

KINH NGHIỆM CỦA CÁC TỔ CHỨC

Khi một dự án (DA) đã được đặt kế hoạch và nguồn tài chính cung cấp cho nó đã được đảm bảo thì phần quan trọng nhất là tiến hành đầu tư và khai thác nó theo kế hoạch đã định. Hiếm khi các DA được thực hiện chính xác theo kế hoạch ban đầu. Việc quản lý DA bây giờ trở thành một nhiệm vụ quan trọng và khó khăn trong việc thiết lập đủ các kiểm soát đối với toàn bộ DA để đảm bảo DA đó đi đúng hướng và đạt được các mục tiêu đã định. Cơ sở cho nhiệm vụ này là hệ thống giám sát DA.

Giám sát DA (GSDA) là thành phần chủ yếu của việc quản lý hàng ngày nhằm thực hiện tốt các DA đầu tư, có thể được xác định như là việc thu thập, phân tích và sử dụng một cách liên tục và có hệ thống các thông tin cho kiểm soát và ra quyết định quản lý.

GSDA bao gồm quá trình đo lường, ghi chép, thu thập, xử lý và truyền đạt thông tin để hỗ trợ cho việc ra quyết định quản lý. Hệ thống thông tin GSDA được đòi hỏi cho ba loại quyết định là: (1) quản lý hàng ngày (cung cấp các thông tin cho các nhà quản lý để họ có thể xác định và giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện DA và đánh giá sự tiến triển của DA); (2) phản ứng nhanh khi có những thay đổi về các ràng buộc và các yếu tố bên ngoài (như các giá định chính); và (3) xem xét lại các chính sách trung và dài hạn.

GSDA sẽ được thực hiện liên quan đến bốn khía cạnh của các hoạt động và đầu tư đó là các đầu vào, các đầu ra, các mục tiêu (xuất hiện như là kết quả của các đầu ra), và tác động của các mục tiêu đối với đời sống kinh tế xã hội của cộng đồng.

Mục đích tổng thể của GSDA là cung cấp các thông tin thích đáng cho các cơ

quan chức năng biết việc vận hành, thực hiện và các tác động của đầu tư có như mong đợi không. Cụ thể là đảm bảo các nhiệm vụ được thực hiện theo đúng tiến độ; xem xét các đầu ra và các tác động có đang đạt được như thiết kế không; kiểm tra các tác động của DA có phù hợp với các mục tiêu của DA không?; và đánh giá xem các mục tiêu có cần phải được thay đổi trên cơ sở kinh nghiệm không? Bất kỳ khi nào các thông tin tìm thấy từ quá trình GSDA cho thấy việc vận hành không thỏa đáng, thiếu hụt trong thực hiện hay không nhất quán giữa các mục tiêu đã quy định hay các tác động đã được dự báo trước và các mục tiêu đã đạt được thì cần phải điều chỉnh việc thực hiện đầu tư theo hướng đã định hoặc phải thay đổi các mục tiêu sao cho chúng có khả năng thực hiện được.

Để đạt được mục đích trên thì đơn vị GSDA phải (1) xem xét lại các tài liệu trong giai đoạn kế hoạch; (2) đồng nhất với quản lý các mục tiêu cho việc thực hiện và các chỉ tiêu để đánh giá sự tiến triển so với các mục tiêu này; (3) đối chiếu, tổng hợp, phân tích và phổ biến các thông tin có được từ các tổ chức và nhân viên tiến hành việc thực hiện đầu tư; (4) sắp đặt các cuộc điều tra đặc biệt để giám sát các tác động của đầu tư đối với đất nước; (5) duy trì các chuỗi số liệu đã được thu thập qua thời gian dưới dạng có thể sửa được để sử dụng cho đánh giá DA ở giai đoạn sau; và (6) chuẩn bị các báo cáo đúng thời gian và đều đặn để nêu bật vị thế của DA (so với các chỉ tiêu cụ thể) và những khám phá từ các phân tích.

Hệ thống GSDA có ba nhiệm vụ chính là: (1) xác định những thông tin/dữ liệu nào cần thu thập (thường phải cung cấp các thông tin cho quản lý về: sự phân phối

đầu vào; các hoạt động; các đầu ra; các nhân tố bên ngoài chủ yếu có liên quan tới DA); (2) thu thập và phân tích các thông tin/dữ liệu như thế nào; và (3) biến đổi những dữ liệu/phân tích như thế nào cho việc viết báo cáo (BC) để phục vụ cho các yêu cầu quản lý.

Có năm bước trong việc thiết kế và định rõ hệ thống giám sát ở mức DA là:

1. Phân tích các mục tiêu của DA. Việc GSDA tốt phụ thuộc vào các mục tiêu đã được mô tả rõ ràng. Ở bước này người GSDA phải xem xét lại các giả định chính và các tài liệu của DA. Các mục tiêu của DA phải được xét lại để đảm bảo rằng chúng được mô tả một cách rõ ràng và vẫn thực hiện được.

2. Xem xét lại các thủ tục thực hiện DA để xác định các yêu cầu thông tin ở các mức khác nhau của cấu trúc quản lý DA. Nhiệm vụ này bao gồm việc xem xét lại những hoạt động nào sẽ được thực hiện và bởi ai, và phải đối chiếu với kế hoạch hoạt động. Hiệu quả của BC phụ thuộc vào việc những người lập và sử dụng BC phải có sự hiểu biết chung về việc tại sao một BC được đòi hỏi và nó sẽ được sử dụng cho mục đích gì.

3. Xem xét lại chỉ tiêu (CT) sử dụng trong việc đo lường mức đạt được các mục tiêu. Thực tế, các đầu vào và đầu ra yêu cầu GSDA liên tục, trong khi đó các tác động chỉ được tiến hành theo định kỳ. Một hệ thống GSDA hoàn chỉnh cần có các loại CT đánh giá sau: (1) các CT vận hành và thực hiện bao gồm: các CT đầu vào; các CT vận hành về tính chấp hành, tính kịp thời, số lượng và chi phí của các hoạt động và nhiệm vụ đầu tư; các CT thực hiện của các kết quả hoạt động so với tập hợp các mục tiêu; và các CT hiệu quả (liên

QUỐC TẾ VỀ GIÁM SÁT DỰ ÁN

ThS. LƯƠNG VĂN KHÔI

hệ các đầu vào với thực hiện); (2) các CT về các điều kiện bên ngoài mà chúng nằm ngoài sự kiểm soát quản lý và có thể đòi hỏi phải thay đổi các mục tiêu DA như: giá cả đầu vào, sự sẵn có của các đầu vào, điều kiện khí hậu và các tỷ giá hối đoái; và (3) các CT về tác động - đó là các CT tác động trực tiếp và các CT tác động gián tiếp (đo lường các yếu tố tác động bên ngoài DA và các ảnh hưởng chưa đề cập trong lập kế hoạch).

4. Lập BC: trong GSDA các thông tin đã được thu thập phải được truyền đạt theo đúng dạng, cho đúng người và đúng thời điểm. Chỉ những quyết định quản lý thích hợp và kịp thời mới có thể giải quyết được các vấn đề và đảm bảo DA được đưa trở lại đúng đường.

Cơ chế cho việc truyền đạt thông tin phải được thiết lập để đảm bảo các thông tin cần thiết được sinh ra và được tận dụng

theo cách thức hiệu quả và đúng thời điểm. Có hai cơ chế quan trọng là: (1) BC về sự tiến triển của DA - là những tóm tắt định kỳ (tuần, tháng hoặc quý) về sự tiến triển của DA hợp nhất các thông tin chủ yếu từ các chỉ tiêu tài chính và vật chất bao gồm trong kế hoạch hoạt động và kế hoạch chi phí; và (2) xem xét lại sự tiến triển - việc này phải được so sánh với kế hoạch đã có.

Nhìn chung, một BC phải bao hàm các khía cạnh sau: (1) tóm tắt tình trạng hiện tại của DA dựa vào các CT về các kết quả và mục đích của DA; (2) các hoạt động chủ yếu được thực hiện trong giai đoạn BC so với kế hoạch hoạt động của DA; (3) chi tiêu trong giai đoạn BC, và tình đốn cho đến ngày BC so với kế hoạch chi phí và ngân sách; (4) các đánh giá về những người hưởng lợi được thỏa mãn trong giai đoạn BC; (5) các vấn đề hiện tại và các

vấn đề thấy trước, và các phương án xử lý; và (6) các hoạt động và kế hoạch chủ yếu đã được lập cho giai đoạn sau.

5. Kế hoạch thực hiện cho hệ thống GSDA: phải định rõ các cán bộ cần thiết, các kỹ năng và đào tạo cần phải có, và phân bổ trách nhiệm lập BC và thu nhập thông tin. Ngoài ra, để đảm bảo cho việc GSDA được thực hiện tốt thì nguồn kinh phí cho nó phải được xác định trước và được xác định trong tổng mức vốn đầu tư của DA.

Đối với Việt Nam, hiện nay công tác giám định mới bắt đầu được triển khai và trong thực hiện còn nhiều lúng lúng. Việc tham khảo kinh nghiệm của các tổ chức quốc tế về GSDA có thể sẽ giúp ích chúng ta trong việc quản lý Nhà nước tốt hơn đối với việc triển khai thực hiện các DA đầu tư.

L.V.K

THƯ GỬI BẠN ĐỌC VÀ CỘNG TÁC VIÊN

Kính gửi: CÁC ĐỒNG CHÍ CỘNG TÁC VIÊN VÀ BẠN ĐỌC CỦA TẠP CHÍ KINH TẾ VÀ DỰ BÁO

Các đồng chí và bạn đọc kính mến!

Kể từ khi Tạp chí Kinh tế và Dự báo (trước đây là Tạp san Kế hoạch, Tạp chí Kế hoạch hóa) ra mắt bạn đọc đến nay đã trải qua chặng đường 35 năm. Được sự động viên và cộng tác của các đồng chí và các bạn, Tạp chí đã không ngừng phấn đấu, ngày càng thực hiện tốt hơn các nhiệm vụ được giao, đáp ứng yêu cầu của đông đảo bạn đọc, và đã thu được một số thành tích nhất định.

Nhân dịp Kỷ niệm 35 năm ngày xuất bản (10/1967 - 10/2002), Ban Biên tập Tạp chí Kinh tế và Dự báo kính đề nghị các đồng chí cộng tác viên và bạn đọc: viết bài, tin, cảm tưởng, kỷ niệm, phê bình, góp ý... cho Tạp chí và xin gửi về Tòa soạn Tạp chí Kinh tế và Dự báo, số 2 Hoàng Văn Thu - Ba Đình - Hà Nội, trước ngày 15/9/2002.

Chân thành cảm ơn các đồng chí và các bạn.

TẠP CHÍ KINH TẾ VÀ DỰ BÁO