

Chương I

TỔNG QUAN VỀ ĐẦU TƯ VÀ DỰ ÁN ĐẦU TƯ

Giới thiệu

Dự án là tập hợp các hoạt động nối tiếp nhau và nỗ lực của con người được tổ chức trong một thời gian nhất định để hoàn thành những mục tiêu xác định như cung cấp các dịch vụ, sản phẩm mong muốn. Mục tiêu cơ bản của quản trị dự án thể hiện ở chỗ các công việc phải được hoàn thành theo yêu cầu và bảo đảm chất lượng, trong phạm vi chi phí được duyệt, đúng thời gian và giữ cho phạm vi dự án không thay đổi. Nghiên cứu về dự án đầu tư cũng là một trong những phương cách giúp nhà quản trị thực hiện tốt công việc quản trị dự án.

Mục tiêu:

- Nêu được khái niệm về đầu tư, dự án đầu tư và quản trị dự án đầu tư;
- Đánh giá được tác dụng của quản trị dự án đối với hoạt động đầu tư;
- Phân biệt được các lãnh vực quản trị dự án.

Nội dung:

1. Tổng quan về quản trị

1.1. Khái niệm chung:

Có rất nhiều quan niệm về quản trị:

- Quản trị là các hoạt động được thực hiện nhằm bảo đảm sự hoàn thành công việc qua những nỗ lực của những người khác; quản trị là công tác phối hợp có hiệu quả các hoạt động của những người cộng sự khác cùng chung một tổ chức;
- Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong một môi trường luôn luôn biến động;
- Quản trị là một quá trình nhằm đạt đến các mục tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp; theo quan điểm hệ thống, quản trị còn là việc thực hiện những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục. Quản trị trong một doanh nghiệp tồn tại trong một hệ

thống bao gồm các khâu, các phần, các bộ phận có mối liên hệ khăng khít với nhau, tác động qua lại lẫn nhau và thúc đẩy nhau phát triển.

Nhiều người cùng làm việc với nhau trong một nhóm để đạt tới một mục đích nào đó, cũng giống như các vai mà các diễn viên đảm nhiệm trong một vở kịch, dù các vai trò này là do họ tự vạch ra, là những vai trò ngẫu nhiên hoặc tình cờ, hay là những vai trò đã được xác định và được sắp đặt bởi một người nào đó, nhưng họ đều biết chắc rằng mọi người đều đóng góp theo một cách riêng vào sự nỗ lực của nhóm.

Nhìn chung, bất cứ một hoạt động nào cũng đi tới những mục tiêu nhất định, các hoạt động đó do con người tạo ra và do con người tiến hành. Quá trình tiến hành các hoạt động đạt được những mục tiêu đã đề ra chính là hoạt động Quản trị.

1.2.Đánh giá hiệu quả quản trị:

Thực chất khái niệm hiệu quả kinh tế nói chung và hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh nói riêng đã khẳng định bản chất của hiệu quả kinh tế trong hoạt động quản trị là phản ánh mặt chất lượng của các hoạt động kinh doanh, phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực (lao động, thiết bị máy móc, nguyên nhiên vật liệu và tiền vốn) để đạt được mục tiêu cuối cùng của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp – mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận.

Hiệu quả của hoạt động quản trị được đánh giá ở sự so sánh việc sử dụng nguồn lực đầu vào và kết quả (Lợi nhuận) thu được ở đầu ra.

Điều kiện đủ cho sự lựa chọn kinh tế là cùng với sự phát triển của kỹ thuật sản xuất thì càng ngày người ta càng tìm ra nhiều phương pháp khác nhau để chế tạo sản phẩm. Kỹ thuật sản xuất phát triển cho phép với cùng những nguồn lực đầu vào nhất định người ta có thể tạo ra rất nhiều loại sản phẩm khác nhau. Điều này cho phép các doanh nghiệp có khả năng lựa chọn kinh tế: lựa chọn sản xuất kinh doanh sản phẩm (cơ cấu sản phẩm) tối ưu. Sự lựa chọn đúng đắn sẽ mang lại cho doanh nghiệp kết quả đầu ra cao nhất, thu được nhiều lợi ích nhất. Giai đoạn phát triển kinh tế theo chiều rộng kết thúc và nhường chỗ cho sự phát triển kinh tế theo chiều sâu: sự tăng trưởng kết quả kinh tế của sản xuất chủ yếu nhờ vào việc cải tiến các yếu tố sản xuất về mặt chất lượng, ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật mới, công nghệ mới, hoàn thiện công tác quản trị và cơ cấu kinh tế..., nâng cao chất lượng các hoạt

động kinh tế. Nói một cách khái quát là nhờ vào sự nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Như vậy, nâng cao hiệu quả của hoạt động quản trị tức là đã nâng cao khả năng sử dụng các nguồn lực có hạn trong sản xuất, đạt được sự lựa chọn tối ưu. Trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực sản xuất thì nâng cao hiệu quả của hoạt động quản trị là điều kiện không thể không đặt ra đối với bất kỳ hoạt động sản xuất kinh doanh nào.

2. Đầu tư và hoạt động đầu tư

2.1. Khái niệm:

Nhìn nhận các ví dụ tổng quan sau:

* Khi ta xây ngôi nhà: có nghĩa là ngôi nhà có mục đích đáp ứng cho nhu cầu để ở.

* Khi xây dựng một con đường: có nghĩa là con đường có mục đích đáp ứng cho nhu cầu đi lại của phương tiện giao thông và con người.

Ta có được nhận xét sau:

- Tất cả mọi hoạt động đều hướng tới một mục tiêu nhất định.

- Để có được “ngôi nhà, con đường” ta phải bỏ ra một lượng vật chất như nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, mặt bằng đất đai..., có nghĩa là để đạt được mục tiêu nhất định cần phải chi phí một nguồn lực nhất định.

* Định nghĩa về đầu tư:

- Đầu tư là hoạt động sử dụng tài nguyên (tiền vốn, lao động, nguyên liệu...) cho mục đích kinh doanh, mở rộng cơ sở vật chất kỹ thuật, phát triển kinh tế nói chung của một ngành, một lĩnh vực, một địa phương... nhằm thu về lợi ích kinh tế - xã hội.

- Người ta thường quan niệm đầu tư là việc bỏ vốn hôm nay để mong thu được lợi nhuận trong tương lai. Tuy nhiên tương lai chứa đầy những yếu tố bất định mà ta khó biết trước được. Vì vậy khi đề cập đến khía cạnh rủi ro, bất chắc trong việc đầu tư thì các nhà kinh tế quan niệm rằng: đầu tư là đánh bạc với tương lai. Còn khi đề cập đến yếu tố thời gian trong đầu tư thì các nhà kinh tế lại quan niệm rằng: Đầu tư là để dành tiêu dùng hiện tại và kỳ vọng một tiêu dùng lớn hơn trong tương lai.

Tuy ở mỗi góc độ khác nhau người ta có thể đưa ra các quan niệm khác nhau về đầu tư, nhưng một quan niệm hoàn chỉnh về đầu tư phải bao gồm các đặc trưng sau đây:

+ Công việc đầu tư phải bỏ vốn ban đầu.

+ Đầu tư luôn gắn liền với rủi ro, mạo hiểm.....Do vậy các nhà đầu tư phải nhìn nhận trước những khó khăn nay để có biện pháp phòng ngừa.

+ Mục tiêu của đầu tư là hiệu quả. Nhưng ở những vị trí khác nhau, người ta cũng nhìn nhận vấn đề hiệu quả không giống nhau. Với các doanh nghiệp thường thiên về hiệu quả kinh tế, tối đa hoá lợi nhuận. Còn đối với nhà nước lại muốn hiệu quả kinh tế phải gắn liền với lợi ích xã hội. Trong nhiều trường hợp lợi ích xã hội được đặt lên hàng đầu.

Vì vậy một cách tổng quát ta có thể đưa ra khái niệm về lĩnh vực đầu tư như sau: Đầu tư là một hình thức bỏ vốn vào hoạt động trong các lĩnh vực kinh tế, xã hội nhằm thu được những lợi ích kì vọng trong tương lai.

Ở đây ta cần lưu ý rằng nguồn vốn đầu tư này không chỉ đơn thuần là các tài sản hữu hình như: tiền vốn, đất đai, nhà xưởng, máy móc, thiết bị, hàng hoá....mà còn bao gồm các loại tài sản vô hình như: bằng sáng chế, phát minh nhãn hiệu hàng hoá, bí quyết kỹ thuật, uy tín kinh doanh, bí quyết thương mại, quyền thăm dò khai thác, sử dụng tài nguyên

2.2.Hoạt động đầu tư:

2.2.1.Khái niệm:

Hoạt động đầu tư (gọi tắt là đầu tư) là quá trình sử dụng các nguồn lực về tài chính, lao động, tài nguyên thiên nhiên và các tài sản vật chất khác nhằm trực tiếp hoặc gián tiếp tái sản xuất giản đơn và tái sản xuất mở rộng các cơ sở vật chất kỹ thuật của nền kinh tế, có nghĩa là quá trình đầu tư sẽ chuyển từ dạng vốn bằng tiền trở thành vốn hiện vật; kết quả của quá trình đầu tư tạo ra một cơ sở vật chất kỹ thuật mới và một khả năng sản xuất mới cho DN. Quá trình trên được gọi là **hoạt động đầu tư**.

Xuất phát từ phạm vi phát huy tác dụng của các kết quả đầu tư, có thể có những cách hiểu khác nhau về đầu tư.

2.2.2.Đặc điểm của hoạt động đầu tư:

Hoạt động đầu tư có những đặc điểm chính sau:

- ***Trước hết phải có vốn.*** Vốn có thể bằng tiền, bằng các loại tài sản khác như máy móc thiết bị, nhà xưởng, công trình xây dựng khác, giá trị quyền sở hữu công nghiệp, bí quyết kỹ thuật, quy trình công nghệ, dịch vụ kỹ thuật,

giá trị quyền sử dụng đất, mặt nước, mặt biển, các nguồn tài nguyên khác. Vốn có thể là nguồn vốn Nhà nước, vốn tư nhân, vốn góp, vốn cổ phần, vốn vay dài hạn, trung hạn, ngắn hạn.

- Một đặc điểm khác của đầu tư là **thời gian tương đối dài**, thường từ 2 năm trở lên, có thể đến 50 năm, nhưng tối đa cũng không quá 70 năm. Những hoạt động ngắn hạn trong vòng một năm tài chính không được gọi là đầu tư. Thời hạn đầu tư được ghi rõ trong quyết định đầu tư hoặc Giấy phép đầu tư và còn được coi là đời sống của dự án.

- **Lợi ích do đầu tư mang lại được biểu hiện trên hai mặt**: lợi ích tài chính (biểu hiện qua lợi nhuận) và lợi ích kinh tế xã hội (biểu hiện qua chỉ tiêu kinh tế xã hội). Lợi ích kinh tế xã hội thường được gọi tắt là lợi ích kinh tế. Lợi ích tài chính ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của chủ đầu tư, còn gọi lợi ích kinh tế ảnh hưởng đến quyền lợi của xã hội, của cộng đồng.

2.2.3. Cấp quản lý trong hoạt động đầu tư:

- Hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án

Chủ đầu tư sử dụng bộ máy sẵn có của mình để trực tiếp quản lý thực hiện dự án hoặc chủ đầu tư lập ra ban quản lý dự án riêng để quản lý việc thực hiện các công việc của dự án.

- Hình thức chủ nhiệm điều hành dự án

Chủ đầu tư giao cho ban quản lý dự án chuyên ngành hoặc thuê một doanh nghiệp, tổ chức có đủ điều kiện, năng lực chuyên môn đứng ra quản lý toàn bộ quá trình chuẩn bị và thực hiện dự án. Ban quản lý dự án là một pháp nhân độc lập chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ đầu tư về toàn bộ quá trình chuẩn bị và thực hiện dự án.

- Hình thức chìa khóa trao tay

Chủ đầu tư giao cho một nhà thầu (có thể do một số nhà thầu liên kết lại với nhau) thay mình thực hiện toàn bộ các công việc từ lập dự án đầu tư đến thực hiện dự án và bàn giao toàn bộ dự án đã hoàn thành cho chủ đầu tư khai thác, sử dụng.

- Mô hình tổ chức quản lý dự án theo các bộ phận chức năng

Là mô hình trong đó chủ đầu tư không thành lập ra ban quản lý dự án chuyên trách mà thành viên của ban quản lý dự án là các cán bộ từ các phòng ban chức năng làm việc kiêm nhiệm; Hoặc chức năng quản lý dự án được giao cho một phòng chức năng nào đó đảm nhiệm.

- Mô hình tổ chức quản lý dự án có ban quản lý dự án chuyên trách

Chủ đầu tư thành lập ra ban quản lý dự án chuyên trách, chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện toàn bộ các công việc của dự án.

- Mô hình tổ chức quản lý dự án theo ma trận

Là mô hình trong đó thành viên của nhóm dự án được tập hợp từ các cán bộ của các bộ phận chức năng khác nhau dưới sự điều hành của nhóm trưởng còn gọi là giám đốc (chủ nhiệm) dự án. Mỗi cán bộ có thể tham gia cùng lúc vào hai hoặc nhiều dự án khác nhau và chịu sự chỉ huy đồng thời của cả trưởng nhóm dự án và trưởng bộ phận chức năng.

2.2.4. Phân loại các hoạt động đầu tư:

Có nhiều cách phân loại đầu tư. Để phục vụ cho việc lập và thẩm định dự án đầu tư có các loại đầu tư sau đây:

*** Theo chức năng quản lý vốn đầu tư**

- *Đầu tư trực tiếp*: là phương thức đầu tư trong đó chủ đầu tư trực tiếp tham gia quản lý vốn đã bỏ ra. Trong đầu tư trực tiếp người bỏ vốn và người quản lý sử dụng vốn là một chủ thể. Đầu tư trực tiếp có thể là đầu tư trong nước, đầu tư của nước ngoài tại Việt Nam.

Đặc điểm của loại đầu tư này là chủ thể đầu tư hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả đầu tư. Chủ thể đầu tư có thể là Nhà nước thông qua các cơ quan doanh nghiệp nhà nước; Tư nhân thông qua công ty tư nhân, công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn.

- *Đầu tư gián tiếp*: là phương thức đầu tư trong đó chủ đầu tư không trực tiếp tham gia quản lý vốn đã bỏ ra. Trong đầu tư gián tiếp người bỏ vốn và người quản lý sử dụng vốn không phải là một chủ thể. Loại đầu tư này còn được gọi là đầu tư tài chính như cổ phiếu, chứng khoán, trái khoán...

Đặc điểm của loại đầu tư này là người bỏ vốn luôn có lợi nhuận trong mọi tình huống về kết quả đầu tư, chỉ có nhà quản lý sử dụng vốn là pháp nhân chịu trách nhiệm về kết quả đầu tư.

- *Cho vay* (tín dụng): đây là hình thức dưới dạng cho vay kiếm lời qua lãi suất tiền cho vay.

*** Theo nguồn vốn**

- *Đầu tư trong nước*: Đầu tư trong nước là việc bỏ vốn vào sản xuất kinh doanh tại Việt Nam của các tổ chức, công dân Việt Nam, người Việt Nam định cư ở nước ngoài, người nước ngoài cư trú lâu dài ở Việt Nam. Đầu tư trong nước chịu sự điều chỉnh của Luật khuyến khích đầu tư trong nước.

- *Đầu tư nước ngoài tại Việt Nam*: Đầu tư trực tiếp của nước ngoài tại Việt Nam, dưới đây gọi tắt là đầu tư nước ngoài, là việc nhà đầu tư nước ngoài đưa vào Việt Nam vốn bằng tiền hoặc bất kỳ tài sản nào khác để tiến hành các hoạt động đầu tư theo quy định của Luật đầu tư nước ngoài tại Việt Nam.

- *Đầu tư ra nước ngoài*: Đây là loại đầu tư của các tổ chức hoặc cá nhân của nước này tại nước khác.

*** Theo tính chất đầu tư**

- *Đầu tư chiều rộng (đầu tư mới)*: Đầu tư mới là đầu tư để xây dựng mới các công trình, nhà máy, thành lập mới các Công ty, mở các cửa hàng mới, dịch vụ mới. Đặc điểm của đầu tư mới là không phải trên cơ sở những cái hiện có phát triển lên. Loại đầu tư này đòi hỏi nhiều vốn đầu tư, trình độ công nghệ và quản lý mới. Thời gian thực hiện đầu tư và thời gian cần hoạt động để thu hồi đủ vốn lâu, độ mạo hiểm cao.

- *Đầu tư chiều sâu*: Đây là loại đầu tư nhằm khôi phục, cải tạo, nâng cấp, trang bị lại, đồng bộ hoá, hiện đại hóa, mở rộng các đối tượng hiện có. Là phương thức đầu tư trong đó chủ đầu tư trực tiếp tham gia quản trị vốn đã bỏ ra, đòi hỏi ít vốn, thời gian thu hồi vốn nhanh.

*** Theo thời gian sử dụng**

- *Đầu tư ngắn hạn*: là những đầu tư nhằm vào các yêu cầu và mục tiêu trước mắt (thời gian đầu tư ngắn trong khoản từ 2-5 năm).

Ví dụ: đầu tư mở rộng nhà máy; đầu tư cải tạo dây chuyền sản xuất; đầu tư mua sắm máy móc thiết bị cho dây chuyền sản xuất mới....

- *Đầu tư trung hạn và dài hạn:* là những đầu tư đòi hỏi về vốn và thời gian lâu dài (thời gian đầu tư trong khoản từ 5 - 20 năm hay lâu hơn).

Ví dụ: Đầu tư cải tạo nâng cấp cơ sở hạ tầng khu vực dân cư - đô thị; đầu tư xây dựng Quốc lộ 1A, xây dựng tuyến đường Xa lộ xuyên Việt....

*** Theo lĩnh vực hoạt động:**

- *Đầu tư cho sản xuất kinh doanh*
- *Đầu tư cho nghiên cứu khoa học*
- *Đầu tư cho quản lý...*

*** Theo tính chất sử dụng vốn đầu tư**

- *Đầu tư phát triển:* là phương thức đầu tư trực tiếp, trong đó việc bỏ vốn nhằm gia tăng giá trị tài sản. Đây là phương thức căn bản để tái sản xuất mở rộng.
- *Đầu tư chuyển dịch:* là phương thức đầu tư trực tiếp, trong đó việc bỏ vốn nhằm chuyển dịch quyền sở hữu giá trị tài sản (mua cổ phiếu, trái phiếu)

*** Theo ngành đầu tư**

- *Đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng:* là hoạt động đầu tư phát triển nhằm xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật (giao thông vận tải, BCVT, điện nước) và hạ tầng xã hội (trường học, bệnh viện, cơ sở thông tin văn hoá).
- *Đầu tư phát triển công nghiệp:* nhằm xây dựng các công trình công nghiệp.
- *Đầu tư phát triển dịch vụ:* nhằm xây dựng các công trình dịch vụ...

*** Các loại đầu tư đặc thù:**

Đó là các dự án hợp tác công tư PPP (Public – Private – Partnership), các dạng đầu tư này có các chủ đầu tư có thể là nhà đầu tư trong nước hay nước ngoài. Đặc điểm của các dự án đầu tư này là được hưởng nhiều ưu đãi của chính phủ (được giảm nhiều khoản thuế, tiền thuê đất...), thời gian đầu tư dài, hết thời hạn của giấy phép đầu tư phải chuyển giao công trình cho chính phủ...

Các hình thức đầu tư đặc thù như sau:

- **BOT** (Build - Operate – Transfer): bản chất là hợp đồng xây dựng, kinh doanh, chuyển giao. BOT được hiểu là phương thức huy động vốn của nhà đầu tư tư nhân để tài trợ, xây dựng và kinh doanh công trình cơ sở hạ tầng thường do nhà nước thực hiện. Theo Tổ chức Phát triển Công nghiệp của Liên Hợp quốc (Unido), BOT là một thuật ngữ để chỉ một mô hình hay một cấu trúc sử dụng đầu tư tư nhân để xây dựng cơ sở hạ tầng vốn dĩ vẫn được dành riêng cho khu vực nhà nước.

Trong dự án BOT, nhà đầu tư tư nhân được đặc quyền xây dựng và kinh doanh công trình cơ sở hạ tầng mà thường do chính phủ thực hiện. Nhà đầu tư tư nhân này cũng có trách nhiệm tài trợ, thiết kế dự án và vào cuối giai đoạn đặc quyền nhà đầu tư sẽ chuyển giao công trình cho nhà nước. Giai đoạn đặc quyền chủ yếu xác định bởi độ dài thời gian cần thiết để doanh thu từ công trình trả hết được nợ của doanh nghiệp và tạo ra được một tỷ suất sinh lời hợp lý cho việc đầu tư và rủi ro mà doanh nghiệp đó phải chịu.

Ví dụ:

- + Công trình xây dựng cảng VICT – Vietnam International Container Terminals (Cảng Container quốc tế Việt Nam) do Việt Nam – Singapore và 1 số các nước khác thực hiện;

- + Cảng Phú Mỹ do Việt Nam liên doanh với Pháp và Na Uy.

- + Cầu Phú Mỹ liên doanh từ 5 thành viên: Tổng công ty XD Hà Nội, Công ty CP Bê tông 620, Công ty XD & TM Thanh Danh...

- **BTO** (Build – Transfer – Operate): là hợp đồng xây dựng - chuyển giao - kinh doanh (sau đây gọi tắt là hợp đồng BTO) là hình thức đầu tư được ký giữa cơ quan nhà nước có thẩm quyền và nhà đầu tư để xây dựng công trình kết cấu hạ tầng; sau khi xây dựng xong, nhà đầu tư chuyển giao công trình đó cho Nhà nước Việt Nam; Chính phủ dành cho nhà đầu tư quyền kinh doanh công trình đó trong một thời hạn nhất định để thu hồi vốn đầu tư và lợi nhuận.

BT (Build – Transfer) là hợp đồng xây dựng - chuyển giao (sau đây gọi tắt là hợp đồng BT) là hình thức đầu tư được ký giữa cơ quan nhà nước có thẩm quyền và nhà đầu tư để xây dựng công trình kết cấu hạ tầng; sau khi xây dựng xong, nhà đầu tư chuyển giao công trình đó cho Nhà nước Việt Nam mà không đòi hỏi phải được khai thác – kinh doanh trong thời gian nào cả.

Chính phủ tạo điều kiện cho nhà đầu tư thực hiện dự án khác để thu hồi vốn đầu tư và lợi nhuận hoặc thanh toán cho nhà đầu tư theo thoả thuận trong hợp đồng BT.

Ví dụ: Dự án Cung Trí thức (Hà Nội), Bảo tàng Hà Nội, Đường trục phía Bắc Hà Đông, Đường Lê Văn Lương kéo dài và Nhà máy Xử lý nước thải Yên Sở (Hà Nội).

- **DPFO** (Design – Build – Finance – Operate) Đầu tư theo mô hình thiết kế - xây dựng - tài trợ - vận hành: khu vực tư nhân sẽ đứng ra xây dựng, tài trợ và vận hành công trình nhưng nó vẫn thuộc sở hữu nhà nước.

- **BOO** (Build – Own – Operate) phương thức xây dựng - sở hữu - vận hành : Ở mô hình này, công ty thực hiện dự án sẽ đứng ra xây dựng công trình, sở hữu và vận hành nó. Mô hình BOO rất phổ biến đối với các nhà máy điện cả ở Việt Nam và trên thế giới.

3. Chức năng và vai trò của hoạt động quản trị DADT

3.1. Khái niệm:

* Khái niệm dự án:

Có nhiều khái niệm về Dự án, theo nghĩa chung nhất thì “*Dự án là một lĩnh vực hoạt động đặc thù, một nhiệm vụ cần phải được thực hiện với phương pháp riêng, nguồn lực riêng và theo một kế hoạch tiến độ nhằm tạo ra một thực thể mới*”. Từ đó cho thấy, dự án không chỉ là một ý định phát thảo mà có tính cụ thể và mục tiêu xác định để tạo ra một sản phẩm mới.

Trên phương diện quản lý, “*Dự án là những nỗ lực có thời hạn nhằm tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất*”. Khái niệm này nhấn mạnh hai đặc tính của dự án là:

- **Nỗ lực tạm thời:** mọi dự án đều có điểm bắt đầu và kết thúc xác định. Dự án chỉ kết thúc khi đã đạt được mục tiêu hoặc dự án bị loại bỏ.
- **Sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất:** là sản phẩm hoặc dịch vụ khác biệt so với những sản phẩm tương tự đã có hoặc dự án khác.

Tóm lại, dự án là một quá trình gồm các công tác, nhiệm vụ có liên quan đến nhau, được thực hiện nhằm đạt mục tiêu đề ra trong một điều kiện ràng buộc về phạm vi, thời gian và nguồn lực.

*** Khái niệm dự án đầu tư:**

Theo luật đầu tư thì dự án đầu tư là tập hợp các đề xuất bỏ vốn trung và dài hạn để tiến hành các hoạt động đầu tư trên địa bàn cụ thể, trong khoảng thời gian xác định.

Như vậy dự án đầu tư có thể xem xét từ nhiều góc độ khác nhau:

- Về mặt hình thức nó là một tập hợp hồ sơ tài liệu trình bày một cách chi tiết và có hệ thống các hoạt động và chi phí theo một kế hoạch để đạt được những kết quả và thực hiện được những mục tiêu nhất định trong tương lai.
- Trên góc độ quản lý, dự án đầu tư là một công cụ quản lý sử dụng vốn, vật tư, lao động để tạo ra các kết quả tài chính, kinh tế - xã hội trong một thời gian dài.
- Trên góc độ kế hoạch, dự án đầu tư là một công cụ thể hiện kế hoạch chi tiết của một công cuộc đầu tư sản xuất kinh doanh, phát triển kinh tế - xã hội, làm tiền đề cho các quyết định đầu tư và tài trợ.
- Về mặt nội dung, dự án đầu tư là một tập hợp các hoạt động có liên quan với nhau được kế hoạch hoá nhằm đạt các mục tiêu đã định bằng việc tạo ra các kết quả cụ thể trong một thời gian nhất định, thông qua việc sử dụng các nguồn lực xác định.

3.2. Các đặc điểm của Dự án

- *Dự án có mục đích, kết quả xác định:*

Dự án có các kết quả mong muốn và được phân chia thành nhiều nhiệm vụ nhỏ được phối hợp và kiểm soát về thời gian, tiến độ thực hiện, chi phí và kết quả. Mỗi dự án được xem như là một quá trình để tạo ra một sản phẩm mới, một nhà máy mới, công trình mới, nhận thức mới...

- *Dự án có chu kỳ phát triển riêng và có thời gian tồn tại hữu hạn:*

Dự án được xem là một chuỗi các công việc có thời hạn nhất định. Do vậy, tổ chức dự án mang tính chất tạm thời, được hình thành trong một thời hạn nhất định để đạt được mục tiêu đề ra. Điều này có nghĩa là mỗi dự án đều có một chu kỳ hoạt động, có thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc.

- *Sản phẩm, kết quả của dự án mang tính độc đáo, mới lạ:*

Khác với các quá trình sản xuất liên tục, có tính dây chuyền, lặp đi lặp lại, kết quả của dự án không phải là sản phẩm sản xuất hàng loạt mà có tính mới, thể hiện sức sáng tạo của con người.

- *Dự án liên quan đến nhiều bên:*

Dự án nào cũng có sự tham gia của nhiều bên hữu quan như nhà tài trợ (chủ đầu tư), khách hàng (đơn vị thụ hưởng), các nhà tư vấn, nhà thầu (đơn vị thi công, xây dựng) và trong nhiều trường hợp có cả cơ quan quản lý nhà nước đối với các dự án sử dụng nguồn vốn có nguồn gốc từ ngân sách nhà nước.

- *Môi trường tổ chức, thực hiện “va chạm”:*

Các thành viên trong nhóm dự án luôn mâu thuẫn trong vai trò lãnh đạo, các nguồn tài lực trong việc giải quyết các vấn đề của dự án.

3.3. Quản trị dự án đầu tư:

3.3.1. Khái niệm:

Quản lý dự án (Project Management - PM) là công tác hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, theo dõi và kiểm soát tất cả những khía cạnh của một dự án và kích thích mọi thành phần tham gia vào dự án đó nhằm đạt được những mục tiêu của dự án đúng thời hạn với các chi phí, chất lượng và thời gian dự kiến. Nói một cách khác, QLDA là công việc áp dụng các chức năng và hoạt động của quản lý vào suốt vòng đời của dự án nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra.

QLDA là một quá trình phức tạp, không có sự lặp lại. Nó khác hoàn toàn so với việc quản lý công việc thường ngày của một nhà hàng, một công ty sản xuất hay một nhà máy - bởi tính lặp đi lặp lại, diễn ra theo các quy tắc chặt chẽ và được xác định rõ của công việc. Trong khi đó, công việc của QLDA và những thay đổi của nó mang tính duy nhất, không lặp lại, không xác định rõ ràng và không có dự án nào giống dự án nào. Mỗi dự án có địa điểm khác nhau, không gian và thời gian khác nhau, thậm chí trong quá trình thực hiện dự án còn có sự thay đổi mục tiêu, ý tưởng từ chủ đầu tư. Cho nên việc điều hành QLDA cũng luôn thay đổi linh hoạt, không có công thức nhất định.

3.3.2. Yêu cầu của dự án đầu tư:

Để đảm bảo tính khả thi, dự án đầu tư phải đáp ứng các yêu cầu cơ bản sau:

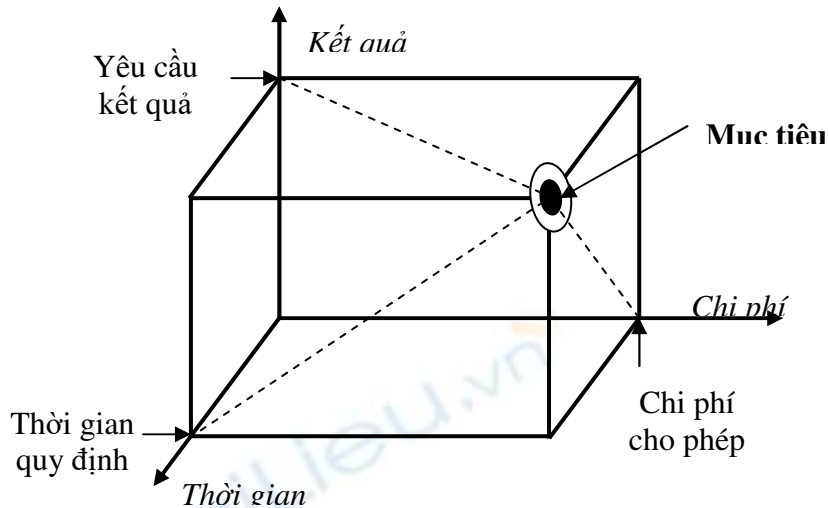
-
- *Tính khoa học*: Thể hiện người soạn thảo dự án đầu tư phải có một quá trình nghiên cứu kỹ càng, tính toán thận trọng, chính xác từng nội dung của dự án đặc biệt là nội dung về tài chính, nội dung về công nghệ kỹ thuật. Tính khoa học còn thể hiện trong quá trình soạn thảo dự án đầu tư cần có sự tư vấn của các cơ quan chuyên môn.
 - *Tính thực tiễn*: các nội dung của dự án đầu tư phải được nghiên cứu, xác định trên cơ sở xem xét, phân tích, đánh giá đúng mức các điều kiện và hoàn cảnh cụ thể liên quan trực tiếp và gián tiếp đến hoạt động đầu tư.
 - *Tính pháp lý*: Dự án đầu tư cần có cơ sở pháp lý vững chắc tức là phù hợp với chính sách và luật pháp của Nhà nước. Muốn vậy phải nghiên cứu kỹ chủ trương, chính sách của Nhà nước, các văn bản pháp quy liên quan đến hoạt động đầu tư.
 - *Tính đồng nhất*: Các dự án đầu tư phải tuân thủ các quy định chung của các cơ quan chức năng về hoạt động đầu tư, kể cả các quy định về thủ tục đầu tư. Với các dự án đầu tư quốc tế còn phải tuân thủ quy định chung mang tính quốc tế.

3.3.3. Các mục tiêu của QLDA

Để đánh giá việc QLDA, người ta thường dựa trên các kết quả mong muốn, ngân sách cho phép và thời gian quy định. Do vậy, để QLDA thành công phải đạt được cả ba mục tiêu sau:

- Hoàn thành đúng thời gian quy định;
- Hoàn thành với chi phí cho phép;
- Đạt được kết quả mong muốn.

Để đạt được các mục tiêu trên, dự án phải sử dụng nguồn lực được giao và thời gian cho phép một cách hiệu quả và hữu hiệu.



Hình 1.1: Các mục tiêu chính của dự án

3.3.4. Các chức năng của quản lý dự án

- *Chức năng hoạch định (planning)*: Xác định cần phải làm gì: xác định mục tiêu và thiết lập các công cụ để đạt mục tiêu trong điều kiện giới hạn về nguồn lực và phải phù hợp môi trường hoạt động.
- *Chức năng tổ chức (organizing)*: Quyết định công việc được thực hiện như thế nào, tức cách thức huy động và sắp xếp các nguồn lực một cách hợp lý để thực hiện kế hoạch đã đề ra. Cụ thể là ai làm việc gì và báo cáo cho ai; phối hợp công việc như thế nào; chỗ nào cần ra quyết định.
- *Chức năng lãnh đạo (leading)*: Nhà quản lý biết cách hướng dẫn và động viên nhân viên; giải quyết các mâu thuẫn trong tổ chức; chọn một kênh thông tin hiệu quả.
- *Chức năng kiểm soát (controlling)*: Đánh giá các hoạt động và hiệu chỉnh khi cần thiết nhằm đảm bảo các hoạt động được thực hiện theo kế hoạch và đạt được mục tiêu dự án.

QLDA phải xây dựng được hệ thống thông tin tốt để thu thập xử lý số liệu liên quan.

3.4. Chu trình của dự án đầu tư:

Chu trình của DADT là bước hoặc các giai đoạn thực hiện bao gồm các giai đoạn:

* *Giai đoạn chuẩn bị đầu tư:* Giai đoạn này cần giải quyết các công việc như nghiên cứu sự cần thiết phải đầu tư và quy mô đầu tư, đưa ra những thông số kinh tế - kỹ thuật để lý giải cho mục đích, yêu cầu và quy mô của dự án nhằm đưa tới một sự công nhận về pháp lý cho mục tiêu đầu tư của dự án. Giai đoạn này gồm 4 bước:

- Bước 1- Nghiên cứu cơ hội đầu tư (nghiên cứu tiền khả thi)

Tiến hành tiếp xúc, thăm dò thị trường trong nước, ngoài nước để xác định những yếu tố cơ hội, rủi ro nếu thực hiện DADT

- Bước 2- Nghiên cứu khả thi của DA:

Xác định nguồn tiêu thụ, khả năng cạnh tranh của sản phẩm, tìm nguồn cung ứng vật tư, thiết bị, vật tư cho sản xuất; xem xét khả năng về nguồn vốn đầu tư và lựa chọn hình thức đầu tư. Tiến hành điều tra, khảo sát và lựa chọn địa điểm xây dựng, mục đích nghiên cứu này đưa ra kết quả phân tích một cách chi tiết và toàn diện quy mô đầu tư dự án và tính hiệu quả của DADT

- Bước 3- Lập và thẩm định DADT:

+ Lập dự án đầu tư.

+ Gửi hồ sơ dự án và văn bản trình đến người có thẩm quyền quyết định đầu tư, tổ chức cho vay vốn đầu tư và cơ quan thẩm định dự án đầu tư. Giai đoạn này kết thúc khi nhận được văn bản Quyết định đầu tư nếu đây là đầu tư của Nhà nước hoặc văn bản Giấy phép đầu tư nếu đây là của các thành phần kinh tế khác.

* *Giai đoạn thực hiện đầu tư:* Giai đoạn này gồm các công việc như

- Xin giao đất hoặc thuê đất (đối với dự án có sử dụng đất); Xin giấy phép xây dựng nếu yêu cầu phải có giấy phép xây dựng và giấy phép khai thác tài nguyên (nếu có khai thác tài nguyên);

- Thực hiện đền bù giải phóng mặt bằng , thực hiện kế hoạch tái định cư và phục hồi (đối với dự án có yêu cầu tái định cư và phục hồi), chuẩn bị mặt bằng xây dựng.

- Mua sắm thiết bị, công nghệ; Thực hiện việc khảo sát, thiết kế xây dựng;

- Thẩm định, phê duyệt thiết kế và tổng dự toán, dự toán công trình;

- Tiến hành thi công xây lắp; Kiểm tra và thực hiện các hợp đồng; Quản lý kỹ thuật, chất lượng thiết bị và chất lượng xây dựng; Vận hành thử, nghiệm thu quyết toán vốn đầu tư, bàn giao và thực hiện bảo hành sản phẩm.

* *Giai đoạn kết thúc xây dựng đưa dự án vào khai thác sử dụng:* Giai đoạn này gồm các công việc như nghiệm thu, bàn giao công trình; Thực hiện việc kết thúc xây dựng công trình; Vận hành công trình và hướng dẫn sử dụng công trình; Bảo hành công trình; Quyết toán vốn đầu tư; Phê duyệt quyết toán.

3.5. Phân loại dự án đầu tư:

3.5.1. Phân loại theo lĩnh vực hoạt động:

- Các dự án đầu tư về Kinh tế - Kỹ thuật – Thương mại (DA nước ngọt hóa bán đảo Cà mau; DA xây dựng mạng lưới điện 500KW Bắc Nam...)

- Các dự án đầu tư về phát triển lĩnh vực An ninh quốc phòng (DA xây dựng hệ thống phòng thủ quốc gia, DA chiến lược hiện đại hóa quân đội...)

- Các dự án đầu tư về lĩnh vực Văn hóa – Xã hội (DA bảo trì khu du lịch lịch sử Văn Miếu - Quốc Tử Giám, Hà Nội DA bảo tồn sinh quyển Cần Giờ...)

3.5.2. Phân loại theo chuyên ngành kinh tế - kỹ thuật của dự án:

Là những DA thuộc ngành kinh tế - kỹ thuật cụ thể (DA xây dựng đường hầm Thủ Thiêm, DA nâng cấp Quốc lộ 51...) giáo dục đào tạo, văn hóa (DA đổi mới sách giáo khoa)

3.5.3. Phân loại theo tổng mức đầu tư của DA:

3.5.3.1. Dự án thuộc nhóm A là những dự án có một trong những điều kiện sau:

* Các dự án thuộc phạm vi bảo vệ an ninh, quốc phòng có tính chất bảo mật quốc gia, có ý nghĩa chính trị - xã hội quan trọng, thành lập và xây dựng hạ tầng khu công nghiệp mới - không kể mức vốn.

b) Các dự án sản xuất chất độc hại, chất nổ không phụ thuộc quy mô đầu tư - không kể mức vốn.

* Các dự án: công nghiệp điện, khai thác dầu khí, chế biến dầu khí, hóa chất, phân bón, chế tạo máy (bao gồm cả mua và đóng tàu, lắp ráp ô tô), xi măng,

luyện kim, khai thác, chế biến khoáng sản; các dự án giao thông: cầu, cảng biển, cảng sông, sân bay, đường sắt, đường quốc lộ - **có mức vốn trên 600 tỷ đồng.**

* Các dự án: Thủy lợi, giao thông (ngoài điểm A-c), cấp thoát nước và công trình kỹ thuật hạ tầng; kỹ thuật điện; sản xuất thiết bị thông tin, điện tử, tin học, hóa dược, thiết bị y tế, công trình cơ khí khác, sản xuất vật liệu, bưu chính viễn thông; BOT trong nước; xây dựng khu nhà ở; đường giao thông nội thị thuộc các khu đô thị đã có quy hoạch chi tiết được duyệt - **có mức vốn trên 400 tỷ đồng.**

* Các dự án: hạ tầng kỹ thuật của khu đô thị mới; các dự án: Công nghiệp nhẹ, sành sứ, thủy tinh,, in; vườn quốc gia, khu bảo tồn thiên nhiên, mua sắm thiết bị xây dựng; sản xuất nông. lâm, ngư nghiệp, nuôi trồng thủy sản; chế biến nông, lâm sản - **có mức vốn 300 tỷ đồng.**

* Các dự án: Y tế, văn hóa, giáo dục, phát thanh, truyền hình, xây dựng dân dụng, kho tàng, du lịch, thể dục thể thao, nghiên cứu khoa học và các dự án khác - **có mức vốn trên 200 tỷ đồng.**

3.5.3.2. Dự án thuộc nhóm B là những dự án có một trong những điều kiện sau:

* Các dự án: công nghiệp điện, dầu khí, hóa chất, phân bón, chế tạo máy (bao gồm cả mua và đóng tàu, lắp ráp ô tô), xi măng, luyện kim, khai thác, chế biến khoáng sản; các dự án giao thông: cầu, cảng biển, cảng sông, sân bay, đường sắt, đường quốc lộ - **có mức vốn từ 30 đến 600 tỷ đồng.**

* Các dự án: Thủy lợi, giao thông (ngoài điểm B-a), cấp thoát nước và công trình kỹ thuật hạ tầng; kỹ thuật điện; sản xuất thiết bị thông tin, điện tử, tin học, hóa dược, thiết bị y tế, công trình cơ khí, sản xuất vật liệu, bưu chính viễn thông; BOT trong nước; xây dựng khu nhà ở; trường phổ thông, đường giao thông nội thị thuộc các khu đô thị đã có quy hoạch chi tiết được duyệt - **có mức vốn từ 20 đến 400 tỷ đồng.**

* Các dự án: hạ tầng kỹ thuật của khu đô thị mới; các dự án: công nghiệp nhẹ, sành sứ, thủy tinh,, in; vườn quốc gia, khu bảo tồn thiên nhiên, thiết bị xây dựng; sản xuất nông. lâm, ngư nghiệp, nuôi trồng thủy sản; chế biến nông, lâm sản - **có mức vốn từ 15 đến 300 tỷ đồng.**

* Các dự án: Y tế, văn hóa, giáo dục, phát thanh, truyền hình, xây dựng dân dụng, kho tàng, du lịch, thể dục thể thao, nghiên cứu khoa học và các dự án khác - có mức vốn từ **7 đến 200 tỷ đồng**.

3.5.3.3. Dự án thuộc nhóm C là những dự án có một trong những điều kiện sau:

* Các dự án: công nghiệp điện, dầu khí, hóa chất, phân bón, chế tạo máy (bao gồm cả mua và đóng tàu, lắp ráp ô tô), xi măng, luyện kim, khai thác, chế biến khoáng sản; các dự án giao thông: cầu, cảng biển, cảng sông, sân bay, đường sắt, đường quốc lộ - **có mức vốn dưới 30 tỷ đồng**. Các trường phổ thông nằm trong quy hoạch - không kể mức vốn.

* Các dự án: Thủy lợi, giao thông (ngoài điểm C-a), cấp thoát nước và công trình kỹ thuật hạ tầng; kỹ thuật điện; sản xuất thiết bị thông tin, điện tử, tin học, hóa dược, thiết bị y tế, công trình cơ khí, sản xuất vật liệu, bưu chính viễn thông; BOT trong nước; xây dựng khu nhà ở; trường phổ thông, đường giao thông nội thị thuộc các khu đô thị đã có quy hoạch chi tiết được duyệt - **có mức vốn dưới 20 tỷ đồng**.

* Các dự án: hạ tầng kỹ thuật của khu đô thị mới; các dự án: công nghiệp nhẹ, sành sứ, thủy tinh, in; vườn quốc gia, khu bảo tồn thiên nhiên, thiết bị xây dựng; sản xuất nông, lâm, ngư nghiệp, nuôi trồng thủy sản; chế biến nông, lâm sản - **có mức vốn từ dưới 15 tỷ đồng**.

* Các dự án: Y tế, văn hóa, giáo dục, phát thanh, truyền hình, xây dựng dân dụng, kho tàng, du lịch, thể dục thể thao, nghiên cứu khoa học và các dự án khác - **có mức vốn dưới 7 tỷ đồng**.

Theo quy chế Quản lý đầu tư xây dựng (Nghị định 52/1999/NĐ-CP ngày 08/07/1999, sửa đổi bổ sung theo Nghị định 07/2003/NĐ-CP ngày 30/01/2003)

3.5.4. Phân loại theo cấp độ nghiên cứu:

- Nghiên cứu cơ hội: là những nghiên cứu sơ bộ, bước đầu nhằm tìm ra những điều kiện, cơ hội để tiến hành đầu tư.

- Nghiên cứu tiền khả thi: Nghiên cứu kinh tế - Kỹ thuật bước đầu nhằm đưa ra những thông số kỹ thuật phục vụ cho việc lập kế hoạch dự án toàn diện.

- Nghiên cứu khư thi: là bước nghiên cứu toàn diện, đi sâu vào mọi khía cạnh của vấn đề để đưa ra kết luận cụ thể.

CÂU HỎI CÙNG CỐ

1. Nêu khái niệm về đầu tư, hoạt động đầu tư? Trình bày đặc điểm của hoạt động đầu tư?
2. Phân loại đầu tư và cho ví dụ cụ thể?
3. Thế nào gọi là dự án đầu tư? Nêu đặc điểm và quy trình thực hiện dự án đầu tư?

Chương II

MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ DỰ ÁN

Giới thiệu

Thách thức chính của quản lý dự án là phải đạt được tất cả các mục tiêu đề ra của dự án trong điều kiện bị ràng buộc theo khối lượng và các yêu cầu kỹ thuật), nhưng phải đạt thời gian hoàn thành tiến độ thực hiện, đúng với mức vốn đầu tư và cho phép và đáp ứng các chuẩn mực về chất lượng. Đây cũng là một yêu cầu của nhà quản trị khi áp dụng các mô hình tổ chức dự án.

Mục tiêu

- Phân biệt được các mô hình tổ chức dự án;
- Phân tích được điều kiện áp dụng thành công từng mô hình tổ chức dự án;
- Nắm vững các kỹ năng của nhà quản trị dự án.

Nội dung

1. Tổng quan

Tổ chức là một nhóm người được sắp xếp theo một trật tự nhất định để có thể phối hợp hoạt động với nhau nhằm đạt mục tiêu của tổ chức. Như vậy, một tổ chức bao gồm ba đặc trưng chính là có mục tiêu, có cấu trúc và có nhiều người tham gia. Trong đó, cấu trúc tổ chức là một kiểu mẫu được đặt ra để phối hợp hoạt động giữa những con người trong tổ chức.

Không có tổ chức tốt hay xấu mà chỉ có tổ chức thích hợp hay không. Trong mỗi cấu trúc tổ chức, các thành viên phải được xác định rõ: *Quyền hạn (authority)* quyền cá nhân có thể ra quyết định để các nhân khác tuân theo; *Bổn phận (responsibility)* cá nhân có nghĩa vụ thực hiện tốt công việc được phân công; *Tính chịu trách nhiệm (accountability)* có thể trả lời về mức hoàn thành công việc được phân công.

2. Các hình thức tổ chức dự án

Tổ chức có thể được cấu trúc theo nhiều cách khác nhau, dựa trên những quan tâm về sự tương tự nhau về chức năng, các loại hình quá trình được sử