

Hoàn thiện mô hình quản lý dự án đầu tư công ra nước ngoài trong lĩnh vực đối ngoại

08/12/2025

ThS. Ngô Phương Nghi
Cục Phục vụ Ngoại giao đoàn
Trần Việt Hà
Cục Phục vụ Ngoại giao đoàn

(Quanlynhanuoc.vn) – Thực hiện đường lối của Đảng về mở rộng quan hệ đối ngoại, thúc đẩy hợp tác quốc tế và nâng cao vị thế quốc gia, Việt Nam ngày càng triển khai nhiều dự án đầu tư công phục vụ chức năng ngoại giao tại nước ngoài, trong đó, nổi bật là các dự án xây dựng trụ sở cơ quan đại diện. Đây là nhóm dự án mang tính đặc thù cao, diễn ra trên lãnh thổ nước ngoài, chịu sự điều chỉnh đồng thời của pháp luật Việt Nam, pháp luật nước sở tại và thông lệ quốc tế; đồng thời, còn đòi hỏi yêu cầu nghiêm ngặt về bảo mật, an ninh, văn hóa – biểu tượng quốc gia; các yêu cầu kỹ thuật khác biệt như song ngữ pháp lý, tiêu chuẩn thiết kế, quản lý hợp đồng quốc tế. Bài viết tập trung phân tích tính đặc thù này, nhận diện những khoảng trống pháp lý và đề xuất mô hình Ban Quản lý dự án chuyên ngành cùng hệ giải pháp hoàn thiện nhằm đáp ứng yêu cầu quản trị đầu tư công trong môi trường quốc tế, góp phần nâng cao hiệu quả và tính chuyên nghiệp của hoạt động đối ngoại Việt Nam.

***Từ khóa:** Đầu tư công; dự án nước ngoài; cơ quan đại diện; pháp luật đầu tư công; hợp đồng quốc tế; Bộ Ngoại giao; Ban quản lý dự án chuyên ngành.*

I. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, đường lối đối ngoại của Đảng tiếp tục được mở rộng theo tinh thần “chủ động, tích cực hội nhập quốc tế toàn diện và sâu rộng” nhằm “nâng cao vị thế và uy tín Việt Nam trên trường quốc tế” như được khẳng định tại Văn kiện Đại hội XIII của Đảng¹. Trong tiến trình đó, nhu cầu hiện đại hóa cơ sở vật chất phục vụ hoạt động ngoại giao trở thành một yêu cầu cấp thiết, gắn liền với việc triển khai ngày càng nhiều dự án đầu tư công tại nước ngoài, đặc biệt là xây dựng, nâng cấp trụ sở các cơ quan đại diện Việt Nam, hạ tầng phục vụ bảo hộ công dân, xúc tiến kinh tế và ngoại giao văn hóa. Đây không chỉ là các dự án mang tính đầu tư xây dựng đơn thuần, mà còn là “hạ tầng ngoại giao” – một cấu phần quan trọng của sức mạnh mềm quốc gia trong quan hệ đối ngoại hiện đại.

Các dự án đầu tư công của Bộ Ngoại giao có đặc thù rất khác biệt so với các dự án trong nước. *Thứ nhất*, chịu sự điều chỉnh đồng thời của pháp luật Việt Nam, pháp luật nước sở tại và các điều ước quốc tế song phương hoặc đa phương mà Việt Nam là thành viên. Điều này làm nảy sinh những yêu cầu đặc biệt về pháp lý, thủ tục xây dựng, đấu thầu, hợp đồng, thuế và giải quyết tranh chấp, vốn không thể áp

dụng hoàn toàn theo quy định thuần túy trong nước. *Thứ hai*, các dự án trải rộng ở nhiều khu vực địa lý khác nhau, đòi hỏi năng lực quản lý xuyên biên giới, khả năng ứng phó với biến động thị trường, biến động tỷ giá và sự khác biệt văn hóa – hành chính của nước sở tại. *Thứ ba*, các công trình ngoại giao có mức độ nhạy cảm rất cao, gắn với yêu cầu về an ninh – bảo mật, tiêu chuẩn kỹ thuật đặc thù, cũng như các yếu tố văn hóa – biểu tượng nhằm truyền tải hình ảnh quốc gia. Những đặc thù này đòi hỏi một mô hình quản lý dự án chứa đựng hàm lượng chuyên môn cao, vượt lên trên khung năng lực của các dự án đầu tư công thông thường.

Dù khối lượng dự án gia tăng đáng kể trong giai đoạn 2015 – 2025, hiện nay Bộ Ngoại giao vẫn chưa có Ban quản lý dự án chuyên ngành làm đầu mối quản lý thống nhất. Công tác quản lý đang được phân tán giữa một số đơn vị chuyên môn trong nước và các cơ quan đại diện, mỗi đơn vị thực hiện theo kinh nghiệm và năng lực nhân sự riêng. Điều này dẫn đến sự thiếu đồng bộ giữa các quy trình quản lý, hạn chế trong chuẩn hóa hồ sơ, chưa tạo được cơ chế kiểm soát rủi ro pháp lý – tài chính – ngoại giao phù hợp với yêu cầu của các dự án ở nước ngoài. Việc thiếu đầu mối tổng hợp cũng ảnh hưởng đến khả năng tham mưu chiến lược cho lãnh đạo Bộ Ngoại giao về kế hoạch đầu tư trung hạn và dài hạn trong lĩnh vực đối ngoại.

Bên cạnh thách thức tổ chức, khoảng trống pháp lý hiện nay là một vấn đề đáng chú ý. *Luật Đầu tư công* năm 2024 và Nghị định số 85/2025/NĐ-CP ngày 8/4/2025 của Chính phủ đã quy định khung quản lý chung đối với các dự án đầu tư công², song chưa có quy định chuyên biệt cho các dự án triển khai tại nước ngoài. Tương tự, Nghị định số 175/2024/NĐ-CP ngày 30/12/2024 của Chính phủ về quản lý dự án đầu tư xây dựng mới chỉ hướng dẫn thành lập Ban quản lý dự án chuyên ngành, khu vực tùy vào lĩnh vực và khu vực đầu tư trong nước, nhưng chưa bổ sung cơ chế áp dụng đối với môi trường pháp lý quốc tế³. Những thiếu hụt này khiến Bộ Ngoại giao gặp nhiều khó khăn trong các hoạt động như: ký kết hợp đồng quốc tế theo mẫu FIDIC, lựa chọn nhà thầu quốc tế, thanh toán bằng ngoại tệ, xử lý tranh chấp theo luật nước sở tại, hay thậm chí là xin giấy phép xây dựng tại nước ngoài.

2. Thực trạng quản lý dự án đầu tư công có yếu tố đối ngoại của Bộ Ngoại giao

Việc triển khai các dự án đầu tư công của Bộ Ngoại giao trong những năm qua phản ánh bức tranh đa chiều về nỗ lực hiện đại hóa hạ tầng đối ngoại trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng. Nhìn chung, Bộ đã đạt được một số kết quả quan trọng, đặc biệt trong việc xây dựng và nâng cấp cơ sở vật chất phục vụ hoạt động cơ quan đại diện Việt Nam ở nước ngoài, song vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế mang tính hệ thống. Những hạn chế này xuất phát từ mô hình tổ chức phân tán, thiếu đầu mối, cơ sở pháp lý còn bất cập và cơ chế tài chính chưa phù hợp với đặc thù triển khai dự án ngoài lãnh thổ Việt Nam.

1.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, bước đầu hình thành cơ chế phối hợp nội bộ trong triển khai các dự án trong nước và ở nước ngoài.

Trong giai đoạn 2015 – 2025, Bộ Ngoại giao được giao thực hiện các dự án quy mô lớn như xây dựng trụ sở cơ quan đại diện Việt Nam tại nhiều nước, xây dựng trụ sở Bộ Ngoại giao cải tạo cơ sở vật chất phục vụ lãnh sự, đào tạo, thông tin đối ngoại và một số dự án hạ tầng đặc thù khác. Việc triển khai các dự án này được thực hiện thông qua sự phối hợp giữa Cục Quản trị Tài vụ, các đơn vị chuyên môn và cơ quan đại diện. Dù chưa được chuẩn hóa thành một mô hình thống nhất, cơ chế phối hợp này đã giúp kết nối thông tin giữa các đầu mối trong nước và nước ngoài, hỗ trợ xử lý các thủ tục ban đầu tại nước sở tại, như xin phép xây dựng, khảo sát mặt bằng, tiếp xúc với cơ quan chức năng địa phương và lựa chọn đơn vị tư vấn.

Thứ hai, tích lũy được kinh nghiệm thực tiễn trong một số hoạt động chuyên môn.

Dù thiếu đồng bộ, các đơn vị của Bộ đã tích lũy được một lượng kinh nghiệm nhất định trong các lĩnh vực như: làm việc với chính quyền nước sở tại, xử lý hồ sơ pháp lý quốc tế, đàm phán hợp đồng với nhà thầu nước ngoài, lựa chọn tư vấn thiết kế quốc tế, quản lý tiến độ từ xa và giải quyết một số tranh chấp phát sinh. Đặc biệt, đội ngũ cán bộ tại các cơ quan đại diện có khả năng ngoại ngữ, hiểu biết về môi trường chính trị – pháp lý địa phương, điều này giúp giảm thiểu rủi ro trong một số tình huống nhạy cảm liên quan đến pháp lý quốc tế.

Thứ ba, một số dự án tạo được hình ảnh tích cực cho Việt Nam.

Một số công trình trụ sở cơ quan đại diện mới hoàn thành đã giúp nâng cao hình ảnh của Việt Nam tại nước ngoài, điển hình như: trụ sở Đại sứ quán Việt Nam tại Lào; Đại sứ quán Việt Nam tại Ấn độ, thể hiện sự quan tâm của Nhà nước đối với ngoại giao hiện đại. Các công trình này được đánh giá là đáp ứng tương đối tốt yêu cầu kỹ thuật, an ninh và ứng dụng công nghệ thông tin phục vụ Lãnh sự số, góp phần thuận lợi cho công tác bảo hộ công dân và xúc tiến quan hệ song phương.

Những kết quả nêu trên cho thấy nỗ lực đáng ghi nhận của Bộ Ngoại giao trong điều kiện còn nhiều hạn chế về cơ sở pháp lý, mô hình tổ chức và nguồn lực tài chính. Tuy nhiên, so với yêu cầu của các dự án có yếu tố nước ngoài, đặc biệt là trong bối cảnh nhiều quốc gia đã hình thành mô hình quản lý dự án chuyên ngành tại Bộ Ngoại giao (như: Nhật Bản, Hàn Quốc, Đức, Hoa Kỳ) và các bộ, ngành, địa phương khác trong nước cũng đã có Ban quản lý dự án chuyên ngành để quản lý hoạt động đầu tư công (như Bộ Xây dựng, Bộ Công an, thành phố Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh) thì những kết quả này mới chỉ ở mức ban đầu và chưa đáp ứng yêu cầu quản trị hiện đại.

1.2. Những hạn chế, bất cập hiện nay.

Mặc dù đạt được một số kết quả nhất định, việc quản lý các dự án đầu tư công có yếu tố đối ngoại của Bộ Ngoại giao vẫn còn tồn tại những hạn chế mang tính hệ thống:

(1) Chưa có đầu mối quản lý dự án thống nhất.

Hiện nay, Bộ Ngoại giao chưa có Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng chuyên ngành theo hướng dẫn của *Luật Xây dựng* năm 2020 và Nghị định 175/2024/NĐ-CP ngày 30/12/2024 của Chính phủ. Thay vào đó, nhiều đơn vị cùng tham gia quản lý theo phân công nhiệm vụ, dẫn đến tình trạng phân tán, thiếu sự điều phối tổng thể và khó hình thành quy trình chuẩn hóa. Mỗi cơ quan đại diện tại nước ngoài phải tự xử lý nhiều công việc mà đáng lẽ phải thuộc chức năng của một Ban QLDA chuyên nghiệp, từ việc lựa chọn tư vấn, giám sát thi công đến xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện.

(2) Thiếu quy chế quản lý dự án phù hợp với đặc thù hoạt động đối ngoại.

Hiện chưa có văn bản chuyên biệt hướng dẫn quy trình quản lý dự án tại nước ngoài. Việc áp dụng các quy định trong nước vào môi trường pháp lý khác biệt của nước sở tại gặp nhiều vướng mắc. Ví dụ: thủ tục cấp phép xây dựng, tiêu chuẩn kỹ thuật, mô hình hợp đồng (FIDIC, EPC), quy định về thuế, bảo hiểm và điều kiện thương mại quốc tế... đều thay đổi theo từng quốc gia. Điều này dẫn đến khó khăn trong đàm phán hợp đồng, quản lý tiến độ và kiểm soát chất lượng.

(3) Năng lực cán bộ quản lý dự án còn phân tán, thiếu chuyên sâu.

Đội ngũ cán bộ của Bộ Ngoại giao có thể mạnh về ngoại giao, nhưng khó bảo đảm tính liên tục khi cán bộ thường xuyên luân chuyển công tác theo nhiệm kỳ 3 năm, phần lớn cán bộ chưa được đào tạo bài bản về quản lý dự án quốc tế, hợp đồng FIDIC, định giá quốc tế, quản lý rủi ro và kỹ năng điều hành dự án trong môi trường đa pháp lý. Việc thiếu lộ trình đào tạo chuyên môn hóa khiến năng lực không đồng đều, khó hình thành đội ngũ quản lý chuyên nghiệp.

(4) Cơ chế tài chính chưa phù hợp với đặc thù dự án ở nước ngoài.

Hiện nay, chế độ thanh toán – quyết toán các dự án đầu tư công vẫn tuân theo quy trình trong nước, chưa tính đến biến động tỷ giá, phương thức thanh toán quốc tế, chi phí chuyên gia và tư vấn nước ngoài. Việc thiếu cơ chế tài chính linh hoạt gây khó khăn cho tiến độ thực hiện, đặc biệt trong các dự án có giá trị hợp đồng tính bằng ngoại tệ. Bên cạnh đó, chưa có quỹ dự phòng rủi ro quốc tế, làm hạn chế khả năng ứng phó với biến động pháp lý và kinh tế của nước sở tại.

(5) Hệ thống giám sát, đánh giá chưa đáp ứng yêu cầu quản lý từ xa.

Do khoảng cách địa lý lớn và sự khác biệt về thời gian, việc kiểm tra, giám sát dự án từ trụ sở Bộ Ngoại giao gặp nhiều khó khăn. Chưa có hệ thống quản trị dự án số hóa, chưa có bộ chỉ số đánh giá phù hợp với dự án ở nước ngoài, khiến việc theo dõi tiến độ và chất lượng dự án còn phụ thuộc vào báo cáo định kỳ thủ công của cơ quan đại diện.

1.3. Tác động của các hạn chế đối với hiệu quả đầu tư công

Những hạn chế nêu trên gây ra nhiều tác động tiêu cực đối với hiệu quả quản lý nhà nước và hiệu quả đầu tư công của Bộ Ngoại giao.

(1) Làm giảm hiệu quả sử dụng vốn đầu tư công

Các khó khăn trong thanh toán, đấu thầu quốc tế và quản lý tiến độ dẫn đến tình trạng chậm tiến độ, phát sinh chi phí, tăng rủi ro tài chính và khó khăn trong giải ngân, đặc biệt trong bối cảnh yêu cầu giải ngân vốn đầu tư công ngày càng nghiêm ngặt theo quy định.

(2) Gia tăng rủi ro pháp lý và ngoại giao

Trong bối cảnh dự án chịu sự chi phối đồng thời của nhiều hệ thống pháp luật, việc thiếu quy trình và năng lực chuyên môn có thể dẫn đến tranh chấp hợp đồng, vi phạm cam kết với nhà thầu nước ngoài, hoặc các sự cố ngoại giao khi làm việc với chính quyền nước sở tại.

(3) Phân tán nguồn lực và hạn chế khả năng hoạch định dài hạn

Do không có đầu mối QLDA chuyên ngành, các đơn vị phải tự xử lý từng phần công việc, dẫn đến thiếu tính hệ thống và không tạo được sự tích lũy kinh nghiệm theo chu kỳ dự án. Điều này khiến Bộ Ngoại giao khó xây dựng chiến lược dài hạn về hạ tầng ngoại giao và khó tối ưu hóa nguồn vốn đầu tư công.

(4) Chưa đáp ứng yêu cầu xây dựng hình ảnh quốc gia

Công trình ngoại giao là “hình ảnh quốc gia ở nước ngoài”, nhưng sự thiếu đồng bộ về thiết kế – quy chuẩn – tiêu chuẩn kỹ thuật khiến nhiều công trình chưa thể hiện đầy đủ bản sắc văn hóa Việt Nam, tiêu chuẩn an ninh và hình ảnh quốc gia hiện đại.

Thực trạng nêu trên cho thấy, sự cần thiết khách quan trong việc hoàn thiện mô hình quản lý dự án đầu tư công có yếu tố đối ngoại của Bộ Ngoại giao. Những hạn chế về pháp lý, tổ chức, tài chính và năng lực cán bộ là rào cản lớn đối với yêu cầu hiện đại hóa hạ tầng ngoại giao và nâng cao uy tín quốc gia. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải hình thành một mô hình Ban quản lý dự án chuyên ngành cùng các cơ chế pháp lý phù hợp, nhằm đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế sâu

rộng trong giai đoạn mới; đồng thời, tương thích với xu thế quản trị dự án của nhiều quốc gia phát triển.

3. Giải pháp hoàn thiện mô hình quản lý dự án đầu tư công có yếu tố đối ngoại

Thứ nhất, hoàn thiện thể chế quản lý dự án đối ngoại.

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, các nước có hoạt động đầu tư hạ tầng ngoại giao quy mô lớn như: Nhật Bản, Hàn Quốc, Đức, Canada đều xây dựng khung pháp lý đặc thù cho các dự án xây dựng đại sứ quán ở nước ngoài. Nhật Bản ban hành “Embassy Infrastructure Program Guidelines” – một bộ quy định riêng về khảo sát pháp lý nước sở tại, quản lý rủi ro hợp đồng quốc tế, cơ chế đàm phán đa ngữ và kiểm soát tiến độ trong môi trường đa luật pháp. Đức lại thiết lập hệ thống “Federal Foreign Office Construction Regulations”, quy định các thủ tục bắt buộc khi triển khai dự án ở nước ngoài, bao gồm lựa chọn tư vấn nước ngoài, cơ chế giải quyết tranh chấp và thẩm quyền ký kết hợp đồng quốc tế.

Trong khi đó, Việt Nam chưa có khung pháp lý tương đương. *Luật Đầu tư công*, *Luật Xây dựng* và các nghị định hiện hành mới chỉ điều chỉnh dự án trong nước; đối với dự án ở nước ngoài, phần lớn cơ chế phải điều chỉnh “nhập khẩu” từ luật nước sở tại và điều ước quốc tế. Khoảng trống này khiến quá trình chuẩn bị dự án thường kéo dài, thủ tục cấp phép phức tạp, và nhiều rủi ro pháp lý không thể lường trước.

Do đó, giải pháp trọng tâm là xây dựng khung pháp lý chuyên biệt cho hoạt động đầu tư xây dựng ở nước ngoài của Bộ Ngoại giao, bao gồm: Quy chế về thẩm định pháp lý nước sở tại, quy định rõ cơ quan đầu mối hỗ trợ pháp lý quốc tế; Cơ chế đàm phán – ký kết hợp đồng đa ngữ phù hợp thông lệ FIDIC và luật quốc tế; Hệ thống biểu mẫu, tiêu chuẩn kỹ thuật cho dự án đặc thù đối ngoại; Quy định về phối hợp giữa Bộ Ngoại giao, Bộ Xây dựng, Bộ Tài chính và cơ quan đại diện trong quá trình chuẩn bị, thực hiện và nghiệm thu dự án ở nước ngoài.

Việc chuẩn hóa khung pháp lý không chỉ bảo đảm tính minh bạch và giảm xung đột pháp luật, mà còn tạo nền tảng để Việt Nam từng bước tiệm cận chuẩn mực quản trị dự án quốc tế như các nước OECD đang áp dụng.

Thứ hai, thành lập Ban Quản lý dự án chuyên ngành.

Nhiều quốc gia đã tổ chức hệ thống quản lý dự án đối ngoại theo mô hình Ban Quản lý dự án chuyên ngành thuộc Bộ Ngoại giao. Nhật Bản thành lập “Overseas Building Management Office”, Hàn Quốc có “MOFA Overseas Infrastructure Office”, còn Canada vận hành “International Property Management Directorate”. Các mô hình này đều có đặc điểm chung: Là đơn vị chuyên trách, có tư cách pháp nhân đầy đủ; Quản lý tập trung toàn bộ dự án đầu tư công của Bộ Ngoại giao; Ứng dụng chuẩn hợp đồng FIDIC, quy trình PMC và hệ thống quản

trị PMIS; Có đội ngũ kỹ sư, kiến trúc sư, chuyên gia pháp lý quốc tế được đào tạo bài bản và tuyển dụng cạnh tranh.

So với các nước này, Bộ Ngoại giao Việt Nam hiện đang phân tán nhiệm vụ quản lý dự án cho nhiều đơn vị khác nhau, làm tăng chi phí điều phối và giảm tính chuyên nghiệp, đặc biệt khi triển khai các dự án có yêu cầu kỹ thuật – ngoại giao cao. Việc thành lập Ban quản lý dự án chuyên ngành không chỉ là bước “tập trung hóa quản lý” mà còn là điều kiện để chuyển từ quản lý tác vụ sang quản trị dự án hiện đại theo vòng đời.

Ban quản lý dự án chuyên ngành nên được thiết kế theo mô hình “tích hợp”: Quản lý tổng thể danh mục dự án (portfolio management); tổ chức điều phối tiến độ giữa các cơ quan đại diện và Bộ Ngoại giao; áp dụng mô hình PMC (Project Management Consultancy) cho các gói thầu phức tạp; đảm nhận chức năng cập nhật, chuẩn hóa và giám sát tuân thủ quy trình quản lý dự án quốc tế.

Sự tương đồng với mô hình Nhật Bản và Hàn Quốc cho phép Việt Nam chủ động tiếp cận các công cụ quản trị tiên tiến, đồng thời xây dựng thương hiệu “hạ tầng ngoại giao Việt Nam” mang bản sắc quốc gia.

Thứ ba, nâng cao năng lực nguồn nhân lực.

Quản lý dự án đối ngoại đòi hỏi sự kết hợp giữa kỹ năng chuyên môn (quản lý xây dựng, định giá, thiết kế, đấu thầu) và năng lực ngoại giao – pháp lý quốc tế. Đây là điểm khác biệt so với cán bộ quản lý dự án trong nước. Theo khảo sát của JICA và KOICA, các dự án của Bộ Ngoại giao Nhật Bản và Hàn Quốc thành công nhờ đội ngũ cán bộ có ba đặc điểm: (1) Trình độ ngoại ngữ cao; (2) Am hiểu pháp luật quốc tế và luật nước sở tại; (3) Được đào tạo chuyên sâu về hợp đồng FIDIC, BIM, PMC và quản lý rủi ro quốc tế.

Đối với Việt Nam, giải pháp nâng cao năng lực cần tiếp cận theo ba hướng: (1) Đào tạo chuẩn hóa: tổ chức các khóa PMP, FIDIC Certified Contract Manager, ICC Arbitration, đào tạo về quản trị hợp đồng quốc tế và pháp lý nước sở tại. (2) Hợp tác quốc tế: ký kết MOU với Nhật Bản, Hàn Quốc, Đức về đào tạo nhân lực quản lý dự án đối ngoại. (3) Thu hút chuyên gia: áp dụng cơ chế thuê chuyên gia tư vấn quốc tế (PMC) cho dự án có yêu cầu kỹ thuật – ngoại giao đặc biệt.

So với nhiều bộ ngành khác, Bộ Ngoại giao có lợi thế về ngoại ngữ và kinh nghiệm đối ngoại; tuy nhiên, thiếu hụt kiến thức chuyên sâu về kỹ thuật và quản lý hợp đồng quốc tế là khoảng trống cần được khắc phục bằng chính sách đào tạo dài hạn.

Thứ tư, hoàn thiện cơ chế tài chính phù hợp với môi trường đầu tư nước ngoài.

Cơ chế tài chính hiện hành chưa đáp ứng đặc thù của dự án đối ngoại. Định mức chi phí trong nước không bao quát các khoản chi bắt buộc ở nước ngoài như

chi phí pháp lý quốc tế, phí xin phép xây dựng, chi phí môi giới địa phương, phí bảo mật thông tin, phí kiểm định quốc tế, biến động tỷ giá, hay chi phí lao động và vật liệu theo tiêu chuẩn nước sở tại.

Kinh nghiệm so sánh cho thấy, Nhật Bản cho phép Bộ Ngoại giao sử dụng Quỹ Dự phòng Biến động Quốc tế, điều chỉnh chi phí theo thực tế từng nước; Đức áp dụng cơ chế “cost-plus” cho hợp đồng tư vấn, linh hoạt theo mức phí thị trường quốc tế; Hàn Quốc xây dựng cơ chế thanh toán bằng ngoại tệ, không áp dụng khung giá tư vấn trong nước.

Vì vậy, Bộ Ngoại giao Việt Nam cần kiến nghị Chính phủ xây dựng cơ chế tài chính đặc thù, gồm: cơ chế thanh toán, tạm ứng bằng ngoại tệ theo thị trường quốc tế; quỹ dự phòng rủi ro cho dự án ở nước ngoài; khung chi phí tư vấn quốc tế phù hợp với mức giá thị trường toàn cầu; cơ chế linh hoạt điều chỉnh chi phí theo biến động tỷ giá; Quy trình quyết toán phù hợp điều kiện nước sở tại.

Nếu không có cơ chế tài chính đặc thù, các dự án đối ngoại của Việt Nam sẽ luôn chịu rủi ro về giải ngân, chậm tiến độ và khó thu hút được nhà thầu quốc tế có năng lực.

Thứ năm, ứng dụng công nghệ số và chuẩn hóa hệ thống giám sát, đánh giá.

Trong môi trường dự án phân tán địa lý, việc giám sát trực tiếp gần như bất khả thi. Các nước tiên tiến đã áp dụng mô hình quản lý dự án từ xa bằng BIM, PMIS, camera giám sát 24/7 và nhật ký điện tử. EU, Úc và Canada đều bắt buộc sử dụng hệ thống PMIS để giảm rủi ro gian lận hồ sơ và tăng minh bạch.

Việt Nam cần xây dựng hệ thống quản lý dự án số hóa kết nối trung tâm điều hành Bộ Ngoại giao với cơ quan đại diện ở nước ngoài, cho phép: quản lý tiến độ theo thời gian thực; số hóa toàn bộ hồ sơ thiết kế – nghiệm thu; cảnh báo rủi ro kỹ thuật và pháp lý; áp dụng chữ ký số đa quốc gia; kết nối với hệ thống báo cáo đầu tư công của Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

Đồng thời, hệ thống giám sát – đánh giá đa tầng, gồm: Ban quản lý dự án, các cơ quan chức năng của Bộ, Kiểm toán Nhà nước, Bộ Xây dựng và cơ quan nước sở tại sẽ bảo đảm tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả đầu tư công.

4. Một số khuyến nghị chính sách

Từ các phân tích trên, bài viết đề xuất một số kiến nghị chính sách ở tầm Chính phủ và Bộ Ngoại giao, như sau:

(1) Kiến nghị Chính phủ ban hành khung pháp lý đặc thù cho dự án đầu tư công của Việt Nam ở nước ngoài. Khung pháp lý này cần bao gồm hướng dẫn về đấu thầu, hợp đồng quốc tế, cơ chế phối hợp liên bộ, thủ tục xin phép nước sở tại, cơ chế bảo mật, và tiêu chuẩn kỹ thuật của công trình ngoại giao. Đây là nền tảng

quan trọng để giảm thiểu xung đột pháp luật và tạo hành lang pháp lý minh bạch, an toàn.

(2) Kiến nghị Bộ Nội vụ trình Thủ tướng phê duyệt đề án thành lập Ban Quản lý dự án chuyên ngành Bộ Ngoại giao. Ban cần có tư cách pháp nhân, con dấu, tài khoản riêng và thẩm quyền ký hợp đồng xây dựng, phù hợp với yêu cầu của *Luật Đầu tư công* năm 2024 và Nghị định 175/2024/NĐ-CP của Chính phủ.

(3) Kiến nghị Bộ Tài chính ban hành cơ chế tài chính đặc thù cho các dự án ở nước ngoài. Cần có cơ chế chi phí tư vấn quốc tế theo giá thị trường, thanh toán – quyết toán bằng ngoại tệ, quỹ dự phòng biến động tỷ giá, và cơ chế tạm ứng – thanh toán linh hoạt phù hợp điều kiện nước sở tại.

(4) Kiến nghị Bộ Ngoại giao triển khai chương trình tăng cường năng lực cán bộ quản lý dự án đối ngoại. Đặc biệt đào tạo về pháp lý quốc tế, FIDIC, đàm phán hợp đồng quốc tế, quản lý rủi ro quốc tế và công nghệ số trong quản lý dự án. Kết hợp đào tạo trong nước – quốc tế và hợp tác với Nhật Bản, Đức, Hàn Quốc.

(5) Kiến nghị xây dựng Hệ thống số hóa quản lý dự án đối ngoại (MOFA-PMIS). Hệ thống giúp giám sát tiến độ theo thời gian thực, liên thông hồ sơ số giữa Bộ và cơ quan đại diện, tạo nền tảng phân tích dữ liệu lớn về rủi ro, chi phí và hiệu quả dự án.

5. Kết luận

Việc hoàn thiện mô hình quản lý dự án đầu tư công có yếu tố đối ngoại không chỉ là giải pháp kỹ thuật mà còn là chiến lược nâng cao năng lực quản trị quốc gia trong giai đoạn mới. Mô hình Ban quản lý dự án chuyên ngành mang lại sự ổn định, chuyên nghiệp và chuẩn mực quốc tế, tạo nền tảng để Bộ Ngoại giao triển khai đồng bộ hóa hạ tầng ngoại giao – một trụ cột quan trọng của chính sách đối ngoại toàn diện và hiện đại.

Nếu được triển khai với đầy đủ cơ sở pháp lý và nguồn lực, mô hình này sẽ trở thành một bước tiến then chốt, góp phần nâng cao hiệu quả đầu tư công, tăng cường sức mạnh mềm quốc gia và khẳng định uy tín của Việt Nam như một đối tác tin cậy, có trách nhiệm trong cộng đồng quốc tế.

Chú	thích:
1. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021). <i>Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII. Tập II</i> . H. NXB. Chính trị quốc gia Sự thật, tr. .	
2. Quốc hội (2024). <i>Luật Đầu tư công năm 2024</i> .	
3. Chính phủ (2024). <i>Nghị định số 175/2024/NĐ-CP ngày 30/12/2024, quy định về quản lý dự án đầu tư xây dựng</i> .	
Tài liệu	tham khảo:
1. Bộ Ngoại giao (2022). <i>Quyết định số 1435/QĐ-BNG ngày 12/07/2022 về việc ban hành quy trình quản lý dự án đầu tư của các cơ quan đại diện Việt Nam ở</i>	

nước

ngoài.

2. Bộ Ngoại giao (2022). *Quyết định số 1433/QĐ-BNG ngày 12/07/2022 về việc quy định chức năng, nhiệm vụ đối với Cục Quản trị Tài vụ và Chủ đầu tư thực hiện quản lý dự án đầu tư các Cơ quan đại diện Việt Nam ở nước ngoài.*
3. Bộ Ngoại giao (2022). *Quyết định số 2012/QĐ-BNG ngày 26/8/2022 về việc ban hành quy trình thẩm tra, phê duyệt quyết toán vốn đầu tư dự án hoàn thành thuộc nguồn vốn nhà nước đối với các dự án thuộc thẩm quyền phê duyệt quyết toán của Bộ trưởng Bộ Ngoại giao.*
4. Bộ Ngoại giao (2023). *Quyết định số 3492/QĐ-BNG ngày 07/12/2023 về việc Quy định quản lý và phân cấp, ủy quyền trong hoạt động đầu tư dự án có cấu phần xây dựng và dự án không có cấu phần xây dựng do Bộ Ngoại giao quản lý.*
5. Chính phủ (2025). *Nghị định số 85/2025/NĐ-CP ngày 15/8/2025 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Đầu tư công.*
6. Chính phủ (2024). *Nghị định số 175/2024/NĐ-CP ngày 12/12/2024 về quản lý đầu tư xây dựng sử dụng vốn ngân sách nhà nước.*
7. Chính phủ (2021). *Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập.*
8. Đảng Cộng sản Việt Nam (2013). *Nghị quyết số 22-NQ/TW ngày 10/4/2013 về hội nhập quốc tế* Nghị quyết số 59-NQ/TW ngày 24/01/2025 về hội nhập quốc tế trong tình hình mới.
9. Thủ tướng Chính phủ (2025). *Công điện số 169/CĐ-TTg ngày 21/9/2025 về nhiệm vụ, giải pháp trọng tâm thúc đẩy giải ngân vốn đầu tư công năm 2025.*
10. Ban quản lý dự án chuyên ngành có được tự thực hiện gói thầu. <https://baochinhphu.vn/ban-qlda-chuyen-nganh-co-duoc-tu-thuc-hien-goi-thau-102241911.htm>.
11. Gannett Fleming. “Mô hình quản lý dự án theo hợp đồng EPC (Engineering, Procurement, Construction).” https://www-gannettfleming-com.translate.google.com/solutions/engineering-procurement-construction/?_
12. PwC. “Mô hình quản lý dự án theo hợp đồng EPCM.” <https://www.pwc.com.au/legal/assets/investing-in-infrastructure/iif-8-epcm-contracts-feb16-3.pdf>.
13. Đánh giá đầu tư trực tiếp nước ngoài 2024: Nhật Bản. <https://www.whitecase.com/insight-our-thinking/foreign-direct-investment-reviews-2024-japan>.