

Chương 1

VAI TRÒ CỦA THẨM ĐỊNH DỰ ÁN

1.1. DẪN NHẬP

Ở nhiều nơi trên thế giới, những khái niệm cơ bản đằng sau việc phân tích chi phí và lợi ích kinh tế và tài chính đang dần được chấp nhận. Nhiều diễn biến độc lập hay có liên quan đã góp phần tạo nên tình hình này. Thứ nhất, tài liệu chuyên môn về thẩm định dự án đã được tăng cường trong những năm gần đây. Thứ hai, các lãnh đạo nhà nước, trong nỗ lực thúc đẩy những chương trình đầy tham vọng về phát triển kinh tế và xã hội, đã cảm thấy nhu cầu phải thực hiện những chọn lựa khó khăn giữa các chiến lược chi tiêu khác nhau nhằm đạt được mục tiêu của họ. Thứ ba, các nước ngày càng có khả năng hơn trong việc thỏa mãn yêu cầu cần có qui trình thẩm định dự án tốt hơn nhờ những khóa học và chương trình đào tạo do các trường đại học, các cơ quan quốc tế và chính các cơ quan nhà nước tổ chức. Một số nước đã đào tạo đủ lực lượng cán bộ để khởi sự một nỗ lực cấp quốc gia nhằm phân tích một cách có hệ thống chi phí và lợi ích của những hoạt động chi tiêu đầu tư sắp đến.

1.2. MÔI TRƯỜNG LỰA CHON DỰ ÁN

Một dự án có thể được xác định theo nhiều cách. Các dự án có thể do các bộ, ngành hữu quan đề xuất, chúng có thể bắt nguồn từ quá trình xây dựng các kế hoạch kinh tế quốc gia, hoặc cũng có thể được đề xướng bởi các động lực chính trị. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp nhà nước và tư nhân cũng có các dự án đòi hỏi chính phủ phải trợ giúp hoặc phê chuẩn trước khi thực hiện.

Bất kể một dự án đầu tư cụ thể trong khu vực công được xác định như thế nào, bao giờ cũng có sự mâu thuẫn tiềm ẩn về lợi ích giữa những người đề xuất dự án hay chương trình và toàn xã hội. Sự mâu thuẫn này không phải là một chuyện gì mới lạ: lợi ích của các dự án và các chương trình công cộng thường được tập trung cho một bộ phận dân chúng tương đối hạn hẹp. Ví dụ, một đập thủy lợi chỉ có thể giúp ích cho các hộ nông dân sinh sống tại vùng tưới tiêu của đập. Những đối tượng này, do nhận biết được những lợi ích mà dự án sẽ đem lại cho mình, sẽ có xu hướng ủng hộ mạnh mẽ. Đồng thời, nếu các chi phí của dự án được cung cấp phần lớn bằng tiền từ ngân sách chung của chính phủ, là kinh phí được đóng góp rộng rãi bởi toàn xã hội, thì sẽ không có một nhóm người nào thấy mình phải chịu phần lớn gánh nặng chi phí của dự án. Kết quả có thể đoán trước được là những người được hưởng lợi từ dự án có xu hướng tạo thành một nhóm lên tiếng ủng hộ dự án. Trong khi có nhóm người có khả năng bị thiệt hại (là những người phải gánh chịu chi phí của dự án) lại quá phân tán và những mất mát của từng cá nhân trong số họ lại quá nhỏ, nên họ không thể trở thành một đối trọng hiệu quả chống lại nhóm hưởng lợi có tính tập trung cao. Theo cách đó, cán cân chính trị thường nghiêng về phía chấp thuận những dự án này, ngay cả khác dự án gây thiệt hại cho sự phát triển chung của cả quốc gia.

Nói một cách cụ thể hơn, một dự án có thể có chi phí cao tới 100, trong khi lợi ích mang lại chỉ là 50 nếu xét chung cho cả xã hội; Tuy nhiên nếu nhóm hưởng lợi chỉ phải chịu 5% mức tổng chi phí của dự án, họ sẽ thấy đó là dự án vô cùng tốt và sẽ gây áp lực mạnh mẽ để dự án được thực hiện - sự ủng hộ của họ cũng không kém ngay cả khi tổng chi phí xã hội của dự án chỉ là 25 và họ phải chịu 20% tổng chi phí đó. Chỉ vì thực tế là những đối tượng hưởng lợi tiềm năng có thể tạo được sức vận động tích cực cho dự án không thể là lý do biện hộ cho việc thực hiện dự án. Lý do đó lại càng vô lý hơn đối với những dự án mà phần lớn chi phí là do toàn xã hội gánh chịu. Chính vì những trường hợp như vậy mà chúng ta cần phải sớm có một hệ thống thẩm định dự án nhằm bảo vệ được lợi ích tập thể của cả quốc gia.

Tuy nhiên, câu chuyện không chỉ dừng lại tại đó bởi trong thực tế cũng có những áp lực ủng hộ các dự án và chương trình phát sinh từ chính trong bản thân bộ máy chính quyền. Nhiều dự án là do các quan chức từ các bộ, ngành chức năng đề xuất. Họ thường coi trọng công việc của họ cũng như coi các dự án mà họ đề xuất là phục vụ cho lợi ích chung. Tuy nhiên, sự hăng hái của các quan chức này hoàn toàn không đủ để đảm bảo rằng những dự án mà họ đề xuất thực sự có hiệu quả về mặt kinh tế và xã hội, bởi vì nếu đúng là như vậy thì chúng ta sẽ không phải cần đến các qui trình thẩm định được chính thức hóa. Chúng ta cần có các qui trình thẩm định đó vì chúng giúp tránh được những lựa chọn đầu tư sai lầm. Chỉ có suy nghĩ ảo tưởng mới khiến cho ta tin rằng nguồn gốc của những sai lầm không phải là sự nhiệt tình của các cơ quan trong chính quyền, của các quan chức đối với các dự án mà họ xây dựng và đề xuất.

1.3. THẨM ĐỊNH DỰ ÁN

Việc nhận thức được bản chất của bối cảnh lựa chọn dự án cho chúng ta thấy nhu cầu cần phải thực hiện chức năng kiểm tra hoặc kiểm toán trong suốt giai đoạn thẩm định dự án. Ngay cả phương pháp phân tích tinh vi nhất về lợi ích và chi phí của dự án cũng có thể dẫn tới sai lầm nếu sử dụng những ước tính căn bản sai lầm về chi phí và lợi ích của dự án. Vì vậy, chúng ta phải hết sức lưu ý để đảm bảo rằng mọi số liệu ban đầu phải được cân nhắc thỏa đáng. Những ai còn nghi ngờ tầm quan trọng của vấn đề này chỉ cần nhìn lại lịch sử thực hiện các dự án thực tế. Trong hầu hết các trường hợp, kinh nghiệm cho thấy chi phí của dự án bao giờ cũng cao hơn con số dự liệu ban đầu một cách đáng kể, và cũng trong rất nhiều trường hợp việc tính toán chi phí ở mức quá thấp lại thường đi đôi với việc tính toán lợi ích ở mức quá cao.

Thông tin tốt hơn và không thiên lệch chỉ có thể có được khi cơ quan thẩm định dự án chịu tổn kém về thời gian và tiền của. Những chi phí này sẽ được bù đắp lại bởi những nguồn lực tiết kiệm được do có thông tin tốt hơn và nhờ đó tránh được việc thực hiện những dự án tồi hoặc những dự án mà việc thiết kế và hoạt động nhằm để đáp ứng các mục tiêu của quốc gia.

Xét trên khía cạnh sử dụng tài nguyên khan hiếm của quốc gia, không phải dự án nào cũng có tầm quan trọng như nhau; do đó, phí tổn cũng như thời gian dùng cho việc thẩm định các dự án khác nhau phải rất khác nhau. Cũng giống như các hoạt động kỹ thuật khác, các chuyên gia phân tích dự án có thể tăng rất nhanh hiệu quả làm việc của mình do kết quả của quá trình tích lũy kinh nghiệm. Sau khi đã làm việc trong một số dự án lớn và đã xây dựng được một khối

lượng thông tin về chi phí kinh tế và tài chính của các nguồn lực trong nền kinh tế, các nhà phân tích dự án sẽ có khả năng xác định được một cách tương đối dễ dàng các yếu tố quyết định sự thành bại của các dự án cỡ nhỏ hơn. Hơn nữa, một phần đáng kể các dự án được chính quyền xem xét sẽ không đòi hỏi sự phân tích tinh vi nhất mới bởi vì chỉ cần một cuộc điều tra sơ bộ sẽ có thể chỉ ra khả năng thành công cao hay xu hướng thất bại rất rõ ràng.

Để tiết kiệm tài nguyên hiếm hoi về nhân lực và tài chính có được của công tác thẩm định dự án, chúng ta có thể áp dụng một loạt các giai đoạn khác nhau trong qui trình thẩm định. Mỗi một giai đoạn kế tiếp sẽ được thực hiện với cơ sở dữ liệu mang độ chính xác cao hơn. Vào cuối mỗi giai đoạn, chúng ta sẽ đi tới quyết định chấp thuận hay bác bỏ dự án mà không cần phân tích thêm nữa. Chỉ trong trường hợp triển vọng thành công của dự án biến thiên rất lớn theo mức độ chính xác của các dữ liệu hiện đang được sử dụng thì chúng ta mới dành thêm công sức cho việc cải thiện độ tin cậy chung của công việc thẩm định dự án. Một sự thẩm định có ý nghĩa ở bất kỳ giai đoạn nào cũng đòi hỏi phải đánh giá từng khía cạnh tài chính, kinh tế và xã hội của dự án.

Chương 2

CHIẾN LƯỢC THẨM ĐỊNH CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ CÔNG CỘNG

2.1. DẪN NHẬP

Giai đoạn thẩm định vòng đời dự án phải cung cấp thông tin và những phân tích về một loạt các vấn đề có liên quan đến dự án sắp được thực hiện. Thứ nhất, phải đánh giá đầy đủ tính khả thi về mặt quản lý trong việc triển khai dự án, tiến hành thẩm định khía cạnh thị trường và kỹ thuật của dự án để xác định tính khả thi. Thứ hai, phải thẩm định khả năng đứng vững về mặt tài chính trong suốt vòng đời dự án như dự kiến. Thứ ba, cần tính toán đầy đủ đóng góp kỳ vọng về mặt kinh tế của dự án vào sự tăng trưởng của nền kinh tế kèm theo tài liệu thông tin về bối cảnh và các giả định sử dụng trong việc thẩm định này. Cuối cùng, cần đánh giá để xác định xem dự án có giúp đạt được các mục tiêu xã hội đã đề ra cho đất nước hay không, nếu có thì bằng cách nào, và phải phân tích xem dự án có đạt hiệu quả chi phí trong việc đáp ứng các mục tiêu này hay không.

Để thực hiện được nhiệm vụ trên, đồng thời tránh một số những thiên kiến vốn có trong thẩm định dự án, cán bộ thẩm định cần phải có trình độ chuyên môn cao và đây là một việc rất khó, thậm chí là bất khả nếu công tác thẩm định được tiến hành hoàn toàn trên cơ sở đối phó. Một đội ngũ chuyên viên đánh giá dự án phải được thiết lập trong nội bộ chính phủ để thực hiện tốt chức năng thẩm định, từ đó cải thiện đáng kể qui trình chọn lựa và lên kế hoạch dự án. Các chuyên viên thẩm định không chỉ cần hiểu biết về môi trường chính trị của đất nước mà phải có nhiệm vụ tiến hành đánh giá chính xác tính khả thi của dự án dựa trên cơ sở các tiêu chuẩn đã được xác định một cách chuyên nghiệp.

Thông thường, công tác thẩm định dự án và chương trình đầu tư công cộng thường có xu hướng xem xét ảnh hưởng của dự án về tài chính (ngân sách), kinh tế và phân phối thu nhập như là ba kết quả độc lập. Tuy nhiên, ba khía cạnh hoạt động tổng quát này của dự án đầu tư công lại thường liên quan chặt chẽ với nhau và phải được xem xét như ba phần trong một qui trình thẩm định tổng thể. Ví dụ, điều kiện cần thiết để một dự án có tác dụng phân phối thu nhập một cách đáng kể về lâu dài chính là khả năng dự án tự đứng vững về mặt tài chính, hoặc là phải có cơ chế phân bổ ngân sách định kỳ cho dự án để đảm bảo khả năng hoạt động hiệu quả. Tương tự như vậy, tính hấp dẫn về mặt kinh tế của dự án lại phụ thuộc rất nhiều vào khả năng tạo ra sản lượng một hiệu quả để có được giá trị thặng dư. Phần giá trị thặng dư này sẽ được phân phối theo sự lựa chọn hay luật lệ của xã hội.

Việc phân tích các khía cạnh tài chính, kinh tế và xã hội của một dự án cần phải được liên kết chặt chẽ với nhau bởi vì cơ sở thông tin thu được sau mỗi giai đoạn thẩm định có thể rất cần thiết cho việc hoàn tất một khía cạnh khác của cả quá trình thẩm định. Ví dụ, nếu muốn biết lợi ích mà dự án có thể mang lại cho một lao động phổ thông là bao nhiêu, trước hết chúng ta cần phải biết mức lương của công nhân cũng như số lượng công nhân được nhận vào dự án. Những thông tin này thường được báo cáo trong các bảng chấm công rất cần cho việc chuẩn bị phân tích tài chính của dự án. Nếu chúng ta cũng muốn xác định ảnh hưởng của chính sách giá cả của dự án đối với phúc lợi của một nhóm người nào đó, thì phân phân tích thị trường sẽ cho đầy đủ

thông tin cơ bản về các đối tượng khách hàng và mức tiêu thụ tương đối của họ đối với sản phẩm của dự án. Đây cũng là thông tin cần thiết trong phân tích tài chính dự án.

Phân tích sơ bộ các dự án đầu tư công cộng trên cơ sở chỉ xem xét các biến số tài chính là không có ý nghĩa lắm, dù cho phân tích đó được thực hiện chính xác tới đâu. Việc thẩm định sẽ có giá trị hơn đối với những người ra quyết định đầu tư công nếu như nỗ lực phân tích được trải đều trên mọi khía cạnh quan trọng của dự án.

Giai đoạn xác định, thẩm định và thiết kế dự án bao hàm một loạt các khâu thẩm định và điểm ra quyết định, đưa tới kết quả là chấp thuận hay bác bỏ dự án. Toàn bộ quy trình này có thể được phân chia một cách hợp lý làm bốn giai đoạn thẩm định và bốn điểm ra quyết định trước khi dự án được chấp thuận sau cùng. Những giai đoạn này được thể hiện qua sơ đồ trong Hình 2-1.

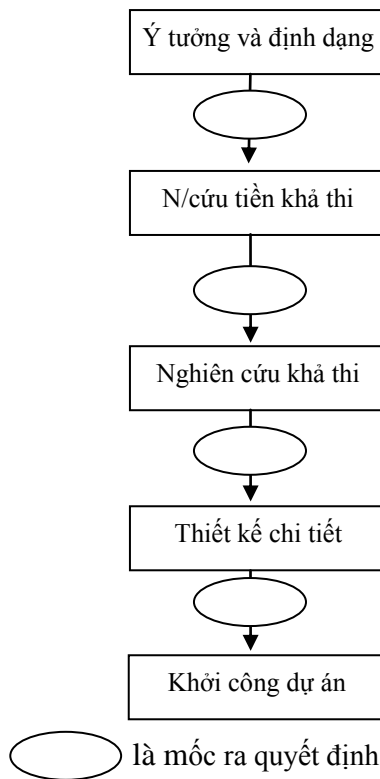
2.2. KHÁI NIỆM VÀ XÁC ĐỊNH DỰ ÁN

Đa số trường hợp, các nhà quản lý hành chính hay các nhà quyết định chính sách trong khu vực công khi yêu cầu thực hiện nghiên cứu tiền khả thi và khả thi một dự án thường không có khái niệm rõ ràng về bản chất sản phẩm cũng như những lợi ích kinh tế và xã hội được mong đợi từ dự án. Trong những trường hợp như vậy, những điều khoản tham khảo cung cấp cho các chuyên gia tư vấn hoặc đơn vị thẩm định dự án thường rất mơ hồ. Do đó họ phải dò dẫm ý định của chính phủ về mục tiêu dự án cũng như kế hoạch chi ngân sách cho dự án. Mặc dù mọi dự án nên được thẩm định theo từng thành tố nhằm xác định sự đóng góp của chúng vào sự hấp dẫn của cả dự án, ta cũng cần phải đề ra một tập hợp các hướng dẫn để quy định rõ những hoạt động cơ sở cho việc thiết kế dự án.

Những hướng dẫn này cũng nên bao gồm các thông tin liên quan tới nhu cầu dự kiến về hàng hóa hoặc dịch vụ mà dự án tạo ra. Nếu có ít bằng chứng về sự cần thiết của dự án, thì sẽ không đảm bảo được các khoản chi tiêu cần cho việc thực hiện phân tích nghiên cứu tiền khả thi. Lập luận tương tự cũng có thể áp dụng đối với các dự án có sản phẩm nặng tính xã hội. Trong trường hợp đó, cần đưa ra những bằng chứng hiện hữu để nêu rõ nhu cầu tương đối về loại dịch vụ xã hội này so với các loại dịch vụ xã hội khác đang cạnh tranh sử dụng cùng nguồn vốn đầu tư. Nếu các bằng chứng hiện tại cho thấy những người sẽ sử dụng dịch vụ của dự án không xếp dự án vào danh sách ưu tiên của họ, thì có lẽ nên từ bỏ ý định về dự án này trước khi tốn kém thêm chi phí thẩm định. Sau khi dự án đã được xác định và tiến hành đánh giá sơ bộ về nhu cầu, chúng ta cần phải cân nhắc xem cơ quan hữu quan nhà nước hiện đang “bảo trợ” dự án đó có phải là đơn vị thích hợp để tiếp tục triển khai công việc này hay không. Vì các cơ quan nhà nước có xu hướng dàn trải chức năng của mình nhằm tăng cường quyền lực và tầm quan trọng của đơn vị, phải luôn kiểm tra để đảm bảo rằng các dự án sẽ được thực hiện và vận hành bởi những cơ quan nào có đầy đủ năng lực nhất.

Giai đoạn xác định dự án, nếu được thực hiện đầy đủ và cẩn thận, sẽ là nền tảng cho khâu nghiên cứu tiền khả thi, với điều kiện dự án đó vẫn có triển vọng sau khi đã qua khâu đánh giá ban đầu. Dĩ nhiên, nếu đơn vị nhà nước liên quan trực tiếp tới dự án không tự tiến hành nghiên cứu tiền khả thi thì công tác xác định dự án ban đầu ở trên là rất cần thiết để chuẩn bị những thông tin tham khảo cho các đơn vị khác hoặc tổ chức tư vấn bên ngoài tiến hành phân phẩm định sau này.

Hình 2-1
Các giai đoạn trong Thẩm định và chấp thuận dự án



2.3. NGHIÊN CỨU TIỀN KHẢ THI

Nghiên cứu tiền khả thi là nỗ lực đầu tiên nhằm đánh giá triển vọng chung của dự án. Để thực hiện khâu thẩm định, điều quan trọng là phải duy trì một mức độ chính xác ngang bằng trong tất cả các khâu phân tích khác nhau. Đồng thời phải nhận thức được rằng mục đích của nghiên cứu tiền khả thi là để có được những ước tính phản ánh đúng “mức độ quan trọng” của các biến số, các biến số này sẽ cho thấy dự án có đủ hấp dẫn để tiếp tục chuyển sang thiết kế chi tiết hơn hay không.

Trong suốt quá trình thẩm định, đặc biệt trong giai đoạn nghiên cứu tiền khả thi, các ước lượng biến số dù thiên lệch về một hướng nào đó vẫn có giá trị hơn là những giá trị ước tính trung bình của các biến số được biết với mức độ chắc chắn rất thấp. Vì vậy, trong phân tích tiền khả thi, để tránh việc chấp thuận những dự án dựa trên các ước tính quá lạc quan về chi phí và lợi ích, chúng ta nên sử dụng những ước tính có xu hướng giảm bớt lợi ích của dự án và làm tăng mức ước tính về chi phí. Nếu dự án vẫn hấp dẫn sau khi đã tiến hành thẩm định như vậy, thì có rất nhiều khả năng dự án sẽ qua được khâu thẩm định chính xác hơn.

Nghiên cứu tiền khả thi của các dự án đầu tư công thường bao gồm sáu lĩnh vực được tóm tắt như sau:

- (a) Phân tích thị trường hay sức cầu. Nhằm ước tính, định lượng hóa và lý giải chứng minh sức cầu hàng hóa và dịch vụ, giá cả hay các nhu cầu tương đối về dịch vụ xã hội.

- (b) Phân tích kỹ thuật. Xác định một cách chi tiết các thông số đầu vào của dự án và xây dựng các ước tính về chi phí.
- (c) Phân tích nhân lực và quản lý. Định rõ chi tiết nhu cầu về nhân lực cần thiết cho việc thực hiện cũng như vận hành dự án, xác định và định lượng cụ thể nguồn nhân lực.
- (d) Phân tích tài chính hay ngân sách. Phân tích chi và thu tài chính cùng với việc đánh giá các phương án tài trợ khác nhau.
- (e) Phân tích hiệu quả kinh tế. Điều chỉnh các dữ liệu tài chính theo ý nghĩa kinh tế, thẩm định chi phí và lợi ích của dự án trên quan điểm của cả nền kinh tế.
- (f) Phân tích hiệu quả xã hội. Thẩm định dự án theo quan điểm của những đối tượng hưởng lợi từ dự án và những đối tượng phải chịu chi phí cho dự án. Khi có thể được, cần lượng hóa lợi ích thụ hưởng và chi phí phải chịu của các nhóm này.

Trong khi tiến hành nghiên cứu tiền khả thi, ta nên tận dụng các nghiên cứu thứ cấp bất kỳ lúc nào có thể được. Nghiên cứu thứ cấp bao gồm việc phân tích các tài liệu nghiên cứu đã có trước đây về vấn đề đang xét cũng như điềm lại các tạp chí chuyên ngành và chuyên sâu về thương mại nhằm thu thập những thông tin có liên quan đến thẩm định dự án. Cần phải tận dụng nghiên cứu các loại hàng hoá cũng như khía cạnh kỹ thuật của dự án từ các nguồn như Ngân Hàng Thế Giới, Viện Sắt Thép, Hiệp hội Các nhà Sản xuất Giấy và Bột giấy hoặc bất kỳ các tổ chức và hiệp hội nào khác cung cấp các thông tin liên quan. Phần lớn những vấn đề kỹ thuật và thị trường đều đã xảy ra với các chủ đầu tư khác và đã được giải quyết, do đó chúng ta có thể thu thập được nhiều loại thông tin một cách nhanh chóng và ít tốn kém nếu như những nguồn thông tin hiện có được sử dụng một cách hiệu quả.

Nghiên cứu thứ cấp thường hữu ích trong phân tích kỹ thuật và kém hữu ích hơn đối với phân tích thị trường, nhân lực và quản lý.

(a) Phân tích thị trường

Phần phân tích thị trường hay sức cầu khởi đầu đánh giá xem sản phẩm của dự án có được sử dụng để đáp ứng nhu cầu trong nước hay để bán trên thị trường quốc tế. Đối với phần lớn các sản phẩm được bán ra thị trường thế giới, khối lượng thông tin sẵn có liên quan đến xu hướng thị trường, công nghệ mới, mức chi phí gần đúng của các đối thủ cạnh tranh là rất lớn. Câu hỏi chính cần được đặt ra là dự án có những ưu thế và bất lợi gì so với các đối thủ cạnh tranh sẽ hoạt động trên thị trường, cả trong lẫn ngoài nước? Đối với một số loại sản phẩm, ví dụ những sản phẩm tương đối đồng nhất được bán trên các thị trường cạnh tranh có tổ chức, có thể chỉ cần nghiên cứu chi phí của dự án so với chi phí của các nhà sản xuất hiện hữu. Đối với những loại sản phẩm khác, ngoài chi phí tương đối cũng cần nghiên cứu thêm về xu hướng giá cả; và đối với một số loại sản phẩm khác nữa, cũng cần nghiên cứu mức cầu tương lai đối với sản phẩm của dự án đang xem xét.

Khi phân tích thị trường các sản phẩm tiêu thụ ở trong nước, điều quan trọng là phải tiến hành nghiên cứu sơ cấp tại giai đoạn nghiên cứu tiền khả thi. Thông thường, phải khảo sát các đối tượng khách hàng tiềm năng của sản phẩm từ dự án thì mới có thể xác định được chính xác qui mô thị trường tiềm năng của một sản phẩm. Nếu sản phẩm dự án được bán trong một môi trường cạnh tranh, cần đánh giá xem các đối thủ cạnh tranh sẽ phản ứng ra sao. Thông tin này có thể được xây dựng trên cơ sở xem xét hoạt động của thị trường từ trước đến nay cũng như đánh giá những điểm mạnh và yếu của đối thủ cạnh tranh.

Trong trường hợp các nhà cung cấp độc quyền khu vực công, ví dụ như những tiện ích công cộng, thì bản thân các chính sách của chính phủ có thể là biến số quan trọng trong việc xác định mức cầu sản phẩm của dự án. Việc mở rộng mạng lưới điện tới các vùng nông thôn hoặc việc phát triển các khu phức hợp công nghiệp sẽ có tác động quan trọng đến cầu sản phẩm trong tương lai. Chúng ta có thể dự báo chính xác tốc độ tăng trưởng cầu sản phẩm của một tiện ích công cộng bằng cách nghiên cứu mối quan hệ theo thời gian giữa cầu với các biến số khác như thu nhập, sản lượng công nghiệp, sự hình thành các hộ gia đình và giá cả tương đối. Việc nghiên cứu tốc độ tăng trưởng mức cầu mà dịch vụ tiện ích ở các nước có điều kiện tương tự đã trải qua cũng giúp chúng ta thấy được có thể kỳ vọng điều gì trong tương lai.

Kết quả của phân phân tích thị trường, nếu đây là một dự án thương mại, sẽ là một tập hợp các dự báo về những biến số sau đây cho suốt thời gian hoạt động của dự án.

- (1) Số lượng hàng bán dự kiến và giá hàng bán khi có cạnh tranh với hàng ngoại thương từ các nước khác, bất kể bán cho khách trong nước hay quốc tế.
- (2) Số lượng hàng bán dự kiến và giá hàng bán trong nước, không có cạnh tranh với hàng ngoại thương nước ngoài.
- (3) Thuế doanh thu (áp dụng ở khâu tiêu dùng cuối cùng - NHD) và thuế xuất khẩu mà người tiêu dùng các mặt hàng ngoại thương sẽ phải trả.
- (4) Thuế doanh thu đối với các mặt hàng không mua bán trên thị trường quốc tế.
- (5) Trợ giá sản xuất, tiêu thụ hoặc xuất khẩu, v.v.
- (6) Các qui định của nhà nước (như mức giá trần, giá sàn, hay hạn ngạch) có ảnh hưởng tới doanh thu hoặc giá cả hàng hóa.
- (7) Xu hướng sản phẩm xét theo trình độ phát triển công nghệ và chu kỳ dự kiến của sản phẩm.
- (8) Mọi hạn chế mậu dịch không do các qui định của chính quyền gây ra đều phải được xác định rõ và ảnh hưởng của chúng phải được định lượng cụ thể.

(b) Phân tích kỹ thuật

Trong phần phân tích này, phần nghiên cứu thứ cấp có thể được sử dụng hết sức hữu hiệu. Các công ty và chuyên gia kỹ thuật trong một lĩnh vực thường có rất nhiều kinh nghiệm từ những dự án đã sử dụng cùng một công nghệ hoặc các kỹ thuật tương tự. Thông thường sẽ có một số công ty tư vấn hay các cơ quan nhà nước có chuyên môn cao về một lĩnh vực kỹ thuật cụ thể nào đó. Nguyên tắc quan trọng nhất mà chúng ta cần phải tuân thủ khi sử dụng chuyên môn của bên ngoài vào việc nghiên cứu khả thi là: nhóm tư vấn được sử dụng để cung cấp thông tin phải được thông báo trước rằng họ sẽ không được lựa chọn để thiết kế hoặc quản lý dự án trong giai đoạn thiết kế và thi công sau này. Điều hết sức quan trọng cần phải tránh là không được bố trí các chuyên gia tư vấn đang lo việc thẩm định dự án vào các vị trí mà họ có mâu thuẫn về quyền lợi. Cần phải thuê các chuyên gia tư vấn cho giai đoạn thẩm định dự án trên cơ sở kinh nghiệm trước đây của họ để cung cấp các thông tin trung thực. Chính quyền cũng có thể cho các chuyên gia này thấy rõ rằng nếu những tính toán của họ về dự án được chứng minh là chính xác thì trong tương lai họ sẽ được lưu ý khi có các hợp đồng thiết kế những dự án khác. Cũng cần giữ lại các chuyên gia tư vấn được sử dụng cho khâu chuẩn bị của quá trình thẩm định để kiểm tra, phê chuẩn thiết kế và những tính toán chi phí do các nhóm lên kế hoạch chi tiết cuối cùng đưa ra.

Nếu thủ tục này không được áp dụng thì rất có khả năng các chuyên gia tư vấn kỹ thuật sẽ cố tình hạ thấp mức dự tính chi phí để cho dự án được chấp thuận. Một khi dự án được chấp thuận, họ sẽ có cơ hội được giao trách nhiệm có lợi hơn, đó là thiết kế chi tiết dự án. Dĩ nhiên,

cách làm tệ hại nhất là việc chính quyền mời các chuyên gia tư vấn từ bên ngoài tham gia thẩm định không lấy thù lao, đổi lại sau này nếu dự án hấp dẫn thì họ sẽ được thuê để thực hiện những công việc tiếp theo. Đáng tiếc đây là hai cách mà nhiều chính quyền địa phương thường xuyên sử dụng trong hoạt động này.

Kết quả phân tích kỹ thuật của giai đoạn nghiên cứu tiền khả thi sẽ cho chúng ta những thông tin sau đây:

- (1) Số lượng theo từng chủng loại của các nhập lượng cần thiết để xây dựng dự án.
- (2) Giá cả của các nhập lượng này và nguồn cung ứng dự kiến.
- (3) Nhu cầu về lao động phân theo kỹ năng và thời điểm xây dựng dự án.
- (4) Nhu cầu nguyên vật liệu cần thiết cho sự vận hành của dự án theo từng năm và theo số lượng sản phẩm bán.
- (5) Nguồn cung ứng các nhập lượng này và các giả thiết về giá cả được sử dụng để tính toán chi phí hoạt động trong tương lai.
- (6) Thông tin về vòng đời công nghệ của dự án.
- (7) Nhu cầu về lao động phân theo kỹ năng cần thiết để vận hành dự án.
- (8) Bản chất tác động của sản phẩm do dự án tạo ra đối với môi trường xung quanh và việc lượng hóa các tác động này.

(c) **Phân tích nhân lực và quản lý hành chính**

Để hiệu quả, thẩm định dự án không thể chỉ giới hạn trong phạm vi xem xét đánh giá chi phí và lợi ích về tài chính và kinh tế với giả thiết rằng các dự án sẽ được xây dựng và hoạt động đúng kỳ hạn. Điều này mặc nhiên cho rằng phải có sự hỗ trợ hành chính nhất định để thực hiện dự án, cái mà nhiều nước hoàn toàn không có. Rất nhiều dự án đã thất bại vì chúng đã được thực hiện trong điều kiện không có chuyên môn quản lý cần thiết để triển khai theo đúng yêu cầu. Triển vọng lợi ích kinh tế và tài chính có đạt được hay không là tùy thuộc vào năng lực quản lý hành chính của cơ quan có trách nhiệm thi hành dự án.

Khâu phân tích này phải dung hòa giữa yêu cầu kỹ thuật và quản lý hành chính của dự án với khả năng cung cấp nhân lực hạn chế cho dự án. Nếu hai vấn đề này không dung hòa được với nhau thì không nên thực hiện dự án. Cần nghiên cứu kỹ thị trường lao động để đảm bảo rằng các tính toán về mức tiền lương phải trả là chính xác, cũng như nguồn cung cấp nhân lực dự trữ là hợp lý trong điều kiện của thị trường lao động.

Một cách tổng quát, yêu cầu về nhân lực phải được phân loại theo ngành nghề và kỹ năng, và những yêu cầu này cần được đánh giá theo các nguồn cung cấp có khả năng đáp ứng. Trong trường hợp có thể dự trữ cả hai nhu cầu trên thì chúng ta cần đưa thông tin này vào phân tích kỹ thuật để cho phép khả năng xem xét lại thời điểm thực hiện dự án.

(d) **Phân tích tài chính hay ngân sách**

Phân tích tài chính hay ngân sách là khâu tổng hợp đầu tiên các biến số tài chính và kỹ thuật đã được tính toán trong các phần phân tích trước. Biên dạng ngân lưu của dự án sẽ được xây dựng, xác định tất cả mọi khoản thu và chi dự kiến cho toàn bộ thời gian hữu dụng của dự án. Ngay cả trong giai đoạn nghiên cứu tiền khả thi cũng phải cố gắng đưa ra bảng mô tả ngân lưu tài chính của dự án để xác định những biến số chủ yếu dùng làm dữ liệu đầu vào cho các khâu thẩm định kinh tế và xã hội.

Do nhu cầu phải tính toán một số biến số đặc biệt (ví dụ yêu cầu về ngoại hối) để phục vụ cho mục đích thẩm định dự án về mặt kinh tế và xã hội, nên mức độ chi tiết về tài chính sẽ cao hơn nhiều so với việc đánh giá tài chính của các dự án đầu tư tư nhân. Phần phân tích tài chính cần trả lời một loạt những câu hỏi cơ bản có liên quan tới triển vọng tài chính và khả năng thành công của dự án. Bốn câu hỏi quan trọng nhất được tóm tắt như sau:

- (1) Mức độ chắc chắn tương đối của mỗi hạng mục thu và chi trong phân tích tài chính là gì? Những yếu tố nào được dự kiến sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới các biến số này và bằng cách nào?
- (2) Nguồn tài trợ cho các chi phí của dự án là gì? Phương án tài trợ này có những đặc điểm riêng biệt gì không, chẳng hạn như lãi suất ưu đãi, tài trợ không hoàn lại, vốn cổ phần hoặc vốn vay của nước ngoài (bị ràng buộc hay thông thường)?
- (3) Ngân lưu ròng tối thiểu cần có là bao nhiêu để dự án có thể duy trì được hoạt động mà không cần đến những yêu cầu ngoài kế hoạch xin thêm ngân sách tài trợ bổ sung của chính phủ?
- (4) Dự án có đạt được ngân lưu ròng đủ lớn hay tỉ suất lợi nhuận tài chính đủ cao để làm cho dự án khả thi về mặt tài chính không? Nếu không, thì những nguồn vốn bổ sung nào là có thể dùng và có thể được cam kết tài trợ thêm cho dự án nếu như dự án đạt hiệu quả về kinh tế và xã hội?

Nếu bất kỳ vấn đề nào nêu trên cho thấy những khó khăn trong tương lai, thì chúng ta phải có những điều chỉnh cần thiết về thiết kế hay nguồn tài trợ dự án để tránh thất bại trong tương lai.

(e) **Phân tích kinh tế**

Mục đích của khâu thẩm định kinh tế là nhằm đánh giá dự án trên quan điểm toàn bộ nền kinh tế và xác định xem việc thực hiện dự án có cải thiện được phúc lợi kinh tế quốc gia hay không.

Thực chất, thẩm định kinh tế có cùng một bản chất như phân tích tài chính, ngoại trừ rằng trong thẩm định kinh tế, chi phí và lợi ích của dự án được tính theo quan điểm của toàn bộ quốc gia trong khi phân tích tài chính chỉ tính tới các chi phí và lợi ích liên quan tới nhà đầu tư hoặc chủ dự án. Thay vì dựa hoàn toàn vào các kỹ thuật kế toán để tính chi phí và lợi ích như trong phân tích tài chính, phân tích kinh tế còn đòi hỏi phải sử dụng các kỹ thuật tính toán kinh tế để bổ sung vào khung kế toán. Để phát triển phân tích tài chính thành phân tích kinh tế, chúng ta cần trả lời thêm một loạt các câu hỏi tiếp theo các câu hỏi đã nêu ở phần trên. Những câu hỏi liên quan tới việc thẩm định kinh tế của một dự án đầu tư có thể được trình bày như sau:

- (1) Mức độ khác nhau giữa những giá trị kinh tế và tài chính của các biến số bị ảnh hưởng bởi qui định và sự kiểm soát của chính quyền hoặc bị ảnh hưởng bởi các loại thuế, thuế nhập khẩu và trợ giá là gì?
- (2) Mức độ khác nhau giữa những giá trị kinh tế và tài chính của các biến số bị ảnh hưởng bởi những khiếm khuyết của thị trường yếu tố sản xuất và sản phẩm (ví dụ về phía công đoàn và các biện pháp hạn chế thương mại)?
- (3) Mức độ chắc chắn tương đối của mỗi phép tính tác động kinh tế từ bên ngoài so với các ước tính thu chi tài chính là gì?
- (4) Khi tính toán với một suất chiết khấu phản ánh đúng chi phí của vốn đầu tư theo quan điểm của toàn bộ nền kinh tế, dự án có tạo ra giá trị hiện tại ròng dương không?

- (5) Để việc thẩm định chứng tỏ rằng dự án là khả thi về mặt kinh tế, mức độ điều chỉnh kinh tế hơn nữa trong điều kiện không chắc chắn là đến đâu?

Trước khi tính toán những điều chỉnh nêu trong câu hỏi (1) và (2) với mức độ chính xác cần thiết, các nhà phân tích phải hiểu rõ những nguyên tắc cơ bản của đánh giá kinh tế. Tuy nhiên, chúng ta cần phải lưu ý rằng tất cả những điều chỉnh trên được thực hiện đối với các thông số tài chính cơ bản của dự án và do đó việc kiểm tra các bước trong phương pháp điều chỉnh từ thông số tài chính sang phân tích kinh tế là tương đối dễ dàng.

Trước khi biết liệu dự án có cải thiện được phúc lợi kinh tế của quốc gia hay không, chúng ta phải hiểu chi phí cơ hội của các tài nguyên sử dụng cho dự án. Nếu một dự án không thu được mức sinh lợi kinh tế cao ngang bằng với chi phí cơ hội của nguồn vốn nhà nước, thì điều đó không nhất thiết có nghĩa là không nên thực hiện dự án đó. Dự án đó có thể đem lại lợi ích ròng cho xã hội và có thể lượng hóa được (nhưng không nhất thiết phải tính bằng tiền) và các cấp quyết định đầu tư có thể coi những lợi ích đó là thích đáng để hy sinh hiệu quả kinh tế đòi hỏi ở dự án. Ví dụ, dự án có thể phân phối thu nhập cho một bộ phận người dân mà hiện chính phủ đang rất quan tâm trợ giúp. Ở đây có một yếu tố quan trọng cần ghi nhớ. Một dự án có thể có tác dụng phân phối thu nhập đến một bộ phận người dân được quan tâm và đồng thời cũng làm tăng thu nhập của những nhóm khác không được ưu ái. Do đó, cả hai kết quả này đều phải được các cấp ra quyết định lưu ý trước khi xác định tính hấp dẫn tổng thể của dự án.

(f) **Phân tích xã hội**

Phân tích xã hội liên quan tới việc xác định và nếu có thể, lượng hóa những tác động kinh tế phát sinh của dự án. Những tác động này bao gồm ảnh hưởng của dự án đối với phúc lợi của những nhóm đặc biệt trong xã hội bởi vì hiếm khi một dự án có thể mang lại lợi ích cho mọi người dân trong xã hội một cách đồng đều. Ở đây chúng ta cần xác định rõ các yếu tố chính trị cũng như những tác động lâu dài của dự án đối với cộng đồng, mà điều này thì không được phản ánh trong sự thay đổi trong thu nhập. Mặc dù phân tích hiệu quả xã hội có thể ít chính xác hơn phân tích tài chính hoặc kinh tế của một dự án, nhưng để có ý nghĩa, phân đánh giá xã hội thường gắn liền với cùng những yếu tố đã được sử dụng trong phân tích tài chính và kinh tế. Ví dụ, một dự án không có ích cho người tiêu dùng tại một vùng nào đó nếu nó không làm tăng cung hàng hóa hoặc dịch vụ với mức giá không cao hơn trước đây.

Dưới đây là một tập hợp về các dạng câu hỏi minh họa thường được các nhà phân tích đặt ra khi thẩm định khía cạnh xã hội của dự án:

- (1) Dự án có thể giúp đạt được những mục tiêu xã hội nào của nhà nước?
- (2) Ai là đối tượng hưởng lợi của dự án và ai sẽ là người chịu chi phí của dự án?
- (3) Các đối tượng hưởng lợi nhận được lợi ích theo cách nào cũng như các đối tượng chịu chi phí của dự án phải trả theo cách nào?
- (4) Dự án sẽ gây ra những tác động gì về mặt chính trị và xã hội, và bằng cách nào?
- (5) Chính quyền có thể đạt được những mục tiêu xã hội tương tự như dự kiến từ dự án này (hay chương trình) bằng cách nào khác và với mức chi phí là bao nhiêu?
- (6) Chi phí kinh tế ròng của việc thực hiện những dự án hay chương trình thay thế này là bao nhiêu?

Khi tiến hành đánh giá tác động xã hội của một dự án, chúng ta cần ghi nhớ hai nguyên tắc quan trọng sau đây. Thứ nhất, phải lập luận rõ ràng cách thức dự án tạo ra tác động xã hội

như mong muốn. Thứ hai, vì các chính quyền thường thực hiện rất nhiều dự án và chương trình đầu tư nhằm đạt được những mục tiêu xã hội của mình, nên ít nhất phải so sánh hiệu quả chi phí của dự án đang được cân nhắc với mức chi phí chuẩn của các biện pháp chính sách hiện có khác. Chỉ trong trường hợp dự án đang được cân nhắc cũng có hiệu quả chi phí và đạt được các mục tiêu xã hội giống như các dự án và chương trình khác thì dự án mới được xem là có lợi hơn.

Các câu hỏi nêu lên trong nội dung thẩm định tài chính-kinh tế-xã hội của dự án cho thấy rất rõ rằng mục đích của chúng ta là nhằm phân loại chi phí và lợi ích theo quan điểm của toàn xã hội. Tuy nhiên, khi làm như vậy, chúng ta phải nhận biết rằng một số chi phí và lợi ích sẽ mang tính tài chính và phát sinh trực tiếp từ bên trong dự án; một số chi phí và lợi ích khác cũng mang tính tài chính nhưng là ngoại sinh, không thuộc dự án. Chúng ta cũng cần phải nêu rõ rằng một số chi phí và lợi ích khác có thể được tính toán và định giá theo mức giá quy kết, trong khi có thể xác định một số chi phí và lợi ích khác nhưng chỉ tính toán hoặc định giá với một mức độ không chắc chắn nào đó. Khi lý giải các kết quả thẩm định xã hội của dự án, chúng ta cần lưu ý một loạt các loại chi phí và lợi ích khác nhau này. Đặc biệt, chúng ta không nên bị đánh lạc hướng bởi sự đơn giản bên ngoài của những con số thực tế biểu diễn giá trị hiện tại ròng kinh tế hay xã hội.

2.4. NGHIÊN CỨU KHẢ THI

Sau khi đã hoàn tất xong tất cả các khâu phân tích trong giai đoạn nghiên cứu tiền khả thi, chúng ta cần nghiên cứu khả năng dự án có thể đáp ứng các tiêu chí về tài chính, kinh tế và xã hội mà chính quyền đề ra cho các khoản đầu tư hay không. Cần phân tích độ nhạy của dự án để xác định các biến số chủ chốt quyết định kết quả của dự án.

Chức năng giai đoạn nghiên cứu khả thi trong thẩm định dự án là nhằm tăng cường mức độ chính xác các tính toán những biến số chủ chốt nếu như dự án cho thấy có triển vọng thành công. Để tăng cường được mức độ chính xác, cần thực hiện nhiều nghiên cứu sơ cấp và có lẽ nên xác định thêm những biến số khác.

Chính vào cuối giai đoạn này là lúc mà quyết định quan trọng nhất phải được đưa ra là liệu có nên chấp thuận dự án không. Sẽ rất khó để ngưng một dự án tồi sau khi công việc thiết kế chi tiết (thường là rất tốn kém) đã được thực hiện vào giai đoạn thẩm định tiếp theo. Một khi đã bỏ khá nhiều tài nguyên vào khâu thiết kế chi tiết kỹ thuật và tài chính cho dự án, chỉ có những cán bộ và các chính trị gia rất dũng cảm mới dám nhìn nhận rằng đó là một dự án tồi.

2.5. THIẾT KẾ CHI TIẾT

Sau nghiên cứu khả thi, nếu các nhà ra quyết định phê chuẩn dự án thì công việc tiếp theo là triển khai thiết kế chi tiết dự án. Các tiêu chuẩn thiết kế sơ bộ phải được thiết lập khi dự án được xác định và thẩm định nhưng thông thường chi phí về những đặc điểm kỹ thuật chi tiết không được bảo đảm vào thời điểm này. Một khi đã xác định tiếp tục dự án thì công việc thiết kế phải được hoàn tất một cách chi tiết hơn. Công tác này bao gồm xác định các chương trình cơ bản, phân chia nhiệm vụ, xác định tài nguyên dùng cho dự án cũng như định hình hoạt động theo các chức năng sẽ được thực hiện và những ưu tiên của chúng. Giai đoạn này là lúc phải xác định rõ các yêu cầu kỹ thuật, ví dụ như nhu cầu về nhân lực phân loại theo kỹ năng lao động. Sau khi hoàn tất xong phần thiết kế chi tiết và các qui cách kỹ thuật cho việc xây dựng nhà xưởng và trang thiết bị, cần lên kế hoạch và thời gian biểu vận hành dự án cũng như kế hoạch dự phòng bất trắc, đồng thời tổng hợp chúng để nâng lên thành kế hoạch thực hiện chính thức.

Tóm lại, giai đoạn thiết kế chi tiết trong thẩm định dự án chính là thời điểm tăng cường độ chính xác của mọi dữ kiện đã được sử dụng trong các phần phân tích trước đó để có thể xây dựng kế hoạch vận hành chính thức. Trong giai đoạn này, chẳng những chúng ta hoàn tất thiết kế về mặt vật chất của dự án mà còn lên kế hoạch quản lý hành chánh, vận hành sản xuất, và tiếp thị.

Sau khi qui trình này hoàn tất, dự án sẽ được xem xét lại một lần nữa để xác định có còn đáp ứng được những tiêu chuẩn đề ra để được phê duyệt và thực hiện hay không. Nếu không thì kết quả này phải được chuyển sang các cơ quan có thẩm quyền thích hợp để có quyết định bác bỏ cuối cùng.

2.6. THỰC HIỆN DỰ ÁN

Nếu giai đoạn thẩm định và thiết kế được thực hiện đúng đắn, việc lựa chọn dự án để thực hiện chỉ còn là kết thúc thương thảo để đúc kết những điều kiện tài trợ và chính thức phê chuẩn dự án. Việc phê chuẩn chính thức đòi hỏi các cơ quan hữu trách chấp thuận các phương án cấp vốn, ký kết các chứng từ hợp đồng, bao gồm cả hợp đồng dự thầu và các hợp đồng khác yêu cầu cam kết về nguồn lực.

Thực hiện dự án bao gồm việc điều phối và phân bổ tài nguyên hay nguồn lực để dự án có thể hoạt động. Giám đốc dự án phải tập hợp được đội ngũ giám sát dự án bao gồm các nhà chuyên môn và chuyên gia kỹ thuật. Tập thể này phải tiến hành điều phối các chuyên gia tư vấn, nhà thầu, nhà cung cấp vật tư thiết bị, cũng như những đơn vị có liên quan khác. Trách nhiệm và quyền hạn trong việc thực hiện dự án phải được phân định rõ ràng, kể cả ủy quyền ra quyết định trong các lãnh vực liên quan đến nhân sự, pháp lý, tài chính, tổ chức và hành chánh. Một kế hoạch đúng đắn ở giai đoạn này là rất quan trọng để bảo đảm dự án không bị trì hoãn một cách không cần thiết, cũng như hình thành các qui trình hành chánh phù hợp để điều phối hài hòa mọi hoạt động cần thiết để thực hiện dự án.

Việc bổ nhiệm giám đốc dự án có nghĩa là trách nhiệm thực hiện dự án thuộc về quyền hạn của người này. Trách nhiệm bao gồm đưa ra những quyết định phân chia nhiệm vụ cho các tổ nhân sự trong tổ chức cũng như các quyết định mua thiết bị, huy động tài nguyên và nhân lực. Cần phải thiết lập thời gian biểu thực hiện dự án. Phải đưa vào guồng máy hoạt động qui chế kiểm tra và báo cáo để cung cấp thông tin phản hồi cho các cấp quyết định chính sách và giám đốc dự án.

Khi dự án sắp được hoàn thành, cần chuẩn bị để từng bước hoàn tất hoạt động thi công xây dựng và trao dự án cho ban quản lý mới. Khâu hoàn thành dự án đòi hỏi phải rút dần và giải thể tổ chức thực hiện dự án. Đây là lúc đòi hỏi chuyển giao nhân sự cũng như thiết bị sang các khâu vận hành khác. Những hoạt động này có thể sẽ diễn ra trong khoảng thời gian tương đối dài. Tuy nhiên, khi dự án đi vào hoạt động, cần bảo đảm có đủ kỹ năng, kế hoạch và tổ chức kiểm soát để thực hiện chức năng của dự án nhằm tránh những chi phí khởi động quá lớn, mà điều này dễ dàng quyết định sự thành bại chung của dự án.

2.7. ĐÁNH GIÁ HẬU DỰ ÁN

Trong lịch sử ngắn ngủi của công tác thẩm định tài chính - kinh tế - xã hội của dự án, người ta thường chú trọng vào khâu đánh giá tiền dự án hơn là sau khi dự án đã được thực hiện. Để phát triển kỹ năng tiến hành thẩm định dự án cũng như cải thiện độ chính xác của các đánh giá, chúng ta cần so sánh kết quả dự đoán với kết quả thực tế của dự án. Để việc đánh giá lại các điểm mạnh

và điểm yếu của dự án đã triển khai mang lại giá trị tối đa cho các nhà làm chính sách và các nhà phân tích dự án, hoạt động của một số nhân sự nhất định trong các nhóm thẩm định dự án của chính quyền cần được duy trì theo thời gian.

Để thực hiện được phần đánh giá này, cần tiến hành đánh giá các khâu quản lý hành chính của dự án ngay sau khi đã hoạt động. Các cán bộ quản lý giai đoạn vận hành phải được thông báo rõ là việc đánh giá chi tiết kết quả dự án sẽ được tiến hành suốt thời gian hoạt động của nó. Cách này cho phép xây dựng những dữ liệu cần thiết thông qua các hoạt động tài chính và kiểm soát thông thường, tạo điều kiện thực hiện đánh giá với chi phí thấp nhất.

Chức năng của phần đánh giá sau dự án ngoại việc đánh giá kết quả hoạt động còn giúp đưa ra phán xét sau cùng về sự đóng góp của dự án đối với sự phát triển của quốc gia, đồng thời để xác định xem những biến số quan trọng trong thiết kế và thực hiện dự án, góp phần vào sự thành công hoặc thất bại của dự án. Phần đánh giá hậu dự án giúp phát huy kinh nghiệm thành công và tránh những thất bại đã gặp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Louis J. Goodman and Ralh Ngatala Love, “The Integrated Project Planning and Management Cycle”, paper presented at United Nations Asian Centre for Development Administration, Policy-Level Workshop on “Administration Supportive Planning for Development Projects”, Kuala Lumpur, Malaysia, November, 1977.
2. Arnold C. Harberger, “Toward An Operational Approach to Social Cost-Benefit Analysis”, University of Chicago, 1974, mimeo.
3. Peterie, Amalio Humberto., “Rates of Return to Physical Capital in Manufacturing Industries in Argentina”, unpublished Ph. D. disertation, University of Chicago, 1971.
4. Harberger, Arnold C., and Wisecarver, Daniel L., “Private and Social Rates of Return to Capital in Uruguay”, Economic Development and Cultural Change, Volume 25, Number 3, April, 1977.
5. Jenkins, Glenn P., Capital in Canada: Its Social and Private Performance, Economic Council of Canada, 1977.
6. Harberger, Arnold C., “On the Use of Distributional Weights in Social Cost-Benefit Analysis”, Journal of Political Economy, 1978.