TRUNG TÂM TRỌNG TÀI THƯƠNG NHÂN VIỆT NAM
VIETNAM TRADERS ARBITRATION CENTRE

TOPIC BRIEF 01

ẤN PHẨM TỔNG HỢP CHỦ ĐỀ THẢO LUẬN

Doanh nghiệp Việt Nam có thực sự làm chủ quyền lựa chọn trọng tài

Từ quyết định trong hợp đồng đến năng lực sử dụng cơ chế giải quyết tranh chấp

- Một bài dẫn nhập
- Bốn bài nhận định
- Hai góc nhin chuyên gia
- Hai commentary



Trung tâm Trọng tài Thương nhân Việt Nam
VTA · Phát hành ngày 03 tháng 11 năm 2026

TRUNG TÂM TRỌNG TÀI THƯƠNG NHÂN VIỆT NAM
VIETNAM TRADERS ARBITRATION CENTRE

TOPIC BRIEF 01

ẤN PHẨM TỔNG HỢP CHỦ ĐỀ THẢO LUẬN

Doanh nghiệp Việt Nam có thực sự làm chủ quyền lựa chọn trọng tài

Từ quyết định trong hợp đồng đến năng lực sử dụng cơ chế giải quyết tranh chấp

Một bài dẫn nhập

Bốn bài nhận định

Hai góc nhìn chuyên gia

Hai commentary

Trung tâm Trọng tài Thương nhân Việt Nam

VTA • Phát hành ngày 03 tháng 11 năm 2026

Một quyền pháp lý cần được chuyển thành năng lực thực tế

Doanh nghiệp có thể ký một hợp đồng chứa điều khoản trọng tài mà chưa từng có một cuộc trao đổi đầy đủ về lý do lựa chọn cơ chế ấy. Người đàm phán, người rà soát và người phê duyệt đều đã làm phần việc của mình, nhưng chưa chắc có ai kết nối những cân nhắc đó thành một quyết định chung. Đây là vấn đề khởi đầu của chủ đề thảo luận này. **[1]**

Trọng tâm của Topic Brief là chất lượng của quá trình lựa chọn. Doanh nghiệp cần hiểu phương án đang có, cân nhắc hệ quả trong bối cảnh giao dịch và duy trì những điều kiện để sử dụng phương án đã chọn. Việc đạt được điều khoản mong muốn nhất không phải thước đo duy nhất; việc chấp nhận đề xuất của đối tác cũng không tự nó cho thấy doanh nghiệp lựa chọn thụ động.

Cách đọc tài liệu

Tài liệu kết nối chín nội dung đã được VTA giới thiệu trong cùng một topic. Bốn bài nhận định lần lượt xem xét tổ chức ra quyết định, tương quan thương lượng, cấu trúc điều khoản và quản trị sau ký kết. Hai insight của Lewis Trương và LS Nguyễn Minh Đường bổ sung kinh nghiệm hành nghề; hai commentary của ông Nguyễn Tiến Dũng và TS Lê Na giữ vai trò phản hồi ngắn đối với câu hỏi chung.

Phần đọc	Câu hỏi chính	Trang
Bốn hướng nhận định	Quyết định được hình thành và duy trì ra sao	3–4
Hai insight	Kinh nghiệm hành nghề bổ sung điều gì	5
Hai commentary	Doanh nghiệp và chuyên gia nhấn mạnh điều gì	6
Tổng hợp biên tập	Những điểm gặp nhau và vấn đề còn mở	7
Gợi ý thực hành	Có thể bắt đầu rà soát từ đâu	8
Nguồn nội dung	Tra cứu đầy đủ từng bài gốc	9

Có thể đọc tuần tự để theo dõi toàn bộ mạch lập luận, hoặc bắt đầu từ vấn đề gần với công việc của mình. Những ký hiệu **[1]**–**[9]** dẫn đến danh mục nguồn cuối tài liệu.

Các phần tổng hợp và gợi ý thực hành là nội dung biên tập của VTA. Các insight và commentary được ghi nhận theo tác giả; việc đặt cạnh nhau không có nghĩa các tác giả đã cùng thông qua mọi diễn giải trong ấn phẩm.

Quyết định được hình thành như thế nào

01 Ai chịu trách nhiệm về lựa chọn

Bài nhận định thứ nhất đưa sự chú ý từ câu chữ điều khoản về quy trình bên trong doanh nghiệp. Điều khoản có thể đi vào hợp đồng từ một mẫu cũ, dự thảo đối tác hoặc đề xuất của luật sư. Nguồn gốc ấy chưa cho biết ai đã đánh giá mức độ phù hợp và ai chịu trách nhiệm chấp nhận những hệ quả của nó. **[2]**

Kinh doanh nắm mục tiêu và vị thế giao dịch; vận hành hiểu điểm dễ phát sinh bất đồng; tài chính biết nguồn lực và mức độ ảnh hưởng; pháp chế phân tích cơ chế giải quyết. Người phê duyệt cần nhìn thấy sự kết nối giữa những thông tin này. Nếu mỗi bộ phận chỉ xác nhận phần việc của mình, một quyết định quan trọng có thể được hình thành mà thiếu người điều phối.

Gợi mở cho doanh nghiệp là xác định đầu mối khởi động đánh giá, người cung cấp dữ kiện và cấp chấp thuận ngoại lệ. Mức độ xem xét nên tương xứng với rủi ro. Một giao dịch thường xuyên có thể sử dụng quy trình gọn; một giao dịch chiến lược cần thông tin sâu hơn. Điều cần lưu lại là lý do lựa chọn, không chỉ chữ ký phê duyệt.

02 Khi dư địa thương lượng có giới hạn

Bài nhận định thứ hai phân biệt ba việc: biểu thị đồng ý, hiểu hệ quả và có khả năng tác động đến phương án cuối cùng. Chúng có thể không đi cùng nhau. Chênh lệch vị thế còn đến từ mức độ phụ thuộc vào giao dịch, thời gian, thông tin, kinh nghiệm và phương án thay thế, chứ không chỉ từ quy mô doanh nghiệp. **[3]**

Trong giới hạn ấy, doanh nghiệp cần xác định nội dung nào ảnh hưởng lớn nhất đến khả năng bảo vệ quyền lợi của mình. Việc cố sửa mọi điểm khác với mẫu ưu tiên có thể làm phân tán nguồn lực; chấp nhận toàn bộ vì cần hoàn tất giao dịch lại dễ che khuất rủi ro. Một lựa chọn có hiểu biết đòi hỏi những hệ quả đáng kể được giải thích cho đúng người trước khi chấp thuận.

Nếu không thể thay đổi một số nội dung, doanh nghiệp vẫn có thể chuẩn bị hồ sơ, dự phòng nguồn lực và tổ chức phối hợp phù hợp. Đó là phần trách nhiệm tiếp tục sau nhượng bộ thương mại. Bất cân xứng thương lượng không tự động dẫn đến kết luận về hiệu lực của thỏa thuận; vấn đề ở đây là chất lượng của sự chấp nhận.

> **Câu hỏi nối hai nhận định: ai trong doanh nghiệp có thể giải thích vì sao phương án cuối cùng được chấp nhận và những rủi ro còn lại sẽ được quản lý thế nào?**

Từ điều khoản đến khả năng sử dụng

03 Đánh giá vượt ra ngoài hiệu lực

Bài nhận định thứ ba đề xuất xem xét điều khoản qua ba phương diện: hiệu lực pháp lý, khả năng vận hành và sự phù hợp với giao dịch. Một điều khoản đáp ứng yêu cầu về hiệu lực vẫn có thể để lại vướng mắc khi khởi động thủ tục hoặc tạo chi phí không tương xứng. Ba phương diện này liên quan với nhau nhưng không thể thay thế cho nhau. **[4]**

Một hợp đồng cung cấp hàng hóa thông thường, một giao dịch công nghệ xuyên biên giới và một dự án nhiều bên đặt ra những yêu cầu khác nhau. Số lượng trọng tài viên, ngôn ngữ, phạm vi tranh chấp và sự tương thích giữa các hợp đồng cần được cân nhắc từ đặc điểm ấy. Trong trọng tài quốc tế, địa điểm trọng tài theo nghĩa pháp lý cũng cần được phân biệt với nơi tổ chức phiên họp.

Điều khoản càng dài chưa chắc càng dễ vận hành. Những bước thương lượng hoặc hòa giải thiếu thời hạn, điều kiện hoàn tất hay đầu mối thực hiện có thể tạo thêm tranh luận. Điểm khởi đầu hữu ích là kiểm tra một kịch bản bất đồng khi đối tác không còn sẵn sàng hợp tác: doanh nghiệp có biết bắt đầu từ đâu và cơ chế đã thống nhất có thực hiện được không?

04 Duy trì lựa chọn sau khi ký

Bài nhận định thứ tư chuyển câu hỏi sang giai đoạn thực hiện hợp đồng. Những người tiếp nhận giao dịch có thể không biết vì sao điều khoản được lựa chọn, rủi ro nào đã được chấp nhận hoặc thủ tục thông báo nào cần tuân thủ. Điều khoản còn nguyên trong văn bản nhưng hiểu biết phục vụ việc sử dụng nó có thể bị đứt đoạn. **[5]**

Quản lý hợp đồng vì vậy cần giữ cả văn bản đã ký và lịch sử thực hiện: thay đổi được chấp thuận, bàn giao, nghiệm thu, thanh toán, thông báo và phản hồi. Công việc này trước hết giúp vận hành giao dịch; khi có bất đồng, nó cũng tạo cơ sở đánh giá yêu cầu và phương án xử lý. Chờ đến lúc khởi kiện mới tìm chứng cứ có thể khiến doanh nghiệp mất những dữ kiện quan trọng.

Bên cạnh hồ sơ, cần có đầu mối theo dõi và ngưỡng chuyển cấp khi vấn đề vượt thẩm quyền, nghĩa vụ bị phủ nhận hoặc nguy cơ thiệt hại gia tăng. Sau vụ việc, kinh nghiệm phải quay lại mẫu hợp đồng và quy trình phê duyệt. Năng lực lựa chọn được duy trì qua sự tiếp nối này, thay vì khép lại cùng việc ký kết.

> **Câu hỏi nối hai nhận định: nếu phải sử dụng điều khoản ngày mai, doanh nghiệp có cả một cơ chế rõ ràng lẫn thông tin và người chịu trách nhiệm để khởi động hay chưa?**

Hai góc nhìn từ thực tiễn hành nghề

Lewis Trương

General Counsel, Manulife Việt Nam • Trọng tài viên VTA

Làm chủ lựa chọn trọng tài không có nghĩa là đạt được mọi điều mình muốn

Từ vị trí luật sư nội bộ, Lewis Trương đặt lựa chọn trọng tài trong toàn bộ quyết định kinh doanh, nguồn lực và yêu cầu tuân thủ. Thời hạn giao dịch cùng những điều kiện thương mại đã được thống nhất thường giới hạn khoảng can thiệp của pháp lý. Giá trị của tư vấn nằm ở việc giúp doanh nghiệp nhận diện phương án, đánh đổi và cấp có thẩm quyền quyết định. **[6]**

Ông gợi phân biệt những điểm không nên nhượng bộ, những điểm cần ưu tiên và những phương án khác có thể chấp nhận. Ranh giới giữa các nhóm phụ thuộc vào từng giao dịch. Khung này giúp cuộc đàm phán tập trung vào hệ quả thực tế, đồng thời đòi hỏi quyết định chấp thuận ngoại lệ được giải thích và ghi nhận.

Góc nhìn này bổ sung cho hai nhận định đầu: chủ động có thể thể hiện qua một quyết định chấp nhận có căn cứ, kể cả khi kết quả không trùng với đề xuất ban đầu. Việc lựa chọn trong nước hay nước ngoài cũng cần được cân nhắc theo giao dịch cụ thể, thay vì gán sẵn ưu thế cho một phương án.

LS Nguyễn Minh Đường

Phó Chủ tịch VTA • Trọng tài viên VTA

Hãy đọc điều khoản trọng tài từ ngày tranh chấp xảy ra

LS Nguyễn Minh Đường tiếp cận điều khoản từ hoàn cảnh mà nó phải được sử dụng. Khi quan hệ không còn thuận lợi, những chỗ thiếu rõ ràng về thẩm quyền, phạm vi tranh chấp và điều kiện khởi kiện có thể trở thành trở ngại thực tế. Ý định lựa chọn, hiệu lực của thỏa thuận và khả năng vận hành cần được xem xét riêng. **[7]**

Ông đề xuất thử các tình huống như chậm thanh toán, chấm dứt hợp đồng hoặc nhiều văn kiện phát sinh tranh chấp đồng thời. Mục tiêu là xác định nơi tiếp nhận, bước phải thực hiện và tính tương thích của cơ chế. Một quy trình nhiều tầng chỉ hữu ích khi từng tầng có cách thực hiện và điểm kết thúc đủ rõ.

Góc nhìn này nối chất lượng điều khoản với cấu trúc của giao dịch và kết quả có thể sử dụng được. Nó cũng mở ra vòng phản hồi: những trở ngại được nhận diện trong tranh chấp cần trở lại quá trình soạn thảo và quản lý hợp đồng sau này.

Hai commentary đối với câu hỏi chung

Hai ý kiến dưới đây được trình bày tại trang topic, trong mối liên hệ trực tiếp với câu hỏi về khả năng làm chủ quyền lựa chọn trọng tài. Phần diễn giải sau mỗi trích đoạn là tóm lược biên tập, không phải lời trích dẫn nguyên văn.

Ông Nguyễn Tiến Dũng

Chủ tịch HĐQT Công ty CP Savista • Chủ tịch Hiệp hội HCMO • Trọng tài viên VTA

> *"Đó là một quyết định quản trị"*

Trong commentary, ông Nguyễn Tiến Dũng đặt điều khoản trọng tài vào bối cảnh các giao dịch bất động sản, xây dựng và thương mại. Thời gian, chi phí và khả năng bảo vệ giá trị của giao dịch là những hệ quả doanh nghiệp cần nhận biết từ lúc đàm phán. Việc xem điều khoản như phần pháp lý để hoàn tất văn bản có thể khiến các hệ quả ấy chỉ được nhìn thấy khi bất đồng đã phát sinh. **[8]**

Ý kiến này làm rõ đối tượng của quyết định: doanh nghiệp đang cân nhắc cách bảo vệ giá trị của giao dịch trong một hoàn cảnh bất lợi. Vì thế, lãnh đạo và người quản lý hoạt động cần tham gia cùng chuyên môn pháp lý, trên cơ sở hiểu tình huống thực tế của hợp đồng.

TS Lê Na

Trọng tài viên VTA • Giảng viên luật, Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh

> *"Quyền ấy chỉ trở nên thực chất"*

Commentary của TS Lê Na nhấn mạnh điều kiện để quyền lựa chọn có ý nghĩa thực tế: doanh nghiệp hiểu cơ chế, đánh giá sự phù hợp với giao dịch và nhận biết hệ quả pháp lý. Việc ghi tên một tổ chức vào hợp đồng, sao chép mẫu hoặc tiếp nhận điều khoản chưa qua cân nhắc không tự nó phản ánh mức độ làm chủ của doanh nghiệp. **[9]**

Góc nhìn này giúp phân biệt sự hiện diện của quyền với năng lực thực hiện quyền. Câu hỏi đối với doanh nghiệp là mình có thể giải thích lựa chọn đã ký bằng những căn cứ nào và những căn cứ đó có còn phù hợp khi giao dịch được triển khai hay không.

Đặt cạnh nhau để tiếp tục đối thoại

Một ý kiến nhấn vào hệ quả quản trị; ý kiến còn lại nhấn vào hiểu biết làm nền cho lựa chọn. Khi đặt cạnh các nhận định và insight, cả hai giúp làm rõ nhu cầu nối thông tin chuyên môn với người trực tiếp quyết định và thực hiện giao dịch. Đây là cách kết nối của phần biên tập, không phải tuyên bố chung của các nhân vật tham gia.

Những điều rút ra và câu hỏi còn mở

Lựa chọn cần có người chịu trách nhiệm

Qua các hướng tiếp cận, điểm đáng chú ý là lựa chọn trọng tài được hình thành trong một quá trình có nhiều người tham gia. Việc phân công rà soát văn bản chưa đủ nếu thiếu người tổng hợp dữ kiện của giao dịch, chỉ ra hệ quả và trình bày phương án để phê duyệt. VTA đề xuất nhìn khả năng giải thích quyết định như một dấu hiệu hữu ích khi tự đánh giá quy trình nội bộ.

Sự phù hợp được xác định theo giao dịch

Cùng một cơ chế có thể hợp lý với giao dịch này nhưng tạo gánh nặng với giao dịch khác. Chuẩn hóa giúp tiết kiệm nguồn lực; việc nhận diện trường hợp cần xử lý riêng bảo vệ chất lượng của chuẩn hóa. Cần biết khi nào giữ mẫu, khi nào xin ý kiến sâu hơn và khi nào một ngoại lệ phải được đưa lên cấp quyết định phù hợp.

Nhượng bộ cần đi cùng quản trị rủi ro còn lại

Một phương án được chấp nhận sau đánh giá không đồng nghĩa mọi rủi ro đã được loại bỏ. Doanh nghiệp vẫn cần ghi nhận phần rủi ro còn lại, chuẩn bị nguồn lực và bàn giao cho người thực hiện. Chính bước nối từ quyết định đến trách nhiệm sau ký kết giúp phân biệt một nhượng bộ có căn cứ với việc bỏ qua vấn đề.

Hiểu biết phải được duy trì qua thời gian

Quy trình lựa chọn có thể tốt ở thời điểm đàm phán nhưng suy yếu khi đổi nhân sự, thay đổi giao dịch hoặc thiếu hồ sơ. Cần lưu cả lý do chấp nhận cơ chế và các thay đổi trong thực hiện. Kinh nghiệm từ một bất đồng cũng chỉ trở thành năng lực của tổ chức khi được phản ánh vào những hợp đồng tiếp theo.

Các vấn đề cần tiếp tục trao đổi

Doanh nghiệp nhỏ có thể tổ chức mức rà soát tối thiểu như thế nào khi chưa có pháp chế riêng? Thông tin nào từ tổ chức trọng tài giúp so sánh phương án rõ hơn? Ai duy trì kho kinh nghiệm sau tranh chấp? Và tiêu chí nào giúp nhận ra một quy trình đang quá phức tạp so với mức rủi ro cần quản lý?

Những câu hỏi này chưa được khép lại bằng Topic Brief. Chúng là hướng để tiếp tục phát triển tình huống thực hành và đối thoại giữa doanh nghiệp, luật sư, Trọng tài viên cùng tổ chức chuyên môn. Làm chủ lựa chọn không buộc doanh nghiệp luôn chọn trọng tài; nó đòi hỏi doanh nghiệp có cơ sở khi chọn một cơ chế và biết chuẩn bị cho quyết định ấy.

Một khung trao đổi trước và sau ký kết

Gợi ý thực hành do VTA biên tập từ mạch thảo luận. Có thể dùng trong một cuộc trao đổi giữa người phụ trách giao dịch, pháp chế hoặc luật sư và cấp phê duyệt. Đây là khung đặt câu hỏi; không phải bộ tiêu chí xác nhận hiệu lực pháp lý hay một điều khoản mẫu.

Thời điểm	Câu hỏi cần trả lời	Kết quả nên ghi nhận
Trước đàm phán	Giao dịch cần gì ở cơ chế giải quyết bất đồng và ai cung cấp dữ kiện	Đặc điểm giao dịch, nguồn lực, người phụ trách đánh giá
Khi xem phương án	Đang có những phương án nào và hệ quả khác nhau ở đâu	Phương án ưu tiên, phương án thay thế và căn cứ so sánh
Khi nhượng bộ	Điều gì không đạt được và phần rủi ro còn lại có thể chấp nhận không	Lý do chấp thuận, cấp phê duyệt và cách quản lý phần rủi ro còn lại
Trước khi ký	Nếu đối tác không hợp tác, cơ chế có thể khởi động như thế nào	Kết quả rà soát điều khoản, điểm cần làm rõ hoặc ý kiến chuyên môn
Khi bàn giao	Người thực hiện có biết lựa chọn đã ký và yêu cầu cần theo dõi không	Hồ sơ thống nhất, lịch sử sửa đổi, thông báo và đầu mối chuyển cấp
Sau bất đồng	Điều gì trong lựa chọn và cách vận hành cần được điều chỉnh	Cập nhật mẫu, hướng dẫn đàm phán, lưu trữ và phân công

Thử với một hợp đồng đang xử lý

Chọn một hợp đồng đang đàm phán hoặc vừa ký. Mời người hiểu giao dịch cùng người phụ trách pháp lý đọc lại điều khoản giải quyết tranh chấp, rồi thử một tình huống bất đồng có khả năng xảy ra. Ghi riêng những việc đã xác định được, những điểm cần kiểm tra thêm và người sẽ tiếp tục xử lý. Không cần biến buổi trao đổi thành một vụ việc giả định hoàn chỉnh.

Giá trị của bước thử nằm ở việc làm lộ ra khoảng trống thông tin và trách nhiệm. Nếu chưa trả lời được, cần xác định đó là thiếu thông tin, cần ý kiến chuyên môn hay cần một quyết định của cấp có thẩm quyền. Mỗi loại khoảng trống đòi hỏi một cách xử lý khác nhau.

Nguồn nội dung và thông tin ấn phẩm

Topic Brief 01 • Đối thoại Trọng tài • VTA
Chủ đề Doanh nghiệp Việt Nam có thực sự làm chủ quyền lựa chọn trọng tài
Biên soạn tổng hợp: Trung tâm Trọng tài Thương nhân Việt Nam
Ngày dự kiến phát hành: 03 tháng 11 năm 2026 • Phiên bản 1.0

[1] Bài dẫn nhập và toàn bộ chủ đề thảo luận

[2] Ai thực sự quyết định việc lựa chọn trọng tài trong doanh nghiệp

[3] Khi quyền thương lượng không đồng đều doanh nghiệp có thực sự được lựa chọn trọng tài

[4] Một điều khoản trọng tài có hiệu lực đã đủ để bảo vệ lựa chọn của doanh nghiệp

[5] Lựa chọn trọng tài có kết thúc khi hợp đồng được ký

[6] Lewis Trương • Làm chủ lựa chọn trọng tài không có nghĩa là đạt được mọi điều mình muốn

[7] LS Nguyễn Minh Đường • Hãy đọc điều khoản trọng tài từ ngày tranh chấp xảy ra

[8] Commentary của ông Nguyễn Tiến Dũng • Tại trang topic

[9] Commentary của TS Lê Na • Tại trang topic

Ghi chú biên tập

Ấn phẩm hệ thống hóa các nội dung của cùng một topic, không thay thế việc đọc đầy đủ từng bài. Hai commentary được tóm lược và chỉ trích những cụm từ ngắn; nội dung đầy đủ được giữ tại trang chủ đề. Các phần gợi ý thực hành là đóng góp biên tập của VTA, không được gán cho tác giả insight hoặc nhân vật commentary.

Thông tin được đối chiếu với các trang nguồn ngày 02 tháng 11 năm 2026. Quan điểm của từng tác giả được ghi nhận theo bài viết tương ứng. Việc vận dụng vào một giao dịch cần được xem xét theo hoàn cảnh cụ thể.

Trung tâm Trọng tài Thương nhân Việt Nam
vtac.vn • info@vtac.vn