

# Yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của dự án đường sắt đô thị theo phương thức đối tác công tư

## Critical success factors for urban railway projects under the public-private partnership model

> TS HUỖNH THỊ YẾN THẢO<sup>1\*</sup>, NGUYỄN MINH TRÍ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Giao thông vận tải TP.HCM, Email: thao.huynh@ut.edu.vn

<sup>2</sup>Ban Quản lý Đường sắt đô thị TP.HCM, NCS Trường Đại học Giao thông vận tải TP.HCM

### TÓM TẮT

Nghiên cứu được thực hiện nhằm nhận dạng một số yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự thành công các dự án đường sắt đô thị tại TP.HCM theo phương thức đối tác công tư (PPP). Nhằm đạt được mục tiêu này, phương pháp nghiên cứu định tính đã được sử dụng. Kết quả thông qua tổng hợp các nghiên cứu trong nước và trên thế giới trước đây, 22 yếu tố đã được nhận dạng. Ngoài ra, nhằm đảm bảo sự phù hợp của các yếu tố đối với dự án đường sắt đô thị TP.HCM, cuộc phỏng vấn chuyên sâu trực tiếp với các chuyên gia đã được thực hiện. Với sự đóng góp ý của 05 chuyên gia trong lĩnh vực, tác giả đã tiến hành điều chỉnh, bổ sung và đạt được danh sách với 28 yếu tố trong đó có 24 biến độc lập và 4 biến phụ thuộc. Kết quả nghiên cứu này có đóng góp nhất định trong việc xem xét áp dụng phương thức PPP đối với dự án đường sắt đô thị tại TP.HCM.

**Từ khóa:** Đối tác công tư (PPP); đường sắt đô thị; yếu tố quan trọng.

### ABSTRACT

The study was conducted to identify critical success factors for urban railway projects in Ho Chi Minh City under the public-private partnership (PPP) model. To achieve this goal, qualitative research methods were used. After reviewing a number of previous studies, 22 critical success factors have been identified. In addition, in order to ensure the suitability of the elements for the Ho Chi Minh City urban railway project, direct interviews with experts were conducted. As a result, several adjustments have been made and a list with 28 factors including 24 independent variables and 4 dependent variables were found officially. This research result makes the most decisive contribution to the work of considering applying the PPP method to urban railway projects in Ho Chi Minh City.

**Keywords:** Public Private Partnership (PPP); urban Railway; critical factors.

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Huy động nguồn lực ngoài ngân sách Nhà nước (NSNN) cho phát triển cơ sở hạ tầng (CSHT) nói chung và hạ tầng giao thông nói riêng đã được khẳng định trong Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 10 năm 2021-2030 tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng và trong Nghị quyết số 16/2021/QH15 ngày 27/7/2021 của Quốc hội về Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2021-2025, đây là một xu thế tất yếu và cần thiết trong bối cảnh nguồn lực từ NSNN còn hạn chế.

Tại TP.HCM, nhằm hoàn thiện cơ sở hạ tầng, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt quy hoạch (điều chỉnh) Hệ thống đường sắt đô thị TP.HCM theo Quyết định số 568/QĐ-TTg ngày 08/4/2013. Hệ thống gồm 08 tuyến Đường sắt đô thị xuyên tâm và vành khuyên nối các vị trí trung tâm chính của Thành phố (MRT); và 03 tuyến xe điện mặt đất hoặc đường sắt một ray (LRT). Toàn bộ hệ thống có tổng chiều dài khoảng 220km với tổng mức đầu tư ước tính khoảng 25-30 tỷ USD. Ngoài các dự án đang được triển khai như Tuyến số 1 Bến Thành - Suối Tiên, Tuyến số 2 Bến Thành - Tham Lương, và 03 dự án đã kiến sử dụng vốn vay ODA đang tiến hành các thủ tục trình thông qua chủ trương đầu tư/chấp thuận đề xuất dự án, các dự án còn lại thuộc hệ thống đường sắt đô thị TP.HCM đang được kêu gọi đầu tư với số vốn ước tính khoảng 20 tỷ USD. Hầu hết các dự án này chưa xác định được hình thức đầu tư, chưa có cam kết đầu tư, chưa có cơ chế tài chính, chưa có cơ quan/đơn vị hỗ trợ triển khai nghiên cứu chuyên sâu. Dự kiến đến năm 2030, khi các tổ chức quốc tế xếp Việt Nam vào nhóm các quốc gia đang phát triển thì việc huy động nguồn vốn vay ODA, vốn vay ưu đãi nước ngoài tài trợ cho các dự án đường sắt đô thị là rất khó khăn. Trong bối cảnh vốn NSNN còn hạn hẹp, việc sử dụng các khoản vay thương mại quốc tế sẽ tạo áp lực không hề nhỏ đến việc trả lãi vay, phí cam kết, phí quản lý khi chúng ta không còn được hưởng các chế độ ưu đãi từ các Chính phủ, các tổ chức tài chính trên thế giới. Do vậy, yêu cầu đặt ra đó là cần sớm nghiên cứu, bổ sung thêm các nguồn vốn khác (ngoài nguồn vốn NSNN, nguồn vốn vay ODA, vốn vay ưu đãi nước ngoài) nhằm nhanh chóng thực hiện mục tiêu phát triển cơ sở hạ tầng nói chung, và PPP có thể là một hướng nghiên cứu mới để triển khai thực hiện trong bối cảnh hiện tại.

Xuất phát từ những yêu cầu cấp thiết đó, bài báo sẽ tiến hành các bước nghiên cứu nhằm nhận dạng các yếu tố ảnh hưởng, góp phần đảm bảo sự thành công của các dự án đầu tư theo phương thức đối tác công tư (PPP): Trường hợp tại dự án đường sắt đô thị TP.HCM.

## 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN

Theo ADB [1] PPP là một hợp đồng dài hạn giữa một đơn vị Nhà nước và một đơn vị tư nhân, để cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ công; trong đó bên tư nhân chịu rủi ro và trách nhiệm quản lý đáng kể, đồng thời nhận được thù lao gắn liền với hiệu suất thực hiện. Tại Việt Nam, theo Luật Đầu tư theo phương thức đối tác công tư [2], PPP được định nghĩa là phương thức đầu tư được thực hiện trên cơ sở hợp tác có thời hạn giữa Nhà nước và nhà đầu tư tư nhân thông qua việc ký kết và thực hiện hợp đồng dự án PPP nhằm thu hút nhà đầu tư tư nhân tham gia dự án PPP.

Đối mặt với những hạn chế về nguồn lực công và chính sách tài khóa, đồng thời nhận ra tầm quan trọng của CSHT để giúp nền kinh tế phát triển, Chính phủ các nước đang ngày càng chuyển sang khu vực tư nhân (KVTN) như một nguồn tài trợ bổ sung để đáp ứng khoảng thiếu hụt về tài chính. Mô hình PPP ngày càng được sử dụng rộng rãi trên thế giới vì một số lý do sau [3], bao gồm (1) Khám phá PPP như một cách giới thiệu công nghệ của KVTN và đổi mới trong việc cung cấp các dịch vụ công tốt hơn thông qua hiệu quả hoạt động được cải thiện; (2) Tạo ra sự đa dạng hóa trong nền kinh tế bằng cách làm cho đất nước trở nên cạnh tranh hơn về CSHT cũng như thúc đẩy hoạt động kinh doanh và các ngành công nghiệp liên quan đến phát triển CSHT; (3) Sử dụng PPP như một cách để phát triển năng lực của KVTN địa phương thông qua liên doanh với các công ty quốc tế lớn, cũng như cơ hội ký hợp đồng phụ cho các công ty địa phương trong nhiều lĩnh vực; (4) Áp đặt sự chắc chắn về ngân sách bằng cách thiết lập chi phí hiện tại và tương lai của các dự án CSHT theo thời gian; (5) Sử dụng PPP như một cách dẫn dắt giúp Chính phủ và các doanh nghiệp nhà nước tiếp cận với việc tăng mức độ tham gia của KVTN (đặc biệt là nước ngoài) và cấu trúc PPP theo cách đảm bảo chuyển giao công nghệ, kỹ thuật dẫn đến các công ty hàng đầu quốc gia có thể điều hành hoạt động của chính họ một cách chuyên nghiệp và cuối cùng xuất khẩu năng lực của họ bằng cách đầu tư các dự án/liên doanh; (6) Bổ sung năng lực hạn chế của khu vực công (KVC) để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng về phát triển CSHT; (7) Khuyến khích KVTN thực hiện các dự án đúng thời hạn và trong phạm vi ngân sách; (8) Khai thác giá trị đồng tiến dài hạn thông qua chuyển giao rủi ro cho KVTN trong suốt vòng đời của dự án.

Bên cạnh các lợi ích mang lại, một số rủi ro tiềm ẩn liên quan đến mô hình PPP cũng được đề cập [3], như Chi phí phát triển, đầu tư và thường xuyên trong các dự án PPP có thể cao hơn so với các quy trình mua sắm truyền thống của KVC; Một số dự án có thể dễ dàng cấp vốn hơn những dự án khác (nếu có liên quan đến công nghệ), một số dự án sẽ chỉ tạo ra doanh thu bằng nội tệ (dự án trong nước) trong khi những dự án khác có thể cung cấp ngoại tệ và do đó những hạn chế của thị trường tài chính địa phương có thể có ít ảnh hưởng hơn; Các công ty tư nhân (và người cho vay của họ) sẽ thận trọng khi chấp nhận những rủi ro lớn ngoài tầm kiểm soát của họ, chẳng hạn như rủi ro tỷ giá hối đoái hoặc rủi ro của các tài sản hiện có; nếu họ chịu những rủi ro này thì giá dịch vụ của họ sẽ được phản ánh; Có một chi phí gắn liền với nợ - Mặc dù KVTN có thể dễ dàng hơn để huy động vốn, nhưng nguồn tài chính sẽ chỉ khả dụng khi dòng tiền cho dự án được kỳ vọng sẽ mang lại lợi tức đầu tư; Một số dự án có thể gặp nhiều thách thức về mặt chính trị hoặc xã hội khi thực hiện, đặc biệt nếu lực lượng lao động KVC hiện tại lo ngại bị chuyển giao cho KVTN, việc tăng thuế để làm cho dự án khả thi hay các vấn đề về đất đai hoặc tái định cư; KVTN cũng sẽ mong đợi một

mức độ kiểm soát cao đối với các hoạt động nếu họ chấp nhận rủi ro đáng kể. Do đó, các ưu đãi và yêu cầu thực hiện cần phải được quy định rõ ràng trong hợp đồng. Nên tập trung vào các yêu cầu hiệu suất dựa trên kết quả đầu ra và tương đối để giám sát; KVTN có thể có nhiều chuyên môn hơn và sau một thời gian ngắn sẽ có lợi thế về dữ liệu liên quan đến dự án; Trách nhiệm của Chính phủ vẫn liên tục - người dân sẽ tiếp tục yêu cầu Chính phủ chịu trách nhiệm về chất lượng của các dịch vụ tiện ích. Chính phủ cũng cần phải có đủ kiến thức chuyên môn để có thể hiểu các thỏa thuận PPP, thực hiện các nghĩa vụ của chính mình theo thỏa thuận PPP và giám sát hoạt động của KVTN; Do tính dài hạn của các dự án PPP và sự phức tạp liên quan, rất khó để xác định tất cả các trường hợp có thể xảy ra trong quá trình triển khai dự án và các vấn đề có thể phát sinh mà các bên liên quan không lường trước được trong các tài liệu hoặc tại thời điểm ký kết hợp đồng. Có nhiều khả năng các bên sẽ cần đàm phán lại hợp đồng để đáp ứng những tình huống bất ngờ này. Cũng có thể là một số dự án có thể thất bại hoặc có thể bị chấm dứt trước thời hạn dự kiến của dự án, vì một số lý do bao gồm những thay đổi trong chính sách của Chính phủ, sự thất bại của nhà điều hành tư nhân hoặc Chính phủ trong việc thực hiện nghĩa vụ của họ hoặc thực tế là do các lý do bất khả kháng.

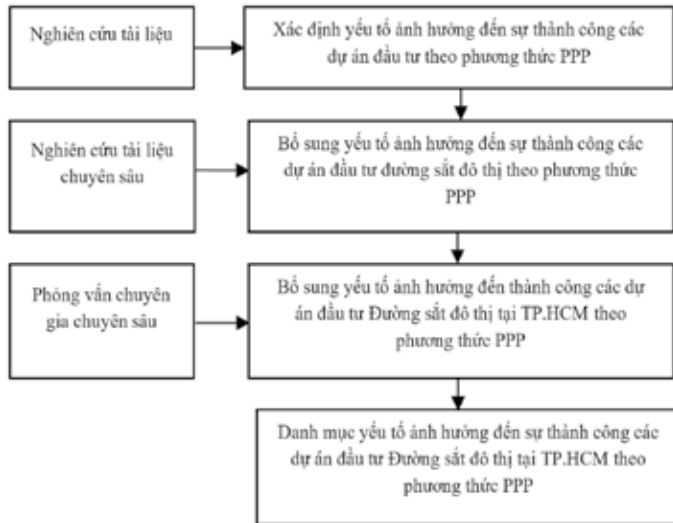
Theo Bộ Xây dựng [4], thị trường PPP tại Việt Nam đang ở trong giai đoạn đầu của sự phát triển, với các yếu tố nội hàm của nền kinh tế còn chứa đựng không ít rủi ro, thị trường vốn trong nước còn yếu kém, nhiều khó khăn trong việc tiếp cận nguồn vốn quốc tế. Đặc biệt chưa có chiến lược dài hạn, rõ ràng để thực hiện PPP, trong khi dự án PPP có đặc thù phức tạp với nhiều mối quan hệ ràng buộc giữa KVC và KVTN. Bên cạnh đó, hệ thống pháp lý về PPP còn chưa đầy đủ, chồng chéo giữa nhiều quy định pháp luật, các quy định thiên về dự án đầu tư công hoặc đầu tư tư nhân thuần túy, chưa đảm bảo hài hòa cho việc thực hiện dự án PPP. Vai trò của KVC và KVTN không được xác định rõ ràng hoặc thiếu các quy định về quyền, trách nhiệm và nghĩa vụ của các bên. Các chính sách, quy định về ưu đãi đầu tư, lựa chọn nhà đầu tư, hợp đồng dự án và quản lý khai thác vận hành còn nhiều hạn chế dẫn đến môi trường đầu tư chưa thật sự hấp dẫn.

Đối với các dự án đường sắt đô thị theo phương thức PPP ban đầu được cảnh báo về mức độ khó khăn trong việc cấu trúc và duy trì PPP đối với các dự án đường sắt đô thị lớn và phức tạp [5]. Trong những năm 1990, nhiều dự án PPP đường sắt đô thị mới (chủ yếu là đường sắt nhẹ hoặc tàu điện ngầm trên cao) đã được triển khai ở các thành phố Đông Á như Bangkok, Kuala Lumpur và Manila. Các dự án theo PPP này gặp khó khăn, bao gồm chậm trễ, vượt chi phí và vỡ nợ hợp đồng. Các dự án PPP đường sắt đô thị đầu tiên ở Đông Á mất trung bình 09 năm từ khi hình thành ý tưởng dự án đến khi bắt đầu vận hành. Trong số chín năm này, có khoảng bốn năm tương ứng với việc xây dựng dự án. Sự chậm trễ thường phát sinh khi thiết kế dự án được điều chỉnh lại sau hợp đồng ban đầu, làm lộ ra những thông tin mới về nhu cầu và chi phí đầu tư. Tuy nhiên, bất chấp những khó khăn mà làn sóng Đường sắt đô thị theo mô hình PPP đầu tiên gặp phải, số lượng các dự án đường sắt đô thị có sự tham gia của tư nhân đã tăng lên đáng kể từ đầu những năm 2000. Theo dữ liệu từ cơ sở dữ liệu về sự tham gia của KVTN vào CSHT của Ngân hàng Thế giới [6], tổng cộng 16 dự án đường sắt có sự tham gia của tư nhân đã đạt được kết thúc tài chính trong thập kỷ đầu tiên của những năm 2000, nhiều hơn gấp đôi số lượng dự án trong những năm 1990. Kể từ năm 2011, thêm 15 dự án đã đạt được kết thúc tài chính, với tổng vốn đầu tư (bao gồm cả đầu tư công và tư nhân) là 30,8 tỷ USD. Tổng chiều dài (km) của mạng lưới đường sắt đô thị được phát triển theo mô hình PPP gần như tăng gấp đôi trong 05 năm (2012-2016) so với giai đoạn 05 năm trước đó. Trong số các dự án đang hoạt động, tuyến đường sắt một ray Kuala

Lumpur, Malaysia và tuyến 4 Sao Paulo, Brazil là những ví dụ điển hình về PPP thành công. Nhằm đạt được những thành công trong việc áp dụng phương thức này, các nghiên cứu về mô hình hợp tác công - tư của nhiều tác giả cùng quan điểm cho rằng, việc xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự thành công của mô hình PPP là vấn đề cơ bản cần phải có và nên được duy trì trong suốt thời gian thực hiện dự án [7-9].

**3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Nhằm đạt được mục tiêu đề ra đó là nhận dạng được các yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự thành công của các dự án đường sắt đô thị thành khi áp dụng phương thức PPP, nghiên cứu thực hiện theo các bước đề xuất trong hình 1.



Hình 1. Các bước nghiên cứu

Bước 1: Nghiên cứu định tính được thực hiện qua việc tổng hợp tài liệu trong nước và trên thế giới có liên quan đến các yếu tố đảm bảo thành công trong đầu tư dự án theo phương thức PPP. Từ đây, danh mục về các yếu tố quan trọng cho nhiều loại dự án sẽ được tổng hợp.

Bước 2: Thông qua nghiên cứu các tài liệu liên quan đến phương thức PPP trong các dự án đầu tư đường sắt trên thế giới nhằm bổ sung thêm các yếu tố nhằm đảm bảo thành công trong đầu tư loại dự án này theo phương thức PPP.

Bước 3: Nhằm đưa ra danh mục các yếu tố phù hợp với điều kiện tại các dự án đầu tư xây dựng đường sắt đô thị tại TP.HCM, tác giả tiến hành thực hiện việc phỏng vấn trực tiếp các chuyên gia về lĩnh vực PPP và đường sắt đô thị tại TP.HCM nhằm hiệu chỉnh, bổ sung các yếu tố ảnh hưởng và đề xuất danh mục cuối cùng.

**4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

Thông qua khảo lược các bài nghiên cứu đi trước, tác giả nhận diện được 19 yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của các dự án đầu tư xây dựng theo phương thức PPP nói chung, danh mục này được thể hiện tại Bảng 1.

**Bảng 1. Bảng tổng hợp một số yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của các dự án PPP**

TT	Yếu tố ảnh hưởng	Tác giả
<b>I</b>	<b>Pháp lý</b>	
1	Khung pháp lý thuận lợi, phù hợp	[10], [11], [12], [13], [14], [15]
2	Khung pháp lý chặt chẽ, đầy đủ	[11], [14]
<b>II</b>	<b>Quản lý rủi ro</b>	
3	Kế hoạch nhận dạng, phân tích rủi ro	[16], [17], [13], [8], [18]

TT	Yếu tố ảnh hưởng	Tác giả
4	Kế hoạch phân bổ, kiểm soát rủi ro	[16], [18], [8], [19], [20]
<b>III</b>	<b>Quy mô, công nghệ, kỹ thuật và thi công</b>	
5	Quy mô, tính chất của dự án	[21]
6	Quá trình lập dự án, chuẩn bị đầu tư	[10], [22], [14]
7	Áp dụng các công nghệ, kỹ thuật mới, hiện đại trong thiết kế, thi công, giám sát	[14], [23]
8	Quá trình quản lý thực hiện hợp đồng	[23]
<b>IV</b>	<b>Tài chính dự án</b>	
9	Tiềm lực tài chính của KVTN	[8], [15], [24]
10	Mở ra cơ hội kinh doanh cho KVTN	[24], [25]
11	Thị trường tài chính phát triển, ổn định (khả năng vay; lãi, phí)	[8], [9], [26]
12	Thời gian thi công của dự án	[27]
13	Bảo lãnh doanh thu từ KVC	[21]
<b>V</b>	<b>Chính trị, KT-XH và môi trường kinh doanh</b>	
14	Môi trường chính trị và xã hội ổn định	[28], [29]
15	Môi trường kinh tế vĩ mô ổn định	[18], [13], [28], [25]
16	Đầu thầu công khai, minh bạch và hiệu quả	[28], [22]
17	Khả năng quản trị, chất lượng của KVC	[28], [25]
18	Chất lượng của KVTN, của các tư vấn và nhà thầu thi công	[22], [14], [23], [15]
19	Sự hỗ trợ của các bên liên quan	[22], [14]

Trong lĩnh vực đường sắt đô thị, hiệu suất của dự án PPP so với dự án do KVC thực hiện là khác nhau [30-32]. Ngoài chịu tác động chung của các yếu tố đến sự thành công của một dự án đầu tư xây dựng CSHT thông thường, các dự án đường sắt đô thị theo phương thức PPP còn chịu tác động của một số yếu tố đặc thù của loại hình giao thông này. Qua tổng hợp, 03 yếu tố đặc thù đã được nhận diện, thể hiện trong bảng 2.

**Bảng 2. Một số yếu tố đặc thù ảnh hưởng đến sự thành công của các dự án PPP đường sắt đô thị**

TT	Yếu tố ảnh hưởng	Tác giả
1	Doanh thu từ giá vé	[33], [34], [35]
2	Cơ chế, chính sách điều tiết, khai thác giá trị gia tăng từ đất	[35], [36]
3	Cấu trúc tổ chức, quản lý trong lĩnh vực đường sắt đô thị	[37], [38]

Sau khi tổng hợp, 22 yếu tố đã được nhận diện, tuy nhiên nhằm xác định các yếu tố phù hợp với trường hợp cụ thể của các dự án đường sắt đô thị tại TP.HCM, tác giả đã tiến hành phỏng vấn trực tiếp và ghi nhận ý kiến góp ý của 05 chuyên gia về sự phù hợp của 22 yếu tố được liệt kê tại bảng 1 và bảng 2. Thông tin chuyên gia được thể hiện trong bảng 3.

**Bảng 3. Bảng tóm tắt thông tin của các chuyên gia tham gia phỏng vấn**

Chuyên gia	Đơn vị công tác	Chức vụ/ vị trí	Số năm kinh nghiệm	Trình độ
Chuyên gia 1	Ban Quản lý đường sắt đô thị TP.HCM	Quản lý cấp cao	> 25 năm	Phó giáo sư - Tiến sĩ
Chuyên gia 2	Ban Quản lý đường sắt đô thị TP.HCM	Quản lý cấp cao	> 25 năm	Thạc sĩ

Chuyên gia	Đơn vị công tác	Chức vụ/ vị trí	Số năm kinh nghiệm	Trình độ
Chuyên gia 3	Cục Quản lý đầu tư xây dựng - Bộ Giao thông vận tải	Quản lý cấp cao	> 25 năm	Thạc sĩ
Chuyên gia 4	Trường Kinh tế, Luật và Quản lý nhà nước - Đại học UEH	Quản lý cấp cao	> 20 năm	Phó giáo sư - Tiến sĩ
Chuyên gia 5	Trường Kinh tế, Luật và Quản lý nhà nước - Đại học UEH	Chuyên gia tư vấn	> 15 năm	Tiến sĩ

Qua tổng hợp, phân tích ý kiến của 05 chuyên gia về sự phù hợp của các yếu tố đã được đề cập, tổng số lượng yếu tố được xác định là 28 yếu tố (gồm: 24 yếu tố độc lập và 04 yếu tố phụ thuộc), chi tiết được trình bày tại Bảng 4.

**Bảng 4. Bảng tổng hợp các yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự thành công của dự án Đường sắt đô thị tại TP.HCM theo phương thức PPP**

TT	Yếu tố	Ký hiệu	Ghi chú
<b>A YẾU TỐ ĐỘC LẬP</b>			
<b>I Pháp lý</b>			
<b>PL</b>			
1	Sự quyết tâm, khuyến khích của hệ thống chính trị	PL1	Bổ sung theo kết quả thảo luận
2	Khung pháp lý phù hợp, đầy đủ, đồng bộ	PL2	Điều chỉnh theo kết quả thảo luận
3	Cơ chế, chính sách điều tiết, khai thác giá trị gia tăng từ đất (Land Value Capture)	PL3	
4	Cấu trúc tổ chức, quản lý trong lĩnh vực đường sắt đô thị	PL4	
<b>II Quản lý rủi ro</b>			
<b>RR</b>			
5	Việc nhận dạng đầy đủ, phân tích chính xác các rủi ro	RR1	Điều chỉnh theo kết quả thảo luận
6	Việc phân bổ phù hợp, kiểm soát chặt chẽ các rủi ro	RR2	Điều chỉnh theo kết quả thảo luận
<b>III Quy mô, công nghệ, kỹ thuật và thi công</b>			
<b>QM</b>			
7	Quy mô, tính chất của dự án	QM1	
8	Khung tiêu chuẩn kỹ thuật đầy đủ	QM2	Bổ sung theo kết quả thảo luận
9	Quá trình lập dự án và chuẩn bị mặt bằng thi công	QM3	Điều chỉnh theo kết quả thảo luận
10	Khả năng áp dụng, kiểm soát các công nghệ, kỹ thuật mới, hiện đại trong thiết kế, thi công, giám sát	QM4	Điều chỉnh theo kết quả thảo luận
11	Khả năng chủ động về các nguyên vật liệu, thiết bị về đường sắt đô thị trong nước	QM5	Điều chỉnh theo kết quả thảo luận
12	Quá trình quản lý thực hiện hợp đồng (tiến độ, chất lượng, khối lượng, ...)	QM6	

TT	Yếu tố	Ký hiệu	Ghi chú
<b>IV Tài chính</b>			
<b>TC</b>			
13	Tiềm lực tài chính của KVTN	TC1	
14	Mở ra cơ hội kinh doanh thu lợi nhuận cho KVTN	TC2	
15	Thị trường tài chính phát triển, ổn định (khả năng vay; mức lãi, phí)	TC3	
16	Doanh thu từ giá vé, kinh doanh thương mại (quảng cáo, cho thuê mặt bằng, giữ xe, ...)	TC4	Điều chỉnh theo kết quả thảo luận
17	Thời gian thi công của dự án	TC5	
18	Bảo lãnh doanh thu từ KVC	TC6	
<b>V Chính trị, kinh tế, xã hội và môi trường thực hiện dự án</b>			
<b>MT</b>			
19	Môi trường chính trị và xã hội ổn định	MT1	
20	Môi trường kinh tế vĩ mô ổn định	MT2	
21	Công tác đấu thầu công khai, minh bạch và hiệu quả	MT3	
22	Khả năng quản trị, chất lượng của KVC	MT4	
23	Chất lượng của KVTN, của các tư vấn và nhà thầu thi công	MT5	
24	Sự hỗ trợ của các bên liên quan	MT6	
<b>B YẾU TỐ PHỤ THUỘC</b>			
<b>Sự thành công của dự án đường sắt đô thị theo phương thức PPP tại TP.HCM</b>			
1	Hàng hóa, dịch vụ có lợi ích chung giữa KVC và KVTN, có sự thất bại của thị trường và phải được giám sát bởi KVC	PPP1	
2	KVTN có thể giúp nâng cao chất lượng và hiệu quả trong việc phân bổ ngân sách Nhà nước	PPP2	
3	Có thể chia sẻ rủi ro giữa KVC và KVTN một cách hợp lý	PPP3	
4	Sự tham gia của KVTN trong toàn bộ dự án có thể giúp nâng cao khả năng cung cấp hàng hóa, dịch vụ công	PPP4	

Trên cơ sở các yếu tố được xác định ở Bảng 4, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 05 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến việc thực hiện thành công của các dự án PPP Đường sắt đô thị tại TP.HCM, bao gồm: (1) Nhân tố pháp lý; (2) Nhân tố quản lý rủi ro; (3) Nhân tố quy mô, công nghệ, kỹ thuật và thi công; (4) Nhân tố tài chính; và (5) Nhân tố chính trị, kinh tế, xã hội và môi trường thực hiện dự án, với 24 yếu tố thành phần. Mô hình này sẽ được tiếp tục nghiên cứu nhằm tìm hiểu tầm quan trọng của từng yếu tố và đề xuất các giải pháp phù hợp.

#### KẾT LUẬN

Với 26 yếu tố (gồm: 22 yếu tố độc lập và 04 yếu tố phụ thuộc) liên quan đến sự thành công của dự án CSHT theo phương thức PPP đã được nhận diện thông qua khảo lược các bài nghiên cứu

ở trong nước và trên thế giới. Nhằm tìm hiểu sâu hơn về trường hợp cụ thể tại các dự án Đường sắt đô thị tại TP.HCM, tác giả đã tiến hành phỏng vấn trực tiếp 05 chuyên gia để xem xét sự phù hợp của các yếu tố. Trong quá trình thảo luận, chuyên gia đã tiến hành bổ sung và điều chỉnh một số yếu tố, kết quả đã xác định được 28 yếu tố, bao gồm 24 yếu tố độc lập tương ứng với 05 nhóm yếu tố độc lập và 04 yếu tố phụ thuộc tương ứng với nhóm yếu tố phụ thuộc. Mức độ đóng góp của các nhóm yếu tố cùng với các yếu tố thành phần sẽ tiếp tục được tìm hiểu trong các nghiên cứu tiếp theo.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] ADB, *Public - Private Partnerships Handbook: Asian Development Bank*, 2008.
- [2] Quốc hội, "Luật Đầu tư theo phương thức đối tác công tư," ed. Việt Nam, 2020.
- [3] The World Bank, *Government Objectives: Benefits and Risks of PPPs*, 2022.
- [4] Bộ Xây dựng. (2021). *Chính sách đầu tư đối tác công - tư (PPP) trong phát triển cơ sở hạ tầng Việt Nam*. Available: <https://moc.gov.vn/tin-tuc/66326/ chinh-sach-dau-tu-doi-tac-cong-tu-ppp-trong-phat-trien-co-so-ha-tang-viet-nam.aspx>
- [5] The World Bank, *The Urban Rail Development Handbook: The World Bank*, 2018,.
- [6] The World Bank, *Public-Private Partnerships: Reference Guide Version 3: The World Bank*, 2017.
- [7] J. F. Rockart, "The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective," 1980.
- [8] B. Li, A. Akintoye, P. J. Edwards, and C. Hardcastle, "Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry," *Construction management and economics*, vol. 23, pp. 459-471, 2005.
- [9] A. Akintoye, M. Beck, and C. Hardcastle, *Public-private partnerships: managing risks and opportunities*: John Wiley & Sons, 2008.
- [10] L. Qiao, S. Q. Wang, R. L. Tiong, and T.-S. Chan, "Framework for critical success factors of BOT projects in China," *The Journal of Structured Finance*, vol. 7, pp. 53-61, 2001.
- [11] C. Hardcastle, P. J. Edwards, A. Akintoye, and B. Li, "Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry: a factor analysis approach," *Construction management and economics*, vol. 23, pp. 459-471, 2005.
- [12] E. R. Yescombe, *Public-private partnerships: principles of policy and finance*: Elsevier, 2011.
- [13] Y. H. Kwak, Y. Chih, and C. W. Ibbs, "Towards a comprehensive understanding of public private partnerships for infrastructure development," *California management review*, vol. 51, pp. 51-78, 2009.
- [14] I. Yitmen, I. Akiner, and I. Tekce, "Applicability of second generation public private partnership projects in turkey: a conceptual framework," in *International Conference on Innovation in Architecture, Engineering & Construction, Sao Paulo, Brasil*, 2012.
- [15] E. Ameyaw and A. Chan, "Implementing PPP Water Supply Projects in Ghana: A Model of CSFs," *African Journal of Applied Research*, vol. 1, 2015.
- [16] R. Flanagan, "Risk management and construction," *Blackwell Science*, 1993.
- [17] A. Merna and N. J. Smith, *Guide to the preparation and evaluation of build-own-operate-transfer (BOOT) project tenders*: Asia Law & Practice Limited, 1996.
- [18] X. Zhang, "Critical success factors for public-private partnerships in infrastructure development," *Journal of construction engineering and management*, vol. 131, pp. 3-14, 2005.
- [19] T. M. Nisar, "Risk management in public-private partnership contracts," *Public Organization Review*, vol. 7, pp. 1-19, 2007.
- [20] N. Mouraviev, "Risk management in public-private partnerships and research agenda for transitional countries," *International Journal of Management & Business Studies*, vol. 2, pp. 37-41, 2012.
- [21] Lê Quang Tùng, "Nghiên cứu thu hút khu vực tư nhân đầu tư kết cấu hạ tầng giao thông theo phương thức đối tác công tư trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh," Doctor, Đại học Mở - Địa chất, Hà Nội, Việt Nam, 2023.
- [22] J. Yuan, C. Wang, M. J. Skibniewski, and Q. Li, "Developing key performance indicators for public-private partnership projects: questionnaire survey and analysis," *Journal of Management in Engineering*, vol. 28, pp. 252-264, 2012.
- [23] L. Tang, Q. Shen, M. Skitmore, and E. W. Cheng, "Ranked critical factors in PPP briefings," *Journal of management in engineering*, vol. 29, pp. 164-171, 2013.
- [24] E. Cheung, "Developing a best practice framework for implementing public private partnerships (PPP) in Hong Kong," Queensland University of Technology, 2009.
- [25] S. Ismail, "Critical success factors of public private partnership (PPP) implementation in Malaysia," *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, vol. 5, pp. 6-19, 2013.
- [26] E. Cheung, A. P. Chan, and S. Kajewski, "Factors contributing to successful public private partnership projects: Comparing Hong Kong with Australia and the United Kingdom," *Journal of Facilities Management*, vol. 10, pp. 45-58, 2012.
- [27] R. Agrawal, "Successful delivery of public-private partnerships for Infrastructure development," *Jaypee Institute of Information Technology, Noida, India*, 2010.
- [28] A. P. Chan, P. T. Lam, D. W. Chan, E. Cheung, and Y. Ke, "Critical success factors for PPPs in infrastructure developments: Chinese perspective," *Journal of construction engineering and management*, vol. 136, pp. 484-494, 2010.
- [29] A. Wibowo and H. Wilhelm Alfen, "Identifying macro-environmental critical success factors and key areas for improvement to promote public-private partnerships in infrastructure: Indonesia's perspective," *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 21, pp. 383-402, 2014.
- [30] E. Iossa, G. Spagnolo, and M. Vellez, "The risks and tricks in public-private partnerships," in *The Analysis of Competition Policy and Sectoral Regulation*, ed: World Scientific, 2014, pp. 455-489.
- [31] S. Hong, "When does a public-private partnership (PPP) lead to inefficient cost management? Evidence from South Korea's urban rail system," *Public Money & Management*, vol. 36, pp. 447-454, 2016.
- [32] M. Amaral, "Public vs private management of public utilities-The case of urban public transport in Europe," *Research in transportation Economics*, vol. 22, pp. 85-90, 2008.
- [33] R. Abe and H. Kato, "Time-Series Analysis of Urban Rail Supply in Tokyo, Japan, from 1920 to 2010," 2016.
- [34] T. Litman, "Transit price elasticities and cross-elasticities," *Journal of Public Transportation*, vol. 7, pp. 37-58, 2004.
- [35] W. Zhang, S. Q. Wang, R. L. Tiong, S. K. Ting, and D. Ashley, "Risk management of Shanghai's privately financed Yan'an Donglu tunnels," *Engineering Construction and Architectural Management*, vol. 5, pp. 399-409, 1998.
- [36] Dương Thị Bình Minh, "Các yếu tố thành công chủ yếu của dự án hợp tác công - tư (PPP): Nghiên cứu thực nghiệm tại tỉnh Đồng Nai," *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh châu Á*, vol. 7, pp. 28-53, 2021.
- [37] O. E. Williamson, "Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization," *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, 1975.
- [38] S. J. Grossman and O. D. Hart, "The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration," *Journal of political economy*, vol. 94, pp. 691-719, 1986.