

NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ CHI PHÍ XÂY DỰNG KHO XĂNG DẦU

**Lê Việt Trung, Nguyễn Hồng Diệp
Trần Tiến, Hà Thanh Hoa**
Viện Dầu khí Việt Nam
Email: trunglv@vpi.pvn.vn

Tóm tắt

Trên cơ sở đánh giá quá trình xây dựng các kho xăng dầu từ giai đoạn chuẩn bị, triển khai xây dựng dự án đến nghiệm thu bàn giao, nhóm tác giả phân tích các thuận lợi và khó khăn trong quá trình quản lý chi phí, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động đầu tư - xây dựng các kho xăng dầu của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Từ khóa: Kho xăng dầu, quản lý chi phí.

1. Mở đầu

Nhu cầu xăng dầu của Việt Nam đã tăng từ khoảng 1,5 triệu tấn năm 1986 lên hơn 17 triệu tấn năm 2016. Theo dự báo của Bộ Công Thương về nhu cầu xăng dầu tới năm 2020, Việt Nam cần nâng quy mô các kho dự trữ lên khoảng 500.000m³ cho xăng dầu thành phẩm và 700.000m³ cho dầu thô.

Để đảm bảo cung ứng nhu cầu xăng dầu trong nước, việc xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng trong đó có hệ thống kho xăng dầu là rất cần thiết. Thực tế triển khai các dự án xây dựng trong thời gian qua đều gặp khó khăn trong công tác quản lý dự án, trong đó quản lý chi phí và tiến độ chưa thực sự hiệu quả dẫn đến phát sinh chi phí. Các dự án xây dựng với quy mô lớn, thời gian thực hiện dài và các hạng mục kỹ thuật phức tạp làm cho công tác quản lý chi phí của dự án gặp nhiều khó khăn, rất cần được kiểm soát chặt chẽ. Vì vậy, việc nghiên cứu các kinh nghiệm quản lý chi phí trong quá trình xây dựng dự án kho xăng dầu sẽ giúp các đơn vị triển khai hiệu quả các dự án tiếp theo.

2. Tổng quan hệ thống kho xăng dầu của Petrovietnam/ PV OIL

2.1. Quá trình đầu tư hệ thống kho xăng dầu

Quá trình đầu tư hệ thống kho xăng dầu được chia thành 2 giai đoạn trước và sau khi thành lập Tổng công ty Dầu Việt Nam (PV OIL). PV OIL được thành lập theo Quyết định số 1250/QĐ-DKVN ngày 6/6/2008 của Hội đồng Quản trị Tập đoàn Dầu khí Việt Nam trên cơ sở hợp nhất Tổng công ty Thương mại Dầu khí (Petechim) và Công ty Chế biến và Kinh doanh Sản phẩm Dầu mỏ (PDC).

Giai đoạn trước khi hợp nhất (năm 2008), Petechim đã thực hiện đầu tư 2 kho xăng dầu (Nhà Bè - giai đoạn

1, Chân Mây - giai đoạn 1), với tổng sức chứa 117.000m³ và PDC đã thực hiện đầu tư 5 kho xăng dầu (Đình Vũ - giai đoạn 1, Vũng Tàu, Cần Thơ - giai đoạn 1, Tây Ninh - giai đoạn 1 và PetroMekong do PTSC đầu tư trước khi sáp nhập về PDC), với tổng sức chứa 233.200m³.

Sau khi hợp nhất (giai đoạn 2008 - 2013), PV OIL đã đầu tư mới một số kho xăng dầu và mở rộng thêm sức chứa khoảng 585.000m³ (Quảng Ngãi, Cái Lân - giai đoạn 2; Cần Thơ - giai đoạn 1, 2; Cù Lao Tào; Vũng Áng - giai đoạn 1, 2; Đình Vũ - giai đoạn 2; Nhà Bè - giai đoạn 2, 3; Chân Mây - giai đoạn 2; Liên Chiểu - giai đoạn 2...). Năm 2013, PV OIL tiếp nhận thêm PETEC với hệ thống 3 kho xăng dầu sẵn có (An Hải, Hòa Hiệp, Cái Mép) với tổng sức chứa là 250.000m³.

Đến cuối năm 2015, PV OIL có 16 kho xăng dầu (24 dự án đầu tư kể cả xây mới và mở rộng) với tổng sức chứa gần 1,2 triệu m³. Công suất kho xăng dầu được xây dựng tương ứng với nhu cầu tiêu thụ của 3 miền Bắc - Trung - Nam. Tổng công suất kho xăng dầu của miền Nam lớn nhất chiếm 72%, tiếp theo là miền Trung 16,8% và miền Bắc 11,2%. PV OIL có 10 kho đầu mối, chiếm 90,2% tổng sức chứa kho xăng dầu và 9,8% công suất từ các kho trung chuyển. Các kho xăng dầu của PV OIL được xây dựng và phân bố khá hợp lý, phù hợp với điều kiện địa lý, tự nhiên của các vùng lãnh thổ. Hệ thống kho xăng dầu được tập trung tại các khu vực kinh tế trọng điểm, các khu công nghiệp, các thành phố lớn đáp ứng được nhu cầu tồn chứa và tiêu thụ xăng dầu ngày càng tăng.

2.2. Đặc điểm các dự án xây dựng kho xăng dầu

2.2.1. Về xây dựng

Căn cứ vào tính chất và cơ cấu sản phẩm, các kho xăng dầu có các hạng mục như: cụm kho bể (nền móng và bồn bể), cụm bơm, cụm xuất nhập xăng dầu, hệ thống

Bảng 1. Hệ thống kho xăng dầu do PV OIL quản lý

TT	Tên dự án	Địa điểm	Quy mô sức chứa (m ³)
I Miền Bắc			145.400
1	Đình Vũ - giai đoạn 1	Hải Phòng	45.500
	Đình Vũ - giai đoạn 2		30.000
2	Petec An Hải	Hải Phòng	40.000
3	Cái Lân	Quảng Ninh	20.000
4	Thái Bình	Thái Bình	6.000
5	Quảng Hưng	Thanh Hóa	3.900
II Miền Trung			112.000
1	Vũng Áng - giai đoạn 1	Hà Tĩnh	60.000
2	Chân Mây - giai đoạn 1	Thừa Thiên Huế	7.000
	Chân Mây - giai đoạn 2		15.000
3	Liên Chiểu - giai đoạn 1	Đà Nẵng	7.000
	Liên Chiểu - giai đoạn 2		6.000
4	Petec Hòa Hiệp - Đà Nẵng	Đà Nẵng	10.000
5	Quảng Ngãi	Quảng Ngãi	7.000
III Miền Nam			679.000
1	Nhà Bè - giai đoạn 1	Tp. HCM	50.000
	Nhà Bè - giai đoạn 2		50.000
	Nhà Bè - giai đoạn 3		70.000
2	Tây Ninh	Tây Ninh	5.000
3	Vũng Tàu	Bà Rịa - Vũng Tàu	121.000
4	Cù Lao Tào		150.000
5	Nhà máy chế biến condensate - giai đoạn 1		31.000
6	Cái Mép - giai đoạn 1	Vũng Tàu	80.000
7	PetroMekong	Cần Thơ	72.000
8	Cần Thơ - giai đoạn 1	Cần Thơ	10.000
	Cần Thơ - giai đoạn 2		40.000

cầu cảng, hệ thống phòng cháy chữa cháy... Các bể chứa có kết cấu tương tự, máy bơm xăng dầu cho từng loại sản phẩm có đặc điểm khá tương đồng. Điểm khác biệt lớn nhất ảnh hưởng đến chi phí là hạng mục xây dựng nền móng do các công trình khác nhau về địa hình và quy hoạch tổng diện tích mặt bằng xây dựng.

Khi tiến hành quy hoạch xây dựng hệ thống kho xăng dầu cần phải tính được tỷ lệ thiết kế sẽ được tận dụng hoặc sử dụng lại; tỷ lệ thiết bị có thể mua được từ các khách hàng truyền thống để tiết giảm các chi phí lập và mua mới. Ngoài ra, việc đồng bộ về thiết kế cũng như thiết bị sẽ giúp chủ đầu tư dễ quản lý trong khâu vận hành giúp giảm chi phí phân bổ nguồn lực.

2.2.2. Về chi phí

Chi phí đầu tư xây dựng kho xăng dầu xét trên tổng mức đầu tư xây dựng của dự án gồm:

- Chi phí bồi thường, hỗ trợ và tái định cư: gồm chi phí bồi thường về đất, nhà, công trình trên đất, các tài sản gắn liền với đất, trên mặt nước và chi phí bồi thường khác theo quy định; các khoản hỗ trợ khi Nhà nước thu hồi đất; chi phí tái định cư; chi phí tổ chức bồi thường, hỗ trợ và tái định cư; chi phí sử dụng đất trong thời gian

xây dựng (nếu có); chi phí chi trả cho hạ tầng kỹ thuật đã được đầu tư xây dựng (nếu có) và các chi phí có liên quan khác.

- Chi phí xây dựng: gồm các chi phí phá dỡ các công trình xây dựng, chi phí san lấp mặt bằng xây dựng, chi phí xây dựng bồn bể, xây dựng công trình tạm, các công trình phụ trợ phục vụ thi công. Trong đó, chi phí bê thép thường chiếm 50% trên tổng chi phí xây dựng với chi phí để làm móng bê chiếm khá lớn.

- Chi phí thiết bị: gồm chi phí mua sắm thiết bị công trình và thiết bị công nghệ cho các loại van, máy bơm, hệ thống xử lý nước thải, thiết bị điện, bộ lưu lượng kế, ống mềm xuất thủy, đo mức bồn, mái phao, hệ thống báo cháy, xe cứu hỏa...; chi phí đào tạo và chuyển giao công nghệ (nếu có); chi phí lắp đặt, thí nghiệm, hiệu chỉnh; chi phí vận chuyển, bảo hiểm; thuê và các loại phí, chi phí liên quan khác.

- Chi phí quản lý dự án: gồm các chi phí để tổ chức thực hiện các công việc quản lý dự án từ giai đoạn chuẩn bị, thực hiện và kết thúc xây dựng đưa công trình của dự án vào khai thác sử dụng.

- Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng: gồm chi phí khảo sát phục vụ thiết kế, lập báo cáo nghiên cứu khả thi, chi phí thiết kế, chi phí thiết kế điều chỉnh, thẩm tra tổng mức đầu tư xây dựng, thiết kế, dự toán; chi phí lập Hồ sơ mời thầu, giám sát thi công xây dựng công trình, giám sát thi công lắp đặt thiết bị, chi phí thực hiện các công việc tư vấn khác liên quan...

- Chi phí khác như: rà phá bom mìn, vật nổ; bảo hiểm công trình xây dựng; quan trắc lún; kiểm toán, thẩm tra, phê duyệt quyết toán vốn đầu tư; lãi vay trong thời gian xây dựng; chi phí cho quá trình chạy thử không tải và có tải theo quy trình công nghệ trước khi bàn giao; hạng mục chung; các chi phí thực hiện các công việc khác...

- Chi phí dự phòng: gồm chi phí dự phòng cho khối lượng công việc phát sinh và chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá trong thời gian thực hiện dự án.

Các loại chi phí đều được tính trên cơ sở định mức của Nhà nước quy định và vật giá tại

Bảng 2. Tỷ trọng chi phí đầu tư của một số kho xăng dầu (%)

Nội dung	Đình Vũ - giai đoạn 2	Chân Mây - giai đoạn 1	Liên Chiểu - giai đoạn 2	Quảng Ngãi	Nhà Bè - giai đoạn 2	Tây Ninh	Cù Lao Tào	Cần Thơ - giai đoạn 1	Cần Thơ - giai đoạn 2
Chi phí xây dựng	72	59	59	39	62	51	78	52	70
Chi phí thiết bị	9	16	19	45	18	30	4	17	10
Chi phí quản lý dự án	1	7	2	2	1	2	2	2	1
Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng	4	0	6	3	3	4	2	4	4
Chi phí khác	1	5	1	1	4	4	4	2	1
Chi phí dự phòng	9	7	5	7	9	9	3	8	10
Chi phí trả lãi vay năm xây dựng	4	6	8	3	3		7	15	4

Bảng 3. Các mốc thời gian thực hiện dự án

Dự án kho	Phê duyệt chủ trương đầu tư	Phê duyệt Báo cáo nghiên cứu khả thi và tổng mức đầu tư	Phê duyệt thiết kế chi tiết và dự toán công trình	Chênh lệch thời gian từ khi có chủ trương đầu tư đến khi lập tổng mức đầu tư (tháng)	Chênh lệch thời gian từ khi lập tổng mức đầu tư đến khi lập dự toán công trình (tháng)
Đình Vũ - giai đoạn 2	*	4/2008	12/2008	-	8
Cái Lân	1/2011	10/2011	12/2012	9	14
Chân Mây - giai đoạn 1	7/2001	10/2003	4/2006	27	30
Chân Mây - giai đoạn 2	7/2009	8/2010	10/2010	11	2
Liên Chiểu - giai đoạn 2	*	10/2008	6/2010	-	20
Quảng Ngãi	3/2011	5/2011	6/2011	2	1
Cần Thơ - giai đoạn 1	3/2001	12/2001	3/2005	9	33
Cần Thơ - giai đoạn 2	1/2007	4/2008	1/2009	13	9
Nhà Bè - giai đoạn 2	11/2005	11/2008	2/2009	36	3
Nhà Bè - giai đoạn 3	*	11/2010	4/2011	-	5
Cù Lao Tào - giai đoạn 1	3/2002	3/2005	5/2006	36	8
Cù Lao Tào - giai đoạn 2	3/2009	3/2010	10/2010	12	7
Tây Ninh	5/2007	11/2008	-	18	-

* Các dự án có chủ trương giai đoạn trước

các địa phương tại thời điểm tính toán. Do các kho xăng dầu khác nhau về thời điểm xây dựng, đặc điểm địa chất, khí hậu nên cơ cấu chi phí xây dựng kho khác nhau. Đối với các kho xăng dầu của PV OIL, chi phí xây dựng chiếm khoảng 40 - 85%, chi phí thiết bị chiếm 5 - 30%, còn lại là các chi phí khác.

3. Thực trạng quản lý chi phí tại các dự án kho xăng dầu

Quản lý chi phí là một trong ba yếu tố then chốt bên cạnh quản lý chất lượng và tiến độ trong quá trình quản lý dự án nói chung và quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình nói riêng, bao gồm cả dự án xây dựng kho xăng dầu [1]. Trên thực tế, việc quản lý chi phí dự án đầu tư xây dựng công trình tại Việt Nam đã được Chính phủ quan tâm bằng việc ban hành các nghị định và thông tư hướng dẫn lập và quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình (Nghị định 32/2015/NĐ-CP ngày 25/3/2015 của Thủ tướng Chính phủ về quản lý chi phí đầu tư xây dựng [2] và Thông tư 06/2016/TT-BXD ngày 10/3/2016 của Bộ Xây dựng về hướng dẫn xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng [3]).

3.1. Tổ chức quản lý dự án

Công tác tổ chức quản lý dự án ảnh hưởng rất lớn đến chi phí dự án thông qua việc điều hành, tổ chức các nhà thầu và quản lý các hạng mục của dự án theo dự toán. Trên thực tế, các dự án kho xăng dầu của Petrovietnam/PV OIL đều thành lập Ban quản lý dự án (một trong năm hình thức tổ chức quản lý dự án được quy định tại Luật Xây dựng số 50/2014/QH13). Nhân sự của Ban quản lý dự án chủ yếu từ PV OIL, có kinh nghiệm về xây dựng kho xăng dầu, tuy nhiên chủ yếu là cán bộ kiêm nhiệm. Kinh nghiệm giám sát công trình và làm việc với các nhà thầu của một số cán bộ thuộc Ban quản lý dự án chưa nhiều do mỗi dự án khác nhau lại được phân cho nhân sự khác nhau thực hiện. Một số trường hợp luân chuyển các cán bộ chủ chốt của dự án kể cả trước và trong quá trình triển khai dự án làm ảnh hưởng đến hiệu quả công tác quản lý dự án.

3.2. Về kiểm soát tiến độ

3.2.1. Quá trình chuẩn bị dự án

Chậm tiến độ sẽ dẫn tới tăng chi phí (chi phí thực tế và

Bảng 4. Tiến độ triển khai một số dự án kho xăng dầu của PV OIL

Dự án kho	Khởi công được duyệt	Hoàn thành được duyệt	Số tháng xây dựng được duyệt	Khởi công thực tế	Hoàn thành thực tế	Số tháng xây dựng thực tế	Chênh lệch thời gian xây dựng (tháng)	Chênh lệch về thời điểm khởi công (tháng)
(1)	(2)	(3)	(4) = (3) - (2)	(5)	(6)	(7) = (6) - (5)	(8) = (7) - (4)	(9) = (5) - (2)
Đình Vũ - giai đoạn 2	Quý II/2008	Quý I /2009	9	9/2008	4/2009	7	Nhanh 2	Chậm 3
Cái Lân - giai đoạn 2	Quý II /2011	Quý IV /2012	18	6/2011	5/2013	23	Chậm 5	0
Chân Mây - giai đoạn 1	10/2004	12/2005	14	4/2006	8/2008	28	Chậm 14	Chậm 18
Chân Mây - giai đoạn 2	6/2010	6/2011	12	12/2010	1/2013	24	Chậm 12	Chậm 4
Liên Chiểu - giai đoạn 2	7/2011	2/2012	5	9/2011	6/2012	9	Chậm 4	Chậm 2
Quảng Ngãi	1/2011	1/2012	12	9/2011	7/2012	10	Nhanh 2	Chậm 8
Cần Thơ - giai đoạn 1	Quý II /2006	Quý II /2007	12	12/2006	12/2008	24	Chậm 12	Chậm 6
Cần Thơ - giai đoạn 2	10/2008	12/2009	14	6/2009	8/2010	14	0	Chậm 8
Nhà Bè - giai đoạn 2	Quý IV /2008	Quý III /2009	10	3/2009	12/2010	21	Chậm 11	Chậm 3
Nhà Bè - giai đoạn 3	11/2010	12/2011	13	12/2010	5/2013	29	Chậm 16	Chậm 1
Cù Lao Tào	Quý II /2006	Quý IV /2008	30	6/2006	10/2009	40	Chậm 10	0

chi phí cơ hội do không đưa công trình vào vận hành sớm). Việc phát sinh chi phí do dự án bị chậm tiến độ không chỉ trong quá trình xây dựng mà còn có trong quá trình chuẩn bị đầu tư. Đối với các dự án xây dựng kho xăng dầu, thời gian từ khi có chủ trương đến khi lập dự toán công trình có thể mất từ 2 - 5 năm.

Việc chậm trễ trong khâu chuẩn bị dự án có nguyên nhân khách quan và chủ quan. Có dự án bị chậm do thủ tục hành chính và cách thức phối hợp của chủ đầu tư với chính quyền địa phương. Trong khâu chuẩn bị các giấy tờ pháp lý để triển khai dự án, riêng việc xin thẩm định phòng cháy chữa cháy mất từ 3 - 8 tháng. Ngoài ra, đối với các dự án kho xăng dầu có hạng mục cầu cảng như dự án mở rộng kho xăng dầu Nhà Bè, chủ đầu tư cần phải làm thêm thủ tục công bố lên Cục Hàng hải mất 4 tháng.

Hạng mục giải phóng mặt bằng thường bị chậm tiến độ như: dự án kho xăng dầu Chân Mây và Cù Lao Tào trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư đã bị chậm tiến độ từ 1 - 4 năm do quá trình giải phóng mặt bằng di dời dân cư bị gián đoạn.

3.2.2. Quá trình triển khai xây dựng

Trong quá trình triển khai xây dựng, các dự án kho xăng dầu có sự thay đổi về thời gian khởi công, xây dựng và kết thúc dự án. Thực tế cho thấy tiến độ của nhiều dự án kho xăng dầu bị chậm so với kế hoạch được duyệt.

Việc thay đổi tiến độ của một số kho xăng dầu do một số nguyên nhân sau:

- Nguyên nhân chậm khởi công do: quá trình giải phóng mặt bằng kéo dài (Cần Thơ, Chân Mây); chờ phê

duyet cảng, thủ tục phòng cháy chữa cháy lâu (Cái Lân, Nhà Bè); do thay đổi thiết kế và dự toán chi tiết (Cần Thơ, Cù Lao Tào, Cái Lân). Ngoài ra, sau khi có báo cáo nghiên cứu khả thi và dự toán chi tiết chủ đầu tư mới xác định được ngày khởi công chính thức (thường là muộn hơn).

- Nguyên nhân kéo dài thời gian xây dựng do: điều kiện thời tiết (Nhà Bè - giai đoạn 3); tạm dừng dự án để chờ nhà máy lọc dầu hoàn thành (Chân Mây, Cần Thơ); thay đổi thiết kế trong quá trình thi công (Cần Thơ)... đã dẫn đến thời gian xây dựng của các kho này kéo dài hơn so với dự kiến ban đầu.

Việc chậm tiến độ do nguyên nhân chủ quan hay khách quan đều dẫn đến thay đổi tổng chi phí của dự án do yếu tố thị trường biến động (giá nguyên liệu xây dựng, giá thiết bị) hoặc bị tác động bởi thay đổi chính sách của Nhà nước (đơn giá nhân công) và lãi vay (nếu có)...

3.3. Về kiểm soát chi phí

Quản lý chi phí về cơ bản là chủ đầu tư sử dụng các phương pháp, công cụ nhằm kiểm soát chi phí của dự án. Các dự án xây dựng kho xăng dầu của PV OIL đều áp dụng công cụ kiểm soát truyền thống và thủ công là ghi nhật ký công trình. Nhật ký công trình được thực hiện hàng ngày giúp Ban quản lý dự án theo dõi khối lượng công việc thực hiện của dự án để kịp thời điều chỉnh khi thấy tiến độ bị chậm.

Kết quả của việc kiểm soát chi phí dựa trên so sánh giữa chi phí được quyết toán với tổng mức đầu tư và dự toán công trình cuối cùng được duyệt. Các dự án kho xăng dầu của PV OIL thường có giá trị quyết toán thấp

Bảng 5. Hiệu quả quản lý chi phí chung của một số dự án xây dựng kho xăng dầu

TT	Kho	So sánh chi phí các khâu của dự án		
		Dự toán công trình/tổng mức đầu tư	Quyết toán công trình/dự toán công trình	Quyết toán công trình/tổng mức đầu tư
1	Kho Đình Vũ - giai đoạn 2 (mở rộng, 30.000m ³)	1,00	0,94	0,94
2	Kho Chân Mây - giai đoạn 1 (xây mới, 7.000m ³)	0,86	0,97	0,83
3	Kho Chân Mây - giai đoạn 2 (mở rộng, 50.000m ³)	0,36	0,76	0,27
4	Kho Quảng Ngãi (xây mới, 7.000m ³)	1,00	0,96	0,96
5	Kho Liên Chiểu (mở rộng, 12.000m ³)	0,61	0,78	0,48
6	Kho Cần Thơ - giai đoạn 1 (xây mới, 10.000m ³)	0,96	0,84	0,81
7	Kho Cần Thơ - giai đoạn 2 (mở rộng, 40.000m ³)	0,7	0,93	0,65
8	Kho Nhà Bè - giai đoạn 2 (mở rộng, 50.000m ³)	0,61	1,00	0,61
9	Kho Nhà Bè - giai đoạn 3 (mở rộng, 70.000m ³)	0,99	0,97	0,96
10	Kho Cù Lao Tào (xây mới, 80.000m ³)	0,96	0,80	0,77

hơn dự toán, cho thấy việc quản lý chi phí đã được kiểm soát hiệu quả.

Bảng 5 cho thấy các kho xăng dầu trong phạm vi nghiên cứu có hệ số hiệu quả quản lý chi phí ≤ 1, đều được kiểm soát chi phí tốt trong giai đoạn trước và trong quá trình xây dựng (quyết toán thực tế thấp hơn dự toán và tổng mức đầu tư).

Tuy nhiên, một số dự án có thay đổi tổng mức đầu tư: Cái Lân - giai đoạn 2 thay đổi 2 lần, Quảng Ngãi thay đổi 1 lần, Cần Thơ thay đổi 3 lần, Cù Lao Tào thay đổi 4 lần. Một số dự án kho xăng dầu có sự thay đổi dự toán công trình kể cả trước và trong quá trình thực hiện dự án (Cần Thơ và Cù Lao Tào)...

Như vậy, vấn đề chính trong kiểm soát chi phí không nằm ở khâu thực hiện xây dựng dự án (khi dự toán công trình đã được điều chỉnh và đi vào xây dựng) mà nằm ở khâu chuẩn bị dự án dẫn đến tổng mức đầu tư và dự toán công trình bị thay đổi.

4. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý chi phí xây dựng kho xăng dầu

Để nâng cao hiệu quả quản lý chi phí trong đầu tư xây dựng, việc quản lý chi phí phải được thực hiện xuyên suốt từ khi bắt đầu khảo sát - lập dự án đầu tư, qua các quá trình lập thiết kế - dự toán, đấu thầu và lựa chọn nhà thầu, cung cấp vật tư thiết bị, thi công xây dựng đến khi hoàn thành đưa công trình vào sử dụng, thanh quyết toán.

4.1. Nhóm giải pháp cho giai đoạn chuẩn bị đầu tư xây dựng

4.1.1. Công tác chuẩn bị và lập báo cáo đầu tư

Đối với các dự án đầu tư xây dựng kho xăng dầu, công tác khảo sát, đánh giá và lập báo cáo đầu tư trước khi trình

phê duyệt chủ trương đầu tư rất quan trọng. Báo cáo đầu tư cần có cơ sở thực tiễn, đáp ứng nhu cầu thị trường, sản xuất kinh doanh và đảm bảo các yêu cầu pháp lý về quy hoạch, địa điểm đầu tư, an toàn phòng chống cháy nổ, vệ sinh môi trường, dự kiến quy mô đầu tư, hình thức đầu tư, nguồn vốn đầu tư, sơ bộ hiệu quả đầu tư... Để đáp ứng các yêu cầu trên, chủ đầu tư cần đặc biệt lưu ý đến công tác khảo sát thị trường, dự báo nhu cầu và địa điểm xây dựng, cụ thể như sau:

- Xác định mục tiêu đầu tư: Với mục tiêu đầu tư khác nhau thì phương án đầu tư cũng khác nhau về quy mô (công suất sức chứa, vốn đầu tư) và thời gian triển khai (đáp ứng nhu cầu cấp bách hay lâu dài). Khi mục tiêu nhất quán, chủ trương rõ ràng sẽ tạo điều kiện để triển khai các công việc tiếp theo, tránh thay đổi gây lãng phí nguồn lực và thời gian.

- Khảo sát thị trường: Trong quá trình xây dựng báo cáo đầu tư, chủ đầu tư, tư vấn lập báo cáo cần phải nghiên cứu kỹ về tình hình tăng trưởng kinh tế xã hội, thị trường tiêu thụ sản phẩm tránh trường hợp dự báo nhu cầu tiêu thụ sai hoặc quá lớn so với thực tế.

- Khảo sát địa điểm xây dựng: Với đặc thù kho xăng dầu phải đi kèm cảng biển, đòi hỏi diện tích lớn, xa khu dân cư, nên việc xem xét quy hoạch về đất đai cũng như các điều kiện địa hình địa chất phải được xem xét kỹ.

- Về công tác giải phóng mặt bằng: Để đảm bảo tiến độ giải phóng mặt bằng cần tăng cường công tác phối kết hợp tốt giữa chủ đầu tư với chính quyền địa phương.

4.1.2. Công tác lập tổng mức đầu tư và lập dự toán

Vai trò của chủ đầu tư và nhà thầu tư vấn thiết kế trong giai đoạn này rất quan trọng trong việc thiết lập chi phí đúng, đủ và chi tiết cho dự án.

Chủ đầu tư cần nâng cao năng lực kiểm soát, thẩm định và cơ chế phối hợp giữa các đơn vị và cá nhân trong dự án. Chủ đầu tư cần bồi dưỡng, nâng cao năng lực của các cán bộ giám sát, quản lý dự án nhằm tránh sai sót như quản lý dự án chậm trễ, thay đổi kế hoạch thường xuyên. Chủ đầu tư cần phối hợp chặt chẽ với tư vấn thiết kế để tránh tình trạng truyền đạt sai, thiếu thông tin dẫn đến thiết kế sai. Đặc biệt, cần chú trọng lựa chọn nhà thầu tư vấn thiết kế có năng lực, kinh nghiệm, thực hiện đúng tiến độ công việc [5 - 7].

Tư vấn thiết kế cần lập dự toán chính xác theo yêu cầu, tránh trường hợp phải điều chỉnh thiết kế. Khâu thiết kế thường chỉ chiếm khoảng 5 - 10% chi phí trong gói thầu xây dựng, nhưng lại có ảnh hưởng đến hơn 70% chất lượng và hiệu quả công trình. Các đơn vị tư vấn thiết kế cần tăng cường công tác kiểm tra, quản lý chất lượng sản phẩm, giảm các chi phí không cần thiết, đồng thời cần cải tiến cách thức và điều kiện làm việc có hiệu quả hơn [5 - 7].

Quản lý chi phí phát sinh: Cần thống kê và tính toán cụ thể chi phí, khối lượng phát sinh để xác định được chi phí nào hay phát sinh ngay từ đầu và trong cả dự án. Đây là thông tin quan trọng để quản lý hiệu quả chi phí trong các dự án triển khai sau [5 - 7].

Xây dựng biểu đồ dự phòng thời gian phát sinh: Đối với dự án có thời gian xây dựng chậm hơn so với kế hoạch dự kiến và khởi công chậm, cần dự báo thời gian chậm tiến độ phổ biến (thời điểm mua bán vật liệu, thời điểm thiết bị nhập khẩu về đến Việt Nam, thời điểm khó khăn cho công tác xây dựng do ảnh hưởng của thời tiết...) kèm theo việc xác định chi phí dự phòng do chậm tiến độ [5 - 7].

4.2. Nhóm giải pháp cho giai đoạn triển khai xây dựng

4.2.1. Trách nhiệm của chủ đầu tư

Mục tiêu của chủ đầu tư là đảm bảo các dự án đã được phê duyệt phải thực hiện đúng tiến độ, không để xảy ra tình trạng dự án bị chậm tiến độ kéo dài (dẫn đến phát sinh chi phí do biến động giá nguyên vật liệu, duy trì bộ máy...). Để làm tốt việc này, chủ đầu tư cần tập trung vào các việc sau:

- Chủ đầu tư sát sao với công việc: Khi công trình có dấu hiệu chậm tiến độ, cần xác định đúng nguyên nhân gây chậm tiến độ, giải quyết kịp thời các công việc phát sinh, tránh tình trạng để tồn đọng, dẫn đến các công việc bị chồng chéo, khó xử lý.

- Chuẩn bị tốt các nguồn lực triển khai dự án: Ban quản lý dự án cần bố trí đủ cán bộ có năng lực, kinh nghiệm và trách nhiệm. Chuẩn bị tốt về tài chính để thực hiện việc cấp tạm ứng, giải ngân kịp thời, thanh quyết toán từng hợp đồng ngay khi các công việc được thanh lý.

4.2.2. Trách nhiệm của Ban quản lý dự án

Cán bộ thuộc Ban quản lý dự án giám sát công trình phải có năng lực và kinh nghiệm trong việc quản lý dự án xây dựng công trình, đặc biệt là dự án xây dựng kho xăng dầu (không quá coi nặng bằng cấp). Các dự án triển khai sau cần có sự kế thừa cán bộ kinh nghiệm từ các dự án triển khai trước để quản lý hiệu quả dự án. Ban quản lý dự án trực tiếp điều hành kho xăng dầu cần được thành lập ngay sau khi chủ trương được phê duyệt và tham gia ngay từ quá trình thiết kế kho, để tránh trường hợp không thống nhất dẫn đến thay đổi về thiết kế bản vẽ thi công.

Trong công tác quản lý chi phí cần đẩy mạnh việc áp dụng các phương pháp quản trị và sử dụng các công cụ quản lý hiện đại như: quản lý giá trị thu được (Earned value management), sử dụng các phần mềm quản lý dự án (CPM, Curse S, Microsoft project, Cendibuilding 2, Primavera...). Điều này cho phép Ban quản lý dự án có thể kiểm soát các đầu mục công việc và chi phí, tiết kiệm được thời gian và nâng cao hiệu quả quản lý hơn so với phương pháp truyền thống đang sử dụng (Sổ tay theo dõi, excel, hay so các hạng mục với hợp đồng đã ký).

4.2.3. Công tác quản lý về thi công xây dựng và phối hợp giữa các thành viên tham gia dự án

Xây dựng quy trình kiểm tra, giám sát, phối hợp chặt chẽ giữa Ban quản lý dự án, kiểm soát nội bộ, tư vấn giám sát với các nhà thầu... để kịp thời phát hiện sai sót, xử lý ngay các vấn đề phát sinh, đồng thời rút kinh nghiệm trong điều hành, quản lý dự án nói chung và quản lý chi phí nói riêng.

Việc kiểm tra, đôn đốc thường xuyên (thậm chí hàng ngày, hàng giờ) sẽ giúp nâng cao hiệu quả do Ban quản lý dự án nắm được khối lượng công việc cụ thể của nhà thầu và xử lý ngay nếu có phát sinh. Ngoài ra, cần có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bên liên quan, kiểm soát chặt chẽ các khâu, hạng mục công việc.

4.2.4. Đào tạo và học hỏi kinh nghiệm qua các dự án

Việc học hỏi kinh nghiệm từ các dự án trước giúp giảm chi phí cho các dự án tiếp theo (Đường cong học tập - Xây

dựng kho thứ hai có thể tiết giảm về thời gian và chi phí thông qua học tập kinh nghiệm của kho thứ nhất). Thông qua việc tổng kết, rút kinh nghiệm cho mỗi dự án, phân tích các vấn đề thường gặp và cách thức giải quyết... sẽ là tài liệu quan trọng để triển khai các dự án tiếp theo hiệu quả hơn.

5. Kết luận

Quản lý chi phí là vấn đề quan trọng trong quản lý dự án, góp phần quyết định hiệu quả kinh tế của một dự án. Các dự án xây dựng kho xăng dầu của PV OIL đều được quản trị tương đối tốt xét trên khía cạnh không có sự tăng đột biến về chi phí quyết toán so với dự toán được phê duyệt chính thức. Tuy nhiên trong quá trình triển khai thực hiện cho thấy có khả năng tiết giảm chi phí để dự án đạt hiệu quả cao hơn.

Các giải pháp để nâng cao hiệu quả quản lý chi phí cần được thực hiện đồng bộ và toàn diện trong tất cả các khâu của quản lý dự án. Việc áp dụng các phương pháp hay công cụ quản trị hiện đại sẽ giúp cho chủ đầu tư, ban quản lý dự án và các bên liên quan nắm được tiến độ, chi phí chính xác của từng hạng mục công trình để có các báo cáo, điều chỉnh phù hợp.

Tài liệu tham khảo

1. Donald Towey. *Cost management of construction projects (1st Edition)*. Wiley-Blackwell. 2013.
2. Thủ tướng Chính phủ. *Quản lý chi phí đầu tư xây dựng*. Nghị định 32/2015/NĐ-CP. 25/3/2015.
3. Bộ Xây dựng. *Hướng dẫn xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng*. Thông tư 06/2016/TT-BXD. 10/3/2016.
4. BIS. *Guidelines for managing projects - How to organise, plan and control projects*. Department for Business Innovation & Skills. 2010.
5. Bùi Ngọc Toàn. *Quản lý dự án xây dựng giai đoạn thi công xây dựng công trình*. Nhà xuất bản Xây dựng. 2008.
6. Đinh Tuấn Hải, Phạm Xuân Anh. *Quản lý dự án trong giai đoạn xây dựng*. Nhà xuất bản Xây dựng. 2013.
7. Đỗ Đình Đức, Bùi Mạnh Hùng. *Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*. Nhà xuất bản Xây dựng. 2013.
8. Lê Việt Trung và nnk. *Đánh giá hiệu quả quản lý chi phí và các giải pháp để nâng cao hiệu quả quản lý chi phí trong các dự án xây dựng kho xăng dầu thuộc PVN*. Viện Dầu khí Việt Nam. 2015.

Improving cost management efficiency in petroleum depot construction

Le Viet Trung, Nguyen Hong Diep, Tran Tien, Ha Thanh Hoa
Vietnam Petroleum Institute
Email: trunglv@vpi.pvn.vn

Summary

On the basis of assessment of the construction process of petroleum depots from preparation stage and construction to project handover works, the authors analyse the advantages and disadvantages in the process of managing construction expenses and propose some solutions to improve the efficiency of petroleum depot investment and construction for Petrovietnam.

Key words: Petroleum depot, cost management.