

# QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐỐI TÁC CÔNG TƯ: KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ THỰC TIỄN TẠI VIỆT NAM

PHẠM QUỐC TRƯỞNG

*Quản lý thành công dự án đối tác công tư (PPP) là một trong những nội dung được chú ý trong triển khai thực hiện dự án PPP. Bài viết xem xét các tiêu chí chung để quản lý thành công dự án PPP trên thế giới, bối cảnh và thực tiễn áp dụng ở Việt Nam, từ đó, phát hiện những tiêu chí thành công của Quản lý dự án PPP có thể được sử dụng, để đánh giá khách quan mức độ thành công trong hoạt động "Quản lý dự án PPP". Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng là để các bên liên quan khác nhau có nhận thức về các tiêu chí để vận hành các dự án PPP thành công.*

*Từ khóa: Quản lý dự án, hình thức đối tác công tư*

## **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECT MANAGEMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND APPLICATION FOR VIETNAM**

**Pham Quoc Truong**

*Successful management of a public-private partnership (PPP) project is one of the issues that draw attention in implementing a PPP project. The paper examines the common criteria for successful PPP project management in the world, the context and practices applied in Vietnam, so that the success criteria of PPP Project Management can be used to objectively evaluate the success of the "PPP Project Management" activities. In addition, the research results are also a basis for stakeholders to be aware of the criteria for successful PPP project operation.*

*Keywords: Project management, public-private partnership form*

*Ngày nhận bài: 19/5/2020*

*Ngày hoàn thiện biên tập: 26/5/2020*

*Ngày duyệt đăng: 3/6/2020*

## **Giới thiệu**

Quản lý dự án PPP là quản lý cả quá trình thực hiện dự án, bao gồm các giai đoạn: (1) hình thành dự án, (2) triển khai thực hiện và (3) vận hành khai thác; là việc áp dụng kiến thức, kỹ năng, công cụ và kỹ thuật cho các hoạt động của dự án để đáp ứng các yêu cầu của dự án. Đã có nhiều nghiên cứu đưa ra nhận định khác nhau về tiêu chí đánh giá sự thành công của các dự án. Chua và cộng sự (1999) cho rằng,

thành công của 1 dự án xây dựng được xác định bởi 4 khía cạnh: (1) đặc điểm của dự án, (2) sắp xếp theo quy trình, (3) người tham gia dự án và (4) tương tác các quá trình. Blackwell (2000) liệt kê tiêu chí đánh giá được sử dụng trong các dự án sáng kiến tài chính tư nhân (PFI) ở Vương quốc Anh gồm: (1) đổi mới, (2) tương thích với phương pháp hoạt động, (3) khả năng cung cấp, (4) linh hoạt và (5) chuyển giao rủi ro.

Bên cạnh đó, thập kỷ vừa qua đã chứng kiến một lượng nghiên cứu đáng kể về các yếu tố quan trọng góp phần thực hiện thành công (CSF) các hình thức đối tác công tư cả ở các nước đã phát triển và đang phát triển (Ke và cộng sự, 2009; Osei-Kyei, Chan 2015). Mặc dù, tồn tại rất nhiều tài liệu về tiêu chí thành công của dự án, những tài liệu này chủ yếu tập trung vào các dự án xây dựng truyền thống (Rockart 1982; Frodell và cộng sự, 2008; Al-Tmeemy và cộng sự, 2011; Ahadzie và cộng sự, 2008; Elattar 2009). Tuy nhiên, xem xét đặc điểm của các dự án PPP, có thể các tiêu chí thành công của các dự án này sẽ khác với các dự án được đầu tư theo truyền thống (Skietrys và cộng sự, 2008). Do đó, cần nghiên cứu kỹ lưỡng và thực nghiệm về các tiêu chí thành công quan trọng cho các dự án PPP để bổ sung và mở rộng hơn nữa cho các nhận định và nhà nghiên cứu về cách cung cấp các dự án PPP thành công.

Từ nhận định trên, bài viết tìm hiểu các tiêu chí, các yếu tố tạo nên sự thành công cho các dự án PPP dựa trên hoạt động quản lý dự án PPP, khảo sát từ các chuyên gia PPP quốc tế. Thông qua khảo sát các nghiên cứu quốc tế, nghiên cứu này kỳ vọng bổ sung các tiêu chí thành công từ vai trò quản lý dự án, tăng cường thực hành và triển khai các hình thức PPP ở

**BẢNG 1: BỘ TIÊU CHÍ THÀNH CÔNG CHO CÁC DỰ ÁN PPP**

Thứ tự	Tiêu chí thành công của dự án PPP	Diễn giải
1	<b>Giảm các vụ kiện tụng và tranh chấp</b>	Các vụ kiện và tranh chấp hợp đồng được giảm thiểu trong suốt vòng đời dự án
2	<b>Giảm các cuộc biểu tình công cộng và chính trị</b>	Việc giảm kích động và biểu tình thường phát sinh do tăng thuế, thiếu minh bạch, tham nhũng
3	<b>Quản lý rủi ro hiệu quả</b>	Rủi ro được xác định đúng. Cơ chế chia sẻ và chuyển giao rủi ro được các bên nhà nước và tư nhân thực hiện một cách hiệu quả
4	<b>Chuyển giao công nghệ hiệu quả và đổi mới</b>	Kiến thức kỹ thuật và đổi mới được chia sẻ hiệu quả giữa các bên liên quan, đặc biệt là với các cán bộ địa phương
5	<b>Hiệu suất môi trường</b>	Dự án không ảnh hưởng đến sức khỏe và sự an toàn của người cư ngụ hoặc môi trường
6	<b>Mối quan hệ và hợp tác lâu dài</b>	Mối quan hệ thân mật và sự phối hợp được thiết lập tốt được thiết lập giữa các bên liên quan
7	<b>Đáp ứng các thông số kỹ thuật đầu ra</b>	Dự án đáp ứng các tiêu chuẩn/yêu cầu đầu ra và bản giao
8	<b>Tuân thủ ngân sách</b>	Dự án được xây dựng theo chi phí ước tính và không có bất kỳ chi phí hoạt động nào vượt quá
9	<b>Tuân thủ thời gian</b>	Dự án được xây dựng vào/trước thời gian biểu để vận hành
10	<b>Đáp ứng nhu cầu về cơ sở/dịch vụ công cộng</b>	Một dự án PPP được triển khai đáp ứng đầy đủ nhu cầu về một cơ sở / dịch vụ công cộng
11	<b>Khả năng sinh lời</b>	Thu nhập/lợi nhuận liên tục được nhận bởi các bên trong quá trình vận hành dự án
12	<b>Phát triển kinh tế địa phương</b>	Dự án đóng góp cho sự phát triển kinh tế của công đồng, trong đó dự án được phát triển
13	<b>Giảm chi phí vòng đời dự án</b>	Chi phí vòng đời thấp hơn được thực hiện, giúp nâng cao giá trị tiền của dự án
14	<b>Giảm chi phí hành chính công</b>	Chi phí thấp hơn phát sinh bởi khu vực công trong việc điều hành dự án vì rủi ro lớn của dự án được phân bổ cho khu vực tư nhân
15	<b>Hoạt động dịch vụ đáng tin cậy và chất lượng</b>	Dịch vụ dự án liên tục và không bị gián đoạn được cung cấp và theo sự hài lòng của người dùng

Nguồn: Osei-Nyame, N. và cộng sự (2016)

cả các quốc gia đang phát triển và các quốc gia phát triển. Ngoài ra, nghiên cứu này làm nổi bật các tiêu chí quản lý dự án PPP thành công.

### Khảo sát trên thế giới

#### Các yếu tố thành công của dự án PPP

Hard Castle, C., Edwards, P.J, Akintoye, A. và Li, B (2005) thực hiện khảo sát các vấn đề liên quan đến các dự án PFU/PPP ở Anh. Khảo sát đã tổng hợp các yếu tố quan trọng để các dự án PPP/PFI của Vương quốc Anh thành công gồm 19 yếu tố như: Tập đoàn tư nhân mạnh, Phân bổ rủi ro phù hợp và chia sẻ rủi ro; Quy trình mua sắm cạnh tranh; Cam kết/trách nhiệm của khu vực công/tư; Đánh giá chi phí/lợi ích kỹ lưỡng và thực tế; Dự án kỹ thuật khả thi; Minh

bạch trong quá trình mua sắm; Quản trị tốt; Khung pháp lý thuận lợi; Thị trường tài chính khả dụng...

Từ khảo sát đánh giá và tổng hợp trên, tác giả cho rằng, các CSF có thể được nhóm thành 5 yếu tố chính như sau: Nhóm nhân tố 1 đại diện cho mua sắm hiệu quả; Nhóm nhân tố 2 đại diện cho khả năng thực hiện dự án; Nhóm nhân tố 3 đại diện cho Bảo lãnh Chính phủ; Nhóm nhân tố 4 đại diện cho điều kiện kinh tế thuận lợi; Nhóm nhân tố 5 đại diện cho thị trường tài chính khả dụng. Một dự án thành công có thể được xem là mang lại nhiều lợi ích rộng cho xã hội, bao gồm: Nâng cao năng lực Chính phủ; Đổi mới trong việc cung cấp dịch vụ công cộng; Giảm chi phí và thời gian thực hiện dự án; Chuyển nhiều rủi ro cho tư nhân, đảm bảo giá trị đồng tiền cho người nộp thuế.

#### Tiêu chí để dự án PPP thành công

**BẢNG 2: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH THANG ĐO CHO NHÂN TỐ NĂNG LỰC QUẢN LÝ**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai nếu loại biến	Tương quan với biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
Độ tin cậy của thang đo: ALPHA = 0.977				
Q.4.TT1	41.062	61.014	0.851	0.978
Q.4.TT2	41.161	59.469	0.863	0.978
Q.4.TT4	<u>41.062</u>	60.978	0.854	0.978
Q.4.TT6	41.071	60.571	0.910	0.977
Q.4.TT7	41.107	59.772	0.916	0.977
Q.4.TT8	41.098	58.990	0.891	0.977
Q.4.TT12	41.179	58.905	0.907	0.977
Q.4.TT13	41.214	58.422	0.933	0.976
Q.4.TT14	41.143	59.493	0.897	0.977
Q.4.TT22	41.027	60.603	0.912	0.977
Q.4.TT26	41.018	59.892	0.875	0.978

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

Về mặt kỹ thuật, để xác định thành công của các dự án PPP, tiêu chí thành công cho các dự án PPP đóng vai trò là các biến phụ thuộc, trong khi các CSF cho các dự án PPP trở thành các biến độc lập (Osei-Kyei, R. và cộng sự, 2016). Osei-Kyei, R. và cộng sự (2016) đã tổng hợp Bộ tiêu chí thành công cho các dự án PPP gồm 15 yếu tố: Giám các vụ kiện tụng và tranh chấp; Giám các cuộc biểu tình công cộng và chính trị; Quản lý rủi ro hiệu quả; Chuyển giao công nghệ hiệu quả và đổi mới; Hiệu suất môi trường; Mối quan hệ và hợp tác lâu dài; Đáp ứng các thông số kỹ thuật đầu ra; Tuân thủ ngân sách; Tuân thủ thời gian; Đáp ứng nhu cầu về cơ sở/dịch vụ công cộng; Khả năng sinh lời; Phát triển kinh tế địa phương; Giám chi phí vòng đời dự án; Giám chi phí hành chính công; Hoạt động dịch vụ đáng tin cậy và chất lượng. (Bảng 1)

Tuy nhiên, các tác giả cũng lưu ý trong tương lai, nghiên cứu nên được thực hiện ở một quốc gia/khu vực cụ thể bằng cách sử dụng cả khảo sát trực tiếp và gián tiếp, khi đó, sẽ tăng tỷ lệ phản hồi và cung cấp sự hiểu biết tốt hơn nhiều về các tiêu chí thành công của dự án PPP theo quan điểm của một quốc gia/khu vực cụ thể, do thực tiễn và kinh nghiệm của PPP khác nhau giữa các quốc gia.

#### Thực tiễn ở Việt Nam và khảo sát nghiên cứu

Tại Việt Nam, thị trường PPP so với thế giới mới bắt đầu và hình thành, văn bản pháp luật cao nhất hướng dẫn về PPP là Nghị định số 63/2018/NĐ-CP ngày 04/5/2018 của Chính phủ về đầu tư theo hình thức đối tác công tư. Trong giai đoạn từ năm 1990 đến

năm 2014 đã có 95 dự án PPP hoàn thành thu xếp tài chính, hầu hết các dự án PPP thuộc ngành điện (75 dự án), tiếp theo là khu vực cảng biển (7 dự án), lĩnh vực viễn thông (4 dự án) và nước (4 dự án). Rõ ràng, số lượng các dự án PPP trong các lĩnh vực khác ngoài ngành điện đang ở mức độ hạn chế (Jica, 2017).

Tất cả các dự án tại Việt Nam phải tuân theo pháp luật hiện hành. Một trong những khó khăn với các dự án PPP là những quy định pháp luật hiện hành chủ yếu nhằm đến các dự án không thuộc mô hình PPP nhưng các dự án PPP lại phải tuân thủ theo. Ngoài ra, các dự án PPP còn khó khăn trong việc xác định nguồn vốn hỗ trợ bù đắp thiếu hụt tài chính cho các dự án. Vì việc chuẩn bị để xuất dự án đòi hỏi nhiều chi phí và nguồn lực, việc không có các quy định rõ ràng về các nguồn vốn bù đắp thiếu hụt tài chính sẽ khiến cho cơ quan nhà nước có thẩm quyền hoặc NĐT không mặn mà với việc chuẩn bị dự án.

Theo Nghị định số 63/2018/NĐ-CP, sau khi được lựa chọn và phê duyệt, NĐT (bao gồm các NĐT nước ngoài) của dự án có thể thành lập DN dự án để thực hiện dự án. Nghị định số 63/2018/

**BẢNG 3: CÁC HOẠT ĐỘNG THỰC HIỆN DỰ ÁN THEO HÌNH THỨC PPP**

STT	Ký hiệu mẫu	Nội dung hoạt động	Thuộc nhóm
1	Q.4.TT1	Quy hoạch phát triển dự án PPP	1
2	Q.4.TT2	Trình tự, thủ tục để xuất dự án	1
3	Q.4.TT4	Tổ chức lựa chọn NĐT	2
4	Q.4.TT6	Chuẩn bị mặt bằng xây dựng	2
5	Q.4.TT7	Thương thảo hợp đồng dự án	2
6	Q.4.TT8	Tính minh bạch của các dự án PPP	1
7	Q.4.TT12	Báo cáo giám sát đánh giá dự án	3
8	Q.4.TT13	Bảo hành, bảo trì và vận hành dự án	3
9	Q.4.TT14	Quyết toán dự án hoàn thành	3
10	Q.4.TT22	Chia sẻ rủi ro giữa các bên trong dự án	2
11	Q.4.TT26	Sự cần thiết của một bộ Luật về PPP	1

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

**BẢNG 4: ĐỀ XUẤT CÁC NỘI DUNG CHÍNH QUẢN LÝ DỰ ÁN PPP**

Trình tự	Nội dung	Quy định tiêu chuẩn
Chương 1	Hoạch định và xác định dự án	TCVN: 3P:001 (năm)
Chương 2	Sàng lọc và lựa chọn dự án	TCVN: 3P:002 (năm)
Chương 3	Phân tích tính khả thi	TCVN: 3P:003 (năm)
Chương 4	Đánh giá và xếp loại dự án ưu tiên	TCVN: 3P:004 (năm)
Chương 5	Xác định cấu trúc hợp đồng dự án	TCVN: 3P:005 (năm)
Chương 6	Phân tích, tổng hợp và phân bổ rủi ro	TCVN: 3P:006 (năm)
Chương 7	Phân tích giá trị tiền và sự tham gia của các bên liên quan	TCVN: 3P:007 (năm)
Chương 8	Xác định các thông số kỹ thuật đầu ra	TCVN: 3P:008 (năm)
Chương 9	Quản lý các hợp đồng trong dự án	TCVN: 3P:009 (năm)
Chương 10	Vận hành và bảo trì	TCVN: 3P:010 (năm)
Chương 11	Tranh chấp và giải quyết tranh chấp	TCVN: 3P:011 (năm)
Chương 12	Bàn giao cho nhà nước	TCVN: 3P:012 (năm)

Nguồn: Đề xuất của tác giả

ND-CP không quy định việc NDT phải xin giấy chứng nhận đăng ký đầu tư. Mục đích của thay đổi này là để giúp các NDT tránh phải xin giấy phép hai lần. Tuy nhiên, nếu không có giấy chứng nhận đăng ký đầu tư, NDT và các DN dự án có thể gặp khó khăn trong việc xin các giấy phép quan trọng khác cho dự án và trong các hoạt động hàng ngày của dự án. Các luật liên quan như Luật DN và Luật Đất đai, có hiệu lực pháp lý cao hơn Nghị định số 63/2018/NĐ-CP, quy định các NDT nước ngoài phải nộp giấy chứng nhận đăng ký đầu tư để xin giấy chứng nhận đăng ký DN và giấy chứng nhận quyền sử dụng đất. Các DN dự án (đặc biệt là các công ty có vốn đầu tư nước ngoài) cũng cần cung cấp bằng chứng cho ngân hàng hoặc bên thứ ba vì nhiều mục đích khác nhau, ví dụ như việc chuyển tiền ra nước ngoài. Việc DN dự án sẽ phải cung cấp cho các bên thứ ba này toàn bộ hợp đồng PPP để chứng minh quyền của mình trong các dự án PPP là không khả thi về mặt thương mại.

Tác giả đã có một khảo sát bằng bảng hỏi, được khảo sát từ 150 cán bộ làm công tác quản lý nhà nước (năm 2019) tham gia và hoặc hiểu biết về

PPP, sau khi phân tích hồi quy đa biến bằng phần mềm SPSS.20 cho thấy: (i) thiếu văn bản pháp luật về PPP, (ii) vận dụng và thực hiện văn bản pháp luật về PPP, (iii) năng lực cán bộ thực hiện, có ảnh hưởng rất lớn đến "Quản lý dự án PPP" – năng lực quản lý (NLQL).

Trong nghiên cứu này, phân tích nhân tố sẽ giúp xem xét khả năng rút gọn hàng chục biến quan sát xuống còn một số ít (nhóm) các biến để phản ánh một cách cụ thể sự tác động của các nhân tố đến năng lực quản lý. Kết quả phân tích nhân tố cho thấy, hệ số Durbin-Watson = 0,897, gần bằng 1 cho phép kết luận, không có hiện tượng tự tương quan giữa các phần dư. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý dự án được thể hiện tại Bảng 3 có thể xem như là các chỉ tiêu đánh giá trong quản lý.

### Đề xuất các chỉ tiêu đánh giá

Khi xem xét một cách đầy đủ mức độ phức tạp và giá trị của các dự án PPP, một số tiêu chí thành công của các nghiên cứu trước đây có thể được áp dụng cho các dự án PPP. Tuy nhiên, để đảm bảo các yếu tố thành công cơ bản của dự án, tác giả xem xét các nghiên cứu đã công bố một cách chặt chẽ về các tiêu chí thành công của dự án PPP, tập trung vào quản lý dự án. Cụ thể, việc xác định các thông số kỹ thuật đầu ra của dự án là trọng tâm trong quá trình quản lý.

Điều này đồng nghĩa với việc cần thiết phải có các quy định cấp quốc gia nhằm đảm bảo tính ổn định trong quản lý và thực hiện dự án PPP tại Việt Nam, đồng thời, đáp ứng các Hiệp định thương mại (FTA) mà Việt Nam đã ký kết với các Quốc gia trên thế giới. Khung pháp lý thuận lợi cho phép phát triển dự án PPP mà không bị hạn chế pháp lý quá mức đối với sự tham gia của khu vực tư nhân. Một khung rủi ro thích hợp sẽ đảm bảo tính trung pháp lý cho thực hiện dự án. Trong nghiên cứu này, tác giả đề xuất các chỉ tiêu đánh giá quản lý dự án theo các thông số kỹ thuật đầu ra (Bảng 5).

Khi các nhà thầu đang chuẩn bị các đề xuất, họ có thể yêu cầu chính quyền địa phương làm rõ một số vấn đề trong các điểm kỹ thuật đầu ra. Trừ khi điều này liên quan đến vấn đề niềm tin thương mại đối với một nhà thầu cá nhân, việc làm rõ thông tin được cung cấp phải được chia sẻ cho tất cả các nhà thầu. Đây là một thông lệ tốt và sẽ đảm bảo rằng tất cả các nhà thầu đang làm việc với yêu cầu kỹ thuật đầu ra rõ ràng và giảm thiểu rủi ro liên quan đến trì hoãn thời gian và chi phí bổ sung.

BẢNG 5: TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ QUẢN LÝ DỰ ÁN PPP

Chỉ tiêu	Diễn giải
Nội dung của Thiết kế, xây dựng, bảo trì	Đặc điểm kỹ thuật đầu ra, chính quyền địa phương nên thực hiện nghiên cứu và tham vấn đầy đủ để có thể xác nhận phạm vi công việc rõ ràng cho từng trường, đồng ý các ưu tiên của dự án, được thiết lập theo nghĩa rộng các tiêu chuẩn cơ sở và dịch vụ cần đạt được
Chất lượng thiết kế	Thiết kế cần phải tính đến các phát triển tiềm năng trong lĩnh vực và các dịch vụ khác có thể được cung cấp thông qua dự án
Khả năng tiếp cận	Cung cấp một môi trường dễ tiếp cận cho người dùng đòi hỏi nhiều hơn là quyền truy cập cho những người đặc biệt
Phân bổ rủi ro	Phân bổ rủi ro phù hợp giữa chính quyền địa phương và tập đoàn là một yếu tố thiết yếu của dự án PPP. Trong đó, chính quyền địa phương cần xác định rủi ro và trách nhiệm của mình ở giai đoạn thẩm định quyền chọn thông qua các các cơ chế
Quản lý rủi ro	Cần thận trọng trong việc soạn thảo các đặc điểm kỹ thuật đầu ra để chuyển rủi ro mà không phải chịu một phát sinh chi phí không tương xứng
Giá cả phải chăng	Dự án phải có giá cả phải chăng và mang lại giá trị đồng tiến cho chính quyền địa phương.
Đầu vào và đầu ra	Khi các kết quả đầu ra được quyết định, nhiệm vụ của nhà thầu là xác định các đầu vào cần thiết, bao gồm cả cơ sở hạ tầng và kỹ năng, để đạt được kết quả cuối cùng này
Tiêu chuẩn thực hiện	Chính quyền địa phương cần xác định rõ các tiêu chuẩn thực hiện cần thiết cho các cơ sở và dịch vụ. Các tiêu chuẩn như vậy có thể được phát triển từ các chính sách của chính quyền địa phương, gồm các tiêu chuẩn chính thức và không chính thức
Dịch vụ tạm thời	Chính quyền nên xem xét ngay bắt đầu dịch vụ được đề xuất cho dự án PPP và xác định xem tất cả các hạng mục của nó cần phải có sẵn đồng thời hay không

Nguồn: Tác giả đề xuất

## Kết luận

Quản lý dự án hợp lý có vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của PPP. Nếu không quản lý đầy đủ dự án chắc chắn sẽ làm xói mòn giá trị đồng tiến và cuối cùng có thể làm suy yếu các mục tiêu của nó. Có nhiều lý do cho điều này và chúng phải liên quan đến các đặc điểm chính của các dự án PPP, thường là: (i) chấp thuận về ngân sách, (ii) tiến độ đúng hạn, (iii) đáp ứng yêu cầu chất lượng, (iv) đáp ứng mục tiêu dự án. Bài viết này đã tổng hợp và đánh giá các tiêu chí thành công của dự án PPP theo các chuyên gia quốc tế, phân tích thực tiễn áp dụng tại Việt Nam ở thời điểm hiện tại, cùng trao đổi và đề xuất các tiêu chí quản lý dự án PPP, nhằm dự án PPP thành công trong thực tiễn.

\* Bài viết là một phần của luận án nghiên cứu tiến sĩ có tên là "Quản lý nhà nước đối với dự án đầu tư theo hình thức đối tác công tư tại Việt Nam".

## Tài liệu tham khảo:

- Quốc hội (2014), Luật Đầu tư số 67/2013/QH13, ngày 26/11/2014;
- Quốc hội (2014), Luật Xây dựng số 50/2014/QH13, ngày 18/6/2014;
- Quốc hội (2014), Luật DN số 68/2014/QH13, ngày 26/11/2014;
- Chính phủ (2018), Nghị định số 63/2018/NĐ-CP ngày 04/5/2018 của Chính

phủ về đầu tư theo hình thức đối tác công tư, Hà Nội;

- Jica (2017), Khảo sát VGF cho các dự án PPP tại Việt Nam, Báo cáo cuối cùng, tháng 9/2017, Hà Nội;
- Al-Tmeemy, S. M. H. M.; Abdul-Rahman, H.; Harun, Z. 2011. Future criteria for success of building projects in Malaysia, *International Journal of Project Management* 29(3): 337-348;
- Badshah, A. (1998), *Good Governance for Environmental Sustainability*. UNDP;
- Boyfield, K. (1992), *Private Sector Funding of Public Sector Infrastructure*, *Public Money & Management*, Oxford. 12 (2). pp.41-46;
- Boynton, A.C. and Zmud, R.W (1984) *An Assessment of Critical Success Factors*. *Sloan Management Review*. Summer pp 17-27;
- Blackwell, M. (2000). *PF1/PPP and Property*, Chandos Publishing, Oxford, U.K;
- Frodell, M., Josephson, P. E.; Lindahl, G. 2008. Swedish construction clients' views on project success and measuring performance, *Journal of Engineering, Design and Technology* 6(1): 21-32;
- Rockati, J.F. (1982) *The Changing Role of the Information Systems Executive: a Critical SuccessFactors Perspective*. *Sloan Management Review*. 24 (1). Pp 3-13.

## Thông tin tác giả:

ThS. Phạm Quốc Trường  
 Công ty Cổ phần Tư vấn và Quản lý dự án Việt Long  
 Email: phamquoctruong04@yahoo.com