

# CHƯƠNG 1. NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

## 1.1. Khái niệm và chức năng của quản lý

### 1.1.1. Khái niệm quản lý

Quản lý được hiểu theo hai góc độ, một là góc độ tổng hợp mang tính chính trị và xã hội, hai là góc độ mang tính hành động thiết thực. Quản lý được Karl Marx (C. Mác) coi là chức năng đặc biệt được sinh ra từ tính chất xã hội hóa lao động. Một số tác giả định nghĩa:

“Quản lý là sự tác động chỉ huy, điều khiển các quá trình xã hội và hành vi hoạt động của con người để chúng phát triển phù hợp với quy luật, đạt được mục đích đã đề ra và đúng với ý chí của người quản lý” (VIM, 2006).

Nếu xét về mức độ của một tổ chức: “Quản lý là một quá trình nhằm để đạt được các mục đích của một tổ chức thông qua việc thực hiện các chức năng cơ bản là kế hoạch hóa, tổ chức, điều hành và kiểm tra đánh giá” (Suranat, 1993).

Từ các định nghĩa trên có thể khái quát về quản lý: “*Quản lý là tiến trình tổ chức và sử dụng các nguồn lực (tiền bạc, nhân lực, phương tiện và công cụ) nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra*”. Ví dụ quản lý đất đai, quản lý thị trường bất động sản, quản lý đô thị, quản lý nguồn nước, quản lý dự án...

Trong công tác quản lý có nhiều yếu tố tác động, nhưng đặc biệt có 5 yếu tố quan trọng: Yếu tố con người, yếu tố chính trị, yếu tố quyền lực, yếu tố thông tin và yếu tố tổ chức. Cụ thể như sau:

+ Yếu tố con người là yếu tố quan trọng nhất. Con người đóng vai trò chủ thể trong việc quản lý và thể hiện ở 3 khía cạnh là sự lãnh đạo, sự tham gia của mọi người và năng lực.

+ Yếu tố chính trị là thể chế, những quy định, pháp luật của mỗi quốc gia, mỗi chế độ chính trị sẽ có những quy định, pháp luật riêng biệt. Ví dụ Luật Đầu tư, Luật Kinh doanh bất động sản, Luật Xây dựng, Luật Đất đai, Luật Nhà ở...

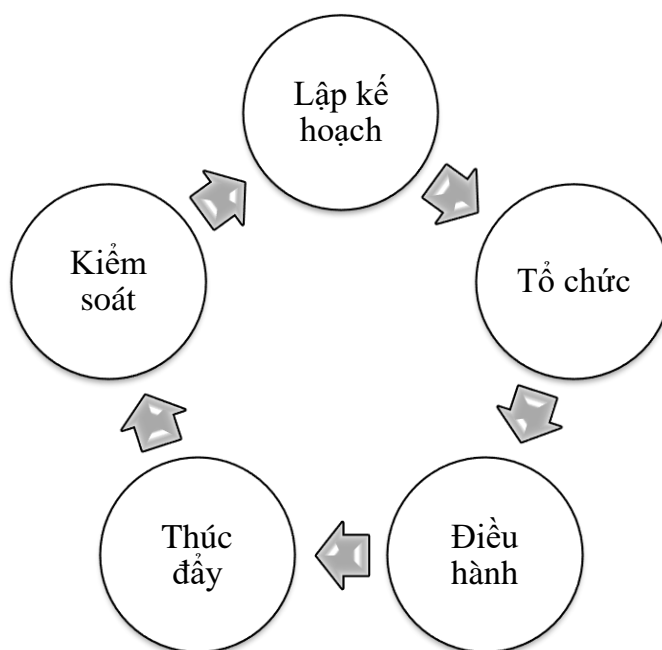
+ Yếu tố quyền lực thể hiện ở các thuộc tính đó là kiến thức chuyên môn, sự hấp dẫn cá nhân, các nỗ lực và tính hợp pháp. Quyền lực chỉ mang tính chất tương đối nếu quá lạm dụng quyền lực thì sẽ không thu được hiệu quả.

+ Yếu tố thông tin: thông tin có vai trò quan trọng trong việc quản lý, việc thu thập thông tin đầy đủ, chính xác, kịp thời thì việc quản lý sẽ thu được hiệu quả cao và ngược lại

+ Yếu tố tổ chức thể hiện các mô hình tổ chức khác nhau. Chủ yếu phân thành 2 loại là mô hình thuê tư vấn quản lý và mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án.

### 1.1.2. Chức năng của quản lý

Quản lý là một chuỗi các hoạt động từ lập kế hoạch đến tổ chức thực hiện và đánh giá kết quả. Quản lý gồm 5 chức năng cơ bản, có thể khái quát như hình 1.1.



**Hình 1.1.** Các chức năng của quản lý

#### a. Lập kế hoạch

Lập kế hoạch là một sự sắp xếp, phối hợp một cách khoa học các công việc hay hoạt động theo một trật tự thời gian và không gian để thực hiện nhằm đạt được mục đích của dự án. Lập kế hoạch đòi hỏi phải có một năng lực tốt và khả năng dự đoán cao, bởi vì người lập kế hoạch ngoài hiểu hết ý tưởng và mục tiêu của dự án còn phải hiểu biết đầy đủ về các vấn đề liên quan. Người chịu trách nhiệm chính trong việc lập kế hoạch phải là nhà tổ chức giỏi, có khả năng huy động sự tham gia và phát huy khả năng sáng tạo của mọi người để xây dựng nên các kế hoạch hợp lý, khả thi. Trong các dự án phát triển, người chịu trách nhiệm chính trong lập kế hoạch thường là chủ dự án.

Lập kế hoạch bao gồm các bước sau:

- Xác định mục tiêu của dự án cần phải đạt được.
- Xác định các hoạt động của dự án để đạt được các mục tiêu.
- Xác định các nguồn lực cần thiết để thực hiện dự án.
- Xác định kế hoạch tiến hành như việc gì, ở đâu, ai làm, làm với thời gian bao lâu, hao phí nguồn lực bao nhiêu, dự đoán các rủi ro có thể gặp phải...

Một số vấn đề thường nảy sinh trong quá trình lập kế hoạch dự án có thể là:

- Thiếu cách nhìn tổng thể nên có thể sẽ bỏ qua những yêu cầu hoặc các hoạt động của dự án.

- Việc dự toán các nguồn lực và thời gian không chính xác, sẽ gây khó khăn cho việc thực hiện, nhất là khi dự tính các nguồn lực thấp hơn thực tế thì dự án có thể bị kéo dài hoặc kèm theo những chi phí phát sinh.

- Không huy động được sự tham gia của tất cả những người có liên quan trong quá trình lập kế hoạch nên có thể có một số người không hiểu và không thực hiện đúng theo kế hoạch đã được lập.

#### *b. Tổ chức*

Tổ chức là một hoạt động của quá trình quản lý nhằm phục vụ mục tiêu, kế hoạch của dự án và xác định ai thực hiện công việc gì, tại sao? Mục đích của công tác tổ chức có thể được xác định như sau:

- Tạo lập được mối quan hệ hợp tác giữa các bên tham gia của dự án.
- Phân định rõ ràng vai trò và nhiệm vụ cho những người tham gia vào dự án.
- Xác định trách nhiệm của từng cá nhân và truyền đạt thông tin một cách có hiệu quả.

Và việc tổ chức bao gồm các bước như sau:

- Thành lập cơ cấu tổ chức như ban quản lý, ban điều hành và các bộ phận khác của dự án.
- Phân công công việc cho các thành viên tham gia.
- Xác định cơ chế điều hành dự án.
- Xác định quyền hạn và trách nhiệm cho các đơn vị tham gia vào hoạt động của dự án.
- Làm tốt công tác cán bộ và sử dụng nguồn nhân lực.
- Xác định và xây dựng các kênh thông tin.

Ngoài ra, các hoạt động về tổ chức dự án có thể nảy sinh một số vấn đề sau:

- Thiếu sự hợp tác trong công việc do việc xác định quyền hạn và trách nhiệm của các đơn vị tham gia hoạt động của dự án.
- Không phân định rõ vai trò và nhiệm vụ sẽ dẫn đến sự chồng chéo hoặc bỏ ngỏ công việc (không ai làm), thiếu các nguồn lực cần thiết khi thực thi nhiệm vụ.
- Người được giao nhiệm vụ không hiểu rõ và không hoàn thành được công việc theo kế hoạch của dự án.
- Công tác thông tin không tốt: không xác lập được các kênh thông tin của dự án, không cung cấp được các thông tin đáng tin cậy cho đúng đối tượng và đúng thời điểm cần thiết, không kiểm soát được các luồng thông tin.

### c. Điều hành

Điều hành là những hoạt động thể hiện ai quyết định cái gì và quyết định vào lúc nào, khi điều hành cần phải:

- Xác định phạm vi, quyền hạn ra quyết định, phân bổ và sử dụng hợp lý các nguồn lực của dự án.
- Xác định phương thức điều hành hợp lý.
- Tăng cường quản lý với sự tham gia của các thành viên.
- Tăng cường sự quản lý để đảm bảo đúng tiến độ thực hiện dự án.

**Bảng 1.1.** Xác định trách nhiệm của cán bộ các cấp trong quản lý dự án

	Cấp trên	Giám đốc	Chủ nhiệm dự án	Trưởng Phòng Thiết kế	Trưởng Phòng Kinh doanh	Trưởng Phòng Xây dựng
Lập kế hoạch dự án	5	2	1	3	3	3
Phân tách công việc		4	1	3	3	3
Ước tính chi phí						
Lập kế hoạch thị trường						
Xây dựng tiến độ dự án						
<i>Ghi chú. 1. Trách nhiệm trực tiếp; 2. Giám sát chung; 3. Phải được tham khảo ý kiến; 4. Chỉ đạo và phê duyệt; 5. Phê duyệt cuối cùng</i>						

### d. Thúc đẩy

Việc xác định các động cơ thúc đẩy là rất cần thiết nhằm tìm được những điều thúc đẩy mọi người tham gia vào dự án một cách tốt nhất. Hay nói cách khác là phải xác định được:

- Nhu cầu và lợi ích của các thành viên tham gia dự án. Xác định xem các thành viên tham gia sẽ nhận được những lợi ích trực tiếp (vật chất, kiến thức, tinh thần) hay gián tiếp (trong tương lai).
- Thế mạnh của các thành viên tham gia để có thể bố trí công việc, nhiệm vụ phù hợp với từng cá nhân, tổ chức, cộng đồng tham gia nhằm đạt được hiệu quả tối ưu cho dự án.
- Đánh giá những nhân tố ảnh hưởng tới sự tham gia của các bên (tài chính, xã hội) nhằm có được sự tham gia đầy đủ của các bên giúp cho dự án được hoàn thành đúng tiến độ và đạt được mục đích.

### *e. Kiểm soát*

Kiểm soát là một quá trình nhằm theo dõi và đánh giá các kết quả đạt được của dự án. Kiểm soát dự án bao gồm một loạt các hoạt động được thực hiện theo một quy trình nhất định, đồng bộ từ khi hình thành, thực thi cho đến khi kết thúc dự án. Mục tiêu của kiểm soát là nhằm cung cấp thông tin đầy đủ cho chủ dự án để nâng cao hiệu quả của quản lý. Thực chất của quá trình kiểm soát là sự so sánh tiến độ và chi phí giữa kế hoạch và thực tế, đồng thời tiến hành các hoạt động điều chỉnh (khi cần) để đảm bảo cho dự án sẽ đi đúng hướng và đạt được mục tiêu đã đề ra.

Trong quá trình kiểm soát cần xác định được các vấn đề sau:

- Xác định được các chỉ tiêu để kiểm tra, giám sát và đánh giá các hoạt động.
- Xác định công cụ và các phương pháp để kiểm tra, đánh giá tiến độ và kết quả hoạt động của dự án.
- Hình thành hệ thống thông tin quản lý dự án.

## **1.2. Khái niệm, đặc điểm và phân loại dự án**

### **1.2.1. Khái niệm dự án**

Thuật ngữ "dự án" được dùng tương đối rộng rãi ở nước ta trong những năm gần đây. Dự án có thể thực hiện trên một quy mô lớn do Chính phủ tiến hành, nhỏ hơn là các dự án do một tỉnh, huyện, một tổ chức xã hội thực hiện. Dự án không nhất thiết phải là một việc to lớn phức tạp. Dự án có thể rất đơn giản như một kế hoạch hoạt động của cá nhân, một gia đình, như cải tạo một vườn hoa, phát triển một trang trại, phát triển chăn nuôi một loại gia súc, gia cầm nào đó...Nói chung, dự án được hiểu như một kế hoạch can thiệp để giúp một tổ chức, một cộng đồng hoặc một cá nhân nhằm thay đổi đến một cái mới tốt đẹp hơn. Hiện nay có nhiều quan niệm khác nhau về dự án, sau đây là một số định nghĩa về dự án.

Theo Wikipedia: Dự án là một tập hợp các hoạt động có liên quan đến nhau được thực hiện trong một khoảng thời gian có hạn, với những nguồn lực đã được giới hạn; nhất là nguồn tài chính có giới hạn để đạt được những mục tiêu cụ thể, rõ ràng, làm thỏa mãn nhu cầu của đối tượng mà dự án hướng đến

Theo từ điển Oxford: Dự án là một chuỗi các sự việc tiếp nối được thực hiện trong khoảng thời gian giới hạn và ngân sách được xác định nhằm mục tiêu là đạt được một kết quả duy nhất nhưng được xác định rõ.

Theo Viện quản trị dự án: Dự án là một nỗ lực tạm thời được thực hiện để tạo ra một sản phẩm hay một dịch vụ duy nhất.

Theo David, 1995: Dự án là một chuỗi các hoạt động liên kết được sắp xếp nhằm đạt được kết quả cụ thể trong phạm vi ngân sách và thời gian nhất định.

Theo Nguyễn Thị Oanh, 1995: Dự án là sự can thiệp một cách có kế hoạch, nhằm đạt được một hay một số mục tiêu cũng như hoàn thành những công việc đã được định trước tại một địa bàn trong một khoảng thời gian nhất định, với những tiêu phí về tài chính và tài nguyên đã được định trước.

Có thể thấy, dù định nghĩa theo góc độ nào chăng nữa thì dự án luôn gồm:

- Mục đích
- Các hoạt động
- Các chi phí
- Thời gian
- Những lợi ích

*Tóm lại, “Dự án là một tập hợp các hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu cụ thể, trong một khoảng thời gian nhất định với những chi phí về tài chính và tài nguyên đã được xác định trước”.*

### **1.2.2. Đặc điểm của dự án**

Mỗi dự án đều được hình thành những đặc điểm riêng. Tuy nhiên, các dự án đều có 6 đặc điểm chung như sau:

#### *a. Phải có điểm khởi đầu và kết thúc rõ ràng*

Tất cả các dự án đều phải có điểm khởi đầu và điểm kết thúc rõ ràng, hầu hết một giai đoạn của các dự án phát triển thường kéo dài từ 1 đến 3 năm. Trái lại, những hoạt động (công việc) thường ngày mang tính liên tục, lặp đi lặp lại thì đó là một quy trình, không phải là một dự án vì không có điểm khởi đầu và kết thúc rõ ràng. Bất kỳ một dự án nào cũng phải được đặt vào một khoảng thời gian xác định trước hết sức nghiêm ngặt, bởi vì bất kỳ một sự chậm trễ nào cũng đều kéo theo một chuỗi các bất lợi như bội chi, khó tổ chức lại nguồn lực, ảnh hưởng đến tiến độ cung ứng vật tư đầu vào... và tất nhiên sẽ không đáp ứng được nhu cầu sản phẩm vào đúng thời điểm mà cơ hội xuất hiện như dự đoán ban đầu. Tuy nhiên, trong thực tế có thể thấy rằng không hiếm các dự án bị chậm trễ về thời gian vì rất nhiều các lý do khác nhau. Ví dụ dự án Nâng cao hiệu quả thực hiện chương trình xây dựng nông thôn mới ở tỉnh Thừa Thiên Huế có thời gian từ 1/4/2013 đến 30/4/2014. Dự án bị chậm tiến độ 2 tháng là do trong quá trình thực hiện xảy ra 2 cơn bão làm gián đoạn một số hoạt động, ngoài ra thì do tư vấn kế hoạch qua đời trong quá trình hoạt động của dự án.

#### *b. Phải có kế hoạch cụ thể để đạt được các mục tiêu nhất định*

Mỗi dự án đều có một kế hoạch riêng, kế hoạch này bao gồm một khung thời gian với điểm bắt đầu và điểm kết thúc cụ thể. Lập kế hoạch là để đảm bảo dự án được hoàn thành trong khoảng thời gian và ngân sách đã định và mang lại kết quả như mong đợi. Ví dụ: Kế hoạch xây dựng bất động sản.

**Bảng 1.2.** Ví dụ về kế hoạch dự án xây dựng nhà mẫu bất động sản

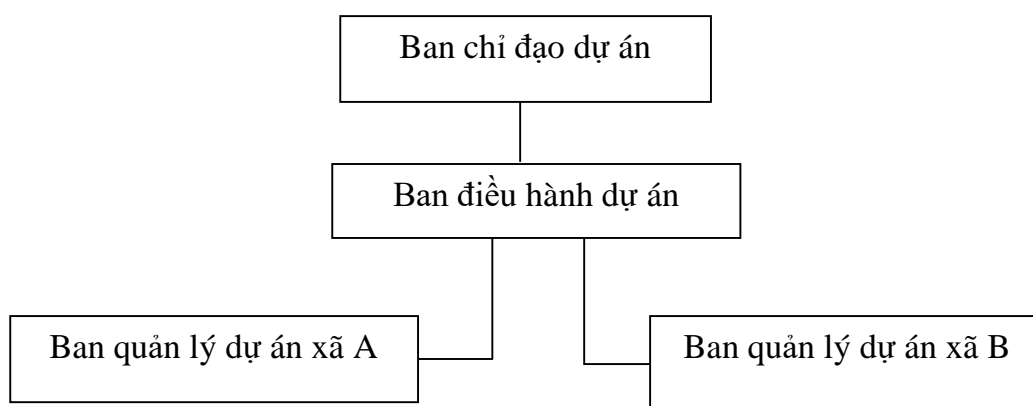
TT	WBS	Tên nhiệm vụ	Kế hoạch	Thực tế	Ghi chú
1	1	Chuẩn bị mặt bằng			
2	2	Xây nhà			
3	2.1	Đổ móng			
4	2.	Xây tường và trần			
5	2.3	Nội thất			
6	2.4	Hoàn thiện			

*c. Dự án thường bị ràng buộc về nguồn lực*

Để đạt được mục tiêu, các dự án cần phải có các nguồn lực nhất định, như tiền bạc, nhân lực, phương tiện và công cụ,... Các nguồn lực này đều đã được xác định từ trước và có thể được huy động từ nhiều nguồn khác nhau. Một trong những nhiệm vụ của quản lý dự án là đảm bảo cho các nguồn lực được sử dụng một cách hữu hiệu nhằm tạo ra những kết quả và tác động như mong đợi. Khối lượng chi phí các nguồn lực là thông số chủ yếu phản ánh mức độ thành công của dự án. Thực hiện dự án trong giới hạn các nguồn lực đã thỏa thuận là điều quan trọng trong công tác quản lý dự án. Ví dụ dự án Nâng cao hiệu quả thực hiện chương trình xây dựng nông thôn mới ở tỉnh Thừa Thiên Huế có nguồn vốn là 70.000 euro do Đại sứ Quán Iceland tại Việt Nam tài trợ.

*d. Dự án phải có bộ máy quản lý, điều hành*

Dự án có thể hoàn thành và thành công thì phụ thuộc rất lớn vào bộ máy quản lý dự án. Với mỗi dự án thì sẽ có một bộ máy quản lý nhất định và bộ máy quản lý có thể chỉ tồn tại trong thời kỳ của dự án và tập trung chủ yếu cho việc thực thi dự án.



**Hình 1.2.** Mô hình tổ chức

Ví dụ: dự án Nâng cao hiệu quả thực hiện chương trình xây dựng nông thôn mới ở tỉnh Thừa Thiên Huế có Ban chỉ đạo dự án do Phó chủ tịch UBND tỉnh làm

trưởng ban, Ban điều hành dự án do Giám đốc Trung tâm Phát triển nông thôn miền Trung làm trưởng ban và Ban quản lý dự án xã do Chủ tịch UBND xã làm trưởng ban.

*e. Dự án tạo ra sự thay đổi đáp ứng các nhu cầu đã nêu ra*

Xuất phát ban đầu là từ một ý tưởng, một nhu cầu thiết thực nào đó, dự án cần phải có mục tiêu cụ thể nhằm tạo ra một sự thay đổi tiến bộ hơn hoặc một điều gì đang được mong đợi mà chưa từng có ở hiện tại. Vì vậy, việc quản lý dự án cũng có những tính chất riêng khác với các hoạt động thường xuyên.

Ví dụ: dự án Nâng cao hiệu quả thực hiện chương trình xây dựng nông thôn mới ở tỉnh Thừa Thiên Huế đã tạo ra những sản phẩm quan trọng như: quy trình kế hoạch hoá lồng ghép chương trình xây dựng nông thôn mới, quy trình rà soát điều chỉnh và bổ sung quy hoạch xây dựng nông thôn mới, các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý đầu tư công và tăng cường sự tham gia của người dân. Sau khi kết thúc dự án thì đã tạo được sự gắn kết hơn giữa người dân và các cán bộ triển khai xây dựng nông thôn mới.

*f. Dự án thường có nhiều rủi ro, thay đổi*

Tất cả mọi dự án, từ lớn đến nhỏ đều được triển khai trong một môi trường luôn biến động nên bất cứ dự án nào cũng có những rủi ro, bất trắc. Do thường có rủi ro, bất định nên dự án thường hay phải thay đổi, đó là: thay đổi trong các giai đoạn của chu trình dự án; thay đổi do yêu cầu của khách hàng, đối tác, nhà tài trợ, của tiến bộ kỹ thuật; thay đổi về nhân sự và môi trường làm việc; Do vậy, người điều hành dự án luôn phải chú ý đặc điểm này để phân tích và ước lượng các rủi ro (rủi ro chính trị, thị trường, tài chính, tổ chức nhân sự, kỹ thuật...), chọn lựa các giải pháp cho một tương lai bất định, dự kiến những trường hợp cần thiết cũng như luôn theo dõi và có phản ứng thích hợp, kịp thời nhằm đảm bảo cho dự án đi đến thành công. Điều đó đòi hỏi người quản lý phải hết sức năng động, sáng tạo và là người có kinh nghiệm. Ví dụ dự án Nâng cao hiệu quả thực hiện chương trình xây dựng nông thôn mới ở tỉnh Thừa Thiên Huế gặp bão trong quá trình hoạt động và ngoài ra thì có sự thay đổi người tư vấn kế hoạch của dự án.

*Tóm lại:* Từ những đặc điểm trên có thể thấy dự án có tính chất phức tạp, gồm nhiều hoạt động liên quan lẫn nhau, liên quan đến nhiều người/nhiều đối tác, phạm vi và chức năng có thể bị chồng chéo.

Từ đó có thể thấy, thành công hay thất bại của dự án phụ thuộc lớn vào trình độ và năng lực tổ chức của người quản lý và nắm vững được các đặc điểm, đánh giá đúng được bản chất và tính phức tạp của dự án để có những điều chỉnh thích hợp là một trong những điều kiện của thành công dự án.



### **1.2.3. Phân loại dự án**

Để thuận tiện cho việc theo dõi, quản lý đưa ra các chính sách và biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của các dự án thì ta tiến hành phân loại dự án theo một số tiêu chí như sau.

#### **a. Phân loại theo nội dung**

Dựa vào nội dung của các dự án phát triển thì ta có thể tiến hành phân loại như sau:

- Dự án về quy hoạch sử dụng đất, quy hoạch đô thị, quy hoạch cảnh quan...
- Dự án phát triển sản xuất nông nghiệp, lâm nghiệp, ngư nghiệp;
- Dự án xây dựng cơ sở hạ tầng nông thôn (đập thủy lợi, đường sá, cầu cống, trạm xá, trường học, hệ thống nước sinh hoạt nông thôn...)
- Dự án về y tế và chăm sóc sức khỏe cho người dân.
- Dự án về bảo vệ tài nguyên môi trường
- Dự án phát triển nguồn nhân lực

#### **b. Phân theo thời gian và quy mô**

Quy mô của dự án và tính chất của các hoạt động của dự án quyết định thời gian của dự án.

Giữa quy mô và thời gian của dự án có mối quan hệ tỷ lệ thuận với nhau. Quy mô của dự án lớn, các hoạt động của dự án phức tạp đòi hỏi phải có nhiều thời gian mới hoàn thành được thì thời gian thực hiện của dự án sẽ dài. Ngược lại quy mô của dự án nhỏ thì thời gian thực hiện của dự án sẽ ngắn.

Dự án dài hạn: là dự án kéo dài khoảng 5 năm trở lên. Dự án dài hạn có quy mô lớn, đòi hỏi đầu tư lớn và phát triển lâu dài. Ví dụ: Dự án VLap (7/2008-6/2013) và hoạt động tại 9 tỉnh( Hưng Yên, Hà Tây, Thái Bình, Quảng Ngãi, Bình Định, Khánh Hòa, Tiền Giang, Bến Tre, Vĩnh Long).

Dự án ngắn hạn: là dự án có khoảng thời gian thực hiện dưới 5 năm. Nó có quy mô vừa phải hoặc nhỏ, đầu tư không lớn, Ví dụ: Dự án chỉnh trang Quốc lộ 49A, đoạn chợ Mai- thị trấn Thuận An ( 2012-2013). Dự án nâng cấp cải tạo đường Hồ Văn Đễ (2013). Dự án kè chống sạt lở bờ sông Hương đoạn qua phường Phú Hậu, thành phố Huế (2015-2018)

#### **c.. Phân loại theo nguồn vốn**

Các dự án phát triển thường gặp khó khăn trong việc huy động nguồn vốn thực hiện. Nên việc phân loại này cho thấy tình hình huy động vốn từ mỗi nguồn, vai trò của mỗi nguồn vốn đối với sự phát triển kinh tế, xã hội của từng ngành, từng địa

phương và toàn bộ nền kinh tế cũng như có giải pháp thích hợp đối với việc quản lý các dự án đối với từng nguồn vốn huy động.

Dự án đầu tư có thể phân chia thành:

- Dự án đầu tư bằng nguồn vốn ngân sách Nhà nước.
- Dự án đầu tư bằng nguồn vốn huy động của doanh nghiệp.
- Dự án đầu tư bằng nguồn vốn của các tổ chức phi chính phủ và các nguồn vốn khác (vốn FDI, Vốn ODA, hình thức BOT).
- Dự án đầu tư bằng nguồn vốn hỗn hợp bao gồm như ngân sách Nhà nước, doanh nghiệp, tổ chức phi chính phủ, người dân.

Ví dụ: dự án xây dựng kè chống sạt lở bờ sông Hương đoạn qua phường Phú Hậu, thành phố Huế có nguồn vốn từ ngân sách của Ủy ban nhân dân tỉnh Thừa Thiên Huế (13,5 tỷ).

#### *d. Phân loại theo mục đích*

Tùy theo mục đích, dự án có thể được phân thành 2 loại chính: Dự án đầu tư kinh doanh và dự án phát triển.

- Dự án đầu tư: là dự án có liên quan đến việc đầu tư vào sản xuất hoặc kinh doanh những sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Ở các nước phát triển, các dự án này chủ yếu thuộc lĩnh vực đầu tư tư nhân. Ở nước ta, trước đây trong cơ chế sở hữu tập thể những dự án này phần nhiều do Nhà nước đầu tư nhưng hiện nay cũng đang tích cực thu hút đầu tư tư nhân. Ví dụ: dự án nhà ở xã hội tại khu quy hoạch Bàu Vá, phường Thủy Xuân, TP Huế, Dự án Nhà A chung cư Bãi Dâu - phường Phú Hậu, thành phố Huế.

- Dự án phát triển: là dự án nhằm tạo ra năng lực mới hoặc tăng năng lực sản xuất vì mục tiêu phát triển. Các dự án phát triển chủ yếu thuộc lĩnh vực đầu tư công để tái sản xuất mở rộng, tăng thu nhập quốc dân, tạo việc làm và tăng thu nhập cho người lao động, nhất là ở các nước đang phát triển. Các dự án phát triển lại có thể phân làm hai loại chính:

+ Dự án sản xuất nhằm tạo ra một hay một số loại sản phẩm nào đó. Ví dụ: dự án phát triển các hoạt động sản xuất nông nghiệp, phát triển các nghề thủ công, mỹ nghệ truyền thống, dự án nghiên cứu ứng dụng và phát triển công nghệ vật liệu mới (2011-2015)

+ Dự án không sản xuất, sản phẩm của dự án không phải là những hàng hóa cụ thể. Ví dụ: dự án để cải thiện điều kiện chăm sóc sức khỏe cho một cộng đồng, dự án nhằm nâng cao điều kiện học tập cho con em đồng bào các dân tộc thiểu số, dự án mở rộng quốc lộ 1A, dự án thủy lợi, dự án quy hoạch, dự án phát triển nông thôn, dự án giải phóng mặt bằng QL49 đoạn qua thị trấn Thuận An.

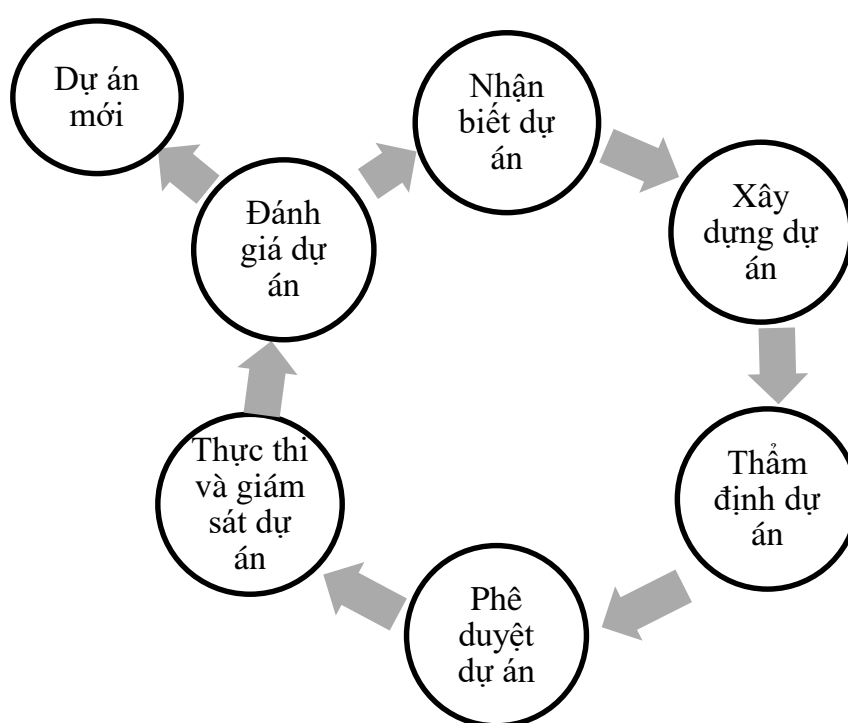
### 1.3. Chu trình dự án

#### 1.3.1. Khái niệm về chu trình dự án

Chu trình dự án (project cycle) là các bước hoặc các giai đoạn chính mà một dự án phải trải qua từ khi bắt đầu cho đến khi kết thúc và các mối liên hệ giữa chúng.

Chu trình dự án là tổng hợp các giai đoạn của dự án theo một chu trình khép kín và phát triển theo “vòng xoay tròn ốc”. Thuật ngữ “chu trình” được sử dụng để nhấn mạnh việc kết thúc một dự án chỉ là kết thúc một chu trình và để bắt đầu cho một chu trình mới ở mức độ cao hơn. Đồng thời nó cũng nói lên mối quan hệ qua lại giữa các giai đoạn với nhau. Nói cách khác, chu trình dự án là một quá trình thực hiện dự án mà luôn có sự điều chỉnh các hoạt động cho phù hợp với mục tiêu và thực tiễn.

#### 1.3.2. Các giai đoạn của chu trình dự án



**Hình 1.3.** Chu trình dự án (theo Ngân hàng Thế giới)

Hiện nay, có nhiều quan điểm khác nhau về kết cấu và nội dung các giai đoạn của chu trình dự án. Tuy nhiên, có thể thấy rằng các giai đoạn của chu trình đều phải tuân theo một trình tự nhất định, trong đó kết quả của giai đoạn trước là tiền đề của giai đoạn sau.

Chu trình dự án theo quan điểm của Ngân hàng Thế giới là các giai đoạn chính cần phải tiến hành trong công tác quản lý dự án từ lúc hình thành ý tưởng và phát hiện cơ hội đầu tư cho đến khi dự án kết thúc. Như vậy, theo Ngân hàng thế giới chu trình dự án bao gồm: nhận biết dự án, xây dựng dự án, thẩm định dự án, phê chuẩn dự án, thực thi và giám sát dự án và đánh giá dự án. Đây là một chu trình mà các nhân tố tác

động qua lại lẫn nhau nhằm điều chỉnh hoạt động dự án để luôn phù hợp với nhu cầu thực tiễn.

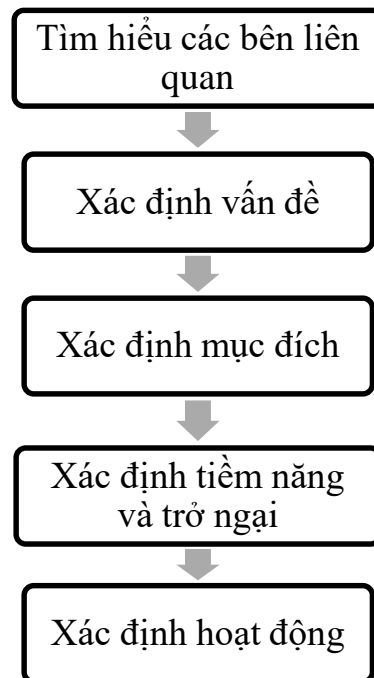
Đây là một chu trình chỉ ra các bước để thực hiện một dự án phát triển do Ngân hàng thế giới và một số tổ chức khác tài trợ. Ví dụ Dự án Vietnam Climate Innovation Center (VCIC) do WB tài trợ

### **1.3.3. Nội dung cơ bản của từng giai đoạn trong chu trình dự án**

Việc phân chia các bước trong từng giai đoạn nhiều khi chỉ có tính chất tương đối và các bước không tách rời nhau hoàn toàn mà tác động, có khi bổ sung cho nhau trong suốt quá trình thực hiện dự án

#### **1.3.3.1. Xây dựng dự án**

Xây dựng (hay thiết kế) dự án bao gồm 5 bước như sau.



**Hình 1.4.** Các bước xây dựng dự án

Kết quả của giai đoạn này là hình thành được một bản đề xuất dự án (project proposal) hay có thể gọi là báo cáo tiền khả thi hoặc là báo cáo khả thi, vấn đề rất quan trọng là phải xây dựng được một dự án hợp lý và khả thi. Báo cáo phải nêu rõ đối tượng được hưởng lợi, sự tham gia của địa phương và cộng đồng, chi tiết dự toán ngân sách, cơ chế và kế hoạch thực hiện hiệu quả và tính bền vững của dự án...

Xây dựng một dự án phát triển là một quá trình hợp tác giữa cộng đồng với nhóm chuyên gia. Đây là một điểm khác biệt quan trọng giữa dự án phát triển với các dự án đầu tư. Một cách lý tưởng, các nhà chuyên môn, các cán bộ phát triển có thể biết tường tận các vấn đề của cộng đồng, có thể lập được các dự án hoàn chỉnh hơn, họ cũng có thể là người quản lý dự án tốt hơn cộng đồng. Nhưng với mục tiêu tăng năng lực cho cộng đồng và với triết lý của phát triển cộng đồng (PTCD) không cho phép

một quá trình làm thay và áp đặt. Quá trình ra quyết định của người dân thể hiện quyền lực và quyết tâm của họ trong việc giải quyết các vấn đề của cộng đồng. Hơn nữa, các nhà chuyên môn, những người ở bên ngoài vào thường bị hạn chế về thời gian, thường có những hiểu biết có tính định hình theo một khuôn mẫu nhất định, từ đó rất có thể làm mất đi hoặc bỏ qua những tri thức bản địa, những kinh nghiệm tốt của người dân. Do đó, nguyên tắc cộng tác giữa các bên (bên ngoài và bên trong) là yêu cầu hàng đầu của quá trình thiết kế một dự án phát triển.

### *1.3.3.2. Phân tích và thẩm định dự án*

Sau khi đã xây dựng xong một dự án thì ta sẽ tiến hành phân tích và thẩm định dự án. Việc phân tích và thẩm định này sẽ do tổ chức tư vấn, chính chủ đầu tư hoặc là cơ quan nhà nước tiến hành. Trên cơ sở dự án chi tiết, dự án sẽ được tổ chức tài trợ hoặc một cơ quan chuyên môn thẩm định tổng thể về các mặt kỹ thuật, tài chính, kinh tế, xã hội, môi trường...

Phân tích và thẩm định dự án nhằm:

- Giúp cho chủ đầu tư chọn được dự án đầu tư tốt nhất hoặc hủy bỏ dự án.
- Giúp cho các cơ quan quản lý nhà nước đánh giá được sự cần thiết và thích hợp của dự án về các vấn đề phát triển kinh tế, xã hội, về công nghệ, về vốn, ô nhiễm môi trường.
- Giúp các nhà tài chính ra quyết định chính xác về cho vay hoặc từ chối.

### *1.3.3.3. Thực hiện dự án*

Dự án sẽ đi vào thực hiện sau khi được thông qua. Thực hiện dự án là khi các hoạt động của dự án được tiến hành, ngân sách của dự án được chuyển và hệ thống vận hành của dự án đi vào hoạt động. Ưu tiên cao nhất của bước này là thực hiện các hoạt động theo kế hoạch và trong phạm vi ngân sách đã định.

Trong quá trình để thực hiện một dự án phát triển thì cần phải tiến hành

- Tổ chức bộ máy thực hiện
- Lập kế hoạch thực hiện
- Quản lý việc thực hiện dự án bao dự án bao gồm:
  - + Quản lý tiến độ dự án
  - + Quản lý chất lượng dự án
  - + Quản lý nhân lực dự án
  - + Quản lý vật tư, quản lý kỹ thuật
  - + Quản lý thông tin

Và sau khi dự án kết thúc thì việc thực hiện dự án cũng kết thúc.

#### 1.3.3.4. Giám sát và đánh giá dự án

Giám sát là quá trình thường xuyên kiểm tra, theo dõi mọi công việc để so sánh giữa thực tế đạt được với kế hoạch của dự án nhằm phát hiện những dấu hiệu không bình thường và kịp thời điều chỉnh. Mặc dù được xếp vào giai đoạn này nhưng giám sát có thể được tách riêng ra khỏi khối quản lý trong chu trình dự án bởi vì tính chất đặc biệt của nó, vì đây là hoạt động kiểm soát thường xuyên liên tục các hoạt động trong tất cả các giai đoạn của chu trình dự án.

Đánh giá dự án là hoạt động kiểm định dự án một cách tổng thể, trên cơ sở so sánh những nội dung đã nêu trong dự án ban đầu với thực tế. Bao gồm đánh giá tiến độ (ongoing evaluation), đánh giá giữa kỳ (mid-term evaluation) và đánh giá sau khi kết thúc dự án (post evaluation). Việc đánh giá dự án nhằm để:

- Xác định mức độ đạt được về mục tiêu của dự án.
- Đánh giá tác động về kinh tế, xã hội về môi trường: tác động trực tiếp và gián tiếp, tác động trước mắt và tác động lâu dài của dự án.
- Tìm ra những mặt mạnh, mặt yếu và những tồn tại để rút ra các bài học kinh nghiệm cho các dự án tương tự; và điều chỉnh các hoạt động của dự án trong giai đoạn tiếp theo (đánh giá giữa kỳ) hoặc để tìm ra các vấn đề, các cơ hội mới cho việc hình thành một chu kỳ dự án mới.

Đánh giá dự án không chỉ đề khẳng định lại tính đúng đắn của dự án, mà quan trọng hơn là tìm ra các cơ hội để thực hiện dự án ở giai đoạn tiếp theo. Điều đó có nghĩa đánh giá là để mở đầu cho một dự án mới. Do vậy nên thường gọi là chu trình dự án phát triển.

Việc giám sát và đánh giá có thể được thực hiện do các cơ quan tư vấn, thường được các cơ quan tài trợ của dự án mời từ bên ngoài vào, nhưng quan trọng hơn là phương pháp giám sát và đánh giá có sự tham gia của người dân.

### 1.4. Khái niệm, vai trò và các kiểu quản lý dự án (QLDA)

#### 1.4.1. Khái niệm quản lý dự án

Việc quản lý dự án đã có từ thời xưa như trong chiến tranh, xây dựng kim tự tháp và các kỳ quan thế giới... Henry Gantt (đầu thế kỷ 20), đưa ra khái niệm sơ đồ Gantt (sơ đồ quản lý công việc theo thời gian)

Sau này, lý luận về QLDA được bổ sung thêm những ý tưởng về tổ chức, kiểm soát, sử dụng tài nguyên (nhấn mạnh đến tính chất xã hội của khoa học QLDA)

*Quản lý dự án là quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách được duyệt và đạt được các yêu cầu đã định về kỹ*

*thuật và chất lượng sản phẩm dịch vụ, bằng những phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép.*

#### **1.4.2. Vai trò của quản lý dự án**

Mặc dù, quản lý dự án đòi hỏi sự nỗ lực, tính tập thể và yêu cầu hợp tác cao, nhưng vai trò của quản lý dự án là rất lớn. Quản lý dự án có các vai trò chính sau:

- Liên kết tất cả các hoạt động, các công việc của dự án.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc liên hệ thường xuyên, gắn bó giữa nhóm quản lý dự án với khách hàng và các nhà cung cấp đầu vào cho dự án.
- Tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên và chỉ rõ trách nhiệm của các thành viên tham gia dự án.
- Tạo điều kiện phát hiện sớm những khó khăn vướng mắc nảy sinh và điều chỉnh kịp thời trước những thay đổi hoặc điều kiện không dự đoán được. Tạo điều kiện cho việc đàm phán trực tiếp giữa các bên liên quan để giải quyết những bất đồng.
- Tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao hơn.

#### **1.4.3. Các kiểu quản lý dự án**

Một dự án được quản lý tốt, tức là khi kết thúc phải thoả mãn được chủ đầu tư về các mặt: thời hạn, chi phí và chất lượng kết quả. Có 4 kiểu quản lý dự án phổ biến như sau:

Các kiểu quản lý dự án:

##### **a. Kiểu quản lý đối phó**

- Kiểu quản lý đối phó là kiểu quản lý sau khi vạch kế hoạch, không giám sát việc thực hiện dự án, không quan tâm theo dõi hoạt động dự án. Khi có sự cố, khó khăn và rủi ro xảy ra mới nghĩ cách đối phó.

##### **b. Kiểu quản lý thiếu chủ động**

- Kiểu quản lý thiếu chủ động là kiểu quản lý không có sự chuẩn bị kỹ lưỡng, không có sáng kiến mới, cứ tiếp tục các phương pháp cũ, công nghệ cũ.

##### **c. Kiểu quản lý thiếu trách nhiệm**

- Kiểu quản lý thiếu trách nhiệm là kiểu quản lý không lo lắng đến thời hạn giao nộp sản phẩm hoặc kết quả dự án, đến khi dự án sắp hết hạn thì mới huy động các nguồn lực để kịp tiến độ hoàn thành dự án.

##### **d. Kiểu quản lý tốt**

- Kiểu quản lý tốt là kiểu quản lý chủ động, tích cực. Suốt quá trình thực hiện dự án không bị động về kinh phí, nhân lực và tiến độ đảm bảo (lý tưởng).

## **1.5. Sự tham gia của cộng đồng**

Cộng đồng là một nhóm người sống trong một môi trường có những điểm tương đối giống nhau, có những mối quan hệ nhất định với nhau (Korten, 1987).

Sự tham gia của cộng đồng được hiểu một cách đơn giản là cùng tham dự, chia sẻ và hành động với nhau. Sự tham gia của cộng đồng trong dự án phát triển là trạng thái mà ở đó tri thức, kỹ năng và tài nguyên cộng đồng được huy động và áp dụng một cách đầy đủ nhất.

Sự tham gia của cộng đồng giúp cho dự án đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Sự tham gia của cộng đồng góp phần đảm bảo kết quả của dự án tốt hơn vì chính người dân biết rõ nhất là họ cần gì, những khả năng của họ và có thể dùng các nguồn lực riêng cho các hoạt động của dự án.

Sự tham gia của cộng đồng làm tăng sức mạnh người dân bởi vì khi làm việc cùng nhau sẽ tăng tính tự tin và khả năng để giải quyết các vấn đề khó khăn trong cộng đồng.

### **1.5.1. Các cấp độ của sự tham gia**

Sự phân biệt các mức độ tham gia có một ý nghĩa quan trọng trong xây dựng và thực hiện các dự án phát triển. Điều mong muốn là cộng đồng phải tham gia một cách tích cực và tự nguyện vào tất cả các hoạt động của dự án. Thực tế, tham gia là một quá trình phát triển theo từng cấp độ khác nhau. Các cấp độ của sự tham gia có thể dao động từ mức thấp nhất là do người ngoài cộng đồng điều khiển hoàn toàn đến hình thức hành động tập thể, trong đó có người dân có thể tự xây dựng và thực hiện các chương trình của họ khi không có người bên ngoài thúc đẩy. Giữa hai thái cực này có nhiều cấp độ trung gian khác nhau:

- Tham gia thụ động: Người dân được cho biết cái gì đã hoặc sẽ xảy ra. Đây là những thông báo đơn phương từ các cán bộ dự án hay cơ quan hành chính, phản hồi của người dân hầu như không được ghi nhận. Thông tin chỉ được chia sẻ trong phạm vi những nhà chuyên môn ngoài cộng đồng với nhau.

- Tham gia bằng cách cung cấp thông tin: Người dân trả lời những câu hỏi của nghiên cứu viên hoặc cán bộ dự án, thông qua bộ câu hỏi hay các phương pháp điều tra khác. Người dân không có cơ hội để ảnh hưởng đến quá trình thực hiện do kết quả nghiên cứu không được chia sẻ và cũng không được giám sát các hoạt động.

- Tham gia bằng cách được hỏi ý kiến (được tham vấn): Người ngoài cộng đồng tham khảo ý kiến của người dân để biết khó khăn và nhu cầu của họ, các ý kiến này chỉ có tính chất tham khảo. Người ngoài tự quyết định cả về vấn đề cũng như giải pháp, người dân không được tham gia vào quá trình ra các quyết định này.

- Tham gia bằng động cơ (thúc đẩy) vật chất hay theo hợp đồng: Người dân tham gia bằng cách đóng góp các tài nguyên sẵn có của mình để đổi lấy lương thực,



tiền mặt hoặc động cơ vật chất khác. Nhóm nghiên cứu hoặc cán bộ dự án sẽ quyết định toàn bộ các vấn đề, người dân chỉ tham gia như những người được hợp đồng để cung cấp đất, lao động... Do vậy, họ sẽ không tiếp tục thực hiện hoạt động khi các động cơ vật chất không còn nữa hoặc khi dự án kết thúc. Nhiều dự án nghiên cứu thường thuộc loại này.

- Tham gia chức năng (hoạt động): Người dân tham gia bằng cách hình thành các nhóm để đạt được các mục tiêu đã định trước liên quan đến dự án. Sự tham gia này không xuất hiện trong các giai đoạn đầu cũng như khi xây dựng kế hoạch dự án, mà chủ yếu sau khi đã có các quyết định. Các thể chế (nhóm) này có xu hướng phụ thuộc vào sự thúc đẩy từ bên ngoài và cũng có thể trở thành tự lập.

- Tham gia theo kiểu tương tác: Tham gia bằng cách cùng phân tích kết quả nghiên cứu và dẫn đến kế hoạch hành động. Người ngoài cộng đồng và người dân hợp tác chặt chẽ với nhau trong quá trình hoạch định chiến lược cũng như triển khai và thực hiện các kế hoạch đã đề ra.

- Tham gia kiểu tự huy động: Người dân tự mình xác định được các vấn đề, tự tìm tòi và sáng tạo các giải pháp để giải quyết vấn đề, người ngoài chỉ đóng vai trò xúc tác và tăng cường khả năng của người dân trong các việc này. Đây là cấp độ lý tưởng mà tất cả các hoạt động phát triển đều mong muốn đạt tới.

### ***1.5.2. Các hình thức tham gia trong dự án***

#### ***a. Tham gia đại diện***

Đây là hình thức tham gia ở cấp độ thấp nhất. Đó là sự hiện diện của một vài đại biểu, đại diện cho cộng đồng trong một số phiên họp để phổ biến một chủ trương hoặc để triển khai một kế hoạch của dự án. Thực tế cho thấy, với sự tham gia này, nhiều dự án đã không mang lại kết quả mong đợi, mặc dù được đầu tư lớn và rất tốn kém. Vì các biện pháp đề ra không giải quyết các vấn đề thiết yếu của cộng đồng và do đó không đáp ứng được nguyện vọng của người dân. Trong một số trường hợp, đó có thể là các chủ trương, biện pháp đúng hoặc các dự án hay, song cách triển khai vẫn mang tính áp đặt nên không thành công.

#### ***b. Đóng góp lao động***

Trong một số dự án phát triển, “tham gia” được hiểu như là sự đóng góp công lao động. Người quản lý dự án và những người ở bên ngoài cộng đồng chú ý đến việc vận động người dân tham gia vào dự án và kết quả được cho là thành công khi người dân tham gia bằng cách đóng góp lao động giản đơn, như đắp đường, đào mương không lấy tiền công... với ý nghĩ là phát huy tinh thần tự lực. Trên quan điểm phân tích dự án, “sự tham gia” này đồng nghĩa với biện pháp làm giảm chi phí của dự án bằng một nguồn lao động rẻ tiền. Các công việc như thiết kế và lập kế hoạch của dự án là công việc của các cơ quan chuyên môn và các nhà lãnh đạo. Một số người tin rằng, khi có sự đóng góp nhân lực, người dân sẽ bảo quản tốt các công trình ấy. Tuy nhiên,

trong thực tế, vì người dân không được tham gia góp ý trong quá trình lựa chọn công trình và hình thành dự án nếu có thể các công trình đó chưa chắc đã đáp ứng nhu cầu ưu tiên cao của cộng đồng. Nếu dự án không đáp ứng yêu cầu có độ ưu tiên cao của số đông người dân trong cộng đồng, họ sẽ tham gia đóng góp lao động dưới những sự ràng buộc nhất định mà không phải là hoàn toàn tự nguyện và công trình sẽ có nguy cơ không bền vững. Hệ quả của cách suy nghĩ giản đơn này không thực sự nâng cao năng lực của cộng đồng để giải quyết các vấn đề của chính họ.

#### *c. Chia sẻ kinh phí*

Đối với một số người quản lý dự án, điều đáng quan tâm không phải chỉ là vấn đề làm giảm chi phí của dự án mà là việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực. Để đạt được “sự tham gia”, họ thường chú trọng việc xây dựng một cơ chế để người dân đóng góp kinh phí, ví dụ, người dân đóng góp một phần kinh phí sử dụng cầu đường, kênh mương... Ngoài ra, khi người dân đóng góp kinh phí thì họ sẽ có sự quan tâm, trách nhiệm đối với dự án. Tuy nhiên, một khi các công trình không xuất phát từ lợi ích của cộng đồng thì dự án sẽ không đạt được hiệu quả.

#### *d. Chia sẻ trách nhiệm*

Một quan điểm khác không đặt trọng tâm trên chi phí mà chú ý đến trách nhiệm của cộng đồng trong việc duy trì dự án, ví dụ tránh việc lạm dụng hay làm hư hỏng một công trình được đầu tư. Một số cơ chế được xác lập như giao trách nhiệm cho những người lãnh đạo địa phương hay thành lập một ban quản lý. Để duy trì một công trình, thông thường một thỏa thuận sẽ được ký kết, nêu rõ trách nhiệm của các bên trong dự án (chính quyền và cộng đồng,...). Trong thực tế người dân không có điều kiện suy nghĩ về các điều khoản của thỏa thuận, việc thương thảo thường bị chi phối bởi các nhà lãnh đạo địa phương. Ngay cả khi một ban điều hành được cử ra, cũng không chắc rằng những người tốt nhất trong cộng đồng sẽ được bầu.

#### *e. Sự quyết định của cộng đồng*

Sự tham gia của cộng đồng chỉ đạt được khi dự án đặt trên cơ sở quyết định của cộng đồng. Trong các dự án phát triển, “tham gia” theo ý nghĩa này là một khái niệm thường được nhấn mạnh và là một thử thách. Nó liên quan đến sự vận động tất cả các thành viên của cộng đồng nhằm tới các mục tiêu phát triển, sự cộng tác giữa một bên là nhà chính sách, kế hoạch, các giới chức triển khai thực hiện và bên kia là những người được gọi là nhóm mục tiêu và được hưởng lợi của một dự án. Trong điều kiện lý tưởng, cộng đồng dân cư thuộc nhóm mục tiêu sẽ tích cực tham gia trong tất cả các giai đoạn khác nhau của dự án và với tư cách là chủ thể của dự án. Các cán bộ dự án chỉ đóng vai trò xúc tác cho quá trình tham gia đó. Đây chính là ý tưởng của phương pháp tiếp cận từ dưới lên (bottom-up), thay vì cách áp đặt từ trên xuống (top-down).

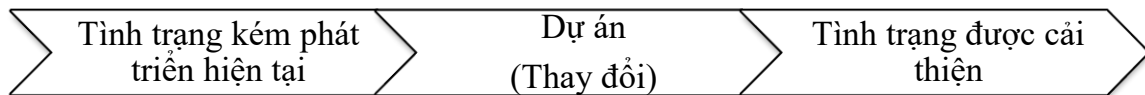
Phương pháp tiếp cận có sự tham gia sẽ được áp dụng ngày càng rộng rãi. Hiện nay, một số tiền đề về khung cảnh pháp lý của sự phát triển có sự tham gia cộng đồng

đã được hình thành và thể hiện trong các chính sách đổi mới. Tuy nhiên, để thực sự đạt được sự tham gia theo ý nghĩa nói trên, không thể không đề cập đến việc nâng cao nhận thức của các nhóm liên quan bên ngoài cộng đồng và năng lực của chính cộng đồng. Chúng ta cần sự thay đổi trong nhận thức, hành động và sự phối hợp của các nhóm liên quan, cả bên trong cũng như bên ngoài cộng đồng để đạt được sự tham gia thực sự của người dân trong các quá trình phát triển.

## 1.6. Dự án phát triển nông thôn

### 1.6.1. Khái niệm

Dự án phát triển nông thôn là một loại dự án để giải quyết một hay một số vấn đề của cộng đồng nông thôn với sự tham gia tích cực của nhiều lực lượng xã hội (bên trong, bên ngoài) nhằm mục đích tạo ra những chuyển biến xã hội theo hướng tích cực tại cộng đồng, thể hiện bằng một chương trình hành động với những tiêu phí về tài chính và tài nguyên đã được định trước.



*Hình 1.5. Dự án phát triển nông thôn*

### 1.6.2. Các đặc điểm của dự án phát triển nông thôn

- *Các hoạt động của dự án phải đi đến sự phát triển của một lĩnh vực sản xuất, một cộng đồng*: nghĩa là phải có sự thay đổi theo chiều hướng tích cực, thỏa mãn ngày càng tốt hơn các nhu cầu chính đáng của cộng đồng, cần lưu ý rằng, thay đổi theo chiều hướng tăng trưởng là tiền đề cho sự phát triển, nhưng không phải bất kỳ thay đổi nào cũng đều có sự phát triển. Những thay đổi được coi là phát triển nếu thay đổi đó có các đặc tính như: Cải thiện điều kiện sống và thỏa mãn được nhu cầu tối thiểu của cộng đồng, kích thích và tăng được khả năng tự chủ của cộng đồng, mang lại sự cải thiện lâu dài, bền vững và không tàn phá hoặc làm tổn hại đến môi trường.

- *Có sự phối hợp của nhiều lực lượng xã hội*: bên trong và bên ngoài (Nhà nước, các tổ chức xã hội, các tổ chức quốc tế, các nhà chuyên môn, cộng đồng...) vì mục tiêu phát triển, có huy động các loại tài nguyên và nguồn lực, phân bổ chúng một cách hợp lý để tạo ra sự phát triển.

- *Tập trung chủ yếu vào việc nâng cao năng lực cho cộng đồng*: dự án phát triển là một dự án tập thể, được tạo nên bởi ý chí, sự đồng thuận của cộng đồng và sự trợ giúp của các lực lượng bên ngoài. Tuy nhiên, sự can thiệp của bên ngoài chỉ mang tính chất xúc tác nhằm giúp cộng đồng xác định những nhu cầu đích thực của họ cần giải quyết, giúp họ tự lực, gây dựng ý thức để họ tự giải quyết những khó khăn của cộng đồng. Nghĩa là nhằm xây dựng năng lực cho cộng đồng để họ tự phát triển cho chính họ. Tư tưởng "làm thay" và "nghĩ hộ" là tư duy rất xa lạ với các dự án phát triển.

- *Dự án phát triển nông thôn có tính toàn diện hơn*: khác với dự án đầu tư, chỉ chú ý đến mục tiêu kinh tế và lợi nhuận, dự án phát triển coi trọng cả mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường, trong đó việc xây dựng các hành động tập thể là rất quan trọng.

- *Dự án phát triển nông thôn rất chú trọng đến sự tham gia của cộng đồng*: trong dự án đầu tư có sự tách rời khá rõ ràng giữa chủ đầu tư và người thực hiện. Trái lại, dự án phát triển không có sự tách rời đó. Sự tham gia của cộng đồng là phương tiện hữu hiệu để tổ chức và vận dụng những năng lực, sự thông minh, tính sáng tạo của quần chúng vào các hoạt động phát triển. Do vậy, phải tạo điều kiện để cho cộng đồng tham gia một cách tích cực vào dự án từ đầu đến cuối. Có như vậy, khi dự án kết thúc, chính cộng đồng mới có thể duy trì và phát huy hơn nữa những thành quả dự án. Tính bền vững của dự án được đo bằng kết quả là năng lực tổ chức và duy trì các hoạt động tiếp theo của cộng đồng bằng nguồn lực tại chỗ sau khi dự án kết thúc.

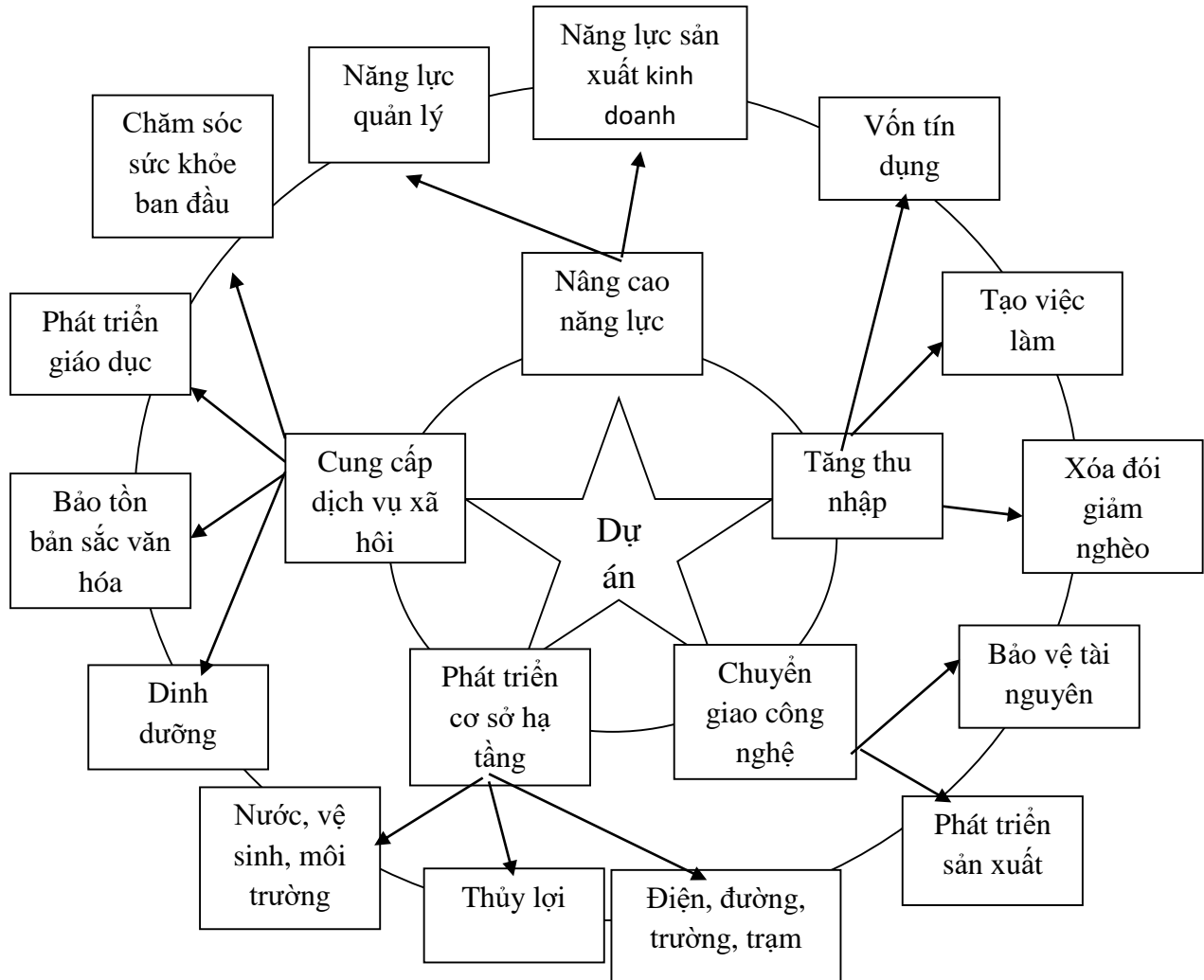
- *Dự án phát triển nông thôn nhằm tạo ra những điều kiện về kinh tế, xã hội cho cộng đồng, chú trọng đến tầm quan trọng của việc tăng quyền lực cho cộng đồng*: trọng tâm của các dự án phát triển là làm tăng tính hội nhập và bền vững. Dự án là nơi các thành viên trong cộng đồng tự tổ chức lại một cách dân chủ để xác định nhu cầu, khó khăn và cùng nhau thực hiện các hoạt động để đáp ứng nhu cầu của chính mình.

- *Cơ sở hình thành các dự án phát triển nông thôn*: dự án phát triển có mục tiêu nhằm giải quyết một hoặc một vài vấn đề, hay để đáp ứng các nhu cầu thiết thực của cộng đồng. Nếu các lực lượng bên ngoài (Chính phủ, tổ chức xã hội, các chuyên gia,...) có ý định và có khả năng để giúp đỡ (hai vòng tròn bên trái và bên dưới), nhưng người dân không có nhu cầu, thì đó là sự áp đặt người dân phải nhận dự án (đôi khi là nhằm mục đích tiêu tiền của những người ngoài). Nếu chúng ta có ý định tốt, người dân có nhu cầu (hai vòng tròn ở trên) nhưng lại không có khả năng về nguồn lực tài chính, nhân lực, vật lực thì cũng không thể có dự án.



**Hình 1.6.** Cơ sở để hình thành dự án

Do đó, dự án phát triển phải là điểm hội tụ giữa ý định, nhu cầu và khả năng của các bên. Đây là một điểm khác biệt cơ bản giữa dự án phát triển và các loại dự án khác. Sự gặp nhau vì mục tiêu phát triển, sự thống nhất về ý chí và phương pháp hành động, đó là cơ sở quan trọng để hình thành các dự án phát triển. Hình 1.7 có thể minh họa cho các vấn đề đã nêu ở trên.



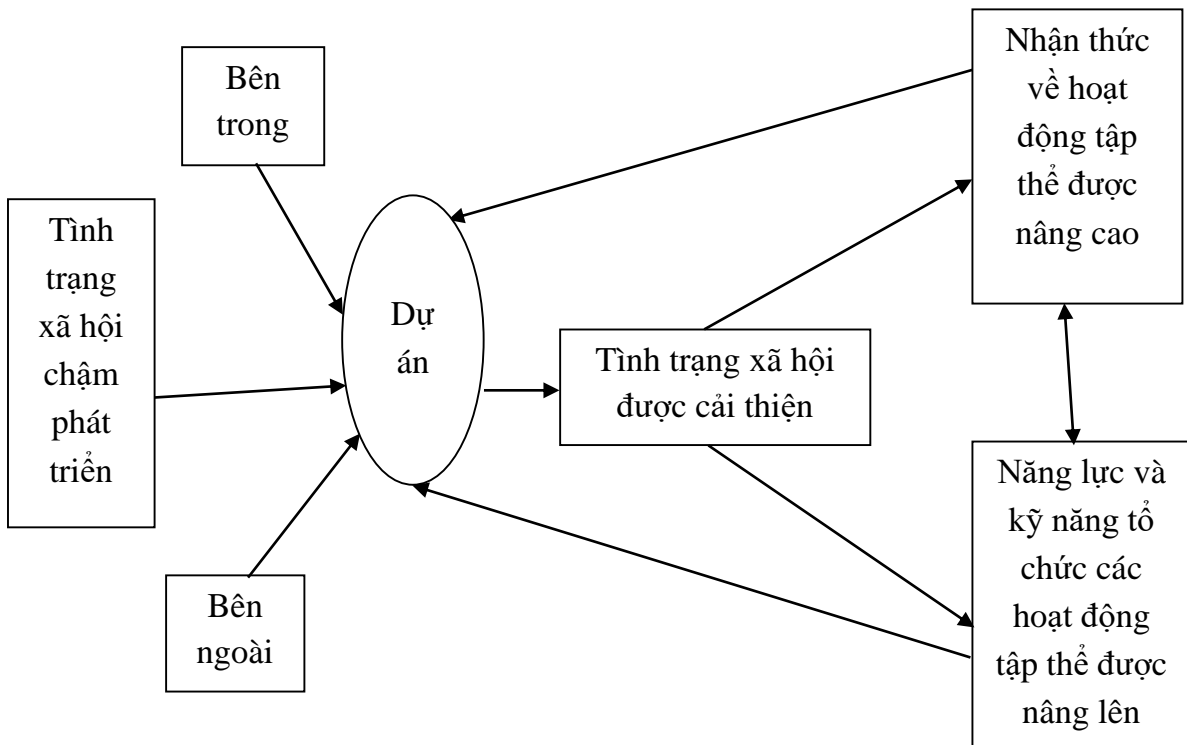
**Hình 1.7.** Một số lĩnh vực hoạt động chính của dự án PTNT

- *Địa bàn hoạt động:* Dự án phát triển thường được thực hiện ở các vùng nông thôn, nhất là ở các vùng sâu, vùng xa, những nơi mà cơ sở hạ tầng rất yếu kém, trình độ dân trí thấp, điều kiện kinh tế và khả năng đầu tư của người dân rất hạn chế, phong tục tập quán ở nhiều nơi còn lạc hậu. Đây là một trong những khó khăn lớn của các dự án phát triển.

- *Hầu hết các dự án phát triển nông thôn là các dự án mang tính tổng hợp:* từ các dự án có tính vật chất như phát triển hệ thống cơ sở hạ tầng, đến các dự án phát triển hệ thống thiết chế xã hội cơ bản như giáo dục, y tế và, xây dựng năng lực quản lý, quy hoạch sử dụng đất, hệ thống tín dụng nông thôn, xóa đói giảm nghèo, bảo vệ và phát huy các bản sắc văn hoá... Mức độ đa dạng phụ thuộc vào mục tiêu, phạm vi, trọng tâm và bối cảnh thực hiện chương trình hoặc dự án. Với mục tiêu phát triển toàn diện, các dự án đều nhằm cải thiện hoặc nâng cao điều kiện sống của nhóm đối tượng

và cải thiện cả nhu cầu về mặt xã hội, tinh thần như nâng cao dân trí, bảo tồn truyền thống văn hoá...

- *Mục tiêu của các dự án phát triển là tạo ra sự thay đổi trong nhận thức và hành động tập thể của cộng đồng:* Do vậy, các lực lượng bên trong và bên ngoài cộng đồng quyết tâm thực hiện các kế hoạch hành động nhằm mang lại một sự thay đổi xã hội theo chiều hướng tích cực. Như là hệ quả tất yếu khi các nhận thức, năng lực và kỹ năng tổ chức của cộng đồng được nâng cao sẽ tạo cơ sở cho việc hình thành những dự án mới. Từ đó, tình trạng của cộng đồng lại được cải thiện ở mức cao hơn.

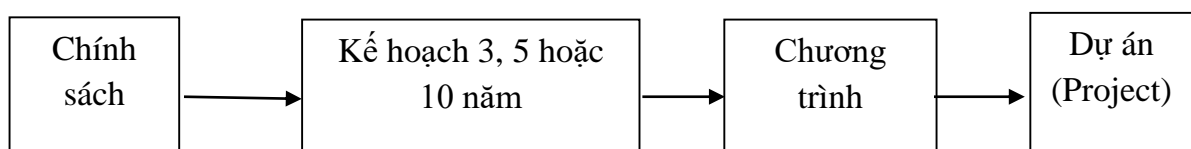


**Hình 1.8.** Hệ quả có tính liên tục của dự án phát triển nông thôn

Những điều phân tích ở trên cho thấy, ngoài những tính chất chung, các dự án phát triển còn có những đặc điểm riêng. Nó đòi hỏi phải có sự tham gia tích cực, chủ động của cộng đồng trong tất cả các hoạt động cũng như các giai đoạn của dự án và việc thực hiện các dự án phát triển chính là một quá trình xây dựng năng lực và tạo quyền cho người dân để họ có thể tự phát triển cho chính họ. Các cán bộ phát triển cần phải chú ý tới nhu cầu, năng lực, truyền thống, tập quán và điều kiện cụ thể của cộng đồng để phát huy tối đa sự tham gia của họ nhằm đạt được các mục tiêu của dự án.

## 1.7. Một số khái niệm thường dùng trong quản lý dự án

### 1.7.1. Phân biệt một số khái niệm



**Hình 1.9.** Mối quan hệ giữa một số khái niệm

*Chính sách:* là những chủ trương, đường lối được quyết định ở cấp cao hơn, thường do Chính phủ đề ra và được áp dụng trên phạm vi toàn quốc.

*Kế hoạch:* nhằm đưa ra chiến lược phát triển của đất nước, của ngành, liên ngành và là cơ sở để xây dựng các chương trình và kế hoạch hàng năm hoặc các dự án. Hiện nay đối với Việt Nam, chúng ta thường áp dụng các kế hoạch 5 năm, hoặc 10 năm.

*Chương trình:* là tổ hợp các dự án, các hoạt động được quản lý một cách phối hợp, trong một thời gian nhất định nhằm đạt được một số mục đích chung đã định trước. Một kế hoạch có thể bao gồm nhiều chương trình. Các chương trình có tính chất định hướng các công việc chính cần phải làm để đạt được các mục tiêu của kế hoạch. Mỗi chương trình thường đề ra một số mục tiêu, tiêu chuẩn chung.

*Dự án:* mỗi chương trình có thể bao gồm nhiều dự án liên quan với nhau và lồng ghép trong một tổng thể nhằm đạt được các mục tiêu của chương trình. Các dự án được thực hiện ở nhiều nơi khác nhau, trong phạm vi một vùng, một nước, thậm chí ở một số nước trên thế giới (ví dụ, các dự án thuộc chương trình của các tổ chức quốc tế).

Ngoài ra, một số dự án còn được phân ra thành các dự án nhỏ hơn (dự án nhánh, sub-project). Các dự án nhánh thường được thực hiện trên một địa bàn cụ thể hoặc tại một cộng đồng. Ví dụ: Để thực hiện các chủ trương và chính sách của Đảng và Nhà nước về PTNT, ở nước ta, hiện nay đang thực hiện một số chương trình như: Chương trình mục tiêu Quốc gia về việc làm (126/1988/QĐ-TTg); Chương trình mục tiêu Quốc gia về xóa đói giảm nghèo (133/1998/QĐ-TTg); Chương trình 327 về phủ xanh đất trống, đồi núi trọc (327/1992 QĐ-CT, Hội đồng Bộ Trưởng) và sau này được thay thế bằng chương trình trong 5 triệu hecta rừng; Chương trình phát triển kinh tế - xã hội các xã đặc biệt khó khăn ở miền núi, vùng sâu, vùng xa (135/1998/QĐ-TTg) đầu tư cho 1715 xã với hai mục tiêu là đầu tư xây dựng cơ bản và phát triển sản xuất.

Mỗi chương trình có rất nhiều dự án nhằm để thực hiện các mục tiêu chung của chương trình. Ví dụ: chương trình xóa đói giảm nghèo 133 có 9 nội dung chính được chia thành các dự án lớn như: 1. Hỗ trợ xây dựng cơ sở hạ tầng xã nghèo; 2. Hỗ trợ đồng bào dân tộc thiểu số khó khăn; 3. Định canh, định cư; 4. Hỗ trợ và hướng dẫn người nghèo cách làm ăn; 5. Cung cấp vốn tín dụng; 6. Chăm lo sức khỏe cho người nghèo; 7. Phát triển giáo dục cho người nghèo; 8. Phát triển sản xuất và đa dạng ngành nghề; 9. Đào tạo cán bộ địa phương.

Ví dụ: Một tổ chức quốc tế có chương trình "Hỗ trợ trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn". Chương trình này gồm một số dự án như: "Tạo việc làm nâng cao thu nhập gia đình", dự án "trẻ em đường phố", dự án "bữa ăn dinh dưỡng", dự án "dạy văn hóa cho trẻ em mù chữ",... Các dự án này được thực hiện ở trên nhiều nước đối tác của tổ chức và đều có mục tiêu chung là giúp đỡ các trẻ em có hoàn cảnh đặc biệt khó

khăn. Như vậy, một số dự án nhưng cũng có thể được thực hiện ở nhiều nước khác nhau trên thế giới.

### **1.7.2. Một số thuật ngữ thường dùng trong quản lý dự án**

Một số thuật ngữ liên quan đến hoạt động quản lý dự án đôi khi bị sử dụng nhầm lẫn với nhau. Do vậy chúng ta cần phân biệt rõ ràng các thuật ngữ này.

- *Mục tiêu (Objective)*: là tuyên bố về những thay đổi mà các bên đều mong muốn có được khi kết thúc dự án. Hay nói cách khác mục tiêu là kết quả của dự án và là những thay đổi trong đời sống của người hưởng lợi hay trong hoạt động của tổ chức hưởng lợi nhờ vào việc kết hợp các đầu ra của dự án. Ví dụ, ở một dự án giải phóng mặt bằng, mục tiêu có thể là tiến hành thu hồi đất để thực hiện dự án khác.

- *Chỉ số (Index)*: là một thước đo cho phép đánh giá việc thực hiện một mục tiêu nào đó. Chỉ số có thể được chia thành các chỉ số hoạt động, đầu ra, kết quả và tác động. Ví dụ chỉ số kết quả của dự án trên là tỷ lệ diện tích thu hồi được.

- *Chỉ tiêu (Indicator)*: là định lượng cụ thể của một chỉ số. Ví dụ, số m<sup>2</sup> đất cần thu hồi.

- *Hoạt động/đầu vào (Activity/input)*: là những hành động/động thái chính hay các việc làm cần thiết phải được tiến hành để tạo được các đầu ra của dự án. Một hoạt động khi tiến hành sẽ sử dụng các đầu vào (ví dụ ngân sách và các nguồn lực khác). Ví dụ, khi thực hiện dự án trên, Ủy ban nhân dân vùng dự án tiến hành họp dân để thông báo về việc thu hồi đất, đó là hoạt động của dự án.

- *Đầu ra (Output)*: là những cái đạt được sau khi thực hiện các hoạt động và là sản phẩm của dự án. Hay đầu ra là những hàng hóa và dịch vụ do dự án tạo ra và có thể cung cấp cho các đối tượng khác sử dụng. Ví dụ, diện tích đất thu hồi được, việc tái định cư của người dân, cuộc sống mới của người dân (nhờ có dự án).

- *Kết quả (Outcome)*: là những thay đổi trong cuộc sống của người dân nhờ vào việc sử dụng các đầu ra của dự án. Những thay đổi này nhiều khi không thể nhận thấy ngay sau khi thực hiện các hoạt động, mà cần phải có một thời gian nhất định, ít nhất là một nửa thời gian của dự án. Ví dụ thu hồi một diện tích đất để phục vụ cho dự khác.

- *Ảnh hưởng (Effects)*: kết quả do một hoạt động cụ thể hoặc một loạt các hoạt động có liên quan đem lại.

- *Tác động (Impact)*: là những thay đổi có tính tổng thể lâu dài đối với cộng đồng nhờ vào việc sử dụng các kết quả của dự án. Ví dụ việc phát triển kinh tế, xã hội của vùng có dự án.

Tác động thường là những thay đổi rộng lớn có ảnh hưởng đến một bộ phận đông đảo của cộng đồng dự án và các cộng đồng ngoài dự án hoặc trên nhiều lĩnh vực kinh tế-xã hội khác. Ảnh hưởng của dự án có thể không nhìn thấy được ngay sau khi



hoàn thành dự án. Ảnh hưởng có thể là như dự kiến hoặc không được dự kiến trước. Có thể có những ảnh hưởng tích cực nhưng cũng có thể là ảnh hưởng bất lợi. Tùy theo loại dự án, việc đánh giá những ảnh hưởng có thể được tiến hành ngay sau khi hoàn thành dự án hoặc sau một vài tháng hay một vài năm, kể từ khi hoàn thành dự án.

Trong các yếu tố trên thì hoạt động/đầu vào và đầu ra thường bị phụ thuộc vào những người thực hiện dự án, còn kết quả và tác động không hoàn toàn phụ thuộc vào sự kiểm soát của những người thực hiện dự án.

Chúng ta có thể xem xét các mối quan hệ này trong ví dụ về một dự án cơ sở hạ tầng xây dựng hệ thống thủy lợi để phục vụ cho phát triển sản xuất lúa. Như vậy, công việc xây dựng đập đầu mối và hệ thống kênh mương dẫn nước là các hoạt động của dự án. Hệ thống thủy lợi bao gồm đập đầu mối và hệ thống kênh mương sau khi đã được xây dựng đó là đầu ra của dự án, Diện tích tưới tiêu được mở rộng, năng suất lúa được tăng lên, thu nhập của nông dân cao hơn, đó là kết quả của dự án. Nhờ đó, họ có thể mua sắm được các vật dụng cho gia đình, có điều kiện cho con học hành... người dân hết đói nghèo, cuộc sống vật chất và tinh thần tốt hơn, làng xã ngày càng phát triển hơn, đó là ảnh hưởng của dự án.

- *Quá trình và sản phẩm (Process and Product)*: Quá trình là cách tiến hành công việc. Sản phẩm là cái mà công việc tạo ra. Quá trình và sản phẩm là hai thứ không thể tách rời. Cái chúng ta làm ra và cách chúng ta làm ra nó nằm trong một thể thống nhất. Vì vậy, cả quá trình và sản phẩm đều phải là thành phần của hệ thống quản lý và giám sát, đánh giá các dự án phát triển.

## CHƯƠNG 2. XÂY DỰNG DỰ ÁN

### 2.1. Lập kế hoạch dự án

Xây dựng dự án (còn gọi là thiết kế hay lập kế hoạch dự án) là giai đoạn đầu của chu trình dự án. Đây là giai đoạn nghiên cứu chi tiết và toàn diện các điều kiện của dự án trên tất cả các lĩnh vực: điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội, môi trường, tài chính, kỹ thuật, ... nhằm để hình thành được một dự án khả thi. Đối với các dự án có quy mô lớn, trước khi lập dự án khả thi thường có giai đoạn nghiên cứu tiền khả thi (lập dự án tiền khả thi). Đó là các hoạt động nghiên cứu song chỉ ở mức chi tiết vừa đủ để chứng minh rằng ý tưởng đề xuất dự án là đúng đắn và hiện thực. Sau đó, nếu ý tưởng tiền khả thi của dự án được chấp nhận sẽ tiến hành giai đoạn lập dự án khả thi. Đây là giai đoạn cần nghiên cứu dự án một cách đầy đủ, toàn diện nhất để chứng minh khả năng thực thi của dự án trên mọi phương diện, đồng thời để tạo cơ sở cho việc chấp nhận dự án. Với các dự án quy mô nhỏ thường chỉ có một giai đoạn, đó là lập dự án khả thi.

Xây dựng dự án thực chất là một quá trình lập kế hoạch dự án có sự tham gia. Đó là quá trình phối hợp chặt chẽ giữa cộng đồng và các bên liên quan để hình thành nên ý tưởng, quyết định lựa chọn các phương án và lập nên các kế hoạch hoạt động của dự án.

#### 2.1.1. Khái niệm, vai trò và yêu cầu của lập kế hoạch dự án

##### 2.1.1.1. Khái niệm lập kế hoạch dự án

Về khía cạnh quản lý dự án, sự tập hợp toàn bộ các hoạt động của dự án và sự thực hiện các hoạt động đó trong một khoảng thời gian xác định được gọi là kế hoạch hoạt động của dự án. Lập kế hoạch của dự án được các tổ chức, cá nhân có chức năng, nhiệm vụ và vị trí xã hội khác nhau nhưng cùng thống nhất và thực hiện để đạt mục tiêu. Mỗi hoạt động có thể được chia thành nhiều nhiệm vụ cụ thể. Việc thực hiện các hoạt động và các nhiệm vụ cũng là việc thực hiện kế hoạch của dự án. Từ đó, hình thành một khái niệm về lập kế hoạch dự án.

*Lập kế hoạch dự án là một sự sắp xếp, phối hợp một cách khoa học các công việc hay hoạt động theo một trật tự thời gian và không gian để thực hiện nhằm đạt được mục đích của dự án.*

##### 2.1.1.2. Vai trò của việc lập kế hoạch dự án

Lập kế hoạch dự án giữ một vị trí quan trọng trong công tác quản lý dự án, thể hiện qua một số vai trò như sau:

- Là cơ sở tuyển dụng, đào tạo, bố trí nhân lực của dự án.
- Là căn cứ để dự toán tổng ngân sách cũng như chi phí cho từng công việc của dự án.

- Là cơ sở để nhà quản lý điều phối nguồn lực và quản lý tiến độ các công việc của dự án.

- Làm giảm thiểu mức độ rủi ro không thành công của dự án, tránh được tình trạng không khả thi, lãng phí nguồn lực và những hiện tượng tiêu cực.

- Là căn cứ để kiểm tra, giám sát và đánh giá tiến trình thực hiện dự án về các mặt: thời gian, chi phí, chất lượng.

### **2.1.1.3. Yêu cầu của việc lập kế hoạch dự án**

Để việc triển khai dự án đạt được hiệu quả cao, thì một bản kế hoạch dự án cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Các hoạt động được mô tả rõ ràng và phải phù hợp với mục tiêu.
- Các nguồn lực phải phù hợp với hoạt động.
- Có các chỉ số theo dõi, giám sát rõ ràng cho từng hoạt động.
- Cộng đồng phải được tham gia một cách chủ động và tích cực trong suốt quá trình lập kế hoạch.

### **2.1.2. Phân loại lập kế hoạch dự án**

Lập kế hoạch dự án gồm nhiều loại, từ lập kế hoạch đơn lẻ theo từng lĩnh vực đến lập kế hoạch tổng thể, từ lập kế hoạch trong giai đoạn lập dự án đến giai đoạn kết thúc dự án, từ lập kế hoạch thời gian đến lập kế hoạch nhân lực, vốn. Sau đây là một số loại lập kế hoạch chính:

- *Lập kế hoạch phạm vi:* Kế hoạch này chỉ rõ phạm vi của dự án trên các phương tiện tài chính, thời gian, nguồn lực, không gian... Sử dụng phương pháp phân tích công việc, kế hoạch phạm vi cần chỉ rõ công việc nào sẽ thuộc dự án và công việc nào không thuộc dự án. Đây là những căn cứ để lập các kế hoạch thực hiện khác.

- *Lập kế hoạch thời gian:* Nội dung chủ yếu của kế hoạch thời gian là xác định thời gian bắt đầu, kết thúc, độ dài thời gian thực hiện toàn bộ dự án cũng như từng công việc. Xác định quan hệ giữa các công việc, xây dựng sơ đồ, hệ thống phản ánh quan hệ này.

- *Lập Kế hoạch chi phí:* Kế hoạch chi phí dự tính tổng vốn đầu tư, chi phí cho các công việc trực tiếp và chi phí gián tiếp, xác định chi phí theo các khoản mục, dự toán chi phí theo từng giai đoạn và cho các hạng mục công việc chính.

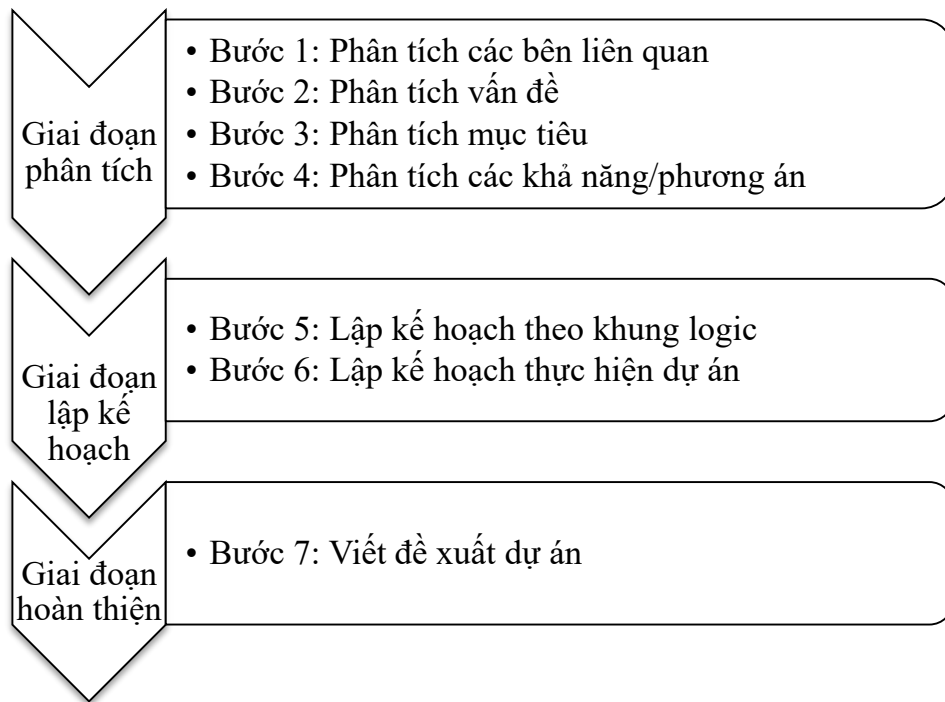
- *Lập kế hoạch nhân lực:* Kế hoạch nhân lực phản ánh số lao động cần thiết cho dự án gồm cả trực tiếp và gián tiếp, kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, kế hoạch tiền lương gồm lương của lao động trong nước và chuyên gia nước ngoài (nếu có) và được phân bổ cho các hạng mục đầu tư, các đơn vị thực thi dự án theo các giai đoạn đầu tư.

- *Lập kế hoạch quản lý chất lượng:* Kế hoạch này nêu rõ những tiêu chuẩn chất

lượng cần phải đạt được đối với từng phần việc, hạng mục đầu tư. Đảm bảo chất lượng dự án, các phương pháp và công cụ kiểm soát chất lượng được vận hành hiệu quả.

## 2.2. Nội dung quá trình lập kế hoạch dự án

Quá trình lập kế hoạch dự án được thực hiện theo một thứ tự logic bao gồm 3 giai đoạn với 7 bước như sau:



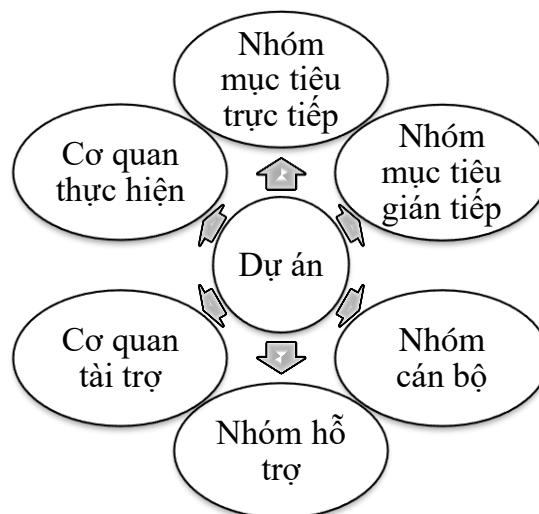
*Hình 2.1. Quá trình lập kế hoạch dự án*

### 2.2.1. Giai đoạn phân tích trong lập kế hoạch dự án

#### 2.2.1.1. Phân tích các bên liên quan

##### a. Các bên liên quan

Các bên liên quan đến một dự án được thể hiện theo hình 2.2.



*Hình 2.2. Các bên liên quan đối với một dự án*

- Nhóm mục tiêu trực tiếp của dự án: Là những người mà hoạt động của dự án trực tiếp nhắm đến họ và họ sẽ được hưởng lợi trực tiếp từ các thành quả của dự án. Tuy nhiên, nhóm mục tiêu cũng chính là những người trực tiếp thực hiện các hoạt động và tổ chức giám sát, đánh giá các kết quả của dự án. Nhóm mục tiêu của dự án có thể là:

+ Các cá nhân hoặc nhóm nông dân: Các hộ nông dân, các hội cùng sở thích, các nhóm cùng mục tiêu là những người được dự án giúp đỡ.

+ Các đơn vị tập thể như: Các thôn bản, cộng đồng, các hội đoàn thể: Phụ nữ, Cựu chiến binh, Nông dân và Đoàn thanh niên.

+ Các cơ quan địa phương (xã, huyện, tỉnh).

- *Nhóm mục tiêu gián tiếp*: Là những người có thể được hưởng lợi từ những ảnh hưởng của các hoạt động dự án.

Ví dụ: Dự án xây dựng nhà ở xã hội ở tỉnh Bình Dương với giá 100 triệu/1 căn hộ được các tỉnh thành khác như thành phố Hồ Chí Minh học hỏi các tiến hành và sự thành công của dự án.

- *Nhóm cán bộ*: Đó là các cán bộ phát triển, cán bộ quản lý các cấp (thôn, xã, huyện, tỉnh) không được hưởng lợi trực tiếp từ dự án nhưng cũng được dự án hỗ trợ.

- *Nhóm hỗ trợ*: Là những cơ quan hay tổ chức cung cấp các dịch vụ hoặc hỗ trợ cho việc thực hiện dự án. Ví dụ, với dự án “VLAP” do WB tài trợ, nhóm hỗ trợ quản lý sẽ là Bộ Tài nguyên và Môi trường và Sở Tài nguyên và Môi trường của các tỉnh có dự án.

- *Cơ quan tài trợ của dự án*: Các cơ quan Nhà nước (Bộ, tỉnh, ...); Tổ chức Quốc tế (ODA, WB, ADB...), các cá nhân, các nhà hảo tâm, các cơ quan, tổ chức này đóng vai trò cung cấp kinh phí, thiết bị, chuyên gia cho dự án.

- *Cơ quan thực hiện*: Là các cơ quan, đơn vị có nhiệm vụ trực tiếp thực hiện và quản lý các hoạt động của dự án. Đó là các chủ đầu tư của dự án hoặc là các công ty tư vấn thực hiện dự án.

#### *b. Mục đích của việc phân tích các bên liên quan*

Việc phân tích các bên liên quan nhằm mục đích sau:

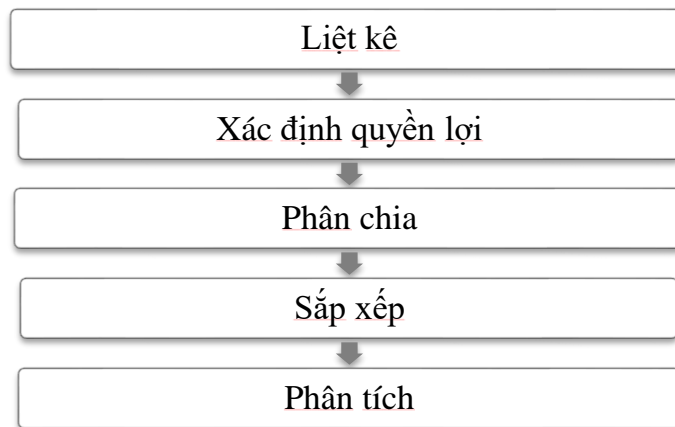
- Xác định rõ các bên liên quan đến dự án: Những đối tượng hưởng lợi trực tiếp và gián tiếp của dự án, đối tượng sẽ làm ảnh hưởng đến dự án, đối tượng sẽ bị dự án làm ảnh hưởng.

- Xác định điểm mạnh, điểm yếu của các bên khi tham gia dự án, đồng thời xác định mối quan tâm và những mong đợi từ dự án.

- Thu hút sự quan tâm của các bên vào vấn đề của dự án.

- Phân công trách nhiệm để phối hợp tốt giữa các bên trong quá trình thực hiện các công việc của dự án.

*c. Các bước phân tích các bên liên quan*



**Hình 2.3.** Các bước phân tích các bên liên quan

- Bước 1: Liệt kê tất cả những người, nhóm, cơ quan được hưởng lợi hoặc bị ảnh hưởng từ dự án.

- Bước 2: Xác định quyền lợi chính của từng nhóm trong mối quan hệ chung của dự án

- Bước 3: Phân theo từng nhóm và đặt tên cho từng nhóm

- Bước 4: Sắp xếp thứ tự theo tính chất quan trọng

- Bước 5: Phân tích những yếu tố chủ yếu của mỗi nhóm như đặc điểm, chức năng, quyền lợi, mức độ quan trọng đối với dự án và đóng vai trò gì đối với dự án.

**2.2.1.2. Phân tích vấn đề trong lập kế hoạch dự án**

*a. Xây dựng cây vấn đề*

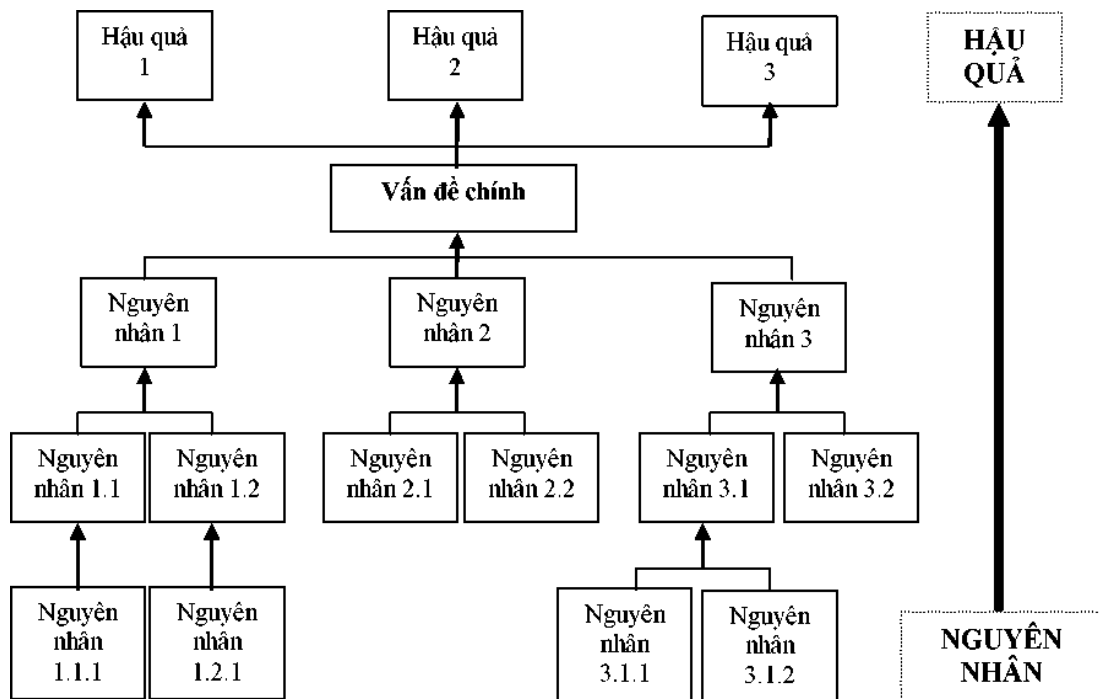
- *Xác định vấn đề:* Các vấn đề sau khi đã được tập thể thảo luận và thống nhất chọn là vấn đề được ưu tiên cần giải quyết sẽ được viết vào giữa tờ giấy Ao. Đây được coi là vấn đề gốc/vấn đề cốt lõi và sau đó phân tích để thêm vào sơ đồ các vấn đề khác.

- *Xác định nguyên nhân gây ra vấn đề chính:* Để phân tích nguyên nhân của vấn đề cần liên tục đặt các câu hỏi “tại sao” cho mỗi nguyên nhân đã xác định ở trên để tìm ra nguyên nhân thứ cấp. Thúc đẩy tích cực để cộng đồng tiếp tục làm như vậy cho đến khi họ xác định không còn nguyên nhân nào nữa thì dừng lại.

Cần phải bắt đầu từ những nguyên nhân chính, tiếp theo là xác định những nguyên nhân nhỏ hơn góp phần hình thành nên những nguyên nhân chính.

- *Xác định hậu quả:* Xác định những hậu quả có thể bị gây ra bởi các vấn đề này bằng cách đặt các câu hỏi “sẽ như thế nào”. Mỗi hậu quả được thể hiện bằng một cành của “cây vấn đề”.

- *Kiểm tra:* Xem lại tính chính xác và đúng đắn của quá trình xây dựng cây vấn đề bằng cách đặt câu hỏi: Nếu giải quyết được nguyên nhân này thì có góp phần giải quyết được vấn đề trên? Nếu câu trả lời là “được” thì có nghĩa là đã xác định đúng nguyên nhân và việc phân tích vấn đề là đúng và ngược lại.



**Hình 2.4.** Dạng thông thường của cây vấn đề

*b. Một số lưu ý khi phân tích vấn đề*

- Chọn vấn đề chính/gốc để phân tích nên phù hợp với phạm vi của dự án và mức độ kinh phí cho phép. Trong trường hợp kinh phí có hạn mà chọn vấn đề quá lớn sẽ không đủ khả năng để giải quyết, vì phải can thiệp ở rất nhiều lĩnh vực

- Không nên coi ngay vấn đề thiếu vốn là khó khăn trực tiếp để phân tích, vì mọi công việc khi giải quyết đều cần tới vốn.

- Nếu có nhiều vấn đề chính thì mỗi vấn đề cần được phân tích bằng một cây vấn đề riêng.

**2.2.1.3. Phân tích mục tiêu trong lập kế hoạch dự án**

Sau khi đã sắp xếp được các vấn đề/nhu cầu cần ưu tiên và phân tích để thấy rõ nguyên nhân, hậu quả của các vấn đề, đó chính là cơ sở để xác định mục tiêu tổng quát và các mục tiêu cụ thể của dự án. Đây là một việc quan trọng khi xây dựng một dự án vì mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể chính là định ra hướng đi cho dự án.

*a. Phân loại mục tiêu*

Khi lập dự án chung ta phải xác định rõ mục tiêu của dự án, tức là xác định rõ những kết quả mong đợi của dự án. Mục tiêu của dự án sẽ quyết định các hoạt động của dự án; các hoạt động đề ra là để thực hiện mục tiêu của dự án. Mục tiêu của dự án được chia thành 2 loại: Mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể. Ngoài ra, một số dự án

(lớn) có thể phân làm 3 loại: Mục tiêu dài hạn, mục tiêu trung hạn và mục tiêu ngắn hạn.

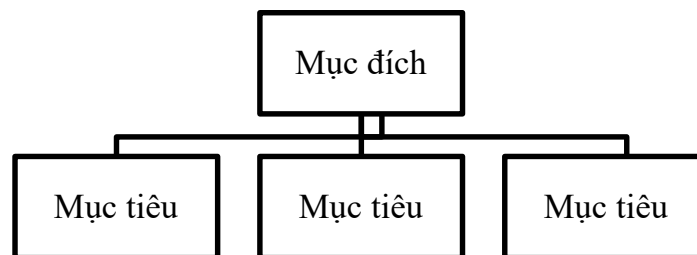
- Mục đích (mục tiêu chung)

Mục đích: là những mô tả dự án sẽ đạt được cái gì. Mục đích nói chung không đo được. Xác định mục đích là đề ra những kết quả chung, rộng, toàn diện, lâu dài mà dự án cần phải đạt được. Mục đích này mang tính lý tưởng, hướng tới tương lai và đôi khi không lượng hoá được.

- Mục tiêu (mục tiêu cụ thể)

Mục tiêu: là các tập hợp con (có thể đo được) của mục đích. Xác định các mục tiêu cụ thể của dự án là chỉ ra những kết quả cụ thể của từng giai đoạn (từng bước), từng hợp phần, từng mảng công việc hoặc từng hoạt động mà dự án cần phải đạt được.

Các mục tiêu cụ thể phải được diễn đạt rõ ràng, chính xác, có thể được biểu hiện bằng các chỉ tiêu như số lượng, khối lượng, thời gian... Thông thường, xây dựng khoảng từ 2 - 4 mục tiêu cụ thể cho một dự án, không nên đề ra quá nhiều mục tiêu. Nhiều mục tiêu sẽ làm cho hoạt động của dự án bị phân tán.



**Hình 2.5.** *Mối quan hệ giữa mục đích và mục tiêu*

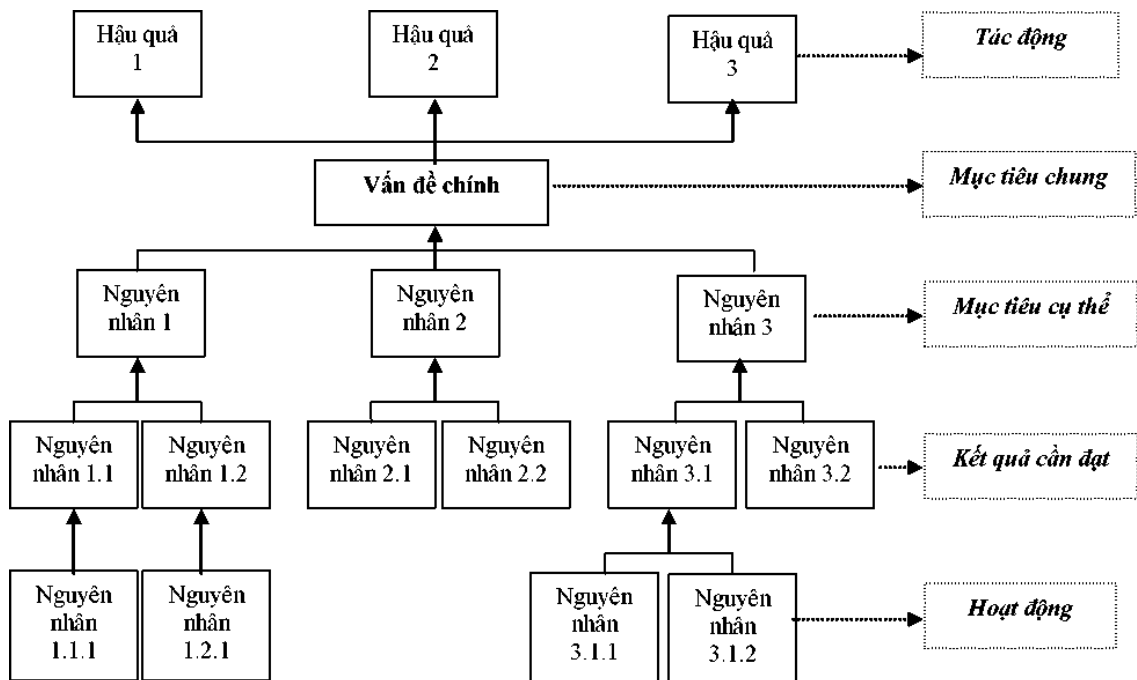
*b. Xây dựng cây mục tiêu*

Việc thiết lập cây mục tiêu trên cơ sở của cây vấn đề được thực hiện thông qua cách viết lại các vấn đề thành các mục tiêu.

- Vấn đề chủ yếu (vấn đề gốc) sẽ được chuyển thành mục đích. Nguyên nhân trực tiếp (cấp 1) được chuyển thành mục tiêu cụ thể. Các nguyên nhân thấp hơn (cấp 2) chuyển thành kết quả mong đợi. Nguyên nhân cấp 3,4 được chuyển thành hoạt động cụ thể để đạt được mục đích đó.



- Có thể thêm vào một số mục tiêu mới nếu thấy những mục tiêu này là cần thiết để đạt được mục đích. Hoặc cũng có thể loại bỏ một số mục tiêu mà cảm thấy là không phù hợp, hay khó đạt được.



**Hình 2.6.** Chuyển cây vấn đề thành cây mục tiêu

#### 2.2.1.4. Phân tích các khả năng trong lập kế hoạch dự án

Phân tích các khả năng (hay phân tích lựa chọn) là hình thành các giải pháp hoặc các phương án để đạt được mục tiêu của dự án và phân tích để lựa chọn được một phương án hợp lý nhất. Các nội dung chủ yếu của phân tích khả năng là:

- Phân tích các tiềm năng và trở ngại

Khi xác định các tiềm năng và trở ngại cần phải làm rõ:

- + Các nguồn lực cần thiết.
- + Các tiềm năng và nguồn lực sẵn có.
- + Các nguồn lực cần huy động thêm từ bên ngoài.
- + Các cơ quan có thể cung cấp các dịch vụ kỹ thuật và tư vấn cho dự án.
- + Các phương thức tận dụng tối đa các nguồn lực đó.

- Phát triển các phương án để đạt được mục tiêu của dự án

Mỗi phương án cần xác định rõ:

- + Kết quả đạt được sau khi kết thúc dự án là gì.
- + Các chiến lược chính để đạt được mục tiêu.
- + Các ảnh hưởng trực tiếp đối với bên các liên quan nếu thực hiện phương án

này

- + Các vấn đề/khó khăn có thể xảy ra
- So sánh các phương án

So sánh các phương án là hoạt động phân tích nhằm xác định được phương án hợp lý, khả thi nhất trong số những phương án đã đề ra để đạt được mục tiêu của dự án. Một số tiêu chí thường được tham khảo trong quá trình phân tích các phương án là:

- + Khả năng đạt được mục tiêu, cơ hội thành công
- + Sự tiêu phí về nguồn lực
- + Chi phí và lợi ích
- + Sự ủng hộ từ các bên liên quan, các mâu thuẫn tiềm tàng của mỗi phương án.
- + Giới hạn về thời gian
- + Dự đoán các yếu tố rủi ro
- Lựa chọn phương án hợp lý nhất

Phương án hợp lý nhất là phương án có nhiều lợi thế so với các phương án còn lại và được sự đồng tình cao của tất cả các bên tham gia, nhất là những người hưởng lợi trực tiếp từ dự án. Từ phương án hợp lý đã được chọn, cần phân tích để xác định các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu của dự án.

## **2.2.2. Giai đoạn lập kế hoạch**

### **2.2.2.1. Lập kế hoạch theo khung logic dự án**

#### **a. Khái niệm khung logic**

Xây dựng, triển khai, giám sát và đánh giá dự án là một quá trình phức tạp. Để đạt được mục tiêu dự án, các chiến lược được đề ra và được cụ thể hoá bằng nhiều hoạt động khác nhau. Để hiểu cặn kẽ mối quan hệ giữa các yếu tố này luôn là thách thức đối với kể cả người xây dựng, thực thi, giám sát và đánh giá dự án.

Để khắc phục khó khăn này, cần phải xây dựng một khung logic (Logic Frame) ngay từ khi thiết kế dự án. Khung Logic là bảng ma trận mô tả sự ràng buộc giữa "cái này dẫn đến cái kia", nghĩa là đầu vào dẫn tới đầu ra, đầu ra dẫn tới mục đích đạt được... Đây là phương pháp tuyệt vời để làm sáng tỏ và sắp xếp một cách logic các mục tiêu, kết quả mong đợi và các hoạt động can thiệp nhằm cố gắng đạt được mục tiêu của dự án và được sử dụng để xem xét quá trình thực hiện dự án (hàng dọc).

Khung logic cũng trình bày cụ thể các chỉ số đo lường cho mỗi mục tiêu, kết quả, cũng như nội dung hoạt động của dự án. Khung logic còn trình bày cả phương tiện, địa chỉ, nguồn dữ liệu của các chỉ số này để người thực thi, giám sát và đánh giá dự án có thể tham khảo (hàng ngang). Đồng thời, khung logic còn chỉ ra những giả thiết, rủi ro có thể gặp phải trong quá trình thực hiện để lường trước và có biện pháp đối phó kịp thời.

### *b. Cách xây dựng khung logic*

Hàng dọc:

- Trước hết chúng ta xác định mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể của dự án.
- Tiếp đến chúng ta phải ước lượng được các kết quả mong đợi của dự án. Những kết quả này chính là thể hiện mục tiêu có đạt được hay không.

- Từ mong muốn đạt được kết quả mong đợi ta sẽ phải đề ra các hoạt động can thiệp cụ thể theo từng mục tiêu đã định.

Hàng ngang:

- Để đo lường, lượng hoá được mục tiêu, kết quả, hay nội dung hoạt động, chúng ta phải xác định các chỉ số đo lường để chứng minh.

- Sau khi xác định được các chỉ số đo lường này thì chúng ta phải chỉ ra được phương tiện, nguồn dữ liệu để người quan tâm có thể tìm được các dữ liệu chỉ số này. Các mục tiêu, kỳ vọng và các hoạt động can thiệp luôn phụ thuộc vào nhiều yếu tố của môi trường xung quanh dự án, và trong thực tế, có nhiều yếu tố ảnh hưởng xấu đến dự án mà ta có thể kiểm soát hoặc điều chỉnh dự án nếu ta dự đoán biết trước để chuẩn bị đối phó. Do đó trong khung logic chúng ta phải đặt ra các giả thiết rủi ro của mỗi mục tiêu cũng như mỗi hoạt động của dự án.

**Bảng 2.1. Khung logic dự án**

<b>Mô tả tóm tắt</b>	<b>Những Chỉ số xác định mục đích/mục tiêu đạt được (các chỉ số chứng minh)</b>	<b>Các phương tiện để xác định các chỉ số (nguồn dữ liệu, phương tiện chứng minh)</b>	<b>Các giả thiết chính</b>
Mục đích/mục tiêu chung (ở cấp quốc gia hoặc địa phương)	Những chỉ số xác định mục tiêu đạt được hay các mục tiêu ở mức độ cấp quốc gia hoặc địa phương (số lượng, thời gian...). Ví dụ: diện tích GPMB	Các dữ liệu, tài liệu chứng minh cho việc đạt mục tiêu sẽ được thu thập như thế nào và ở đâu Ví dụ: từ tài liệu ban bồi thường giải phóng mặt bằng...)	Những giả thiết để đạt được mục tiêu (Ví dụ: các hộ dân đồng ý với phương án)
Các đích/mục tiêu cụ thể (mục đích ở mức độ của dự án)	Các chỉ số nói lên các mục đích ở mức độ dự án đạt được (số lượng, thời gian...) Ví dụ: Diện tích thu hồi (m <sup>2</sup> )	Các dữ liệu, tài liệu chứng minh cho việc đạt mục tiêu ở mức dự án sẽ được thu thập như thế nào và ở đâu. Ví dụ: từ báo cáo tổng kết ...)	Những giả thiết để đạt được mục tiêu (Ví dụ: người dân tự nguyện giao lại diện tích)

Các kết quả mong đợi/đầu ra của dự án	Đầu ra có thể lượng hoá được của các hoạt động hay các nhiệm vụ. Ví dụ: Số hộ được bố trí đất tái định cư	Các dữ liệu, tài liệu chứng minh cho việc đạt kết quả của dự án sẽ được thu thập như thế nào và ở đâu. Ví dụ: từ báo cáo tổng kết...)	Những giả thiết để đạt được đầu ra (Ví dụ: người dân đồng ý tái định cư)
Các hoạt động dự án (Các hoạt động can thiệp ở mức độ vi mô để tạo ra đầu ra của dự án)	Các chỉ số có thể đo được sau khi hoàn thành các hoạt động. Ví dụ: Số hộ di dời	Các dữ liệu, tài liệu chứng minh cho việc hoàn thành hoạt động sẽ được thu thập như thế nào và ở đâu. Ví dụ: từ các sổ thống kê, báo cáo định kỳ...)	Những giả thiết để hoàn thành hoạt động ví dụ: người dân đồng tình di dời)

### c. Sử dụng khung logic

Khung logic có thể sử dụng ở mọi giai đoạn trong một chu kỳ dự án, từ thiết kế đến triển khai, quản lý điều hành, giám sát và đánh giá dự án.

- Trong quá trình xây dựng dự án: Khung logic giúp cho ta hiểu rõ hơn mối quan hệ giữa mục tiêu, kết quả mong đợi, và các biện pháp can thiệp.

- Trong quản lý điều hành và thực hiện dự án: Bằng việc xem xét các chỉ số chứng minh và thời gian hoàn thành được ấn định trong khung dự án, người quản lý có thể giám sát được quá trình thực thi và chỉ đạo thực hiện dự án một cách chính xác và khoa học. Với những thay đổi hoặc rủi ro không thể tránh được của dự án, khung logic có thể được sử dụng để người quản lý nhìn lại dự án từ giai đoạn hình thành đến khi kết thúc mỗi hoạt động hoặc những rủi ro xảy ra trong mỗi giai đoạn của dự án.

- Trong giám sát và đánh giá: Sử dụng Khung logic rất hữu ích cho người giám sát và đánh giá dự án. Các chỉ số đo lường cho mỗi hoạt động, kết quả mong đợi và nội dung hoạt động đều được ghi rõ trong khung logic và coi đó như là chi tiêu kế hoạch. Họ chỉ cần so sánh kết quả thực tế với các chỉ số này để kết luận đánh giá.

Ưu điểm của việc sử dụng khung logic:

- Khuyến khích các nhà lập kế hoạch thay đổi phương án can thiệp của dự án
- Cho phép các nhà thiết kế giải quyết các vấn đề phức tạp bằng phương pháp logic
- Giúp các nhà thiết kế dự án xác định mục tiêu, kết quả và biện pháp can thiệp
- Cho phép ghi chép rủi ro, những điểm không chắc chắn liên quan đến việc can thiệp

- Cung cấp thông tin để phát triển thời gian biểu thực hiện dự án, giúp cho việc giám sát và đánh giá dự án.

- Khung logic cần cho mọi giai đoạn của dự án, nhưng có thể nói rằng sử dụng nó trong giai đoạn xây dựng dự án là hết sức quan trọng. Nó sẽ giúp cho:

- Việc xây dựng mục tiêu dự án trở nên dễ dàng và chính xác hơn
- Xác định được các hoạt động một cách có căn cứ và cơ sở khoa học
- Xác định được các chỉ tiêu cần đạt được một cách cụ thể
- Xác định các phương tiện sử dụng để đạt được kết quả và lường trước được những khó khăn trở ngại trong quá trình tiến tới mục tiêu.

#### *d. Những hạn chế của khung logic*

Khung logic là một phương pháp tuyệt vời để làm sáng tỏ và sắp xếp một cách logic các yếu tố của dự án, nhằm để cố gắng đạt được các mục tiêu của dự án và xem xét được tiến trình thực hiện. Tuy nhiên, phương pháp này thường hay bị lạm dụng và mọi người phải nhận thức được ăn chế khi sử dụng khung logic.

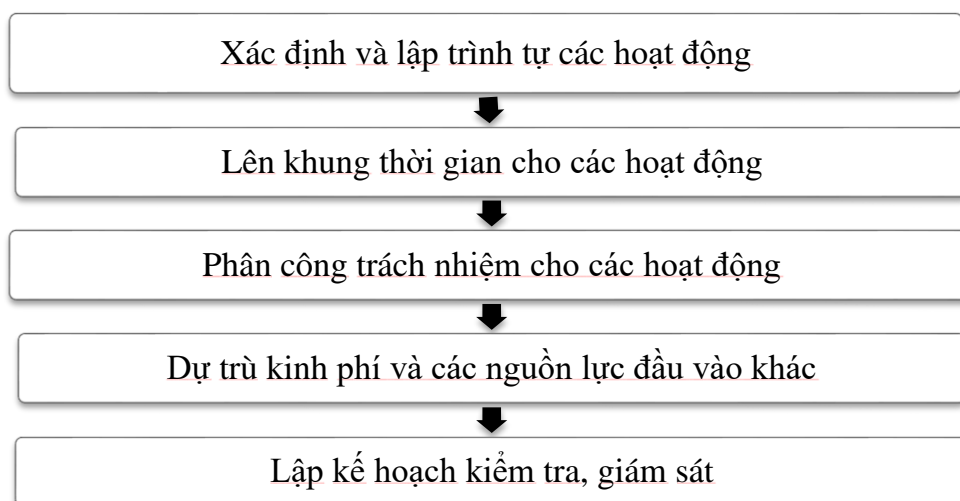
- Khung kém logic: Nếu khung logic là rất có ý nghĩa đối với việc thiết kế dự án, thì phương pháp cây vấn đề có thể dễ được sử dụng trong việc tạo ra khung logic. Thường có rất nhiều nhà tư vấn và thiết kế dự án coi khung logic như là một phụ lục "phiền toái" nào đó cho báo cáo và thiết kế khung logic như là bước cuối cùng sau khi dự án đã được thiết kế xong từ lâu. Trong những trường hợp đó, khung logic thường được thiết kế thiếu tính nhất quán khi xây dựng dự án. Dự án phải được soạn thảo trên cơ sở các nội dung của khung logic, chứ không phải theo cảm nhận chủ quan, thiếu cơ sở khoa học. Điều quan trọng nhất là không nên sử dụng khung logic chỉ là để vui lòng cơ quan tài trợ, mà nó phải được sử dụng như là một công cụ để thiết kế các dự án logic và thành công.

- Các khung logic thiếu khung: Đó là trường hợp xây dựng khung logic quá đơn giản, không đầy đủ các mục cần thiết. Khung logic cần phải chứa đựng đủ các chi tiết, đặc biệt ở các hoạt động, các đầu vào để có thể triển khai dự án.

- Khung logic khoá: Ngay cả khi các chi tiết triển khai dự án được trình bày trong khung logic thì cũng không có nghĩa là tính linh hoạt đều bị mất đi. Các quyết định về thiết kế dự án được đưa ra đều sử dụng những thông tin tốt nhất, sẵn có nhất tại thời điểm nhất định. Nhưng khi thực hiện lại thường có những thay đổi, thì sự thay đổi này cần phải được bổ sung vào khung logic.

#### *2.2.2.2. Lập kế hoạch thực hiện dự án*

Lập kế hoạch thực hiện dự án là công việc quan trọng trong quá trình xây dựng dự án. Việc lập kế hoạch thực hiện bao gồm các bước chủ yếu như sau:



**Hình 2.7.** Các bước lập kế hoạch thực hiện dự án

*Bước 1: Xác định và lập trình tự cho các hoạt động.*

- Việc xác định các hoạt động của dự án cần phải có sự tham gia của tất cả các bên có liên quan. Đồng thời, phải dựa trên các mục tiêu cụ thể của dự án, kể cả các nguồn lực và những trở ngại. Chỉ có thể thực hiện dự án một cách có hệ thống khi các hoạt động được vạch ra một cách chi tiết trước khi bắt đầu thực hiện dự án.

- Lập trình tự các hoạt động: Sau khi đã xác định được các hoạt động cần phải lập được một trình tự đúng đắn cho các hoạt động nhằm tránh được sự lãng phí thời gian và nguồn lực

*Bước 2: Lên khung thời gian cho các hoạt động.*

Phải xây dựng một kế hoạch về thời gian (hay lịch trình) cho tất cả các hoạt động chính và phụ của dự án. Lịch trình chính là quỹ thời gian, được đo bằng giá trị hữu hình và vô hình, đó là một nguồn lực quý giá. Nếu không lập lịch trình và kế hoạch điều phối, giám sát lịch trình, chắc chắn sẽ không thể kết thúc dự án đúng thời hạn. Cơ cấu phân chia công việc (WBS), biểu đồ Gantt và kỹ thuật PERT là các công cụ chính giúp xác định khung thời gian cho một dự án.

*Bước 3: Phân công trách nhiệm cho các hoạt động.*

Phân công trách nhiệm cho từng cá nhân thực hiện các hoạt động khác nhau là một việc cần thiết khi lập kế hoạch dự án. Một trong những điều quan trọng nhất để dự án thành công là động cơ của những người thực hiện. Các cá nhân sẽ có động lực tốt nếu được phân công trách nhiệm về những công việc mà họ muốn đảm nhận và hoàn thành. Do đó, cần phải tìm hiểu những kỹ năng và sở thích của các thành viên trong cộng đồng và biết giao những công việc thích hợp với kỹ năng và sở thích của từng cá nhân.

#### *Bước 4: Dự trù bị kinh phí và các nguồn lực đầu vào khác.*

Dự trù kinh phí là việc rất quan trọng trong việc lập kế hoạch dự án. Dự trù kinh phí nghĩa là xác định khoản thu và khoản chi. Thường có hai trường hợp chuẩn bị kinh phí trong các dự án. Đối với những dự án đã sẵn có tiền do các cơ quan tài trợ (Chính phủ hoặc các tổ chức Quốc tế) cung cấp, việc chuẩn bị kinh phí là ước tính chi phí cụ thể cho từng hoạt động. Đối với các dự án không có nguồn tài trợ, ngoài việc ước tính số tiền cần thiết cho các hoạt động còn phải tính toán làm thế nào để vận động được số tiền đó trước khi bắt đầu dự án. Các nguồn kinh phí có thể vận động được là: Huy động sự đóng góp từ các thành viên trong cộng đồng, các nhà hảo tâm, các tài trợ của chính phủ Trung ương, chính quyền địa phương, các tổ chức phi chính phủ.

Cần phân định các nguồn lực tài chính bên ngoài và bên trong theo tinh thần dân chủ, công khai. Đặc biệt, đối với các nguồn tiền đóng góp của dân, sự thảo luận công khai, chi tiêu hợp lý, tiết kiệm, quyết toán rõ ràng sẽ là một động lực thu hút sự tham gia hơn nữa của họ vào các hoạt động của dự án.

Nếu ngân sách của dự án được chuẩn bị tốt sẽ tạo điều kiện cho việc phối hợp các hoạt động và làm tăng động lực của những người tham gia thực hiện dự án.

#### *Bước 5: Lập kế hoạch kiểm tra, giám sát.*

- Xác định các mốc kiểm tra tiến độ của các hoạt động.
- Xác định thời điểm giám sát đánh giá và báo cáo định kỳ.

### **2.2.3. Cách viết một dự án**

#### **2.2.3.1. Cách viết phần đặt vấn đề**

Đặt vấn đề là một đoạn viết ngắn thường xuất hiện ở phần mở đầu của báo cáo hay đề xuất để giải thích cho vấn đề mà tài liệu đang muốn chuyển tải đến người đọc.

Đặt vấn đề cần được viết ngắn gọn, dài một trang là lý tưởng, tối đa không quá 2 trang. Đặt vấn đề cần có một số nội dung sau:

- Giới thiệu sơ lược về địa bàn dự án: Giới thiệu tên của địa bàn dự án (xã, tỉnh, huyện...) và những điểm đặc biệt nhất về vị trí địa lý, địa hình, diện tích, dân số, giao thông, nguồn nước .v.v.. có liên quan đến dự án.

Ví dụ: Dự án tăng năng suất, sản lượng lúa thì cần đưa vào thông tin về diện tích lúa, năng suất lúa.

- Lý do của dự án: Cần phải lý giải rõ ràng và thuyết phục, làm cho người đọc tin tưởng vào dự án. Dự án sẽ giải quyết được những khó khăn, những yếu tố hạn chế nhất của địa bàn dự án.

Ví dụ: Để tăng sản lượng lúa trên đất không chủ động nước tưới thì dự án về thủy lợi sẽ tốt hơn là giống mới hoặc thâm canh.

- Yếu tố đảm bảo dự án sẽ thành công (có tính khả thi) : Nêu một vài yếu tố chính như kinh phí, con người, chính sách, tổ chức... có ảnh hưởng quyết định đến dự án.

Ví dụ: Dự án thủy lợi khả thi vì có nguồn nước chảy qua địa bàn, có chính sách hỗ trợ kinh phí cho việc cứng hoá kênh mương của nhà nước, nông dân hưởng ứng nhiệt tình và sẵn sàng đóng góp công sức, tiền của.

#### 2.2.3.2. Cách viết phần cơ sở của dự án

Nội dung phần này phải dựa vào kết quả điều tra điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội tại vùng dự án. Mục đích của phần viết này là làm cho cơ quan, tổ chức, người có thẩm quyền xét duyệt dự án thấy rằng dự án này là đúng đắn, có cơ sở vững chắc có tính khả thi và mang lại hiệu quả kinh tế - xã hội cao. Bởi vậy cần đưa vào mục này một số nội dung sau:

- Mô tả khái quát về điều kiện tự nhiên kinh tế - xã hội của địa bàn dự án những thuận lợi, khó khăn chính của địa bàn này.

- Mô tả cụ thể, chi tiết về lĩnh vực mà dự án sẽ tiến hành. Nêu những khó khăn, thách thức cần phải giải quyết và hướng giải quyết. Cần lý giải rõ ràng chi tiết về các vấn đề mà dự án dự định sẽ giải quyết.

Ví dụ: Một trong những khó khăn của địa phương là thiếu lương thực. Nguyên nhân thiếu lương thực là sản lượng lúa thấp do thiếu nước, giống xấu, mức độ đầu tư thâm canh thấp, thiếu kỹ thuật. Nếu chúng ta tập trung giải quyết vấn đề thủy lợi thì cần lý giải rõ tại sao và tính khả thi của giải pháp này (nguồn nước, nhân lực, tài chính, điện, xăng, dầu...)

+ Có thể trình bày về những khó khăn thách thức tương tự đã được các nơi khác (ở trong và ngoài nước) giải quyết. So sánh biện pháp giải quyết của chúng ta với các biện pháp khác. Nếu có sự khác biệt thì giải thích về sự khác biệt này (ví dụ nó phù hợp với điều kiện địa phương).

+ Đối với một số dự án không thuộc nhóm dự án phát triển thì cần có thêm nội dung cơ sở pháp lý, mô tả các căn cứ pháp lý để tiến hành thực hiện dự án.

+ Câu kết: Với những lý do và cơ sở nêu trên nên chúng ta tiến hành xây dựng dự án này (nêu tên dự án).

#### 2.2.3.3. Mô tả các hoạt động, khối lượng và thời gian của các hoạt động

Từ các mục tiêu cụ thể của dự án chúng ta tiến hành xây dựng các hoạt động của dự án. Cái đích của các hoạt động này là đạt được mục tiêu cụ thể của dự án. Có thể có vài ba hoạt động phục vụ cho một mục tiêu, cũng có thể một hoạt động phục vụ cho nhiều mục tiêu.



Đối với một dự án việc mô tả các hoạt động dự án càng chính xác, càng cụ thể thì sẽ đảm bảo cho dự án đạt được hiệu quả cao.

Ví dụ: Dự án bồi thường giải phóng mặt bằng quốc lộ 1A tỉnh Thừa Thiên Huế. Các hoạt động chính là:

- Thông báo thu hồi đất đến hộ gia đình có diện tích đất thu hồi và ra quyết định thu hồi đất
- UBND cấp xã và các cơ quan liên quan tiến hành kiểm kê đất đai và tài sản có trên đất.
- Tiến hành lập phương án bồi thường, hỗ trợ, tái định cư
- Niêm yết công khai phương án, lấy ý kiến người dân và hoàn chỉnh phương án
- Phê duyệt phương án, tổ chức chi trả bồi thường và bàn giao mặt bằng.

Để xác định được chính xác khối lượng các hoạt động cần căn cứ vào các số liệu đã điều tra được, nếu số liệu điều tra sơ sài, chưa đủ độ tin cậy thì cần phải điều tra lại.

Ví dụ: Thực tế đã xảy ra ở một dự án bồi thường giải phóng mặt bằng là giá đất bồi thường thấp hơn so với “giá thị trường” dẫn đến sự không thỏa mãn trong dân. Đơn vị bồi thường tiến hành định giá lại và đưa ra phương án bồi thường mới.

Khối lượng công việc của các hoạt động còn phụ thuộc vào kinh phí của dự án. Người dân mong muốn triển khai dự án trên quy mô lớn nhưng phải tùy thuộc vào lượng kinh phí để xác định quy mô cho hợp lý.

\* Mô tả các hoạt động, khối lượng và thời gian các hoạt động như sau:

Cần tiến hành mô tả cụ thể hơn về các hoạt động đó (mục đích yêu cầu, phương pháp thực hiện, khối lượng, thời gian tiến hành và hoàn tất). Tuy nhiên, không nên mô tả quá tỉ mỉ, dài dòng.

Ví dụ: Mô tả các hoạt động của dự án cấp một hoá giống lúa ở tỉnh A.

- Sản xuất giống lúa nguyên chủng từ siêu nguyên chủng.

Việc sản xuất giống lúa nguyên chủng từ siêu nguyên chủng được thực hiện tại 3 trại giống lúa của tỉnh với diện tích 50 ha, mỗi năm ước sẽ thu được 1 50 tấn lúa giống nguyên chủng. Thực hiện trong 2 năm đầu của dự án.

- Sản xuất giống lúa cấp I.

Chọn 1500 hộ từ 1 đến 2 xã thuộc 3 huyện trọng điểm lúa của tỉnh (huyện A, huyện B, huyện C) với diện tích trồng lúa khoảng 300 ha, tiến hành sản xuất lúa giống cấp I tại các hộ này, mỗi năm ước tính sẽ thu được 900 tấn lúa giống cấp I. Được tiến hành từ năm thứ 2 đến năm thứ 3 của dự án.

- Tổ chức tập huấn kỹ thuật cho cán bộ kỹ thuật và nông dân.

Tập huấn kỹ thuật sản xuất giống lúa nguyên chủng từ siêu nguyên chủng cho 12 cán bộ kỹ thuật từ 3 trại giống lúa của tỉnh vào năm đầu của dự án (trước khi thực hiện vụ sản xuất lúa nguyên chủng đầu tiên). Thời gian tập huấn: 5 ngày.

Tập huấn cho 1500 nông dân về kỹ thuật, sản xuất giống lúa cấp I trong năm thứ 2 của dự án (trước và trong khi thực hiện vụ sản xuất giống lúa cấp 1 đầu tiên. Mỗi lớp 30 người, thời gian tập huấn 3 ngày.

#### 2.2.3.4. Dự trù kinh phí cho dự án

Dựa vào kết quả điều tra, thu thập thông tin về giá cả, nguồn cung cấp vật tư, giống,... để dự tính kinh phí cho dự án.

Việc tính toán kinh phí cho dự án càng chi tiết, tỉ mỉ, dự đoán giá cả càng chính xác càng tốt. Nhưng ở mục này chỉ nêu các hoạt động và kinh phí cho các hoạt động đó, còn các tính toán tỉ mỉ, chi tiết được đưa vào các phần phụ lục.

Kinh phí của một dự án phát triển thường bao gồm các khoản mục sau:

- + Điều tra, thu thập thông tin và viết dự án
- + Thẩm định dự án
- + Chi phí cho các hoạt động của dự án
- + Chi phí cho quản lý tổ chức thực hiện dự án
- + Chi cho văn phòng phẩm và các khoản chi khác.
- + Chi cho đánh giá và tổng kết dự án
- + Chi phí dự phòng (trượt giá và phát sinh)

Kinh phí cho một dự án xây dựng thường bao gồm các khoản mục chính sau:  
(NĐ32/2015/NĐ-CP Về quản lý chi phí đầu tư xây dựng)

- + Chi phí xây dựng
- + Chi phí thiết bị
- + Chi phí quản lý dự án
- + Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng
- + Chi phí khác
- + Chi phí dự phòng (trượt giá và phát sinh)

Ví dụ: Dự trữ kinh phí cho dự án cấp I hoá giống lúa của tỉnh A.

**Bảng 2.2.** Các khoản mục kinh phí của dự án

Khoản mục	Dự trữ kinh phí (triệu đồng)
- Điều tra thu thập thông tin	6,60
- Xây dựng dự án (viết. in ấn dự án)	5,35
- Các hoạt động của dự án	
+ Sản xuất giống lúa nguyên chủng	900,00
+ Sản xuất giống lúa cấp 1	1320,00
+ Tập huấn kỹ thuật	87,80
+ Thiết lập mạng lưới dịch vụ	48,00
+ Tổ chức. thực hiện dự án	50,00
- Chi đánh giá dự án	12,00
+ Tổng kết	20,00
- Chi văn phòng phẩm và chi khác	15,00
- Dự phòng (2%)	34,00
<b>Tổng cộng</b>	<b>2689,55</b>

2.2.3.5. Hiệu quả tài chính, kinh tế - xã hội và môi trường của dự án

- Về mặt tài chính dự án cần nêu rõ các chỉ số IRR, NPV, thời gian hoàn vốn đồng thời, báo cáo lãi lỗ. Đặc biệt là đối với các dự án xây dựng bất động sản.

Ví dụ: Dự án xây dựng khu căn hộ Becamex tại tỉnh Bình Dương

**Bảng 2.3.** Báo cáo lãi lỗ năm 2014, 2015 và 2016

(ĐVT: 1.000 đồng)

STT	Hạng mục	Năm vận hành		
		Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
1	Doanh thu	250.890.166	258.554.730	199.878.693
2	Chi phí xây dựng	39.704.111		
3	Chi phí hoạt động	146.291.033	146.557.485	144.595.072
4	Chi phí lãi vay	13.363.823	13.363.823	6.681.911
5	Lợi nhuận trước thuế	51.531.200	98.633.423	48.601.710
6	Thuế TNDN (25%)	12.882.800	24.658.356	12.150.428
7	Lợi nhuận sau thuế	38.648.400	73.975.067	36.451.283

- Dự án cần nêu khái quát hiệu quả kinh tế - xã hội. Mục đích là làm cho cấp (người) có thẩm quyền xét duyệt dự án thấy được hiệu quả của dự án và tin tưởng vào sự thắng lợi của dự án.

Ví dụ: Dự án xây dựng khu căn hộ cao cấp Bicamex Bình Dương.

+ Về kinh tế: Đóng góp vào sự phát triển đô thị và sự phồn vinh của đất nước. Nhà nước/ địa phương có nguồn thu ngân sách từ Thuế GTGT, Thuế Thu nhập doanh nghiệp

+ Về xã hội: Tạo ra công ăn việc làm cho người lao động và thu nhập cho chủ đầu tư; đáp ứng nhu cầu nhà ở cho một lượng lớn người dân lao động có thu nhập thấp.

- Các dự án hầu hết đều có sự tác động đến môi trường xung quanh.

+ Đối với các dự án đầu tư xây dựng: Cần mô tả đầy đủ tác động cũng như các biện pháp giảm thiểu ô nhiễm môi trường trong giai đoạn xây dựng dự án và giai đoạn đưa dự án vào khai thác sử dụng. Phải đảm bảo đặt yếu tố môi trường lên trên yếu tố kinh tế, tài chính.

+ Đối với các dự án phát triển có tác động đến môi trường thì cần nêu rõ những tác động đó là tích cực hay là tiêu cực. Nếu là tiêu cực thì cần có các biện pháp giảm thiểu thích hợp với trình độ cũng như kinh phí của dự án.

Ví dụ: Dự án xây dựng khu căn hộ cao cấp Bicamex Bình Dương.

*Trích phần tác động của dự án đến môi trường*

\*Giai đoạn xây dựng dự án

- Nguồn gốc ô nhiễm

+ Tác động của bụi, khí thải, tiếng ồn:

Quá trình xây dựng sẽ không tránh khỏi phát sinh nhiều bụi (ximăng, đất, cát...) từ công việc đào đất, san ủi mặt bằng, vận chuyển và bốc dỡ nguyên vật liệu xây dựng, pha trộn và sử dụng vôi vữa, đất cát... hoạt động của các máy móc thiết bị cũng như các phương tiện vận tải và thi công cơ giới tại công trường sẽ gây ra tiếng ồn.

+ Tác động của nước thải:

Trong giai đoạn thi công cũng có phát sinh nước thải sinh hoạt của công nhân xây dựng. Lượng nước thải này tuy không nhiều nhưng cũng cần phải được kiểm soát chặt chẽ để không làm ô nhiễm nguồn nước mặt, nước ngầm.

+ Tác động của chất thải rắn:

Chất thải rắn phát sinh trong giai đoạn này gồm 2 loại: Chất thải rắn từ quá trình xây dựng và rác sinh hoạt của công nhân xây dựng. Các chất thải rắn phát sinh

trong giai đoạn này nếu không được quản lý và xử lý kịp thời sẽ có thể bị cuốn trôi theo nước mưa gây tắc nghẽn đường thoát nước và gây ra các vấn đề vệ sinh khác. Ở đây, phần lớn phế thải xây dựng (xà bần, cát, sỏi...) sẽ được tái sử dụng làm vật liệu san lấp. Riêng rác sinh hoạt rất ít vì lượng công nhân không nhiều cũng sẽ được thu gom và giao cho các đơn vị dịch vụ vệ sinh đô thị xử lý ngay.

- Các biện pháp nhằm giảm thiểu ô nhiễm

- + Phun nước làm ẩm các khu vực gây bụi như đường đi, đào đất, san ủi mặt bằng...

- + Che chắn các bãi tập kết vật liệu khỏi gió, mưa, nước chảy tràn, bố trí ở cuối hướng gió và có biện pháp cách ly tránh hiện tượng gió cuốn để không ảnh hưởng toàn khu vực.

- + Tận dụng tối đa các phương tiện thi công cơ giới, tránh cho công nhân lao động gắng sức, phải hít thở nhiều làm lượng bụi xâm nhập vào phổi tăng lên.

- + Cung cấp đầy đủ các phương tiện bảo hộ lao động cho công nhân như mũ, khẩu trang, quần áo, giày tại tại những công đoạn cần thiết.

- + Hạn chế ảnh hưởng tiếng ồn tại khu vực công trường xây dựng. Các máy khoan, đào, đóng cọc bê tông... gây tiếng ồn lớn sẽ không hoạt động từ 18h – 6h.

#### 2.2.3.6. Phần kết luận và đề nghị

Phần kết luận và đề nghị cần viết ngắn gọn (khoảng 1/2 - 1 trang), với các nội dung sau:

- Dự án đúng chủ trương của Đảng, Nhà nước.

- Dự án giải quyết được những khó khăn, thách thức những hạn chế nhất của địa phương thuộc lĩnh vực mà dự án sẽ tác động.

- Dự án có tính khả thi cao.

- Dự án mang lại hiệu quả kinh tế - xã hội cao.

- Căn cứ vào những điểm có tính thuyết phục trên, đề nghị cấp (người) có thẩm quyền chấp nhận dự án

### 2.3. Một số công cụ lập kế hoạch dự án

#### 2.3.1. Cấu trúc phân chia công việc (WBS)

Một dự án lớn là tổng hợp của những nhiệm vụ nhỏ. Cơ cấu phân chia công việc (Work Breakdown Structure - WBS) được áp dụng để phân tích các mục tiêu của dự án thành nhiều nhiệm vụ cụ thể và nhỏ hơn, phù hợp với khả năng quản lý của người thực hiện. WBS cho phép phân tích từng mục tiêu thành những nhiệm vụ nhỏ, có thể xử lý trong ngày hay trong tuần, đồng thời tính toán hợp lý thời gian cũng như nguồn lực cần thiết để hoàn tất từng nhiệm vụ đó. Dự án càng phức tạp, mức độ chia

tách các công việc càng dày. WBS là công cụ quản lý dự án quan trọng nhất và là cơ sở cho tất cả các bước lập kế hoạch và kiểm soát. Việc hoàn tất phân nhóm công việc là một điểm mốc quan trọng trong quy trình lập kế hoạch dự án. Nhiều dự án đã thất bại vì phần việc quan trọng này đã bị bỏ qua, hoặc vì thời gian cần thiết để hoàn tất mỗi công việc đã không được tính toán hợp lý.

Để thực hiện việc phân chia theo công cụ WBS, cần lưu ý những điểm sau:

- Bắt đầu từ những nhiệm vụ cao nhất và di chuyển dần xuống.
- Để thực hiện WBS, hãy đặt câu hỏi: Chúng ta phải làm gì để đạt được mục tiêu? Bằng cách lặp đi lặp lại như vậy đối với từng nhiệm vụ, rồi nhiệm vụ nhỏ hơn, cuối cùng sẽ đến được điểm mà tại đó nhiệm vụ không thể chia nhỏ hơn được nữa. Hướng dẫn và vận động mọi người cùng tham gia vào việc phân chia này.
- Không nên tiếp tục chia nhỏ công việc khi đã đạt đến điểm mà lượng thời gian dành cho công việc bằng với đơn vị thời gian nhỏ nhất mà mình mong muốn. Nghĩa là, nếu muốn đơn vị thời gian của kế hoạch là ngày, hãy chia công việc đến điểm mà mỗi nhiệm vụ sẽ mất một ngày để thực hiện.
- Kiểm tra lại toàn bộ quá trình phân chia để xem liệu tất cả các nhiệm vụ nhỏ, cũng như tổng chúng có phù hợp để đạt được nhiệm vụ cao nhất không. Phát hiện sớm các vấn đề nảy sinh trong dự án thay vì muộn.
- Sau khi đã hài lòng với việc phân chia công việc, hãy ước tính thời gian và nguồn lực để thực hiện bằng cách đặt các câu hỏi: Sẽ mất bao nhiêu thời gian? Phải tốn kém những gì? Và cần những kỹ năng nào để hoàn thành từng nhiệm vụ?
- Giao phó công việc cho từng thành viên để thực hiện. Cần lưu ý đến năng lực và sở trường của từng người để thực hiện mỗi nhiệm vụ đó khi phân công.
- Giải trình tốt giữa các thành viên tổ dự án, dân chủ, thẳng thắn...

**Bảng 2.4. Dự án xây dựng bất động sản**

WBS	Tên nhiệm vụ
1.	Chuẩn bị mặt bằng
1.1	Giải phóng mặt bằng
1.2	San nền
2.	Xây dựng
2.1	Đổ móng
2.2	Xây nhà
2.3	Nội thất
2.4	Trồng cây
2.5	Hoàn thiện

### 2.3.2. Biểu đồ GANTT

Biểu đồ GANTT là một kỹ thuật phổ biến trong lập kế hoạch thực hiện dự án. Đây là một kỹ thuật đơn giản thường được áp dụng để lập kế hoạch cho các dự án nhỏ, vì các hoạt động của dự án không quá phức tạp, mức độ liên hệ giữa các hoạt động không lớn. Do vậy nó rất phù hợp với các dự án phát triển. Biểu đồ GANTT thể hiện tiến trình của các hoạt động chính của dự án và thời gian phải hoàn thành các hoạt động đó.

Biểu đồ GANTT còn được gọi là biểu đồ tuyến thời gian hay biểu đồ cột mốc, lần đầu tiên được một kỹ sư công nghiệp và chuyên gia quản lý là Henry Laurence GANTT phát kiến và sử dụng từ năm 1917. Đây là một phương pháp cổ điển nhất nhưng cũng là phương pháp hữu ích nhất để thể hiện các thông tin về kế hoạch của dự án. GANTT đã làm việc với Cục quân nhu trong Đại chiến Thế giới lần thứ nhất và phải đối đầu với yêu cầu kiểm soát lịch trình sản xuất đạn dược hàng ngày. Ông nhận ra rằng, toàn bộ quy trình có thể phân nhỏ thành các pha rõ ràng và nhiều pha có thể tiến hành đồng thời, toàn bộ hoặc một phần. Nếu tổ chức các quy trình một cách hiệu quả thì toàn bộ tiến trình có thể đạt ở mức cao nhất. Với ý tưởng ban đầu đó, biểu đồ GANTT đã được phát minh. Biểu đồ GANTT thể hiện các chi tiết sau:

- Tình trạng dự án (bằng cách tô đậm các nhiệm vụ đã hoàn tất).
- Khoảng thời gian ước tính của dự án.
- Khoảng thời gian ước tính cho mỗi nhiệm vụ.
- Trình tự các công việc cần làm.

Biểu đồ GANTT có thể được xây dựng theo nhiều cách khác nhau nhờ sử dụng các ô bôi đen, đường thẳng hoặc biểu tượng. Nó cho phép so sánh thời hạn của lịch trình dự kiến với thời hạn thực tế của dự án bằng cách liệt kê ngày bắt đầu và ngày kết thúc của mỗi pha theo tuyến thời gian. Các pha được liệt kê từ trên xuống dưới và thời gian được thể hiện từ trái sang phải. Sau khi mỗi pha được đưa lên biểu đồ, tiến độ của chúng được theo dõi. Biểu đồ này có thể rất dễ dàng để lập bằng tay nhưng cũng có thể lập bằng máy tính. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng biểu đồ này không chỉ dành riêng cho người quản lý, mà nó chỉ phát huy hiệu quả cao nhất khi tất cả mọi thành viên của dự án đều biết sử dụng để lập và giám sát các hoạt động của dự án. Các bước tiến hành lập biểu đồ GANTT như sau:

- Xác định các pha: Phân nhỏ dự án thành các pha hợp lý. Xác định rõ sự phụ thuộc của pha này vào sự hoàn tất của các pha trước đó và tầm quan trọng của nó với các pha tiếp theo.
- Dự kiến thời điểm bắt đầu: Xác định những pha nào phải thực hiện đồng thời và những pha nào cần phải thực hiện theo đúng thứ tự.

- Ước tính thời gian cho mỗi pha: Xác định số ngày hoặc tuần cần thiết để hoàn tất mỗi pha.

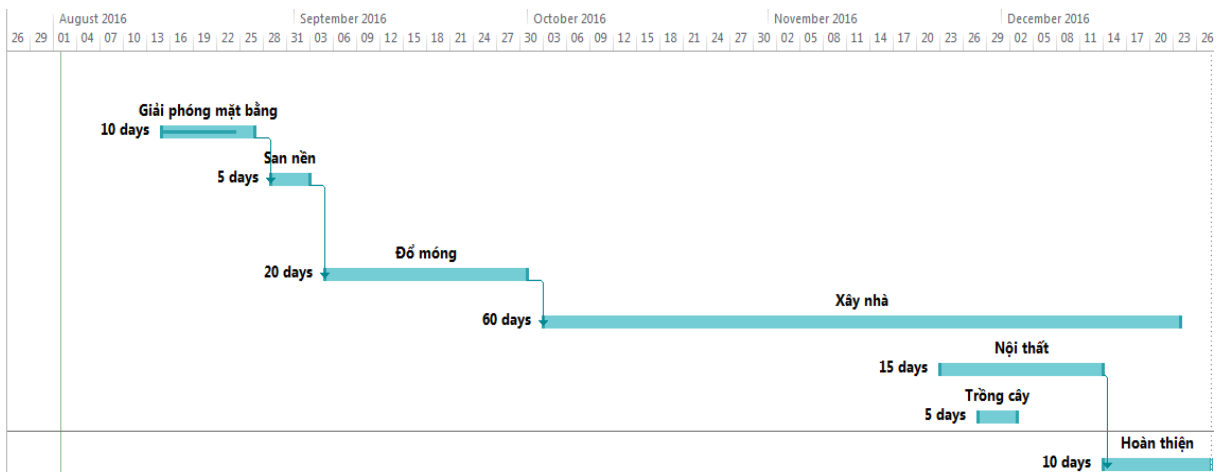
- Sửa đổi lịch trình: Thảo luận kỹ trong nhóm dự án và thực hiện các sửa đổi nếu cần.

- Xây dựng biểu đồ GANTT: Thể hiện lịch trình trên biểu đồ. Trong quá trình thực hiện dự án, các kết quả thực hiện thực tế cần được đưa lên biểu đồ này. Đồng thời, phải theo dõi chặt chẽ để đánh giá tiến độ chung của dự án nhằm phát hiện kịp thời sự chậm trễ và đưa ra các giải pháp khắc phục thích hợp.

Các mối quan hệ giữa công việc trong biểu đồ GANTT gồm:

- Mối quan hệ trước sau: chuỗi các công việc được thực hiện tuần tự, kết thúc việc này mới thực hiện tiếp việc khác.

- Mối quan hệ song song: các công việc có thể thực hiện đồng thời với nhau.



**Hình 2.8.** Ví dụ về Biểu đồ Gantt dự án xây dựng nhà mẫu Bất động sản

GANTT là một phương pháp hiệu quả và là công cụ đơn giản giúp ta theo dõi tiến độ của dự án. Tuy nhiên việc sử dụng biểu đồ GANTT cũng có một số hạn chế như sau:

- Không thể dùng để quản lý những dự án rất lớn và phức tạp, nghĩa là các dự án có sự phối hợp đa chiều. Biểu đồ GANTT có thể không thỏa mãn các yêu cầu để theo dõi đối với các dự án đó.

- Không nhận biết được khâu yếu giữa các pha, đặc biệt khi công việc được chuyển giao từ người này qua người khác trong nội bộ.

- Không phát hiện được những chậm trễ mà dự án không lường trước. Biểu đồ Gantt chỉ thể hiện các thời điểm bắt đầu và kết thúc theo dự kiến và thực tế thời gian thực hiện cho mỗi pha. Nó giúp ta nắm bắt nhanh chóng tình hình thực hiện chung của dự án, nhưng nó không chỉ ra được sự chậm trễ của một pha sẽ tác động thế nào đến sự hoàn tất của các pha kế tiếp.



- Không phối hợp được các nguồn lực hoặc các yêu cầu hợp tác trong toàn bộ mạng lưới công việc ở các điểm thiết yếu trong kế hoạch dự án.

- Không chỉ ra được mức độ hoàn tất của mỗi pha, vì thực tế, biểu đồ GANTT xây dựng không nhằm mục đích theo dõi chi tiết, mà chỉ đưa ra cái nhìn tổng thể về dự án. Thông thường mỗi khi phát hiện sai sót, người ta phải điều tra để tìm nguyên nhân và khắc phục. Nhưng dù sao thì sai sót cũng đã xảy ra, mà không lường trước để mà phòng tránh các sai sót.

Để bổ sung những khiếm khuyết của biểu đồ GANTT, người ta đã đưa ra một kỹ thuật lập trình khác giúp ta phát hiện được sự chậm trễ đang nảy sinh và khắc phục bằng cách nhận rõ đâu là các điểm yếu hoặc dự đoán trước các vấn đề sẽ xảy ra.

**Bảng 2.5. Biểu đồ GANTT dạng bảng**

Nhiệm vụ hay hoạt động	1-3/9	4/9	5-14/9	15-19/9	20-29/9
Lập ban quản lý dự án					
Họp dân xây dựng qui chế					
Thiết kế công trình					
Thẩm định và phê duyệt thiết kế					
Đấu thầu chọn đơn vị thi công					

### 2.2.3. Sơ đồ mạng PERT

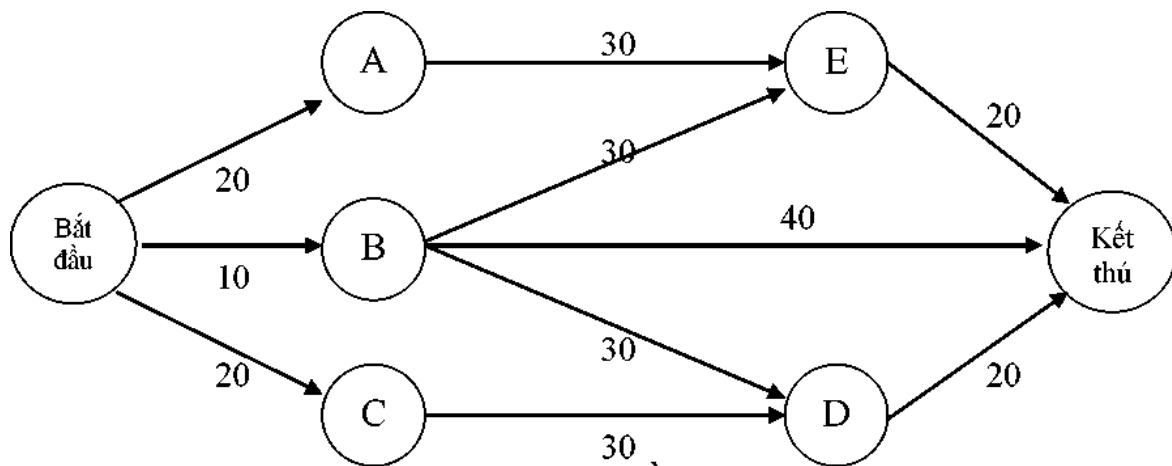
Từ năm 1956 đến 1958, hai hệ thống giám sát lịch uring đã được phát triển; Phương pháp tuyến then chốt (Critical Path Method - CPM) và kỹ thuật đánh giá và xem xét chương trình (Program Evaluation and Review Technique - PERT). Lúc đầu, cả hai phương pháp này được thiết lập để theo dõi thời gian các hoạt động của dự án đồng thời để theo dõi, giám sát các chi phí về thời gian. Sau đó CPM và PERT được kết hợp lại (thường ký hiệu là CPM/PERT) hay gọi là sơ đồ mạng PERT và đã được mở rộng và sử dụng trên nhiều phương diện của dự án. Đây là công cụ để lên kế hoạch, lập thời gian biểu, quản lý nhân lực, quản lý chất lượng và giám sát việc thực hiện một chương trình hay dự án.

PERT là một công cụ quản lý được dùng để xác định và phối hợp những gì cần làm để đạt được mục tiêu cụ thể của dự án trong một thời gian nhất định. Sơ đồ PERT là một mạng lưới dạng đồ thị cho thấy một trình tự của các hoạt động và sự kiện phải diễn ra trong một khoảng thời gian nhất định. Đồ thị này sử dụng các mũi tên để biểu thị các hoạt động. Đầu mũi tên biểu thị điểm khởi đầu và đầu mũi tên là điểm kết thúc của hoạt động. Độ dài của mũi tên là khoảng thời gian tiến hành hoạt động.



### Khoảng thời gian tiến hành hoạt động

Ở đầu và cuối mỗi mũi tên (hoạt động) là một sự kiện được biểu thị bằng một vòng tròn, bên trong có ghi số thứ tự hay chữ cái tượng trưng cho sự kiện. Một sự kiện là một điểm khởi đầu hay kết thúc một công việc, còn hoạt động là sự thực hiện công việc đó. Ví dụ, "khảo sát và thiết kế một cái đập" là hoạt động, nhưng "bản thiết kế đã được hoàn tất" là một sự kiện. Khác với hoạt động, sự kiện không chiếm thời gian hay nguồn tài nguyên. Ví dụ về sơ đồ PERT của một dự án:



**Hình 2.9.** Sơ đồ PERT

Công việc A cần 20 ngày để hoàn thành Công việc B cần 10 ngày để hoàn thành Công việc C cần 20 ngày để hoàn thành. Như vậy, tổng cộng phải cần 250 ngày để hoàn thành dự án.

Giả sử không có đủ thời gian (250 ngày) hoặc để tiết kiệm thời gian hoàn thành dự án, sơ đồ này có thể giúp để rút ngắn thời gian thực hiện các hoạt động. Ví dụ, có thể xem xét để thực hiện các hoạt động A, B, C trong cùng một thời gian.

Có thể dùng chương trình Microsoft Project để lập sơ đồ PERT trên máy điện toán với các thao tác tương tự như khi lập biểu đồ GANTT. Khác với biểu đồ GANTT, sơ đồ mạng PERT có thể theo dõi được nhiều yếu tố: thời gian tối thiểu và tối đa cần thiết, lượng thời gian đã sử dụng cho pha và cho dự án tới thời điểm hiện tại, xác định được thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc sớm nhất, đồng thời chỉ ra phương pháp tính toán những khoảng thời gian đó để định ra những cơ hội bù lại thời gian bị trễ trong lịch trình. PERT chỉ ra được các yếu tố về thời gian cho mỗi pha cũng như nguồn nhân lực cần thiết.

Sơ đồ mạng PERT thường được áp dụng cho các dự án quy mô lớn, có nhiều hoạt động phức tạp, đặc biệt là những dự án được giám sát qua máy tính bằng các phần mềm tính xáo. Tuy nhiên, với các dự án có quy mô nhỏ thì PERT lại không cung cấp được các thông tin có giá trị. Hơn nữa, do tính chất phức tạp của nó nên công cụ này ít được sử dụng trong lập kế hoạch của các dự án phát triển, nhất là các dự án qui mô nhỏ.

## CHƯƠNG 3. PHÂN TÍCH VÀ THẨM ĐỊNH DỰ ÁN

### 3.1. Phân tích dự án

#### 3.1.1. Mục đích của phân tích dự án

Trong quá trình lập dự án, một số trường hợp thường gặp là cùng một nguồn lực, nếu đầu tư vào các dự án/hoạt động khác nhau sẽ cho các lợi ích khác nhau. Do vậy, phân tích dự án là xem xét tất cả các khía cạnh của dự án theo một phương pháp phối hợp có hệ thống, để nhằm:

- Chỉ ra khả năng sinh lời của dự án thông qua việc so sánh lợi ích và chi phí của dự án.

- Phát hiện những bất hợp lý của dự án để kịp thời điều chỉnh nhằm làm tăng giá trị của dự án.

- Giúp cho người thực hiện có thể lựa chọn được các phương án tối ưu và giúp người ra quyết định có thể quyết định đầu tư vào dự án nào trong số các dự án đã đề trình hay bãi bỏ dự án.

#### 3.1.2. Phân tích tài chính dự án

##### 3.1.2.1. Một số khái niệm trong phân tích tài chính dự án

- *Phân tích tài chính* là xác định hiệu quả tài chính của dự án, xác định mức đầu tư và kết quả thu được của dự án. Ngoài ra, phân tích tài chính còn thể hiện ảnh hưởng và lợi ích mà dự án mang lại cho từng thành viên tham gia dự án. Phân tích tài chính cho thấy được mức độ hiệu quả tài chính của dự án nên phân tích tài chính còn được gọi là phân tích đầu tư.

Phân tích tài chính dự án cũng chính là tiến trình xác định khả năng sinh lợi của một khoản đầu tư cho dự án hay so sánh khả năng sinh lợi của hai hay nhiều phương án đầu tư khác nhau (trong cùng một dự án) để chọn được phương án hợp lý nhất. Phân tích tài chính đòi hỏi các loại thông tin: chi phí của dự án, thu nhập hay lợi ích của dự án, giá trị cuối cùng của khoản đầu tư, lãi suất hay tỷ lệ sinh lợi.

- *Chi phí của dự án (Costs)*: Chi phí trong phân tích tài chính là những khoản phải chi tiêu khi tiến hành dự án. Một dự án thường gồm có các nhóm chi phí như: chi phí đầu tư ban đầu, chi phí duy trì và chi phí hoạt động.

- + *Chi phí đầu tư ban đầu hay “chi phí đầu tư” (Capital Cost)*: Là loại chi phí cần cho giai đoạn khởi đầu của dự án. Chi phí này liên quan đến các công việc cơ bản như: xây dựng văn phòng, trường học, bệnh viện, đường sá, đê đập, hồ chứa nước, cầu cống, mua sắm trang thiết bị, máy móc, đồ dùng nội thất, vật tư, nguyên liệu cho sản xuất, cây, con giống. Kinh phí này được sử dụng chủ yếu cho mục đích lâu dài.

- + *Chi phí duy trì (Maintenance Cost)*: Là chi phí sử dụng cho mục đích duy trì và bảo dưỡng các công trình hay trang thiết bị và vật dụng đã xây dựng hay mua sắm

ban đầu. Loại chi phí này thường biến động rất lớn và nói chung rất khó ước lượng. Trong thực tế có thể dự toán một tỷ lệ nhất định so với giá trị xây dựng hay mua sắm ban đầu, ví dụ từ 1 đến 2 % một năm.

+ *Chi phí hoạt động hay vận hành (Operating Cost)*: Đây là loại chi phí cho việc duy trì một số hoạt động nhất định của dự án được thực hiện thường xuyên. Ví dụ, cho máy móc hoạt động cần nhiên liệu và chi phí lao động vận hành máy, cần cung ứng nguyên nhiên liệu thô, cho nông trại cần đáp ứng vật tư, phân bón,... một số trường hợp có thể gộp chi phí hoạt động và chi phí duy trì với nhau gọi chung là kinh phí duy trì hoạt động.

- *Lợi ích của dự án (Benefit)*: Lợi ích của dự án là những gì thu được khi tiến hành dự án. Việc tính toán thông qua quá trình lượng hóa đầu vào, chi phí và đầu ra. Nhìn chung, nếu hoạt động của dự án tạo ra được lợi nhuận hay thu nhập thì đó gọi là lợi ích tài chính.

- *Chi phí cơ hội*: Là những lợi ích mất đi (được quy ra tiền) hoặc không thu được do dùng tiền vào hoạt động này mà không dùng tiền vào hoạt động khác. Ví dụ: Nếu thành phố quyết định xây một bệnh viện trên một khu đất trống, thì chi phí cơ hội là một dự án nào khác có thể được thực hiện trên khu đất đó và kinh phí xây dựng bệnh viện. Khi xây bệnh viện, thành phố đã lỡ mất cơ hội xây một trung tâm thể thao, hay một bãi đỗ xe, hoặc khả năng bán khu đất để thu lại một khoản tiền cho thành phố.

Chi phí cơ hội dựa trên cơ sở là nguồn lực khan hiếm nên bắt buộc phải thực hiện sự lựa chọn hay sự đánh đổi. Tức là để nhận được một lợi ích nào đó buộc phải đánh đổi hoặc bỏ qua một lợi ích nhất định. Như vậy, chi phí cơ hội của một phương án được lựa chọn là giá trị của phương án tốt nhất bị bỏ qua khi thực hiện sự lựa chọn đó (và là những lợi ích mất đi khi chọn phương án này mà không chọn phương án khác, phương án được chọn khác có thể tốt hơn phương án đã chọn).. Hay nói cách khác, chi phí cơ hội luôn tồn tại. Và do tính trừu tượng và tương đối của chi phí cơ hội, cũng như việc chi phí cơ hội chưa xảy ra nên chi phí cơ hội thường không xuất hiện trong các báo cáo của bộ phận tài chính, kế toán. Tuy nhiên, đây luôn là vấn đề các nhà quản lý phải cân nhắc khi đưa ra một quyết định. Gần như mỗi phương án sẽ liên quan đến ít nhất một chi phí cơ hội.

### 3.1.2.2. Một số phép toán sử dụng trong phân tích tài chính dự án

Giá trị tiền tệ sẽ thay đổi theo thời gian. Một lượng tiền như nhau có thể mua được một lượng giá trị cùng loại khác nhau ở các thời điểm khác nhau (do lạm phát). Giá trị của 1 triệu đồng ngày hôm nay sẽ lớn hơn giá trị 1 triệu đồng ở thời điểm 5 năm sau. Đứng dưới góc độ đầu tư, có thể nhận ra điều này thông qua một cách tính toán đơn giản. Nếu sử dụng một 1 triệu đồng ngày hôm nay để đầu tư sinh lãi (gửi ngân hàng), sau 5 năm sẽ nhận được một khoản tiền là 1 triệu đồng hiện tại cộng thêm phần lãi và rõ ràng là lớn hơn 1 triệu đồng. Lãi suất thể hiện chi phí cơ hội của việc

nhận một triệu đồng trong tương lai thay vì hôm nay. Ngoài ra, có nhiều rủi ro ngoài dự đoán mà nó có thể cản trở việc nhận được một khoản tiền trong tương lai của một triệu đồng được đầu tư từ hôm nay.

Nghiên cứu giá trị thời gian của tiền có ý nghĩa quan trọng trong việc tính toán và so sánh các chỉ tiêu về kết quả đầu tư. Do tiền có giá trị thời gian nên trong phân tích tài chính dự án người ta tính chuyển các khoản tiền phát sinh ở các thời điểm khác nhau về một mặt bằng thời gian nào đó để so sánh và lựa chọn. Việc tính chuyển một khoản tiền từ thời điểm sau về thời điểm trước đó được gọi là giá hiện tại hóa và việc chuyển ngược lại từ một thời điểm trước về thời điểm sau được gọi là tương lai hóa. Mục đích của việc chuyển đổi này là để cho các chỉ tiêu phân tích và so sánh phải xét ở cùng một mặt bằng về thời gian nhằm đảm bảo cho sự chính xác của các kết luận khi phân tích tài chính của dự án.

- Lãi tức (Interest news): Lãi tức hiểu theo nghĩa đơn giản chính là số tiền lời nhận được.

$$\text{Lãi tức} = \text{Tổng vốn tích lũy} - \text{Vốn gốc ban đầu} \quad (1)$$

- Lãi suất (Interest rate): lãi suất là tỷ lệ phần trăm giữa lãi tức trong một đơn vị thời gian và số vốn gốc tương ứng.

$$\text{Lãi suất} = \frac{\text{Lãi tức trong một đơn vị thời gian}}{\text{Vốn gốc}} * 100\% \quad (2)$$

- Lãi tức đơn (Simple interest) Khi lãi tức chỉ tính theo số vốn gốc mà không tính thêm lãi tức tích lũy, phát sinh từ lãi ở các thời đoạn trước, được gọi là lãi tức đơn.

$$F = P + I = P \times (1 + r \times t) \text{ với } I = P \times r \times t \quad (3)$$

Trong đó: F : Giá trị tương lai

I : Lãi tức đơn

P : Số vốn gốc hay trị giá hiện tại

r : Lãi suất đơn tính theo thời đoạn (năm, tháng...)

t : Số thời đoạn vay

Ví dụ: Một người vay 100 triệu đồng để góp vốn đầu tư bất động sản với lãi suất đơn 10%/ tháng và sẽ trả cả vốn lẫn lãi sau 10 tháng. Hỏi người vay phải trả bao nhiêu tiền?

Giải:

Số tiền lời trong 10 tháng là:

$$I = P \times r \times t = 100 \times 0.1 \times 10 = 100 \text{ (triệu đồng)}$$

Vậy số tiền phải trả khi đến hạn 10 tháng là:

$$F = P + I = 100 + 100 = 200 \text{ (triệu đồng)}$$

- Lãi tức ghép (Compound interest) Trong tính toán lãi tức ghép, lãi tức ở mỗi thời đoạn được theo số vốn gốc và cả tổng số tiền lãi tích lũy được trong các thời đoạn trước đó.

$$F = P + I = P \times (1+r)^t \text{ với } I = P \times r^t \text{ (4)}$$

Trong đó: F : Giá trị tương lai

I : Lãi tức ghép

P : Số vốn gốc hay trị giá hiện tại

r : Lãi suất ghép tính theo thời đoạn (năm, tháng...)

t : Số thời đoạn vay

- Giá trị tương lai của tiền tệ (Future Value): Là lượng tiền được nhận tại một thời điểm tương lai của một khoản tiền hiện tại hay là giá trị của một khoản đầu tư hiện tại ở một thời điểm cụ thể trong tương lai khi được đầu tư ở tỉ lệ sinh lợi đã cho.

Giá trị tương lai của tiền sẽ được tính toán bao gồm giá trị khoản đầu tư gốc và lãi suất vừa mới sinh lợi (lãi suất ghép). Giá trị tương lai của một khoản tiền hiện tại phụ thuộc vào 3 yếu tố: khoản đầu tư ban đầu, tỉ lệ sinh lợi, khoảng thời gian thanh toán so với hiện tại.

$$FV = PV \times (1+r)^t \text{ (5)}$$

Trong đó: FV : Giá trị tương lai

PV : Số vốn gốc hay trị giá hiện tại

r : Lãi suất ghép tính theo thời đoạn (năm, tháng...)

t : Số thời đoạn vay

Ví dụ: Ông D gửi ngân hàng 5000 USD với lãi suất ghép là 10% trong vòng 5 năm. Hỏi 5 năm sau ông D có được tất cả bao nhiêu tiền?

Giải:

Ta có: PV = 5000 USD, r = 10%, t = 5

Vậy:  $FV = PV \times (1+r)^t = 5000 \times (1+0.1)^5 = 8052,55 \text{ USD}$

- Giá trị hiện tại của tiền tệ (Present Value): Là giá trị hay lượng tiền hiện tại của của một khoản tiền được nhận ở một thời điểm trong tương lai.

Giá trị hiện tại của tiền được tính bằng cách lùi về thời điểm hiện tại để tìm giá trị hiện tại hay giá trị hiện hành của nó. Phương pháp tính này được áp dụng là do một số tiền được nhận trong tương lai sẽ có giá trị thấp hơn cùng một số tiền đó sẵn có hiện tại. Như vậy, một giá trị hiện tại thì được tính gộp thêm để tìm giá trị tương lai và một giá trị tương lai thì được chiết tính để tìm giá trị hiện tại. Khi tính toán giá trị hiện tại, tỉ lệ lãi suất áp dụng gọi là tỉ lệ chiết khấu thay vì tỉ lệ sinh lợi.

Tóm lại, tính giá trị hiện tại của một khoản tiền trong tương lai có nghĩa là xác định khoản tiền đầu tư cần thiết ở tại thời điểm hiện tại với lãi suất đầu tư đã cho để có

được một số tiền bằng với số tiền tại thời điểm tương lai. Giá trị hiện tại của một giá trị tương lai cũng phụ thuộc vào 3 yếu tố: số tiền trong tương lai, độ dài thời gian trước khi các khoản thanh toán được nhận, tỉ lệ lãi suất chiết khấu.

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^t} \quad (6)$$

Trong đó: PV : Số vốn gốc hay trị giá hiện tại

FV : Giá trị tương lai

r : Lãi suất ghép tính theo thời đoạn (năm, tháng...)

t : Số thời đoạn vay

Ví dụ: Ông D cho công ty bất động sản ABC vay một số tiền với lãi suất ghép 10% năm. Sau 9 tháng công ty trả cho ông D số tiền là 5000 USD. Hỏi ông D đã cho công ty vay bao nhiêu tiền.

Giải:

Thời đoạn vay  $t = 9/12 = 0,75$  (năm)

Ta có  $FV = 5000$  (USD),  $r = 10\%/năm$

Ta lại có  $PV = \frac{FV}{(1+r)^t} = 5000/(1+0,1)^{0,75} = 4655$  (USD)

### 3.1.2.3. Một số chỉ tiêu phân tích tài chính

Một số chỉ tiêu chủ yếu để phân tích tài chính là thời gian hoàn vốn đầu tư, tỉ lệ lợi ích và chi phí, giá trị hiện tại thuần của vốn đầu tư, tỷ lệ nội hoàn vốn đầu tư.

#### a. Thời gian hoàn vốn (Pay Back Period)

Thời gian hoàn vốn là khoảng thời gian (thường tính bằng năm) kể từ khi đầu tư vào dự án cho đến khi thu đủ số vốn đầu tư ban đầu. Nếu khoản thu tiền mặt thuần hàng năm của dự án bằng nhau, thời gian hoàn vốn có thể tính theo công thức sau:

$$PBP = I/E$$

Trong đó: PBP (Pay Back Period): Thời gian hoàn vốn tính theo năm.

I (Investment): Tổng số tiền đầu tư vào dự án .

E (Earnings): Khoản thu tiền mặt thuần hàng năm (E = dòng tiền thu - dòng tiền chi).

Nếu khoản thu tiền mặt thuần hàng năm (E) không bằng nhau, thời gian hoàn vốn (P) được tính bằng cách cộng dồn các khoản thu từ các năm của dự án cho đến khi khoản thu bằng với tổng vốn đầu tư.

Phương pháp này được sử dụng để nhận biết các khoản đầu tư có thời gian hoàn vốn nhanh hay chậm nhằm lựa chọn được phương án đầu tư có thời hạn hoàn vốn hợp lý.

Phương pháp đánh giá dự án bằng tiêu chuẩn hoàn vốn có nhược điểm cơ bản là khi đánh giá chỉ quan tâm đến các khoản thu nhập ròng trong giai đoạn đầu khi dự án hoạt động mà không quan tâm đến khoản thu nhập của khoảng thời gian sau thời gian hoàn vốn nên có thể dẫn đến sai lầm khi ra quyết định thực hiện dự án.

Ví dụ: Một dự án bất động sản A có vốn đầu tư và doanh thu dự báo như bảng sau. Hỏi thời gian hoàn vốn của dự án?

(Đơn vị tính: tỷ đồng)

Năm	Dự án A		
	Vốn đầu tư ban đầu	Doanh thu	Vốn đầu tư còn lại
1	100	10	90
2	90	30	60
3	60	90	

Giải:

Số tháng tiếp tục thu hồi vốn đầu tư dự án A

$$60:90 \times 12 = 8 \text{ (tháng)}$$

Thời gian hoàn vốn dự án A là 2 năm 8 tháng.

b. Tỷ lệ lợi ích và chi phí (Benefit-Cost Ratio - B/C)

Tỷ lệ lợi ích/chi phí (B/C) là tỷ số giữa tổng thu nhập và tổng chi phí của một dự án tính theo giá trị hiện tại.

Công thức tính của chỉ tiêu này như sau:

$$B/C = \frac{\text{Tổng hiện giá thu nhập}}{\text{Tổng hiện giá chi phí}}$$

Hay

$$B/C = \frac{\sum_{t=0}^n B_t \frac{1}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}$$

Trong đó:  $B_t$  : Thu nhập của năm thứ t (lãi ròng + khấu hao).

$C_t$  : Chi phí của dự án năm thứ t

$n$  : Số năm hoạt động của dự án

Đây là một chỉ tiêu được sử dụng rộng rãi trong đánh giá các dự án, nó phản ánh mặt chất lượng đầu tư là mức thu nhập trên một đơn vị chi phí sản xuất. Những dự án được chấp nhận, nếu có tỷ lệ thu nhập trên chi phí lớn hơn 1. Khi đó, những thu nhập



của dự án đủ bù đắp các chi phí đã bỏ ra và dự án có khả năng sinh lợi. Nếu dự án có  $B/C < 1$  thì dự án bị lỗ so với gửi ngân hàng;  $B/C = 1$  thì dự án thu lãi bằng đúng tỷ lệ chiết khấu;  $B/C > 1$  thì dự án sinh lợi lớn hơn tỷ lệ chiết khấu. Khi dùng chỉ tiêu này để so sánh lựa chọn trong 1 tập dự án thì trong số các dự án đó, dự án nào có  $B/C$  lớn hơn 1 và lớn nhất sẽ được chọn.

*c. Chỉ tiêu giá trị hiện tại ròng (NPV – Net Present Value)*

Chỉ tiêu này cho biết quy mô lợi ích của dự án, cho biết lãi ròng của dự án đầu tư sau khi hoàn vốn, điều mà các nhà đầu tư đặc biệt quan tâm vì chỉ tiêu này gắn liền với mục đích cơ bản của đầu tư là tìm kiếm lợi nhuận tối đa. Vì vậy khi lựa chọn dự án đầu tư người ta so sánh lãi ròng sau khi hoàn vốn.

Công thức tính như sau:

$$NPV = \sum_{t=0}^n B_t \frac{1}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}$$

Trong đó: NPV: Giá trị hiện tại ròng

n : Số năm hoạt động của dự án

t : Năm thứ t

$B_t$  : Thu nhập ròng năm thứ t (lãi ròng + khấu hao)

$C_t$  : Vốn đầu tư thực hiện tại năm t

r : Lãi suất chiết khấu

Tiêu chuẩn lựa chọn dự án:

Nếu chỉ có một dự án độc lập thì dự án được chọn khi  $NPV > 0$ . Giá trị NPV càng lớn thì dự án có hiệu quả càng cao. Trường hợp  $NPV < 0$  thì dự án đó không được chọn vì đầu tư vào dự án không có lợi bằng bỏ tiền vào ngân hàng.

Nếu có nhiều dự án loại trừ nhau mà các dự án này có thời gian như nhau thì chọn dự án có  $NPV > 0$  và có NPV lớn nhất.

Nếu dự án có  $NPV = 0$  việc lựa chọn còn căn cứ vào các tiêu chuẩn lựa chọn khác và các mục tiêu của dự án đặt ra.

Ví dụ: Một dự án đầu tư bất động sản có tổng vốn đầu tư ban đầu là 10,5 tỷ đồng (đã tính chuyển về năm gốc). Thời hạn hoạt động của dự án là 6 năm với thu nhập tương ứng trong 6 năm là: 4; 4,7; 6; 6,6; 8; 6,2 (tỷ đồng) và chi phí các năm lần lượt là: 2; 3,1; 3,2; 3,7; 3,8; 3,9 (tỷ đồng). Với lãi suất 10%/ năm tính NPV của dự án.

Giải:

$$NPV = \sum_{t=0}^n B_t \frac{1}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}$$

$$NPV = \frac{(4-2)}{(1+0,1)^1} + \frac{(4,7-3,1)}{(1+0,1)^2} + \frac{(6-3,2)}{(1+0,1)^3} + \frac{(6,6-3,7)}{(1+0,1)^4} + \frac{(8-3,8)}{(1+0,1)^5} + \frac{(6,2-3,9)}{(1+0,1)^6} - 10,5$$

$$NPV = 11,112 - 10,5$$

$$NPV = 0,612 > 0$$

Vậy dự án này được chấp nhận.

#### d. Tỷ suất hoàn vốn nội bộ IRR (Internal Rate of Return)

Tỷ suất hoàn vốn nội bộ là mức lãi suất nếu dùng nó làm tỷ suất chiết khấu để tính chuyển các khoản thu, chi của dự án về cùng một thời gian hiện tại thì tổng thu sẽ cân bằng với tổng chi, tức là:

$$\sum_{i=0}^n B_i \frac{1}{(1+IRR)^i} = \sum C_i \frac{1}{(1+IRR)^i}$$

$$\text{Hay: } \sum_{i=0}^n B_i \frac{1}{(1+IRR)^i} - \sum C_i \frac{1}{(1+IRR)^i} = 0 \quad (NPV=0)$$

IRR là một chỉ tiêu cơ bản trong phân tích tài chính dự án. Với bản chất của chỉ tiêu này, nó được sử dụng để đánh giá dự án. Dự án được chấp nhận khi  $IRR \geq r$  giới hạn. Dự án sẽ không được chấp nhận khi  $IRR < r$  giới hạn.  $r$  giới hạn có thể là lãi suất đi vay, có thể do Nhà nước định mức, có thể là chi phí cơ hội nếu dự án sử dụng vốn tự có để đầu tư.

Chỉ tiêu IRR được xác định theo phương pháp nội suy tức là phương pháp xác định một giá trị cần tìm giữa hai giá trị đã chọn. Theo phương pháp này cần tìm hai tỷ suất chiết khấu  $r_1$  và  $r_2$  ( $r_2 > r_1$ ) sao cho ứng với  $r_1$  ta có  $NPV_1 > 0$ , ứng với  $r_2$  ta có  $NPV_2 < 0$ . IRR cần tìm (ứng với  $NPV = 0$ ) sẽ nằm giữa 2 tỷ suất chiết khấu  $r_1$  và  $r_2$ . Việc nội suy giá trị thứ 3 IRR giữa hai tỷ suất chiết khấu trên được thực hiện theo công thức sau:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_2 - r_1)$$

Trong đó:  $r_2 > r_1$  và  $r_2 - r_1 \leq 5\%$

Ví dụ: Một dự án đầu tư bất động sản có tổng số vốn là 100 triệu USD, doanh thu hàng năm của dự án là 50 triệu USD. Chi phí vận hành (không có khấu hao) và thuế thu nhập doanh nghiệp dự tính là 20 triệu USD, dự án hoạt động trong 5 năm, giá trị còn lại của dự án là 20 triệu USD. Biết lãi suất cho vay dài hạn là 12%/năm, tính tỷ suất hoàn vốn nội bộ của dự án?

Giải:

Cho  $r_1 = 17\%$  ta có:

$$NPV_1 = (50 - 20) \frac{(1 + 0,17)^5 - 1}{0,17(1 + 0,17)^5} + 20 \frac{1}{(1 + 0,17)^5} - 100 = 5,1025$$

Cho  $r_2 = 20\%$

$$NPV_2 = (50 - 20) \frac{(1 + 0,2)^5 - 1}{0,2(1 + 0,2)^5} + 20 \frac{1}{(1 + 0,2)^5} - 100 = -2,2457$$

$$\text{Vậy } IRR = 17 + \frac{5,1025}{5,1025 + 2,2457} (20 - 17) = 19,08\%$$

### 3.1.3. Phân tích kinh tế - xã hội – môi trường dự án

Khi hoạch định dự án hay dự định dùng kinh phí cho những công việc nào đó nhằm hy vọng sẽ thu lại những kết quả tốt đẹp cho mọi người, cho cộng đồng, hay cho đất nước. Đó gọi là lợi ích của dự án phát triển khi huy động nguồn lực để thực hiện. Lợi ích của dự án phụ thuộc vào hoạt động của dự án. Có những lợi ích đến một cách trực tiếp và nhanh chóng, nhưng cũng có những lợi ích đến một cách gián tiếp như là những ảnh hưởng lâu dài, đòi hỏi thời gian mới có thể nhận thấy được. Khi xây dựng dự án, cần phải dự kiến trước được lợi ích của dự án là gì, cần bao nhiêu thời gian để lợi ích của dự án phát huy tác dụng.

Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường là xác định mức độ đóng góp của dự án cho toàn bộ nền kinh tế quốc dân, tức là xác định lợi ích của dự án cho toàn xã hội. Phân tích kinh tế, xã hội và môi trường của dự án là nhằm các mục đích sau:

- Đánh giá tác động của dự án đối với toàn xã hội.
- Đánh giá sự đóng góp của dự án vào mục tiêu chung của địa phương ở cấp cao hơn, thậm chí là cho cả quốc gia.
- Đánh giá sự đóng góp vào việc tăng thu nhập quốc dân, đảm bảo mục tiêu về an toàn lương thực, công bằng xã hội, bảo vệ môi trường và phát triển bền vững.

#### 3.1.3.1. Phân tích kinh tế dự án

Phân tích kinh tế là xác định lợi ích mà dự án mang lại cho toàn xã hội so với sự khan hiếm của các nguồn lực. Nó cần phải đứng trên quan điểm của toàn xã hội để phân tích, đánh giá. Để phân tích kinh tế có thể sử dụng số liệu từ phân tích tài chính bằng cách điều chỉnh các dòng tiền vào, dòng tiền ra theo giá Quốc tế. Hiện nay, trên thế giới có 2 phương pháp phân tích kinh tế, đó là phương pháp giá qui chiếu và phương pháp hiệu quả.

*a. Phân tích kinh tế dự án theo phương pháp giá qui chiếu (giá tham khảo hay giá mờ - shadow pricing technique)*

Đây là phương pháp được Anh và nhiều nước trên thế giới ứng dụng. Tiến trình phân tích bao gồm 3 giai đoạn sau:

Giai đoạn 1: Chọn hệ thống giá mới khác với hệ thống giá thị trường dùng trong phân tích tài chính, đó là giá qui chiếu (tức là giá quốc tế).

Có hai loại giá qui chiếu chủ yếu thường được dùng trong phân tích kinh tế, đó là: Giá xuất khẩu tại cầu cảng (FOB - Free On Board), giá nhập khẩu (CIF - Cost Insurance and Freight). Giá FOB là giá hàng hóa xuất khẩu tại cảng, bao gồm: giá sản xuất ra hàng hóa + thuế + chi phí vận chuyển bốc xếp lên tàu tại cảng để xuất khẩu. Giá CIF là giá hàng hóa nhập khẩu tại cảng khi tàu cập bến, bao gồm: Giá FOB ở nơi sản xuất + bảo hiểm + cước vận chuyển tới cảng nhập.

Giai đoạn 2: Chuyển từ cách tính toán tài chính bằng giá thị trường sang các tính toán kinh tế bằng giá qui chiếu.

Giai đoạn 3: Tính toán các chỉ tiêu về khả năng sinh lợi của dự án để có cơ sở đánh giá và lựa chọn. Các chỉ tiêu phân tích cũng giống như phân tích tài chính, đó là giá trị hiện tại ròng (NPV), tỷ lệ nội hoàn (IRR), tỷ lệ lợi ích và chi phí (B/C), ... nhưng điểm khác là các chỉ tiêu này được tính trên phương diện quốc gia.

Việc lựa chọn, xác định và chứng minh tính hợp lý của hệ thống giá mới là điểm khó khăn nhất của phương pháp giá qui chiếu.

#### *b. Phương pháp hiệu quả*

Ưu điểm của phương pháp này là có tính tới phân phối thu nhập còn phương pháp qui chiếu sẽ trung hòa với người làm chủ vốn vì nó không nhận ra được ai là chủ của dự án. Các đặc điểm chính của phương pháp này là:

- Phương pháp hiệu quả không sử dụng giá qui chiếu mà sử dụng giá thị trường với tất cả các tài nguyên và tác nhân của dự án nên dễ dàng trong việc xác định giá.

- Chú trọng vào việc phân phối thu nhập giữa các tác nhân kinh tế trong xã hội nên phải tính toán việc thu và chi cho một loạt các tác nhân. Ví dụ, thu và chi cho nông dân nghèo, cho người giàu, cho thương nhân. Vì vậy, có rất nhiều loại thu, chi và có một số loại phải tính toán rất phức tạp.

- Sử dụng nguyên tắc kế toán quốc gia tức là phải tính được thu nhập quốc gia ròng qua hệ thống tài khoản quốc gia.

- Lựa chọn dự án giống như với phân tích tài chính tức là phải tính toán các chỉ tiêu giá trị hiện tại ròng, tỷ lệ nội hoàn, ...

#### *3.1.3.2. Phân tích xã hội dự án*

Khi phân tích khía cạnh xã hội của dự án cần chú ý đến các đối tượng phục vụ của dự án. Mỗi dự án đều có đối tượng riêng, sự tham gia và chấp nhận của các đối tượng này là rất quan trọng. Do vậy, ngoài tính phù hợp về kinh tế và kỹ thuật, dự án còn phải được xã hội chấp nhận. Các tiêu chuẩn xã hội nói chung có tính chất tương đối vì nó phụ thuộc vào từng quốc gia, từng thời kỳ, nhưng thường bao gồm các tiêu

chuẩn như: đóng góp cho thu nhập quốc dân và việc phân phối công bằng xã hội, dân số, việc làm, văn hóa giáo dục, thay đổi cơ cấu xã hội.

- Đánh giá việc đóng góp cho thu nhập quốc dân trong khu vực nông thôn và trong toàn xã hội, chỉ tiêu thường dùng là GDP và GNP.

Tổng sản phẩm trong nước (Gross Domestic Product -GDP) là tổng giá trị gia tăng của toàn bộ sản phẩm hàng hóa và dịch vụ được tạo ra trong một thời kỳ nhất định (thường là một năm) trong phạm vi lãnh thổ của một nước, không phân biệt nguồn vốn và chủ sở hữu trong nước hay ngoài nước.

Tổng sản phẩm quốc gia (Gross National Product - GNP) là tổng giá trị thị trường của mọi hàng hóa và dịch vụ được tạo ra bởi những người có cùng quốc tịch; bất kể hoạt động sản xuất, kinh doanh được tiến hành ở trong hay ngoài biên giới và được tính trong một thời kỳ cụ thể (thường là một năm).

Thực tế, GNP giống như GDP nhưng được cộng phần thu nhập kiếm từ nước ngoài mang về và trừ đi phần thu nhập mà các chủ sở hữu ngoại quốc chuyển ra khỏi đất nước. Tuy nhiên, việc tính toán này là rất phức tạp vì các yếu tố đó đều rất khó xác định chính xác. Do vậy chỉ tiêu GDP được áp dụng phổ biến ở hầu hết các nước.

Tuy nhiên, chỉ số tăng thêm của GDP và GNP chưa phản ánh đầy đủ ý nghĩa của việc tăng trưởng. Bởi vì tốc độ tăng trưởng còn phụ thuộc vào dân số và tốc độ tăng dân số hàng năm. Do vậy, chỉ tiêu GDP và GNP bình quân đầu người qua các thời kỳ thường được áp dụng. GNP/người phản ánh mức sống của một quốc gia, còn GDP/người phản ánh khả năng sản xuất của một quốc gia.

Đóng góp tích cực cho thu nhập quốc dân và tạo ra việc phân phối thu nhập quốc dân hợp lý, tăng mức công bằng xã hội, tăng phúc lợi cho các nhóm có thu nhập thấp, giảm chênh lệch giàu nghèo là một trong những tiêu chuẩn lựa chọn quan trọng khi phân tích khía cạnh xã hội của dự án.

- Đánh giá khía cạnh dân số, việc làm bằng các chỉ tiêu như: Cấu trúc dân số, tỷ lệ tăng dân số, tỷ lệ chết, tỷ lệ người thoát nghèo, mức độ cải thiện sức khỏe cho nhân dân, tỷ lệ người bị nhiễm các bệnh xã hội và bệnh hiểm nghèo, mức giảm chi phí thuốc thang để điều trị bệnh, mức giảm về tỷ lệ suy dinh dưỡng trẻ em, mức giải phóng sức lao động phụ nữ và trẻ em, phát triển dân tộc thiểu số.

- Đánh giá về khía cạnh văn hóa, giáo dục thông qua các chỉ tiêu như: Tỷ lệ mù chữ, tỷ lệ trẻ em được đi học so với lứa tuổi tới trường, tỷ lệ học sinh đại học trên 1000 người dân, mức tăng cao về đời sống văn hóa, mức cải thiện điều kiện sinh hoạt, phục hồi bản sắc văn hóa vật thể, phi vật thể, kiến thức bản địa.

- Đánh giá về khía cạnh nâng cao năng lực và tính tự lập cho cộng đồng, khả năng bền vững của dự án, ngành nghề và dịch vụ mới ở nông thôn nhằm chuyển bớt một số hộ nông nghiệp sang làm nghề phi nông nghiệp ở chính khu vực nông thôn (ly

nông bất ly hương). Việc thay đổi cơ cấu xã hội luôn gắn với thay đổi cơ cấu kinh tế. Thay đổi cơ cấu kinh tế là một mục tiêu quan trọng của dự án phát triển. Tăng tỷ trọng của công nghiệp và dịch vụ so với nông nghiệp, tăng tỷ trọng chế biến nông sản so với sản xuất, tăng tỷ trọng chăn nuôi so với trồng trọt, đang là các chủ trương lớn của Nhà nước đối với việc phát triển kinh tế - xã hội nông thôn. Do vậy, đó cũng là những tiêu chuẩn quan trọng để lựa chọn các dự án phát triển trong giai đoạn hiện nay.

Như vậy, đánh giá về khía cạnh xã hội có nghĩa là chú ý đến các vấn đề về phân phối thu nhập quốc dân, công bằng xã hội, phát triển giáo dục, y tế, kế hoạch hóa gia đình, cung cấp nước sạch, cung ứng và tiêu thụ lương thực, thực phẩm, giao thông nông thôn. Đối với những hoạt động này, khi đánh giá để đầu tư cần phải biết loại lợi ích xã hội nào được tạo ra, những người nào trong cộng đồng sẽ được hưởng những lợi ích đó và bằng cách nào họ có thể nhận được những lợi ích đó.

### *3.1.3.3. Phân tích môi trường dự án*

Bảo vệ môi trường là nội dung quan trọng trong các hoạt động phát triển. Ngày nay bảo vệ môi trường là một vấn đề mang tính toàn cầu, nó không chỉ là nhiệm vụ của một vùng, một quốc gia nào. Để đánh giá tác động của con người đối với môi trường là rất khó khăn vì ảnh hưởng này thường ở dạng vô hình, phản ứng dây chuyền và nhiều khi cần thời gian mới có thể đánh giá được. Do vậy việc đánh giá tác động môi trường của dự án thường cũng rất khó khăn.

Các dự án phát triển nếu được thiết kế tốt sẽ có nhiều tác động tốt đối với môi trường, ví dụ:

- Làm cho không khí và nước sạch hơn do việc trồng cây gây rừng, các hoạt động sản xuất chất đốt từ phân và nước thải của gia súc (Bioga), dự án làm giếng nước và nhà vệ sinh, các dự án cải tạo hệ canh tác lạc hậu có rất nhiều bất lợi cho môi trường.

- Áp dụng các biện pháp canh tác và kỹ thuật hợp lý để bảo vệ đất.

- Tăng cường vệ sinh và môi trường nông thôn, giảm các nguy cơ lây truyền các bệnh nguy hiểm. Nâng cao nhận thức cho cộng đồng về bảo vệ môi trường và chống lại bệnh tật.

- Nhiều tác động tốt tới môi trường đã làm giảm bệnh tật, tăng tuổi thọ, nâng cao chất lượng cuộc sống nông thôn.

Tuy nhiên, ngoài những lợi ích, cần đặc biệt chú ý các ảnh hưởng bất lợi của dự án đến môi trường. Trên cơ sở đó đề ra các giải pháp hợp lý nhằm hạn chế các yếu tố bất lợi. Ví dụ, một số vấn đề sau cần phải chú ý:

- Dự án có thể làm giảm giá trị của đất hoặc thoái hóa đất, thông qua các biểu hiện như, xói mòn thường xảy ra ở vùng đồi do xác định phương pháp canh tác không

thích hợp. Nhiễm mặn có thể là kết quả của việc sử dụng nước không hợp lý từ các dự án nuôi trồng thủy sản.

- Các vấn đề về nước: Việc thay đổi dòng chảy của suối để cung cấp nước có thể dẫn đến khó khăn cho việc cung cấp nước ở cuối dòng, gây ốm đau bệnh tật, mất thêm tiền thuốc. Việc sử dụng nhiều hoặc lãng phí nước sẽ làm giảm mực nước ngầm gây thiếu nước cho sản xuất và sinh hoạt. Chất thải của dự án có thể làm ô nhiễm nguồn nước và đất hoặc tạo ra môi trường sống cho các véc-tơ gây bệnh. Việc cung cấp nước được cải thiện có thể gây ra dòng di dân tự do gây nên xung đột về phong tục, tập quán và các vấn đề xã hội khác.

- Việc chuyển giao các kỹ thuật mới nhằm tăng năng suất cây trồng, vật nuôi có thể làm giảm sự đa dạng về sinh học, tác động xấu đến tương lai của các thế hệ sau do mất sự đa dạng về gen, loài, giống. Tiến bộ kỹ thuật mới cũng có thể làm ô nhiễm đất, nước, không khí, giảm chất lượng sản phẩm nông nghiệp.

- Các dự án về giao thông nông thôn cũng có thể gây ra tiếng ồn, sự mất yên tĩnh về môi trường sống, sự du nhập của các nền văn hóa mới làm mất đi bản sắc văn hóa và các phong tục tập quán tốt đẹp của các dân tộc ít người, tạo điều kiện cho các tệ nạn xấu của xã hội xâm nhập vào các vùng quê thanh bình và yên tĩnh.

Do vậy, cần phải sàng lọc môi trường (environmental scanning) trong khi xây dựng các dự án phát triển. Khi tiến hành phân tích môi trường của dự án cần chú ý một số điểm sau đây:

- Xác định các điểm yếu, những hậu quả mà dự án có thể gây ra cho môi trường.

- Dự báo các xu hướng biến động có thể xảy ra: các ảnh hưởng tốt/xấu của dự án tới môi trường.

- Chuẩn bị các phương án, biện pháp nhằm ngăn chặn, khắc phục các hậu quả xấu của dự án tới môi trường nếu có, hoặc sẽ có thể xảy ra.

- Lập hệ thống theo dõi các tình huống xấu trong quá trình thực hiện dự án.

Tóm lại: khi phân tích kinh tế, xã hội và môi trường có những lợi ích và chí phí định lượng được, nhưng cũng có những loại không định lượng được, có loại hữu hình, loại vô hình, có loại trực tiếp, loại gián tiếp. Nguyên tắc chung là định lượng được càng nhiều thì càng dễ so sánh.

## **3.2. Thẩm định dự án**

### **3.2.1. Khái niệm thẩm định dự án**

Trong chu trình dự án, thẩm định là giai đoạn tiếp theo sau khi văn kiện dự án được soạn thảo xong. Các dự án sau khi được xây dựng, mặc dù đã được nghiên cứu, tính toán chi tiết, nhưng mới chỉ là bước dự thảo. Để xem xét, đánh giá tính hợp lý,

tính hiệu quả và tính khả thi, từ đó có thể quyết định dự án có nên thực hiện hay không. Để thực hiện quyết định này, cần có một quá trình kiểm tra, đánh giá một cách độc lập với quá trình soạn thảo dự án. Quá trình này gọi là thẩm định dự án.

Thẩm định dự án (đánh giá khả năng thực thi hay nghiên cứu khả thi) chính là việc nghiên cứu, phản biện một cách có tổ chức, khách quan và khoa học những nội dung cơ bản của một dự án nhằm đánh giá tính hợp lý, mức độ hiệu quả và tính khả thi của dự án, trước khi quyết định tài trợ (đầu tư) hay từ chối tài trợ cho dự án.

Thực chất, thẩm định dự án là việc xem xét lại dự án trên các góc độ khác với góc độ xem xét của những người tham gia xây dựng hoặc đề xuất dự án. Đó là một góc độ khách quan, vì lợi ích chung của tất cả các bên tham gia dự án, của cộng đồng và của toàn xã hội.

### **3.2.2. Sự cần thiết của thẩm định dự án**

Một dự án mặc dù được nghiên cứu, thiết kế rất cẩn thận nhưng dù sao vẫn mang tính chủ quan của những người xây dựng. Vì vậy để đảm bảo tính khách quan phải tiến hành thẩm định dự án.

Khi xây dựng dự án, người ta thường đứng trên góc độ hẹp để nhìn nhận các vấn đề của dự án. Người thẩm định thường khách quan, toàn diện hơn, đặc biệt người thẩm định không bị các lợi ích trực tiếp của dự án chi phối

Khi soạn thảo dự án có thể có những sai sót, các vấn đề mâu thuẫn, không logic mà bản thân người thiết kế dự án không nhận thấy. Thẩm định là cần thiết để giúp phát hiện và sửa chữa các khiếm khuyết đó, kể cả những khiếm khuyết nhỏ nhất như những sai sót về văn phạm trong bản đề xuất dự án.

Đối với việc xây dựng các dự án phát triển, do tính chất phức tạp của ngành nên những sai sót trong điều tra, khảo sát, thu thập thông tin,... là khó tránh khỏi. Hơn nữa, cách nhìn phiến diện, cục bộ thiếu tính toàn diện là một nhược điểm rất lớn hiện nay của không ít cán bộ phát triển. Trong bối cảnh đó, thẩm định dự án là hết sức cần thiết.

### **3.2.3. Yêu cầu của việc thẩm định dự án**

Việc thẩm định dự án có thể do chính những người tham gia xây dựng tự đánh giá. Tuy nhiên, thông thường cơ quan tài trợ mời chuyên gia từ bên ngoài vào để đánh giá. Một số yêu cầu đối với các nhà thẩm định là:

- Phải xuất phát từ lợi ích chung của cộng đồng và toàn xã hội để phân tích và đánh giá dự án.
- Lưu ý các chính sách và các lĩnh vực ưu tiên của cơ quan tài trợ trong quan hệ hài hòa với các lợi ích chung.
- Phải có nguồn thông tin riêng để phục vụ cho công tác thẩm định.



- Cán bộ thẩm định phải có chuyên môn cao và hiểu biết sâu sắc về các lĩnh vực hoạt động của dự án, đồng thời phải có tinh thần trách nhiệm cho công việc.

- Cần đưa ra các kết luận rõ ràng, cụ thể về từng nội dung và toàn bộ dự án. Sau khi thẩm định các chuyên gia phải đưa ra các dạng kết luận như sau:

+ Dự án có nên được đầu tư?

+ Dự án nên được đầu tư nhưng có một số điểm cần phải sửa chữa, bổ sung để dự án hoàn chỉnh hơn. Trong trường hợp này, trong báo cáo thẩm định cần phải nêu rõ điểm nào là không phù hợp? Tại sao? Hướng sửa chữa nâng cấp như thế nào? Trên cơ sở đó, cơ quan tài trợ sẽ ra quyết định hoặc cơ quan hoặc cơ quan thực hiện dự án mới có thể cải tiến và bổ sung cho dự án.

+ Dự án không nên đầu tư. Nếu vậy, cũng cần nêu rõ những lý do để thuyết phục cả bên tài trợ cũng như bên đề xuất dự án.

### **3.2.4. Mục đích và ý nghĩa của việc thẩm định dự án**

#### **3.2.4.1. Mục đích của việc thẩm định dự án**

Mục đích của việc thẩm định dự án là nhằm phân tích một loạt các vấn đề có liên quan đến tính khả thi trong quá trình thực hiện dự án. Đồng thời xác định xem liệu dự án có đạt được mục đích, các mục tiêu và các lợi ích về kinh tế - xã hội đã đề ra hay không? Bằng cách nào?

Như vậy, thẩm định dự án là nhằm tránh thực hiện các dự án không có hiệu quả hoặc không hợp lý, không khả thi với các mục đích cụ thể như sau:

- Đánh giá tính hợp lý của dự án: Quá trình thẩm định sẽ xem xét lại toàn bộ các quan điểm, quá trình thu thập và cách xử lý thông tin, việc xác định mục tiêu, kết quả, các nguồn lực và các kế hoạch của dự án. Bên cạnh đó còn đánh giá các căn cứ pháp lý của dự án làm cơ sở cho việc ra quyết định của cơ quan nhà nước hoặc tổ chức tài trợ và các bên tham gia.

- Đánh giá tính hiệu quả của dự án: Hiệu quả được xem xét trên các phương diện tài chính và kinh tế - xã hội của dự án. So sánh giữa đồng vốn đầu tư với hiệu quả mang lại của dự án, hoặc xem xét hiệu quả của dự án so với các đầu tư khác nhưng có liên quan đến dự án (liệu đầu tư cho dự án có hiệu quả cao hơn so với đầu tư khác không? Thậm chí so với gửi tiền tại ngân hàng). Quá trình thẩm định sẽ xem xét lại các chỉ tiêu trong phần phân tích dự án, đó là phân tích về hiệu quả kinh tế, tác động xã hội và tác động môi trường,...

- Đánh giá tính khả thi của dự án: Đây là nội dung quan trọng nhất của việc thẩm định dự án. Một dự án hợp lý và hiệu quả cần phải có tính khả thi, tất nhiên, hợp lý và hiệu quả chính là hai điều kiện quan trọng để dự án có tính khả thi. Nhưng tính khả thi còn phải xem xét ở các nội dung và phạm vi rộng hơn (ví dụ: xem xét các kế hoạch thực hiện, môi trường pháp lý của dự án,...). Quá trình thẩm định phải rà soát

lại từng nội dung của dự án để xem xét khả năng thực thi của chúng trong điều kiện hiện tại, từ đó có quyết định về tài trợ/đầu tư một cách chính sách.

Tóm lại, thẩm định dự án là để trả lời 2 câu hỏi chủ yếu sau đây:

- + Dự án có thể thực hiện trong điều kiện hiện tại hay không?
- + Dự án có đúng, hay thực sự cần thiết để tiến hành không?

#### 3.2.4.2. Ý nghĩa của việc thẩm định dự án

- Giúp làm rõ tư cách pháp nhân và trách nhiệm của các bên tham gia dự án (cơ quan đầu tư và cơ quan tiếp nhận).

- Giúp cơ quan tài trợ, cơ quan quản lý nhà nước đánh giá và kiểm soát được tính hợp lý, tính hợp pháp, tính hiệu quả và tính khả thi của dự án.

- Giúp cơ quan tài trợ có căn cứ để ra quyết định đầu tư cho dự án.

- Giúp cho bên tiếp nhận và thực thi dự án nắm rõ các nội dung, tiến độ, phạm vi đề có giải pháp thực thi hiệu quả.

- Thẩm định dự án là bước tạo điều kiện thuận lợi để hoàn chỉnh nội dung của dự án, để dự án có tính khả thi cao. Đồng thời, tránh được những tác động tiêu cực do tính chất phức tạp của sản xuất nông nghiệp và phát triển nông thôn, do tính lệ thuộc cao vào các điều kiện thời tiết, khí hậu, đất đai,... và các yếu tố tự nhiên khác.

#### 3.2.5. Quy trình thẩm định dự án

Quy trình thẩm định thường rất khác nhau tùy thuộc vào quy mô dự án và cơ quan tài trợ, dự án Nhà nước hay các tổ chức Quốc tế.

##### 3.2.5.1. Quy trình thẩm định các dự án quy mô vừa và nhỏ

Đối với các dự án quy mô nhỏ và các dự án do các tổ chức phi Chính phủ tài trợ, quy trình thẩm định thường đơn giản, bao gồm các bước sau đây:



**Hình 3.1.** Các bước thẩm định dự án vừa và nhỏ

*Bước 1: Tiếp nhận hồ sơ dự án*

Sau khi xây dựng dự án, bản đề xuất dự án sẽ được gửi cho cơ quan tài trợ. Cơ quan tài trợ sẽ nghiên cứu hồ sơ dự án và các tài liệu liên quan khác để quyết định việc có tổ chức thẩm định dự án hay không. Với các dự án nhỏ và các đối tác quen thuộc thường ít khi phải thẩm định, nhưng với các dự án lớn thì việc thẩm định là điều kiện bắt buộc trước khi quyết định đầu tư.

*Bước 2: Thành lập nhóm thẩm định dự án*

Nhóm thẩm định dự án là nhóm công tác đa ngành, bao gồm những người có chuyên môn liên quan đến các lĩnh vực hoạt động của dự án. Nhóm này thường do cơ quan tài trợ chỉ định và hợp đồng với từng cá nhân theo những chức năng và nhiệm vụ cụ thể, dưới sự điều phối của nhóm trưởng.

*Bước 3: Nghiên cứu hồ sơ dự án.* Hồ sơ dự án sẽ được gửi cho các thành viên trong nhóm thẩm định để nghiên cứu trước.

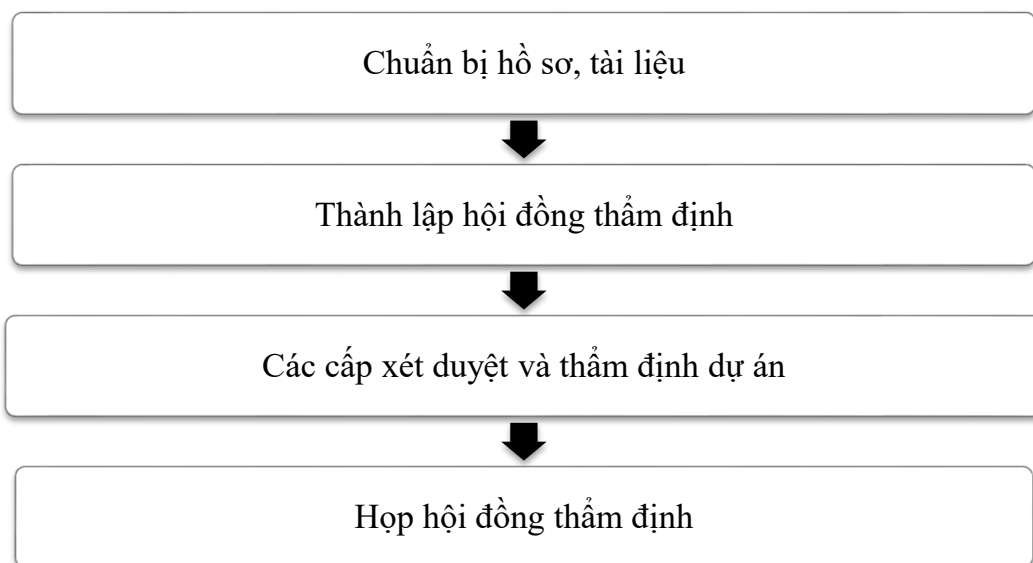
*Bước 4: Lập kế hoạch thẩm định.* Nhóm sẽ họp để xác định nội dung, phương pháp, thời gian và tiến trình thẩm định.

*Bước 5: Tổ chức thẩm định tại hiện trường.* Sử dụng các công cụ và các kỹ thuật để thu thập thông tin và tiến hành phân tích, đánh giá nghiên cứu tính khả thi của dự án.

*Bước 6: Viết báo cáo thẩm định.* Báo cáo thẩm định sẽ được gửi cho cơ quan thực hiện và cơ quan tài trợ của dự án.

**3.2.5.2. Quy trình thẩm định các dự án quy mô lớn**

Với các dự án quy mô lớn và dự án do Nhà nước đầu tư, quy trình thẩm định phức tạp hơn, bao gồm các bước sau:



**Hình 3.2.** Các bước thẩm định dự án quy mô lớn

### *Bước 1: Chuẩn bị hồ sơ, tài liệu*

Để tổ chức thẩm định dự án, cơ quan xây dựng dự án cần chuẩn bị đầy đủ các tài liệu, hồ sơ cần thiết theo quy định riêng cho từng loại dự án. Thông thường, hồ sơ trình duyệt gồm có:

- Tờ trình xin phê duyệt dự án
- Ý kiến đề nghị của cơ quan chủ quản
- Ý kiến của cơ quan quản lý ngành và lãnh thổ
- Văn bản dự án và các phụ lục (bản đồ, bản vẽ, bản thuyết minh chi tiết về một số nội dung quan trọng của dự án và các tài liệu có liên quan khác).
- Tờ trình xin cấp giấy phép đầu tư của chủ đầu tư gửi cơ quan chức năng của Bộ Kế hoạch và Đầu tư (nếu chủ đầu tư là tổ chức quốc tế).
- Văn bản pháp lý về tư cách pháp nhân, năng lực tài chính của các bên tham gia dự án.

### *Bước 2: Thành lập hội đồng thẩm định*

Sau khi nhận được toàn bộ cá hồ sơ xin thẩm định dự án, cơ quan phụ trách việc thẩm định sẽ thành lập hội đồng để tiến hành các công việc thẩm định dự án.

- Lập hội đồng thẩm định: Việc bố trí số lượng (thường là 7- 9 người tùy thuộc vào quy mô dự án) và lựa chọn các thành viên trong hội đồng phải tuân thủ theo quy định của Nhà nước. Trong các thành viên hội đồng cần chọn người phản biện là những chuyên gia giỏi về lĩnh vực thuộc nội dung chính của dự án. Số lượng người phản biện ít nhất là từ 2 người trở lên. Thủ trưởng từng cấp (Thủ tướng, Bộ trưởng, Chủ tịch UBND Tỉnh) sẽ ra quyết định thành lập Hội đồng thẩm định.

- Trước khi hội đồng họp, các phản biện phải nghiên cứu kỹ toàn bộ nội dung dự án (bản chính), các thành viên có thể đọc bản chính hoặc tóm tắt của dự án. Ý kiến của các phản biện phải được chuẩn bị kỹ bằng văn bản để trình cho chủ tịch hội đồng trước khi quyết định họp hội đồng và đó là điều kiện để buổi họp thẩm định được tiến hành.

### *Bước 3: Các cấp xét duyệt và thẩm định dự án*

Về nguyên tắc, cơ quan cấp vốn có quyền quyết định việc thành lập hội đồng thẩm định và phê duyệt dự án. Tuy nhiên, do có sự phân cấp nên một số cơ quan chức năng và các cấp chính quyền Nhà nước đều có thể ra quyết định về việc thẩm định và xét duyệt dự án trong phạm vi và quyền hạn của mình. Ở nước ta hiện nay, Thủ tướng Chính phủ và hội đồng thẩm định do Thủ tướng ủy nhiệm sẽ thẩm định các dự án có vốn đầu tư lớn (trên 11 tỷ đồng) và các dự án quan trọng. Đó là các trường hợp đầu tư trực tiếp của nước ngoài, không kể mức vốn là bao nhiêu, nhưng nếu hoạt động trong các lĩnh vực quan trọng thì Thủ tướng chính phủ vẫn là người quyết định.

Bộ trưởng, Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố ra quyết định thành lập hội đồng thẩm định và phê duyệt các dự án còn lại, sau khi có ý kiến của hội đồng thẩm định cấp bộ và cấp tỉnh.

Riêng đối với dự án có mức đầu tư từ 5 – 11 tỷ đồng sẽ do Bộ trưởng hoặc Chủ tịch UBND Tỉnh phê duyệt, nhưng phải có sự thỏa thuận của Bộ Kế hoạch và đầu tư để đảm bảo cân đối tổng nguồn vốn của ngân sách.

#### *Bước 4: Họp hội đồng thẩm định*

Tùy theo điều kiện cụ thể mà hội đồng có thể quyết định chỉ thẩm định dựa trên văn bản dự án hoặc phải đi kiểm tra tại thực địa trước khi họp hội đồng. Trong buổi họp hội đồng, thứ tự các bước và nội dung cuộc họp sẽ được tiến hành như sau:

- Người xây dựng dự án (hoặc chủ đầu tư) trình bày nội dung cơ bản của dự án.
- Các phản biện đọc nhận xét.
- Các thành viên hội đồng phát biểu các ý kiến nhận xét và chất vấn.
- Chủ đầu tư (hoặc những người soạn thảo dự án) trả lời ý kiến chất vấn của hội đồng.
- Chủ tịch hội đồng tổng kết và đưa ra các quyết định về thẩm định, đọc dự thảo nghị quyết của hội đồng.
- Hoàn thiện các văn bản của hội đồng để trình cấp có thẩm quyền phê duyệt dự án.

Trong các phiên họp của hội đồng, mọi nội dung thẩm định và các ý kiến đều phải được thư ký ghi chép một cách khách quan, trung thực. Sau khi thẩm định, cần có 2 văn bản chính của hội đồng thẩm định như sau:

- Biên bản họp hội đồng thẩm định.
- Nghị quyết của hội đồng thẩm định.

Trong nghị quyết, nếu dự án phải sửa chữa, cần ghi rõ mức độ phải sửa chữa. Sau khi dự án được sửa chữa xong cần phải có xác nhận của hội đồng thẩm định.

Sau khi hoàn thiện các hồ sơ trình duyệt, hội đồng thẩm định có trách nhiệm đệ trình các văn bản lên cấp có thẩm quyền để phê duyệt và cho phép thực thi dự án.

### **3.2.6. Phương pháp thẩm định dự án**

#### *3.2.6.1. Phương pháp so sánh các chỉ tiêu*

Trong các dự án đầu tư, phương pháp so sánh các chỉ tiêu thường được áp dụng. Đây là phương pháp khá phổ biến và đơn giản, các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật của dự án được so sánh với các dự án đã và đang xây dựng hoặc đang hoạt động. Sử dụng phương pháp này giúp cho việc đánh giá tính hợp lý và chính xác của dự án. Từ đó có

thể rút ra được các kết luận đúng đắn về các dự án để đưa ra quyết định đầu tư chính xác.

Phương pháp này đem các chỉ tiêu tính toán của dự án so sánh với những chỉ tiêu gốc hay những chỉ tiêu tham khảo nào đó để có những kết luận khi thẩm định dự án.

Các chỉ tiêu tính toán của dự án có thể là:

- Tiêu chuẩn thiết kế, xây dựng, điều kiện tài chính mà dự án có thể chấp nhận được.

- Tiêu chuẩn về công nghệ, thiết bị.

- Tiêu chuẩn đối với loại sản phẩm của dự án mà thị trường đòi hỏi

- Các tiêu chuẩn tổng hợp như cơ cấu vốn đầu tư

- Các chỉ tiêu về hiệu quả tài chính của dự án đầu tư

- Các định mức kinh tế, kỹ thuật...

Các chỉ tiêu gốc có thể là:

- Những chỉ tiêu tương ứng khi chưa có dự án.

- Những chỉ tiêu của dự án tương tự đã thực hiện.

- Các định mức, hạn mức, tiêu chuẩn hiện hành (trong vùng, trong nước, hoặc của nước ngoài).

Trong trường hợp dự án có quá nhiều chỉ tiêu tính toán, có thể tùy theo đặc điểm của từng dự án mà lựa chọn những chỉ tiêu quan trọng nhất để xem xét kỹ. Điều này cho phép người thẩm định đi đúng trọng tâm, tiết kiệm thời gian và công sức nhưng vẫn đảm bảo được yêu cầu chất lượng của công tác thẩm định.

Tuy nhiên, phương pháp này cần được áp dụng một cách thận trọng ở các dự án phát triển. Vì việc so sánh các chỉ tiêu trong các bối cảnh khác nhau có thể dẫn tới các kết luận sai lệch.

### *3.2.6.2. Phương pháp thẩm định theo trình tự*

Theo phương pháp này việc thẩm định được tiến hành theo một trình tự biện chứng từ tổng quát đến chi tiết, lấy kết luận trước làm tiền đề cho những kết luận sau.

#### *a. Thẩm định tổng quát*

Căn cứ để thẩm định tổng quát là khung logic của dự án. Thực tế cho thấy khung logic thể hiện một cách tổng quát các mối quan hệ của các vấn đề, mục tiêu, hoạt động và kết quả. Do đó, việc phân tích khung logic cho phép phát hiện nhanh các vấn đề của một dự án và tính hợp lý của nó. Nó cũng cho phép hình dung dự án một

cách khái quát, hiểu rõ quy mô và tầm quan trọng của dự án. Từ đó có thể giúp đưa ra những kết luận tổng quát về dự án.

Thẩm định tổng quát ít khi phát hiện vấn đề cần bác bỏ bởi vì người xây dựng dự án thường có thể hình dung được những mối liên hệ cơ bản giữa các nội dung của dự án,... Trong phần lớn các trường hợp, sai sót chỉ được phát hiện sau khi dự án được thẩm định chi tiết.

Tuy nhiên, ngoài việc hình dung khái quát dự án, thẩm định tổng quát còn cho phép đánh giá về từng vấn đề riêng biệt, Kết quả này thường có được sau khi thực hiện các bước thẩm định chi tiết.

### *b. Thẩm định chi tiết*

Thẩm định đi sâu vào nội dung của từng dự án, trong từng nội dung thẩm định đều có những ý kiến nhận xét, kết luận về sự đồng ý hay bác bỏ, sự chấp nhận hay yêu cầu sửa đổi. Những nội dung thẩm định chi tiết bao gồm:

- Mục tiêu và các hoạt động của dự án.
- Các căn cứ để lập kế hoạch của dự án (các tiêu chuẩn, quy trình kỹ thuật, các định mức kinh tế - kỹ thuật có liên quan,...).
- Các phương pháp tính toán.
- Khối lượng công việc, chi phí và sản phẩm của dự án.
- Nguồn vốn, cơ cấu và số lượng vốn.
- Hiệu quả và tác động của dự án (kinh tế, xã hội và môi trường)
- Kế hoạch tiến độ và phương thức tổ chức triển khai thực hiện dự án.

## **3.2.7. Nội dung thẩm định dự án**

### *3.2.7.1. Thẩm định về cơ sở pháp lý của dự án*

Việc thẩm định các điều kiện pháp lý của dự án bao gồm việc xem xét, thẩm tra tính hợp pháp của các bên tham gia dự án, lĩnh vực đầu tư của dự án... Các văn bản để quyết định xét duyệt dự án bao gồm:

- Hồ sơ trình duyệt có đủ theo quy định và có hợp lệ hay không?
- Kiểm tra tư cách pháp nhân và năng lực của chủ đầu tư gồm:
  - + Giấy phép hoạt động của chủ đầu tư do Nhà nước Việt Nam cấp
  - + Người đại diện chính thức của chủ đầu tư
  - + Năng lực tài chính của chủ đầu tư
  - + Địa chỉ liên hệ giao dịch
- Ngoài ra, đối với các dự án có đầu tư vốn của các tổ chức nước ngoài cần có

thêm các văn bản:

- + Bản cam kết dự án nếu được phê duyệt
- + Bản cam kết tuân thủ pháp luật Việt Nam
- + Bản cam kết cung cấp thông tin chính xác các vấn đề liên quan đến dự án
- + Các văn bản thỏa thuận khác.

### 3.2.7.2. *Thẩm định mục tiêu của dự án*

Việc thẩm định mục tiêu của dự án cần xem xét các khía cạnh sau đây:

- Sự phù hợp giữa mục đích chung và các mục tiêu cụ thể của dự án, các mục tiêu cụ thể có đạt yêu cầu về SMART hay không.
- Tính phù hợp của mục tiêu dự án với các chủ trương chính sách phát triển chung của Nhà nước trên từng khu vực cụ thể.
- Tính phù hợp của lĩnh vực đầu tư dự án với các quy định của pháp luật

Khi thẩm định mục tiêu của dự án cần xem xét các mục tiêu lâu dài và mục tiêu trước mắt, đáng giá xem những mục tiêu này có phù hợp với chính sách chung hay không, lĩnh vực hoạt động của dự án có được pháp luật cho phép hay không hoặc có được ưu tiên hay không.

### 3.2.7.3. *Thẩm định về sản phẩm và thị trường của dự án*

- Kiểm tra tính toán về nhu cầu hiện tại, tương lai, khả năng chiếm lĩnh thị trường, khả năng cạnh tranh sản phẩm của dự án.

- Xem xét vùng thị trường: Thị trường là yếu tố quan trọng quyết định đến hoạt động sản xuất. Tuy nhiên đây cũng là vấn đề khó khăn nhất hiện nay. Thực tế ở nước ta trong những năm vừa qua cho thấy mâu thuẫn giữa sản xuất và tiêu thụ ngày càng rõ. Do vậy, thẩm định về thị trường là rất quan trọng, nhất là các dự án phát triển sản xuất có tính hàng hóa. Cần xác định rõ sản phẩm của dự án sẽ được tiêu thụ như thế nào, bán ở đâu? Trong nhiều trường hợp dự án không được tự do lựa chọn thị trường để đảm bảo sự cân đối. Khi cần thiết phải quy vùng đất cho dự án. Tất nhiên trong dự án người soạn thảo đã có giải pháp về thị trường cho dự án, trong đó có việc xác định địa điểm tiêu thụ sản phẩm của dự án cũng đã được tính toán và đề cập...

- Hội đồng thẩm định với chức năng quản lý ngành, lãnh thổ đã có ý kiến về sự phân định đó một cách toàn diện, đầy đủ.

*\* Một số lưu ý khi thẩm định về thị trường*

- Cần chú ý đến vấn đề về vận chuyển, bảo quản, chế biến và tiêu thụ được đề cập như thế nào trong dự án.

- Để đảm bảo khả năng cạnh tranh cần xem xét tới các vấn đề về chất lượng, số lượng, chủng loại sản phẩm, tính an toàn của sản phẩm. Cần đánh giá nhu cầu hiện tại



và dự báo nhu cầu thị trường tương lai đối với việc tiêu thụ các sản phẩm của dự án. Đây là việc khó khăn và phức tạp vì các số liệu, dự đoán, dự báo có độ tin cậy chưa cao. Cần nắm vững đặc điểm này để tránh 2 khuynh hướng: Tuyệt đối hóa yêu cầu hoặc khắt khe trong thẩm định, hoặc ngược lại thẩm định chỉ mang tính hình thức.

#### *3.2.7.4. Thẩm định kỹ thuật và công nghệ của dự án*

- Các hoạt động chuyển giao công nghệ có phù hợp với các văn bản pháp quy hay không. Kiểm tra các phép tính toán gồm kiểm tra công cụ sử dụng trong tính toán mà trong đó lưu ý đặc biệt chú ý đến các định mức kinh tế kỹ thuật. Các giải pháp kỹ thuật và công nghệ có phù hợp với các điều kiện tại chỗ và có đáp ứng được yêu cầu phát triển hay không; có đáp ứng được các mục tiêu và đảm bảo tính hiệu quả của dự án hay không.

- Cần kiểm tra tính phù hợp của công nghệ thiết bị đối với dự án đặc biệt trong điều kiện khí hậu, thời tiết... của Việt Nam, các mối liên hệ, các khâu trong sản xuất, tính toán khả năng phát triển của tương lai, tỷ lệ phụ tùng, thay thế và điều kiện vận hành, bảo trì...

- Việc lựa chọn thiết bị và nguyên vật liệu theo hướng tỷ lệ các loại này được sản xuất trong nước càng nhiều càng tốt. Việc thẩm định kỹ thuật phải có ý kiến của chuyên ngành kỹ thuật. Nếu có chuyển giao công nghệ phải đối chiếu với luật chuyển giao công nghệ và các văn bản pháp quy có liên quan.

#### *3.2.7.5. Thẩm định về tài chính – kinh tế của dự án*

##### *a. Thẩm tra tổng mức vốn đầu tư và cơ cấu vốn đầu tư*

Kiểm tra các tài liệu của dự án về các chỉ tiêu sau:

- Tổng số vốn đầu tư trong cả chu kỳ cho dự án
- Tiến trình thực hiện vốn đầu tư theo từng giai đoạn
- Cơ cấu các khoản chi phí của dự án
- Mức tài trợ của bên tham gia cho dự án

##### *b. Thẩm tra mức độ đảm bảo nguồn vốn cho dự án*

Cần xem xét các nguồn tài trợ cho các khoản chi phí của dự án trong từng thời kỳ cụ thể. Các nguồn tài trợ cho dự án trong từng thời kỳ có thể gồm:

- Vốn cấp từ ngân sách
- Vốn viện trợ của các tổ chức nước ngoài
- Vốn tự có của các tổ chức tiếp nhận dự án
- Vốn huy động của từng nội bộ cộng đồng
- Vốn vay ngân hàng và các tổ chức tín dụng

- Vốn góp của các bên tham gia đầu tư...

Các nguồn tài trợ này cần phải được tính toán kiểm tra chi tiết, cụ thể trong từng giai đoạn và phù hợp với kế hoạch triển khai thực hiện dự án.

*c. Thẩm tra mức độ an toàn về tài chính của dự án*

Nội dung này nhằm kiểm tra đánh giá mức độ chủ động về các nguồn tài chính của dự án trong trường hợp có thể xảy ra sự cố bất thường khi thực hiện dự án. Ở đây cần xem xét các vấn đề:

- Năng lực tài chính của chủ đầu tư
- Khả năng tự thu hồi vốn của dự án
- Khả năng huy động vốn từ các nguồn khác
- Cơ cấu tài trợ vốn của các bên tham gia dự án

Đối với các dự án có hoạt động sản xuất kinh doanh, cần đặc biệt lưu ý đến các chỉ tiêu sau đây:

+ Tỷ lệ vốn riêng so với tổng vốn đầu tư (phần vốn riêng của dự án gồm: vốn tự có, vốn góp, vốn cổ phần). Tỷ lệ này nên đạt vào khoảng 0,5 thì độ an toàn về tài chính được đảm bảo.

+ Khả năng trả nợ vay dài hạn. Chỉ tiêu này đánh giá bằng khả năng tạo vốn bằng tiền so với nghĩa vụ phải hoàn trả tính theo các khoản thời gian. Khả năng này lớn hơn hoặc bằng 1 là đảm bảo an toàn.

*d. Thẩm tra và so sánh các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế*

- Việc thẩm tra và so sánh các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế được tiến hành trên cơ sở các chỉ tiêu đã được tính toán trước trong bản thuyết minh của dự án. Việc tính những chỉ tiêu hiệu quả tài chính cụ thể nào là tùy thuộc vào tính chất và đặc điểm của từng loại dự án. Nội dung thẩm định và so sánh các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế bao gồm:

- + Kiểm tra tính chính xác của các số liệu
- + Kiểm tra tính chính xác của các chỉ tiêu hiệu quả
- + So sánh đối chiếu và đánh giá các chỉ tiêu hiệu quả

Các chỉ tiêu tài chính trong thẩm định bao gồm các chỉ tiêu cơ bản sau:

- *Tỷ lệ lợi ích/chi phí (B/C)*: Về nguyên tắc chung  $B/C \geq 1$  là có thể chấp nhận được và B/C càng lớn hơn 1 càng tốt.

- *Giá trị hiện tại ròng (NPV)*: Nguyên tắc xem xét là nếu dự án có  $NPV < 0$  thì dự án không được chấp nhận. Chỉ chấp nhận dự án khi  $NPV \geq 0$ . Nếu có nhiều dự án cần chọn lựa thì chấp nhận dự án có NPV lớn nhất.

- *Tỷ lệ hoàn vốn nội bộ (IRR)*: Phần lớn các dự án khi phân tích tài chính người soạn thảo đã tính IRR. Sau khi kiểm tra phép tính toán của người soạn thảo, người thẩm định so sánh đánh giá theo quy tắc: Dự án có IRR cao nhất sẽ được lựa chọn. Trong trường hợp có một dự án IRR được chấp nhận khi có trị số cao hơn mức lãi suất trên năm ở thời điểm thẩm định dự án.

- *Thời gian thu hồi vốn đầu tư (T)*: Tùy theo tính chất từng dự án mà xem xét thẩm định thời gian hoàn vốn. Thời gian hoàn vốn đầu tư của dự án càng rút ngắn bao nhiêu dự án càng được ưu tiên tài trợ.

#### 3.2.7.6. *Thẩm định về tác động xã hội của dự án*

Về đánh giá tác động xã hội cần được quan tâm, có thể thông qua việc xem xét các vấn đề sau đây:

- Mức độ giải quyết công ăn việc làm, thay đổi tập quán và phương thức canh tác lạc hậu của cộng đồng dân cư của dự án.

- Khả năng nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống văn hóa, y tế, sức khỏe của cộng đồng do dự án mang lại.

- Giá trị gia tăng thu nhập quốc dân, tỷ lệ sinh lời xã hội (lợi ích xã hội, chi phí xã hội).

- Tỷ lệ đóng góp cho ngân sách, có thể đánh giá bằng tổng trị giá các khoản đóng góp (thuế và các khoản phải nộp...). Để thấy được mức độ đóng góp so với mức đầu tư có thể thẩm định qua chỉ tiêu:

$$\text{Mức đóng góp trên vốn đầu tư} = \frac{\text{Tổng các khoản nộp ngân sách}}{\text{Tổng vốn đầu tư}}$$

#### 3.2.7.7. *Thẩm định về tác động môi trường của dự án*

Hoạt động dự án ảnh hưởng đến môi trường sinh thái theo 2 chiều hướng tích cực và tiêu cực. Dự án được chấp nhận nếu:

- Có nhiều tác động tích cực về bảo vệ và cải thiện môi trường sinh thái.

- Có tác động tiêu cực đến môi trường sinh thái nhưng không được vượt quá tiêu chuẩn cho phép của Nhà nước.

Thẩm định các tác động về môi trường được xem xét trên các khía cạnh sau:

- Tác động đến việc bảo vệ, cải tạo nguồn nước.

- Tác động đến việc bảo vệ và cải tạo nguồn dưỡng khí cho con người

- Tác động về bảo vệ và cải tạo đất

- Tác động về bảo vệ và duy trì các công trình xây dựng thủy lợi, thủy điện và công trình khác.

- Tác động đến việc bảo vệ và phát triển cảnh quan, tôn tạo các vẻ đẹp thiên nhiên.

#### *3.2.7.8. Thẩm định kế hoạch triển khai thực hiện dự án*

Tiến hành kiểm tra các mặt:

- Rà soát kế hoạch cung cấp các điều kiện thực hiện dự án như: đất đai, vốn đầu tư, lao động, kỹ thuật công nghệ, chuyên gia...

- Đánh giá mức độ khả thi của kế hoạch các giải pháp liên quan đến dự án như: kế hoạch đào tạo, kế hoạch nhập công nghệ, kế hoạch khai thác nguồn vốn...

- Kiểm tra về kế hoạch tiến độ thực hiện, tính hợp lý và sự ăn khớp của kế hoạch hoạt động trong dự án.

#### *3.2.8. Hình thức lập hồ sơ thẩm định dự án*

Tập hồ sơ thẩm định thông thường gồm có 3 phần chính: Tờ trình kết quả thẩm định, báo cáo thẩm định và các phụ lục kèm theo.

### 3.2.8.1. Tờ trình kết quả thẩm định

## TỜ TRÌNH KẾT QUẢ THẨM ĐỊNH

Đơn vị thẩm định:

### KẾT QUẢ THẨM ĐỊNH

#### **1. Giới thiệu dự án**

1.1. Giới thiệu chủ đầu tư

1.2. Tóm tắt dự án

#### **2. Kết quả thẩm định**

2.1. Thẩm định dự án

- Về cơ sở pháp lý
- Về tính khả thi
- Thị trường, kỹ thuật công nghệ
- Hiệu quả tài chính

2.2. Thẩm định tài chính doanh nghiệp

- Pháp lý của chủ đầu tư
- Tình hình hoạt động kinh doanh và tài chính của chủ đầu tư

#### **3. Kết luận**

*TP, ngày.....tháng.....năm.....*

**Đại diện đơn vị thẩm định**

**Chuyên viên thẩm định**

### 3.2.8.2. Báo cáo thẩm định

Đơn vị thẩm định:

#### BÁO CÁO THẨM ĐỊNH

##### **Phần I. Thẩm định dự án**

1. Giới thiệu dự án

1.1. Giới thiệu chủ đầu tư

1.2. Cơ sở pháp lý của dự án

1.3. Tóm tắt nội dung dự án

2. Thẩm định dự án

2.1. Thẩm định tính pháp lý của dự án

2.2. Phân tích thị trường và khả năng tiêu thụ sản phẩm

2.3. Phân tích kỹ thuật công nghệ của dự án

2.4. Thẩm định phương án tài chính của dự án

- Tổng mức đầu tư và cơ cấu nguồn vốn đầu tư

- Phân tích các nguồn thu của dự án

- Phân tích chi phí hoạt động

- Phân tích kế hoạch vay và trả nợ vay

- Phân tích các chỉ tiêu hiệu quả tài chính: T, NPV, IRR, B/C,...

2.5 Phân tích rủi ro của dự án

3. Đánh giá chung

##### **Phần II. Thẩm định tài chính doanh nghiệp**

1. Đánh giá về cơ cấu tài sản và nguồn vốn của doanh nghiệp

1.1. Cơ cấu tài sản

1.2. Cơ cấu nguồn vốn

2. Phân tích các chỉ tiêu tài chính

2.1. Các tỷ số liên quan đến lợi nhuận

2.2. Các tỷ số liên quan đến tài sản

2.3. Các tỷ số liên quan đến hiệu quả hoạt động

2.4. Các tỷ số về tính thanh khoản

3. Đánh giá chung về tình hình tài chính doanh nghiệp

##### **Phần III. Kết luận**

1. Kết luận

2. Kiến nghị

TP, ngày.....tháng.....năm.....

**Đại diện đơn vị thẩm định**

**Chuyên viên thẩm định**

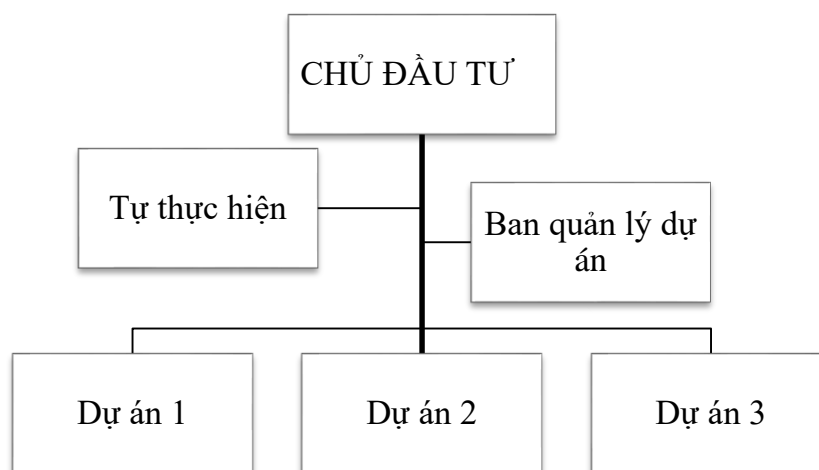
## CHƯƠNG 4. THỰC HIỆN DỰ ÁN

### 4.1. Tổ chức bộ máy để thực hiện dự án

#### 4.1.1. Hệ thống tổ chức dự án

Hiện nay, có nhiều mô hình tổ chức quản lý dự án khác nhau. Tùy thuộc mục đích nghiên cứu và hoạt động mà phân loại thành các mô hình tổ chức dự án cho phù hợp. Căn cứ vào điều kiện năng lực của cá nhân, tổ chức và căn cứ vào yêu cầu của dự án có thể chia hình thức tổ chức quản lý dự án thành hai nhóm chính là hình thức thuê tư vấn quản lý dự án (gồm mô hình tổ chức theo hình thức Chủ nhiệm điều hành dự án và mô hình chìa khoá trao tay) và hình thức chủ đầu tư trực tiếp thực hiện quản lý dự án.

##### 4.1.1.1. Mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án



**Hình 4.1.** Sơ đồ mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án

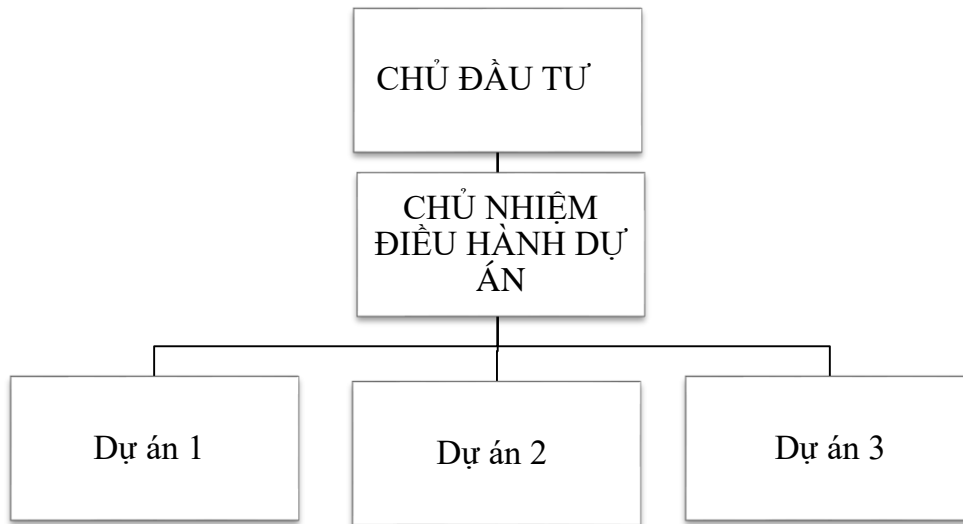
Mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án là hình thức tổ chức quản lý mà chủ đầu tư hoặc tự thực hiện dự án (tự sản xuất, tự xây dựng, tự tổ chức giám sát và tự chịu trách nhiệm trước pháp luật) hoặc chủ đầu tư lập ra ban quản lý dự án để quản lý việc thực hiện các công việc dự án theo sự uỷ quyền.

Hình thức chủ đầu tư tự thực hiện dự án thường được áp dụng cho các dự án quy mô nhỏ, kỹ thuật đơn giản và gần với chuyên môn sâu của chủ đầu tư. Đồng thời, chủ đầu tư có đủ năng lực chuyên môn và kinh nghiệm để quản lý dự án. Trong trường hợp chủ đầu tư thành lập ban quản lý dự án để quản lý thì ban quản lý dự án phải chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ đầu tư về nhiệm vụ và quyền hạn được giao. Ban quản lý dự án được đồng thời quản lý nhiều dự án khi có đủ năng lực và được chủ đầu tư cho phép, nhưng không được thành lập các ban quản lý dự án trực thuộc để thực hiện việc quản lý dự án.

Mô hình thường được áp dụng cho các dự án có quy mô nhỏ, kỹ thuật đơn giản và gần với chuyên môn sâu của chủ đầu tư.

#### 4.1.1.2. Mô hình Chủ nhiệm điều hành dự án

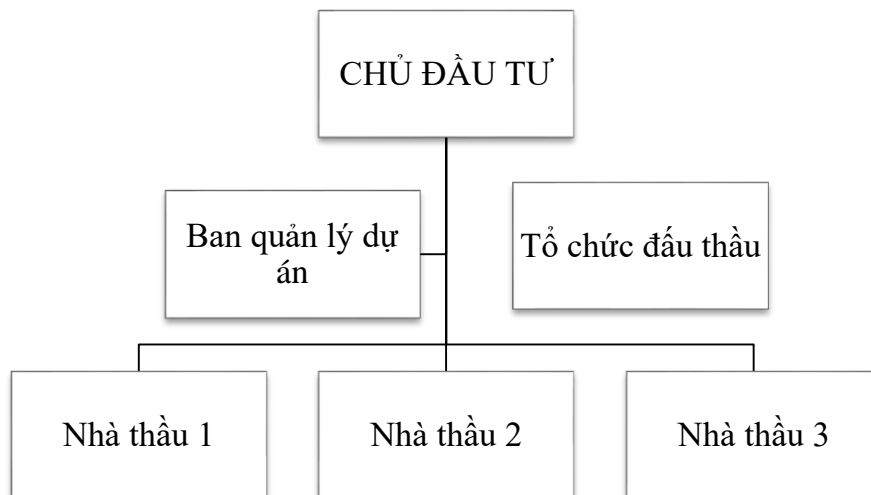
Mô hình “Chủ nhiệm điều hành dự án” là mô hình tổ chức quản lý trong đó chủ đầu tư giao cho ban quản lý dự án chuyên ngành hoặc thuê một tổ chức tư vấn quản lý có đủ điều kiện, năng lực chuyên môn phù hợp với quy mô, tính chất của dự án do Chủ nhiệm điều hành, quản lý việc thực hiện dự án. Chủ nhiệm điều hành dự án là một pháp nhân độc lập, có năng lực, sẽ là người quản lý, điều hành và chịu trách nhiệm trước pháp luật về toàn bộ quá trình thực hiện dự án.



**Hình 4.2.** Sơ đồ mô hình Chủ nhiệm điều hành dự án

#### 4.1.1.3. Mô hình chìa khóa trao tay

Mô hình chìa khóa trao tay là hình thức tổ chức, trong đó ban quản lý dự án không chỉ là đại diện toàn quyền của chủ đầu tư – chủ dự án mà còn là “chủ” của dự án.



**Hình 4.3.** Sơ đồ mô hình chìa khóa trao tay

Ngoài ra thì một số dự án, chương trình phát triển lớn (cấp quốc gia) thường được tổ chức như sau:



- Cấp quốc gia thường có ban quản lý và ban thường trực của chương trình, thuộc bộ Kế hoạch và Đầu tư, hoặc các bộ, ngành liên quan.

- Cấp tỉnh có ban quản lý và ban thường trực dự án cấp tỉnh, thông thường do phó chủ tịch uỷ ban nhân dân tỉnh làm chủ dự án và đại diện của các sở chuyên môn có liên quan và chủ các dự án cấp huyện làm uỷ viên.

- Cấp huyện có ban quản lý dự án huyện do lãnh đạo huyện (thành viên ban QLDA cấp tỉnh) làm trưởng ban, và các thành viên là đại diện của các phòng ban, cơ quan chuyên môn, các tổ chức quần chúng (hội phụ nữ, hội nông dân, hội cựu chiến binh, đoàn thanh niên) trong huyện.

- Cấp xã và cấp thôn, bản có ban quản lý dự án cấp xã và thôn bản với cơ cấu tương tự như ban QLDA huyện.

#### **4.1.2. Chức năng của Ban quản lý dự án**

##### *4.1.2.1. Các chức năng của Ban quản lý dự án*

- Lập kế hoạch thực hiện các hoạt động của dự án.
- Quản lý, điều hành khâu nối các hoạt động của dự án.
- Tổ chức các đơn vị, cá nhân thực hiện các kế hoạch đã được lập.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực thi các hoạt động của dự án.
- Tổ chức thực hiện các hợp đồng với bên ngoài.
- Là cầu nối của dự án với nhà tài trợ và các tổ chức khác.
- Theo dõi và giám sát các hoạt động của dự án.

##### *4.1.2.2. Các điều kiện để ban quản lý dự án hoạt động tốt*

- Ban quản lý phải tinh gọn, không chồng chéo, hoạt động hiệu quả.
- Chủ dự án phải có khả năng lãnh đạo, uy tín trước cộng đồng.
- Các thành viên trong ban quản lý phải có khả năng về chuyên môn, nhiệt tình, trách nhiệm và không đảm nhận quá nhiều các công việc khác.
- Phát huy cao độ vai trò của nhóm nòng cốt và đảm bảo quyền lợi của cộng đồng. Thường xuyên làm việc với nhóm nòng cốt và cộng đồng để có thể hiểu sâu hơn về tâm tư, tình cảm và nguyện vọng của nhóm nòng cốt cũng như của cộng đồng.
- Phải có quy chế hoạt động do chính những thành viên tham gia tự xây dựng nên, trong đó qui định rõ chức năng, quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận trong bộ máy quản lý và của từng chức danh trong Ban quản lý dự án.

- Cần có cơ chế kiểm tra, giám sát, nhất là đảm bảo sự giám sát của cộng đồng đối với mọi hoạt động của dự án.

- Thường xuyên định kỳ kiểm tra, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng thành viên. Trên cơ sở đó, có chế độ thưởng, phạt rõ ràng.

## **4.2. Vai trò của các tổ chức cộng đồng trong thực hiện dự án**

### **4.2.1. Vai trò của tổ chức chính quyền thôn và xã**

Trong hệ thống quản lý Nhà nước, đơn vị thôn, xã là một đơn vị cơ bản của bộ máy chính quyền. Đây là lực lượng có ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động của dự án, nhất là các lĩnh vực như: Đề ra các chủ trương, chính sách nhằm thu hút sự tham gia của người dân vào dự án; Tạo các điều kiện thuận lợi cho các hoạt động của dự án; Chỉ đạo ban quản lý dự án để tổ chức thực hiện tốt các hoạt động của dự án; Giám sát, đánh giá dự án; Duy trì và nhân rộng các thành quả của dự án sau khi kết thúc. Chính vì vậy cần phải tranh thủ tối đa sự giúp đỡ và kết hợp tốt với chính quyền cơ sở để đảm bảo cho sự thành công của dự án. Dự án phải triển khai các hoạt động nhằm nâng cao năng lực cho các cán bộ dự án cũng như cán bộ địa phương, nhất là các năng lực quản lý có sự tham gia của người dân để họ không những tổ chức thực hiện tốt các hoạt động của dự án mà còn thực hiện tốt các hoạt động phát triển kinh tế, xã hội khác ở địa phương. Thực tế cho thấy, nhiều dự án đã gặp không ít khó khăn trong hoạt động, thậm chí không thành công vì không được sự ủng hộ của chính quyền cơ sở.

### **4.2.2. Vai trò của các tổ chức quần chúng**

Các tổ chức quần chúng bao gồm hội Phụ nữ, hội Nông dân, hội Cựu chiến binh, Đoàn thanh niên ở cấp cơ sở. Các tổ chức này đóng vai trò khá quan trọng trong việc thuyết phục, vận động và tăng cường sự tham gia của người dân nhằm thực hiện tốt các hoạt động của dự án. Thực tế, hội Nông dân thường tổ chức rất tốt các hoạt động chuyên giao tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất, hội Phụ nữ là đối tác quan trọng của các chương trình tín dụng. Trong quá trình thực thi dự án cần nâng cao năng lực cho các tổ chức này đồng thời cần kết hợp tốt giữa hoạt động của các hội với hoạt động của dự án và ngược lại. Do làm tốt sự kết hợp này mà nhiều dự án không những đã thành công tốt đẹp mà còn tạo ra những phong trào sôi nổi của các tổ chức quần chúng ở địa phương. Ví dụ, thông qua các hoạt động tín dụng mà các nội dung hoạt động của hội Phụ nữ được tốt hơn, hấp dẫn hơn đối với chị em. Phần lãi suất thu được của hoạt động tiết kiệm đã được dùng để làm quỹ khuyến học cho các cháu, khen thưởng cho những chị làm kinh tế giỏi và để thăm hỏi khi chị em ốm đau, hoạn nạn, ... đã làm tăng thêm sự đoàn kết, thân ái và tình làng nghĩa xóm ở địa phương.

Bên cạnh đó, các hội già làng, trưởng bản, các dòng họ, ... đây là các tổ chức không có tính pháp lý nhưng lại có sức mạnh lớn trong việc điều hành thông qua các thể chế, luật tục. Do vậy, các dự án nên phát huy vai trò của các tổ chức này. Đồng

thời, coi đây là những cơ sở quan trọng cho việc tổ chức và quản lý dự án dựa vào cộng đồng.

### **4.3. Quản lý thực hiện dự án**

#### **4.3.1. Quản lý tiến độ dự án**

##### *4.3.1.1. Khái niệm, mục đích và phân loại công việc trong quản lý tiến độ dự án*

###### *a. Khái niệm*

Thời gian là nguồn lực đặc biệt, chúng ta đều có khoảng thời gian bằng nhau cho từng năm, thời gian không thể vay mượn hay dự trữ, nếu không dùng thì thời gian cũng tự mất đi. Trong khi đó, bất kỳ công việc nào cũng cần có thời gian để thực hiện. Đặc biệt trong môi trường dự án, quản lý tiến độ quan trọng hơn thông thường vì nhu cầu kết hợp phức tạp, thường xuyên liên tục giữa các công việc và phải hoàn thành dự án trong khoảng thời gian cố định.

*Quản lý tiến độ dự án là xác định chính xác các công việc cần phải tiến hành trong từng giai đoạn thực hiện dự án và đảm bảo cho các công việc đó được bắt đầu và hoàn thành đúng thời hạn.*

Quản lý tiến độ bao gồm các công việc như xác định hoạt động cụ thể, bố trí thời gian, khống chế thời gian và tiến độ thực hiện.

###### *b. Mục đích*

- Đảm bảo các công việc của dự án được thực hiện theo đúng kế hoạch đã đề ra.
- Đảm bảo cho việc điều hành dự án được tiến hành một cách nhịp nhàng, hợp lý.
- Sử dụng các nguồn nhân lực, thiết bị và tài chính một cách hiệu quả nhất.

###### *c. Phân loại công việc*

Thực tế cho thấy, tại cùng một thời điểm, dự án có rất nhiều việc cần phải hoàn thành. Để hoàn thành tốt và đúng tiến độ các công việc của dự án, người quản lý có thể căn cứ vào mức độ quan trọng và khẩn cấp của công việc để chia thành các loại công việc và hướng xử lý như sau:

- Công việc quan trọng và khẩn cấp: Cần dành thời gian giải quyết ngay để tránh khủng hoảng. Nguyên nhân là do xảy ra sự cố không đoán trước được, đoán trước được, do trì hoãn công việc.

- Công việc quan trọng nhưng không khẩn cấp: Cần dành thời gian để làm vì nếu không sẽ trở thành khẩn cấp. Đây là những công việc giúp bạn tích lũy để hoàn thành dự án.

- Công việc không quan trọng nhưng khẩn cấp: Những công việc này nên cần làm nhanh, dành thời giờ cho công việc khẩn cấp và quan trọng.

- Công việc không quan trọng mà cũng không khẩn cấp: Cần phân bổ thời gian để làm vì có thể sẽ trở thành khẩn cấp.

#### 4.3.1.2. Phương pháp quản lý tiến độ dự án

##### a. Mạng công việc

###### Khái niệm

Mạng công việc là kỹ thuật trình bày kế hoạch tiến độ, mô tả dưới dạng sơ đồ mối quan hệ liên tục giữa các công việc đã được xác định cả về thời gian và thứ tự trước sau. Mạng công việc là sự nối kết các công việc và các sự kiện.

###### Vai trò

Mạng công việc có những tác dụng sau:

- Phản ánh mối quan hệ tương tác giữa các nhiệm vụ, các công việc của dự án.
- Xác định ngày bắt đầu, ngày kết thúc, thời hạn hoàn thành dự án.
- Là cơ sở để tính toán thời gian của các công việc.
- Là cơ sở để kiểm soát, theo dõi kế hoạch tiến độ và điều hành dự án.

###### Mối quan hệ công việc

Để xây dựng mạng công việc cần xác định mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa các công việc của dự án. Có một số loại quan hệ phụ thuộc chủ yếu giữa các công việc dự án như sau:

- *Phụ thuộc bắt buộc* là mối quan hệ phụ thuộc, bản chất, tất yếu (chủ yếu là kỹ thuật) không thể khác được, giữa các công việc dự án. Ví dụ như dự án xây dựng bất động sản thì bạn phải xây phần móng trước rồi mới xây tầng 1.

- *Phụ thuộc tùy ý* là mối quan hệ phụ thuộc do nhóm quản lý dự án xác định. Mối quan hệ này được xác định dựa trên cơ sở hiểu biết thực tiễn về các lĩnh vực kinh tế, xã hội, kỹ thuật liên quan đến dự án và trên cơ sở đánh giá đúng những rủi ro và có giải pháp điều chỉnh mối quan hệ cho phù hợp. Ví dụ như với một dự án bất động sản thì có thể vừa tiến hành xây dựng vừa bán sản phẩm bất động sản.

- *Phụ thuộc bên ngoài* là mối quan hệ phụ thuộc giữa các công việc dự án với các công việc không thuộc dự án, là sự phụ thuộc của các công việc dự án với các yếu tố bên ngoài. Ví dụ để lựa chọn khu đất xây dựng bất động sản thì phải chờ quy hoạch của địa phương.

##### b. Phương pháp AOA (Activities On Arrow)

Xây dựng mạng công việc theo AOA dựa trên một số khái niệm sau:

- *Công việc* (hành động - activities) là một nhiệm vụ hoặc nhóm nhiệm vụ cụ thể cần được thực hiện của dự án. Nó đòi hỏi thời gian, nguồn lực và chi phí để hoàn thành.

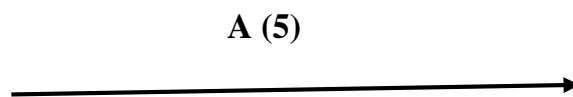
- *Sự kiện* là điểm chuyển tiếp, đánh dấu một hay một nhóm công việc đã hoàn thành và khởi đầu của một hay một nhóm công việc kế tiếp.

- *Đường* là sự kết nối liên tục các công việc theo hướng đi của mũi tên, tính từ sự kiện đầu đến sự kiện cuối.

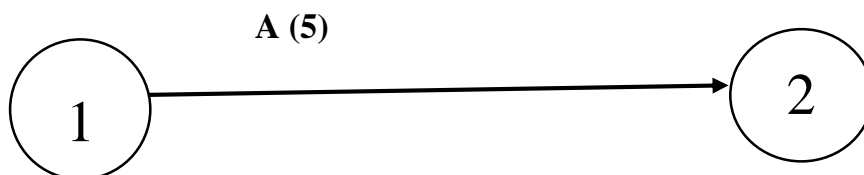
Xây dựng mạng công việc theo phương pháp AOA dựa trên nguyên tắc: (1) sử dụng một mũi tên có hướng để trình bày một công việc. Mỗi công việc được biểu diễn bằng một mũi tên nối 2 sự kiện. (2) Đảm bảo tính logic của AOA trên cơ sở xác định rõ trình tự thực hiện và mối quan hệ giữa các công việc (công việc nào phải thực hiện trước, công việc nào thực hiện sau, những công việc nào có thể thực hiện đồng thời). Như vậy, theo phương pháp AOA, mạng công việc là sự kết nối liên tục của các sự kiện và công việc. Xây dựng mạng công việc theo AOA có ưu điểm là xác định rõ ràng các sự kiện và công việc, được kỹ thuật PERT sử dụng. Tuy nhiên, phương pháp này thường khó vẽ, dẫn đến một số trường hợp mất khá nhiều thời gian để vẽ sơ đồ mạng công việc của dự án.

Để lập sơ đồ mạng AOA cần phải biết độ dài của các công việc và mối liên hệ của các công việc đó. Khi lập sơ đồ mạng AOA cần tuân theo những nguyên tắc sau:

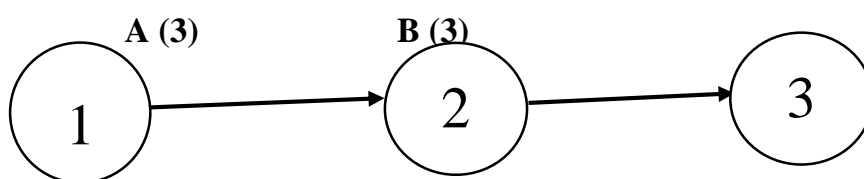
- Một sơ đồ AOA chỉ có một điểm đầu và một điểm cuối.
- Mỗi công việc được biểu diễn chỉ bằng một cung có mũi tên chỉ hướng trên sơ đồ mạng, có độ dài tương ứng với thời gian thực hiện công việc đó. Công việc A có độ dài là 5 được thể hiện như sau



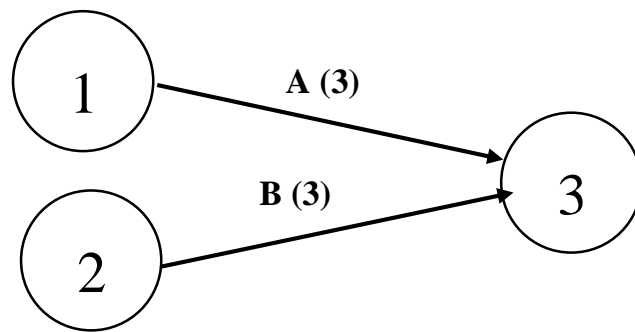
- Đầu và cuối các cung là các nút, mỗi nút là một sự kiện, ký hiệu bằng vòng tròn, bên trong đánh số thứ tự sự kiện. Sự kiện số 1 là sự kiện bắt đầu công việc A, sự kiện số 2 là sự kiện kết thúc công việc A.



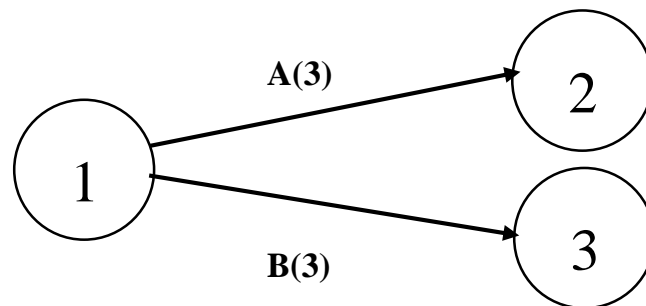
- Hai công việc A và B nối tiếp nhau được trình bày như sau



- Hai công việc A và B hội tụ (2 công việc A và B có thể bắt đầu không cùng thời điểm nhưng lại cùng hoàn thành trong 1 thời điểm)



- Hai công việc A và B được tiến hành song song biểu diễn như sau



- Một số nguyên tắc khi thành lập sơ đồ mạng AOA:

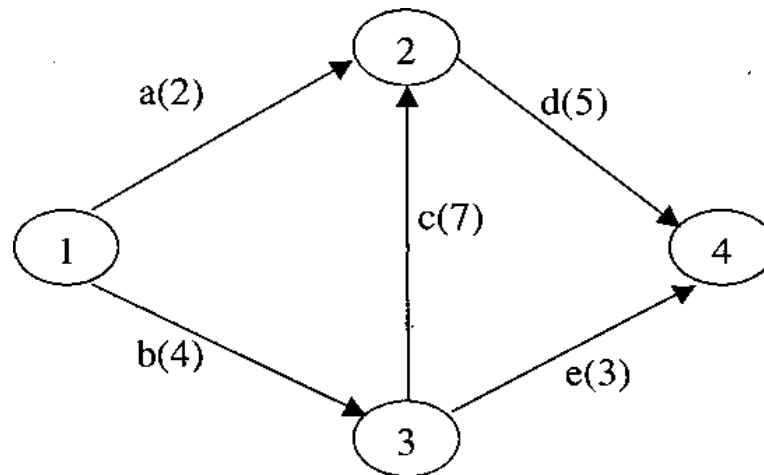
- + Đánh số theo trình tự các sự kiện từ trên xuống dưới từ trái qua phải.
- + Sự kiện ở nơi bắt đầu mũi tên có số nhỏ hơn sự kiện ở nơi mũi tên dẫn đến.
- + Khi gặp sự kiện có nhiều mũi tên đến thì quay về đánh số các sự kiện bình thường nằm trên đường khác.
- + Chỉ đánh số các sự kiện có nhiều mũi tên cùng đến khi các sự kiện ở nơi mũi tên này bắt đầu đã được đánh số.
- + Mỗi sự kiện phải có mũi tên đến hoặc mũi tên đi.
- + Tất cả mũi tên trong sơ đồ mạng phải hướng từ trái sang.

Ví dụ : Xây dựng mạng công việc theo phương pháp AOA cho dự án K bao gồm những công việc như trong Bảng 4.1.

**Bảng 4.1.** Mô tả công việc và thời gian dự án K

Công việc	Thời gian thực hiện (ngày)	Công việc trước
a	2	-
b	4	-
c	7	b
d	5	a, c
e	3	b

*Giải:* Sơ đồ mạng công việc của dự án K trình bày theo phương pháp AOA như sau:



**Hình 4.4.** Xây dựng mạng công việc cho dự án K theo phương pháp AOA

#### 4.3.1.3. Một số nguyên nhân yếu kém trong quản lý tiến độ

Có rất nhiều nguyên nhân của việc quản lý tiến độ kém, sau đây là một số nguyên nhân thường gặp:

- Các nguyên nhân thuộc về người thực hiện: Do thường xuyên bị quá tải, do đảm nhiệm nhiều loại công việc khác nhau. Mất nhiều thời gian vào các việc như hội họp, đi lại, giải quyết mâu thuẫn, ... Thiếu cán bộ có đủ năng lực để thực hiện dự án, ...

- Các nguyên nhân về quản lý: Bộ máy quản lý không hợp lý, các qui chế, qui định không rõ ràng, cụ thể. Yếu kém trong lập kế hoạch, nhất là các kế hoạch dài hạn. Chậm ra quyết định do hành chính cồng kềnh và có quá nhiều cấp phê duyệt. Thiếu hướng dẫn cụ thể để thực hiện. Thiếu cán bộ hoặc kém phối hợp kém trong công việc cũng như giữa các thành viên. Không có sự phân cấp hợp lý nhằm phát huy tối đa sự tham gia của các bên trong công tác quản lý, ...

#### 4.3.2. Quản lý chất lượng dự án

##### 4.3.2.1. Khái niệm quản lý chất lượng dự án

Quản lý chất lượng là quá trình quản lý nhằm đảm bảo cho mọi hoạt động của dự án không có sự sai lệch so với tiêu chuẩn chất lượng đề ra. Nó bao gồm việc quy hoạch chất lượng, kiểm soát và đảm bảo chất lượng.

##### 4.3.2.2. Nội dung của quản lý chất lượng dự án

- Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng cho tất cả các hoạt động đầu vào như tuyển dụng cán bộ, mua thiết bị, thuê tư vấn, ...

- Xây dựng quy chế để thường xuyên kiểm tra, giám sát và thực hiện việc quản lý chất lượng.

- Phân công trách nhiệm rõ ràng cho các thành viên trong từng hoạt động. Cung cấp đầy đủ hệ thống tài liệu hướng dẫn và các qui trình kỹ thuật nhằm đảm bảo chất lượng.

- Chú ý nâng cao nhận thức và tư tưởng: Đảm bảo tất cả thành viên đều có ý thức và tinh thần trách nhiệm cao để thường xuyên nâng cao chất lượng các hoạt động của dự án.

### **4.3.3. Quản lý tài chính dự án**

#### **4.3.3.1. Khái niệm quản lý tài chính dự án**

Quản lý tài chính là quá trình quản lý chi phí của dự án nhằm đảm bảo hoàn thành mục tiêu mà chi phí không vượt quá mức dự trù ban đầu. Nó bao gồm việc bố trí nguồn lực, quản lý chi phí, xác định chênh lệch để không chế chi phí.

#### **4.3.3.2. Nội dung của quản lý tài chính dự án**

\*Quản lý tài chính( quản lý chi phí) là quá trình kiểm soát các hoạt động chi bao gồm các công việc sau:

- Lập kế hoạch tài chính: Kế hoạch tài chính cần xác định rõ các định mức chi cho từng hạng mục và các công việc đã được xác định trong dự án.

- Tổng hợp các chi phí hoặc những khoản đã chi tiêu cho đến thời điểm hiện tại.

- Ước tính các khoản sẽ phải chi cho đến khi kết thúc hoạt động hoặc dự án.

- So sánh giữa kế hoạch tài chính với chi phí thực tế để xác định mức độ chênh lệch.

- Phân tích để tìm ra nguyên nhân của sự chênh lệch.

- Ra các quyết định khi cần thiết.

- Dự kiến kế hoạch chi tiêu khoản kinh phí dự phòng cho các hoạt động phát sinh của dự án.

Ngoài ra, cần phân tích để xác định mức chênh lệch về chi phí và mức chênh lệch về tiến độ thực hiện. Ví:

- Mức chênh lệch về chi phí cho biết sự chênh lệch giữa kế hoạch tài chính và chi phí thực tế nhưng chưa tính đến khối lượng công việc đã hoàn thành.

- Mức chênh lệch về tiến độ cho biết chênh lệch giữa khối lượng công việc đã hoàn thành so với mức dự kiến phải thực hiện nhưng chưa tính đến yếu tố chi phí.

#### **4.3.3.3. Một số nguyên nhân dẫn đến yếu kém trong quản lý tài chính**

- Do công tác lập kế hoạch chưa tốt.

- Phát sinh các vấn đề thuộc về kỹ thuật.



- Quản lý, điều hành kém, không thực hiện được các công việc theo đúng kế hoạch.
- Xác định định mức tài chính không chính xác.
- Nguyên tắc quản lý tài chính không rõ ràng.
- Động cơ không trong sáng, minh bạch.
- Hệ thống sổ sách biểu mẫu không rõ ràng, kế toán không có năng lực hoặc chuyên môn nghiệp vụ kém.

#### **4.3.4. Quản lý nhân lực dự án**

Quản lý nhân lực là quá trình quản lý nhằm đảm bảo phát huy hết năng lực, tính tích cực, sáng tạo của mỗi người trong dự án và tận dụng nó một cách hiệu quả nhất.

Nó bao gồm các công việc như tuyển chọn, sử dụng và đào tạo để không ngừng phát triển nguồn nhân lực nhằm thực hiện tốt các mục tiêu của dự án cũng như để cho sự bền vững của dự án.

##### **4.3.4.1. Đặc điểm nguồn nhân lực của dự án**

- Xuất xứ khác nhau (đến từ nhiều cơ quan, tổ chức).
- Một số chỉ hoạt động trong một thời gian nhất định (không suốt đời).
- Phân bố thời gian cho dự án rất khác nhau.
- Lợi ích đạt được từ dự án cũng rất khác nhau.

Quản lý nguồn nhân lực dự án có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong quản lý dự án bởi vì đây là việc quản lý con người, họ có suy nghĩ, có tình cảm, có ước vọng riêng tư và những động cơ làm việc rất khác nhau.

##### **4.3.4.2. Nội dung quản lý nguồn nhân lực của dự án**

Nội dung quản lý nhân lực bao gồm các việc lập kế hoạch về nhân sự như tuyển dụng, tổ chức nhân sự, đào tạo, thù lao và khuyến khích, thưởng phạt, đánh giá cán bộ, .... Đồng thời, quản lý nguồn nhân lực cũng là quá trình xác định nhân sự cho dự án (số lượng, chất lượng, cơ cấu, ...) và các giải pháp nhằm đảm bảo nhân sự cho các hoạt động hiện tại cũng như sự phát triển nguồn nhân lực cho dự án/địa phương trong tương lai.

###### **a. Tuyển chọn nhân lực**

- Tuyển chọn cán bộ thực hiện dự án:

Nhân lực của dự án bao gồm tất cả những người cùng làm việc cho dự án, đó chính là đầu vào quan trọng của dự án.

Sau khi đã xác định được các nhiệm vụ và hoạt động, cần xem xét đến nhu cầu về nhân lực cho dự án. Tùy theo yêu cầu của công việc về trình độ nghề nghiệp, kiến

thức, kỹ năng, ... để xây dựng các tiêu chí tuyển chọn hoặc bố trí con người cho phù hợp.

Có rất nhiều loại nhân lực của một dự án. Theo thời gian, có nhân viên làm việc chuyên trách (full-time) hay nhân viên làm việc bán chuyên trách (part-time), theo tính chất công việc có các chuyên gia, tư vấn (consultant), theo loại hình nghề nghiệp, có nhân viên hành chính, nhân viên tài chính, cán bộ hiện trường, ... Căn cứ vào khả năng ngân sách và nhu cầu công việc để quyết định tuyển chọn các nhân viên hoặc thuê (các chuyên gia, tư vấn) cho dự án.

Việc tuyển chọn nhân sự phải rõ ràng, công khai. Việc sử dụng lao động phải tuân theo các qui định nội bộ của cơ quan cũng như phải phù hợp với luật lao động. Một số dự án quy mô lớn thường có phòng nhân sự phụ trách công tác cán bộ.

#### *b. Chọn người hoặc hộ hưởng lợi*

Đối với các dự án nhỏ, việc quản lý nguồn nhân lực cũng bao gồm cả việc xét chọn các hộ hưởng lợi của dự án. Cần xây dựng các tiêu chí cụ thể để chọn hộ hưởng lợi một cách công bằng và công khai. Tùy theo từng dự án mà có các tiêu chí khác nhau, một số tiêu chí thường dùng là:

- Là các hộ nghèo, thiếu vốn để sản xuất.
- Có hộ khẩu là người địa phương hoặc là thành viên của các hội đoàn thể (nếu dự án do các hội quản lý).
- Không nợ đọng từ các chương trình, dự án khác.
- Chấp hành tốt các qui định của địa phương và pháp luật của nhà nước.
- Cam kết thực hiện tốt các hoạt động của dự án và sẵn sàng giúp đỡ các thành viên khác.

Việc xét chọn phải thực sự dân chủ để đảm bảo sự thống nhất và tránh mâu thuẫn trong cộng đồng.

#### *4.3.4.3. Quản lý và sử dụng nguồn nhân lực dự án*

Để làm tốt công tác quản lý nhân sự, đối với các cán bộ làm việc lâu dài cho dự án, cần có bản mô tả công việc (job description) rất cụ thể và rõ ràng cho từng chức danh trong dự án. Mục đích của bản mô tả công việc là giúp cho từng nhân viên của dự án và những người có liên quan hiểu rõ: Mỗi cán bộ của dự án đang ở cương vị nào và cần phải làm công việc gì? Họ cần phải đạt được những chuẩn mực nào trong công việc? Họ chịu trách nhiệm trước ai? Và ai sẽ giám sát họ? Do vậy, sử dụng bản mô tả công việc sẽ có nhiều lợi ích, cụ thể là:

- Giúp cho người thực hiện nhiệm vụ biết rõ mình phải làm cái gì và phải hoàn thành các nhiệm vụ ấy ở tiêu chuẩn, mức độ nào về chuyên môn.

- Phân định rõ trách nhiệm cho từng người, tránh chồng chéo công việc nhiều người cùng làm một việc hoặc có công việc nhưng lại không rõ ai làm). Phòng ngừa những tranh cãi về trách nhiệm khi xảy ra việc xấu, đồng thời giúp mọi người có thể hỗ trợ nhau khi cần thiết.

- Giúp cho người quản lý thấy được nhu cầu đào tạo cho cán bộ.

- Dễ dàng cho việc giám sát, đánh giá cán bộ. Giúp người quản lý xác định được từng nhân viên của dự án hoàn thành các nhiệm vụ được giao với chất lượng như thế nào.

Đối với các cán bộ hợp đồng ngắn hạn hoặc các chuyên gia, tư vấn thuê theo vụ việc, cần phải có bản giao việc (điều kiện tham chiếu - Term of Reference - ToR). Đây là một công cụ của quản lý đang được ứng dụng rộng rãi trong nhiều dự án. ToR là văn bản chỉ ra rõ ràng nhiệm vụ và yêu cầu của từng nhân viên, tư vấn hay tổ chức tham gia vào dự án. Một bản ToR cần bao gồm những thông tin chủ yếu sau:

- Giới thiệu sơ qua về dự án và bối cảnh để thực hiện các nhiệm vụ được giao.

- Mục tiêu cần đạt được của công việc.

- Các phương pháp chủ yếu để thực hiện công việc.

- Các hoạt động/nhiệm vụ và đầu ra cần có, các kết quả hay sản phẩm phải giao nộp khi kết thúc công việc.

- Kế hoạch làm việc, thời gian phải hoàn thành

- Báo cáo (nội dung, thời gian và hệ thống báo cáo, ...)

- Yêu cầu về kỹ năng, trình độ của chuyên gia/tư vấn

- Điều kiện đặc biệt.

ToR là một công cụ để giám sát, đánh giá và trao đổi thông tin rất hữu hiệu, nó thường đi kèm theo hợp đồng công việc và là một điều kiện quan trọng của hợp đồng.

Một nội dung quan trọng trong công tác sử dụng nguồn lực là phải thường xuyên giám sát, đánh giá để nâng cao chất lượng làm việc và trình độ của cán bộ. Một số tiêu chuẩn dùng để giám sát và đánh giá cán bộ là: kiến thức, kỹ năng, phương pháp làm việc/tiếp cận, tác phong và thái độ, tinh thần trách nhiệm, nhiệt tình, ...

#### *4.3.4.4. Đào tạo nguồn nhân lực của dự án*

Đào tạo là quá trình cung cấp kiến thức, kỹ năng và thái độ để làm thay đổi nhận thức và nâng cao năng lực cho cán bộ nhằm thực hiện thành công dự án. Hoạt động đào tạo bao gồm 3 giai đoạn: Đánh giá nhu cầu đào tạo; Thực hiện hoạt động đào tạo; Và đánh giá hoạt động đào tạo.

Một số lưu ý khi thực hiện hoạt động đào tạo:

- Lập kế hoạch đào tạo: Phải xác định rõ các nội dung và hoạt động đào tạo cụ thể cho từng đối tượng và những giải pháp/điều kiện tương ứng để thực hiện các hoạt động đó.

- Nội dung của kế hoạch đào tạo: khi xây dựng kế hoạch đào tạo phải nêu rõ các nội dung nhu mục tiêu đào tạo; loại hình, chương trình và nội dung đào tạo; số lượng người tham gia; thời gian và thời điểm đào tạo; nơi đào tạo; các phương tiện phục vụ đào tạo; chi phí đào tạo; giảng viên; đánh giá hoạt động đào tạo.

- Hình thức tổ chức đào tạo: Có nhiều hình thức khác nhau như đào tạo trên lớp, đào tạo trên công việc, đào tạo tại chỗ, gửi tham dự các lớp đào tạo bên ngoài hoặc tự đào tạo. Đối với nông dân hình thức thích hợp nhất là cầm tay chỉ việc và đào tạo trực tiếp trên đồng ruộng.

#### *4.3.4.5. Những vấn đề thường gặp trong quản lý nhân lực*

- Chọn nhầm người (tuyển dụng không đúng tiêu chuẩn) và giao nhầm việc.
- Phân công công việc không hợp lý (không phù hợp với năng lực, sở trường).
- Không thường xuyên kiểm tra, đánh giá.
- Thiếu động viên và thưởng phạt kịp thời.
- Nặng về sử dụng, xem nhẹ việc đào tạo và phát triển nguồn lực.
- Cán bộ không có tinh thần hợp tác trong công việc.

#### *4.3.5. Quản lý vật tư dự án*

Vật tư đầu vào của dự án tùy thuộc vào từng loại dự án, thông thường bao gồm vật liệu xây dựng, văn phòng phẩm, giống cây trồng, vật nuôi và các nguyên, nhiên liệu khác.

Căn cứ vào các hoạt động cụ thể của dự án ở mỗi giai đoạn để xác định: những vật tư cần thiết cho dự án; ai là người cung cấp; giá cả của các vật tư; số lượng, chất lượng đầu vào; thời điểm cung cấp; ...

Trong các dự án cần nguồn vật tư lớn thì cần phải có các hợp đồng cung cấp đầu vào và phải theo dõi các hợp đồng để thực hiện đúng chủng loại, chất lượng và đúng thời gian.

Quản lý vật tư cũng bao gồm cả việc quản lý các tài sản của dự án. Để quản lý tốt cần đánh mã số cho từng loại tài sản, lập sổ theo dõi và định kỳ kiểm kê hàng năm nhằm đánh giá tình trạng và hiệu quả sử dụng. Cần xây dựng các quy định cụ thể về việc quản lý nhằm phát huy tối đa hiệu quả sử dụng các tài sản dự án, tránh thất thoát, lãng phí.

#### **4.3.6. Quản lý kỹ thuật dự án**

Kỹ thuật áp dụng của dự án sẽ quyết định đến năng suất, lợi nhuận hay lợi ích mà dự án đem lại. Mỗi loại dự án có những đặc thù và yêu cầu khác nhau về kỹ thuật. Các dự án thuộc lĩnh vực sản xuất nông, lâm nghiệp thường gắn liền với chu kỳ tái sinh và phục hồi tài nguyên, chu kỳ sản xuất của cây trồng hoặc vật nuôi nào đó. Các dự án này phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện thời tiết, sâu bệnh, dịch hại, ... nên tính rủi ro rất cao. Do vậy, cần phải xác định các kỹ thuật thích hợp và quản lý nhằm thực hiện đúng các qui trình sản xuất với từng loại cây con để đảm bảo sự thành công của dự án.

Đối với các dự án xây dựng các hạ tầng cơ sở như giao thông, hệ thống thủy lợi, trường học, bệnh viện thì việc quản lý kỹ thuật là quan trọng để đảm bảo chất lượng của công trình. Cần thực hiện tốt các chế độ giám sát (giám sát tác giả và giám sát kỹ thuật), đặc biệt là giám sát của người hưởng lợi để thực hiện tốt các quy trình kỹ thuật như đã được thiết kế và phê duyệt.

#### **4.3.7. Quản lý thông tin dự án**

Quản lý trao đổi thông tin dự án là quá trình quản lý nhằm đảm bảo cho việc thu thập và trao đổi một cách hợp lý các thông tin cần thiết cho việc thực hiện dự án.

Hệ thống thông tin rất cần thiết và quan trọng trong mọi hoạt động của quản lý dự án. Quản lý thông tin bao gồm: Thu thập thông tin, xử lý và phân tích thông tin, cung cấp và trao đổi thông tin.

##### **4.3.7.1. Vai trò của thông tin trong quản lý dự án**

- Thông tin là cần thiết để hiểu biết đầy đủ về thực trạng các hoạt động của dự án. Cập nhật kịp thời và thường xuyên tình hình thực hiện và kết quả đạt được để có những quyết định và giải pháp đúng trong công tác quản lý.

- Phản ánh những cơ hội để có thể đẩy nhanh tiến độ thực hiện dự án.

- Tăng cường khả năng điều hành của Ban quản lý dự án: Là cơ sở để người quản lý đề ra các quyết định nhằm tổ chức thực hiện dự án tốt hơn trong từng thời điểm của dự án như lựa chọn phương thức thực hiện tốt nhất, lựa chọn kỹ thuật, tổ chức lao động và phân bổ các nguồn lực.

- Là cơ sở để tăng cường sự điều phối và kết hợp các hoạt động và các bên liên quan đến dự án.

- Thông tin về các điều kiện tự nhiên (thời tiết, khí hậu, sâu bệnh, ...) và kinh tế xã hội có liên quan đến dự án.

- Thông tin về nhóm hưởng lợi và những người bị ảnh hưởng từ dự án.

- Các mâu thuẫn nảy sinh trong quá trình thực hiện.

- Chính sách của Chính phủ và cơ quan tài trợ.

- Những văn bản thoả thuận, tài liệu của các hội nghị, hội thảo, các lớp tập huấn.

#### 4.3.7.2. Các kênh thông tin của dự án

Thông tin của dự án có thể được thu thập từ nhiều kênh khác nhau như:

- Các báo báo định kỳ và bất thường, các chứng từ sổ sách, tài liệu liên quan.
- Kết quả kiểm tra định kỳ và bất thường.
- Phản ánh của cộng đồng.
- Trực tiếp nghe nhìn và quan sát.
- Các kênh thông tin như tổ chức các cuộc họp, thư tín, điện thoại, công văn, thông qua các phương tiện truyền thông.

#### 4.3.7.3. Phân tích và xử lý thông tin dự án

- Phân loại, đánh giá tính cấp thiết và độ tin cậy của các thông tin thu nhận được.
- Xác định thẩm quyền xử lý thông tin, chuyển thông tin cho người có trách nhiệm và đủ thẩm quyền để giải quyết.
- Khi xử lý thông tin cần phải:
  - + Xếp hạng ưu tiên các vấn đề cần giải quyết.
  - + Xác định chuẩn mực hoặc nguyên tắc để giải quyết.
  - + Tìm nguyên nhân đích thực và các phương án để khắc phục đối với các khó khăn, sự cố.
  - + Chỉ đạo để thực hiện đúng như các phương án đã đề xuất.
  - + Đánh giá, rút kinh nghiệm cho việc thực hiện dự án trong thời gian tới.

### 4.4. Kết thúc dự án

Đây là giai đoạn cuối cùng của công việc quản lý dự án. Bất cứ dự án nào cũng đều có điểm kết thúc, đây là thời điểm các mục tiêu đã được thực hiện và kết quả đã được sử dụng cho các bên liên quan. Thường có hai dạng kết thúc dự án:

- + Kết thúc hoàn toàn dự án: Thường có 2 dạng, đó là (i) dự án đã hoàn thành tốt các mục tiêu đặt ra. Và (ii) dự án không hoàn thành tốt nhiệm vụ và bị các cơ quan tài trợ cắt bỏ không tiếp tục thực hiện hoặc là bị thu hồi dự án.
  - + Kết thúc để tiếp tục giai đoạn mới với một chu kỳ tiếp theo của dự án.
- Một số hoạt động chính sau khi kết thúc dự án bao gồm:

### *a. Tổng kết rút kinh nghiệm*

Đây là hoạt động quan trọng nhất khi kết thúc dự án. Cần tổ chức rút kinh nghiệm một cách nghiêm túc điều gì đã thực hiện tốt, điều gì cần khắc phục? Nếu được làm lại, việc lập kế hoạch và thực hiện dự án có gì thay đổi không và thay đổi như thế nào? Những bài học kinh nghiệm cần được ghi chép và lưu trữ lại để áp dụng cho các dự án trong tương lai. Việc này sẽ tạo nên cơ sở tốt và đảm bảo sự thành công cho các dự án tiếp theo.

### *b. Báo cáo kết thúc dự án*

Sau khi kết thúc, người quản lý phải thực hiện việc báo cáo về toàn bộ quá trình thực hiện và kết quả đạt được của dự án. Có hai loại báo cáo chính, đó là báo cáo kết thúc các hoạt động và báo cáo tài chính của dự án. Tùy theo từng dự án và yêu cầu của nhà tài trợ mà nội dung có thể khác nhau, tuy nhiên một báo cáo kết thúc cần nêu rõ: các hoạt động đã tiến hành, các kết quả đã đạt được và mức độ hoàn thành dự án so với các mục tiêu đã đề ra. Đặc biệt cần phân tích để làm rõ những tác động của dự án đối với đời sống kinh tế xã hội của địa phương. Những bài học kinh nghiệm trong quá trình thực hiện dự án. Báo cáo tài chính cần có các nội dung như: tổng kinh phí nhận được từ cơ quan tài trợ, so sánh giữa kế hoạch tài chính và thực chi, cân đối giữa thực nhận và thực chi của dự án. Cần giải thích rõ những khoản chênh lệch giữa kế hoạch và thực chi cũng như việc sử dụng những khoản kinh phí trong ngân sách dự phòng của dự án.

### *c. Thanh toán hợp đồng*

- Việc thanh toán hợp đồng xây dựng phải phù hợp với loại hợp đồng, giá hợp đồng và các điều kiện trong hợp đồng mà các bên đã ký kết.

- Việc thanh toán không căn cứ theo dự toán cũng như các quy định, hướng dẫn hiện hành của Nhà nước về định mức, đơn giá.

- Không căn cứ vào đơn giá trong hóa đơn tài chính đối với các yếu tố đầu vào của nhà thầu như vật tư, máy móc, thiết bị và các yếu tố đầu vào khác.

- Đối với hợp đồng sử dụng kết hợp các loại giá hợp đồng: giá trọn gói, đơn giá cố định, đơn giá điều chỉnh,...: việc thanh toán phải thực hiện tương ứng với các loại hợp đồng đó.

- Việc thanh toán các khối lượng phát sinh (ngoài hợp đồng) chưa có đơn giá trong hợp đồng:

+ Theo các thỏa thuận bổ sung hợp đồng mà các bên đã thống nhất trước khi thực hiện.

+ Phải phù hợp với các quy định của pháp luật có liên quan.

\* *Thời hạn thanh toán hợp đồng*

- Do các bên tự thỏa thuận nhưng tối đa không được vượt quá 14 ngày làm việc kể từ ngày bên giao thầu nhận đủ hồ sơ thanh toán hợp lệ theo thỏa thuận trong hợp đồng:

+ Trong thời hạn 07 ngày làm việc: bên giao thầu phải hoàn thành các thủ tục và chuyển đề nghị thanh toán tới ngân hàng hoặc Kho bạc Nhà nước.

+ Trong thời hạn 07 ngày làm việc: ngân hàng hoặc Kho bạc Nhà nước phục vụ thanh toán phải chuyển đủ giá trị lần thanh toán đó cho bên nhận thầu.

*\* Quyết toán hợp đồng*

- Xác định tổng giá trị cuối cùng của hợp đồng mà bên giao thầu có trách nhiệm thanh toán khi bên nhận thầu hoàn thành tất cả các công việc theo thỏa thuận trong hợp đồng.

- Thời hạn giao nộp hồ sơ quyết toán (tính từ ngày nghiệm thu hoàn thành toàn bộ nội dung công việc theo hợp đồng):

+ Không được quá 60 ngày.

+ Không quá 20 ngày với hợp đồng quy mô lớn.

*\* Hồ sơ quyết toán hợp đồng*

- Biên bản nghiệm thu hoàn thành toàn bộ công việc thuộc phạm vi hợp đồng;

- Bản xác nhận giá trị khối lượng công việc phát sinh (nếu có) ngoài phạm vi hợp đồng;

- Bảng tính giá trị quyết toán hợp đồng (còn gọi là quyết toán A-B);

- Hồ sơ hoàn công, nhật ký thi công xây dựng đối với hợp đồng có công việc thi công xây dựng;

- Các tài liệu khác theo thỏa thuận trong hợp đồng.

*\* Thanh lý hợp đồng*

- Hợp đồng xây dựng được thanh lý khi:

+ Các bên hoàn thành các nghĩa vụ theo hợp đồng đã ký kết.

+ Hợp đồng xây dựng bị chấm dứt (hủy bỏ) theo quy định của pháp luật.

- Thời hạn thanh lý tính từ ngày các bên tham gia hợp đồng hoàn thành các nghĩa vụ theo hợp đồng hoặc hợp đồng bị chấm dứt (hủy bỏ):

+ Không quá 45 ngày.

+ Không quá 90 ngày nếu là hợp đồng có quy mô lớn.



#### *d. Kiểm toán dự án*

Kiểm toán là quá trình xem xét toàn bộ các hoạt động của dự án, bao gồm: hoạt động về quản lý, tiến trình thực hiện, kết quả đạt được, các tài sản và tài chính của dự án, mức độ hoàn thành các công việc cũng như hoàn thành mục tiêu của dự án. Tùy theo mục đích và yêu cầu mà có thể tiến hành kiểm toán tổng thể hay chỉ tiến hành kiểm toán một phần nào đó của quá trình quản lý dự án. Thông thường, khi kết thúc các dự án đều tiến hành kiểm toán về tài chính nhằm xác định tình hình và mức độ chi tiêu so với kinh phí được duyệt và để xác định tính minh bạch của các hoạt động tài chính của dự án.

#### **4.5. Các yếu tố để thực hiện thành công dự án**

- Mục đích: Đáp ứng mong muốn/nhu cầu của người hưởng lợi trong quá trình thực hiện dự án.

- Mục tiêu: Mục tiêu và nhiệm vụ của dự án phải được xác định rõ ràng, cụ thể, mọi người đều phải hiểu một cách thấu đáo và có cam kết để thực hiện tốt các mục tiêu của dự án.

- Nhân sự: Giám đốc và các cán bộ quản lý dự án phải có những kỹ năng tốt về các mặt giao tiếp, kỹ thuật và quản lý. Các nhân viên dự án phải tận tình, tâm huyết và trách nhiệm.

- Các bên liên quan: Có sự tham gia tích cực của các bên liên quan, nhất là sự ủng hộ của lãnh đạo địa phương và sự đồng tình của những người hưởng lợi dự án.

- Kế hoạch: Có kế hoạch và thời gian biểu cụ thể.

- Nguồn lực: Bảo đảm phân phối đủ các nguồn lực như tài chính, nhân sự và hậu cần cho tất cả các hoạt động của dự án đã đề ra.

- Kỹ thuật: Các kỹ thuật được áp dụng phù hợp với điều kiện cụ thể, chọn được cơ quan tư vấn và hỗ trợ có năng lực.

- Thông tin: Các kênh thông tin liên quan đến hoạt động của dự án phải đầy đủ như thông tin về các mục tiêu, sự thay đổi, vai trò và phối hợp.

- Kiểm tra, giám sát: Có cơ chế kiểm tra, đánh giá thích hợp về kế hoạch, tiến độ, đồng thời cần tổ chức tốt những hoạt động giám sát và phản hồi, nhất là phản hồi từ người hưởng lợi.

#### **4.6. Kỹ năng cần có trong quản lý dự án**

- Kỹ năng đánh giá và quản lý rủi ro

Ở vai trò nhà quản lý dự án, bạn cần phải có kỹ năng phân tích rủi ro, đánh giá chúng và cả việc quản lý các mối đe dọa đến sự thành công của dự án. Bên cạnh đó bạn cũng cần xem xét đến các cơ hội từ những rủi ro (không phải rủi ro nào cũng gây nên kết quả tiêu cực) để dự án đạt kết quả tốt trong thời gian, chi phí cho phép.

### - Kỹ năng quản lý thời gian

Ở vai trò một nhà quản lý dự án, bạn có thể xử lý nhiều nhiệm vụ cùng một lúc, nắm bắt tình hình của dự án ở bất kỳ thời điểm nào. Công việc quản lý thời gian và khả năng tự tổ chức của bạn là cực kỳ quan trọng. Quản lý thời gian không đơn thuần là phân bổ thời gian cho một hoặc nhiều công việc. Bạn phải có khả năng phân tích những gì bạn đang làm, dành thời gian cho công việc nào và những công việc đó có thật sự quan trọng để quyết định sự thành công của dự án hay không. Công việc chính của bạn là lên kế hoạch, hướng dẫn đội ngũ thực thi, giám sát tổng thể dự án, sáng tạo và dẫn dắt sự đổi mới trong cách xử lý vấn đề phát sinh. Để sử dụng thời gian hiệu quả có thể sử dụng các cách sau:

+ Lịch làm việc của mỗi nhân viên theo tuần, tháng...

+ Lịch họp, công tác định kỳ...

+ Lịch cho những công việc không thường xuyên (như tập huấn...).

+ Thường xuyên nhân mạnh mục tiêu.

+ Nên chọn công việc quan trọng làm trước hơn là làm việc nhỏ thời gian ngắn.

+ Đặt thời hạn cho mỗi hoạt động.

### - Kỹ năng giao tiếp

Kỹ năng giao tiếp là một trong những kỹ năng quan trọng mà một nhà quản lý dự án cần phải có. Có thể bạn có những kỹ năng quản lý, kỹ thuật tốt,... để bạn có thể đảm nhận công việc một nhà quản lý dự án lớn, nhưng sẽ khó mà bạn đạt được thành công nếu bạn không có khả năng giao tiếp hiệu quả với đội ngũ dự án theo ngôn ngữ của họ. Bạn sẽ cần thiết lập các cuộc họp để giải quyết các vấn đề phát sinh khi chúng xảy ra, cập nhật tiến độ dự án với quản lý cấp cao, lắng nghe kỳ vọng, hướng xử lý vấn đề các thành viên trong đội dự án,... Bạn cần đảm bảo tất cả hiểu về kỳ vọng của dự án, giúp họ giao tiếp tốt với các thành viên còn lại hoặc với chính bạn. Bạn cũng giao tiếp tốt với quản lý cấp cao, thành viên đội dự án để tất cả mọi người được cập nhật tin tốt, đôi khi tin xấu trong dự án. Kỹ năng giao tiếp là tiền đề để bạn làm công tác truyền thông hiệu quả trong dự án.

## CHƯƠNG 5. GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN

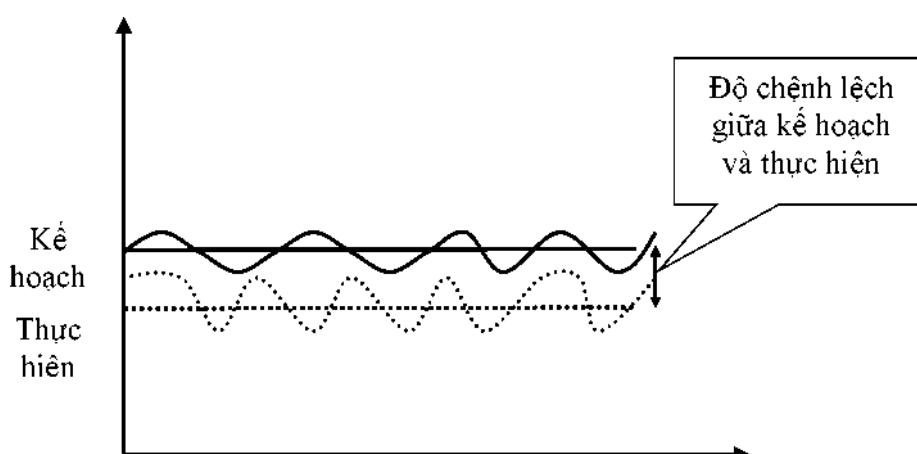
### 5.1. Giám sát dự án

#### 5.1.1. Khái niệm giám sát dự án

Giám sát dự án là một chức năng của quản lý dự án nhằm đảm bảo cho quá trình thực hiện diễn ra một cách nhịp nhàng và theo đúng kế hoạch đã đề ra. Mặc dù là bộ phận của quá trình quản lý nhưng giám sát được tách riêng ra khỏi khối quản lý trong chu trình thực hiện dự án bởi tính chất đặc biệt của nó. Đây là hoạt động kiểm soát thường xuyên quá trình thực thi các hoạt động của dự án do các bên tham gia tiến hành, trên cơ sở các mục tiêu, nội dung và nguồn lực đã đề ra trong kế hoạch. Giám sát dự án không chỉ là một hoạt động nhằm chấn chỉnh những sai lệch trong quá trình thực thi dự án mà còn tiến hành việc hỗ trợ chuyên môn thông qua quá trình kiểm soát, nhằm đảm bảo cho dự án có thể tiến hành các công việc một cách có hiệu quả.

Từ đó, có thể đưa ra một khái niệm tổng quát về giám sát dự án: *Giám sát dự án là quá trình thường xuyên kiểm tra, theo dõi mọi công việc để so sánh giữa thực tế đạt được với kế hoạch của dự án nhằm xác định tình trạng chi phí, tiến độ và chất lượng của các hoạt động và phát hiện những dấu hiệu không bình thường để kịp thời điều chỉnh.*

Hay nói cách khác, giám sát dự án là phải đảm bảo dự án không vượt quá ngân sách đã duyệt, đảm bảo công việc đã đạt chất lượng mong muốn thông qua việc áp dụng các phương pháp như quan sát, lắng nghe, đánh giá, phân tích, kiểm tra và đôn đốc. Giám sát là nhằm để đảm bảo cho các hoạt động của dự án diễn ra đúng như kế hoạch đã đề ra. Hoạt động giám sát có thể biểu diễn theo hình như sau:



**Hình 5.1.** Sơ đồ thể hiện hoạt động giám sát

Việc giám sát dự án đòi hỏi phải thực hiện thường xuyên và có thể được tiến hành theo hệ thống chính thức hoặc không chính thức. Tuy nhiên, những dự án nhỏ không cần thiết phải xây dựng hệ thống giám sát chính thức. Hệ thống giám sát có thể

rất đơn giản như cuộc họp giao ban hàng tuần hoặc rất phức tạp bao gồm nhiều chỉ tiêu đánh giá.

### **5.1.2. Chức năng của hoạt động giám sát dự án**

Hoạt động giám sát là một công việc có vai trò rất quan trọng đối với mỗi dự án. Từ đó, có thể thấy được một số chức năng của hoạt động giám sát như sau:

- Đảm bảo chắc chắn các mục tiêu của dự án được thực hiện.
- Đảm bảo chi phí, tiến độ và chất lượng công việc.
- Tìm ra những gì đã và đang hoạt động tốt.
- Sớm phát hiện các vấn đề để kịp thời xử lý.
- Giúp những người thực hiện dự án xác định rõ nội dung công tác.
- Giúp thúc đẩy lòng nhiệt tình với các hoạt động của dự án.
- Cải thiện kỹ năng công tác của đội ngũ triển khai dự án.
- Đề xuất biện pháp nâng cao hiệu quả của dự án.
- Rút ra bài học cho việc thực hiện dự án trong thời gian tới.

### **5.1.3. Yêu cầu của hoạt động giám sát dự án**

- Phải thực tế: Phải trực tiếp theo dõi, gặp gỡ, trao đổi và thảo luận (nhất là với những người hưởng lợi) từ thực tế các hoạt động của dự án.

- Phải liên tục: Hoạt động giám sát cần tiến hành song song với quá trình thực hiện dự án. Các thông tin, số liệu phải được cập nhật liên tục và đầy đủ về mọi nội dung và khía cạnh hoạt động để có thể phản ánh chính xác về tình hình thực hiện dự án.

- Phải khách quan: Thông tin, số liệu phải được thu thập và phản ánh một cách khách quan, không bị chi phối và ảnh hưởng của bất kỳ một bên nào có liên quan tới dự án.

- Phải kịp thời: Các thông tin, số liệu phải phản ánh kịp thời về thực trạng hoạt động và phải được sử dụng một cách hiệu quả để kịp thời xử lý, giải quyết những vấn đề phát sinh nhằm đạt được các mục tiêu và nâng cao hiệu quả hoạt động của dự án.

- Phải khoa học: Những người tham gia giám sát phải biết lựa chọn những thông tin cần thiết, thu thập đúng phương pháp và biết cách xử lý thông tin để đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan.

### **5.1.4. Phương pháp giám sát dự án**

#### **a. Phương pháp sử dụng mốc thời gian**

Phương pháp sử dụng mốc thời gian là phương pháp kiểm tra nhanh xem dự án có trễ so với kế hoạch và các mốc giới hạn đặt ra hay không. Các mốc thời gian của dự

án là các sự kiện được dùng để đánh dấu một quá trình, một giai đoạn của dự án. Các mốc thời gian có thể được ghi lại dưới dạng đồ thị hoặc các từ ngữ. Phương pháp này được coi là một công cụ để giám sát dự án và có thể quản lý và kiểm tra dự án.

#### *b. Phương pháp kiểm tra giới hạn*

Phương pháp kiểm tra giới hạn là phương pháp xác lập một phạm vi giới hạn cho phép để giám sát dự án. So sánh giá trị đo được trong thực tế với mức độ chuẩn xác lập ban đầu và nếu tính toán nằm ngoài giới hạn đặt ra thì phải thực hiện các giải pháp để giải quyết vấn đề. Phương pháp kiểm tra giới hạn dùng để giám sát chi tiêu và mức độ thực hiện của dự án.

#### *c. Tham quan thực tế*

Tham quan thực tế chính thức và không chính thức cũng là những phương pháp giám sát dự án. Khó khăn trao đổi thông tin bị gián đoạn hoặc do thiếu các kỹ năng trong việc điều hành nên rất cần có chuyên tham quan thực tế của những người được hưởng lợi từ dự án và cán bộ dự án để thu được thập thông tin và giám sát dự án. Tuy nhiên, việc tham quan có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện dự án và gây tốn kém. Việc thực hiện một mình việc tham quan sẽ không có ý nghĩa nếu như không phối hợp với các phương pháp giám sát khác.

#### *d. Các cuộc họp bàn về dự án*

Cuộc họp là buổi trao đổi và đối thoại trực tiếp giữa các bên tham gia dự án. Thông qua tranh luận sẽ trao đổi các thông tin liên quan đến dự án, trao đổi ý kiến, quan điểm cũng như sự ủng hộ hay xem xét lại việc ra quyết định của giám đốc dự án. Cũng như thông qua các cuộc họp, nhóm quản lý dự án có thể:

- Kiểm tra công việc và những kết quả đạt được.
- Nhận diện các vấn đề, phân tích các giải pháp.
- Đánh giá lại kế hoạch hàng năm và điều chỉnh các hoạt động.

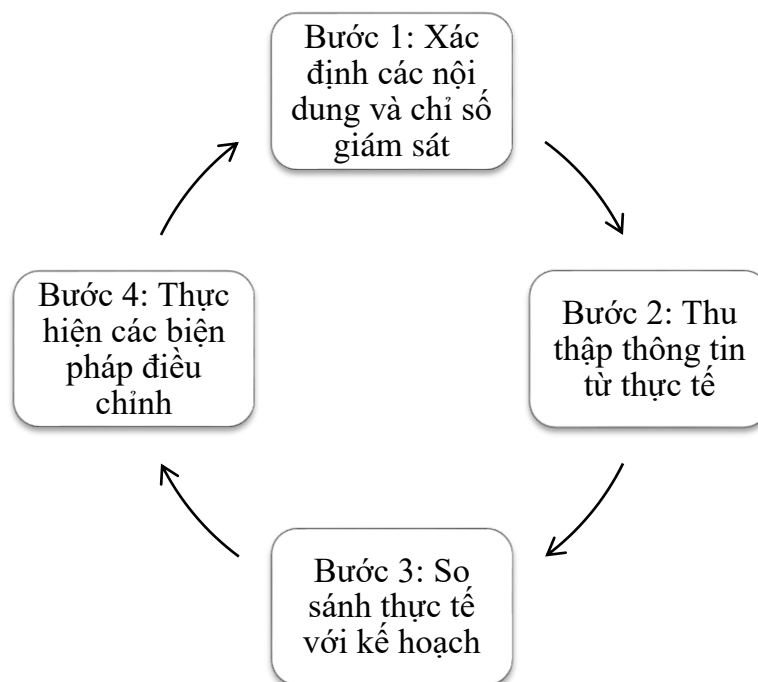
Tuy vậy, các cuộc họp chỉ là biện pháp hỗ trợ và chỉ phát huy được hiệu quả khi chuẩn bị tốt báo cáo và thu thập đầy đủ các thông tin liên quan.

#### *e. Báo cáo tiến độ dự án*

Báo cáo dự án là công cụ quan trọng để giám sát và để các nhà quản lý dự án, các bộ và ngành, các nhà tài trợ trao đổi thông tin về dự án. Báo cáo tiến độ có thể được thực hiện thường xuyên hoặc đột xuất. Một dự án tiêu biểu, quy mô từ trung bình đến lớn cần được báo cáo tiến độ thường xuyên bởi các chuyên gia, nhà quản lý dự án và nhóm dự án.

### 5.1.5. Nội dung và các bước giám sát dự án

Nội dung giám sát bao gồm: Xác định các nội dung và chỉ số giám sát, thu thập thông tin từ thực tế, so sánh giữa thực tế và kế hoạch đã đề ra, thực hiện các biện pháp điều chỉnh. Nội dung quá trình giám sát có thể biểu diễn theo hình sau:



**Hình 5.2.** Quá trình giám sát dự án

#### *Bước 1: Xác định nội dung và các chỉ số giám sát*

- Có nhiều nội dung giám sát, tùy vào tính chất và yêu cầu của dự án mà cần xác định những nội dung thích hợp. Một số nội dung thường giám sát là: giám sát tài chính, giám sát tiến độ, giám sát nhân lực, và giám sát kỹ thuật.

- Các cơ sở để xây dựng nội dung và chỉ số giám sát là: Mục tiêu; phạm vi của hoạt động giám sát; kinh phí, nguồn lực và thời gian phải hoàn thành... Ngoài ra, khung logic dự án cũng là căn cứ quan trọng để xác định nội dung và các chỉ số giám sát.

- Sau khi đã xác định được nội dung và các chỉ số giám sát cần phải đối chiếu với các điều kiện về ngân sách, nhân lực, phương tiện, thời gian, sự cần thiết và khả năng thu thập thông tin để xem xét nội dung và chỉ số giám sát đã phù hợp chưa? Không nên xây dựng bộ chỉ số giám sát quá lớn sẽ khó thực hiện trong điều kiện nguồn lực có hạn.

Để xây dựng chỉ tiêu có thể bắt đầu bằng cách tổ chức cuộc họp gồm những người có liên quan để thống nhất về nội dung và chỉ số giám sát. Thông thường, những chỉ số này đã được xác định ở giai đoạn lập kế hoạch của dự án. Tuy nhiên khi tiến hành giám sát cần phải xem xét và chọn lọc lại một lần nữa cho phù hợp với yêu cầu và thực tế của dự án.

## *Bước 2: Thu thập thông tin từ thực tế*

Quá trình thu thập các thông tin để phục vụ cho giám sát, bao gồm các thông tin chung và thông tin thuộc nội dung giám sát (thông tin dựa trên những chỉ tiêu đã được xác định). Các thông tin cần thu thập phải là những thông tin có ý nghĩa cho việc giám sát. Thông thường đó là các thông tin liên quan tới công việc đang tiến hành so với khung logic, công việc đang tiến hành so với thời gian và kinh phí, kết quả đạt được so với dự kiến, các nguồn lực đang sử dụng. Đây là một quá trình đòi hỏi sự chuẩn bị công phu, tỉ mỉ, có thể có sự phối hợp giữa các thành viên giám sát và các cơ quan khác có liên quan.

Trong thực tế, không thể và đôi khi không cần thiết phải giám sát tất cả các hoạt động của dự án. Do vậy, tùy tình hình và yêu cầu cụ thể của việc giám sát mà có thể chọn những nội dung quan trọng nhất để ưu tiên giám sát. Một số nội dung như sau:

- Giám sát tài chính: Trước hết cần xem xét việc cung cấp ngân sách và phân bổ kinh phí cho các hoạt động của dự án có đúng như kế hoạch về số lượng cũng như về thời gian không? Thông thường, do những thủ tục và qui định phức tạp về tài chính nên việc cung cấp kinh phí cho dự án nhiều khi bị chậm trễ. Giám sát cũng cần phải xem xét về tình hình giải ngân và sự chi tiêu của dự án có đúng theo yêu cầu của cơ quan tài trợ, tuân thủ Luật tài chính của Việt Nam, tính hợp lý và hợp pháp các khoản chi tiêu. Kịp thời phát hiện việc chi thiếu hay chi vượt để có biện pháp khắc phục. Ngoài ra, cũng cần xem xét tình hình thực hiện các khoản đối ứng/đóng góp của hộ với dự án.

- Giám sát tiến độ thực hiện: Đó là xem xét việc thực hiện các hoạt động có phù hợp với kế hoạch đã định của dự án không? Trong thực tế, đôi khi việc thực hiện các hoạt động của dự án thường bị chậm so với kế hoạch, đó là vì những khó khăn không lường trước. Giám sát tiến độ giúp cho người quản lý nhận biết sớm những khó khăn nảy sinh và kịp thời xử lý trước khi chúng trở nên nghiêm trọng.

- Giám sát nhân lực: Là sự kiểm tra về số lượng nhân viên của dự án và năng lực thực tế của họ so với yêu cầu của công việc nhằm sớm phát hiện những khó khăn trong công tác cán bộ để giúp cho người quản lý có biện pháp khắc phục hiệu quả. Việc giám sát nhân lực cũng cần phải xem xét việc tuyển dụng cán bộ có đáp ứng đúng theo các yêu cầu của dự án không. Thực tế, các dự án thường gặp khó khăn khi tuyển dụng các cán bộ kỹ thuật, các chuyên gia và các cán bộ có kỹ năng và kinh nghiệm.

- Giám sát kỹ thuật: Bao gồm giám sát các đầu vào về kỹ thuật của dự án, xem xét sự phù hợp của quy trình kỹ thuật đã áp dụng với trình độ người dân và điều kiện địa phương, vật tư, nguyên liệu đầu vào so với khối lượng và tiêu chuẩn qui định; các hoạt động chuyển giao và sự hỗ trợ kỹ thuật của dự án, tình hình tiếp nhận và sự áp dụng các kỹ thuật đã chuyển giao của hộ hưởng lợi.

Cuối giai đoạn giám sát sẽ tiến hành thảo luận với các bên liên quan để trình bày các kết quả giám sát, thống nhất việc điều chỉnh kế hoạch và tìm ra các giải pháp để thực hiện dự án tốt hơn trong thời gian tới.

*Bước 3: So sánh giữa thực tế thực hiện dự án so với kế hoạch của dự án*

Để thực hiện việc so sánh cần phải bám sát vào kế hoạch chung và kế hoạch của từng hoạt động. Cần xem xét các hoạt động của dự án đang được thực hiện như thế nào? Có gì sai lệch với kế hoạch không? Nếu có, nguyên nhân của mỗi trường hợp đó là gì? Một số vấn đề cần lưu ý khi so sánh là:

- Mỗi hoạt động của dự án đang ở đâu so với mục tiêu, tiến độ, chi phí và chất lượng cần đạt?
- Điều gì đúng và sai đang diễn ra so với kế hoạch, những việc gì lẽ ra cần làm nhưng thực tế lại chưa được thực hiện?
- Những cơ hội hoặc khó khăn gì đã, đang và sẽ xuất hiện?
- Nếu tiếp tục thực hiện như vậy, liệu hoạt động có đạt được mục tiêu đề ra không?
- Các bên liên quan, nhất là người hưởng lợi có hài lòng với các kết quả đạt được của dự án?
- Dự án đã phát huy được sự tham gia của cộng đồng vào các hoạt động chưa?

*Bước 4: Thực hiện các biện pháp điều chỉnh*

Việc điều chỉnh là cần thiết nếu có những sai lệch lớn trong quá trình thực hiện nhằm đảm bảo cho dự án đi đúng hướng. Đồng thời, để giải quyết các khó khăn nhằm thực hiện được mục tiêu của dự án trong sự phù hợp với hoàn cảnh mới. Khi thực hiện việc điều chỉnh cần xem xét tổng quát trên các khía cạnh sau:

- Điều chỉnh lại kế hoạch (cao hơn hoặc thấp hơn dự kiến, tùy theo tình hình cụ thể của dự án và kết quả của việc giám sát).
- Thay đổi mức đầu tư về các nguồn lực.
- Tổ chức lại các hoạt động, mở rộng hay thu hẹp phạm vi của từng hoạt động.
- Tổ chức lại đơn vị thực hiện dự án.
- Điều chỉnh lại mục tiêu hoạt động nếu cần thiết.

Khi thực hiện các biện pháp điều chỉnh cần phân công, phân định lại trách nhiệm của các thành viên tham gia và hình thành các tiêu chuẩn giám sát mới cho phù hợp.



## 5.2. Đánh giá dự án

### 5.2.1. Khái niệm, mục tiêu và phân loại đánh giá dự án

#### 5.2.1.1. Khái niệm đánh giá dự án

Đánh giá dự án là quá trình xác định, phân tích một cách hệ thống và khách quan các kết quả, mức độ hiệu quả và các tác động, mối liên hệ của dự án trên cơ sở các mục tiêu của chúng.

Đánh giá dự án là hoạt động định kỳ theo kế hoạch hoặc đột xuất nhằm xác định mức độ đạt được theo mục tiêu, chỉ tiêu cụ thể so với quyết định đầu tư dự án hoặc tiêu chuẩn đánh giá quy định của nhà nước tại một thời điểm nhất định.

#### 5.2.1.2. Mục tiêu đánh giá dự án

- Khẳng định lại tính cần thiết của dự án, đánh giá các mục tiêu, xác định tính khả thi, hiện thực của dự án.

- Đánh giá tính hợp lý hợp pháp của dự án. Xem xét tính đầy đủ, hợp lý, và hợp pháp của các văn kiện thủ tục liên quan đến dự án.

- Đánh giá là nhằm làm rõ thực trạng diễn biến dự án, những điểm mạnh, yếu, những sai lệch, mức độ rủi ro của dự án trên cơ sở đó có biện pháp quản lý phù hợp.

- Xem xét tính khoa học, hợp lý của các phương pháp được áp dụng trong việc xây dựng và triển khai dự án.

#### 5.2.1.3. Phân loại đánh giá dự án

##### a. Theo không gian

- Đánh giá nội bộ loại đánh giá dự án được thực hiện bởi chính tổ chức đang thực hiện dự án với mục đích chủ yếu là cung cấp các thông tin cần thiết về dự án, là cơ sở để ra quyết định điều chỉnh, bổ sung kịp thời phục vụ cho công tác quản lý dự án.

Ví dụ: Các dự án do công ty, nhà thầu chịu trách nhiệm thì việc đánh giá dự án do các đại diện của nhà thầu, công ty đánh giá như: Tổng giám đốc hay chủ thầu...

- Đánh giá bên ngoài là hình thức tổ chức đánh giá dự án được thực hiện bởi những người, cơ quan bên ngoài. Tổ chức có giấy chứng nhận hoặc phù hợp với các yêu cầu của các tiêu chuẩn TCVN ISO 9001 và TCVN ISO 14001 (ISO 14001:1996)

Ví dụ: các nhà tài trợ, cơ quan chính phủ có thẩm quyền, với mục tiêu chủ yếu là cung cấp những thông tin cần thiết về dự án cho chính họ và các cơ quan liên quan đến dự án khác.

##### b. Theo thời gian

##### ★ Đánh giá giữa kỳ

Đánh giá dự án trong quá trình thực hiện là nhằm:

- Xác định phạm vi, các kết quả của dự án đến thời điểm đánh giá, dựa trên cơ sở những mục tiêu ban đầu.

- Phân tích tiến độ thực hiện công việc cho đến thời điểm đánh giá.

- Giúp các nhà quản lý dự án đưa ra những quyết định liên quan đến việc điều chỉnh mục tiêu, cơ chế kiểm soát tài chính, kế hoạch.

- Phản hồi nhanh chóng cho các nhà quản lý về những khó khăn, những tình huống bất thường để có sự điều chỉnh chi phí và nguồn lực kịp thời.

- Là căn cứ để đề ra những quyết định về việc tiếp tục hay từ bỏ dự án, đánh giá lại các mục tiêu và thiết kế dự án.

Đánh giá giữa kỳ thường xuyên được tiến hành đối với những dự án lớn, phức tạp, và thuộc loại đánh giá nội bộ.

#### ✧ Đánh giá kết thúc dự án

Đánh giá này thường được thực hiện khi dự án đã hoàn tất. Mục tiêu của đánh giá kết thúc dự án là:

- Xác định mức độ đạt được các mục tiêu dự án.

- Phân tích các kết quả của dự án. Đánh giá những tác động có thể có của các kết quả.

- Rút ra bài học, đề xuất các hoạt động tiếp theo hoặc triển khai những pha sau trong tương lai.

#### ✧ Đánh giá sau dự án (còn gọi là đánh giá tác động của dự án)

Đánh giá sau dự án được tiến hành khi dự án đã hoàn thành được một thời gian. Mục tiêu của đánh giá sau dự án là:

- Xác định các kết quả và mức độ ảnh hưởng lâu dài của dự án đến đời sống kinh tế, chính trị, xã hội của những người hưởng lợi từ dự án cũng như những đối tượng khác.

- Rút ra các bài học kinh nghiệm, đề xuất khả năng triển khai các pha sau của dự án hoặc những dự án mới.

Đánh giá kết thúc và đánh giá sau dự án là cơ sở để xem xét lại các chính sách, quyết định có tính chiến lược của các cấp có liên quan. Chúng thường là đánh giá bên ngoài và được thực hiện bởi các nhà tài trợ.

Ngoài ra, có thể kể đến một số loại đánh giá dự án rất cụ thể khác mà phụ thuộc vào quá trình thực hiện như:

- Đánh giá khó khăn.

Mục đích chủ yếu của loại đánh giá này tìm phương hướng giải quyết những vấn đề khó khăn cụ thể nào đó, nảy sinh trong quá trình thực hiện dự án;

- Đánh giá giải thể.

Đây là loại đánh giá được thực hiện khi nhà tài trợ muốn kết thúc dự án trước thời hạn. Mục đích chính của đánh giá này là xem xét các mục tiêu của nhà tài trợ có được thực hiện đúng hay không.

- Đánh giá kiểm tra.

Loại đánh giá này là xem xét, kiểm tra chất lượng công tác quản lý tài chính và điều hành của đơn vị tổ chức dự án có đáp ứng yêu cầu hay không.

### **5.2.2. Phương pháp đánh giá dự án**

Để đánh giá dự án, người ta thường so sánh để xem xét sự biến đổi của các yếu tố kinh tế, xã hội, môi trường do dự án mang lại. Một số phép so sánh thường được dùng là:

#### *5.2.2.1. So sánh giữa thực tế đạt được với kế hoạch của dự án*

Đây là phương pháp rất thông dụng, được dùng chủ yếu để đánh giá kết quả đạt được của dự án. Khi so sánh, cần xem xét trong bối cảnh cụ thể, chú ý đến các mục đích, mục tiêu và các giả định quan trọng đã được xác định khi lập kế hoạch của dự án và phải định lượng hoặc định tính được. Các chỉ tiêu dùng so sánh phải đồng nhất giữa thực tế và kế hoạch của dự án. Phương pháp này đòi hỏi việc lập kế hoạch phải được làm tốt và việc đánh giá kết quả đạt được của dự án phải khách quan, khoa học.

#### *5.2.2.2. So sánh lợi ích và chi phí*

So sánh lợi ích và chi phí cũng là phương pháp rất cơ bản, thường được dùng để đánh giá tác động của dự án.

Chi phí là những gì mà cá nhân hay xã hội bị mất đi hay phải chi tốn khi tiến hành dự án. Khi xem xét về chi phí, cần phải chú ý đến cả 3 loại chi phí, đó là chi phí đầu tư ban đầu, chi phí duy trì và chi phí hoạt động (như đã trình bày trong phần phân tích dự án). Ngoài ra, cũng cần quan tâm đến các chi phí khác như chi phí về xã hội và môi trường. Đó là các chi phí phát sinh do tác động xấu của dự án đến môi trường sinh thái, tác động xấu đến xã hội,...

Ví dụ, khi xây dựng nhà máy, do không chú ý đến việc lắp đặt các thiết bị xử lý nước thải nên nguồn nước xung quanh bị ô nhiễm, nguồn lợi thủy sản trong vùng trở nên khan hiếm, làm cho thu nhập của một bộ phận dân cư trước đây thường sống vào nghề chài lưới bị ảnh hưởng, không đủ nuôi sống gia đình. Một số trẻ em phải bỏ học để đi kiếm sống ở các thành phố lớn. Như vậy các chi phí này rất lớn và liên quan móc xích lẫn nhau, giữa kinh tế, xã hội với môi trường, khi đánh giá dự án phải tính đến cả các chi phí đó.

Lợi ích của dự án là những gì mà cá nhân hay xã hội được lợi khi tiến hành dự án. Lợi ích cũng có thể được phân thành 3 loại khác nhau: Lợi ích về kinh tế, về xã hội và môi trường; Có lợi ích trực tiếp (là những sản phẩm hay kết quả trực tiếp) và lợi ích gián tiếp (là những kết quả tổng thể lâu dài có thể thấy ngay sau khi hoàn thành dự án nhưng cũng có thể phải một thời gian sau mới phát huy tác dụng).

Lợi ích kinh tế thường được biểu hiện ở các mặt như: mức tăng thu nhập; tăng sản phẩm, năng suất và chất lượng; mức tăng vụ, đa dạng sản xuất; mức giảm chi phí sản xuất; .

Lợi ích xã hội của dự án có thể được xem xét ở các mặt: mức độ cải thiện sức khỏe của dân; giảm về tỷ lệ suy dinh dưỡng ở trẻ em; giảm về chi phí thuốc men để điều trị bệnh; mức tăng cao về đời sống văn hoá, về số học sinh được đến trường; sự nâng cao về năng lực và tính tự lập của cán bộ và người dân; nâng cao các cơ hội cho phụ nữ, giảm lao động nặng nhọc cho phụ nữ, trẻ em; tác động về giới; mức giảm đói nghèo; tăng việc làm; ...

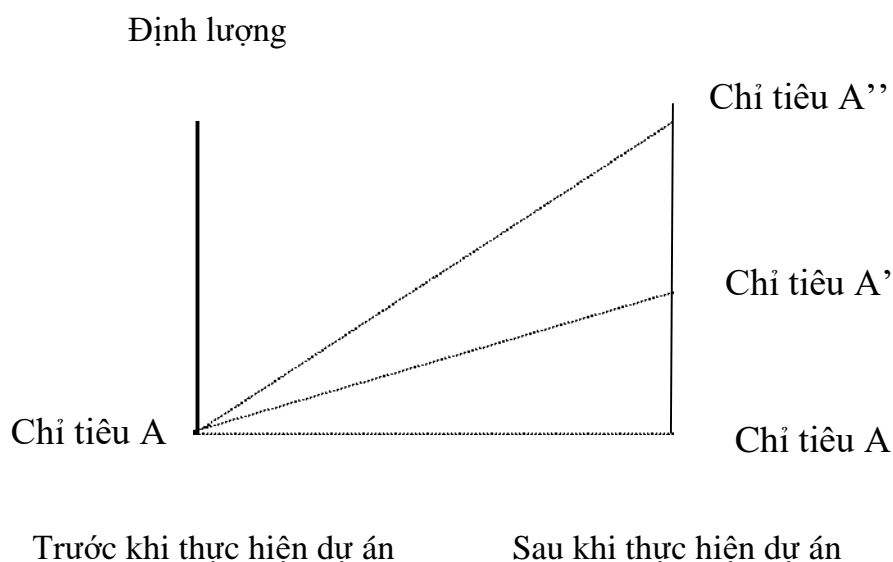
Lợi ích môi trường có thể là: tăng đa dạng sinh học và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên; cải thiện về chất lượng môi trường (đất, nước, không khí, .); giảm thiểu được thiên tai và tác hại của nó; ...

Phương pháp so sánh lợi ích và chi phí đòi hỏi người đánh giá phải có hiểu biết nhất định về kinh tế, xã hội và môi trường. Đồng thời phải biết phương pháp xác định và lượng hoá các chi phí và lợi ích của dự án, có cách nhìn hệ thống khi xem xét các vấn đề. Các chỉ tiêu dùng để so sánh khi đánh giá có thể áp dụng như các chỉ tiêu để phân tích dự án.

#### *5.2.2.3. So sánh trước và sau khi có dự án*

Đây là một phương pháp cơ bản trong khi đánh giá, thực chất là xem xét những lợi ích mà dự án đã tạo ra sau khi thực hiện so với trước khi có dự án.

Khi áp dụng phương pháp này cần phải hiểu rõ tình hình của cộng đồng trước khi thực hiện dự án (khó khăn, kết quả sản xuất, tình hình kinh tế, thu nhập, tình hình xã hội, sự nghèo đói,...). Các thông tin này thường được thu thập trong cuộc điều tra để tiến hành xây dựng dự án. Đồng thời phải xác định được tình hình sau khi có dự án ở các lĩnh vực tương ứng. Ngoài ra, còn phải biết những thay đổi của cộng đồng do tác động của sự phát triển chung của toàn xã hội. Phương pháp này chỉ có thể áp dụng khi dự án có đủ số liệu cơ bản ban đầu trước khi thực hiện ở tất cả các cấp (hộ, cấp cộng đồng và cấp vùng). Hình sau mô tả khái quát việc đánh giá kết quả dự án bằng phương pháp này:



**Hình 5.3.** So sánh trước và sau thực hiện dự án

Nếu so sánh giữa (A) và (A') sẽ thấy quá trình biến đổi theo sự phát triển chung của xã hội. Nếu so sánh (A') và (A'') sẽ thấy sự khác biệt do dự án đem lại.

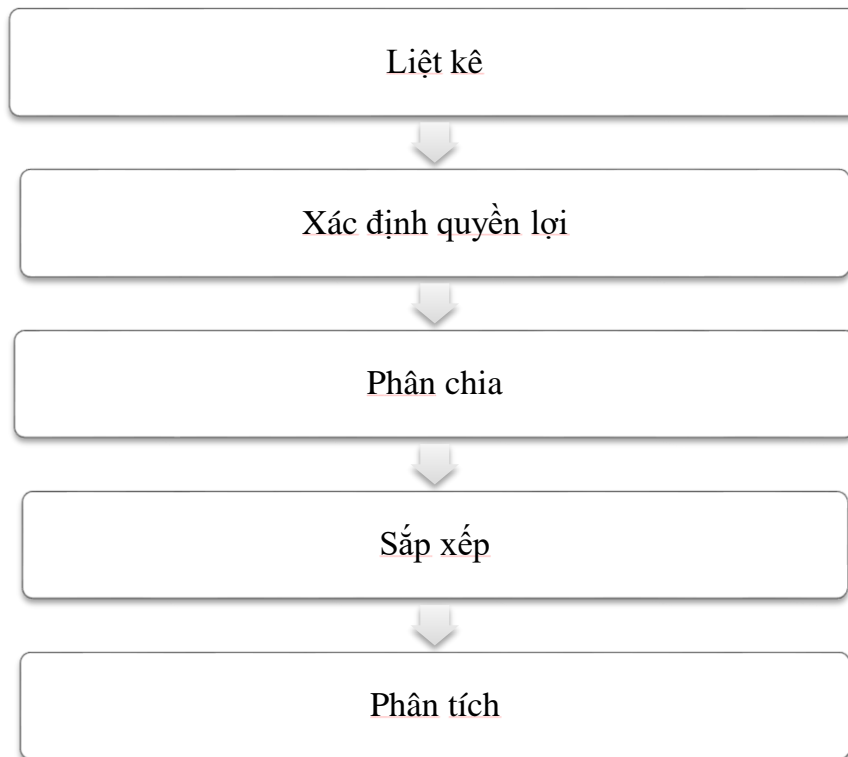
#### 5.2.2.4. Phương pháp so sánh vùng có dự án và vùng không có dự án

Trong một số trường hợp, do dự án không có hoặc không lưu trữ được các tài liệu ban đầu, do công tác theo dõi, giám sát và ghi chép của dự án không tốt, ... thì việc áp dụng các phương pháp đánh giá trên là rất khó khăn. Để khắc phục khó khăn này, chúng ta có thể áp dụng phương pháp so sánh vùng có dự án và vùng không có dự án. Những sai khác của vùng có dự án so với vùng không có dự án có thể coi như là kết quả và tác động của dự án.

Nếu ở các phương pháp trên, yếu tố thời gian được coi là biến đổi (trước và sau), thì ở phương pháp này yếu tố thời gian là cố định nhưng yếu tố không gian là khác nhau (giữa các vùng). Vùng chưa có dự án được chọn để so sánh phải là vùng có các điều kiện tương tự như vùng có dự án, nhưng chỉ khác là không dự án. Phương pháp này thường được dùng để đánh giá những dự án có qui mô nhỏ, được thực hiện trên phạm vi một thôn hay một xã, vì kết quả đánh giá sẽ chính xác hơn là so sánh trên một phạm vi rộng (huyện hoặc tỉnh).

#### 5.2.3. Nội dung và các bước đánh giá dự án

Sau đây là nội dung và trình tự các bước trong việc tiến hành đánh giá dự án:



**Hình 5.3.** Phương pháp đánh giá dự án

**Bước 1: Ra quyết định đánh giá dự án**

- Người ra quyết định tùy thuộc vào loại đánh giá
- Quyết định phải được đưa vào kế hoạch ngay khi lập dự án và sẽ chỉ rõ phương pháp đánh giá. Làm rõ được nguyên nhân và sự cần thiết của việc đánh giá dự án.

**Bước 2: Chuẩn bị các điều khoản hợp đồng (TOR)**

- Bản mô tả hợp đồng phải làm rõ mục đích và phạm vi của đánh giá dự án, nội dung cơ bản của dự án cần đánh giá, phương pháp tiến hành.
- Hợp đồng cần nêu rõ những kỹ năng, trình độ chuyên môn và những yêu cầu khác mà các chuyên gia tư vấn đánh giá cần có.
- Hợp đồng cần đưa ra quy trình, thủ tục lựa chọn tư vấn để đảm bảo đánh giá được khách quan, chính xác.

**Bước 3: Lựa chọn và ký hợp đồng với nhóm đánh giá dự án**

- Việc lựa chọn chuyên gia hay nhóm tư vấn đánh giá phải tiến hành trên tiêu chuẩn đã được xác định rõ trong bảng mô tả điều khoản hợp đồng, bao gồm trình độ chuyên môn, kỹ thuật, tiêu chuẩn nhân sự.

#### *Bước 4: Lập kế hoạch và chuẩn bị công việc*

- Sau khi được chọn, nhóm đánh giá phải chuẩn bị một kế hoạch thời gian và làm việc chi tiết, phân chia nhiệm vụ rõ ràng đồng thời phải nghiên cứu các tài liệu liên quan trước.

#### *Bước 5: Tiến hành đánh giá dự án*

- Thu thập, tổng hợp, phân tích các tài liệu quan trọng liên quan đến dự án  
- Trong quá trình thực hiện, nhóm đánh giá cần sự trợ giúp của ban quản lý dự án như sẵn sàng trả lời câu hỏi phỏng vấn, điền các bảng hỏi, tham dự các buổi báo cáo.

#### *Bước 6: Chuẩn bị báo cáo*

- Sau khi các tài liệu được tổng hợp, phân tích, nhóm đánh giá cần viết thành một bản báo cáo nêu rõ những kết luận, kiến nghị của nhóm, những phương pháp tiến hành đánh giá, những khó khăn nảy sinh và cách khắc phục của nhóm.

#### *Bước 7: Viết báo cáo cuối cùng và nộp sản phẩm*

- Báo cáo đệ trình lên các bên liên quan như nhà tài trợ, ban quản lý dự án, đại diện những người hưởng lợi,... để xin ý kiến. Sau khi nhận được phản hồi, nhóm đánh giá tiến hành sửa chữa, bổ sung và viết báo cáo cuối cùng nộp sản phẩm.

#### **5.2.4. Một số vấn đề cần lưu ý khi đánh giá dự án**

Khi đánh giá dự án cần phải chú ý một vấn đề sau:

- Phát triển là một lĩnh vực tổng hợp đa ngành, nên khi đánh giá dự án phát triển cần có quan điểm hệ thống, toàn diện khi xem xét và phân tích các vấn đề.

- Các thông tin thu được phải đầy đủ và chính xác.

- Phải công bằng và khách quan, tránh những thái độ thành kiến hoặc thiên lệch. Ví dụ chỉ chú ý đến việc chi tiêu nhưng lại bỏ qua tiến độ hoặc các hoạt động kỹ thuật. Hoặc chỉ tập trung vào những khuyết điểm mà bỏ qua những ưu điểm, ...

- Nên dựa vào mục tiêu của dự án để đánh giá hơn là xem xét đơn thuần việc thực hiện các hoạt động của dự án.

- Thực tế hiện nay, ở một vùng nông thôn thường có nhiều dự án được đầu tư bởi các tổ chức khác nhau, các hoạt động lồng ghép với nhau, nên khi đánh giá cần phải xem từng dự án trong mối quan hệ với các dự án khác.

- Một số dự án chỉ đầu tư một lần nhưng có tác dụng lâu dài, ví dụ các dự án xây dựng cơ sở hạ tầng, quy hoạch sử dụng đất, bồi thường giải phóng mặt bằng, .. Với các dự án này, việc xác định thời gian phục vụ để tính lợi ích và chi phí của công trình là rất khó khăn. Vì vậy, phải dựa trên cơ sở khoa học, kinh nghiệm để xác định thời gian phục vụ của dự án.

- Lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường nhiều khi mang tính gián tiếp và thường khó định lượng được.

- Sản xuất nông nghiệp mang tính mùa vụ, vì vậy, thời điểm đánh giá dự án ảnh hưởng rất nhiều đến độ chính xác của thông tin (đánh giá lúc chưa có thu hoạch khác với đánh giá sau khi có kết quả dự án; sau khi công trình được sử dụng một số năm hay một số vụ sản xuất.)

- Đánh giá có sự tham gia, nhất là sự tham gia của những người hưởng lợi là phương pháp rất quan trọng đối với các dự án phát triển. Cần tạo điều kiện để người hưởng được tham gia xây dựng các chỉ tiêu đánh giá, thu thập các thông tin và sở hữu các thông tin thu được khi đánh giá dự án.

### 5.3. Phân biệt giữa giám sát và đánh giá dự án

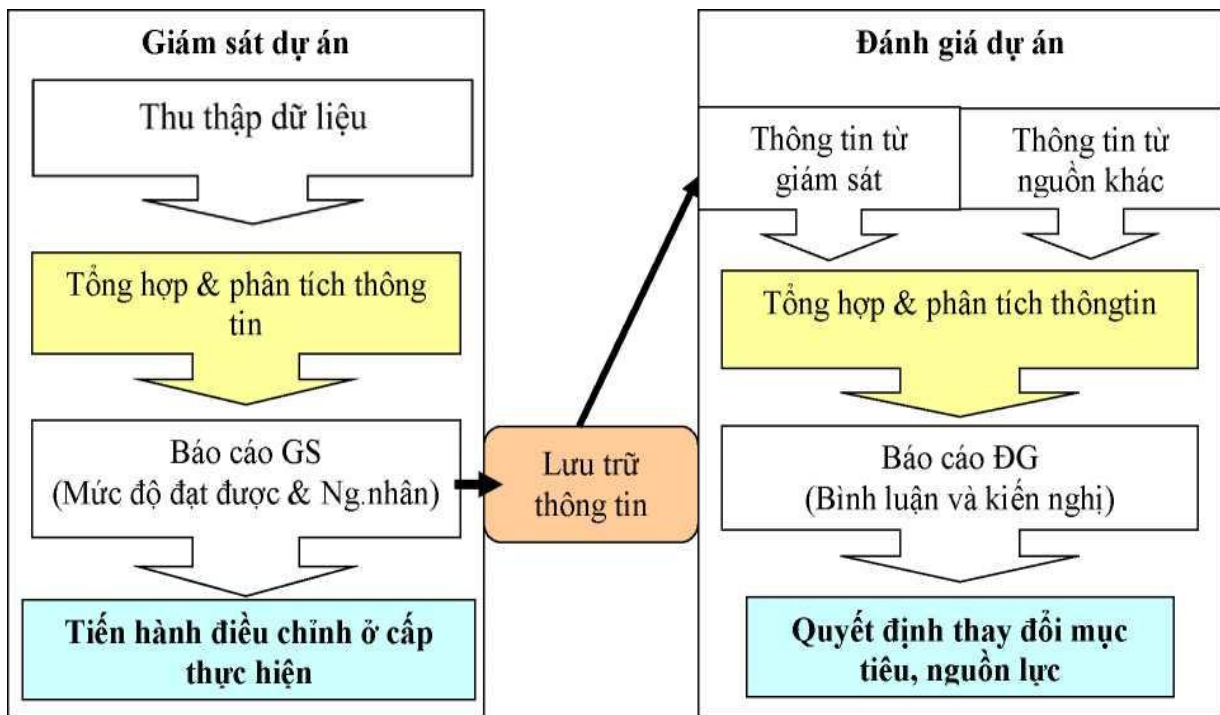
Giống nhau:

Cả hai đều liên quan đến việc đo lường thực hiện dự án so với mục tiêu.

Khác nhau:

	Giám sát dự án	Đánh giá dự án
Nhân sự thực hiện	Cán bộ quản lý dự án	Những người đánh giá dự án không phải là cán bộ mà bên ngoài dự án.
Thời gian thực hiện	Thường xuyên liên tục	Rời rạc, thường là giữa kì và lúc hoàn thành dự án
Phạm vi xem xét	Nhấn mạnh khu vực nội tại của dự án	Xem xét các tác động rộng lớn hơn các dự án bao gồm các tác động kinh tế, môi trường, xã hội và thể giới
Sử dụng dữ liệu	Các chi tiết thường ngày, không tổng hợp lại	Dữ liệu được tổng hợp lại để đạt được bức tranh chung về các mục tiêu của dự án
Tính cấp bách của thông tin	Thông tin cấp bách, khẩn trương để phản hồi nhanh các cấp quản lý	Không cấp bách
Các nguyên tắc của chính sách	Các chính sách và nguyên tắc được chấp nhận trong quá trình giám sát	Chính sách và nguyên tắc được kiểm tra và xem xét lại nếu trong đánh giá thấy cần thiết.
Nội dung xem xét	Liên quan chủ yếu đến các hoạt động các đầu ra và kiểm tra quá trình triển khai	Liên quan đến mục tiêu, mục đích để nhận dạng và rút ra các bài học.





*Hình 5.4. Mối quan hệ giữa giám sát dự án và đánh giá dự án*

## 5.4. Thu thập thông tin để giám sát và đánh giá dự án

### 5.4.1. Các loại thông tin trong giám sát và đánh giá dự án

Thông tin sử dụng trong giám sát và đánh giá thường có hai loại: thông tin định tính và thông tin định lượng.

*Thông tin định lượng:* Cho chúng ta biết số lượng bao nhiêu và được diễn tả bằng con số tuyệt đối hoặc bằng tỷ lệ, đôi khi bằng tỷ suất. Các thông tin định lượng có được bằng cách đếm hoặc đo lường. Ví dụ, có 50% số hộ nghèo trong xã được vay vốn, có 30 giếng nước đã được xây dựng đủ để cung cấp nước sạch cho 70% số dân trong thôn, có 3,7 giáo viên/100 học sinh.

*Thông tin định tính:* Cho chúng ta biết người dân đã suy nghĩ như thế nào về tình hình hiện tại hoặc người dân đã hành động như thế nào. Các thông tin định tính có được bằng cách hỏi và quan sát để giải thích. Ví dụ, 65% số hộ cho rằng các buổi tập huấn về khuyến nông không có kết quả là do: nội dung không phù hợp, giáo viên truyền đạt khó hiểu, do không biết thạo tiếng Kinh, thời điểm tập huấn không hợp lý (vào lúc họ đang bận việc đồng áng), chỉ có lý thuyết không được thực hành, ...

Thông tin định lượng có vẻ chắc chắn, đáng tin cậy và khách quan, còn thông tin định tính có vẻ chủ quan và khó có tính thuyết phục. Tuy nhiên, thông tin định lượng chỉ nói lên được các con số (bao nhiêu) nhưng không giải thích được tại sao hoặc như thế nào. Như ở ví dụ trên, khi nói 65% số người đi học đánh giá là tập huấn không có kết quả thì chúng ta chưa hiểu được lý do tại sao họ lại đánh giá như vậy. Muốn trả lời câu hỏi tại sao thì cần phải có thông tin định tính. Quá trình giám sát đánh giá cần phải kết hợp cả hai loại thông tin này để có cái nhìn mang tính toàn diện

hơn và tìm ra được nguyên nhân sâu xa của vấn đề nhằm tìm ra giải pháp khắc phục hiệu quả.

#### **5.4.2. Phương pháp thu thập thông tin trong giám sát và đánh giá dự án**

Lựa chọn phương pháp nào để thu thập số liệu cần xuất phát từ những vấn đề như:

- Ai là người sẽ sử dụng thông tin.
- Loại thông tin nào cần thu thập.
- Mục đích của việc sử dụng thông tin.
- Thời gian cần thông tin.
- Nguồn thông tin nào là chính.

Trong thực tế có nhiều hoạt động để thu thập thông tin trong giám sát và đánh giá, cách tốt nhất là kết hợp một cách khéo léo các hoạt động này. Thông thường, chúng ta luôn gặp phải những trở lực về thời gian, tài chính, ... do vậy cần phải lựa chọn được những hoạt động thích hợp để phục vụ cho mục đích của giám sát và đánh giá. Một số hoạt động thu thập thông tin là:

- Xem xét các hồ sơ, sổ sách, chứng từ, các báo cáo của dự án, ...
- Theo dõi các hoạt động của dự án đang triển khai tại cộng đồng.
- Tiếp xúc với các thành viên cộng đồng, nhóm mục tiêu (trực tiếp với từng người dân hoặc các nhóm đại diện) lắng nghe, ghi nhận các ý kiến phản hồi, xem xét thái độ và phản ứng của người dân.
- Thảo luận trong các cuộc họp hàng tháng của dự án.

Các thông tin này cần phải được sắp xếp, lưu trữ sao cho tiện sử dụng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đỗ Kim Chung (2003), *Giáo trình Dự án phát triển nông thôn*, Nhà xuất bản Nông nghiệp, Hà Nội.
2. Cơ quan hợp tác và phát triển Thụy Sĩ (2013), *Tài liệu tập huấn thiết kế dự án theo khung logic*
3. Nguyễn Ngọc Hạnh (2015), *Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*, Trường Đại học Nông Lâm thành phố Hồ Chí Minh
4. Từ Quang Hiên (2007), *Giáo trình Xây dựng và quản lý dự án*, Nhà xuất bản Nông nghiệp, Hà Nội.
5. Bảo Huy (2008), *Quản lý dự án phát triển*, Trường Đại học Tây nguyên
6. Nguyễn Ngọc Lâm (2006), *Giáo trình Kỹ năng Xây dựng và quản lý dự án*, Đại học Mở bán công thành phố Hồ Chí Minh
7. Nguyễn Văn Minh (2016), *Bài giảng lập và quản lý dự án đầu tư*, Đại học Thành Đông.
8. Nguyễn Bạch Nguyệt (2005), *Giáo trình Lập dự án đầu tư*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội
9. Từ Quang Phương (2005), *Giáo trình Quản lý dự án đầu tư*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. Hoàng Mạnh Quân (2016), *Giáo trình Quản lý dự án phát triển*, Nhà xuất bản Đại học Huế, Huế

## MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN.....	1
1.1. Khái niệm và chức năng của quản lý.....	1
1.1.1. Khái niệm quản lý .....	1
1.1.2. Chức năng của quản lý .....	2
1.2. Khái niệm, đặc điểm và phân loại dự án .....	5
1.2.1. Khái niệm dự án .....	5
1.2.2. Đặc điểm của dự án .....	6
a. Phải có điểm khởi đầu và kết thúc rõ ràng .....	6
b. Phải có kế hoạch cụ thể để đạt được các mục tiêu nhất định .....	6
c. Dự án thường bị ràng buộc về nguồn lực .....	7
d. Dự án phải có bộ máy quản lý, điều hành .....	7
e. Dự án tạo ra sự thay đổi đáp ứng các nhu cầu đã nêu ra .....	8
f. Dự án thường có nhiều rủi ro, thay đổi .....	8
1.2.3. Phân loại dự án .....	9
a. Phân loại theo nội dung .....	9
b. Phân theo thời gian và quy mô .....	9
c.. Phân loại theo nguồn vốn .....	9
d. Phân loại theo mục đích .....	10
1.3. Chu trình dự án .....	11
1.3.1. Khái niệm về chu trình dự án .....	11
1.3.2. Các giai đoạn của chu trình dự án .....	11
1.3.3. Nội dung cơ bản của từng giai đoạn trong chu trình dự án .....	12
1.3.3.1. Xây dựng dự án .....	12
1.3.3.2. Phân tích và thẩm định dự án .....	13
1.3.3.3. Thực hiện dự án .....	13
1.3.3.4. Giám sát và đánh giá dự án .....	14
1.4. Khái niệm, vai trò và các kiểu quản lý dự án (QLDA) .....	14
1.4.1. Khái niệm quản lý dự án.....	14
1.4.2. Vai trò của quản lý dự án .....	15
1.4.3. Các kiểu quản lý dự án .....	15
a. Kiểu quản lý đối phó.....	15
b. Kiểu quản lý thiếu chủ động.....	15

c. Kiểu quản lý thiếu trách nhiệm.....	15
d. Kiểu quản lý tốt .....	15
1.5. Sự tham gia của cộng đồng .....	16
1.5.1. Các cấp độ của sự tham gia .....	16
1.5.2. Các hình thức tham gia trong dự án .....	17
a. Tham gia đại diện .....	17
b. Đóng góp lao động .....	17
c. Chia sẻ kinh phí .....	18
d. Chia sẻ trách nhiệm .....	18
e. Sự quyết định của cộng đồng.....	18
1.6. Dự án phát triển nông thôn .....	19
1.6.1. Khái niệm .....	19
1.6.2. Các đặc điểm của dự án phát triển nông thôn .....	19
1.7. Một số khái niệm thường dùng trong quản lý dự án .....	22
1.7.1. Phân biệt một số khái niệm .....	22
1.7.2. Một số thuật ngữ thường dùng trong quản lý dự án .....	24
<b>CHƯƠNG 2. XÂY DỰNG DỰ ÁN.....</b>	<b>26</b>
2.1. Lập kế hoạch dự án.....	26
2.1.1. Khái niệm, vai trò và yêu cầu của lập kế hoạch dự án .....	26
2.1.1.1. Khái niệm lập kế hoạch dự án .....	26
2.1.1.2. Vai trò của việc lập kế hoạch dự án .....	26
2.1.1.3. Yêu cầu của việc lập kế hoạch dự án .....	27
2.1.2. Phân loại lập kế hoạch dự án.....	27
2.2. Nội dung quá trình lập kế hoạch dự án.....	28
2.2.1. Giai đoạn phân tích trong lập kế hoạch dự án.....	28
2.2.1.1. Phân tích các bên liên quan .....	28
2.2.1.2. Phân tích vấn đề trong lập kế hoạch dự án.....	30
a. Xây dựng cây vấn đề .....	30
b. Một số lưu ý khi phân tích vấn đề .....	31
2.2.1.3. Phân tích mục tiêu trong lập kế hoạch dự án.....	31
a. Phân loại mục tiêu .....	31
b. Xây dựng cây mục tiêu.....	32

2.2.1.4. Phân tích các khả năng trong lập kế hoạch dự án .....	33
2.2.2. Giai đoạn lập kế hoạch .....	34
2.2.2.1. Lập kế hoạch theo khung logic dự án.....	34
2.2.2.2. Lập kế hoạch thực hiện dự án.....	37
2.2.3. Cách viết một dự án.....	39
2.2.3.1. Cách viết phần đặt vấn đề.....	39
2.2.3.2. Cách viết phần cơ sở của dự án .....	40
2.2.3.3. Mô tả các hoạt động, khối lượng và thời gian của các hoạt động .....	40
2.2.3.4. Dự trù kinh phí cho dự án.....	42
2.2.3.5. Hiệu quả tài chính, kinh tế - xã hội và môi trường của dự án .....	43
2.2.3.6. Phần kết luận và đề nghị.....	45
2.3. Một số công cụ lập kế hoạch dự án .....	45
2.3.1. Cấu trúc phân chia công việc (WBS) .....	45
2.3.2. Biểu đồ GANTT .....	47
2.3.3. Sơ đồ mạng PERT .....	49
<b>CHƯƠNG 3. PHÂN TÍCH VÀ THẨM ĐỊNH DỰ ÁN .....</b>	<b>51</b>
3.1. Phân tích dự án .....	51
3.1.1. Mục đích của phân tích dự án.....	51
3.1.2. Phân tích tài chính dự án .....	51
3.1.2.1. Một số khái niệm trong phân tích tài chính dự án.....	51
3.1.2.2. Một số phép toán sử dụng trong phân tích tài chính dự án .....	52
3.1.2.3. Một số chỉ tiêu phân tích tài chính .....	55
3.1.3. Phân tích kinh tế - xã hội – môi trường dự án.....	59
3.1.3.1. Phân tích kinh tế dự án .....	59
3.1.3.2. Phân tích xã hội dự án .....	60
3.1.3.3. Phân tích môi trường dự án .....	62
3.2. Thẩm định dự án.....	63
3.2.1. Khái niệm thẩm định dự án .....	63
3.2.2. Sự cần thiết của thẩm định dự án .....	64
3.2.3. Yêu cầu của việc thẩm định dự án.....	64
3.2.4. Mục đích và ý nghĩa của việc thẩm định dự án.....	65
3.2.4.1. Mục đích của việc thẩm định dự án.....	65

3.2.4.2. Ý nghĩa của việc thẩm định dự án.....	66
3.2.5. Quy trình thẩm định dự án.....	66
3.2.5.1. Quy trình thẩm định các dự án quy mô vừa và nhỏ .....	66
3.2.5.2. Quy trình thẩm định các dự án quy mô lớn.....	67
3.2.6. Phương pháp thẩm định dự án.....	69
3.2.6.1. Phương pháp so sánh các chỉ tiêu.....	69
3.2.6.2. Phương pháp thẩm định theo trình tự.....	70
3.2.7. Nội dung thẩm định dự án .....	71
3.2.7.1. Thẩm định về cơ sở pháp lý của dự án.....	71
3.2.7.2. Thẩm định mục tiêu của dự án .....	72
3.2.7.3. Thẩm định về sản phẩm và thị trường của dự án .....	72
3.2.7.4. Thẩm định kỹ thuật và công nghệ của dự án.....	73
3.2.7.5. Thẩm định về tài chính – kinh tế của dự án .....	73
3.2.7.6. Thẩm định về tác động xã hội của dự án.....	75
3.2.7.7. Thẩm định về tác động môi trường của dự án.....	75
3.2.7.8. Thẩm định kế hoạch triển khai thực hiện dự án .....	76
3.2.8. Hình thức lập hồ sơ thẩm định dự án .....	76
3.2.8.1. Tờ trình kết quả thẩm định .....	77
3.2.8.2. Báo cáo thẩm định.....	78
<b>CHƯƠNG 4. THỰC HIỆN DỰ ÁN .....</b>	<b>79</b>
4.1. Tổ chức bộ máy để thực hiện dự án .....	79
4.1.1. Hệ thống tổ chức dự án.....	79
4.1.1.1. Mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án .....	79
4.1.1.2. Mô hình Chủ nhiệm điều hành dự án .....	80
4.1.1.3. Mô hình chìa khóa trao tay.....	80
4.1.2. Chức năng của Ban quản lý dự án.....	81
4.1.2.1. Các chức năng của Ban quản lý dự án.....	81
4.1.2.2. Các điều kiện để ban quản lý dự án hoạt động tốt .....	81
4.2. Vai trò của các tổ chức cộng đồng trong thực hiện dự án.....	82
4.2.1. Vai trò của tổ chức chính quyền thôn và xã .....	82
4.2.2. Vai trò của các tổ chức quần chúng.....	82
4.3. Quản lý thực hiện dự án .....	83

4.3.1. Quản lý tiến độ dự án .....	83
4.3.1.1. Khái niệm, mục đích và phân loại công việc trong quản lý tiến độ dự án .....	83
a. Khái niệm.....	83
b. Mục đích.....	83
c. Phân loại công việc .....	83
4.3.1.2. Phương pháp quản lý tiến độ dự án .....	84
a. Mạng công việc.....	84
b. Phương pháp AOA (Activities On Arrow).....	84
4.3.1.3. Một số nguyên nhân yếu kém trong quản lý tiến độ .....	87
4.3.2. Quản lý chất lượng dự án .....	87
4.3.2.1. Khái niệm quản lý chất lượng dự án .....	87
4.3.2.2. Nội dung của quản lý chất lượng dự án.....	87
4.3.3. Quản lý tài chính dự án.....	88
4.3.3.1. Khái niệm quản lý tài chính dự án.....	88
4.3.3.2. Nội dung của quản lý tài chính dự án.....	88
4.3.3.3. Một số nguyên nhân dẫn đến yếu kém trong quản lý tài chính.....	88
4.3.4. Quản lý nhân lực dự án.....	89
4.3.4.1. Đặc điểm nguồn nhân lực của dự án .....	89
4.3.4.2. Nội dung quản lý nguồn nhân lực của dự án.....	89
4.3.4.3. Quản lý và sử dụng nguồn nhân lực dự án.....	90
4.3.4.4. Đào tạo nguồn nhân lực của dự án .....	91
4.3.4.5. Những vấn đề thường gặp trong quản lý nhân lực .....	92
4.3.5. Quản lý vật tư dự án.....	92
4.3.6. Quản lý kỹ thuật dự án .....	93
4.3.7. Quản lý thông tin dự án .....	93
4.3.7.1. Vai trò của thông tin trong quản lý dự án.....	93
4.3.7.2. Các kênh thông tin của dự án .....	94
4.3.7.3. Phân tích và xử lý thông tin dự án.....	94
4.4. Kết thúc dự án.....	94
4.5. Các yếu tố để thực hiện thành công dự án.....	97
4.6. Kỹ năng cần có trong quản lý dự án.....	97
CHƯƠNG 5. GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ DỰ ÁN .....	99



5.1. Giám sát dự án .....	99
5.1.1. Khái niệm giám sát dự án .....	99
5.1.2. Chức năng của hoạt động giám sát dự án .....	100
5.1.3. Yêu cầu của hoạt động giám sát dự án .....	100
5.1.4. Phương pháp giám sát dự án .....	100
5.1.5. Nội dung và các bước giám sát dự án .....	102
5.2. Đánh giá dự án.....	105
5.2.1. Khái niệm, mục tiêu và phân loại đánh giá dự án .....	105
5.2.1.1. Khái niệm đánh giá dự án.....	105
5.2.1.2. Mục tiêu đánh giá dự án .....	105
5.2.1.3. Phân loại đánh giá dự án .....	105
5.2.2. Phương pháp đánh giá dự án .....	107
5.2.2.1. So sánh giữa thực tế đạt được với kế hoạch của dự án .....	107
5.2.2.2. So sánh lợi ích và chi phí.....	107
5.2.2.3. So sánh trước và sau khi có dự án.....	108
5.2.2.4. Phương pháp so sánh vùng có dự án và vùng không có dự án.....	109
5.2.3. Nội dung và các bước đánh giá dự án .....	109
5.2.4. Một số vấn đề cần lưu ý khi đánh giá dự án.....	111
5.3. Phân biệt giữa giám sát và đánh giá dự án .....	112
5.4. Thu thập thông tin để giám sát và đánh giá dự án.....	113
5.4.1. Các loại thông tin trong giám sát và đánh giá dự án .....	113
5.4.2. Phương pháp thu thập thông tin trong giám sát và đánh giá dự án .....	114
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	115