

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN NHÀ MÁY THỦY ĐIỆN HỦA NA

ThS. Nguyễn Hùng Cường¹

TÓM TẮT

Bài báo này trình bày thực trạng quản lý dự án đầu tư xây dựng nhà máy thủy điện Hủa Na do Tổng công ty dầu khí quốc gia Việt Nam (PVN) làm chủ đầu tư. Kết quả nghiên cứu đưa ra những tồn tại trong công tác quản lý dự án của chủ đầu tư, đặc biệt là công tác quản lý nguồn vốn, tiến độ và chi phí. Từ đó tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý dự án của PVN để áp dụng cho các dự án thủy điện về sau do PVN làm chủ đầu tư.

Từ khóa: thủy điện, quản lý dự án, nguồn vốn, tiến độ, chi phí.

ABSTRACT

This paper presents actual construction project management Hua Na hydropower plant Petro Viet Nam (PVN) as an investor. The results of this study given the difficulties in the management of project investors, especially the management of capital, schedule and costs. From the author proposed some solutions to improve the management of projects of PVN to apply for hydropower projects later PVN as an investor.

Keywords: hydropower, project management, capital, schedule, costs.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong các năm qua nước ta phải đối mặt với một thực tế khó khăn là thiếu điện. Một trong những giải pháp khắc phục của chính phủ thể hiện trong quy hoạch điện 7 là phát triển các nhà máy Thủy điện đặc biệt với nhiều quy mô công suất.

Tại khu vực miền Trung Việt Nam, là khu vực địa hình tương đối dốc với nhiều sông ngòi, nên được đánh giá có tiềm năng thủy điện rất lớn. Nhiều cộng đồng dân cư sinh sống rất phụ thuộc vào nguồn tài nguyên thiên nhiên, đặc biệt là cộng đồng dân tộc miền núi. Vì thế phát triển thủy điện bền vững là một thách thức to lớn. Hai công trình thủy điện Hủa Na và Đắkring do PVN chủ trì đang gấp rút hoàn thành với mục đích không chỉ cung cấp năng lượng điện lưới quốc gia mà còn góp phần phát triển dân sinh bền vững.

Do các dự án triển khai trong khu vực có điều kiện địa hình địa chất phức tạp, chi phí đền bù giải phóng mặt bằng và di dân quá lớn, thời gian triển khai từ giai đoạn 2008-2012 chịu ảnh hưởng nhiều của biến động giá vật tư, vật liệu, lãi suất cao, kinh nghiệm đầu tư các dự án điện của PVN còn ít, nên so với các dự án thủy điện đã đi vào vận hành ở Việt Nam đến thời điểm hiện nay, suất đầu tư bình quân/MW của các dự án này cao hơn. Vì vậy, việc đánh giá và rút kinh nghiệm trong quá trình triển khai đầu tư xây dựng dự án thủy điện Hủa Na, đưa ra các giải pháp đồng bộ nhằm giảm thiểu tối đa chi phí đầu tư xây dựng và rút ngắn thời gian triển khai là rất quan trọng để áp dụng cho các dự án thủy điện về sau do PVN làm chủ đầu tư.

¹ Trường ĐH Công nghệ giao thông vận tải.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Quản lý giá trị thu được (EVM)

Quản lý giá trị thu được (EVM- Earned value management): là kỹ thuật kiểm soát sự thực hiện của dự án, kết hợp được cả việc kiểm soát chi phí lẫn kiểm soát tiến độ dự án. Quản lý giá trị thu được chính là kỹ thuật kiểm soát chi phí của dự án, nhưng gắn liền hữu cơ với việc kiểm soát tiến độ thực hiện.

Quản lý giá trị thu được là một kỹ thuật quản lý dự án để đo lường sự tiến triển (tiến trình thực hiện) của dự án một cách khách quan.

Quản lý giá trị thu được có khả năng kết hợp các phép đo về phạm vi, tiến độ và chi phí trong một hệ thống tích hợp duy nhất. Khi áp dụng đúng, việc quản lý giá trị thu được sẽ cung cấp một cảnh báo sớm về những vấn đề thực thi dự án. Ngoài ra, thuật quản lý giá trị thu được hứa hẹn cải thiện việc xác định rõ phạm vi dự án, ngăn chặn sự mất kiểm soát phạm vi dự án, truyền đạt về tiến trình mục tiêu tới các bên liên quan và giữ cho nhóm dự án tập trung vào việc đạt được tiến bộ.

2.2. Một số chỉ tiêu chính được sử dụng trong phương pháp EVM

Tổng chi phí kế hoạch (dự toán) của dự án (BAC- Budget at completion): là toàn bộ ngân sách dự tính theo kế hoạch cho tất cả các công việc của dự án.

Chi phí kế hoạch (dự toán) để thực hiện công việc dự án đến một thời điểm nhất định (BCWS- Budgeted Cost of Work Scheduled): Chỉ tiêu này bao gồm toàn bộ chi phí dự tính cho công việc được đề ra trong kế hoạch ngân sách.

Tổng chi phí kế hoạch cho khối lượng thực tế đã hoàn thành (BCWP- Budgeted Cost of Work Performed): là tổng chi phí dự toán cho những phần việc đã thực hiện.

Chi phí thực tế thực hiện công việc (ACWP- Actual Cost of Work Performed):

là tổng chi phí cho tất cả các công việc đã hoàn thành cộng với chi phí dở dang và toàn bộ chi phí gián tiếp.

2.3. Các chỉ tiêu phân tích sử dụng trong phương pháp EVM

Chênh lệch chi phí do thay đổi tiến độ SV (SV-Schedule variance)

$$SV = BCWP - BCWS$$

SV > 0: Hoàn thành trước thời hạn.

SV = 0: Hoàn thành đúng thời hạn.

SV < 0: Hoàn thành trễ thời hạn.

Chỉ số hiệu năng về thời gian SPI (Schedule Performance Index)

$$SPI = BCWP / BCWS$$

SPI > 1: Hoàn thành trước thời hạn.

SPI = 1: Hoàn thành đúng thời hạn.

SPI < 1: Hoàn thành bị trễ sau thời hạn.

Chênh lệch chi phí CV (Cost variance)

$$CV = BCWP - ACWP$$

CV > 0: Chưa sử dụng hết ngân sách.

CV = 0: Đã sử dụng hết ngân sách.

CV < 0: Chi phí vượt quá ngân sách (thâm hụt ngân sách).

Chỉ số hiệu năng về chi phí CPI (Cost Performance Index)

$$CPI = BCWP / ACWP$$

CPI > 1: Chưa sử dụng hết ngân sách.

CPI = 1: Đã sử dụng hết ngân sách.

CPI < 1: Chi phí vượt quá ngân sách (thâm hụt ngân sách).

Dự toán tại thời điểm hoàn thành EAC (Estimate at completion)

$$EAC = \frac{BAC}{CPI}$$

Dự toán tại thời điểm hoàn thành là kết quả dự tính lại của nhà quản lý, về tổng chi phí của dự án tính tới thời điểm hoàn thành, vào thời điểm theo dõi (hiện tại).

Dự toán đến thời điểm hoàn thành ETC (Estimate to complete)

ETC= EAC-ACWP

Dự toán đến thời điểm hoàn thành ETC là ước tính để hoàn thành dự án, thì cần phải bỏ thêm bao nhiêu chi phí nữa, bắt đầu từ thời điểm theo dõi (tức thời điểm hiện tại) trở đi.

2.4. Mục tiêu nghiên cứu

Khảo sát, đánh giá thực trạng quản lý dự án nhà máy thủy điện Hủa Na, từ đó xuất một số giải pháp để đẩy nhanh tiến độ, giảm chi phí đầu tư xây dựng, công tác

thu xếp vốn các dự án nhà máy thủy điện sau này do PVN làm chủ đầu tư.

2.4. Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu thứ cấp về đầu tư, quản lý được thu thập từ Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam cho dự án nhà máy thủy điện Hủa Na từ năm 2010 đến năm 2013. Đối với thông tin sơ cấp về tiến độ, kỹ thuật, quản lý,... triển khai dự án được tổng hợp từ các cơ quan, phòng ban của Công ty Cổ phần Thủy điện Hủa Na.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Bảng 1. Các chỉ tiêu chi phí đầu tư xây dựng dự án

Đơn vị tính: triệu đồng

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Tổng dự toán	Lũy kế thực hiện đến 31/12/2011	Thực hiện năm 2012 theo kế hoạch			KH năm 2013 (tạm tính)
					Kế hoạch	Ước thực hiện cả năm	Tỷ lệ (%)	
	CÔNG TRÌNH CHÍNH		4.587.799	2.434.565	1.983.065	2.293.315		248.595
1	Chi phí xây dựng	tr.đ	2.262.690	1.734.275	627.044	917.303	146	87.127
2	Chi phí thiết bị	tr.đ	1.035.791	247.527	550.986	984.363	179	28.000
3	Chi phí quản lý dự án	tr.đ	100.501	76.678	29.275	29.275	100	13.758
-	QLDA chủ đầu tư	tr.đ	85.354	65.065	24.775	24.775	100	11.290
-	QLDA của Tổng thầu	tr.đ	15.147	11.613	4.500	4.500	100	2.468
4	Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng	tr.đ	147.377	114.170	20.060	15.753	79	2.496
5	Chi phí khác	tr.đ	541.814	261.916	341.100	346.622	102	117.214
6	Chi phí dự phòng	tr.đ	499.626		414.600	-		
	Chi phí dự phòng đã phân bổ vào các giá trị của các hạng mục (Kế hoạch 2013 chưa tính đến chi phí dự phòng)							
B	CÔNG TRÌNH LIÊN QUAN		1.367.247	574.515	702.601	1.197.191		224.425
1	Chi phí bồi thường giải phóng mặt bằng	tr.đ	886.494	289.246	546.140	1.038.374	190	201.835
-	Chi phí đền bù nơi đi, nơi đến	tr.đ	199.725	125.580		516.553		

-	Đầu tư kết cấu hạ tầng	tr.đ	553.498	163.665		479.938		40.000
	Chi phí khai hoang, hỗ trợ, khác	tr.đ				41.884		161.835
2	Chi phí môi trường	tr.đ	22.590	-		-		22.590
3	Chi phí giao thông ngoài công trường	tr.đ	41.013	27.926		-		
4	Chi phí đường dây đầu nối 220kV	tr.đ	417.151	257.344	156.461	133.441	85	
5	Chi phí thuê dài hạn văn phòng Công ty.	tr.đ				25.376		-
	TỔNG CỘNG		5.955.046	3.009.081	2.685.666	3.490.507		473.021

Nguồn: Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam.

3.1. Kết quả phân tích dữ liệu

Bảng 2. Các chỉ tiêu phân tích dự án theo Quản lý giá trị thu được (EVM)

TT	CHỈ TIÊU CÔNG VIỆC	BAC	BCWS (PV)	ACWP (AC)	BCWP (EV)	CV = BCWS-ACWP	SV = EV-PV	SPI= EV/PV	CPI = EV/AC	EAC = BAC/CPI	ETC = EAC-AC
I	CÔNG TRÌNH CHÍNH	4.587.799	4.417.631	4.727.882	4.339.204	-388.678	-78.427	0,982	0,918	4.964.519	236.637
1	Chi phí xây dựng	2.262.690	2.361.319	2.651.578	2.175.563	-476.015	-185.756	0,921	0,820	2.757.768	106.190
2	Chi phí thiết bị	1.035.791	798.513	1.231.890	1.007.791	-224.099	209.278	1,262	0,818	1.266.116	34.226
3	Chi phí quản lý dự án	100.501	105.953	105.953	86.743	-19.210	-19.210	0,819	0,819	122.757	16.805
4	Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng	147.377	134.230	129.923	144.881	14.958	10.651	1,079	1,115	132.161	2.238
5	Chi phí dự phòng và Chi phí khác	1.041.440	1.017.616	608.538	924.226	315.688	-93.390	0,908	1,519	685.715	77.177
II	CÔNG TRÌNH LIÊN QUAN	1.367.248	1.277.117	1.771.707	1.142.823	-628.884	-134.294	0,895	0,645	2.192.443	420.736
1	Chi phí bồi thường giải phóng mặt bằng	886.494	835.386	1.327.620	684.659	-642.961	-150.727	0,820	0,516	1.718.998	391.378
2	Chi phí đường dây đầu nối 220kV	417.151	413.805	390.785	417.151	26.366	3.346	1,008	1,067	390.785	0
3	Chi phí khác	63.603	27.926	53.302	41.013	-12.289	13.087	1,469	0,769	82.661	29.359
III	TỔNG CỘNG	5.955.047	5.694.748	6.499.589	5.482.027	-1.017.562	-212.721	0,963	0,843	7.156.962	657.373

Bảng 3. Đánh giá bốn chỉ tiêu phân tích: CV, CPI, SV, SPI

TT	Chỉ tiêu công việc	CV	CPI	SV	SPI	ĐÁNH GIÁ
I	CÔNG TRÌNH CHÍNH	-388.678	0,918	-78.427	0,982	Ngân sách thâm hụt 8,2%, chậm tiến độ 1,8% so với kế hoạch
1	Chi phí xây dựng	-476.015	0,820	-185.756	0,921	Ngân sách thâm hụt 18%, chậm tiến độ 7,9% so với kế hoạch
2	Chi phí thiết bị	-224.099	0,818	209.278	1,262	Ngân sách thâm hụt 18,2%, vượt tiến độ 26,2% so với kế hoạch
3	Chi phí quản lý dự án	-19.210	0,819	-19.210	0,819	Ngân sách thâm hụt 18,1%, chậm tiến độ 18,1% so với kế hoạch
4	Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng	14.958	1,115	10.651	1,079	Ngân sách thặng dư 11,5%, vượt tiến độ 7,9% so với kế hoạch
5	Chi phí dự phòng và Chi phí khác	315.688	1,519	-93.390	0,908	Ngân sách thặng dư 51,9%, vượt tiến độ 9,2% so với kế hoạch
II	CÔNG TRÌNH LIÊN QUAN	-628.884	0,645	-134.294	0,895	Ngân sách thâm hụt 35,5%, chậm tiến độ 9,2% so với kế hoạch
1	Chi phí bồi thường giải phóng mặt bằng	-642.961	0,516	-150.727	0,820	Ngân sách thâm hụt 48,4%, chậm tiến độ 18% so với kế hoạch
2	Chi phí đường dây đấu nối 220kV	26.366	1,067	3.346	1,008	Ngân sách thặng dư 6,7%, vượt tiến độ 8% so với kế hoạch
3	Chi phí khác	-12.289	0,769	13.087	1,469	Ngân sách thâm hụt 11,5%, vượt tiến độ 46,9% so với kế hoạch
III	TỔNG CỘNG	-1.017.562	0,843	-212.721	0,963	Ngân sách thâm hụt 15,7%, chậm tiến độ 3,7% so với kế hoạch

Từ bảng đánh giá có thể thấy rằng dự án thủy điện Hủa Na hầu hết các công việc đã triển khai bị chậm tiến độ và chi phí vượt quá ngân sách dự toán ban đầu. Nhất là các công việc đặc biệt quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới tiến độ và chi phí dự án như: xây dựng, thiết bị, giải phóng mặt bằng đều bị vượt quá ngân sách và bị chậm tiến độ làm cho toàn bộ dự án bị thâm hụt ngân sách 15,7% và chậm tiến độ 3,7%. Việc gia tăng chi phí, chậm tiến độ làm giảm hiệu quả kinh tế của dự án và gây ra rất nhiều khó khăn và bất cập cho công tác quản lý dự án.

Qua bảng phân tích có thể thấy rằng tất cả các chi phí đều cao hơn dự toán ban đầu, do đó tổng dự toán để hoàn thành dự án là: (EAC) = 7.256.962 triệu đồng cao hơn mức dự toán ban đầu là 1.201,915 triệu đồng. Đồng thời để hoàn thành dự án thì chủ đầu tư phải chi thêm số tiền là: (ETC)= 657.373 triệu đồng. Chính chi phí dự toán tăng một lượng rất lớn hơn 1.201 tỷ đồng như vậy gây ra nhiều khó khăn trong công tác quản lý nguồn vốn và giải ngân của Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam.

3.2. Tình hình thực hiện quản lý tiến độ, chất lượng năm 2012

Để tìm ra nguyên nhân gây ra các hạn chế bất cập trong công tác quản lý dự án tại nhà máy thủy điện Hòa Na đã được chỉ ra trong phần phân tích dữ liệu, đề tài phân tích trực tiếp công tác quản lý dự án của Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam tại công trình dự án thủy điện.

3.2.1. Công tác quản lý chất lượng

- Công tác giám sát thi công tại hiện trường của Tư vấn giám sát, Chủ đầu tư được thực hiện thường xuyên, chất lượng thi công các hạng mục tuân thủ theo thiết kế và các điều kiện kỹ thuật.

- Công tác thí nghiệm hiện trường: Thực hiện theo đúng quy định của nhà nước. Bê tông, các loại vật liệu đầu vào đều được thí nghiệm kiểm tra có sự giám sát của Chủ đầu tư và tư vấn giám sát nếu đạt yêu cầu mới được đưa vào sử dụng.

- Đánh giá chất lượng hồ sơ và công tác thi công:

- Về hồ sơ chất lượng: Qua các đợt kiểm tra, rà soát của Đoàn công tác Hội đồng nghiệm thu nhà nước và Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam kiểm tra chất lượng hồ sơ pháp lý và hồ sơ nghiệm thu thanh toán. Kết quả đánh giá cơ bản đáp ứng yêu cầu, tuân thủ các quy định của nhà nước. Về hồ sơ khối lượng phát sinh Công ty đang tập hợp các hồ sơ thủ tục trong quá trình thực hiện để đảm bảo đúng quy trình quản lý đầu tư xây dựng.
- Về chất lượng thi công: Ngoài công tác giám sát, quản lý thí nghiệm hiện trường, Chủ đầu tư đã tổ chức các đợt kiểm định chất lượng các hạng mục công trình chính do Viện Thủy Công thuộc Viện khoa học Thủy lợi Việt Nam thực hiện. Về cơ bản qua đánh giá các hạng mục công trình

đã và đang thi công đều đảm bảo chất lượng, đáp ứng các yêu cầu về kỹ thuật.

3.2.2. Công tác quản lý tiến độ

a) Công tác xây dựng các hạng mục công trình chính:

- Hạng mục đập dâng, đập tràn: Hoàn thành theo kế hoạch đề ra.
- Hạng mục Cửa Nhận nước: Hoàn thành theo kế hoạch đề ra.
- Hạng mục Nhà máy: Đã hoàn thành toàn bộ công tác bê tông theo kế hoạch, hiện tại đang triển khai công tác hoàn thiện Nhà máy.
- Hạng mục Hàm dẫn nước: Theo Kế hoạch năm PVN giao cũng như tiến độ cấp IV đã duyệt hoàn thành Hàm dẫn nước vào tháng 25/11/2012 nhưng thực tế chưa đáp ứng được yêu cầu do nhiều nguyên nhân khách quan như: điều kiện địa chất xấu hơn nhiều so với thiết kế, tình hình khó khăn chung về tài chính,... Đến ngày 20/12/2012 khối lượng bê tông cốt thép đạt 3.777/3.813md (đạt 99%), thực tế hiện nay dự kiến đến ngày 10/01/2013 mới có thể hoàn thiện và tiến hành nghiệm thu, nạp nước đường Hàm.
- Thực tế khảo sát tiến độ công tác xây dựng cho thấy hoàn toàn phù hợp với phân tích dữ liệu (SPI - Xây dựng < 1: Chậm tiến độ) là chính xác, và hạng mục Hàm dẫn nước là nguyên nhân trực tiếp gây ra chậm tiến độ của dự án.

Nguyên nhân:

Hàm dẫn nước chưa đạt được tiến độ phần lớn do năng lực tài chính của nhà thầu thời gian vừa qua yếu, không đảm bảo nhu cầu theo tiến độ. Thường xuyên trong tình thế bị động, hết vật tư, nhiên liệu làm gián đoạn quá trình thi công. Đặc biệt do tuyến hàm dẫn nước địa chất yếu dẫn đến phải thi công dựng với từng bước một, phát sinh

so với thiết kế, dẫn đến chậm tiến độ của hạng mục và tiềm ẩn nhiều rủi ro cho hạng mục công trình. Đồng thời Ban quản lý dự án thời gian qua không tập trung, thiếu sự chỉ đạo kiên quyết dẫn đến tiến độ cấp IV đã được thỏa thuận giữa các bên không đạt yêu cầu.

b) Công tác cung cấp, lắp đặt thiết bị:

- Hạng mục Đập tràn: Hoàn thành lắp đặt van cung, van sửa chữa các khoang tràn theo kế hoạch.
- Hạng mục Cửa nhận nước: Hoàn thành lắp đặt và đóng cửa van sửa chữa, cửa van sự cố, lưới chắn rác trước thời điểm tích nước vào đầu tháng 7/2012 theo kế hoạch.
- Tổ máy số 01:
 - Hoàn thành công tác tổ hợp và lắp đặt Roto tổ máy số 1 vào ngày 20/10/2012, hoàn thành công tác lắp đặt và thử không tải cánh hướng động ngày 12/12/2012. Hiện nay đang hoàn thiện các công đoạn cuối cùng, sau ngày 20/12/2012 tổ máy số 1 đã đủ điều kiện để chạy thử không tải tổ máy.
 - Theo kế hoạch, công tác thí nghiệm, hiệu chỉnh, chạy thử và phát điện tổ máy số 1 hoàn thành vào tháng 9/2012. Thực tế với tiến độ hoàn thành hạng mục Hàm dẫn nước như hiện nay dự kiến cuối tháng 01/2013 mới có thể phát điện tổ máy 1.
- Tổ máy số 02: Ngày 14/12/2012 đã tổ hợp và lắp đặt thành công Rotor tổ máy số 2, đảm bảo mục tiêu phát điện Tổ máy số 2 vào tháng 3/2013 (theo kế hoạch được giao vào cuối tháng 12/2012).

Do một số nguyên nhân khách quan lẫn chủ quan, dẫn đến mục tiêu hoàn thành phát điện Tổ máy số 01 vào tháng 9/2012 không hoàn thành, chậm khoảng 4 tháng

so với kế hoạch Tổng công ty Điện lực đầu khí Việt Nam giao.

c) Công tác đền bù, giải phóng mặt bằng và di dân Tái định cư:

Hoàn thành theo kế hoạch công tác đền bù, giải phóng mặt bằng và di dân tái định cư trước thời điểm tích nước vào đầu tháng 7/2012. Hiện nay PVN đang tích cực phối hợp với UBND huyện Quế Phong hoàn thành các khu Tái định cư đảm bảo nhân dân ổn định chỗ ở trước Tết âm lịch (còn 104 nhà đang trong quá trình triển khai, hoàn thiện). Nhưng do thực tế công tác giải phóng mặt bằng, tái định cư rất phức tạp, nhiều công việc chưa lường hết trong quá trình lập Tổng mức đầu tư, do đó trong quá trình thực hiện chi phí tăng cao so với kế hoạch.

d) Công tác đầu tư xây dựng đường dây 220kV Hủa Na – Thanh Hóa:

Theo kế hoạch được duyệt, đường dây 220kv Hủa Na – Thanh Hóa hoàn thành và bàn giao cho EVN trước tháng 6/2012. Tuy nhiên theo tình hình thực tế thi công và tiến độ hiệu chỉnh, việc nghiệm thu đóng điện sẽ hoàn thành trong tháng 12/2012. Trong khi chưa bàn giao được cho EVN, PVN đang tiến hành các thủ tục để thuê Công ty truyền tải Điện 1 vận hành trong năm đầu tiên phát điện.

3.2.3. Công tác quản lý nguồn vốn, giải ngân

- Thực hiện trong năm 2012:

Tổng giá trị giải ngân ước đạt: 2.617,8 tỷ đồng, trong đó:

- Giải ngân bằng vốn góp: 1.012,7 tỷ đồng;
- Giải ngân bằng vốn vay Ngân hàng: 1.393,5 tỷ đồng;
- Giải ngân bằng vốn khác (hoàn thuế, lãi gửi ngân hàng,...): 211,501 tỷ đồng. Thực hiện lũy kế đến hết năm 2012:

Tổng giá trị giải ngân ước đạt: 5.179,8 tỷ đồng, trong đó:

- Giải ngân bằng vốn góp: 1.997,4 tỷ đồng;
- Giải ngân bằng vốn vay Ngân hàng: 2.814,2 tỷ đồng;
- Giải ngân bằng vốn khác (hoàn thuế, lãi gửi ngân hàng...): 368,2 tỷ đồng.

4. CÁC KHÓ KHĂN VƯỚNG MẮC

Về Chi phí đầu tư xây dựng: Chi phí đầu vào như: nguyên vật liệu, giá thuê máy móc thiết bị, chi phí nhân công,... tăng ngoài dự kiến cùng với việc thực hiện chậm tiến độ so với kế hoạch ban đầu làm cho Tổng dự toán, khiến cho Tổng mức đầu tư tăng cao.

Về Tổng mức đầu tư, bố trí nguồn vốn của Dự án: Hiện nay tổng mức đầu tư thực hiện dự án đã tăng cao so với tổng mức đầu tư phê duyệt, dẫn đến không bố trí được nguồn vốn để giải ngân, đặc biệt là giải ngân trong công tác đền bù tái định cư. Trong bối cảnh khó khăn chung về tài chính, công tác thu xếp nguồn vốn cho phần tăng thêm của tổng mức đầu tư dự kiến sẽ rất khó khăn.

Về tiến độ thực hiện: Đến nay Tổng thầu Sông Đà đã được thanh toán đến 94,8% giá trị nghiệm thu được chấp nhận thanh toán. Tuy nhiên kết quả vẫn không đạt theo yêu cầu, thường xuyên xảy ra tình trạng dừng thi công do thiếu vật tư, nhiên liệu (cụ thể ngày 01/12/2012 đang trong giai đoạn thi công nước rút, đơn vị đã dừng thi công đến ngày 04/12/2012 mới triển khai thi công lại).

* Như vậy cả ba vướng mắc khó khăn mà Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam đang gặp phải trong thực tế hoàn toàn phù hợp với kết quả phân tích dữ liệu trong phần 3.1 đó là: Chậm tiến độ; Chi phí cao hơn dự toán ban đầu; Thiếu hụt nguồn vốn do tổng mức đầu tư tăng.

5. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ GIẢI PHÁP

Kết quả nghiên cứu và phân tích cho thấy rằng hầu hết các công việc trong dự án hiện nay không hoàn thành kế hoạch ban đầu đã đề ra về: nguồn vốn, tiến độ, chi phí và chỉ ra những nguyên nhân của những bất cập này. Như vậy, có thể khẳng định công tác quản lý dự án của ban quản lý tại dự án nhà máy thủy điện Hòa Na đang gặp rất nhiều khó khăn và bất cập. Nghiên cứu này cũng cho thấy rằng công tác quản lý dự án là hết sức quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đầu tư của toàn bộ dự án.

Tuy nhiên, bài báo mới chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu thực trạng quản lý dự án tại dự án nhà máy thủy điện Hòa Na nên chưa thể đưa ra đánh giá tổng thể về công tác quản lý các dự án thủy điện do Tập đoàn Dầu khí Việt Nam làm chủ đầu tư. Chính vì vậy cần tiếp tục nghiên cứu các dự án thủy điện do Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đã và đang làm chủ đầu tư nhằm tìm ra những khó khăn, bất cập, nguyên nhân từ đó rút kinh nghiệm và kiến nghị một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án cho các dự án thủy điện tiếp sau.

Trên cơ sở kết quả phân tích và nghiên cứu đã thực hiện, đề tài kiến nghị một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý dự án như sau:

5.1. Giải pháp hoàn thành đúng tiến độ

- Sử dụng phương pháp quản lý dự án hiện đại để phân chia các hạng mục công việc hợp lý hơn nhằm xác định các công việc trên đường găng, tạo điều kiện dễ dàng cho quản lý và điều đẩy nhanh tiến độ khi cần thiết.
- Ban quản lý dự án tăng cường đốc thúc và phối hợp với Tổng thầu l tập trung hơn nữa về nhân lực, thiết bị thi công ba ca liên tục để hoàn thành

công tác thí nghiệm hiệu chỉnh, chuẩn bị cho công tác khởi động, chạy thử và phát điện đúng tiến độ.

- Yêu cầu tư vấn giám sát, giám sát có mặt thường xuyên trên công trường để giải quyết các vướng mắc, báo cáo Chủ đầu tư xem xét quyết định.
- Chủ đầu tư bố trí nguồn vốn, giải ngân kịp thời giá trị nghiệm thu cho nhà thầu, yêu cầu nhà thầu có kế hoạch chuẩn bị vật tư, nhiên liệu để thi công hoàn thành toàn bộ hạng mục đầu tư yêu cầu.
- Kiến nghị Tập đoàn Dầu khí Việt Nam/Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam hỗ trợ nhà thầu nghiêm túc thực hiện có trách nhiệm với hợp đồng Tổng thầu đã ký.

5.2. Giải pháp về giảm chi phí

- Xem xét, kiểm tra và đánh giá lại sự hợp lý của các chi phí phát sinh thêm.
- Để tránh rủi ro giá cả biến động, PVN cần kiến nghị nhà thầu nên ký với các nhà cung cấp những hợp đồng dài hạn với giá cả cố định nhằm tránh biến động giá cả trong quá trình triển khai dự án.
- Vì điều kiện thi công khó khăn và giá trị vật chất rất lớn, do đó PVN cần có các hợp đồng bảo hiểm để tránh các rủi ro gây tổn thất về người và tài sản.
- Đảm bảo dự án hoàn thành đúng tiến độ nhằm giảm chi phí phát sinh chi phí tài chính và lao động của dự án do tổng mức đầu tư của công trình thủy điện là rất lớn hàng nghìn tỷ đồng.
- Cần nâng cao chất lượng lập kế hoạch tổng dự toán ngân sách cho các công việc của dự án, do đầu tư xây dựng nhà máy thủy điện là công việc rất lớn và phức tạp, nên khi tổng dự toán

ngân sách cần tham khảo ý kiến của các chuyên gia, nhà khoa học, các công ty tư vấn lớn có uy tín cho các dự án về sau. Tránh tình trạng ngân sách không đáp ứng đủ chi phí tại hầu hết các công việc thực hiện của dự án như hiện nay gây ra chậm tiến độ, giảm hiệu quả đầu tư.

5.3. Giải pháp Hoàn thiện cơ chế thanh quyết toán công trình

- Xây dựng cơ chế tạm ứng chi phí xây dựng, phương thức thanh toán trên cơ sở thỏa thuận giữa chủ đầu tư và nhà thầu.
- Thực hiện cơ chế kiểm tra bảo đảm việc bố trí vốn, tạm ứng, thanh toán phù hợp với tiến độ xây dựng và các điều kiện của hợp đồng.
- Yêu cầu nhà thầu có kế hoạch chuẩn bị vật tư, nhiên liệu để thi công hoàn thành toàn bộ Hàm dẫn nước theo yêu cầu.
- Ban hành cơ chế giám sát, kiểm toán để đảm bảo thời hạn quyết toán công trình.
- Tăng cường tính chủ động và chịu trách nhiệm của chủ đầu tư, tránh sự can thiệp quá sâu của các cơ quan quản lý tài chính trong quá trình tạm ứng, thanh quyết toán,...
- Kiến nghị Tập đoàn Dầu khí Việt Nam/Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam hỗ trợ Công ty đơn đốc Tổng Công ty Sông Đà nghiêm túc thực hiện có trách nhiệm với hợp đồng Tổng thầu đã ký.

➤ Giải pháp về nguồn vốn, Tổng mức đầu tư

Theo tính toán ở trên dựa vào số liệu thực tế tại dự án phân tích theo phương pháp Quản lý giá trị thu được thì tổng dự toán tại thời hoàn thành cao hơn 1.201 tỷ đồng. Chính vì vậy, dự án đang bị thiếu

nguồn vốn để thực hiện các công việc của dự án gây ảnh hưởng tới tiến độ và chất lượng công trình.

- Tập đoàn và Tổng Công ty cần hỗ trợ Ban quản lý dự án cùng với đơn vị tư vấn rà soát, hoàn thành tổng mức đầu tư hiệu chỉnh để trình các cấp sớm phê duyệt, đảm bảo nguồn vốn thực hiện dự án. Kiến nghị Tập đoàn/Tổng Công ty hỗ trợ ban quản lý dự

án có phương án thu xếp nguồn vốn tăng thêm này, đồng thời cho phép Công ty được thực hiện cơ chế đặc thù về các loại phụ cấp công trường.

- Kiến nghị Tập đoàn/Tổng Công ty hỗ trợ Ban quản lý dự án làm việc với các ngân hàng tài trợ nguồn vốn cho dự án thủy điện Hủa Na để giải ngân kịp thời nguồn vốn cho dự án theo các hợp đồng tín dụng đã ký.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Từ Quang Phương (2006), “*Quản lý dự án đầu tư*”, NXB Lao động – Xã hội.
2. Nguyễn Bách Nguyệt (2007), “*Lập và quản lý dự án đầu tư*”, NXB Thống kê.
3. Nguyễn Thảo – Trung Nguyên (2007), “*Giáo trình quản trị kinh doanh*”, NXB Lao động – Xã hội.
4. Lã Văn Út; Đặng Quốc Thống; Ngô Văn Dưỡng, “*Nhà máy thủy điện*”, NXB Khoa học và kỹ thuật.
5. GS. TS. Nguyễn Huy Thanh; ThS. Nguyễn Quốc Toàn (2012), “*Kiểm soát thực hiện dự án đầu tư xây dựng theo phương pháp quản lý giá trị thu được (EVM)*”, tạp chí: Xây dựng, Số 09 Trang 58-60.
6. Quy hoạch phát triển Điện lực Quốc gia giai đoạn 2011 - 2020, có xét đến năm 2030 (Quy hoạch điện VII) (21/07/2011).
7. Trang web:
vi.wikipedia.org/wiki/Quản_lý_giá_trị_thu_được.
<http://www.huana.com.vn>.
<http://giaxaydung.vn>.

(Ngày nhận bài: 26/04/2013; Ngày phản biện: 29/04/2013; Ngày chấp nhận đăng: 27/05/2013).