

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM KHẮC PHỤC NHỮNG TỒN TẠI TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHI PHÍ GIAI ĐOẠN THỰC HIỆN DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN NHÀ MÁY THỦY ĐIỆN SƠN LA

Trần Văn Tường<sup>1</sup>, Phạm Văn Tĩnh<sup>1</sup>, Đặng Văn Thanh<sup>1</sup>, Phạm Văn Thuyết<sup>1</sup>, Hà Thị Khanh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Lâm nghiệp

<sup>2</sup>Phòng Nội vụ huyện Đà Bắc – tỉnh Hòa Bình

### TÓM TẮT

Giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác quản lý chi phí giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình là hết sức cần thiết, vì nếu làm tốt công tác này thì dự án đầu tư xây dựng sẽ mang lại hiệu quả kinh tế và tối ưu hóa được nguồn chi phí phát sinh không mong muốn. Qua một số công trình đã thực hiện như Thủy điện Sơn La, Thủy điện Lai Châu cho thấy, trong quá trình đầu tư xây dựng các dự án, Ban quản lý Dự án Nhà máy Thủy điện Sơn La đã gặp nhiều khó khăn do nguồn vốn đầu tư, công tác quản trị dự án đầu tư xây dựng còn hạn chế, nguồn nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu mới, thanh quyết toán còn nhiều giai đoạn... nên chưa phát huy tốt hiệu quả nguồn vốn đầu tư. Bài báo này đưa ra một số giải pháp nâng cao chất lượng công tác quản lý chi phí giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng nhằm mục đích giúp Ban quản lý Dự án Nhà máy Thủy điện Sơn La hoàn thiện hơn nữa công tác quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình trong thời gian tới. Trong đó lưu ý các nguyên tắc lập và quản lý đơn giá, định mức các loại phí nhằm nâng cao hiệu quả quản lý chi phí trong các dự án xây dựng.

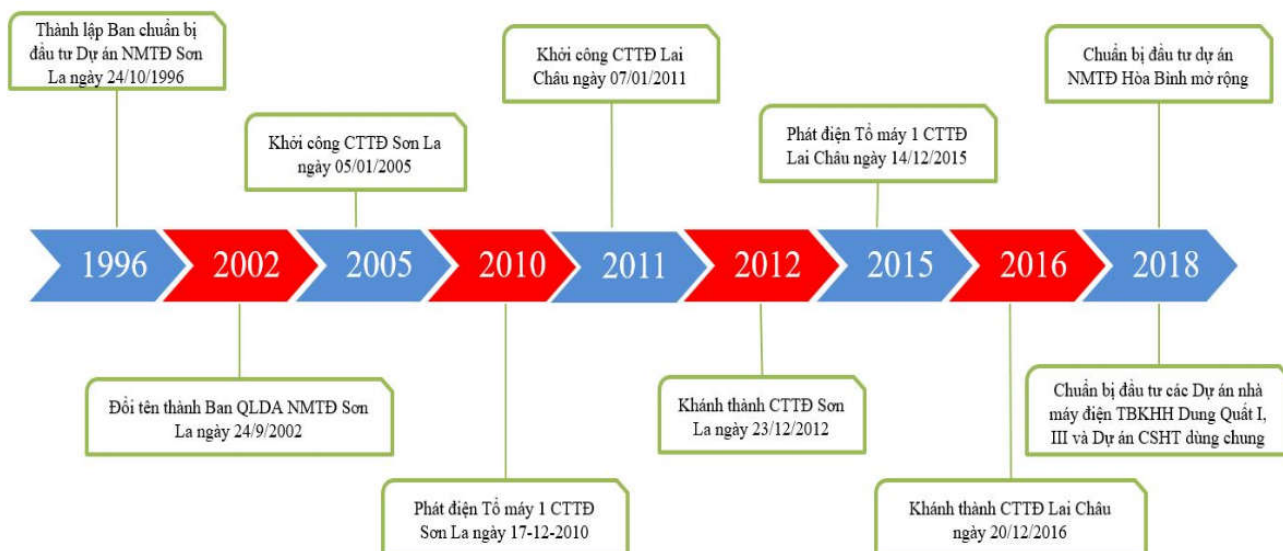
**Từ khóa:** Chất lượng, dự án đầu tư, giải pháp, quản lý chi phí, thủy điện Sơn La.

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

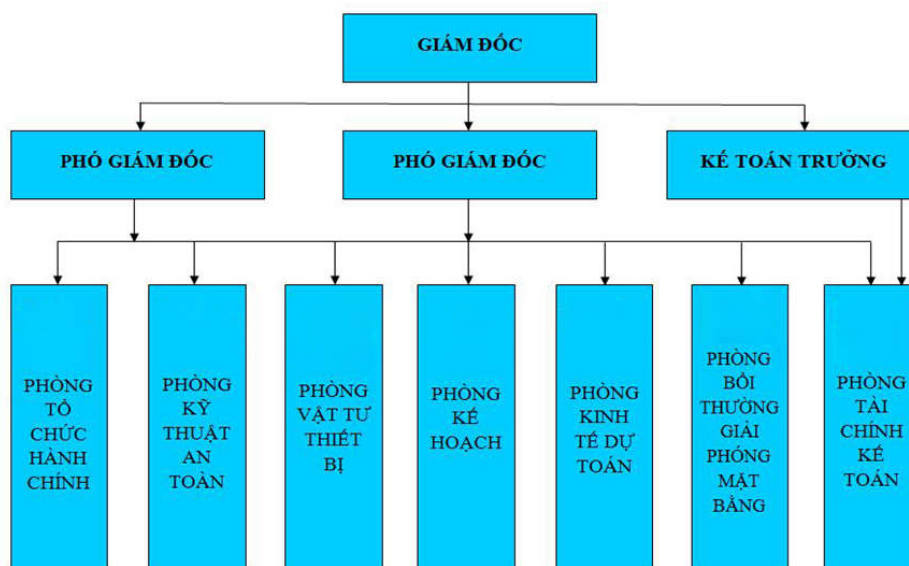
Chi phí xây dựng công trình được hình thành gắn liền với các giai đoạn đầu tư xây dựng công trình và được biểu thị qua các chỉ tiêu: Tổng mức đầu tư, dự toán công trình xây dựng, giá gói thầu, giá hợp đồng, giá thanh toán và quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình. Chi phí quản lý dự án gồm các chi phí theo quy định tại Khoản 2 Điều 23 Nghị định số 32/2015/NĐ-CP là các chi phí cần thiết để tổ chức thực hiện các công việc quản lý dự án từ giai đoạn chuẩn bị dự án, thực hiện dự án và kết thúc xây dựng đưa công trình của dự án vào khai thác sử dụng. “Ban quản lý dự án Nhà máy thủy điện Sơn La” (EVNHPMB Sơn La) là đơn vị trực thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN), được thành lập theo Quyết định số 244/QĐ-EVN-HĐQT ngày 24/9/2002 của Hội đồng quản trị Tổng Công ty Điện lực Việt Nam (nay là Hội đồng thành viên EVN). Lịch sử phát triển và Sơ đồ tổ chức quản lý của EVNHPMB Sơn La được mô tả ở hình 1 và hình 2.

Việc nâng cao hiệu quả quản lý chi phí là nhiệm vụ quan trọng và xuyên suốt quá trình quản lý dự án đầu tư của Ban EVNHPMB Sơn La. Trong năm 2017 và sang năm 2018, EVNHPMB Sơn La không thực hiện dự án mới nào nhưng vẫn phải thực hiện công việc với khối lượng lớn như thanh quyết toán Dự án NMTĐ Sơn La, Lai Châu. Vì vậy, trong những năm qua Ban đã không ngừng xây dựng, đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn cho đội ngũ quản lý; xây dựng các quy trình, quy định và hướng dẫn liên quan đến công tác quản lý chi phí, nhằm quản lý hiệu quả chi phí cho các công trình sẽ thực hiện trong thời gian tới như Dung Quất I, Dung Quất III, triển khai một số hạng mục của dự án mở rộng Thủy điện Hòa Bình...

Từ thực tiễn công tác quản lý chi phí giai đoạn thực hiện dự án, bài báo sẽ nghiên cứu, phân tích và đề xuất một số giải pháp để nâng cao hiệu quả quản lý chi phí cho Ban QLDA EVNHPMB Sơn La.



Hình 1. Lịch sử phát triển của EVNHPMB Sơn La



Hình 2. Sơ đồ tổ chức quản lý của EVNHPMB Sơn La

## 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Nội dung nghiên cứu

Một số giải pháp nâng cao công tác quản lý chi phí giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình Thủy điện Sơn La tại Ban quản lý dự án Nhà máy Thủy điện Sơn La.

### 2.2. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp nghiên cứu lý thuyết và kế thừa: nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý đầu tư trong các dự án xây dựng cơ bản nói chung và trong các dự án thủy điện nói riêng. Từ đó sử dụng phương pháp hệ thống hóa một cách khoa học, logic và đi sâu phân tích tổng hợp để đưa ra một số giải pháp

nhằm nâng cao công tác quản lý chi phí giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình Thủy điện Sơn La.

- Phương pháp chuyên gia: tiến hành tham vấn ý kiến các chuyên gia và đội ngũ quản lý trong lĩnh vực quản lý chi phí các dự án xây dựng.

## 3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

### 3.1. Bảo đảm vốn cho công trình

Với quy mô của một công trình thủy điện thường đòi hỏi vốn đầu tư rất lớn, vấn đề bảo đảm vốn cho thanh toán kịp tiến độ thi công là một yêu cầu cấp bách và liên quan chặt chẽ tới tiến độ xây dựng. Đối với Thủy điện Sơn La, sau khi các nhà thầu đã vào việc thì vấn đề cấp

vốn tín dụng liên quan rất chặt chẽ với tiến độ thi công. Để bảo đảm chất lượng và tiến độ công trình, từng nhà thầu phải đầu tư mua sắm thiết bị thi công hiện đại phục vụ công trình. Ví dụ như dây chuyền sản xuất bê-tông đầm lăn có tổng vốn đầu tư lên tới 414 tỷ đồng. Do vốn đi vay, mỗi quý doanh nghiệp phải trả gốc và lãi tới 2 triệu USD, đó là chưa kể vốn lưu động mua vật tư, nhiên liệu đầu vào mỗi tháng chiếm từ 40 đến 50 tỷ đồng.

Trong khi vốn thi công của doanh nghiệp chủ yếu dựa vào vốn vay ngân hàng, nếu không đủ vốn thanh toán cho khối lượng hoàn thành ở các hạng mục, nợ nần kéo dài sẽ ảnh hưởng đến tiến độ công trình trọng điểm. Hơn nữa tiến độ giải ngân thanh toán còn chậm, từ khi nghiệm thu làm thủ tục thanh toán đến khi tiền về tài khoản của nhà thầu phải mất từ một tháng đến một tháng rưỡi, cũng gây khó khăn cho doanh nghiệp.

### **3.2. Đẩy nhanh công tác giải phóng mặt bằng**

Quá trình thực hiện bồi thường, giải phóng mặt bằng để thực hiện dự án xây dựng Thủy điện Sơn La luôn phải giải quyết về mặt lợi ích của hai nhóm đối tượng đó là chủ đầu tư và người dân vùng thủy điện. Chủ đầu tư luôn tìm cách giảm chi phí bồi thường giải phóng mặt bằng nhằm hạ giá thành xây dựng. Người dân bị thu hồi đất luôn đòi hỏi được trả một khoản bồi thường càng nhiều càng tốt mà trước hết phải là thỏa đáng, mặt khác bà con dân tộc thiểu số luôn muốn gắn bó với mảnh đất cha ông để lại, do đó đòi hỏi phải xử lý sao cho công bằng cũng là một việc hết sức khó khăn.

Muốn có được kết quả triển khai dự án nhanh gọn, được nhân dân đồng tình ủng hộ bàn giao mặt bằng, thì công tác giải phóng mặt bằng cần được công khai, minh bạch, được sự chỉ đạo quyết liệt có tình, có lý của UBND tỉnh Sơn La, Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La trong công tác giải phóng mặt bằng theo đúng các quy định, pháp luật của nhà nước, bên cạnh đó cũng cần làm tốt công tác dân vận, tuyên truyền vận động để người dân ủng hộ dự án, thấy được quyền lợi và nghĩa vụ của mình, đảm bảo sự hài hòa giữa lợi ích cá

nhân với lợi ích của tập thể... tránh công tác cưỡng chế để giải phóng mặt bằng, một việc làm không bên nào mong muốn.

Qua công tác đảm bảo giải phóng mặt bằng cho thấy thực hiện tốt công tác này sẽ đẩy nhanh tiến độ của dự án và nâng cao được hiệu quả quản lý chi phí thực hiện dự án.

Tuy nhiên, tại các điểm tái định cư vẫn còn gặp một số khó khăn, vướng mắc, tồn tại như: một số dự án, chủ yếu là dự án xây dựng cơ sở hạ tầng (hệ thống công trình giao thông, thủy lợi) đã bị hư hỏng, xuống cấp do mưa lũ. Các dự án ở vùng sâu, vùng cao, vùng đặc biệt khó khăn, địa hình phức tạp triển khai thực hiện gặp nhiều khó khăn, dẫn đến chậm tiến độ.

Hiện nay, Sơn La tiếp tục hoàn thiện Đề án “Ổn định dân cư, phát triển kinh tế - xã hội của đồng bào cùng tái định cư các công trình thủy điện”, tập trung tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc về công tác bồi thường, hỗ trợ theo chính sách và bồi thường giải phóng mặt bằng xây dựng các dự án, đảm bảo đáp ứng nhu cầu phục vụ cho sinh hoạt, sản xuất, giao thông đi lại thuận lợi, thông thương của nhân dân tại các khu, điểm tái định cư ở tỉnh Sơn La; phấn đấu đến năm 2020, có ít nhất 50% số xã trong vùng tái định cư thủy điện đạt chuẩn quốc gia về nông thôn mới.

### **3.3. Quản lý tốt công tác khảo sát thiết kế**

Quản lý chất lượng công trình ngay từ giai đoạn khảo sát, thiết kế là bước rất quan trọng để tiến hành xây dựng công trình Thủy điện Sơn La một cách hiệu quả. Hiện nay số lượng các đơn vị tư vấn nhiều nhưng đa số năng lực và kinh nghiệm còn yếu. Vì vậy, Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La cần phải tăng cường công tác quản lý chất lượng trong khảo sát, thiết kế.

Yêu cầu đơn vị tư vấn tiến hành khảo sát thực địa, nghiên cứu kỹ địa hình địa mạo khu vực dự án để lập đề cương khảo sát thật chi tiết, đầy đủ các yếu tố cần thiết để phục vụ cho công tác thiết kế, tránh việc thiếu dữ liệu dẫn đến cần bổ sung, điều chỉnh ảnh hưởng đến tiến độ, chất lượng dự án.

Tăng cường công tác giám sát khảo sát bằng

cách cử cán bộ của Ban theo sát hiện trường khảo sát, yêu cầu các cán bộ kỹ thuật khi kiểm tra, nghiệm thu khảo sát phải rà soát kỹ hồ sơ khảo sát đối chiếu với thực tế hiện trường. Trong trường hợp cần thiết, yêu cầu tư vấn khảo sát đo đạc kiểm tra lại để đảm bảo chất lượng hồ sơ khảo sát.

Ban cần tổ chức các cuộc họp kiểm điểm tiến độ thường xuyên để đôn đốc công tác khảo sát, tránh trễ tiến độ. Cần có các điều khoản cụ thể, chặt chẽ để tư vấn giám sát cử cán bộ có đủ năng lực, kinh nghiệm thực hiện khảo sát. Đưa các điều khoản cụ thể xử phạt khi đơn vị tư vấn không hoàn thành nhiệm vụ khảo sát hoặc làm chậm tiến độ.

### 3.4. Giải pháp trong công tác thiết kế dự toán xây dựng công trình

Để khắc phục tồn tại trong công tác thiết kế dự toán công trình, hạng mục công trình Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La cần thuê đơn vị tư vấn đủ năng lực tư vấn thiết kế dự toán để làm cơ sở. Sau khi có bản thiết kế của đơn vị tư vấn, Ban cần cử cán bộ chuyên trách thẩm định lại dự toán tư vấn trước khi

phê duyệt và xuất bản. Các phòng chức năng trong Ban phải phối hợp chặt chẽ để phát hiện ra những điểm chưa thống nhất trong các dự toán từ đó sửa cho cho hợp lý rồi mới tiến hành xuất bản.

Ngoài ra ta có thể sử dụng phần mềm dự toán G8 (hình 3) để xác định, tính toán và quản lý chi phí đầu tư của dự án xây dựng. Phần mềm giúp cho việc thiết kế dự toán công trình, hạng mục công trình chính xác hơn khi ta nhập dữ liệu đầu vào vào phần mềm và phần mềm sẽ chạy để xuất ra các Sheet dự toán. Ta có thể nhập đơn giá bằng cách áp giá thông báo vật liệu từ bảng Excel hoặc áp giá thông báo vật liệu cập nhật trên Internet; ta có thể tìm công tác bằng cách nhập mã công tác tại cột Mã số/Đơn giá hoặc tìm công tác bằng cách đánh tên công tác vào cột Tên công tác/Diễn giải khối lượng sau đó chúng ta chọn công tác phù hợp nhất ứng với một công việc thực tế nào đó; sau đó là nhập diễn giải khối lượng công việc, tiếp đến là chọn tỷ lệ Chi phí chung và tỷ lệ Thu nhập chịu thuế tính trước trong phần Hệ số chi phí xây lắp...

STT	Mã số Đơn giá	Tên công tác / Diễn giải khối lượng	Đơn vị	Khối lượng	Đơn giá			Thành tiền			Hệ số điều chỉnh				
					Vật liệu	Nhân công	Máy T.C	Vật liệu	Nhân công	Máy thi công	V.L	N.C	Máy		
CÔNG TÁC ĐẬP ĐÁ															
7		CÔNG TÁC ĐÀO ĐÁT ĐÁ		140,029											
8		Công tác đào đất		125,346											
9		Đào móng công trình bằng máy đào 2,3m <sup>3</sup> , vận chuyển đất đổ thải cự ly 0,5km ôtô 12tấn													
10		Đất cấp 2		12,141											
11	1	XB 25442 Đào móng, chiều rộng móng > 20m, máy đào <= 2,3m <sup>3</sup> . Đất cấp II		109,268	12,1	224.457	760.501	1.322,1	24.525.967,5	83.098.423,3					
12	2	XB 24152 Đào xúc đất để đắp hoặc để đổ ra bãi thải, bãi tập kết bằng máy ủi 110CV, máy đào <= 2,3m <sup>3</sup> . Đất cấp II		121,408	109,3	102.600	679.356	13.269,9	12.456.460,8	82.479.253,2					
13	3	XB 41242 Vận chuyển bằng ôtô 12T tự đổ, v/c cự ly <= 500m. Đất cấp II		36,423	121,4		815.666	4.421,8		29.709.002,7					

Hình 3. Bảng dự toán công trình sử dụng phần mềm Dự toán G8

### 3.5. Giải pháp trong công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu, ký kết hợp đồng

Trong thời gian qua Ban Quản lý dự án nhà

máy thủy điện Sơn La đã tổ chức đấu thầu, lựa chọn nhà thầu, ký kết hợp đồng đối với các gói thầu của công trình Thủy điện Sơn La theo

đúng quy định của nhà nước: Luật đấu thầu số 43/2013/QH13; Nghị định số 63/2014/NĐ-CP và Nghị định số 37/2015/NĐ-CP về hợp đồng xây dựng.

Quá trình lập, trình phê duyệt thiết kế, dự toán, hồ sơ mời thầu, hồ sơ yêu cầu để tổ chức lựa chọn nhà thầu, Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La phải căn cứ tính chất quy mô, tiến độ hoàn thành của dự án, gói thầu và kế hoạch cung cấp vốn... để lập, trình duyệt kế hoạch đấu thầu cho cả dự án, đảm bảo phân chia gói thầu phù hợp. Điều kiện chung và điều kiện cụ thể của hợp đồng nâng cao yêu cầu thưởng, phạt với các nhà thầu thực hiện không đúng hợp đồng, kéo dài thời gian thi công.

Ban luôn chú trọng việc nâng cao chất lượng đánh giá các hồ sơ dự thầu, xem xét việc đánh giá năng lực tài chính, kinh nghiệm và nhân sự của nhà thầu, tìm hiểu kỹ thông tin về các nhà thầu ở các dự án trước đó để đánh giá đúng năng lực của nhà thầu.

Khi lựa chọn nhà thầu trúng thầu cần xem xét chi tiết và đánh giá tổng thể các yếu tố: Kinh nghiệm thi công công trình của nhà thầu; năng lực nhà thầu; năng lực, trình độ đội ngũ nhân viên của đơn vị nhà thầu; năng lực tài chính; hiểu biết về địa phương nơi đặt công trình;

Cán bộ chuyên trách cần nắm rõ được Luật đấu thầu, các nghị định, thông tư quy định về vấn đề hợp đồng để biết rõ quy trình, cách xử lý hồ sơ đấu thầu, các quy định về hợp đồng. Ngoài ra cán bộ chuyên trách phải có kinh nghiệm trong việc thương thảo, ký kết hợp đồng.

Sự phối hợp giữa các bên liên quan cần được đảm bảo chặt chẽ và đặc biệt trong nội bộ Ban để rà soát phát hiện ra các nhà thầu không đủ năng lực thi công, bỏ giá thầu thấp thiếu hợp lý. Công tác thẩm tra để đưa ra giá trúng thầu cần tiến hành thận trọng, qua nhiều lần kiểm tra để phát hiện các lỗi sai về khối lượng, đơn giá chào thầu, định mức... Công tác thương thảo hợp đồng cần được giao cho người có nhiều kinh nghiệm, nắm rõ luật đấu thầu, các nghị định liên quan đến đấu thầu, ký kết hợp

đồng để tránh phải thương thảo hợp đồng nhiều lần mà vẫn chưa thống nhất được nội dung hợp đồng. Việc soạn thảo hợp đồng để ký kết cần được trao đổi để thống nhất với đơn vị trúng thầu.

Trường hợp có khối lượng phát sinh khi thực hiện hợp đồng hoặc thay đổi nội dung hợp đồng, giá cả biến động mạnh Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La cần làm báo cáo trình chủ đầu tư xem xét, nếu các lý do đưa ra hợp lý cần tiến hành điều chỉnh hợp đồng ngay bằng các phụ lục bổ sung hợp đồng theo đúng quy định của pháp luật.

Thuê tư vấn giám sát để giám sát việc thực hiện hợp đồng của nhà thầu, gắn trách nhiệm kiểm tra lại nhật ký thi công và ý kiến của tư vấn giám sát để nhà thầu thực hiện tốt công việc. Tiến hành điều chỉnh ngay khi phát sinh các vấn đề từ phía nhà thầu, hay các điều kiện thi công, báo cáo lại để chủ đầu tư phê duyệt.

Phối hợp với tư vấn giám sát kiểm soát đầy đủ khối lượng thi công, chất lượng các hạng mục công trình đã hoàn thành.

### **3.6. Giải pháp trong thanh toán hợp đồng và vốn đầu tư xây dựng công trình; quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình**

#### **❖ Giải pháp về quy trình xử lý hồ sơ thanh, quyết toán:**

Xây dựng quy trình xử lý hồ sơ chặt chẽ, chính xác ngay trong nội bộ Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La. Ngoài sự phối hợp giữa các chuyên viên trong phòng chức năng cần phải có kiểm tra chéo giữa các chuyên viên để hạn chế những lỗi trong quá trình xử lý hồ sơ. Cần có sự phối hợp đồng bộ giữa các phòng chức năng vừa kiểm tra, vừa hỗ trợ để hoàn thành hồ sơ. Lập các bảng biểu thống kê tình trạng hồ sơ để theo dõi và nhắc nhở chuyên viên phụ trách khi xử lý hồ sơ chậm.

Để đẩy nhanh tiến độ thanh, quyết toán trong nội bộ Ban ngay tại các phòng chức năng cần đặt chỉ tiêu hoàn thành đối với mỗi một đơn vị hồ sơ cho các chuyên viên và phối hợp với lãnh đạo của các đơn vị nhà thầu đưa ra quy định về việc cung cấp hồ sơ đầy đủ. Tiến hành tổng kết công tác xử lý hồ sơ trong các

phòng chức năng thường xuyên, kiểm điểm đối với chuyên viên không hoàn thành tiến độ. Đối với việc chậm trễ do nhà thầu cần lập công văn nêu rõ nguyên nhân gây chậm do phía nhà thầu (như không cung cấp hóa đơn chứng từ, thiếu đề nghị thanh toán, thiếu các biên bản thỏa thuận công việc...) và gửi ngay cho phía nhà thầu để có biện pháp khắc phục.

❖ **Giải pháp về hệ thống quản lý:**

Cần thống nhất sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị liên quan như: các Bộ, sở chuyên ngành, tư vấn, nhà thầu thi công, Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện, cơ quan tài chính, địa phương... Đặc biệt là sự phối hợp giữa đơn vị nhà thầu thi công và Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La khi xử lý hồ sơ thanh, quyết toán. Tổ chức thường xuyên việc kiểm điểm tiến độ công việc giữa Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện và nhà thầu và nhắc nhở khi hồ sơ chưa được giải quyết.

Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La cần làm việc với tư vấn, nhà thầu để lập và phát hành đơn giá của Công trình Thủy điện Sơn La các năm nhanh và chính xác từ đó làm cơ sở để thanh, quyết toán. Cần đặt các mốc thời gian để Ban đơn giá sớm đưa đơn giá vào lưu hành. Liên hệ với Sở Xây dựng để có đơn giá địa phương đưa vào các hồ sơ.

Nâng cao năng lực, chuyên môn nghiệp vụ cho từng chuyên viên trong Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La về nghiệp vụ kinh tế, văn thư lưu trữ, tin học. Yêu cầu các chuyên viên tự hoàn thiện trình độ bản thân như tăng cường học bổ sung để có các chứng chỉ hành nghề trong xây dựng, pháp luật trong xây dựng. Ban có thể tổ chức mời các giáo viên về trụ sở để giảng dạy hoặc cử cán bộ đi học nâng cao nghiệp vụ.

Xây dựng đội ngũ cán bộ chuyên trách, không kiêm nhiệm để đạt hiệu quả cao trong công việc. Thay vì, một cán bộ làm nhiều công việc như soạn hợp đồng, thương thảo hợp đồng, dự toán, thanh toán, quyết toán thì giao công việc theo nhóm phụ trách dự toán, nhóm phụ trách thanh toán... Như vậy chuyên viên có thể nghiên cứu kỹ hơn về mảng công việc

minh đang làm, đọc các luật, nghị định để nắm rõ và vận dụng trong từng trường hợp.

Gắn trách nhiệm cụ thể cho từng chuyên viên trong Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La khi xử lý hồ sơ thanh, quyết toán. Phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn của cán bộ để từ đó cán bộ chuyên trách có trách nhiệm hơn với công việc được giao.

Xây dựng tác phong cụ thể, phương pháp làm việc công khai minh bạch. Trao đổi thường xuyên với đối tác về tác phong, phong cách làm việc từ đó chấn chỉnh ngay khi có các biểu hiện sai phạm và tiêu cực xảy ra.

❖ **Giải pháp về kỹ thuật:**

Muốn nâng cao công tác thanh, quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình Thủy điện Sơn La trước hết phải hoàn thiện đầy đủ các hồ sơ cấu thành. Trong đó, Ban Quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La cần kiểm soát tốt công tác nghiệm thu khối lượng hoàn thành. Cử cán bộ trực hiện trường khi thi công để đảm bảo khối lượng công việc được hoàn thành đúng thiết kế. Biên bản nghiệm thu phải liệt kê đầy đủ, rõ ràng các đầu mục công việc hoàn thành. Nghiệm thu đúng theo tên các hạng mục để tiện cho việc theo dõi và xử lý hồ sơ thanh, quyết toán.

Giao công việc cho các chuyên viên có kinh nghiệm hiện trường để theo dõi sát các biện pháp thi công có đúng thiết kế hay không. Phát hiện và đưa ra hướng xử lý hoặc báo cáo kịp thời cho chủ đầu tư nêu tình hình thi công thay đổi và ghi rõ vào biên bản nghiệm thu để người xử lý hồ sơ thanh, quyết toán biết.

❖ **Giải pháp về công nghệ quản lý bằng phần mềm:**

Ứng dụng công nghệ thông tin bằng việc sử dụng một số phần mềm trong việc lập, xử lý, lưu trữ hồ sơ, nhập, xuất các số liệu để báo cáo công việc hàng ngày, hàng tuần, hàng quý, hàng năm... như Excel, Office...

**4. KẾT LUẬN**

Từ thực tiễn các công trình đã thực hiện của EVNHPMB Sơn La như thủy điện Sơn La, thủy điện Lai Châu, bài báo đã nêu bật được một số tồn tại chính trong công tác quản lý chi

phí giai đoạn thực hiện dự án như hạn chế về nguồn vốn, nguồn nhân lực, đặc biệt là công tác quản trị dự án đầu tư xây dựng và công tác thanh quyết toán còn chia làm nhiều giai đoạn, thậm chí sau khi dự án đã đi vào hoạt động một số năm đã làm giảm hiệu quả nguồn vốn đầu tư. Để giải quyết các tồn tại góp phần nâng cao chất lượng công tác quản lý chi phí công trình, đẩy nhanh quá trình thanh, quyết toán vốn cho công trình bài báo đã đề xuất một số nhóm giải pháp chính cho EVNHPMB Sơn La trong các dự án tiếp theo như cần phải chủ động đảm bảo nguồn vốn cho công trình, thực hiện tốt công tác di dân, quản lý tốt công tác khảo sát, thiết kế và các giải pháp trong công tác đấu thầu, thanh quyết toán dự án xây dựng. Đặc biệt trong thời gian tới EVNHPMB Sơn La phải đáp ứng thực hiện nhiều dự án cùng một lúc với nhiều loại hình dự án khác nhau, từ thủy điện, nhiệt điện than, tua bin khí, năng lượng tái tạo... và được thực hiện ở nhiều địa phương hoặc nhiều quốc gia khác nhau thì công tác.

## **SOLUTIONS TO IMPROVE THE QUALITY OF COST MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION PHASE OF SON LA HYDROPOWER CONSTRUCTION INVESTMENT PROJECT**

**Tran Van Tuong<sup>1</sup>, Pham Van Tinh<sup>1</sup>, Dang Van Thanh<sup>1</sup>, Pham Van Thuyet<sup>1</sup>, Ha Thi Khanh<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Vietnam National University of Forestry*

<sup>2</sup>*Dabac Interior Department - Hoa Binh*

### **SUMMARY**

Solutions to improve the quality of cost management in the implementation phase of construction investment projects are very necessary, by doing this well the construction investment project will bring economic efficiency and optimize the source of unexpected costs. Through a number of implemented projects such as Son La and Lai Chau Hydropower Plant showed that, in the process of investment in construction projects, the Son La Hydropower Plant Project Management Board faced many difficulties due to the investment capital, limits of construction investment project management, human resources have not met the new requirements and settlement is still in many stages... so it has not promoted the efficiency of investment capital. This paper provides some solutions to improve the quality of cost management in the implementation phase of construction investment projects for the Management Board of Son La Hydropower Plant further improving the management of construction investment costs in the coming time. In particular, the principle of setting up and managing unit price and norms of fees should be paid attention to improve the cost management efficiency in construction projects.

**Keywords:** Cost management, investment projects, quality, solutions, Son La hydropower.

Ngày nhận bài : 28/2/2019

Ngày phản biện : 11/4/2019

Ngày quyết định đăng : 18/4/2019

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Thông tư 06/2016/TT-BXD ngày 10/3/2016 về việc “*Hướng dẫn xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng*”.

2. Bài viết: “*Hoàn thành quyết toán Dự án di dân Thủy điện Sơn La trong Quý I/2016*”, tại địa chỉ: <https://bnews.vn/hoan-thanh-quyet-toan-du-an-di-dan-thuy-dien-son-la-trong-quy-i-2016/6496.html>.

3. Bài viết: “*Đáp ứng đủ vốn cho công trình thủy điện Sơn La*”, tại địa chỉ: <http://icon.com.vn/vn-s83-93985-631/%C3%90ap-ung-du-von-cho-cong-trinh-thuy-dien-Son-La.aspx>.

4. Phạm Vĩnh Long (2016). *Nâng cao công tác quản lý chi phí giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình Thủy điện Lai Châu tại Ban quản lý dự án nhà máy thủy điện Sơn La*. Luận văn Thạc sĩ Trường Đại học Thủy Lợi.

5. Bài viết: “*Ban quản lý dự án nhà máy Thủy điện Sơn La*”. <http://home.asonla.evn.vn/d4/news/Ban-quan-ly-du-an-nha-may-Thuy-dien-Son-La-2-1213.aspx>.

6. Nguyễn Đăng Hạc (2006). Đánh giá cơ chế quản lý giá và chi phí xây dựng trong những năm qua và định hướng đổi mới trong thời gian tới. *Tạp chí Sài Gòn đầu tư và xây dựng*, số 5/2006.