VẬT LIỆU & XÂY DỰNG
Tạp chí Vật liệu và Xây dựng
ISSN 1859 - 381X
Website: www. jomc.vn

Năng lực hệ thống của doanh nghiệp tư vấn quản lý dự án và nguy cơ lãng phí trong thực hiện dự án đầu tư xây dựng: Nghiên cứu trường hợp CCU

Lê Văn Tuấn[1*]

[1] Trường Đại học Xây dựng Hà Nội

TỪ KHOÁ

Tư vấn quản lý dự án
Năng lực hệ thống
Năng lực tổ chức
Quản lý tri thức
Số hóa quản lý dự án
Lãng phí trong đầu tư xây dựng

TÓM TẮT

Bài báo phân tích năng lực hệ thống của doanh nghiệp tư vấn quản lý dự án đầu tư xây dựng dưới góc nhìn phòng ngừa nguy cơ lãng phí trong thực hiện dự án. Nghiên cứu sử dụng thiết kế nghiên cứu trường hợp đơn, lựa chọn Công ty TNHH Tư vấn Đại học Xây dựng (CCU) - một doanh nghiệp tư vấn có đặc thù gắn với cơ sở giáo dục đại học nhưng vận hành theo cơ chế thị trường. Dữ liệu gồm hồ sơ doanh nghiệp, số liệu tài chính 2021-2025, danh mục dự án tư vấn quản lý dự án, tài liệu quy trình nội bộ, bộ dữ liệu 09 dự án điển hình và hai khảo sát thang đo 3 mức về nhân sự chủ chốt (n = 14) và mức độ áp dụng quy trình tại dự án (n = 15). Kết quả cho thấy trong số 14 nhân sự khảo sát có 11 người được xếp nhóm đáp ứng đầy đủ yêu cầu năng lực; trong khi đó, trong số 15 dự án khảo sát có 7 dự án được xếp nhóm áp dụng đầy đủ quy trình nội bộ. Do hai chỉ báo thuộc hai đơn vị phân tích khác nhau, bài báo không so sánh trực tiếp chúng mà diễn giải như hai bức tranh mô tả song song. Kết quả gợi ý rằng điểm nghẽn đáng chú ý không chỉ nằm ở năng lực cá nhân mà còn ở mức độ chuẩn hóa quy trình, quản lý dữ liệu, kiểm soát hồ sơ và chuyển hóa tri thức chuyên gia thành năng lực hệ thống. Nghiên cứu có tính thăm dò, không đo lường trực tiếp lãng phí và không kiểm định quan hệ nhân quả. Trên cơ sở đó, bài báo đề xuất các ưu tiên quản trị nhằm nâng hiệu lực quy trình lõi, số hóa có chọn lọc và quản lý tri thức sau dự án.

KEYWORDS

Project management consultancy
System capability
Organizational capability
Knowledge management
Project management digitalization
Waste in construction investment

ABSTRACT

This paper examines the system capability of construction project management consultancy firms from the perspective of preventing the risk of waste during project implementation. A single-case study design is adopted, focusing on CCU, a consultancy firm associated with a higher education institution while operating under market conditions. The dataset includes corporate records, financial data for 2021-2025, project lists, internal procedures, nine coded typical projects, and two three-point surveys on key personnel (n = 14) and the application of internal procedures at project level (n = 15). The findings indicate that 11 out of 14 surveyed key personnel were classified as fully meeting capability requirements, whereas 7 out of 15 surveyed projects were classified as fully applying internal management procedures. As the two indicators refer to different units of analysis, they are not treated as a direct arithmetic comparison, but as two parallel descriptive pictures. The results suggest that the key bottleneck may lie not only in individual competence but also in the standardization of routines, data management, document control, and the conversion of expert knowledge into system capability. The study is exploratory; it does not directly measure waste nor test causal relationships. Managerial implications are proposed for strengthening core procedures, selective digitalization, and post-project knowledge management.

1. Đặt vấn đề

Trong chuỗi thực hiện dự án đầu tư xây dựng, tư vấn quản lý dự án không trực tiếp tạo ra sản phẩm xây dựng nhưng có ảnh hưởng đáng kể tới chất lượng quyết định, tính kịp thời của dòng vốn, khả năng phối hợp giữa các bên và hiệu quả sử dụng nguồn lực. Khi dự án có nhiều chủ thể, nhiều gói thầu, nhiều hồ sơ kỹ thuật - pháp lý và nhiều thay đổi trong quá trình thực hiện, năng lực của tổ chức tư vấn quản lý dự án trở thành một điều kiện quan trọng để hỗ trợ chủ đầu tư kiểm soát tiến độ, chi phí, chất lượng, hồ sơ và rủi ro.

Bối cảnh pháp lý gần đây tại Việt Nam đặt vấn đề tiết kiệm, chống lãng phí vào vị trí nổi bật hơn. Luật Tiết kiệm, chống lãng phí số 110/2025/QH15 xác lập yêu cầu tăng cường kỷ luật trong quản lý, sử dụng nguồn lực [1]. Thông tư liên tịch số 11/2025/TTLT hướng dẫn việc xác định lãng phí trong giải quyết vụ việc, vụ án hình sự, trong đó có các dấu hiệu liên quan đến quản lý vốn đầu tư công, đầu tư xây dựng, mua sắm và quản lý tài sản công [2]. Chỉ thị số 04/CT-

*Liên hệ tác giả: tuanlv@huce.edu.vn
Nhận ngày 23/06/2026, sửa xong ngày 14/07/2026, chấp nhận đăng ngày 15/07/2026
Link DOI: https://doi.org/10.54772/jomc.05.2026.1428

BXD năm 2026 của Bộ Xây dựng nhấn mạnh yêu cầu chủ động phòng ngừa, ngăn chặn lãng phí trong hoạt động đầu tư xây dựng và quản lý, vận hành, khai thác, bảo trì công trình [3]. Bối cảnh này làm cho hoạt động tư vấn quản lý dự án cần được nhìn nhận không chỉ như một dịch vụ hỗ trợ chủ đầu tư, mà còn như một cơ chế quản trị có thể góp phần phòng ngừa các biểu hiện làm suy giảm hiệu quả sử dụng nguồn lực.

Các nghiên cứu trong nước có liên quan thường tập trung vào hiệu quả hoạt động tư vấn quản lý dự án, điều kiện năng lực hành nghề, khung năng lực nghề nghiệp, quản trị nhân sự dự án hoặc ứng dụng công cụ số như BIM và EVM trong kiểm soát tiến độ [27], [28], [29], [30]. Các hướng tiếp cận này có giá trị nhưng chưa đi sâu vào cơ chế mà năng lực hệ thống của doanh nghiệp tư vấn - tức phần năng lực đã được thể chế hóa thành quy trình, biểu mẫu, dữ liệu, cơ chế kiểm tra và học hỏi - có thể hỗ trợ phòng ngừa nguy cơ lãng phí trong thực hiện dự án. Khoảng trống này càng đáng chú ý trong bối cảnh pháp luật Việt Nam nhấn mạnh hơn yêu cầu chống lãng phí, trong khi thị trường tư vấn xây dựng vẫn có sự chênh lệch lớn về mức độ chuẩn hóa vận hành.

Bài báo lựa chọn CCU làm trường hợp nghiên cứu vì đây là một doanh nghiệp tư vấn có ý nghĩa phân tích đặc thù. CCU có lợi thế về học thuật, chuyên gia và nguồn nhân lực nhờ gắn với Trường Đại học Xây dựng Hà Nội, nhưng đồng thời vẫn phải vận hành theo logic thị trường, chịu áp lực doanh thu, hợp đồng, tiến độ và chất lượng dịch vụ như các doanh nghiệp tư vấn khác. Trường hợp này cho phép quan sát rõ hơn mâu thuẫn thường gặp ở nhiều doanh nghiệp tư vấn Việt Nam: có nền tảng chuyên môn nhất định nhưng chưa chắc đã có hệ thống vận hành đủ chuẩn hóa để bảo đảm chất lượng dịch vụ ổn định giữa các dự án.

Từ vấn đề trên, bài báo trả lời ba câu hỏi nghiên cứu: (i) năng lực tư vấn quản lý dự án của CCU biểu hiện như thế nào trên phương diện nhân sự chủ chốt; (ii) mức độ áp dụng quy trình nội bộ tại dự án phản ánh năng lực hệ thống ra sao; và (iii) các phát hiện này gợi ý những vấn đề quản trị gì trong việc phòng ngừa nguy cơ lãng phí trong thực hiện dự án đầu tư xây dựng. Bài báo có tính thăm dò; mục tiêu không phải là chứng minh quan hệ nhân quả giữa năng lực hệ thống và lãng phí, mà là nhận diện một số dấu hiệu vận hành có thể làm suy giảm hiệu lực kiểm soát dự án và đặt ra giả thuyết cho nghiên cứu tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

2.1. Năng lực hệ thống trong doanh nghiệp tư vấn quản lý dự án

Năng lực tổ chức của doanh nghiệp tư vấn quản lý dự án đầu tư xây dựng có thể hiểu là khả năng huy động, phối hợp và sử dụng hiệu quả các nguồn lực cần thiết để cung cấp dịch vụ tư vấn, qua đó hỗ trợ chủ đầu tư đạt các mục tiêu về phạm vi, tiến độ, chi phí, chất lượng, an toàn và hiệu quả đầu tư. Trong bài báo này, năng lực hệ thống được xem là một thành tố của năng lực tổ chức, chỉ phần năng lực đã được thể chế hóa thành quy trình, biểu mẫu, cơ sở dữ liệu, cơ chế kiểm tra, cơ chế phối hợp và hệ thống học hỏi. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể tạo ra kết quả tương đối ổn định, ít phụ thuộc hơn vào từng cá nhân riêng lẻ.

Cách tiếp cận này gắn với lý thuyết năng lực động. Theo Teece, lợi thế bền vững của doanh nghiệp không chỉ đến từ việc sở hữu nguồn lực mà từ khả năng tích hợp, xây dựng và tái cấu hình năng lực nội tại để thích ứng với môi trường thay đổi [20]. Trong doanh nghiệp tư vấn, năng lực hệ thống có thể xem là kết quả của việc tái cấu hình tri thức cá nhân thành quy trình tổ chức - một biểu hiện vận hành của năng lực động ở cấp dự án. Tuy nhiên, hệ thống quá cứng nhắc cũng có thể làm giảm khả năng thích ứng; do đó, vấn đề không phải là chuẩn hóa tuyệt đối, mà là cân bằng giữa kỷ luật quy trình và tính linh hoạt trước đặc thù dự án.

PMBOK Guide nhấn mạnh các miền hiệu suất như các bên liên quan, đội dự án, lập kế hoạch, thực hiện công việc, bàn giao, đo lường và bất định [9]. ISO 21502:2020 cũng tiếp cận quản lý dự án như một hệ thống hướng dẫn có thể áp dụng cho nhiều loại hình tổ chức và dự án [10]. Các chuẩn mực này cho thấy năng lực quản lý dự án không chỉ nằm ở kỹ năng cá nhân của người quản lý, mà còn ở khả năng tổ chức công việc thành hệ thống có thể lập kế hoạch, thực thi, đo lường, kiểm soát và cải tiến.

Trong khuôn khổ bài báo, năng lực hệ thống của doanh nghiệp tư vấn quản lý dự án được nhận diện qua năm nhóm quy trình lõi: quản lý tiến độ; quản lý chi phí, khối lượng và thanh toán; quản lý chất lượng và nghiệm thu; quản lý hồ sơ, thông tin và báo cáo; quản lý thay đổi, phát sinh và phối hợp các bên. Năm nhóm này tương ứng với các nội dung quản lý dự án trọng tâm và là các điểm giao trực tiếp giữa hoạt động tư vấn với nguy cơ chậm tiến độ, phát sinh chi phí, sai lệch hồ sơ, chậm thanh toán/quyết toán hoặc tranh chấp giữa các bên.

2.2. Lãng phí trong xây dựng, quản lý thông tin và quản lý tri thức

Dòng nghiên cứu lean construction (xây dựng tinh gọn) cho rằng lãng phí trong xây dựng không chỉ là vật liệu dư thừa, mà còn bao gồm các hoạt động không tạo giá trị như chờ đợi, làm lại, di chuyển không cần thiết, xử lý lại thông tin, quyết định chậm và phối hợp kém. Koskela phê phán cách nhìn xây dựng như tập hợp các hoạt động chuyển đổi đơn lẻ và đề xuất tiếp cận quá trình xây dựng như dòng chảy giá trị cần giảm hoạt động không tạo giá trị [12]. Formoso, Isatto và Hirota phát triển hướng kiểm soát lãng phí trong công trường xây dựng [13]. Alwi, Hampson và Mohamed chỉ ra các hoạt động không tạo giá trị trong dự án xây dựng Indonesia và Australia, cho thấy lãng phí thường gắn với dòng thông tin, chờ đợi, làm lại và thiếu phối hợp [14]. Love và Edwards xem rework như một biểu hiện quan trọng làm tăng chi phí và ảnh hưởng hiệu quả dự án [15].

Ở bình diện quản trị đầu tư công và hạ tầng, IMF, World Bank và OECD đều nhấn mạnh vai trò của quản trị, giám sát, minh bạch thông tin, trách nhiệm giải trình và đánh giá vòng đời dự án trong giảm lãng phí đầu tư [16], [17], [18]. Flyvbjerg cho thấy chậm tiến độ, vượt chi phí và sai lệch dự báo thường gắn với bất định, lạc quan

quá mức, thông tin không đối xứng và động cơ trình bày sai lệch [19]. Dù các dự án trong nghiên cứu này không phải siêu dự án, logic chung vẫn có ý nghĩa: khi thông tin không được kiểm soát, phạm vi - tiến độ - chi phí không được cập nhật liên thông và trách nhiệm không truy vết được, hiệu lực kiểm soát dự án có thể suy giảm.

Bài báo này không nhằm xác định hành vi lãng phí theo nghĩa pháp lý hoặc tố tụng, và cũng không đo lường trực tiếp mức độ lãng phí thực tế của dự án. Khái niệm nguy cơ lãng phí được sử dụng như một phạm trù quản trị suy diễn, phản ánh khả năng xuất hiện các biểu hiện làm suy giảm hiệu quả sử dụng nguồn lực trong quá trình thực hiện dự án, như chậm tiến độ, chậm giải ngân, phát sinh chi phí không được kiểm soát tốt, hồ sơ thanh toán kéo dài, nghiệm thu chưa thống nhất và tranh chấp do thiếu thông tin. Mối liên hệ giữa năng lực hệ thống và nguy cơ lãng phí vì vậy được trình bày ở cấp độ cơ chế khái niệm, không phải quan hệ nhân quả được kiểm định thống kê.

Số hóa và quản lý tri thức là hai điều kiện hỗ trợ năng lực hệ thống. ISO 19650-1:2018 nhấn mạnh quản lý thông tin trong bối cảnh BIM, bao gồm trao đổi, ghi nhận, phiên bản hóa và tổ chức thông tin trong vòng đời tài sản xây dựng [11]. Nonaka và Takeuchi cho rằng lợi thế tổ chức hình thành khi tri thức cá nhân được chuyển hóa thành tri thức tổ chức thông qua chia sẻ, chuẩn hóa và tái sử dụng [21]. Alavi và Leidner xem hệ thống quản lý tri thức là cơ chế hỗ trợ tạo lập, lưu giữ, truyền đạt và ứng dụng tri thức [22]. Đối với doanh nghiệp tư vấn gắn với môi trường đại học như CCU, lợi thế chuyên gia chỉ trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững khi được thể chế hóa thành kho dữ liệu dự án, bộ biểu mẫu chuẩn, bài học kinh nghiệm và quy trình đào tạo nội bộ.

Bảng 1. Nhóm quy trình lõi và nguy cơ lãng phí ở cấp độ quản trị.

Nhóm quy trình lõi	Biểu hiện yếu kém có thể phát sinh	Nguy cơ quản trị liên quan
Quản lý tiến độ	Kế hoạch không cập nhật; giao ban không đều; xử lý chậm nút thắt	Chậm điều phối, chậm giải ngân, tăng chi phí cơ hội của vốn
Quản lý chi phí, khối lượng và thanh toán	Kiểm soát khối lượng chưa chặt; hồ sơ thanh toán không đồng bộ	Phát sinh chi phí, thanh toán chậm, quyết toán kéo dài
Quản lý chất lượng và nghiệm thu	Kiểm soát nghiệm thu chưa thống nhất; hồ sơ kỹ thuật còn sai sót	Sửa đổi, làm lại, kéo dài thời gian hoàn thành
Quản lý hồ sơ, thông tin và báo cáo	Dữ liệu phân tán; phụ thuộc bảng tính/tệp rời; khó truy vết	Sai lệch thông tin, quyết định chậm, giảm hiệu lực kiểm soát
Quản lý thay đổi, phát sinh và phối hợp	Thiếu quy trình xử lý thay đổi; phân định trách nhiệm chưa rõ	Gia tăng tranh chấp, kéo dài xử lý, làm tăng tổng chi phí dự án

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ tổng quan nghiên cứu, khung pháp lý và tài liệu doanh nghiệp.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu và đơn vị phân tích

Bài báo sử dụng thiết kế nghiên cứu trường hợp đơn. Cách tiếp cận này phù hợp khi mục tiêu nghiên cứu là làm rõ một hiện tượng quản trị trong bối cảnh thực tế, khi ranh giới giữa hiện tượng và bối cảnh không hoàn toàn tách biệt [8]. Đơn vị phân tích chính là năng lực tư vấn quản lý dự án của doanh nghiệp, trong đó bài báo xem xét song song hai lớp dữ liệu: dữ liệu về nhân sự chủ chốt và dữ liệu về dự án/quy trình nội bộ. Hai lớp dữ liệu này không được dùng để so sánh số học trực tiếp, mà để nhận diện các dấu hiệu mô tả về năng lực cá nhân và năng lực hệ thống trong cùng một trường hợp nghiên cứu.

Về tính phản thân của nghiên cứu, tác giả công tác tại Trường Đại học Xây dựng Hà Nội và trường hợp được chọn là doanh nghiệp tư vấn gắn với cơ sở giáo dục này. Vị thế người trong cuộc tạo thuận lợi trong tiếp cận hồ sơ, tài liệu quy trình và mạng lưới khảo sát, nhưng cũng có thể tạo thiên lệch khẳng định. Để hạn chế, nghiên cứu sử dụng nhiều nguồn dữ liệu, ẩn danh hóa dự án, đối chiếu kết quả khảo sát với bộ dữ liệu dự án và trình bày cả các điểm yếu vận hành của doanh nghiệp. Dữ liệu được sử dụng theo thỏa thuận với doanh nghiệp và được mã hóa ở cấp dự án nhằm bảo mật thông tin.

3.2. Dữ liệu nghiên cứu, phiếu khảo sát và giới hạn xử lý

Nghiên cứu kết hợp dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Dữ liệu thứ cấp gồm hồ sơ doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, danh mục nhân sự, số liệu tài chính giai đoạn 2021-2025, danh mục dự án TVQLDA, sổ tay công tác tư vấn và các biểu mẫu quản lý dự án hiện hành. Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng hai phiếu khảo sát thang đo 3 mức: mức 1 = chưa đáp ứng/chưa áp dụng; mức 2 = đáp ứng một phần/áp dụng một phần; mức 3 = đáp ứng đầy đủ/áp dụng đầy đủ.

Các tiêu chí khảo sát được xây dựng trên cơ sở khung lý thuyết về năng lực hệ thống, năm nhóm quy trình lõi, tài liệu quy trình nội bộ của CCU và tham vấn kinh nghiệm của các cán bộ quản lý dự án. Trước khi sử dụng, phiếu được rà soát về ngôn từ, khả năng hiểu và tính phù hợp với hoạt động TVQLDA. Do cỡ mẫu nhỏ và mục tiêu nghiên cứu thăm dò, bài báo không thực hiện kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha hoặc phân tích nhân tố; kết quả chỉ được sử dụng cho phân tích mô tả trong phạm vi trường hợp CCU.

Phiếu khảo sát số 1 đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực của nhân sự chủ chốt, gồm 8 tiêu chí về chuyên môn đào tạo, kinh nghiệm dự án tương tự, chứng chỉ/chứng nhận, phối hợp liên ngành, huy động nhân sự, phân công nhiệm vụ, công cụ quản lý dự án và tinh thần trách nhiệm; thu được 14 phiếu hợp lệ. Phiếu khảo sát số 2 đánh giá mức độ áp dụng quy trình quản lý nội bộ tại dự án, gồm 8 tiêu chí về tiến độ, chất lượng, chi phí - khối lượng - thanh toán, hồ sơ - tài liệu, thay đổi - phát sinh, giao ban - phối hợp, nghiệm thu - hồ sơ hoàn thành và tính thực chất của việc áp dụng quy trình; thu được 15 phiếu hợp lệ.

Đối tượng trả lời là lãnh đạo đơn vị và nhân sự nòng cốt trực tiếp tham gia quản lý dự án của CCU và các xí nghiệp tư vấn trực thuộc, gồm giám đốc/phó giám đốc xí nghiệp, giám đốc dự án, chủ nhiệm dự án, cán bộ phụ trách QLDA và cán bộ kinh tế - kỹ thuật xây dựng; số năm kinh nghiệm trong TVQLDA dao động từ khoảng 2 đến 17 năm. Do người trả lời chủ yếu là nhân sự nội bộ, kết quả có thể chịu thiên lệch mong muốn xã hội; điều này được lưu ý khi diễn giải.

Hai chỉ báo tổng hợp được trình bày như chỉ báo phụ là: 11/14 nhân sự khảo sát được xếp nhóm đáp ứng đầy đủ yêu cầu năng lực; 7/15 dự án khảo sát được xếp nhóm áp dụng đầy đủ quy trình quản lý nội bộ. Bên cạnh đó, bài báo ưu tiên phân tích điểm trung bình theo từng tiêu chí để nhận diện các khu vực mạnh/yếu. Các tỷ lệ phần trăm chỉ có giá trị mô tả trong mẫu nhỏ, không dùng để suy rộng thống kê.

4. Bối cảnh trường hợp nghiên cứu và mã hóa dự án

CCU là doanh nghiệp tư vấn xây dựng tiền thân là doanh nghiệp nhà nước được thành lập năm 2000 và chuyển đổi mô hình doanh nghiệp năm 2013. Doanh nghiệp kế thừa các hoạt động thiết kế, nghiên cứu ứng dụng và tư vấn của Trường Đại học Xây dựng Hà Nội, đồng thời hoạt động trong nhiều lĩnh vực như khảo sát, lập quy hoạch, lập dự án, thiết kế, thẩm tra, quản lý dự án, tư vấn đấu thầu, giám sát thi công, thí nghiệm - kiểm định chất lượng và các dịch vụ tư vấn khác. Tài liệu doanh nghiệp cho thấy CCU có quy mô khoảng 200 nhân sự, với cơ cấu gồm Hội đồng thành viên, Ban giám đốc, các phòng chức năng, các xí nghiệp tư vấn và chi nhánh phía Nam.

Về tài chính, doanh thu của CCU tăng từ 119,27 tỷ đồng năm 2021 lên 209,29 tỷ đồng năm 2025; lợi nhuận sau thuế tăng từ 3,14 tỷ đồng lên 4,91 tỷ đồng trong cùng kỳ. Sự tăng trưởng này cho thấy năng lực hiện diện thị trường và mở rộng quy mô hoạt động. Đồng thời, tăng trưởng doanh thu cũng tạo áp lực chuẩn hóa hệ thống: khi số lượng, loại hình và địa bàn dự án tăng, doanh nghiệp khó duy trì chất lượng ổn định nếu vẫn phụ thuộc chủ yếu vào kinh nghiệm cá nhân, tệp bảng tính riêng lẻ và cách lưu hồ sơ không thống nhất giữa các dự án.

Danh mục TVQLDA của CCU giai đoạn 2021-2025 khá đa dạng, bao gồm công trình dân dụng, y tế, giáo dục, công sở, nhà máy, hạ tầng kỹ thuật, khu đô thị và công trình sửa chữa/cải tạo. Bộ dữ liệu 09 dự án điển hình được chọn có chủ đích nhằm bảo đảm sự đa dạng về loại công trình, nguồn vốn, phạm vi dịch vụ và tình trạng thực hiện; không nhằm đại diện thống kê cho toàn bộ danh mục dự án. Các dự án được mã hóa từ P01 đến P09 để bảo mật thông tin.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Kết quả khảo sát nhân sự chủ chốt

Kết quả khảo sát phiếu số 1 cho thấy trong số 14 nhân sự được khảo sát, 11 người được xếp nhóm đáp ứng đầy đủ yêu cầu năng lực theo quy ước tổng hợp của nghiên cứu (78,6 %). Con số này chỉ phản ánh mô tả trong một mẫu nhỏ của CCU, không dùng để khái quát cho các doanh nghiệp tư vấn khác. Điểm trung bình các tiêu chí dao động trong khoảng 2,50-2,71 trên thang 3 mức, cho thấy mặt bằng năng lực cá nhân được đánh giá tương đối tích cực.

Các tiêu chí có điểm trung bình cao hơn là khả năng phối hợp liên ngành và tinh thần trách nhiệm/tuân thủ, cùng đạt 2,71 điểm. Điều này phù hợp với đặc thù hoạt động TVQLDA, nơi nhân sự phải thường xuyên làm việc với chủ đầu tư, nhà thầu, tư vấn thiết kế, tư vấn giám sát và các bên liên quan. Tiêu chí chuyên môn đào tạo đạt 2,50 điểm, thấp hơn tương đối so với một số tiêu chí khác. Có thể giải thích rằng TVQLDA không chỉ cần nền tảng chuyên môn xây dựng mà còn cần năng lực tích hợp kỹ thuật, chi phí, hợp đồng, pháp lý, hồ sơ và công cụ số. Vì vậy, đào tạo chuyên môn phù hợp là điều kiện cần nhưng chưa đủ để bảo đảm năng lực thực thi trong môi trường dự án phức hợp.

5.2. Kết quả khảo sát mức độ áp dụng quy trình nội bộ tại dự án

Kết quả khảo sát phiếu số 2 cho thấy trong số 15 dự án/đầu việc được khảo sát, 7 trường hợp được xếp nhóm áp dụng đầy đủ quy trình quản lý nội bộ theo quy ước tổng hợp của nghiên cứu (46,7 %). Tương tự chỉ báo nhân sự, tỷ lệ này chỉ có giá trị mô tả trong mẫu nhỏ của CCU. Vì đơn vị phân tích ở đây là dự án, kết quả này được trình bày độc lập với kết quả khảo sát nhân sự; bài báo không thực hiện phép so sánh trực tiếp giữa hai tỷ lệ.

Phân tích theo tiêu chí cho thấy điểm thấp hơn tương đối nằm ở quản lý chi phí, khối lượng và thanh toán (1,93 điểm), quản lý chất lượng thi công (2,00 điểm) và quản lý tiến độ (2,20 điểm). Đây là các trục cốt lõi của quản lý dự án và cũng là những khu vực nhạy cảm đối với nguy cơ chậm tiến độ, phát sinh chi phí, hồ sơ kéo dài và giảm hiệu lực kiểm soát. Ngược lại, tiêu chí "áp dụng quy trình thực chất" đạt 2,67 điểm, cao hơn một số quy trình cụ thể. Điều này có thể phản ánh khoảng cách giữa nhận thức tổng thể về tinh thần xử lý công việc và hành vi tuân thủ cụ thể theo từng quy trình. Nói cách khác, người trả lời có thể đánh giá rằng nhóm dự án vẫn xử lý công việc thực chất, nhưng các công việc cụ thể về tiến độ, chi phí, chất lượng và hồ sơ chưa được chuẩn hóa hoặc cập nhật đồng đều.

Quản lý chi phí, khối lượng và thanh toán là điểm yếu tương đối rõ nhất. Dữ liệu dự án gợi ý nguyên nhân có thể nằm ở tính phức tạp của các hợp đồng đơn giá điều chỉnh, dự án có nhiều nhà thầu, phân chia khối lượng chồng chéo, thay đổi thiết kế, hồ sơ hiện trạng không đầy đủ và nhu cầu xác nhận khối lượng định kỳ. Các yếu tố này

không chứng minh lỗi của tư vấn quản lý dự án, nhưng cho thấy môi trường mà năng lực hệ thống về chi phí - khối lượng - thanh toán cần được ưu tiên củng cố.

5.3. Dữ liệu dự án điển hình và các nhóm vấn đề vận hành

Bộ dữ liệu 09 dự án điển hình được sử dụng để minh họa bối cảnh vận hành mà CCU thường gặp, không dùng để chứng minh quan hệ nhân quả giữa năng lực hệ thống và lãng phí. Phần lớn vấn đề trong các dự án có nguyên nhân khách quan hoặc thuộc phạm vi trách nhiệm của chủ đầu tư, nhà thầu, tư vấn thiết kế, điều kiện mặt bằng, dòng vốn hoặc bối cảnh bên ngoài. Vì vậy, bài báo không quy kết các vấn đề này cho tư vấn quản lý dự án. Tuy nhiên, chính trong bối cảnh nhiều biến động đó, năng lực hệ thống của tư vấn quản lý dự án có vai trò phát hiện sớm, ghi nhận đầy đủ, cảnh báo kịp thời, đề xuất phương án xử lý và lưu giữ chứng cứ quản lý.

Thay vì trình bày trực tiếp các con số chênh lệch tiến độ hoặc biến động chi phí dễ gây hiểu nhầm là bằng chứng quy kết, bài báo tổng hợp các nhóm vấn đề vận hành có tính lặp lại trong Bảng 6. Các nhóm vấn đề này cho thấy yêu cầu thực tế đối với năng lực hệ thống: tiến độ cần được cập nhật và cảnh báo; chi phí - khối lượng cần được kiểm soát bằng hồ sơ nhất quán; thay đổi cần được ghi nhận theo chuỗi nguyên nhân - căn cứ - tác động - phê duyệt; hồ sơ cần có khả năng truy vết.

Bảng 2. Mô tả dữ liệu nghiên cứu.

Nhóm dữ liệu	Nguồn dữ liệu	Quy mô/phạm vi	Vai trò trong phân tích
Hồ sơ doanh nghiệp	Tài liệu CCU	Lịch sử, lĩnh vực hoạt động, tổ chức, nhân sự	Mô tả bối cảnh trường hợp nghiên cứu
Dữ liệu tài chính	Báo cáo/tổng hợp CCU	Giai đoạn 2021-2025	Làm rõ quy mô, năng lực nền và áp lực quản trị
Danh mục dự án TVQLDA	Hồ sơ doanh nghiệp	Giai đoạn 2021-2025	Xác định phạm vi hoạt động thực tiễn
Khảo sát nhân sự	Phiếu khảo sát số 1	14 phiếu hợp lệ; 8 tiêu chí	Mô tả lớp năng lực cá nhân
Khảo sát quy trình	Phiếu khảo sát số 2	15 phiếu hợp lệ; 8 tiêu chí	Mô tả mức độ vận hành theo quy trình
Dự án điển hình	Bộ dữ liệu bổ sung	09 dự án mã hóa	Minh họa bối cảnh và điểm nghẽn vận hành

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ hồ sơ doanh nghiệp, phiếu khảo sát và bộ dữ liệu bổ sung.

Bảng 3. Mã hóa 09 dự án điển hình phục vụ phân tích.

Mã	Nhóm công trình/ nguồn vốn	Phạm vi dịch vụ	Đặc điểm/vấn đề vận hành nổi bật
P01	Dân dụng cấp I; vốn chủ sở hữu/hợp pháp khác	TVQLDA	Hoàn thành thuận lợi; dùng để đối chiếu trường hợp vận hành tương đối ổn định
P02	Khu đô thị - dịch vụ thương mại; vốn tư nhân	TVQLDA, TVGS phần thô	Kéo dài do GPMB và Covid-19; yêu cầu cập nhật tiến độ, phối hợp và hồ sơ
P03	Nhà ở hỗn hợp; vốn tư nhân	TVQLDA tổng hợp	Tác động của dòng vốn và Covid-19; liên hệ tiến độ - hợp đồng - thanh toán
P04	Công sở cấp tỉnh; ngân sách địa phương	TVQLDA	Địa chất, GPMB, điều chỉnh công năng, thiên tai; yêu cầu quản lý thay đổi
P05	Công trình y tế; ngân sách nhà nước	TVQLDA	Hợp đồng đơn giá điều chỉnh, nhiều nhà thầu, chậm thiết bị; yêu cầu kiểm soát khối lượng và thanh toán
P06	Bãi đỗ xe ngầm - thương mại; vốn tư nhân	TVQLDA	Vướng chuyển đổi đất, điều chỉnh thiết kế, trượt giá; yêu cầu quản lý thủ tục và chi phí
P07	Công trình giáo dục - y tế; quỹ sự nghiệp	TVQLDA	Cải tạo trên nền công trình dở dang; rủi ro hồ sơ hiện trạng và phối hợp thiết kế
P08	Nhà máy FDI	TVQLDA, quản lý khối lượng, TVGS	Yêu cầu kiểm tra chéo và tích hợp chuyên môn kỹ thuật - chi phí - giám sát
P09	Khu phức hợp thương mại, văn phòng, nhà ở; vốn tư nhân	TVQLDA	Thay đổi thời gian và phạm vi; minh họa yêu cầu quản lý hồ sơ, chi phí và thay đổi

Nguồn: Tác giả mã hóa từ bộ dữ liệu bổ sung của CCU.

Bảng 4. Kết quả khảo sát năng lực nhân sự chủ chốt.

Tiêu chí đánh giá	Điểm TB (n = 14)	Diễn giải mô tả thận trọng
Phù hợp chuyên môn đào tạo	2,50	Phù hợp ở mức tương đối; cần bổ sung năng lực tích hợp TVQLDA
Kinh nghiệm dự án tương tự	2,57	Nền tảng kinh nghiệm khá; vẫn cần chuẩn hóa theo loại dự án
Chứng chỉ/chứng nhận phù hợp	2,64	Đáp ứng tương đối tốt yêu cầu hành nghề/vị trí
Khả năng phối hợp liên ngành	2,71	Điểm mạnh tương đối của nhóm nhân sự khảo sát
Khả năng huy động nhân sự kịp thời	2,64	Có khả năng huy động nhưng cần cơ chế rõ hơn khi phát sinh việc
Phân công nhiệm vụ rõ ràng	2,57	Cần tiếp tục chuẩn hóa mô tả vai trò và trách nhiệm
Khả năng sử dụng công cụ hỗ trợ	2,57	Cần tăng năng lực số và công cụ quản lý dự án
Tinh thần trách nhiệm và tuân thủ	2,71	Điểm mạnh tương đối, nhưng cần chuyển thành kỷ luật hệ thống

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả khảo sát phiếu số 1. Các điểm số chỉ có giá trị mô tả trong trường hợp nghiên cứu.

Bảng 5. Kết quả khảo sát mức độ áp dụng quy trình nội bộ tại dự án.

Tiêu chí đánh giá	Điểm TB (n = 15)	Diễn giải mô tả thận trọng
Quản lý tiến độ	2,20	Cần tăng kỷ luật cập nhật, cảnh báo và điều phối tiến độ
Quản lý chất lượng thi công	2,00	Mức áp dụng chưa đồng đều; cần chuẩn hóa kiểm tra và nghiệm thu
Quản lý chi phí/khối lượng/thanh toán	1,93	Điểm yếu tương đối; cần ưu tiên cải thiện
Quản lý hồ sơ/tài liệu/báo cáo	2,33	Có áp dụng nhưng cần tăng liên thông và truy vết dữ liệu
Quản lý thay đổi/phát sinh	2,47	Tương đối tích cực nhưng cần hệ thống hóa chuỗi căn cứ - tác động
Họp giao ban/phối hợp	2,47	Phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm nhóm dự án
Nghiệm thu và hồ sơ hoàn thành	2,60	Điểm tương đối tích cực trong mẫu khảo sát
Áp dụng quy trình thực chất	2,67	Đánh giá tổng thể tích cực; cần đối chiếu với hành vi tuân thủ cụ thể

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả khảo sát phiếu số 2. Các điểm số chỉ có giá trị mô tả trong trường hợp nghiên cứu.

Bảng 6. Nhóm vấn đề vận hành rút ra từ 09 dự án điển hình.

Nhóm vấn đề vận hành	Dạng biểu hiện trong bộ dữ liệu dự án	Yêu cầu đặt ra đối với năng lực hệ thống của TVQLDA
Tiến độ và phối hợp	GPMB, dòng vốn, Covid-19, chậm thiết bị, điều chỉnh thiết kế, thiên tai	Cập nhật tiến độ, cảnh báo sớm, ghi nhận nguyên nhân, điều phối trách nhiệm các bên
Chi phí, khối lượng, thanh toán	Hợp đồng đơn giá điều chỉnh, nhiều nhà thầu, phân chia khối lượng chồng chéo, phát sinh do thay đổi	Chuẩn hóa xác nhận khối lượng, hồ sơ thanh toán, bảng theo dõi phát sinh và căn cứ điều chỉnh
Hồ sơ hiện trạng và chất lượng	Công trình cải tạo trên nền dở dang, hồ sơ cũ không đầy đủ, điều chỉnh biện pháp thi công	Kiểm soát hồ sơ hiện trạng, checklist nghiệm thu, truy vết thay đổi kỹ thuật
Thay đổi và phát sinh	Điều chỉnh công năng, điều chỉnh thiết kế, chuyển đổi đất, trượt giá	Quản lý chuỗi thay đổi: nguyên nhân - căn cứ - tác động - phê duyệt - cập nhật hợp đồng
Dữ liệu và truy vết	Sử dụng Sổ tay TVQLDA, Excel, Project, Word; chưa có bằng chứng về CDE/BIM tích hợp cấp công ty	Chuẩn hóa cấu trúc thư mục, mã hồ sơ, phiên bản tài liệu, dashboard và nhật ký quyết định

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ bộ dữ liệu 09 dự án điển hình của CCU. Bảng mang tính minh họa bối cảnh, không quy kết nguyên nhân cho TVQLDA.

6. Thảo luận

6.1. Từ năng lực cá nhân đến năng lực hệ thống

Kết quả khảo sát nhân sự cho thấy mặt bằng năng lực cá nhân của nhóm nhân sự chủ chốt trong mẫu nghiên cứu tương đối tích cực. Kết quả khảo sát quy trình, được xem xét độc lập ở đơn vị dự án, lại cho thấy mức độ áp dụng các quy trình cốt lõi còn chưa đồng đều. Hai kết quả này không được dùng để so sánh số học trực tiếp, nhưng gợi ý một khoảng cách tiềm năng giữa nguồn lực con người và năng lực hệ thống. Khoảng cách này cần được kiểm chứng bằng dữ liệu lớn hơn trong các nghiên cứu tiếp theo.

Từ góc nhìn năng lực động, vấn đề không chỉ là doanh nghiệp có chuyên gia hay không, mà là doanh nghiệp có thể chuyển tri thức của chuyên gia thành quy trình, biểu mẫu, dữ liệu, cơ chế kiểm tra và

hệ thống học hỏi hay không. Nếu chất lượng dự án phụ thuộc quá nhiều vào cá nhân chủ chốt, kết quả giữa các dự án sẽ khó ổn định. Nếu dữ liệu không liên thông, doanh nghiệp khó truy vết nguyên nhân của chậm tiến độ, phát sinh chi phí hoặc sai lệch hồ sơ. Nếu bài học kinh nghiệm không được tổng kết và tái sử dụng, doanh nghiệp có thể lặp lại sai sót ở các dự án khác nhau.

6.2. Năng lực hệ thống và nguy cơ lãng phí: diễn giải thăm dò

Nghiên cứu này không đo lường tác động thực tế của năng lực hệ thống đến lãng phí và không kết luận rằng điểm yếu quy trình là nguyên nhân gây lãng phí ở các dự án được khảo sát. Tuy nhiên, kết quả đã nhận diện một số điểm yếu vận hành có thể là dấu hiệu cảnh báo: quản lý chi phí - khối lượng - thanh toán chưa đồng đều, quản lý chất lượng và tiến độ còn hạn chế, dữ liệu dự án chủ yếu dựa trên các công cụ rời như Sổ tay, Excel, Project và Word, chưa có bằng chứng về môi trường dữ liệu chung hoặc phần mềm tích hợp cấp công ty. Những điểm này có thể làm suy giảm hiệu lực kiểm soát, nhất là trong các dự án có nhiều thay đổi, nhiều nhà thầu và yêu cầu hồ sơ phức tạp.

Dưới góc nhìn "lean construction", các biểu hiện như chờ đợi do thông tin không đầy đủ, làm lại hồ sơ, cập nhật tiến độ chậm, xử lý thay đổi không theo chuỗi dữ liệu và phối hợp không rõ trách nhiệm đều có thể được xem là hoạt động không tạo giá trị hoặc tiềm ẩn lãng phí quản trị [12], [13], [14], [15]. Do đó, năng lực hệ thống của tư vấn quản lý dự án có ý nghĩa phòng ngừa: nó không loại bỏ mọi yếu tố khách quan, nhưng có thể giúp nhận diện sớm, ghi nhận chứng cứ, cảnh báo rủi ro, kiểm soát thay đổi và hỗ trợ chủ đầu tư ra quyết định kịp thời hơn.

6.3. Số hóa và quản lý tri thức như định hướng củng cố năng lực hệ thống

Dữ liệu dự án cho thấy công cụ thực hiện hiện nay chủ yếu là Sổ tay công tác tư vấn QLDA, Excel, Project và Word. Đây là các công cụ hữu ích ở cấp dự án riêng lẻ nhưng chưa đủ để tạo môi trường dữ liệu liên thông ở cấp doanh nghiệp. Vì vậy, số hóa trong trường hợp CCU không nên hiểu đơn giản là thay phần mềm, mà là thiết lập logic dữ liệu thống nhất cho tiến độ, chi phí, hồ sơ, thay đổi, nghiệm thu và thanh toán. Nếu mỗi dự án có cách lưu trữ, đặt tên tệp, cập nhật biểu mẫu và báo cáo khác nhau, doanh nghiệp khó kiểm tra chéo, khó tổng hợp dữ liệu và khó phát hiện sớm rủi ro ở cấp công ty.

Quản lý tri thức cũng cần được xem là định hướng quan trọng, nhưng không nên đặt ngang hàng với các ưu tiên trước mắt đã được chỉ ra trực tiếp từ khảo sát quy trình. Với CCU, lợi thế chuyên gia và môi trường học thuật chỉ trở thành năng lực hệ thống khi được chuyển thành kho bài học kinh nghiệm, thư viện tình huống, checklist kiểm tra hồ sơ, quy trình đào tạo nội bộ và cơ chế phản hồi sau dự án. Đây là hướng đầu tư trung hạn nhằm giảm phụ thuộc vào cá nhân và nâng khả năng học hỏi tổ chức.

7. Ý nghĩa quản trị

Từ kết quả nghiên cứu và điều kiện nguồn lực có hạn của doanh nghiệp, các ý nghĩa quản trị nên được ưu tiên theo thứ tự sau.

Thứ nhất, ưu tiên nâng hiệu lực quy trình quản lý chi phí, khối lượng, thanh toán và tiến độ. Đây là các khu vực có điểm khảo sát thấp hơn và có quan hệ gần nhất với nguy cơ chậm thanh toán, phát sinh chi phí, hồ sơ kéo dài và giảm hiệu lực kiểm soát. Trọng tâm không phải là ban hành thêm quy trình, mà là xác định rõ đầu mối chịu trách nhiệm, dữ liệu đầu vào - đầu ra, mẫu biểu bắt buộc, tần suất cập nhật và bằng chứng lưu trữ.

Thứ hai, củng cố quy trình chất lượng, hồ sơ và nghiệm thu. CCU cần chuẩn hóa danh mục hồ sơ tối thiểu theo từng loại dự án, checklist nghiệm thu, quy tắc đặt tên và phiên bản tài liệu, nhật ký quyết định, hồ sơ thay đổi và ma trận trách nhiệm giữa các bên. Điều này giúp tăng khả năng truy vết và giảm làm lại hồ sơ.

Thứ ba, chuẩn hóa nhân sự chủ chốt theo vị trí việc làm và loại hình dự án. Các vị trí như giám đốc dự án, phụ trách chi phí - hợp đồng, phụ trách hồ sơ, điều phối kỹ thuật và kiểm soát chất lượng cần có mô tả yêu cầu riêng về kinh nghiệm, chứng chỉ, công cụ số, kỹ năng phối hợp và trách nhiệm báo cáo. Chuẩn hóa nhân sự cần gắn với chuẩn hóa quy trình để tránh tình trạng năng lực cá nhân không được hệ thống hóa.

Thứ tư, triển khai số hóa theo lộ trình có chọn lọc. Giai đoạn đầu nên tập trung vào chuẩn hóa danh mục hồ sơ, mã hóa tài liệu, quản lý phiên bản và bảng điều khiển (dashboard) quản lý dự án về tiến độ, chi phí và hồ sơ. Giai đoạn tiếp theo có thể thiết lập nhật ký thay đổi, quy trình phê duyệt hồ sơ điện tử, bảng cảnh báo sớm. Chỉ sau khi dữ liệu nền đã chuẩn hóa, doanh nghiệp mới nên xem xét CDE, BIM, EVM hoặc các nền tảng cộng tác số cho những dự án có quy mô và yêu cầu phù hợp.

Thứ năm, phát triển quản lý tri thức sau dự án như định hướng trung hạn. Mỗi dự án nên có báo cáo kết thúc hoặc báo cáo bài học kinh nghiệm, ghi nhận tình huống về tiến độ, chi phí, thay đổi, phối hợp, hồ sơ và tranh chấp. Các bài học này cần được phân loại, lưu trữ và chuyển hóa thành checklist, biểu mẫu, tình huống đào tạo và cảnh báo rủi ro cho dự án sau.

Thứ sáu, thiết lập cơ chế rà soát định kỳ cấp công ty đối với các dự án đang thực hiện. Thay vì chỉ xử lý khi phát sinh sự cố, cần rà soát theo tháng/quý các chỉ báo sớm như chậm cập nhật tiến độ, chậm phê duyệt hồ sơ, tồn đọng thanh toán, số lượng thay đổi chưa đóng, thiếu nhân sự chủ chốt và mức độ hoàn thiện hồ sơ nghiệm thu. Cơ chế này giúp chuyển TVQLDA từ trạng thái phản ứng sang trạng thái phòng ngừa.

8. Kết luận

Bài báo tiếp cận năng lực của doanh nghiệp tư vấn quản lý dự án dưới góc nhìn năng lực hệ thống và phòng ngừa nguy cơ lãng phí trong thực hiện dự án đầu tư xây dựng. Thông qua nghiên cứu trường

hợp CCU, kết quả khảo sát nhân sự cho thấy mặt bằng năng lực cá nhân của nhóm nhân sự chủ chốt tương đối tích cực; trong khi kết quả khảo sát dự án/quy trình cho thấy mức độ áp dụng một số quy trình cốt lõi, đặc biệt là chi phí - khối lượng - thanh toán, chất lượng và tiến độ, còn chưa đồng đều.

Nghiên cứu này là một nỗ lực thăm dò bước đầu. Mặc dù kết quả gợi ý sự tồn tại của khoảng cách tiềm năng giữa năng lực cá nhân và năng lực hệ thống, cũng như một số điểm yếu vận hành có thể làm suy giảm hiệu lực kiểm soát dự án, mối quan hệ nhân quả giữa năng lực hệ thống và lãng phí chưa được kiểm định. Các kết luận của bài báo cần được xem như những gợi ý và giả thuyết nghiên cứu, không phải bằng chứng khẳng định về trách nhiệm hoặc mức độ lãng phí thực tế trong các dự án.

Đóng góp của bài báo là làm rõ cách hiểu năng lực hệ thống như một thành tố của năng lực tổ chức trong doanh nghiệp tư vấn quản lý dự án; bổ sung cách nhìn về phòng ngừa lãng phí ở cấp độ quản trị, dữ liệu, hồ sơ và quản lý tri thức; đồng thời đề xuất thứ tự ưu tiên quản trị phù hợp với điều kiện nguồn lực có hạn của doanh nghiệp. Về thực tiễn, bài báo cho thấy nâng cao năng lực doanh nghiệp tư vấn không nên chỉ dừng ở nhân sự và chứng chỉ, mà cần tập trung vào hiệu lực quy trình, dữ liệu có thể truy vết, số hóa có chọn lọc và học hỏi sau dự án.

Nghiên cứu có giới hạn ở phạm vi một trường hợp doanh nghiệp, sử dụng thang đo 3 mức, cỡ mẫu khảo sát nhỏ, người trả lời chủ yếu là nhân sự nội bộ và không đo lường trực tiếp kết quả lãng phí. Nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo hướng so sánh nhiều doanh nghiệp tư vấn, sử dụng thang đo chi tiết hơn, số hóa đầy đủ tần suất trả lời từng tiêu chí, đối chiếu trực tiếp mức áp dụng quy trình với kết quả tiến độ - chi phí ở cấp dự án, hoặc lượng hóa tác động của CDE, BIM, EVM và quản lý tri thức đối với kiểm soát dự án.

Tài liệu tham khảo

[1]. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2025). Luật Tiết kiệm, chống lãng phí số 110/2025/QH15.

[2]. Viện kiểm sát nhân dân tối cao và các cơ quan liên tịch (2025). Thông tư liên tịch số 11/2025/TTLT-VKSNDTC-TANDTC-BCA-BQP-BTP-BTC-BCT-BXD-BNN&MT-KTNN-TTCP hướng dẫn việc xác định lãng phí để áp dụng trong khởi tố, điều tra, truy tố, xét xử các tội phạm liên quan đến lãng phí theo quy định của Bộ luật Hình sự.

[3]. Bộ Xây dựng (2026). Chỉ thị số 04/CT-BXD ngày 28/02/2026 về tăng cường công tác quản lý trong hoạt động đầu tư xây dựng và quản lý, vận hành, khai thác, bảo trì công trình xây dựng nhằm chủ động phòng ngừa, ngăn chặn lãng phí.

[4]. Chính phủ (2024). Nghị định số 175/2024/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Xây dựng về quản lý hoạt động xây dựng.

[5]. Chính phủ (2021). Nghị định số 10/2021/NĐ-CP về quản lý chi phí đầu tư xây dựng.

[6]. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2023). Luật Đấu thầu số 22/2023/QH15.

[7]. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2019). Luật Đầu tư công số 39/2019/QH14.

[8]. Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). Sage Publications.

[9]. Project Management Institute (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Seventh Edition. Project Management Institute.

[10]. International Organization for Standardization (2020). ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management - Guidance on project management. ISO.

[11]. International Organization for Standardization (2018). ISO 19650-1:2018 Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information modelling (BIM) - Information management using building information modelling - Part 1: Concepts and principles. ISO.

[12]. Koskela, L. (1992). Application of the New Production Philosophy to Construction. CIFE Technical Report No. 72. Stanford University.

[13]. Formoso, C. T., Isatto, E. L., & Hirota, E. H. (1999). Method for waste control in the building industry. Proceedings of the 7th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-7), 325-334.

[14]. Alwi, S., Hampson, K., & Mohamed, S. (2002). Non value-adding activities: A comparative study of Indonesian and Australian construction projects. Proceedings of the 10th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-10), 627-638.

[15]. Love, P. E. D., & Edwards, D. J. (2004). Determinants of rework in building construction projects. Engineering, Construction and Architectural Management, 11(4), 259-274.

[16]. International Monetary Fund (2020). Well Spent: How Strong Infrastructure Governance Can End Waste in Public Investment. IMF.

[17]. World Bank (2020). Public Investment Management Reference Guide. World Bank.

[18]. OECD (2020). Recommendation of the Council on the Governance of Infrastructure. OECD/LEGAL/0460.

[19]. Flyvbjerg, B. (2005). Policy and planning for large infrastructure projects: Problems, causes, cures. World Bank Policy Research Working Paper No. 3781.

[20]. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.

[21]. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

[22]. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25(1), 107-136.

[23]. Debs, L., & Hubbard, B. (2023). Gathering and disseminating lessons learned in construction companies to support knowledge management. Construction Economics and Building, 23(1/2), 56-76.

[24]. Marinho, A. J. C., Couto, J. P., & Teixeira, J. M. C. (2022). Contribution to improvement of knowledge management in the construction industry: Stakeholders' perspective on implementation in the largest construction companies. Cogent Engineering, 9(1), 2132652.

[25]. Yepes, V., & López, S. (2021). Knowledge management in the construction industry: Current state of knowledge and future research. Journal of Civil Engineering and Management, 27(8), 671-680.

[26]. Aghimien, D., Aghimien, E. I., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2026). Strategies for enhancing construction digitalisation: A machine learning-based sensitivity analysis. Engineering, Construction and Architectural Management, 33(15), 115-134.

[27]. Lê Văn Tuấn (2012). Nghiên cứu một số giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của tư vấn quản lý dự án đầu tư xây dựng trong giai đoạn hiện nay. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Xây dựng.

[28]. Nguyễn Quốc Toản, Nguyễn Văn Tâm và Vũ Tiến Trình (2024). Phát triển mô hình đường cong nghề nghiệp và khung năng lực cần thiết đào tạo kỹ sư xây dựng 4.0 trong bối cảnh Việt Nam. Tạp chí Kinh tế Xây dựng.

[29]. Nguyễn Văn Tâm, Nguyễn Quốc Toản, Vũ Văn Phong và Trần Đức Giang (2025). Quản trị nhân sự quản lý dự án trong ngành xây dựng: thách thức và cơ hội của cách mạng công nghiệp 4.0. Tạp chí Vật liệu và Xây dựng.

[30]. Lê Văn Tuấn, Nguyễn Quốc Toản, Nguyễn Thành Trung và Nguyễn Đức Phong (2026). Giải pháp tích hợp BIM 4D và EVM cho kiểm soát tiến độ xây dựng tại Việt Nam. Tạp chí Vật liệu và Xây dựng.