

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
DANH MỤC SƠ ĐỒ .....	iii
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	iv
DANH MỤC PHỤ LỤC .....	v
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....	vi
LỜI MỞ ĐẦU .....	vii

## **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN VÀ CÔNG TY**

<b>1.1. Tổng quan về Ban quản lý dự án.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Khái niệm Ban quản lý dự án .....	1
1.1.2. Quá trình hình thành và cơ sở pháp lý hoạt động của Ban QLDA .....	5
1.1.3. Sự khác nhau giữa Ban QLDA và tổ chức tư vấn quản lý dự án .....	6
<b>1.2. Tổng quan về doanh nghiệp.....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Khái niệm.....	7
1.2.2. Đặc điểm.....	7
<b>1.3. Sự cần thiết phải chuyển đổi các Ban quản lý dự án thuộc Bộ Giao thông vận tải sang mô hình các công ty hoạt động theo luật Doanh nghiệp .....</b>	<b>8</b>
.....	8
1.3.1. Yếu tố khách quan.....	8
1.3.2. Yếu tố chủ quan.....	9
1.3.3. Từ yêu cầu công việc.....	10
<b>1.4. Nghiên cứu mô hình và kinh nghiệm của công ty ngành GTVT một số quốc gia trên thế giới .....</b>	<b>11</b>
1.4.1. Mô hình của các quốc gia phát triển .....	11
1.4.2. Mô hình của các quốc gia đang phát triển.....	14
1.4.3. Đặc điểm của các công ty Nhà nước ngành GTVT trên thế giới.....	16

1.4.4. Những ưu và nhược điểm của các công ty nhà nước ngành giao thông trên thế giới..... 17

**KẾT LUẬN CHƯƠNG I..... 20**

**CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NHU CẦU VỐN, QUẢN LÝ VỐN CỦA CÁC BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN THUỘC BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI HIỆN NAY**

**2.1. Khái quát tình hình hiện tại của các PMU thuộc bộ GTVT ..... 21**

**2.1. Các yêu cầu và điều chỉnh để chuyển đổi mô hình của PMU trong thị trường vốn..... 23**

2.1.1. Các yêu cầu thực tiễn ..... 23

2.1.2. Các điều chỉnh để chuyển đổi mô hình PMU trong thị trường vốn..... 24

**2.3. Thực trạng nhu cầu vốn đầu tư hạ tầng GTVT..... 25**

2.3.1. Nguồn vốn để đầu tư Hạ tầng GTVT..... 25

2.3.2. Tổ chức huy động, quản lý vốn đầu tư hạ tầng GTVT ..... 29

**2.4. Phân tích thực trạng quản lý dự án của Ban quản lý dự án thông qua một số dự án điển hình ..... 31**

**KẾT LUẬN CHƯƠNG II..... 39**

**CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH CÁC PMU SANG CÔNG TY - GIẢI PHÁP HUY ĐỘNG VỐN ĐỂ PHÁT TRIỂN HẠ TẦNG GIAO THÔNG VẬN TẢI**

**3.1. Đề xuất mô hình chuyển đổi các PMU thành công ty..... 40**

3.1.1. Tổ chức chuyển đổi ..... 40

3.1.2. Lộ trình thực hiện..... 43

3.1.3. Công ty tư vấn quản lý dự án (áp dụng cho các PMU còn lại). ..... 49

**3.2. Các giải pháp trong thu hút đầu tư xây dựng hạ tầng giao thông .... 50**

3.2.1. Hoàn thiện cơ chế đầu tư, các cơ sở pháp lý về đầu tư..... 50

3.2.2. Giải pháp thu hút vốn đầu tư xây dựng giao thông.....	52
3.2.3. Giải pháp tăng hiệu quả đầu tư.....	55
3.2.4. Giải pháp để hạn chế rủi ro trong đầu tư.....	57
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>63</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>64</b>
<b>PHỤ LỤC 1: Phân loại và cơ cấu tổ chức của các loại hình doanh nghiệp .</b> .....	<b>66</b>
<b>PHỤ LỤC 2: Bộ máy tổ chức quản lý của BQLDA hiện nay .....</b>	<b>69</b>
<b>PHỤ LỤC 3: Sơ bộ tính toán khả năng hoàn vốn của một dự án cao tốc ....</b> .....	<b>70</b>

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 1.1: Minh họa các chức năng của quản lý dự án và môi trường của nó	Trang 02
Sơ đồ 1.2. Sơ đồ các chu trình của quản lý dự án	Trang 03
Sơ đồ 3.1: Mô hình quản lý tổng thể	Trang 45
Sơ đồ 3.2. Sơ đồ tổng quát mối quan hệ giữa Quản lý Nhà nước – Chủ sở hữu – Tổ chức hành nghề	Trang 47
Sơ đồ 3.3. Sơ đồ chi tiết mối quan hệ giữa Quản lý Nhà nước – Chủ sở hữu – Tổ chức hành nghề	Trang 48

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 1.1: So sánh sự khác nhau giữa Ban QLDA và tổ chức tư vấn QLDA	Trang 06
Bảng 1.2: Danh mục dự án đầu tư đến 2010 của các PMU	Trang 10
Bảng 1.3: Tóm tắt kết quả thực hiện dự án đầu tư từ năm 2002-2007	Trang 15
Bảng 2.1: Nhu cầu vốn đầu tư cho cơ sở hạ tầng giao thông	Trang 26
6Bảng 2.2: Tình hình đầu tư của một số dự án	Trang 33
Bảng 2.3: Tình hình tài chính các đơn vị tham gia dự án HCM – Long Thành - Dầu Giây	Trang 35

## **DANH MỤC PHỤ LỤC**

PHỤ LỤC 1: Phân loại và cơ cấu tổ chức của các loại hình doanh nghiệp ...	66
PHỤ LỤC 2: Bộ máy tổ chức quản lý của BQLDA hiện nay .....	69
PHỤ LỤC 3: Sơ bộ tính toán khả năng hoàn vốn của một dự án cao tốc.....	70

## **DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

BXD	Bộ Xây dựng
CP	Chính phủ
DNNN	Doanh nghiệp Nhà nước
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
GPMB	Giải phóng mặt bằng
GTVT	Giao thông vận tải
HSBA	Công ty quản lý cầu đường Honshu - Shikoku
HSBE	Công ty TNHH cầu đường cao tốc Honshu - Shikoku
NĐ	Nghị định
OCR	Vốn vay thương mại
ODA	Vốn vay ưu đãi
PMU	Ban Quản lý dự án
QLDA	Quản lý dự án
TMĐT	Tổng mức đầu tư
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TT	Thủ tướng
USD	Đô la Mỹ
VN	Việt Nam
WB	Ngân hàng thế giới
WTO	Tổ chức thương mại thế giới

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Sau 20 năm đất nước thực hiện chính sách đổi mới, việc tổ chức tiếp nhận, quản lý các nguồn vốn từ Ngân sách và các tổ chức Quốc tế để phát triển hạ tầng giao thông vận tải (GTVT) đã gặt hái những thành quả to lớn, nhưng vẫn chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu vận tải đang tăng nhanh hơn tốc độ phát triển kinh tế xã hội, đặc biệt là từ cuối năm 2006, khi Việt Nam chính thức trở thành viên của Tổ chức thương mại thế giới (WTO), mở đầu cho quá trình hội nhập sâu rộng của nền kinh tế Việt Nam vào nền kinh tế khu vực và thế giới.

Hiện nay, nhu cầu phát triển hạ tầng, đặc biệt là hạ tầng giao thông rất lớn. Các tuyến đường cao tốc, các công trình giao thông trong các đô thị lớn đang yêu cầu phải được xem xét đầu tư cấp bách cùng hệ thống đường giao thông liên vùng, đường vành đai đô thị.... Vấn đề đầu tư cho các công trình này theo “Chiến lược phát triển giao thông vận tải” và “Quy hoạch đường cao tốc Việt Nam đến 2020” tổng số vốn đầu tư đến năm 2020 là 574.520 tỷ đồng (trung bình 41.037 tỷ đồng/ năm), chưa kể kinh phí đầu tư cho giao thông đô thị và hệ thống tàu điện ngầm của hai thành phố là Hà Nội và Hồ Chí Minh, trong khi đó đáp ứng hiện nay trung bình mỗi năm chỉ đạt khoảng 15 nghìn tỷ (tương đương 1/3 nhu cầu). Với nhu cầu vốn như trên chắc chắn không thể trông chờ vào Ngân sách Nhà nước, trong khi các nguồn hỗ trợ ODA ngày càng giảm dần (do GDP của Việt Nam đã vượt khỏi ngưỡng nghèo theo chuẩn quốc tế), vì vậy cần phải có giải pháp huy động vốn đa dạng, năng động mới có thể đáp ứng được nhu cầu vốn.

Do vậy cần thiết phải xây dựng một thể chế huy động vốn phù hợp với cơ chế thị trường và thông lệ quốc tế để đầu tư và phát triển hạ tầng GTVT trở nên cấp bách. Một trong những nhiệm vụ hàng đầu của **“Ban chỉ đạo Nhà nước về các công trình, dự án trọng điểm ngành giao thông”** do Thủ tướng Chính phủ làm trưởng ban được thành lập theo Quyết định số 1250/QĐ-TTg ngày 12/08/2008 là xây dựng cơ chế huy

động vốn, cơ chế đặc thù để hoàn thành nhiệm vụ xây dựng phát triển giao thông theo quy hoạch.

Theo kinh nghiệm của các nước đã đi trước Việt Nam (như Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản...) thì ngoài vốn ODA, vốn ngân sách thì cần phải phát huy tối đa các nguồn vốn trong xã hội (xã hội hóa đầu tư tư giao thông), vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài .... Muốn làm tốt nhiệm vụ này, thì phải có một tổ chức có đầy đủ uy tín, kinh nghiệm, năng lực và được Nhà nước giao một phần “vốn môi” để các nhà đầu tư trong và ngoài nước có thể yên tâm cùng góp vốn tham gia đầu tư; đây cũng chính là một hình thức đảm bảo của Nhà nước đối với các Nhà đầu tư.

Các Ban QLDA (PMU) sau 20 năm được Nhà nước giao nhiệm vụ ủy thác chủ đầu tư quản lý các dự án giao thông đã đóng vai trò tích cực trong việc quản lý sử dụng vốn của nhà nước, góp phần quan trọng vào việc thay đổi bộ mặt giao thông của đất nước. Sau quá trình quản lý dự án các PMU này đã có một bề dày kinh nghiệm, tính chuyên nghiệp khi thực hiện các dự ODA. Tuy nhiên sau hàng loạt các sự kiện hầu như xã hội có cái nhìn không thiện cảm về ngành giao thông, về vốn ODA và các PMU; đồng thời với vai trò, trách nhiệm không rõ ràng giữa nhiệm vụ ủy thác chủ đầu tư (hành chính Nhà nước) và tư vấn quản lý dự án (doanh nghiệp) – *các PMU có con dấu, có tài khoản nhưng không có đăng ký kinh doanh, không có mã số thuế* , nên rất khó thực hiện nhiệm vụ sử dụng vốn môi của Nhà nước cùng tham gia đầu tư với các Nhà đầu tư trong và ngoài nước.

Để phát huy được kinh nghiệm, năng lực của các PMU trong công tác quản lý dự án thì việc chuyển đổi các PMU thành công ty hoạt động theo Luật Doanh nghiệp là bước đi thích hợp trong lộ trình tách bạch rõ ràng giữa chức năng quản lý Nhà nước và hoạt động kinh doanh, minh bạch hóa và lành mạnh hóa mối quan hệ giữa các chủ thể trong quá trình hình thành thị trường vốn, xã hội hóa nguồn vốn đầu tư để thúc đẩy phát triển hạ tầng GTVT.

Do vậy, việc nghiên cứu đề tài **“Chuyển đổi PMU sang mô hình Công ty – Giải pháp huy động vốn phát triển hạ tầng giao thông vận tải”** là vấn đề có ý

nghĩa cấp bách và thiết thực. Các PMU sau khi chuyển đổi vẫn thực hiện tốt nhiệm vụ quản lý dự án sử dụng vốn Nhà nước như hiện nay, đồng thời thực hiện tốt nhiệm vụ huy động vốn để phát triển giao thông theo mục tiêu đề ra.

## **2. Tổng quan về các công trình nghiên cứu có liên quan**

Bộ Kế hoạch và đầu tư, Bộ Tài chính và Bộ Giao thông vận tải đã hội thảo nghiên cứu việc chuyển đổi mô hình các Ban quản lý thành các công ty hoạt động theo Luật Doanh nghiệp, đã trình Thủ tướng Chính phủ đề án thí điểm chuyển đổi đối với 2 Ban quản lý dự án thuộc Bộ Giao thông vận tải.

Luận văn của tác giả được viết trên cơ sở tham khảo những nội dung của hội thảo, đồng thời phát triển, đi sâu nghiên cứu và phân tích thực trạng của Ban QLDA thuộc bộ GTVT, đề xuất mô hình chuyển đổi Ban QLDA thuộc Bộ Giao thông vận tải, kiến nghị các giải pháp huy động vốn chung cho toàn bộ các Ban QLDA. Như vậy, đây là điểm mới của đề tài này.

## **3. Mục đích nghiên cứu của đề tài**

Mục đích nghiên cứu của luận văn này bao gồm:

Trên cơ sở nghiên cứu mô hình công ty Nhà nước ở một số quốc gia trên thế giới, công ty đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam (VEC) và phân tích thực trạng của các Ban quản lý dự án thuộc Bộ GTVT, đề xuất mô hình Công ty thích hợp với điều kiện hiện nay của các Ban quản lý dự án nhằm:

- Thực hiện tốt nhiệm vụ quản lý đầu tư đối với nguồn ngân sách và vốn ODA.
- Huy động và sử dụng hiệu quả vốn trong và ngoài nước để đầu tư phát triển hạ tầng GTVT.

## **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu là các Ban quản lý dự án thuộc Bộ Giao thông vận tải, mô hình hoạt động của Công ty đầu tư phát triển đường cao tốc Việt Nam, các doanh nghiệp BOT do các tổ hợp liên ngân hàng (BIDV cho tuyến cao tốc Trung Lương – Cần Thơ, Ngân hàng Phát triển Việt Nam cho tuyến cao tốc Hà Nội – Hải Phòng).

Phạm vi nghiên cứu là hoạt động của các ban quản lý dự án trong chu trình đầu

tư dự án thời gian qua.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn xem xét một cách toàn diện về quá trình hoạt động của các Ban quản lý dự án thuộc Bộ giao thông vận tải.

Các phương pháp nghiên cứu được áp dụng để đáp ứng các mục tiêu đề ra bao gồm:

- Phương pháp nghiên cứu định tính mô tả tình hình quản lý của các PMU; làm rõ bản chất của các PMU, những mặt tích cực và hạn chế trong quy trình, cơ chế kiểm soát vốn các công trình giao thông của Nhà nước;

- Phương pháp phân tích tổng hợp số liệu thống kê đánh giá xu hướng thay đổi của sự chuyển đổi mô hình quản lý PMU.

## **6. Nguồn số liệu**

Nguồn số liệu chủ yếu phục vụ cho đề tài này là nguồn số liệu thứ cấp, bao gồm:

- Số liệu thống kê qua Niên giám thống kê Việt Nam, Tổng Cục Thống kê;  
- Số liệu báo cáo tình hình thực hiện và giải ngân các dự án giao thông từ các Ban quản lý dự án;

- Số liệu báo cáo thực hiện của bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Xây dựng, Bộ Giao thông vận tải ...

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung nghiên cứu của luận văn gồm 3 chương:

**Chương 1: Tổng quan về Ban quản lý dự án và Công ty.**

**Chương 2: Phân tích thực trạng nhu cầu vốn, quản lý vốn của các Ban quản lý dự án thuộc bộ Giao thông vận tải hiện nay.**

**Chương 3: Đề xuất chuyển đổi mô hình PMU sang công ty - Giải pháp nhằm huy động vốn để phát triển hạ tầng giao thông vận tải.**