

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC

LÊ TUẤN ANH

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN LÝ DỰ ÁN TẠI
CÔNG TY ĐIỆN LỰC NAM TỪ LIÊM

Chuyên ngành : Quản Lý Năng Lượng
Mã số : 8510602

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ NĂNG LƯỢNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Lê Anh Tuấn

Hà Nội, 2025

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC**



LÊ TUẤN ANH

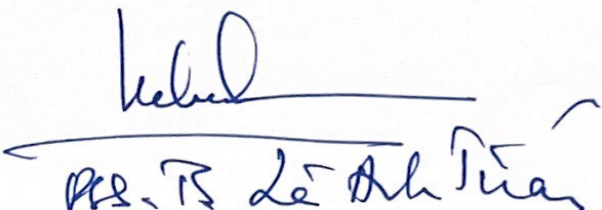
LUẬN VĂN THẠC SĨ

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ
DỰ ÁN TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC NAM TỪ LIÊM**

Chuyên ngành : Quản Lý Năng Lượng

Mã số : 8510602

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Lê Anh Tuấn



PGS. TS. Lê Anh Tuấn

Hà Nội, 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan rằng những thông tin và nội dung được trình bày trong luận văn thạc sĩ của Tôi là hoàn toàn chính xác và đáng tin cậy. Mọi tài liệu tham khảo, dữ liệu và nguồn thông tin được sử dụng trong luận văn này đều đã được trích dẫn đầy đủ và chính xác theo quy định của nhà trường và các cơ quan có thẩm quyền.

Tôi cam đoan rằng luận văn thạc sĩ này là kết quả của công việc nghiêm túc và cần cù của bản thân dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Lê Anh Tuấn.

Học viên



Lê Tuấn Anh

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các thầy cô giáo Trường Đại học Điện Lực vì đã luôn hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập. Sự chuyên nghiệp, tận tâm và tài năng của quý thầy cô đã truyền cảm hứng và động lực để tôi không ngừng nỗ lực cố gắng.

Đặc biệt, Tôi xin cảm ơn PGS. TS Lê Anh Tuấn đã không quản ngại khó khăn hướng dẫn Tôi trong quá trình làm luận văn thạc sĩ. Nhờ sự chỉ bảo tận tâm của PGS. TS Lê Anh Tuấn, Tôi đã có cơ hội hiểu rõ hơn về lĩnh vực của mình và áp dụng những kiến thức đó vào thực tế.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban lãnh đạo cùng các đồng nghiệp tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã hỗ trợ và cung cấp số liệu cần thiết, giúp tôi hoàn thành luận văn một cách thuận lợi.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Học viên



Lê Tuấn Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG

DANH MỤC HÌNH ẢNH

TÓM TẮT LUẬN VĂN

LỜI MỞ ĐẦU

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG.....4

1.1. Tổng quan về dự án đầu tư.....4

1.1.1. Khái niệm dự án đầu tư4

1.1.2. Đặc trưng của dự án đầu tư4

1.1.3. Phân loại dự án đầu tư4

1.1.4. Chu trình dự án đầu tư6

1.2 Quản lý dự án đầu tư9

1.2.1. Khái niệm quản lý dự án đầu tư9

1.2.2. Các chức năng của Quản lý dự án đầu tư10

1.2.3. Sự cần thiết của công tác quản lý dự án11

1.2.4. Các nội dung quản lý dự án đầu tư12

1.2.5. Các hình thức tổ chức quản lý dự án18

1.2.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án20

1.3. Quản lý dự án đầu tư trong ngành Điện23

1.3.1. Đặc điểm dự án đầu tư xây dựng ngành Điện23

1.3.2. Đặc điểm công tác quản lý dự án của ngành Điện25

KẾT LUẬN CHƯƠNG 126

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC NAM TỪ LIÊM27

2.1. Khái quát về Công ty Điện lực Nam Từ Liêm27

2.1.1. Lịch sử hình thành và quá trình phát triển.....27

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.....28

2.1.3. Chức năng và nhiệm vụ của một số phòng ban chính của Công ty30

2.2. Các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm giai đoạn 2022 – 202431

2.2.1. Thực trạng các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm31

2.2.2. Thực trạng quản lý dự án các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	33
2.2.2.3 Tổ chức thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	41
2.2.3 Thực trạng quản lý chất lượng các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	49
2.2.4 Thực trạng chi phí dự án các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	52
2.3 Đánh giá quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	54
2.3.1. Đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu quản lý	54
2.3.2. Ưu điểm	58
2.3.3. Hạn chế	60
2.3.4. Nguyên nhân của những hạn chế.....	63
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	64
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN CỦA CÔNG TY ĐIỆN LỰC NAM TỪ LIÊM.....	66
3.1. Mục tiêu và định hướng hoàn thiện quản lý dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	66
3.1.1. Mục tiêu quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đến năm 2030.....	66
3.1.2. Định hướng hoàn thiện quản lý dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đến năm 2030.....	67
3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	71
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện bộ máy quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	71
3.2.2. Giải pháp về xây dựng kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	72
3.2.3. Giải pháp về tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.....	74
3.2.4. Giải pháp về kiểm tra việc thực hiện tiến độ thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	76
3.3. Một số kiến nghị với Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội.....	78
KẾT LUẬN	79
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	80

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Các giai đoạn của chu kỳ dự án đầu tư	6
Bảng 2.1: Thực trạng các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	31
Bảng 2.2: Nhân lực trong bộ máy quản lý dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm	35
Bảng 2.3: Nội dung công việc theo quy trình quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.....	38
Bảng 2.4: Kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm giai đoạn 2022 – 2024	40
Bảng 2.5: Kế hoạch vốn và giải ngân.....	43
Bảng 2.6: Các thiết bị văn phòng phục vụ quản lý dự án.....	44
Bảng 2.7: Các vấn đề thường gặp giữa Công ty Điện lực Nam Từ Liêm và các nhà thầu trong quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng.....	45
Bảng 2.8: Các tiêu chí kiểm tra tiến độ thực hiện dự án của Công ty	47
Bảng 2.9: Bảng So sánh kế hoạch thực hiện và kết quả thực hiện của kế hoạch.....	54

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Sơ đồ Quy trình quản lý thời gian và tiến độ.....	14
Hình 1.2: Sơ đồ quy trình quản lý chi phí dự án.....	16
Hình 1.3: Sơ đồ Quy trình quản lý chất lượng dự án.....	18
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.....	28
Hình 2.2: Bộ máy quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.....	33

TÓM TẮT LUẬN VĂN

Dự án đầu tư xây dựng thường là những dự án lớn, có quy mô vốn nhiều, thời gian kéo dài, có nhiều tiêu chuẩn kỹ thuật cần tuân thủ. Mỗi mặt của dự án đều đòi hỏi phải được kiểm tra, giám sát chặt chẽ so với kế hoạch, định mức. Do đó, việc quản lý dự án các dự án đầu tư xây dựng có vai trò quan trọng đối với chủ đầu tư.

Những khó khăn trong quản lý dự án xây dựng công trình điện không chỉ gây ra những hệ lụy trực tiếp đối với mục tiêu đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia, mà còn tác động đáng kể đến tiến trình phát triển kinh tế, ổn định an sinh xã hội và việc thực hiện các mục tiêu phát triển bền vững mà Chính phủ đã đề ra. Đặc biệt, trong bối cảnh nguồn lực đầu tư có hạn và yêu cầu về hiệu quả ngày càng cao, việc tối ưu hóa công tác quản lý dự án trở thành một yếu tố then chốt, quyết định sự thành công của các dự án và sự phát triển bền vững của toàn ngành điện lực. Xuất phát từ lý do trên, học viên lựa chọn đề tài “***Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm***” làm hướng nghiên cứu trong luận văn thạc sĩ của mình.

Luận văn áp dụng các phương pháp như phân tích tổng hợp, so sánh và thống kê để xử lý và phân tích các dữ liệu đã thu thập.

- Một là, luận văn đã trình bày được khung lý thuyết về quản lý dự án các dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước. Từ đó, luận văn đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án của doanh nghiệp nhà nước.

- Hai là, luận văn đi sâu phân tích và đánh giá thực trạng quản lý dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm giai đoạn 2022 - 2024. Thông qua phân tích thực trạng luận văn đã đưa ra đánh giá về công tác quản lý dự án các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm, làm rõ các ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân gây ảnh hưởng xấu đến công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.

- Ba là, thông qua phân tích các ưu điểm, nhược điểm luận văn đã đề ra mục tiêu và định hướng hoàn thiện công tác quản lý dự án của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm. Luận văn đã đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý dự án các dự án đầu tư của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đến năm 2030, bao gồm: Hoàn thiện bộ máy quản lý dự án đầu tư xây dựng; Xây dựng kế hoạch dự án một cách khoa học và hiệu quả; Tổ chức thực hiện kế hoạch một cách chặt chẽ; Tăng cường kiểm tra, giám sát tình hình thực hiện dự án; và các giải pháp khác.

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Dự án đầu tư xây dựng thường là những dự án lớn, có quy mô vốn nhiều, thời gian kéo dài, có nhiều tiêu chuẩn kỹ thuật cần tuân thủ. Mỗi mặt của dự án đều đòi hỏi phải được kiểm tra, giám sát chặt chẽ so với kế hoạch, định mức. Vì vậy, việc quản lý dự án đầu tư xây dựng là một nhiệm vụ quan trọng đối với chủ đầu tư. Công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự thành công và hiệu quả của mỗi dự án. Khả năng dự đoán và ứng phó với các vấn đề xuất hiện trong quá trình thực hiện dự án đầu tư là một trong những yếu tố then chốt tạo nên sự hiệu quả của việc quản lý dự án. Bằng cách theo dõi và đánh giá tiến triển đối với lịch trình đã đề ra, chủ đầu tư có thể phát hiện sớm những rủi ro và thách thức có thể ảnh hưởng đến tiến độ. Điều này giúp họ xây dựng kịch bản dự phòng và thậm chí điều chỉnh kế hoạch làm việc để giảm thiểu tác động tiêu cực. Bên cạnh đó, khi đã thực hiện tốt các yếu tố nêu trên, nguồn lực để thực hiện dự án cũng được đảm bảo theo đúng kế hoạch. Việc hiểu rõ về tiến độ giúp người quản lý dự án đưa ra dự báo chính xác về tài chính cần thiết cho từng giai đoạn của dự án. Điều này giúp họ duy trì sự ổn định tài chính và tránh được những vấn đề liên quan đến nguồn lực.

Những năm gần đây, quận Nam Từ Liêm thành phố Hà Nội, là một trong những khu vực phát triển nhanh nhất của thủ đô. Trong khu vực do Quận quản lý có nhiều công trình kiến trúc hiện đại và quan trọng, tiêu biểu có thể kể đến là Trung tâm Hội nghị Quốc gia, Bảo tàng Hà Nội, Sân vận động Mỹ Đình... Song hành với việc được đầu tư phát triển nhiều công trình trọng điểm cấp quốc gia, nhiều nhà đầu tư cũng tập trung xây dựng nhiều công trình nhà chung cư cao tầng, dẫn tới nhu cầu phụ tải điện tại đây ngày một tăng dần.

Công ty Điện lực Nam Từ Liêm, một đơn vị trực thuộc Tổng Công ty Điện lực Hà Nội, đảm nhiệm chức năng quản lý và kinh doanh điện năng. Do nhu cầu phụ tải khu vực ngày càng gia tăng, cùng với yêu cầu đảm bảo độ tin cậy cung cấp điện, việc triển khai các dự án đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng điện lực trở thành một nhiệm vụ cấp thiết của công ty. Giai đoạn 2022 – 2024 Công ty được giao thực hiện 29 dự án đầu tư xây dựng, với tổng giá trị giao kế hoạch là 328.783 tỷ đồng. Trong đó công ty đã hoàn thành quyết toán vốn 26 dự án, tiến độ bàn giao các công trình dự án đầu tư của công ty tương đối đảm bảo tiến độ (đạt 90%). Mặc dù Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã đạt được những kết quả nhất định trong công tác quản lý đầu tư xây dựng, song, thực tế vẫn còn sự tồn tại của một số hạn chế và thiếu sót cần được nhận diện và khắc phục một cách hệ thống. Tiến độ thực hiện một số dự án

đầu tư chậm do nhiều nguyên nhân khác nhau như việc tổ chức thực hiện giải phóng mặt bằng để thi công các công trình điện, khó khăn do sự thiếu đồng bộ giữa quy hoạch về điện và các quy hoạch giao thông, quy hoạch xây dựng; công tác đền bù, giải phóng mặt bằng, việc xin chấp thuận chủ trương đầu tư còn vướng mắc...

Ngoài ra, tiến độ dự án xây dựng của Công ty chưa đảm bảo còn do các nguyên nhân khác như: việc phối hợp giữa các bộ phận trong triển khai thực hiện dự án, việc áp dụng phần mềm trong quản lý dự án còn chưa đồng bộ, công tác khảo sát các dự án đầu tư xây dựng chưa tốt và công ty chưa có một nghiên cứu nào về các nguyên nhân gây chậm tiến độ các dự án đầu tư của công ty....

Xuất phát từ lý do trên, học viên lựa chọn đề tài nghiên cứu ***“Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm”*** làm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chung: Tập trung vào việc đánh giá thực trạng quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án tại đơn vị này.

- Mục tiêu cụ thể:

+ Tổng hợp và hệ thống hóa các cơ sở lý luận về quản lý dự án đầu tư xây dựng.

+ Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản lý đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm trong giai đoạn 2022 – 2024, đồng thời xác định các nguyên nhân gây ảnh hưởng tiêu cực đến công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng.

+ Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Luận văn nghiên cứu theo các nội dung về công tác quản lý dự án xây dựng cụ thể: xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra việc thực hiện các dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.

- Về không gian: các dự án thuộc Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

- Về thời gian: Luận văn tập trung nghiên cứu thực trạng quản lý dự án các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm trên cơ sở thu thập dữ liệu thứ cấp trong giai đoạn 2022 -2024 và định hướng, mục tiêu các dự án của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đến năm 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn áp dụng các phương pháp như phân tích – tổng hợp, so sánh và thống kê để xử lý và phân tích dữ liệu thu thập. Cụ thể:

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ các tài liệu báo cáo nội bộ, số liệu kế hoạch vốn và báo cáo kết quả đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.

Trên cơ sở dữ liệu này, nghiên cứu tiến hành tổng hợp, phân tích và đánh giá thông qua việc sử dụng phương pháp thống kê mô tả và phương pháp so sánh thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại đơn vị trong giai đoạn 2022-2024.

5. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo, Phụ lục thì luận văn gồm có 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng

Chương 2: Phân tích thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG

1.1. Tổng quan về dự án đầu tư

1.1.1. Khái niệm dự án đầu tư

Dự án đầu tư được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau, tùy thuộc vào mục tiêu mà mỗi quan điểm nhấn mạnh vào các khía cạnh riêng. Theo Ngân hàng Thế giới, dự án là một tập hợp bao gồm các chính sách, hoạt động và chi phí có liên quan, được thiết kế để đạt được những mục tiêu cụ thể trong một khoảng thời gian nhất định. Trong khi đó, theo Quy chế quản lý đầu tư, xây dựng và đấu thầu, dự án được hiểu là một tập hợp các đề xuất đầu tư nhằm tạo mới, mở rộng hoặc cải tạo một đối tượng cụ thể, với mục tiêu thúc đẩy tăng trưởng về số lượng hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ trong một thời gian xác định. Còn theo Luật Đầu tư, dự án được định nghĩa là một tập hợp các đề xuất về việc sử dụng vốn trung và dài hạn để triển khai hoạt động đầu tư tại một địa bàn cụ thể, trong một khoảng thời gian nhất định. Ngoài ra, có quan điểm cho rằng dự án là một quá trình phức tạp, bao gồm nhiều công việc có sự liên kết với nhau, được thực hiện theo kế hoạch nhằm đạt mục tiêu đề ra với nguồn lực xác định. Như vậy, có thể hiểu rằng dự án đầu tư là một tập hợp các hoạt động kinh tế đặc thù, được triển khai theo phương pháp và phương tiện xác định để hướng tới mục tiêu mong muốn trong một thời gian nhất định.

1.1.2. Đặc trưng của dự án đầu tư

Các đặc điểm của dự án đầu tư

Tính tạm thời: Dự án có vòng đời xác định, trải qua nhiều giai đoạn với những đặc điểm riêng biệt.

Tính duy nhất: Mỗi dự án có mục tiêu, nhiệm vụ, đội ngũ nhân sự, lịch trình và các vấn đề riêng biệt, không trùng lặp hoàn toàn với dự án khác.

Mục tiêu rõ ràng: Dự án luôn hướng đến một hoặc nhiều mục tiêu cụ thể được xác định ngay từ đầu.

Tính phức tạp: Bao gồm nhiều hoạt động đòi hỏi sự phối hợp giữa nhiều cá nhân, tổ chức với các chức năng khác nhau.

Tính sáng tạo: Dự án là một thực thể mới được hình thành, chưa từng tồn tại trước đó.

Chứa đựng thay đổi và rủi ro: Quá trình triển khai có thể chịu ảnh hưởng từ các yếu tố nội tại hoặc tác động từ môi trường bên ngoài.

1.1.3. Phân loại dự án đầu tư

Có rất nhiều cách phân loại dự án đầu tư, tùy theo mục đích và phạm vi xem xét.

1.1.3.1 Theo quy mô và tính chất

Theo Luật đầu tư công số 39/2019/QH14 ngày 13/06/2019 của Quốc hội, các dự án xây dựng được phân loại thành nhiều nhóm khác nhau tùy theo tính chất, quy mô và

mục đích đầu tư. Trong đó, dự án quan trọng quốc gia là những dự án có quy mô lớn, ảnh hưởng sâu rộng đến kinh tế - xã hội, an ninh, quốc phòng và thuộc thẩm quyền xem xét, quyết định chủ trương đầu tư của Quốc hội. Ngoài ra, các dự án còn được phân thành ba nhóm chính với các đặc điểm khác nhau. Cụ thể như: Nhóm A bao gồm các dự án có quy mô lớn, đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của ngành hoặc địa phương. Nhóm B tập trung vào những dự án có quy mô trung bình, phục vụ phát triển ngành hoặc khu vực nhưng không thuộc nhóm A. Nhóm C là những dự án quy mô nhỏ, thường nhằm cải thiện cơ sở hạ tầng hoặc đáp ứng nhu cầu cấp thiết của địa phương. Việc phân loại này góp phần quản lý chặt chẽ hơn quá trình đầu tư xây dựng từ khâu lập kế hoạch, thẩm định, phê duyệt cho đến triển khai thực hiện.

+ Nhóm A: Gồm các dự án có quy mô lớn, tầm quan trọng cao, cần sự phê duyệt của cấp quản lý cao hơn.

+ Nhóm B: Gồm các dự án có quy mô trung bình, yêu cầu thẩm định và phê duyệt ở cấp địa phương hoặc bộ, ngành.

+ Nhóm C: Gồm các dự án có quy mô nhỏ, thường do các đơn vị cấp cơ sở phê duyệt và triển khai.

Việc phân loại này giúp quản lý hiệu quả, phù hợp với quy mô và mức độ quan trọng của từng dự án đầu tư xây dựng.

1.1.3.2 Theo nguồn vốn đầu tư

a) Nguồn vốn trong nước

Vốn từ ngân sách Nhà nước là nguồn kinh phí do ngân sách Trung ương và địa phương cung cấp để phục vụ cho các chương trình và dự án thuộc lĩnh vực đầu tư công.

Vốn tín dụng có sự bảo lãnh hoặc hỗ trợ từ Nhà nước bao gồm các khoản vay được Chính phủ đứng ra bảo lãnh, cũng như nguồn vốn vay ưu đãi được cung cấp thông qua các quỹ đầu tư phát triển của Nhà nước.

Vốn đầu tư phát triển của doanh nghiệp Nhà nước được hình thành từ nguồn vốn tự có hoặc lợi nhuận giữ lại để đầu tư tiếp, nhằm mở rộng sản xuất, kinh doanh trong khu vực doanh nghiệp nhà nước.

Các nguồn vốn khác: Bao gồm vốn tư nhân, vốn từ các tổ chức trong nước, hoặc mô hình đầu tư hỗn hợp từ nhiều nguồn khác nhau.

b) Nguồn vốn ngoài nước

Các dự án đầu tư xây dựng có thể được tài trợ từ nhiều nguồn vốn khác nhau, bao gồm:

Nguồn vốn vay nước ngoài của Nhà nước, viện trợ và ODA là những khoản hỗ trợ tài chính từ các chính phủ nước ngoài hoặc tổ chức quốc tế, bao gồm cả vay ưu đãi và viện trợ không hoàn lại, nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế – xã hội và cải thiện hệ thống hạ tầng.

Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) là dòng vốn do các nhà đầu tư quốc tế, bao gồm doanh nghiệp và tập đoàn nước ngoài, đầu tư trực tiếp vào các dự án tại Việt Nam để triển khai hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Nguồn vốn từ các tổ chức tài chính quốc tế bao gồm các khoản tài trợ, vay vốn hoặc hỗ trợ kỹ thuật từ các định chế tài chính toàn cầu như Ngân hàng Thế giới (WB), Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF), Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) cùng các quỹ đầu tư và phát triển khác.

Việc khai thác và sử dụng hợp lý các nguồn vốn này đóng vai trò quan trọng trong quá trình triển khai dự án, giúp đảm bảo tiến độ, nâng cao chất lượng công trình và thúc đẩy phát triển bền vững.

1.1.4. Chu trình dự án đầu tư

1.1.4.1 Giai đoạn chuẩn bị đầu tư

Giai đoạn này, còn được gọi là giai đoạn tiền dự án, nhằm xác định rõ ràng mục tiêu và kết quả kỳ vọng, được cụ thể hóa trong hợp đồng. Giai đoạn này đóng vai trò then chốt trong việc hình thành sự cam kết giữa chủ đầu tư và giám đốc dự án. Mục tiêu cuối cùng là đưa ra quyết định có triển khai dự án hay không, dựa trên các phân tích và đánh giá ban đầu. Giai đoạn chuẩn bị bao gồm:

- Giai đoạn này bao gồm việc hình thành ý tưởng ban đầu về dự án, dựa trên cảm nhận trực quan của nhà đầu tư, đồng thời căn cứ vào các quy hoạch định hướng của vùng, khu vực, quốc gia hoặc quy hoạch tổng thể phát triển ngành.

Quá trình nghiên cứu cơ hội đầu tư giúp xác định tính khả thi ban đầu của dự án và định hướng chiến lược đầu tư. Giai đoạn này thường kết thúc bằng việc xây dựng một kế hoạch mang tính chỉ đạo, xác định hướng đầu tư chính và hình thành tổ chức nghiên cứu để tiếp tục triển khai các bước tiếp theo.

Chuẩn bị đầu tư				Thực hiện đầu tư				Vận hành kết quả đầu tư (SX, KD, DV)		
Nghiên cứu phát hiện các cơ hội đầu tư	Nghiên cứu tiền khả thi sơ bộ lựa chọn dự án	Nghiên cứu khả thi (lập dự án – báo cáo kỹ thuật khả thi)	Đánh giá và quyết định (thẩm định dự án)	Hoàn tất các thủ tục để triển khai thực hiện đầu tư	Thiết kế và lập dự toán thi công xây lắp công trình	Thi công xây lắp công trình	Chạy thử và nghiệm thu sử dụng	Sử dụng chưa hết công suất	Sử dụng công suất ở mức cao nhất	Công suất giảm dần và kết thúc dự án

Bảng 1.1: Các giai đoạn của chu kỳ dự án đầu tư

- Nghiên cứu tiền khả thi

Giai đoạn này tập trung vào nghiên cứu sơ bộ nhằm đánh giá các yếu tố cốt lõi của dự án. Đồng thời, nó giúp xác định các chỉ tiêu quan trọng để đánh giá hiệu quả đầu tư, tạo cơ sở ban đầu cho các nhà quản lý trong việc xem xét và lựa chọn dự án. Kết quả thu được sẽ là căn cứ để quyết định có tiếp tục nghiên cứu khả thi hay không.

- Nghiên cứu khả thi

Giai đoạn này là quá trình nghiên cứu toàn diện và chi tiết hơn về các khía cạnh của dự án, bao gồm kỹ thuật, tài chính, thị trường, môi trường và pháp lý. Việc phân tích trong giai đoạn này được thực hiện trên cơ sở dữ liệu đầy đủ và đáng tin cậy hơn so với giai đoạn nghiên cứu tiền khả thi, từ đó cung cấp nền tảng vững chắc cho quyết định đầu tư và thực hiện dự án trong thực tiễn.

Cả hai giai đoạn – tiền khả thi và khả thi – đều đóng vai trò thiết yếu trong việc đánh giá toàn diện mức độ khả thi và hiệu quả của dự án, góp phần đảm bảo công tác chuẩn bị được thực hiện một cách chặt chẽ trước khi chuyển sang giai đoạn triển khai chính thức.

1.1.4.2 Giai đoạn thực hiện dự án

Thực hiện dự án là quá trình biến các kế hoạch đầu tư thành hiện thực, đưa dự án vào hoạt động trong thực tế kinh tế - xã hội. Giai đoạn này bao gồm một chuỗi các hoạt động liên kết chặt chẽ, từ thiết kế đến vận hành, đảm bảo chất lượng, tiến độ và hiệu quả đầu tư.

Thực hiện dự án là giai đoạn hết sức quan trọng, có liên quan chặt chẽ với việc đảm bảo chất lượng và tiến độ thực hiện dự án và sau đó là hiệu quả đầu tư.

- Nhiệm vụ của Chủ đầu tư bao gồm các công tác chủ yếu sau:

+ Thực hiện các thủ tục liên quan đến việc giao đất hoặc thuê đất theo đúng quy định pháp luật hiện hành.

+ Xin cấp giấy phép xây dựng hoặc giấy phép khai thác tài nguyên theo yêu cầu của từng loại dự án.

+ Chuẩn bị mặt bằng thi công, bảo đảm điều kiện thuận lợi cho quá trình xây dựng.

+ Tổ chức mua sắm thiết bị và lựa chọn công nghệ phù hợp với yêu cầu kỹ thuật và mục tiêu của dự án.

+ Lựa chọn đơn vị tư vấn có năng lực để thực hiện các công việc như khảo sát, thiết kế, giám định kỹ thuật và kiểm định chất lượng công trình.

+ Thẩm định, phê duyệt hồ sơ thiết kế kỹ thuật và tổng mức dự toán đầu tư xây dựng.

Triển khai công tác đấu thầu để lựa chọn nhà thầu thi công xây lắp và mua sắm thiết bị cho công trình.

- Công tác của tổ chức xây lắp:

+ Chuẩn bị đầy đủ các điều kiện cần thiết phục vụ công tác thi công xây lắp, bao gồm: san lấp mặt bằng; lắp đặt hệ thống điện, nước tạm; xây dựng xưởng sản xuất, kho chứa vật liệu, bến bãi, đường nội bộ, lán trại và các công trình phụ trợ cần thiết khác. Đồng thời, tiến hành chuẩn bị vật tư và vật liệu xây dựng theo yêu cầu của dự án.

+ Triển khai thi công các hạng mục công trình phục vụ sản xuất vật liệu xây dựng hoặc các công trình có liên quan trực tiếp đến dự án.

- Các công tác tiếp theo: Tiến hành thi công xây lắp công trình theo đúng thiết kế, dự án và tổng tiến độ đã được phê duyệt. Trong quá trình này, các cơ quan và các bên liên quan đến việc xây dựng phải thực hiện đầy đủ trách nhiệm của mình, bao gồm:

+ Chủ đầu tư có trách nhiệm tổ chức giám sát, theo dõi và kiểm tra quá trình thực hiện các hợp đồng nhằm đảm bảo các bên liên quan thực hiện đúng các cam kết đã thống nhất.

+ Đơn vị tư vấn thực hiện nhiệm vụ giám định kỹ thuật, kiểm soát chất lượng công trình phù hợp với chức năng chuyên môn và các điều khoản quy định trong hợp đồng kinh tế đã ký kết.

+ Các nhà thầu có trách nhiệm tổ chức thi công bảo đảm tiến độ đề ra, đồng thời đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về chất lượng công trình theo nội dung hợp đồng đã được phê duyệt.

Yêu cầu quan trọng nhất trong quá trình thi công xây lắp là đưa công trình vào khai thác và sử dụng một cách đồng bộ, hoàn chỉnh, đúng tiến độ đã đề ra, đồng thời đảm bảo chất lượng và tối ưu hóa chi phí xây dựng.

1.1.4.3 Giai đoạn kết thúc dự án

- Vận hành dự án: Giai đoạn này được xác định từ khi chính thức đưa dự án vào vận hành khai thác cho đến khi kết thúc dự án. Đây là giai đoạn thực hiện các hoạt động theo chức năng của dự án và quản lý các hoạt động đó theo các kế hoạch đã dự tính.

- Đánh giá sau khi thực hiện dự án (đánh giá sau dự án): Thực chất đây là việc phân tích, đánh giá các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật của dự án trong giai đoạn vận hành khai thác. Phân tích, đánh giá dự án trong giai đoạn này nhằm:

+ Hiệu chỉnh các thông số kinh tế – kỹ thuật để đảm bảo mức đã được dự kiến trong nghiên cứu khả thi.

+ Tìm kiếm cơ hội phát triển, mở rộng dự án hoặc điều chỉnh các yếu tố của dự án cho phù hợp với tình hình thực tế để đảm bảo hiệu quả dự án. Dựa vào các kết quả phân tích, đánh giá quá trình vận hành, khai thác dự án để có quyết định đúng đắn về sự cần thiết kéo dài hoặc chấm dứt thời hạn hoạt động của dự án.

- Kết thúc dự án: Khi dự án không còn đáp ứng được mục tiêu hoặc đã đến thời điểm kết thúc theo kế hoạch, cần thực hiện các công việc sau:

- + Thanh toán công nợ, quyết toán tài chính.
- + Thanh lý tài sản, xử lý tài sản còn lại theo quy định.
- + Hoàn tất các thủ tục pháp lý, bao gồm báo cáo kết thúc dự án, bàn giao tài sản hoặc đóng dự án theo quy định pháp luật.

Việc quản lý chặt chẽ trong giai đoạn vận hành, đánh giá và kết thúc dự án giúp tối ưu hóa giá trị đầu tư, rút ra bài học kinh nghiệm và đưa ra các quyết định phù hợp cho tương lai.

1.2 Quản lý dự án đầu tư

1.2.1. Khái niệm quản lý dự án đầu tư

Khái niệm về quản lý dự án đầu tư xây dựng có thể được hiểu theo nhiều cách, tùy thuộc vào góc độ tiếp cận và nghiên cứu. Trong giáo trình Quản lý dự án đầu tư của TS. Từ Quang Phương (Trường Đại học Kinh tế Quốc dân), quản lý dự án được định nghĩa là quá trình lập kế hoạch, phối hợp thời gian và nguồn lực, đồng thời giám sát việc triển khai dự án để đảm bảo dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách được phê duyệt, và đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn kỹ thuật cũng như yêu cầu về chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

Định nghĩa này không chỉ nhấn mạnh ba yếu tố then chốt của một dự án – tiến độ, chi phí và chất lượng – mà còn đề cao vai trò của việc tối ưu hóa các phương pháp tổ chức và điều kiện thực hiện nhằm nâng cao hiệu quả tổng thể của dự án.

Theo Viện Nghiên cứu và Đào tạo về Quản lý trong cuốn Quản lý dự án công trình xây dựng, quản lý dự án đầu tư xây dựng được hiểu là một loại hình quản lý dự án đặc thù, trong đó đối tượng trọng tâm là các công trình xây dựng. Hoạt động quản lý trong lĩnh vực này vận dụng các nguyên lý và phương pháp mang tính hệ thống để tổ chức thực hiện một cách khoa học và hiệu quả các chức năng như lập kế hoạch, ra quyết định, tổ chức thực hiện, điều hành và kiểm soát toàn bộ quá trình triển khai dự án.

Mục tiêu cốt lõi của quản lý dự án đầu tư xây dựng là bảo đảm công trình đạt được các yêu cầu đề ra về chất lượng, tiến độ, chi phí đầu tư, sử dụng nguồn lực hợp lý cũng như tuân thủ các điều kiện về môi trường. Quản lý dự án đầu tư xây dựng có những đặc điểm riêng so với quản lý các loại dự án khác, do đối tượng quản lý là công trình xây dựng với chu kỳ tuổi thọ dài, yêu cầu kỹ thuật phức tạp và chịu tác động của nhiều yếu tố bên ngoài. Sự khác biệt này đòi hỏi các phương pháp quản lý chuyên biệt để đảm bảo hiệu quả trong quá trình triển khai và vận hành dự án.

- + Công tác quản lý phải đảm bảo các yếu tố: tiến độ, chi phí, chất lượng, an toàn lao động, môi trường và tính pháp lý.

+ Các dự án đầu tư xây dựng chịu tác động sâu sắc từ hệ thống pháp luật hiện hành, các chính sách quản lý đầu tư, quy hoạch xây dựng cũng như các yếu tố về điều kiện tự nhiên của khu vực triển khai dự án.

Vì vậy, quản lý dự án đầu tư xây dựng không chỉ dừng lại ở việc tổ chức thực hiện các công việc theo kế hoạch, mà còn là một quá trình tổng thể, mang tính hệ thống, đòi hỏi sự phối hợp đồng bộ và chặt chẽ giữa các bên liên quan để đảm bảo dự án hoàn thành đúng mục tiêu với hiệu quả tối ưu.

1.2.2. Các chức năng của Quản lý dự án đầu tư

a) Chức năng ra quyết định: Quá trình thực hiện một dự án là tập hợp các quyết định có tính hệ thống, trong đó mỗi giai đoạn triển khai đều phụ thuộc vào những quyết định đã được đưa ra trước đó. Mỗi quyết định trong quá trình xây dựng có tác động quan trọng đến toàn bộ dự án, từ thiết kế, thi công đến vận hành sau khi công trình hoàn thành. Các quyết định quan trọng ngay từ đầu có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả thiết kế, tiến độ thi công, chi phí xây dựng và chất lượng vận hành của dự án.

Việc ra quyết định phải được thực hiện dựa trên cơ sở khoa học, dữ liệu thực tế và đánh giá rủi ro, nhằm đảm bảo sự nhất quán và tính khả thi trong toàn bộ vòng đời dự án.

b) Chức năng kế hoạch: Chức năng kế hoạch cho phép tích hợp toàn bộ quá trình, mục tiêu và hoạt động của dự án vào một hệ thống kế hoạch tổng thể, giúp điều hành và kiểm soát dự án một cách hiệu quả trong trạng thái linh hoạt. Việc triển khai công trình được thực hiện theo một trình tự mục tiêu đã định sẵn. Nhờ chức năng này, mọi hoạt động của dự án đều có thể được dự báo và kiểm soát chặt chẽ.

c) Chức năng tổ chức: Chức năng này thể hiện qua việc xây dựng một cơ cấu tổ chức hợp lý dưới sự lãnh đạo của giám đốc dự án, nhằm đảm bảo quá trình triển khai dự án diễn ra một cách có hệ thống và hiệu quả. Chức năng này bao gồm việc phân định rõ ràng trách nhiệm, trao quyền cho các bộ phận liên quan, thực hiện chế độ hợp đồng và hoàn thiện các quy định cần thiết. Nhờ đó, hệ thống quản lý dự án có thể vận hành hiệu quả, đảm bảo các mục tiêu đề ra được thực hiện đúng theo kế hoạch.

d) Chức năng điều hành: Quản lý dự án yêu cầu sự phối hợp chặt chẽ giữa nhiều bộ phận có mối quan hệ đan xen và phức tạp, nhằm đảm bảo dự án được triển khai hiệu quả và đúng mục tiêu. Nếu không xử lý tốt những mâu thuẫn này, quá trình hợp tác giữa các bộ phận có thể gặp khó khăn, làm ảnh hưởng đến mục tiêu chung của dự án. Do đó, chức năng điều hành trong quản lý dự án đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối các bên liên quan, giải quyết các trở ngại và đảm bảo hệ thống vận hành trơn tru, hiệu quả.

e) Chức năng giám sát: Chức năng giám sát đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo dự án đạt được mục tiêu chính đề ra. Do tính chất phức tạp của các dự án công trình, việc triển khai dễ bị lệch khỏi định hướng ban đầu. Vì vậy, cần áp dụng các phương pháp quản lý khoa học nhằm duy trì sự nhất quán và đảm bảo mục tiêu dự án được thực hiện đúng kế hoạch.

1.2.3. Sự cần thiết của công tác quản lý dự án

Mỗi dự án được triển khai nhằm đạt được những mục tiêu cụ thể trong giới hạn nguồn lực có sẵn. Để đảm bảo quá trình thực hiện suôn sẻ, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các bên liên quan như chủ đầu tư, nhà thầu, đơn vị tư vấn, cơ quan quản lý Nhà nước....

Kết quả của dự án chỉ có thể đạt được khi tất cả các hạng mục công việc được hoàn thành theo trình tự hợp lý. Tuy nhiên, do các hoạt động trong dự án có sự liên kết và ảnh hưởng lẫn nhau, nếu thực hiện riêng lẻ, việc trao đổi thông tin giữa các bên sẽ tiêu tốn nhiều thời gian và chi phí. Một số công việc chỉ có thể triển khai khi những hạng mục khác đã hoàn thành trước đó và tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng nhất định. Vì vậy, nếu không có một cơ chế quản lý chặt chẽ, rất khó kiểm soát tiến độ dự án cũng như đảm bảo yêu cầu về chi phí và chất lượng.

Quản lý dự án là quá trình điều phối và kết nối các hoạt động giữa các bên liên quan, nhằm đảm bảo dự án được triển khai một cách có hệ thống, đồng bộ và hiệu quả. Khi dự án có quy mô lớn và mức độ phức tạp cao, yêu cầu về quản lý càng trở nên quan trọng

Nói cách khác, quản lý dự án bao gồm việc áp dụng các phương pháp và công cụ quản lý phù hợp với quy định của pháp luật, nhằm đảm bảo dự án được triển khai với chất lượng cao nhất, thời gian ngắn nhất và chi phí tối ưu nhất. Nếu công tác quản lý dự án được tổ chức hợp lý và khoa học, chủ đầu tư có thể đạt được mục tiêu đề ra với nguồn lực ít hơn, giúp nâng cao hiệu quả đầu tư xã hội. Trong trường hợp cùng một mức thời gian, chi phí và nhân lực, một hệ thống quản lý tốt sẽ giúp nâng cao chất lượng công trình. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các dự án đầu tư xây dựng quy mô lớn, nơi mà bất kỳ sai sót nào về chất lượng đều có thể dẫn đến những tổn thất nghiêm trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến xã hội.

Ngược lại, nếu công tác quản lý dự án thiếu khoa học, chi phí thực hiện có thể tăng cao hơn dự kiến mà chất lượng vẫn không đảm bảo, gây thất thoát lớn cho ngân sách và làm giảm hiệu quả đầu tư. Đặc biệt, với các công trình công cộng sử dụng vốn Nhà nước, sự yếu kém trong quản lý có thể dẫn đến lãng phí nguồn lực và ảnh hưởng tiêu cực đến niềm tin của xã hội.

Do đó, hoàn thiện công tác quản lý dự án luôn là nhiệm vụ quan trọng của tất cả các bên tham gia. Việc cải tiến hệ thống quản lý, nâng cao năng lực tổ chức và áp dụng các công cụ hỗ trợ hiện đại là vấn đề được nhiều nhà quản lý quan tâm.

Trong những năm vừa qua, quá trình hội nhập quốc tế và toàn cầu hóa đã làm gia tăng tính phức tạp trong quản lý dự án đầu tư xây dựng. Hiện nay, công tác quản lý đòi

hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa nhiều cấp, nhiều ngành và các đối tác liên quan để đảm bảo hiệu quả trong quá trình triển khai. Vì vậy, việc phát triển một hệ thống quản lý chuyên nghiệp, hiện đại là yêu cầu tất yếu để đáp ứng nhu cầu xây dựng và phát triển hạ tầng trong thời gian tới.

Tuy nhiên, trên thực tế, chất lượng hoạt động của một số Ban quản lý dự án ở Việt Nam vẫn còn hạn chế. Những vụ việc vi phạm pháp luật trong quản lý dự án đã gây ra thiệt hại không nhỏ và làm suy giảm niềm tin vào năng lực quản lý của các đơn vị trong nước. Đây là một thách thức lớn đặt ra cho các Ban quản lý dự án, buộc họ phải không ngừng cải thiện hệ thống quản lý, nâng cao uy tín với chủ đầu tư và tạo điều kiện thu hút thêm các nguồn vốn đầu tư từ nước ngoài.

1.2.4. Các nội dung quản lý dự án đầu tư

Mọi dự án đầu tư đều chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của ba điều kiện ràng buộc chặt chẽ, quyết định đến tính khả thi và hiệu quả của dự án:

Ràng buộc về thời gian: Mọi dự án xây dựng đều phải có mục tiêu hợp lý về tiến độ thực hiện, đảm bảo hoàn thành đúng kỳ hạn theo kế hoạch.

Ràng buộc về nguồn lực: Dự án phải được triển khai trong giới hạn tổng mức đầu tư đã xác định, tối ưu hóa việc sử dụng tài chính, nhân lực và vật tư.

Ràng buộc về chất lượng: Công trình phải đáp ứng các tiêu chuẩn về kỹ thuật, công suất hoạt động và hiệu quả sử dụng, đảm bảo tính bền vững và giá trị lâu dài.

Dựa trên ba điều kiện ràng buộc trên, quản lý dự án được chia thành ba lĩnh vực chính như sau:

Quản lý tiến độ: Kiểm soát và điều phối các công việc để đảm bảo dự án hoàn thành đúng thời gian quy định.

Quản lý chi phí: Theo dõi và kiểm soát ngân sách, đảm bảo dự án được thực hiện trong phạm vi nguồn vốn đã xác định.

Quản lý chất lượng: Đảm bảo công trình đạt yêu cầu về kỹ thuật, hiệu suất và hiệu quả sử dụng theo đúng mục tiêu đề ra.

Ba lĩnh vực này có mối quan hệ mật thiết với nhau, việc tối ưu hóa một yếu tố có thể ảnh hưởng đến các yếu tố còn lại. Vì vậy, quản lý dự án hiệu quả đòi hỏi phải có sự cân bằng giữa tiến độ, chi phí và chất lượng để đảm bảo thành công của dự án.

1.2.4.1 Quản lý thời gian và tiến độ dự án

Đảm bảo dự án được thực hiện đúng theo thời gian đã hoạch định là một trong những mục tiêu cốt lõi của công tác quản lý dự án xây dựng. Việc kiểm soát tiến độ không chỉ giúp đảm bảo hoàn thành đúng hạn mà còn góp phần tối ưu hóa chi phí và nguồn lực, cũng như nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các bên liên quan.

Những câu hỏi trọng tâm trong quản lý tiến độ dự án:

+ Dự án cần bao nhiêu thời gian để hoàn thành? Xác định tổng thời gian thực hiện từ khi khởi động đến khi hoàn tất.

+ Thời điểm triển khai và kết thúc của từng hạng mục công việc hay không? Lập kế hoạch chi tiết cho từng giai đoạn của dự án để đảm bảo tiến độ hợp lý.

+ Những công việc quan trọng nào cần ưu tiên để đảm bảo dự án hoàn thành đúng hạn hay không? Xác định các nhiệm vụ có vai trò quyết định đối với tiến độ chung và cần được ưu tiên thực hiện.

+ Công việc nào có thể kéo dài mà không làm ảnh hưởng đến tiến độ chung hay không? Xác định các khoảng thời gian dự phòng (float) để tối ưu hóa lịch trình dự án.

+ Có thể rút ngắn tiến độ dự án không? Nếu có, xác định những công việc có thể được đẩy nhanh và mức độ thời gian có thể rút ngắn mà vẫn đảm bảo chất lượng.

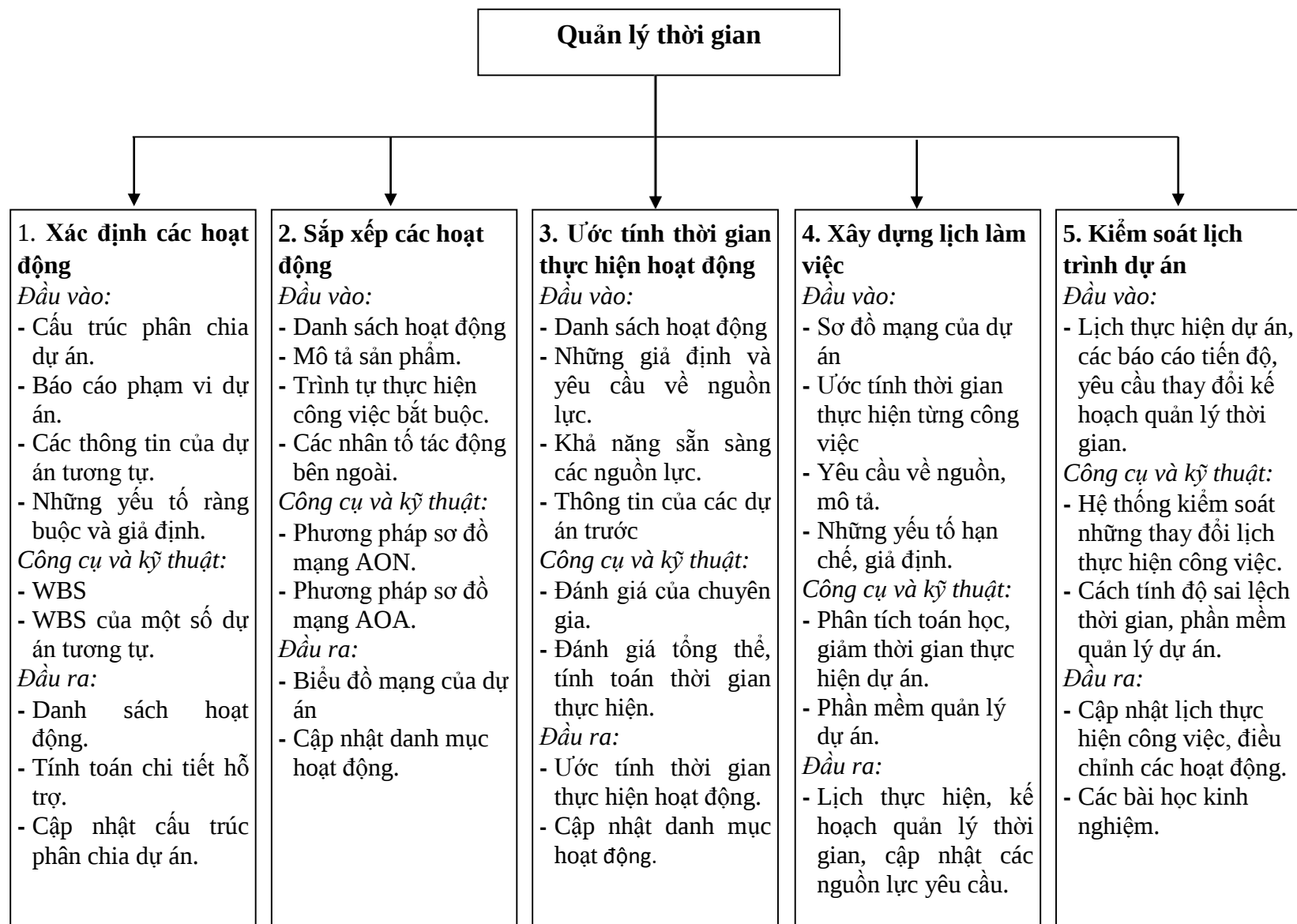
Đánh giá khả năng đẩy nhanh tiến độ thông qua tối ưu hóa tài nguyên hoặc thay đổi phương án thực hiện.

Quản lý tiến độ đóng vai trò cốt lõi trong quá trình thực hiện dự án đầu tư xây dựng, đặc biệt đối với những dự án có yêu cầu nghiêm ngặt về thời gian hoàn thành. Hệ thống quản lý tiến độ không chỉ giúp kiểm soát quá trình triển khai mà còn tạo nền tảng vững chắc cho các hoạt động quan trọng khác, bao gồm:

Quản lý chi phí và nguồn lực: Giúp hạn chế các chi phí phát sinh do chậm tiến độ, tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực.

Điều phối các bên liên quan: Đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ giữa chủ đầu tư, nhà thầu, tư vấn và các đơn vị liên quan nhằm duy trì tiến độ ổn định.

Quy trình quản lý thời gian và tiến độ thực hiện dự án bao gồm các bước cụ thể, được thể hiện qua các công cụ quản lý tiến độ như sơ đồ Gantt, phương pháp đường găng (CPM), sơ đồ PERT, giúp theo dõi và tối ưu hóa thời gian thực hiện dự án một cách hiệu quả. Như vậy, việc quản lý thời gian và tiến độ đóng vai trò quan trọng trong đảm bảo thành công của dự án. Một kế hoạch tiến độ hợp lý, khoa học giúp tối ưu hóa thời gian, nguồn lực và chi phí, đồng thời giảm thiểu rủi ro và đảm bảo dự án hoàn thành đúng mục tiêu.



Hình 1.1: Sơ đồ Quy trình quản lý thời gian và tiến độ

1.2.4.2 Quản lý chi phí dự án

Quản lý chi phí trong dự án đầu tư là quá trình áp dụng các biện pháp nhằm kiểm soát và đảm bảo rằng dự án được thực hiện trong phạm vi ngân sách đã được xác định, đồng thời tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực tài chính sẵn có.

Tổng chi phí của một dự án bao gồm ba nhóm chi phí chính: chi phí trực tiếp, chi phí gián tiếp và các khoản phát sinh do vi phạm hợp đồng. Cụ thể:

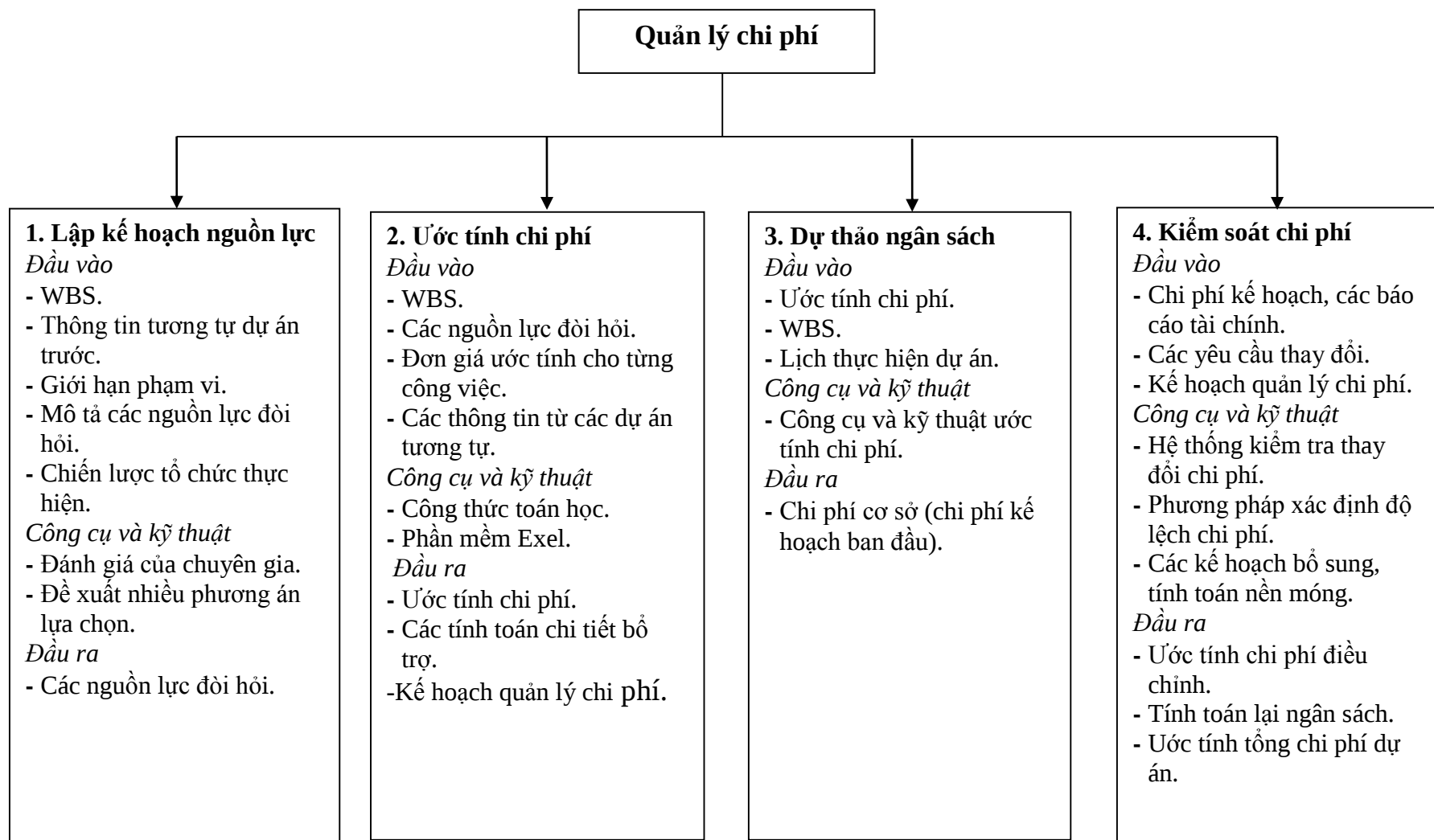
- + Chi phí trực tiếp là những khoản chi liên quan trực tiếp đến quá trình thực hiện dự án, bao gồm chi phí nhân công, nguyên vật liệu và các khoản chi phí khác phục vụ thi công hoặc vận hành công trình.

- + Chi phí gián tiếp bao gồm các khoản chi cho công tác quản lý, khấu hao thiết bị văn phòng, cũng như các chi phí cố định và biến đổi không trực tiếp gắn với quá trình xây dựng nhưng cần thiết để dự án vận hành. Chi phí gián tiếp có thể được tiết giảm nếu thời gian thực hiện dự án được rút ngắn, nhờ giảm bớt các khoản chi duy trì và vận hành trong thời gian kéo dài.

- + Khoản tiền phạt do vi phạm hợp đồng: Nếu dự án kéo dài quá thời gian quy định, chủ đầu tư có thể phải chịu các khoản tiền phạt, làm tăng tổng chi phí dự án.

Trong quản lý dự án, luôn có sự đánh đổi giữa thời gian và chi phí. Nếu muốn đẩy nhanh tiến độ, có thể tăng cường nhân lực, thiết bị, thời gian làm việc, nhưng điều này sẽ làm tăng chi phí trực tiếp. Ngược lại, việc rút ngắn tiến độ có thể làm giảm chi phí gián tiếp và tránh được các khoản phạt hợp đồng. Tuy nhiên, không phải tất cả các công việc có thể đẩy nhanh đều mang lại kết quả mong muốn, do đó cần có sự tính toán hợp lý giữa thời gian và chi phí.

Quản lý chi phí được thực hiện xuyên suốt chu trình dự án, trong đó: Ở giai đoạn lập kế hoạch, cần xác định ngân sách tổng thể và phân bổ chi phí cho từng hạng mục. Trong quá trình thực hiện, việc kiểm soát và điều chỉnh chi phí phải được thực hiện liên tục để đảm bảo dự án không vượt quá ngân sách. Khi dự án hoàn thành, cần tiến hành quyết toán và đánh giá chi phí, rút kinh nghiệm cho các dự án sau. Quy trình quản lý chi phí dự án được thể hiện ở sơ đồ sau:



Hình 1.2: Sơ đồ quy trình quản lý chi phí dự án

1.2.4.3 Quản lý chất lượng dự án

Quản lý chất lượng trong dự án đầu tư là một quá trình liên tục, kéo dài suốt chu kỳ dự án, từ giai đoạn đầu cho đến khi hoàn thành và đưa vào sử dụng. Công tác này được thực hiện thông qua các biện pháp về kinh tế, công nghệ và tổ chức, kết hợp với các yếu tố sau:

- + Đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật và yêu cầu chất lượng: Mọi giai đoạn và kết quả thực hiện phải phù hợp với các yêu cầu về chất lượng đã được xác định trong thiết kế và hợp đồng.

- + Giám sát và kiểm tra liên tục: Quá trình thi công sẽ được giám sát và kiểm tra thường xuyên để phát hiện nhanh chóng các sai sót và điều chỉnh khi cần thiết.

- + Đào tạo và nâng cao năng lực cho đội ngũ thực hiện dự án: Đảm bảo đội ngũ tham gia dự án có đủ năng lực và chuyên môn để kiểm soát chất lượng hiệu quả.

- + Thu thập phản hồi và cải tiến liên tục: Tiếp nhận phản hồi từ các bên liên quan và thực hiện các biện pháp cải tiến nhằm nâng cao chất lượng của dự án.

Quản lý chất lượng trong dự án đầu tư bao gồm những công tác chủ yếu sau:

- + Thẩm tra thiết kế và quy hoạch: Kiểm tra tính hợp lý của thiết kế để đảm bảo đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật, đồng thời xem xét quy hoạch tổng thể nhằm đảm bảo tính đồng bộ và phù hợp với mục tiêu sử dụng.

- + Kiểm định chất lượng vật liệu, bán thành phẩm và thiết bị: Đánh giá chất lượng của vật liệu xây dựng và thiết bị trước khi đưa vào sử dụng, đảm bảo các yếu tố này tuân thủ yêu cầu kỹ thuật.

- + Giám sát thi công tại hiện trường: Theo dõi, kiểm tra và đảm bảo quá trình thi công diễn ra đúng quy chuẩn, đồng thời xử lý nhanh chóng các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện.

Đánh giá chất lượng công trình khi hoàn thành:

- + Thực hiện nghiệm thu, đánh giá độ an toàn và hiệu suất sử dụng của công trình.

- + Kiểm tra khả năng vận hành thực tế để đảm bảo công trình đáp ứng đầy đủ các yêu cầu đề ra. Quy trình quản lý chất lượng dự án được thể hiện thông qua sơ đồ dưới đây:



Hình 1.3: Sơ đồ Quy trình quản lý chất lượng dự án

1.2.5. Các hình thức tổ chức quản lý dự án

Các mô hình tổ chức quản lý dự án xây dựng tại Việt Nam hiện nay nhìn chung tương đồng với các mô hình áp dụng ở các quốc gia trong khu vực và trên thế giới. Các mô hình này bao gồm: chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án, chủ nhiệm điều hành dự án, hợp đồng "chìa khóa trao tay" và hình thức tự làm. Mỗi mô hình quản lý có những đặc điểm riêng, với các nội dung, ưu điểm, nhược điểm và yêu cầu áp dụng khác nhau. Tùy vào đặc thù của từng dự án, chủ đầu tư có thể lựa chọn mô hình quản lý phù hợp nhất.

1.2.5.1 Chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án

Ở hình thức này, chủ đầu tư đóng vai trò trực tiếp trong việc lựa chọn và ký kết hợp đồng với một hoặc nhiều đơn vị tư vấn để thực hiện các công việc như: khảo sát, thiết kế công trình, lập hồ sơ mời thầu, tổ chức đấu thầu hoặc thực hiện chỉ định thầu. Sau khi ký hợp đồng với nhà thầu thi công, công tác giám sát và quản lý quá trình thi

công nhằm bảo đảm tiến độ và chất lượng công trình sẽ được giao lại cho đơn vị tư vấn đã được lựa chọn trước đó. Hình thức này thường phù hợp với các chủ đầu tư có đủ năng lực và kinh nghiệm chuyên môn để tự tổ chức và điều hành việc quản lý dự án. Trong trường hợp dự án có quy mô nhỏ hoặc đơn giản, chủ đầu tư có thể sử dụng đội ngũ chuyên môn hiện có và cử người phụ trách quản lý dự án hoặc thuê tổ chức tư vấn để điều hành dự án, đồng thời tuyển dụng nhân sự có chuyên môn và kinh nghiệm để hỗ trợ.

Trường hợp bộ máy của chủ đầu tư không đáp ứng được yêu cầu về năng lực quản lý dự án, chủ đầu tư có thể thành lập Ban Quản lý Dự án (Ban QLDA) trực thuộc, với đội ngũ có chuyên môn và nghiệp vụ phù hợp để đảm nhận vai trò quản lý. Trong quá trình thực hiện, nếu Ban QLDA không đủ năng lực để triển khai một số hạng mục nhất định, họ có thể thuê đơn vị tư vấn thực hiện công tác quản lý và giám sát các phần việc này. Tuy nhiên, việc thuê tư vấn phải được sự chấp thuận của chủ đầu tư.

1.2.5.2 *Chìa khóa trao tay*

Trong hình thức này, chủ đầu tư tổ chức đấu thầu để chọn một nhà thầu thực hiện toàn bộ các giai đoạn của dự án, bao gồm thiết kế, mua sắm vật tư thiết bị và thi công xây dựng. Vai trò của chủ đầu tư chủ yếu là phê duyệt thiết kế kỹ thuật, tổng dự toán, tiến hành nghiệm thu và tiếp nhận công trình khi hoàn thành và đưa vào sử dụng.

Tổng thầu xây dựng có thể chuyển nhượng một số công việc như khảo sát, thiết kế, mua sắm vật tư hoặc thi công cho các nhà thầu phụ. Hiện nay, hợp đồng "chìa khóa trao tay" cũng được triển khai theo mô hình EPC (Engineering - Procurement - Construction), trong đó nhà thầu chịu trách nhiệm toàn bộ quá trình từ thiết kế, cung ứng vật tư đến thi công xây dựng.

Hình thức "chìa khóa trao tay" thường được áp dụng trong các công trình nhà ở, công trình sản xuất kinh doanh có quy mô nhỏ và yêu cầu kỹ thuật không quá phức tạp, giúp rút ngắn thời gian triển khai và tối ưu hóa quá trình thực hiện dự án.

1.2.5.3 *Chủ nhiệm điều hành dự án*

Trong mô hình này, chủ đầu tư sẽ tiến hành tuyển chọn và đề xuất trình cấp có thẩm quyền chỉ định một tổ chức có đủ năng lực để đảm nhận vai trò chủ nhiệm điều hành dự án thay mặt mình. Tổ chức chủ nhiệm này sẽ chịu trách nhiệm thực hiện các giao dịch, ký kết hợp đồng với các đơn vị chuyên môn trong các lĩnh vực khảo sát, thiết kế, cung cấp vật tư, thiết bị và thi công. Đồng thời, họ cũng đảm nhận việc giám sát và quản lý toàn bộ quá trình triển khai dự án, nhằm đảm bảo dự án được thực hiện đúng tiến độ, đạt chất lượng như yêu cầu và tối đa hóa hiệu quả đầu tư. Hình thức chủ nhiệm điều hành dự án thường được áp dụng đối với các dự án có quy mô lớn, yêu cầu

kỹ thuật phức tạp và thời gian thực hiện kéo dài, giúp chủ đầu tư giảm bớt gánh nặng công tác quản lý trong khi vẫn đảm bảo kiểm soát chặt chẽ các khâu quan trọng của dự án.

1.2.5.4 Tự thực hiện

Nếu chủ đầu tư có đủ khả năng về sản xuất, xây dựng và quản lý, đồng thời đáp ứng các yêu cầu cần thiết để thực hiện dự án, thì có thể áp dụng hình thức tự thực hiện dự án.

Hình thức này được sử dụng đối với các dự án sử dụng nguồn vốn của chính chủ đầu tư, bao gồm vốn tự có, vốn vay tự trả không có sự bảo lãnh của Nhà nước, hoặc vốn huy động từ các nguồn khác. Bên cạnh đó, hình thức này cũng phù hợp cho các công việc duy tu, bảo dưỡng định kỳ công trình xây dựng, thiết bị sản xuất, cũng như các hoạt động chăm sóc cây trồng hàng năm.

1.2.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án

1.2.6.1 Các yếu tố bên ngoài

a) Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế vĩ mô tác động trực tiếp đến ý tưởng đầu tư và quá trình thực hiện dự án, có thể tạo điều kiện thuận lợi hoặc gây cản trở cho quá trình triển khai. Khi điều kiện kinh tế vĩ mô thuận lợi, không chỉ giúp các dự án hoạt động hiệu quả mà còn có thể thúc đẩy sự ra đời của những ý tưởng đầu tư mới.

Do đó, việc nghiên cứu và đánh giá môi trường kinh tế vĩ mô đóng vai trò quan trọng trong quá trình lập và quản lý dự án đầu tư. Mặc dù môi trường kinh tế vĩ mô bao gồm nhiều yếu tố khác nhau, nhưng nhà đầu tư cần đặc biệt quan tâm đến các vấn đề cơ bản khi đánh giá, để đảm bảo tính khả thi và hiệu quả của dự án.

Tốc độ tăng trưởng: Đây là một chỉ tiêu kinh tế vĩ mô quan trọng mà các nhà đầu tư cần lưu ý. Sự phát triển kinh tế của một quốc gia có thể tác động trực tiếp đến tình hình đầu tư và phát triển của từng ngành, lĩnh vực, và cuối cùng ảnh hưởng đến kết quả đầu tư của dự án. Về lý thuyết, khi nền kinh tế phát triển và mức sống được nâng cao, nhu cầu về nhà ở và các công trình xây dựng cơ bản sẽ tăng theo, tạo điều kiện thuận lợi cho các dự án trong lĩnh vực này.

Lãi suất: Lãi suất tác động trực tiếp đến chi phí sử dụng vốn và hiệu quả đầu tư. Khi lãi suất cao, số lượng các dự án đạt hiệu quả đầu tư thấp sẽ tăng lên, trong khi lãi suất thấp sẽ làm giảm chi phí sử dụng vốn, từ đó tạo ra cơ hội cho nhiều dự án thỏa mãn tiêu chuẩn hiệu quả.

Tỷ lệ lạm phát: Tỷ lệ lạm phát ảnh hưởng lớn đến sự ổn định của môi trường kinh tế vĩ mô và có thể tác động đến quyết định và hành động của nhà đầu tư. Lạm phát cao có thể làm giảm hiệu quả đầu tư, trong khi giảm phát, do suy giảm nhu cầu,

cũng có thể gây tác động tiêu cực đến đầu tư và khả năng hiện thực hóa các cơ hội đầu tư.

Tình hình ngoại thương và các chế độ liên quan: Chính sách thuế, các hàng rào phi thuế quan, tỷ giá hối đoái và cán cân thương mại quốc tế là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến các dự án sản xuất hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu nguyên liệu và máy móc. Ví dụ, việc duy trì giá trị đồng nội tệ ở mức quá cao có thể khiến các dự án sản xuất hàng hóa xuất khẩu gặp khó khăn, làm giảm khả năng cạnh tranh của sản phẩm trong nước.

Tình hình thâm hụt ngân sách: Khi thâm hụt ngân sách ở mức cao, chính phủ có thể phải vay mượn nhiều hơn, điều này sẽ làm tăng lãi suất cơ bản của nền kinh tế và ảnh hưởng đến chi phí vốn và hiệu quả đầu tư.

Hệ thống kinh tế và các chính sách điều tiết vĩ mô của nhà nước: Cần nghiên cứu cơ cấu tổ chức hệ thống kinh tế theo ngành, vùng lãnh thổ và mối quan hệ giữa các ngành để đánh giá mức độ phát triển và lợi thế cạnh tranh của dự án đầu tư. Chính sách điều tiết vĩ mô của nhà nước, như chính sách tiền tệ, tài khóa và các quan điểm về cải cách kinh tế, có thể tác động đến tình hình và triển vọng đầu tư trong từng giai đoạn cụ thể.

b) Môi trường chính trị pháp luật

Yếu tố chính trị và pháp lý đóng vai trò thiết yếu, có ảnh hưởng sâu rộng đến quyết định và hành vi đầu tư của các doanh nghiệp. Sự ổn định chính trị và việc bảo vệ quyền sở hữu, tài sản là những yếu tố cơ bản để tạo dựng niềm tin cho các nhà đầu tư.

Theo Báo cáo Phát triển Thế giới 2005 của Ngân hàng Thế giới có nói tới nội dung "Môi trường đầu tư tốt hơn cho mọi người", mức độ tin tưởng của doanh nghiệp vào tương lai, đặc biệt là sự ổn định và tính tin cậy của chính sách nhà nước, sẽ quyết định liệu doanh nghiệp có quyết định đầu tư hay không và sẽ đầu tư như thế nào. Báo cáo cũng chỉ ra rằng, nếu khả năng dự đoán các chính sách được cải thiện, khả năng thu hút đầu tư mới có thể tăng hơn 30%.

Hoạt động quản lý dự án đầu tư xây dựng chịu sự điều chỉnh của một hệ thống pháp luật đa tầng và phức tạp, trong đó các văn bản pháp lý nền tảng bao gồm Luật Đầu tư, Luật Xây dựng và Luật Đấu thầu, cùng các văn bản hướng dẫn thi hành liên quan. Ngoài việc nghiên cứu các hệ thống thể chế, luật pháp và các quy định của nhà nước, nhà đầu tư cần chú trọng đến các chính sách liên quan đến đầu tư như chính sách thuế, chính sách đất đai, và các vấn đề pháp lý khác. Đồng thời, việc xem xét chi tiết các căn cứ pháp lý có liên quan đến hoạt động của dự án là yếu tố quan trọng, giúp bảo đảm tính hợp pháp và giảm thiểu rủi ro trong quá trình triển khai đầu tư.

Trong giai đoạn hiện tại, một sự chuyển đổi đáng chú ý đã diễn ra trong khuôn khổ pháp lý đối với hoạt động đấu thầu, đó là sự ban hành của Luật Đấu thầu 2024. Văn bản pháp lý này thể hiện nhiều điểm mới, bao gồm các cập nhật và bổ sung đáng kể so với Luật Đấu thầu 2013 trước đó. Tiếp theo quá trình ban hành luật, một loạt các nghị định và thông tư hướng dẫn đã được ban hành nhằm cụ thể hóa và tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai luật mới trong thực tiễn.

c) Môi trường văn hoá xã hội

Việc nghiên cứu môi trường văn hóa - xã hội là yếu tố quan trọng trong quá trình thực hiện và vận hành các kết quả đầu tư. Tuy nhiên, mức độ và nội dung nghiên cứu có thể thay đổi tùy thuộc vào lĩnh vực hoạt động, tính chất và mục tiêu cụ thể của từng dự án. Đối với các dự án sản xuất công nghiệp, nghiên cứu thường tập trung vào các yếu tố như thói quen tiêu dùng, quy mô dân số, cơ sở hạ tầng và khả năng chi tiêu của người dân đối với sản phẩm mà dự án cung cấp. Những yếu tố này giúp xác định nhu cầu thị trường, khả năng tiêu thụ sản phẩm và mức độ phù hợp của dự án với điều kiện kinh tế - xã hội tại địa phương.

Ngược lại, đối với các dự án phúc lợi xã hội, các yếu tố cần xem xét bao gồm mật độ dân số, chất lượng dân số và cơ cấu dân số. Những chỉ số này giúp đánh giá mức độ cần thiết của dự án đối với cộng đồng, khả năng đáp ứng nhu cầu xã hội và tác động của dự án đến đời sống của người dân.

Do đó, nghiên cứu môi trường văn hóa - xã hội cần được thực hiện sao cho phù hợp với đặc điểm của từng dự án, nhằm đảm bảo tính khả thi, bền vững và khả năng đáp ứng tốt các nhu cầu thực tế của xã hội.

d) Môi trường tự nhiên

Tùy vào đặc điểm của từng dự án, việc nghiên cứu các yếu tố môi trường tự nhiên sẽ được thực hiện với mức độ khác nhau để đảm bảo tính khả thi và hiệu quả của quá trình đầu tư.

Đối với các dự án công nghiệp hoặc xây dựng, các yếu tố như khí hậu, địa chất và thổ nhưỡng đóng vai trò quan trọng trong việc lựa chọn phương án xây dựng phù hợp, đảm bảo vệ sinh công nghiệp, an toàn lao động và bảo quản sản phẩm. Việc nghiên cứu cẩn thận các điều kiện tự nhiên sẽ giúp giảm thiểu rủi ro liên quan đến địa chất, tối ưu hóa thiết kế công trình và đảm bảo dự án có thể vận hành ổn định và bền vững trong suốt thời gian dài.

Do đó, đánh giá môi trường tự nhiên không chỉ nâng cao hiệu quả đầu tư mà còn giúp đảm bảo an toàn và tính bền vững của dự án trong suốt quá trình thực hiện và vận hành.

1.2.6.2 Các yếu tố bên trong

a) Quy mô của dự án đầu tư

Tổng mức đầu tư là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình triển khai dự án, bao gồm chi phí đầu tư, thời gian chuẩn bị và thực hiện. Yếu tố này quyết định khả năng thực hiện dự án dựa trên năng lực tài chính của chủ đầu tư. Ngoài ra, quy mô dự án, đặc biệt là diện tích đất sử dụng, cũng có tác động trực tiếp đến công tác giải phóng mặt bằng, một trong những vấn đề lớn trong quá trình thực hiện dự án hiện nay. Nếu công tác giải phóng mặt bằng kéo dài, dự án sẽ bị trì hoãn, gây tăng chi phí và ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện, làm giảm hiệu quả đầu tư.

b) Hình thức quản lý dự án đầu tư.

Dựa trên năng lực của doanh nghiệp và yêu cầu cụ thể của dự án, chủ đầu tư sẽ quyết định lựa chọn một trong các hình thức quản lý dự án đầu tư. Cụ thể, nếu chủ đầu tư không đủ năng lực để thực hiện công tác xây dựng công trình, họ sẽ thuê tổ chức tư vấn quản lý dự án. Ngược lại, nếu chủ đầu tư có đủ điều kiện về năng lực, họ sẽ trực tiếp quản lý dự án. Quyết định về hình thức quản lý này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đầu tư. Việc thành lập các Ban quản lý dự án kiêm nhiệm hoặc thiếu cán bộ chuyên trách trong lĩnh vực xây dựng có thể dẫn đến sự thiếu hụt năng lực, từ đó gây ra thất thoát, lãng phí và làm chậm tiến độ thực hiện dự án.

c) Năng lực của chủ đầu tư

Yếu tố con người đóng vai trò quan trọng trong quản lý dự án, yêu cầu đội ngũ cán bộ quản lý phải có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm. Đây là yếu tố quyết định chất lượng của dự án, vì không có thiết bị hay máy móc nào có thể thay thế được khả năng phân tích và ra quyết định của con người trong quá trình lập dự án đầu tư.

Cách tổ chức quản lý cũng có ảnh hưởng lớn, đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận chuyên môn và bộ phận chức năng, linh hoạt và năng động. Điều này giúp đảm bảo việc phân tích và nghiên cứu toàn diện một dự án đầu tư, từ đó tạo ra các dự án khoa học, chính xác và đáp ứng được nhiều mục tiêu hơn.

Với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ hiện nay, thiết bị và phần mềm phụ trợ trở thành công cụ hỗ trợ đắc lực cho con người. Chúng giúp nâng cao chất lượng công tác quản lý và lập dự án, làm tăng độ chính xác và giảm thiểu thời gian, từ đó giúp tiết kiệm các chi phí liên quan.

Cuối cùng, yếu tố thông tin đóng vai trò quyết định trong việc định hướng mục tiêu của dự án. Thông tin bao gồm cả yếu tố bên trong (giữa lãnh đạo và nhân viên) và bên ngoài (thị trường, đối thủ cạnh tranh, yếu tố pháp lý, nguồn lực, kinh tế xã hội,...). Việc nắm bắt và xử lý thông tin nhanh chóng sẽ làm tăng độ chính xác trong công tác lập dự án, giúp dự án đạt hiệu quả cao hơn.

1.3. Quản lý dự án đầu tư trong ngành Điện

1.3.1. Đặc điểm dự án đầu tư xây dựng ngành Điện

Ngành điện là một trong những ngành kinh tế trọng yếu, có vai trò thiết yếu trong sự phát triển của nền kinh tế quốc dân. Điện là mặt hàng thiết yếu, phục vụ cho sinh hoạt, sản xuất và phát triển kinh tế của tất cả các ngành và người dân. Do đó, việc duy trì và phát triển lưới điện để cung cấp điện ổn định đến khách hàng có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Hiện nay, ngành điện được quản lý bởi Nhà nước, với Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) là doanh nghiệp nhà nước có nhiệm vụ cung cấp điện cho người tiêu dùng.

Ngành điện sở hữu cơ sở vật chất lớn, hiện đại và đòi hỏi nguồn vốn đầu tư rất cao, với thời gian xây dựng kéo dài. Vốn đầu tư ban đầu lớn khiến các nhà máy điện chủ yếu được Tập đoàn Điện lực Việt Nam đầu tư, bên cạnh một số nhà máy do các doanh nghiệp nhà nước có năng lực tài chính mạnh như Tổng công ty Sông Đà, Tập đoàn Dầu khí Quốc gia đầu tư xây dựng. Hiện nay, chính sách khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia đầu tư vào ngành điện đang được thúc đẩy, góp phần gia tăng sản lượng điện cung ứng.

Trước đây, ngành điện hoạt động dưới cơ chế độc quyền, với EVN là đơn vị duy nhất mua và bán điện trên thị trường. Cả nhà sản xuất điện và người tiêu dùng đều không có sự lựa chọn nào khác ngoài giao dịch với Tập đoàn. Tuy nhiên, Việt Nam hiện đang trong quá trình chuyển đổi sang thị trường điện cạnh tranh, với mục tiêu hoàn thiện trong vòng 30 năm tới. Việc xây dựng một thị trường điện cạnh tranh sẽ giúp tăng nguồn cung điện, giảm giá thành, nâng cao sức cạnh tranh của các nhà sản xuất điện và mang lại lợi ích lớn hơn cho người tiêu dùng. Tuy nhiên, quá trình này đòi hỏi thời gian dài để từng bước mở rộng cạnh tranh và hoàn thiện cơ chế thị trường trong ngành điện.

Các dự án đầu tư xây dựng trong ngành điện nói chung và lưới điện nói riêng thường có quy mô lớn, giá trị đầu tư cao và thời gian thu hồi vốn dài. Tuy nhiên, không phải dự án nào cũng mang lại lợi nhuận, vì nhiều dự án được thực hiện vì mục tiêu kinh tế - xã hội chứ không đơn thuần vì lợi ích tài chính. Do đó, khi triển khai đầu tư, cần so sánh các phương án khác nhau để lựa chọn giải pháp tối ưu, giúp sử dụng vốn đầu tư hiệu quả nhất.

Lưới điện là một ngành đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao, với hệ thống thiết bị công nghệ hiện đại. Phần lớn các thiết bị công nghệ được nhập khẩu từ nước ngoài, đòi hỏi phải có thông tin đầy đủ về công nghệ, kỹ thuật khi triển khai dự án. Việc lựa chọn thiết bị và công nghệ phù hợp với đặc điểm ngành điện và điều kiện thực tế sẽ giúp dự án đạt hiệu quả cao hơn, đảm bảo hoạt động vận hành ổn định và kinh doanh hiệu quả.

Nhằm đảm bảo tính đồng bộ trong triển khai các hoạt động đầu tư xây dựng trên toàn EVN, quy chế số 143/QĐ-EVN về công tác đầu tư xây dựng số 143 đã được EVN ban hành ban hành ngày 12 tháng 3 năm 2023. Song song với đó, Công ty Điện lực Thành phố Hà Nội đã ban hành Quyết định số 373/QĐ-HĐTV vào ngày 10/11/2023 và 400/QĐ-HĐTV ngày 16/12/2024, với mục tiêu cụ thể hóa việc thực hiện quy chế đã được EVN ban hành trong phạm vi quản lý của mình.

1.3.2. Đặc điểm công tác quản lý dự án của ngành Điện

Các dự án đầu tư xây dựng trong lĩnh vực điện lực được phân loại thành các nhóm khác nhau, trong đó có nhóm A hoặc nhóm có tính chất đặc biệt quan trọng, liên quan mật thiết đến an ninh quốc phòng. Ngược lại, các dự án phát triển lưới điện thường được xếp vào nhóm B hoặc nhóm C. Việc triển khai các dự án này đòi hỏi việc huy động một nguồn vốn đáng kể cùng với sự tham gia của đa dạng các bên liên quan. Tiến độ và chất lượng của dự án chịu tác động bởi nhiều yếu tố phức tạp. Do đó, việc thiết lập một kế hoạch chi tiết và hiệu quả về huy động và sử dụng vốn đóng vai trò then chốt, mang tính cấp thiết để đảm bảo sự thành công của các dự án. Với mục tiêu tối ưu hóa hiệu quả công tác đầu tư cho các dự án đầu tư xây dựng thuộc khối lưới điện phân phối, EVN đã ban hành Bộ quy trình quản lý chất lượng nội bộ Ban QLDA và Bộ quy trình quản lý chất lượng dự án đầu tư xây dựng khối lưới điện phân phối theo Quyết định số 1100/QĐ-EVN vào ngày 25 tháng 7 năm 2022.

Công tác quản lý dự án trong ngành điện chịu sự tác động đa chiều từ các yếu tố vĩ mô và vi mô. Sự thay đổi trong các chính sách của Nhà nước, biến động khó lường của giá cả vật liệu xây dựng, và tốc độ tăng trưởng phụ tải điện năng cao tạo ra những thách thức không nhỏ trong quá trình triển khai dự án. Bên cạnh đó, môi trường tự nhiên và kinh tế - xã hội cũng đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng sâu sắc đến hiệu quả thực hiện dự án. Cụ thể, các yếu tố địa chất, thủy văn, thời tiết và khí hậu có tác động trực tiếp đến việc lựa chọn công nghệ xây dựng và việc xây dựng kế hoạch tiến độ thi công chi tiết. Thêm vào đó, tiềm năng kinh tế của từng khu vực, hệ thống các quy định pháp lý hiện hành, và đặc điểm văn hóa xã hội của địa phương đòi hỏi sự xem xét kỹ lưỡng để điều chỉnh quá trình thực hiện dự án một cách linh hoạt, đảm bảo tính phù hợp với điều kiện đặc thù của từng vùng triển khai.

Trong quá trình triển khai dự án đầu tư xây dựng, vai trò của các bên liên quan là yếu tố then chốt, có tác động trực tiếp đến chất lượng, tiến độ và hiệu quả quản lý chi phí. Các đơn vị tư vấn chịu trách nhiệm trong các giai đoạn quan trọng như lập dự án đầu tư, thiết kế kỹ thuật, tư vấn đền bù giải phóng mặt bằng và giám sát thi công công trình. Các phòng ban chức năng nội bộ của chủ đầu tư, hay Ban quản lý dự án đóng vai trò trung tâm trong việc điều phối và quản lý các khía cạnh khác nhau của dự án. Các nhà thầu xây dựng và cung cấp hàng hóa, thông qua việc thực hiện các gói thầu đã trúng, có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và tiến độ thi công. Các nhà cung cấp vật tư và nguyên liệu đảm bảo nguồn lực đầu vào thiết yếu cho quá trình xây dựng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 của luận văn đã trình bày cơ sở lý thuyết quan trọng về phân tích và đánh giá công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng, đặc biệt là trong ngành điện. Thông qua việc nghiên cứu khái niệm đầu tư, các hình thức đầu tư, và đặc điểm của dự án đầu tư xây dựng, chương này đã giúp làm rõ những nền tảng lý thuyết cần thiết cho việc quản lý dự án. Cụ thể, khái niệm đầu tư và dự án đầu tư xây dựng được trình bày một cách chi tiết, bao gồm các khái niệm cơ bản và phân loại dự án đầu tư xây dựng theo quy mô, tính chất, và mục tiêu. Đồng thời, chương này cũng làm rõ sự khác biệt giữa các hình thức đầu tư khác nhau, bao gồm đầu tư trực tiếp, đầu tư gián tiếp, và đầu tư công, với những đặc điểm và cách thức quản lý riêng biệt.

Quản lý dự án đầu tư xây dựng là phần trung tâm của chương, với các nội dung cụ thể về quản lý tiến độ, tài chính, rủi ro, an toàn, và môi trường. Đặc biệt, quản lý dự án đầu tư xây dựng trong ngành điện được đề cập một cách chuyên sâu, nhấn mạnh vào các yêu cầu đặc thù về kỹ thuật, an toàn, sự đồng bộ hệ thống và tầm ảnh hưởng lớn đến kinh tế - xã hội. Việc quản lý dự án trong lĩnh vực này đòi hỏi sự phối hợp giữa nhiều bên liên quan, cùng với sự quản lý chặt chẽ các yếu tố liên quan đến tiến độ, tài chính, và môi trường.

Chương 1 đã cung cấp cái nhìn tổng quan và các kiến thức nền tảng cần thiết cho việc tiếp cận và đánh giá hiệu quả công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng, đặc biệt là trong ngành điện. Những cơ sở lý thuyết này sẽ làm nền tảng cho các phân tích và đánh giá chi tiết hơn ở các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC NAM TỪ LIÊM

2.1. Khái quát về Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Địa chỉ Công ty: Tổ dân phố số 5, Mễ Trì Hạ - Phường Mễ Trì – Quận Nam Từ Liêm - TP Hà Nội - Việt Nam

Điện thoại: 04 37858894 Email: pcnamtuliem@gmail.com

Website: <http://www.evnhanoi.vn>

2.1.1. Lịch sử hình thành và quá trình phát triển

Công ty Điện lực Từ Liêm được thành lập vào năm 1995, trên cơ sở tổ chức lại Chi nhánh Điện Từ Liêm theo Quyết định của Hội đồng quản trị Tổng Công ty Điện lực Việt Nam, hiện nay là Tập đoàn Điện lực Việt Nam, với trụ sở ban đầu tại Cầu Giấy, Từ Liêm, Hà Nội. Đến năm 2002, Điện lực Từ Liêm được tách thành hai đơn vị: Điện lực Từ Liêm và Điện lực Cầu Giấy. Sau khi tách, Điện lực Từ Liêm chuyển trụ sở làm việc mới đến địa chỉ 136 Hồ Tùng Mậu, Thị trấn Cầu Diễn, Từ Liêm, Hà Nội. Ngày 01 tháng 08 năm 2010 Điện lực Từ Liêm đổi tên thành Công ty Điện lực Từ Liêm sau khi Tổng Công ty Điện lực Thành phố Hà Nội được thành lập theo Quyết định số 738/QĐ-BCT của Bộ Công thương ngày 05 tháng 02 năm 2010.

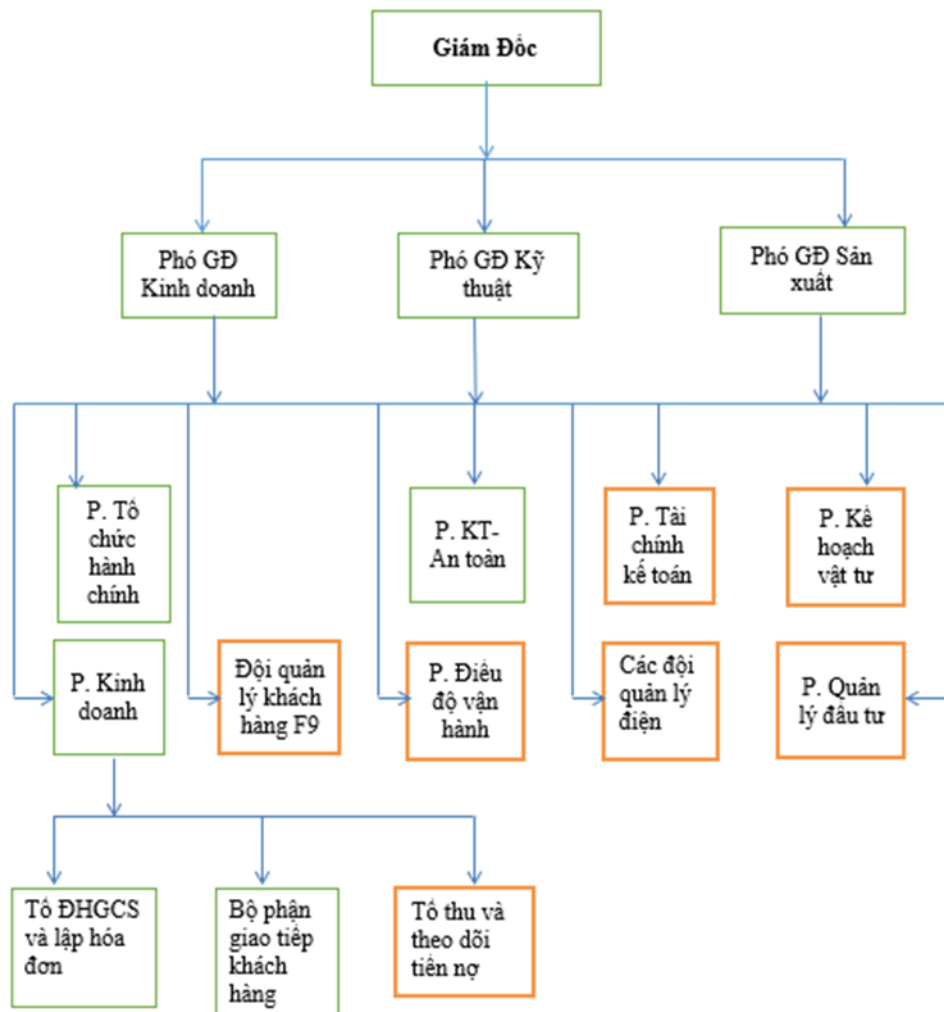
Tháng 2 năm 2012 Công ty Điện lực Từ Liêm chuyển trụ sở làm việc về Đường Mễ Trì - Xã Mễ Trì - Huyện Từ Liêm - TP Hà Nội. Theo phê duyệt của Thành Phố Hà Nội, Quận Từ Liêm tách thành Bắc Từ Liêm và Nam Từ Liêm.

Đến tháng 7/2015 Công ty Điện lực Từ Liêm đã tách thành hai công ty là Công ty Điện lực Nam Từ Liêm và Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm. Hiện nay Công ty Điện lực Nam Từ Liêm ngụ tại tổ dân phố số 5, Mễ Trì Hạ - Phường Mễ Trì - Quận Nam Từ Liêm - TP Hà Nội - Việt Nam.

Công ty Điện lực Nam Từ Liêm là doanh nghiệp do Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội nắm giữ 100% vốn điều lệ, hoạt động như một đơn vị hạch toán phụ thuộc và tổ chức theo mô hình chi nhánh của Tổng Công ty. Công ty phải tuân thủ đầy đủ các quy định của Luật Doanh nghiệp, các pháp luật liên quan và Quy chế tổ chức, hoạt động của Tổng Công ty. Đây là đơn vị phụ thuộc, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm chịu sự quản lý và giám sát từ Tổng Công ty, không có quyền tự chủ trong các hoạt động sản xuất, kinh doanh và tài chính. Tuy nhiên, công ty vẫn có con dấu riêng và quyền mở tài khoản giao dịch tại ngân hàng và các tổ chức thanh toán theo pháp luật. Hoạt động của công ty được điều hành theo cơ chế phân cấp và ủy quyền từ Tổng Công ty, đồng thời công ty chịu trách nhiệm trước pháp luật và Tổng Công ty trong phạm vi nhiệm vụ và quyền hạn được giao. Công ty Điện lực Nam Từ Liêm chuyên cung cấp điện năng cho quận Nam Từ Liêm, TP Hà Nội, phục vụ nhu cầu tiêu dùng điện sinh hoạt, sản xuất kinh doanh và đóng góp vào sự phát triển kinh tế - xã hội của khu vực.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

2.1.2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Nhận xét:

Mô hình của Công ty đang áp dụng là mô hình quản lý trực tuyến chức năng. Mô hình trực tuyến chức năng có đặc điểm: Người lãnh đạo của tổ chức (Giám đốc) chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi Công ty Điện lực. Việc truyền mệnh lệnh vẫn theo tuyến đã quy định. Trưởng phòng ở các bộ phận chức năng không ra lệnh trực tiếp cho nhân viên ở các bộ phận khác tuyến.

Ưu điểm:

Mô hình tổ chức này kết hợp ưu điểm của cơ cấu phân quyền và cơ cấu chức năng, giúp đảm bảo chỉ huy kịp thời theo đúng tuyến quy định, đồng thời duy trì vai trò rõ ràng của từng phòng ban.

Trong hệ thống này, các trưởng phòng phân hệ theo chức năng có thể phát huy năng lực chuyên môn, đóng góp ý kiến cho lãnh đạo cấp cao (giám đốc, phó giám

đốc). Tuy nhiên, họ không có quyền ra lệnh trực tiếp cho nhân viên thuộc các phân hệ khác, đảm bảo tính chặt chẽ trong quản lý.

Bên cạnh đó, mô hình này cũng tận dụng ưu điểm của cơ cấu chức năng, giúp chuyên sâu về nghiệp vụ và cung cấp cơ sở vững chắc cho việc ra quyết định, hướng dẫn triển khai các quyết định trong tổ chức.

Nhược điểm:

Việc áp dụng cơ cấu này có thể dẫn đến sự khác biệt trong ý kiến tham mưu, đề xuất giữa các bộ phận chức năng, gây ra sự thiếu thống nhất trong quá trình ra quyết định. Điều này có thể khiến công việc giữa các phòng ban trở nên khó giải quyết, làm chậm tiến độ xử lý công việc.

Ngoài ra, sự chuyên môn hóa theo chức năng đôi khi tạo ra rào cản trong phối hợp giữa các lĩnh vực khác nhau, khiến việc liên kết và triển khai công việc chung trở nên kém hiệu quả. Vì vậy, để đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận, cần có cơ chế điều phối hợp lý, quy trình làm việc rõ ràng và sự thống nhất trong định hướng quản lý.

2.1.2.2 Phân tích cơ cấu tổ chức

Tính đến ngày 1/1/2024 Công ty Điện lực Nam Từ Liêm có tổng 188 cán bộ công nhân viên, 7 phòng ban chuyên môn và 7 đội sản xuất.

Mô hình tổ chức của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm hiện nay như sau:

- 01 Giám đốc: Phụ trách chung.

- 03 Phó Giám đốc: Phó Giám đốc Kỹ thuật, Phó Giám đốc Kinh doanh điện năng, Phó Giám đốc Sản xuất.

Tổng số CBCNV của toàn Công ty Điện lực Từ Liêm là 188 người.

Giám đốc chỉ đạo chung: Văn phòng, Phòng tổ chức nhân sự, Phòng Tài chính - Kế toán,...

Phó Giám đốc Kỹ thuật: trực tiếp chỉ đạo công tác kỹ thuật vận hành: Phòng Kỹ thuật-an toàn, Phòng Điều độ vận hành, Đội quản lý khách hàng trạm chuyên dùng F9, các đội quản lý điện.

Phó Giám đốc Kinh doanh điện năng: chỉ đạo công tác kinh doanh bán điện: Phòng kinh doanh, các đội quản lý điện.

Phó Giám đốc Sản xuất: chỉ đạo công tác sản xuất: Phòng Kế hoạch Vật tư, Phòng Quản lý đầu tư xây dựng, Phòng kiểm tra và giám sát điện năng.

Công ty Điện lực Nam Từ Liêm có:

7 phòng chuyên môn nghiệp vụ: Phòng Tổ chức Hành chính; Phòng Kế hoạch Vật tư; Phòng Kỹ thuật an toàn; Phòng Tài chính kế toán; Phòng Quản lý Đầu tư; Phòng Kinh doanh; Phòng Điều độ vận hành.

7 đội quản lý điện: Đội Kiểm tra giám sát sử dụng điện; Đội Quản lý khách hàng trạm chuyên dùng (F9); Đội Quản lý điện 1 (phường Mễ Trì); Đội Quản lý điện 2 (phường Tây Mỗ, phường Phương Canh, phường Xuân Phương); Đội Quản lý điện 3 (phường Đại Mỗ, phường Trung Văn); Đội Quản lý điện 4 (phường Mỹ Đình 2, phường Cầu Diễn); Đội Quản lý điện 5 (phường Mỹ Đình 1, phường Phú Đô).

2.1.3. Chức năng và nhiệm vụ của một số phòng ban chính của Công ty

2.1.3.1 Chức năng nhiệm vụ của Phòng Tổ chức nhân sự

- Chức năng

Thực hiện chức năng văn thư, lưu trữ, hành chính, quản trị văn phòng, quản trị mạng viễn thông, thông tin tuyên truyền, quảng bá thương hiệu, tổ chức bộ máy, cán bộ, lao động tiền lương, chế độ chính sách cho cán bộ; đào tạo phát triển nguồn nhân lực, thi đua khen thưởng, kỷ luật, văn hóa doanh nghiệp; thanh tra, bảo vệ, pháp chế.

- Nhiệm vụ

Các nhiệm vụ và công việc của bộ phận nhân sự trong Công ty bao gồm nhiều khía cạnh quan trọng. Đầu tiên, đề xuất các phương án sắp xếp, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển và điều động cán bộ sao cho phù hợp với trình độ quản lý, năng lực chuyên môn và yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty, đồng thời thực hiện theo phân cấp của Tổng Công ty. Bộ phận này cũng tham mưu cho Lãnh đạo Công ty trong công tác tổ chức kiểm điểm, đánh giá cán bộ, đồng thời hướng dẫn, kiểm tra và đôn đốc các đơn vị trong Công ty thực hiện công tác nhận xét, đánh giá cán bộ của các đơn vị quản lý.

Bên cạnh đó, bộ phận nhân sự còn chịu trách nhiệm lập quy hoạch cán bộ, xây dựng kế hoạch tuyển chọn và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ kế cận cho Công ty. Họ cũng đề xuất các phương án tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh và phân cấp quản lý sao cho phù hợp với quy định của Tổng Công ty, đồng thời hướng đến yêu cầu thực tế và định hướng phát triển của Công ty. Cùng với đó, bộ phận nhân sự đề xuất việc bổ sung, sửa đổi Quy chế tổ chức và hoạt động của Công ty khi cần thiết.

Ngoài ra, bộ phận nhân sự còn xây dựng hệ thống KPI hàng năm của Công ty, đôn đốc các đơn vị xây dựng KPIs và mô tả công việc cho từng cán bộ, công nhân viên. Họ cũng thực hiện đánh giá định kỳ và báo cáo theo quy định. Việc lập và triển khai kế hoạch đào tạo, phát triển nguồn nhân lực cũng là một nhiệm vụ quan trọng, bao gồm tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý và chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, nhân viên, và nâng cao tay nghề cho công nhân viên trực tiếp sản xuất.

Bộ phận này còn lập, trình duyệt danh sách CBCNV tham gia bồi dưỡng chuyên ngạch lương hàng năm và danh sách CBCNV chuyển xếp lương theo vị trí công tác

hàng quý. Họ tổ chức và thực hiện bồi dưỡng giữ bậc lương cho công nhân kỹ thuật trong Công ty theo phân cấp. Công tác thanh toán tiền lương và các khoản liên quan khác cho người lao động, bao gồm tính toán phân bổ chi phí tiền lương, tiền công và các khoản bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, kinh phí công đoàn, cũng được thực hiện kịp thời và chính xác.

Quản lý hồ sơ gốc của CBCNV trong Công ty, bao gồm việc cập nhật và bổ sung dữ liệu vào chương trình quản lý nhân sự của Tổng Công ty, cũng là một nhiệm vụ quan trọng. Cuối cùng, bộ phận nhân sự giúp việc cho Ban giám đốc trong công tác quản trị văn phòng, quản trị mạng nội bộ và công tác thanh tra pháp chế của Công ty.

2.1.3.2 Chức năng nhiệm vụ của phòng Quản lý Đầu tư

- Chức năng

Tham mưu cho Giám đốc trong việc quản lý, chỉ đạo, điều hành công tác quản lý đầu tư xây dựng bao gồm chuẩn bị đầu tư, thực hiện đầu tư, kết thúc đầu tư, đơn đốc các đơn vị thực hiện các công trình đầu tư xây dựng và sửa chữa lớn.

- Nhiệm vụ

Dựa trên kế hoạch và danh mục công trình đầu tư xây dựng đã được Tổng công ty phê duyệt, bộ phận sẽ trình Giám đốc Công ty phê duyệt và lựa chọn đơn vị tư vấn để thực hiện lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật, xây dựng tiến độ chi tiết và triển khai thực hiện, đảm bảo hoàn thành kế hoạch đã đặt ra. Các dự án đầu tư xây dựng và sửa chữa lớn sẽ được triển khai đúng theo kế hoạch phê duyệt, tuân thủ nghiêm ngặt các quy định hiện hành.

Bộ phận này cũng chịu trách nhiệm lập kế hoạch đấu thầu, chuẩn bị hồ sơ mời thầu và tiến hành đánh giá kết quả đấu thầu đối với các dự án và công trình thuộc kế hoạch đầu tư xây dựng và sửa chữa lớn. Công tác tổ chức và quản lý đấu thầu, trừ đấu thầu mua sắm vật tư, thiết bị, sẽ được thực hiện theo phân cấp quản lý. Cuối cùng, bộ phận sẽ thực hiện các nhiệm vụ khác khi được Giám đốc Công ty phân công.

2.2. Các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm giai đoạn 2022 – 2024

2.2.1. Thực trạng các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Các dự án đầu tư xây dựng thực hiện giai đoạn 2022 – 2024 của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm là các dự án Nhóm C (dự án công nghiệp đường dây và trạm biến áp), cấp IV, có tổng mức đầu tư nhỏ hơn 15 tỷ.

Bảng 2.1: Thực trạng các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

STT	Nội dung\Năm	Đơn vị	2022	2023	2024
-----	--------------	--------	------	------	------

1	Số dự án	Dự án	8	9	12
1.1	Đợt 1	Dự án	4	5	9
1.2	Đợt 2	Dự án	4	4	3
2	Số dự án đúng tiến độ	Dự án	7	8	9
3	Số dự án chậm tiến độ	Dự án	1	1	3
4	Giá trị lớn nhất của dự án	Triệu đồng	14.986	14.865	13.901
5	Giá trị nhỏ nhất của dự án	Triệu đồng	8.831	886	4.231

Nguồn: Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Giai đoạn 2022 – 2024, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm thực hiện 29 dự án, với tổng mức đầu tư theo kế hoạch giao là 328,783 tỷ đồng. Đến ngày 31/9/2024, Công ty đã thực hiện thi công và quyết toán vốn xong 26/29 dự án. Giá trị giải ngân lũy kế đạt 99,88%, tỷ lệ tiết kiệm trung bình sau quyết toán vốn đạt 16,4%, đạt giá trị 52,003 tỷ đồng. Các dự án được đưa vào vận hành kịp thời, đúng tiến độ kế hoạch, góp phần hết sức quan trọng trong cung cấp điện an toàn, ổn định phục vụ nhu cầu phát triển kinh tế, xã hội trên địa bàn Quận.

Trong giai đoạn 2022 – 2024, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã triển khai hàng loạt các dự án đầu tư xây dựng nhằm nâng cao năng lực lưới điện, đảm bảo cung cấp điện an toàn, ổn định phục vụ nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Năm 2022, công ty đã hoàn thành 8 dự án với 2 đợt giao kế hoạch của Tổng công ty với tổng mức đầu tư là 98.386 triệu đồng, trong đó giá trị quyết toán đạt 83.457 triệu đồng, tiết kiệm được 15,17% so với dự toán ban đầu. Các dự án nổi bật trong năm này bao gồm việc nâng cao năng lực lưới điện hạ thế và trung thế tại quận Nam Từ Liêm, cải tạo lộ đường dây Mỹ Đình, Mỹ Lao, xây dựng mới các trạm biến áp trên một số các địa bàn.

Năm 2023, công ty tiếp tục thực hiện 9 dự án với tổng mức đầu tư tăng lên 102.490 triệu đồng, đạt giá trị quyết toán 83.838 triệu đồng và tỷ lệ tiết kiệm sau quyết toán là 18,20%. Các dự án trong năm này tập trung vào việc xây dựng mới và nâng cấp các trạm biến áp, cải thiện xuất tuyến 22kV từ các trạm 110kV, xây dựng hạ tầng cầu cáp vượt mương Đông Bông I...

Đến năm 2024, tổng mức đầu tư cho các dự án đã đạt tới 127.907 triệu đồng, với giá trị quyết toán là 109.485 triệu đồng, tiết kiệm 15,82%. Các dự án đáng chú ý trong năm nay bao gồm: tạo mạch vòng liên thông thanh cái và cải tạo cáp xuất tuyến tại các trạm biến áp đảm bảo cấp điện, xây dựng mới 01 xuất tuyến 22kV từ TBA 110kV E1.61 Dương Nội đi trạm Tây Mỗ 5 liên thông với lộ 488E1.37.

Số lượng các dự án có xu hướng tăng dần qua các năm do ảnh hưởng bởi nhu cầu sử dụng điện tại khu vực này không ngừng gia tăng. Quận Nam Từ Liêm đang trải qua quá

trình đô thị hóa nhanh chóng với nhiều khu đô thị mới, khu công nghiệp mọc lên. Bên cạnh đó, dân số cũng ngày càng đông đúc do nhiều người nhập cư về làm việc và sinh sống. Tất cả những yếu tố này đã làm tăng vọt nhu cầu tiêu thụ điện năng của khu vực, đặt ra áp lực lớn cho công ty phân phối trong việc đầu tư nâng cấp hệ thống lưới điện.

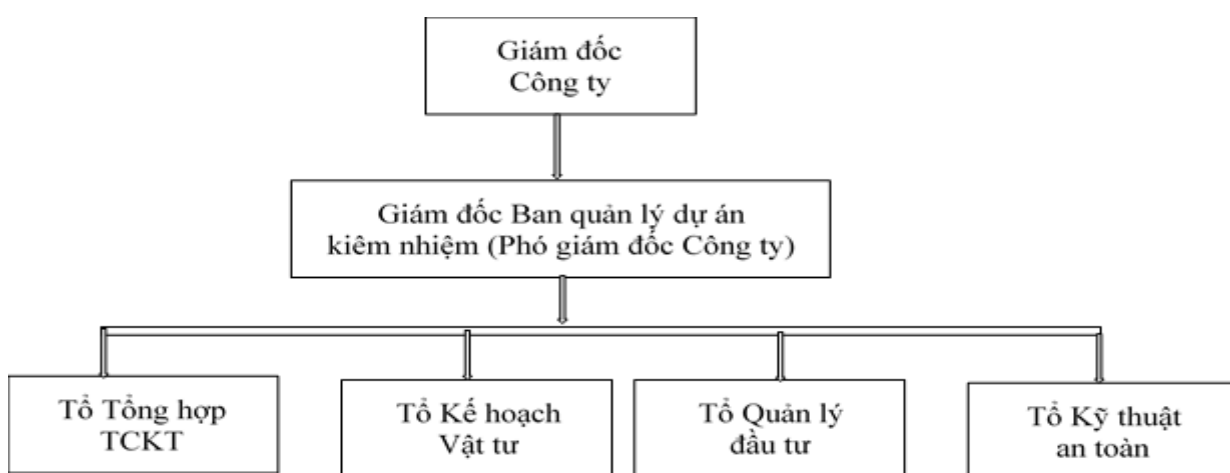
Để kịp thời đáp ứng nhu cầu phát triển về điện năng trên địa bàn, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã chủ động đẩy mạnh đầu tư, triển khai nhiều dự án tập trung vào xây dựng mới, nâng cấp trạm biến áp, đường dây cũng như ứng dụng công nghệ mới để nâng cao năng lực lưới điện, nâng cao quản lý vận hành, giảm thời gian xử lý sự cố, cải thiện độ tin cậy cung cấp điện. Đây là hướng đi tất yếu nhằm nâng cao năng lực cung cấp điện của hệ thống lưới, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về cung cấp điện cho hoạt động sản xuất, kinh doanh và sinh hoạt của khu vực, từ đó thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội của địa phương, góp phần cải thiện đời sống nhân dân.

Giá trị lớn nhất của các dự án có xu hướng giảm qua các năm. Năm 2022, giá trị lớn nhất của một dự án là 14.986 triệu VNĐ, giảm nhẹ vào năm 2023 là 14.865 triệu VNĐ vào năm 2023, và giảm xuống còn 13.091 triệu VNĐ vào năm 2024. Các dự án có tổng mức đầu tư lớn chủ yếu là các dự án xây dựng mới TBA, xây dựng xuất tuyến, cáp ngầm trung thế, các dự án có khối lượng vật tư, thiết bị lớn.

Trong khi đó, giá trị nhỏ nhất của các dự án lại có sự dao động qua các năm. Từ 8.831 triệu VNĐ năm 2022, giá trị nhỏ nhất giảm xuống còn 886 triệu VNĐ vào năm 2023, và năm 2024 giá trị nhỏ nhất của dự án là 4.231 triệu VNĐ. Các dự án này chủ yếu là các dự án cải tạo, nâng cấp lưới điện hạ thế hoặc là các dự án triển khai thí điểm trên hệ thống lưới điện.

2.2.2. Thực trạng quản lý dự án các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

2.2.2.1 Bộ máy quản lý dự án các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm



Hình 2.2: Bộ máy quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Nguồn: Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Quản lý dự án đầu tư xây dựng là một quá trình phức tạp, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ từ nhiều bộ phận khác nhau. Mỗi bộ phận đóng vai trò quan trọng, đảm nhiệm những chức năng và nhiệm vụ cụ thể, nhằm đảm bảo dự án được thực hiện đúng tiến độ và hiệu quả. Dựa trên phân cấp về việc quản lý và thực hiện công tác đầu tư xây dựng của Tập đoàn Điện lực Việt Nam và Tổng Công ty điện lực Thành phố Hà Nội, các dự án Công ty Điện lực Nam Từ Liêm là chủ đầu tư được tổ chức thực hiện quản lý dự án dưới mô hình Ban Quản lý dự án kiêm nhiệm.

Giám đốc công ty là người quyết định đầu tư cũng như chịu trách nhiệm chỉ đạo và giám sát chung toàn bộ quá trình thực hiện dự án. Giám đốc có trách nhiệm đưa ra các quyết định quan trọng liên quan đến quản lý tiến độ, phân bổ nguồn lực và xử lý các vấn đề phát sinh vượt ngoài phạm vi quyền hạn của các bộ phận khác.

Phó Giám đốc Sản xuất – Giám đốc ban quản lý dự án kiêm nhiệm được ủy quyền trực tiếp quản lý và điều hành dự án, đảm bảo mọi công việc được thực hiện đúng tiến độ và báo cáo kịp thời cho Giám đốc về tình hình triển khai.

Ban Quản lý Dự án kiêm nhiệm là đơn vị chuyên trách trong việc thực hiện và giám sát các dự án đầu tư xây dựng của công ty. Các phòng ban, nhóm chuyên môn và nhân sự có kinh nghiệm trong quản lý dự án đầu tư xây dựng thuộc Ban Quản lý Dự án bao gồm:

Trong đó:

Tổ Tổng hợp tài chính kế toán đóng vai trò quan trọng trong quản lý nhân sự, tài chính, kế toán liên quan đến tiến độ dự án. Tổ này thực hiện công tác quản lý nhân sự theo quy định, quản lý và sử dụng hiệu quả các nguồn vốn của dự án đầu tư; Tham gia xây dựng các hợp đồng do đơn vị ký kết; Cung cấp nội dung liên qua đến điều khoản thanh toán, tài chính; Kiểm tra hồ sơ quyết toán trình cấp có thẩm quyền giải ngân, thanh toán và quyết toán các hợp đồng.

Tổ Kế hoạch vật tư là đầu mối đầu mối lập kế hoạch, theo dõi, tổng hợp, báo cáo trong quá trình thực hiện dự án từ khâu chuẩn bị đầu tư đến khi kết thúc dự án theo quy định. Các hoạt động chủ yếu của Tổ Kế hoạch vật tư nhằm góp phần đảm bảo dự án được thi công liên tục, không gián đoạn do thiếu vật tư thiết bị, bao gồm: Tổ chức thực hiện các công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu các gói thầu mua sắm vật tư thiết bị do Ban QLDA kiêm nhiệm thực hiện theo quy định; theo dõi, quản lý tiến độ, chất lượng các hợp đồng cung cấp vật tư thiết bị; Tổ chức tiếp nhận, cấp phát, vận chuyển, quản lý, bảo quản vật tư thiết bị của các công trình, dự án theo kế hoạch, tiến độ thi công hoặc các yêu cầu khác của Ban; v.v...

Tổ Quản lý đầu tư chịu trách nhiệm quản lý chính các hoạt động đầu tư của dự án từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư đến giai đoạn thực hiện đầu tư và kết thúc dự án. Với chức năng này, Tổ có nhiệm vụ, xây dựng Kế hoạch tổng thể thực hiện dự án-1 (trừ các dự án lập Báo cáo kinh tế kỹ thuật); Thực hiện lập kế hoạch, theo dõi, đôn đốc tiến độ, chất lượng các công tác khảo sát, lập dự án đầu tư, lập thiết kế đảm bảo tính khả thi; Phối hợp, đôn đốc các đơn vị tư vấn hoàn thiện các thủ tục pháp lý, thỏa thuận có

liên quan của dự án với địa phương và cơ quan có thẩm quyền trong giai đoạn chuẩn bị dự án và TKKT, TKBVT; Thực hiện chức năng giám sát của chủ đầu tư; theo dõi, đôn đốc và tổ chức giám sát thi công các công trình đầu tư xây dựng và các công trình đầu tư xây dựng khi được phân công; Tổ chức thương thảo, chuẩn bị các hợp đồng (ngoại trừ hợp đồng mua sắm vật tư, thiết bị) và trình lãnh đạo Ban QLDA kiêm nhiệm đề trình Giám đốc Công ty ký kết hợp đồng với các nhà thầu để thực hiện dự án theo phân cấp và uỷ quyền; theo dõi, đôn đốc việc thực hiện hợp đồng đã ký kết; Lập tiến độ thực hiện công tác xây lắp, lập báo cáo thực hiện dự án, báo cáo tư vấn giám sát...; Thực hiện nghiệm thu hồ sơ, thanh toán các hợp đồng xây lắp, tư vấn, mua sắm vật tư thiết bị liên quan đến các dự án đầu tư xây dựng; Phối hợp với Tổ Tổng hợp Tài chính Kế toán lập tiến độ nhu cầu vốn các dự án chuẩn bị đầu tư và thực hiện thanh quyết toán các dự án hoàn thành.

Tổ Kỹ thuật an toàn có 2 chức năng chính trong quản lý dự án của Ban quản lý dự án kiêm nhiệm là chức năng giải phóng mặt bằng và chức năng kỹ thuật giám sát; Là đầu mối chủ trì trong công tác nghiệm thu kỹ thuật, khối lượng xây lắp từ khi khởi công xây dựng đến khi hoàn thành, bàn giao; chịu trách nhiệm chính trong kiểm tra, giám sát việc thực thi các điều khoản, cam kết về công tác an toàn (các quy trình, quy định, hướng dẫn về An toàn điện, An toàn vệ sinh lao động, An toàn cho cộng đồng, Phòng cháy chữa cháy, sử dụng các thiết bị có yêu cầu nghiêm ngặt,...) trong thi công của nhà thầu xây dựng; Quản lý hồ sơ, số liệu về an toàn trong thi công, phối hợp kiểm tra, báo cáo định kỳ hoặc khi cơ quan có thẩm quyền yêu cầu theo quy định.

Các bộ phận với chức năng, nhiệm vụ rõ ràng sẽ phối hợp nhịp nhàng, tạo nên sự đồng bộ trong quá trình quản lý tiến độ, đảm bảo dự án được triển khai đúng tiến độ, chất lượng và an toàn.

Bảng 2.2: Nhân lực trong bộ máy quản lý dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Đơn vị: Người

STT	Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Phòng ban		30	32	32
1	Ban giám đốc	3	3	3
2	Tổ Tổng hợp tài chính kế toán	6	6	6
3	Tổ Quản lý đầu tư	7	9	9
4	Tổ Kỹ thuật an toàn	8	8	8
5	Tổ Kế hoạch vật tư	6	6	6
Trình độ				

STT	Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1	Sau đại học	5	5	5
2	Đại học	21	23	23
3	Cao đẳng	2	2	2
4	Khác	2	2	2
Kinh nghiệm				
1	Dưới 5 năm	5	5	5
2	Từ 5 -10 năm	8	10	10
3	Từ 10 – 20 năm	10	10	10
4	Từ 20 năm trở lên	7	7	7
Độ tuổi				
1	<25 tuổi	5	5	5
2	Từ 25 đến 30 tuổi	10	12	12
3	Từ 30 – 40 tuổi	8	8	8
4	Từ 40 tuổi trở lên	7	7	7
Giới tính				
1	Male	17	18	18
2	Nữ	13	14	14

Về số lượng cán bộ công nhân viên của ban quản lý dự án kiêm nhiệm công ty tương đối ổn định qua các năm. Số lượng nhân sự tăng nhẹ từ 30 người (năm 2022) lên 32 người (năm 2024), việc tăng thêm nhân sự này là do sự tăng thêm số lượng dự án.

Về cơ cấu phòng ban, nhân sự được phân bổ đồng đều vào 4 tổ chuyên trách. Trong đó, Ban giám đốc có 3 người, Tổ Quản lý đầu tư có 9 nhân viên, chiếm tỷ lệ cao nhất. Tổ Kỹ thuật an toàn có 6 nhân viên, trong khi Tổ Kế hoạch vật tư và tổ Tổng hợp tài chính kế toán có 4 nhân viên (Năm 2024). Số lượng nhân sự tại mỗi tổ được duy trì ổn định qua các năm, phản ánh sự ổn định trong cơ cấu tổ chức của công ty.

Về trình độ học vấn, công ty có 5 nhân sự đã hoàn thành chương trình sau đại học, chiếm tỷ lệ khá thấp. Phần lớn nhân viên của công ty có trình độ đại học với 23 người, chiếm phần lớn trong tổng số nhân viên. Ngoài ra, có 2 nhân viên có trình độ cao đẳng và 2 nhân viên có trình độ khác, cho thấy sự đa dạng trong trình độ học vấn của nhân sự công ty, đáp ứng tốt các yêu cầu công việc.

Xét về kinh nghiệm làm việc, công ty có sự phân bổ khá đồng đều về thâm niên làm việc. Cụ thể, 5 nhân viên có kinh nghiệm dưới 5 năm, 20 nhân viên có kinh nghiệm từ 5 đến 20 năm và 7 nhân viên có kinh nghiệm trên 20 năm. Điều này cho thấy sự kết hợp giữa các nhân viên trẻ trung năng động và những nhân viên có kinh nghiệm dày dặn, tạo nên một đội ngũ nhân sự cân đối và hiệu quả.

Về độ tuổi, công ty có 5 nhân viên dưới 25 tuổi, 12 nhân viên từ 25 đến 30 tuổi, 8 nhân viên từ 30 đến 40 tuổi và 7 nhân viên trên 40 tuổi. Sự phân bổ độ tuổi này đảm bảo rằng công ty có đủ nhân sự trẻ trung, đầy năng lượng nhưng cũng có những nhân viên giàu kinh nghiệm để đảm bảo hiệu quả công việc và sự phát triển bền vững của công ty.

Về giới tính, cơ cấu nhân sự của công ty gồm 18 nam và 14 nữ. Mặc dù số lượng nhân viên nam chiếm ưu thế, nhưng sự hiện diện của nữ giới trong các phòng ban vẫn đảm bảo sự đa dạng và linh hoạt trong hoạt động công ty, đóng góp vào môi trường làm việc cân bằng và hiệu quả.

Nhìn chung, qua các năm từ 2022 đến 2024, cơ cấu nhân sự của công ty đã được duy trì, với sự phân bổ hợp lý về số lượng, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, độ tuổi và giới tính. Điều này thể hiện sự chú trọng của công ty trong việc quản lý nguồn nhân lực, đảm bảo đáp ứng tốt các yêu cầu công việc và góp phần vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

2.2.2.2 Xây dựng kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Đầu tiên, dựa trên quy trình quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Tập đoàn Điện lực Việt Nam, tổ quản lý đầu tư sẽ xác định các nội dung, trình tự các công việc cần triển khai, xây dựng các mốc thời gian, tiến độ để hoàn thành từng hạng mục công việc theo đúng khung chỉ số thời gian được quy định của Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội.

Bên cạnh đó, cũng xác định các bộ phận chịu trách nhiệm chính, các bộ phận phối hợp để thực hiện từng hạng mục công việc. Trong Công ty Điện lực Nam Từ Liêm, bộ phận chính chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch các giai đoạn dự án là Tổ Quản lý đầu tư. Bộ phận này sẽ phối hợp chặt chẽ với các đơn vị khác trong Ban Quản lý dự án kiêm nhiệm như Tổ kế hoạch vật tư, Tổ Tổng hợp tài chính kế toán, và Tổ Kỹ thuật để đảm bảo kế hoạch được thực hiện đồng bộ và hiệu quả.

Kế hoạch tiến độ của một dự án đầu tư xây dựng của công ty thường bao gồm các nội dung chính sau:

Bảng 2.3: Nội dung công việc theo quy trình quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

TT	Công việc cụ thể	Bộ phận	Yêu cầu đầu ra đối với công việc
1	Cv1: Xác định nhu cầu và mục tiêu đầu tư	Các tổ	Nhiệm vụ kỹ thuật
2	Cv2: Lập kế hoạch lựa chọn nhà thầu, tổ chức lựa chọn nhà thầu giai đoạn thực hiện đầu tư	Tổ QLĐT	Lựa chọn nhà thầu khảo sát, thiết kế
3	Cv3: Lập, phê duyệt Báo cáo kinh tế kỹ thuật	Nhà thầu Các tổ	Hồ sơ kỹ thuật, dự toán xây dựng dự án
4	Cv4: Thực hiện các thủ tục đầu tư	Tổ QLĐT Tổ KTAT	Thực hiện các thủ tục đầu tư, thoả thuận đấu nối,...
5	Cv5: Lập kế hoạch lựa chọn nhà thầu, tổ chức lựa chọn nhà thầu giai đoạn thực hiện đầu tư	Tổ QLĐT	Lựa chọn nhà thầu xây lắp, giám sát, mua sắm,...
6	Cv6: Tổ chức thi công xây dựng	Nhà thầu Các tổ	Giám sát thi công, an toàn lao động, vệ sinh
7	Cv7: Nghiệm thu, bàn giao và quyết toán công trình	Nhà thầu Các tổ	Nghiệm thu công trình, bàn giao, quyết toán
8	Cv8: Vận hành, khai thác công trình	Tổ KTAT	Đảm bảo hoạt động hiệu quả, bảo trì
9	Cv9: Đánh giá hiệu quả dự án	Tổ QLĐT	Đánh giá kinh tế, kỹ thuật, môi trường
10	Cv10: Rút ra bài học kinh nghiệm cho các dự án sau	Tổ QLĐT	Rút kinh nghiệm cho dự án tương lai

Nguồn: Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Do tính chất các dự án giống nhau và kế hoạch giao dự án của Tổng Công ty Điện lực TP. Hà Nội cho Công ty Điện lực Nam Từ Liêm thành các đợt, nên Công ty đã xây dựng kế hoạch tiến độ thực hiện các dự án như sau:

Bảng 2.1: Kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm giai đoạn 2022 – 2024

TT	Dự án	Tiến độ									
		CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6	CV7	CV8	CV9	CV10
1	Đợt 1/2022	Tháng 9/2021	Tháng 11/2021	Tháng 01/2022	Tháng 1/2022	Tháng 3/2022	Tháng 7/2022	Tháng 8/2022	Tháng 9/2022	Tháng 9/2022	Tháng 10/2022
2	Đợt 2/2022	Tháng 11/2021	Tháng 01/2022	Tháng 3/2022	Tháng 3/2022	Tháng 5/2022	Tháng 9/2022	Tháng 10/2022	Tháng 11/2022	Tháng 11/2022	Tháng 12/2022
3	Đợt 1/2023	Tháng 9/2022	Tháng 11/2022	Tháng 01/2023	Tháng 1/2023	Tháng 3/2023	Tháng 7/2023	Tháng 8/2023	Tháng 9/2023	Tháng 9/2023	Tháng 10/2023
4	Đợt 2/2023	Tháng 11/2022	Tháng 01/2023	Tháng 3/2023	Tháng 3/2023	Tháng 5/2023	Tháng 9/2023	Tháng 10/2023	Tháng 11/2023	Tháng 11/2023	Tháng 12/2023
5	Đợt 1/2024	Tháng 9/2023	Tháng 11/2023	Tháng 01/2024	Tháng 1/2024	Tháng 3/2024	Tháng 7/2024	Tháng 8/2024	Tháng 9/2024	Tháng 9/2024	Tháng 10/2024
6	Đợt 2/2024	Tháng 11/2023	Tháng 01/2024	Tháng 3/2024	Tháng 3/2024	Tháng 5/2024	Tháng 9/2024	Tháng 10/2024	Tháng 11/2024	Tháng 11/2024	Tháng 12/2024

Bảng kế hoạch đã vạch ra một lộ trình chi tiết cho việc quản lý dự án đầu tư của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm, kéo dài từ năm 2022 đến 2024. Kế hoạch thực hiện 1 dự án được chia thành 10 nội dung công việc nối tiếp nhau, mỗi công việc đều có mục tiêu và nhiệm vụ cụ thể.

Đầu tiên là giai đoạn Tạo lịch trình dự án, ban quản lý dự án sẽ tập trung vào việc xác định các mốc thời gian để triển khai và hoàn thành từng công việc. Giai đoạn này do Tổ Quản lý đầu tư phụ trách, phối hợp với các tổ khác.

Tiếp theo là giai đoạn triển khai các hoạt động, tổ quản lý đầu tư tiếp tục đóng vai trò chủ đạo ở giai đoạn này, thường xuyên theo dõi kết quả thực hiện các công việc với lịch trình dự án đã đặt ra, đề xuất và xin ý kiến lãnh đạo để điều chỉnh nếu cần thiết.

Song song với giai đoạn triển khai là giai đoạn Giám sát và kiểm soát tiến độ, kéo dài xuyên suốt cả dự án từ lúc lập thiết kế đến khi dự án hoàn thành. Tổ quản lý đầu tư cùng tổ kỹ thuật an toàn sẽ theo dõi sát sao tiến độ dự án, đảm bảo dự án tuân thủ các chỉ dẫn kỹ thuật cũng như an toàn thi công trên công trường.

Cuối cùng là giai đoạn Đánh giá và hoàn thiện dự án và hoàn tất hồ sơ hoàn công. Giai đoạn này cần sự phối hợp của tất cả các phòng ban, các tổ của ban quản lý dự án.

Nhìn tổng thể, kế hoạch dự án thể hiện sự chặt chẽ trong tổ chức, với các giai đoạn được phân định rõ ràng và trách nhiệm được phân công cụ thể cho từng bộ phận.

Tuy nhiên, kế hoạch còn một điểm cần lưu ý là chưa đề cập đến việc lập kế hoạch dự phòng rủi ro. Đây là một yếu tố quan trọng để đảm bảo dự án không bị ảnh hưởng bởi các tình huống bất ngờ. Bổ sung phần này vào kế hoạch sẽ giúp Công ty Điện lực Nam Từ Liêm chủ động hơn trong việc ứng phó với các rủi ro tiềm ẩn, từ đó nâng cao khả năng thành công của dự án.

2.2.2.3 Tổ chức thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

a. Phổ biến kế hoạch các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Sau khi có bản kế hoạch dự án bao gồm nội dung công việc, tiến độ hoàn thành.... thì các bộ phận có liên quan sẽ tiến hành thực hiện dự án.

Trong quá trình thực hiện dự án, các bộ phận có liên quan sẽ phối hợp với nhau để thực hiện các nội dung công việc của dự án theo kế hoạch.

Căn cứ vào nội dung kế hoạch đã được phê duyệt, các đơn vị triển khai các nội dung công việc thực hiện liên quan đến đơn vị mình. Các cá nhân, đơn vị phối hợp để triển khai các nội dung trong kế hoạch, thường xuyên theo dõi và giám sát tiến độ, sử dụng các công cụ như biểu đồ Gantt và phần mềm quản lý dự án MS Project để cập nhật, kiểm tra và báo cáo định kỳ, hàng tuần. Khi có khó khăn, vướng mắc, tiềm ẩn nguy cơ gây chậm tiến độ thực hiện dự án, tổ quản lý dự án cần đánh giá, phân tích các nguyên nhân, nguyên nhân khách quan hay chủ quan, nguyên nhân đến từ phía nhà thầu hay xuất phát trong nội bộ công ty,... và báo cáo cho giám đốc ban để tìm phương án xử lý hoặc điều chỉnh kế hoạch nếu cần thiết để đảm bảo đúng mục tiêu kế hoạch đã đề ra.

b. Đảm bảo các nguồn lực cho dự án

Nguồn lực tài chính:

Là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tổng Công ty Điện lực Thành phố Hà Nội, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm nhận kế hoạch vốn đầu tư hàng năm từ Tổng Công ty. Nguồn lực tài chính này được sử dụng để chi trả cho các hoạt động của dự án, chủ yếu là thanh toán cho các nhà thầu (thi công, tư vấn, mua sắm...) với 2 nguồn vốn chính là nguồn vốn vay tín dụng thương mại và khấu hao cơ bản tổng công ty. Sau khi hoàn thành dự án và quyết toán xong, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm sẽ trình duyệt hồ sơ lên Tổng Công ty để được giải ngân.

Giai đoạn 2022 – 2024, kế hoạch vốn của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đạt 285.302 triệu đồng và số vốn đã giải ngân là 282.662 triệu đồng, đạt tỷ lệ 99,07%. Điều này cho thấy công tác quản lý tài chính của công ty có sự chặt chẽ và khả năng kiểm soát tiến độ dự án tốt, đảm bảo dòng vốn được sử dụng đúng mục đích và đúng tiến độ đề ra.

Mức độ giải ngân vốn ổn định và đạt hiệu quả cao đã góp phần quan trọng trong việc thực hiện các dự án xây dựng, nâng cao năng lực lưới điện, đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội trên địa bàn Quận Nam Từ Liêm. Còn một phần nhỏ vốn chưa được giải ngân hết do các dự án chưa được quyết toán vốn, phần này được đẩy sang các năm tiếp theo.

Bảng 2.5: Kế hoạch vốn và giải ngân

Đơn vị: triệu đồng

Stt	Năm	Kế hoạch vốn năm				Vốn đã giải ngân				Tỷ lệ giải ngân so với kế hoạch (%)
		Tổng số	TDTM	KHCB	Khác	Tổng số	TDTM	KHCB	Khác	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Năm 2022	84.300	46.920	37.380	0	83.249	46.544	36.705	0	98,75
2	Năm 2023	96.613	66.859	29.754	0	96.175	68.634	27.542	0	99,55
3	Năm 2024	104.389	71.362	33.027	0	103.238	71.980	31.258	0	98,90
Tổng Cộng		285.302	185.142	100.161	0	282.662	187.158	95.504	0	99,07

Nhân lực:

Tất cả các nhân sự thuộc Ban Quản lý dự án kiêm nhiệm tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đều được huấn luyện an toàn lao động, được tham gia các khoá bồi dưỡng về nghiệp vụ để cung cấp kiến thức pháp luật về đầu tư xây dựng, kiến thức về trình tự lập và thực hiện đầu tư dự án, quản lý tiến độ, quản lý chất lượng và thanh quyết toán vốn đầu tư đối với từng vị trí việc làm.

Trường các bộ phận căn cứ vào kế hoạch giao của tổng công ty để phân chia các dự án cho các chuyên viên phụ trách, mỗi chuyên viên của tổ quản lý dự án sẽ chịu trách nhiệm chính 1-3 dự án/năm. Ngoài ra, Ban quản lý dự án kiêm nhiệm cũng phải bố trí đủ cán bộ có trình độ và năng lực để thực hiện các nhiệm vụ: Giám sát, nghiệm thu công tác khảo sát, thiết kế; Giám sát, nghiệm thu công tác xây lắp; Giám sát, nghiệm thu công tác cung cấp vật tư thiết bị; Giám sát, nghiệm thu, phê duyệt khối lượng phát sinh, làm thêm... Ban quản lý cũng thường xuyên theo dõi hiệu suất hoạt động của các thành viên trong tổ, bổ sung, cắt giảm hoặc thay đổi phương thức làm việc của các thành viên để tối ưu hiệu suất làm việc.

Trang thiết bị văn phòng:

Công ty Điện lực Nam Từ Liêm được trang bị đầy đủ các trang thiết bị văn phòng cần thiết cho công tác quản lý dự án, bao gồm máy tính, máy in, máy photocopy, máy đo cáp, máy đo cao, ống nhòm... Các thiết bị này được khấu hao theo quy định hiện hành. Nhìn chung, trang thiết bị hiện có đáp ứng được nhu cầu công việc.

Bảng 2.6: Các thiết bị văn phòng phục vụ quản lý dự án dự án

STT	Tên thiết bị	Số lượng	Tính năng kỹ thuật	Nước sản xuất	Thuộc sở hữu	Chất lượng sử dụng hiện nay
1	Máy toàn đạc	1	Kiểm tra hiện trường	Việt Nam	1	Trung bình
2	Máy đo khoảng cách	2			2	Tốt
3	Thước Nivo	3			3	Tốt

STT	Tên thiết bị	Số lượng	Tính năng kỹ thuật	Nước sản xuất	Thuộc sở hữu	Chất lượng sử dụng hiện nay
4	Thuốc kẹp	3			3	Tốt
5	Máy photocopy	2	Photo các hồ sơ, tài liệu	Nhật Bản	2	Trung bình
6	Máy vi tính	35	Phục vụ công tác văn phòng	Trung Quốc	35	Tốt
7	Máy in	15	In ấn các hồ sơ, tài liệu		15	Tốt
8	Máy scan	5	Lưu trữ tài liệu		5	Tốt
9	Máy ảnh KTS	1	Chụp ảnh hiện trường	Nhật Bản	1	Tốt
10	Ống nhôm	1	Kiểm tra hiện trường	Việt Nam	1	Tốt

Nguồn: Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

c. Phối hợp giữa Công ty Điện lực Nam Từ Liêm và nhà thầu

Bảng 2.7: Các vấn đề thường gặp giữa Công ty Điện lực Nam Từ Liêm và các nhà thầu trong quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng

Nhà thầu	Phối hợp về việc gì	Các vấn đề phát sinh trong quá trình phối hợp	Dự án cụ thể
Tư vấn thiết kế	Lập bản vẽ, hồ sơ thiết kế	- Chậm trễ trong việc phê duyệt hồ sơ thiết kế. - Sự không thống nhất giữa bản vẽ thiết kế và thực tế thi công, dẫn đến phải điều chỉnh thiết kế nhiều lần, kéo dài thời gian hoàn thành dự án.	Xây dựng hạ tầng cầu cáp vượt mương Đồng Bông I cho các lộ xuất tuyến từ TBA 110kV E1.25 Mỹ Đình và sắp

Nhà thầu	Phối hợp về việc gì	Các vấn đề phát sinh trong quá trình phối hợp	Dự án cụ thể
			xếp lại cấp xuất tuyển qua cầu cấp 2
Mua sắm	Cung cấp vật tư, thiết bị	- Đơn giá vật tư, thiết bị tăng cao khiến cho việc lựa chọn nhà thầu cung cấp khó khăn, kéo dài.	Dự án lưới điện thông minh
Xây lắp	Thi công, xây dựng	- Thi công không đúng tiến độ do thiếu nhân lực và phương tiện thi công. - Khó khăn trong giải phóng mặt bằng, dẫn đến việc tạm dừng thi công tại nhiều thời điểm. - Xảy ra tranh chấp với cư dân về quyền sử dụng đất tại một số khu vực thi công.	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2023 - Đợt 3
Tư vấn giám sát	Giám sát chất lượng, khối lượng công việc	- Thiếu nhân lực giám sát của chủ đầu tư tại công trường, tình trạng báo cáo chậm trễ của tư vấn giám sát, dẫn đến việc không kịp thời phát hiện và xử lý các sai sót trong quá trình thi công.	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2022 - Đợt 5
Thí nghiệm	Kiểm tra, thí nghiệm thiết bị, công trình	- Chất lượng thí nghiệm không đạt tiêu chuẩn, phải tiến hành thí nghiệm lại nhiều lần. - Thiếu trang thiết bị và cơ sở vật chất để thực hiện các bài thí nghiệm đặc thù theo yêu cầu dự án.	Dự án lưới điện thông minh

Nguồn: Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Sự phối hợp giữa chủ đầu tư và nhà thầu trong quá trình thực hiện dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm được đánh giá là khá chặt chẽ và hiệu quả. Theo số liệu từ công ty, trong giai đoạn 2022-2024, không có dự án nào gặp vấn đề về phối hợp giữa hai bên dẫn đến chậm trễ. Điều này thể hiện qua việc các dự án đều hoàn thành đúng tiến độ, không có bất kỳ báo cáo nào về xung đột hay mâu thuẫn giữa chủ đầu tư và nhà thầu.

Cụ thể, sự phối hợp này được thực hiện thông qua các cuộc họp định kỳ hàng tuần giữa đại diện chủ đầu tư và nhà thầu. Trong các cuộc họp này, hai bên cùng nhau đánh giá tiến độ công việc, thảo luận về các vấn đề phát sinh và đưa ra giải pháp xử lý kịp thời. Ngoài ra, việc trao đổi thông tin thường xuyên qua email, điện thoại và các ứng dụng quản lý dự án cũng giúp đảm bảo sự thông suốt trong quá trình phối hợp.

Bên cạnh đó, chủ đầu tư cũng thường xuyên kiểm tra, giám sát hoạt động của nhà thầu để đảm bảo chất lượng công trình và tuân thủ các quy định về an toàn lao động. Sự giám sát này không chỉ giúp phát hiện và xử lý kịp thời các sai sót mà còn tạo động lực cho nhà thầu thực hiện công việc một cách nghiêm túc và trách nhiệm.

Tuy nhiên, đôi khi vẫn xảy ra sự khác biệt về quan điểm, cách tiếp cận giữa hai bên, đặc biệt là trong các tình huống phát sinh ngoài dự kiến. Tuy nhiên, nhờ có sự trao đổi thẳng thắn và tinh thần hợp tác, các vấn đề này đều được giải quyết một cách ôn hòa, không ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án.

Sự phối hợp giữa các đơn vị trong quá trình thực hiện dự án được tiến hành chủ yếu thông qua Quy chế phối hợp. Đây là văn bản quan trọng quy định rõ ràng trách nhiệm, quyền hạn và nghĩa vụ của từng bộ phận liên quan đến dự án. Quy chế này cũng thiết lập quy trình trao đổi thông tin, chia sẻ dữ liệu và phối hợp giải quyết các vấn đề phát sinh, đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng và hiệu quả giữa các bộ phận.

Ngoài ra, các đơn vị còn phối hợp thông qua các cuộc họp giao ban định kỳ, có thể là hàng tuần hoặc hàng tháng, tùy theo tính chất và tiến độ của dự án. Trong các cuộc họp này, các bộ phận sẽ cùng nhau đánh giá tiến độ thực hiện, thảo luận các vấn đề khó khăn, vướng mắc và đề xuất các giải pháp khắc phục.

Bên cạnh đó, để tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi thông tin, chia sẻ tài liệu và theo dõi tiến độ công việc, Công ty cũng khuyến khích sử dụng các công cụ hỗ trợ phối hợp trực tuyến như email, nhóm chat, và phần mềm quản lý dự án.

d. Kiểm tra tiến độ thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Việc kiểm soát tiến độ thực hiện dự án của Công ty thường xuyên được thực hiện qua báo cáo hàng ngày và báo cáo hàng tuần thông qua các cuộc họp tiến độ, các ứng dụng điện tử, tin nhắn, nhà thầu và đơn vị quản lý dự án cập nhật tiến độ thực hiện qua phần mềm dùng chung IMIS của Tập đoàn Điện lực.

Bảng 2.8: Các tiêu chí kiểm tra tiến độ thực hiện dự án của Công ty

STT	Tiêu chí	Bộ phận chịu	Số dự án thực hiện kiểm tra	Tình trạng phát hiện sai phạm
-----	----------	--------------	-----------------------------	-------------------------------

		trách nhiệm	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	Tiến độ hoàn thành công việc	Ban Quản lý dự án	8	9	12	1	1	3
2	Kiểm tra việc sử dụng nhân lực, vật tư, thiết bị có đúng theo kế hoạch đã định sẵn.	Tổ Kế hoạch vật tư	8	9	12	1	0	1
3	Đảm bảo công việc hoàn thành đạt tiêu chuẩn chất lượng theo quy định kỹ thuật.	Tổ Kỹ thuật an toàn	8	9	12	0	1	0
4	Tuân thủ thời gian	Ban Quản lý dự án	8	9	12	5	4	6
5	Quản lý rủi ro	Tổ Quản lý đầu tư	8	9	12	1	0	1
6	Tình hình giải ngân và chi phí	Tổ Tổng hợp tài chính kế toán	8	9	12		1	

Nguồn: Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Bảng số liệu đã cho cung cấp cái nhìn tổng quan về hoạt động kiểm tra, giám sát tiến độ dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm trong giai đoạn 2022-2024. Có thể thấy rõ sự gia tăng đáng kể về số lượng dự án được kiểm tra qua các năm, phản ánh sự phát triển không ngừng của công ty. Tuy nhiên, điều đáng mừng là tình trạng phát hiện sai phạm lại không tăng theo, thậm chí còn có xu hướng giảm nhẹ ở một số tiêu chí.

Cụ thể, số dự án được kiểm tra tăng từ 8 dự án năm 2022 lên 9 dự án năm 2023 và đạt 12 dự án vào năm 2024. Điều này cho thấy công ty không chỉ mở rộng quy mô hoạt động mà còn chú trọng hơn đến việc kiểm soát chất lượng dự án thông qua việc tăng cường kiểm tra.

Mặc dù số lượng dự án tăng lên, tình trạng phát hiện sai phạm lại được kiểm soát tốt. Hầu hết các tiêu chí đều chỉ ghi nhận 1 trường hợp sai phạm mỗi năm, thậm chí có những tiêu chí không phát hiện sai phạm trong cả 3 năm. Điều này phản ánh sự nỗ lực của các bộ phận trong việc thực hiện đúng quy trình, tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật và quản lý rủi ro hiệu quả.

Tuy nhiên, không thể phủ nhận rằng vẫn còn tồn tại những sai sót trong quá trình thực hiện dự án. Trong 3 năm, mỗi bộ phận đều có ít nhất một dự án bị phát hiện sai phạm. Điều này cho thấy không có bộ phận nào là hoàn hảo và việc kiểm tra, giám sát thường xuyên là rất cần thiết để kịp thời phát hiện và khắc phục những thiếu sót, đảm bảo chất lượng dự án.

Đặc biệt, Ban Quản lý dự án, đơn vị chịu trách nhiệm chính trong việc đảm bảo tiến độ và tuân thủ thời gian của dự án, đã duy trì số lượng sai phạm ở mức thấp trong suốt 3 năm. Điều này chứng tỏ Ban Quản lý dự án đã làm tốt công tác lập kế hoạch, theo dõi và kiểm soát tiến độ, giúp các dự án hoàn thành đúng thời hạn.

Tương tự, Tổ Kế hoạch vật tư và Tổ Kỹ thuật an toàn cũng đã hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình khi số lượng dự án vi phạm về quản lý vật tư, thiết bị và chất lượng công trình đều được kiểm soát ở mức thấp. Điều này cho thấy sự hiệu quả trong công tác lập kế hoạch, phân bổ nguồn lực và giám sát chất lượng của hai tổ này.

Tổ Quản lý đầu tư và Tổ Tổng hợp tài chính kế toán cũng đã có những đóng góp tích cực vào thành công chung của các dự án khi kiểm soát tốt các vấn đề về quản lý rủi ro, giải ngân và chi phí. Tuy nhiên, vẫn cần lưu ý rằng dù số lượng sai phạm thấp, nhưng không nên chủ quan mà cần tiếp tục cải tiến quy trình, nâng cao năng lực để hạn chế tối đa các rủi ro và sai sót có thể xảy ra.

2.2.3 Thực trạng quản lý chất lượng các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Quản lý chất lượng là một trong những yếu tố quyết định sự thành công của mỗi dự án đầu tư xây dựng nói chung và các dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm nói riêng. Chất lượng của dự án không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đầu tư mà còn phản ánh uy tín của đơn vị chủ đầu tư trong ngành. Trong giai đoạn 2022 - 2024, công tác quản lý chất lượng dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã đạt được nhiều kết quả tích cực, tuy nhiên vẫn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục để đảm bảo tính bền vững và hiệu quả của các dự án.

a. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dự án

Chất lượng dự án xây dựng là một hàm số phức tạp của nhiều yếu tố tương tác, bao gồm thiết kế kỹ thuật, chất lượng vật tư, quy trình thi công và năng lực quản lý của đội ngũ nhân sự. Tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm, các nhân tố chủ yếu tác động đến chất lượng dự án có thể được phân tích theo các khía cạnh sau:

Thứ nhất, giai đoạn thiết kế kỹ thuật và lập kế hoạch đóng vai trò nền tảng, chi phối trực tiếp chất lượng công trình. Thiết kế kỹ thuật không chỉ cụ thể hóa các yêu cầu kỹ thuật mà còn có ảnh hưởng sâu sắc đến chi phí và tiến độ thực hiện dự án. Tuy nhiên, một số dự án tại Công ty vẫn ghi nhận tình trạng thiết kế chưa được tối ưu hóa, gây ra những thách thức trong quá trình thi công và vận hành sau này. Sự thiếu hụt trong việc dự báo chính xác phạm vi công việc và các yêu cầu kỹ thuật đã dẫn đến các điều chỉnh thiết kế phát sinh, làm gia tăng chi phí và kéo dài thời gian hoàn thành dự án.

Thứ hai, chất lượng vật liệu và thiết bị là yếu tố then chốt trong việc đảm bảo độ bền vững và an toàn của công trình. Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã thiết lập các quy trình kiểm soát chất lượng vật tư từ khâu mua sắm đến nghiệm thu, bao gồm hoạt động kiểm định chất lượng trước khi đưa vào sử dụng. Mặc dù vậy, do việc triển khai chưa thực sự đồng bộ và triệt để, vẫn còn tồn tại những trường hợp vật liệu không đáp ứng tiêu chuẩn, tiềm ẩn rủi ro đối với tuổi thọ và tính an toàn của công trình.

Thứ ba, quản lý quá trình thi công có vai trò quyết định đối với sự thành công của dự án. Mặc dù Công ty đã ban hành các quy định về giám sát và kiểm tra chất lượng tại công trường, nhưng sự thiếu giám sát liên tục và hệ thống đã dẫn đến tình trạng sai lệch so với thiết kế ban đầu ở một số dự án, gây phát sinh chi phí sửa chữa và làm chậm tiến độ chung. Đặc biệt, sự phối hợp chưa thực sự hiệu quả giữa các bộ phận kỹ thuật, tài chính và quản lý dự án đã làm giảm hiệu quả của công tác quản lý chất lượng.

Thứ tư, năng lực của đội ngũ thi công là một nhân tố quan trọng khác. Mặc dù Công ty đã có những nỗ lực đầu tư vào đào tạo và nâng cao kỹ năng cho cán bộ, tình trạng thiếu hụt nhân sự có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn cao vẫn còn tồn tại. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng các hạng mục thi công và khả năng ứng phó với các vấn đề kỹ thuật phát sinh tại công trường.

Cuối cùng, quản lý nhà thầu có ý nghĩa then chốt đối với kết quả cuối cùng của dự án. Việc lựa chọn các nhà thầu có năng lực, kinh nghiệm và cam kết về chất lượng là vô cùng quan trọng. Tuy nhiên, một số nhà thầu chưa tuân thủ đầy đủ các

yêu cầu về chất lượng đã đề ra, gây ra sự chậm trễ trong tiến độ và khó khăn trong công tác nghiệm thu. Thực tế cho thấy, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm vẫn chưa xây dựng được một cơ chế đánh giá và quản lý nhà thầu hiệu quả, dẫn đến sự thiếu đồng nhất về chất lượng giữa các dự án khác nhau

b. Kết quả quản lý chất lượng dự án giai đoạn 2022-2024

Trong giai đoạn 2022-2024, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã đạt được nhiều thành tựu trong công tác quản lý chất lượng dự án. Đã có 26/29 dự án hoàn thành quyết toán vốn với tỷ lệ giải ngân đạt 99,88%, cho thấy sự nỗ lực trong việc kiểm soát tiến độ và chất lượng dự án. Ngoài ra, công ty đã thiết lập các quy trình kiểm soát chất lượng từ khâu thiết kế đến nghiệm thu, sử dụng các công cụ hỗ trợ như biểu mẫu kiểm tra, phân tích xu hướng và phân tích nguyên nhân - kết quả để giám sát chất lượng, qua đó cải thiện hiệu quả quản lý.

Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế như sự phối hợp chưa chặt chẽ giữa các bộ phận kỹ thuật, tài chính và quản lý dự án, dẫn đến khó khăn trong việc phát hiện và xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh. Công tác kiểm tra, đánh giá chất lượng chưa được thực hiện liên tục, dẫn đến khó khăn trong việc phát hiện sớm các lỗi kỹ thuật và sai sót trong thi công.

c. Nguyên nhân của các hạn chế

Các hạn chế trong công tác quản lý chất lượng tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm xuất phát từ nhiều nguyên nhân, bao gồm:

- Thiếu đồng bộ trong quy trình quản lý: Sự thiếu đồng bộ giữa các bộ phận và giai đoạn trong quy trình quản lý chất lượng là nguyên nhân chính gây ra các vấn đề về chất lượng.

- Hạn chế về công nghệ quản lý: Việc áp dụng công nghệ số hóa trong quản lý chất lượng còn hạn chế, chưa đáp ứng được yêu cầu hiện đại hóa và minh bạch thông tin.

- Năng lực nhân sự chưa đồng đều: Mặc dù đã có đầu tư vào đào tạo nhân sự, nhưng kỹ năng và kinh nghiệm của một số kỹ sư và cán bộ quản lý dự án vẫn chưa đáp ứng yêu cầu.

- Thiếu công cụ hỗ trợ quản lý chất lượng: Công ty chưa triển khai các công cụ hiện đại như phần mềm quản lý chất lượng tích hợp, dẫn đến khó khăn trong việc giám sát và đánh giá hiệu quả.

d. Định hướng cải thiện quản lý chất lượng

Để khắc phục các hạn chế trên và nâng cao chất lượng dự án trong tương lai, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm cần tập trung vào các giải pháp như:

- Nâng cao chất lượng thiết kế: Đánh giá và kiểm tra thiết kế kỹ thuật trước khi triển khai thi công để giảm thiểu các sai sót.
- Tăng cường kiểm soát chất lượng vật liệu: Kiểm tra chặt chẽ chất lượng vật liệu đầu vào, sử dụng các nhà cung cấp có uy tín và kinh nghiệm.
- Áp dụng công nghệ quản lý hiện đại: Sử dụng các công cụ số hóa như phần mềm quản lý chất lượng, hệ thống giám sát từ xa và phân tích dữ liệu lớn để nâng cao hiệu quả quản lý.

2.2.4 Thực trạng chi phí dự án các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Chi phí dự án là một trong những yếu tố quyết định đến hiệu quả đầu tư và thành công của mỗi dự án xây dựng. Quản lý chi phí dự án bao gồm việc lập kế hoạch, ước tính, phân bổ và kiểm soát chi phí nhằm đảm bảo rằng dự án được thực hiện trong phạm vi ngân sách đã phê duyệt. Đối với Công ty Điện lực Nam Từ Liêm, chi phí dự án bao gồm chi phí trực tiếp, chi phí gián tiếp và các khoản chi phí phát sinh do vi phạm hợp đồng.

a. Các yếu tố ảnh hưởng đến chi phí dự án

Chi phí dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố, bao gồm:

- Thiết kế kỹ thuật và lập kế hoạch chi phí: Đây là giai đoạn nền tảng quyết định ngân sách tổng thể của dự án. Nếu thiết kế kỹ thuật chưa tối ưu hoặc không dự báo chính xác khối lượng công việc, chi phí dự án có thể vượt quá dự toán ban đầu.
- Vật liệu và thiết bị: Chi phí mua sắm vật liệu, thiết bị chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí dự án. Việc lựa chọn vật liệu không phù hợp hoặc chất lượng kém có thể dẫn đến chi phí bảo trì, sửa chữa cao hơn.
- Quản lý tiến độ: Tiến độ thi công ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí dự án. Nếu tiến độ chậm trễ, chi phí gián tiếp như chi phí duy trì công trường, chi phí nhân công và chi phí thiết bị sẽ tăng lên.
- Năng lực nhà thầu và đội ngũ thi công: Nhà thầu yếu kém hoặc đội ngũ thi công thiếu kinh nghiệm có thể gây lãng phí nguồn lực và làm phát sinh chi phí không mong muốn.

- Rủi ro và các yếu tố ngoại cảnh: Các yếu tố như biến động giá nguyên vật liệu, thay đổi chính sách pháp luật hoặc thiên tai cũng có thể làm tăng chi phí dự án.

b. Đánh giá thực trạng chi phí dự án giai đoạn 2022-2024

Trong giai đoạn 2022-2024, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã triển khai 29 dự án đầu tư xây dựng với tổng kế hoạch vốn là 328.783 tỷ đồng, trong đó đã hoàn thành quyết toán cho 26 dự án, đạt tỷ lệ giải ngân 99,88%. Mức tiết kiệm trung bình sau quyết toán vốn đạt 16,4%, tương đương 52,003 tỷ đồng, cho thấy sự nỗ lực trong việc kiểm soát chi phí và tối ưu hóa nguồn lực (Bảng 2.5 - Kế hoạch vốn và giải ngân).

- Tỷ lệ giải ngân cao: Công ty đã đạt tỷ lệ giải ngân lũy kế 99,88% cho 26/29 dự án tính đến ngày 31/9/2024, chứng tỏ hiệu quả trong quản lý dòng tiền và kiểm soát chi phí.

- Tiết kiệm chi phí: Mức tiết kiệm trung bình sau quyết toán đạt 16,4%, tương đương 52,003 tỷ đồng, cho thấy khả năng tối ưu hóa chi phí thông qua việc lựa chọn nhà thầu hợp lý và giám sát chặt chẽ tiến độ.

- Quản lý dòng tiền hiệu quả: Công ty đã thực hiện quy trình thanh quyết toán và lưu trữ hồ sơ theo đúng quy định, góp phần nâng cao tính minh bạch và kiểm soát chi phí tốt hơn.

Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế trong công tác quản lý chi phí, bao gồm:

- Thiết kế chưa tối ưu: Một số dự án gặp khó khăn trong kiểm soát chi phí do thiết kế kỹ thuật chưa tối ưu, dẫn đến phát sinh chi phí sửa đổi thiết kế và chi phí bảo trì trong quá trình vận hành.

- Giải phóng mặt bằng chưa tốt: Sự thiếu đồng thuận trong công tác giải phóng mặt bằng tại một số vị trí thi công xây dựng đã dẫn đến các điều chỉnh thiết kế và phát sinh tăng chi phí so với dự toán ban đầu..

- Thiếu đồng bộ giữa các bộ phận: Sự thiếu phối hợp giữa các bộ phận kỹ thuật, tài chính và quản lý dự án gây khó khăn trong việc phát hiện và xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh.

- Chưa có công cụ hỗ trợ hiện đại: Công ty chưa áp dụng các công cụ quản lý chi phí hiện đại như phần mềm quản lý dự án tích hợp, dẫn đến khó khăn trong việc theo dõi và phân tích chi phí.

- Chi phí phát sinh do chậm tiến độ: Một số dự án bị kéo dài thời gian thi công do giải phóng mặt bằng chậm và khó khăn trong phối hợp với chính quyền địa phương, làm tăng chi phí gián tiếp như chi phí nhân công và chi phí duy trì công trường.

c. Nguyên nhân của các hạn chế trên có thể kể đến:

- Thiếu đồng bộ trong quy trình quản lý: Quy trình quản lý chi phí chưa được chuẩn hóa và đồng bộ giữa các phòng ban, gây khó khăn trong việc kiểm soát chi phí.

- Hạn chế trong năng lực dự báo: Chưa có cơ chế đánh giá và dự báo chi phí chính xác từ giai đoạn lập kế hoạch, dẫn đến nhiều sai lệch trong thực tế.

- Thiếu công cụ hỗ trợ quản lý: Công ty chưa triển khai các phần mềm quản lý chi phí hiện đại, khiến việc theo dõi và kiểm soát chi phí gặp nhiều khó khăn.

- Thiếu cơ chế khuyến khích: Chưa có cơ chế khuyến khích nhân viên tối ưu hóa chi phí và sử dụng nguồn lực hiệu quả, dẫn đến lãng phí trong quản lý chi phí dự án.

2.3 Đánh giá quản lý tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

2.3.1. Đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu quản lý

Bảng 2.9: Bảng So sánh kế hoạch thực hiện và kết quả thực hiện của kế hoạch

TT	Tên dự án	Khung thời gian theo kế hoạch		Thực hiện		Kết quả
		Bắt đầu	Kết thúc	Bắt đầu	Kết thúc	
Năm 2022						
1	Cải tạo sắp xếp lưới điện lộ 477E1.25 Mỹ Đình, 486E1.25 Mỹ Đình và 489 E1.25 Mỹ Đình	Tháng 9/2021	Tháng 9/2022	30-09-21	22-09-22	Đúng tiến độ
2	Cải tạo và sắp xếp các đoạn đường dây không lộ 471E1.43 và 476E1.43 Mỗ Lao	Tháng 9/2021	Tháng 9/2022	29-09-21	29-09-22	Đúng tiến độ
3	Cải tạo và sắp xếp các đoạn đường dây không lộ 475E1.33 Cầu Diễn, 476E1.33 Cầu Diễn	Tháng 9/2021	Tháng 9/2022	29-09-21	04-10-22	Chậm tiến độ

	và 485E1.43 Mổ Lao					
4	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2022 - Đợt 1	Tháng 9/2021	Tháng 9/2022	30-09-21	08-09-22	Đúng tiến độ
5	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2022 - Đợt 2	Tháng 11/2021	Tháng 11/2022	28-11-21	18-11-22	Đúng tiến độ
6	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2022 - Đợt 3	Tháng 11/2021	Tháng 11/2022	29-11-21	29-11-22	Đúng tiến độ
7	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2022 - Đợt 4	Tháng 11/2021	Tháng 11/2022	30-11-21	29-11-22	Đúng tiến độ
8	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2022 - Đợt 5	Tháng 11/2021	Tháng 11/2022	30-11-21	21-11-22	Đúng tiến độ
Năm 2023						
1	Xây dựng mới 01 lộ xuất tuyến ngầm 22kV từ trạm E1.37 Bắc An Khánh liên thông với lộ 454E1.33 giảm tải cho trạm E1.33 Cầu Diễn và nâng cao độ tin cậy cung cấp điện	Tháng 9/2022	Tháng 9/2023	20-09-22	22-08-23	Nhanh tiến độ
2	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2023 - Đợt 2	Tháng 9/2022	Tháng 9/2023	25-09-22	11-09-23	Đúng tiến độ
3	Xây dựng mới và nâng công suất các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2023 - Đợt 1	Tháng 9/2022	Tháng 9/2023	25-09-22	24-09-23	Đúng tiến độ
4	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2023 - Đợt 3	Tháng 9/2022	Tháng 9/2023	25-09-22	10-10-23	Đúng tiến độ
5	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2023 - Đợt 4	Tháng 9/2022	Tháng 9/2023	20-09-22	06-09-23	Đúng tiến độ
6	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2023 - Đợt 5	Tháng 11/2022	Tháng 11/2023	25-11-22	30-11-23	Đúng tiến độ
7	Lắp bổ sung thiết bị giám sát và điều khiển xa SCADA cho lưới điện trung thế ngầm địa bàn quận Nam Từ Liêm giai đoạn 2023-2025	Tháng 11/2022	Tháng 11/2023	26-11-22	29-11-23	Đúng tiến độ
8	Xây dựng hạ tầng cầu cáp vượt mương Đồng Bông I cho các lộ	Tháng 11/2022	Tháng 11/2023	28-11-22	13-12-23	Chậm tiến độ

	xuất tuyến từ TBA 110kV E1.25 Mỹ Đình và sắp xếp lại cáp xuất tuyến qua cầu cáp 2					
9	Khai thác tải trung thế sau MBA T3 TBA 110kV Mỹ Đình cấp điện cho khu vực quận Nam Từ Liêm	Tháng 11/2022	Tháng 11/2023	28-11-22	30-11-23	Đúng tiến độ
Năm 2024						
1	Tạo mạch vòng liên thông thanh cái và cải tạo cáp xuất tuyến tại các trạm biến áp đảm bảo cấp điện năm 2024	Tháng 9/2023	Tháng 09/2024	20-08-23	30-08-24	Nhanh tiến độ
2	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2024 - Đợt 1	Tháng 9/2023	Tháng 09/2024	10-09-23	31-08-24	Nhanh tiến độ
3	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2024 - Đợt 3	Tháng 9/2023	Tháng 09/2024	10-09-23	10-09-24	Đúng tiến độ
4	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2024 - Đợt 4	Tháng 9/2023	Tháng 09/2024	10-09-23	30-09-24	Đúng tiến độ
5	Nâng cao năng lực lưới điện hạ thế quận Nam Từ Liêm năm 2024	Tháng 9/2023	Tháng 09/2024	20-09-23	20-09-24	Đúng tiến độ
6	Xây dựng mới các TBA quận Nam Từ Liêm năm 2024 - Đợt 2	Tháng 9/2023	Tháng 09/2024	20-09-23	10-09-24	Đúng tiến độ
7	Lắp đặt tủ RMU có chức năng giám sát và điều khiển xa SCADA cho lưới điện trung thế ngầm địa bàn quận Nam Từ Liêm giai đoạn 2024	Tháng 9/2023	Tháng 09/2024	20-09-23	10-10-24	Chậm tiến độ
8	Khai thác tải trung thế sau TBA 110kV Tây Mỗ	Tháng 9/2023	Tháng 09/2024	30-09-23	20-10-24	Chậm tiến độ
9	Xây dựng mới 01 xuất tuyến 22kV từ TBA 110kV E1.61 Dương Nội đi trạm Tây Mỗ 5 liên thông với lộ 488E1.37	Tháng 9/2023	Tháng 09/2024	30-09-23	15-10-24	Chậm tiến độ
10	Tạo mạch vòng liên thông thanh cái và cải tạo cáp xuất tuyến tại các trạm biến áp đảm bảo cấp	Tháng 11/2023	Tháng 11/2024	28-11-23	13-11-24	Đúng tiến độ

	điện năm 2024 - Đợt 2					
11	Lắp đặt tủ RMU có chức năng giám sát và điều khiển xa trên lưới điện trung áp cho các lộ 475E1.21, 471E1.27, 478E1.27, 464E1.46, 470E1.46, 471E1.46, 475E1.46, 478E1.46	Tháng 11/2023	Tháng 11/2024	28-11-23	28-11-24	Đúng tiến độ
12	Lắp đặt tủ RMU và LBS có chức năng giám sát và điều khiển xa trên lưới điện trung áp cho các lộ 472E1.6, 473E1.6, 456E1.33, 472E1.33, 484E1.46	Tháng 11/2023	Tháng 11/2024	28-11-23	26-11-24	Đúng tiến độ

Nguồn: Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Bảng 2.13 về so sánh kế hoạch thực hiện và kết quả thực hiện các dự án của quận Nam Từ Liêm trong ba năm 2022, 2023, và 2024 mang đến cái nhìn toàn diện về hiệu quả quản lý dự án, đặc biệt trong lĩnh vực xây dựng, nâng cấp hệ thống lưới điện trung và hạ thế. Việc đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu quản lý qua bảng so sánh này giúp nhận diện rõ ràng sự chênh lệch giữa kế hoạch và kết quả, từ đó có thể rút ra các bài học kinh nghiệm cũng như đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng quản lý dự án.

Nhìn chung, phần lớn dự án đều hoàn thành đúng tiến độ, đạt kết quả khá tích cực. Những dự án này bắt đầu và kết thúc đúng với kế hoạch đã đề ra, cho thấy sự tuân thủ nghiêm túc trong việc triển khai.

Tuy nhiên, cũng có một số dự án bị chậm tiến độ, hầu hết là những dự án xây dựng mới trạm biến áp và cải tạo lưới điện hạ thế. Nguyên nhân của sự chậm trễ này là việc giải phóng, thỏa thuận mặt bằng, hướng tuyến. Năm 2023, số lượng dự án chậm tiến độ tăng lên đáng kể xuất phát từ các yếu tố khó khăn trong cung ứng vật tư do đơn giá vật tư lên cao, Quận Nam Từ Liêm có văn bản đề nghị tạm dừng thi công để đảm bảo điện, phục vụ các sự kiện diễn ra trên địa bàn Quận.

Có thể thấy, khâu lập, phê duyệt Báo cáo kinh tế kỹ thuật (Cv3), thực hiện các thủ tục đầu tư (CV4) và khâu tổ chức thi công xây dựng (Cv6) đóng vai trò quan trọng, quyết định tiến độ thi công của dự án. Việc tổ chức lựa chọn nhà thầu (Cv2, Cv5) cũng ảnh hưởng không nhỏ tới tiến độ dự án, việc lựa chọn được các nhà thầu tốt, sẵn sàng các nguồn lực và phối hợp nhịp nhàng với chủ đầu tư sẽ rút ngắn được tiến độ thực hiện dự án.

2.3.2. Ưu điểm

Ngành điện nói chung và Công ty Điện lực Nam Từ Liêm nói riêng là doanh nghiệp Nhà nước, do Nhà nước đầu tư, thành lập và tổ chức hoạt động, quản lý theo mô hình công ty Nhà nước và điều lệ của Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Tốc độ phát triển phụ tải điện của Quận Nam Từ Liêm khoảng từ 12% đến 15% một năm nên việc đầu tư mới các dự án cũng như sửa chữa, cải tạo lưới điện phải luôn luôn đáp ứng với nhu cầu tiêu dùng điện..

- Về bộ máy quản lý dự án:

Công ty đã tổ chức bộ máy đầy đủ các phòng ban chức năng, điều này giúp cho tính toàn trình của việc quản lý dự án đầu tư xây dựng thuộc công ty đảm bảo yêu cầu. Cán bộ thực hiện quản lý dự án của công ty có kinh nghiệm làm việc lâu năm, hình dung được toàn bộ các công việc, nội dung trong việc quản lý dự án đầu tư xây dựng.

Hoạt động quản lý dự án đã được phân công rõ ràng và cụ thể cho từng bộ phận. Các bộ phận đã phối hợp nhịp nhàng và hiệu quả, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình quản lý dự án. Sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận đã đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện công tác quản lý dự án một cách hiệu quả hơn.

Kết quả là dự án được triển khai đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng, an toàn lao động và môi trường. Các công việc được thực hiện theo lịch trình đã đề ra, đồng thời đảm bảo căn cứ vào các tiêu chuẩn chất lượng và các quy định về an toàn lao động và môi trường. Điều này cho thấy sự chuyên nghiệp và tận tâm của các bộ phận trong việc quản lý dự án.

- Về xây dựng kế hoạch dự án

Công ty đã đạt được nhiều kết quả quan trọng trong công tác xây dựng kế hoạch quản lý dự án đầu tư xây dựng. Đầu tiên, quy trình xây dựng kế hoạch tiến độ đã được cụ thể hóa. Quy trình này đã được chia thành các bước rõ ràng, logic và dễ theo dõi. Mỗi bước trong quy trình đã được phân công cụ thể cho từng bộ phận và cá nhân liên quan, từ đó nâng cao trách nhiệm và hiệu quả thực hiện.

Thứ hai, Công ty đã áp dụng phương pháp WBS (Work Breakdown Structure) hiệu quả. Phương pháp này đã giúp phân tích và cấu trúc hóa công việc xây dựng kế hoạch tiến độ dự án thành các phần nhỏ hơn, dễ quản lý và kiểm soát hơn. Việc áp dụng WBS đã giúp kế hoạch trở nên chi tiết, chính xác và khoa học hơn.

Thứ ba, Công ty đã sử dụng phần mềm Excel để lập kế hoạch. Sử dụng phần mềm đã tự động hóa một số công việc, giúp tiết kiệm thời gian và công sức. Đồng

thời, việc sử dụng phần mềm cũng đã nâng cao tính chính xác và thống nhất của dữ liệu trong kế hoạch tiến độ.

Thứ tư, Công ty đã xác định rõ ràng các thông tin quan trọng trong kế hoạch dự án. Kế hoạch bao gồm đầy đủ các thông tin như loại dự án, vốn đầu tư dự kiến, lịch trình công việc, tiến độ thi công, và các mốc thời gian quan trọng khác. Những thông tin này đã giúp việc theo dõi, giám sát và điều chỉnh tiến độ dự án trở nên hiệu quả hơn.

Thứ năm, công việc phân công trách nhiệm đã được thực hiện một cách cụ thể. Tổ Quản lý đầu tư đóng vai trò chủ đạo trong việc xây dựng kế hoạch dự án, trong khi các trưởng nhóm dự án chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch cho phần việc của mình. Điều này đã giúp nâng cao hiệu quả thực hiện kế hoạch tiến độ.

Thứ sáu, Công ty thường xuyên theo dõi, giám sát và điều chỉnh tiến độ dự án khi cần thiết. Việc này đảm bảo dự án được hoàn thành đúng tiến độ và chất lượng.

Tuy nhiên, vẫn còn một số khía cạnh cần được cải thiện để quy trình trở nên hiệu quả và hoàn thiện hơn. Công ty có thể tiếp tục nâng cao tính tự động hóa trong việc lập kế hoạch bằng cách sử dụng các công cụ và phần mềm quản lý dự án tiên tiến hơn. Đồng thời, việc tăng cường đào tạo và phát triển kỹ năng quản lý dự án cho nhân viên cũng là một yếu tố quan trọng để cải thiện quy trình.

- Về tổ chức thực hiện kế hoạch

Các bước trong quy trình giao nhiệm vụ cho các đơn vị đã được phân chia rõ ràng, cụ thể và đảm bảo tính minh bạch. Quy trình này giúp các đơn vị hiểu rõ trách nhiệm của mình và công việc cần thực hiện. Việc phân công trách nhiệm một cách rõ ràng giúp đảm bảo tính minh bạch và tránh nhầm lẫn, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý và giám sát quá trình tiến hành dự án.

Quy trình nghiệm thu các hạng mục công trình cũng được thiết kế hiệu quả. Quy trình này đảm bảo chất lượng thi công và đánh giá xem các hạng mục công trình đã đạt được yêu cầu và tiêu chuẩn hay chưa. Việc có quy trình nghiệm thu hiệu quả giúp đảm bảo chất lượng công trình và tránh việc phát hiện lỗi sau khi hoàn thành.

Trước khi bàn giao và nghiệm thu từng hạng mục công trình, yêu cầu chuẩn bị đã được thực hiện đầy đủ và chính xác. Điều này đảm bảo rằng quá trình bàn giao và nghiệm thu có thể diễn ra đúng hạn và tránh trở ngại không đáng có. Việc chuẩn

bị kỹ lưỡng trước khi bàn giao và nghiệm thu giúp đảm bảo tính chính xác và đúng hạn của quá trình này.

- Về kiểm tra giám sát tiến độ, chất lượng thực hiện dự án

Việc kiểm tra thực hiện dự án thông qua báo cáo hàng ngày và hàng tuần đóng vai trò quan trọng trong việc theo dõi sát sao tiến độ thi công và đảm bảo dự án được thi công đúng thiết kế, đảm bảo kỹ thuật, hoàn thành đúng hạn. Thông qua báo cáo, thông tin về tình hình thực hiện được cung cấp đầy đủ, chính xác và kịp thời. Điều này giúp quản lý và nhân viên có cái nhìn rõ ràng về thực trạng triển khai dự án và có thể đưa ra các biện pháp phù hợp để kiểm soát và điều chỉnh.

Công tác kiểm tra và giám sát được thực hiện thường xuyên và song song với công tác chuẩn bị và tổ chức thực hiện dự án. Việc phân tích nguyên nhân chủ quan và khách quan ảnh hưởng đến tiến độ và chất lượng công trình được thực hiện hiệu quả. Nhờ đó, các vấn đề phát sinh có thể được phát hiện và giải quyết kịp thời. Các cuộc họp bộ phận giám sát và kiểm tra chất lượng thường xuyên được tổ chức để thảo luận và đề xuất giải pháp cho các khó khăn và vướng mắc ảnh hưởng đến tiến độ thi công dự án.

Công tác an toàn lao động được đặt lên hàng đầu trong mọi giai đoạn thi công. Cán bộ an toàn thường xuyên giám sát công tác an toàn khi thi công và đảm bảo tuân thủ các quy định về an toàn lao động. Nhờ sự quan tâm và chấp hành nghiêm ngặt các quy định này, tỷ lệ tai nạn lao động trên công trường được kiểm soát tốt và đảm bảo an toàn cho tất cả nhân viên tham gia vào dự án.

2.3.3. Hạn chế

- Về bộ máy quản lý dự án:

Nhìn chung, bộ máy quản lý của Công ty đã được phân chia các nhiệm vụ rõ ràng, tuy nhiên, ở tất cả các khâu xây dựng, thực hiện, giám sát và đánh giá kết quả thực hiện dự án, tổ quản lý đầu tư luôn giữ vai trò chủ đạo. Điều này dẫn đến tình trạng các đơn vị liên quan có xu hướng dựa dẫm, không thực hiện đầy đủ trách nhiệm được giao, từ đó gây ảnh hưởng tiêu cực đến tình hình chung của dự án.

Mặc dù Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã thiết lập mô hình quản lý dự án theo hình thức ban quản lý dự án kiêm nhiệm, dựa trên nguồn nhân lực từ các phòng ban chuyên trách, song sự phân công trách nhiệm giữa các bộ phận vẫn còn tồn tại những bất cập, dẫn đến tình trạng chồng chéo công việc và gây khó khăn trong việc phối hợp hiệu quả. Tình trạng một số bộ phận phải đảm nhiệm đồng thời nhiều vai

trò khác nhau đã làm gia tăng đáng kể khối lượng công việc, gây áp lực lên hiệu suất làm việc và khả năng kiểm soát tiến độ dự án. Thực tế này không chỉ làm suy giảm hiệu quả quản lý tổng thể mà còn tiềm ẩn nguy cơ chậm trễ tiến độ thi công do sự thiếu đồng bộ trong công tác điều hành và thực hiện nhiệm vụ. Thêm vào đó, sự gắn kết và phối hợp chặt chẽ của đội ngũ cán bộ phụ trách dự án, đặc biệt trong khâu điều phối và giám sát các hoạt động, đôi khi chưa được thể hiện một cách rõ nét.

Việc ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý tiến độ tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm còn nhiều hạn chế, khi các phần mềm hiện đại như MS Project, Primavera hay BIM chưa được áp dụng đồng bộ. Công tác theo dõi tiến độ vẫn chủ yếu dựa vào phương pháp truyền thống, gây khó khăn trong việc tổng hợp và phân tích dữ liệu một cách chính xác và kịp thời. Bên cạnh đó, hệ thống báo cáo tiến độ chưa được tự động hóa, dẫn đến tình trạng cập nhật thông tin chậm, thiếu nhất quán giữa các phòng ban, làm giảm hiệu quả giám sát và điều chỉnh tiến độ dự án.

- Về xây dựng kế hoạch dự án:

Kế hoạch tiến độ dự án được xây dựng dựa trên các giả định và ước tính ban đầu, đôi khi chưa phản ánh đầy đủ các yếu tố phát sinh trong quá trình thực hiện. Việc khảo sát, thu thập thông tin chưa đầy đủ, hoặc đánh giá sai các yếu tố rủi ro có thể dẫn đến kế hoạch không khả thi, không sát với thực tế thi công.

Việc ước lượng thời gian thực hiện các công việc còn mang tính chủ quan, dựa trên kinh nghiệm của các cán bộ quản lý dự án. Việc chưa áp dụng các công cụ, phần mềm chuyên dụng để tính toán, phân tích và dự báo tiến độ có thể dẫn đến sai số trong ước lượng thời gian, gây ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án.

Trong quá trình thực hiện dự án, các yếu tố rủi ro như thay đổi về thiết kế, điều kiện thời tiết, biến động giá cả vật tư, sự cố kỹ thuật... có thể xảy ra, làm ảnh hưởng đến tiến độ. Nếu chưa có kế hoạch dự phòng chi tiết cho từng loại rủi ro, việc xử lý sẽ bị động, kéo dài thời gian và làm chậm tiến độ dự án.

- Về tổ chức thực hiện kế hoạch:

Việc xây dựng kế hoạch dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm vẫn còn tồn tại một số hạn chế, ảnh hưởng đến tính khả thi và hiệu quả thực hiện. Kế hoạch tiến độ chủ yếu được xây dựng dựa trên các giả định và ước tính ban đầu, đôi khi chưa phản ánh đầy đủ các yếu tố phát sinh trong quá trình triển khai. Nguyên nhân xuất phát từ việc khảo sát và thu thập thông tin chưa toàn diện, cùng với đó là sự đánh giá chưa chính xác về các yếu tố rủi ro, dẫn đến kế hoạch chưa sát thực tế thi công.

Bên cạnh đó, việc ước lượng thời gian thực hiện các công việc còn mang tính chủ quan, phần lớn dựa trên kinh nghiệm của các nhà quản lý dự án mà chưa có sự hỗ trợ từ các công cụ chuyên sâu. Việc chưa ứng dụng rộng rãi các phần mềm chuyên dụng như MS Project hay Primavera để tính toán, phân tích và dự báo tiến độ có thể làm gia tăng sai số trong quá trình lập kế hoạch, ảnh hưởng đến khả năng điều phối nguồn lực và thực hiện dự án đúng tiến độ.

Ngoài ra, trong quá trình triển khai, các yếu tố rủi ro như thay đổi thiết kế, điều kiện thời tiết bất lợi, biến động giá cả vật tư, hoặc sự cố kỹ thuật có thể xảy ra, làm gián đoạn tiến độ. Tuy nhiên, việc chưa xây dựng đầy đủ các kịch bản dự phòng cho từng loại rủi ro khiến công tác xử lý gặp nhiều bị động, kéo dài thời gian khắc phục và dẫn đến tình trạng chậm tiến độ. Nếu không có sự điều chỉnh kịp thời và các phương án ứng phó linh hoạt, những tác động này sẽ ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả triển khai dự án.

- Về công tác kiểm tra, giám sát thực hiện dự án:

Công tác kiểm tra, giám sát thực hiện dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm vẫn chưa được thực hiện thường xuyên và liên tục trong suốt quá trình triển khai dự án. Việc thiếu sự theo dõi chặt chẽ khiến những sai lệch hoặc chậm trễ so với kế hoạch không được phát hiện kịp thời, gây khó khăn cho việc điều chỉnh và khắc phục. Khi vấn đề phát sinh không được xử lý ngay từ sớm, tiến độ tổng thể của dự án có nguy cơ bị kéo dài, ảnh hưởng đến hiệu quả triển khai và hoàn thành dự án.

Bên cạnh đó, quy trình báo cáo tiến độ giữa các bộ phận trong nội bộ công ty, giữa nhà thầu và chủ đầu tư vẫn còn thiếu sự thống nhất về nội dung, hình thức cũng như thời gian báo cáo. Sự thiếu đồng bộ này gây khó khăn trong việc tổng hợp thông tin, đánh giá tình hình thực hiện dự án và đưa ra quyết định điều chỉnh phù hợp từ cấp quản lý. Khi dữ liệu tiến độ không được cập nhật kịp thời và đầy đủ, quá trình ra quyết định bị chậm trễ, ảnh hưởng đến tiến độ chung của toàn bộ dự án.

Ngoài ra, việc chưa ứng dụng hiệu quả các phần mềm quản lý dự án hiện đại hoặc các công cụ giám sát trực tuyến cũng là một điểm hạn chế. Hiện tại, công tác giám sát tiến độ vẫn chủ yếu dựa vào các phương pháp truyền thống, khiến khả năng thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu tiến độ chưa đạt mức tối ưu. Điều này làm giảm hiệu quả của công tác kiểm soát tiến độ, khiến công ty gặp khó khăn trong việc nhận diện sớm các rủi ro và có phương án điều chỉnh kịp thời. Việc ứng dụng các phần mềm quản lý tiến độ tiên tiến như MS Project, Primavera hay hệ thống giám sát trực

tuyến sẽ giúp cải thiện đáng kể khả năng theo dõi tiến độ, nâng cao hiệu quả quản lý dự án trong tương lai.

2.3.4. Nguyên nhân của những hạn chế

- Sự thay đổi về quy định pháp lý, chính sách đầu tư của nhà nước cũng như từ phía cấp trên Tổng công ty Điện lực Hà Nội và Tập đoàn Điện lực Việt Nam làm ảnh hưởng lớn đến tiến độ của các dự án. Những thay đổi này yêu cầu Công ty phải điều chỉnh lại kế hoạch và hồ sơ pháp lý, dẫn đến việc kéo dài thời gian thực hiện dự án.

- Một trong những nguyên nhân chính dẫn đến sự chậm trễ trong quá trình thi công tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm là sự thiếu đồng bộ giữa quy hoạch xây dựng và quy hoạch giao thông. Việc triển khai các dự án đầu tư xây dựng lưới điện đôi khi gặp vướng mắc do chưa có sự thống nhất giữa các cơ quan quản lý về quy hoạch, khiến công ty phải điều chỉnh thiết kế hoặc thay đổi phương án thi công, làm kéo dài thời gian thực hiện. Bên cạnh đó, công tác giải phóng mặt bằng gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là trong việc đền bù và thỏa thuận với các hộ dân hoặc đơn vị có liên quan. Thủ tục cấp phép thi công cũng là một rào cản lớn, khi quy trình xét duyệt vẫn còn phức tạp, mất nhiều thời gian, gây ảnh hưởng đến tiến độ khởi công và triển khai dự án.

- Ngoài những khó khăn về mặt thủ tục và quy hoạch, môi trường làm việc nội bộ cũng tồn tại nhiều hạn chế, ảnh hưởng đến hiệu quả triển khai dự án. Sự phối hợp giữa các phòng ban chưa thực sự đồng bộ, dẫn đến tình trạng chậm trễ trong việc xử lý các vấn đề phát sinh. Một số bộ phận chưa có cơ chế làm việc linh hoạt, gây trì trệ trong việc ra quyết định và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Bên cạnh đó, chế độ đãi ngộ, lương thưởng và các chính sách động viên cán bộ công nhân viên còn hạn chế, chưa thực sự tạo động lực thúc đẩy tinh thần làm việc, dẫn đến giảm hiệu suất lao động và thiếu sự chủ động trong công tác quản lý dự án.

Những bất cập trên không chỉ gây ra khó khăn trong việc quản lý và triển khai các dự án đầu tư xây dựng tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm mà còn ảnh hưởng đến tiến độ, chất lượng của các công trình. Điều này không chỉ làm giảm hiệu quả sử dụng vốn đầu tư mà còn gây tác động tiêu cực đến hình ảnh và uy tín của công ty trong ngành điện lực, đặc biệt là trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng cao và yêu cầu ngày càng khắt khe đối với các dự án đầu tư công.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Qua việc nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm, luận văn đưa ra một số kết luận sau:

- Khái quát về Công ty Điện lực Nam Từ Liêm: Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã phát triển qua nhiều giai đoạn và hiện là một đơn vị quan trọng trong việc cung cấp điện năng cho khu vực. Với cơ cấu tổ chức rõ ràng và chức năng cụ thể, công ty đã và đang nỗ lực thực hiện các nhiệm vụ cung ứng điện và triển khai các dự án đầu tư xây dựng để nâng cao chất lượng dịch vụ.

- Thực trạng thực hiện dự án trong giai đoạn 2022-2024: Trong giai đoạn 2022-2024, công ty đã thực hiện nhiều dự án với quy mô và ngân sách đa dạng. Kết quả cho thấy, phần lớn các dự án đã được hoàn thành đúng tiến độ và đáp ứng các tiêu chuẩn về chất lượng. Tuy nhiên, một số dự án vẫn gặp phải khó khăn về tiến độ và chi phí, đòi hỏi sự cải tiến trong công tác quản lý.

- Phân tích các hoạt động quản lý dự án bao gồm:

- + Lập khảo sát và thiết kế: Công tác lập khảo sát và thiết kế đã tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật, song vẫn còn gặp phải một số hạn chế trong việc thu thập và phân tích số liệu thực địa, ảnh hưởng đến độ chính xác của thiết kế.

- + Giải phóng mặt bằng: Đây là một bước phức tạp, gặp nhiều khó khăn trong quá trình thương thảo và bồi thường. Tuy nhiên, công ty đã cố gắng giảm thiểu các tranh chấp và tăng cường sự phối hợp với các bên liên quan.

- + Lựa chọn nhà thầu: Quy trình đấu thầu tại công ty nhìn chung đảm bảo tính minh bạch và tuân thủ pháp luật. Dù vậy, công tác thẩm định và lựa chọn nhà thầu cần cải thiện để đảm bảo chọn đúng nhà thầu có năng lực phù hợp với từng dự án cụ thể.

- + Thi công xây dựng: Các dự án xây dựng được giám sát chặt chẽ về tiến độ và an toàn lao động. Tuy nhiên, việc duy trì chất lượng trong quá trình thi công vẫn cần được nâng cao để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công trình điện.

- + Thanh quyết toán và lưu trữ hồ sơ: Công ty đã tuân thủ quy trình thanh quyết toán và lưu trữ hồ sơ theo đúng quy định. Dù vậy, cần cải thiện hệ thống lưu trữ hồ sơ, đặc biệt là việc số hóa và tự động hóa quản lý dữ liệu để tăng cường tính bảo mật và thuận tiện cho việc tra cứu.

Kết quả phân tích cho thấy, mặc dù Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã đạt được nhiều thành tựu trong quản lý dự án, vẫn còn một số lĩnh vực cần cải tiến. Việc áp dụng các biện pháp cải tiến sẽ giúp công ty nâng cao chất lượng dự án, tối ưu hóa chi phí và tăng cường sự tin tưởng của các đối tác và khách hàng.

Đề xuất một số giải pháp để nâng cao hiệu quả quản lý dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm như sau: cần tập trung vào việc cải thiện quy trình lập khảo sát, tăng cường đào tạo và giám sát công tác thi công, và đầu tư vào công nghệ số hóa hồ sơ. Đồng thời, tiếp tục duy trì sự minh bạch trong quá trình đấu thầu và tăng cường phối hợp với các bên liên quan trong giải phóng mặt bằng. Các giải pháp này sẽ được luận văn phân tích cụ thể trong chương 3.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN CỦA CÔNG TY ĐIỆN LỰC NAM TỪ LIÊM

3.1. Mục tiêu và định hướng hoàn thiện quản lý dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

3.1.1. Mục tiêu quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đến năm 2030

- Hoàn thành 100% các dự án đúng tiến độ:

+ Đến hết năm 2025, tất cả các dự án đầu tư xây dựng đang triển khai phải được hoàn thành đúng thời hạn đã đề ra trong kế hoạch.

+ Đối với các dự án mới, phần đầu tổng thời gian thực hiện sẽ ngắn hơn hoặc bằng so với kế hoạch giao. Căn cứ vào kế hoạch của từng dự án, xác định thời gian lựa chọn nhà thầu, thực hiện hợp đồng một cách hợp lý, cụ thể, dự phòng thời gian cho những công việc có khả năng phát sinh.

- Tiết kiệm ít nhất 6,5% chi phí đầu tư:

+ Thông qua việc áp dụng các biện pháp quản lý chi phí hiệu quả, tối ưu hóa thiết kế và lựa chọn nhà thầu cạnh tranh, công ty đặt mục tiêu giảm thiểu ít nhất 6,5% chi phí đầu tư cho mỗi dự án so với dự toán ban đầu theo chỉ tiêu mà Tổng Công ty Điện lực thành phố Hà Nội giao cho Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

+ Việc tiết kiệm chi phí này sẽ được thực hiện trong suốt quá trình triển khai dự án, từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư đến khi hoàn thành nghiệm thu.

- Nâng cao chất lượng công trình:

+ Công ty đặt mục tiêu tăng cường kiểm soát chất lượng công trình thông qua việc áp dụng các tiêu chuẩn kỹ thuật tiên tiến, tăng cường giám sát thi công và kiểm tra nghiệm thu chặt chẽ,

+ Đến năm 2025, chất lượng các công trình điện do công ty quản lý phải đạt mức cao hơn, thể hiện qua các chỉ số đánh giá cụ thể như độ tin cậy, tuổi thọ thiết bị và số lần sự cố.

- Đảm bảo an toàn lao động tuyệt đối:

+ An toàn lao động luôn được xác định là mục tiêu quan trọng nhất trong mọi hoạt động của công ty. Trong quá trình triển khai các dự án đầu tư xây dựng, công

ty đặt mục tiêu đảm bảo môi trường làm việc an toàn, hướng tới không để xảy ra tai nạn lao động nghiêm trọng.

Việc thực hiện nghiêm túc các quy định về an toàn lao động, đào tạo, giám sát và tuân thủ các biện pháp bảo hộ sẽ góp phần bảo vệ sức khỏe, tính mạng của người lao động cũng như đảm bảo tiến độ và hiệu quả triển khai dự án.+ Công ty sẽ tăng cường đào tạo an toàn cho công nhân, kiểm tra định kỳ các thiết bị bảo hộ và thực hiện nghiêm ngặt các quy định về an toàn lao động.

- Ứng dụng công nghệ mới vào quản lý dự án:

+ Để nâng cao hiệu quả quản lý dự án, công ty sẽ đẩy mạnh ứng dụng các công nghệ mới như phần mềm quản lý dự án, giám sát thi công từ xa và sử dụng vật liệu, thiết bị tiên tiến.

+ Đến năm 2025, 100% các dự án đầu tư xây dựng sẽ được quản lý bằng phần mềm chuyên dụng, chuyển toàn bộ hồ sơ giấy sang hồ sơ điện tử, giúp tối ưu hóa quy trình, giảm thiểu sai sót và tăng cường kiểm soát tiến độ.

3.1.2. Định hướng hoàn thiện quản lý dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đến năm 2030

Trong công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng nguồn vốn do Nhà nước và doanh nghiệp đầu tư ngày càng tăng cao cho các công trình xây dựng, làm thay đổi nhanh chóng bộ mặt của đất nước. Nhưng cũng chính trong lĩnh vực này đã làm cho doanh nghiệp không khỏi băn khoăn, lo lắng bởi hiệu quả vốn đầu tư không được cao như mong muốn.

3.1.2.1 Hoàn thiện quản lý giai đoạn chuẩn bị đầu tư

a) Công tác lập thiết kế - tổng dự toán

Công tác tư vấn lập Dự án đầu tư, thiết kế kỹ thuật thi công và tổng dự toán là những yếu tố quan trọng trong quá trình triển khai dự án. Tuy nhiên, công tác thẩm định và phê duyệt Dự án đầu tư, thiết kế kỹ thuật thi công và tổng dự toán lại có vai trò quyết định để đảm bảo tính khả thi và sự tuân thủ các quy định pháp lý. Các tài liệu hợp pháp cần thiết cho công tác thiết kế bao gồm các tài liệu thăm dò, khảo sát địa hình, địa chất, khí tượng thủy văn và các tài liệu khác, tất cả phải đảm bảo tính hợp pháp và có giá trị pháp lý trong các lĩnh vực liên quan. Để đảm bảo công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng các công trình điện đạt hiệu quả và tuân thủ các chính sách của Nhà nước, việc thiết kế xây dựng phải tuân thủ quy chuẩn xây dựng và các tiêu chuẩn kỹ thuật do Nhà nước ban hành.

Trong báo cáo đầu tư phải thực hiện bước thiết kế sơ bộ trên cơ sở phương án công nghệ tạm thời lựa chọn, quy mô và kiến trúc công trình.

Sau khi dự án có quyết định đầu tư và xác định được nhà cung cấp thiết bị cung cấp thiết kế công nghệ việc thiết kế xây dựng công trình phải thực hiện theo quy định sau:

Trong bối cảnh các công trình xây dựng, đặc biệt là những dự án đòi hỏi trình độ kỹ thuật chuyên môn cao, tiêu biểu như quá trình xây dựng và lắp đặt trạm biến áp 110kV, và đồng thời phải đối mặt với điều kiện địa chất phức tạp, việc triển khai giai đoạn thiết kế kỹ thuật (hay còn gọi là thiết kế triển khai) trở thành một bước đi không thể thiếu, mang tính tiền đề trước khi tiến hành giai đoạn thiết kế bản vẽ thi công (thiết kế chi tiết). Trái lại, đối với những công trình có đặc điểm kỹ thuật tương đối đơn giản hoặc đã có sẵn các thiết kế mẫu tham khảo, kết hợp với điều kiện nền móng ổn định, quy trình xử lý nền móng không phức tạp, thì việc thực hiện trực tiếp bước thiết kế kỹ thuật thi công có thể được xem xét và áp dụng.

Một yếu tố quan trọng trong công tác quản lý dự án là giám sát việc thực hiện thiết kế kỹ thuật, cần phải căn cứ vào mục tiêu đầu tư và các yêu cầu trong quyết định đầu tư, cũng như quy chuẩn và tiêu chuẩn áp dụng cho dự án. Tổ chức thiết kế phải lập tổng dự toán cho thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế kỹ thuật thi công. Trong quá trình lập dự toán, tổng mức đầu tư không được vượt quá mức đã duyệt. Nếu tổng dự toán lớn hơn mức duyệt, tổ chức thiết kế phải điều chỉnh lại thiết kế và tính toán cho phù hợp. Tùy vào điều kiện cụ thể của dự án, chủ đầu tư có thể ký hợp đồng với các tổ chức tư vấn thiết kế. Các đơn vị tư vấn này phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về các giải pháp kỹ thuật được đưa ra, chất lượng thiết kế, tính chính xác của kết quả tính toán và tiên lượng dự toán, cũng như đảm bảo an toàn kết cấu và sự ổn định của công trình. Tổ chức thiết kế phải thực hiện công tác giám sát tác giả trong suốt quá trình thi công xây lắp, hoàn thiện và nghiệm thu công trình.

b) Thẩm định, phê duyệt thiết kế - tổng dự toán

Để triển khai chỉ định thầu hoặc đấu thầu trong dự án, trước tiên thiết kế kỹ thuật thi công – tổng dự toán phải được cơ quan có thẩm quyền phê duyệt. Quá trình thẩm định và phê duyệt cần tuân thủ đầy đủ các bước thủ tục và trình tự kỹ thuật, nhằm đảm bảo chất lượng thiết kế và tính chính xác của tổng dự toán, tạo cơ sở vững chắc cho việc thực hiện dự án hiệu quả. Nội dung thẩm định thiết kế phải bao gồm:

Công tác thẩm tra thiết kế kỹ thuật phải đảm bảo sự phù hợp với các nội dung đã được phê duyệt trong quyết định đầu tư, bao gồm quy mô, công nghệ, công suất, các chỉ tiêu kỹ thuật, quy hoạch, kiến trúc, cũng như các quy chuẩn và tiêu chuẩn kỹ thuật áp dụng. Đồng thời, cần đặc biệt chú trọng đến các vấn đề liên quan đến môi trường, phòng chống cháy nổ, an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp. Ngoài ra, việc thẩm tra tư cách pháp lý của tổ chức tư vấn thiết kế cũng cần được thực hiện, cùng với việc đánh giá tính hợp lý của các giải pháp kỹ thuật được đưa ra.

Nội dung thẩm định tổng dự toán phải bao gồm:

- Thẩm tra tính đúng đắn của các định mức, đơn giá và việc vận dụng định mức, đơn giá, các chế độ chính sách tại thời điểm thực hiện, chính sách có liên quan và các khoản mục chi phí theo quy định của Nhà nước.
- Sự phù hợp giữa khối lượng thiết kế kỹ thuật và tổng dự toán.
- Xác định giá trị tổng dự toán kể cả thiết bị để so sánh với tổng mức đầu tư đã duyệt.

c) **Phê duyệt thiết kế - tổng dự toán**

Công tác phê duyệt thiết kế kỹ thuật tổng dự toán dựa trên các thuyết minh và bản vẽ tổng thể của thiết kế kỹ thuật. Nội dung phê duyệt bao gồm các yếu tố chính của thiết kế kỹ thuật như tên, địa điểm, quy mô công trình, công nghệ, công suất, các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật, cấp công trình, quy hoạch, kiến trúc, cũng như các tiêu chuẩn và quy chuẩn được áp dụng. Đồng thời, cần phê duyệt tính hợp lý của các giải pháp thiết kế kỹ thuật xây dựng.

Phê duyệt tổng dự toán bao gồm việc kiểm tra sự hợp lý của định mức, đơn giá, các chế độ chính sách liên quan, và các chi phí khác theo quy định của Nhà nước. Giá trị tổng dự toán, bao gồm cả chi phí thiết bị, cần phải phù hợp với quyết định đầu tư đã được phê duyệt.

3.1.2.2 Hoàn thiện quản lý giai đoạn thực hiện đầu tư

a) **Hợp đồng tư vấn mua sắm vật tư thiết bị và thi công xây lắp**

Sau khi thiết kế kỹ thuật thi công – tổng dự toán được phê duyệt, quá trình thi công xây lắp công trình và mua sắm vật tư, thiết bị sẽ được triển khai. Trong các hợp đồng tư vấn, hợp đồng mua sắm vật tư thiết bị và hợp đồng xây lắp, cần quy định rõ ràng và đầy đủ nghĩa vụ, trách nhiệm giữa chủ đầu tư và nhà thầu, nhằm đảm bảo thực hiện dự án đúng kế hoạch. Đối với hợp đồng xây lắp, việc giải phóng mặt bằng phải được hoàn tất trước để nhà thầu có thể triển khai thi công theo đúng tiến độ đã đề ra. Sau khi có văn bản phê duyệt kết quả đấu thầu của người có thẩm quyền, chủ đầu tư đàm phán hoàn thiện hợp đồng đã ký kết trên cơ sở các nội dung đã cam kết và kết quả đấu thầu được phê duyệt. Chủ đầu tư có trách nhiệm thực hiện hợp đồng và chịu trách nhiệm về hợp đồng đã ký kết.

Trường hợp chỉ định thầu, chủ đầu tư phải căn cứ vào thiết kế kỹ thuật và tổng dự toán đã được phê duyệt để thương thảo và ký kết hợp đồng theo quy định.

b) **Nhà thầu xây dựng**

Nhà thầu xây dựng chỉ được nhận thầu thi công đối với những công trình đã hoàn tất đầy đủ thủ tục đầu tư và xây dựng, đồng thời phù hợp với năng lực thi công của mình. Quá trình thi công phải tuân thủ thiết kế được phê duyệt, áp dụng các tiêu chuẩn kỹ thuật xây dựng hiện hành và chịu sự giám sát, kiểm tra thường xuyên về

chất lượng công trình. Công tác giám sát này được thực hiện bởi chủ đầu tư, đơn vị thiết kế và cơ quan giám định nhà nước có thẩm quyền theo phân cấp quản lý chất lượng công trình.

Vật liệu, cấu kiện xây dựng công trình phải có chứng nhận về chất lượng gửi cho chủ đầu tư để kiểm soát trước khi sử dụng theo quy định.

Tổ chức hệ thống đảm bảo chất lượng công trình để quản lý chất lượng sản phẩm trong quá trình thi công.

c) Nghiệm thu công trình xây dựng

Công tác nghiệm thu công trình phải được tiến hành từng đợt ngay sau khi làm xong những khối lượng công trình khuất, những kết cấu chịu lực, những bộ phận hay hạng mục công trình và toàn bộ công trình.

Việc nghiệm thu từng phần và toàn bộ công trình xây dựng do chủ đầu tư tổ chức thực hiện với sự tham gia của các tổ chức tư vấn, thiết kế, xây lắp, cung ứng thiết bị và cơ quan giám định chất lượng theo phân cấp.

3.1.2.3 Hoàn thiện quản lý giai đoạn kết thúc dự án

a) Kết thúc dự án đưa vào sử dụng

Tất cả các dự án đầu tư do cơ quan nhà nước và doanh nghiệp nhà nước thực hiện, sau khi hoàn thành và đưa vào sử dụng, đều phải thực hiện quyết toán vốn đầu tư. Chủ đầu tư có trách nhiệm lập báo cáo quyết toán và trình phê duyệt theo các quy định hiện hành. Đối với những dự án có hạng mục công trình có thể khai thác độc lập, chủ đầu tư phải lập báo cáo quyết toán cho hạng mục đó và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt trong vòng 3 tháng kể từ khi hoàn thành và bàn giao. Báo cáo quyết toán phải xác định đầy đủ và chính xác các khoản vốn đã chi tiêu hàng năm, đồng thời tổng hợp tổng mức vốn đã đầu tư để hoàn thành dự án. Trước khi được phê duyệt, tất cả các báo cáo quyết toán phải trải qua quy trình thẩm tra, và cơ quan có thẩm quyền sẽ quyết định tổ chức thẩm tra theo quy định hiện hành để đảm bảo tính chính xác và minh bạch trong quản lý vốn đầu tư.

b) Quyết toán vốn đầu tư

Tất cả các dự án đầu tư do cơ quan nhà nước và doanh nghiệp nhà nước thực hiện, sau khi hoàn thành và đưa vào vận hành, đều phải tiến hành quyết toán vốn đầu tư. Chủ đầu tư chịu trách nhiệm lập báo cáo quyết toán và trình phê duyệt theo quy định hiện hành.

Đối với các dự án có hạng mục công trình có thể vận hành độc lập, chủ đầu tư phải lập báo cáo quyết toán cho hạng mục công trình đó và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt trong vòng 3 tháng kể từ khi hoàn thành và bàn giao.

Báo cáo quyết toán phải thể hiện đầy đủ và chính xác các khoản vốn đã được chi tiêu trong từng năm, đồng thời tổng hợp toàn bộ số vốn đã sử dụng để hoàn tất

dự án. Trước khi được phê duyệt, mọi báo cáo quyết toán sẽ phải trải qua quy trình thẩm tra. Cơ quan có thẩm quyền sẽ quyết định việc tổ chức thẩm tra theo quy định hiện hành để đảm bảo tính chính xác và minh bạch trong việc quản lý vốn đầu tư.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện bộ máy quản lý các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Cơ sở của giải pháp

Bộ máy quản lý dự án hiện tại của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm còn tồn tại một số hạn chế như sự phân bổ nhiệm vụ chưa đồng bộ, thiếu nhân lực chuyên môn sâu trong lĩnh vực quản lý dự án, và chưa áp dụng triệt để công nghệ thông tin vào quản lý. Những hạn chế này dẫn đến sự thiếu hiệu quả trong phối hợp giữa các bộ phận và ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện các dự án. Do đó, việc hoàn thiện bộ máy quản lý là cần thiết để nâng cao năng lực điều hành và kiểm soát tiến độ dự án.

Nội dung giải pháp

Thứ nhất, tăng cường nhân sự cho Ban Quản lý dự án bằng cách thành lập các tổ chuyên môn sâu, mỗi tổ sẽ tập trung vào một lĩnh vực cụ thể như lập kế hoạch, đấu thầu, giám sát thi công, quyết toán dự án... nhằm nâng cao chất lượng công việc và rút ngắn thời gian thực hiện. Ví dụ, Tổ Lập kế hoạch sẽ chuyên trách việc xây dựng kế hoạch chi tiết cho dự án, bao gồm các mốc thời gian, nguồn lực cần thiết và các biện pháp ứng phó với rủi ro. Tổ Đấu thầu chịu trách nhiệm chuẩn bị hồ sơ mời thầu, đánh giá hồ sơ dự thầu và lựa chọn nhà thầu phù hợp, đảm bảo quá trình đấu thầu diễn ra minh bạch, đúng quy định và hiệu quả. Tổ Giám sát thi công theo dõi chặt chẽ quá trình triển khai xây dựng, đảm bảo công trình được thực hiện đúng tiến độ, đạt tiêu chuẩn chất lượng và tuân thủ các quy định kỹ thuật. Tổ Quyết toán dự án sẽ chịu trách nhiệm kiểm tra, nghiệm thu và hoàn thiện hồ sơ quyết toán. Bên cạnh đó, cần tuyển dụng thêm nhân sự có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý dự án đầu tư xây dựng từ các trường đại học, cao đẳng chuyên ngành xây dựng, điện lực hoặc các công ty tư vấn có uy tín và phân công công việc cụ thể, rõ ràng cho từng thành viên trong Ban Quản lý dự án dựa trên năng lực, kinh nghiệm và sở trường của từng người.

Thứ hai, nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ quản lý dự án. Cụ thể, công ty cần phối hợp với các đơn vị đào tạo uy tín trong và ngoài ngành điện để tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn về quản lý dự án đầu tư xây dựng

cho cán bộ công nhân viên. Các khóa đào tạo này cần được xây dựng một cách chuyên nghiệp, liên tục cập nhật những kiến thức và phương pháp quản lý dự án tiên tiến nhất, đảm bảo phù hợp với thực tiễn của ngành điện. Nội dung đào tạo có thể bao gồm kỹ năng lập kế hoạch, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, quản lý hợp đồng, quản lý chi phí, cũng như kỹ năng giao tiếp và đàm phán...

Bên cạnh đó, công ty cần tạo điều kiện và khuyến khích cán bộ tham gia các khóa học, hội thảo chuyên ngành trong và ngoài nước, đồng thời có thể hỗ trợ một phần hoặc toàn bộ chi phí học tập cho cán bộ. Đối với những dự án lớn, phức tạp, công ty có thể hợp tác với các chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm và uy tín trong lĩnh vực quản lý dự án đầu tư xây dựng để được hỗ trợ trong việc lập kế hoạch, quản lý rủi ro, giám sát thi công và quyết toán dự án.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Để thực hiện giải pháp này, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm cần sự cam kết từ Ban lãnh đạo trong việc tái cấu trúc tổ chức và phân bổ nguồn lực. Đồng thời, cần bố trí ngân sách hợp lý để đầu tư vào công nghệ và tổ chức các chương trình đào tạo nhằm nâng cao năng lực cho nhân sự. Bên cạnh đó, việc xây dựng và ban hành các quy trình chuẩn hóa đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban trong công ty để đảm bảo tính đồng bộ và hiệu quả trong triển khai.

Lợi ích dự kiến của giải pháp

Việc hoàn thiện bộ máy quản lý sẽ giúp tăng cường năng lực quản lý dự án của công ty, từ đó nâng cao hiệu quả thực hiện dự án, đảm bảo dự án hoàn thành đúng tiến độ, chất lượng và tiết kiệm chi phí. Việc thực hiện thành công các dự án đầu tư xây dựng sẽ giúp công ty xây dựng được uy tín và thương hiệu trên thị trường, tạo niềm tin cho các đối tác và khách hàng, đóng góp tích cực vào sự phát triển của ngành điện, đáp ứng nhu cầu điện năng ngày càng tăng cao của xã hội.

3.2.2. Giải pháp về xây dựng kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Cơ sở của giải pháp

Việc xây dựng kế hoạch tiến độ dự án tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm hiện nay còn thiếu sự đồng bộ và chi tiết, dẫn đến các rủi ro như chậm tiến độ, lãng phí nguồn lực, và khó kiểm soát các công việc phát sinh. Nguyên nhân xuất phát từ quy trình lập kế hoạch chưa được chuẩn hóa và việc thiếu các công cụ hiện đại để hỗ

trợ lập kế hoạch chi tiết. Vì vậy, việc xây dựng giải pháp nâng cao chất lượng kế hoạch tiến độ là cần thiết nhằm cải thiện hiệu quả thực hiện dự án.

Nội dung giải pháp

Để nâng cao chất lượng công tác xây dựng kế hoạch tiến độ thực hiện dự án, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm cần thực hiện đồng thời ba giải pháp chính.

Thứ nhất, nâng cao chất lượng công tác khảo sát và thu thập thông tin. Trước khi bắt đầu xây dựng kế hoạch, cần tiến hành khảo sát chi tiết và toàn diện về dự án, bao gồm các yếu tố như quy mô, địa hình, điều kiện tự nhiên, nguồn lực, yêu cầu kỹ thuật và các bên liên quan. Đội ngũ khảo sát cần có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Bên cạnh đó, thông tin cần được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm cả khảo sát thực địa, tài liệu quy hoạch, báo cáo nghiên cứu, số liệu thống kê và ý kiến chuyên gia. Việc này giúp có cái nhìn toàn diện và khách quan hơn về dự án. Ngoài ra, cần xây dựng một cơ sở dữ liệu dự án tập trung để lưu trữ tất cả thông tin liên quan đến dự án, từ hồ sơ khảo sát, thiết kế, dự toán đến hợp đồng, tiến độ thực hiện và các vấn đề phát sinh. Cơ sở dữ liệu này đóng vai trò nguồn thông tin quan trọng, hỗ trợ xây dựng và cập nhật kế hoạch tiến độ một cách chính xác và hiệu quả.

Thứ hai, tích hợp các phần mềm chuyên dụng và áp dụng các phương pháp tiên tiến để nâng cao hiệu quả quản lý và tối ưu hóa kế hoạch tiến độ. Công ty nên đầu tư vào các phần mềm quản lý dự án chuyên dụng như Microsoft Project hoặc Primavera P6 thay vì sử dụng Excel. Các phần mềm này có nhiều tính năng vượt trội như tự động tính toán tiến độ, phân tích đường găng, lập biểu đồ Gantt, quản lý tài nguyên và cảnh báo rủi ro, giúp xây dựng kế hoạch tiến độ một cách khoa học, chính xác và dễ dàng cập nhật. Đồng thời, áp dụng các phương pháp quản lý tiến độ dự án phổ biến như PERT/CPM để xác định các công việc quan trọng, ước lượng thời gian thực hiện, phân tích đường găng và tối ưu hóa tiến độ. Bên cạnh đó, sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu như Excel, SPSS, Python để phân tích số liệu lịch sử về tiến độ thực hiện các dự án trước đây của công ty, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến tiến độ và đưa ra dự báo chính xác hơn cho dự án hiện tại.

Thứ ba, xây dựng kế hoạch dự phòng chi tiết. Cần tiến hành phân tích rủi ro kỹ lưỡng để xác định tất cả các rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra trong quá trình thực hiện dự án, bao gồm các yếu tố về thời tiết, kỹ thuật, tài chính, pháp lý và môi trường. Sau đó, đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng rủi ro đến tiến độ dự án bằng các

phương pháp phân tích định tính, định lượng hoặc kết hợp cả hai. Đối với mỗi rủi ro đã được xác định và đánh giá, cần xây dựng kế hoạch ứng phó cụ thể, bao gồm các biện pháp phòng ngừa, giảm thiểu và khắc phục hậu quả. Kế hoạch dự phòng cần được xây dựng chi tiết, rõ ràng và có tính khả thi cao. Trong quá trình thực hiện dự án, cần thường xuyên cập nhật và điều chỉnh kế hoạch này để phù hợp với diễn biến thực tế, đảm bảo tính linh hoạt trong việc ứng phó với các rủi ro mới phát sinh hoặc sự thay đổi mức độ ảnh hưởng của các rủi ro đã xác định trước đó.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Để thực hiện giải pháp này, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm cần có sự hỗ trợ từ Ban lãnh đạo trong việc phê duyệt các quy trình chuẩn hóa và đầu tư vào công nghệ, đào tạo nhân sự. Ngoài ra, cần xây dựng cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban và tạo điều kiện để các bộ phận tham gia đầy đủ trong quá trình lập kế hoạch.

Lợi ích của giải pháp

Việc áp dụng các giải pháp trên sẽ giúp Công ty Điện lực Nam Từ Liêm xây dựng được kế hoạch tiến độ dự án đầu tư xây dựng một cách khoa học, chính xác và khả thi hơn. Điều này sẽ mang lại nhiều lợi ích cho công ty như:

Kế hoạch tiến độ chi tiết và chính xác sẽ giúp công ty triển khai dự án một cách thuận lợi, kiểm soát được tiến độ thực hiện và đảm bảo dự án hoàn thành đúng thời hạn.

Việc lập kế hoạch tiến độ chi tiết sẽ giúp công ty dự báo được các chi phí phát sinh, từ đó có biện pháp kiểm soát và tiết kiệm chi phí.

Kế hoạch tiến độ hợp lý sẽ giúp công ty phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả, đảm bảo chất lượng công trình và đáp ứng được các yêu cầu kỹ thuật.

Kế hoạch dự phòng chi tiết sẽ giúp công ty chủ động ứng phó với các rủi ro phát sinh, giảm thiểu thiệt hại và đảm bảo tiến độ dự án.

3.2.3. Giải pháp về tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Cơ sở của giải pháp

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ là giai đoạn quan trọng nhất để biến kế hoạch thành hiện thực. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai các dự án đầu tư xây dựng, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm gặp phải một số hạn chế như sự phối hợp chưa chặt chẽ giữa các bộ phận, việc giám sát thực hiện không đồng đều và thiếu

các biện pháp kiểm soát hiệu quả. Do đó, giải pháp nhằm cải thiện công tác tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ là cần thiết để đảm bảo các dự án được triển khai đúng mục tiêu và thời gian.

Nội dung giải pháp

Thứ nhất, nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận bằng cách xây dựng và hoàn thiện quy chế phối hợp. Quy chế này cần quy định rõ ràng trách nhiệm, quyền hạn và nghĩa vụ của từng bộ phận liên quan đến dự án, quy trình trao đổi thông tin, chia sẻ dữ liệu và phối hợp giải quyết các vấn đề phát sinh. Bên cạnh đó, cần tổ chức các cuộc họp giao ban định kỳ giữa các bộ phận, có thể là hàng tuần hoặc hàng tháng, tùy theo tính chất và tiến độ của dự án. Nội dung cuộc họp cần tập trung vào việc đánh giá tiến độ thực hiện, thảo luận các vấn đề khó khăn, vướng mắc và đề xuất các giải pháp khắc phục. Công ty cũng nên ứng dụng các công cụ hỗ trợ phối hợp trực tuyến như email, nhóm chat, phần mềm quản lý dự án... để tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi thông tin, chia sẻ tài liệu và theo dõi tiến độ công việc giữa các bộ phận.

Thứ hai, tăng cường công tác lựa chọn và quản lý nhà thầu. Tiêu chí lựa chọn nhà thầu cần được xây dựng dựa trên các yếu tố như năng lực tài chính, kinh nghiệm, uy tín, chất lượng nhân sự, trang thiết bị... của nhà thầu, ưu tiên các nhà thầu có kinh nghiệm và năng lực thực hiện các dự án tương tự. Quá trình đánh giá năng lực nhà thầu cần được thực hiện một cách khách quan, minh bạch, dựa trên các bằng chứng cụ thể như hồ sơ năng lực, báo cáo tài chính, các dự án đã thực hiện... Trong quá trình thực hiện dự án, cần tăng cường giám sát và kiểm tra hoạt động của nhà thầu, đảm bảo tiến độ thi công, chất lượng công trình cũng như việc tuân thủ các quy định về an toàn lao động và môi trường. Nếu phát hiện vi phạm, cần áp dụng biện pháp xử lý kịp thời và nghiêm khắc, nhằm đảm bảo dự án được triển khai đúng tiến độ và đạt yêu cầu chất lượng.

Thứ ba, ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý dự án. Công ty nên lựa chọn và triển khai một phần mềm quản lý dự án phù hợp với quy mô và đặc thù của các dự án đầu tư xây dựng, có các tính năng như lập kế hoạch, phân công công việc, theo dõi tiến độ, quản lý tài nguyên, báo cáo và cảnh báo rủi ro. Bên cạnh đó, cần xây dựng hệ thống báo cáo tiến độ trực tuyến cho phép các bộ phận và nhà thầu cập nhật tiến độ công việc thường xuyên và tự động, dữ liệu tiến độ sẽ được tổng hợp và hiển thị trên một giao diện trực quan, giúp ban quản lý dự án dễ dàng theo dõi và kiểm soát tiến độ tổng thể của dự án. Ngoài ra, công ty có thể ứng dụng các công nghệ như camera giám sát, drone, cảm biến... để theo dõi tiến độ thi công từ xa, giúp tiết kiệm thời gian và nhân lực cho việc giám sát trực tiếp, đồng thời cung cấp thông tin chính xác và kịp thời về tình hình thi công.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Để thực hiện giải pháp này, cần có sự cam kết mạnh mẽ từ lãnh đạo công ty trong việc phân bổ nguồn lực, ban hành các quy trình tổ chức thực hiện rõ ràng và

áp dụng công nghệ thông tin một cách toàn diện. Đồng thời, cần nâng cao ý thức trách nhiệm của các bộ phận liên quan và đảm bảo nguồn kinh phí cho các hoạt động giám sát, kiểm tra.

Lợi ích của giải pháp

Việc áp dụng các giải pháp trên sẽ giúp Công ty Điện lực Nam Từ Liêm nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện kế hoạch tiến độ dự án đầu tư xây dựng, mang lại nhiều lợi ích như:

Việc phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận, lựa chọn nhà thầu có năng lực và ứng dụng công nghệ thông tin sẽ giúp công ty kiểm soát tốt tiến độ dự án, đảm bảo hoàn thành đúng thời hạn.

Việc giám sát chặt chẽ hoạt động của nhà thầu và ứng dụng công nghệ thông tin giúp phát hiện và xử lý kịp thời các vấn đề về chất lượng, đảm bảo công trình đạt chất lượng cao.

Việc phối hợp hiệu quả, lựa chọn nhà thầu cạnh tranh và ứng dụng công nghệ thông tin giúp tối ưu hóa quá trình thực hiện dự án, giảm thiểu các chi phí phát sinh không cần thiết.

Việc áp dụng các giải pháp này sẽ giúp nâng cao năng lực quản lý dự án của công ty, tạo nền tảng vững chắc cho việc thực hiện các dự án lớn và phức tạp trong tương lai.

3.2.4. Giải pháp về kiểm tra việc thực hiện tiến độ thực hiện các dự án đầu tư xây dựng của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm

Cơ sở của giải pháp

Kiểm tra việc thực hiện tiến độ là một giai đoạn quan trọng, đảm bảo các dự án đầu tư xây dựng được triển khai đúng kế hoạch và đạt tiêu chuẩn chất lượng đề ra.

Tuy nhiên, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm hiện đối mặt với một số hạn chế như việc kiểm tra không thường xuyên, thiếu công cụ hỗ trợ giám sát hiện đại, và báo cáo không đầy đủ hoặc không chính xác. Điều này ảnh hưởng đến khả năng phát hiện và xử lý các vấn đề phát sinh kịp thời, gây ra rủi ro chậm tiến độ và lãng phí nguồn lực. Do đó, việc cải thiện công tác kiểm tra tiến độ là cần thiết để nâng cao hiệu quả quản lý dự án

Nội dung giải pháp

Thứ nhất, tăng cường tần suất kiểm tra tiến độ bằng cách kiểm tra hàng ngày đối với các công việc quan trọng, có tính chất cấp bách hoặc có nguy cơ chậm trễ cao thông qua các báo cáo nhanh, các cuộc họp ngắn hoặc các công cụ giám sát trực tuyến. Ngoài ra, cần tổ chức các đợt kiểm tra tiến độ đột xuất, không báo trước để

đánh giá tình hình thực tế và phát hiện sớm các vấn đề phát sinh. Đối với các dự án lớn, cần có kế hoạch kiểm tra tiến độ cụ thể cho từng giai đoạn, đảm bảo mỗi giai đoạn đều được kiểm soát chặt chẽ và hoàn thành đúng thời hạn.

Thứ hai, xây dựng hệ thống báo cáo tiến độ thống nhất bằng cách xây dựng một mẫu báo cáo chung cho tất cả các bộ phận và nhà thầu tham gia dự án. Mẫu báo cáo này cần bao gồm các thông tin cơ bản như tên công việc, kế hoạch tiến độ, tiến độ thực hiện, tỷ lệ hoàn thành, các vấn đề phát sinh, đề xuất giải pháp... Đồng thời, cần quy định rõ thời gian báo cáo tiến độ cho từng bộ phận và nhà thầu và cho phép lựa chọn phương thức báo cáo phù hợp như báo cáo bằng văn bản, báo cáo trực tuyến, báo cáo qua phần mềm quản lý dự án...

Thứ ba, ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác kiểm tra, giám sát tiến độ bằng cách triển khai sử dụng phần mềm quản lý dự án chuyên dụng như Microsoft Project, Primavera P6... để hỗ trợ công tác kiểm tra, giám sát tiến độ. Bên cạnh đó, sử dụng các công cụ giám sát trực tuyến như camera, drone, cảm biến... để theo dõi tiến độ thi công trong thời gian thực và xây dựng hệ thống báo cáo tiến độ trực tuyến cho phép các bộ phận và nhà thầu cập nhật tiến độ công việc một cách thường xuyên và tự động.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Để thực hiện giải pháp này, Công ty cần đầu tư ngân sách để mua sắm các công cụ hỗ trợ kiểm tra hiện đại và đào tạo nhân sự. Đồng thời, cần xây dựng quy chế kiểm tra và ban hành quy trình kiểm tra cụ thể để áp dụng đồng bộ trong toàn công ty. Sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận liên quan cũng là điều kiện quan trọng để đảm bảo giải pháp được triển khai hiệu quả.

Lợi ích của giải pháp

Việc kiểm tra tiến độ thường xuyên và liên tục giúp phát hiện sớm các sai lệch, chậm trễ so với kế hoạch, từ đó có biện pháp xử lý kịp thời, tránh để các vấn đề nhỏ trở thành vấn đề lớn, ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án.

Hệ thống báo cáo tiến độ thống nhất và ứng dụng công nghệ thông tin giúp nâng cao chất lượng báo cáo, đảm bảo tính chính xác, đầy đủ và kịp thời của thông tin, hỗ trợ ban quản lý dự án ra quyết định chính xác và hiệu quả.

Việc ứng dụng công nghệ thông tin giúp tự động hóa các công việc thu thập, tổng hợp và phân tích dữ liệu tiến độ, tiết kiệm thời gian và công sức cho nhân viên, đồng thời giảm thiểu sai sót do yếu tố chủ quan.

Hệ thống báo cáo tiến độ trực tuyến và các công cụ giám sát từ xa giúp tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm của các bộ phận và nhà thầu tham gia dự án. Mọi hoạt động đều được ghi lại và có thể kiểm tra, đối chiếu, giúp hạn chế các hành vi tiêu cực, gian lận trong quá trình thực hiện dự án.

3.3. Một số kiến nghị với Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội

- Ban hành kịp thời các văn bản chỉ đạo và hướng dẫn chi tiết khi chính sách pháp luật của Nhà nước có sự thay đổi, đảm bảo việc thực hiện dự án tuân thủ đúng quy định.

- Cải thiện quy trình phê duyệt dự án đầu tư xây dựng, đặc biệt là trong khâu xét duyệt và cấp vốn, nhằm rút ngắn thời gian xử lý và nâng cao hiệu quả triển khai dự án.. Hiện tại, quá trình phê duyệt thường kéo dài và phức tạp, gây ra tình trạng chậm trễ trong việc triển khai dự án. Để khắc phục vấn đề này, Tổng công ty cần xây dựng một quy trình phê duyệt nhanh gọn và hiệu quả hơn, đảm bảo tính minh bạch, đồng thời rút ngắn thời gian phê duyệt từ các phòng ban liên quan. Việc này sẽ giúp cho các dự án được triển khai đúng tiến độ đề ra, tránh tình trạng chờ đợi kéo dài do thủ tục hành chính.

- Tổng công ty cần cải thiện cơ chế phối hợp giữa các công ty điện lực và các đơn vị thành viên để xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình triển khai dự án, đặc biệt là công tác giải phóng mặt bằng và thủ tục pháp lý. Việc thiếu sự phối hợp đồng bộ giữa các bên đã dẫn đến tình trạng chậm trễ trong việc hoàn tất các thủ tục cần thiết, ảnh hưởng đến tiến độ chung của dự án. Do đó, Tổng công ty cần thiết lập một cơ chế trao đổi thông tin, giải quyết vướng mắc một cách kịp thời và hiệu quả hơn, đồng thời có sự chỉ đạo rõ ràng để các đơn vị cùng phối hợp thực hiện.

- Cuối cùng, Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội cần xem xét khả năng áp dụng các công nghệ tiên tiến vào quản lý và thi công các dự án đầu tư xây dựng, bao gồm việc ứng dụng công nghệ số, tự động hóa và trí tuệ nhân tạo trong giám sát tiến độ, quản lý rủi ro và kiểm soát chất lượng. Việc áp dụng công nghệ sẽ giúp nâng cao hiệu quả quản lý, giảm thiểu sai sót và tăng cường khả năng giám sát tổng thể. Tổng công ty cần khuyến khích các đơn vị thành viên nghiên cứu và áp dụng các giải pháp công nghệ hiện đại trong các dự án xây dựng, đồng thời cung cấp hỗ trợ kỹ thuật và tài chính để hiện thực hóa mục tiêu này.

KẾT LUẬN

Trong giai đoạn 2022-2024, Công ty Điện lực Nam Từ Liêm đã thực hiện tốt vai trò quản lý dự án các dự án đầu tư xây dựng, góp phần đảm bảo cung cấp điện ổn định, an toàn cho địa bàn quận Nam Từ Liêm. Qua quá trình nghiên cứu và phân tích, luận văn đã làm rõ các nội dung cơ bản về tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước, đặc biệt là những đặc điểm nổi bật của bộ máy quản lý tại Công ty Điện lực Nam Từ Liêm. Kết quả nghiên cứu cho thấy bộ máy quản lý dự án tại công ty đã được tổ chức chặt chẽ, các quy trình quản lý rõ ràng và có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận. Nhờ vậy, phần lớn các dự án đều được triển khai đúng tiến độ và đạt kết quả tốt.

Tuy nhiên, luận văn cũng chỉ ra những hạn chế còn tồn tại trong quá trình quản lý dự án, đặc biệt là sự thiếu đồng bộ trong công tác lập kế hoạch và tổ chức thực hiện. Cụ thể, việc thiếu nhân lực chuyên môn ở một số thời điểm dẫn đến tình trạng chậm tiến độ tại một số dự án. Bên cạnh đó, việc phối hợp giữa các bộ phận trong nội bộ và với các đơn vị liên quan chưa thực sự chặt chẽ, dẫn đến tình trạng xử lý chậm trễ các vấn đề phát sinh. Những nguyên nhân này chủ yếu xuất phát từ sự thay đổi trong quy định pháp lý, yêu cầu quản lý mới, và tình trạng thay đổi nhân sự thường xuyên.

Để khắc phục những hạn chế này, luận văn đã đề xuất một số giải pháp như: tăng cường công tác đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ quản lý; cải thiện cơ chế phối hợp giữa các bộ phận thông qua việc xây dựng hệ thống giao ban định kỳ; và nâng cấp hệ thống phần mềm quản lý tiến độ để theo dõi và giám sát chặt chẽ hơn.

Trong bối cảnh phát triển nhanh chóng của địa bàn quận Nam Từ Liêm và sự gia tăng nhu cầu sử dụng điện, việc hoàn thiện công tác quản lý dự án là rất cần thiết nhằm đảm bảo chất lượng và hiệu quả dự án. Các giải pháp đề xuất trong luận văn sẽ là cơ sở để Công ty Điện lực Nam Từ Liêm nâng cao năng lực quản lý dự án, đảm bảo hoàn thành đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng các dự án trong tương lai, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững của công ty.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Công Thương (2018), *Quyết định số 4288/QĐ-BCT ngày 21/12/2018 về việc ban hành Quy định quản lý dự án đầu tư xây dựng trong ngành Công Thương.*
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2017), *Luật số 67/2014/QH13 ngày 18/6/2014 về đầu tư công (sửa đổi, bổ sung năm 2017).*
3. Bộ Xây dựng (2018), *Thông tư số 05/2018/TT-BXD ngày 01/3/2018 về việc hướng dẫn lập và quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.*
4. Cục Kinh tế Xây dựng (2016), *Hướng dẫn số 02/HD-KTXD ngày 15/02/2016 về việc xác định suất đầu tư xây dựng công trình.*
5. Chính phủ (2021), *Nghị định số 15/2021/NĐ-CP Quy định chi tiết một số nội dung về quản lý dự án đầu tư xây dựng*
6. Công ty Điện lực Nam Từ Liêm (2021), *Báo cáo thường niên năm 2021 của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.*
7. Công ty Điện lực Nam Từ Liêm (2022), *Báo cáo thường niên năm 2022 của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.*
8. Công ty Điện lực Nam Từ Liêm (2023), *Báo cáo thường niên năm 2023 của Công ty Điện lực Nam Từ Liêm.*
9. EVN (2020), *Quyết định số 200/QĐ-EVN ngày 01/02/2020 về việc ban hành Quy chế quản lý dự án đầu tư xây dựng của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.*
10. EVN (2022), *Báo cáo thường niên năm 2022 của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.*
11. EVN HANOI (2023), *Báo cáo thường niên năm 2023 của Tổng công ty Điện lực Hà Nội.*
12. Lê Văn Lực (2019), *Quản lý Dự án đầu tư xây dựng.* Nhà xuất bản Lao động.
13. Lê Văn Hùng (2018), *"Quản lý dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước".* NXB Trẻ.
14. Nguyễn Văn Bình (2019), *Quản lý tiến độ dự án xây dựng của doanh nghiệp nhà nước.* Nhà xuất bản Xây dựng.
15. Nguyễn Văn Nam (2020), *Quản trị dự án đầu tư,* Nhà xuất bản Kinh tế Quốc dân.
16. Quốc hội (2023), *Luật Đấu thầu số 24/2023/QH15 ban hành ngày 23 tháng 6 năm 2023.*
17. Quốc hội (2014), *Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ban hành ngày 18 tháng 06 năm 2014.*

18. Trần Thanh Bình (2018), *"Quản lý tiến độ dự án đầu tư xây dựng của doanh nghiệp nhà nước- Nghiên cứu tại TP Hồ Chí Minh"*. Tạp chí Nghiên cứu kinh tế và kinh doanh Châu Á, số 12.2018
19. Trần Thanh Sơn (2020), *Quy trình quản lý dự án đầu tư xây dựng*. Nhà xuất bản Giao thông vận tải.
20. Từ Quang Phương (2018), *Quản lý dự án*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
21. UBND Thành phố Hà Nội (2022), *Quyết định số 3456/QĐ-UBND ngày 15/09/2022 về việc phê duyệt Luận văn "Nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2022-2025"*.