

TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI TP.HCM



NGÔ HOÀNG ẮN

**HOÀN THIỆN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CÔNG
TRÌNH HẠ TẦNG KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ
PHẦN KHU CÔNG NGHIỆP HIỆP PHƯỚC**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Ngành: Quản lý xây dựng

Mã số: 8580302

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 3 năm 2025

TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI TP.HCM



NGÔ HOÀNG ẮN

**HOÀN THIỆN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CÔNG
TRÌNH HẠ TẦNG KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ
PHẦN KHU CÔNG NGHIỆP HIỆP PHƯỚC**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Ngành: Quản lý xây dựng

Mã số: 8580302

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. NGUYỄN BÁ TRUNG
TS. HUỖNH THỊ YẾN THẢO**

Thành phố Hồ Chí Minh, tháng 3 năm 2025

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
Số: 250228-36/QĐ-UTH-SDH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc
TP. Hồ Chí Minh, ngày 28 tháng 02 năm 2025

QUYẾT ĐỊNH
Về việc thành lập Hội đồng đánh giá đề án tốt nghiệp thạc sĩ

HIỆU TRƯỞNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Căn cứ Quyết định số 66/2001/QĐ-TTg ngày 26/4/2001 của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh;

Căn cứ Quy chế Tổ chức và hoạt động của Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh ban hành theo Nghị quyết số 14/NQ-HĐTĐHGTVT ngày 11/01/2021 của Hội đồng Trường;

Căn cứ Quy chế tuyển sinh và đào tạo trình độ thạc sĩ ban hành kèm theo Quyết định số 33/QĐ-ĐHGTVT ngày 12/01/2022 của Hiệu trưởng Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh;

Căn cứ Quyết định số 240923-01/QĐ-UTH-SDH ngày 23/9/2024 của Hiệu trưởng Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh về việc giao đề tài tốt nghiệp đối với các lớp chương trình đào tạo thạc sĩ;

Theo đề nghị của Viện trưởng Viện Đào tạo sau đại học.

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Thành lập Hội đồng đánh giá đề án tốt nghiệp thạc sĩ ngành Quản lý xây dựng (mã số 8580302) đối với học viên **Ngô Hoàng Ân** với đề tài: “Hoàn thiện quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước”, người hướng dẫn: TS. Nguyễn Bá Trung; TS. Huỳnh Thị Yến Thảo, gồm các ông (bà) có tên sau:

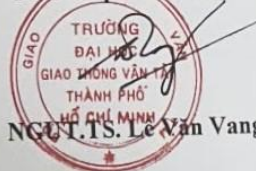
1. PGS.TS. Trần Quang Phú	Trường ĐH GTVT TP. HCM	Chủ tịch Hội đồng;
2. TS. Nguyễn Duy Hưng	Trường ĐH GTVT TP. HCM	Ủy viên, phản biện;
3. TS. Trần Thị Quỳnh Như	Trường ĐH GTVT TP. HCM	Ủy viên, phản biện;
4. TS. Nguyễn Tất Thắng	Trường ĐH GTVT TP. HCM	Ủy viên;
5. TS. Mai Bá Lĩnh	Trường ĐH GTVT TP. HCM	Ủy viên, thư ký.

Điều 2. Quyết định có hiệu lực kể từ ngày ký. Các ông (bà) Viện trưởng Viện Đào tạo sau đại học, Trưởng phòng Kế hoạch - Tài vụ và ông (bà) có tên tại Điều 1 chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này. /.

Nơi nhận:

- Như Điều 2;
- Hiệu trưởng (để b/c);
- Lưu: VT, VĐTSDH (Tú: 05b).

KT. HIỆU TRƯỞNG
PHÓ HIỆU TRƯỞNG



**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

Người hướng dẫn:

TS. HUỖNH THỊ YẾN THẢO



Đề án tốt nghiệp thạc sĩ được bảo vệ tại Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh 15 tháng 3 năm 2025

Thành phần Hội đồng đánh giá Đề án tốt nghiệp thạc sĩ gồm:

(Ghi rõ họ, tên, học hàm, học vị của Hội đồng chấm bảo vệ Đề án tốt nghiệp thạc sĩ)

- | | |
|-----------------------------|---------------------|
| 1. PGS. TS. Trần Quang Phú | Chủ tịch Hội đồng; |
| 2. PGS. TS. Nguyễn Duy Hưng | Ủy viên, phản biện; |
| 3. TS. Trần Thị Quỳnh Như | Ủy viên, phản biện; |
| 4. TS. Nguyễn Tất Thắng | Ủy viên; |
| 5. TS. Mai Bá Linh | Ủy viên, thư ký. |

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan:

Đề án tốt nghiệp “*Hoàn thiện Quản lý Dự án Đầu tư Công trình Hạ tầng Kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Khu Công Nghiệp Hiệp Phước*”

1. Là công trình nghiên cứu của bản thân tôi được đúc kết từ quá trình học tập và nghiên cứu dưới sự hướng dẫn của *Thầy TS. Nguyễn Bá Trung* và *Cô TS. Huỳnh Thị Yến Thảo*.

2. Số liệu và kết quả trong Đề án tốt nghiệp nghiên cứu là trung thực và chưa được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi cũng xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Đề án tốt nghiệp này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Đề án tốt nghiệp đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 15 tháng 3 năm 2025

Học viên thực hiện



Ngô Hoàng Ân

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, tác giả xin cảm ơn đến các cán bộ giảng viên của trường Đại học Đại học Giao thông Vận tải Tp. Hồ Chí Minh đã nhiệt tình truyền đạt kiến thức trong suốt quá trình học cao học. Đặc biệt, tác giả xin cảm ơn sâu sắc đến *TS. Nguyễn Bá Trung* và *TS. Huỳnh Thị Yến Thảo* đã hướng dẫn tận tình, chỉ bảo chi tiết từng nội dung của Đề án tốt nghiệp để Đề án tốt nghiệp thực sự trở thành một công trình khoa học có chất lượng.

Tác giả xin cảm ơn đến ban lãnh Công ty Cổ phần Khu Công Nghiệp Hiệp Phước đã tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất để tác giả hoàn thành khóa cao học và Đề án tốt nghiệp cuối khóa.

Cuối cùng, tác giả xin cảm ơn gia đình, bạn bè đã ủng hộ, động viên chia sẻ hỗ trợ lúc khó khăn để tác giả hoàn thành chương trình học của mình.

Xin trân trọng cảm ơn!

Tp Hồ Chí Minh, 15 tháng 3 năm 2025
Học viên thực hiện



Ngô Hoàng Ân

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC HÌNH	vi
DANH MỤC BẢNG	vii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	viii
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu của đề tài	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	2
4. Phương pháp nghiên cứu	2
5. Kết cấu của đề tài	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CÔNG TRÌNH	
HẠ TẦNG KỸ THUẬT	4
1.1 Dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật	4
1.1.1 Khái niệm dự án đầu tư	4
1.1.2 Khái niệm về công trình hạ tầng kỹ thuật	5
1.1.3 Trình tự thực hiện dự án đầu tư xây dựng	6
1.2 Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật	8
1.2.1 Khái niệm về quản lý dự án đầu tư	8
1.2.2 Đặc trưng của quản lý dự án	9
1.2.3 Nội dung quản lý dự án hạ tầng kỹ thuật	9
1.3 Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý dự án đầu tư xây dựng	17
1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng	18
1.4.1 Nhân tố khách quan	18
1.4.2 Nhân tố chủ quan	20
1.5 Tổng quan tình hình nghiên cứu	20
1.5.1 Nghiên cứu nước ngoài	21
1.5.2 Nghiên cứu trong nước	22

1.6 Kết luận chương 1	25
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CÔNG TRÌNH HẠ TẦNG KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KHU CÔNG NGHIỆP HIỆP PHƯỚC	26
2.1. Giới thiệu về Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước	26
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước	26
2.1.2 Bộ máy tổ chức.....	28
2.1.3 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước giai đoạn 2021 – 2023	30
2.2 Phân tích thực trạng quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước giai đoạn 2021 - 2023	32
2.2.1 Thực trạng lập kế hoạch quản lý	33
2.2.2 Công tác quản lý lựa chọn nhà thầu	36
2.2.3 Công tác quản lý thời gian và tiến độ.....	38
2.2.4 Công tác quản lý chi phí dự án.....	41
2.2.5 Công tác quản lý chất lượng công trình xây dựng	44
2.2.6 Công tác quản lý an toàn lao động và vệ sinh môi trường.....	49
2.3 Đánh giá thực trạng quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước.	52
2.3.1 Kết quả đạt được.....	52
2.3.2 Những hạn chế và nguyên nhân	54
2.4 Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước	57
2.4.1 Quy trình nghiên cứu.....	57
2.4.2 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu.....	59
2.4.3 Thu thập dữ liệu.....	59
2.4.4 Các biến và thang đo	60
2.4.5 Kết quả nghiên cứu.....	62
2.4.6 Giả định về phân phối chuẩn của phần dư:	71

2.5 Kết luận chương 2.....	73
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CÔNG TRÌNH HẠ TẦNG KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KHU CÔNG NGHIỆP HIỆP PHƯỚC	74
3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước	74
3.1.1 Mục tiêu.....	74
3.1.2 Phương hướng phát triển	74
3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước	75
3.2.1. Giải pháp nâng cao năng lực chuyên môn của Công ty Cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước	75
3.2.2 Hoàn thiện quy trình quản lý dự án tại Công ty Cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước	80
3.2.3 Giải pháp nâng cao năng lực cơ sở vật chất và trang thiết bị.....	92
3.2.4 Giải pháp hạn chế tác động của môi trường bên ngoài	95
3.3 Kết luận chương 3.....	96
KẾT LUẬN - KIẾN NGHỊ.....	97
1. Kết luận	97
2. Kiến nghị.....	98
TÀI LIỆU THAM KHẢO	100
PHỤ LỤC	103

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1 Bản đồ tổng thể 3 giai đoạn - Khu công nghiệp Hiệp Phước, Nhà Bè, Thành phố Hồ Chí Minh	27
Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty CP KCN Hiệp Phước	28
Hình 2.3: Quy trình nghiên cứu	58
Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu	59
Hình 2.5: Mô hình các yếu tố làm ảnh hưởng đến hiệu quả công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp Phước	71
Hình 2.6: Biểu đồ phân phối chuẩn phần dư.....	72
Hình 2.7: Biểu đồ P-P plot	72

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Trình độ nhân sự tại Công ty CP KCN Hiệp Phước	29
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động SXKD của Công ty CP KCN Hiệp Phước giai đoạn 2021 – 2023	30
Bảng 2.3: Tổng quan các dự án hạ tầng chính trong giai đoạn 2021-2023	32
Bảng 2.4: Kết quả thực hiện kế hoạch do công ty lập	34
Bảng 2.5: Thống kê số gói thầu thay đổi thiết kế, dự toán được duyệt qua các năm	35
Bảng 2.6: Hình thức lựa chọn nhà thầu của Công ty CP KCN Hiệp Phước	37
Bảng 2.7: Tiến độ các công trình	40
Bảng 2.8 : Các sai sót trong công tác thiết kế và dự toán	41
Bảng 2.9: Dự toán các hạng mục công trình	43
Bảng 2.10: Chất lượng các công trình	47
Bảng 2.11: Tổng hợp kết quả công tác kiểm tra dự án giai đoạn 2021– 2023	50
Bảng 2.12: Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án đầu tư công trình ..	60
Bảng 2.13: Tổng hợp thông tin chung của đối tượng được khảo sát	62
Bảng 2.14: Kết quả phân tích Cronbach' Alpha thang đo	63
Bảng 2.15: Kết quả phân tích Cronbach' Alpha thang đo	63
Bảng 2.16: Kết quả phân tích Cronbach' Alpha thang đo	64
Bảng 2.17: Kết quả phân tích Cronbach' Alpha thang đo (lần 1)	64
Bảng 2.18 : Kết quả phân tích Cronbach' Alpha thang đo (lần 2)	65
Bảng 2.19: Kết quả phân tích EFA:	66
Bảng 2.20 : Kết quả phân tích tương quan Correlations	67
Bảng 2.21: Kết quả kiểm định mô hình hồi quy:	68
Bảng 2.22: Giá trị trung bình các biến quan sát	69
Bảng 2.23: Kết quả kiểm định giả thuyết	70
Bảng 3.1: Dự kiến nhu cầu bổ sung nhân sự cho bộ phận QLDA	79

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

BXD	Bộ Xây dựng
DAĐT	Dự án đầu tư
QLDA	Quản lý dự án
XDCB	Xây dựng cơ bản
XD	Xây dựng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Việt Nam đang trong tiến trình đô thị hóa, công nghiệp hóa và phát triển hệ thống kết cấu hạ tầng đồng bộ. Khi cuộc sống ngày càng phát triển, công trình hạ tầng kỹ thuật cũng ngày càng được đầu tư và quan tâm nhiều hơn để đảm bảo những nhu cầu sống của người dân. Do đó để bảo đảm mục tiêu phát triển môi trường theo xu hướng “Sáng - Xanh - Sạch - Đẹp”, cần phải quản lý, đầu tư phát triển hệ thống hạ tầng kỹ thuật theo xu hướng phát triển hiện đại, quy mô lớn, góp phần giải quyết các vấn đề về ô nhiễm môi trường, ách tắc giao thông.

Công trình hạ tầng kỹ thuật là tất cả những cơ sở hạ tầng nhằm mục đích phục vụ cho các nhu cầu thiết yếu của người dân cũng như khu dân cư như đường xá, công trình công cộng, công trình giao thông, thông tin liên lạc, cung cấp năng lượng, chiếu sáng công cộng, cấp nước, thu gom và xử lý nước thải, chất thải rắn, nghĩa trang và công trình khác tạo điều kiện để phát triển kinh tế, phát triển đời sống của người dân.

Thời gian qua, các công trình hạ tầng kỹ thuật được đầu tư xây dựng đã góp phần nâng cao chất lượng đô thị tạo lập được các không gian đáp ứng hài hoà các nhu cầu sử dụng cho con người cả về vật chất và tinh thần, phát huy hiệu quả vốn đầu tư. tuy nhiên còn có những công trình hạ tầng kỹ thuật xây dựng chất lượng thấp không đạt yêu cầu, những công trình vừa xây dựng xong đã xuống cấp, hư hỏng gây bức xúc trong nhân dân, lãng phí tiền của xã hội;

Đối với từng địa phương nhu cầu đầu tư xây dựng là rất lớn, đặc biệt là công trình giao thông và hạ tầng kỹ thuật nên công tác quản lý phải chặt chẽ và xuyên suốt, nhưng trên thực tế quá trình quản lý, chất lượng và hiệu quả quản lý các dự án hạ tầng kỹ thuật còn hạn chế. Tình trạng này do nhiều nguyên nhân khác nhau, nhưng chủ yếu là do chưa hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý, quy trình quản lý chưa chặt chẽ, tính chuyên nghiệp hóa chưa cao và chất lượng đội ngũ cán bộ trong công tác quản lý các dự án hạ tầng kỹ thuật chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế.

Công ty Cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước là chủ đầu tư Khu công nghiệp Hiệp Phước với tổng diện tích 1.686 ha thuộc khu vực chiến lược ưu tiên phát triển công nghiệp cảng của Thành phố Hồ Chí Minh (Xã Hiệp Phước, Huyện Nhà Bè, Thành Phố Hồ Chí Minh). Công ty Cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước hiện đang

triển khai thực hiện đầu tư vào hạ tầng kỹ thuật giai đoạn II là 597 ha trong khu công nghiệp Hiệp Phước nhằm xây dựng đồng bộ cơ sở hạ tầng (như hệ thống giao thông, cây xanh tập trung...). Trong quá trình thực hiện chức năng quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật, Công ty đã thực hiện nghiêm túc theo các quy trình đầu tư, bảo đảm chất lượng, đạt được những kết quả nhất định nhưng vẫn chưa thật sự đáp ứng tốt các yêu cầu của thời đại, khó đạt được mục tiêu chiến lược của Công ty, cần phải hoàn thiện hơn nữa công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước. Do vậy đề tài “***Hoàn thiện quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước***” được chọn làm đề tài nghiên cứu.

2. Mục tiêu của đề tài

2.1. Mục tiêu chung

Trên cơ sở lý luận và thực tiễn quản lý dự án các công trình hạ tầng kỹ thuật, đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản lý dự án các công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa các vấn đề cơ sở lý luận và thực tiễn về quản lý dự án các công trình hạ tầng kỹ thuật;

- Phân tích, đánh giá thực trạng về quản lý dự án các công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước trong giai đoạn 2021-2023.

- Từ phân tích thực trạng đưa ra những vấn đề cốt lõi, cần ưu tiên để hoàn thiện quản lý dự án công trình hạ tầng kỹ thuật, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản lý dự án công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần KCN Hiệp Phước.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần KCN Hiệp Phước.

- **Phạm vi nghiên cứu:**

+ Về không gian: Các dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật do Công ty CP Khu công nghiệp Hiệp Phước.

+ Về thời gian: Giai đoạn từ năm 2021 đến năm 2023.

4. Phương pháp nghiên cứu

Commented [MOU1]: Viết lại rõ ràng:

1. Định tính: mục đích làm gì, sử dụng công cụ gì, trình tự ra sao
2. Định lượng: như trên

Phương pháp nghiên cứu được thực hiện thông qua 2 bước chính là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức.

- Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện thông qua phương pháp định tính: Được sử dụng trong nghiên cứu khám phá, nghiên cứu các tài liệu thứ cấp liên quan và thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm được sử dụng trong nghiên cứu sơ bộ để xây dựng thang đo về công tác quản lý dự án xây dựng do Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước thực hiện.

- Nghiên cứu chính thức được thực hiện thông qua phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm phân tích, đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến công tác quản lý dự án xây dựng do Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước thực hiện, tác giả sử dụng phương pháp phân tích hồi quy thông qua việc sử dụng phần mềm SPSS.

Sử dụng phương pháp: Phương pháp thống kê mô tả, được sử dụng để lượng hóa mức độ đánh giá của các đối tượng khảo sát liên quan đến lĩnh vực quản lý dự án; Phương pháp kiểm định thống kê được sử dụng nhằm xem xét sự khác biệt giữa nhóm các biến định lượng với biến phân loại đối tượng cần so sánh. Từ việc phân tích trên giúp đưa ra các nhận xét, kết luận một cách khách quan về những vấn đề liên quan đến nội dung và mục đích nghiên cứu.

Việc xử lý và tính toán số liệu được thực hiện trên máy tính theo các phần mềm thống kê thông dụng excel và SPSS.

5. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần “Mở đầu”, “Kết luận”, “Tài liệu tham khảo”, đề tài có kết cấu chi tiết như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật

Chương 2: Thực trạng quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty Cổ phần khu công nghiệp Hiệp Phước

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty Cổ phần khu công nghiệp Hiệp Phước

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CÔNG TRÌNH HẠ TẦNG KỸ THUẬT

1.1 Dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật

1.1.1 Khái niệm dự án đầu tư

Đầu tư là quá trình bỏ vốn để tạo nên cũng như để vận hành một loại tài sản kinh doanh nào đó như nhà xưởng, máy móc và vật tư, mà ở đây những tài sản đầu tư này có thể sinh lợi dần hoặc thỏa mãn dần một nhu cầu nhất định nào đó cho người bỏ vốn cũng như toàn xã hội trong một thời gian nhất định trong tương lai [9].

Dự án là một tập hợp những hoạt động mang tính quá trình, gồm các hoạt động có liên quan với nhau được thực hiện nhằm đạt các mục tiêu đề ra trong điều kiện ràng buộc về thời gian, nguồn lực; là một chuỗi các hoạt động liên kết được tạo ra nhằm đạt kết quả nhất định trong phạm vi ngân sách và thời gian xác định. Dự án là tập hợp các thông tin chi rõ chủ dự án định làm gì, làm như thế nào và làm thì sẽ thu được cái gì. Dự án được chia thành nhiều bộ phận, công việc khác nhau để thực hiện và quản lý nhưng phải đảm bảo các mục tiêu chung về chất lượng, thời gian, chi phí và công năng sử dụng [9].

Theo định nghĩa của Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 thì dự án đầu tư là tập hợp những đề xuất có liên quan đến việc bỏ vốn để tạo mới, cải tạo hoặc mở rộng những cơ sở vật chất nhất định nhằm đạt được sự tăng trưởng về số lượng, duy trì, cải tiến hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm hay dịch vụ nào đó trong thời gian nhất định. Đây là cơ sở để cơ quan Nhà nước có thẩm quyền tiến hành các biện pháp quản lý, cấp phép đầu tư. Nó là căn cứ để nhà đầu tư triển khai hoạt động đầu tư và đánh giá hiệu quả của dự án. Và đặc biệt quan trọng trong việc thuyết phục chủ đầu tư quyết định đầu tư và tổ chức tín dụng cấp vốn cho dự án.

Hoạt động đầu tư xây dựng gồm lập quy hoạch xây dựng, lập dự án hạ tầng kỹ thuật, khảo sát xây dựng, thiết kế xây dựng, thi công xây dựng, giám sát xây dựng, quản lý dự án, lựa chọn nhà thầu, nghiệm thu, bàn giao đưa công trình vào khai thác sử dụng, bảo hành, bảo trì công trình xây dựng và hoạt động khác có liên quan đến xây dựng công trình.

Dự án đầu tư là tập hợp các đề xuất có liên quan đến việc bỏ vốn để tạo mới,

mở rộng hoặc cải tạo những cơ sở vật chất nhất định nhằm đạt được sự tăng trưởng về số lượng hoặc duy trì, cải tiến nâng cao chất lượng của sản phẩm/dịch vụ nào đó trong một thời gian xác định.

1.1.2. Khái niệm về công trình hạ tầng kỹ thuật

Công trình hạ tầng kỹ thuật hay còn gọi là kết cấu hạ tầng kỹ thuật là bao gồm tất cả những công trình được gây dựng nên nhằm mục đích phục vụ các dịch vụ công cộng xã hội, các nhu cầu thiết yếu của người dân. Công trình hạ tầng kỹ thuật là các cơ sở hạ tầng (cấp nước, thoát nước, xử lý chất thải rắn, hệ thống chiếu sáng công cộng, công viên cây xanh, nghĩa trang, nhà tang lễ, cơ sở hỏa táng, nhà để xe ô tô, sân bãi để xe máy móc thiết bị) dành cho dịch vụ công cộng [8].

Công trình hạ tầng kỹ thuật là những cấu trúc cơ bản, hệ thống và dịch vụ cần thiết cho hoạt động sinh hoạt hằng ngày của mỗi người dân như điện – đường – trường – trạm,... Đó chính là nền móng cho những hoạt động khác xây dựng và phát triển. Hiện nay, theo đà phát triển của kinh tế – xã hội, hệ thống hạ tầng còn bao gồm hệ thống cung cấp nước và hệ thống xử lý rác thải, nước thải, hệ thống viễn thông,...

Theo Nghị định 06/2021/NĐ-CP quy định công trình hạ tầng kỹ thuật bao gồm những công trình sau đây:

(1) Công trình cấp nước:

Một công trình độc lập, một tổ hợp các công trình hoặc một dây chuyền công nghệ trong các cơ sở sau: Nhà máy nước, công trình xử lý nước sạch (kể cả xử lý bùn cặn); trạm bơm (nước thô, nước sạch hoặc tăng áp); các loại bể (tháp) chứa nước sạch; tuyến ống cấp nước (nước thô hoặc nước sạch).

(2) Công trình thoát nước:

Một công trình độc lập, một tổ hợp các công trình hoặc một dây chuyền công nghệ trong các cơ sở sau: Hồ điều hòa; trạm bơm nước mưa; công trình xử lý nước thải; trạm bơm nước thải; công trình xử lý bùn; các loại bể chứa nước mưa, nước thải; tuyến cống thoát nước mưa, cống chung; tuyến cống thoát nước thải.

(3) Công trình xử lý chất thải rắn:

- Một công trình độc lập, một tổ hợp các công trình hoặc một dây chuyền công nghệ trong các cơ sở xử lý chất thải rắn thông thường bao gồm: Trạm trung chuyển; bãi chôn lấp rác; khu liên hợp xử lý/khu xử lý; cơ sở xử lý chất thải rắn;

- Một công trình độc lập, một tổ hợp các công trình hoặc một dây chuyền công nghệ trong các cơ sở xử lý chất thải nguy hại.

(4) Một công trình độc lập, một tổ hợp các công trình trong các cơ sở sau:

- Công trình chiếu sáng công cộng (hệ thống chiếu sáng công cộng, cột đèn);
- Công viên cây xanh;
- Nghĩa trang, nhà tang lễ, cơ sở hỏa táng;
- Nhà để xe ô tô (ngầm và nổi); sân bãi để xe ô tô, xe máy móc, thiết bị.

(5) Công trình hạ tầng kỹ thuật viễn thông thụ động:

Một công trình độc lập, một tổ hợp các công trình hoặc một dây chuyền công nghệ trong các cơ sở sau: Nhà, trạm viễn thông, cột ăng ten, cột treo cáp, đường cáp truyền dẫn tín hiệu viễn thông.

(6) Cổng, bể, hào, hầm, tuy nèn kỹ thuật và kết cấu khác sử dụng cho cơ sở, tiện ích hạ tầng kỹ thuật.

1.1.3 Trình tự thực hiện dự án đầu tư xây dựng

❖ Giai đoạn chuẩn bị đầu tư

Đối với các dự án quan trọng quốc gia thì CĐT phải lập Báo cáo đầu tư trình Chính phủ xem xét để trình Quốc hội thông qua chủ trương và cho phép đầu tư. Đối với dự án nhóm A không có trong quy hoạch ngành được cấp có thẩm quyền phê duyệt thì CĐT phải báo cáo Bộ quản lý ngành để xem xét, bổ sung quy hoạch theo thẩm quyền hoặc trình Thủ tướng Chính phủ chấp thuận bổ sung quy hoạch trước khi lập dự án đầu tư xây dựng công trình. Vị trí, quy mô xây dựng công trình phải phù hợp với quy hoạch xây dựng được cấp có thẩm quyền phê duyệt, nếu chưa có trong quy hoạch xây dựng thì phải được Ủy ban nhân dân cấp tỉnh chấp thuận [14].

❖ Giai đoạn thực hiện đầu tư

Sau khi báo cáo đầu tư được phê duyệt DADT được chuyển sang giai đoạn tiếp theo- giai đoạn thực hiện đầu tư. Vấn đề đầu tiên là lựa chọn đơn vị tư vấn, phải lựa chọn được những chuyên gia tư vấn, thiết kế giỏi trong các tổ chức tư vấn, thiết kế giàu kinh nghiệm, có năng lực thực thi việc nghiên cứu từ giai đoạn đầu, giai đoạn thiết kế đến giai đoạn quản lý giám sát xây dựng- đây là nhiệm vụ quan trọng và phức tạp. Trong khi lựa chọn đơn vị tư vấn, nhân tố quyết định là cơ quan tư vấn này phải có kinh nghiệm qua những dự án đã được họ thực hiện trước đó. Một phương pháp

thông thường dùng để chọn là đòi hỏi các cơ quan tư vấn cung cấp các thông tin về kinh nghiệm, tổ chức sau đó xem xét lựa chọn rồi tiến tới đấu thầu. Sau khi lựa chọn được nhà thầu thiết kế, trên cơ sở dự án được phê duyệt, nhà thầu thiết kế tổ chức thực hiện các công việc tiếp theo của mình. Tuỳ theo quy mô, tính chất công trình xây dựng, việc thiết kế có thể thực hiện theo một bước, hai bước hay ba bước.

Thiết kế một bước là thiết kế bản vẽ thi công áp dụng đối với công trình chỉ lập Báo cáo kinh tế kỹ thuật.

Thiết kế hai bước bao gồm thiết kế cơ sở và thiết kế bản vẽ thi công áp dụng đối với công trình quy định phải lập dự án đầu tư.

Thiết kế ba bước bao gồm thiết kế cơ sở, thiết kế kỹ thuật và thiết kế bản vẽ thi công áp dụng đối với công trình quy định phải lập dự án và có quy mô là cấp đặc biệt, cấp I và công trình cấp II có kỹ thuật phức tạp do người quyết định đầu tư quyết định.

Sau khi sản phẩm thiết kế được hình thành, CĐT tổ chức thẩm định hồ sơ TKKT-TDT và trình lên cơ quan nhà nước có thẩm quyền (cụ thể là người có thẩm quyền ra quyết định đầu tư) phê duyệt. Trường hợp CĐT không đủ năng lực thẩm định thì thuê các tổ chức, cá nhân tư vấn có đủ điều kiện năng lực để thẩm tra dự toán thiết kế công trình làm cơ sở cho việc phê duyệt. Trên cơ sở kết quả thẩm định TKKT-DT người có thẩm quyền quyết định đầu tư sẽ ra quyết định phê duyệt TKKT-DT. Khi đã có quyết định phê duyệt TKKT-TDT, CĐT tổ chức đấu thầu xây dựng nhằm lựa chọn nhà thầu có đủ điều kiện năng lực để cung cấp các sản phẩm dịch vụ xây dựng phù hợp, có giá dự thầu hợp lý, đáp ứng được yêu cầu của CĐT và các mục tiêu của dự án.

Sau khi lựa chọn được nhà thầu thi công, CĐT tổ chức đàm phán ký kết hợp đồng thi công xây dựng công trình với nhà thầu và tổ chức quản lý thi công xây dựng công trình. Nội dung quản lý thi công xây dựng công trình bao gồm quản lý chất lượng xây dựng; quản lý tiến độ xây dựng; quản lý khối lượng thi công xây dựng công trình; quản lý an toàn lao động trên công trường xây dựng; quản lý môi trường xây dựng.

Tóm lại, trong giai đoạn này CĐT chịu trách nhiệm đền bù, giải phóng mặt bằng xây dựng theo tiến độ và bàn giao mặt bằng xây dựng cho nhà thầu xây dựng; trình duyệt hồ sơ TKKT-DT; tổ chức đấu thầu; đàm phán ký kết hợp đồng, quản lý chất

lượng kỹ thuật công trình trong suốt quá trình thi công và chịu trách nhiệm toàn bộ các công việc đã thực hiện trong quá trình triển khai dự án [14].

❖ *Giai đoạn kết thúc xây dựng và đưa công trình vào khai thác sử dụng*

Sau khi công trình được thi công xong theo đúng thiết kế đã được phê duyệt, đảm bảo các yêu cầu về chất lượng, kỹ thuật, mỹ thuật, CĐT thực hiện công tác bàn giao công trình cho cơ quan quản lý, sử dụng thực hiện khai thác, vận hành công trình với hiệu quả cao nhất. Như vậy các giai đoạn của quá trình đầu tư có mối liên hệ hữu cơ với nhau, mỗi giai đoạn có tầm quan trọng riêng của nó cho nên không đánh giá quá cao hoặc xem nhẹ một giai đoạn nào và kết quả của giai đoạn này là tiền đề của giai đoạn sau. Trong quá trình quản lý đầu tư xây dựng CĐT luôn đóng vai trò quan trọng và quyết định đến việc nâng cao hiệu quả đầu tư và xây dựng [14].

1.2 Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật

1.2.1 Khái niệm về quản lý dự án đầu tư

Quản lý dự án là sự tác động có mục đích của chủ thể vào các đối tượng quản lý nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra; là quá trình lập kế hoạch tổng thể, điều phối và kiểm soát một dự án đầu tư xây dựng, từ khi bắt đầu đến khi kết thúc nhằm đạt được những mục tiêu về thời gian, chi phí, kỹ thuật và chất lượng [21].

Trong hoạt động quản lý dự án, tác giả Đỗ Đình Đức và Cộng sự đưa ra khái niệm: “Quản lý dự án là sự vận dụng lý luận, phương pháp, quan điểm có tính hệ thống để tiến hành quản lý có hiệu quả toàn bộ công việc liên quan tới dự án dưới sự ràng buộc về nguồn lực có hạn. Để thực hiện mục tiêu dự án, các nhà đầu tư phải lên kế hoạch tổ chức, chỉ đạo, phối hợp, điều hành, khống chế và đánh giá toàn bộ quá trình từ lúc bắt đầu đến lúc kết thúc dự án.” [11].

Công tác quản lý dự án hợp lý và khoa học sẽ giúp chủ đầu tư đạt được các mục tiêu đã định của dự án với hao tổn nguồn lực ít hơn dự kiến, có thể là trong thời gian ngắn hơn với chi phí thấp hơn, từ đó làm tăng hiệu quả đầu tư vốn của xã hội; hoặc là, cùng các điều kiện về thời gian, chi phí, nhân lực đã giới hạn, công tác quản lý tốt cho phép nâng cao chất lượng dự án. Điều này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với các dự án đầu tư xây dựng có quy mô lớn khi mà chất lượng các công trình xây dựng không đảm bảo có thể gây ra những tổn thất lớn cho xã hội. Ngược lại, nếu công tác quản lý dự án được thực hiện thiếu khoa học, dự án có thể phải tốn nhiều nguồn lực

hơn để hoàn thành hoặc hoàn thành với chất lượng không đảm bảo, gây nhiều thất thoát lãng phí cho xã hội và có thể để lại những hậu quả nghiêm trọng, nhất là với các dự án xây dựng công trình công cộng quy mô lớn được thực hiện bởi nguồn vốn của Nhà nước.

Theo Từ Quang Phương (2014), định nghĩa: “Quản lý dự án là quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách được duyệt và đạt được các yêu cầu đã định về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm dịch vụ, bằng những phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép.” Mỗi dự án được xây dựng nhằm thực hiện những mục tiêu xác định trong khuôn khổ nguồn lực cho trước. Để thực hiện dự án cần có sự phối hợp hoạt động của rất nhiều các đối tượng có liên quan đến dự án như Chủ đầu tư, Nhà thầu, Tư vấn, các cơ quan quản lý Nhà nước có liên quan [19].

Tóm lại, công tác quản lý dự án chính là việc áp dụng các phương pháp, công cụ khác nhau, trong sự phù hợp với các quy định, các văn bản pháp lý của Nhà nước có liên quan đến dự án để phối hợp hoạt động giữa các đối tượng hữu quan của dự án, nhằm đạt được mục tiêu hoàn thành dự án với chất lượng cao nhất, trong thời gian nhanh nhất và với chi phí thấp nhất có thể.

1.2.2 Đặc trưng của quản lý dự án

QLDA là để thực hiện được mục tiêu dự án, tức là sản phẩm cuối cùng phải đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Việc quản lý không phải mục đích mà là cách thực hiện mục đích.

Chức năng của QLDA có thể khái quát thành nhiệm vụ lên kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, điều tiết, khống chế dự án. Nếu tách rời các chức năng này thì dự án không thể vận hành có hiệu quả, mục tiêu quản lý cũng không được thực hiện. Quá trình thực hiện dự án đều cần có tính sáng tạo, vì thế QLDA được coi là quản lý sáng tạo.

1.2.3 Nội dung quản lý dự án hạ tầng kỹ thuật

Quản lý dự án đầu tư xây dựng là tổng hợp từ chuỗi quản lý các hoạt động xây dựng nhằm mục tiêu quản lý quá trình thực hiện đầu tư xây dựng đảm bảo mục tiêu khả thi, hiệu quả đầu tư. Quá trình này được hình thành từ giai đoạn chuẩn bị dự án đến thực hiện đầu tư xây dựng cho tới khi bàn giao đưa công trình xây dựng vào vận

hành, khai thác sử dụng. Tùy theo loại, nhóm quy mô, nguồn vốn sử dụng dự án, loại cấp công trình xây dựng của dự án, phương thức thực hiện dự án thì hoạt động quản lý dự án cũng có những yêu cầu khác nhau về trình tự, thủ tục, hình thức quản lý, vai trò tham gia của các chủ thể liên quan... Kiến thức về quản lý dự án được tổng hợp từ kiến thức pháp luật và kiến thức chuyên môn trong quản lý dự án. Các kiến thức này luôn được bổ sung, hoàn thiện, cập nhật mới đồng thời với phát triển của hoạt động đầu tư xây dựng, khoa học công nghệ liên quan, mức độ hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng.

Khoản 1 Điều 66 Luật Xây dựng có quy định: Nội dung quản lý dự án đầu tư xây dựng gồm quản lý về phạm vi, kế hoạch công việc; khối lượng công việc; chất lượng xây dựng; tiến độ thực hiện; chi phí đầu tư xây dựng; an toàn trong thi công xây dựng; bảo vệ môi trường trong xây dựng; lựa chọn nhà thầu và hợp đồng xây dựng; quản lý rủi ro; quản lý hệ thống thông tin công trình và các nội dung cần thiết khác được thực hiện theo quy định của Luật này và quy định khác của pháp luật có liên quan. Theo đó các chủ thể có liên quan quá trình triển khai thực hiện dự án như chủ đầu tư, ban quản lý dự án, tư vấn, nhà thầu xây dựng đều phải có kiến thức cần thiết và phối hợp thống nhất để cùng quản lý thành công các hoạt động xây dựng diễn ra trong quá trình đầu tư xây dựng của dự án.

1.2.3.1 Quản lý về phạm vi và kế hoạch công việc

※ *Quản lý về phạm vi*: Là việc quản lý dự án, xác định, giám sát mô hình bộ máy và thực hiện các công việc liên quan đến con người và công việc trong mọi giai đoạn của dự án để hoàn thành tốt mục tiêu của dự án.

Dự án phải có một phạm vi được xác định rõ ràng cụ thể, để hoàn thành tốt dự án của mình. Phạm vi dự án thể hiện mối quan hệ ràng buộc bởi 3 yếu tố: thời gian, chất lượng và nguồn lực của dự án. Sự tương tác giữa các yếu tố này giúp chúng ta tìm ra phạm vi cho mỗi dự án, và thực hiện dự án tốt trong các phạm vi đó.

Các bước quản lý phạm vi dự án ở công ty bao gồm 5 bước sau: Lập kế hoạch phạm vi, duyệt phạm vi, kiểm tra giám sát thay đổi phạm vi, quản lý thay đổi phạm vi, các phương hướng quản lý thay đổi [18]

* *Lập kế hoạch dự án*: là việc tổ chức dự án theo một trình tự logic, thiết kế các ý đồ chiến lược, quy mô và tầm cỡ của dự án, làm căn cứ cho các giai đoạn tiếp theo của dự án được tiến hành một cách thuận lợi.

Đây là giai đoạn có tính chất nền móng nên có vai trò rất quan trọng trong chu trình của dự án. Giai đoạn này bao gồm hai giai đoạn nhỏ hơn là giai đoạn soạn thảo dự án và giai đoạn thẩm định dự án.

1.2.3.2 *Quản lý tiến độ dự án*

Quản lý tiến độ dự án là quá trình quản lý mang tính hệ thống nhằm đảm bảo chắc chắn hoàn thành dự án theo đúng thời gian đề ra. Nó bao gồm việc xác định công việc cụ thể, sắp xếp trình tự hoạt động, bố trí thời gian, khống chế thời gian và tiến độ dự án.

Công trình trước khi xây dựng bao giờ cũng được khống chế bởi một khoảng thời gian nhất định, trên cơ sở đó nhà thầu thi công xây dựng có nghĩa vụ lập tiến độ thi công chi tiết, bố trí xen kẽ kết hợp các công việc cần thực hiện để đạt hiệu quả cao nhất nhưng phải đảm bảo phù hợp tổng tiến độ và các mốc tiến độ trọng yếu đã được xác định của toàn dự án. CĐT, nhà thầu thi công xây dựng, tư vấn giám sát và các bên có liên quan có trách nhiệm theo dõi, giám sát tiến độ thi công xây dựng công trình và điều chỉnh tiến độ trong trường hợp tiến độ thi công xây dựng ở một số giai đoạn bị kéo dài nhưng không được làm ảnh hưởng đến các mốc tiến độ trọng yếu của dự án.

1.2.3.3 *Quản lý chi phí đầu tư xây dựng*

Quản lý chi phí là công việc tính các chi phí nguồn lực như: trang thiết bị, nguyên liệu, con người và các chi phí hỗ trợ liên quan khác. Một khi chi phí đã được xác định, ngân sách dự án sẽ được xác định và phải kiểm soát sao cho dự án luôn nằm trong phạm vi ngân sách được duyệt và phù hợp với tiến độ của dự án.

Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình phải bảo đảm mục tiêu, hiệu quả của dự án đầu tư xây dựng công trình và các yêu cầu khách quan của kinh tế thị trường.

Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình theo từng công trình, phù hợp với các giai đoạn đầu tư xây dựng công trình, các bước thiết kế và các quy định của nhà nước.

Một số hoạt động quản lý chi phí dự án:

- Kiểm soát việc xác định tổng mức đầu tư: đảm bảo tổng mức đầu tư tính đúng tính đủ, dựa trên việc kiểm tra sự phù hợp của phương pháp xác định tổng mức đầu tư và lập kế hoạch chi phí sơ bộ.

- Kiểm soát việc xác định dự toán và tổng dự toán xây dựng công trình. Kiểm soát chi phí trong việc đấu thầu và lựa chọn nhà thầu.

- Kiểm soát các hoạt động thanh quyết toán các hợp đồng xây dựng và các công việc không có trong hợp đồng.

- Kiểm soát chi phí vận hành, bảo trì, sửa chữa, chi phí quản lý và giá thu được khi dự án kết thúc.

❖ *Mục đích và yêu cầu của việc kiểm soát chi phí:*

- Bảo đảm đúng giá trị cho đồng tiền của chủ đầu tư bỏ ra phù hợp cho mục đích đầu tư xây dựng công trình, cân bằng giữa chất lượng và ngân sách đầu tư.

- Đảm bảo rằng chi phí phân bổ vào các bộ phận phù hợp với yêu cầu của chủ đầu tư và nhà thiết kế.

- Giữ chi phí nằm trong ngân sách đã phê duyệt.

❖ *Nội dung việc kiểm soát chi phí xây dựng công trình* được thực hiện theo các giai đoạn

- Giai đoạn trước xây dựng: được xác định từ khi lập tổng mức đầu tư đến khi ký kết hợp đồng với nhà thầu để thực hiện xây dựng công trình. Trong giai đoạn này, trong từng nội dung chi phí hoặc công việc sau cần thực hiện kiểm soát:

- * Trong việc xác định tổng mức đầu tư dự án. Yêu cầu việc kiểm soát chi phí phải bảo đảm tổng mức đầu tư được tính đúng, tính đủ và tạo tiền đề cho việc kiểm soát các thành phần chi phí ở bước sau.

- * Trong việc xác định dự toán, tổng dự toán xây dựng công trình. Yêu cầu việc kiểm soát chi phí phải bảo đảm cho việc xác định kế hoạch chi phí có cơ sở, độ tin cậy cao làm cơ sở cho việc không chế chi phí ở các giai đoạn tiếp theo.

- * Trong việc đấu thầu và lựa chọn nhà thầu. Yêu cầu việc kiểm soát chi phí phải bảo đảm lựa chọn nhà thầu có giá thầu hợp lý (thấp hơn giá gói thầu được duyệt).

- Giai đoạn thực hiện xây dựng: được xác định từ sau khi ký kết hợp đồng với nhà thầu để thực hiện việc xây dựng công trình đến khi công trình được hoàn thành

và thực hiện quyết toán vốn đầu tư. Trong giai đoạn này, trong từng nội dung chi phí hoặc công việc sau cần thực hiện, kiểm soát:

* Trong việc thanh toán hợp đồng xây dựng. Yêu cầu việc kiểm soát chi phí phải đảm bảo giá trị thanh toán hợp đồng (kể cả các khoản thanh toán do các yếu tố, phát sinh hợp lý, nếu có) nằm trong giới hạn giá gói thầu hoặc không được vượt Kế hoạch chi phí đã xác định.

- Giai đoạn kết thúc dự án. Kiểm soát chi phí vận hành, bảo trì, sửa chữa, chi phí quản lý và giá thu được khi dự án kết thúc. Yêu cầu việc kiểm soát chi phí phải đảm bảo các chi phí đưa vào trong công tác vận hành, bảo trì sửa chữa đúng với yêu cầu, tính chất của dự án và đảm bảo các chi phí đúng với quy định của nhà nước.

1.2.3.4 Quản lý chất lượng dự án

Quản lý chất lượng dự án là một quá trình nhằm đảm bảo cho dự án thoả mãn tốt nhất các yêu cầu và mục tiêu đã đề ra. Quản lý chất lượng dự án còn được hiểu là quy định thống nhất các vấn đề cần được trình bày trong từng loại dự án theo một trình tự có tính nguyên tắc nhất định. Các nhà đầu tư hay nhà thầu triển khai dự án không được tự ý thay đổi nội dung và trình tự cần thiết của dự án theo ý muốn chủ quan của mình.

✱ Các nội dung chính của quản lý chất lượng của dự án:

- Lập kế hoạch chất lượng dự án;
- Đảm bảo chất lượng dự án;
- Kiểm soát chất lượng dự án.

Căn cứ thực hiện quản lý chất lượng dự án là Nghị định số 06/2021/NĐ-CP của Chính phủ về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình; Thông tư số 10/2021/TT-BXD hướng dẫn một số điều và biện pháp thi hành nghị định số 06/2021/NĐ-CP ngày 26 tháng 01 năm 2021 và nghị định số 44/2016/NĐ-CP ngày 15 tháng 5 năm 2016;

✱ Các yếu tố đảm bảo chất lượng cho dự án:

- + Nhu cầu của khách hàng;
- + Lập kế hoạch và đưa ra các mục tiêu cụ thể về chất lượng của dự án;
- + Quản lý chất lượng khảo sát xây dựng;
- + Quản lý chất lượng thiết kế xây dựng công trình;
- + Quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình.

Công tác quản lý chất lượng của dự án thường rất phức tạp đòi hỏi có một đội ngũ cán bộ thực hiện. Công tác quản lý chất lượng thi công công trình bao gồm rất nhiều các nội dung sau đây:

- + Nghiên cứu và đưa ra hệ thống chỉ tiêu chất lượng thi công công trình giành riêng cho dự án của mình, các chỉ tiêu chất lượng đặt ra phải phù hợp với những quy định của nhà nước về dự án nhà ở, cũng như những yêu cầu của khách hàng đảm bảo tính phù hợp cho dự án.

- + Thực hiện những thí nghiệm trước khi đưa vào thực hiện công trình để đảm bảo khi công trình thực hiện thì chất lượng công trình luôn thực hiện đúng theo những điều đã đặt ra trong kế hoạch.

- + Kiểm tra việc thi công các hạng mục để đảm bảo chất lượng các công trình.

- + Ghi chép việc thi công công trình vào một sổ nhật ký chung.

- + Kiểm tra an toàn thi công lao động công trình, môi trường thi công trong công trường.

- + Nghiệm thu nội bộ các hạng mục khi đã hoàn thành gần xong, và nghiệm thu những hạng mục đã hoàn thành.

✱ Kiểm tra nghiệm thu chất lượng: Khi hạng mục công trình đã hoàn thành thì ban quản lý dự án nghiệm thu công trình cũng như chất lượng công trình ban giao cho chủ đầu tư. Các hạng mục được hoàn thành và bàn giao khi chất lượng đã được nghiệm thu và bàn giao thì các hạng mục tiếp theo sẽ được thi công [9].

1.2.3.5 Quản lý hoạt động đấu thầu công trình dự án

Quá trình đấu thầu cần phải được thực hiện theo đúng quy trình và các quy định của pháp luật và phải đảm bảo lựa chọn được nhà thầu phù hợp đáp ứng được các yêu cầu dự án đặt ra.

Trong chu trình các bước thực hiện quản lý dự án, việc lựa chọn nhà thầu xây dựng có một ý nghĩa rất quan trọng. Vì quá trình thực hiện các dự án xây dựng luôn luôn tiềm ẩn và nảy sinh nhiều yếu tố rủi ro cả trong kỹ thuật lẫn tài chính có thể làm sai lệch tiến độ dự án. Kinh nghiệm của nhiều nhà quản lý lâu năm đã chỉ ra rằng, biện pháp cơ bản để rút ngắn thời gian thực hiện các dự án chính là khả năng phối hợp tốt giữa những con người cụ thể với toàn bộ các công việc của dự án ngay từ thời điểm đầu tiên đến khi kết thúc công trình. Do đó, các nhà thầu được lựa chọn nếu đạt

được các tiêu chuẩn yêu cầu cả về trình độ, năng lực lẫn khả năng tổ chức, sẽ là một trong các yếu tố căn bản giúp đẩy nhanh tiến độ dự án mà vẫn đảm bảo chất lượng công trình xây dựng [9].

Do đó, giai đoạn đầu thầu là một giai đoạn vô cùng quan trọng và cần nhận được sự quan tâm thích đáng của mọi tổ chức quản lý dự án.

1.2.3.6 Quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng trên công trường xây dựng

➤ Quản lý an toàn lao động trên công trường xây dựng

Khi sự an toàn của các công trình được đảm bảo thì dự án sẽ hiệu quả hơn với việc không mất nhiều chi phí và thời gian cho các công tác cứu chữa sau đó, cũng như tạo uy tín cho công ty, nhà tài trợ, các bộ ban ngành và cơ quan có chức năng.

Nội dung quản lý an toàn lao động

- + Xây dựng nội quy cho an toàn lao động tại công trình xây dựng
- + Kiểm tra quản lý việc thực hiện an toàn lao động tại công trường
- + Thực hiện điều chỉnh và hoàn thiện các dự án về điều kiện bảo đảm an toàn

lao động theo những quy định chung

➤ Quản lý môi trường xây dựng

+ Xây dựng và hoàn thiện quy định môi trường cho các dự án của công ty trên cơ sở quy định của nhà nước. Cũng như quản lý an toàn dự án, quản lý môi trường xây dựng cũng bao gồm nhiều bước để thực hiện được môi trường xây dựng tốt và lành mạnh

+ Kiểm tra việc thực thi các quy định đã đề ra, quản lý và có hình thức xử phạt với các dự án không đáp ứng theo quy định đưa ra [9].

1.2.3.7 Quản lý hợp đồng xây dựng:

Trong phạm vi quyền và nghĩa vụ của mình, các bên cần lập kế hoạch và biện pháp tổ chức thực hiện phù hợp với nội dung của hợp đồng đã ký kết nhằm đạt được các thoả thuận trong hợp đồng.

Tùy theo loại hợp đồng xây dựng, nội dung quản lý thực hiện hợp đồng xây dựng bao gồm:

- * Quản lý tiến độ thực hiện hợp đồng.
- * Quản lý về chất lượng.
- * Quản lý khối lượng và giá hợp đồng.

- * Quản lý về an toàn lao động, bảo vệ môi trường và PCCN
- * Quản lý điều chỉnh hợp đồng và các nội dung khác của hợp đồng. [7]

1.2.3.8 Quản lý rủi ro.

Dự án đầu tư xây dựng công trình thường tiềm ẩn nhiều yếu tố rủi ro. Quản lý rủi ro dự án là việc nhận diện các nhân tố rủi ro trong dự án, sử dụng các phương pháp định tính, định lượng để xác định tính chất, mức độ rủi ro để có kế hoạch đối phó cũng như quản lý từng loại rủi ro. Nó bao gồm việc tối đa hóa khả năng và kết quả của các điều kiện thuận lợi và tối thiểu hóa khả năng và ảnh hưởng của những biến cố gây bất lợi cho mục tiêu của dự án. Đây là một trong lĩnh vực quan trọng trong quản lý dự án mà đôi khi vẫn bị những nhà quản lý lãng quên.

Quản lý rủi ro dự án bao gồm các bước: Nhận dạng và xác định những rủi ro có thể có của dự án; đánh giá tác hại của từng rủi ro tác động đến dự án; xác định các bước hay những hành động để ứng phó với những rủi ro nếu nó xảy ra.

➤ Để quản lý rủi ro phải nhận định được các rủi ro theo hai mặt định tính và định lượng:

- Định tính rủi ro: Đây là giai đoạn chính của rủi ro là: khả năng xuất hiện và tác động rủi ro. Tác động rủi ro được chia làm 4 mức: có thể bỏ qua, thấp, trung bình, nghiêm trọng và khả năng xuất hiện chia ra 3 bước: thấp, trung bình và cao.

- Định lượng rủi ro: Để định lượng rủi ro ta thường dùng phương pháp chấm điểm, dùng ma trận định lượng rủi ro, ngoài ra còn sử dụng các phương pháp như: EMV đây là trường hợp đặc biệt của cây quyết định dùng để ra quyết định, cây quyết định, phân tích độ nhạy, mô phỏng, ý kiến chuyên gia.

Để đối phó với rủi ro, người quản lý dự án phải tập trung vào các mặt: Tập trung quản lý vào những rủi ro có điểm xếp hạng hoặc khả năng xuất hiện lớn; Đưa ra những giải pháp để ứng phó với những rủi ro trên; Ưu tiên nguồn lực để ứng phó rủi ro.

Có thể bỏ qua hoặc không tập trung vào những rủi ro có điểm xếp hạng thấp hoặc khả năng xuất hiện ít.

➤ Để đối phó với rủi ro có các phương pháp chính:

- * Phòng tránh: bằng các điều khoản trong hợp đồng; Giảm nhẹ: có thể giảm nhẹ bằng cách mua bảo hiểm;

- * Chấp nhận: có thể chấp nhận các rủi ro bằng 2 cách: Chủ động (kế hoạch dự phòng nếu rủi ro xảy ra) và thụ động (chấp nhận giảm lợi nhuận nếu rủi ro xảy ra).

1.2.3.9 Quản lý thông tin dự án.

Quản lý thông tin trong dự án là quá trình đảm bảo các dòng thông tin thông suốt, nhanh chóng giữa các thành viên dự án với các cấp quản lý, các nhóm quản lý.

Quản lý thông tin trong quản lý dự án bao gồm: thu nhập thông tin, xử lý thông tin, sử dụng và lưu trữ những thông tin liên quan đến dự án. Những thông tin này có thể phát sinh bên trong dự án hoặc từ môi trường có liên quan đến dự án.

1.3 Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý dự án đầu tư xây dựng

Một số chỉ tiêu sử dụng đánh giá hiệu quả của công tác quản lý DADT xây dựng công trình, gồm:

➤ *Năng lực quản lý của các cán bộ quản lý:*

Các hoạt động lên kế hoạch, tổ chức thực hiện quản lý nguồn vốn, quản lý nhân sự, quản lý tiến độ, quản lý công tác đầu thầu hay kiểm tra, giám sát quá trình thi công và quyết toán chi phí sẽ mang lại hiệu quả quản lý cho dự án đầu tư xây dựng công trình, trách nhiệm quản lý cùng năng lực chuyên môn tốt sẽ giúp dự án đi đúng mục tiêu.

➤ *Trình độ công nghệ khoa học tiên tiến ứng dụng vào công tác QLDA*

Là các thiết kế công trình, bản vẽ, mô hình và công tác thiết lập hệ thống quản lý ứng dụng công nghệ thông tin nhằm nâng cao chất lượng quản lý dự án, đẩy nhanh tiến độ thi công công trình.

➤ *Chi phí quản lý, chi phí xây dựng công trình*

Phải đảm bảo sao cho chất lượng công trình tốt, an toàn và bền vững mà không vượt quá dự toán được giao và mức chi phí phải hợp lý.

➤ *Số lượng các gói thầu hoàn thành đúng tiến độ*

Nếu các gói thầu được hoàn thành đúng tiến độ đồng nghĩa với việc quản lý dự án có hiệu quả. Ngược lại nếu các gói thầu trong dự án đầu tư xây dựng chậm tiến độ tức là công tác quản lý chưa tốt, dự án kéo dài sẽ khiến kéo theo các quy trình tiếp theo hoạt động quản lý kém hiệu quả ảnh hưởng tới chất lượng công trình.

➤ *Chênh lệch giữa dự toán và quyết toán*

Là tỷ lệ chênh lệch giữa chi phí đầu tư được giao với chi phí thực hiện.

$$\begin{array}{l} \text{Chênh lệch} \\ \text{giữa dự toán} \\ \text{và quyết toán} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Chi phí đầu tư} \\ \text{dự toán ban đầu} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Chi phí thực hiện} \\ \text{trong quá trình xây} \\ \text{dựng được quyết toán} \end{array} \quad (1.1)$$

➤ *Tỷ lệ các công trình được nghiệm thu bàn giao đúng thời hạn*

Công tác quản lý dự án đầu tư công trình được đánh giá quản lý hiệu quả nếu số lượng các công trình nghiệm thu đúng thời hạn, đảm bảo chất lượng. Đối với những dự án không đảm bảo cần phải sửa chữa lại theo đúng tiêu chuẩn đã quy định trong xây dựng cho thấy hiệu quả quản lý chưa cao.

$$\begin{array}{l} \text{Tỷ lệ các công trình} \\ \text{được nghiệm thu bàn} \\ \text{giao đúng thời hạn} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Công trình nghiệm thu bàn giao} \\ \text{đúng thời hạn} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Tổng số công trình giao thông} \end{array}} * 100 \quad (1.2)$$

➤ *Mức độ hài lòng của người khi sử dụng*

Đó là sự hài lòng về mức độ an toàn và bền vững của công trình, đóng góp vào sự phát triển lưu thông giao thông trong xã hội.

1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng

1.4.1 Nhân tố khách quan

❖ *Hệ thống văn bản pháp luật về quản lý đầu tư xây dựng*

Trong bối cảnh hiện nay, việc hoàn thiện các hệ thống văn bản pháp lý để tạo ra một hành lang pháp luật chặt chẽ cho QLDA ĐTXD là yếu tố ảnh hưởng rất lớn và cần thiết để nâng cao chất lượng DADT. Tại Việt Nam, qua mỗi thời kỳ Đảng và Nhà nước luôn tạo ra một thể chế chính trị vững vàng, một cơ chế phát lý rõ ràng và được cập nhật hoàn thiện thường xuyên để các dự án ĐTXD tiến hành quản lý chất lượng, quản lý chi phí, an toàn lao động hay quản lý môi trường xây dựng. Ngoài ra, ở mỗi địa phương khác nhau, căn cứ vào Luật xây dựng, Luật đầu tư, Luật quản lý đầu tư do Nhà nước ban hành, Chính quyền địa phương cũng sẽ tiếp tục đưa ra những đối sách phù hợp, các công văn, thông tư để thực hiện mục tiêu quản lý dự án đảm bảo phù hợp với điều kiện thực tiễn địa phương.

❖ *Điều kiện khoa học công nghệ (KHCN)*

Khi vận hành QLDA ĐTXD bằng KHCN sẽ có những tác động tích cực lên dự án. Việc lưu trữ thông tin, tìm kiếm các hồ sơ lưu trữ được diễn ra nhanh chóng, việc mua sắm đầu vào của các nguyên vật liệu công trình xây dựng được so sánh mức giá

hợp lý hơn nhờ công nghệ tìm kiếm, kết nối với thị trường. Người QLDA chỉ cần ngồi giám sát dự án cũng vẫn có thể điều hành các hoạt động tại đơn vị thi công mà không mất thời gian đi lại, đồng thời giảm thiểu được nhiều sai sót nhỏ trong quá trình vận hành dự án đảm bảo hiệu quả quản lý. Chính vì vậy hiện nay hầu hết các dự án ĐTXD đều ứng dụng CNTT vào công tác quản lý nhằm tăng cường hoạt động giám sát giúp các công trình có chất lượng tốt hơn.

❖ *Điều kiện tự nhiên, kinh tế, xã hội của địa phương*

Đầu tư dự án công trình hạ tầng kỹ thuật thường được tiến hành ngoài trời nên chịu ảnh hưởng của điều kiện tự nhiên. Ở mỗi vùng, mỗi lãnh thổ có điều kiện tự nhiên khác nhau, do đó, hoạt động đầu tư xây dựng cũng phải phù hợp với điều kiện thực tế ở đó.

Điều kiện tự nhiên, như thời tiết khí hậu, địa hình, đất đai, tài nguyên nước... có ảnh hưởng rất lớn đến việc đầu tư xây dựng và quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật. Nó có thể gây ra những khó khăn cũng như thuận lợi cho đầu tư và quản lý đầu tư xây dựng hạ tầng giao thông của địa phương. Về mặt gây khó khăn của điều kiện tự nhiên có thể nhận thấy ở những vùng có địa hình phức tạp, nhiều đồi núi, sông ngòi thì việc đầu tư xây dựng hạ tầng giao thông phải cần nhiều vốn đầu tư cho việc xây dựng cầu, cống, san ủi mặt bằng. Ở những vùng có khí hậu nắng nóng, mưa nhiều, lũ lụt sẽ dễ dàng gây hư hỏng công trình giao thông. Ở những vùng có cấu tạo địa chất không ổn định, lòng đất xấu sẽ làm gia tăng vốn cho việc thi công mặt đường giao thông. Về mặt tạo điều kiện thuận lợi của điều kiện tự nhiên có thể nhận thấy ở những vùng có nhiều mỏ đá, mỏ cát xây dựng sẽ góp phần vào việc cung cấp nguyên liệu đầu vào cho đầu tư xây dựng.

Ở một địa phương tăng trưởng kinh tế, phát triển kinh tế nhanh chóng thì nhu cầu dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật cũng tăng nhanh, mặt khác đầu tư xây dựng cần đầu tư đi trước một bước để tạo điều kiện thúc đẩy kinh tế tăng trưởng và phát triển. Khi kinh tế tăng trưởng nhanh thì nguồn thu từ ngân sách tăng lên. Điều này giúp cho chính quyền địa phương có nguồn ngân sách đảm bảo cho việc đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật.

❖ *Năng lực của nhà thầu tư vấn và nhà thầu xây dựng*

Năng lực của nhà thầu tư vấn và nhà thầu xây dựng có vai trò quan trọng trong công tác đầu tư xây dựng, nếu nhà thầu tư vấn, nhà thầu thi công không có kinh nghiệm trong quản lý, kinh nghiệm xây dựng kế hoạch của dự án, không đáp ứng yêu cầu của dự án, tính toán tổng mức đầu tư sai lệch với nhu cầu thực tiễn sẽ khiến thời gian đầu tư bị kéo dài, nguồn vốn không được đảm bảo và dễ xảy ra lãng phí trong đầu tư xây dựng, làm giảm hiệu quả quản lý đầu tư.

1.4.2 Nhân tố chủ quan

❖ Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty

Quản lý dự án nhằm đạt mục tiêu của dự án, song mỗi mô hình quản lý có cách điều hành công việc khác nhau và mức độ đạt được mục tiêu cũng khác nhau. Mức độ hoàn thành mục tiêu của dự án phản ánh năng lực quản lý dự án của chủ đầu tư. Tổ chức bộ máy quản lý dự án ảnh hưởng rất lớn đến hướng đi của dự án, chi phí của dự án và thời gian của dự án, do đó năng lực quản lý dự án tốt trước tiên phải tổ chức bộ máy quản lý dự án tốt. Tổ chức bộ máy rất quan trọng đối với việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của bộ máy nói chung và đối với ban quản lý dự án, tổ chức bộ máy ảnh hưởng lớn tới việc quản lý các dự án được giao. Trong tổ chức bộ máy thì gồm bộ máy lãnh đạo, các phòng ban và số lượng nhân sự ảnh hưởng tới chất lượng và khối lượng công việc quản lý dự án. Nhân tố tổ chức không chỉ ảnh hưởng đến nội dung công tác tổ chức quản lý dự án mà ngay cả đối với sự hình thành bộ máy quản trị vận hành kết quả đầu tư trong tương lai. Nhân tố tổ chức là các nhân tố được quy định bằng những quy ước chuẩn mực hiện hành mang tính ràng buộc về mặt tổ chức

❖ Chất lượng cán bộ quản lý DADT

Đây là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới chất lượng QLDA ĐTXD, khi các cán bộ QLDA có năng lực chuyên môn tốt, xây dựng được đội nhóm làm việc, quản lý các công việc một cách khoa học và theo đúng quy trình, đặc biệt là có kỹ năng giao tiếp tốt sẽ ảnh hưởng tích cực đến công tác quản lý, tạo tiền đề để hoạt động QLDA được diễn ra thông suốt. Ngược lại, cán bộ QLDA không có trách nhiệm, năng lực quản lý kém, không kiểm soát được chi phí, tiến độ, dẫn tới tình trạng lãng phí, tham nhũng, làm giảm chất lượng dự án.

1.5 Tổng quan tình hình nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu các đề tài về quản lý dự án khá rộng và được nhiều nhà

khoa học nghiên cứu đi trước, Một số công trình nghiên cứu về dự án xây dựng công trình cụ thể:

1.5.1 Nghiên cứu nước ngoài

Bài viết của Andrew A.L.Tan (2000) nghiên cứu về quản lý tổng thể dự án cho rằng Mục tiêu của dự án được phân loại là mục tiêu chính và các mục tiêu thứ yếu. Để thực hiện mục tiêu quản lý tổng thể dự án sẽ đòi hỏi nỗ lực hợp tác của toàn bộ nhóm dự án. Theo chiều rộng dự án, trưởng dự án hoặc người quản lý đóng vai trò liên kết tất cả các bộ phận, thành phần, quy tắc, tiêu chuẩn và các khía cạnh của dự án cùng nhau trong một môi trường hợp nhất, liên quan, hài hòa và hiệu quả tổng thể. Điều này đòi hỏi phải đưa khái niệm Thiết kế tích hợp vào thực tiễn. Nhà lãnh đạo dự án để đạt được quản lý tổng thể phải có kiến thức và kinh nghiệm trong việc thực hành quản lý chiến lược dự án một cách khoa học, hợp lý. Quản lý tổng thể một dự án do đó liên quan đến việc thiết lập đội ngũ tư vấn, nhà thiết kế và nhà thầu thi công có thẩm quyền một cách tương thích và cung cấp cho họ khả năng lãnh đạo và chỉ đạo. Quản lý tổng thể dự án cần phải được áp dụng cho toàn bộ vòng đời dự án của một dự án với phạm vi và hoạt động đa dạng của nó [37].

Yuan Jianbo và Zhang Qisen (2009) [38] hai nhà nghiên cứu người Trung Quốc trên cơ sở nguyên lý của System Engineering và Quản lý tổng thể dự án đã định nghĩa và phân tích là hệ thống quản lý cho tất cả các lĩnh vực của dự án, chứng minh một cách hệ thống và khoa học bởi hệ thống các đặc điểm của “Quản lý tổng thể thời gian”, “Quản lý tổng thể thông tin” và “Quản lý tổng thể rủi ro”, “Quản lý tổng thể chi phí”, “Quản lý tổng thể hợp đồng”. Đề xuất các nhà quản lý nên tăng cường việc lập kế hoạch và nâng cao chất lượng quản lý dự án bằng cách sử dụng chu trình PDCA. Tại Trung Quốc, đã thực hiện thành công theo lý thuyết này cho công trình giao thông. Các lý thuyết về quản lý dự án tổng thể là cơ sở quản lý, sử dụng hệ thống trong quá trình dự án có thể thúc đẩy sự phát triển và ứng dụng quản lý tổng thể dự án. Mỗi dự án lại được thiết kế một quy trình quản lý dự án tổng thể kết hợp với hệ thống máy tính/phần mềm hỗ trợ quản lý. Đây là các tài liệu nghiên cứu khá bổ ích trong quá trình đưa ra các nhận xét, đánh giá thực trạng của công ty thuộc đề tài nghiên cứu.

1.5.2 Nghiên cứu trong nước

Trịnh Thuỳ Anh (2006), “*Nghiên cứu Một số giải pháp quản lý rủi ro trong các dự án xây dựng công trình giao thông ở Việt Nam*”, luận án tiến sĩ ĐH Giao thông Vận tải Hà Nội đã nghiên cứu phân tích các rủi ro mang lại thiệt hại, mất mát trong các dự án xây dựng công trình giao thông, trình bày thực trạng và đưa ra nhóm các giải pháp liên quan đến việc xây dựng hệ thống quản lý rủi ro trong các dự án xây dựng công trình giao thông [1].

Nguyễn Thị Bình (2012), “*Hoàn thiện quản lý nhà nước đối với đầu tư xây dựng cơ bản từ vốn ngân sách trong ngành giao thông vận tải Việt Nam*” trường ĐH kinh tế quốc dân. Luận án tiếp cận QLNN đối với đầu tư xây dựng cơ bản từ vốn NSNN theo 5 khâu quản lý và 4 nhóm nhân tố ảnh hưởng. Các khâu và các nhân tố được phân tích, luận giải làm khung lý luận cơ bản khi nghiên cứu luận án. Từ những hạn chế được tổng hợp trong nghiên cứu, luận án đưa ra phương hướng và đề xuất một số giải pháp có cơ sở lý luận và thực tiễn để hoàn thiện quản lý nhà nước đối với đầu tư xây dựng cơ bản trong ngành giao thông vận tải Việt Nam. Đặc biệt, nhấn mạnh tới việc ban hành các chế tài; đồng thời đề xuất giải pháp nâng cao trình độ năng lực và phẩm chất của các chủ thể tham gia là: chủ đầu tư, tư vấn và nhà thầu [4].

Nguyễn Mạnh Hà (2012), “*Hoàn thiện hệ thống quản lý các dự án đầu tư xây dựng trong Bộ Tổng tham mưu - Bộ Quốc phòng*” Luận văn Thạc sĩ kinh tế ĐH Khoa học và Kỹ thuật Long Hoa. Đề tài đưa ra những lý luận cơ bản về quản lý dự án đầu tư xây dựng cơ bản và phân tích một số tồn tại, vướng mắc, khó khăn trong công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình thời gian vừa qua để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện quản lý nhà nước đối với các dự án đầu tư xây dựng công trình thuộc Bộ Tổng tham mưu - Bộ Quốc phòng [12].

Nguyễn Quốc Huy (2014), “*Hoàn thiện quản lý chi ngân sách địa phương đầu tư xây dựng hạ tầng giao thông đường bộ tỉnh Vĩnh Phúc*” luận án tiến sĩ trường Học viện Tài Chính. Trên cơ sở hệ thống hóa, hoàn thiện và bổ sung những vấn đề lý luận chung về quản lý chi ngân sách địa phương cho ĐTXD kết cấu hạ tầng giao thông đường bộ. Luận án đi sâu phân tích những vấn đề chung về kết cấu hạ tầng giao thông đường bộ để làm rõ nội dung chi và quản lý chi NSNN cho ĐTXD kết cấu hạ tầng giao thông đường bộ. Luận án cũng đã đánh giá thực trạng quản lý chi ngân sách địa

phương cho ĐTXD kết cấu hạ tầng giao thông đường bộ trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc, chỉ ra những kết quả đạt được, những hạn chế, bất cập và nguyên nhân thực trạng trên. Qua đó, làm căn cứ trình bày quan điểm, định hướng và đề xuất 07 nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý chi ngân sách địa phương cho ĐTXD kết cấu hạ tầng giao thông đường bộ tỉnh Vĩnh Phúc đến năm 2020 và tầm nhìn 2030. Đồng thời đề xuất 05 điều kiện để thực hiện thành công 07 nhóm giải pháp đã nêu [15].

Luận án tiến sĩ *“Hoàn thiện quản lý dự án đầu tư xây dựng ở Việt Nam”* của tác giả Lê Trung Thành (2015) trường ĐH Quốc gia đã đánh giá công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng ở Việt Nam trong giai đoạn đổi mới/ Luận án đi sâu vào phân tích, đánh giá các mô hình quản lý dự án đầu tư xây dựng hiện nay, chỉ rõ những hạn chế của từng mô hình quản lý và đề xuất giải pháp hoàn thiện các mô hình này. Đây là luận án có giá trị tham khảo lớn đối với hoạt động quản lý dự án của Việt nam khi thông kê được khối lượng lý thuyết quản lý dự án quan trọng và đưa ra thực trạng quản lý dự án [29].

Tác giả Trịnh Quang Bắc (2015) có bài viết: *“Nhận diện thất thoát, lãng phí trong đầu tư xây dựng cơ bản có vốn ngân sách Nhà nước”* đăng trên tạp chí kinh tế dự báo năm 2015 nghiên cứu chuyên sâu về vốn NSNN, trong công trình này, bài viết đã chỉ ra 3 nhận diện cơ bản dẫn đến thất thoát, lãng phí vốn nhà nước gồm: (i) Vấn đề giải ngân chậm, (ii) Quyết toán vốn chậm; (iii) Thanh tra kiểm tra còn buông lỏng. Đây không chỉ là hiện trạng của công trình sử dụng vốn nhà nước mà là hiện tượng của các công trình xây dựng khi lên kế hoạch không khớp với thực tiễn [2, tr.12-14]

Tác giả Nguyễn Châu Hoàng Uyên (2016) nghiên cứu đề tài: *“Quản lý dự án đầu tư xây dựng ở công ty cổ phần xây dựng Sông Đà 6”* tại trường ĐH KTQD [34] đã hệ thống hoá cơ sở lý luận và thực tiễn trong quản lý dự án đầu tư xây dựng, phân tích thực trạng và đưa ra các giải pháp để quản lý dự án đầu tư xây dựng ở công ty cổ phần xây dựng Sông Đà 6 trong thời gian tới. Trong đó đặc biệt chú ý tới giải pháp về phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần xây dựng Sông Đà 6, cần có các biện pháp khuyến khích cán bộ, người lao động trong công ty, có chế độ thưởng phạt phù hợp cho từng cán bộ sau khi thực hiện công việc giám sát, thi công công trình. Tuy

nhiên đề tài nghiên cứu cho hoạt động của đơn vị xây dựng nên là tài liệu cho tác giả trong nghiên cứu về nhân lực của doanh nghiệp

Luận văn Thạc sĩ kỹ thuật của tác giả Nguyễn Duy Hùng (Đại học Dân lập Hải Phòng) thực hiện năm 2017 “*Giải pháp Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình tại BQL dự án công trình huyện Hoành Bồ, tỉnh Quảng Ninh*”. Đề tài nghiên cứu ở phạm vi Ban QLDA dự án cấp huyện; trên cơ sở lý thuyết về quản lý dự án đầu tư, đề tài đã trình bày các dự án mà Ban QLDA huyện Hoành Bồ thực hiện trong 3 năm từ 2015-2017, một số dự án về xây dựng và sửa chữa công trình giao thông sử dụng vốn NSNN được huyện triển khai tốt và hiệu quả. Tuy nhiên do bộ máy quá lý còn nhiều hạn chế, năng lực chuyên môn của cán bộ quản lý chưa có nhiều kinh nghiệm nên đề tài đã đưa ra một số đề xuất hoàn thiện công tác quản lý dự án xây dựng công trình cho giai đoạn tiếp theo [14].

Nguyễn Anh Tuấn (2021) *Đánh giá tác động giao thông cho dự án, công trình xây dựng* mới đăng trên tạp chí Quy hoạch xây dựng số 100 nêu lên thực trạng ùn tắc giao thông tại các thành phố lớn, Đánh giá tác động của một dự án giao thông (Traffic Impact Assessment - TIA) đến mạng lưới giao thông trong khu vực, giúp những nhà quản lý đưa ra các quyết định liên quan đến sử dụng đất của khu vực, mức độ hợp lý của công trình trong không gian chung cũng như đưa ra được các phương án nhằm hạn chế, giảm thiểu những tác động xấu đến mạng lưới giao thông hay đề xuất các kịch bản cải thiện, nâng cấp mạng lưới giao thông trong khu vực để đáp ứng nhu cầu phát triển. Bài viết đưa ra nội dung đánh giá bao gồm: Đánh giá năng lực các nút giao thông trong phạm vi nghiên cứu, đánh giá mức độ an toàn (lối ra vào của dự án), đánh giá công trình giao thông (bãi đỗ xe), đánh giá luồng đi lại của xe đạp, khách bộ hành qua khu vực và đánh giá về hệ thống giao thông công cộng cũng như các công trình phục vụ [33].

Nguyễn Anh Xuân (2021), *Quản lý chất lượng các công trình xây dựng sử dụng nguồn vốn ngân sách nhà nước tại tỉnh Thanh Hóa*, LV thạc sĩ ĐH Hồng Đức đánh giá thực trạng chất lượng các công trình công trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa, tổng hợp nguồn NSNN cho đầu tư xây dựng cơ bản tỉnh Thanh Hóa, tổ chức bộ máy quản lý chất lượng công trình và đánh giá ưu nhược điểm trong hoạt động quản lý chất lượng các công trình xây dựng sử dụng vốn NSNN trong giai đoạn 2018-2020, sử dụng

phương pháp khảo sát để đánh giá chất lượng công trình và đưa ra các giải pháp mang tính hoàn thiện [35].

Đề tài *Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Thanh Oai, Thành phố Hà Nội* của tác giả Nguyễn Thị Dung (2021) LV thạc sĩ ĐH Quốc gia [10] đã hệ thống hoá được cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình sử dụng vốn ngân sách nhà nước cấp huyện. Phân tích, đánh giá thực trạng quản lý dự án tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Thanh Oai. Qua đó đề xuất được các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình sử dụng vốn ngân sách nhà nước tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Thanh Oai. **Đây cũng là một tài liệu để tác giả tham khảo trong quá trình xây dựng các giải pháp cho đề tài**

Nghiên cứu về vấn đề quản lý dự án đầu tư xây dựng đã được thực hiện rất nhiều ở nhiều góc độ khác nhau. Về cơ bản, các nghiên cứu đều hệ thống hoá được những cơ sở lý luận và thực tiễn về hoạt động quản lý dự án đầu tư xây dựng. Tuy nhiên chưa có một đề tài nào nghiên cứu sâu, cụ thể về quản lý dự án công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước.

1.6 Kết luận chương 1

Chương 1 tác giả kế thừa những nghiên cứu đi trước đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý dự án đầu tư xây dựng, khái quát các khái niệm cơ bản về DABT, quản lý dự án đầu tư, quy trình thực hiện dự án đầu tư và đưa ra các nội dung QLDA ĐTXD cần được thực hiện bao gồm: quản lý về phạm vi, kế hoạch công việc; khối lượng công việc; chất lượng xây dựng; tiến độ thực hiện; chi phí đầu tư xây dựng; an toàn trong thi công xây dựng; bảo vệ môi trường trong xây dựng; lựa chọn nhà thầu và hợp đồng xây dựng; quản lý rủi ro; quản lý hệ thống thông tin công trình. Ngoài ra, chương 1 còn trình bày các nhân tố chủ quan và khách quan tác động tới QLDA ĐTXD nhằm tạo cơ sở vững chắc về lý luận cho đề tài nghiên cứu sâu hơn công tác QLDA đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước ở chương tiếp theo

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CÔNG TRÌNH HẠ TẦNG KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KHU CÔNG NGHIỆP HIỆP PHƯỚC

2.1. Giới thiệu về Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước

Công ty Cổ phần KCN Hiệp Phước được thành lập từ việc cổ phần hóa dự án KCN Hiệp Phước giai đoạn 1 thuộc Công ty Phát triển Công nghiệp Tân Thuận.

Ngày 28/5/2007 tổ chức Đại hội cổ đông thành lập công ty và bầu HĐQT, BKS nhiệm kỳ I (2007-2012) và đăng ký kinh doanh số vốn điều lệ ban đầu 60 tỷ đồng.

Ngày 6/2011 tăng vốn điều lệ từ 60 tỷ đồng lên 300 tỷ đồng.

Đến 2013, Góp vốn với Vie-Pan Industrial Park Co., Ltd để thành lập công ty TNHH Khu Kỹ Nghệ Việt Nhật (Vie – Pan Techno Park) với vốn điều lệ tương đương 5 triệu đô la Mỹ, trong đó HIPC góp 45% bằng tiền mặt. Và đến 2016, Công ty đã hoàn thành việc tăng vốn điều lệ từ 300 tỷ đồng lên 600 tỷ đồng.

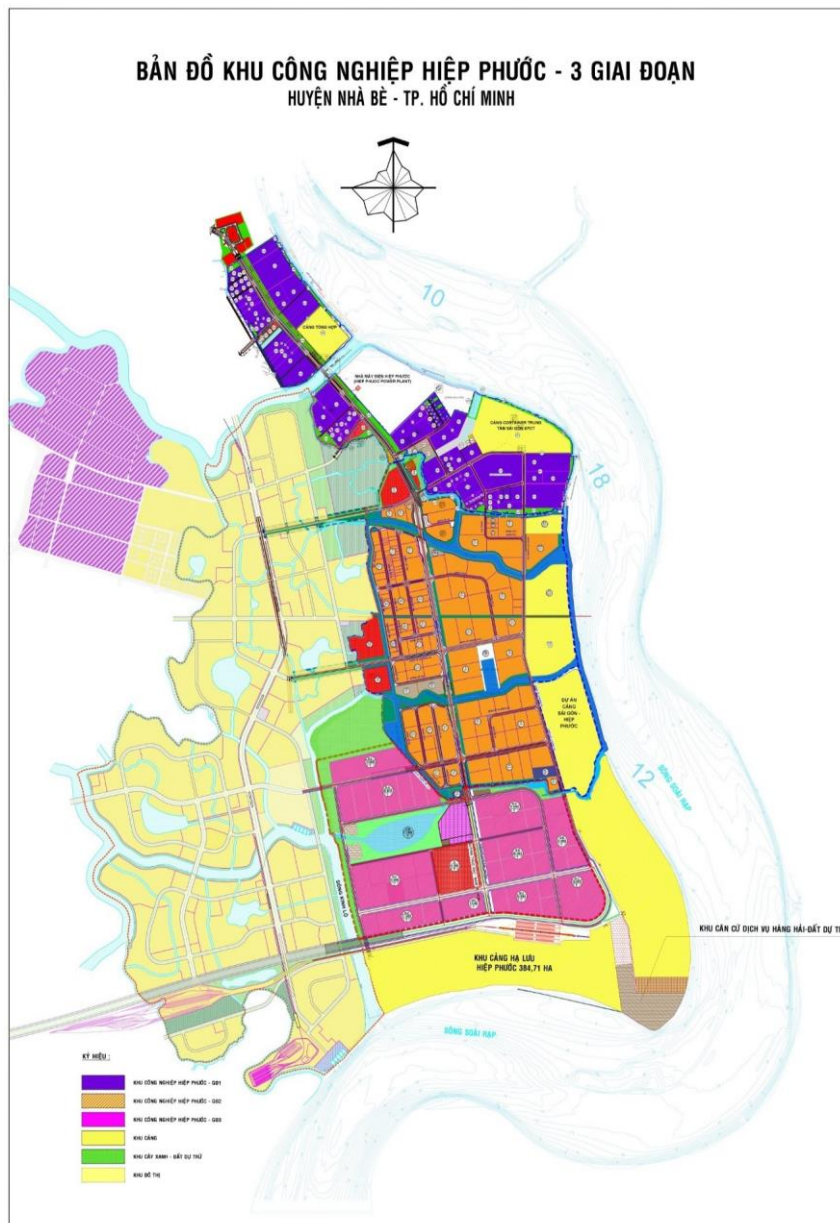
Tháng 4/2017: ĐHĐCĐ thường niên 2017 đã tiến hành bầu HĐQT, BKS nhiệm kỳ III (2017-2022). Cổ phiếu của Công ty được chính thức giao dịch trên thị trường UPCoM - sàn giao dịch cổ phiếu của các công ty đại chúng chưa niêm yết tại Sở giao dịch chứng khoán Hà nội (“SGDCK HN”) với mã cổ phiếu HPI theo quyết định số 806/QĐSDGHN do SGDCK HN cấp ngày 26 tháng 9 năm 2017

Ngành nghề kinh doanh chính: xây dựng và kinh doanh cơ sở hạ tầng KCN tại TP. Hồ Chí Minh.

Các lĩnh vực kinh doanh khác: cung cấp nước sạch, dịch vụ duy tu bảo dưỡng hạ tầng, dịch vụ xử lý nước thải, dịch vụ cho thuê nhà lưu trú công nhân...

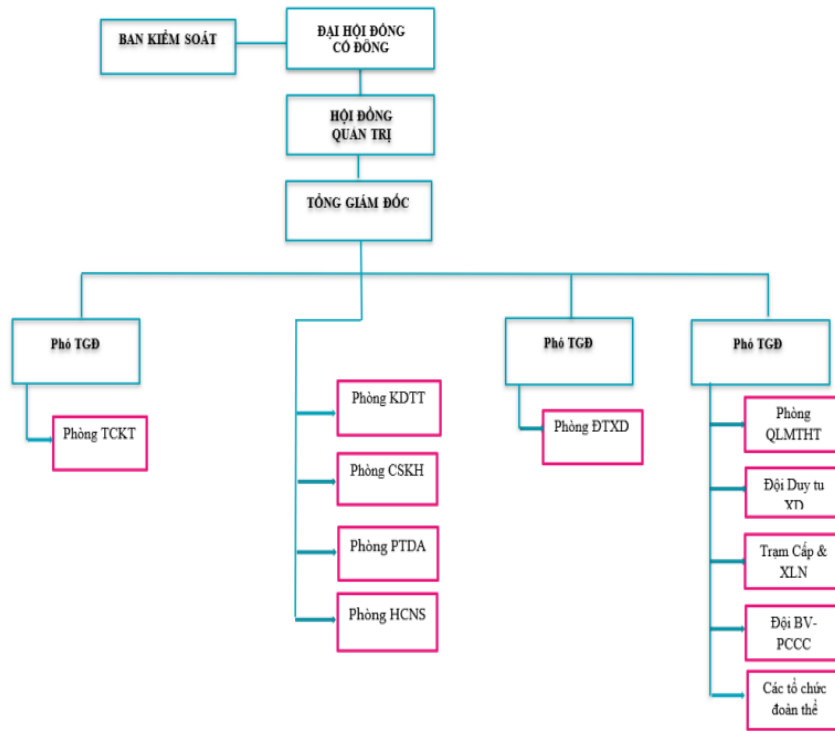
* Địa bàn kinh doanh: Công ty Cổ phần KCN Hiệp Phước là chủ đầu tư dự án KCN Hiệp Phước giai đoạn 1 và giai đoạn 2, tọa lạc tại Xã Long Thới và xã Hiệp Phước, huyện Nhà Bè, Tp. HCM.

* Công ty liên kết: Công ty TNHH Khu Kỹ Nghệ Việt – Nhật tại địa chỉ: Lô D6, KCN Hiệp Phước – GĐ 2, Xã Hiệp Phước, Huyện Nhà Bè, TP HCM. Ngành nghề chính: Cho thuê nhà xưởng xây sẵn và cung cấp dịch vụ quản lý. Tháng 12/2014 dự án bắt đầu đón nhận những khách hàng đầu tiên đến thuê nhà xưởng.



Hình 2.1 Bản đồ tổng thể 3 giai đoạn - Khu công nghiệp Hiệp Phước, Nhà Bè, Thành phố Hồ Chí Minh

2.1.2 Bộ máy tổ chức



Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty CP KCN Hiệp Phước

❖ Mô hình quản trị HIPC bao gồm: Đại hội đồng cổ đông, HĐQT, BKS, Ban Tổng giám đốc:

- Đại hội đồng cổ đông: Công ty hoạt động theo mô hình công ty cổ phần. ĐHĐCĐ là cơ quan quyền lực cao nhất, có quyền quyết định các vấn đề của Công ty theo quy định của pháp luật và tại điều lệ công ty. ĐHĐCĐ tổ chức họp thường niên hàng năm để thông qua các chủ trương, định hướng và kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm. Ngoài ra, ĐHĐCĐ có thể tổ chức họp đại hội bất thường theo quy định của pháp luật và Điều lệ.

- Hội đồng quản trị: Do ĐHĐCĐ bầu ra, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề quan trọng liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty; trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của ĐHĐCĐ. HĐQT đương nhiệm của Hiệp Phước

gồm có 07 thành viên với 01 Chủ tịch, và 06 thành viên. Có 03 thành viên HĐQT tham gia công tác điều hành và 04 thành viên tham gia HĐQT không tham gia điều hành.

- Ban kiểm soát: BKS đương nhiệm gồm 03 thành viên với nhiệm kỳ 05 năm. BKS là cơ quan do ĐHĐCĐ bầu ra, có nhiệm vụ giám sát hoạt động của HĐQT, Ban Tổng Giám đốc trong việc quản lý, điều hành Công ty; thẩm định các báo cáo tình hình kinh doanh, báo cáo tài chính; xem xét các sổ sách kế toán và các công việc điều hành quản lý... BKS hoạt động độc lập với HĐQT và Ban Tổng Giám đốc. Hiện công ty chưa có Trưởng BKS nhưng ĐHĐCĐ đã phê duyệt chế độ làm việc chuyên trách đối với thành viên phụ trách BKS.

- Ban Tổng giám đốc: Ban Tổng giám đốc gồm 01 Tổng giám đốc và 03 Phó Tổng giám đốc. Tổng Giám đốc là đại diện theo pháp luật, điều hành mọi hoạt động hàng ngày của Công ty và chịu trách nhiệm trước HĐQT về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao. Các Phó Tổng Giám đốc được Tổng giám đốc ủy quyền phụ trách các lĩnh vực hoạt động của công ty.

- Phòng đầu tư xây dựng: thực hiện chức năng quản lý dự án đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật từ giai đoạn chuẩn bị dự án đến giai đoạn kết thúc xây dựng đưa dự án vào sử dụng

❖ **Trình độ nhân sự của công ty:** Tính đến năm 2023, tổng số nhân viên và lao động hợp đồng làm việc tại Công ty CP KCN Hiệp Phước là 72 người, trong đó có 4 cán bộ có trình độ trên Đại học và 37 nhân sự có trình độ đại học, phụ trách đa dạng các hoạt động công việc trong Công ty, và 31 nhân sự có trình độ Cao đẳng, trung cấp. Trong đó phòng đầu tư xây dựng có 19 nhân viên nhưng chỉ có 11 nhân viên đại học (6 nhân viên đại học chuyên ngành về xây dựng, quản trị kinh doanh, giao thông cầu đường).

Bảng 2.1: Trình độ nhân sự tại Công ty CP KCN Hiệp Phước

Trình độ	Công ty	P. ĐTXD
Trên ĐH	4	1
Đại học	37	11
Cao đẳng/Trung cấp	31	8
Chuyên ngành	1	6
Tổng cộng	72	19

Nguồn: Phòng HCSN

Qua số liệu nhân sự thuộc phòng ĐTXD cho thấy số lượng nhân sự thật sự đáp ứng yêu cầu công việc chỉ có 6 nhân viên, nhân sự còn lại gồm các nhân viên lâu năm có kinh nghiệm hoặc quản lý hồ sơ. Điều này cho thấy lực lượng nhân sự của phòng Đầu tư xây dựng rất mỏng và yếu

2.1.3 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước giai đoạn 2021 – 2023

Bảng 2.2.: Kết quả hoạt động SXKD của Công ty CP KCN Hiệp Phước giai đoạn 2021 – 2023

Chỉ tiêu	2021	2022	2023
Tổng doanh thu	172.946.364	188.061.308.270	136.775.232.912
Tổng chi phí	72.613.941.076	155.362.659.625	69.315.986.174
Lợi nhuận khác	2.561.472.788	2.384.098.040	2.262.621.718
Lợi nhuận trước thuế	37.595.565.401	32.698.648.645	67.459.246.738
Lợi nhuận sau thuế	(4.760.598.093)	32.698.648.645	67.459.246.738

Nguồn: [3]

➤ Trong năm 2023, tổng doanh thu giảm 51,286 tỷ đồng tương đương giảm 27% so với cùng kỳ năm 2022. Thực tế doanh thu của hoạt động cho thuê lại đất giảm 120,744 tỷ đồng tương đương giảm 181% là do trong năm 2023 HIPC ghi nhận khoản giảm trừ doanh thu liên quan đến hợp đồng cho thuê đất trị giá 61,01 tỷ đồng và không có hợp đồng thuê đất thanh toán đạt mức 95% để ghi nhận doanh thu một lần so với cùng kỳ 2022. Theo phương pháp hạch toán doanh thu của HIPC: doanh thu cho thuê đất được phân bổ theo cách chia đều cho số năm của hợp đồng cho thuê lại đất, và khi doanh nghiệp thuê lại đất thanh toán đến 95% giá trị hợp đồng thì HIPC sẽ ghi nhận doanh thu một lần đối với toàn bộ số tiền cho thuê.

Doanh thu khác (dịch vụ cung cấp nước sạch, xử lý nước thải, cho thuê nhà lưu trú Công nhân, doanh thu hoạt động tài chính, khác, ...) trong năm 2023 tăng 58% tương đương tăng 68,935 tỷ đồng so với cùng kỳ năm 2022, chủ yếu do doanh thu hoạt động tài chính, khoản lãi chậm thanh toán phát liên quan đến hợp đồng cho thuê đất kể trên với số tiền 66,948 tỷ đồng.

➤ Năm 2023, tổng chi phí giảm 86,046 tỷ đồng tương đương giảm 55% so với cùng kỳ năm 2022. Cụ thể:

- Giá vốn của hoạt động cho thuê lại đất giảm 81,978 tỷ đồng tương đương

giảm 123% so với cùng kỳ năm trước. Nguyên nhân là do doanh thu giảm dẫn đến giá vốn tương ứng.

- Giá vốn khác (giá vốn dịch vụ cung cấp nước sạch, xử lý nước thải, cho thuê nhà lưu trú Công nhân...) giảm 11% tương đương giảm 6,236 tỷ đồng so với cùng kỳ năm 2022. Chi phí bán hàng, chi phí quản lý, chi phí khác... tăng 7% tương đương tăng 2,167 tỷ đồng so với cùng kỳ năm 2022.

Năm 2021 dịch Covid-19 diễn biến phức tạp, ảnh hưởng tiêu cực tới mọi lĩnh vực kinh tế - xã hội, nền kinh tế nước ta gặp rất nhiều khó khăn. GDP năm 2020 tăng 2,91% (Quý I tăng 3,68%; quý II tăng 0,39%; quý III tăng 2,62%; quý IV tăng 4,48%)[3]

Về tình hình thu hút đầu tư nước ngoài (FDI), theo Cục Đầu tư nước ngoài (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), tính đến ngày 31/12/2023, tổng vốn đăng ký cấp mới, điều chỉnh và góp vốn, mua cổ phần của nhà đầu tư nước ngoài đạt 21,20 tỷ USD, bằng 81,1% so với cùng kỳ năm 2022. Vốn thực hiện ước đạt 13,76 tỷ USD, bằng 96,8% so với cùng kỳ năm 2022. Trong đó thành phố Hồ Chí Minh vẫn là địa phương dẫn đầu trong thu hút ĐTNN (chiếm 12,5% tổng vốn đầu tư). Tuy nhiên, Năm 2020 do dịch Covid-19 bùng phát nên việc triển khai dự án chậm hơn rất nhiều so với kế hoạch.

Nhờ sự chuyển dịch mạnh mẽ nguồn đầu tư FDI, thị trường bất động sản công nghiệp có những chuyển biến tích cực. Về giá đất công nghiệp cho thuê trung bình dao động từ 65 – 130 USD/m² tùy từng tỉnh thành, tăng từ khoảng 5,0% đến 9,1% so với năm trước ở các thành phố lớn phía Bắc như Hà Nội, Bắc Ninh, Hải Dương, Hải Phòng và Hưng Yên. Trong khi đó, ở các tỉnh/ thành phố lớn phía Nam, giá đất công nghiệp cho thuê trung bình ở thị trường phía Nam dao động từ 90 – 150 USD/m² tùy từng tỉnh thành, tăng khoảng 8,4%, - 20%. Đơn giá cho thuê đất công nghiệp trung bình trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh là 150 USD/m²/chu kỳ thuê, và có mức tăng cao nhất cả nước khi các nhà đầu tư đánh giá Tp. Hồ Chí Minh là địa điểm lý tưởng để đặt nhà máy vì có nguồn nhân công dồi dào, chất lượng cao đồng thời cũng là thị trường tiêu thụ lớn nhất cả nước. Thị trường nhà xưởng – nhà kho xây sẵn tại Tp. Hồ Chí Minh có giá cho thuê kho xưởng dao động từ 4 – 7 USD/m²/tháng tùy vị trí.

Doanh thu và lợi nhuận thực hiện năm 2022 vượt so với kế hoạch dự kiến đề ra

(cụ thể doanh thu vượt 11%, Lợi nhuận sau thuế vượt 334%) do Công ty đã thực hiện được các thành tích về hoạt động kinh doanh trong năm 2020 như sau:

+ Thu hồi lại 84.974 m2 đất KCN Hiệp Phước GD2 làm giảm thiệt hại cho Công ty.

+ Quản lý và cắt giảm chi phí hợp lý, điều này làm giảm tổng chi phí năm 2020 là 35% so với kế hoạch đề ra góp phần đem lại lợi nhuận cho Công ty.

+ Quản lý tốt dòng tiền, tài sản thu hồi công nợ tốt, tăng doanh thu hoạt động tài chính.

+ Duy trì và tiếp tục phát triển tốt thương hiệu, hình ảnh về HIPC.

+ Công tác đầu tư hạ tầng trong KCN: hoàn thành và đưa vào sử dụng Cầu Rạch Rộp 1- GD2, Cầu Mương Lớn 1- GD2 (mỗi Cầu 5 nhịp, sử dụng vốn ngân sách Thành phố), hoàn thành hệ thống cống thoát nước mưa và triển khai nền đá các tuyến đường phân khu công nghiệp hỗ trợ 1 (đường số 19, 19A, 20, 22 và 22A, Đường 22).

+ Đảm bảo về an ninh trật tự, chỉ đạo xuyên suốt trong phòng chống dịch bệnh Covid 19 trong KCN, hạn chế thiệt hại đến hoạt động kinh doanh của các Công ty hoạt động tại khu, trong năm 2020 KCN Hiệp Phước không có ca nhiễm.

Bảng 2.3: Tổng quan các dự án hạ tầng chính trong giai đoạn 2021-2023

Chỉ tiêu	ĐVT	Số lượng	Yêu cầu vốn đầu tư (Tỷ đồng)	Tình trạng hiện tại
1. Giải phóng mặt bằng	Ha	62.56	4.43	Đã hoàn thành
2. Hệ thống giao thông	Ha	7.99	39.9	Đã hoàn thành
3. Hệ thống cung cấp điện	Hệ thống	1	27.93	Đã hoàn thành
4. Hệ thống cung cấp nước	Hệ thống	1	19.55	Đã hoàn thành
5. Hệ thống thu gom và xử lý nước thải/ chất thải công suất 500m3 ngày đêm	Hệ thống	1	200	Chưa hoàn thành
6. Công viên, cây xanh	Ha	12.66	7.98	Chưa hoàn thành

Nguồn: [3]

2.2 Phân tích thực trạng quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước giai đoạn 2021 - 2023

2.2.1 Thực trạng lập kế hoạch quản lý

Ngay sau khi nhận được văn bản giao nhiệm vụ quản lý dự án, Phòng ĐTXD Công ty tiến hành lập kế hoạch thực hiện dự án một cách chi tiết từ giai đoạn chuẩn bị dự án đến giai đoạn kết thúc dự án, cụ thể bao gồm các công việc như sau:

- *Công tác chuẩn bị đầu tư bao gồm:*
 - + Nghiên cứu về sự cần thiết phải đầu tư và quy mô đầu tư;
 - + Tiến hành điều tra, khảo sát địa điểm xây dựng;
 - + Lập dự án đầu tư;
 - + Gửi hồ sơ dự án và văn bản trình đến người có thẩm quyền quyết định đầu tư.
- *Giai đoạn thực hiện đầu tư*
 - + Thực hiện khảo sát, thiết kế xây dựng;
 - + Thẩm định, phê duyệt thiết kế và tổng dự toán, dự toán công trình;
 - + Phát hành hồ sơ mời thầu, lựa chọn nhà thầu, ký kết hợp đồng với các nhà

thầu để thực hiện dự án;

- + Thực hiện việc đền bù, giải phóng mặt bằng, chuẩn bị mặt bằng xây dựng,
- + Tiến hành thi công xây lắp, thực hiện dự án;
- + Kiểm tra và thực hiện các hợp đồng (tạm ứng, thanh toán hợp đồng);
- + Quản lý kỹ thuật, chất lượng thiết bị và chất lượng xây dựng;
- + Nghiệm thu, quyết toán hợp đồng, bàn giao và thực hiện bảo hành.

Việc thực hiện các nội dung quy định trên được thực hiện theo quy định trong Quyết định đầu tư của dự án và Luật Đấu thầu và các văn bản pháp luật hiện hành.

- *Giai đoạn kết thúc xây dựng đưa dự án vào sử dụng*
 - + Nghiệm thu, bàn giao công trình;
 - + Thực hiện việc kết thúc xây dựng công trình;
 - + Vận hành công trình và hướng dẫn sử dụng công trình;

Giai đoạn 2021-2023 việc quản lý các dự án do Công ty CP KCN Hiệp Phước thực hiện diễn ra khá thuận lợi, công tác lập kế hoạch cơ bản phù hợp với yêu cầu của dự án, cán bộ chuyên môn nghiêm túc thực hiện thăm dò, khảo sát dự án trước khi đi vào thực hiện. Các kế hoạch quản lý về kỹ thuật, kế hoạch quản lý chất lượng thiết bị và chất lượng xây dựng tương đối phù hợp với điều kiện dự án.

Ngoài ra, trong quá trình lập kế hoạch quản lý, Phòng ĐTXD còn lập kế hoạch lựa chọn nhà thầu tư vấn thiết kế xây dựng, nhà thầu thẩm tra. Việc lựa chọn nhà thầu thiết kế và thẩm tra trong quá trình thực hiện đã tuân thủ đúng quy định theo Luật Đấu thầu.

Phòng ĐTXD triển khai lập kế hoạch về đấu thầu, thời gian, nguồn lực tài chính và kế hoạch quản lý rủi ro cho án. Đa phần công tác lập kế hoạch quản lý dự án của Công ty có tính khoa học, logic và đảm bảo các mục tiêu dự án đề ra. Tuy nhiên vẫn có một số vấn đề như Bản kế hoạch chưa thực sự sát với thực tiễn, đặc biệt là thời gian để lập một dự án đấu tư xây dựng của phòng ĐTXD còn kéo dài, thời gian thực tế luôn kéo dài hơn so với thời gian thực hiện theo kế hoạch ở giai đoạn chuẩn bị đấu tư và giai đoạn thực hiện dự án.. Một số dự án chưa tính hết được độ rủi ro trong quá trình thực hiện, nhất là kế hoạch về thời gian GPMB, là giai đoạn hay bị chậm trễ kéo dài do tranh chấp kiện tụng từ phía các hộ gia đình không chịu di dời nhưng quá trình xây dựng kế hoạch chưa lường trước được mức độ chậm chễ về thời gian của quá trình này. Điều này cũng dễ hiểu bởi xu thế thị trường thay đổi liên tục và nhu cầu của người dân bị ảnh hưởng từ phía dự án ngày càng cao, vấn đề thương lượng để các hộ dân chịu di dời, thỏa mãn với mức độ đền bù và không kiện cáo cần có thời gian, hay trong kế hoạch quản lý đấu thầu vẫn còn nhiều hạn chế trong vấn đề thông báo mời thầu đến các nhà thầu...

Bảng 2.4: Kết quả thực hiện kế hoạch do công ty lập

Dự án	Thời gian thực hiện theo KH (tháng)	Thời gian thực tế (tháng)	So sánh	
			+/-	%
1. Giải phóng mặt bằng	18	30	12	166.7
2. Hệ thống giao thông	12	20	8	166.7
3. Hệ thống cung cấp điện	12	15	3	125.0
4. Hệ thống cung cấp nước	12	15	3	125.0
5. Hệ thống thu gom và xử lý nước thải/ chất thải công suất 500m3 ngày đêm	18	≥ 26	≥ 8	≥ 144.4
6. Công viên, cây xanh	12	≥ 14	≥ 2	≥ 116.7

Nguồn: [3]

Qua bảng thống kê ta thấy thời gian thực tế luôn kéo dài hơn so với thời gian thực hiện theo kế hoạch ở toàn bộ các dự án. Ngoại trừ công tác giải phóng mặt bằng, các hạng mục công trình khác, tiến độ bị ảnh hưởng thường ở các khâu: tiến hành

điều tra, khảo sát địa điểm xây dựng tốn nhiều thời gian, các công việc về phát hành hồ sơ mời thầu, lựa chọn nhà thầu, ký kết hợp đồng với các nhà thầu để thực hiện dự án. Ngoài ra, đối với công tác đền bù, giải phóng mặt bằng, chuẩn bị mặt bằng xây dựng, phát sinh một số hạng mục ngoài thiết kế ban đầu cũng là nguyên nhân chủ yếu làm chậm tiến độ dự án so với thời gian kế hoạch đặt ra.

Nhìn chung quá trình lập kế hoạch thực hiện dự án tại Công ty CP KCN Hiệp Phước đạt được một số ưu điểm về trình tự công việc được thực hiện lần lượt theo từng hạng mục, kế hoạch đã đi sâu đi sát trong các khâu về thẩm định, lập tiến độ dự án thực hiện đúng theo quy định trong Quyết định đầu tư của dự án và Luật Đấu thầu và các văn bản pháp luật hiện hành. Tuy nhiên nguồn nhân lực tại Công ty còn mỏng, chất lượng chưa cao nên việc lập kế hoạch còn có nhược điểm, vướng mắc về phân chia các khối lượng công việc và ước tính thời gian thực hiện chưa đồng đều nhất là trong kế hoạch về GPMB (trong thời gian 3 năm kế hoạch lập cho công việc GPMB bị kéo dài thời gian là 1 năm – bảng 2.3). Mặt khác do việc khảo sát ban đầu còn kém nên dự án có nhiều hạng mục thay đổi, phát sinh do với thiết kế ban đầu dẫn đến phải điều chỉnh thời gian thực hiện dự án (Bảng 2.4)

Bảng 2.5: Thống kê số gói thầu thay đổi thiết kế, dự toán được duyệt qua các năm

Nội dung \ Năm	2021	2022	2023
Tổng số gói thầu	57	54	50
Thay đổi thiết kế, dự toán trong quá trình thi công	39	31	29
Tỷ lệ	68.42%	57.41%	58.00%

(Nguồn: Báo cáo của Công ty)

Theo thống kê số lượng các gói thầu bị thay đổi thiết kế, dự toán ban đầu đều vượt trên 50% tổng số gói thầu, điều này cho thấy hiệu quả của công tác lập kế hoạch tại công ty không cao, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh tế của hoạt động SXKD của Công ty CP KCN Hiệp Phước

⇒ Chất lượng công tác lập kế hoạch còn nhiều hạn chế, thể hiện sự thiếu đồng bộ, chưa thực sự là kim chỉ nam cho các giai đoạn tổ chức thực hiện. Nguyên nhân do nhân sự khảo sát thiếu và yếu chuyên môn.

❖ **Quản lý phạm vi:** Trên quy mô công việc được chấp thuận trong quyết định duyệt, căn cứ thiết kế cơ sở để tính toán, lập thiết kế bản vẽ thi công và dự toán công

trình. Cán bộ phụ trách quản lý dự án của Phòng ĐTXD dựa vào các công việc cụ thể được lập trong dự toán để tham mưu trình lãnh đạo ban phê duyệt kế hoạch phân chia công việc theo từng gói thầu, từng công việc và giai đoạn thực hiện. Theo Nghị định 32/2024/NĐ-CP, phạm vi các công việc được thực hiện trong khuôn khổ pháp lý:

- Hệ thống công trình hạ tầng kỹ thuật dùng chung của khu công nghiệp được thiết kế đồng bộ để tiết kiệm chi phí, tiết kiệm sử dụng đất, nước và thuận tiện cho việc xây dựng, sửa chữa, vận hành các công trình hạ tầng kỹ thuật, phù hợp với Quyết định thành lập, mở rộng khu công nghiệp, quy hoạch chi tiết xây dựng đã được cơ quan có thẩm quyền phê duyệt.

- Nội dung, trình tự lập, thẩm định, phê duyệt và quản lý dự án đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật khu công nghiệp thực hiện theo quy định của pháp luật về đầu tư, xây dựng.

- Thực hiện các thủ tục, quy định về đất đai, xây dựng, môi trường, có phương án phòng, chống ô nhiễm, suy thoái, cạn kiệt nguồn nước, phòng cháy chữa cháy và quy định khác đối với dự án theo quy định.

Việc phân chia các gói thầu dựa vào tính chất của chúng như: Gói thầu tư vấn thiết kế bản vẽ thi công, tư vấn giám sát, bảo hiểm, thi công... Sau khi phân chia các gói thầu thì cán bộ phụ trách sẽ quản lý chúng theo tiến độ chung và theo hợp đồng được ký.

2.2.2 Công tác quản lý lựa chọn nhà thầu

Công tác tổ chức đấu thầu và lựa chọn nhà thầu tại Công ty CP KCN Hiệp phước được thực hiện chủ yếu theo 2 hình thức là chỉ định thầu và tổ chức đấu thầu cho cả giai đoạn chọn lựa nhà thầu tư vấn lập dự án, thiết kế, thẩm tra, thi công và giám sát.

Các dự án đầu tư xây dựng tại công ty giai đoạn vừa qua cơ bản đã lựa chọn được những nhà thầu đủ năng lực tài chính và kinh nghiệm để thực hiện các gói thầu đúng tiến độ, tiết kiệm và hiệu quả. Giai đoạn 2021-2023 Công ty CP KCN Hiệp phước đã lựa chọn được 23 nhà thầu cho 161 gói thầu. Công ty CP KCN Hiệp phước đã chủ động phổ biến cho lực lượng tổ chức đấu thầu trong công ty thực hiện đúng theo Nghị định số 63/2014/NĐ-CP (và Luật Đấu thầu 2023) và các thông tư hướng dẫn của Bộ Kế hoạch và Đầu tư về công tác đấu thầu, đảm bảo hoạt động đấu thầu lựa chọn nhà thầu thi công đúng quy định. Ngoài ra, công ty còn áp dụng phương

pháp đấu thầu qua mạng, đăng ký tài khoản trên Hệ thống mạng đấu thầu Quốc gia, chuyển từ hình thức đăng tải thông tin trên Báo Đấu thầu sang tự đăng tải lên Hệ thống mạng đấu thầu Quốc gia thu hút nhiều nhà thầu ở xa nhưng có đầy đủ điều kiện năng lực, kinh nghiệm xây dựng tham gia đấu thầu các gói thầu của dự án, đảm bảo tính công khai và lựa chọn được nhà thầu thi công tốt nhất.

Trong năm 2021-2023, Công ty CP KCN Hiệp Phước đã có những quyết định đấu thầu như bảng sau:

Bảng 2.6: Hình thức lựa chọn nhà thầu của Công ty CP KCN Hiệp Phước

Hình thức LC	Năm	2021	2022	2023
Rộng rãi		18	22	23
Chỉ định thầu		39	32	27
Tổng cộng		57	54	50

(Nguồn: Báo cáo của Công ty)

Theo bảng số liệu trên, ta nhận thấy, số dự án được chỉ định thầu luôn cao hơn số dự án đấu thầu rộng rãi. Cụ thể năm 2021, số dự án chỉ định thầu gấp 2.17 lần số dự án đấu thầu rộng rãi. Năm 2022, số dự án chỉ định thầu chỉ bằng 1,45 lần số dự án đấu thầu rộng rãi và năm 2023 tỷ lệ này chỉ bằng 1,17. Tỷ lệ chênh lệch đã giảm xuống, điều này phần nào nói lên quy mô của các gói thầu đã tăng.

Ngoài những dự án được triển khai đấu thầu theo hình thức truyền thống, công ty cũng tích cực triển khai đấu thầu qua mạng đề hòa theo xu hướng thời đại mới để nhanh chóng, tiết kiệm về thời gian lẫn tiền bạc.

Các gói thầu đều được đấu thầu theo quy định, đảm bảo tính cạnh tranh, tạo sự bình đẳng, đã khuyến khích được nhà thầu có kinh nghiệm, năng lực tham gia dự thầu. Đặc biệt, Công ty CP KCN Hiệp Phước rất chú trọng công tác kiểm tra đối với những gói thầu quy mô lớn, phức tạp; thường xuyên nắm bắt thông tin, phản ánh, kiến nghị về từng hành vi tiêu cực, vi phạm trong đấu thầu để kịp thời xác minh, xử lý. Chính vì công tác quản lý đấu thầu được thực hiện chặt chẽ mà phần lớn các nhà thầu trúng thầu đều đáp ứng yêu cầu của hồ sơ mời thầu về năng lực, kinh nghiệm, máy móc và nhân sự đảm bảo thi công hoàn thành đúng tiến độ công trình theo kế hoạch được phê duyệt. Tuy nhiên, theo tổng hợp của Phòng ĐTXD, tỷ lệ tiết kiệm

thông qua đấu thầu còn thấp so với mặt bằng chung của thị trường. Đây là những hiện trạng tồn tại mà Công ty cần khắc phục sớm trong giai đoạn tới đây.

Nhìn chung, công tác lựa chọn nhà thầu cho các gói thầu tại Công ty đã thực hiện theo quy định của pháp luật, nghị định của chính phủ; Đảm bảo các tiêu chí cần thiết của hoạt động thầu dự án đầu tư. Tuy nhiên Công ty CP KCN Hiệp Phước cần phải chọn lựa nhà thầu thông qua đấu thầu rộng rãi nhằm khắc phục một số tồn tại xảy ra trong quá trình lựa chọn nhà thầu

2.2.3 Công tác quản lý thời gian và tiến độ

❖ Trong giai đoạn triển khai dự án, Công ty CP KCN Hiệp Phước quản lý thời gian, tiến độ dự án thông qua Bảng tiến độ do nhà thầu lập và được Công ty phê duyệt. Cụ thể nội dung bảng tiến độ và quy trình quản lý của Công ty như sau:

1) *Xác định mục tiêu của quản lý tiến độ dự án.* Mục tiêu này nhà thầu phải nêu được thời gian bắt đầu, kết thúc, thời gian thực hiện của từng công việc và toàn bộ dự án.

2) *Chi tiết hóa các mục tiêu.*

Lập danh mục và mã hóa các công việc dự án, trình bày sơ đồ cơ cấu phân tách công việc. Cơ cấu phân tách công việc là việc phân chia theo cấp bậc một dự án thành các nhóm nhiệm vụ và những công việc cụ thể, là việc xác định, liệt kê và lập bảng giải thích cho từng công việc cần thực hiện.

Hiện tại, Công ty quản lý theo phương pháp phân tách theo các giai đoạn hình thành phát triển của dự án (phương pháp chu kỳ). Với mỗi công việc cụ thể, có chú giải các thông tin như: Các yếu tố đầu vào (như nguồn lực, nguyên vật liệu cần thiết...), các bản vẽ kỹ thuật, nhu cầu về lao động, thời gian thực hiện từng công việc.

3) *Xây dựng sơ đồ mạng công việc.*

Trên cơ sở Bảng tiến độ, Công ty tiến hành lập sơ đồ phản ánh quan hệ logic giữa các công việc. Với công việc này, công ty đã ứng dụng phần mềm Microsoft project để thiết lập mạng công việc. Qua sơ đồ mạng, các cán bộ quản lý thấy được mối quan hệ tương tác giữa các nhiệm vụ, công việc dự án, đồng thời xác định được thời gian bắt đầu, kết thúc của các công việc cũng như toàn bộ dự án. Từ đó các công tác dự án trong dự án sẽ được xác định, cũng như thứ tự ưu tiên giữa chúng. Mặc dù vậy, phương pháp này đòi hỏi phải xác định được cụ thể thời điểm bắt đầu (Starting

point) và kết thúc (Finishing point) các công việc, nhưng trên thực tế, mối quan hệ giữa các công việc rất phức tạp và đan xen lẫn nhau.

Trên cơ sở sơ đồ mạng công việc, Công ty dự tính thời gian cho từng công việc:

- Xây dựng các giả thiết liên quan đến nguồn lực và hoàn cảnh tác động bình thường.
- Dự tính thời gian có thể hoàn thành công việc dựa trên nguồn lực có thể huy động được trong kế hoạch.
- Xác định đường găng và độ co giãn thời gian cho từng công việc.
- So sánh thời gian hoàn thành theo dự tính và thời hạn cho phép.
- Điều chỉnh nguồn lực khi cần thiết.

4) *Lập tiến trình thực hiện các công việc.*

Đây là một kế hoạch tiến độ sơ bộ chỉ rõ khi nào các công việc bắt đầu, kết thúc, những mốc thời gian quan trọng thông qua sơ đồ Gantt. Tuy nhiên khi dự án phức tạp, bao gồm quá nhiều công việc thì biểu đồ gantt không thể chỉ ra đủ và đúng mối quan hệ giữa các công việc.

❖ Việc quản lý tiến độ dự án tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước được phân công cụ thể như sau:

- *Trưởng phòng đầu tư xây dựng*: Phụ trách chung phê duyệt tiến độ triển khai thực hiện công trình và làm việc với các cơ quan cấp trên, chính quyền các địa phương để tháo gỡ các vướng mắc trong quá trình triển khai thực hiện thi công công trình.

- Các nhân viên phòng ĐTXD phụ trách cụ thể việc giám sát chất lượng thi công xây dựng tại công trường.

Mỗi tháng Trưởng phòng đầu tư xây dựng họp giao ban 01 lần với phó trưởng phòng, lãnh đạo các phòng nghiệp vụ, các cán bộ giám sát công trường và các nhà thầu xây lắp, nhà thầu tư vấn giám sát để nghe phản ánh tiến độ, chất lượng công trình và giải quyết các mâu thuẫn, các khó khăn vướng mắc của các công trường. Công tác quản lý chất lượng xây dựng thực hiện theo các quy định của Chính Phủ về quản lý chất lượng công trình xây dựng, các các bộ công trường đã xây dựng quy trình quản lý chất lượng và thực hiện nghiêm quy trình.

Qua bảng tiến độ thi công dự án mà Công ty có thể tiến hành công tác kiểm tra giám sát của mình và kịp thời điều chỉnh cũng như các biện pháp xử lý khi cần thiết

đối với các sai phạm do lỗi của các nhà thầu.

Với những công trình xây dựng có quy mô nhỏ, việc kiểm tra báo cáo tiến độ thực hiện dự án được Công ty triển khai đều đặn 1 tháng 1 lần. Với những công trình xây dựng kéo dài, quy mô lớn, việc kiểm tra tiến độ thực hiện dự án được triển khai theo tuần kết hợp với giao ban tháng, tổng kết quý cũng như các đợt thanh tra trọng điểm, đột xuất đối với các dự án đầu tư xây dựng đó. Cách làm như vậy sẽ giúp cho Công ty Cổ phần khu công nghiệp Hiệp Phước nắm bắt được việc thực hiện tiến độ của dự án cũng như kịp thời đôn đốc những dự án chậm tiến độ, lập kế hoạch điều chỉnh tiến độ, kế hoạch thực hiện dự án để trình HĐQT xem xét nếu thấy cần thiết.

Bảng 2.7: Tiến độ các công trình

Năm	Tổng số hạng mục công trình	Số hạng mục công trình chậm tiến độ	Tỷ lệ công trình chậm tiến độ
2019	57	19	33%
2020	40	17	43%
2021	57	21	37%
2022	54	24	44%
2023	50	22	44%

(Nguồn: Báo cáo của Công ty)

Từ Bảng tổng kết tiến độ thực hiện nêu trên, ta nhận thấy tỷ lệ các hạng mục công trình thực hiện trong giai đoạn từ năm 2021 đến năm 2023 bị chậm tiến độ là rất cao.

- Năm 2021 có tỷ lệ công trình chậm tiến độ là 37%. Đây là một con số cũng tương đối cao. Trong các năm này, Công ty Cổ phần khu công nghiệp Hiệp Phước triển khai nhiều hạng mục công trình hạ tầng kỹ thuật tại các dự án như Khu Đô thị Du lịch sinh thái Thác Giang Điền. Nhiều gói thầu không đạt được tiến độ đề ra nhưng thời gian chậm không nhiều, thông thường khoảng 1 – 3 tháng.

- Năm 2022 và năm 2023, số lượng các gói thầu giảm dần do khủng hoảng kinh tế và chủ trương giảm đầu tư của Nhà nước. Tuy nhiên, tỷ lệ chậm tiến độ lại tăng lên (44%) và thời gian chậm tiến độ cũng kéo dài hơn. Ví dụ: Gói thầu Thiết kế Công viên đồi cảnh quan chậm tiến độ 15 tháng (do chưa thống nhất được chủ trương); Gói thầu thi công tuyến đường CR1, CR3 (dự án Khu nhà lưu trú GD2) chậm tiến độ 11 tháng,...

Một số gói thầu trong quá trình triển khai thi công cũng gặp nhiều vướng mắc như gói thầu thi công cầu Rạch Rộp, vì phụ thuộc nhiều vào thời tiết. Đặc biệt những gói thầu này lại có sai lầm trong việc khảo sát công trình ngầm và các công trình lân cận nên quá trình triển khai thi công có một thời gian bị gián đoạn. Bộ phận quản lý dự án và tư vấn thì không đánh giá hết tình hình nên việc thi công gặp nhiều khó khăn. Công tác phối hợp giữa các nhà thầu không tốt nên làm tiến độ thi công bị chậm chễ do phải ngừng, chờ. Phần phê duyệt hồ sơ kỹ thuật của Công ty cũng không tốt nên trong quá trình thi công phải chỉnh sửa thiết kế của cả phần thô và phần cung cấp lắp đặt thiết bị.

Theo các báo cáo từ phòng ĐTXD cho thấy, các dự án chậm tiến độ mặc dù do nhiều nguyên nhân, tuy nhiên về công tác quản lý dự án thì lý do chính là: đối với một số công trình dự án chưa lựa chọn được tư vấn phù hợp, hoặc trong quá trình quản lý tư vấn lập các hồ sơ các dự án nói trên, các cán bộ quản lý dự án chưa thật sự cố gắng đôn đốc, kiểm tra nên chất lượng hồ sơ của các đơn vị tư vấn là không cao.

Bảng 2.8 : Các sai sót trong công tác thiết kế và dự toán

Các sai sót thường gặp	Mức độ xuất hiện (% số dự án)	Ảnh hưởng đến thời gian thi công
Sai sót trong các thiết kế	> 45%	Chậm 1 tháng - 1 năm
Thiết kế vượt quá yêu cầu, gây lãng phí vốn xây dựng	> 12%	
Thiếu thiết kế chi tiết	> 45%	Chậm 1 đến 2 tháng
Thiếu dự toán, chi tiết	> 25%	Chậm 1 đến 3 tháng
Dự toán không chính xác, sai	> 20%	Chậm 2 tháng - 6 tháng
Thiết kế không đồng bộ, tương thích giữa các bộ phận	> 7%	Chậm 2 tháng - 6 năm
Dự toán có đơn giá không phù hợp với giá thị trường trường hiện tại	> 15%	

(Nguồn: Báo cáo của Công ty)

2.2.4 Công tác quản lý chi phí dự án

✱ Quy trình công tác quản lý chi phí đầu tư dự án tại Công ty CP Khu công nghiệp Hiệp Phước

Quy trình quản lý chi phí dự án của Công ty CP KCN Hiệp Phước bao gồm các bước sau:

- + Quản lý Tổng mức đầu tư, tổng dự toán công trình bao gồm cả phần điều

chính: căn cứ, nội dung, cách thức, thời điểm xác định tổng mức đầu tư xây dựng, tổng dự toán công trình tuân theo quy định tại các Thông tư, Nghị định hướng dẫn.

+ Quản lý định mức dự toán và đơn giá xây dựng: định mức xây dựng tuân theo quy định về quản lý chi phí đầu tư xây dựng tại các Văn bản pháp luật. Đơn giá xây dựng, chỉ số giá xây dựng của dự án được tính theo công bố giá của Sở Xây dựng TPHCM.

+ Quản lý thanh toán chi phí đầu tư xây dựng cơ bản của dự án: Nguồn vốn của dự án được lập trên cơ sở kế hoạch vốn và được thông qua Hội đồng quản trị Công ty quyết định. Nguyên tắc giải ngân vốn đầu tư XDCB được Công ty thực hiện theo đúng các quy định của Bộ Tài chính, thực hiện theo đúng mức độ thực tế của các dự án, phạm vi giá trị dự toán được duyệt (các phòng ĐTXD giám sát công trình xác nhận khối lượng được nghiệm thu tại công trường). Điều này nhằm đảm bảo nguồn vốn được sử dụng đúng mục đích, đúng giá trị của công trình, hoàn thành đưa công trình vào sử dụng theo đúng kế hoạch.

Hiện tại, Phòng TCKT được giao trực tiếp kiểm soát thanh toán vốn đầu tư và chuyển tiền cho nhà thầu. Đối với nguồn vốn ngân sách, các tổ chức tín dụng trong nước, Phòng TCKT kiểm tra hồ sơ lên phiếu giá, nhận nợ thanh toán cho nhà thầu. Trong trường hợp việc thanh toán vốn đầu tư giữa các dự án có sự thay đổi so với kế hoạch vốn Công ty phê duyệt hàng năm (tăng hoặc giảm), căn cứ vào yêu cầu tiến độ và khả năng thực hiện của dự án thì Phòng TCKT sẽ cân đối và làm văn bản báo cáo HĐQT điều chỉnh vốn giữa các dự án với nhau.

✿ Thực trạng công tác quản lý chi phí dự án tại Công ty giai đoạn 2021 - 2023

Nhận thức rõ việc quản lý chi phí đầu tư xây dựng là phải đảm bảo mục tiêu đầu tư, hiệu quả đầu tư, đồng thời phải đảm bảo tính khả thi của dự án, hợp lý về mặt kinh tế - kỹ thuật trong giải pháp thiết kế xây dựng công trình, đảm bảo tính đúng, tính đủ, hợp lý, phù hợp với quy định của pháp luật và điều kiện thực tế thi công dự án. Tuy nhiên trên thực tế, do tác động của những nguyên nhân khách quan và chủ quan, luôn có những gia tăng thêm chi phí phát sinh trong tất cả các công việc, dẫn tới việc điều chỉnh, bổ sung thiết kế, dự toán là khá phổ biến.

Cán bộ được phân công quản lý dự án dựa trên khối lượng lý kết trong hợp đồng, khối lượng trong thiết kế được duyệt để làm cơ sở quản lý, giám sát và kiểm

tra cũng như phục vụ nghiệm thu.

Bảng 2.9: Dự toán các hạng mục công trình

Năm	Tổng số hạng mục công trình	Số hạng mục công trình vượt dự toán	Tỷ lệ HM công trình vượt dự toán (%)
2021	57	18	31,58
2022	54	19	35,19
2023	50	10	20,00

(Nguồn: Báo cáo của Công ty)

Số lượng các hạng mục công trình vượt dự toán chiếm tỷ trọng tương đối cao (trung bình 32,28%). Trong đó, năm 2022 có tỷ lệ các hạng mục công trình vượt dự toán cao nhất (35,19%). Thực trạng này gây ra rất nhiều rắc rối cho Chủ đầu tư do phải tiến hành điều chỉnh giá gói thầu, điều chỉnh tổng dự toán và ảnh hưởng đến hiệu quả đầu tư. Tuy nhiên, đến năm 2023, tỷ lệ này đã giảm xuống còn khoảng 20% (giảm gần 50%). Đây là nỗ lực lớn của đội ngũ CNCBV các phòng ban Công ty Cổ phần khu công nghiệp Hiệp Phước. Một số hạng mục công trình vượt dự toán:

- Tuyến đường CR1, CR3 thuộc Khu lưu trú công nhân: Dự toán ban đầu là khoảng 22 tỷ đồng. Tuy nhiên, sau khi hoàn thành, quyết toán thì lên đến khoảng 32 tỷ đồng, tăng 45,45%.

- Phần cầu Rạch Rộp và Mương lớn được duyệt là 15 tỷ đồng, sau khi hoàn thành giá trị quyết toán là 21,4 tỷ đồng, tăng 42,67%.

- Gói thầu san nền Hợp phần 1 – Phân khu 1 – Dự án Khu công nghiệp cảng Hiệp Phước giai đoạn 1 : Dự toán được duyệt là 17,6 tỷ đồng, giá trị quyết toán là 22,7 tỷ đồng, tăng 28,97%.

Nguyên nhân: trong giai đoạn 2021 – 2023, quá trình từ khi phê duyệt dự toán đến tổ chức đấu thầu, lựa chọn nhà thầu mất rất nhiều thời gian. Do đó, thời gian thực hiện các hạng mục công trình thường kéo dài, trong khi đó giá cả vật liệu xây dựng biến động không ngừng theo chiều hướng tăng. Mặt khác, chi phí nhân công, ca máy cũng tăng theo quy định của Nhà nước. Vì vậy, mặc dù trong dự toán đã có chi phí dự phòng cho từng công trình nhưng trong quá trình thi công thì khoản chi phí này cũng chưa đủ và phải thực hiện điều chỉnh dự toán. Điều này cũng làm ảnh hưởng không nhỏ đến việc quản lý chi phí của dự án, gây khó khăn cho việc giải ngân và thanh toán.

Bên cạnh đó nguyên nhân khách quan cũng làm ảnh hưởng đến chi phí dự án đó là biến động của thời tiết, làm hỏng một số công trình đang thi công dở dang. Các chi phí có mức thực hiện ít hơn so với dự toán đặt ra là chi phí thiết bị và chi phí dự phòng.

Như vậy, từ thực trạng về chi phí dự án cho ta thấy công tác lập dự toán còn hạn chế trong việc tính toán các chi phí phát sinh, các yếu tố tác động đến giá cả trong xây dựng công trình. Công tác lập dự toán còn mang tính chủ quan, chưa sát với thực tế của dự án. Nguyên nhân chính chất lượng nguồn nhân lực trong công tác lập dự toán còn yếu. Khả năng hạch toán các chi phí và dự trù yếu tố phát sinh còn hạn chế.

2.2.5 Công tác quản lý chất lượng công trình xây dựng

a) Quản lý chất lượng khảo sát, thiết kế công trình xây dựng

Chất lượng công trình xây dựng chịu ảnh hưởng ở nhiều khâu, từ lập dự án đầu tư, khảo sát, thiết kế, thi công đến nghiệm thu và bảo trì, tuy nhiên nhận thức chung đều cho rằng chất lượng sản phẩm bị chi phối chủ yếu ở khâu thiết kế sản phẩm. Với công nghệ hiện đại, tổ chức và cá nhân làm nhiệm vụ thiết kế sản phẩm đưa ra chỉ là những thiết kế có sẵn, những bản vẽ của dự án tương tự được chỉnh sửa cầu thả, gây mất thời gian và chậm tiến độ dự án.

Chỉ dẫn kỹ thuật trong bản vẽ thiết kế sơ sài, không rõ ràng, một số bản vẽ thiết kế chỉ mang tính minh họa không chi tiết mà chủ yếu dựa kinh nghiệm thi công của nhà thầu dẫn đến tình trạng đơn vị thi công cố tình đưa các sản phẩm vật liệu có giá trị thấp hơn so với dự toán, hay thi công chỉ dựa vào kinh nghiệm của thợ, một số dự án xảy ra tranh chấp giữa chủ đầu tư và nhà thầu thi công. Cụ thể công trình xây dựng khu nhà lưu trú, các vật liệu sơn tường, gạch, thiết bị vệ sinh chỉ nêu chung là sản phẩm liên doanh, hay chỉ nêu là nhựa lõi thép, cửa nhôm hệ mà không nêu rõ tiêu chí chất lượng của sản phẩm dẫn đến tình trạng dự toán lập cao nhưng thi công sản phẩm có giá trị không tương xứng

Đơn vị khảo sát chỉ dựa vào khoảng cách, vị trí được xác định dựa vào các phương tiện định vị, các phần mềm xác định vị trí, hoặc những tài liệu khảo sát của những dự án, công trình tương tự gần địa điểm xây dựng để thực hiện nhiệm vụ của mình chưa thực tế đi khảo sát công trình xây dựng. Cụ thể như: Lắp đặt mới hệ thống quan trắc nước thải tự động, liên tục tại Nhà máy XLNT 1 (Lô B11a) và nâng cấp,

cải tạo hệ thống quan trắc nước thải tự động, liên tục tại Nhà máy XLNT 2 (Lô F9XLNT), nhà thầu không tiến hành khảo sát chi tiết cao độ điểm xả của cống thoát nước hạ lưu hiện có, không thực hiện khép mốc cao độ với các dự án khu dân cư liên kề, chỉ khớp nối các dự án trên theo cao độ quy hoạch (nhằm mục đích tiết kiệm thời gian cũng như khi thẩm định không cần phải giải trình khi đã phù hợp quy hoạch). Tuy nhiên sau khi thi công xong nền đường, một phân hệ thống cống thoát nước thì đoạn đường giao thông kết nối với khu lưu trú bị chênh lệch so với cống qua đường. Vì vậy dự án đã phải điều chỉnh bổ sung thiết kế chuyển thi công từ cống tron sang cống hộp, nâng cao độ các tuyến đường dẫn đến dự án bị kéo dài thời gian thi công thêm 8 tháng để xử lý sự cố.

b) Quản lý chất lượng thi công

❖ Quy trình quản lý chất lượng thi công của Công ty CP KCN Hiệp Phước

Quản lý chất lượng thi công xây dựng là các hoạt động quản lý chất lượng của nhà thầu thi công xây dựng; giám sát thi công xây dựng công trình và nghiệm thu công trình xây dựng của Công ty; giám sát tác giả của nhà thầu thiết kế xây dựng công trình. Các quy trình quản lý dự án cụ thể như sau:

- + Công ty CP KCN Hiệp Phước thực hiện việc giám sát, kiểm tra vật tư, thiết bị và các thí nghiệm kiểm tra vật liệu, cấu kiện, vật tư, thiết bị công trình, thiết bị công nghệ trước khi xây dựng và lắp đặt vào công trình xây dựng theo tiêu chuẩn quy định và yêu cầu thiết kế công trình;
- + Kiểm tra việc thực hiện biện pháp thi công, tiến độ thi công;
- + Giám sát việc lập và ghi nhật ký thi công xây dựng công trình của nhà thầu theo quy định;
- + Kiểm tra việc đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh môi trường bên trong và bên ngoài công trường;
- + Nhà thầu nghiệm thu nội bộ và lập bản vẽ hoàn công cho bộ phận công trình xây dựng, hạng mục công trình xây dựng và công trình xây dựng hoàn thành;
- + Nhà thầu báo cáo về tiến độ, chất lượng, khối lượng, an toàn lao động và vệ sinh môi trường thi công xây dựng theo yêu cầu của chủ đầu tư;
- + Chuẩn bị tài liệu làm căn cứ nghiệm thu cho từng loại công việc.

Việc thi công xây dựng công trình phải được thực hiện theo khối lượng của

thiết kế được duyệt. Khối lượng thi công xây dựng được xác nhận giữa chủ đầu tư, nhà thầu thi công xây dựng, tư vấn giám sát theo thời gian hoặc giai đoạn thi công và được đối chiếu với khối lượng thiết kế được duyệt để làm cơ sở nghiệm thu, thanh toán theo hợp đồng.

Khi có khối lượng phát sinh ngoài thiết kế, dự toán được duyệt thì phòng ĐTXD và nhà thầu thi công xây dựng phải xem xét để xử lý. Khối lượng phát sinh phải được lãnh đạo Công ty CP KCN Hiệp Phước quyết định chấp thuận, phê duyệt là cơ sở để thanh toán, quyết toán công trình.

Công trình sau khi xây dựng xong đều được tổ chức nghiệm thu, quyết toán vốn đầu tư hoàn thành đúng theo quy định khối lượng đặt ra, tránh phát sinh các khối lượng không cần thiết. Nội dung hoàn công của công trình được các đơn vị thực hiện tốt, như: công tác lập và lưu trữ hồ sơ hoàn công xây dựng công trình; có biện pháp phát hiện, sửa chữa hư hỏng kịp thời, đảm bảo cho công trình được vận hành; chế độ duy tu, bảo dưỡng...được quan tâm thực hiện; thủ tục ký kết hợp đồng, thanh toán kinh phí sử dụng các dịch vụ công cộng (điện, nước, thông tin...) được các đơn vị quản lý chuyên trách thực hiện khá tốt và từng bước cải thiện theo xu hướng phục vụ ngày càng tốt hơn cho nhu cầu của nhân dân.

❖ *Thực trạng quản lý chất lượng thi công trong giai đoạn 2021 - 2023*

Trong quá trình thi công, để quản lý chất lượng công trình xây dựng, Công ty cho triển khai lấy mẫu và thí nghiệm tại công trình xây dựng theo đúng quy định đặc biệt là mẫu bê tông và đất đắp, đối với đất đắp lu lèn lớp dưới đến khi lấy mẫu thí nghiệm đảm bảo yêu cầu thiết kế mới cho thi công lớp trên tiếp theo. Nhân viên được cử làm nhiệm vụ giám sát có trách nhiệm báo cáo bằng văn bản đúng thời hạn cho lãnh đạo quản lý để có đối sách kịp thời nếu gặp tình huống bất ngờ xảy ra.

Trên thực tế, có những công trình không bố trí hoặc bố trí người không đủ điều kiện năng lực vào các chức danh. Ở một vài công trình, hồ sơ quản lý chất lượng thi công còn nhiều thiếu sót, chưa được ghi chép kịp thời; nghiệm thu xây dựng mang tính hình thức, không đủ căn cứ đánh giá chính xác chất lượng thi công. Ở một số công trình thiếu sót chủ yếu tập trung: Việc kiểm tra điều kiện năng lực hoạt động của nhà thầu chưa được chủ đầu tư quan tâm, nhân sự chủ chốt của nhà thầu thi công, giám sát bố trí thiếu, không đúng trong hồ sơ dự thầu, thiết bị thi công, công tác báo

cáo của các đơn vị chưa thường xuyên, mang tính hình thức.

Việc khiến cho chất lượng công trình bị giảm sút là do:

- Chưa đôn đốc kịp thời đối với các tư vấn giám sát, các nhà thầu trong việc thực hiện đúng trình tự xây dựng, các quy định của văn bản pháp luật hiện hành như: Lập hồ sơ trình Công ty duyệt khi thay đổi biện pháp thi công các hạng mục công trình; kế hoạch thi công chi tiết không được điều chỉnh khi chậm tiến độ, kế hoạch cung ứng vật tư vật liệu, kế hoạch nghiệm thu, thí nghiệm không lập hoặc lập mang tính hình thức...

- Sự phối hợp làm việc của các cán bộ chưa được chặt chẽ dẫn đến hiệu quả công việc chưa cao hoặc không kịp thời

- Thuê tư vấn giám sát năng lực kém, chất lượng tư vấn thẩm tra chưa tốt, giám sát không thường xuyên liên tục tại hiện trường, lại có sự giao kết với nhà thầu thi công.

- Các nhà thầu thi công còn tự ý thi công và không có đủ cán bộ kỹ thuật, thiếu tôn trọng chủ đầu tư, tư vấn thiết kế, tư vấn giám sát. Khi tổ chức họp kiểm điểm tiến độ chất lượng để tháo gỡ khó khăn, vướng mắc trong quá trình thi công nhưng nhà thầu thường xuyên vắng mặt, khi làm sai với hồ sơ dự thầu thì không lập hồ sơ trình duyệt mặc dù đã có nhiều công văn yêu cầu nhà thầu làm đúng trình tự xây dựng, cũng như yêu cầu hoàn thiện khắc phục các sai sót.

Việc quản lý chất lượng thi công ở công trình, Công ty đã phân công cán bộ phòng ĐTXD cùng tham gia giám sát để giám sát việc thực hiện của cả đơn vị thi công và đơn vị tư vấn giám sát.

Bảng 2.10: Chất lượng các công trình

Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Gói	%	Gói	%	Gói	%
Dự án đạt tiêu chuẩn chất lượng	45	79.3	46	85	46	92.9
Dự án đạt tiêu chuẩn nhưng phát sinh ngoài thiết kế	8	13.8	5	10	4	7.1
Dự án phải sửa chữa trong thời gian bảo hành	4	6.9	3	5	0	0
Tổng cộng	57		54		50	

(Nguồn: Báo cáo của Công ty)

Qua số liệu thống kê tại bảng trên và các bảng trước đây ta thấy, mặc dù nhiều hạng mục công trình bị chậm tiến độ nhưng đều đảm bảo chất lượng đề ra, có rất ít hạng mục chất lượng chưa đảm bảo. Trong 3 năm, thực hiện công tác quản lý, giám sát 161 hạng mục công trình, tuy nhiên chỉ có 17 Dự án đạt tiêu chuẩn nhưng phát sinh ngoài thiết kế (chiếm 85,1%) nhưng cũng không ở mức nghiêm trọng mà có thể khắc phục được ngay khi Công ty yêu cầu. Trong những năm gần đây số lượng các hạng mục công trình chất lượng không đảm bảo giảm đáng kể do đã chú trọng hơn trong công tác giám sát. Một số hạng mục công trình không đảm bảo chất lượng:

- Thi công hạng mục đường giao thông, việc thẩm nhựa không đảm bảo yêu cầu chất lượng. Sau khi kiểm tra, rà soát, Công ty đã yêu cầu nhà thầu khắc phục và Nhà thầu đã cho tiến hành thẩm nhựa lại theo đúng thiết kế được duyệt.

- Thi công tường chắn đất dự án Khu nhà máy của Công Ty TNHH Nhôm Hợp Kim Tân Quang thuộc Lô 7a-3, một số đoạn sau khi thi công bị sạt lở, Công ty đã yêu cầu nhà thầu tiến hành khắc phục ngay mới tiến hành nghiệm thu, bàn giao và thực hiện công tác thanh quyết toán.

Theo thống kê báo cáo giám sát đầu tư của Công ty trong giai thi công, đối chiếu với nội dung trên, thì toàn Công ty, ngoại trừ việc chậm tiến độ, còn lại các nội dung khác đều có vi phạm nhưng tình hình không nghiêm trọng. Chủ yếu xảy ra ở hai vấn đề là phê duyệt không kịp thời và chất lượng thi công xây dựng không cao. Tuy chất lượng thi công xây dựng vẫn đảm bảo yêu cầu kỹ thuật nhưng một số công tác lại nằm gần ngưỡng tối thiểu cho phép. Về mỹ thuật những công tác thi công phần thối không thật sự đảm bảo yêu cầu mỹ thuật nhưng công tác hoàn thiện thì có mỹ thuật cao.

Thực tế thi công tại công trường cho thấy một số cán bộ, công nhân tham gia trực tiếp triển khai dự án chưa hiểu rõ được tầm quan trọng đặc biệt của dự án, yêu cầu cao cả về chất lượng, kỹ thuật, mỹ thuật đảm bảo sự bền vững lâu dài và được tập trung đầu tư lớn. Vẫn còn tình trạng vào một số thời điểm còn tình trạng lao động không có chuyên môn làm việc, việc giám sát của đơn vị tư vấn và giám sát chủ đầu tư chưa nêu cao trách nhiệm, thiếu cương quyết trong việc thực hiện nhiệm vụ giám sát thi công nên xảy ra tình trạng Nhà thầu thi công lát đá không đảm bảo chất lượng, không tuân theo trình tự xây lắp, các viên đá bó vỉa hè bị sút mẻ, không đúng

kích thước, lắp đặt sai cao độ thiết kế, mạch lát không đúng kỹ thuật, nhiều viên lát không có vữa...; công nhân không mặc bảo hộ, đá lát chưa gia công hoàn chỉnh được đưa đến công trường, nên khi thi công phải cưa, mài, dũa gây ra tiếng ồn, bụi ảnh hưởng đến môi trường và mỹ quan đô thị, khiến cho người dân bức xúc.

Ngoài ra, năng lực giám sát tổng hợp của cán bộ giám sát còn yếu, nên không làm tốt công tác phối hợp và xử lý giữa các hạng mục (xây dựng phần thô, xây dựng kiến trúc và lắp đặt thiết bị...), giữa các bên tư vấn thiết kế, nhà cung cấp, nhà thầu.

2.2.6 Công tác quản lý an toàn lao động và vệ sinh môi trường

2.2.6.1 Quản lý an toàn lao động

Trong quá trình thi công xây dựng, nhà thầu thi công xây dựng có trách nhiệm bảo đảm an toàn cho công trình, người lao động, thiết bị, phương tiện thi công làm việc trên công trường xây dựng. Nhóm quản lý đã bố trí người có đủ năng lực theo dõi, kiểm tra việc thực hiện các quy định về an toàn của nhà thầu thi công xây dựng; tạm dừng hoặc đình chỉ thi công khi phát hiện có sự cố gây mất an toàn công trình, dấu hiệu vi phạm quy định về an toàn; phối hợp với nhà thầu xử lý, khắc phục khi xảy ra sự cố hoặc tai nạn lao động; thông báo kịp thời với cơ quan chức năng có thẩm quyền khi xảy ra sự cố công trình, tai nạn lao động gây chết người.

Tại các công trường đang thi công, công ty thực hiện giám sát các nhà thầu có thực hiện đúng các tiêu chuẩn, quy định của pháp luật hiện hành. Có các biện pháp xử lý đối với các nhà thầu nếu không chấp hành, hay thưởng với các nhà thầu làm tốt công tác này.

Nhà thầu thi công có trách nhiệm bố trí cán bộ chuyên trách hoặc kiêm nhiệm làm công tác an toàn, vệ sinh lao động như sau:

- Đối với công trường của nhà thầu có tổng số lao động trực tiếp đến dưới 50 (năm mươi) người thì cán bộ kỹ thuật thi công có thể kiêm nhiệm làm công tác an toàn, vệ sinh lao động;
- Đối với công trường của nhà thầu có tổng số lao động trực tiếp từ 50 (năm mươi) người trở lên thì phải bố trí ít nhất 1 (một) cán bộ chuyên trách làm công tác an toàn, vệ sinh lao động;
- Người làm công tác chuyên trách về an toàn, vệ sinh lao động phải có chứng chỉ hành nghề theo quy định của pháp luật.

Trong quá trình triển khai dự án, nhà thầu thi công cần phải lập kế hoạch và các biện pháp an toàn cho người thi công trong công trình và các phương tiện hoạt động tại công trình.

Chủ đầu tư trực tiếp giám sát các hoạt động và biện pháp an toàn lao động, công trình trong quá trình thi công; có thể nhà thầu tư vấn để thực hiện công việc giám sát nêu trên.

Công ty thường xuyên phối hợp với các nhà thầu để kiểm tra giám sát công tác an toàn lao động trên công trường. Khi phát hiện vấn đề về công tác an toàn lao động, Công ty và nhà thầu đề ra biện pháp xử lý, đáp ứng nguyên tắc kịp thời, chính xác của công tác quản lý an toàn lao động. Công ty Cổ phần KCN Hiệp Phước lập đoàn thanh tra kiểm tra thường xuyên đối với các công trình xây dựng trong phạm vi quản lý của mình. Đối với những dự án có tổng mức đầu tư lớn, việc thanh tra kiểm tra được thực hiện thường xuyên hơn. Cơ sở để tiến hành thanh kiểm tra, giám sát việc thực hiện an toàn lao động đó là hợp đồng được ký kết giữa Công ty và nhà thầu xây dựng. Theo đó, hợp đồng quy định cụ thể các biện pháp bảo đảm an toàn xây dựng như tổ chức hướng dẫn, phổ biến, tập huấn các quy định về an toàn lao động cho người lao động, cung cấp đầy đủ các trang thiết bị bảo vệ cá nhân, an toàn lao động cho người lao động theo quy định khi sử dụng lao động trên công trường và bố trí cán bộ chuyên trách làm công tác giám sát an toàn trong quá trình thi công xây dựng.

Bảng 2.11: Tổng hợp kết quả công tác kiểm tra dự án giai đoạn 2021– 2023

Nội dung	2021	2022	2023
Phòng ĐTXD	17	31	22
Lãnh đạo công ty	12	24	14
Số dự án vi phạm	9 lần	14 lần	5 lần

(Nguồn: Báo cáo của Công ty)

Trong thời gian qua việc kiểm tra vẫn chưa được thường xuyên, mặc dù lãnh đạo công ty cũng rất quan tâm nhưng việc kiểm tra thường xuyên vẫn chưa được thực hiện tốt. Đây cũng là do phòng chức năng thiếu nhân lực theo dõi đôn đốc kiểm tra.

Các nội dung kiểm tra của Công ty bao gồm kiểm tra tiến độ, chất lượng thi công xây dựng, công tác quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng,... Trong quá trình kiểm tra về an toàn lao động, môi trường xây dựng, cho thấy đã phát hiện

ra các lỗi vi phạm:

- Dự án chậm tiến độ;
- Không trang bị đủ trang bị phương tiện bảo hộ lao động cho người lao động tại công trường xây dựng;
- Để vật liệu xây dựng không đúng nơi quy định;
- Chạm treo biển báo công trình đang thi công;
- Không có biển ghi rõ thông tin của nhà thầu và thông tin chung về dự án;
- Gửi báo cáo định kỳ chậm so với kế hoạch được giao;
- Không có rào che chắn với các hố vôi, bể vôi trong quá trình xây dựng.

Những vi phạm trên đã được xử lý kịp thời, trong quá trình thực hiện đầu tư xây dựng công trình, không có công trình nào có thiệt hại do không đảm bảo an toàn lao động gây nên. Một số dự án vẫn xảy ra tình trạng lơ là quản lý an toàn lao động. Cán bộ giám sát về an toàn lao động trên công trường xây dựng là cán bộ kiêm nhiệm, đảm nhận thêm một hoặc một vài công việc khác, dẫn đến chất lượng công tác đảm bảo an toàn trong thi công xây dựng công trình chưa cao.

2.2.6.2 Quản lý công tác vệ sinh môi trường, phòng chống cháy nổ

Thực hiện Luật Bảo vệ môi trường, thời gian qua các cơ quan, đơn vị đã nỗ lực thực hiện công tác bảo vệ môi trường trong quá trình triển khai dự án đầu tư xây dựng theo quy định của pháp luật.

Giai đoạn lập quy hoạch, lập dự án: Tất cả các dự án quy hoạch, dự án đầu tư đều thực hiện nghiêm túc các quy định của pháp luật về bảo vệ môi trường, như bước lập quy hoạch thì tiến hành lập báo cáo đánh giá tác động môi trường chiến lược; bước dự án đầu tư thì triển khai lập Báo cáo đánh giá tác động môi trường hoặc kế hoạch bảo vệ môi trường.

Giai đoạn thi công xây dựng: Yêu cầu Nhà thầu phải thực hiện các biện pháp đảm bảo về môi trường cho người lao động trên công trường và bảo vệ môi trường xung quanh theo quy định của pháp luật. Bao gồm có biện pháp chống bụi, chống ồn và thu dọn hiện trường; nước thải, chất thải rắn và các loại chất thải khác phải được thu gom xử lý đạt tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật về môi trường; thực hiện các biện pháp bao che, thu dọn phế thải đưa đến đúng nơi quy định; khi vận chuyển vật liệu xây dựng, phế thải phải có biện pháp che chắn bảo đảm an toàn, vệ sinh môi trường.

Vật liệu thừa, phế thải không được tập kết tập trung và được tưới nước để xử lý bụi hoặc phủ kín bằng bạt khi được vận chuyển ra khỏi công trình. Vật liệu vận chuyển từ ngoài vào công trình khi đi không được phủ bạt nilon che đậy thùng xe để không gây ô nhiễm môi trường. Theo quy định để đảm bảo an toàn và gìn giữ vệ sinh ATLĐ trong khu vực thi công cũng như các công trình liền kề nhau trên tổng mặt bằng thi công tại vị trí thích hợp xây 1 nhà vệ sinh bán tự hoại để giải quyết nhu cầu sinh hoạt hàng ngày cho tất cả những người lao động trên công trường. Tuy nhiên tại một số công trình các nhà thầu đã không thực hiện.

Công tác Bảo vệ môi trường tại KCN Hiệp Phước luôn đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật. Công ty thực hiện đầy đủ các báo cáo liên quan đến công tác bảo vệ môi trường, công tác kê khai và nộp phí Bảo vệ môi trường đối với nước thải công nghiệp, thực hiện Báo cáo quan trắc môi trường...theo quy định.

Công ty đã được cấp giấy xác nhận số 58/GXN-BTNMT ngày 02/07/2020 việc hoàn thành công trình bảo vệ môi trường phân kỳ 1 của dự án “xây dựng và kinh doanh cơ sở hạ tầng KCN Hiệp Phước - giai đoạn 2 (quy mô 596,93ha), đồng thời xây dựng báo cáo kế hoạch phòng ngừa ứng phó sự cố cho Bộ Tài nguyên Môi trường phê duyệt.

Bên cạnh đó, công ty luôn chủ động phối hợp với các cơ quan chức năng như Chi cục bảo vệ môi trường, Hepza, PC49... định kỳ kiểm tra công tác bảo vệ môi trường của các Doanh nghiệp trong KCN nhằm đảm bảo môi trường tại KCN Hiệp Phước đạt các chỉ tiêu cho phép.

Công ty đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật, thực hiện đầy đủ khai phí Bảo vệ môi trường đối với nước thải công nghiệp theo quy định; Thực hiện Báo cáo quan trắc môi trường KCN Hiệp Phước theo quy định; đảm bảo thực hiện ISO 14001: 2015; KCN Hiệp Phước giai đoạn 2 đã được cấp giấy xác nhận số 58/GXNBTNMT ngày 02/07/2020 việc hoàn thành công trình bảo vệ môi trường phân kỳ 1 của dự án “xây dựng và kinh doanh cơ sở hạ tầng KCN Hiệp Phước - giai đoạn 2 (quy mô 596,93ha).

2.3 Đánh giá thực trạng quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước.

2.3.1 Kết quả đạt được

Công tác quản lý dự án của Công ty CP KCN Hiệp Phước đã mang lại những hiệu quả nhất định cho dự án từ việc lên kế hoạch chuẩn bị dự án cho đến đi vào thực hiện dự án. Công ty đã khắc phục khó khăn đặc biệt là nguồn vốn để tổ chức triển khai dự án hạ tầng khu công nghiệp theo quy hoạch được duyệt với các biện pháp nhằm đảm bảo tiến độ, chất lượng của công trình.

Qua quá trình nghiên cứu tìm hiểu về thực trạng công tác quản lý dự án của Công ty CP KCN Hiệp Phước có thể thấy những năm qua Công ty được sự giúp đỡ của chính quyền các ban, ngành, địa phương, Khu công nghiệp Hiệp Phước đã có những bước phát triển vượt bậc, từng bước hoàn thành quy hoạch đã được Chính phủ phê duyệt. Tuy vẫn còn một số gói thầu chậm tiến độ nhưng đa phần các gói thầu khác trong kế hoạch của dự án đã triển khai đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng.

Công ty CP KCN Hiệp Phước đã chấp hành thực hiện các quy định, trình tự thủ tục về quản lý đầu tư xây dựng theo Luật Xây dựng, Luật đấu thầu và các văn bản hướng dẫn theo từng thời điểm của dự án. Dự án đã được quan tâm bố trí vốn đáp ứng tiến độ thực hiện, tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty và các nhà thầu triển khai thực hiện dự án.

Công tác quản lý dự án tại Công ty CP KCN Hiệp Phước được thực hiện tương đối khoa học, đồng bộ, hoàn chỉnh, quy trình quản lý gọn nhẹ nhưng vẫn đảm bảo khối lượng công việc của dự án, đồng thời huy động tối đa nguồn nhân lực, thực hiện nghiêm túc tiêu chuẩn cho các dự án mang lại những dự án có chất lượng cao.

Kế hoạch thực hiện dự án tại Công ty CP KCN Hiệp Phước đạt được một số ưu điểm về trình tự công việc được thực hiện lần lượt theo từng hạng mục, kế hoạch đặt ra cũng sát với thời gian thực tế. Công tác lập kế hoạch đã đi sâu đi sát trong các khâu về thẩm định, lập tiến độ dự án thực hiện đúng theo quy định trong Quyết định đầu tư của dự án và Luật Đấu thầu và các văn bản pháp luật hiện hành.

Công tác quản lý chất lượng dự án đã có những chuyển biến tích cực, số lượng các gói thầu phải sửa chữa khá ít và được sửa chữa luôn trong quá trình thi công khi phát hiện ra sai sót

Công ty CP KCN Hiệp Phước xác định quyền và trách nhiệm của các bên trong việc quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng, kế hoạch quản lý an toàn lao động, môi trường xây dựng; và có các biện pháp tuyên truyền, nhắc nhở, kiểm soát và đảm bảo an toàn lao động, thường xuyên tập huấn ATLĐ. Chính vì vậy trong suốt quá trình triển khai dự án, việc an toàn lao động trong thi công dự án luôn được đảm bảo, không xảy ra trường hợp nào bị tai nạn trong quá trình lao động sản xuất.

2.3.2 Những hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1 Hạn chế

❖ Công tác lập kế hoạch

Còn vướng mắc về phân chia các khối lượng công việc và ước tính thời gian thực hiện chưa đồng đều nhất là trong kế hoạch về GPMB.

Một số hạng mục nằm trong kế hoạch không được thực hiện như thay đổi gạch lát toàn tuyến đá xanh bằng đá Granite. Phát sinh thêm hạng mục ốp đá granite đài phun nước, chân cột cờ, điện chiếu sáng.; cải tạo các vườn hoa, quán hoa....

❖ Công tác quản lý đấu thầu

Công tác quản lý đấu thầu tại Công ty CP KCN Hiệp Phước còn có hạn chế về công tác mời thầu chưa thu hút được rộng rãi các nhà thầu, Đối với yêu cầu về thiết bị thi công nêu tại hồ sơ mời thầu, nhà thầu khi tham dự thầu có hợp đồng nguyên tắc thuê thiết bị nhưng do nhiều nguyên nhân dẫn đến khi trúng thầu không bảo đảm thiết bị thi công. Do Công ty CP KCN Hiệp Phước chưa đưa ra yêu cầu các thiết bị thi công phải thuộc sở hữu của nhà thầu.

Các gói thầu thường có giá gói thầu thấp, dễ dàng áp dụng hình thức chỉ định thầu. Các nhà thầu được chỉ định là các nhà thầu thường xuyên hợp tác với KCN Hiệp Phước. Tuy có nhiều kinh nghiệm và đảm bảo năng lực thực hiện gói thầu nhưng tiến độ thực hiện thường chậm, chất lượng gói thầu đủ đảm bảo theo yêu cầu, thiếu sự tiến bộ, tính cạnh tranh trong việc thực hiện gói thầu.

Hợp đồng của các gói thầu được chỉ định thường hạn chế tính ràng buộc trách nhiệm của nhà thầu, ít nêu các trường hợp thưởng, phạt hợp đồng bị vi phạm. Từ đó thiếu tính rắn đẽ, tạo sự thoải mái cho nhà thầu trong quá trình thực hiện hợp đồng, dễ dàng để chậm tiến độ hay thiếu sự hợp tác với chủ đầu tư.

❖ Công tác quản lý dự án

Công tác quản lý chất lượng dự án mà cụ thể là khâu khảo sát thực trạng, thiết kế chưa nghiên cứu sâu sát với thực tế; các đơn vị, cá nhân tham mưu, tư vấn lập dự án chưa nhận thức đầy đủ về ý nghĩa, tầm quan trọng và yêu cầu cao của dự án. Hầu hết trong các năm triển khai dự án đều có những gói thầu có khối lượng phát sinh ngoài thiết kế mà chủ yếu là các gói thầu thi công công trình.

Cán bộ kỹ thuật phòng ĐTXD không đủ nhân sự với trình độ chuyên môn khác nhau (kỹ sư xây dựng, kiến trúc sư, kỹ thuật viên trắc địa) nhưng phải theo dõi hồ sơ pháp lý, quản lý nhà thầu, giám sát thi công, nghiệm thu, kiểm tra hồ sơ thanh quyết toán các công trình khác nhau, không phù hợp chuyên môn được đào tạo.

Khối lượng và lĩnh vực quản lý của phòng ĐTXD là nhiều: thực hiện đầu tư xây dựng nhiều loại và cấp công trình khác nhau, xử lý các sự cố công trình, hạ tầng kỹ thuật, quản lý, chăm sóc cây xanh, hỗ trợ, quản lý các doanh nghiệp trong lĩnh vực xây dựng, đấu nối hạ tầng,... Với số lượng công việc đa dạng như vậy việc tổ chức quản lý và phân công nhân sự thực hiện là rất khó khăn, không thể chuyên môn hóa theo số lượng nhân viên hiện có.

Phòng ĐTXD tổ chức QLDA theo sơ đồ mạng nhằm tiết kiệm nhân sự và thích hợp với các công việc quản lý của phòng. Tuy nhiên, hình thức quản lý này vẫn chưa chuyên môn hóa, chưa sử dụng hết khả năng của từng nhân viên vào từng công việc cụ thể.

Công tác lập dự toán còn hạn chế trong việc tính toán các chi phí phát sinh, các yếu tố tác động đến giá cả trong xây dựng công trình. Công tác lập dự toán còn mang tính chủ quan, chưa sát với thực tế của dự án.

Công tác quản lý về môi trường xây dựng trong Công ty CP KCN Hiệp Phước có nhược điểm về kiểm tra, nhắc nhở cho các chủ thầu về giữ gìn môi trường thi công.

2.3.2.2 Nguyên nhân

Việc xác định các nguyên nhân dẫn đến hạn chế trong công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty CP KCN Hiệp Phước có ý nghĩa quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các nguyên nhân

gồm: năng lực chuyên môn của công ty, cơ sở vật chất và công cụ quản lý, quy trình quản lý dự án, cùng chính sách và môi trường bên ngoài.

a. Hạn chế về năng lực chuyên môn của công ty

Công ty CP KCN Hiệp Phước đang gặp khó khăn trong việc đáp ứng nhu cầu nhân lực chuyên môn cao phục vụ cho quản lý và triển khai dự án. Số lượng cán bộ kỹ thuật không đủ để đảm nhận khối lượng công việc đa dạng, trong khi trình độ chuyên môn của một số nhân sự chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế. Điều này dẫn đến sự chậm trễ trong các khâu như lập kế hoạch, giám sát thi công, nghiệm thu, và quyết toán.

Ngoài ra, sự phối hợp giữa các phòng ban và bộ phận liên quan trong công ty chưa hiệu quả, dẫn đến việc xử lý các tình huống phát sinh không kịp thời. Điều này không chỉ làm tăng khối lượng công việc mà còn gây ra những sai sót trong quá trình triển khai dự án.

b. Do hạn chế về cơ sở vật chất và công cụ quản lý

- Hạn chế về công cụ hỗ trợ quản lý: Công ty chưa áp dụng các công cụ hiện đại để quản lý dự án một cách bài bản.

- Cơ sở vật chất chưa đáp ứng yêu cầu công việc còn nhiều hạn chế. Điều này khiến cho việc giám sát tại hiện trường không đạt hiệu quả cao, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng của dự án.

- Ngân sách dành cho việc nâng cấp cơ sở vật chất và trang bị công cụ hỗ trợ chưa được công ty chú trọng đúng mức. Đây là một rào cản lớn trong việc cải tiến và hiện đại hóa các hoạt động quản lý.

c. Thiếu quy trình quản lý dự án

- Quy trình lập kế hoạch của công ty chưa được xây dựng một cách bài bản và đồng bộ. Các kế hoạch thường không dự đoán được các rủi ro phát sinh hoặc các thay đổi trong thiết kế, ví dụ như thay đổi vật liệu xây dựng hoặc bổ sung hạng mục ngoài dự kiến.

- Quy trình đấu thầu chưa đạt được tính cạnh tranh và minh bạch cao. Công ty thường xuyên áp dụng hình thức chỉ định thầu với các nhà thầu quen thuộc, điều này tuy đảm bảo năng lực thực hiện nhưng lại hạn chế tính đổi mới và cạnh tranh.

Ngoài ra, hợp đồng đấu thầu thiếu các điều khoản thưởng phạt cụ thể, dẫn đến việc quản lý tiến độ và chất lượng thi công gặp nhiều khó khăn.

- Công tác giám sát thi công và quản lý dự án chưa được chuẩn hóa theo các quy trình quản lý dự án hiện đại. Điều này dẫn đến tình trạng kiểm tra, nghiệm thu chất lượng công trình mang tính hình thức, không đạt hiệu quả cao.

d. Nhóm yếu tố về chính sách và môi trường bên ngoài

- Các quy định pháp luật liên quan đến đầu tư xây dựng và quản lý đất đai thường xuyên thay đổi, gây khó khăn cho công ty trong việc thích nghi và thực hiện đúng quy trình. Điều này đặc biệt ảnh hưởng đến các dự án liên quan đến giải phóng mặt bằng và cấp phép xây dựng.

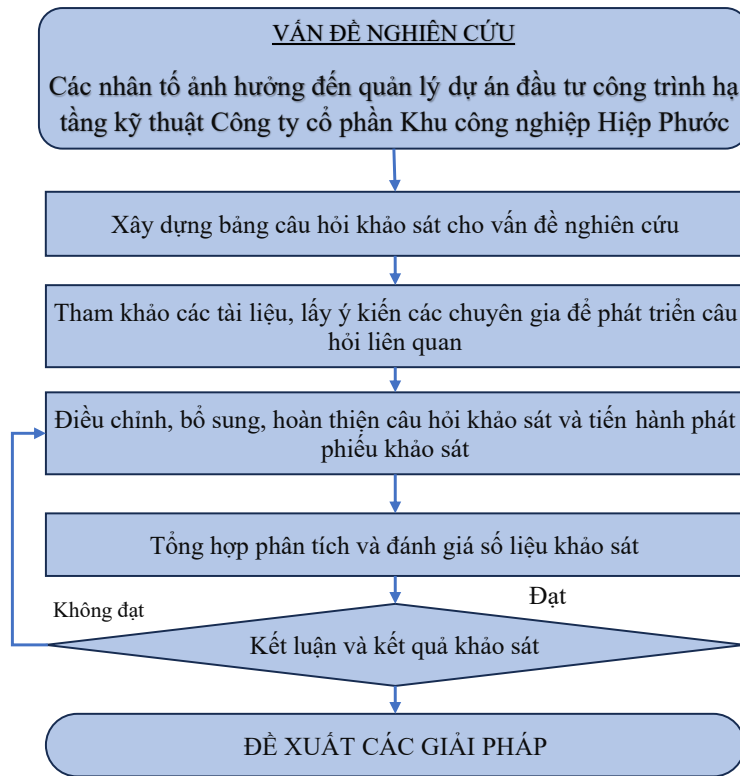
- Giá cả và nguồn cung vật liệu xây dựng trên thị trường không ổn định là một yếu tố quan trọng gây khó khăn trong công tác lập dự toán và quản lý chi phí. Biến động này không chỉ ảnh hưởng đến ngân sách dự án mà còn làm chậm tiến độ thi công.

- Công ty phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt từ các doanh nghiệp trong ngành. Sự xuất hiện của nhiều nhà thầu và công ty quản lý dự án mới với năng lực và công nghệ tiên tiến tạo ra áp lực lớn, buộc Công ty CP KCN Hiệp Phước phải cải tiến để duy trì năng lực cạnh tranh.

Các nguyên nhân hạn chế trong công tác quản lý dự án tại Công ty CP KCN Hiệp Phước không chỉ xuất phát từ những yếu tố nội tại, như năng lực chuyên môn, cơ sở vật chất và quy trình quản lý, mà còn chịu tác động mạnh mẽ từ môi trường bên ngoài. Việc khắc phục các hạn chế này đòi hỏi công ty cần triển khai đồng bộ nhiều giải pháp, bao gồm nâng cao năng lực chuyên môn, đầu tư vào cơ sở vật chất và công cụ hiện đại, cải thiện quy trình quản lý, và thích nghi linh hoạt với các thay đổi từ chính sách pháp luật và thị trường.

2.4 Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước

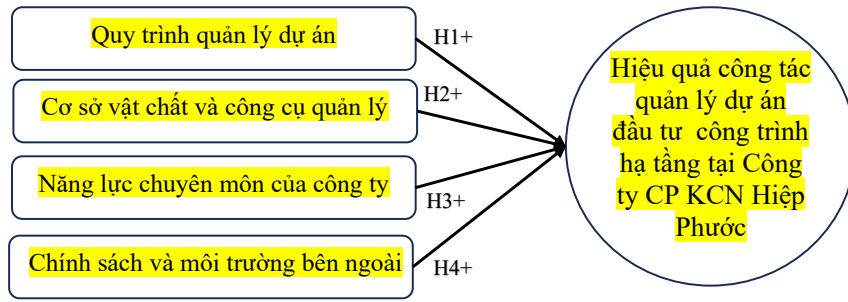
2.4.1 Quy trình nghiên cứu



Hình 2.3: Quy trình nghiên cứu

Vấn đề nghiên cứu là phương pháp cải tiến chất lượng quản lý dự án đầu tư tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước trên cơ sở khảo sát ý kiến cá nhân có liên quan đến hoạt động quản lý dự án tại công ty. Bắt đầu từ cơ sở lý thuyết, đề xuất mô hình nghiên cứu; thảo luận nhóm nhằm điều chỉnh, hoàn chỉnh thang đo (bảng câu hỏi khảo sát). Sau đó tiến hành nghiên cứu định lượng, khảo sát các đối tượng liên quan như: Lãnh đạo, trưởng các bộ phận, kỹ sư công trình, chuyên viên thuộc các đơn vị chủ đầu tư, đơn vị tư vấn, đơn vị thi công với các kỹ thuật phân tích định lượng gồm: Cronbach's Alpha, phân tích EFA và phân tích tương quan và hồi quy. Các bước thực hiện nghiên cứu được trình bày trong hình 2.4

2.4.2 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu



Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở kết quả thảo luận với các chuyên gia trong lĩnh vực liên quan đến đề tài nghiên cứu, nhóm tác giả xác định sơ bộ 29 nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp Phước thực hiện, được phân thành 04 nhóm (Hình 2.5)

Để xác định các nhân tố ảnh hưởng, câu hỏi cần được trả lời là “Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp Phước”. Trong đó các giả thuyết nghiên cứu như sau:

H1: Nhóm nhân tố *Quy trình quản lý dự án* có tác động dương đến công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp Phước.

H2: Nhóm nhân tố *Cơ sở vật chất và công cụ quản lý* có tác động dương đến công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp Phước.

H3: Nhóm nhân tố *Năng lực chuyên môn của công ty* có tác động dương đến công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp Phước.

H4: Nhóm các nhân tố *Chính sách và môi trường bên ngoài* có tác động dương đến công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp Phước.

2.4.3 Thu thập dữ liệu

- *Đơn vị mẫu*: Đơn vị mẫu là các chuyên gia, các nhà quản lý có kinh nghiệm đang làm việc trực tiếp tại các đơn vị có liên quan đến đề tài đề án tốt nghiệp.

- *Phương pháp lấy mẫu*: Mẫu được chọn theo phương pháp phát trực tiếp.

Kích thước mẫu: Theo Hair & ctg (1998), để có thể phân tích nhân tố tốt thì kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỷ lệ số quan sát/biến đo lường là 5:1. Trong mô hình nghiên cứu có 29 biến đo lường nên số biến quan sát tối thiểu

là 150 phiếu. Để đảm bảo độ tin cậy của kết quả, nghiên cứu quyết định phát ra 300 phiếu khảo sát bằng cách khảo sát trực tiếp, qua email và qua điện thoại. Kết quả thu về 270 mẫu, trong đó có 260 mẫu hợp lệ tương ứng với 94,55% và 10 không hợp lệ chiếm 5,45%

- *Phương pháp phân tích dữ liệu:* Dữ liệu định lượng thu thập được thông qua khảo sát bằng hỏi sẽ được xem xét, loại đi những bảng đáp không đáp ứng yêu cầu cho nghiên cứu. Các bảng đáp đạt yêu cầu sẽ được mã hoá, nhập liệu và làm sạch bằng phần mềm SPSS20. Phần mềm này cũng cung cấp các tiện ích phân tích dữ liệu về thống kê mô tả, kiểm định thang đo Cronbach Alpha, phân tích nhân tố EFA và chạy hồi qui. Kết quả thu được sẽ dùng để viết báo cáo.

2.4.4 Các biến và thang đo

Quá trình thu thập dữ liệu phục vụ nghiên cứu được tiến hành khảo sát thu thập ý kiến thông qua bảng câu hỏi. Sử dụng các câu hỏi được thiết kế dưới dạng trắc nghiệm, thang đo Likert 5 mức độ:

- (1)- Rất ít ảnh hưởng;
- (2)- Ít ảnh hưởng;
- (3)- Ảnh hưởng;
- (4)- Ảnh hưởng đáng kể;
- (5)- Ảnh hưởng rất đáng kể.

Sau khi phân tích tồn tại, nguyên nhân về công tác quản lý dự án của Công ty CP KCN Hiệp Phước, các ý kiến từ các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài, tác giả rút ra được một số yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án đầu tư công trình bao gồm trong bảng 2.12

Bảng 2.12: Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án đầu tư công trình

Mã	Nhân tố	Mức độ ảnh hưởng				
		Rất ảnh hưởng	Ảnh hưởng	Bình thường	Ít ảnh hưởng	Không ảnh hưởng
Biến độc lập						
QUY TRÌNH QUẢN LÝ DỰ ÁN						
QL1	Quản lý dự án đầu tư giai đoạn chuẩn bị dự án					
QL2	Quy trình lập kế hoạch và dự toán chưa hoàn thiện					
QL3	Hạn chế trong quy trình quản lý đấu thầu					

Mã	Nhân tố	Mức độ ảnh hưởng				
		Rất ảnh hưởng	Ảnh hưởng	Bình thường	Ít ảnh hưởng	Không ảnh hưởng
QL4	Quy trình quản lý tiến độ dự án					
QL5	Quy trình quản lý chi phí dự án					
QL6	Quản lý chất lượng dự án					
QL7	Quy trình kiểm soát ATLĐ, VSLĐ, MT, PCCN					
QL8	Quản lý rủi ro					
CƠ SỞ VẬT CHẤT VÀ CÔNG CỤ QUẢN LÝ						
VC1	Thiếu thiết bị thi công chuyên dụng					
VC2	Cơ sở vật chất và trang thiết bị kỹ thuật, mạng máy tính					
VC3	Công cụ quản lý dự án					
VC4	Ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến					
VC5	Trang thiết bị kiểm tra chất lượng hiện trường,					
VC6	Trang thiết bị phòng TN					
NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN CỦA CÔNG TY						
NL1	Bộ máy tổ chức quản lý dự án chồng chéo					
NL2	Thiếu tinh thần trách nhiệm					
NL3	Thiếu kinh nghiệm trong phối hợp thực hiện hợp đồng					
NL4	Kỹ năng lập kế hoạch và dự toán còn hạn chế					
NL5	Thiếu đội ngũ có kinh nghiệm trong việc dự báo rủi ro và phát sinh					
NL6	Thiếu kinh nghiệm trong công tác quản lý dự án					
NL7	Năng lực quản lý thời gian và phân bổ công việc chưa hiệu quả					
CHÍNH SÁCH VÀ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI						
MT1	Trình tự thủ tục xây dựng					
MT2	Thay đổi chính sách đầu tư xây dựng					
MT3	Trượt giá nhân công so với dự toán					
MT4	Trượt giá vật liệu so với dự toán					
MT5	Ảnh hưởng về thiên tai, dịch bệnh					
MT6	Khi hậu và thời tiết thay đổi bất thường					
MT7	Nhà nước chậm trễ phê duyệt giá đất cho Công ty					

Mã	Nhân tố	Mức độ ảnh hưởng				
		Rất ảnh hưởng	Ảnh hưởng	Bình thường	Ít ảnh hưởng	Không ảnh hưởng
MT8	Đền bù và giải phóng mặt bằng cho xây dựng chậm					
Biến phụ thuộc						
QLDA	Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng					

2.4.5 Kết quả nghiên cứu

2.4.5.1 Mô tả thống kê mẫu nghiên cứu

Các thành phần tham gia trả lời thể hiện bằng sau:

Bảng 2.13: Tổng hợp thông tin chung của đối tượng được khảo sát

Tiêu chí	Thành phần	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Đối tượng điều tra	Sở, ban ngành	50	19.2
	UBND thành phố	39	15.0
	Cán bộ làm trong lĩnh vực quản lý dự án	132	50.8
	Đơn vị tư vấn, xây lắp	39	15.0
Giới tính	Nam	194	74.6
	Nữ	66	25.4
Độ tuổi	Từ 21 đến 30 tuổi	60	23.1
	Từ 31 đến 40 tuổi	109	41.9
	Từ 41 đến 50 tuổi	59	22.7
	Trên 50 tuổi	32	12.3
Thời gian công tác	Dưới 5 năm	31	11.9
	Từ 5 năm đến 15 năm	65	25.0
	Từ 15 năm đến 25 năm	94	36.2
	Trên 25 năm	70	26.9
Vị trí công tác	Lãnh đạo	21	8.1
	Trưởng, phó phòng	42	16.2
	Chuyên viên	135	51.9
	Khác	62	23.8

Như vậy, có thể nói: tỷ lệ về giới tính, độ tuổi, trình độ, thời gian, vị trí công tác

và đối tượng điều tra khảo sát là khá đồng đều và phù hợp để tiến hành nghiên cứu.

2.4.5.2 Phân tích độ tin cậy

✿ Độ tin cậy của các biến quan sát *Quy trình quản lý dự án* (Bảng 2.14).

Bảng 2.14: Kết quả phân tích Cronbach' Alpha thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha: 0.949				
Biến quan sát	Trung bình của thang đo khi loại biến	Phương sai của thang đo khi loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha khi loại biến
QL1	23,792	26,451	0,685	0,051
QL2	23,781	25,531	0,802	0,943
QL3	23,773	25,265	0,860	0,940
QL4	23,769	25,120	0,823	0,942
QL5	23,750	25,570	0,781	0,945
QL6	23,792	24,605	0,885	0,938
QL7	23,750	25,447	0,809	0,943
QL8	23,777	24,869	0,863	0,939

Thang đo nhân tố *Quy trình quản lý dự án* (Biến từ QL1 đến QL8): hệ số Cronbach alpha bằng 0,949 ; đồng thời tất cả các biến đều có tương quan biến tổng đều cao và lớn hơn 0,3 nên các biến đạt yêu cầu về độ tin cậy. Tác giả quyết định giữ nguyên các biến quan sát trong thang đo này và tiếp tục chuyển sang EFA.

✿ Độ tin cậy của các biến quan sát *Cơ sở vật chất và công cụ quản lý* (Bảng 2.15).

Bảng 2.15: Kết quả phân tích Cronbach' Alpha thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha: 0.922				
Biến quan sát	Trung bình của thang đo khi loại biến	Phương sai của thang đo khi loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha khi loại biến
VC1	17,204	12,086	0,716	0,916
VC2	17,127	11,401	0,731	0,915
VC3	17,192	11,677	0,772	0,908
VC4	17,135	11,275	0,868	0,895
VC5	17,177	12,069	0,734	0,913
VC6	17,146	11,399	0,847	0,898

Thang đo nhân tố Cơ sở vật chất và công cụ quản lý (Biến từ VC1 đến VC6): hệ số Cronbach alpha bằng 0,922 ; đồng thời tất cả các biến đều có tương quan biến tổng đều cao và lớn hơn 0,3 nên các biến đạt yêu cầu về độ tin cậy. Tác giả quyết định giữ nguyên các biến quan sát trong thang đo này và tiếp tục chuyển sang EFA.

✿ Độ tin cậy của các biến *Năng lực chuyên môn của công ty* (Bảng 2.16).

Bảng 2.16: Kết quả phân tích Cronbach' Alpha thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha: 0.948				
Biến quan sát	Trung bình của thang đo khi loại biến	Phương sai của thang đo khi loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha khi loại biến
NL1	20,342	16,095	0,772	0,944
NL2	20,342	15,724	0,823	0,939
NL3	20,365	15,407	0,863	0,936
NL4	20,285	15,973	0,748	0,946
NL5	20,323	15,532	0,863	0,936
NL6	20,319	15,894	0,820	0,940
NL7	20,315	15,599	0,878	0,935

Thang đo nhân tố *Năng lực chuyên môn của công ty* (Biến từ NL1 đến NL7): hệ số Cronbach alpha bằng 0,948 ; đồng thời tất cả các biến đều có tương quan biến tổng đều cao và lớn hơn 0,3 nên các biến đạt yêu cầu về độ tin cậy. Tác giả quyết định giữ nguyên các biến quan sát trong thang đo này và tiếp tục chuyển sang EFA.

✿ Độ tin cậy của các biến *Chính sách và môi trường bên ngoài* (Bảng 2.17).

Bảng 2.17: Kết quả phân tích Cronbach' Alpha thang đo (lần 1)

Hệ số Cronbach's Alpha: 0.853				
Biến quan sát	Trung bình của thang đo khi loại biến	Phương sai của thang đo khi loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha khi loại biến
MT1	20,881	19,372	0,840	0,804
MT2	21,042	22,087	0,650	0,831
MT3	21,042	20,087	0,722	0,819
MT4	20,900	19,009	0,845	0,802
MT5	21,673	25,788	0,047	0,907
MT6	21,388	26,609	0,162	0,869
MT7	20,908	19,212	0,875	0,800
MT8	21,000	20,108	0,718	0,820

Kết quả kiểm định thang đo hầu hết các biến có tương quan biến tổng lớn hơn 0.3 vì vậy các biến đạt yêu cầu và độ tin cậy. Tuy nhiên biến quan sát MT5 “Ảnh hưởng về thiên tai, dịch bệnh” và MT6 “Khi hậu và thời tiết thay đổi bất thường” có hệ số tương quan biến tổng <0.3, sau khi xem xét lại lý thuyết, thực tế những năm qua và hỏi ý kiến chuyên gia, nghiên quyết định loại ra khỏi mô hình và tiến hành kiểm định lần 2 cho nhóm biến các nhân tố bên ngoài với 6 biến quan sát như sau

Bảng 2.18 : Kết quả phân tích Cronbach' Alpha thang đo (lần 2)

Hệ số Cronbach's Alpha: 0.932				
Biến quan sát	Trung bình của thang đo khi loại biến	Phương sai của thang đo khi loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha khi loại biến
MT1	15,704	16,873	0,876	0,910
MT2	15,865	19,507	0,675	0,935
MT3	15,865	18,001	0,691	0,934
MT4	15,723	16,402	0,900	0,906
MT7	15,731	16,692	0,917	0,904
MT8	15,823	17,505	0,759	0,925

Thang đo Chính sách và môi trường bên ngoài gồm 6 biến quan sát, hệ số Cronbach alpha bằng 0,932; đồng thời tất cả các biến đều có tương quan biến tổng đều cao và lớn hơn 0,3 nên các biến đạt yêu cầu về độ tin cậy. Tác giả quyết định giữ nguyên các biến quan sát trong thang đo này và tiếp tục chuyển sang EFA.

2.4.5.3 Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phương pháp phân tích EFA thuộc nhóm phân tích đa biến phụ thuộc, nghĩa là không có biến phụ thuộc và biến độc lập mà nó dựa vào mối tương quan các biến với nhau. EFA dùng để rút gọn một tập hợp biến F thành tập hợp biến K < F, các nhân tố có ý nghĩa hơn. Cơ sở của việc rút gọn này dựa vào mối quan hệ tuyến tính của các nhân tố với các biến nguyên thủy. Phương pháp EFA được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu để đánh giá sơ bộ các thang đo lường Nguyễn Đình Thọ (2012).

Theo Nguyễn Đình Thọ (2012), “Để sử dụng được EFA thì hệ số KMO phải lớn hơn 0.5”.

Kiểm định Bartlett (Bartlett's test of sphericity): Hệ số dùng để kiểm định giả thiết rằng các biến có tương quan với nhau trong tổng thể thay không. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê khi Sig < 5%, nghĩa là các biến quan sát có sự tương quan với nhau trong tổng thể Nguyễn Hoàng trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005).

Hệ số tải nhân tố (Factor loading): hệ số này chỉ ra mối quan hệ tương quan đơn giữa các biến và nhân tố. Hệ số tải nhân tố là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa cần thiết của EFA. Hệ số tải nhân tố từ ≥ 0.5 thì có ý nghĩa.

Phương sai trích (Variance Explained): tổng phương sai trích phải ≥ 0.5

Chỉ số Eigenvalue: đại diện cho lượng biến thiên được giải thích bởi nhân tố. Chỉ những nhân tố có Eigenvalue >1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích, Hair và cộng sự, (2006).

Theo Nguyễn Khánh Duy (2009), nếu sau phân tích EFA là phân tích hồi quy thì có thể sử dụng phương pháp trích Principal components với phép xoay Varimax. Trong nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích nhân tố Principal Component Analysis và phép quay Varimax để tìm ra các nhân tố đại diện cho các biến.

Bảng 2.19: Kết quả phân tích EFA:

Ma trận phép quay nhân tố				
Biến quan sát	Nhân tố			
	1	2	3	4
QL6	.874			
QL8	.865			
QL3	.824			
QL7	.802			
QL4	.779			
QL2	L			
QL5	.764			
QL1	.698			
NL3		.882		
NL7		.870		
NL5		.840		
NL2		.833		
NL6		.831		
NL1		.757		
NL4		.734		
MT7			.952	
MT4			.944	
MT1			.916	
MT8			.847	
MT3			.763	
MT2			.721	
VC4				.891

Ma trận phép quay nhân tố				
Biến quan sát	Nhân tố			
	1	2	3	4
VC6				.845
VC3				.828
VC5				.790
VC1				.749
VC2				.719
Eigenvalue	10.586	4.676	2.898	2.134
Phương sai trích	21.803	41.791	58.668	75.162
Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)				.887
Kiểm định Bartlett	Giá trị Chi bình phương			7185.393
	df - Bậc tự do			351
	Sig - Mức ý nghĩa			.000

Kết quả EFA cho thấy chỉ số KMO = 0,887 (đạt yêu cầu >0,5) ; sig = 0,000 (đạt yêu cầu < 0,05) Chứng tỏ dữ liệu phân tích phù hợp để EFA; 27 biến quan sát đều có trọng số Factor loading lớn hơn 0,5 được trích thành 4 nhân tố với Eigenvalues = 2.134 > 1 và giá trị Cumulative % cho biết 4 nhân tố đầu giải thích 75.162% biến thiên của dữ liệu (lớn hơn 50% nên có thể chấp nhận được). Tác giả quyết định dừng EFA.

2.4.5.4 Phân tích hồi quy:

Bảng 2.20 : Kết quả phân tích tương quan Correlations

		QLDA	QL	VC	NL	MT
QLDA	Pearson Correlation	1	.609	.598	.704	.250
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260
QL	Pearson Correlation	.609	1	.545	.546	.054
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.387
	N	260	260	260	260	260
VC	Pearson Correlation	.598	.545	1	.376	.030
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.631
	N	260	260	260	260	260
NL	Pearson Correlation	.704	.546	.376	1	.206
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.001
	N	260	260	260	260	260
MT	Pearson Correlation	.250	.054	.030	.206	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.387	.631	.001	
	N	260	260	260	260	260

Các biến độc lập (Nhóm yếu tố về *Quy trình quản lý dự án*, Nhóm yếu tố về *Cơ sở vật chất và công cụ quản lý*, Nhóm yếu tố về *Chính sách và môi trường bên ngoài*, Nhóm yếu tố *Năng lực chuyên môn của công ty*) đều có tương quan tuyến tính khá mạnh với biến phụ thuộc, các hệ số tương quan đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0.01$).

Cụ thể, mối quan hệ tương quan giữa biến độc lập Nhóm yếu tố về *Quy trình quản lý dự án* (QL) và biến phụ thuộc Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng (QLDA) là 0.609

Tương tự các Nhóm yếu tố về *Cơ sở vật chất và công cụ quản lý* (VC), Nhóm yếu tố về *Năng lực chuyên môn của công ty* (NL) và cuối cùng là biến độc lập Nhóm yếu tố *Chính sách và môi trường bên ngoài* (MT) tương quan với biến phụ thuộc Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng (QLDA) lần lượt 0.598; 0.704; 0.250.

Như vậy, việc sử dụng phân tích hồi quy tuyến tính là phù hợp. Nghiên cứu tiến hành phân tích hệ số hồi quy của các biến nguyên nhân tác động vào biến kết quả.

Hệ số phóng đại phương sai VIF của từng nhân tố có giá trị nhỏ hơn 10 chứng tỏ mô hình hồi quy không vi phạm giả thuyết đa cộng tuyến.

Bảng 2.21: Kết quả kiểm định mô hình hồi quy:

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh		Sai số chuẩn dự đoán		Hệ số Durbin-Watson	
1	.812	.659	.653		8.095		2.226	
Mô hình	Hệ số hồi qui chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi qui chuẩn hóa		t	Sig.	Đa cộng tuyến	
	Beta	Sai số chuẩn	Beta				Tolerance	VIF
1	(Hằng số)	-4.234	3.519		-1.203	.230		
	MT	2.256	.620	.136	3.637	.000	.952	1.050
	VC	6.662	.891	.328	7.476	.000	.694	1.440
	NL	9.588	.939	.459	10.212	.000	.662	1.511
	QL	3.304	.933	.172	3.542	.000	.566	1.767

ANOVA						
Mô hình		Tổng các bình phương	df	Bình phương trung bình	F	Sig.
1	Biến thiên do hồi quy	32266.012	4	8066.503	123.108	.000
	Biến thiên do phần dư	16708.603	255	65.524		
	Tổng biến thiên	48974.615	259			

Mức ý nghĩa của t (Sig) của các Nhóm yếu tố về *Quy trình quản lý dự án*, Nhóm yếu tố về *Cơ sở vật chất và công cụ quản lý*, Nhóm yếu tố về *Năng lực chuyên môn của công ty*, Nhóm yếu tố *Chính sách và môi trường bên ngoài* đều đạt yêu cầu

là $\text{Sig} < 0,05$ cho thấy nó có ý nghĩa trong mô hình, nghĩa là sự biến thiên tăng hay giảm hệ số của từng biến này đều có ảnh hưởng đến Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng (QLDA). Như vậy, kết quả cho thấy có 4 biến độc lập tác động đến biến phụ thuộc Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng (QLDA).

Phương trình hồi quy:

$$\text{QLDA} = 0.459 \cdot \text{NL} + 0.328 \cdot \text{VC} + 0.172 \cdot \text{QL} + 0.136 \cdot \text{MT}$$

Bảng 2.22: Giá trị trung bình các biến quan sát

Mã	Nhân tố	N	TB cho từng BQS	TB nhóm nhân tố
NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN CỦA CÔNG TY				3.388
NL4	Kỹ năng lập kế hoạch và dự toán còn hạn chế	260	3.4269	
NL7	Năng lực quản lý thời gian và phân bổ công việc chưa hiệu quả	260	3.400	
NL6	Thiếu kinh nghiệm trong công tác quản lý dự án	260	3.3962	
NL5	Thiếu đội ngũ có kinh nghiệm trong việc dự báo rủi ro và phát sinh	260	3.3885	
NL1	Bộ máy tổ chức quản lý dự án chồng chéo	260	3.3692	
NL2	Thiếu tinh thần trách nhiệm	260	3.3692	
NL3	Thiếu kinh nghiệm trong phối hợp thực hiện hợp đồng	260	3.3462	
CƠ SỞ VẬT CHẤT VÀ CÔNG CỤ QUẢN LÝ				3.433
VC2	Cơ sở vật chất và trang thiết bị kỹ thuật, mạng máy tính	260	3.4692	
VC4	Ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến	260	3.4615	
VC6	Trang thiết bị phòng TN	260	3.4500	
VC5	Trang thiết bị kiểm tra chất lượng hiện trường,	260	3.4192	
VC3	Công cụ quản lý dự án	260	3.4038	
VC1	Thiết bị thi công chuyên dụng	260	3.3923	
CHÍNH SÁCH VÀ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI				3.157
MT1	Trình tự thủ tục xây dựng	260	3.2385	
MT4	Trượt giá vật liệu so với dự toán	260	3.2192	
MT7	Nhà nước chậm trễ phê duyệt giá đất cho Công ty	260	3.2115	
MT8	Đền bù và giải phóng mặt bằng cho xây dựng chậm	260	3.1192	
MT3	Trượt giá nhân công so với dự toán	260	3.0769	
MT2	Thay đổi chính sách đầu tư xây dựng	260	3.0769	
QUY TRÌNH QUẢN LÝ DỰ ÁN				3.396
QT5	Quy trình quản lý chi phí dự án	260	3.4192	
QT7	Quy trình kiểm soát ATLĐ, VSLĐ, MT, PCCN	260	3.4192	
QT4	Quy trình quản lý tiến độ dự án	260	3.400	
QT3	Hạn chế trong quy trình quản lý đấu thầu	260	3.3962	
QT8	Quản lý rủi ro	260	3.3923	
QT2	Quy trình lập kế hoạch và dự toán chưa hoàn thiện	260	3.3885	
QT1	Quản lý dự án đầu tư giai đoạn chuẩn bị dự án	260	3.3769	
QT6	Quản lý chất lượng dự án	260	3.3769	

Kết luận:

Việc Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng (QLDA) chịu tác động lớn nhất bởi nhân tố Nhóm yếu tố về Năng lực chuyên môn của công ty ($\text{Beta} = 0.459$),

Kế đến là Nhóm yếu tố về Cơ sở vật chất và công cụ quản lý ($\text{Beta} = 0.328$),

Kế tiếp là Nhóm yếu tố về Quy trình quản lý dự án ($\text{Beta} = 0.172$)

Và cuối cùng là Nhóm yếu tố Chính sách và môi trường bên ngoài ($\text{Beta} = 0.136$)

Xét nhóm nhân tố Năng lực chuyên môn của công ty có hai biến ảnh hưởng lớn đến việc Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp phước là *Kỹ năng lập kế hoạch và dự toán còn hạn chế* 3,4269 và *Năng lực quản lý thời gian và phân bổ công việc chưa hiệu quả* 3.400.

Nhóm nhân tố Cơ sở vật chất và công cụ quản lý có hai biến *Cơ sở vật chất và trang thiết bị kỹ thuật, mạng máy tính* có điểm ảnh hưởng đạt 3,47 và *Ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến* đạt 3,46, đây là hai biến được đánh giá ảnh hưởng nhiều đến việc Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp phước.

Ngoài ra các biến *Trình tự thủ tục xây dựng* đạt khoảng 3,24 và *Trượt giá vật liệu so với dự toán* đạt khoảng 3,22 điểm ảnh hưởng đến việc Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp phước thuộc nhân tố các yếu tố Chính sách và môi trường bên ngoài.

Quy trình quản lý chi phí dự án và *Quy trình kiểm soát ATLD, VSLĐ, MT, PCCN* cũng ảnh hưởng nhiều đến việc Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp phước theo đánh giá của các đáp viên tham gia khảo sát.

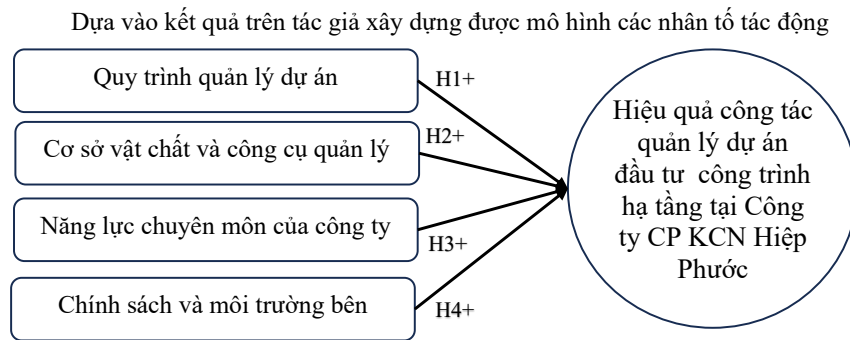
Các kết quả phân tích trên đây sẽ là cơ sở để đưa ra những hàm ý kiến nghị cho các nhà quản trị. Nội dung này sẽ được trình bày trong chương cuối cùng của nghiên cứu này.

Tổng kết các giả thuyết nghiên cứu có kết quả kiểm định như sau:

Bảng 2.23: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả Thuyết	Phát biểu	Trị thống kê	Kết quả
H1	Các ảnh hưởng xấu từ Quy trình quản lý dự án càng nhiều sẽ tăng vấn đề Quản lý dự án đầu tư.	$0.00 < 0.05$	Chấp nhận

Giả Thuyết	Phát biểu	Trị thống kê	Kết quả
H2	Các ảnh hưởng xấu đến từ Cơ sở vật chất và công cụ quản lý sẽ tăng vấn đề Quản lý dự án đầu tư.	$0.00 < 0.05$	Chấp nhận
H3	Năng lực chuyên môn của công ty càng kém sẽ tăng vấn đề Quản lý dự án đầu tư.	$0.00 < 0.05$	Chấp nhận
H4	Mức độ mất ổn định của Chính sách và môi trường bên ngoài càng cao thì sẽ làm tăng vấn đề Quản lý dự án đầu tư	$0.00 < 0.05$	Chấp nhận



Hình 2.5: Mô hình các yếu tố làm ảnh hưởng đến hiệu quả công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng tại Công ty CP KCN Hiệp Phước

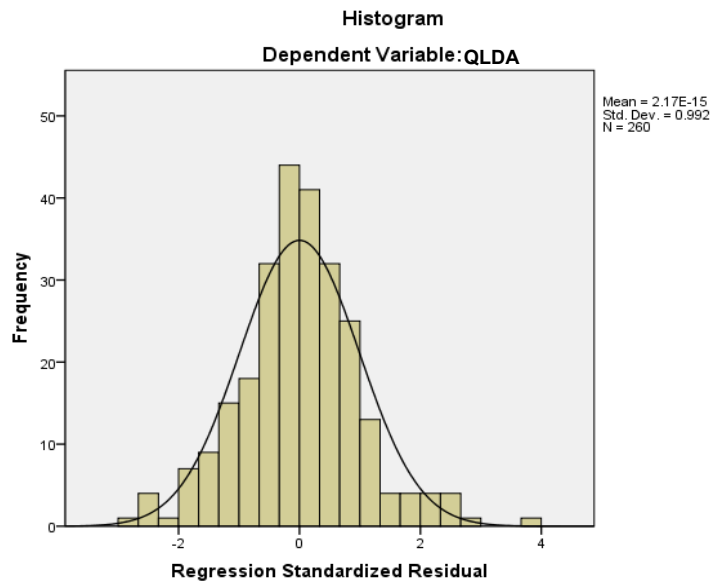
Các giả thuyết nghiên cứu:

- Giả thuyết thứ 01 (H1): Các ảnh hưởng xấu từ Quy trình quản lý dự án càng nhiều sẽ tăng vấn đề Quản lý dự án đầu tư.
- Giả thuyết thứ 02 (H2): Các ảnh hưởng xấu đến từ Cơ sở vật chất và công cụ quản lý sẽ tăng vấn đề Quản lý dự án đầu tư.
- Giả thuyết thứ 03 (H3): Năng lực chuyên môn của công ty càng kém sẽ tăng vấn đề Quản lý dự án đầu tư..
- Giả thuyết thứ 04 (H4): Mức độ mất ổn định của Chính sách và môi trường bên ngoài càng cao thì sẽ làm tăng vấn đề Quản lý dự án đầu tư

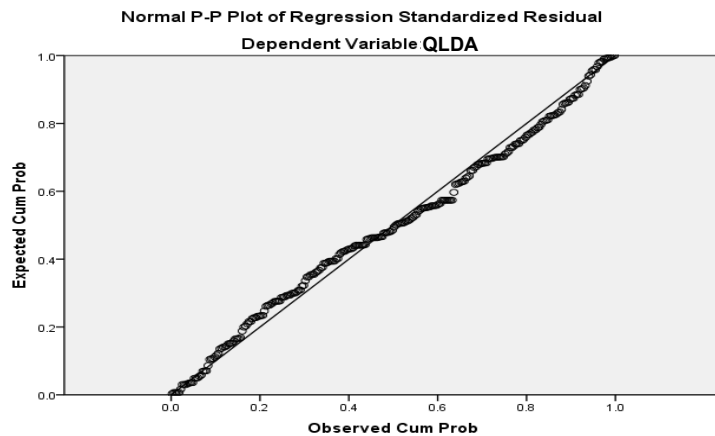
2.4.5 Giả định về phân phối chuẩn của phần dư:

Dựa vào đồ thị có thể nói phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn (Mean = 2.17E – 15 và độ lệch chuẩn Std.Dev. = 0.992 tức là gần bằng 1). Do đó có thể kết luận rằng giả thiết phân phối chuẩn không bị vi phạm.

Biểu đồ P-P plot để kiểm tra giả thiết này



Hình 2.6: Biểu đồ phân phối chuẩn phần dư



Hình 2.7: Biểu đồ P-P plot

Biểu đồ P-P plot cho thấy các điểm quan sát không phân tán quá xa đường thẳng kỳ vọng nên có thể kết luận là giả thiết phân phối chuẩn không bị vi phạm. Ngoài ra biểu đồ phân tán Scatterplot cho thấy có sự phân tán đều.

2.5 Kết luận chương 2

Trong chương này, nghiên cứu đã khái quát được tình hình quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty CP KCN Hiệp Phước, thu thập dữ liệu thứ cấp quản lý dự án trong thời gian qua.

Bên cạnh đó nghiên cứu cũng thu thập dữ liệu sơ cấp, nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng thực hiện xử lý thang đo thông qua hệ số tin cậy CronbachAlpha, EFA; sử dụng hồi quy tuyến tính để đánh giá mối quan hệ giữa các nhân tố về Năng lực chuyên môn của công ty, Nhóm yếu tố về Cơ sở vật chất và công cụ quản lý, Nhóm yếu tố về Quy trình quản lý dự án, Nhóm yếu tố Chính sách và môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty CP KCN Hiệp Phước

Kết quả EFA cũng cho thấy có 4 (bốn) nhân tố liên quan đến công tác quản lý dự án đầu tư công trình; kết quả phân tích hồi quy cho thấy có sự tác động của cả 4 nhân tố này lên công tác quản lý dự án đầu tư công trình.

Ngoài ra nghiên cứu đã tiến hành thống kê mô tả thêm mức điểm tác động của từng biến theo từng nhân tố đến việc QLDA theo kết quả khảo sát, dựa trên các mức độ ảnh hưởng lớn và nhỏ đến việc công tác quản lý dự án đầu tư công trình để đề xuất giải pháp hoàn thiện.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CÔNG TRÌNH HẠ TẦNG KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KHU CÔNG NGHIỆP HIỆP PHƯỚC

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước

3.1.1 Mục tiêu

Kiên định với định hướng phát triển bền vững, tập trung vào năng lực và giá trị cốt lõi của công ty là nhà phát triển Bất động sản công nghiệp lớn tại TP HCM.

Xây dựng kế hoạch các chiến dịch marketing, các chiến dịch quảng bá, thu hút đầu tư, phân kỳ kinh doanh, xây dựng đơn giá theo hệ số cho từng lô đất, tập trung thu hút đầu tư vào những ngành nghề sạch, không gây ô nhiễm, công nghệ cao.... nhằm thu hút được nhà đầu tư tốt và giá thuê cao.

Chuẩn bị sẵn sàng quỹ đất để có thể ngay lập tức tiếp nhận nhà đầu tư mới. Hiện nay quỹ đất sẵn sàng cho thuê ở KCN Hiệp Phước – GD 2 là gần 65ha, KCN Hiệp Phước cũng đã lên kế hoạch triển khai san lấp theo tiến độ ngay sau khi được phê duyệt chính sách bán hàng. Việc san lấp sẽ được thực hiện song song với công tác kinh doanh cho thuê đất.

Hoàn thiện hạ tầng ở những khu vực đang tiến hành thi công và chuẩn bị kế hoạch san nền, thi công đường, hệ thống nước cấp, nước thải ở những lô đất đang được đưa vào kinh doanh cho thuê đất.

Xây dựng KCN Hiệp Phước xanh, sạch, phù hợp với việc bảo vệ môi trường như năng lượng mặt trời, xây dựng mảng xanh, các dịch vụ tiện ích, hệ thống xử lý rác, nước thải...

3.1.2 Phương hướng phát triển

Tập trung giải quyết dứt điểm vấn đề xác định đơn giá thuê đất, làm cơ sở để xúc tiến trở lại hoạt động kinh doanh, xử lý khó khăn cho các khách hàng. Trên cơ sở đó, hoạt động kinh doanh cho thuê lại đất sẽ được tiếp tục triển khai trong thời gian tới.

Đảm bảo công tác quản trị doanh nghiệp được thực hiện phù hợp với các quy định pháp luật hiện hành thông qua việc trình ĐHĐCĐ sửa đổi Điều lệ tổ chức và hoạt động; Quy chế nội bộ về quản trị công ty; Quy chế hoạt động của HĐQT và Quy

chế hoạt động của BKS nhằm từng bước chuẩn hóa công tác quản trị doanh nghiệp đáp ứng các chuẩn mực mới về quản trị hiện đại.

Tập trung cải thiện bộ máy hoạt động đảm bảo tinh gọn, hiệu quả trong đó chú trọng việc cải tiến các quy trình hỗ trợ khách hàng tạo điều kiện tốt nhất cho các nhà đầu tư, góp phần cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

Ưu tiên thu hút các dự án đầu tư sử dụng công nghệ cao, sản phẩm thân thiện với môi trường, ít thâm dụng lao động, tiết kiệm tài nguyên và phù hợp với quy hoạch tại KCN Hiệp Phước nhằm mục tiêu hướng tới công tác thu hút đầu tư có sự chuyển biến tích cực, thực chất hơn theo hướng chuyên biệt, sinh thái...

Tăng cường công tác quản lý, kiểm tra và giám sát hoạt động của Ban Tổng giám đốc, kịp thời đưa ra các giải pháp, các Nghị quyết, quyết định để đảm bảo hiệu quả cao nhất trong hoạt động kinh doanh của công ty.

3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước

3.2.1. Giải pháp nâng cao năng lực chuyên môn của Công ty Cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước

3.2.1.1 Đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

*** Nâng cao tính chủ động trong công tác đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ**

Công ty cần tích cực và chủ động trong việc đào tạo ngay tại chỗ để nâng cao hơn nữa kỹ năng lập kế hoạch xây dựng, kỹ năng làm việc độc lập, kỹ năng làm việc nhóm và các kỹ năng chuyên ngành. Tùy theo vị trí, tính chất công việc của từng đối tượng nhân viên cần được đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ thích hợp. Cần phải phân loại các đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng để có những chương trình, kiến thức và hình thức thích hợp.

Để nâng cao chất lượng riêng đối với công tác lập kế hoạch dự án, Công ty xây dựng quy trình công nghệ chuẩn hoặc xây dựng chất lượng dịch vụ theo tiêu chuẩn ISO. Trên cơ sở đó, mọi lao động, mọi bộ phận phải được học tập, bồi dưỡng và thực hiện theo quy trình, tăng cường kiểm tra, kiểm soát chất lượng. Do đó công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân viên phải là nhiệm vụ đặt ra thường xuyên trong công tác quản lý kế hoạch dự án của công ty.

Công ty có thể khuyến khích nhân viên trong việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề bằng cách hỗ trợ một phần kinh phí hoặc toàn bộ kinh phí cho nhân viên có thành tích, kết quả học tập tốt, đưa ra các sáng kiến và ứng dụng hiệu quả trong các khóa đào tạo.

*** Tăng cường liên kết, hợp tác với các cơ sở đào tạo**

Sự liên kết giữa doanh nghiệp với các cơ sở đào tạo cần được chú trọng nhằm phát triển mô hình đào tạo tại các doanh nghiệp theo đơn đặt hàng. Đây là mô hình đào tạo rất tiết kiệm và hiệu quả, đáp ứng đúng nhu cầu sử dụng của các doanh nghiệp.

Mở rộng quan hệ và gắn bó với các tổ chức đào tạo, các tổ chức nghề nghiệp, các hiệp hội để thu hút, tuyển chọn được các nhân viên giỏi, tìm kiếm và tranh thủ các cơ hội đào tạo cho đội ngũ nhân viên của mình.

Trong thời kỳ dài hạn để có được đội ngũ nhân viên trẻ, giỏi chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học.... Công ty cần có sự liên kết chặt chẽ với các trường Đại học đào tạo các chuyên ngành liên quan tới công tác lập kế hoạch dự án như xây dựng, kinh tế đầu tư... nhằm thu hút các học viên, sinh viên giỏi thông qua các chương trình nhận sinh viên thực tập, cấp học bổng tài năng trẻ.... Đây là một biện pháp khá hữu hiệu để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty.

*** Thành lập quỹ đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực**

Thành lập quỹ đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực, đồng thời cần có chính sách đào tạo và sử dụng đội ngũ lao động, đặc biệt là các cán bộ quản trị một cách hợp lý. Mạnh dạn sử dụng cán bộ trẻ, được đào tạo bài bản, năng lực quản lý và điều hành

3.2.1.2 Nâng cao hiệu quả bộ phận pháp lý của Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước

Công ty có một bộ phận phòng ban thực hiện nghiên cứu và cập nhật các quy định của nhà nước đó là phòng Phát triển dự án. Tuy nhiên, việc phát huy khả năng của phòng Phát triển dự án chưa thực sự có hiệu quả đối với các dự án. Vì vậy Công ty cần thực hiện kết nối, liên kết các công việc của phòng ĐTXD với phòng Phát triển dự án. Như thế các thông tư, nghị định, văn bản hướng dẫn của nhà nước liên quan tới dự án được ban quản lý dự án cập nhật kịp thời, ban pháp chế sẽ làm nhiệm vụ giải thích các quy định phù hợp với dự án đang thực hiện, cập nhật các quy định mới

của nhà nước liên quan tới dự án một cách kịp thời. Và thực hiện nghiên cứu dự án sao cho phù hợp với các quy định của nhà nước

Phòng Phát triển dự án nên hoạt động một cách có hiệu quả hơn, không chỉ dừng lại ở việc cập nhật các thông tin liên quan tới dự án mà cần phân tích các điều kiện của dự án liên quan tới các quy định của nhà nước, những thay đổi trong dự án khi các quy định của nhà nước thay đổi, phòng Phát triển dự án cần có những phân tích các tác động tới dự án, những thay đổi đó ảnh hưởng như thế nào tới dự án.

Phòng Phát triển dự án cần nhiều nguồn lực có chuyên môn và kinh nghiệm hơn nữa để cập nhật các thông tin về các quy phạm dự án, phân tích các tác động tới dự án và phối hợp với ban quản lý dự án và các phòng ban chức năng khác điều chỉnh các thay đổi của dự án phù hợp với quy định của nhà nước.

Phòng Phát triển dự án cần thực hiện tốt hơn nữa chức năng bảo vệ các công trình dự án của mình khi xảy ra tranh chấp với các nhà thầu hay khiếu nại của khách hàng đối với công trình của dự án. Vì vậy, nhân sự của Phòng Phát triển dự án phải theo sát các công trình, hạng mục của dự án, hiểu rõ về dự án.

3.2.1.3 Nâng cao nghiệp vụ quản lý dự án cho nhân viên

Nhân viên quản lý dự án tại Công ty hầu hết là những người được đào tạo chuyên môn về các mặt kinh tế kỹ thuật (xây dựng, giao thông, kinh tế,...) mà chưa thực sự được đào tạo chính thức về nghiệp vụ quản lý dự án một cách hệ thống và khoa học, chủ yếu quản lý dự án dựa trên kinh nghiệm làm việc lâu năm và theo các hướng dẫn trong văn bản và thông tư của nhà nước. Bởi vậy, một chính sách về đào tạo chuyên môn cho các nhân viên quản lý dự án là hết sức cần thiết. Chính sách này bao gồm các nội dung cụ thể như sau:

Công ty nên có những lớp học và các chương trình đào tạo liên kết với các trường đại học (đại học xây dựng, giao thông...) cũng như các trung tâm quản lý dự án mở các lớp nâng cao nghiệp vụ cho các cán bộ thực hiện công tác quản lý dự án để họ có thể cập nhật các chính sách, quy định của nhà nước, các hình thức quản lý mới hiệu quả hơn, kinh nghiệm quản lý của các đơn vị cơ sở khác để áp dụng cho quản lý dự án của công ty đạt hiệu quả hơn.

Đối với các dự án có quy mô lớn và các yêu cầu về kỹ thuật cao thì cần thuê thêm các chuyên gia tư vấn hay các công ty tư vấn giám sát công trình, tư vấn quản

lý, tư vấn thực hiện dự án, tư vấn nghiệm thu công trình. Điều này mang lại hiệu quả cho công tác quản lý nhiều hơn khi các dự án nằm ngoài tầm khả năng ban quản lý của công ty. Tuy nhiên cũng cần cân nhắc và lựa chọn các nhà tư vấn có uy tín, phù hợp với các yêu cầu của từng dự án để công tác quản lý dự án hiệu quả hơn.

Ngoài việc tổ chức đào tạo cho những nhân viên chưa có nghiệp vụ chính thức; đối với các nhân viên đã được đào tạo và có kiến thức chuyên môn, công ty cần phải tạo môi trường làm việc thông thoáng và có hiệu quả để nhân viên có thể phát huy sáng tạo và khả năng, tránh việc những kiến thức đã học được lại bị lãng phí.

Công ty cần có chính sách thu hút nguồn nhân lực thực hiện công tác quản lý dự án, cũng như những hình thức thưởng và phạt đối với những nhân viên hoàn thành tốt công tác quản lý dự án và những nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ của mình. Điều này sẽ khuyến khích các nhân viên quản lý thực hiện tốt công việc của mình, nâng cao trách nhiệm và hiệu quả của công tác quản lý dự án.

3.2.1.4 Hoàn thiện bộ máy tổ chức quản lý dự án

Để có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ trong thời gian tới, với khối lượng công việc sắp tới là rất lớn, các dự án của Công ty CP KCN Hiệp Phước ngày càng có quy mô lớn hơn, phức tạp và đa dạng hơn thì tác giả đề xuất bộ máy quản lý dự án cần được cụ thể hóa, bổ sung và phân chia rõ các công tác quản lý dự án như công tác quản lý công tác bồi thường, hỗ trợ và tái định cư, quản lý công tác tổ chức đấu thầu — lựa chọn nhà thầu, quản lý chi phí, quản lý chất lượng và quản lý tiến độ của dự án do phòng nào phụ trách, từ đó việc sắp xếp cán bộ và giao nhiệm vụ sẽ phù hợp hơn và đúng theo trình độ chuyên môn của từng cán bộ của Ban, không còn tình trạng một cán bộ phải thực hiện quá nhiều chức năng, nhiệm vụ, sự phối hợp giữa các phòng khi đã có quy định về chức năng và nhiệm vụ cụ thể sẽ làm công tác quản lý dự án chặt chẽ hơn, và có sự nối tiếp nhau một cách phù hợp trong quá trình triển khai dự án, tạo sự chủ động trong công việc tránh hiện tượng đùn đẩy trách nhiệm, trông chờ.

Đặc biệt ĐTXD từ trước đến nay phải thực hiện quá nhiều nhiệm vụ thì nay trở thành 02 phòng trong đó cụ thể là:

- + Chức năng Quản lý tổ chức đấu thầu lựa chọn nhà thầu đưa về phòng Phát triển dự án, có thêm nhiệm vụ kiểm tra, giám sát việc đánh giá của đơn vị tư vấn về HSDT, HSDX của nhà thầu để kiểm soát chất lượng từ khâu lựa chọn nhà thầu đảm

bảo nhà thầu phải có đầy đủ năng lực và kinh nghiệm để thực hiện công việc sau này, sau khi có kết quả đấu thầu sẽ soạn thảo hợp đồng với các bên.

+ Tách thêm Phòng quản lý công tác bồi thường, hỗ trợ và tái định cư. Có nhiệm vụ đơn đốc và phối hợp với các đơn vị có liên quan cũng như chính quyền địa phương thực hiện công tác vận động, tuyên truyền cho người dân; Kiểm tra việc thực hiện trình tự, thủ tục Bồi thường, hỗ trợ và tái định cư, cũng như giám sát các công tác chuyên môn trong việc thực hiện các công tác liên quan đến Bồi thường, hỗ trợ và tái định cư, áp dụng chính sách của Nhà nước của các đơn vị có liên quan. Công tác bồi thường, hỗ trợ và tái định cư trong thời gian tới sẽ được chú trọng nhiều hơn và chuyên nghiệp hơn vì đây là tiền đề để triển khai tổ chức thi công và đảm bảo tiến độ sau này

+ Phòng ĐTXD sẽ thực hiện các hoạt động quản lý dự án Quản lý tiến độ của dự án; Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng công trình và Giám sát kiểm tra, theo dõi, kiểm soát chất lượng các khâu thực hiện của dự án từ khâu chuẩn bị dự án, thực hiện dự án đến khi nghiệm thu hoàn thành bàn giao công trình của dự án vào khai thác sử dụng.

+ Đề xuất bổ sung biên chế để thực hiện tốt công tác giám sát, theo dõi hoạt động đấu thầu, quản lý dự án. Dự kiến nhu cầu bổ sung nhân sự cho bộ phận QLDA:

Bảng 3.1: Dự kiến nhu cầu bổ sung nhân sự cho bộ phận QLDA

	Đơn vị	Số lượng	Chuyên môn
01	Phòng quản lý bồi thường, tái định cư	04	- Vận động, tuyên truyền - Thực hiện trình tự, thủ tục Bồi thường, hỗ trợ và tái định cư theo đúng chính sách - Giải quyết khiếu nại
02	Phòng Phát triển dự án	03	- Quản lý tổ chức đấu thầu lựa chọn nhà thầu - Kiểm tra, giám sát việc đánh giá của đơn vị tư vấn về HSDT, HSDX
03	Phòng ĐTXD	15	Quản lý dự án: Quản lý tiến độ; quản lý chất lượng công trình và Giám sát kiểm tra, theo dõi, kiểm soát chất lượng các khâu thực hiện của dự án
	Tổng cộng	22	

3.2.2 Hoàn thiện quy trình quản lý dự án tại Công ty Cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước

3.2.2.1 Nâng cao chất lượng công tác lập kế hoạch của dự án

Như đã trình bày ở trên, công tác lập kế hoạch của dự án là một khâu then chốt của dự án tuy nhiên công tác này chưa đi sát với thực tế, chi phí thực hiện trạng so với kế hoạch cấp vốn giải ngân.

Công tác lập kế hoạch không được chủ quan, Công ty cần có một hội đồng thẩm định các kế hoạch, hiệu quả của các kế hoạch, ngay cả khi các kế hoạch đó được công ty thuê bên thứ ba làm, thì cũng cần sát sao các kế hoạch đó, sao cho các kế hoạch luôn phù hợp với yêu cầu của Công ty, mang tính khách quan chứ không chủ quan duy ý chí. Vì vậy, cần có những định hướng và giải pháp thực hiện quản lý các công trình hạ tầng. Công tác lập kế hoạch Công ty phải làm theo một chuẩn mực với những thông số đã quyết định. Tuy nhiên thực tế dự án có thể sẽ bất cập trong quá trình triển khai, do vậy cần phải có sự áp dụng linh hoạt các quy định.

Công tác lập kế hoạch Công ty CP KCN Hiệp Phước phải làm theo một chuẩn mực với những thông số đã quyết định. Giảm thiểu những tác động của các yếu tố thị trường tới các kế hoạch của dự án. Bằng cách thực hiện nghiên cứu thị trường, dự đoán các thay đổi của thị trường trong thời gian sắp tới, những biến động ảnh hưởng tới dự án. Dự trù những thay đổi đó ngay cả trong các kế hoạch được lập. Để đảm bảo tính phù hợp hơn nữa của các kế hoạch khi thực hiện trong thực tế.

✱ Ngoài ra, để tăng thêm hiệu quả của công tác quản lý phạm vi, kế hoạch công việc:

- Cần phối hợp với đơn vị tư vấn để tổ chức xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008.
- Xây dựng các quy trình chuẩn để thực hiện và kiểm soát công việc tại Công ty, phòng ngừa sai lỗi, giảm thiểu công việc làm lại, từ đó, nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc.
- Phân định rõ trách nhiệm, quyền hạn trong tổ chức thực hiện nhiệm vụ (như giải pháp mục 3.2.1), tạo nền tảng để xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả, nâng cao uy tín, hình ảnh của Công ty CP KCN Hiệp Phước.

- Ngoài yếu tố con người cũng cần phải hoàn thiện yếu tố về công nghệ trong quản lý dự án, cụ thể: Xây dựng hệ thống thông tin liên lạc từ văn phòng Công ty đến các văn phòng hiện trường quản lý dự án (máy Fax, điện thoại, internet, máy vi tính...) để kịp thời xử lý tình huống kỹ thuật, báo cáo tiến độ, chỉ đạo điều hành dự án một cách nhanh nhất, chính xác nhất, trang bị bổ sung trang thiết bị cho cán bộ trong tác nghiệp trong phòng cũng như hiện trường thi công như: Máy tính xách tay, máy tính bàn, máy thủy bình, máy toàn đạc điện tử, máy định vị GPS, máy đo kiểm tra chất lượng cầu kiện, bổ sung, cập nhật các phần mềm hiện có trong công tác quản lý như quản lý tiến độ, quản lý chi phí, quản lý vốn đầu tư...(Mục 3.2.3)

3.2.2.2 Nâng cao công tác quản lý rủi ro của dự án trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư

Công tác quản trị rủi ro tốt sẽ giảm thiểu các thiệt hại không đáng có của dự án. Tuy nhiên công tác quản trị rủi ro hoàn toàn chưa được quan tâm tại Công ty CP KCN Hiệp Phước. Vì vậy để công tác quản trị dự án đạt hiệu quả tốt thì Công ty phải thực hiện, thành lập bộ phận riêng thực hiện công tác nghiên cứu, nhận diện và quản trị rủi ro cho các dự án. Kiến nghị bộ phận nghiên cứu rủi ro thuộc chức năng phòng Phát triển dự án.

Cần thay đổi nhận thức của cán bộ nhân viên và ban giám đốc trong Công ty CP KCN Hiệp Phước về công tác quản trị rủi ro, khi các quan điểm cũ đã ăn sâu vào tiềm thức của ban giám đốc, nhân viên, và các đội xây lắp thi công công trình, thì công tác quản trị rủi ro sẽ bị xem nhẹ. Vì vậy cần thay đổi nhận thức trong những con người thực hiện quản trị dự án.

Quản trị rủi ro cần phải thực hiện liên tục trong các khâu, các hạng mục của toàn dự án, trong tất cả các giai đoạn của dự án từ giai đoạn chuẩn bị, thực hiện và hoàn thành vận hành dự án. Những rủi ro có thể lường trước được cần được nhận diện, đo lường và có các giải pháp giảm thiểu rủi ro hay ngăn chặn các rủi ro tác động tới dự án. Với các rủi ro không thể lường trước được, công ty cần có các giải pháp khác để quản lý như mua bảo hiểm cho các hạng mục của dự án, hay toàn dự án, mỗi dự án cần có các khoản dự phòng phí khi các thay đổi và rủi ro xảy ra.

3.2.2.3 Nâng cao chất lượng quản lý công tác khảo sát, thiết kế xây dựng, tăng cường làm tốt công tác giám sát dự án

Chất lượng công tác khảo sát thiết kế xây dựng và công tác giám sát dự án nói chung có ý nghĩa quan trọng trong việc quyết định sự thành công của dự án và hiệu quả đầu tư của dự án. Trong giai đoạn từ năm 2021- 2023, phân tích công tác QLDA tại Công ty CP KCN Hiệp Phước còn hạn chế chất lượng khảo sát, thiết kế xây dựng, dự toán xây dựng chưa thực sự tốt, giải pháp thiết kế chưa phù hợp dẫn đến phải điều chỉnh, bổ sung thiết kế đối với một số dự án. Vì vậy nhiệm vụ đặt ra đối với vấn đề nâng cao chất lượng quản lý công tác khảo sát thiết kế là:

- Xây dựng là phải thiết lập quy trình làm việc rõ ràng giúp cho việc quản lý công tác khảo sát, thiết kế và xây dựng được thực hiện một cách hiệu quả hơn. Các yêu cầu khi thiết lập quy trình:

- + Nội dung công việc cụ thể, rõ ràng và được đồng bộ với tất cả các nhân viên tham gia trong quá trình này.
- + Bổ nhiệm một nhân sự làm chủ nhiệm dự án, có trách nhiệm phân công nhân sự phòng ban có liên quan hỗ trợ dự án theo từng lĩnh vực.
- + Đưa ra các yêu cầu mời thầu tư vấn thiết kế xây dựng để làm căn cứ.
- + Xác định rõ phạm vi và các công đoạn cụ thể cần được giám sát để lập kế hoạch cho các hoạt động giám sát từ giai đoạn thiết kế đến hoàn thành dự án.
- + Các tiêu chí đánh giá năng lực của tư vấn thiết kế cần được xây dựng chi tiết, phù hợp với quy mô, tính chất của từng công trình. Đặc biệt đến các tiêu chí đánh giá năng lực và kinh nghiệm của đội ngũ nhân sự thiết kế bao gồm chủ nhiệm thiết kế, chủ trì thiết kế, cán bộ thiết kế, kỹ sư định giá,....

- Xây dựng quy trình kiểm soát chất lượng sản phẩm khảo sát và tư vấn thiết kế, bao gồm: Kiểm tra về hồ sơ thiết kế (về số lượng, quy cách, bố cục, nội dung tính toán, phương pháp tính, nội dung thuyết minh;

- Đẩy nhanh tiến độ công tác lập đề cương khảo sát, lập dự án đầu tư XDCT, công tác thẩm định kỹ thuật - dự toán, tổ chức lựa chọn nhà thầu các dự án trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư.

- Thực hiện tốt nhiệm vụ thẩm tra tổng mức đầu tư hoặc điều chỉnh lại tổng mức đầu tư ở giai đoạn lập dự án đầu tư; thẩm tra thẩm định tổng dự toán của dự án hoặc điều chỉnh bổ sung dự toán ở giai đoạn lập thiết kế các hạng mục, thẩm

định dự toán hạng mục công trình đảm bảo về tiến độ và chất lượng công tác thẩm tra, thẩm định.

3.2.2.4 Hoàn thiện công tác quản lý đấu thầu.

Đối với công tác đấu thầu để mang lại hiệu quả tốt cho các dự án, cần có một cơ chế đấu thầu, các quy trình đấu thầu rõ ràng, quy chuẩn cho các dự án. Công ty lập các kế hoạch cho công tác đấu thầu chọn nhà thầu thực hiện thi công các hạng mục công trình trong dự án. Công tác đấu thầu được lựa chọn khi các hạng mục của dự án chuẩn bị thực hiện, lên danh sách các nhà thầu thường được công ty thực hiện nghiên cứu trước khi hạng mục thực hiện.

Cần có phòng ban chuyên thực hiện các công tác đấu thầu cho các dự án, tập trung vào dự án. Việc lập kế hoạch đấu thầu, nghiên cứu giá mời thầu, hay xem xét chấm điểm lựa chọn các nhà thầu, các công tác liên quan tới hoạt động đấu thầu phải được thực hiện đầy đủ và theo trình tự.

Cập nhật đầy đủ và kịp thời các quy định của nhà nước liên quan tới đấu thầu xây dựng dự án để hoàn thiện công tác đấu thầu và quy trình đấu thầu. Các hướng dẫn mở thầu, lựa chọn nhà thầu, thông báo nhà thầu trúng tuyển. Đặc biệt đối với dự án nhà nước thì công tác đấu thầu càng phải chặt chẽ hơn bởi được thực hiện dưới sự giám sát của các cơ quan chức năng có thẩm quyền đối với dự án. Vì vậy các thông tư nghị định của chính phủ, Bộ xây dựng hay Bộ kế hoạch đầu tư về đấu thầu cần được Công ty nghiên cứu và áp dụng.

Xây dựng chuẩn mực trong công tác chấm điểm và đánh giá nhà thầu tham gia dự thầu. Khi chấm thầu các tiêu chí chấm thầu phải được công khai cho các nhà thầu, công bố nhà thầu trúng thầu. Công tác chấm thầu phải công bằng cho tất cả các nhà thầu, thực hiện một cách kỹ lưỡng, tạo điều kiện tìm ra được những nhà thầu phù hợp hơn với dự án. Quản trị đấu thầu của dự án là phải thực hiện liên tục và dưới sự giám sát của lãnh đạo Công ty. Khi tìm được các nhà thầu phù hợp công ty cần ký kết hợp đồng với các điều khoản ràng buộc. Yêu cầu nhà thầu lập biện pháp thi công, tiến độ thi công tổng thể và chi tiết cho từng công việc mà nhà thầu làm. Sau đó nhà thầu phải trình công ty duyệt giải pháp và tiến độ thi công thì mới được thực hiện. Quy trình này sẽ giúp Công ty kiểm soát công trình dễ dàng và chính xác hơn.

3.2.2.5 Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý tiến độ thực hiện dự án xây dựng

Tiến độ thi công có được đảm bảo hay không phụ thuộc trực tiếp và phần lớn vào năng lực của nhà thầu, bên cạnh đó, sự quản lý kiểm tra giám sát có ý nghĩa quan trọng. Hiện nay Công ty Cổ phần KCN Hiệp Phước hầu như không áp dụng bất cứ công cụ nào trong công tác Quản lý tiến độ mà chỉ phối hợp với tư vấn giám sát theo dõi tiến độ thực tế của dự án, đối chiếu với kế hoạch tiến độ đã được duyệt từ đó yêu cầu nhà thầu có biện pháp đẩy nhanh tiến độ nếu phát hiện có hiện tượng chậm tiến độ ở một số khâu hay một số bộ phận.

Thực tế cho thấy cách làm này khá thụ động và đem lại hiệu quả không cao do phụ thuộc quá lớn vào nhà thầu, phần lớn các gói thầu đều phải gia hạn thời gian thực hiện. Hơn nữa, Công ty Cổ phần KCN Hiệp Phước là một tổ hợp của rất nhiều các hoạt động, công việc phức tạp, việc có một công cụ hiệu quả để quản lý tiến độ các công việc cần thực hiện sẽ giúp công tác QLDA trở nên dễ dàng hơn, đồng thời giúp cán bộ QLDA có điều kiện kiểm soát mọi hoạt động của dự án. Hiện nay có rất nhiều phần mềm QLDA đã được xây dựng, trong đó có hai phần mềm quản lý công việc rất hiệu quả và phổ biến hiện nay quả như phần mềm MS Project là một phần mềm QLDA của Microsoft rất nổi tiếng và được ứng dụng rộng rãi trong thực tế. Trong công tác quản lý thời gian và tiến độ dự án, MS Project cho phép thiết lập cấu trúc phân chia công việc dưới dạng mục phân cấp các nhiệm vụ và cho phép kết hợp cấu trúc phân chia công việc với sơ đồ Gant để trở thành một công cụ hỗ trợ đắc lực giúp cho các nhà QLDA dễ dàng phân chia nhiệm vụ, tổ chức, quản lý quá trình thực hiện dự án. Hay như phần mềm WBS – Work Breakdown Structure - Cơ cấu phân tách công việc, là phương pháp xác định có hệ thống các công việc của một dự án bằng cách chia nhỏ dự án thành các công việc nhỏ dần để tách dự án thành các công việc chi tiết, cụ thể hơn; giúp hệ thống hóa tất cả các công việc cần thực hiện để hoàn thành dự án; ước tính được nguồn lực, thời gian, chi phí và các yêu cầu kỹ thuật khác một cách hệ thống; và sẽ giúp phân chia trách nhiệm cụ thể và hợp lý.

Tăng cường giám sát đơn vị thi công và tư vấn giám sát về vấn đề tiến độ của dự án. Bằng công tác giám sát, các cán bộ giám sát do đơn vị tư vấn cử đến hiện trường phải có đủ năng lực để giám sát tiến độ dự án. Tổ chức họp hàng tháng với các bên gồm: Bộ phận quản lý dự án, Tư vấn thiết kế, Tư vấn giám sát, Đơn vị thi công để kịp thời chấn chỉnh tiến độ dự án.

Khi tiến độ thực hiện dự án đảm bảo, nhà thầu có khối lượng nghiệm thu phải kịp thời giải ngân thanh toán để nhà thầu có đủ nguồn lực để thực hiện các công việc tiếp theo của dự án. Rút ngắn thời gian kiểm duyệt các công việc trong quá trình thực hiện dự án, bỏ bớt những giai đoạn kiểm duyệt không cần thiết để rút ngắn thời gian chờ. Công ty Cổ phần KCN Hiệp Phước cần nghiên cứu ban hành quy chế hoạt động, quy định thời gian soát xét hồ sơ các khâu, đặt biệt khâu nghiệm thu thanh toán tránh tình trạng nhà thầu phải chờ đợi trong quá trình trình duyệt thanh toán. Thời gian tới cần đưa điều khoản thưởng phạt rõ ràng khi rút ngắn hoặc kéo dài thời gian thi công công trình tránh tình trạng nhà thầu không đủ năng lực nhưng vẫn tham gia nhiều dự án, dẫn trái nhân lực và nguồn lực làm kéo dài thời hạn thi công công trình.

❖ *Quản lý tiến độ các công việc chính gồm:*

- Lập tiến độ dự án theo yêu cầu (điểm mốc, sơ đồ ngang, và phương pháp đường găng).

- Xác định các chuẩn tiến độ cho tất cả các bên.

- Thống nhất tất cả các phương pháp lập tiến độ của các bên và yêu cầu dùng chung một phần mềm lập tiến độ nếu có thể.

- Điều chỉnh tiến độ kịp thời. Việc kiểm soát tổng tiến độ là mục tiêu tiến độ chung để lập tiến độ cho nhà thầu thiết kế, nhà thầu xây lắp, thầu phụ và nhà cung cấp. Cần yêu cầu và giúp các bên liên quan điều chỉnh tiến độ khi có sự lệch hướng để đạt được mục đích tiến độ.

- Kiểm tra và chỉ dẫn các vấn đề liên quan đến công việc QLDA như tiến độ, kế hoạch xây dựng, công nghệ, cung cấp vật tư thiết bị chính, và phân bổ nguồn lực... (đường nguồn lực, ma trận nguồn lực, đường găng, sơ đồ ngang).

- Nắm vững tiến độ thực tế của nhà thầu theo các thông tin phản hồi, tìm ra nguyên nhân khi xảy ra chênh lệch tiến độ giữa tiến độ hiện thời và tiến độ do nhà thầu lập và giải quyết chúng kịp thời và tiến độ do nhà thầu lập và giải quyết chúng kịp thời (kế hoạch - thực hiện - kiểm tra - hành động - đường găng).

- Dự báo tiến độ và sự sai lệch. Báo cáo định kỳ, phân tích sự sai lệch và đưa ra biện pháp hỗ trợ (báo cáo dự án, kiểm tra các điểm chính, tình hình thực hiện, sự hoàn thành các công việc, các sự vụ quan trọng bất thường, áp dụng thay đổi, báo cáo quản lý tiến độ...).

❖ *Quản lý tiến độ các công việc trong giai đoạn thi công:*

- Công trình xây dựng trước khi triển khai phải được lập tiến độ thi công xây dựng. Tiến độ thi công xây dựng công trình phải phù hợp với tổng tiến độ của dự án đã được phê duyệt.

- Đối với công trình xây dựng có quy mô lớn và thời gian thi công kéo dài thì tiến độ xây dựng công trình phải được lập cho từng giai đoạn, tháng, quý, năm.

- Nhà thầu thi công xây dựng công trình có nghĩa vụ lập tiến độ thi công xây dựng chi tiết, bố trí xen kẽ kết hợp các công việc cần thực hiện nhưng phải bảo đảm phù hợp với tổng tiến độ của dự án.

- Công ty cùng với nhà thầu thi công xây dựng, tư vấn giám sát và các bên có liên quan có trách nhiệm theo dõi, giám sát tiến độ thi công xây dựng công trình và điều chỉnh tiến độ trong trường hợp tiến độ thi công xây dựng ở một số giai đoạn bị kéo dài nhưng không được làm ảnh hưởng đến tổng tiến độ của dự án.

3.2.2.6 Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng

Để việc quản lý chi phí dự án được tốt hơn cần phải tiến hành các nội dung cụ thể như:

Tổng mức đầu tư là căn cứ để “ lập kế hoạch và quản lý vốn đầu tư, xác định hiệu quả vốn đầu tư của dự án”. Tổng mức đầu tư là chi phí tối đa mà chủ đầu tư được phép sử dụng để đầu tư xây dựng công trình. Do vậy, ngay từ khi thẩm định, phê duyệt tổng mức đầu tư cần được quản lý chặt chẽ đồng thời chỉ được điều chỉnh trong những trường hợp cho phép.

Hiện nay Công ty lập tổng mức đầu tư theo thiết kế cơ sở của dự án, tuy nhiên ở Ban quản lý hiện nay chưa xây dựng đơn giá tổng hợp, định mức nội bộ nên trên thực tế, tổng mức đầu tư được lập thường phải thay đổi trong quá trình thực hiện. Mặt khác, Công ty đang áp dụng một số định mức do nhà nước ban hành, định mức này áp dụng cho những thao tác kỹ thuật và công việc cụ thể, nhưng không thể áp dụng làm định mức tổng hợp. Do vậy việc xây dựng định mức nội bộ là cần thiết đối với hoạt động quản lý của Công ty CP KCN Hiệp Phước.

Xây dựng định mức nội bộ tuy là công việc đòi hỏi nhân viên phải đầu tư nhiều thời gian và công sức, tuy nhiên khi định mức nội bộ hoàn thành, việc quản lý chi phí sẽ chặt chẽ và chính xác hơn. Bên cạnh đó, Công ty cũng có thể sử dụng kết hợp các

phương pháp tính tổng mức đầu tư. Tổng mức đầu tư bao gồm nhiều chi phí khác nhau. Tuy nhiên, tại Ban quản lý cần hoàn thiện công tác quản lý của một số chi phí sau:

❖ *Chi phí giải phóng mặt bằng*

Khi lập tổng mức đầu tư, chi phí giải phóng mặt bằng cần phải được tính toán sơ bộ. Tuy nhiên, để tính toán đó chính xác nhất thì bộ phận quản lý giải phóng mặt bằng cần phải làm được những việc sau:

- + Khảo sát vùng dự án, khoanh vùng cần phải đền bù giải phóng mặt bằng.
- + Lập danh sách chủ sở hữu đất tại vùng giải phóng mặt bằng, đo đạc diện tích sở hữu của mỗi người.
- + Phân loại khu vực giải phóng mặt bằng ra thành nhiều loại đất khác nhau ứng với bảng công bố giá đất tại vùng đó.
- + Tính toán giá trị hợp lý của những tài sản có gắn trên đất tại vùng giải phóng mặt bằng.
- + Lập bảng tính toán chi tiết chi phí đền bù, GPMB trên cơ sở bảng giá đất tại địa phương và mức hỗ trợ di dời mà người dân có thể chấp nhận được.
- + Trong trường hợp tái định cư, cần tính toán chi phí tổ chức tái định cư cho người dân trên cơ sở phương án tái định cư đã được thông qua.
- + Lập bảng tính chi phí san lấp mặt bằng, rà phá bom mìn.

❖ *Chi phí xây dựng*

Trong tổng mức đầu tư, chi phí xây dựng được tính theo thiết kế cơ sở khi có bản vẽ thiết kế kỹ thuật thi công. Việc quản lý chi phí xây dựng dựa trên dự toán thẩm tra được phê duyệt và coi giá này là giá trần trong quá trình tổ chức đấu thầu và lựa chọn nhà thầu. Để giá trị này chính xác thì cần phải làm tốt các việc sau:

- + Thiết kế bản vẽ thi công phải đầy đủ, chính xác.
- + Khối lượng tính toán phải đầy đủ, không bỏ sót đầu việc.
- + Áp dụng giá nguyên vật liệu theo thông báo giá mới nhất ở thời điểm lập.
- + Đối với đơn giá không có trong bộ đơn giá do nhà nước ban hành thì có thể sử dụng đơn giá thực tế nhưng cần phải được khảo sát và tính toán đơn giá một cách hợp lý. Tốt nhất Ban quản lý nên xây dựng định mức nội bộ để tính toán được chặt chẽ nhất.

❖ *Chi phí quản lý dự án*

Trong tổng mức đầu tư, chi phí quản lý dự án hiện đang được tính theo tỷ lệ. Tuy nhiên, thực tế, chi phí quản lý dự án đã tăng lên rất cao so với chi phí quản lý dự án trong tổng mức đầu tư đã được lập. Điều đó cho thấy việc tính chi phí quản lý dự án theo tỷ lệ là chưa hợp lý. Nếu tiếp tục sử dụng cách tính như trên thì Công ty sẽ phải bù một khoản kinh phí ngoài dự án hoặc giảm tiền lương của nhân viên. Do vậy, chi phí quản lý dự án nên tính toán trên cơ sở lập dự toán chi phí quản lý dự án căn cứ vào:

+ Quy chế lao động – tiền lương của Nhà nước trên cơ sở quy chế nội bộ Công ty CP KCN Hiệp Phước .

+ Thời gian dự án hoàn thành dự kiến.

+ Số nhân viên chia theo cấp bậc.

+ Chi phí trang thiết bị trong thời gian thực hiện dự án.

+ Chi phí ăn ở, đi lại của nhân viên.

❖ *Chi phí dự phòng*

Nhưng trên thực tế hiện nay, trong những năm gần đây, tỷ lệ trượt giá hàng năm khoảng > 10%, như vậy với dự án kéo dài nhiều năm thì chi phí dự phòng 10% là chưa thỏa đáng. Người lập dự án thường cho rằng chi phí dự phòng chỉ mang tính ước lệ, tuy nhiên việc xác định tỷ lệ chi phí dự phòng sao cho hợp lý với điều kiện thực tế có vai trò quan trọng trong việc thực hiện dự án. Xác định chi phí dự phòng hợp lý giúp cho công tác quản lý chi phí giảm bớt rủi ro, tránh được những chi phí phát sinh vượt quá tổng mức đầu tư đã được lập. Do vậy, cần nâng tỷ lệ dự phòng phí trong quá trình lập tổng mức đầu tư. Tỷ lệ này cần được tính toán dựa trên những công bố của nhà nước về tỷ lệ trượt giá của một số năm gần thời điểm lập dự án và quy nó về thời điểm hoàn thành dự án dự kiến.

3.2.2.7 *Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý chất lượng đầu tư xây dựng*

❖ *Quản lý thực hiện theo biện pháp thi công của nhà thầu*

Công tác lập và phê duyệt biện pháp thi công công trình là một hoạt động có vai trò quan trọng hàng đầu để chuẩn bị tiến hành công tác thi công công trình, là cơ sở để đảm bảo công trình phải được thi công đúng theo biện pháp đã được xem xét, phê duyệt nhằm kiểm soát được chất lượng thi công trên công trình.

Công tác lập biện pháp tổ chức thi công cần phải kỹ lưỡng, phù hợp với đặc điểm thi công đặc thù về thời gian, địa điểm thi công. Thực tế đơn vị thi công chưa chú ý về công tác này, thường lấy từ biện pháp thi công từ các công trình khác để trình cho có, dẫn tới không chính xác và phù hợp với công trình đang thực hiện. Thi công thực tế không đúng theo như biện pháp thi công đã trình duyệt gây khó khăn cho công tác quản lý chất lượng thi công của dự án.

Sau đó, phải trình bản vẽ bố trí mặt bằng thi công, bãi tập kết vật liệu, vật tư trên công trình. Công tác khảo sát địa chất phải kỹ lưỡng, số liệu phải chính xác, phù hợp với thực tế.

❖ *Đối với Tư vấn thiết kế - Giám sát tác giả*

- Trong quá trình thi công, phải giải thích và làm rõ các tài liệu thiết kế công trình khi có yêu cầu của chủ đầu tư, nhà thầu thi công xây dựng và giám sát thi công xây dựng công trình.

- Cần phải có sự phối hợp với Công ty khi được yêu cầu giải quyết các vướng mắc, các kiến nghị phát sinh về thiết kế trong quá trình thi công xây dựng, điều chỉnh thiết kế phù hợp với thực tế thi công xây dựng công trình và quy định của tiêu chuẩn, quy chuẩn. Xử lý những bất hợp lý trong thiết kế theo yêu cầu của chủ đầu tư.

- Thông báo kịp thời cho Công ty và kiến nghị biện pháp xử lý khi phát hiện việc thi công sai với thiết kế được duyệt của nhà thầu thi công xây dựng.

- Tham gia nghiệm thu công trình xây dựng khi có yêu cầu của chủ đầu tư. Trường hợp phát hiện hạng mục công trình, công trình xây dựng không đủ điều kiện nghiệm thu phải có ý kiến kịp thời bằng văn bản gửi Công ty.

- Kiểm tra, phối hợp với tư vấn thiết kế khi phải điều chỉnh thi công xây dựng công trình cho phù hợp với công năng sử dụng.

❖ *Quản lý chất lượng thi công xây dựng*

- Kiểm tra các điều kiện khởi công xây dựng công trình theo quy định tại Điều 107 của Luật xây dựng.

- Kiểm tra về nhân lực, thiết bị thi công của nhà thầu thi công xây dựng công trình đưa vào công trường; xác nhận số lượng, chất lượng máy móc, thiết bị (giấy chứng nhận của nhà sản xuất, kết quả kiểm định thiết bị của tổ chức được cơ quan nhà nước có thẩm quyền công nhận) của nhà thầu chính, nhà thầu phụ theo hợp đồng xây dựng hoặc theo hồ sơ trúng thầu, kiểm tra công tác chuẩn bị tập kết vật liệu (kho,

bãi chứa) và tổ chức công trường thi công (nhà ở, nhà làm việc và các điều kiện sinh hoạt khác).

- Kiểm tra hệ thống quản lý chất lượng nội bộ của nhà thầu, hệ thống tổ chức và phương pháp quản lý chất lượng, các bộ phận kiểm soát chất lượng (từ khâu lập hồ sơ bản vẽ thi công, kiểm soát chất lượng thi công tại công trường, nghiệm thu nội bộ).

- Kiểm tra và xác nhận bằng văn bản về chất lượng phòng thí nghiệm hiện trường của nhà thầu theo quy định trong hồ sơ mời thầu, kiểm tra chứng chỉ về năng lực chuyên môn của các cán bộ, kỹ sư, thí nghiệm viên.

- Kiểm tra, nghiệm thu chất lượng thi công của từng hạng mục khi có thư yêu cầu từ nhà thầu theo quy định trong chỉ dẫn kỹ thuật. Kết quả kiểm tra phải ghi nhật ký giám sát của tổ chức tư vấn giám sát hoặc biên bản kiểm tra theo quy định.

- Giám sát việc lấy mẫu thí nghiệm, lưu giữ các mẫu đối chứng của nhà thầu; giám sát quá trình thí nghiệm, giám định kết quả thí nghiệm của nhà thầu và xác nhận vào phiếu thí nghiệm.

- Nếu phát hiện các sai sót thi công, khuyết tật, hư hỏng, sự cố các bộ phận công trình, lập biên bản, hoặc hồ sơ sự cố theo quy định hiện hành, trình cấp có thẩm quyền giải quyết.

- Kiểm tra đánh giá kịp thời chất lượng, các hạng mục công việc, bộ phận công trình: Yêu cầu tổ chức và tham gia các bước nghiệm thu theo quy định hiện hành.

- Xác nhận bằng văn bản kết quả thi công của nhà thầu đạt yêu cầu về chất lượng theo quy định trong chỉ dẫn kỹ thuật của hồ sơ thầu.

- Kiểm tra, đôn đốc nhà thầu lập hồ sơ hoàn công, thanh, quyết toán kinh phí xây dựng, rà soát và xác nhận để trình lên giám đốc Ban QLDA xem xét trước khi chuyển sang thanh toán.

- Lập báo cáo chi tiết hàng ngày về tình hình chất lượng (chất lượng kết cấu, chất lượng bản vẽ thiết kế, quy trình và quy phạm thi công, quy trình kiểm tra vật liệu cũng như các vấn đề liên quan đến chất lượng cần xử lý. Viết báo cáo về tình hình thực hiện công tác đảm bảo chất lượng tại công trình.

Các nội dung mà các cơ quan quản lý nhà nước cần quan tâm và kiểm soát chặt là các điều kiện liên quan đến an toàn sinh mạng, an toàn môi trường, an toàn xã hội,

sự phù hợp với quy hoạch và thiết kế của các công trình xây dựng thuộc mọi nguồn vốn khác nhau. Công việc này do cơ quan chuyên môn thuộc cơ quan quản lý nhà nước về xây dựng theo phân cấp thực hiện. Riêng việc kiểm soát sâu các yêu cầu đảm bảo chất lượng như độ bền vững, mức độ an toàn, công năng và mỹ thuật thì phải do chủ đầu tư tổ chức kiểm soát thông qua “cơ quan chuyên môn trực thuộc người quyết định đầu tư” tổ chức thực hiện. Trong trường hợp cơ quan chuyên môn trực thuộc người quyết định đầu tư không đủ điều kiện về con người, khối lượng công việc nhiều, năng lực chuyên môn không đáp ứng những nội dung kỹ thuật mới và phức tạp thì có thể thuê tổ chức tư vấn đủ năng lực thẩm tra trước khi thẩm định các nội dung đảm nhận.

3.2.2.8 Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý về công tác ANLD

Công tác quản lý an toàn lao động và vệ sinh môi trường trong thi công xây dựng công trình có ảnh hưởng không nhỏ đến tiến độ, chất lượng công trình xây dựng và khả năng khai thác của công trình sau khi hoàn thành. Để làm tốt công tác quản lý an toàn lao động, vệ sinh môi trường và phòng chống cháy nổ cần lưu ý nội dung sau:

- Phải thường xuyên kiểm tra giám sát công tác an toàn lao động trên công trường. Khi phát hiện có vi phạm về an toàn lao động thì phải đình chỉ thi công xây dựng. Người để xảy ra vi phạm về an toàn lao động thuộc phạm vi quản lý của mình phải chịu trách nhiệm trước pháp luật.

- Thực hiện đào tạo, hướng dẫn, phổ biến các quy định về an toàn lao động. Đối với một số công việc yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn lao động thì người lao động có phải giấy chứng nhận đào tạo an toàn lao động. Nghiêm cấm sử dụng người lao động chưa được đào tạo và chưa được hướng dẫn về an toàn lao động.

- Cung cấp đầy đủ các trang bị bảo hộ lao động, an toàn lao động cho người lao động theo quy định khi sử dụng lao động trên công trường.

- Khi có sự cố về an toàn lao động, nhà thầu thi công xây dựng và các bên có liên quan có trách nhiệm tổ chức xử lý và báo cáo cơ quan quản lý nhà nước về an toàn lao động theo quy định của pháp luật đồng thời chịu trách nhiệm khắc phục và bồi thường những thiệt hại do nhà thầu không bảo đảm an toàn lao động gây ra.

- Bố trí cán bộ theo dõi an toàn lao động, vệ sinh môi trường cho các công trình thi công, các cán bộ này phải được đào tạo, tập huấn và có chứng chỉ về chuyên môn

về an toàn, vệ sinh.

- Tổ chức lập báo cáo đánh giá tác động môi trường hoặc lập cam kết môi trường theo quy định của pháp luật hiện hành. Kiểm tra, chấp thuận kế hoạch quản lý môi trường của nhà thầu và tổ chức giám sát thường xuyên việc thực hiện kế hoạch quản lý môi trường trên các công trường xây dựng.

- Tổ chức thiết kế các bãi đổ thải, các giải pháp xử lý chất thải do thi công trước khi thi công công trình. Các bãi đổ thải phải tuân thủ các quy định của pháp luật về vệ sinh môi trường.

- Các biện pháp an toàn, nội quy về an toàn phải được thể hiện công khai trên công trường xây dựng để mọi người biết và chấp hành. ở những vị trí nguy hiểm trên công trường, phải bố trí người hướng dẫn, cảnh báo đề phòng tai nạn.

Để thực hiện nhóm giải pháp này đòi hỏi cán bộ quản lý và đội ngũ nhân sự phải có trình độ chuyên môn, kỹ năng và kinh nghiệm, khả năng vận dụng các phương pháp phù hợp để thực hiện quản lý thi công xây dựng ngay từ khi lựa chọn nhà thầu cho đến khi thi công xây dựng.

Quá trình lập hồ sơ mời thầu thi công xây dựng phải minh bạch, rõ ràng, công tác mời thầu tuân thủ mọi quy định của Nhà nước và cán bộ thực hiện mời thầu phải làm việc một cách chuyên nghiệp, độc lập và công bằng để có thể lựa chọn được nhà thầu đủ năng lực thực hiện. Cần có sự phối hợp, hỗ trợ, giám sát chặt chẽ của bộ phận có liên quan.

3.2.3 Giải pháp nâng cao năng lực cơ sở vật chất và trang thiết bị

3.2.3.1 Tăng cường cơ sở vật chất công tác QLDA

Trang bị bổ sung những loại máy móc sử dụng theo chuyên ngành gồm: Máy toàn đạc, máy thủy bình, máy móc thiết bị đo lường trong xây dựng. .. nhằm có cơ sở quản lý chất lượng cũng như chất lượng các công trình thi công một cách hiệu quả, không để sai sót lãng phí trong công tác tư vấn cũng như triển khai thực hiện dự án.

Để thực hiện tốt việc quản lý dự án Công ty CP KCN Hiệp Phước cần phải đổi mới và trang bị hệ thống thiết bị, phương tiện kỹ thuật cho đội ngũ nhân viên. Một số thiết bị, phương tiện cơ bản cần trang bị cho giai đoạn tới gồm có:

- Trang bị hệ thống thiết bị văn phòng đầy đủ như: Máy tính, phần mềm xử lý, phần mềm quản lý dự án, phần mềm kiểm tra công tác lập tổng mức đầu tư, dự toán

của dự án, phần mềm kế toán. Đăng ký các trang về quản lý xây dựng của Bộ Xây dựng, Bộ tài Chính để thường xuyên cập nhật các văn bản mới cho công tác QLDA và liên kết quản lý với các đơn vị cơ quan trong tỉnh...

- Trang bị một số thiết bị cho vấn đề kiểm tra chất lượng hiện trường đảm bảo kiểm tra được chất lượng cầu đường khi nhà thầu đã thi công để có cơ sở khoa học khi kết luận chất lượng công trình như: Thiết bị QLDA, máy chưng cất nhựa, máy đo độ nén độ chặt nền đường... Đồng thời phối hợp tốt với các đơn vị tư vấn chuyên ngành trong quá trình phân tích các mẫu thí nghiệm...

- Ngoài ra Công ty còn cần chú trọng đào tạo cho nhân viên sử dụng thành thạo các phần mềm QLDA. Đây là nhiệm vụ bình thường ở các nước tiên tiến nhưng lại là công việc hoàn toàn mới ở Công ty CP KCN Hiệp Phước do việc áp dụng CNTT chưa nhiều.

Sau khi đã có đầy đủ cơ sở vật chất, thiết bị công nghệ, Công ty CP KCN Hiệp Phước phải đưa vào ứng dụng thực tiễn. Trước tiên là kết nối các đơn vị liên quan của dự án bằng CNTT để thường xuyên thông báo tình hình tại công trường.

3.2.3.2 Đa dạng hóa công cụ quản lý

Trong quản lý tiến độ nếu sử dụng nhiều công cụ sẽ giúp cho việc quản lý tiến độ dự án được hiệu quả, đạt được tiến độ như dự kiến ban đầu. Các công cụ đó là:

✱ *Công tác tổng hợp tiến độ*: Càng lập chi tiết thì việc quản lý tiến độ thực hiện dự án càng thuận lợi;

- + Nhật ký thi công;
- + Danh sách cán bộ kỹ thuật của nhà thầu thi công xây dựng công trình;
- + Diễn biến tình hình thi công từng ngày, từng loại công việc, chi tiết toàn bộ quá trình thực hiện;
- + Mô tả vắn tắt phương pháp thi công;
- + Tình hình thực tế của nguyên vật liệu sử dụng;
- + Những sai lệch với bản vẽ thi công, ghi lại nguyên nhân, biện pháp;
- + Nội dung bàn giao của ca trước so với ca sau;
- + Nhận xét của bộ phận quản lý chất lượng tại hiện trường về chất lượng thi công xây dựng công trình.
- + Sử dụng các báo cáo phạm vi dự án và sơ đồ phân tách cơ cấu công việc,

- + Sử dụng biểu đồ Gantt, biểu đồ mạng, sơ đồ PERT để xác định thời gian dự trữ tự do và toàn phần cho các công việc, Khoảng thời gian này có tác dụng đề phòng khi có sự cố bất ngờ: mưa, bão, lũ lụt,.. làm chậm tiến độ thi công của dự án.

※ Để nâng cao công tác quản lý chất lượng, Công ty cần đưa vào sử dụng các công cụ sau nhằm chuẩn hóa công tác QLDA:

- Lưu đồ Flowchart hay biểu đồ quá trình:
- Biểu đồ xương cá:
- Biểu đồ kiểm soát thực hiện
- Biểu đồ phân bố mật độ

※ Để đảm bảo rằng các nhà tư vấn dự án, nhà cung cấp và nhà thầu xây dựng thực hiện đúng với cam kết trong hợp đồng, do đó công ty cần có nhân viên giám sát các hoạt động của những đối tượng đó theo một số cách sau:

- Các thủ tục quản lý hoạt động của nhà tư vấn:
- Đánh giá chất lượng thực hiện về mặt kỹ thuật ở các thời điểm khác nhau trong giai đoạn nhà tư vấn cung cấp dịch vụ
- Kiểm tra các báo cáo tiến độ định kỳ bắt buộc của nhà thầu tư vấn, buộc các nhà thầu phải tham gia các cuộc họp định kỳ hàng tuần của Ban để báo cáo.
- Đánh giá sự trao đổi của nhà thầu tư vấn với cán bộ dự án tại các cuộc họp thường kỳ
- Giám sát chặt chẽ sự thực hiện các điều khoản hợp đồng của nhà tư vấn, và đánh giá lần cuối trước khi chấp nhận công việc đã thực hiện.
- Các thủ tục quản lý hoạt động của nhà cung cấp:
- Giám sát việc thực hiện các yêu cầu trong hợp đồng về trình bản vẽ thiết kế và chứng nhận chất lượng nguyên vật liệu của nhà cung cấp.
- Xem xét lại các báo cáo tiến độ định kỳ về chế tạo và giao hàng
- Kiểm định hàng hóa giao tại công trường

※ *Các thủ tục quản lý hoạt động của nhà thầu xây dựng*

- Kiểm định thường xuyên công việc của nhà thầu để đánh giá sự tuân thủ các quy cách quy cách kỹ thuật và tiêu chuẩn xây dựng
- Xem xét lại các báo cáo tiến độ định kỳ bắt buộc

- Yêu cầu nhà thầu đến dự án các cuộc họp dự án định kỳ với Ban
- Giám sát chặt chẽ sự tuân thủ các điều khoản hợp đồng của nhà thầu
- Kiểm tra lần cuối công việc mà nhà thầu đã hoàn thành trước khi chấp nhận

※ *Công cụ quản lý chi phí*: Công cụ cho mục tiêu này chính là việc giám sát chặt chẽ chỉ tiêu của dự án và so sánh chỉ tiêu với dự trù chi phí cho ngân sách dự án,

- Kiểm soát giải ngân cho các nhà thầu tư van, nhà thầu xây lắp
- Kiểm soát các yêu cầu thay đổi nội dung dự án
- Kiểm soát chi phí hành chính như đi lại, sử dụng xe cộ...
- Kiểm soát chi tiêu nhân sự : kiểm soát công việc nhân viên và dịch vụ ngoài
- Hàng tháng cần lập dự toán chi phí, cần tổ chức các cuộc họp định kỳ để kiểm soát chi phí và giao nhiệm vụ kiểm soát chi phí cho nhân viên chuyên môn
- Cần nắm rõ các hình thức thanh toán hợp đồng, lựa chọn hình thức thanh toán thích hợp để đưa vào hợp đồng, đảm bảo lập dự trù chính xác

3.2.4 Giải pháp hạn chế tác động của môi trường bên ngoài

- *Xây dựng cơ chế chính sách bồi thường sát thực tế.*

Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến việc, khiếu kiện của người dân tại các khu vực thu hồi đất thực hiện dự án là do cơ chế chính sách bồi thường, nhất là giá bồi thường. Nghiên cứu xây dựng giá đất ở, đất chuyên dùng, đất nông nghiệp tương đối sát với giá thị trường, phù hợp với khung giá đất quy định là điều hết sức cần thiết. Trong đó, đặc biệt chú ý đến việc xây dựng giá đất nông nghiệp theo khu vực, vị trí, không theo hạng đất như hiện nay. Kèm theo đó là điều chỉnh, bổ sung để hoàn thiện bộ đơn giá bồi thường, hỗ trợ về cây cối, hoa màu, vật kiến trúc đảm bảo theo nguyên tắc đầy đủ về danh mục, đơn giá tương đối sát với thị trường, giảm các thiệt hại đối với người dân được bồi thường, hỗ trợ trong tình hình giá cả thị trường thường xuyên biến động.

- *Điều chỉnh các điều khoản áp dụng đối với khung giá đất:*

Điều chỉnh các điều khoản áp dụng đối với khung giá đất tại các quận huyện có dự án cho phù hợp với quá trình hoàn thiện hạ tầng kỹ thuật và hạ tầng xã hội từng khu vực, từng đường liên thôn liên xã theo quá trình đô thị hoá hiện nay. Điều chỉnh mức giá đất có đầu tư hạ tầng kỹ thuật và đất chưa có đầu tư hạ tầng kỹ thuật, đất khu dân cư nông thôn cho phù hợp thực tế.

- *Làm tốt công tác đầu tư, tổ chức, bố trí nơi tái định cư:*

Tổ chức tái định cư có đảm bảo diện tích ở và điều kiện về cơ sở hạ tầng kỹ thuật bằng hoặc tốt hơn nơi ở cũ. Chỉ áp dụng hình thức chia lô giao đất có hạ tầng kỹ thuật chủ yếu đền bù bằng tiền hoặc bằng nhà, khuyến khích hộ dân di chuyển ra khu vực tái định cư thông qua cơ chế giá và diện tích đất ở, các khu tái định cư phải gắn với các khu đô thị mới và tạo được điều kiện để chuyển dịch cơ cấu kinh tế và phù hợp cho từng địa bàn, từng đối tượng dân cư.

- *Công tác thu hồi đất để thực hiện các dự án phải được chuẩn bị kỹ càng:*

Trước các dự án nhất thiết phải có phương án tái định cư khả thi, phương án tái định cư khả thi, phương án sử dụng lao động nơi thu hồi đất và phải là nội dung được quy định khi phê duyệt dự án đầu tư. Cần có các giải pháp để hướng nghiệp, tạo việc làm mới cho người nông dân không còn đất để sản xuất. Đối với các dự án đầu tư có ảnh hưởng lớn đến cơ cấu kinh tế – xã hội và đời sống dân cư khu vực, phải thực hiện công tác tuyên truyền về mục đích, ý nghĩa kế hoạch và thời gian thực hiện dự án, chính sách đền bù thiệt hại giải phóng mặt bằng, tái định cư để tạo sự thống nhất cao.

3.3 Kết luận chương 3

Căn cứ vào những hạn chế và nguyên nhân hạn chế trong quá trình phân tích và một số quan điểm, định hướng quản lý dự án tại Công ty CP KCN Hiệp Phước, đề án đã đề xuất 4 giải pháp mang tính đồng bộ và hiệu quả gồm: (1) Nâng cao năng lực chuyên môn của Công ty CP Khu công nghiệp Hiệp Phước; (2) Hoàn thiện quy trình quản lý dự án tại Công ty CP Khu công nghiệp Hiệp Phước; (3) Nâng cao năng lực cơ sở vật chất và trang thiết bị; (4) hạn chế tác động của môi trường bên ngoài. Các giải pháp được đưa ra có gắn với thực trạng nguồn lực tài chính và các mục tiêu của Công ty CP KCN Hiệp Phước, nếu được triển khai một cách đồng bộ và có sự quan tâm đầu tư từ lãnh đạo công ty chắc chắn hoạt động QLDA tại Công ty CP KCN Hiệp Phước sẽ ngày càng hoàn thiện.

KẾT LUẬN - KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật là sự tác động liên tục, có tổ chức, có định hướng vào dự án đầu tư (bao gồm công tác chuẩn bị đầu tư, thực hiện đầu tư và vận hành kết quả đầu tư) bằng một hệ thống đồng bộ các biện pháp kinh tế xã hội, tổ chức kỹ thuật và các biện pháp khác nhằm đạt được kết quả, hiệu quả đầu tư và hiệu quả kinh tế xã hội cao nhất, trong điều kiện xác định và trên cơ sở vận dụng sáng tạo những quy luật khách quan và quy luật đặc thù của đầu tư. Trong môi trường có nhiều va chạm và luôn biến động, để đạt được mục tiêu hiệu quả, công tác quản lý dự án đầu tư tại các doanh nghiệp phải luôn được hoàn thiện. Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước có vốn đầu tư vào các dự án phát triển hàng năm rất cao và không ngừng tăng, công tác quản lý dự án đầu tư giữ một vai trò quan trọng trong sự thành công của Công ty. Công tác này luôn được sự quan tâm của các cấp lãnh đạo và vì vậy luôn được hoàn thiện qua từng thời kỳ hoạt động để phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ ngành xây dựng và với môi trường hoạt động ngày càng tăng tính cạnh tranh. Tuy nhiên vẫn còn những hạn chế nhất định.

Trong phạm vi nghiên cứu của Đề án tốt nghiệp, tác giả đã tập trung nghiên cứu những vấn đề liên quan đến việc nâng cao chất lượng công tác quản lý dự án công trình hạ tầng kỹ thuật. Để đạt được mục tiêu này, tác giả đã hoàn thành những nghiên cứu sau đây:

- Đã nghiên cứu, hệ thống hóa, phân tích cơ sở lý luận về quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến công tác này làm tiền đề cho việc nghiên cứu thực trạng quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước.

- Đã tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng công tác quản lý dự án công trình hạ tầng kỹ thuật, chỉ ra những kết quả đạt được và những tồn tại, hạn chế trong quản lý dự án đầu tư xây dựng CT HTKT và tìm ra những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những tồn tại;

- Qua nghiên cứu thực trạng quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty Cổ phần khu công nghiệp Hiệp Phước, tác giả thấy được các điểm mạnh, điểm yếu cũng như sự ảnh hưởng của các nhân tố đến công tác này, từ đó đưa ra các

giải pháp hoàn thiện quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty Cổ phần khu công nghiệp Hiệp Phước trong thời gian tới.

Hướng nghiên cứu tiếp theo: Cần tiếp tục nghiên cứu xem xét để có thể sửa đổi bổ sung, điều chỉnh phù hợp việc thực hiện quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật dựa trên sự đổi mới của các văn bản quy phạm pháp luật thuộc lĩnh vực quản lý nhà nước của Bộ. Đồng thời, tích cực phối hợp các bên liên quan hoàn thiện các thủ tục hành chính về đầu tư xây dựng.

2. Kiến nghị

*** Kiến nghị đối với Nhà nước**

Công tác “quản lý dự án đầu tư xây dựng ở nước ta hiện nay còn nhiều khó khăn yếu kém, hiện tượng hiện tượng thất thoát trong đầu tư xây dựng vẫn diễn ra ở một số dự án. Việc đưa ra giải pháp khắc phục những yếu kém, hạn chế và tiêu cực nêu trên là hết sức cần thiết. Tuy nhiên để các giải pháp này mang lại hiệu quả tác giả xin đưa một kiến nghị như:

- Nhà nước cần có những hành động thiết thực để đẩy mạnh hơn nữa việc đổi mới cơ chế quản lý kinh tế, tạo môi trường pháp lý ổn định, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đầu tư nói chung và công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng nói riêng. Cụ thể, cần sớm ban hành các nghị định và văn bản luật hướng dẫn cụ thể về quy hoạch xây dựng quy hoạch sử dụng đất cũng như quy hoạch về phát triển kinh tế xã hội. Khi có sự thay thế văn bản, cần rà soát để tránh mâu thuẫn với các văn bản pháp lý khác hiện hành.

- Cần đổi mới và nâng cao chất lượng các quy hoạch theo hướng: Gắn liền các quy hoạch với chiến lược phát triển dài hạn, nâng cao chất lượng công tác dự báo, điều tra khảo sát đảm bảo độ tin cậy của các quy hoạch tổng thể và chi tiết. Cần chú ý tới năng lực của các chủ thể được phân cấp quản lý, làm rõ thẩm quyền và trách nhiệm trong việc quyết định đầu tư, quản lý tiến độ, chất lượng xây dựng và hiệu quả của dự án.

- Tăng cường hơn nữa công tác kiểm tra thanh tra trong đầu tư xây dựng ở tất cả các ngành, các địa phương, các Chủ đầu tư, các công ty tư vấn và nhà thầu thi công nhằm góp phần hạn chế tiêu cực, thất thoát, lãng phí, đảm bảo đầu tư tập trung đầu tư đúng mục tiêu, đúng quy hoạch, đúng tiến độ.

- Các bộ, ngành, địa phương, các Chủ đầu tư cần tập trung lựa chọn dự án ưu tiên có hiệu quả, xác định rõ công trình cần huy động vốn trong năm và nguồn vốn đảm bảo, xử lý triệt để nợ đọng trong đầu tư.

*** Đối với thành phố Hồ Chí Minh**

- Kịp thời hướng dẫn thực hiện các văn bản cấp trung ương để phù hợp thực tế tại địa phương.

- Giảm bớt các thủ tục con không cần thiết, tạo điều kiện tối đa để các doanh nghiệp kinh doanh, sản xuất.

- Kịp thời bố trí nguồn vốn cho các dự án đã được phê duyệt, đặc biệt các dự án đang thi công có khối lượng nghiệm thu, không phê duyệt các dự án mới khi chưa bố trí được nguồn vốn theo kế hoạch vốn theo” kỳ hạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Trịnh Thuỳ Anh (2006), *Nghiên cứu Một số giải pháp quản lý rủi ro trong các dự án xây dựng công trình giao thông ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Kinh tế, Đại học Giao thông Vận tải.
- [2]. Trịnh Quang Bắc (2015), “Nhận diện thất thoát, lãng phí trong đầu tư xây dựng cơ bản có vốn ngân sách Nhà nước”, *Tạp chí kinh tế dự báo*.
- [3]. *Báo cáo của Công ty CP KCN Hiệp Phước các năm 2021, 2022, 2023*.
- [4]. Nguyễn Thị Bình (2012), *Hoàn thiện quản lý nhà nước đối với đầu tư xây dựng cơ bản từ vốn ngân sách trong ngành giao thông vận tải Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [5]. Chính Phủ (2024), Nghị định 24/2024/NĐ-CP ngày 27/02/2024 *Hướng dẫn Luật Đấu thầu về lựa chọn nhà thầu*.
- [6]. Chính phủ (2020), Nghị định 25/2020/NĐ-CP ngày 28/02/2020 *quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Đấu thầu về lựa chọn nhà đầu tư*.
- [7]. Chính phủ (2021), Nghị định số 50/2021/NĐ-CP ngày 01/4/2021 *sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 37/2015/NĐ-CP quy định chi tiết về hợp đồng xây dựng*
- [8]. Chính phủ (2021), Nghị định số 06/2021/NĐ-CP ngày 26/01/2021 *Quy định chi tiết một số nội dung về quản lý chất lượng, thi công xây dựng và bảo trì công trình xây dựng*
- [9]. 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*
- [10]. Nguyễn Thị Dung (2021), *Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình tại Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng huyện Thanh Oai, Thành phố Hà Nội*, LV thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Quốc gia, Hà Nội
- [11]. Đỗ Đình Đức và Bùi Mạnh Hùng (2012), *Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*, NXB Xây Dựng
- [12]. Nguyễn Mạnh Hà (2012), *Hoàn thiện hệ thống quản lý các dự án đầu tư xây dựng trong Bộ Tổng tham mưu - Bộ Quốc phòng*, Luận văn thạc sĩ Kinh tế, Đại học Khoa học và Kỹ thuật

- [13]. Vũ Thị Hậu, Mai Xuân Trọng (2020), “*Giải pháp hoàn thiện quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Quỹ Đầu tư phát triển tỉnh Thái Nguyên*”, Tạp chí Khoa học Đại học Mở TPHCM, 15(3), 56-72
- [14]. Nguyễn Duy Hùng (2017), *Giải pháp Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình tại BQL dự án công trình huyện Hoàn Bô, tỉnh Quảng Ninh*, Luận văn thạc sĩ Kỹ thuật, Trường Đại học Dân lập Hải Phòng
- [15]. Nguyễn Quốc Huy (2014), *Hoàn thiện quản lý chi ngân sách địa phương đầu tư xây dựng hạ tầng giao thông đường bộ tỉnh Vĩnh Phúc*, Luận án tiến sĩ Kinh tế, Trường Học viện Tài Chính
- [16]. Lê Thùy Liên (2012), “*Giải pháp nâng cao khả năng thanh toán và quyết toán vốn đầu tư thuộc ngân sách nhà nước cho các công trình giao thông do Bộ GTVT quản lý*”, Đề án tốt nghiệp thạc sĩ kinh tế, Đại học giao thông vận tải, Hà Nội;
- [17]. Nguyễn Thị Lý (2018), “*Hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư, cải tạo chỉnh trang khu vực dải trung tâm thành phố tại Ban quản lý công trình xây dựng phát triển đô thị*”, Đề án tốt nghiệp thạc sĩ, Đại học dân lập Hải Phòng;
- [18]. Phạm Nhật Nam (2018), “*Hoàn thiện công tác quản lý thi công xây dựng công trình giao thông tại Công ty Cổ phần Cầu 14*”, Đề án tốt nghiệp thạc sĩ, Đại học GTVT
- [19]. Từ Quang Phương (2014), *Giáo trình quản lý dự án*, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [20]. Lương Văn Sinh (2019), “*Nghiên cứu giải pháp hoàn thiện công tác quản lý chất lượng thi công xây dựng cho Công ty trách nhiệm hữu hạn thủy lợi Nghĩa Hưng*”, Đề án tốt nghiệp thạc sĩ, Đại học Thủy lợi.
- [21]. Quốc hội (2014), *Luật Xây dựng số 50/2014/QH13 ngày 18/06/2014*
- [22]. Quốc hội (2019), *Luật Đầu tư công số 39/2019/QH14 ngày 13/06/2019*.
- [23]. Quốc hội (2020), *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Xây dựng về quản lý dự án đầu tư xây dựng*
- [24]. Quốc hội (2020), *Luật Đầu tư số 61/2020/QH14*
- [25]. Quốc hội (2022), *Luật số 03/2022/QH15 ngày 11/1/2022 V/v Sửa đổi, bổ sung một số điều của luật đầu tư công, luật đầu tư theo phương thức đối tác công tư,*

luật đầu tư, luật nhà ở, luật đấu thầu, luật điện lực, luật doanh nghiệp, luật thuế tiêu thụ đặc biệt và luật thi hành án dân sự

- [26]. Quốc hội (2023), *Luật Đấu thầu* số 22/2023/QH15 ngày 23/6/2023.
- [27]. Quốc hội (2024), *Luật Đất đai* số 31/2024/QH15, ngày ban hành 18-01-2024
- [28]. Lê Hồng Thái (2013), *Tổ chức thi công xây dựng*, NXB Xây dựng, Hà Nội.
- [29]. Lê Trung Thành (2015), *Hoàn thiện quản lý dự án đầu tư xây dựng ở Việt Nam*, LV án tiến sĩ Kinh tế, Trường ĐH Quốc gia
- [30]. Phạm Văn Thắng (2017), “*Giải pháp quản lý chất lượng công trình Hạ tầng kỹ thuật Khu đô thị mới phía Đông hòn Cặp Bè- thành phố Hạ Long*”, Đề án tốt nghiệp thạc sĩ, Đại học dân lập Hải Phòng
- [31]. Phạm Đức Toàn (2021), *Năng lực quản lý dự án của Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp Thanh Hóa*, LV Thạc sĩ Kinh doanh và quản lý, Trường ĐH Hồng Đức
- [32]. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức, TP.HCM.
- [33]. Nguyễn Anh Tuấn (2021), “Đánh giá tác động giao thông cho dự án, công trình xây dựng mới”, *Tạp chí Quy hoạch xây dựng*, (100).
- [34]. Nguyễn Châu Hoàng Uyên (2016), *Quản lý dự án đầu tư xây dựng ở công ty cổ phần xây dựng Sông Đà 6*, Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [35]. Nguyễn Anh Xuân (2021), *Quản lý chất lượng các công trình xây dựng sử dụng nguồn vốn ngân sách nhà nước tại tỉnh Thanh Hóa*, Luận văn thạc sĩ Kinh doanh và quản lý, Trường Đại học Hồng Đức
- [36]. Các Website trên Internet.

Tiếng nước ngoài:

- [37]. Andrew A.L.Tan (2000), *New Straits Times*, Kuala Lumpur, 16 Sep 2000:12-EX.
- [38]. Yuan Jianbo, Zhang Qisen (2009), *Theory and Application of Total Project Management*, GeoHunan International Conference, Changsha, Hu-nan, China.

PHỤ LỤC

Xin chào các Anh/ Chị

Để hoàn thiện công tác quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật tại Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước. Rất mong Anh /Chị dành thời gian trả lời Phiếu khảo sát sau đây. Tất cả phản hồi từ các Anh/Chị đều được ghi nhận và có giá trị cho nghiên cứu này. Kết quả của việc nghiên cứu sẽ giúp nhận diện và đánh giá các nhân tố khách quan và chủ quan có ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật. Qua đó sẽ góp thêm các giải pháp để thúc đẩy và nâng cao chất lượng dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật trên địa bàn Thành phố HCM. Xin chân thành cảm ơn các Anh/Chị.

Xin các Anh / Chị đánh giá những nhân tố ảnh hưởng đến quản lý dự án đầu tư công trình hạ tầng kỹ thuật với quy ước như sau:

1 = Hoàn toàn không ảnh hưởng; 2= Ảnh hưởng không đáng kể;

3 = Ảnh hưởng một phần; 4 = Ảnh hưởng lớn;

5 = Ảnh hưởng quyết định.

Mã	Nhân tố					
QUY TRÌNH QUẢN LÝ DỰ ÁN						
QL1	Quản lý dự án đầu tư giai đoạn chuẩn bị dự án	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
QL2	Công tác lập kế hoạch, phạm vi dự án	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
QL3	Quản lý đấu thầu	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
QL4	Quy trình quản lý tiến độ dự án	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
QL5	Quy trình quản lý chi phí dự án	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
QL6	Quản lý chất lượng dự án	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
QL7	Quy trình kiểm soát ATLĐ, VSLĐ, MT, PCCN	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
QL8	Quản lý rủi ro	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
CƠ SỞ VẬT CHẤT VÀ CÔNG CỤ QUẢN LÝ						
VC1	Máy móc sử dụng theo chuyên ngành xây dựng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
VC2	Cơ sở vật chất và trang thiết bị kỹ thuật, mạng máy tính	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
VC3	Công cụ quản lý dự án	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
VC4	Ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Mã	Nhân tố					
VC5	Trang thiết bị kiểm tra chất lượng hiện trường,	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
VC6	Trang thiết bị phòng TN	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN CỦA CÔNG TY						
NL1	Bộ máy tổ chức quản lý dự án chéo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
NL2	Thiếu kiến thức chuyên môn và pháp luật xây dựng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
NL3	Thiếu tinh thần trách nhiệm	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
NL4	Thiếu kinh nghiệm trong phối hợp thực hiện hợp đồng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
NL5	Thiếu nhân lực theo yêu cầu phục vụ dự án	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
NL6	Thiếu kinh nghiệm trong công tác quản lý dự án	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
NL7	Chậm trễ trong việc thanh toán	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
CHÍNH SÁCH VÀ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI						
MT1	Trình tự thủ tục xây dựng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
MT2	Thay đổi chính sách đầu tư xây dựng	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
MT3	Trượt giá nhân công so với dự toán	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
MT4	Trượt giá vật liệu so với dự toán	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
MT5	Ảnh hưởng về thiên tai, dịch bệnh	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
MT6	Khi hậu và thời tiết thay đổi bất thường	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
MT7	Nhà nước chậm trễ phê duyệt giá đất cho Công ty	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
MT8	Đền bù và giải phóng mặt bằng cho xây dựng chậm	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

1 - Xin Anh /Chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân sau:

Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

2 - Đơn vị công tác hiện nay

- ☐ Công ty cổ phần Khu công nghiệp Hiệp Phước
- ☐ Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng
- ☐ Cơ quan sử dụng tài sản hình thành sau đầu tư
- ☐ Đơn vị nhận thầu thi công, cung cấp thiết bị, tư vấn
- ☐ Khác

3 - Về độ tuổi :

- | | |
|--|--|
| ☐ Dưới 23 tuổi | ☐ Từ 23 tuổi đến dưới 30 tuổi |
| ☐ Từ 30 tuổi đến dưới 40 tuổi | ☐ Từ 40 tuổi đến dưới 50 tuổi |
| ☐ Trên 50 tuổi | |

4 - Thời gian công tác :

- | | |
|--|---|
| ☐ Dưới 3 năm | ☐ Từ 3 năm đến dưới 5 năm |
| ☐ Từ 5 năm đến dưới 7 năm | ☐ Từ 7 năm đến dưới 10 năm |
| ☐ Trên 10 năm | |

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh /Chị!