

## **CHƯƠNG 10: ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ VÀ KẾT THÚC DỰ ÁN**

Mọi nỗ lực của công tác quản trị dự án, từ lập kế hoạch, tổ chức đến điều phối, suy cho cùng đều hướng tới một đích đến duy nhất: Đạt được hiệu quả đầu tư. Tuy nhiên, "hiệu quả" là một khái niệm tương đối, phụ thuộc vào góc nhìn của người đánh giá. Đối với nhà đầu tư tư nhân, hiệu quả là lợi nhuận thu về túi. Đối với Nhà nước và cộng đồng, hiệu quả là sự thịnh vượng chung của nền kinh tế và môi trường. Chương cuối cùng này sẽ trang bị các phương pháp luận khoa học để đo lường thành công của dự án trên cả hai phương diện tài chính và kinh tế - xã hội, đồng thời hướng dẫn quy trình kết thúc dự án một cách chuyên nghiệp và trọn vẹn.

### **1. Đánh giá tài chính dự án đầu tư**

Đánh giá tài chính (Financial Appraisal) là nội dung cốt lõi của quá trình thẩm định dự án, đặc biệt là đối với các dự án kinh doanh thương mại. Mục tiêu tối thượng của đánh giá tài chính là trả lời câu hỏi: "Dự án có mang lại đủ lợi nhuận kỳ vọng cho nhà đầu tư hay không và có đảm bảo an toàn về mặt vốn hay không?".

Quan điểm đánh giá ở đây là đứng trên góc độ của Chủ đầu tư (hoặc Doanh nghiệp dự án). Mọi khoản thu (Doanh thu, thanh lý tài sản) là dòng tiền vào, và mọi khoản chi (Vốn đầu tư, chi phí vận hành, thuế nộp cho nhà nước) là dòng tiền ra.

Nguyên lý nền tảng của đánh giá tài chính là "Giá trị thời gian của tiền tệ" (Time Value of Money). Một đồng nhận được ngày hôm nay luôn có giá trị hơn một đồng nhận được trong tương lai do cơ hội sinh lời và lạm phát. Do đó, để đánh giá chính xác, tất cả các dòng tiền phát sinh trong suốt vòng đời dự án (có thể kéo dài 10-20 năm) đều phải được quy đổi (chiết khấu) về cùng một thời điểm hiện tại.

Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tài chính cơ bản bao gồm:

#### **(1) Giá trị hiện tại ròng (Net Present Value - NPV)**

NPV là hiệu số giữa tổng dòng tiền thu và tổng dòng tiền chi của dự án sau khi đã được chiết khấu về thời điểm hiện tại theo một tỷ suất chiết khấu nhất định (thường là chi phí vốn bình quân - WACC).

Về mặt ý nghĩa kinh tế, NPV phản ánh quy mô lãi ròng (tính bằng tiền) mà nhà đầu tư nhận được từ dự án sau khi đã bù đắp đủ vốn đầu tư và chi phí sử dụng vốn.

Quy tắc ra quyết định:

Nếu  $NPV > 0$ : Dự án có lãi, làm tăng giá trị cho doanh nghiệp. Dự án đáng giá để đầu tư (về mặt tài chính).

Nếu  $NPV = 0$ : Dự án hòa vốn (đã bao gồm chi phí cơ hội). Nhà đầu tư có thể chấp nhận nếu có mục tiêu khác ngoài lợi nhuận.

Nếu  $NPV < 0$ : Dự án thua lỗ, làm giảm giá trị doanh nghiệp. Cần bác bỏ dự án.

Ưu điểm của NPV là tính đến giá trị thời gian của tiền tệ và cho biết quy mô lãi thực tế. Đây được coi là chỉ tiêu quan trọng nhất và chuẩn xác nhất về mặt lý thuyết.

## **(2) Tỷ suất hoàn vốn nội bộ (Internal Rate of Return - IRR)**

IRR là mức lãi suất chiết khấu mà tại đó NPV của dự án bằng 0. Nói cách khác, IRR phản ánh khả năng sinh lời nội tại của bản thân dự án, không phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài.

Về mặt ý nghĩa, IRR cho biết mức lãi suất tối đa mà dự án có thể chịu đựng được nếu vay vốn để đầu tư.

Quy tắc ra quyết định: So sánh IRR với Tỷ suất sinh lời yêu cầu của nhà đầu tư ( $r$ ) hoặc Chi phí sử dụng vốn.

Nếu  $IRR > r$ : Dự án khả thi (lãi suất sinh ra cao hơn lãi suất đi vay/kỳ vọng).

Nếu  $IRR < r$ : Dự án không khả thi.

Ưu điểm của IRR là dễ hình dung (dưới dạng %), dễ so sánh với lãi suất ngân hàng. Tuy nhiên, nhược điểm là không phản ánh được quy mô lãi (dự án nhỏ có thể có IRR cao nhưng tiền lời tuyệt đối rất ít) và có thể gây nhầm lẫn trong trường hợp dòng tiền đổi dấu nhiều lần.

### **(3) Thời gian hoàn vốn (Payback Period - PP)**

Đây là chỉ tiêu phản ánh tính thanh khoản và rủi ro của dự án. PP cho biết cần bao nhiêu thời gian để dòng tiền thu ròng của dự án đủ bù đắp số vốn đầu tư ban đầu.

Có hai cách tính: Thời gian hoàn vốn giản đơn (không tính chiết khấu) và Thời gian hoàn vốn có chiết khấu (chính xác hơn).

Quy tắc ra quyết định: Chọn dự án có PP nhỏ hơn thời gian hoàn vốn kỳ vọng của nhà đầu tư ( $T_{max}$ ). Dự án thu hồi vốn càng nhanh thì rủi ro càng thấp.

Chỉ tiêu này đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp thiếu vốn hoặc hoạt động trong môi trường công nghệ thay đổi nhanh, rủi ro cao. Tuy nhiên, hạn chế lớn nhất của nó là bỏ qua các khoản lợi nhuận phát sinh sau thời điểm hoàn vốn, do đó không phản ánh hết hiệu quả của dự án.

## **2. Đánh giá Kinh tế - Xã hội dự án đầu tư**

Nếu đánh giá tài chính chỉ quan tâm đến túi tiền của nhà đầu tư, thì đánh giá Kinh tế - Xã hội (Economic-Social Appraisal) đứng trên quan điểm vĩ mô của toàn bộ nền kinh tế quốc dân và xã hội. Đây là nội dung bắt buộc đối với các dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước (dự án công) hoặc các dự án tư nhân quy mô lớn có tác động sâu rộng.

### **Sự khác biệt cơ bản với đánh giá tài chính**

Thứ nhất, về Mục tiêu: Đánh giá tài chính nhằm tối đa hóa lợi nhuận doanh nghiệp. Đánh giá kinh tế - xã hội nhằm tối đa hóa phúc lợi quốc gia, tăng trưởng GDP và công bằng xã hội.

Thứ hai, về Giá cả tính toán: Đánh giá tài chính sử dụng "Giá thị trường" (Market Price) – là giá thực tế mua bán, bao gồm cả thuế và các yếu tố méo mó thị trường. Đánh giá kinh tế xã hội sử dụng "Giá kinh tế" hay còn gọi là "Giá ẩn/Giá bóng" (Shadow Price).

Lý do là vì: Thuế (đối với nhà đầu tư là chi phí, nhưng đối với quốc gia là khoản thu nhập chuyển giao từ túi này sang túi khác, không làm mất đi nguồn lực xã hội) hoặc Trợ cấp (đối với nhà đầu tư là lợi ích, nhưng đối với quốc gia là chi phí). Giá ẩn loại bỏ các yếu tố méo mó này để phản ánh đúng chi phí cơ hội của nguồn lực.

Thứ ba, về Phạm vi xem xét lợi ích - chi phí: Đánh giá kinh tế xã hội tính đến cả các yếu tố "Ngoại ứng" (Externalities). Ngoại ứng là những tác động của dự án lan tỏa ra bên ngoài mà không được phản ánh trong báo cáo tài chính của chủ đầu tư. Ngoại ứng tích cực: Dự án xây đường cao tốc giúp người dân đi lại nhanh hơn, giảm tai nạn giao thông, thúc đẩy du lịch địa phương; Dự án nhà máy công nghệ cao giúp đào tạo tay nghề cho lao động địa phương, chuyển giao công nghệ. Những lợi ích này chủ đầu tư không thu được tiền, nhưng xã hội được hưởng. Ngoại ứng tiêu cực: Nhà máy xả thải gây ô nhiễm môi trường, tiếng ồn, làm tắc nghẽn giao thông khu vực. Những thiệt hại này chủ đầu tư thường không phải chi trả (nếu luật pháp lỏng lẻo), nhưng xã hội phải gánh chịu chi phí khắc phục.

Trong thẩm định dự án công, Nhà nước sẽ phê duyệt những dự án có hiệu quả kinh tế - xã hội cao ( $NPV_{\text{kinh tế}} > 0$ ), ngay cả khi dự án đó có thể lỗ về mặt tài chính (ví dụ: xây công viên, bảo tàng, trường học vùng sâu vùng xa).

### **3. Kết thúc dự án (Project Closing)**

Kết thúc dự án là giai đoạn cuối cùng trong chu kỳ sống của dự án, nhưng đáng buồn thay, đây lại là giai đoạn thường bị xem nhẹ hoặc thực hiện một cách cẩu thả nhất. Nhiều nhà quản lý dự án, sau khi hoàn thành các hạng mục chính, thường vội vã chuyển sang dự án mới, để lại một "công trường" ngổn ngang về mặt hành chính và pháp lý. Một dự án chỉ thực sự hoàn thành khi nó được đóng gói một cách bài bản qua các bước sau:

### **(1) Nghiệm thu và bàn giao sản phẩm (Scope Verification)**

Đây là quy trình kỹ thuật và pháp lý nhằm xác nhận rằng sản phẩm của dự án đã hoàn thành đúng theo yêu cầu thiết kế và các tiêu chuẩn chất lượng đã cam kết trong hợp đồng.

Biên bản nghiệm thu phải có chữ ký của các bên (Chủ đầu tư, Tư vấn giám sát, Nhà thầu thi công). Sau khi nghiệm thu, quyền sở hữu và rủi ro đối với tài sản sẽ được chuyển giao từ đơn vị thực hiện sang đơn vị vận hành/khai thác. Việc bàn giao phải đi kèm với hồ sơ hoàn công, hướng dẫn sử dụng và quy trình bảo trì, bảo hành.

### **(2) Thanh quyết toán và Đóng hợp đồng (Financial Closure)**

Đây là khâu giải quyết các nghĩa vụ tài chính cuối cùng. Nhà thầu phải hoàn tất các hồ sơ thanh toán để nhận nốt phần tiền còn lại (thường giữ lại một khoản nhỏ làm bảo lãnh bảo hành).

Quyết toán dự án là việc xác định chính xác tổng chi phí thực tế đã bỏ ra để hình thành tài sản. Đây là cơ sở để ghi nhận giá trị tài sản cố định vào sổ sách kế toán. Nếu không quyết toán kịp thời, dự án sẽ bị treo về mặt tài chính, gây khó khăn cho việc kiểm toán và quản lý vốn.

Thanh lý hợp đồng là bước pháp lý chấm dứt quyền và nghĩa vụ của các bên, xác nhận không còn tranh chấp nào tồn đọng.

### **(3) Giải tán nhóm dự án và Bố trí nhân sự (Team Release)**

Về mặt nhân sự, kết thúc dự án là thời điểm nhạy cảm. Nhà quản lý cần có kế hoạch giải phóng nguồn lực hợp lý. Nhân sự thuê ngoài sẽ kết thúc hợp đồng. Nhân sự nội bộ cần được đánh giá hiệu suất (Performance Appraisal) và bố trí quay lại phòng ban chức năng hoặc chuyển sang dự án mới.

Nhà quản lý cần chú ý đến tâm lý "hội chứng cuối dự án" – khi nhân viên cảm thấy lo lắng về tương lai hoặc mất động lực làm việc trong những ngày cuối cùng, dẫn đến chệch mảng công việc bàn giao.

### **(4) Tổng kết bài học kinh nghiệm (Lessons Learned)**

Đây là tài sản vô hình quý giá nhất mà dự án để lại cho tổ chức, nhưng thường bị lãng phí nhất. Tổng kết bài học kinh nghiệm không phải là buổi "đầu tố" tìm người đổ lỗi, mà là hoạt động Quản trị tri thức (Knowledge Management).

Nhóm dự án cần ngồi lại để trả lời các câu hỏi: Những gì chúng ta đã làm tốt? Những gì chúng ta đã làm chưa tốt? Tại sao chúng ta bị chậm tiến độ? Tại sao chi phí bị đội lên? Rủi ro nào đã phát sinh mà chúng ta không lường trước được?

Các bài học này cần được văn bản hóa và lưu trữ vào Cơ sở dữ liệu tri thức của doanh nghiệp (Organizational Process Assets). Nhờ đó, các dự án trong tương lai sẽ không lặp lại những sai lầm cũ ("Reinventing the wheel"), giúp tổ chức ngày càng trưởng thành và chuyên nghiệp hơn trong công tác quản lý dự án.

Tóm lại, quản lý dự án là một hành trình dài từ ý tưởng sơ khai đến khi hình thành tài sản hữu hình. Đánh giá hiệu quả giúp chúng ta chọn đúng con đường để đi, và quy trình kết thúc bài bản giúp chúng ta về đích an toàn, trọn vẹn, mở ra những cơ hội mới cho tương lai.