

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TRONG PHÒNG NGỪA VÀ GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP HỢP ĐỒNG THƯƠNG MẠI: GÓC NHÌN TỪ THỰC TIỄN VIỆT NAM

VŨ TẤT THÀNH

Công ty TNHH Dịch vụ Công nghệ NHT
NHT Technology Services Company Limited

Ngày nhận bài: 25/6/2026

Ngày sửa bài: 10/7/2026

Ngày duyệt đăng bài: 24/7/2026

Tóm tắt:

Bài viết phân tích vai trò của quản trị doanh nghiệp trong phòng ngừa và giải quyết tranh chấp hợp đồng thương mại tại Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp luật học kết hợp phân tích định tính trên cơ sở pháp luật Việt Nam, các chuẩn mực quốc tế và một số báo cáo, án lệ, bản án tiêu biểu. Kết quả cho thấy, rủi ro tranh chấp có thể phát sinh trong toàn bộ vòng đời hợp đồng khi việc phân quyền, thẩm định đối tác, kiểm soát tuân thủ, quản lý thay đổi và chứng cứ chưa được thực hiện đồng bộ. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất mô hình quản trị rủi ro hợp đồng tích hợp 5 tầng, kết nối quản trị cấp cao, kiểm soát nội bộ, quản trị rủi ro và quản trị vòng đời hợp đồng. Mô hình góp phần hình thành quy trình kiểm soát thống nhất, hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao hiệu quả phòng ngừa và giải quyết tranh chấp hợp đồng, đồng thời là cơ sở tham khảo cho các nghiên cứu và hoạt động quản trị trong thực tiễn.

Từ khóa: quản trị doanh nghiệp, quản trị hợp đồng, rủi ro pháp lý, tranh chấp hợp đồng thương mại, kiểm soát nội bộ, tuân thủ

Corporate governance in the prevention and resolution of commercial contract disputes: Insights from Vietnamese practice

Abstract:

This study examines the role of corporate governance in preventing and resolving commercial contract disputes in Vietnam. It combines doctrinal legal research with qualitative analysis based on Vietnamese law, international governance frameworks, and selected reports, precedents, and judgments. The findings indicate that dispute risks may arise throughout the contract lifecycle when delegation of authority, counterparty due diligence, compliance control, change management, and evidence management are fragmented. The study proposes a five-layer integrated contract risk governance model linking senior-level governance, internal control, risk management, compliance, and contract lifecycle management. The model provides a coherent control framework that may help enterprises improve dispute prevention and resolution while offering a reference for further research and practical corporate governance.

Keywords: corporate governance, contract management, legal risk, commercial contract disputes, internal control, compliance

1. Đặt vấn đề

Hợp đồng là công cụ pháp lý để doanh nghiệp tổ chức giao dịch, phân bổ quyền, nghĩa vụ và rủi ro. Tranh chấp vì vậy không chỉ phản ánh việc vi phạm nghĩa vụ mà còn có thể bộc lộ khiếm khuyết trong ra quyết định, kiểm soát thẩm quyền, thẩm định giao dịch, theo dõi nghĩa vụ và quản lý chứng cứ.

Pháp luật Việt Nam đã hình thành khung pháp lý tương đối đầy đủ điều chỉnh việc giao kết, thực hiện và giải quyết tranh chấp hợp đồng. Tuy nhiên, pháp luật chủ yếu xác định điều kiện có hiệu lực, quyền, nghĩa vụ và chế tài; chất lượng phòng ngừa rủi ro vẫn phụ thuộc đáng kể vào cơ cấu quản trị và quy trình nội bộ của doanh nghiệp.

Năm 2024, VIAC giải quyết 475 vụ tranh chấp, tăng 12,03% so với năm 2023 (VIAC, 2024). Số liệu phản ánh quy mô và xu hướng sử dụng trọng tài, không chứng minh nguyên nhân tranh chấp bắt nguồn từ quản trị doanh nghiệp. Tuy vậy, xu hướng này đặt ra yêu cầu nâng cao mức độ sẵn sàng về điều khoản tranh chấp, thẩm quyền phản ứng, chứng cứ và nguồn lực pháp lý.

Bài viết trả lời ba câu hỏi: nghiên cứu dựa trên dữ liệu nào; dữ liệu đó cho phép kết luận đến đâu; và mô hình 5 tầng được hình thành theo chuỗi lập luận nào. Mục tiêu không phải mô tả toàn diện mọi doanh nghiệp Việt Nam mà xây dựng khung phân tích để tham khảo trong quản trị hợp đồng.

2. Tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu

Nghiên cứu quản trị doanh nghiệp tập trung vào quan hệ giữa chủ sở hữu, Hội đồng quản trị và người quản lý, trách nhiệm giám sát và chi phí đại diện. Jensen và Meckling (1976) cung cấp cơ sở giải thích rủi ro phát sinh từ phân quyền không rõ, quyết định vượt thẩm quyền hoặc thiếu giám sát.

G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 đặt quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ và tuân thủ trong trách nhiệm giám sát của Hội đồng quản trị. COSO (2017) liên kết quản trị rủi ro với chiến lược; ISO 31000:2018 quy định chu trình nhận diện, xử lý và theo dõi rủi ro; ISO 37301:2021 cung cấp khung quản trị tuân thủ. Các chuẩn mực này điều chỉnh cấp tổ chức nhưng không thiết kế riêng quy trình rủi ro hợp đồng thương mại.

Nhóm nghiên cứu về quản trị hợp đồng xem hợp đồng không chỉ là văn bản pháp lý mà còn là một cấu trúc quản trị giao dịch. Turner và Simister (2001) liên hệ lựa chọn loại hợp đồng với mức độ bất định và chi phí quản trị. Lumineau và Henderson (2012) cho thấy cơ chế quản trị bằng hợp đồng và kinh nghiệm quan hệ có thể tác động đến chiến lược thương lượng khi tranh chấp đã phát sinh. Cao và Lumineau (2015) tiếp tục chỉ ra, quản trị bằng hợp đồng và quản trị quan hệ có thể bổ sung cho nhau, tùy thuộc môi trường thể chế và đặc điểm quan hệ liên tổ chức. Những nghiên cứu này khẳng định vai trò của thiết kế và vận hành hợp đồng, nhưng chủ yếu tập trung vào quan hệ giữa các bên, chưa đi sâu vào cơ cấu kiểm soát nội bộ xuyên suốt vòng đời hợp đồng trong doanh nghiệp.

Các nghiên cứu hiện có thường triển khai riêng biệt quản trị doanh nghiệp, quản trị rủi ro, tuân thủ và quản trị hợp đồng. Khoảng trống của bài viết là thiếu một khung tích hợp liên kết trách nhiệm quản trị cấp cao, phân quyền, kiểm soát pháp lý, quản trị vòng đời hợp đồng và học hỏi sau tranh chấp với các rủi ro được nhận diện từ thực tiễn Việt Nam.

Đóng góp của nghiên cứu không nằm ở từng công cụ riêng lẻ mà ở việc tổ chức chúng thành chu trình 5 tầng, qua đó kết nối lý thuyết quản trị doanh nghiệp với thực hành quản trị hợp đồng.

3. Cơ sở lý luận, khung phân tích và phương pháp nghiên cứu

3.1. Cơ sở lý luận và khung phân tích

Quản trị doanh nghiệp là hệ thống các quan hệ và quy trình định hướng, điều hành và giám sát doanh nghiệp. Trong phạm vi bài viết, quản trị hợp đồng bao quát toàn bộ quá trình từ xác lập nhu cầu, lựa

chọn đối tác, đàm phán, phê duyệt, ký kết, thực hiện, sửa đổi, đến xử lý và đánh giá sau tranh chấp. Khung phân tích được xây dựng theo chuỗi: quản trị doanh nghiệp xác lập trách nhiệm và cơ chế giám sát; quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ và quản trị tuân thủ chuyển các yêu cầu đó thành quy trình nhận diện, phê duyệt, theo dõi và kiểm soát giao dịch; quản trị vòng đời hợp đồng kiểm soát nghĩa vụ, thay đổi và chứng cứ, qua đó góp phần phòng ngừa tranh chấp và nâng cao khả năng ứng phó khi tranh chấp phát sinh.

Trên cơ sở đó, mô hình 5 tầng được hình thành từ sự đối ứng giữa các rủi ro đã nhận diện và các chức năng kiểm soát tương ứng. Hạn chế trong giám sát giao dịch trọng yếu dẫn đến yêu cầu về tầng quản trị chiến lược; rủi ro về đại diện và thẩm quyền là cơ sở của tầng điều hành và phân quyền; bất cập trong thẩm định và tuân thủ được xử lý tại tầng kiểm soát pháp lý và tuân thủ; rủi ro liên quan đến nghĩa vụ, thay đổi và chứng cứ là cơ sở của tầng quản trị vòng đời hợp đồng; còn nguy cơ tái diễn sai sót sau tranh chấp được xử lý thông qua tầng đánh giá sau tranh chấp. Các tầng này được xây dựng trên cơ sở nguyên tắc quản trị của OECD, lý thuyết đại diện, khung COSO, ISO 31000, ISO 37301 và kết quả phân tích các trường hợp thực tiễn.

3.2. Phương pháp, nguồn dữ liệu và giới hạn suy luận

Nghiên cứu kết hợp phương pháp luật học và phân tích định tính. Nguồn dữ liệu gồm pháp luật Việt Nam về hợp đồng, doanh nghiệp, trọng tài và giao dịch điện tử; các chuẩn mực OECD, COSO, ISO; Báo cáo VIAC năm 2024; Án lệ số 69/2023/AL và Bản án phúc thẩm số 27/2022/KDTM-PT.

Các trường hợp được lựa chọn có chủ đích vì liên quan trực tiếp đến thẩm quyền đại diện, chế tài, điều khoản trọng tài, bảo đảm nghĩa vụ hoặc quản lý chứng cứ; đã được công bố chính thức; và có khả năng minh họa cho một giai đoạn của vòng đời hợp đồng. Nghiên cứu không sử dụng mẫu ngẫu nhiên hoặc khảo sát doanh nghiệp.

Quy trình phân tích gồm: xác định vấn đề pháp lý và hành vi quản trị; xếp vấn đề theo giai đoạn vòng đời hợp đồng; đối chiếu với các nguyên tắc giám sát, phân quyền, kiểm soát nội bộ, quản trị rủi ro và tuân thủ; tổng hợp thành các chức năng của mô hình 5 tầng.

Do số trường hợp hạn chế, kết quả không cho phép khẳng định mức độ phổ biến của các hạn chế quản trị trong toàn bộ doanh nghiệp Việt Nam. Các nhận định chỉ có giá trị nhận diện, minh họa và xây dựng khung phân tích.

4. Kết quả phân tích về quản trị rủi ro hợp đồng thương mại tại Việt Nam

4.1. Giai đoạn trước khi ký kết: thẩm quyền, thẩm định và thiết kế hợp đồng

Trước khi ký kết, 3 nhóm kiểm soát trọng yếu là thẩm quyền đại diện, thẩm định đối tác và chuẩn hóa điều khoản.

Thẩm quyền ký kết phải được kiểm tra trên cơ sở pháp luật, điều lệ, quy chế phân quyền và giấy ủy quyền. Sự không thống nhất giữa các căn cứ này có thể dẫn đến tranh chấp về phạm vi đại diện; đây đồng thời là vấn đề thiết kế cơ chế phê duyệt và lưu vết quyết định.

Bản án phúc thẩm số 27/2022/KDTM-PT cho thấy phạm vi bảo lãnh và trách nhiệm thanh toán phải được xác định rõ. Từ đó, doanh nghiệp cần đánh giá năng lực thực hiện nghĩa vụ, cấu trúc bảo đảm, điều kiện gọi bảo lãnh và chứng cứ xác nhận nghĩa vụ trước khi phê duyệt giao dịch. Kết luận chỉ minh họa cho nhóm giao dịch có biện pháp bảo đảm.

Hợp đồng mẫu chỉ phát huy hiệu quả khi được áp dụng trên cơ sở cơ chế lựa chọn, thẩm định ngoại lệ và cập nhật điều khoản phù hợp với từng loại giao dịch. Các điều khoản về chất lượng, nghiệm thu, thanh toán, phạt vi phạm, bồi thường thiệt hại và giới hạn trách nhiệm cần xác định rõ hành vi vi phạm, điều kiện áp dụng và phương pháp xác định hậu quả pháp lý, thay vì được sao chép cơ học từ hợp đồng mẫu.

4.2. Giai đoạn thực hiện: kiểm soát nghĩa vụ, thay đổi và chứng cứ

Sau khi ký kết, trọng tâm chuyển sang kiểm soát nghĩa vụ. Doanh nghiệp cần xác định đầu mối, mốc thời gian, tiêu chí nghiệm thu, điều kiện thanh toán, cơ chế thông báo và thẩm quyền chấp thuận thay đổi.

Trong hợp đồng dài hạn, thay đổi phạm vi, tiến độ, đơn giá hoặc tiêu chuẩn kỹ thuật phải được phê duyệt đúng thẩm quyền và thể hiện bằng hình thức có giá trị chứng cứ. Trao đổi không chính thức hoặc không lưu vết làm tăng rủi ro tranh chấp về nghĩa vụ và chi phí.

Quản lý chứng cứ cần được coi là một chức năng của quản trị hợp đồng, không phải hoạt động chỉ bắt đầu khi có tranh chấp. Hợp đồng, phụ lục, biên bản giao nhận, nghiệm thu, hóa đơn, thông báo, thư điện tử và dữ liệu hệ thống phải được liên kết theo từng giao dịch, có cơ chế phân quyền truy cập và bảo đảm khả năng truy xuất. Chuyển đổi số vì vậy không đồng nhất với việc quét và lưu tệp điện tử; giá trị quản trị chỉ hình thành khi quy trình số hóa hỗ trợ phê duyệt, cảnh báo nghĩa vụ, lưu vết thay đổi và bảo toàn chứng cứ.

Do không có dữ liệu khảo sát về mức độ ứng dụng hệ thống quản lý vòng đời hợp đồng, bài viết không khẳng định số hóa hợp đồng tại Việt Nam chủ yếu dừng ở lưu trữ điện tử; nội dung trên chỉ là yêu cầu kiểm soát rút ra từ rủi ro chứng cứ và quản trị thay đổi.

4.3. Giai đoạn phát sinh tranh chấp: bảo lưu quyền, thẩm quyền phản ứng và lựa chọn phương thức

Khi có dấu hiệu vi phạm, doanh nghiệp cần bảo toàn chứng cứ, bảo lưu quyền yêu cầu và thời hiệu, đồng thời xác định thẩm quyền thương lượng hoặc khởi kiện. Phản ứng chậm hoặc không rõ người quyết định có thể làm suy giảm vị thế pháp lý.

Án lệ số 69/2023/AL cho thấy, không phản đối thẩm quyền trọng tài đúng thời điểm có thể dẫn đến mất quyền phản đối. Vì vậy, thông báo tố tụng phải được chuyển ngay đến đầu mối có thẩm quyền và được xử lý theo cơ chế phối hợp giữa pháp chế, lãnh đạo, đơn vị nghiệp vụ và luật sư.

Phương thức giải quyết tranh chấp cần được cân nhắc từ giai đoạn soạn thảo theo giá trị giao dịch, tính bảo mật, chuyên môn, địa điểm, ngôn ngữ, chi phí và khả năng thi hành. Điều khoản thiếu rõ ràng làm tăng chi phí thủ tục.

Các trường hợp phân tích cho thấy, rủi ro có thể tích tụ từ phê duyệt, thiết kế điều khoản, quản lý thay đổi và chứng cứ. Kết quả hỗ trợ xây dựng khung kiểm soát theo vòng đời hợp đồng nhưng không cho phép suy luận rằng mọi tranh chấp đều bắt nguồn từ các hạn chế này.

5. Chuẩn mực quốc tế và bài học cho doanh nghiệp Việt Nam

Bài viết sử dụng các chuẩn mực quản trị quốc tế làm cơ sở so sánh nhằm rút ra bài học phù hợp cho doanh nghiệp Việt Nam. Theo G20/OECD Principles of Corporate Governance (2023), Hội đồng quản trị có trách nhiệm định hướng chiến lược, giám sát hệ thống quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ và tuân thủ. Khung COSO (2017) nhấn mạnh việc tích hợp quản trị rủi ro với chiến lược và hiệu quả hoạt động. Trong khi đó, ISO 31000:2018 cung cấp chu trình quản trị rủi ro, còn ISO 37301:2021 nhấn mạnh trách nhiệm quản trị, văn hóa tuân thủ, đánh giá và cải tiến liên tục.

Từ đó có 4 bài học: quản trị hợp đồng phải thuộc cơ chế giám sát cấp quản trị; thẩm quyền phải gắn với giá trị và rủi ro giao dịch; kiểm soát phải bao quát vòng đời hợp đồng và dữ liệu điện tử; tranh chấp phải trở thành nguồn dữ liệu cập nhật chính sách, mẫu và quy trình.

Việc áp dụng cần tương xứng với quy mô. Doanh nghiệp nhỏ vẫn phải xác định người phê duyệt, giao dịch cần thẩm định, nơi lưu hồ sơ và cảnh báo thời hạn; doanh nghiệp lớn hoặc có giao dịch xuyên biên giới cần cơ chế giám sát và hệ thống quản lý hợp đồng chặt chẽ hơn.

6. Mô hình quản trị rủi ro hợp đồng tích hợp 5 tầng và hàm ý

6.1. Cơ sở hình thành và tính mới của mô hình

Mô hình quản trị rủi ro hợp đồng tích hợp 5 tầng được hình thành từ 3 nhóm căn cứ: trách nhiệm định hướng, giám sát và phân quyền theo các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của OECD và lý thuyết đại diện; yêu cầu về quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ và tuân thủ theo COSO, ISO 31000 và ISO 37301; cùng các vấn đề được nhận diện từ thực tiễn về giám sát giao dịch trọng yếu, thẩm quyền, thẩm định pháp lý, quản lý nghĩa vụ, thay đổi hợp đồng và chứng cứ.

Từ đó, mỗi nhóm vấn đề được đối ứng với một cấu phần kiểm soát tương ứng: quản trị chiến lược; điều hành và phân quyền; kiểm soát pháp lý và tuân thủ; quản trị vòng đời hợp đồng; đánh giá sau tranh chấp. Mô hình kế thừa các cấu phần đã được thừa nhận trong quản trị doanh nghiệp và quản trị rủi ro. Điểm đóng góp nằm ở việc tích hợp các cấu phần này theo trật tự trách nhiệm và vòng đời hợp đồng, đồng thời bổ sung cơ chế đánh giá sau tranh chấp để hình thành chu trình cải tiến liên tục. Đây là khung đề xuất, chưa được kiểm định thực nghiệm.

Bảng 1. Cơ sở hình thành và chức năng kiểm soát của mô hình quản trị rủi ro hợp đồng tích hợp 5 tầng

Vấn đề quản trị được nhận diện	Cơ sở lý luận và chuẩn mực	Cấu phần của mô hình	Chủ thể chịu trách nhiệm chính	Chức năng kiểm soát
Thiếu cơ chế định hướng và giám sát đối với giao dịch trọng yếu	OECD; COSO	Tầng 1. Quản trị chiến lược	Hội đồng quản trị/chủ sở hữu	Xác lập chính sách quản trị rủi ro hợp đồng, mức độ rủi ro chấp nhận được và cơ chế giám sát giao dịch trọng yếu
Phân định thẩm quyền chưa rõ hoặc giao kết vượt quá phạm vi đại diện	Lý thuyết đại diện; pháp luật doanh nghiệp	Tầng 2. Điều hành và phân quyền	Ban điều hành; cấp có thẩm quyền phê duyệt	Thiết lập ma trận thẩm quyền, chuẩn hóa cơ chế ủy quyền và lưu vết quyết định
Hoạt động thẩm định pháp lý và kiểm soát tuân thủ chưa được thực hiện đầy đủ, kịp thời	COSO; ISO 37301	Tầng 3. Kiểm soát pháp lý và tuân thủ	Bộ phận pháp chế; kiểm soát nội bộ; quản trị rủi ro	Thẩm định đối tác, điều khoản hợp đồng, yêu cầu tuân thủ và các ngoại lệ so với hợp đồng mẫu
Thiếu cơ chế theo dõi nghĩa vụ, kiểm soát thay đổi và quản lý chứng cứ	ISO 31000; quản trị vòng đời hợp đồng	Tầng 4. Quản trị vòng đời hợp đồng	Đầu mối quản lý hợp đồng; đơn vị nghiệp vụ	Theo dõi nghĩa vụ, kiểm soát sửa đổi, cảnh báo thời hạn, lưu trữ và truy xuất hồ sơ
Chưa có cơ chế đánh giá và khắc phục nguyên nhân sau tranh chấp	Chu trình cải tiến liên tục	Tầng 5. Đánh giá sau tranh chấp	Ban điều hành; bộ phận pháp chế; kiểm toán nội bộ	Phân tích nguyên nhân gốc, cập nhật hợp đồng mẫu, quy trình kiểm soát và chương trình đào tạo

Nguồn: Tác giả đề xuất trên cơ sở tổng hợp OECD, COSO, ISO và kết quả phân tích các trường hợp thực tiễn

6.2. Nội dung và cơ chế vận hành của 5 tầng

Tầng thứ nhất - quản trị chiến lược: Hội đồng quản trị hoặc chủ sở hữu xác lập chính sách quản trị rủi ro hợp đồng, mức độ rủi ro chấp nhận được và cơ chế giám sát giao dịch trọng yếu.

Tầng thứ hai - điều hành và phân quyền: Ban điều hành xây dựng ma trận thẩm quyền theo giá trị, loại giao dịch và mức độ rủi ro; chuẩn hóa ủy quyền; quy định rõ thẩm quyền phê duyệt, ký kết, sửa đổi, thương lượng và khởi kiện.

Tầng thứ ba - kiểm soát pháp lý và tuân thủ: Bộ phận pháp chế, kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro thực hiện thẩm định đối tác, điều khoản hợp đồng, yêu cầu tuân thủ và các ngoại lệ so với hợp đồng mẫu trước khi doanh nghiệp đưa ra cam kết.

Tầng thứ tư - quản trị vòng đời hợp đồng: Doanh nghiệp chỉ định đầu mối quản lý; theo dõi nghĩa vụ, mốc thời gian, điều kiện nghiệm thu, thanh toán; kiểm soát sửa đổi; lưu trữ và truy xuất hồ sơ, dữ liệu điện tử.

Tầng thứ năm - đánh giá sau tranh chấp: Sau mỗi vụ việc trọng yếu, doanh nghiệp phân tích nguyên nhân, xác định điểm kiểm soát đã thất bại và cập nhật hợp đồng mẫu, ma trận thẩm quyền, quy trình và chương trình đào tạo.

5 tầng vận hành theo chu trình khép kín. Quản trị chiến lược định hướng cho cơ chế phân quyền; phân quyền là cơ sở của kiểm soát pháp lý và tuân thủ; các yêu cầu kiểm soát được triển khai trong quản trị vòng đời hợp đồng; còn kết quả đánh giá sau tranh chấp được phản hồi trở lại chính sách và quy trình quản trị.

6.3. Hàm ý đối với doanh nghiệp và pháp luật

Đối với doanh nghiệp, việc triển khai mô hình nên bắt đầu từ 4 công cụ cơ bản: chính sách quản trị rủi ro hợp đồng, ma trận thẩm quyền, quy trình quản lý vòng đời hợp đồng và quy trình phản ứng tranh chấp. Mỗi công cụ cần xác định rõ vấn đề cần xử lý, chủ thể chịu trách nhiệm, cơ chế thực hiện và kết quả kiểm soát. Việc ứng dụng công nghệ cần phù hợp với quy mô và mức độ trưởng thành của hệ thống quản trị.

Đối với pháp luật, kiến nghị nên tập trung vào các nội dung trực tiếp liên quan đến kết quả nghiên cứu, gồm đại diện và thẩm quyền giao kết; hợp đồng, chữ ký và chứng cứ điện tử; điều khoản giải quyết tranh chấp; khả năng tiếp cận án lệ, bản án và dữ liệu tranh chấp. Các kiến nghị cải cách toàn diện hệ thống tư pháp nằm ngoài phạm vi của bài viết.

7. Kết luận

Nghiên cứu cho thấy, tranh chấp hợp đồng thương mại có thể được xem xét như kết quả của cả hành vi vi phạm nghĩa vụ và chất lượng quản trị trong toàn bộ vòng đời giao dịch. Từ các nguồn pháp luật, chuẩn mực quốc tế và một số trường hợp được lựa chọn, bài viết nhận diện 5 nhóm chức năng kiểm soát: quản trị chiến lược; điều hành và phân quyền; kiểm soát pháp lý và tuân thủ; quản trị vòng đời hợp đồng; đánh giá sau tranh chấp.

Mô hình quản trị rủi ro hợp đồng tích hợp 5 tầng được hình thành bằng chuỗi đối chiếu giữa vấn đề thực tiễn, cơ sở lý thuyết và chức năng kiểm soát. Đóng góp của mô hình là tích hợp các công cụ vốn phân tán thành một chu trình có thể điều chỉnh theo quy mô và mức độ rủi ro của doanh nghiệp Việt Nam. Mô hình không thay thế quy định pháp luật và cũng chưa phải một kết quả đã được kiểm định thực nghiệm.

Hạn chế của nghiên cứu là sử dụng phương pháp định tính, số lượng án lệ và bản án còn ít, không có khảo sát đại diện về thực hành quản trị hợp đồng tại doanh nghiệp. Vì vậy, kết quả chủ yếu có giá trị nhận diện và xây dựng khung phân tích. Nghiên cứu tiếp theo cần kiểm định mô hình thông qua khảo sát, phỏng

vấn chuyên sâu hoặc nghiên cứu trường hợp trong các ngành có đặc điểm hợp đồng khác nhau; đồng thời đánh giá tác động của từng tầng quản trị đối với tần suất tranh chấp, chi phí pháp lý và hiệu quả thực hiện hợp đồng ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Hội đồng Thẩm phán Tòa án nhân dân tối cao. (2023). Án lệ số 69/2023/AL về quyền phản đối thẩm quyền của Hội đồng trọng tài.
- Quốc hội. (2005). Luật số 36/2005/QH11: Luật Thương mại, ban hành ngày 14/6/2005.
- Quốc hội. (2010). Luật số 54/2010/QH12: Luật Trọng tài thương mại, ban hành ngày 17/6/2010.
- Quốc hội. (2015). Bộ luật số 91/2015/QH13: Bộ luật Dân sự, ban hành ngày 24/11/2015.
- Quốc hội. (2020). Luật số 59/2020/QH14: Luật Doanh nghiệp, ban hành ngày 17/6/2020.
- Quốc hội. (2023). Luật số 20/2023/QH15: Luật Giao dịch điện tử ngày 22/6/2023.
- Tòa án nhân dân thành phố Đà Nẵng. (2022). Bản án phúc thẩm số 27/2022/KDTM-PT ngày 13/10/2022 về tranh chấp hợp đồng mua bán hàng hóa.
- Trung tâm Trọng tài Quốc tế Việt Nam (VIAC). (2024). Báo cáo hoạt động giải quyết tranh chấp năm 2024.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33-34, 15-42. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*.
- International Organization for Standardization (ISO). (2021). *ISO 37301:2021 Compliance management systems - Requirements with guidance for use*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Lumineau, F., & Henderson, J. E. (2012). The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes. *Journal of Operations Management*, 30(5), 382-395. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.005>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
- Turner, J. R., & Simister, S. J. (2001). Project contract management and a theory of organization. *International Journal of Project Management*, 19(8), 457-464. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00051-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00051-5).