

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HÓA
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH



TẬP BÀI GIẢNG QUẢN TRỊ DỰ ÁN

(Dành cho sinh viên ngành Quản trị khách sạn, Quản trị dịch vụ du lịch & lữ hành)

Giảng viên soạn : Ngô Phương Thúy
Bộ môn : Quản trị dịch vụ du lịch & lữ hành
Khoa : Du lịch
Mã học phần : QLH011

THANH HÓA, NĂM 2021

MỤC LỤC

Chương 1: Một số vấn đề chung về dự án đầu tư và quản trị dự án	4
1.1. Khái niệm, đặc trưng của một dự án	4
1.1.1. Khái niệm dự án	4
1.1.2. Đặc trưng của dự án.....	6
1.2. Giới thiệu về quản trị dự án	7
1.2.1. Khái niệm, mục tiêu của quản trị dự án.....	7
<i>1.2.1.1. Khái niệm về quản trị dự án.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.1.2. Mục tiêu của quản trị dự án.....</i>	<i>8</i>
1.2.2. Tác dụng của quản trị dự án	9
1.2.3. Nội dung của quản trị dự án	9
<i>1.2.3.1. Các lĩnh vực quản trị dự án</i>	<i>9</i>
<i>1.2.3.2. Các giai đoạn của dự án.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3.3. Những nội dung cơ bản quản trị dự án.....</i>	<i>12</i>
1.3. Mô hình tổ chức dự án	13
CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ VÀ LỰA CHỌN DỰ ÁN ĐẦU TƯ.....	16
2.1. Những vấn đề cơ bản về lựa chọn dự án	16
2.1.1. Khung phân tích lựa chọn dự án.....	16
<i>2.1.1.1. Phân tích thị trường.....</i>	<i>18</i>
<i>2.1.1.2. Phân tích phương diện quản trị</i>	<i>19</i>
<i>2.1.1.3. Phân tích kỹ thuật - công nghệ</i>	<i>20</i>
<i>2.1.1.4. Phân tích tài chính.....</i>	<i>21</i>
<i>2.1.1.5. Phân tích kinh tế - xã hội</i>	<i>22</i>
2.1.2. Quan điểm lựa chọn dự án.....	24
2.1.2. Mô hình lựa chọn dự án.....	26
2.3. Lựa chọn dự án trong điều kiện bất trắc.....	32
<i>2.3.1. Phương pháp phân tích định tính rủi ro</i>	<i>32</i>
2.3.2. Phương pháp phân tích định lượng rủi ro.....	33

Chương 3: Quản trị thời gian và tiến độ của dự án đầu tư	34
3.1. Mạng công việc	34
3.1.1. Khái niệm và tác dụng	34
3.1.2. Phương pháp biểu diễn mạng công việc	34
3.2. Phương pháp CPM	39
3.3. Phương pháp PERT	46
Chương 4: Phân phối nguồn lực cho dự án.....	49
4.1. Biểu đồ phụ tải nguồn lực và điều chỉnh nguồn lực	49
4.1.1. Biểu đồ phụ tải nguồn lực.....	49
4.1.2. Biểu đồ điều chỉnh đều nguồn lực	50
4.1.3. Điều chỉnh nguồn lực trên cơ sở thời gian dự trữ tối thiểu	53
4.1.4. Phân phối nguồn lực dự án khi bị hạn chế số lượng nguồn lực	54
4.2. Phân phối nguồn lực hạn chế cho dự án bằng phương pháp ưu tiên	54
Chương 5: Kiểm soát dự án.....	56
5.1. Vấn đề cơ bản về kiểm soát dự án.....	56
5.2. Quá trình kiểm soát dự án	59
5.3. Nội dung kiểm soát dự án	61

Chương 1: Một số vấn đề chung về dự án đầu tư và quản trị dự án

1.1. Khái niệm, đặc trưng của một dự án

1.1.1. Khái niệm dự án

Dự án là một tổng thể các hoạt động phụ thuộc lẫn nhau nhằm tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất trong khoảng thời gian xác định với sự ràng buộc về nguồn lực trong bối cảnh không chắc chắn.

- Tổng thể các hoạt động: Dự án bao gồm nhiều công việc mà tất cả đều phải kết thúc bằng một sản phẩm giao nộp - sản phẩm, kế hoạch, báo cáo, hồ sơ tài liệu mà muốn có đều đòi hỏi những quyết định, điều hoà các mặt yêu cầu, các chi phí và sự chấp nhận rủi ro.

- Các công việc lệ thuộc vào nhau: Vì tất cả đều đáp ứng một mối quan tâm sự thành công của dự án và do đó tất cả chỉ còn là những đóng góp cho một hệ thống rộng lớn, hướng đích hơn. Sự sắp xếp công việc trong dự án phải tôn trọng một lô gíc về thời gian

- Các công việc và tổng thể các công việc cần được thực hiện trong một thời hạn xác định. Dự án có điểm bắt đầu và điểm kết thúc.

- Các nguồn lực để thực hiện các công việc và tổng thể công việc là giới hạn. Mỗi dự án thường tiêu phí các nguồn lực. Các nguồn lực này càng bị ràng buộc chặt chẽ khi chi phí cho dự án là một số thành công then chốt.

- Các hoạt động của dự án diễn ra trong môi trường không chắc chắn. Môi trường của dự án không phải là môi trường hiện tại mà là môi trường tương lai.

Như vậy, dự án và các hoạt động đang tiến hành có những điểm chung. Cả hai đều do con người thực hiện và bị giới hạn về nguồn lực, cả hai đều được lên kế hoạch, thực hiện và kiểm tra. Sự khác biệt ở chỗ các hoạt động đang được tiến hành có tính chất lặp lại, còn dự án thì có thời hạn và là duy nhất.

Dự án phải trả lời được các câu hỏi sau:

- a. Mục tiêu của dự án là gì?
- b. Thời gian thực hiện bao lâu? Địa điểm nào?
- c. Nguồn lực cần thiết (lao động, vốn...) là bao nhiêu?
- d. Hoạt động của dự án được thực hiện như thế nào?
- e. Sản phẩm, dịch vụ hay giá trị đầu ra được tạo ra từ dự án là gì?

Dự án - một phương thức hoạt động có hiệu quả: Hoạt động theo dự án là một hoạt động có kế hoạch, được kiểm tra để đảm bảo cho một tiến trình chung với các nguồn lực và môi trường đã được tính toán nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định. Dự án là điều kiện, tiền đề

của sự đổi mới và phát triển. Những năm gần đây, số lượng các dự án tăng lên. Dự án sinh ra nhằm giải quyết những "vấn đề" trên con đường phát triển của một doanh nghiệp, một quốc gia, một khu vực thậm chí trên phạm vi toàn cầu. Dự án cho phép hướng mọi sự nỗ lực có thời hạn để tạo ra sản phẩm dịch vụ mong muốn. Nhu cầu muốn trở thành hiện thực phải thông qua hoạt động của con người. Hoạt động khôn ngoan là hoạt động theo dự án, những hoạt động đã được lên kế hoạch và đủ nguồn lực để đảm bảo sự thành công.

Dự án là một hệ thống: Tính hệ thống của một dự án xuất phát từ những căn cứ sau đây:

- Những hoạt động trong một dự án quan hệ và chi phối lẫn nhau theo những lôgic nhất định. Một công việc không được thực hiện hoặc không thực hiện đúng tiến độ và chất lượng sẽ ảnh hưởng không tốt đến các công việc khác và toàn bộ các công việc của dự án.

- Mỗi dự án tồn tại một mục tiêu quy định hoạt động của toàn bộ dự án, tạo ra sự hạn định về các phương diện của dự án.

- Mỗi dự án đều có mối quan hệ qua lại chặt chẽ với môi trường. Như vậy dự án không chỉ là một hệ thống kỹ thuật, mà nó là một hệ thống xã hội. Một hệ thống được đặc trưng bởi các hoạt động của con người. Dự án là một hệ thống mở, có sự trao đổi qua lại với môi trường.

Quan niệm dự án như một hệ thống có ý nghĩa quan trọng đối với các nhà quản lý dự án. Một hệ thống muốn tồn tại và phát triển cần phải phù hợp với môi trường, phải có một cơ cấu hợp lý với những chức năng nhất định, phải đảm bảo đủ đầu vào để có được những đầu ra mong muốn, trên hết phải có một cơ chế điều khiển thích ứng cho hệ thống. Phương pháp phân tích hệ thống trở thành phương pháp nghiên cứu đặc thù trong quản lý các dự án.

Đặc trưng của các phương pháp này trong quản lý dự án là:

- + Quan niệm dự án như là một hệ thống các hoạt động có mục đích và mục tiêu ở mọi giai đoạn khác nhau của dự án.

- + Các hoạt động trong một dự án cần được thực hiện theo những lô gíc chặt chẽ về thời gian, không gian và vật chất.

- + Tính toán đầy đủ đến các yếu tố đảm bảo hiệu quả hoạt động của dự án trong thế vận động và biến đổi.

Dự án là một hệ thống: Tính hệ thống của một dự án xuất phát từ những căn cứ sau đây:

- Những hoạt động trong một dự án quan hệ và chi phối lẫn nhau theo những lô gíc nhất định. Một công việc không được thực hiện hoặc không thực hiện đúng tiến độ và chất lượng sẽ ảnh hưởng không tốt đến các công việc khác và toàn bộ các công việc của dự án.

- Mỗi dự án tồn tại một mục tiêu quy định hoạt động của toàn bộ dự án, tạo ra sự hạn định về các phương diện của dự án.

- Mỗi dự án đều có mối quan hệ qua lại chặt chẽ với môi trường. Như vậy dự án không chỉ

là một hệ thống kỹ thuật, mà nó là một hệ thống xã hội. Một hệ thống được đặc trưng bởi các hoạt động của con người. Dự án là một hệ thống mở, có sự trao đổi qua lại với môi trường.

Quan niệm dự án như một hệ thống có ý nghĩa quan trọng đối với các nhà quản lý dự án. Một hệ thống muốn tồn tại và phát triển cần phải phù hợp với môi trường, phải có một cơ cấu hợp lý với những chức năng nhất định, phải đảm bảo đủ đầu vào để có được những đầu ra mong muốn, trên hết phải có một cơ chế điều khiển thích ứng cho hệ thống. Phương pháp phân tích hệ thống trở thành phương pháp nghiên cứu đặc thù trong quản lý các dự án.

Đặc trưng của các phương pháp này trong quản lý dự án là:

- + Quan niệm dự án như là một hệ thống các hoạt động có mục đích và mục tiêu ở mọi giai đoạn khác nhau của dự án.
- + Các hoạt động trong một dự án cần được thực hiện theo những logic chặt chẽ về thời gian, không gian và vật chất.
- + Tính toán đầy đủ đến các yếu tố đảm bảo hiệu quả hoạt động của dự án trong thế vận động và biến đổi.

1.1.2. Đặc trưng của dự án

- Dự án có mục đích, kết quả xác định. Tất cả các dự án đều phải có kết quả được xác định rõ. Kết quả này có thể là một tòa nhà, một dây chuyền sản xuất hiện đại hay là chiến thắng của một chiến dịch vận động tranh cử vào một vị trí chính trị. Mỗi dự án lại bao gồm một tập hợp nhiều nhiệm vụ cần được thực hiện. Mỗi nhiệm vụ cụ thể lại có một kết quả riêng, độc lập. Tập hợp các kết quả cụ thể của các nhiệm vụ hình thành nên kết quả chung của dự án. Nói cách khác, dự án là một hệ thống phức tạp, được phân chia thành nhiều bộ phận, phân hệ khác nhau để thực hiện và quản lý nhưng đều phải thống nhất đảm bảo các mục tiêu chung về thời gian, chi phí và việc hoàn thành với chất lượng cao.

- Dự án có chu kỳ phát triển riêng và có thời gian tồn tại hữu hạn. Dự án là một sự sáng tạo. Giống như các thực thể sống, dự án cũng trải qua các giai đoạn: hình thành, phát triển, có thời điểm bắt đầu và kết thúc,... Dự án không kéo dài mãi mãi. Khi dự án kết thúc, kết quả dự án được chuyển giao cho bộ phận quản lý vận hành, nhóm quản trị dự án giải tán.

- Sản phẩm của dự án mang tính chất đơn chiếc, độc đáo (mới lạ). Khác với quá trình sản xuất liên tục và gián đoạn, kết quả của dự án không phải là sản phẩm sản xuất hàng loạt, mà có tính khác biệt cao. Sản phẩm và dịch vụ do dự án đem lại là duy nhất, hầu như không lặp lại như Kim tự tháp ở Ai Cập hay đê chắn lũ Sông Thames ở London. Tuy nhiên, ở nhiều dự án khác, tính duy nhất ít rõ ràng hơn và bị che đậy bởi tính tương tự giữa chúng. Nhưng điều

khẳng định là chúng vẫn có thiết kế khác nhau, vị trí khác, khách hàng khác,... Điều ấy cũng tạo nên nét duy nhất, độc đáo, mới lạ của dự án.

- Dự án liên quan đến nhiều bên và có sự tương tác phức tạp giữa các bộ phận quản lý chức năng với quản lý dự án. Dự án nào cũng có sự tham gia của nhiều bên hữu quan như chủ đầu tư, người hưởng thụ dự án, các nhà tư vấn, nhà thầu, các cơ quan quản lý nhà nước. Tùy theo tính chất của dự án và yêu cầu của chủ đầu tư mà sự tham gia của các thành phần trên cũng khác nhau. Giữa các bộ phận quản lý chức năng và bộ phận quản lý dự án thường xuyên có quan hệ với nhau và cùng phối hợp thực hiện nhiệm vụ nhưng mức độ tham gia của các bộ phận không giống nhau. Để thực hiện thành công mục tiêu của dự án, các nhà quản lý dự án cần duy trì thường xuyên mối quan hệ với các bộ phận quản lý khác.

- Môi trường hoạt động “va chạm”. Quan hệ giữa các dự án là quan hệ chia nhau cùng một nguồn lực khan hiếm của tổ chức. Dự án “cạnh tranh” lẫn nhau và với các hoạt động tổ chức sản xuất khác về tiền vốn, nhân lực, trang thiết bị,... Trong quản lý, nhiều trường hợp, các thành viên ban quản lý dự án lại có “hai thủ trưởng” nên không biết phải thực hiện mệnh lệnh của cấp trên trực tiếp nào nếu hai lệnh lại mâu thuẫn nhau,... Do đó, môi trường quản lý dự án có nhiều quan hệ phức tạp nhưng năng động.

- Tính bất định và độ rủi ro cao. Hầu hết các dự án đòi hỏi qui mô tiền vốn, vật tư và lao động rất lớn để thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định. Mặt khác, thời gian đầu tư và vận hành kéo dài nên các dự án đầu tư phát triển thường có độ rủi ro cao.

1.2. Giới thiệu về quản trị dự án

1.2.1. Khái niệm, mục tiêu của quản trị dự án

1.2.1.1. Khái niệm về quản trị dự án

Quản trị dự án là sự áp dụng một cách phù hợp các kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật vào trong quá trình đề xuất dự án, lập kế hoạch dự án, thực hiện dự án, theo dõi giám sát dự án và kết thúc dự án để đạt được các yêu cầu của dự án.

Quản trị dự án thường bao gồm:

- + Xác định các yêu cầu (của công ty hoặc của khách hàng).
- + Xác định và đáp ứng các nhu cầu, các mối quan tâm, và mong đợi của các chủ thể dự án trong quá trình lập kế hoạch và thực hiện dự án.
- + Cân đối hài hoà giữa các yêu cầu, ràng buộc khác nhau của dự án bao gồm: Phạm vi dự án; Chất lượng; Tiến độ; Kinh phí; Nguồn lực; Rủi ro.

Mỗi dự án cụ thể sẽ có những yêu cầu và ràng buộc nhất định đòi hỏi nhà quản lý dự án cần phải xác định thứ tự ưu tiên giữa các yêu cầu.

Giữa các ràng buộc có mối quan hệ với nhau, tức là một ràng buộc thay đổi có thể kéo theo một hoặc nhiều ràng buộc khác thay đổi theo. Ví dụ thời hạn hoàn thành dự án được yêu cầu rút ngắn lại thường kéo theo kinh phí thực hiện dự án phải tăng lên bởi vì cần phải bổ sung thêm nguồn lực để thực hiện cùng khối lượng công việc trong khoảng thời gian ngắn hơn. Nếu không thể bổ xung thêm kinh phí cho dự án thì hoặc là phải chấp nhận thu hẹp phạm vi dự án bằng cách cắt giảm một số hạng mục công việc hoặc chấp nhận giảm chất lượng đầu ra (sử dụng nguyên vật liệu có chất lượng thấp hơn hoặc thay đổi phương án thi công đòi hỏi chi phí ít hơn và chất lượng thấp hơn). Các chủ thể dự án cũng có các ý kiến khác nhau về nhân tố nào là quan trọng nhất cho nên cũng tạo ra sự thách thức lớn cho dự án. Thay đổi các yêu cầu đối với dự án cũng có thể làm gia tăng mức độ rủi ro đối với dự án. Như vậy đội dự án phải có khả năng đánh giá được tình hình và có thể hài hoà được các yêu cầu khác nhau để thực hiện và chuyển giao dự án một cách thành công.

- *Quản trị dự án là ứng dụng các kiến thức, kỹ năng vào các hoạt động dự án để đảm bảo dự án đạt được các mục tiêu, yêu cầu đặt ra.* Quản trị dự án nhằm giúp dự án đạt các mục tiêu đặt ra và giúp đảm bảo đạt hiệu quả mong đợi.

1.2.1.2. Mục tiêu của quản trị dự án

Mục tiêu cơ bản của quản trị dự án nói chung là hoàn thành các công việc dự án theo đúng yêu cầu kỹ thuật và chất lượng trong phạm vi ngân sách được duyệt và theo tiến độ thời gian cho phép. Về mặt toán học, ba mục tiêu này liên quan chặt chẽ với nhau và có thể biểu diễn theo công thức sau: $C = f(P, T, S)$

Trong đó:

C: Chi phí

P: Mức độ hoàn thành công việc

T: Yếu tố thời gian

S: Phạm vi dự án

Phương trình trên cho thấy, chi phí là một hàm của các yếu tố: mức độ hoàn thành công việc, thời gian thực hiện và phạm vi dự án. Nói chung chi phí của dự án tăng lên khi chất lượng hoàn thiện công việc tốt hơn, thời gian kéo dài thêm và phạm vi dự án được mở rộng. Nếu thời gian thực hiện dự án bị kéo dài, gặp trường hợp giá nguyên vật liệu tăng cao sẽ phát sinh tăng

chi phí một số khoản mục nguyên vật liệu. Mặt khác, thời gian kéo dài dẫn đến tình trạng làm việc kém hiệu quả do công nhân mệt mỏi, do chờ đợi và thời gian máy chết tăng theo...Làm phát sinh tăng một số khoản mục chi phí. Thời gian thực hiện dự án kéo dài, chi phí lãi vay ngân hàng, chi phí gián tiếp cho bộ phận (chi phí hoạt động của văn phòng dự án) tăng theo thời gian và nhiều trường hợp, phát sinh tăng khoản tiền phạt do không hoàn thành đúng tiến độ ghi trong hợp đồng.

Ba yếu tố thời gian, chi phí và chất lượng công việc có quan hệ chặt chẽ với nhau. Tầm quan trọng của từng mục tiêu có thể khác nhau giữa các dự án, giữa các thời kỳ đối với cùng một dự án, nhưng nói chung, đạt được kết quả tốt đối với mục tiêu này thường phải hy sinh một hoặc hai mục tiêu kia. Trong quá trình quản trị dự án thường diễn ra hoạt động đánh đổi mục tiêu. Đánh đổi mục tiêu dự án là việc hy sinh một mục tiêu nào đó để thực hiện tốt hơn mục tiêu kia trong điều kiện thời gian và không gian cho phép, nhằm thực hiện tốt nhất tất cả các mục tiêu dài hạn của quá trình quản trị dự án. Nếu công việc dự án diễn ra theo đúng kế hoạch thì không phải đánh đổi mục tiêu. Tuy nhiên, kế hoạch thực thi công việc dự án thường có những thay đổi do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan khác nhau nên việc đánh đổi là một kỹ năng quan trọng của nhà quản trị dự án. Việc đánh đổi mục tiêu diễn ra trong suốt quá trình quản lý, từ khi bắt đầu đến khi kết thúc dự án.

1.2.2. Tác dụng của quản trị dự án

- Giúp tổ chức cơ cấu quản trị, tăng cường các hoạt động lập kế hoạch, điều hành thực hiện, kiểm soát, ra quyết định kịp thời để đảm bảo dự án đạt được mục tiêu đặt ra. Giúp tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao hơn.

- Liên kết tất cả các hoạt động, công việc của dự án. Liên kết các nhóm thực hiện dự án với khách hàng và các bên liên quan khác. Tăng cường sự hợp tác giữa 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. Đàm phán trực tiếp giữa các bên để giải quyết bất đồng.

Quản trị dự án có nhiều khó khăn. Những mâu thuẫn do cùng chia nhau nguồn lực của tổ chức; quyền lực và trách nhiệm của nhà quản trị dự án trong một số trường hợp không được thể hiện đầy đủ dự án...là những khó khăn mà bạn cần chú ý.

1.2.3. Nội dung của quản trị dự án

1.2.3.1. Các lĩnh vực quản trị dự án

- *Lập kế hoạch tổng quan*: Là quá trình tổ chức dự án theo một trình tự lô gic, là việc chi tiết hoá các mục tiêu dự án thành những công việc cụ thể và hoạch định một chương trình để thực hiện các công việc đó nhằm đảm bảo các lĩnh vực quản trị khác nhau của dự án được kết hợp chính xác và đầy đủ.

- *Quản trị phạm vi*: Là việc xác định, giám sát thực hiện mục tiêu dự án, xác định công việc thuộc về dự án và cần phải thực hiện, công việc nào ngoài phạm vi của dự án.

- *Quản trị thời gian*: Là việc lập kế hoạch, phân phối và giám sát tiến độ thời gian nhằm đảm bảo thời hạn hoàn thành dự án. Nó chỉ rõ mỗi công việc kéo dài bao lâu, khi nào bắt đầu khi nào kết thúc và toàn bộ dự án bao giờ sẽ hoàn thành.

- *Quản trị chi phí*: Là quá trình dự toán kinh phí, giám sát thực hiện chi phí theo tiến độ cho từng công việc và toàn bộ dự án. Tổ chức, phân tích số liệu và báo cáo chi phí.

- *Quản trị chất lượng*: Là quá trình triển khai giám sát tiêu chuẩn chất lượng cho việc thực hiện dự án, đảm bảo chất lượng sản phẩm dự án đáp ứng yêu cầu của chủ đầu tư

- *Quản trị nhân lực*: Là việc hướng dẫn, phối hợp những nỗ lực của mọi thành viên tham gia dự án vào việc hoàn thành mục tiêu dự án.

- *Quản trị thông tin*: Là quá trình đảm bảo các dòng thông tin thông suốt một cách nhanh nhất và chính xác giữa các thành viên dự án và với các cấp quản lý khác nhau.

- *Quản trị rủi ro*: Là việc xác định các yếu tố rủi ro dự án, lượng hoá mức độ rủi ro và có kế hoạch đối phó cũng như quản trị từng loại rủi ro.

- *Quản trị hợp đồng và hoạt động mua bán*: Là quá trình lựa chọn, thương lượng, quản trị các hợp đồng và điều hành việc mua bán nguyên vật liệu, trang thiết bị, dịch vụ... cần thiết cho dự án. Quá trình quản trị này giải quyết vấn đề: bằng cách nào dự án nhận được hàng hoá và dịch vụ cần thiết của các tổ chức bên ngoài cung cấp cho dự án, tiến độ cung, chất lượng cung như thế nào.

1.2.3.2. Các giai đoạn của dự án

Dự án là một thực thể thông nhất, thời gian thực hiện dài và có độ bất định nhất định nên các tổ chức, đơn vị thường chia dự án thành một số giai đoạn để quản lý thực hiện. Mỗi giai đoạn được đánh dấu bởi việc thực hiện một hoặc nhiều công việc. Thông qua các giai đoạn của dự án có thể nhận thấy một số đặc điểm: *Thứ nhất*, mức chi phí và yêu cầu nhân lực thường thấp khi mới bắt đầu dự án, tăng cao hơn ở thời kỳ phát triển, nhưng giảm nhanh chóng khi dự án bước vào giai đoạn kết thúc. *Thứ hai*, xác suất hoàn thành dự án thành công thấp nhất và do đó rủi ro là cao nhất khi dự án bắt đầu. *Thứ ba*, khả năng ảnh hưởng của chủ đầu tư tới đặc tính

cuối cùng của sản phẩm dự án và do đó tới chi phí là cao nhất vào thời kỳ bắt đầu và giảm mạnh khi dự án ở các giai đoạn tiếp theo. Tùy theo mục đích nghiên cứu, có thể phân dự án thành các giai đoạn khác nhau: Giai đoạn xây dựng ý tưởng; Giai đoạn phát triển; Giai đoạn thực hiện; Giai đoạn kết thúc.

- *Thiết kế dự án:*

- + Xác định nhu cầu và các cơ hội.
- + Xác định các mục đích của dự án.
- + Liệt kê các mục tiêu của dự án.
- + Xác định sơ bộ các nguồn lực.
- + Xác định các giả thiết và rủi ro gặp phải.

⇒ *Kết quả:* Thiết kế tổng quan của dự án.

- *Lập kế hoạch thực hiện dự án:*

- + Xác định phạm vi của dự án, các công việc, kết quả các chi tiết kỹ thuật.
- + Dự kiến thời gian, chi phí và các nguồn lực khác.
- + Lên tiến độ các công việc của dự án.
- + Xác định các công việc cần đặc biệt lưu tâm.
- + Lập kế hoạch kiểm soát và giám sát dự án.
- + Viết và duyệt đề cương của dự án.
- + Thỏa thuận và ký hợp đồng.

⇒ *Kết quả:* Danh sách và lịch trình các công việc, ngân sách, đề cương dự án.

- *Tổ chức thực hiện dự án:*

- + Xác định nhu cầu nhân lực.
- + Tuyển dụng các thành viên dự án.
- + Tổ chức nhóm thực hiện dự án.
- + Phân công công việc, trách nhiệm cho các thành viên nhóm.

⇒ *Kết quả:* Sơ đồ tổ chức và nhân lực...

⇒ *Giám sát và đánh giá dự án:*

- + Xác định phương thức quản lý phù hợp.

- + Thiết lập các công cụ giám sát và điều khiển.
- + Tiến hành giám sát và đánh giá thường xuyên.
- + Giải quyết các vấn đề và mâu thuẫn.

☞ *Kết thúc dự án:*

- + Đạt được sự chấp nhận của khách hàng và các bên liên quan chính.
- + Cung cấp tư liệu về dự án và đưa ra báo cáo cuối cùng.
- + Đánh giá nhu cầu hỗ trợ dự án trong tương lai.

1.2.3.3. Những nội dung cơ bản quản trị dự án

- *Tổng quan về quản trị dự án:* Giới thiệu các kiến thức cơ bản về quản trị dự án qua đó giúp người học sẽ hiểu được thế nào là dự án? dự án có các đặc điểm gì? Chu kỳ của dự án ra sao? các đối tượng nào sẽ tham gia vào dự án? Các mục tiêu, quá trình và nội dung quản trị dự án như thế nào?

- *Lựa chọn dự án:* Giúp người học nắm bắt được mục tiêu và nội dung của việc lựa chọn dự án, hiểu và biết cách áp dụng các phương pháp định lượng và định tính trong lựa chọn dự án. Ngoài ra lựa chọn dự án trong điều kiện có biến động và rủi ro cũng được xem xét trong chương này.

- *Thiết kế tổ chức và xây dựng đội ngũ dự án:* Mục tiêu nhằm giúp người học hiểu được vai trò và trách nhiệm của giám đốc dự án trong việc thiết kế tổ chức dự án, xây dựng đội ngũ để dẫn dắt dự án đến thành công. Nghiên cứu chương này bạn sẽ trả lời được các câu hỏi: Lựa chọn mô hình tổ chức như thế nào? Các yêu cầu và trách nhiệm của giám đốc dự án? Xây dựng đội ngũ dự án thế nào? Cách phát triển và lãnh đạo đội ngũ dự án? Giải quyết mâu thuẫn và xung đột trong đội dự án ra sao?

- *Lập kế hoạch và ngân sách dự án:* Giúp người học hiểu, biết cách lập kế hoạch dự án; xác định ngân sách dự án. Các bạn sẽ hiểu được cách lập kế hoạch dự án, xây dựng cơ cấu phân chia công việc, phương pháp từ trên xuống và từ dưới lên để lập ngân sách dự án, cũng như tìm hiểu về các bộ phận cấu thành nên ngân sách dự án.

- *Lập tiến độ dự án:* Hiểu được các vấn đề về lập tiến độ dự án dự án, biết cách áp dụng để lập biểu đồ Gantt và sơ đồ mạng thể hiện tiến độ dự án là một việc làm hết sức quan trọng trong quá trình quản trị dự án. Đề cập đến các vấn đề về sơ đồ mạng, cách thức thiết lập sơ đồ mạng, gồm mạng CPM và mạng PERT.

- *Phân bổ nguồn lực dự án:* Sau khi lập tiến độ dự án, bạn cần phân bổ nguồn lực

dự án. Giới thiệu các vấn đề cơ bản về nguồn lực, vấn đề về điều hòa nguồn lực, phân bổ nguồn lực trong điều kiện hữu hạn, mối quan hệ giữa thời gian và chi phí dự án, nghiên cứu sự đánh đổi giữa chúng.

- *Kiểm soát dự án*: Giúp bạn tìm hiểu nguyên tắc, phương pháp và công cụ để kiểm soát dự án. Bạn sẽ nắm được mục tiêu của kiểm soát, quá trình kiểm soát dự án như thế nào? Nguyên tắc và công cụ kiểm soát? Các nội dung kiểm soát bao gồm kiểm soát thời gian, chi phí, chất lượng.

- *Quản trị rủi ro và hợp đồng dự án*: Quản trị dự án không thể không đề cập đến vấn đề rủi ro. Giúp bạn tìm hiểu thế nào là rủi ro dự án? các nội dung và quá trình quản trị rủi ro dự án như thế nào? Các vấn đề về hợp đồng như ký kết và thực hiện hợp đồng, thay đổi và hủy bỏ hợp đồng, giải quyết tranh chấp hợp đồng được đề cập đến trong chương này.

- *Kết thúc dự án*: Nhận biết các hình thức kết thúc dự án khác nhau, đưa ra cách thức để tổ chức việc kết thúc dự án, lựa chọn thời điểm để kết thúc dự án, cách thức và nội dung của báo cáo tổng kết.

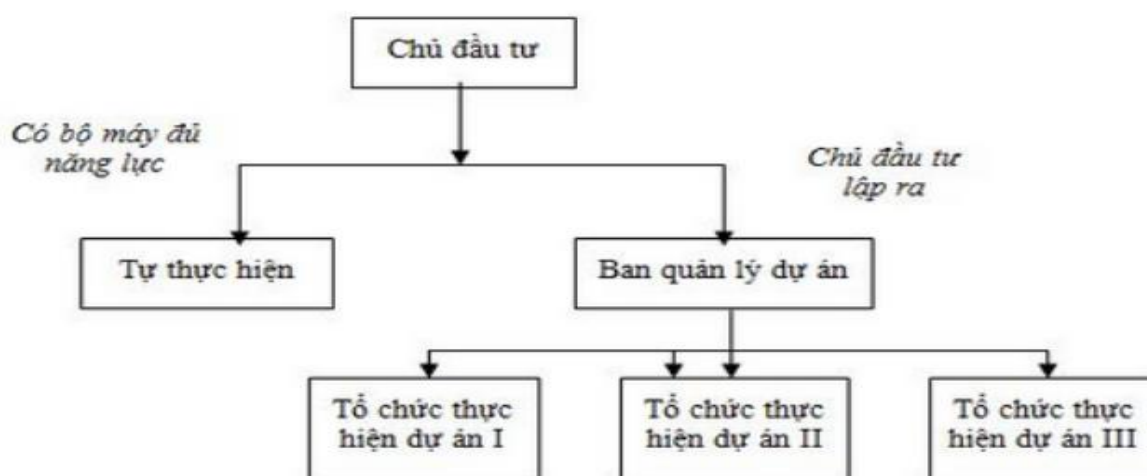
.1.3. Mô hình tổ chức dự án

a. 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 ủy quyền.

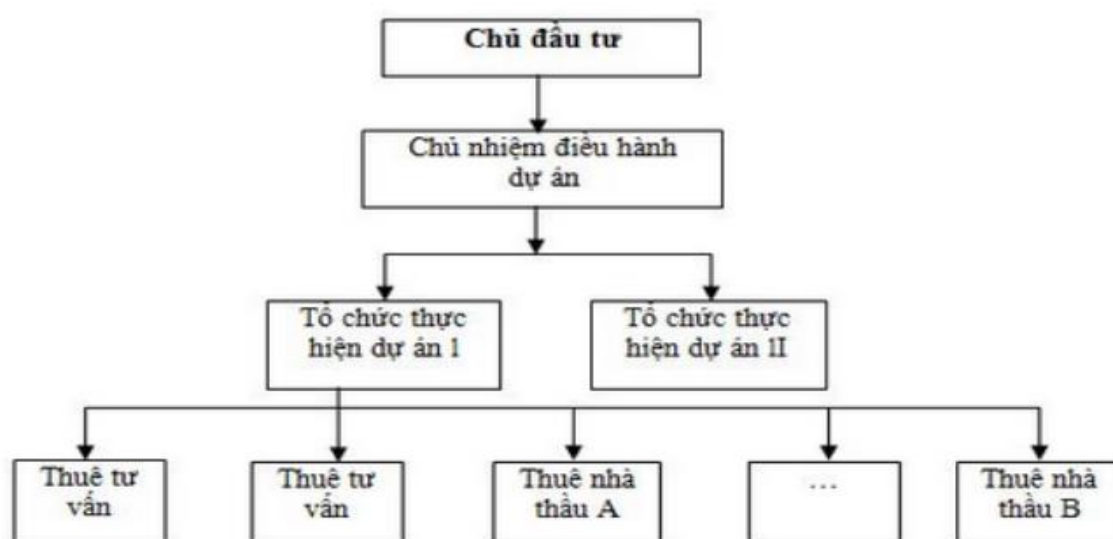
Mô hình tổ chức “chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án” trình bày trong hình dưới đây. Hình thức chủ đầu tư tự tổ chức thực hiện dự án thường được áp dụng cho các dự án quy mô nhỏ, kỹ thuật đơn giản và gần với chuyên môn của chủ đầu tư, đồng thời chủ đầu tư có đủ năng lực chuyên môn và kinh nghiệm để quản 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 đủ năng lực và được quản lý dự án trực thuộc để thực hiện việc quản lý dự án.



b. Mô hình chủ nhiệm điều hành dự án

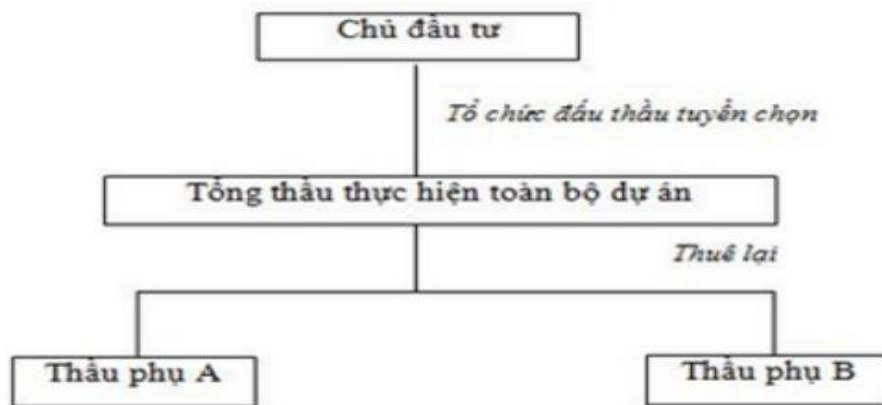
Mô hình tổ chức “Chủ nhiệm điều hành dự án” là mô hình tổ chức quản lý trong đó chủ đầu tư giao cho ban quản lý dự án chuyên ngành hoặc thuê một tổ chức tư vấn quản lý có đủ điều kiện, năng lực chuyên môn phù hợp với quy mô, tính chất của dự án làm chủ nhiệm điều hành, quản lý việc thực hiện dự án. Chủ 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. Mọi quyết định của chủ đầu tư liên quan đến quá trình thực hiện dự án sẽ được triển khai thông qua tổ chức tư vấn quản lý (chủ nhiệm điều hành dự án). Mô hình tổ chức quản lý này áp dụng cho những dự án quy mô lớn, tính chất kỹ thuật phức tạp.



c. Mô hình chìa khóa trao tay

Mô hình tổ chức dự án dạng 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 thức tổ chức quản lý dự án dạng chìa khóa trao tay cho phép tổ chức đấu thầu, lựa chọn nhà tổng thầu để thực hiện toàn bộ dự án. Khác với hình thức chủ nhiệm điều hành dự án, giờ đây mọi trách nhiệm thực hiện dự án được giao cho ban quản lý dự án và họ phải chịu trách nhiệm trước pháp luật đối với việc thực hiện dự án. Ngoài ra, là tổng thầu, ban quản lý dự án không chỉ được giao toàn quyền thực hiện dự án mà còn được phép thuê thầu phụ để thực hiện từng phần việc trong dự án đã trúng thầu. Trong trường hợp này bên nhận thầu không phải là một cá nhân mà phải là một tổ chức quản lý dự án chuyên nghiệp. Mô hình tổ chức dự án dạng chìa khóa trao tay được trình bày như sau:



d. Những căn cứ để lựa chọn mô hình tổ chức quản lý dự án.

Để lựa chọn một mô hình tổ chức quản lý dự án phù hợp cần dựa vào những nhân tố cơ bản như: quy mô dự án, thời gian thực hiện, công nghệ sử dụng, độ bất định và rủi ro của dự án, địa điểm thực hiện dự án, nguồn lực và chi phí cho dự án, số lượng dự án thực thi trong cùng thời kỳ và tầm quan trọng của nó... Ngoài ra, khi xem xét lựa chọn một mô hình tổ chức dự án, cũng cần phân tích bốn tham số rất quan trọng khác là phương thức thống nhất các nỗ lực, cơ cấu quyền lực, mức độ ảnh hưởng và hệ thống thông tin. Mỗi mô hình tổ chức quản lý dự án có thể áp dụng hiệu quả trong một số trường hợp nhất định. Mô hình tổ chức quản lý dự án theo chức năng thích hợp với những dự án mà mục tiêu chính là áp dụng công nghệ chứ không phải là tối thiểu chi phí hoặc phải phản ứng nhanh trước những thay đổi của thị trường hoặc đối với những dự án đòi hỏi đầu tư lớn vào máy móc thiết bị. Mô hình tổ chức chuyên trách dự án áp dụng có hiệu quả trong trường hợp có một số dự án tương tự nhau được thực hiện hoặc trong trường hợp thực hiện những công việc mang tính duy nhất, yêu cầu cụ thể cao, đòi hỏi quản lý tỉ mỉ, chi tiết, lại không phù hợp với lĩnh vực chức năng nào.

CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ VÀ LỰA CHỌN DỰ ÁN ĐẦU TƯ

2.1. Những vấn đề cơ bản về lựa chọn dự án

2.1.1. Khung phân tích lựa chọn dự án

Khái niệm lựa chọn dự án

Việc lựa chọn dự án được thực hiện trong giai đoạn lập dự án. Việc làm này có ý nghĩa rất quan trọng, bởi nó giúp cho nhà đầu tư hay doanh nghiệp có thể tìm chọn để thực hiện các dự án mang lại hiệu quả cao nhất trong điều kiện các nguồn lực ngày càng khan hiếm. Do đó, cần thiết phải nghiên cứu, xem xét một cách khách quan, khoa học và toàn diện các nội dung cơ bản ảnh hưởng trực tiếp tới tính khả thi, tính hiệu quả của dự án, từ đó có quyết định lựa chọn đúng dự án.

Lựa chọn dự án là quá trình đánh giá, phân tích từng dự án một cách riêng lẻ hoặc một nhóm các dự án để tìm ra, xây dựng, điều chỉnh và ra quyết định về việc có thực hiện một dự án cụ thể hay không. Trong quá trình ra quyết định này, nhiều hoạt động đánh giá có tính khép kín và lặp lại được thực hiện ở nhiều cấp, do nhiều chủ thể khác nhau tiến hành ở những mức độ khác nhau, từ việc tham gia đơn giản cho tới việc chủ trì, tổ chức và tập hợp lực lượng, điều phối chuyên gia thuộc nhiều đơn vị, tổ chức khác nhau cùng tiến hành. Để có thể lựa chọn và quyết định một cách chính xác, người ta thường phải xây dựng, lựa chọn một phương pháp và quy trình xem xét hợp lý, nhưng đơn giản, dựa trên những tiêu chí khoa học và thực tiễn. Về cơ bản, các quy trình này cần được áp dụng một cách thống nhất, phù hợp với quy luật khách quan, tuy có thể có những điều chỉnh nhất định và hoàn thiện với mỗi dự án cụ thể.

Dự án được lựa chọn phải có hiệu quả cho chủ đầu tư và/hoặc mang lại lợi ích cho xã hội. Mỗi dự án có các chi phí, lợi nhuận và các rủi ro khác nhau mà chủ dự án và các bên liên quan không thể biết một cách chắc chắn nên việc lựa chọn dự án là một công việc rất khó khăn quyết định trực tiếp đến hiệu quả của quá trình đầu tư. Điều này cũng cho thấy rằng việc quyết định lựa chọn dự án nào để đầu tư hay có nên đầu tư vào một dự án được đề xuất hay không đòi hỏi cần phải thực hiện tốt công tác đánh giá ban đầu của dự án. Đánh giá dự án sau khi kết thúc giai đoạn soạn thảo dự án, với mục đích chủ yếu là đánh giá tính hợp lý, hợp pháp, tính khả thi của dự án trên tất cả các phương diện như: Thị trường, tổ chức quản trị, kỹ thuật công nghệ, mục tiêu tài chính, những tác động về xã hội và môi trường... khi dự án được triển khai. Đây là giai đoạn đánh giá rất quan trọng, không thể thiếu, có tính chất quyết định đến việc lựa chọn dự án để đầu tư hay không, là cơ sở để quản lý và đánh giá dự án ở những giai đoạn sau. Nếu lựa chọn đầu tư thì mới triển khai các giai đoạn sau của dự án (về bản chất đây chính là công tác thẩm định dự án đầu tư trong các dự án cụ thể).

Để lựa chọn dự án, cần thiết phải tiến hành công tác đánh giá dự án trong giai đoạn lập dự án. Về bản chất đánh giá dự án trong giai đoạn này chính là công tác thẩm định dự án. *Thẩm định dự án là quá trình phân tích, kiểm tra, đánh giá lại một cách kỹ lưỡng các hoạt động sản xuất, kinh doanh trong tương lai của dự án trên các phương diện: Thị trường, quản trị, kỹ thuật - công nghệ, tài chính và kinh tế xã hội...* Đây là đánh giá quan trọng nhất, quyết định đến việc lựa chọn dự án để đầu tư của chủ đầu tư, đồng thời là căn cứ để thực hiện các đánh giá sau trong quá trình thực hiện và kết thúc dự án.

Bất kỳ một dự án nào mà chưa được tổ chức phân tích, đánh giá trong giai đoạn thẩm định này thì dự án ấy chưa đủ độ tin cậy và sức thuyết phục thu hút nhà đầu tư mạnh dạn bỏ vốn đầu tư. Vì vậy, việc lựa chọn khung phân tích, đánh giá dự án là một công việc cực kỳ cần thiết không thể thiếu được sau khi kết thúc giai đoạn soạn thảo dự án. Kết quả của việc phân tích, đánh giá dự án trong giai đoạn này là phải đưa ra được những kết luận về tính khả thi hay không khả thi của dự án. Để có những kết luận chính xác, giúp cấp có thẩm quyền ra quyết định, đòi hỏi trong quá trình phân tích, đánh giá phải nắm vững kỹ thuật tính toán, phân tích các mặt lợi ích kinh tế - xã hội, cũng như khả năng sinh lợi mà dự án có thể mang lại cho chủ đầu tư và cho xã hội.

Vì những mục đích khác nhau nên khung phân tích đánh giá lựa chọn dự án thường được đánh giá bởi nhiều cơ quan, đơn vị hoặc cá nhân.

Đối với cơ quan thẩm định nhà nước, mục đích của việc phân tích, đánh giá là nhằm xem xét những lợi ích kinh tế - xã hội mà dự án mang lại có phù hợp với mục tiêu đã được đề ra trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước hay không. Thông qua đó đưa ra những kết luận về sự chấp nhận hoặc yêu cầu sửa đổi, bổ sung hoặc không chấp nhận dự án đề nghị.

Đối với các định chế tài chính thì ngoài việc xem xét khả năng sinh lời cho chủ đầu tư và sự đóng góp của dự án đối với nền kinh tế quốc dân, việc đánh giá dự án giai đoạn này còn nhằm mục đích xem xét tuổi thọ bền vững của dự án, qua đó mà định hướng tài trợ.

Đối với chủ đầu tư, ngoài việc xem xét khả năng ảnh hưởng của dự án đến lợi ích kinh tế - xã hội, không vi phạm luật pháp và những quy định của nhà nước, mục đích của phân tích, đánh giá dự án trong giai đoạn này của họ còn là xác định khả năng sinh lợi của dự án cao hay thấp, đồng thời phát hiện để xử lý những khiếm khuyết, những rủi ro và những khó khăn lớn có thể xảy ra khi dự án đi vào thực hiện.

Mọi dự án bất luận là dự án có vốn đầu tư nước ngoài hay dự án có vốn đầu tư trong nước đều hướng chủ yếu vào hai mục đích cơ bản: Đạt được lợi nhuận và thỏa mãn lợi ích kinh tế - xã hội của đất nước. Vì vậy, khung phân tích, đánh giá để lựa chọn dự án trong giai đoạn này cần tập trung hướng vào hai phần sau đây:

- *Phần phục vụ yêu cầu của chủ đầu tư:* Đánh giá khả năng sinh lợi của dự án thông qua các phân tích: Thị trường, quản trị, kỹ thuật - công nghệ, tài chính...
- *Phần phục vụ yêu cầu quản lý nhà nước:* Đánh giá hiệu quả kinh tế - xã hội do dự án mang lại thông qua các phân tích, đánh giá về mức đóng góp dưới hình thức thuế thu được, số ngoại tệ thu về hay tiết kiệm được, tạo công ăn việc làm, khai thác được tài nguyên trong nước, tạo ra được hàng hóa hay nguyên vật liệu thay thế hàng nhập khẩu...

Dưới đây là khung phân tích chủ yếu để đánh giá dự án trên từng phương diện cụ thể làm căn cứ để lựa chọn dự án:

2.1.1.1. Phân tích thị trường

Đánh giá dự án về phương diện thị trường là nhằm nghiên cứu, đánh giá thị trường của dự án có thể đảm bảo đầy đủ chỗ đứng cho sản phẩm trong tương lai hay không? Về phương diện này, cần tập trung đánh giá các mặt sau đây:

- *Đánh giá lượng cầu:* Để đánh giá về lượng cầu cần phải:
 - + Kiểm tra lại những dữ liệu về lượng cầu quá khứ đã thu thập.
 - + Xác định lại tính hợp lý của phương pháp dự báo lượng cầu của dự án.
 - + Phân tích, so sánh lượng cầu dự báo do dự án đề xướng với lượng cầu dự trù do cơ quan chức năng nhà nước tiến hành.
 - + Để đảm bảo độ tin cậy cao hơn trong quá trình đánh giá lượng cầu, người ta còn so sánh, phân tích lượng cầu dự báo do dự án đề xuất với lượng cầu tính theo đầu người tại những quốc gia lân cận hoặc những nước có trình độ phát triển tương tự như nước ta.

Đánh giá thị phần của dự án: Nội dung này đánh giá lại phần thị trường mà dự án dự định chiếm lĩnh trong tương lai có hợp lý hay không? Phạm vi thị trường hiện hữu như thế nào? Và thị trường tương lai ra sao?

Để làm được việc nêu trên, trong quá trình đánh giá cần phải xem xét, đánh giá, phân tích khả năng cạnh tranh của sản phẩm nhập khẩu, của sản phẩm sản xuất trong nước cùng loại hoặc cải tiến, đồng thời phải tính đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp hiện có với doanh nghiệp dự án trong tương lai.

Đánh giá giá bán dự trù: Đánh giá giá bán dự trù sản phẩm của dự án đòi hỏi cần phải xem xét đầy đủ các mặt sau đây:

- + Các chi phí sản xuất ước tính của dự án và so sánh với chi phí sản xuất của các nhà sản xuất cạnh tranh trong nước và nước ngoài hiện có trên thị trường.

- + Đối với thị trường trong nước, cần phải so sánh những lợi thế và những bất lợi về chi phí sản xuất của dự án trong trường hợp xuất khẩu sản phẩm.

- + Tìm hiểu giá bán sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh trên cùng thị trường.

- + Phân tích những điều kiện và những lợi thế, bất lợi về phương thức bán chịu của các doanh nghiệp cạnh tranh, thủ đoạn chèn ép của các doanh nghiệp nước ngoài và phải tính đến tình trạng hàng hóa nhập lậu không chịu thuế.

- *Đánh giá chương trình tiếp thị:*

- + Các hình thức quảng cáo, chào hàng,... và tính toán chi phí phục vụ các hình thức tiếp thị và hiệu quả mang lại.

- + Các kênh phân phối trên từng loại thị trường cụ thể, đặc biệt đối với các thị trường mới.

- + Những hình thức tổ chức dịch vụ trong và sau bán hàng...

2.1.1.2. Phân tích phương diện quản trị

Phân tích, đánh giá dự án về phương diện quản trị là nhằm nghiên cứu, đánh giá tính khả thi về một cơ cấu tổ chức quản trị trong quá trình triển khai dự án và ngay cả khi dự án đi vào vận hành. Việc đánh giá dự án về phương diện quản trị cần tập trung vào nội dung chủ yếu sau:

- Ngày khởi công, ngày hoàn thành của dự án và từng hạng mục của dự án. Cần xem xét tính khả thi về thời gian mà dự án đã dự kiến.

- Hình thức tổ chức doanh nghiệp. Cần nghiên cứu, kiểm tra và đánh giá hình thức tổ chức doanh nghiệp mà dự án đã chọn có đạt được lợi nhuận tối đa hay không?

- Tư cách cổ đông. Nếu là công ty cổ phần thì cần phải xem xét tư cách của các cổ đông, mối quan hệ giữa các cổ đông, giữa các cổ đông với nhà cung cấp máy móc thiết bị, cung cấp nguyên vật liệu, với các nhà thầu hoặc các công ty tư vấn khác...

- Cấp lãnh đạo (Hội đồng quản trị), cấp điều hành (Ban giám đốc) của dự án. Cần đánh giá khả năng quản trị và kinh nghiệm điều hành của họ. Đánh giá các giải pháp tổ chức kinh tế - kỹ thuật mà họ áp dụng có thể mang lại hiệu quả tối ưu trên các mặt của hoạt động

sản xuất kinh doanh hay không?

- Cơ cấu tổ chức nội bộ. Xem xét các bộ phận chức năng trong cơ cấu tổ chức nội bộ có đảm nhận đầy đủ mọi nhiệm vụ hay không? Số lượng, trình độ nhân viên có thích hợp với sự đòi hỏi nghiệp vụ mà dự án cần hay không?

- Các hợp đồng. Cần đánh giá đầy đủ và kỹ lưỡng về mặt pháp lý, thời gian thực hiện, quan hệ ràng buộc tư cách pháp nhân của các bản ký kết hợp đồng.

- Các nghĩa vụ về thuế. Cần xem xét dự án có được hưởng các ưu đãi về thuế hay không, thời gian bao lâu, từ khi nào...

2.1.1.3. *Phân tích kỹ thuật - công nghệ*

Đánh giá dự án về phương diện kỹ thuật - công nghệ nhằm phân tích tính hiện đại, tính kinh tế và tính hiệu quả về kỹ thuật và công nghệ được sử dụng trong dự án. Vì vậy cần tập trung trên các mặt chủ yếu sau trong khung phân tích:

Thứ nhất, phương diện sản xuất. Trong điều kiện hiện nay, sử dụng phương pháp sản xuất nào thì những điều kiện kỹ thuật đi kèm theo đó đòi hỏi phải có sự phù hợp tương ứng. Do đó cần thiết phải:

- So sánh các phương pháp sản xuất hiện có, rút ra mặt ưu, khuyết của từng phương pháp trong từng môi trường đầu tư cụ thể, qua đó xác định phương pháp sản xuất của dự án đã hợp lý và tốt nhất hay chưa?

- Đặc biệt lưu ý đánh giá để chọn được công nghệ sạch, hạn chế tối thiểu gây ô nhiễm môi trường...

Thứ hai, xác minh về mặt kỹ thuật các yếu tố đầu vào. Cần nghiên cứu và đánh giá đầy đủ tất cả những đòi hỏi cần thiết về số lượng và chất lượng đối với nguyên vật liệu, nhiên liệu, năng lượng, phương tiện chuyên chở, mức giá cả, cước phí và khả năng cung ứng ở các vùng cung ứng...

Thứ ba, máy móc và thiết bị. Cần kiểm tra, đánh giá tính đồng bộ về số lượng, chất lượng máy móc thiết bị và phụ tùng thay thế, sửa chữa bảo dưỡng trong quá trình vận hành dự án sau này. Kiểm tra, đánh giá lại giá bán của máy móc thiết bị, đặc biệt cần kiểm tra kỹ lưỡng và chặt chẽ chất lượng và giá cả máy móc thiết bị nếu nhà cung cấp soạn thảo phần trang thiết bị trong dự án...

Thứ tư, quy mô của dự án. Xác định, đánh giá tính hợp lý tối ưu của quy mô dự án. Đánh giá khả năng mở rộng quy mô của dự án trong tương lai, bằng cách xem xét cách bố trí