

QUẢN LÝ HỢP ĐỒNG XÂY DỰNG - NHÌN TỪ GÓC ĐỘ PHÒNG CHỐNG LÃNG PHÍ VÀ TIÊU CỰC

Construction Contract Management: An Approach to Combating Waste and Misconduct

NGUYỄN ĐÌNH HIẾU¹, BÙI THỊ NGỌC ANH¹, NGUYỄN NGỌC HÙNG¹

Tóm tắt: Quản lý hợp đồng xây dựng trong khuôn khổ pháp luật về xây dựng đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu rủi ro, bảo đảm hiệu quả thực hiện dự án và tạo cơ sở giải quyết tranh chấp. Trong bối cảnh các dự án xây dựng ngày càng phức tạp, yêu cầu đặt ra là phải có các chiến lược quản lý hợp đồng chặt chẽ, hiệu quả nhằm kiểm soát rủi ro về tài chính, kỹ thuật và pháp lý. Thực tiễn cho thấy nhiều dự án bị đội vốn, chậm tiến độ hoặc phát sinh tranh chấp chủ yếu bắt nguồn từ những hạn chế trong công tác quản lý hợp đồng. Vì vậy, nhìn từ góc độ phòng chống lãng phí và tiêu cực, việc áp dụng các biện pháp quản lý hợp đồng một cách chủ động, xuyên suốt là công cụ quản trị rủi ro mang tính chủ động.

Từ khóa: Hợp đồng xây dựng; quản lý hợp đồng; lãng phí.

Abstract: Construction contract management within the framework of construction law plays an important role in mitigating risks, ensuring the effective implementation of projects, and providing a legal basis for dispute resolution. In the context of increasingly complex construction projects, there is a growing need for robust and effective contract management strategies to control financial, technical, and legal risks. In practice, many projects experience cost overruns, delays, or contractual disputes primarily due to limitations in contract management. Therefore, from the perspective of preventing waste and negative practices, the proactive and continuous application of contract management measures serves as an essential risk management tool

Keywords: Construction contracts; contract management; waste.

(Ngày nhận bài: 02/02/2026; ngày sửa bài: 16/03/2026; ngày duyệt đăng: 25/03/2026)

1. THỰC TRẠNG, KHÓ KHĂN VƯỚNG MẮC VÀ HẠN CHẾ TRONG QUẢN LÝ HỢP ĐỒNG

Quản lý hợp đồng xây dựng là quá trình quản lý tổng thể, liên tục và chi tiết từ thời điểm ký kết hợp đồng đến khi kết thúc thực hiện hợp đồng, nhằm hạn chế rủi ro pháp lý, kiểm soát chi phí phát sinh, phòng ngừa tranh chấp và giảm thiểu lãng phí trong quá trình thi công, thanh toán và quyết toán.

Thực tiễn cho thấy, phần lớn các sai phạm, thất thoát, lãng phí trong đầu tư xây dựng đều phát sinh từ việc quản lý rủi ro hợp đồng chưa đầy đủ hoặc bị buông lỏng. Quản lý hợp đồng xây dựng không chỉ dừng lại ở việc tuân thủ các quy định pháp luật, mà còn là công cụ quản trị rủi ro mang tính chủ động.

1.1. Quản lý rủi ro chưa được thực hiện toàn diện

Nhiều hợp đồng hiện nay vẫn tập trung chủ yếu vào thủ tục ký kết và thanh toán, trong khi thiếu phân tích rủi ro một cách hệ thống và thiếu các chiến lược kiểm soát rủi ro phù hợp. Điều này dẫn đến:

- (1) Phát sinh chi phí vượt dự toán;
- (2) Điều chỉnh hợp đồng làm gia tăng tổng mức đầu tư;
- (3) Tranh chấp kéo dài trong quá trình thực hiện hợp đồng.

Việc thiếu quy định về nhận diện rủi ro khiến hợp đồng xây dựng ở Việt Nam “thiếu tính phòng ngừa, trong khi bản chất của hợp đồng xây dựng là hợp đồng có mức độ rủi ro cao”. Các quy định hiện nay đều đang không có điều khoản riêng quy định liên quan đến các nội dung về:

Nhận diện rủi ro trong quá trình thực hiện hợp đồng;

Phân loại rủi ro (rủi ro pháp lý, rủi ro kỹ thuật, rủi ro tài chính, rủi ro thị trường, rủi ro bất khả kháng...);

Trách nhiệm của các bên trong việc cập nhật và quản lý rủi ro phát sinh.

Rủi ro chỉ được xử lý khi đã phát sinh tranh chấp, dẫn đến bị động, kéo dài thời gian thực hiện hợp đồng, gia tăng chi phí và nguy cơ thất thoát, lãng phí. Các dự án không xây dựng được chiến lược phân tích và quản lý rủi ro ngay từ giai đoạn lập và ký kết hợp đồng thường phải đối mặt với tình trạng vượt chi phí, chậm tiến độ hoặc tranh chấp phức tạp.

1.2. Bất cập trong phân chia rủi ro trong quản lý hợp đồng

Một trong những nguyên nhân dẫn

¹Phòng Nghiên cứu hợp đồng xây dựng, Viện Kinh tế xây dựng

đến lãng phí chi phí là việc phân bổ rủi ro chưa phù hợp với năng lực kiểm soát của các bên tham gia hợp đồng. Trường hợp hợp đồng buộc nhà thầu phải gánh chịu nhiều rủi ro nhưng không kèm theo cơ chế bù đắp, dự phòng chi phí hợp lý sẽ làm gia tăng chi phí khi rủi ro xảy ra [2].

Mặc dù Nghị định số 37/2015/NĐ-CP ngày 22/4/2015 của Chính phủ đã tạo khuôn khổ pháp lý quan trọng cho quản lý hợp đồng xây dựng, tuy nhiên các quy định về nhận diện, phân bổ và kiểm soát rủi ro hợp đồng còn mang tính nguyên tắc, chưa hình thành một cơ chế quản lý rủi ro đầy đủ, có tính hệ thống. Đối với Điều 4 về Nguyên tắc ký kết hợp đồng xây dựng và Điều 5 Nguyên tắc thực hiện hợp đồng còn chưa có nội dung chi tiết hướng dẫn quy định rõ nguyên tắc phân bổ rủi ro theo khả năng kiểm soát của từng bên, nội dung của Điều này cần được cụ thể và thống nhất để các bên có nghĩa vụ và trách nhiệm quản lý rủi ro phát sinh đối với mỗi bên của hợp đồng.

Phân bổ rủi ro là nội dung cốt lõi của hợp đồng xây dựng, bởi nó xác định rõ trách nhiệm của từng bên đối với các rủi ro cụ thể của dự án, bao gồm:

- Rủi ro tài chính (vượt chi phí, chậm thanh toán);
- Rủi ro hoạt động (chậm tiến độ do thiếu lao động, vật liệu);
- Rủi ro pháp lý và quy định (không tuân thủ quy chuẩn, tiêu chuẩn, quy định môi trường);
- Rủi ro bất khả kháng (thiên tai, dịch bệnh, biến động chính trị...).

1.3. Các bên của hợp đồng chưa chú trọng đầy đủ vào các điều khoản thanh toán và điều chỉnh

Nhiều hợp đồng còn thiếu sự rõ ràng về trình tự thanh toán, tạm ứng; cơ chế điều chỉnh giá khi thay đổi thiết kế hoặc biến động giá vật liệu; phương thức xử lý khối lượng phát sinh, điều chỉnh các nội dung khác của hợp đồng. Điều này dễ dẫn đến thanh toán không được kiểm soát chặt chẽ, chi trả không đúng khối lượng hoặc mốc chất lượng, làm gia tăng nguy cơ thất thoát vốn đầu tư và phát sinh tranh chấp. Theo Điều 39 Nghị định số 37/2015/NĐ-CP ngày 22/4/2015 của Chính phủ về Điều chỉnh tiến độ thực hiện hợp đồng xây dựng chỉ cho phép điều chỉnh tiến độ thực hiện hợp đồng

khi xảy ra sự kiện cụ thể nhưng không có hướng dẫn chi tiết về việc yêu cầu lập kế hoạch quản lý rủi ro từ đầu hoặc quy định cơ chế cảnh báo sớm rủi ro. Chính vì thế việc điều chỉnh tiến độ thực hiện hợp đồng thường diễn ra muộn và dễ bị lợi dụng để hợp thức hóa việc tăng giá, kéo dài tiến độ.

1.4. Năng lực quản lý hợp đồng còn hạn chế của chủ đầu tư và đại diện

Hiện nay, nhiều chủ đầu tư chưa bảo đảm đầy đủ năng lực pháp lý và năng lực quản lý để xử lý các tình huống phức tạp phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng, đặc biệt là khi xảy ra điều chỉnh, khiếu nại hoặc tranh chấp. Do các nhân sự của chủ đầu tư thường chưa có các nhân sự liên quan đến việc xử lý tranh chấp pháp lý, thường khi có sự kiện xảy ra các đơn vị mới tìm đến các đơn vị tư vấn pháp lý chuyên nghiệp. Điều này khiến các chi phí phát sinh không được kiểm soát chặt chẽ, dẫn đến lãng phí [1].

Bên cạnh đó, việc thiếu bộ phận hoặc đơn vị chuyên trách về xử lý tranh chấp hợp đồng, cùng với các điều khoản giải quyết tranh chấp trong hợp đồng còn sơ sài, đã dẫn đến hậu quả là kéo dài thời gian giải quyết, gia tăng chi phí pháp lý và ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện dự án.

Theo Điều 45 Nghị định số 37/2015/NĐ-CP ngày 22/4/2015 của Chính phủ về Giải quyết tranh chấp hợp đồng xây dựng chỉ cho tập trung vào xử lý tranh chấp không quy định Cơ chế phòng ngừa tranh chấp; không có vai trò của tư vấn quản lý hợp đồng và chưa có cơ chế hòa giải, hội đồng giải quyết tranh chấp.

2. GIẢI PHÁP CẢI THIỆN QUẢN LÝ HỢP ĐỒNG XÂY DỰNG

Trên cơ sở nghiên cứu và phân tích thực tiễn, Nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý hợp đồng xây dựng như sau:

2.1. Hoàn thiện khung pháp lý

Cần thống nhất các quy định pháp luật về hợp đồng xây dựng trong các luật có liên quan nhằm tránh chồng chéo, mâu thuẫn trong xử lý vi phạm và điều chỉnh hợp đồng; đồng thời xây dựng các quy định về hợp đồng tiệm cận thông lệ quốc tế nhưng phù hợp với điều kiện và hệ thống pháp luật Việt

Nam [6]. Bên cạnh đó, cần ban hành các mẫu hợp đồng chuẩn, kèm theo cơ chế điều chỉnh hợp đồng khi có biến động lớn về giá vật liệu hoặc điều kiện thị trường [3]. Hiện nay Bộ Xây dựng đã ban hành Thông tư hướng dẫn về hợp đồng xây dựng, trong đó có các Phụ lục hướng dẫn các mẫu hợp đồng xây dựng. Tuy nhiên, Hiện nay còn tồn tại sự không đồng bộ, thống nhất của pháp luật đấu thầu với pháp luật xây dựng về cấu trúc và nội dung các mẫu hợp đồng xây dựng. Đối với hợp đồng xây dựng đang gắn kết chặt chẽ với các quy định hiện hành của pháp luật xây dựng về quản lý chất lượng công trình, chi phí xây dựng có sử dụng vốn nhà nước, Tuy nhiên nội dung các mẫu hợp đồng xây dựng hiện nay còn chưa thể hiện được đầy đủ, cụ thể các yêu cầu này. Mặt khác hợp đồng xây dựng áp dụng với các dự án, công trình xây dựng ở các lĩnh vực khác nhau có rất nhiều yêu cầu đặc thù khác nhau.

2.2. Tăng tính công khai, minh bạch và sử dụng công nghệ

Công khai đầy đủ thông tin về việc thực hiện hợp đồng, điều chỉnh hợp đồng và thanh toán trên các hệ thống dữ liệu quốc gia hoặc nền tảng công khai. Đẩy mạnh ứng dụng chuyển đổi số, xây dựng hệ thống dữ liệu thống nhất để giám sát tiến độ, chi phí và thực hiện hợp đồng, qua đó hạn chế gian lận, giảm thất thoát và lãng phí nguồn lực công.

Ứng dụng chuyển đổi số, hệ thống dữ liệu thống nhất là một trong những giải pháp đột phá để minh bạch hóa thông tin, giám sát tiến độ, chi phí và hợp đồng một cách chặt chẽ hơn, qua đó giảm thất thoát và lãng phí nguồn lực công [5]

2.3. Soạn thảo hợp đồng chặt chẽ với điều khoản phân bổ rủi ro rõ ràng

Hợp đồng cần xác định đầy đủ các rủi ro về tài chính, kỹ thuật và pháp lý, đồng thời phân bổ cho bên có khả năng kiểm soát rủi ro tốt nhất. Các điều khoản về bảo hiểm, bồi thường, dự phòng tài chính và cơ chế điều chỉnh khi có thay đổi thực tế (thiết kế, giá vật liệu...) cần được quy định cụ thể, rõ ràng.

2.4. Lựa chọn phương pháp phân xử tranh chấp phù hợp

Cần ưu tiên đưa các cơ chế hòa giải, trọng tài vào hợp đồng xây dựng

nhằm giải quyết tranh chấp nhanh chóng, giảm chi phí pháp lý và tránh đình trệ dự án. Nhiều nghiên cứu cho thấy việc sử dụng các cơ chế này hiệu quả hơn so với việc giải quyết tranh chấp thông qua tòa án trong lĩnh vực xây dựng.

2.5. Nâng cao năng lực và quản lý hợp đồng của chủ đầu tư

Thường xuyên tổ chức đào tạo, bồi

dưỡng chuyên sâu cho chủ đầu tư và đội ngũ quản lý dự án về thương thảo hợp đồng, quản trị rủi ro, giám sát thực hiện hợp đồng, quản lý thay đổi và xử lý tranh chấp [4]. Đây là giải pháp căn cơ nhằm phòng ngừa thất thoát và lãng phí ngay từ giai đoạn đầu.

3. KẾT LUẬN

Hợp đồng xây dựng là công cụ pháp

lý và kỹ thuật quan trọng nhằm bảo đảm hiệu quả dự án, tăng cường công khai, minh bạch và phòng ngừa tiêu cực, lãng phí, tham nhũng. Việc hoàn thiện khung pháp luật, minh bạch hóa dữ liệu, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ và tăng cường kiểm soát nội bộ là những giải pháp then chốt để bảo đảm sử dụng hiệu quả nguồn vốn đầu tư, phục vụ lợi ích chung của xã hội và nền kinh tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] CCCDR 2024 (2024). *Hội thảo về Hợp đồng và xử lý tranh chấp trong xây dựng 2024* [Seminar on Contracts and Dispute Resolution in Construction 2024]. [Online]. Available: <https://diendandoanhnghiep.vn/phong-tranh-rui-ro-trong-hop-dong-xay-dung-10143482.html>. [Accessed: Mar. 23, 2026]. (in Vietnamese).
- [2] Osifo, E. O., Omumu, E. S., & Alozie, M. (2024). Contract Management in Construction Law: Mitigating Risks, Dispute Resolution, and Performance Enforcement. *International Journal of Research Publication and Reviews (IJRPR)*, 5(4), 123-130. ISSN 2582-7421.
- [3] ximang.vn (2022). *Chính sách hỗ trợ các hợp đồng xây lắp khi giá nguyên vật liệu xây dựng tăng đột biến* [Support policies for construction contracts when raw material prices increase suddenly]. [Online]. Available: <https://ximang.vn/chinh-sach-ho-tro-cac-hop-dong-xay-lap-khi-gia-nguyen-vat-lieu-xay-dung-tang-dot-bien-16265>. [Accessed: Mar. 23, 2026]. (in Vietnamese).
- [4] Thanh Nga (2024). *Phòng tránh rủi ro hợp đồng xây dựng phải phù hợp thông lệ quốc tế* [Preventing construction contract risks must comply with international practices]. *Tạp chí Xây dựng* [Construction Magazine]. [Online]. Available: <https://tapchixaydung.vn/phong-tranh-rui-ro-hop-dong-xay-dung-phai-phu-hop-thong-le-quoc-te-20201224000026292.html>. [Accessed: Mar. 23, 2026]. (in Vietnamese).
- [5] World Bank (2018). *Corruption and Transparency in Construction*. [Online]. Available: https://infrastructuretransparency.org/wp-content/uploads/2018/06/40_World-Bank-Paper-Corruption-and-Transparency-in-Construction.pdf. [Accessed: Mar. 23, 2026].
- [6] Phạm Hồ Hoàng Long & Ngô Quốc Chiến (2019). Hợp đồng “Không hoàn hảo” và sự can thiệp của tòa án [“Imperfect” contracts and court intervention]. *Nghiên cứu Lập pháp* [Legislative Studies], 24/2019. (in Vietnamese).

