là nền tảng vững chắc để xây dựng các chương trình huấn luyện chất lượng cao. Tuy nhiên, nhóm tuổi này có thể gặp rào cản trong

Bảng 2. Thực trạng tiềm năng khai thác công trình thể thao và các dịch vụ TDDT của các cơ sở đào tạo trực thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư
(Nguồn: Tổng hợp từ các trường)

TT	Cơ sở đào tạo	Chỉ số tiềm năng khai thác		Dịch vụ TDDT	Đặc trưng quản trị
1	Học viện Chính sách và Phát triển	S_{CTTT} (m ²)	4.529	Bóng đá, Bóng rổ, Pickleball, Quần vợt, Cầu lông, Bóng bàn, Võ thuật, Thể dục, Âm nhạc vũ đạo	Mô hình phức hợp: Dịch vụ đa dạng, hướng tới trải nghiệm khách hàng cao cấp.
		$n_{\text{hạng mục}}$	9		
		I_{pe}	503		
2	Trường Cao đẳng Thống kê	S_{CTTT} (m ²)	1.766	Cầu lông, Bóng chuyền, Pickleball	Mô hình tập trung: Ít hạng mục nhưng diện tích mỗi mục lớn, tối ưu cho thuê sân theo giờ.
		$n_{\text{hạng mục}}$	3		
		I_{pe}	589		
3	Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng	S_{CTTT} (m ²)	3.492	Cầu lông, Bóng đá mini, Bóng chuyền	Mô hình sự kiện lớn: Diện tích lớn trên mỗi mục, phù hợp tổ chức sự kiện/thi đấu quy mô lớn.
		$n_{\text{hạng mục}}$	3		
		I_{pe}	1164		

việc tiếp cận công nghệ quản lý hiện đại hoặc sự năng động trong việc triển khai các mô hình kinh doanh dịch vụ mới, vốn đòi hỏi sự linh hoạt và nhanh nhạy với thị trường.

- Về trình độ chuyên môn: Phần lớn giảng viên được đào tạo chuyên sâu, mức độ chuẩn hóa cao: 100% nhân sự tại Học viện Chính sách và Phát triển và Trường Cao đẳng Thống kê có trình độ Thạc sĩ. Đây là điểm tựa cực lớn về mặt thương hiệu. Khách hàng sử dụng dịch vụ tại đây sẽ yên tâm vì được hướng dẫn bởi các chuyên gia có trình độ học thuật cao, khác hẳn với các phòng tập tư nhân thông thường. Đội ngũ này hoàn toàn có khả năng tham gia vào việc xây dựng các giáo án tập luyện chuyên sâu, các khóa học kỹ năng ngắn hạn có thu phí, tạo ra giá trị gia tăng cao cho tổ hợp dịch vụ.

- Về chuyên ngành đào tạo: Đội ngũ giảng viên đủ khả năng đáp ứng danh mục dịch vụ. Sự

phân bổ chuyên ngành cho thấy mức độ tương thích với cơ sở vật chất đã phân tích ở bảng 2. Trong đó: Học viện Chính sách và Phát triển tập trung vào môn Võ thuật, Bóng bàn, Thể dục. Đây là các môn trong nhà, dễ tổ chức các lớp học năng khiếu theo ca, tận dụng tốt không gian đa năng; Trường Cao đẳng Thống kê và Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng với thế mạnh về Cầu lông (27.3%), Bóng chuyền (18.2%) và Quần vợt. Đây là các môn có ưu thế lớn trong kinh doanh sân bãi vì có lượng người chơi ổn định và sẵn sàng chi trả theo giờ. Bên cạnh đó còn tồn tại khoảng trống về nhân sự giảng dạy môn Pickleball. Mặc dù các trường có thế mạnh hạ tầng về Pickleball, nhưng trong chuyên ngành đào tạo chưa thấy nhân sự chuyên trách môn này. Do vậy cần đào tạo mới hoặc tuyển dụng cộng tác viên để kích hoạt tiềm năng hạ tầng.

Bảng 3. Thực trạng trình độ chuyên môn của đội ngũ quản lý/giảng viên TDTT của các cơ sở đào tạo trực thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư

(Nguồn: Tổng hợp từ các trường)

TT	Tiêu chí		Học viện Chính sách và Phát triển		Trường Cao đẳng Thống kê		Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng		Tổng	
			n	%		%	n	%	n	%
1	Giới tính	Nam	3	75.0	3	100	3	75.0	9	81.8
		Nữ	1	25.0			1	25.0	2	18.2
2	Nhóm tuổi	Dưới 30								
		31-40	1	25.0	1	33.3			2	18.2
		41-55	3	75.0	2	66.7	4	100	9	81.8
		Trên 55								
3	Chuyên ngành đào tạo	Võ	1	25.0					1	9.1
		Bóng bàn	2	50.0					2	18.2
		Thể dục	1	25.0					1	9.1
		Bóng chuyền			1	33.3	1	25.0	2	18.2
		Cầu lông			1	33.3	2	50.0	3	27.3
		Quần vợt			1	33.3			1	9.1
		Bóng đá					1	25.0	1	9.1
4	Trình độ đào tạo	Thạc sĩ	4	100	3	100			7	63.6
		Đại học					4	100	4	36.4

Bảng 4. Đánh giá tiềm năng phát triển tổ hợp dịch vụ TDTT qua lăng kính quản trị

Khía cạnh	Đánh giá tiềm năng	Giải pháp gợi ý
Thương hiệu	Rất cao nhờ trình độ Thạc sĩ chiếm đa số (63.6%).	Sử dụng hình ảnh giảng viên trực tiếp hướng dẫn để Marketing.
Sản phẩm	Đa dạng (Võ thuật, Quần vợt, Cầu lông, Bóng đá, Pickleball...).	Xây dựng các gói tập luyện phối hợp nhiều bộ môn.
Vận hành	Trung bình - Thấp do thiếu nhân sự trẻ (<30 tuổi) và nhân sự nữ 18.2%).	Thuê khoán nhân sự vận hành bên ngoài hoặc sử dụng sinh viên làm cộng tác viên.

Bảng 5. Đánh giá tiềm năng phát triển tổ hợp dịch vụ TDTT qua lăng kính nhân sự

Tiêu chí	Điểm mạnh cho dịch vụ	Điểm yếu cần khắc phục
Học vị	Tạo sự tin tưởng tuyệt đối cho khách hàng về chất lượng huấn luyện.	Tư duy hàn lâm đôi khi cản trở tư duy dịch vụ “khách hàng là thượng đế”.
Kinh nghiệm	Khả năng quản lý lớp học và tổ chức sự kiện phong trào tốt.	Khó khăn trong việc ứng dụng công nghệ (App đặt sân, quản lý doanh thu).
Chuyên ngành	Đa dạng bộ môn truyền thống (Võ, Bóng bàn, Cầu lông).	Thiếu nhân sự cho các môn thể thao giải trí hiện đại và các dịch vụ bổ trợ.

Từ bảng 3, bước đầu đánh giá tiềm năng qua lăng kính quản trị tổ hợp dịch vụ ở bảng 4 và qua lăng kính nhân sự ở bảng 5.

Từ kết quả phân tích, tổng hợp ở bảng 4 cho thấy: Nguồn nhân lực tại các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư sở hữu nội lực chuyên môn thể thao mạnh nhưng lại thiếu hụt về năng lực quản trị kinh doanh dịch vụ. Đội ngũ giảng viên GDTC hiện có đủ khả năng đảm bảo chất lượng chuyên môn cho tổ hợp, nhưng để vận hành hiệu quả dưới góc độ kinh tế, cần một mô hình quản lý tách biệt giữa giảng dạy và khai thác dịch vụ, đồng thời cần trẻ hóa đội ngũ cộng tác viên để tiếp cận thị trường.

Từ kết quả phân tích, tổng hợp ở bảng 5 cho thấy: Tỷ lệ trình độ đào tạo chiếm 63.6% là thạc sĩ, riêng Học viện Chính sách và Phát triển và Trường Cao đẳng Thống kê đạt 100%. Đây là một lợi thế cạnh tranh lớn so với các tổ hợp thể thao tư nhân. Trong kinh doanh dịch vụ TDTT, uy tín của người hướng dẫn viên thể thao là yếu tố then chốt để thu hút khách hàng trung lưu và cao cấp. Việc sở hữu đội ngũ thạc sĩ giúp tổ hợp dịch vụ của các trường có thể định giá phí dịch vụ (huấn luyện, dạy kèm) ở mức cao hơn thị

trường. Tuy nhiên, cơ cấu giảng viên chuyên ngành có sự lệch pha với hạ tầng công trình thể thao. Giảng viên Cầu lông (27.3%) và Bóng chuyền (18.2%) chiếm tỉ lệ lớn. Tuy nhiên, các môn có thể khai thác như Pickleball lại chưa có giảng viên chuyên trách. Do vậy, việc đào tạo mới đội ngũ giảng viên thể thao hiện có (nhóm 31-40 tuổi) để lấy chứng chỉ Pickleball là giải pháp tối ưu nhất để kích hoạt 503-589 điểm Ipe của COS và APD. Ngoài ra có sự “vênh” giữa năng lực nhân sự cơ hữu và xu hướng thị trường. Đội ngũ này có nền tảng sư phạm tốt, dễ dàng đào tạo chuyển đổi để dạy các môn mới. Song nếu chỉ dựa vào 11 nhân sự tại chỗ, tổ hợp dịch vụ sẽ thiếu sự năng động để vận hành 9 hạng mục công trình tại Học viện Chính sách và Phát triển hay các sân Pickleball mới đầu tư.

Về cơ cấu độ tuổi và giới tính liên quan đến bài toán vận hành cho thấy có 81.8% trên 40 tuổi; 81.8% là nam giới. Nhóm tuổi 41-55 có sự ổn định nhưng thiếu tính “dấn thân” trong kinh doanh. Đồng thời việc thiếu hụt nhân sự nữ (chỉ 18.2%) là một rào cản lớn khi khai thác các dịch vụ như: Thể dục thẩm mỹ, Yoga, Khiêu vũ thể



Khi việc chăm sóc sức khỏe cá nhân ngày càng được chú ý, dịch vụ thể thao cũng ngày càng phát triển mạnh mẽ

thao hoặc chăm sóc khách hàng trẻ em/phụ nữ – những phân khúc mang lại nguồn thu rất lớn cho tổ hợp dịch vụ TDTT.

Tóm lại: Thực trạng đội ngũ giảng viên có chuyên môn cao, nhưng năng lực thu hút nhân sự mỏng. Qua đó cho thấy bức tranh nhân sự đặc trưng khi các đơn vị sự nghiệp công lập muốn khai thác dịch vụ TDTT cần tăng cường xã hội hóa. Mô hình quản lý mới cần cơ chế phối hợp giữa đội ngũ giảng viên cơ hữu (giữ vai trò kiểm soát chuyên môn) và đội ngũ cộng tác viên trẻ/nhân sự thuê ngoài (giữ vai trò hướng dẫn viên thể thao, kinh doanh). Đây chính là giải pháp để kích hoạt tiềm năng của tổ hợp dịch vụ TDTT tại các cơ sở đào tạo thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

KẾT LUẬN

- Về thực trạng hạ tầng công trình TDTT và tiềm năng khai thác: Hệ thống công trình TDTT tại các trường thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư sở hữu tiềm năng khai thác dịch vụ TDTT rất lớn với chỉ số Ipe dao động từ 501 đến 1.164m2/hạng mục. Đặc biệt, mô hình phức hợp tại Học viện Chính sách và Phát triển với 9 hạng mục đa dạng và mô hình sự kiện lớn tại Trường Cao đẳng Kinh tế - Kế hoạch Đà Nẵng là những lợi thế mạnh để phát triển các tổ hợp dịch vụ đa năng. Tuy nhiên, hiệu suất khai thác thực tế hiện chưa tương xứng với quy mô hạ tầng, gây lãng phí đáng kể tài sản công và chi phí cơ hội trong bối cảnh tự chủ đại học.

- Về thực trạng cơ chế quản lý và vận hành: Tỷ lệ triển khai thực tế chỉ đạt 33,3% là điểm nghẽn lớn và cần có mô hình khai thác và bộ

phần chịu trách nhiệm vận hành. Mô hình quản trị kiêm nhiệm tại Trường Cao đẳng Thống kê bước đầu có hiệu quả nhưng vẫn cần các giải pháp Marketing và chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp.

- Về thực trạng đội ngũ nhân sự: Đội ngũ giảng viên TDTT tại các trường có trình độ chuyên môn cao (63,6% trình độ thạc sĩ) và giàu kinh nghiệm sư phạm, đảm bảo uy tín thương hiệu cho các tổ hợp dịch vụ. Tuy nhiên, cơ cấu nhân sự đang bộc lộ những hạn chế về khả năng thích ứng với kinh tế thị trường: tỷ lệ nam giới chiếm đa số (81,8%), độ tuổi tập trung trên 40 và thiếu hụt các chuyên ngành thể thao có nhu cầu xã hội lớn. Điều này dẫn đến sự lệch pha giữa năng lực chuyên môn cơ hữu và nhu cầu đa dạng của thị trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chu, V. Tuấn. (2010). *Giáo trình thống kê doanh nghiệp*. Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Tài chính.
2. Dương, N. Chí., & Lâm, Q. Thành. (2016). *Quản lý thể dục thể thao*. Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Thể dục Thể thao.
3. Jovanovic, B. (2011). Sport management in countries in transition. *Serbian Journal of Sports Sciences*, 5(3), 115–125.
4. Ngô, T. Hưng. (2017). *Marketing thể thao*. Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
5. Ngô, T. Lợi. (2011). *Kinh tế phát triển*. Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
6. Nguyễn, T. H. Thanh. (2016). Các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh dịch vụ tại một số câu lạc bộ thể dục thể thao quần chúng tại Thành phố Hồ Chí Minh (*Luận án tiến sĩ giáo dục học*). Việt Nam.
7. Siekmann, R., & Soek, J. (2010). Models of sport governance in the European Union: The relationship between state and sport authorities.
8. Trường Đại học Thể dục Thể thao Bắc Ninh. (2015). Giải pháp phát triển kinh tế thể dục thể thao ở Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế (Đề tài cấp Nhà nước mã số KX.01.05/11-15). Việt Nam.
9. Кузина, В. В. (2001). *Экономика физической культуры и спорта*. Москва, Nga.