

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên: NGUYỄN ĐỨC NHẬT

HẢI PHÒNG – 2024

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

**QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG PHÁT TRIỂN MỚI
DỊCH VỤ CỐ ĐỊNH TẠI VNPT HẢI PHÒNG**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Sinh viên : Nguyễn Đức Nhật

Giảng viên hướng dẫn : TS.Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Đức Nhật Mã SV: 2119402002

Lớp : QTL2501N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại
VNPT Hải Phòng

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro trong mô hình phát triển mới của doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng.

Chương 3: Biện pháp nâng cao hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng.

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

- Kết quả sản xuất kinh doanh của VNPT Hải Phòng những năm gần đây.
- Sơ đồ cơ cấu các cấp chức năng của doanh nghiệp.
- Đặc trưng mô hình quản trị và quản trị rủi ro, những hạn chế cần có phương hướng giải quyết và cải tiến.
- Những biến động của thị trường và phương pháp đối phó với rủi ro.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

Viễn thông Hải Phòng – VNPT Hải Phòng

Địa chỉ: Lô C6 Khu Trung tâm hành chính quận Hải An, đường Lê Hồng Phong, phường Đằng Hải, quận Hải An, thành phố Hải Phòng .

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Nguyễn Thị Hoàng Đan

Học hàm, học vị : Tiến sĩ

Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Toàn bộ khóa luận tốt nghiệp

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày ... tháng ... năm 2024.

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày ... tháng ... năm 2024.

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn

Nguyễn Đức Nhật

Nguyễn Thị Hoàng Đan

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2024

XÁC NHẬN CỦA KHOA

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên: Nguyễn Thị Hoàng Đan

Đơn vị công tác : *Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng*

Họ và tên sinh viên: *Nguyễn Đức Nhật*. Chuyên ngành: Quản trị doanh nghiệp
Đề tài tốt nghiệp : Quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

Chấp hành tốt tiến độ đặt ra. Ham học hỏi và tìm tòi tài liệu nghiên cứu.

2. Đánh giá chất lượng của đề án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro trong doanh nghiệp.

Thực trạng hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng: Kết quả sản xuất kinh doanh của VNPT Hải Phòng trong 3 năm gần nhất; Sơ đồ cơ cấu các cấp chức năng của doanh nghiệp; Đặc trưng mô hình quản trị và quản trị rủi ro, những hạn chế cần có phương hướng giải quyết và cải tiến; Những biến động của thị trường và phương pháp đối phó với rủi ro.

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ ☐ Không được bảo vệ ☐ Điểm hướng dẫn ☐

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt kế hoạch báo cáo thực tập vừa qua cũng như khóa luận tốt nghiệp này, em đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô giáo trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng cũng như ban lãnh đạo VNPT Hải Phòng. Với tình cảm chân thành của mình, em xin được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến tất cả các cá nhân và cơ quan đã tạo điều kiện giúp đỡ em hoàn thành khóa luận.

Trước hết em xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo khoa Quản trị kinh doanh cùng với sự quan tâm, dạy dỗ, chỉ bảo tận tình, chu đáo, đến nay em đã có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp của mình đúng tiến độ. Đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Tiến sĩ Nguyễn Thị Hoàng Đan đã dành nhiều thời gian, tâm huyết để hướng dẫn em hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Đồng thời em xin cảm ơn quý anh, chị và Ban lãnh đạo VNPT Hải Phòng đã tạo điều kiện đầy đủ và trực tiếp giúp đỡ em, giải đáp mọi thắc mắc trong suốt quá trình em được thực tập, làm cơ sở cho em hoàn thành khóa luận.

Với tất cả sự tâm huyết và cố gắng trong quá trình nghiên cứu đề tài, song do trình độ, hiểu biết và thời gian nghiên cứu có hạn cho nên bài khóa luận của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của các thầy cô để có điều kiện bổ sung, hoàn thiện khóa luận đồng thời nâng cao ý thức của mình, phục vụ tốt hơn cho công tác sau này.

Em xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài khoá luận tốt nghiệp với đề tài: **“Quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng”** là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan và không hề sao chép của ai. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu trong khoá luận do em trực tiếp thu thập trong quá trình thực tập tại VNPT Hải Phòng.

Để hoàn thành bài khoá luận này, những nguồn tài liệu tham khảo được em trích dẫn đầy đủ, ngoài ra em không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

Nguyễn Đức Nhật

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BTS	Base Transceiver Station (Trạm thu phát sóng di động)
CNTT	Công nghệ thông tin
CSKH	Chăm sóc khách hàng
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ERM	Enterprise Risk Management
HĐQT	Hội đồng quản trị
ISO	International Organization for Standardization
IoT	Internet of Things
NPS	Net Promoter Score
OTT	Over-The-Top
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats (Điểm mạnh – Điểm yếu – Cơ hội – Nguy cơ)
KRI	Key Risk Indicators (Chỉ số cảnh báo rủi ro)
VNPT	Vietnam Posts and Telecommunications
TT&TT	Thông tin và Truyền thông
VT – CNTT	Viễn thông – Công nghệ thông tin

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Doanh thu lĩnh vực bưu chính từ năm 2020 ước tính đến hết năm 2024.....	27
Bảng 1.2: Doanh thu lĩnh vực viễn thông từ năm 2020 ước tính đến hết năm 2024.....	28
Bảng 2.1: Thước đo khả năng xảy ra rủi ro.....	47
Bảng 2.2: Mức độ ảnh hưởng phản hồi khách hàng.....	47
Bảng 2.3: Mức độ ảnh hưởng của tỷ lệ khách hàng hài lòng sau khi sử dụng dịch vụ.....	48
Bảng 2.4: Thước đo về tuân thủ luật pháp.....	49
Bảng 2.5: Thước đo về ảnh hưởng tài chính.....	49
Bảng 2.6: Phương pháp đánh giá rủi ro định tính.....	54
Bảng 3.1: Quy trình áp dụng chỉ số cảnh báo rủi ro chính KRI lên mô hình quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng.....	70

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Quy trình quản trị rủi ro cơ bản.....	10
Sơ đồ 1.2: Các hình thức phát triển mới mô hình kinh doanh.....	18
Sơ đồ 1.3: Phân tích ma trận SWOT trong quản trị rủi ro.....	24
Biểu đồ 1.1: Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu lĩnh vực bưu chính từ năm 2020 ước tính đến hết năm 2024.....	28
Biểu đồ 1.2: Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu lĩnh vực bưu chính từ năm 2020 ước tính đến hết năm 2024.....	28
Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của VNPT Hải Phòng.....	38
Sơ đồ 2.2: Các bước trong quy trình quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng....	42
Sơ đồ 2.3: Bộ máy tổ chức quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng.....	43
Sơ đồ 2.4: Phương pháp đánh giá rủi ro định lượng.....	55
Sơ đồ 3.1: Quy trình thực hiện biện pháp chuyển giao rủi ro tại VNPT HP..	66

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	2
2. Mục đích nghiên cứu.....	2
2.2 Mục đích nghiên cứu cụ thể.....	2
3. Câu hỏi nghiên cứu.....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	3
4.1 Đối tượng nghiên cứu	3
4.2 Phạm vi nghiên.....	3
5. Phương pháp nghiên cứu.....	3
6. Nội dung của khóa luận.....	4
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG MÔ HÌNH PHÁT TRIỂN MỚI CỦA DOANH NGHIỆP	5
1.1 Tổng quan về quản trị rủi ro	5
1.1.1 Khái niệm rủi ro và quản trị rủi ro trong kinh doanh	5
1.1.1.1 Khái niệm rủi ro doanh nghiệp	5
1.1.1.2 Tìm hiểu về quản trị rủi ro.....	6
1.1.2 Các loại rủi ro phổ biến trong doanh nghiệp.....	7
1.1.2.1 Rủi ro chiến lược.....	7
1.1.2.2 Rủi ro tài chính.....	7
1.1.2.3 Rủi ro hoạt động.....	7
1.1.2.4 Rủi ro thương hiệu	8
1.1.2.5 Rủi ro khách quan	9
1.1.2.6 Rủi ro chủ quan	9
1.1.3 Quy trình quản trị rủi ro	9
1.1.3.1 Xác định rủi ro.....	10
1.1.3.2 Phân tích và đánh giá rủi ro.....	11
1.1.3.3 Xử lý rủi ro.....	11

1.1.3.4 Theo dõi, cải tiến.....	12
1.1.4 Nguyên tắc, tiêu chuẩn, thách thức trong quản trị rủi ro	12
1.1.4.1 Nguyên tắc quản trị rủi ro	12
1.1.4.2 Các tiêu chuẩn trong quản trị rủi ro	15
1.1.4.3 Thách thức khi quản trị rủi ro	16
1.2 Phân tích quản trị rủi ro trong mô hình phát triển mới của doanh nghiệp	17
1.2.1 Khái niệm mô hình phát triển mới	17
1.2.2 Vai trò của mô hình phát triển mới.....	18
1.2.3 Những rủi ro trong mô hình phát triển mới của doanh nghiệp	20
1.2.3.1 Rủi ro chuỗi cung ứng.....	21
1.2.3.2 Rủi ro sự cố không mong muốn.....	21
1.2.3.3 Rủi ro biến động thị trường và thay đổi nhu cầu khách hàng.....	22
1.2.3.4 Rủi ro bảo mật	23
1.2.3.5 Rủi ro cạnh tranh.....	23
1.2.3.6 Rủi ro con người.....	23
1.2.4 Các phương pháp quản trị rủi ro trong mô hình phát triển mới của doanh nghiệp	24
1.2.4.1 Phân tích doanh nghiệp theo ma trận SWOT.....	24
1.2.4.2 Thực hiện nghiên cứu thị trường.....	25
1.2.4.3 Lưu giữ thông tin rủi ro để đưa ra chiến lược thay đổi.....	25
1.2.4.4 Kiểm soát và hạn chế rủi ro.....	25
1.3 Lợi thế của quản trị rủi ro trong mô hình phát triển mới ngành viễn thông .	26
1.3.1 Đặc điểm của doanh nghiệp viễn thông	26
1.3.2 Một số rủi ro chính của các doanh nghiệp viễn thông.....	29
1.3.3 Cách khắc phục và giảm thiểu rủi ro ngành viễn thông	31
1.3.4 Lợi ích của quản trị rủi ro đối với các doanh nghiệp viễn thông	33
1.4 Tiểu kết chương 1	34

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG PHÁT TRIỂN MỚI DỊCH VỤ CỐ ĐỊNH TẠI VNPT HẢI PHÒNG	35
2.1 Giới thiệu tổng quan về VNPT Hải Phòng	35
2.1.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức.....	36
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của VNPT Hải Phòng	38
2.1.3 Cơ sở hạ tầng của VNPT khu vực Hải Phòng.....	39
2.1.4 Các dịch vụ cố định trong mô hình kinh doanh của VNPT Hải Phòng.....	39
2.2 Phân tích hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng	42
2.2.1 Thiết lập bối cảnh quản trị rủi ro	43
2.2.2 Đánh giá khâu vị rủi ro trong phát triển dịch vụ mới.....	44
2.2.3 Nhận diện rủi ro tại VNPT Hải Phòng.....	45
2.2.4 Phân tích, đo lường rủi ro dựa trên thước đo mức độ ảnh hưởng	47
2.2.4.1 Thước đo khả năng xảy ra rủi ro.....	47
2.2.4.2 Thước đo rủi ro mức độ ảnh hưởng	47
2.2.5 Xử lý rủi ro phát triển dịch vụ mới.....	49
2.3 Đánh giá hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng	50
2.3.1 Ưu điểm đạt được và những hạn chế còn tồn đọng.....	50
2.3.1.1 Ưu điểm	50
2.3.1.2 Hạn chế	51
2.3.2 Những yếu tố ảnh hưởng đến quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng.....	52
2.3.2.1 Yếu tố khách quan.....	52
2.3.2.1 Yếu tố chủ quan	53
2.3.3 Đánh giá, cải tiến hoạt động quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng	53
2.3.3.1 Phương pháp đánh giá rủi ro định tính.....	53
2.3.3.2 Phương pháp đánh giá rủi ro định lượng	54
2.4 Tiểu kết chương 2	55

CHƯƠNG 3 BIỆN PHÁP NÂNG CAO HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG PHÁT TRIỂN MỚI DỊCH VỤ CỐ ĐỊNH TẠI VNPT HẢI PHÒNG	57
3.1 Định hướng phát triển của VNPT Hải Phòng	57
3.1.1 Xác định mục tiêu, chiến lược kinh doanh trong giai đoạn mới.....	57
3.1.2 Phương hướng phát triển của VNPT Hải Phòng giai đoạn 2025 – 2030 ..	60
3.2 Một số biện pháp nâng cao hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng	61
3.2.1 Xây dựng mô hình ba vòng phòng thủ quản trị rủi ro	61
3.2.1.1 Căn cứ của biện pháp	62
3.2.1.2 Mục tiêu của biện pháp	62
3.2.1.3 Nội dung của biện pháp	63
3.2.1.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp	63
3.2.2 Chuyển giao rủi ro nhằm loại bỏ rủi ro tiềm ẩn	64
3.2.2.1 Căn cứ của biện pháp	64
3.2.2.2 Mục tiêu của biện pháp	65
3.2.2.3 Nội dung của biện pháp	65
3.2.2.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp	67
3.2.3 Xây dựng hồ sơ rủi ro và các chỉ số cảnh báo rủi ro	67
3.2.3.1 Căn cứ của biện pháp	68
3.2.3.2 Mục tiêu của biện pháp	68
3.2.3.3 Nội dung của biện pháp	68
3.2.3.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp	71
3.3 Một số kiến nghị và đề xuất giảm thiểu rủi ro cho VNPT Hải Phòng nói riêng và tập đoàn VNPT Việt Nam nói chung	71
3.4 Tiểu kết chương 3	73
KẾT LUẬN	74
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	75

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Dịch vụ Viễn thông - CNTT là một trong những ngành dịch vụ có tốc độ tăng trưởng mạnh nhất hiện nay. Sự thành công này đã đóng góp rất lớn cho công cuộc Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa của đất nước. Những năm trở lại đây, thị trường viễn thông vẫn trụ vững bất chấp sự ảnh hưởng của thiên tai, thời tiết, dịch bệnh. Theo số liệu từ Bộ Thông tin và Truyền thông (TT&TT), năm 2023, doanh thu toàn ngành ước đạt 3.744.214 tỷ đồng, tăng 1,49% so với năm 2022. Nộp ngân sách nhà nước ước đạt 99.323 tỷ đồng, tăng 1,31% so với năm 2022. Đóng góp vào GDP của ngành TT&TT ước đạt 887.398 tỷ đồng, tăng 1,34% so với năm 2022. Tổng số lao động toàn Ngành năm 2023 ước khoảng 1.767.766 lao động, tăng 2,72% so với năm 2022. Mặc dù là một nước đang phát triển có thu nhập trung bình thấp nhưng Việt Nam có độ phủ sóng 4G cao hơn các nước phát triển. Độ phủ sóng 4G tại Việt Nam là 99,8%, trong khi các nước thu nhập cao, chỉ số này đạt là 99,4%. Đây là nỗ lực của ngành TT&TT trong quá trình phổ cập hạ tầng viễn thông. Lĩnh vực viễn thông đã triển khai thử nghiệm 5G tại 59 tỉnh thành. Tỷ lệ dân số được phủ sóng 4G lên đến 99,8%. Độ phủ cáp quang đến từng hộ gia đình gần 80% so với trung bình thế giới khoảng 60%. Kết quả này nhằm thực hiện mục tiêu chuyển đổi số toàn dân toàn diện, không bỏ ai lại phía sau trong quá trình triển đổi số.

Tuy nhiên ngành viễn thông cũng phải đối mặt với nhiều thách thức đáng kể. Việc phát triển hạ tầng bưu chính, viễn thông trên cả nước nói chung và địa bàn thành phố Hải Phòng nói riêng còn vướng phải một số hạn chế. Tình trạng đầu tư các trạm BTS còn nhiều bất cập so với quy hoạch ngành và quy hoạch hạ tầng đô thị. Các tuyến cáp ngầm cũng còn chưa đồng bộ với các hoạt động xây mới, sửa chữa, nâng cấp. Mặt khác, các tuyến cáp quang còn chưa được gọn gàng, bố trí lộn xộn chưa đúng quy định về đảm bảo an toàn, giảm thiểu rủi ro,... dẫn đến mất mỹ quan đô thị và nhiều vấn đề khác. Xét về yếu tố rủi ro trong kinh doanh, theo nhận định của các chuyên gia, thị trường viễn thông

đang ở trong tình trạng bão hòa. Các doanh nghiệp viễn thông không những phải chịu nhiều áp lực cạnh tranh từ các đối thủ mà còn chịu tác động lớn từ những rủi ro không mong muốn. Để giữ chân khách hàng hiện tại và tìm kiếm khách hàng mới, VNPT Hải Phòng không ngừng đề ra những chiến lược kinh doanh mới, những dịch vụ mới để nắm bắt thị trường. Tuy nhiên, cái gì mới thì đều có rủi ro. Do vậy, quản trị rủi ro trong phát triển mới luôn là một vấn đề cấp bách, mang tính thiết yếu trong mô hình phát triển của doanh nghiệp. Đặc biệt hơn là đối với các dịch vụ cố định mà VNPT Hải Phòng cung cấp ra thị trường.

Trong bối cảnh kinh tế bất ổn, cùng với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh dịch vụ viễn thông, làm thế nào để vừa phát triển tốt hoạt động kinh doanh lại vừa đảm bảo an toàn, hiệu quả, giảm thiểu rủi ro. Đây thực sự là một vấn đề mang tính quyết định tới vị thế, chỗ đứng của doanh nghiệp trong toàn ngành. Do vậy, em đã lựa chọn đề tài **“Quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng”** với mong muốn nghiên cứu sâu hơn nhằm đưa ra các giải pháp để giải quyết được vấn đề nêu trên.

2. Mục đích nghiên cứu

2.1 Mục đích nghiên cứu tổng quát

Đề tài nghiên cứu những vấn đề lý luận về quản trị rủi ro trong doanh nghiệp nói chung và trong ngành viễn thông nói riêng, đồng thời nghiên cứu tình trạng thực hiện quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng để từ đó phân tích, đánh giá, tổng hợp nhằm tìm ra các biện pháp giảm thiểu tối đa tổn thất kinh doanh, triển khai chiến lược kinh doanh trong thời gian tới.

2.2 Mục đích nghiên cứu cụ thể

- Hệ thống hóa lý luận về chiến lược kinh doanh của VNPT Hải Phòng.
- Phân tích, đánh giá công tác quản trị rủi ro tại VNPT Hải Phòng.
- Xây dựng chiến lược thích ứng với những biến động của thị trường và đối phó, giảm thiểu rủi ro.

3. Câu hỏi nghiên cứu

- Hoạt động quản trị rủi ro tại VNPT Hải Phòng đã đạt được những kết quả như thế nào, đã tốt hay chưa?
- Sự thay đổi linh hoạt của thị trường cũng như nhu cầu sử dụng dịch vụ của khách hàng ảnh hưởng như thế nào tới rủi ro trong doanh nghiệp?
- Hoạt động quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng chịu tác động của những yếu tố nào, những yếu tố đó gây tổn thất gì cho doanh nghiệp?
- Cần đưa ra biện pháp gì để đối phó với những rủi ro hay gặp phải và những rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra?
- Phải làm gì để giảm thiểu tổn thất của rủi ro. Hạn chế tối đa tác động của rủi ro đối với hoạt động của doanh nghiệp, tránh gián đoạn trong hoạt động quản trị và kinh doanh?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu hoạt động quản trị rủi ro tại VNPT Hải Phòng.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu các rủi ro cơ bản hay gặp phải của ngành viễn thông. Nghiên cứu mô hình quản trị rủi ro tại VNPT Hải Phòng từ năm 2020 trở lại đây.

5. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong đề tài này gồm có:

- Phương pháp thu thập dữ liệu, tài liệu thứ cấp về hoạt động kinh doanh và quản trị rủi ro tại VNPT Hải Phòng.
- Phương pháp chuyên gia: đó là các chuyên gia trong lĩnh vực viễn thông và lãnh đạo VNPT Hải Phòng về ảnh hưởng của các nhân tố thuộc môi trường bên trong, bên ngoài doanh nghiệp và hình ảnh cạnh tranh với các đối thủ chính.
- Phương pháp mô tả thống kê: thống kê số liệu, quy trình quản trị rủi ro, những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị rủi ro.
- Phương pháp xử lý số liệu: Các số liệu thu thập được sẽ được phân tích bằng phần mềm Microsoft Excel.

6. Nội dung của khóa luận

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro trong mô hình phát triển mới của doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng.

Chương 3: Biện pháp nâng cao hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG MÔ HÌNH PHÁT TRIỂN MỚI CỦA DOANH NGHIỆP

1.1 Tổng quan về quản trị rủi ro

1.1.1 Khái niệm rủi ro và quản trị rủi ro trong kinh doanh

1.1.1.1 Khái niệm rủi ro doanh nghiệp

Rủi ro là khả năng xảy ra một sự kiện bất lợi hoặc không mong muốn, gây thiệt hại, mất mát hoặc ảnh hưởng tiêu cực đến mục tiêu, dự án hay toàn bộ doanh nghiệp. Nó là một tình huống không chắc chắn và có thể có cả kết quả tích cực lẫn tiêu cực. Rủi ro có thể xuất hiện từ nhiều nguồn khác nhau, có thể ảnh hưởng đến nhiều khía cạnh trong hoạt động kinh doanh. Rủi ro tồn tại mọi lúc, mọi nơi, trong mọi lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

Có rất nhiều các quan điểm về rủi ro trong doanh nghiệp. Ví dụ khái niệm về rủi ro doanh nghiệp có thể được khái quát theo hai chiều hướng là theo nghĩa hẹp và nghĩa rộng. Quan điểm này được đề cập trong cuốn “Fundamentals of enterprise risk management” – Nguyên tắc cơ bản trong quản lý rủi ro doanh nghiệp của tác giả John J.Hampton, theo đó:

Theo nghĩa hẹp, rủi ro doanh nghiệp được coi là sự không may mắn, tổn thất, mất mát hay nguy hiểm. Rủi ro doanh nghiệp còn được hiểu là những biến cố, sự kiện ngoài ý muốn có khả năng gây ra tác động tiêu cực. Ví dụ như trong kinh doanh, doanh nghiệp có thể đối mặt với sự sụt giảm giá trị của một thương hiệu hoặc càng nhiều đối thủ cạnh tranh mới thâm nhập vào thị trường,...những điều này xảy ra có thể tác động tiêu cực đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Tác động tiêu cực có thể mơ hồ và không rõ, nhưng nó sẽ tạo ra một kết quả không như mong đợi hoặc dự định ban đầu.

Một khái niệm rộng hơn về rủi ro doanh nghiệp đang nhanh chóng trở thành tiêu chuẩn mới cho các doanh nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận và các cơ quan chính phủ. Theo đó rủi ro doanh nghiệp là khả năng sai lệch giữa kết quả thực tế và kết quả mong đợi, sự sai lệch này có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực. Khi doanh nghiệp thực hiện các hoạt động của mình, doanh nghiệp đó chấp nhận rủi ro và kết quả có thể tốt hơn hoặc tệ hơn mong đợi. Như vậy, rủi ro có thể gây ra những tổn thất, mất mát, nguy hiểm,... nhưng rủi ro cũng có thể mang đến những cơ hội. Nếu tích cực nghiên cứu và quản trị rủi ro, doanh nghiệp

không chỉ có thể tìm ra được những biện pháp phòng ngừa, hạn chế hậu quả của rủi ro mà còn có thể biến những thách thức thành những cơ hội, mang lại thành quả tốt đẹp trong tương lai.

1.1.1.2 Tìm hiểu về quản trị rủi ro

Quản trị rủi ro nói chung là quá trình tiếp cận rủi ro một cách hệ thống và khoa học nhằm nhận diện, kiểm soát và phòng ngừa rủi ro từ đó giảm thiểu những tổn thất và các ảnh hưởng tiêu cực của rủi ro. Bằng việc quản trị rủi ro, cá nhân, tổ chức có thể tìm kiếm cách biến các rủi ro thành cơ hội thành công.

Cũng giống như quản trị rủi ro nói chung, quản trị rủi ro doanh nghiệp là một khuôn khổ thống nhất để quản lý các rủi ro chính của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu kế hoạch, hạn chế những kết quả không mong đợi và tối đa hóa giá trị doanh nghiệp.

Quản trị rủi ro doanh nghiệp chịu tác động từ Hội đồng quản trị (HĐQT), Ban điều hành và các cá nhân liên quan trong doanh nghiệp, áp dụng trong quá trình xây dựng chiến lược và trong toàn bộ doanh nghiệp nhằm nhận diện các vấn đề tiềm ẩn có thể gây ảnh hưởng đến doanh nghiệp, và quản trị rủi ro trong phạm vi khẩu vị rủi ro của doanh nghiệp, cung cấp các biện pháp đảm bảo hợp lý nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Quản trị rủi ro hướng tới 3 mục tiêu: Phải xác định được rủi ro, thực hiện phân tích khách quan về các loại rủi ro đặc thù đối với tổ chức và ứng phó với những rủi ro đó theo cách hữu hiệu nhất.

Quản trị rủi ro sẽ giúp HĐQT và Ban điều hành đưa ra các quyết định chính xác, hiệu quả, đồng thời giảm thiểu tối đa thiệt hại trong quá trình điều hành, quản lý. Một hệ thống quản trị rủi ro hoàn thiện sẽ giúp doanh nghiệp phát triển một cách bền vững. Trong trường hợp một doanh nghiệp không xác định được các rủi ro tồn tại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, doanh nghiệp sẽ không có được một sự chuẩn bị tốt nhất để đối mặt với các sự kiện rủi ro khi nó xảy ra. Ngược lại, khi doanh nghiệp có hệ thống quản trị rủi ro, doanh nghiệp sẽ sẵn sàng ứng phó với các biến động nhờ đó có thể tối thiểu hóa các thiệt hại do rủi ro gây ra.

Việc thiết lập hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp cũng góp phần trong việc tăng tính tuân thủ quy trình, quy định tại doanh nghiệp. Các quy trình quản trị

rủi ro bao gồm xác định và giám sát các biện pháp kiểm soát khác nhau trong toàn doanh nghiệp. Khi các doanh nghiệp triển khai hệ thống quản trị rủi ro, thời gian và nỗ lực họ phải bỏ ra để kiểm soát việc tuân thủ sẽ giảm xuống, giúp doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn.

Bên cạnh đó, hoạt động của doanh nghiệp thường gắn liền với việc khám phá các cơ hội kinh doanh và các cơ hội kinh doanh mới luôn luôn đi kèm với rủi ro. Như vậy, rủi ro có thể gây ra những tổn thất, mất mát, nguy hiểm,... nhưng cũng có thể mang đến những cơ hội và quản trị rủi ro chính là công cụ giúp doanh nghiệp xác định, tìm ra các cơ hội này.

1.1.2 Các loại rủi ro phổ biến trong doanh nghiệp

Trên thực tế có nhiều cách để phân loại rủi ro dựa trên những căn cứ và tiêu chí khác nhau. Căn cứ vào đối tượng bị ảnh hưởng, rủi ro được chia thành:

1.1.2.1 Rủi ro chiến lược

Rủi ro chiến lược là các sự kiện bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp mà khi chúng xảy ra sẽ ngăn cản khả năng hoàn thành các mục tiêu chiến lược mà doanh nghiệp đã đề ra. Rủi ro chiến lược có thể do:

- Tác động tiềm ẩn của các quyết định chiến lược, hoặc của một chiến lược không phù hợp.
- Phản ứng thiếu nhanh nhạy với những thay đổi của ngành.
- Rủi ro liên quan đến các kế hoạch trong tương lai, ví dụ như gia nhập thị trường mới, mở rộng các dịch vụ hiện có,...

1.1.2.2 Rủi ro tài chính

Rủi ro tài chính là rủi ro mà có thể xác định hậu quả bằng tiền hoặc quy được thành tiền hay các rủi ro liên quan đến lợi nhuận, vốn đầu tư, tiền lương,... Đây là rủi ro phổ biến nhất liên quan đến tài sản của doanh nghiệp. Các loại rủi ro tài chính phổ biến bao gồm: rủi ro thị trường, rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro hoạt động,...

1.1.2.3 Rủi ro hoạt động

Rủi ro hoạt động có thể là các biến cố xảy ra bên trong hoặc bên ngoài khiến hoạt động của doanh nghiệp bị ảnh hưởng hoặc trì trệ. Nhìn nhận từ khía cạnh bên trong doanh nghiệp thì rủi ro hoạt động là khả năng hoạt động kinh

doanh thất bại do sự kém hiệu quả hoặc sự cố trong các quy trình, con người và hệ thống nội bộ của doanh nghiệp. Các rủi ro hoạt động đến từ bên trong doanh nghiệp có thể là:

- Rủi ro do quy trình, quy chế:

Đây là rủi ro liên quan đến quy trình, quy định và cơ chế do doanh nghiệp ban hành không tuân thủ theo các quy định của nhà nước, không phù hợp điều kiện hoạt động thực tế. Hoặc rủi ro do quá trình truyền thông của quy trình và quy chế không tiếp cận được đến các đối tượng liên quan dẫn đến không được thực thi đầy đủ.

- Rủi ro do con người:

+ Năng lực trình độ nghiệp vụ cá nhân không đáp ứng nhu cầu công việc.

+ Không tuân thủ các quy trình, quy định trong công việc và quy trình, quy định chung của doanh nghiệp.

+ Các hành động cố ý lừa đảo, chiếm đoạt tài sản của doanh nghiệp hoặc cấu kết với bên ngoài gây ra các thiệt hại cho doanh nghiệp,...

- Rủi ro do yếu tố CNTT như:

+ Phát triển các phần mềm, ứng dụng chưa kịp thời và phù hợp, chưa thỏa mãn được yêu cầu về thời gian, chi phí hoặc chất lượng.

+ Cơ sở hạ tầng CNTT chưa đủ lớn về quy mô, chưa phù hợp với định hướng kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Dữ liệu doanh nghiệp chưa được bảo vệ phù hợp do không hạn chế quyền truy cập vào hệ thống và các chương trình ứng dụng CNTT, hoặc do không cập nhật, kiểm tra đầy đủ hệ thống bảo mật của doanh nghiệp.

1.1.2.4 Rủi ro thương hiệu

Đối với một doanh nghiệp, hoạt động kinh doanh luôn tồn tại các rủi ro gây ảnh hưởng đến danh tiếng như việc khách hàng không hài lòng, sản phẩm bị lỗi, làm giả, hàng kém chất lượng hay truyền thông những tiêu cực trên mạng xã hội,... Khi những sự kiện này xảy ra, nếu không được xử lý kịp thời và hiệu quả có thể gây ra những tổn hại về mặt danh tiếng thậm chí về thương hiệu của doanh nghiệp.

Rủi ro thương hiệu là tổn thất, thiệt hại về giá trị do sự thay đổi trong quan niệm của khách hàng về doanh nghiệp. Những sự thay đổi này có thể ảnh hưởng đến nhu cầu sử dụng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, trường hợp tệ nhất là liên quan đến giấy phép hoạt động của doanh nghiệp.

Ngoài ra, căn cứ vào nguồn gốc gây ra rủi ro, rủi ro được chia thành hai loại là rủi ro khách quan và rủi ro chủ quan.

1.1.2.5 Rủi ro khách quan

Rủi ro khách quan là những rủi ro phát sinh từ những nguyên nhân nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp, khi xảy ra sẽ ảnh hưởng tới tất cả các doanh nghiệp trong nền kinh tế, tất cả các ngành nghề kinh doanh. Nguyên nhân chính có thể là những biến động về thiên tai, dịch bệnh, sự cố,... hoặc biến động thuộc về môi trường kinh doanh như lạm phát, sự thay đổi trong chính sách tiền tệ của chính phủ, sự thay đổi trong hệ thống pháp luật,...

1.1.2.6 Rủi ro chủ quan

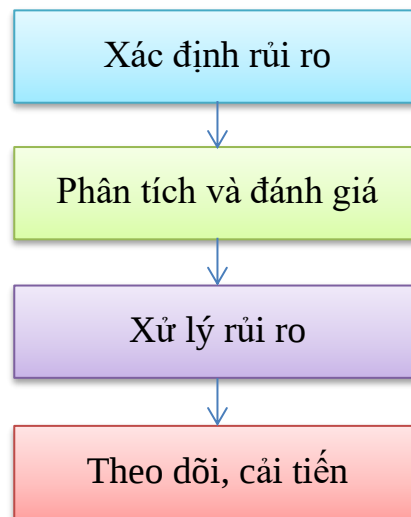
Rủi ro chủ quan là rủi ro do con người gây nên. Các rủi ro chủ quan là những rủi ro mà phần lớn là có thể ngăn ngừa nếu được nhận diện sớm. Một số nguyên nhân gây ra rủi ro chủ quan có thể được kể đến như: sự yếu kém trong công tác quản lý: tham nhũng, chuyên quyền, thiếu kiến thức,...; sự thiếu đồng thuận trong doanh nghiệp: mâu thuẫn lợi ích, tệ nạn xã hội,...

Rủi ro chủ quan thường xuất hiện ở hai lĩnh vực là quản lý nguồn lực và ký kết hợp đồng. Lộ bí mật kinh doanh cũng là một loại rủi ro chủ quan.

1.1.3 Quy trình quản trị rủi ro

Một quy trình quản trị rủi ro thành công phải đáp ứng các mục tiêu pháp lý, nội bộ, xã hội và đạo đức, cũng như giám sát các quy định mới liên quan đến công nghệ. Bằng cách tập trung nghiên cứu rủi ro, đồng thời dành nguồn lực cần thiết để kiểm soát và giảm thiểu rủi ro, doanh nghiệp sẽ tự bảo vệ mình khỏi sự không chắc chắn, tiết kiệm chi phí, tăng cường khả năng kinh doanh liên tục.

Một quy trình quản trị rủi ro cơ bản bao gồm 4 bước quan trọng:



Sơ đồ 1.1: Quy trình quản trị rủi ro cơ bản

1.1.3.1 Xác định rủi ro

Xác định rủi ro là quá trình nhận diện và đánh giá các mối đe dọa đối với một doanh nghiệp. Chẳng hạn như việc đánh giá các mối đe dọa bảo mật CNTT như phần mềm độc hại, mã độc tống tiền, các sự kiện có hại tiềm ẩn khác có thể làm gián đoạn hoạt động kinh doanh.

Để xác định rủi ro một cách chính xác, các doanh nghiệp cần quan tâm đến bối cảnh như quy định pháp luật, xu hướng thị trường, công nghệ kỹ thuật và thị trường tài chính hiện tại. Sau đó đưa ra từng loại rủi ro tương ứng với bối cảnh, một số phương pháp xác định cụ thể như:

- Xem xét các sự kiện dự kiến trong bối cảnh hiện tại và xác định rủi ro tiềm ẩn trong các sự kiện này.
- Thu thập thông tin hữu ích bằng cách tiếp xúc và nghiên cứu các đối tượng liên quan, chẳng hạn như khách hàng, đối tác cung cấp, các chuyên gia trong ngành, để có cái nhìn toàn diện về các rủi ro có thể xảy ra.
- Sử dụng các chỉ số và dữ liệu thống kê để nhận diện các vấn đề hiện tại và tiềm ẩn, từ đó đánh giá khả năng rủi ro xảy ra và ảnh hưởng của chúng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Đánh giá các quy trình làm việc hiện tại để xác định các lỗ hổng và điểm yếu có thể tạo ra rủi ro. Điều này giúp doanh nghiệp tìm hiểu về các khía cạnh cần cải thiện để giảm thiểu rủi ro.

- Xem xét các trường hợp tổn thất đã xảy ra trong quá khứ để tạo ra các tình huống giả định có khả năng xảy ra trong tương lai.

1.1.3.2 Phân tích và đánh giá rủi ro

Phân tích rủi ro liên quan đến việc thiết lập xác suất mà một sự kiện rủi ro có thể xảy ra và kết quả tiềm ẩn của mỗi sự kiện đó. Đánh giá nhằm so sánh mức độ của từng rủi ro và xếp hạng chúng theo mức độ nổi bật và hậu quả. Bao gồm ước lượng tổn thất, thiệt hại về doanh thu, chi phí phục hồi, thiệt hại về danh tiếng và hình ảnh,...

Có 2 yếu tố dự đoán mức độ rủi ro:

- Tần suất xảy ra rủi ro.
- Độ nghiêm trọng của rủi ro.

Phân tích và đánh giá rủi ro giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về tình hình rủi ro của mình. Từ đó đưa ra quyết định thông minh, thiết lập các biện pháp phù hợp để bảo vệ và tối ưu hóa hoạt động kinh doanh.

1.1.3.3 Xử lý rủi ro

Có 5 biện pháp xử lý rủi ro cụ thể mà các doanh nghiệp có thể áp dụng vào quản lý kinh doanh như sau:

- Né tránh rủi ro:

Né tránh rủi ro là phương pháp nhằm giảm thiểu rủi ro bằng cách không tham gia vào các hoạt động có thể ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp. Chẳng hạn như không đầu tư hoặc bắt đầu triển khai một dòng sản phẩm mới. Biện pháp này rất an toàn nhưng lại khiến doanh nghiệp vụt mất nhiều cơ hội có khả năng mang lại lợi nhuận. Chính vì vậy, nó chỉ phù hợp khi rủi ro đó có thiệt hại lớn và khả năng xảy ra rủi ro cao.

- Giảm thiểu rủi ro:

Phương pháp quản trị rủi ro này là cố gắng giảm thiểu tổn thất hơn là loại bỏ hoàn toàn. Trong khi vẫn chấp nhận rủi ro, cũng cần tập trung vào việc ngăn chặn tổn thất và ngăn không cho nó lan rộng.

- Chuyển giao rủi ro:

Chuyển giao rủi ro theo hợp đồng cho bên thứ ba, chẳng hạn như bảo hiểm để chi trả cho thiệt hại tài sản hoặc thương tật có thể xảy ra, chuyển rủi ro liên quan đến tài sản từ chủ sở hữu sang công ty bảo hiểm.

- Chia sẻ rủi ro:

Khi rủi ro được chia sẻ, khả năng mất mát được chuyển từ cá nhân sang nhóm. Một công ty là một ví dụ điển hình về chia sẻ rủi ro, một số nhà đầu tư góp vốn và mỗi người chỉ chịu một phần rủi ro nếu doanh nghiệp đó thất bại.

- Duy trì và chấp nhận rủi ro:

Sau khi tất cả các biện pháp chia sẻ rủi ro, chuyển giao rủi ro và giảm thiểu rủi ro đã được thực hiện, một số rủi ro sẽ vẫn còn do hầu như không thể loại bỏ tất cả. Phương pháp này thích hợp cho những rủi ro nhỏ nhưng lợi ích lớn.

1.1.3.4 Theo dõi, cải tiến:

Cuối cùng, sau khi xử lý rủi ro, nhà quản trị cần:

- Giám sát, theo dõi các rủi ro có sự chuyển hướng không?

- Đánh giá tính hiệu quả của phương pháp xử lý các rủi ro có mức độ nghiêm trọng cao và mức độ nghiêm trọng thấp có thể chấp nhận được không?

- Thường xuyên theo dõi, cập nhật tình hình để có những cải tiến sao cho phù hợp với đánh giá cũng như kế hoạch quản trị.

- Xem xét đến các rủi ro mới, giành lấy thế chủ động nhằm hạn chế tối đa tổn thất cho doanh nghiệp.

1.1.4 Nguyên tắc, tiêu chuẩn, thách thức trong quản trị rủi ro

1.1.4.1 Nguyên tắc quản trị rủi ro

- Xác định rủi ro sớm nhất có thể:

Một trong những nguyên tắc quan trọng của quản lý rủi ro là xác định rủi ro trước khi dự án bắt đầu. Bằng cách tiến hành đánh giá rủi ro, tổ chức có thể lập kế hoạch và triển khai các biện pháp để giảm thiểu tác động của rủi ro hoặc tận dụng cơ hội mang lại lợi ích.

- Rủi ro là yếu tố trong mục tiêu của doanh nghiệp:

Các nhà quản trị rủi ro cần đảm bảo rằng kế hoạch quản lý rủi ro phù hợp với các mục tiêu chung của doanh nghiệp. Khi rủi ro đã được xác định, việc xảy ra của nó có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp từ hai mặt chính là tài chính và danh tiếng.

+ Về mặt tài chính, một rủi ro có thể gây ra thiệt hại tài chính đáng kể. Ví dụ, một vi phạm bảo mật thông tin có thể dẫn đến mất mát dữ liệu quan trọng hoặc phải chịu chi phí phục hồi, ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận.

+ Về mặt danh tiếng, rủi ro có thể ảnh hưởng xấu đến hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp. Chẳng hạn như sự cố về chất lượng sản phẩm hoặc vấn đề liên quan đến tuân thủ quy định có thể làm giảm lòng tin của khách hàng, đối tác, gây ảnh hưởng đến mối quan hệ kinh doanh và khả năng tiếp cận thị trường. Sự mất danh tiếng có thể gây ảnh hưởng lâu dài và khó khăn khôi phục, ảnh hưởng đến việc thu hút, giữ chân khách hàng, nhân viên và đối tác.

- Về bối cảnh:

Bối cảnh có tác động rất lớn khi xem xét rủi ro dự án, bởi mỗi doanh nghiệp sẽ có mức độ chấp nhận rủi ro khác nhau. Các yếu tố như môi trường văn hóa doanh nghiệp, chính trị, công nghệ, luật pháp, xã hội,... sẽ có những tác động khác nhau đến hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp.

Ngoài ra, mỗi tổ chức có cách giao tiếp về rủi ro theo cách riêng của họ, văn hóa nội bộ và giao thức quản lý rủi ro đặc trưng. Quá trình quản lý rủi ro cần tích hợp cả bối cảnh bên trong và bên ngoài khi lập kế hoạch. Điều này đảm bảo không chỉ tập trung vào các yếu tố nội bộ của tổ chức mà còn xem xét cả các yếu tố bên ngoài mà tổ chức đang hoạt động trong đó.

- Sự tham gia của các bên liên quan:

Sự tham gia của những chuyên gia và các bên liên quan rất quan trọng trong quá trình quản trị rủi ro. Các bên liên quan đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp thông tin và hiểu biết về các khía cạnh cụ thể của dự án. Họ có thể đưa ra cái nhìn đa phương diện về rủi ro, những tác động đến hoạt động và mục tiêu của dự án.

Đồng thời những bên liên quan mang lại sự đa dạng về quan điểm và kinh nghiệm. Mỗi người có thể có những quan tâm và ưu tiên khác nhau, từ đó giúp phát hiện ra những rủi ro tiềm ẩn mà người quản trị rủi ro có thể chưa nhận ra

hoặc bỏ sót. Điều này làm tăng khả năng đưa ra những phương án quản lý rủi ro toàn diện và hiệu quả hơn.

- Phân chia trách nhiệm rõ ràng:

Khi trách nhiệm không được phân chia rõ ràng, có thể xảy ra sự mơ hồ và nhầm lẫn về người chịu trách nhiệm và có quyền ra quyết định trong việc quản lý rủi ro. Việc này có thể dẫn đến việc rủi ro không được giải quyết đúng cách hoặc gây ra sự xáo trộn trong tổ chức.

Phân chia trách nhiệm rõ ràng giúp tạo ra một môi trường minh bạch và trách nhiệm trong việc quản trị rủi ro. Mỗi cá nhân hoặc tổ chức có trách nhiệm cụ thể, đảm bảo rằng mỗi người có thể tự chịu trách nhiệm và được đánh giá về việc thực hiện nhiệm vụ quản lý rủi ro của mình, giúp tối ưu hóa sử dụng nguồn lực. Mỗi cá nhân hoặc tổ chức có thể tập trung vào việc quản lý rủi ro trong lĩnh vực của mình, sử dụng kiến thức và kỹ năng đặc thù để giảm thiểu rủi ro một cách hiệu quả.

- Có chu kỳ cụ thể để xem xét rủi ro:

Một chu kỳ xem xét rủi ro định kỳ giúp đảm bảo rằng quá trình quản trị rủi ro diễn ra một cách liên tục và không bị gián đoạn. Thông qua việc xem xét định kỳ, các rủi ro mới có thể được xác định, các biện pháp phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro hiện có có thể được đánh giá lại và cập nhật.

Trong quá trình quản trị rủi ro, có thể xuất hiện các rủi ro mới hoặc các rủi ro hiện tại có thể trở nên nghiêm trọng hơn. Một chu kỳ xem xét rủi ro định kỳ giúp đáp ứng nhanh chóng đối với các vấn đề này và đưa ra các biện pháp quản trị thích hợp để giảm thiểu tác động.

- Cải tiến liên tục:

Qua thời gian, các biện pháp quản lý rủi ro có thể trở nên lỗi thời hoặc không còn hiệu quả như trước. Bằng cách cải tiến liên tục, doanh nghiệp có thể tối ưu hóa các biện pháp quản lý rủi ro hiện có, đảm bảo rằng chúng vẫn phù hợp và đáp ứng được môi trường kinh doanh cũng như các yêu cầu mới.

Cải tiến liên tục trong quá trình quản trị rủi ro cũng giúp tạo ra một hệ thống linh hoạt, dễ dàng thích nghi với mọi sự biến đổi. Đánh giá và cải thiện

liên tục cũng giúp doanh nghiệp tìm ra các cách tiếp cận mới, sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả và đạt được kết quả tốt hơn trong việc quản lý rủi ro.

1.1.4.2 Các tiêu chuẩn trong quản trị rủi ro

Hiện nay, có 2 tiêu chuẩn trong quản trị rủi ro được công nhận rộng rãi bao gồm khung COSO và ISO 31000, cụ thể như sau:

- Khung ERM COSO

Tiêu chuẩn COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) được ra mắt vào năm 2004 và được cập nhật vào năm 2017 để đáp ứng sự phức tạp ngày càng tăng của hệ thống quản lý rủi ro doanh nghiệp (ERM - Enterprise Risk Management). Nó tập trung vào xác định các khái niệm và nguyên tắc chính của ERM, cung cấp một ngôn ngữ chung cho ERM và đề ra hướng dẫn rõ ràng cho quản lý rủi ro.

Tiêu chuẩn COSO ERM 2017 được phát triển dựa trên ý kiến đóng góp của năm tổ chức thành viên COSO và các cố vấn bên ngoài. Nó bao gồm một bộ 20 nguyên tắc tổ chức thành năm thành phần liên quan nhau. Đây là một số nguyên tắc chính:

- + Tạo ra và bảo trì một cơ sở văn hóa quản lý rủi ro.
- + Chỉ đạo chiến lược.
- + Định danh rủi ro.
- + Quản trị rủi ro.
- + Theo dõi và cải thiện.

COSO ERM 2017 cung cấp một khung tham chiếu toàn diện để doanh nghiệp triển khai và cải thiện quá trình quản trị rủi ro. Nó giúp các tổ chức xác định, đánh giá và quản lý rủi ro một cách hiệu quả, đồng thời tạo ra giá trị và bảo vệ lợi ích của doanh nghiệp.

- Tiêu chuẩn ISO 31000

Tiêu chuẩn ISO (International Organization for Standardization) về quản trị rủi ro (ERM) đã được đưa vào áp dụng từ năm 2009 và được sửa đổi vào năm 2018. Nó cung cấp danh sách các nguyên tắc ERM và khuôn khổ để giúp các tổ

chức áp dụng cơ chế quản lý rủi ro vào hoạt động, quy trình xác định, đánh giá, ưu tiên và giảm thiểu rủi ro.

Phiên bản ISO mới hơn là một "tài liệu ngắn hơn, rõ ràng hơn, súc tích hơn, dễ đọc hơn" so với phiên bản trước đó. Nó được phát triển bởi Ủy ban Kỹ thuật Quản lý rủi ro của ISO với sự đóng góp ý kiến từ các cơ quan thành viên quốc gia của ISO. Phiên bản tiêu chuẩn năm 2018 bao gồm nhiều hướng dẫn chiến lược hơn về ERM so với phiên bản ban đầu. Đồng thời cũng nhấn mạnh vai trò quan trọng của quản lý cấp cao trong quản lý rủi ro và tích hợp quản lý rủi ro trong toàn bộ tổ chức.

1.1.4.3 Thách thức khi quản trị rủi ro

Một số vấn đề gặp phải khi quản trị rủi ro:

- Định danh và đo lường rủi ro:

Rủi ro có thể phức tạp và khó định danh. Điều này đặt ra thách thức trong việc xác định các rủi ro tiềm ẩn và đo lường chính xác mức độ tác động cũng như xác suất xảy ra của chúng.

- Thiếu thông tin:

Để đánh giá và quản lý rủi ro hiệu quả, cần có thông tin đầy đủ và chính xác về các yếu tố có liên quan. Tuy nhiên, thông tin có thể hạn chế hoặc không chính xác, gây khó khăn cho quá trình quản lý rủi ro.

- Sự không chắc chắn và biến đổi:

Môi trường kinh doanh luôn thay đổi và có sự không chắc chắn. Các yếu tố như thị trường, công nghệ, chính trị, tài chính có thể biến đổi nhanh chóng và khó đoán trước. Làm tăng thách thức trong việc dự báo rủi ro và áp dụng biện pháp quản trị linh hoạt.

- Tính phức tạp và tương quan của các rủi ro:

Các rủi ro không tồn tại độc lập, mà thường có sự tương quan và tác động lẫn nhau. Điều này làm tăng tính phức tạp của quá trình quản trị rủi ro, đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về các mối quan hệ, tương tác giữa các rủi ro khác nhau.

- Sự phụ thuộc vào con người

Quản lý rủi ro đòi hỏi sự tham gia, tương tác của nhiều bên liên quan trong tổ chức. Tuy nhiên, sự phụ thuộc vào con người có thể gặp phải các hạn chế như đánh giá sai, thiếu hiệu quả trong việc triển khai biện pháp quản lý và thiếu nhận thức về rủi ro.

Mặc dù việc áp dụng tiêu chuẩn quản lý rủi ro có những ưu điểm nhưng không phải là không có thách thức. Tiêu chuẩn mới có thể không dễ dàng phù hợp với những gì mà doanh nghiệp đang làm, chính vì vậy có thể phải đưa ra những cách làm việc mới. Các dự án kinh doanh gặp phải nhiều rủi ro có thể ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do đó, điều quan trọng là phải hiểu các nguyên tắc cơ bản của quản trị rủi ro và cách chúng có thể được sử dụng để giúp giảm thiểu tác động của rủi ro đối với các thực thể kinh doanh.

1.2 Phân tích quản trị rủi ro trong mô hình phát triển mới của doanh nghiệp

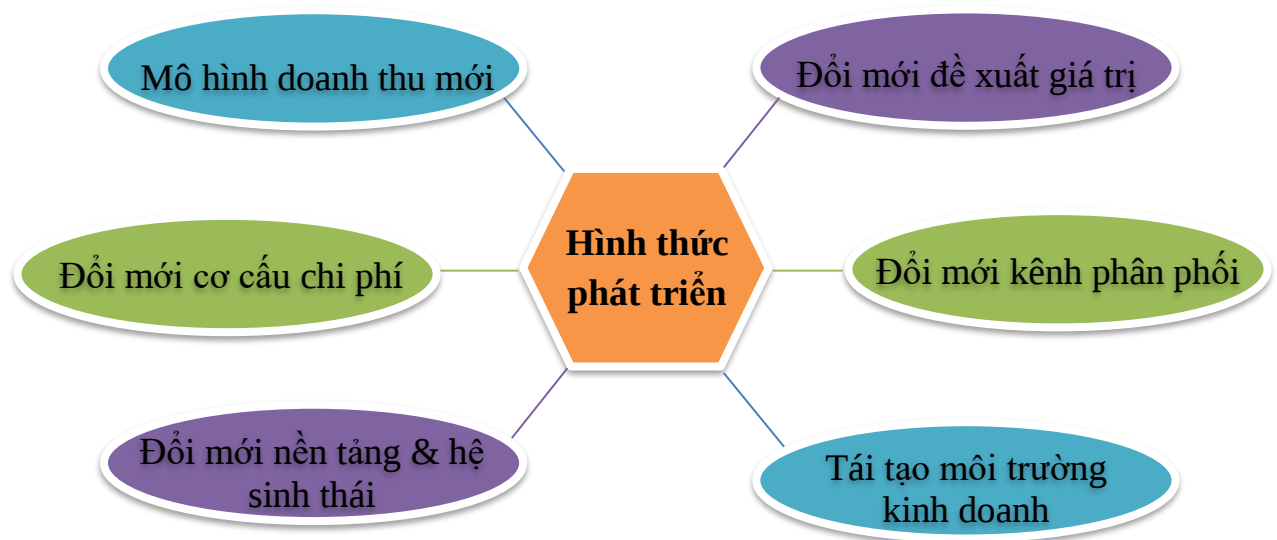
1.2.1 Khái niệm mô hình phát triển mới

Phát triển mới mô hình kinh doanh được định nghĩa là quá trình sửa đổi hoặc xác định cấu trúc và các thành phần cơ bản của mô hình kinh doanh để tạo ra các đề xuất giá trị mới, nắm bắt các cơ hội thị trường mới và đạt được lợi thế cạnh tranh. Nó liên quan đến việc phát triển các cách thức sáng tạo để tạo doanh thu, cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cũng như tạo ra và nắm bắt giá trị khách hàng.

Các mô hình kinh doanh truyền thống thường bao gồm nhiều yếu tố khác nhau như phân khúc khách hàng mục tiêu, đề xuất giá trị, kênh phân phối, dòng doanh thu, hoạt động chính, nguồn lực và cơ cấu chi phí. Đổi mới mô hình kinh doanh thách thức các giả định, chuẩn mực và thông lệ hiện có trong ngành để khám phá những con đường mới cho tăng trưởng và lợi nhuận.

Phát triển mới mô hình kinh doanh là điều cần thiết trong môi trường kinh doanh năng động và thay đổi nhanh chóng ngày nay. Nó cho phép các công ty thích ứng, duy trì sự phù hợp và nắm bắt các cơ hội mới, đặc biệt là khi đối mặt với đổi mới kỹ thuật số, công nghệ đột phá và kỳ vọng ngày càng tăng của khách hàng. Đổi mới mô hình kinh doanh thành công có thể giúp cải thiện khả năng cạnh tranh, tăng thị phần, lợi nhuận cao hơn và tăng trưởng bền vững.

Các hình thức phát triển mới mô hình kinh doanh bao gồm:



Sơ đồ 1.2: Các hình thức phát triển mới mô hình kinh doanh

- Mô hình doanh thu mới: Giới thiệu các cách mới để tạo doanh thu, chẳng hạn như mô hình dựa trên đăng ký, mô hình freemium (mô hình kinh doanh cung cấp các tính năng cơ bản của sản phẩm hoặc dịch vụ miễn phí cho người dùng), cấp phép hoặc trả tiền cho mỗi lần sử dụng.

- Đổi mới đề xuất giá trị: Phát triển các sản phẩm, dịch vụ hoặc tính năng đổi mới mang lại lợi ích độc đáo cho khách hàng và phân biệt doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh.

- Đổi mới cơ cấu chi phí: Xác định các cơ hội tiết kiệm chi phí, tối ưu hóa phân bổ nguồn lực hoặc tận dụng đổi mới công nghệ để giảm chi phí và nâng cao lợi nhuận.

- Đổi mới kênh phân phối: Tìm kiếm các kênh mới hoặc tận dụng các kênh hiện có theo những cách sáng tạo để tiếp cận khách hàng hiệu quả hơn.

- Đổi mới nền tảng và hệ sinh thái: Xây dựng nền tảng hoặc hệ sinh thái kết nối các bên liên quan khác nhau và tạo ra giá trị thông qua hiệu ứng mạng và sự hợp tác.

- Tái tạo mô hình kinh doanh: Hình dung lại hoàn toàn mô hình kinh doanh để thích ứng với những điều kiện thị trường đang thay đổi, các xu hướng mới nổi hoặc sự đổi mới mang tính đột phá.

1.2.2 Vai trò của mô hình phát triển mới

Phát triển mới mô hình kinh doanh là rất quan trọng để các doanh nghiệp duy trì tính cạnh tranh, ứng phó với những thay đổi của thị trường và tạo ra sự tăng trưởng bền vững. Nó cho phép các doanh nghiệp mang lại giá trị nâng cao cho khách hàng, tối ưu hóa hoạt động và nắm bắt các cơ hội mới, cuối cùng là thúc đẩy thành công lâu dài trong bối cảnh kinh doanh đang phát triển nhanh chóng. Đổi mới mô hình kinh doanh có ý nghĩa quan trọng đặc biệt đối với các doanh nghiệp vì những lý do sau:

- Tạo lợi thế cạnh tranh:

Đổi mới mô hình kinh doanh cho phép các doanh nghiệp tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh bằng cách đưa ra các đề xuất giá trị độc đáo, khám phá các phân khúc thị trường chưa được khai thác hoặc tận dụng đổi mới công nghệ mới nổi. Nó cho phép các doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh và dẫn đầu trên thị trường.

- Thích ứng với môi trường thay đổi:

Môi trường kinh doanh có thể thay đổi liên tục, được thúc đẩy bởi những tiến bộ công nghệ, sự thay đổi về sở thích của khách hàng, những thay đổi về quy định và sự gián đoạn của thị trường. Bằng cách đổi mới mô hình kinh doanh, các doanh nghiệp có thể thích ứng với những thay đổi này, giảm thiểu rủi ro và tận dụng các cơ hội mới nổi.

- Tăng trưởng doanh thu:

Đổi mới mô hình kinh doanh hiệu quả có thể dẫn đến nguồn doanh thu mới hoặc tăng doanh thu. Bằng cách khám phá các mô hình kinh doanh mới hoặc sửa đổi các mô hình kinh doanh hiện có, các doanh nghiệp có thể khai thác các thị trường chưa được khám phá trước đây, thu hút khách hàng mới và thu được giá trị bổ sung từ cơ sở khách hàng hiện tại của họ.

- Hiệu quả hoạt động:

Tối ưu hóa và đổi mới các thành phần khác nhau của mô hình kinh doanh có thể giúp tăng hiệu quả hoạt động. Bằng cách hợp lý hóa các quy trình, tận dụng công nghệ, đổi mới kỹ thuật số và tối ưu hóa phân bổ nguồn lực, các doanh nghiệp có thể giảm chi phí, cải thiện năng suất và nâng cao hiệu suất tổng thể.

- Cải thiện giá trị khách hàng:

Thông qua đổi mới mô hình kinh doanh, các doanh nghiệp có thể nâng cao giá trị mà họ mang lại cho khách hàng. Bằng cách hiểu nhu cầu và điểm yếu của khách hàng, doanh nghiệp có thể phát triển các đề xuất giá trị sáng tạo, trải nghiệm cá nhân hóa và giải pháp phù hợp nhằm đáp ứng mong đợi của khách hàng và tạo ra lòng trung thành lâu dài.

- Khả năng phục hồi kinh doanh:

Một mô hình kinh doanh được thiết kế tốt và sáng tạo có nhiều khả năng chống chịu được sự gián đoạn của thị trường và suy thoái kinh tế. Bằng cách đa dạng hóa các nguồn doanh thu, khám phá các mô hình kinh doanh thay thế hoặc xây dựng hệ sinh thái kiên cường, các doanh nghiệp có thể cải thiện khả năng ứng phó với những điều không chắc chắn và duy trì tính bền vững lâu dài.

- Đổi mới tổ chức:

Đổi mới mô hình kinh doanh thúc đẩy văn hóa đổi mới, sáng tạo, khả năng thích ứng và cải tiến liên tục trong các tổ chức. Nó khuyến khích nhân viên suy nghĩ sáng tạo, thách thức những hiểu biết thông thường và đóng góp vào sự phát triển không ngừng của doanh nghiệp. Điều này thúc đẩy một nền văn hóa tổ chức năng động và sáng tạo.

- Thu hút đầu tư và hợp tác:

Phát triển mới mô hình kinh doanh thường thu hút sự chú ý của các nhà đầu tư, đối tác và các bên liên quan, những người nhận ra tiềm năng tăng trưởng và lợi nhuận. Các mô hình kinh doanh đổi mới thể hiện cách tiếp cận có tư duy tiến bộ và có thể nâng cao sức hấp dẫn của công ty đối với nguồn tài trợ, quan hệ đối tác và liên minh chiến lược.

1.2.3 Những rủi ro trong mô hình phát triển mới của doanh nghiệp

Nếu triển khai phát triển mới mô hình kinh doanh giúp doanh nghiệp tạo ra những bước đột phá mới, những cải cách mới thì nó cũng đem lại không ít những rủi ro không lường trước, gây ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu biết nắm bắt cơ hội, doanh nghiệp sẽ thành công tạo dựng nên giá trị thương hiệu. Ngược lại, nếu không kịp thời đối phó với rủi ro, có thể đó sẽ là một tổn thất rất lớn và khó hồi phục.

Những rủi ro khi phát triển mới mô hình doanh nghiệp có thể gặp phải.

1.2.3.1 Rủi ro chuỗi cung ứng

Rủi ro trong chuỗi cung ứng có thể gây những thiệt hại đáng kể tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Theo phạm vi, rủi ro chuỗi cung ứng có thể xuất phát từ nguồn bên trong và bên ngoài doanh nghiệp

- Rủi ro chuỗi cung ứng từ bên trong:

Rủi ro chuỗi cung ứng nội bộ có thể được kiểm soát dễ dàng hơn vì chúng nằm trong tầm kiểm soát của doanh nghiệp.

+ Rủi ro sản xuất: Đề cập đến sự gián đoạn của các hoạt động hoặc quy trình trong nội bộ khiến kế hoạch ban đầu không theo đúng tiến độ.

+ Rủi ro kinh doanh: Gây ra bởi những thay đổi về nhân sự chủ chốt, cấu trúc báo cáo hoặc quy trình kinh doanh

+ Rủi ro lập kế hoạch và kiểm soát: Xảy ra do dự báo và đánh giá, lập kế hoạch không đầy đủ dẫn đến quản lý kém hiệu quả.

+ Rủi ro giảm nhẹ và dự phòng: Có thể xảy ra nếu doanh nghiệp của bạn không có kế hoạch dự phòng cho sự gián đoạn chuỗi cung ứng.

- Rủi ro chuỗi cung ứng từ bên ngoài:

Như tên gọi của chúng, những rủi ro này đến từ bên ngoài tổ chức. Cũng đồng nghĩa với việc những rủi ro này sẽ khó dự đoán hơn và thường đòi hỏi nhiều nguồn lực hơn để vượt qua. Một số rủi ro chuỗi cung ứng từ bên ngoài thường gặp bao gồm:

+ Rủi ro về nhu cầu: Xảy ra khi tính toán sai nhu cầu về sản phẩm và thường là kết quả của việc thiếu hiểu biết về xu hướng mua hàng qua từng năm hoặc nhu cầu không thể đoán trước của khách hàng.

+ Rủi ro về nguồn cung cấp: Xảy ra khi gặp sự cố về nguồn cung cấp gây ra sự gián đoạn cho dòng sản phẩm, nguyên liệu hoặc các bộ phận khác.

+ Rủi ro môi trường: Là kết quả trực tiếp của các vấn đề kinh tế, chính trị hoặc các vấn đề khí hậu, thời tiết,...

+ Rủi ro kinh doanh: Khi có những thay đổi bất ngờ xảy ra với một trong những đơn vị hợp tác trong chuỗi cung ứng.

1.2.3.2 Rủi ro sự cố không mong muốn

Rủi ro sự cố không mong muốn có thể đến từ:

- Rủi ro do bên cung cấp:

- + Chất lượng cung cấp kém do lỗi kỹ thuật, lỗi quy trình vận chuyển.
- + Quy trình kiểm tra không sát sao, rõ ràng.
- + Không cố định nhà cung cấp dẫn đến lỗi chất lượng đầu vào.
- + Nguyên vật liệu không phổ biến, hoặc không dễ tìm nguyên liệu thay thế.

- Rủi ro do bên sản xuất:

- + Năng lực sản xuất không đáp ứng đủ như cầu.
- + Không linh hoạt về công suất.
- + Các thủ tục kiểm tra và chấp nhận không rõ ràng.
- + Chiến lược quản lý, bảo trì tồn kho không phù hợp.
- + Rủi ro gián đoạn sản xuất.
- + Rủi ro mất năng lực cốt lõi do chia sẻ thiết kế.

1.2.3.3 Rủi ro biến động thị trường và thay đổi nhu cầu khách hàng

Rủi ro phát triển mới do không dự đoán được nhu cầu khách hàng. Những nguyên nhân dẫn đến rủi ro này có thể kể đến như:

- + Sự biến đổi linh hoạt của thị trường, giá cả, thị hiếu,...
- + Không dự đoán được nhu cầu của khách hàng
- + Sự thay đổi sở thích và mục đích tiêu dùng.
- + Rủi ro danh tiếng

Rủi ro do gián đoạn thông tin xuất phát từ những lý do như:

- + Lựa chọn sai phương tiện truyền thông, chia sẻ thông tin.
- + Cơ sở hạ tầng thông tin nội bộ yếu, chưa phát triển.
- + Cơ sở hạ tầng thông tin của doanh nghiệp chưa đáp ứng để kết nối hệ thống với các khách hàng lớn nên chưa thể tiếp cận được nhu cầu khách hàng.

+ Thông tin nội bộ doanh nghiệp không xử lý kịp thời những tình huống phát sinh, không nắm bắt tin tức dẫn đến bị bỏ lại trong cuộc đua tìm đến thị phần.

1.2.3.4 Rủi ro bảo mật

Vấn đề bảo mật thông tin cực kỳ quan trọng đối với sự sinh tồn của bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào. Rủi ro bảo mật sẽ liên quan đến việc bị đánh cắp dữ liệu khách hàng, bí mật độc quyền sản phẩm, công nghệ và những thông tin quan trọng khác. Và hậu quả nghiêm trọng nhất có thể khiến doanh nghiệp phá sản hoặc gánh những khoản nợ “không lồ” nếu rủi ro bảo mật có ảnh hưởng tới lợi ích của các đối tác khách hàng. Vì vậy, việc nâng cấp hệ thống an toàn thông tin, bảo mật mạng và chống các phần mềm độc hại là điều cấp thiết hơn cả. Đồng thời, doanh nghiệp phải cẩn trọng với các nguồn truy cập vào website, email doanh nghiệp để kịp thời phát hiện yếu tố độc hại và ngăn chặn ảnh hưởng không mong muốn.

1.2.3.5 Rủi ro cạnh tranh

Loại rủi ro này chỉ mức độ cạnh tranh hơn hoặc kém giữa doanh nghiệp so với đối thủ. Có nhiều loại cạnh tranh như cạnh tranh về giá, cạnh tranh nguồn nhân lực, cạnh tranh chất lượng dịch vụ hoặc tính năng sản phẩm ưu việt hơn. Nếu doanh nghiệp không đưa ra được các biện pháp nâng cao sức cạnh tranh thì có khả năng không đạt được mục tiêu đề ra và dẫn tới ảnh hưởng sự phát triển dài lâu của thương hiệu.

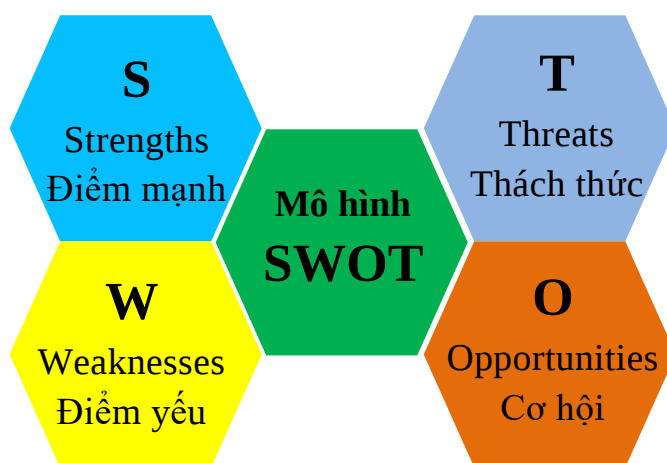
1.2.3.6 Rủi ro con người

Một trong những yếu tố không thể thiếu trong quản lý rủi ro doanh nghiệp chính là vấn đề nguồn nhân lực. Bắt đầu từ việc tuyển dụng, chọn lựa nhân viên đủ tiêu chuẩn để vào làm việc, đến các trường hợp nghỉ việc vì lý do nào đó – tất cả đều có nguy cơ gây ra rủi ro con người và ảnh hưởng sâu sắc đến chất lượng kinh doanh, các sản phẩm, dịch vụ đầu ra của doanh nghiệp. Nếu bộ phận quản lý, điều hành không chú trọng đào tạo, quản lý nguồn nhân lực thì có thể phạm sai lầm nếu tuyển vào nhân sự không đủ năng lực chuyên môn, nhân phẩm kém hoặc không có tinh thần trách nhiệm với việc được giao. Diễn hình các cuộc đình công, nghỉ việc giữa chừng gây thiếu hụt nhân lực, dẫn đến kết quả kinh doanh sa sút và thậm chí tạo áp lực tài chính và các khủng hoảng nặng nề.

1.2.4 Các phương pháp quản trị rủi ro trong mô hình phát triển mới của doanh nghiệp

1.2.4.1 Phân tích doanh nghiệp theo ma trận SWOT

Nhằm đánh giá một cách sâu sắc hoạt động doanh nghiệp, mô hình SWOT: Strengths (Điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội) và Threats (Thách thức) ra đời từ Viện nghiên cứu Stanford vào những năm 60 – 70 và được áp dụng thành công tại nhiều công ty lớn trên toàn thế giới. Cho đến thời điểm hiện tại, nhiều doanh nghiệp vẫn sử dụng SWOT để đánh giá lại giá trị doanh nghiệp, khám phá cơ hội phát triển và tìm ra những nguy cơ tiềm ẩn để kịp thời đưa ra giải pháp quản trị rủi ro doanh nghiệp hiệu quả:



Sơ đồ 1.3: Phân tích ma trận SWOT trong quản trị rủi ro

- Điểm mạnh chỉ ra những lợi thế doanh nghiệp có được và cần tiếp tục phát huy. Đồng thời, xác định điểm mạnh giúp doanh nghiệp định vị thương hiệu của mình trên thị trường đang đạt được quy mô, cấp độ nào so với đối thủ.

- Điểm yếu chỉ ra những khiếm khuyết hoặc thiếu sót mà doanh nghiệp cần khắc phục để cải thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ cũng như hoạt động kinh doanh tốt hơn trong tương lai.

- Cơ hội chỉ ra những cơ hội để doanh nghiệp phát huy điểm mạnh trên thị trường hoạt động, mở ra hướng phát triển mới cho sự tăng trưởng bền vững sau này.

- Thách thức liên quan mật thiết đến các loại rủi ro như đã phân tích phía trên, việc chỉ ra những thách thức trong nội bộ doanh nghiệp hay từ yếu tố bên ngoài sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng các giải pháp xử lý phù hợp để ứng biến nhanh nhạy trong trường hợp không mong muốn.

1.2.4.2 Thực hiện nghiên cứu thị trường

Việc khảo sát tình hình thị trường cũng giúp doanh nghiệp tìm ra những rủi ro kinh doanh trong tương lai. Từ đó có thể đưa ra phương án ngăn chặn hoặc giảm thiểu thiệt hại cho doanh nghiệp xuống mức thấp nhất. Nghiên cứu thị trường không chỉ hỗ trợ quản trị rủi ro doanh nghiệp một cách hợp lý, mang lại kết quả tích cực mà còn giúp doanh nghiệp đề ra chiến lược phát triển đúng đắn để nâng cao giá trị, nâng tầm thương hiệu trong mắt khách hàng cũng như người tiêu dùng.

1.2.4.3 Lưu giữ thông tin rủi ro để đưa ra chiến lược thay đổi

Doanh nghiệp cần thống kê, lưu giữ thông tin các trường rủi ro và cách giải quyết để làm tư liệu cho quá trình xây dựng và phát triển lâu dài. Nếu như doanh nghiệp thường xuyên đối mặt với một số loại rủi ro nhất định – chẳng hạn như rủi ro tài chính hay rủi ro cạnh tranh, thì có thể đề ra các chính sách bảo vệ hoặc nâng cấp các hoạt động, cải tạo nguồn nhân lực để giảm mức độ nguy hại của rủi ro.

1.2.4.4 Kiểm soát và hạn chế rủi ro

Các phương pháp kiểm soát rủi ro trong mô hình phát triển mới của doanh nghiệp thường được áp dụng:

- Phân tích các phương pháp, kỹ thuật kiểm soát rủi ro. Là phương pháp né tránh rủi ro, giảm phát sinh tổn thất hoặc loại bỏ nguyên nhân dẫn tới tổn thất. Đây là phương pháp đơn giản nhất, mà chi phí thấp nhưng có thể mất đi rủi ro này sẽ gặp phải rủi ro khác, là phương pháp không triệt để giải quyết rủi ro.

- Ngăn ngừa tổn thất đến mức tối đa. Đây là phương pháp tìm cách giảm bớt số lượng các tổn thất xảy ra hoặc loại bỏ chúng hoàn toàn.

- Thay thế, sửa đổi hiểm họa bằng cách sửa đổi, thanh lọc môi trường, con người, cơ chế tương tác.

- Chuyển giao rủi ro bằng cách tạo ra nhiều thực thể khác nhau thay vì một thực thể gánh chịu rủi ro.

- Đa dạng hóa các thành phần tham gia để giảm sự tác động của rủi ro lên toàn bộ doanh nghiệp. Phương pháp này có ưu điểm lấy may mắn của rủi ro này bù đắp cho thiệt hại của rủi ro khác.

1.3 Lợi thế của quản trị rủi ro trong mô hình phát triển mới ngành viễn thông

Trước những tác động của suy thoái kinh tế do những cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu cũng như chiến tranh thương mại gây ra, khái niệm quản lý rủi ro trong doanh nghiệp được biết đến rộng rãi hơn. Nhiều chuyên gia cho rằng một hệ thống quản lý rủi ro được tổ chức tốt và vận hành hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững và vượt qua những biến động. Thời gian qua, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) đã sớm nghiên cứu sử dụng các công cụ quản lý hiện đại vào công tác quản trị rủi ro không chỉ ở mảng hoạt động sản xuất kinh doanh với các nghiệp vụ đặc thù, mà đơn vị còn tiến hành quyết liệt ở cả lĩnh vực kiểm soát quyền lực và quản trị rủi ro trong công tác cán bộ.

1.3.1 Đặc điểm của doanh nghiệp viễn thông

Doanh nghiệp viễn thông là doanh nghiệp được thành lập theo pháp luật Việt Nam và được phép kinh doanh dịch vụ viễn thông theo quy định của Luật này. Doanh nghiệp viễn thông bao gồm:

- + Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ có hạ tầng mạng là doanh nghiệp thực hiện việc thiết lập, sở hữu mạng viễn thông công cộng và cung cấp dịch vụ viễn thông.
- + Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ không có hạ tầng mạng là doanh nghiệp thực hiện việc cung cấp dịch vụ viễn thông nhưng không thiết lập, không sở hữu mạng viễn thông công cộng.

Ngành viễn thông tại Việt Nam có những đặc điểm nổi bật đáng chú ý, trong đó tốc độ phát triển nhanh và khả năng đón đầu các thành tựu kỹ thuật hiện đại là điểm mạnh:

- Tốc độ phát triển nhanh vượt bậc: Trong thập kỷ gần đây, ngành viễn thông tại Việt Nam đã có sự phát triển đáng kể. Việt Nam đã trải qua một cuộc cách mạng viễn thông với sự bùng nổ của di động và internet. Số lượng thuê bao di động và người dùng internet tăng lên đáng kể, đánh dấu sự sụt giảm đáng kể của khoảng cách số hóa giữa Việt Nam và các nước phát triển.
- Đầu tư hạ tầng viễn thông: Chính phủ Việt Nam đã đầu tư đáng kể vào hạ tầng viễn thông. Việt Nam đã triển khai các mạng 3G, 4G và 5G, cung cấp tốc độ internet cao và tiện ích kỹ thuật số cho người dân và doanh nghiệp. Điều này đã thúc đẩy sự phát triển của các dịch vụ trực tuyến, thương mại điện tử và ứng dụng di động.

- Sự đón đầu các thành tựu kỹ thuật hiện đại: Ngành viễn thông tại Việt Nam đã có khả năng đón đầu các công nghệ và thành tựu kỹ thuật hiện đại. Việt Nam đã triển khai mạng 5G một cách nhanh chóng, cho phép trải nghiệm các ứng dụng và dịch vụ mới như thực tế ảo, thực tế ảo tăng cường, và Internet of Things (IoT). Điều này thúc đẩy sự phát triển của các lĩnh vực như y tế thông minh, giáo dục trực tuyến, và công nghiệp 4.0.

- Sự đa dạng hóa dịch vụ: Ngành viễn thông ở Việt Nam không chỉ tập trung vào dịch vụ điện thoại di động và internet. Các công ty viễn thông đã mở rộng dịch vụ để bao gồm truyền hình trả tiền, truyền hình qua internet, các dịch vụ OTT (Over-The-Top) như streaming video, và dịch vụ gia tăng như bảo mật mạng và lưu trữ đám mây.

- Khả năng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế: Ngành viễn thông đóng góp lớn vào tăng trưởng kinh tế của Việt Nam. Sự phát triển của ngành này đã tạo ra nhiều cơ hội việc làm, thúc đẩy các ngành công nghiệp liên quan, và tạo ra một môi trường kinh doanh thúc đẩy sự sáng tạo và khởi nghiệp.

Doanh thu là chỉ tiêu quan trọng nhất để đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như đánh giá các chỉ tiêu về rủi ro của một doanh nghiệp. Năm 2023, doanh thu dịch vụ bưu chính đạt 58.900 tỷ đồng, tăng 9,3% so với năm 2022. Việt Nam thăng 1 hạng theo xếp hạng chỉ số phát triển bưu chính năm 2023 (từ nhóm 5 lên nhóm 6; nhóm 10 là nhóm cao nhất).

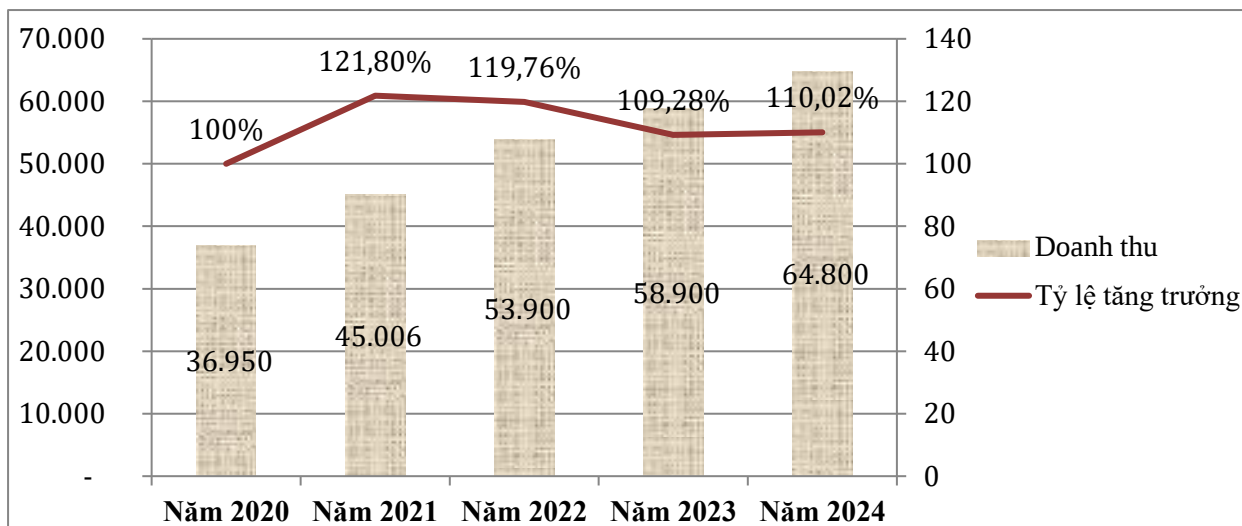
Bảng 1.1: Doanh thu lĩnh vực bưu chính từ năm 2020 ước tính đến hết năm 2024

Đơn vị tính: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Doanh thu	36.950	45.006	53.900	58.900	64.800
Tỷ lệ tăng trưởng (%)	100	121,80	119,76	109,28	110,02

(Nguồn: Bộ TT&TT công bố kết quả nổi bật cuối quý III năm 2024)

Doanh thu toàn bộ lĩnh vực bưu chính gần như không bị ảnh hưởng bởi tác động của biến động kinh tế do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19. Mặc dù tình hình kinh tế diễn biến căng thẳng giai đoạn cuối năm 2019, đầu năm 2020, và kéo dài đến tận năm 2023, nhưng doanh thu toàn ngành vẫn tăng trưởng không ngừng. Đặc biệt tăng mạnh nhất vào năm 2021, trong một năm, doanh thu ngành bưu chính đã tăng 8.056 tỷ đồng và tăng 21,8% so với năm 2020.



Biểu đồ 1.1: Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu lĩnh vực bưu chính từ năm 2020 ước tính đến hết năm 2024

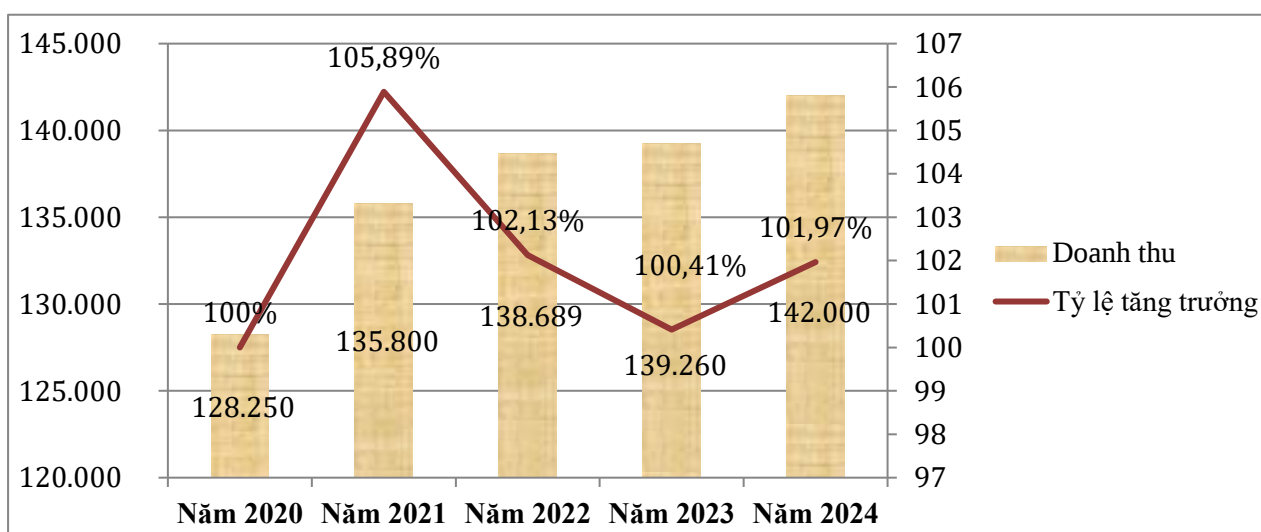
Nhìn vào số liệu thu thập được, tuy doanh thu toàn ngành tăng đều đặn nhưng tốc độ tăng trưởng lại có xu hướng giảm từ năm 2022 trở lại đây, tuy nhiên theo như ước tính, tốc độ tăng trưởng về doanh thu ngành bưu chính sẽ tăng trở lại từ năm 2024 trở về sau.

Bảng 1.2: Doanh thu lĩnh vực viễn thông từ năm 2020 ước tính đến hết năm 2024

Đơn vị tính: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Doanh thu	128.250	135.800	138.689	139.260	142.000
Tỷ lệ tăng trưởng (%)	100	105,89	102,13	100,41	101,97

(Nguồn: Bộ TT&TT công bố kết quả nổi bật cuối quý III năm 2024)



Biểu đồ 1.2: Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu lĩnh vực bưu chính từ năm 2020 ước tính đến hết năm 2024

Doanh thu toàn bộ lĩnh vực viễn thông cao hơn doanh thu lĩnh vực bưu chính rất nhiều và vẫn tăng trưởng đều đặn, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng lại không cao bằng doanh thu lĩnh vực bưu chính và cũng có xu hướng giảm tốc độ tăng trưởng từ năm 2021 đến năm 2023. Tuy nhiên đến giai đoạn cuối năm 2024 thì con số này đang có dấu hiệu tăng lên.

Vậy nguyên nhân do đâu mà doanh thu toàn ngành bưu chính viễn thông lại có tốc độ tăng trưởng giảm đến như vậy?

1.3.2 Một số rủi ro chính của các doanh nghiệp viễn thông

Trên thực tế, cũng như các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh ở lĩnh vực khác, các doanh nghiệp ngành viễn thông luôn phải đối mặt với nhiều rủi ro. Đặc biệt, hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp viễn thông sẽ ngày càng trở lên phức tạp do phải liên tục thay đổi, mở rộng để đáp ứng nhu cầu thị trường cũng như phải đương đầu với sự cạnh tranh khốc liệt. Do đó việc nhận diện và quản trị rủi ro là hết sức cần thiết nhằm tối ưu hóa hoạt động của doanh nghiệp. Dựa trên xu hướng phát triển của ngành, rủi ro hàng đầu của các doanh nghiệp viễn thông được phân loại như sau:

- Rủi ro chiến lược:

+ Rủi ro do thất bại trong việc xác định vai trò mới trong chuỗi giá trị của ngành. Các nhà mạng xem xét các cơ hội tăng trưởng trong xã hội hóa ngày càng rộng rãi và đồng thời phải đối mặt với áp lực trong việc giữ vai trò mới trong chuỗi giá trị của ngành để củng cố mối quan hệ với khách hàng và dẫn dắt sự tăng trưởng về doanh thu của doanh nghiệp. Chúng đem lại cơ hội nhưng cũng đem lại nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp trong ngành viễn thông. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp viễn thông cũng có thể phải đối mặt với sự tụt giảm về thị phần do tụt hậu về công nghệ cũng như không đem lại giá trị trong hệ sinh thái mới.

+ Rủi ro do thất bại trong việc nhận định các giá trị khách hàng. Coi trọng, quản lý, trải nghiệm của khách hàng là ưu tiên chiến lược hàng đầu trong ngành viễn thông. Các nỗ lực cá nhân hóa các dịch vụ và cải thiện hỗ trợ khách hàng trên tất cả các kênh là rất quan trọng đối với các nhà mạng, nhưng theo kịp được với những thay đổi về thái độ và hành vi của khách hàng đòi hỏi phải phân đoạn thị trường phức tạp phù hợp nhu cầu của người sử dụng. Trong khi các nhà

mạng đang nỗ lực thì cạnh tranh phân chia thu nhập từ thị trường cũng vẫn tiếp tục tăng lên, do vậy nếu nhà mạng không xác định được các giá trị mà khách hàng coi trọng sẽ dễ dàng bị mất thị phần bởi các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

+ Rủi ro do thất bại trong việc xác định các phương thức mới để cải tiến, sáng tạo khi hoạt động trong môi trường đòi hỏi sáng tạo và đổi mới, các nhà mạng chịu áp lực tìm ra các con đường mới để cải tiến và sáng tạo. Các kế hoạch, sáng kiến liên quan đến sáng tạo đòi hỏi sự hợp tác mạnh mẽ với các thành viên khác trong ngành và đồng thời xây dựng năng lực sáng tạo nội bộ. Việc thiếu sự đổi mới, sáng tạo có thể đem lại các tác động xấu cho doanh nghiệp như: mất đi cơ hội kinh doanh, giảm năng lực cạnh tranh hay giảm hiệu quả hoạt động.

- Rủi ro hoạt động:

+ Rủi ro do thất bại trong việc cải thiện sự linh hoạt về mô hình tổ chức doanh nghiệp. Trong bối cảnh hiện tại, khi nhu cầu của khách hàng dần được định hình bởi các nhà cung cấp ứng dụng hàng đầu, nhà mạng chịu áp lực rút ngắn thời gian tiếp cận thị trường của các dịch vụ mới cũng như tham gia tích cực hơn trong việc phối hợp, trao đổi với các đối tác và nhà cung cấp. Việc giảm thiểu rủi ro này đòi hỏi sự chuyên đổi của cả con người và quy trình, tập trung vào nâng cao phối hợp trong nội bộ và xem xét kỹ lưỡng hệ thống cũ, đặt mục tiêu trọng tâm vào khách hàng.

+ Rủi ro do thiếu tính tồn vẹn dữ liệu để định hướng tăng trưởng và hiệu quả hoạt động. Tính tồn vẹn dữ liệu là tính chính xác, đầy đủ và chất lượng của dữ liệu được duy trì theo thời gian dù chúng ở định dạng nào đi chăng nữa. Bảo tồn tính tồn vẹn của dữ liệu là một quá trình liên tục. Đạt được và duy trì tính tồn vẹn dữ liệu có thể giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian, công sức và tiền bạc để đưa ra các quyết định chính xác và hiệu quả hơn. Đối với các nhà mạng có rất nhiều khách hàng và dữ liệu mạng theo ý muốn, tính tồn vẹn giúp định hướng tốt hơn các quyết định nội bộ trong khi vẫn hỗ trợ chuyển đổi trải nghiệm khách hàng.

+ Rủi ro do thiếu các thước đo hiệu quả hoạt động phù hợp trong quá trình vận hành. Khi hệ sinh thái kỹ thuật số mở rộng theo những cách mới, nhiều nhà khai thác có các chiến lược được thiết kế để tận dụng các cơ hội tăng trưởng trong khi tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, để thực hiện thành công

trong một thị trường thay đổi nhanh chóng đòi hỏi các khái niệm mới về đo lường hiệu suất kết hợp các mục tiêu và động lực phù hợp với các chỉ số bên trong và bên ngoài tốt hơn. Trong bối cảnh này, có rất nhiều chỗ để cải thiện nếu các nhà khai thác muốn tận dụng tối đa hành trình biến đổi của họ.

*- **Rủi ro tuân thủ:***

+ Gánh nặng về việc tuân thủ các quy định pháp luật của các doanh nghiệp viễn thông đang thay đổi nhanh chóng. Thái độ của các cơ quan pháp lý đối với việc hợp nhất vẫn là một yếu tố chính khi các nhà mạng cân nhắc về một cấu trúc thị trường hợp lý cho việc đầu tư mạng lưới dài hạn. Đồng thời, bản thân các khuôn khổ pháp lý cũng đang thay đổi khi sự hội tụ và sự phá vỡ làm suy yếu các định nghĩa truyền thống về thị trường và nhà cung cấp dịch vụ. Các chính sách pháp lý mở rộng đối với việc bảo vệ dữ liệu và xã hội kỹ thuật số chứa đựng cả cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp viễn thông.

+ Rủi ro do không cập nhật kịp thời các quy định mới trong bảo mật và an toàn dữ liệu. Rủi ro về bảo mật có thể là sự kiện tấn công an ninh mạng dẫn đến mất dữ liệu quan trọng hoặc tài sản ra ngoài, làm ảnh hưởng nặng nề đến uy tín của doanh nghiệp. Hoặc mất các thông tin kinh doanh quan trọng về tay các đối thủ dẫn đến suy giảm năng lực cạnh tranh,... Bảo mật và an toàn dữ liệu đang là vấn đề chung của người tiêu dùng và các doanh nghiệp.

1.3.3 Cách khắc phục và giảm thiểu rủi ro ngành viễn thông

*- **Phản ứng đối với rủi ro chiến lược:***

Tận dụng nhu cầu cho các dịch vụ bằng phương thức mới như:

+ Hợp tác chặt chẽ với các nền tảng mạng xã hội.

+ Chủ động dẫn đầu trong hệ sinh thái mới.

+ Đơn giản hóa các danh mục dịch vụ, điều chỉnh mô hình tính cước để phù hợp hơn với các dịch vụ mới.

+ Tối ưu hóa hoạt động chăm sóc khách hàng: Kết hợp các hệ thống truyền thông xã hội, online với tổng đài điện thoại và nhân viên chăm sóc khách hàng. Đảm bảo trải nghiệm khách hàng tại tất cả các kênh phải ổn định và đồng nhất.

+ Hợp nhất các kênh hỗ trợ kỹ thuật và kênh hỗ trợ trực tiếp.

+ Xây dựng các dịch vụ phù hợp với nhu cầu phụ thuộc công nghệ số, cho phép khách hàng có thể chủ động tự hỗ trợ dịch vụ.

+ Tận dụng và phát triển nguồn nhân tài có kỹ năng đa dạng. Xây dựng phát triển đội ngũ nhân sự, tìm kiếm nhân sự có kinh nghiệm trong lĩnh vực viễn thông và CNTT, đào tạo lại đội ngũ nhân sự và rà soát lại các chính sách đãi ngộ, khen thưởng.

+ Áp dụng đào tạo, chuẩn bị nguồn lực cho doanh nghiệp. Thay đổi nhận thức về sáng tạo và cải tiến nội bộ. Đẩy mạnh phối hợp giữa các đơn vị, tập trung thúc đẩy khả năng sáng tạo bên trong doanh nghiệp.

- Phản ứng đối với rủi ro hoạt động:

+ Cải thiện sự phối hợp nội bộ: trong các năm gần đây, các nhà mạng đã có tiến bộ trong việc cải tổ cơ cấu tổ chức nhằm khẳng định vị trí của họ như những nhà cung cấp dịch vụ kỹ thuật số. Tuy nhiên, các đơn vị kinh doanh mới có nguy cơ không liên kết với mảng kinh doanh chung của doanh nghiệp, đồng thời sự phối hợp nội bộ vẫn chưa trở thành yếu tố chính thúc đẩy sự cải tiến của mô hình hoạt động của doanh nghiệp.

+ Cải tổ hệ thống và quy trình theo hướng cải thiện trải nghiệm khách hàng. Coi các trung tâm CNTT như chất xúc tác nhằm thu hẹp thời gian tiếp cận thị trường và tương tác hiệu quả hơn với các nhà cung cấp.

+ Xây dựng một bức tranh tổng thể về khách hàng. Tận dụng các phân tích để tối thiểu hóa biến động khách hàng và phát hiện ra nhiều thị trường mục tiêu hơn.

+ Liên tục thẩm định và đánh giá các chiến lược phân tích khách hàng. Việc sử dụng các phân tích dữ liệu lớn cho hạ tầng mạng giúp nâng cao chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp, mở rộng công suất đồng thời cũng giúp cải thiện hiệu quả chi phí vốn đầu tư cho hạ tầng của doanh nghiệp.

+ Gắn kết các nhà mạng đang đi trước các ngành khác trong việc bổ nhiệm vị trí lãnh đạo cho công tác quản lý dữ liệu. Tuy nhiên việc thu hút những kỹ năng cụ thể vẫn còn gặp nhiều thách thức, trong khi việc tối đa hóa giá trị của dữ liệu đòi hỏi sự tương tác chặt chẽ hơn giữa marketing và CNTT.

+ Tập trung vào các chỉ số chính xác hơn để đánh giá khách hàng: Chỉ số NPS (Net Promoter Score) – chỉ số đo lường mức độ khách hàng sẵn sàng tiếp

tục sử dụng sản phẩm hay nói cách khác là chỉ số đo lường lòng trung thành của khách hàng đang được các doanh nghiệp viễn thông áp dụng một cách rộng rãi và là chỉ số trọng yếu để đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- *Phản ứng đối với rủi ro tuân thủ:*

+ Chủ động phối hợp với các cơ quan pháp lý trong việc định hình xã hội kỹ thuật số. Các doanh nghiệp viễn thông cần tiếp tục nhấn mạnh tầm quan trọng của các cấu trúc thị trường hiệu quả, kích thích việc đầu tư mạng lưới cần thiết và hỗ trợ các dịch vụ chất lượng cao hơn trong dài hạn.

+ Cần có sự chắc chắn hơn về quy định pháp luật khi các cơ sở hạ tầng mới hình thành. Có tầm nhìn dài hạn hơn về khung phát hành dải tần của ngành công nghiệp di động.

+ Đưa ra các chính sách bảo mật thông tin chặt chẽ và các biện pháp bảo mật thường xuyên được cập nhật các công nghệ bảo mật tối ưu nhất.

+ Tập trung vào xây dựng niềm tin của khách hàng như là một nền tảng kiến tạo dịch vụ.

1.3.4 Lợi ích của quản trị rủi ro đối với các doanh nghiệp viễn thông

Xây dựng hệ thống quản trị rủi ro là một yếu tố quan trọng không thể thiếu trong môi trường kinh doanh hiện đại nói chung và đối với ngành viễn thông nói riêng. Điều này xuất phát từ sự nhận thức rõ ràng về sự phức tạp và biến động trong hoạt động kinh doanh ngày nay. Vậy tại sao cần phải xây dựng hệ thống quản trị rủi ro cho doanh nghiệp?

- Thứ nhất, giảm thiểu thiệt hại: Quản trị rủi ro giúp tổ chức xác định và đối phó với các tiềm ẩn rủi ro trước khi chúng trở nên nghiêm trọng. Bằng cách xác định và đánh giá rủi ro, doanh nghiệp có khả năng áp dụng các biện pháp dự phòng và ứng phó để giảm thiểu thiệt hại trong trường hợp chúng xảy ra.

- Thứ hai, tăng cường hiệu quả hoạt động: Đối với một doanh nghiệp, đánh giá và quản lý rủi ro là cách tốt nhất để chuẩn bị cho các tình huống có thể xảy ra trong quá trình phát triển và mở rộng. Bằng cách đánh giá kế hoạch để xử lý các rủi ro tiềm ẩn và phát triển cấu trúc để đối phó với chúng, doanh nghiệp tăng khả năng trở thành một tổ chức thành công.

- Thứ ba, quản lý rủi ro liên tục đảm bảo rằng các rủi ro ưu tiên cao được ưu tiên xử lý một cách nhanh chóng: Các quản lý sẽ có thông tin cần thiết để đưa ra các quyết định thông minh, cải thiện quy trình làm việc, tối ưu hóa tài nguyên và tăng cường hiệu suất tổ chức.

- Thứ tư, tạo cơ hội: Quản trị rủi ro không chỉ tập trung vào việc giảm thiểu rủi ro mà còn xem xét rủi ro như một cơ hội. Bằng cách nhận diện và đánh giá các cơ hội tiềm năng, tổ chức có thể tận dụng chúng để đạt được sự tiến bộ. Quản lý rủi ro giúp tổ chức phát hiện các cơ hội mới, mở rộng thị trường, nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ và tăng cường lợi thế cạnh tranh.

- Thứ năm, sử dụng hợp lý dòng tiền đầu tư: Khi tổ chức đầu tư, họ phải đối mặt với các rủi ro tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến dòng tiền và lợi nhuận. Quản trị rủi ro giúp nhận biết, đánh giá và quản lý các rủi ro này để đảm bảo rằng dòng tiền đầu tư được sử dụng một cách hiệu quả, mang lại lợi nhuận tối đa.

1.4 Tiểu kết chương 1

Trong chương 1, em đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về quản trị rủi ro qua những nội dung chính sau: Tổng quan về quản trị rủi ro; Quy trình và nguyên tắc trong quản trị rủi ro. Bên cạnh đó, khóa luận cũng đã trình bày được những đặc thù kinh doanh của các doanh nghiệp viễn thông, cũng như những rủi ro mà các doanh nghiệp này mắc phải. Vậy làm sao để chủ đề khóa luận: ***“Quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng”*** đạt được kết quả tốt nhất. Dựa trên cơ sở đó, cùng với quá trình thu thập và xử lý số liệu khi thực tập tại VNPT Hải Phòng, nhận định để đánh giá thực trạng công tác quản trị rủi ro của VNPT nói chung và quản trị rủi ro trong chính sách phát triển mới nói riêng. Từ đó đưa ra biện pháp hạn chế rủi ro tối ưu nhất.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG PHÁT TRIỂN MỚI DỊCH VỤ CỐ ĐỊNH TẠI VNPT HẢI PHÒNG

2.1 Giới thiệu tổng quan về VNPT Hải Phòng

VNPT Hải Phòng là đơn vị kinh tế trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, được thành lập theo quyết định số 633/ QĐ-TCCB/ HĐQT ngày 06-12-2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, có tư cách pháp nhân, chịu trách nhiệm trực tiếp trước pháp luật trong phạm vi quyền hạn và nhiệm vụ của mình.

Đi đôi với sự phát triển của thị trường viễn thông Việt Nam, thị trường viễn thông tại thành phố Hải Phòng trong thời gian qua cũng có sự phát triển bùng phát. Đến nay đã có 4 doanh nghiệp được cấp phép cung cấp dịch vụ viễn thông tại thành phố Hải Phòng bao gồm:

- Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt nam (VNPT) đại diện là Viễn thông Hải Phòng (VNPT Hải Phòng).
- Trung tâm di động Mobifone khu vực 5 (Mobifone Hải Phòng).
- Tổng công ty viễn thông Quân đội (Viettel).
- Tổng công ty Viễn thông Toàn cầu (Gtel) (G-Mobile).

Với đội ngũ cán bộ công nhân viên trẻ, tâm huyết, sáng tạo, phong cách làm việc chuyên nghiệp, VNPT Hải Phòng đã và đang phát triển ngày càng lớn mạnh. VNPT luôn mong muốn được phục vụ quý khách hàng một cách chu đáo, tận tình, mang đến cho quý khách hàng những sản phẩm và dịch vụ hoàn hảo nhất trên nền tảng công nghệ thông tin và viễn thông. VNPT cũng tâm niệm rằng, công nghệ với mục đích chỉ đơn thuần là công nghệ sẽ không mang lại hiệu quả sản xuất và sự thoả mãn của khách hàng. Vì thế trong quá trình phát triển và hội nhập, đội ngũ nhân viên của VNPT Hải Phòng luôn làm việc hết mình, không ngừng hoàn thiện, nâng cao trình độ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng nhất, chính xác nhất, an toàn nhất, tiện lợi và văn minh nhất, xứng đáng với 10 chữ vàng: *"Trung thành – Dũng cảm – Tận tụy – Sáng tạo – Nghĩa tình"*. Bất cứ khi nào, bất cứ ở nơi đâu, VNPT Hải Phòng vẫn luôn giữ vững phương châm *"Sự hài lòng của khách hàng là thành công của doanh nghiệp!"*

Thông tin cơ bản:

- Tên đăng ký kinh doanh: Viễn thông Hải Phòng.
- Địa chỉ: Lô C6 – Khu Trung tâm hành chính quận Hải An, đường Lê Hồng Phong, phường Đằng Hải, quận Hải An, thành phố Hải Phòng.
- Mã số thuế: 0200287977

2.1.1 Sơ đồ bộ máy tổ chức

VNPT Hải Phòng, được chia thành 2 khối hoạt động tách biệt, đó là: Khối kỹ thuật và khối kinh doanh, hoạt động theo mô hình trực dọc “chuyên biệt, khác biệt và hiệu quả”. VNPT Hải Phòng bao gồm 9 trung tâm trực thuộc:

- Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Phòng.
- Trung tâm Công nghệ thông tin.
- Trung tâm viễn thông từ 1 – 6.
- Trung tâm Điều hành thông tin.

Và khối các phòng chức năng như: P.Kế toán – Tài chính, P.Kỹ thuật – Đầu tư, P.Nhân sự, P.Tổng hợp – Hành chính, P.Kế hoạch – Kinh doanh. Các đơn vị chức năng là khối đầu não của VNPT Hải Phòng có nhiệm vụ tổ chức, quản lý, điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.

Các đơn vị trực tiếp sản xuất gồm:

- Trung tâm Kinh doanh: Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng có chức năng:
 - + Tổ chức kênh bán đối với tất cả các sản phẩm dịch vụ của VNPT.
 - + Tổ chức chăm sóc khách hàng.
 - + Tổ chức truyền thông giá trị thương hiệu của VNPT và các sản phẩm của VNPT ký hợp đồng cung cấp dịch vụ Viễn thông – CNTT.
 - + Kinh doanh các ngành nghề khác được VNPT Hải Phòng cho phép.
- Trung tâm Điều hành Thông tin: Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành Viễn thông – CNTT. Cụ thể như sau:

+ Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống trang thiết bị mạng lõi viễn thông – CNTT trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

+ Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa cơ sở hạ tầng trạm BTS, tiếp nhận xử lý sự cố và ứng cứu thông tin cơ sở hạ tầng trạm BTS, quản lý các hợp đồng nhà trạm HOST, hợp đồng điện phục vụ nhà trạm HOST.

+ Khảo sát, tư vấn thiết kế, giám sát lắp đặt thi công, bảo dưỡng, xây dựng các hệ thống công trình Viễn thông – CNTT và truyền thông mạng lõi.

+ Tổ chức phục vụ thi công đột xuất theo yêu cầu của các cấp ủy Đảng chính quyền địa phương và của cấp trên.

- Trung tâm CNTT: Là đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành Viễn thông – CNTT cụ thể như sau:

+ Tổ chức, xây dựng và phát triển hệ thống CNTT phục vụ công tác quản lý sản xuất kinh doanh của VNPT Hải Phòng.

+ Kinh doanh các dịch vụ tin học – CNTT.

+ Kinh doanh vật tư, thiết bị tin học – CNTT.

- Trung tâm Viễn thông từ 1 – 6: Là những đơn vị kinh tế trực thuộc VNPT Hải Phòng, hạch toán phụ thuộc, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành Viễn thông – CNTT cũng giống như Trung tâm kinh doanh. Cụ thể:

+ TTVT số 1: Bao gồm các quận Hồng Bàng, quận Lê Chân, huyện Bạch Long Vĩ.

+ TTVT số 2: Bao gồm các huyện Thủy Nguyên, huyện An Dương.

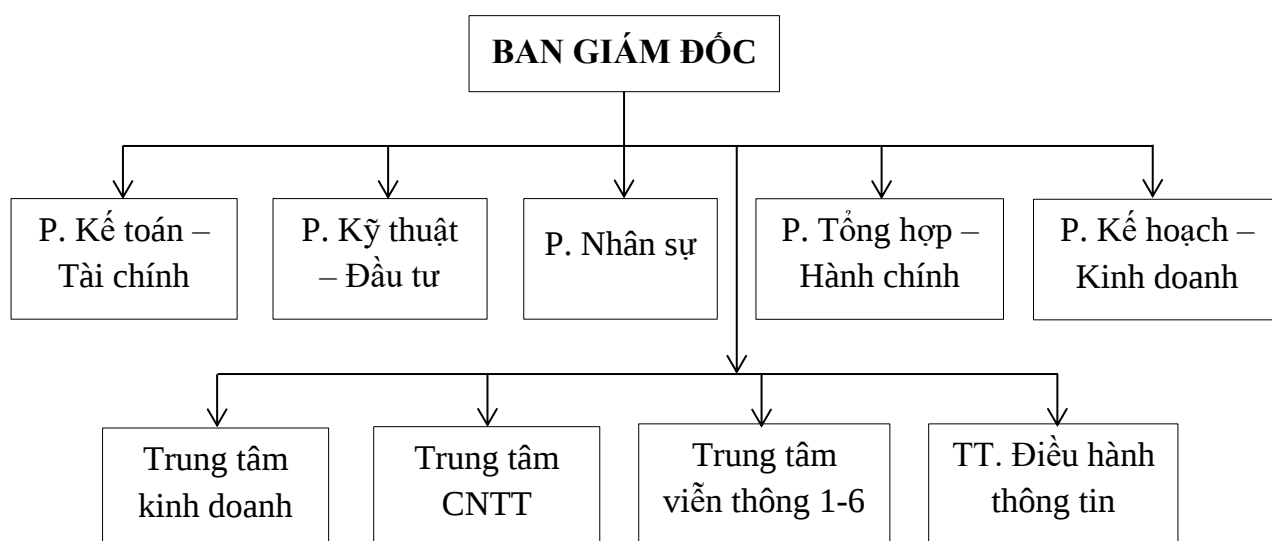
+ TTVT số 3: Bao gồm quận Kiến An và huyện An Lão.

+ TTVT số 4: Bao gồm quận Ngô Quyền, quận Hải An và huyện Cát Hải.

+ TTVT số 5: Bao gồm huyện Tiên Lãng, huyện Vĩnh Bảo

+ TTVT số 6: Bao gồm huyện Kiến Thụy, quận Đồ Sơn, quận Dương Kinh

Sơ đồ bộ máy tổ chức của VNPT Hải Phòng



Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của VNPT Hải Phòng

Bộ máy tổ chức của VNPT Hải Phòng được tổ chức theo mô hình trực tuyến – chức năng. Ở mô hình này, người lãnh đạo cao nhất được sự giúp đỡ của những người đứng đầu chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn, và kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo (Ban giám đốc) chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi công ty. Giữa Ban lãnh đạo và các bộ phận phòng ban có mối liên hệ chức năng, hỗ trợ lẫn nhau.

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của VNPT Hải Phòng

VNPT Hải Phòng là đơn vị trực thuộc Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam, có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành Viễn thông – CNTT như sau:

- Tổ chức, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa hệ thống trang thiết bị mạng viễn thông – CNTT trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

- Tổ chức quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

- Sản xuất, kinh doanh, cung ứng đại lý vật tư, thiết bị viễn thông - CNTT theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu khách hàng.

- Khảo sát, tư vấn thiết kế, giám sát lắp đặt thi công, bảo dưỡng, xây dựng các hệ thống công trình viễn thông – CNTT và truyền thông.

- Cung cấp dịch vụ viễn thông, tổ chức phục vụ thi công đột xuất theo yêu cầu của các cấp trên.

- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên.

- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng.

- Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông.

- Kinh doanh các ngành nghề khác được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cấp phép.

2.1.3 Cơ sở hạ tầng của VNPT khu vực Hải Phòng

Với kế thừa nguyên trạng cơ sở hạ tầng của Bưu điện Hải Phòng kể từ năm 2008 cho đến nay, VNPT Hải Phòng không ngừng nâng cao chất lượng tuyến truyền dẫn đảm bảo đầy đủ các chức phục vụ kịp thời sự chỉ đạo của các cơ quan Đảng và Nhà nước trên địa bàn thành phố Hải Phòng được cụ thể hóa trong việc đầu tư hạ tầng hàng năm. Đến nay, cơ sở hạ tầng của VNPT Hải Phòng đã gặt hái được những thành tựu sau:

- Trên 6000 km cáp quang truyền dẫn kết nối khắp các xã phường quận huyện, hải đảo của thành phố.

- Đầu tư trên 1500 trạm phát sóng 2G, 3G, 4G để đảm bảo đáp ứng kịp thời mọi thông tin của người dân cũng như đáp ứng tính năng công nghệ thế hệ mới.

- Xây dựng 5 tổng đài HOST của hãng Siments tại các khu vực trung tâm thành phố. Cho đến cuối năm 2016, VNPT Hải Phòng đã xây dựng xong toàn bộ cơ sở hạ tầng phục vụ truyền hình hội nghị cho tất cả các sở ban ngành, quận huyện, đặc biệt kết nối tất cả các trạm y tế xã với Sở y tế và các bệnh viện trung ương trong việc phục vụ công tác đào tạo, khám chữa bệnh cho người dân.

2.1.4 Các dịch vụ cố định trong mô hình kinh doanh của VNPT Hải Phòng

Với hơn 60 sản phẩm – dịch vụ CNTT: Di động doanh nghiệp, dịch vụ cố định, Internet băng rộng, truyền dẫn, hạ tầng trung tâm dữ liệu có khả năng cung ứng tất cả các nhu cầu của khách hàng cá nhân và tổ chức.

Các dịch vụ cố định phổ biến nằm trong lĩnh vực kinh doanh của VNPT Hải Phòng bao gồm:

- Dịch vụ thông tin giải trí thương mại 1900:

Dịch vụ thông tin, giải trí, thương mại (Premium Service 1900) là dịch vụ của VNPT cung cấp cho các doanh nghiệp, tổ chức, cho phép người sử dụng thực hiện cuộc gọi tới nhà cung cấp dịch vụ thông tin thông qua một số truy nhập thống nhất 1900 trên mạng viễn thông.

Dịch vụ được sử dụng với hai mục đích chính:

- + Dịch vụ 1900 dành cho chăm sóc khách hàng.
- + Dịch vụ 1900 sử dụng để tư vấn (sức khỏe, tài chính,...), kinh doanh các dịch vụ nội dung.

Lợi ích dịch vụ:

- + Cung cấp đầu số dịch vụ 1900 thống nhất trên phạm vi toàn quốc để quý công ty sử dụng làm hotline chăm sóc khách hàng của mình hoặc kinh doanh cung cấp dịch vụ nội dung.
- + Đầu số dịch vụ 1900 có thể định tuyến (kết nối từ số dịch vụ 1900 sang số cố định) đến tối đa 10 số điện thoại cố định VNPT (số đích) của khách hàng.
- + Khách hàng có thể lựa chọn định tuyến theo từng khoảng thời gian trong ngày và từng ngày trong tuần.
- + Khách hàng có thể lựa chọn định tuyến theo số chủ gọi đến từng khu vực khác nhau của khách hàng.
- + Trường hợp khách hàng sử dụng hệ thống Server hoặc tổng đài, dịch vụ 1900 có thể định tuyến đến Server của khách hàng để nhận cuộc gọi.

- Dịch vụ miễn cước ở người gọi 1800:

Dịch vụ miễn cước ở người gọi (Free phone 1800) là dịch vụ của VNPT cung cấp cho các doanh nghiệp, tổ chức. Dịch vụ cho phép người sử dụng thực hiện cuộc gọi tới nhà cung cấp thông qua một số dịch vụ 1800 thống nhất trên phạm vi toàn quốc. Cước phí được tính cho khách hàng đăng ký sử dụng dịch vụ 1800, thuê bao khi thực hiện cuộc gọi sẽ không phải trả cước phí cuộc gọi của mình.

Đặc tính kỹ thuật:

- + Cung cấp đầu số dịch vụ 1800 thống nhất trên phạm vi toàn quốc..
- + Định tuyến đến số đích là số cố định của VNPT.
- + Định tuyến tối đa đến 10 số đích.
- + Có thể định tuyến theo thời gian cuộc gọi.

Tiện ích dịch vụ:

- + Khách hàng không cần phải nhớ số điện thoại theo vùng, chỉ cần nhớ số điện thoại 1800 duy nhất.
- + Khách hàng linh động và thuận lợi trong việc dùng nhiều số đích.
- *Dịch vụ điện thoại cố định:*

Là dịch vụ điện thoại thông qua đường dây hữu tuyến kéo tới trực tiếp địa điểm của doanh nghiệp cho phép thực hiện các cuộc gọi nội hạt, liên tỉnh, quốc tế tới các thuê bao điện thoại cố định và di động.

Lợi ích dịch vụ:

- + Cách tính cước thấp và hợp lý.
- + Chất lượng dịch vụ ổn định, liên lạc tiện lợi.
- + Triển khai lắp đặt nhanh.
- + Chăm sóc và hỗ trợ giải đáp khách hàng 24/7.

Đối tượng sử dụng: Các cơ quan, doanh nghiệp, tổ chức mới thành lập hoặc các doanh nghiệp đang hoạt động có nhu cầu đăng ký thêm số cố định.

- *Giải pháp SIP Trunking cố định*

Là dịch vụ đường dây trung kế thoại chạy trên giao thức SIP được cung cấp trên phạm vi tất cả các tỉnh, thành phố trên toàn quốc cho đối tượng khách hàng là các tổ chức, doanh nghiệp có trang bị tổng đài IP PBX (có hỗ trợ giao thức SIP) dùng để tạo kết nối cho các đầu số điện thoại cố định. Giải pháp cho phép doanh nghiệp hoặc tổ chức có thể kết nối nhiều cuộc gọi cùng một lúc, chia sẻ dữ liệu và thoại điện tử, cũng như tiết kiệm chi phí so với việc sử dụng các dịch vụ truyền thống.

Lợi ích dịch vụ:

+ Chất lượng cuộc gọi cao và bảo mật thông tin tốt hơn hẳn so với điện thoại thông thường.

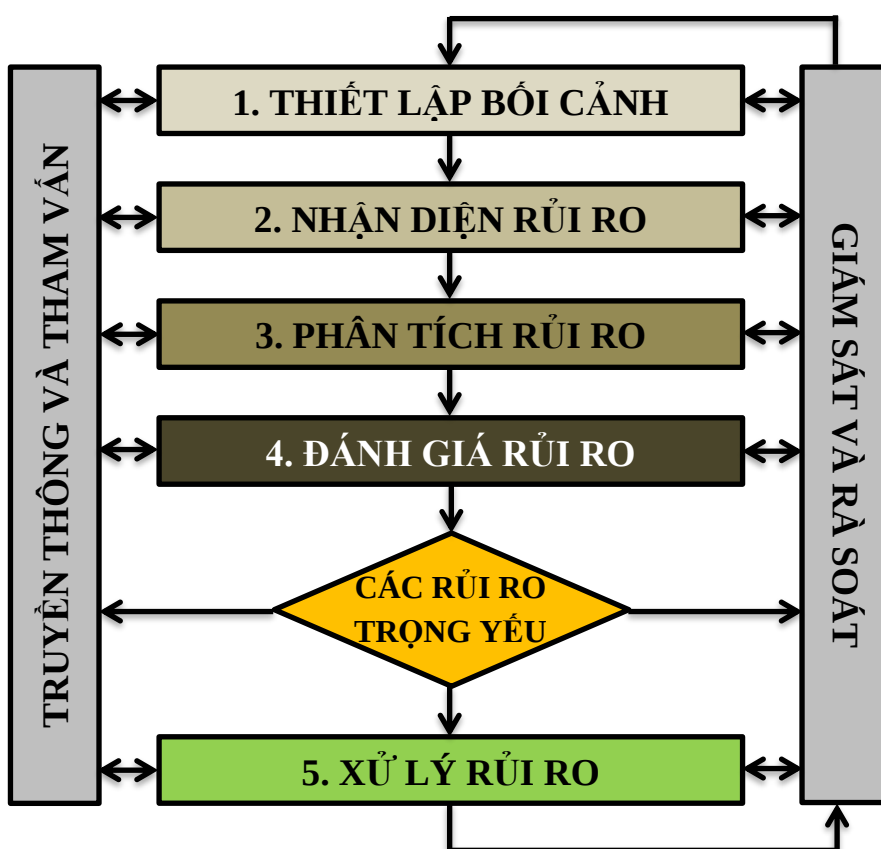
+ Không bị ảnh hưởng bởi các yếu tố môi trường bên ngoài, tín hiệu thoại luôn ổn định và bảo mật do được triển khai trên các kênh truyền: cáp quang, FTTH, Internet Leasedline, kênh truyền số liệu, kênh thuê riêng.

+ Linh hoạt hơn: Dễ dàng mở rộng hệ thống điện thoại của doanh nghiệp chỉ trên một tín hiệu vào và có thể mở rộng số lượng thuê bao điện thoại cố định và số lượng cuộc gọi không giới hạn.

Đối tượng sử dụng: Các tổ chức, doanh nghiệp có nhu cầu thoại lớn cần trang bị tổng đài để phục vụ công tác liên lạc của đơn vị.

2.2 Phân tích hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng

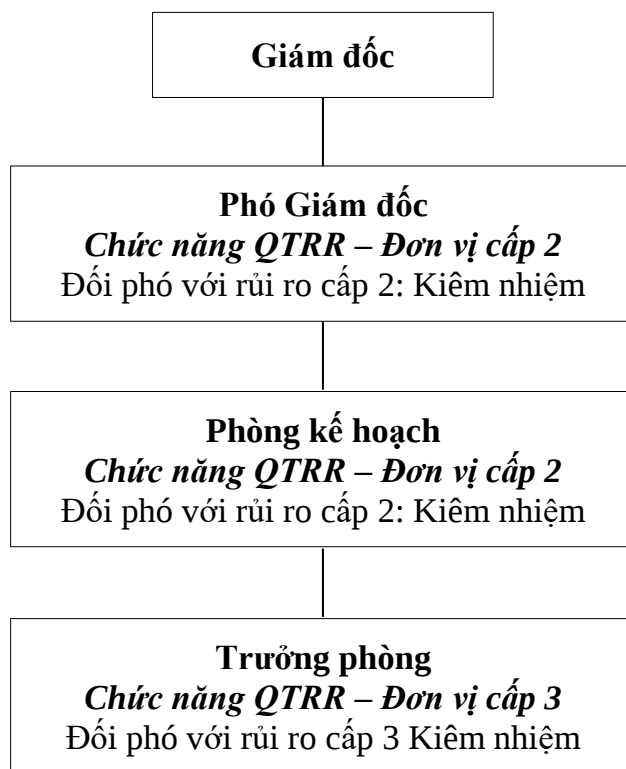
Hệ thống quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng hiện đang thiết lập dựa trên khuôn mẫu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, bao gồm các bước được áp dụng tuần tự như sau:



Sơ đồ 2.2: Các bước trong quy trình quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng

2.2.1. Thiết lập bối cảnh quản trị rủi ro

Nguyên tắc thực hiện hoạt động quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng được tổ chức theo quy trình thống nhất của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, đồng thời tối ưu hóa việc bố trí nhân sự đảm nhận các công việc trong hoạt động quản trị rủi ro như sau:



Sơ đồ 2.3: Bộ máy tổ chức quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng

Chức năng nhiệm vụ của các cấp trong hoạt động quản trị rủi ro tại VNPT Hải Phòng được quy định:

- Giám đốc chịu trách nhiệm chung về tổ chức thực hiện chính sách và quy trình quản trị rủi ro, đảm bảo tất cả các kế hoạch hành động khi đã được thống nhất đều được triển khai thực hiện và nghiêm túc tuân thủ. Chỉ định các điều phối viên rủi ro phê duyệt và đánh giá hồ sơ rủi ro. Điều phối viên rủi ro là các nhân sự trong công ty được giao kiêm nhiệm thực hiện các nhiệm vụ quản trị rủi ro.

- Phó Giám đốc thực hiện chỉ đạo, kiểm tra việc thực hiện các nội dung, quy định, quy trình theo từng mảng công việc dựa trên phân công của Giám đốc.

- Phòng kế hoạch hỗ trợ Ban giám đốc trong việc áp dụng khung quản trị rủi ro phù hợp với quy mô, hoạt động của công ty bao gồm: Cơ cấu tổ chức vận

hành hệ thống, quy trình, chính sách, biểu mẫu quản trị rủi ro, hệ thống các chỉ số cảnh báo rủi ro. Đưa ra các khuyến nghị thay đổi cần thiết cho khung quản trị rủi ro của công ty dựa trên các thông lệ tốt nhất về chính sách và quy trình quản trị rủi ro doanh nghiệp.

Phòng kế hoạch còn có trách nhiệm hỗ trợ Ban giám đốc trong việc xây dựng và hoàn thiện hồ sơ rủi ro kinh doanh, giám sát và rà soát rủi ro công ty. Điều phối rủi ro công ty, làm đầu mối thu thập hồ sơ rủi ro từ các đơn vị và thực hiện tổng hợp lại, hỗ trợ lập báo cáo rủi ro phục vụ rà soát, kiểm tra.

- Các trưởng phòng ban chức năng khác thực hiện rà soát, xây dựng và chuẩn hóa các quy trình nghiệp vụ theo chức năng, nhiệm vụ được giao làm cơ sở để tin học hóa các quy trình phục vụ công tác quản lý, giảm thiểu rủi ro..

2.2.2 Đánh giá khẩu vị rủi ro trong phát triển dịch vụ mới

Phương pháp xác định khẩu vị rủi ro:

Xác định khẩu vị rủi ro dựa trên các hướng dẫn tại sổ tay quản trị rủi ro của Tập đoàn VNPT. Theo đó khẩu vị rủi ro có thể được thể hiện theo hình thức định tính hoặc định lượng, được xác định theo các tiêu chí tài chính (doanh thu, lợi nhuận, vốn) và phi tài chính (tuân thủ, khách hàng, con người, hoạt động) phù hợp với các khu vực rủi ro tương ứng với các mục tiêu chiến lược của VNPT.

Khẩu vị rủi ro/ Mức độ chấp nhận rủi ro theo phương pháp định lượng (Y).

$$Y = \text{Khả năng chấp nhận rủi ro} \times X\%$$

Trong đó, X% là khả năng chịu đựng rủi ro được xác định thông qua việc khảo sát, phỏng vấn hoặc nghiên cứu các quy định về quản lý hiệu quả hoạt động.

Do vậy, khẩu vị rủi ro thường thấp hơn khả năng chấp nhận rủi ro. Khả năng chấp nhận rủi ro là tổng giá trị rủi ro tối đa mà công ty có khả năng chấp nhận được.

Phạm vi chấp nhận rủi ro là mức độ trọng yếu tối đa của từng nhóm rủi ro mà công ty sẵn sàng chấp nhận để đạt được mục tiêu kinh doanh.

Qua nghiên cứu, khẩu vị rủi ro của VNPT Hải Phòng bao gồm:

- Về tài chính:

- + Không chấp nhận rủi ro có tác động làm giảm % của lợi nhuận trước khấu hao và lãi vay, thuế thu nhập doanh nghiệp theo kế hoạch được giao.

- + Theo đuổi các cơ hội và tham gia các hoạt động kinh doanh mới, thị trường mới có khả năng đóng góp vào giá trị dài hạn của VNPT Hải Phòng.

- *Về chất lượng dịch vụ:*

- + Mức chấp nhận rủi ro thấp đối với việc giải quyết không kịp thời những khiếu nại của khách hàng và các vấn đề liên quan tới pháp luật.

- + Mức chấp nhận rủi ro thấp đối với việc giải quyết không kịp thời những vấn đề liên quan đến chất lượng dịch vụ Viễn thông và CNTT.

- + Không chấp nhận các rủi ro làm giảm sự trung thành của khách hàng.

- *Về tuân thủ pháp luật:*

- + Không chấp nhận các hành vi vi phạm pháp luật.

- + Không chấp nhận hành động lừa đảo gian lận.

- *Về uy tín và thương hiệu:*

- + Không chấp nhận những rủi ro có ảnh hưởng tới uy tín và hình ảnh.

- + Luôn hoạt động chính trực và không chấp nhận các hành vi lừa đảo, gian lận.

- *Về con người:*

- + Con người là yếu tố thành công chủ chốt để thực hiện chiến lược kinh doanh tại VNPT Hải Phòng, công ty có mức độ chấp nhận rủi ro thấp đối với việc không giữ chân được nhân tài.

2.2.3 Nhận diện rủi ro tại VNPT Hải Phòng

Trên thực tế, VNPT Hải Phòng chưa có cơ chế hay công cụ để nhận diện rủi ro, việc nhận diện rủi ro thường chỉ áp dụng với những rủi ro đã xảy ra hoặc lặp đi lặp lại, hoặc có rủi ro thường hay xảy ra trong ngành. Một số rủi ro lớn thường gặp như sau:

- *Rủi ro chiến lược:*

Dịch vụ truyền dẫn (data) là dịch vụ mang lại doanh thu lớn nhất cho công ty, do vậy việc năng lực cạnh tranh về giá của dịch vụ bị suy giảm do sức ép từ các đối thủ cạnh tranh là một trong những rủi ro quan trọng nhất. Các đối thủ trong ngành cạnh tranh về giá rất mạnh, đe dọa đến thị phần của VNPT Hải

Phòng. Bên cạnh đó, các dịch vụ OTT – ứng dụng hàng đầu đang dần trở thành xu hướng mới mẻ nhất ngành viễn thông. OTT phát triển có thể thay thế hoàn toàn các dịch vụ truyền thống như: gọi thoại, tin nhắn, dẫn đến sụt giảm về doanh thu. Bên cạnh đó, VNPT Hải Phòng cũng phải đối mặt với sự sụt giảm về thị phần do tụt hậu về công nghệ cũng như không đem lại giá trị trong hệ sinh thái mới. Nếu không kịp thời ứng phó và có những chiến lược phát triển mới để đối phó với rủi ro này, VNPT Hải Phòng sẽ đứng trước nguy cơ mất đi những thị phần vốn có của mình.

- Rủi ro hoạt động:

+ Hành vi gian lận cước viễn thông: Các đối tượng thực hiện hành vi gian lận bằng cách dùng thiết bị chuyển tiếp kết nối giữa các cuộc gọi từ nước ngoài về Việt Nam để biến các cuộc gọi đó thành cuộc gọi trong nước. Hoặc các hãng đăng ký dịch vụ A2P SMS nhưng lại sử dụng sim rác để thực hiện thông báo xác thực OTP qua sim nội địa.

+ Sự cố kỹ thuật xảy ra khiến cho đường truyền bị gián đoạn không thể đáp ứng nhu cầu sử dụng của khách hàng hoặc làm giảm chất lượng dịch vụ khách hàng đang sử dụng. Các sự cố phần mềm khiến giải pháp CNTT cung cấp cho khách hàng không hoạt động hoặc hoạt động không bình thường. Một số sự cố kỹ thuật mà VNPT Hải Phòng hay gặp phải như: đứt dây cáp ngầm hoặc dây tín hiệu quang do thiên tai, hao mòn, tác động vật lý,...; mất điện trạm điều khiển vệ tinh, mất sóng do điện từ, bão mặt trời hoặc điều kiện thời tiết xấu,...; mất tín hiệu truyền dẫn tại các trạm BTS thành phố, quận, huyện,...

- Rủi ro tuân thủ:

+ Rủi ro liên quan đến các hành vi thiếu trách nhiệm, vi phạm quy tắc ứng xử, chính sách, quy định của công ty.

+ Công ty chưa thống nhất một chuẩn mực chính phù hợp với văn hóa doanh nghiệp để điều chỉnh hành vi của cán bộ công nhân viên.

+ Chưa tuân thủ cách hành vi đạo đức về chuẩn mực xã hội.

- Rủi ro tài chính:

+ Xảy ra chủ yếu do không dự toán được chi phí dẫn đến tình trạng thiếu chi phí hoạt động, một trong những nguyên nhân gây ảnh hưởng đến tiến độ ra mắt sản phẩm mới, tốc độ triển khai dự án và truyền thông.

2.2.4 Phân tích, đo lường rủi ro dựa trên thước đo mức độ ảnh hưởng

2.2.4.1 Thước đo khả năng xảy ra rủi ro

Thước đo	Khả năng xảy ra rủi ro	Mô tả
Mức 4	Rất cao	Thường xuyên xảy ra hàng năm và có thể tiếp tục xảy ra trong nhiều năm tiếp theo.
Mức 3	Cao	Rủi ro chung toàn ngành, có thể đã xảy ra rồi hoặc chưa xảy ra nhưng rất có thể xảy ra trong thời gian sớm nhất.
Mức 2	Trung bình	Có thể xảy ra nhưng thiệt hại nằm trong tầm kiểm soát.
Mức 1	Thấp	Hiếm khi hoặc hầu như không xảy ra.

Bảng 2.1: Thước đo khả năng xảy ra rủi ro

2.2.4.2 Thước đo rủi ro mức độ ảnh hưởng

Mỗi loại rủi ro khác nhau sẽ có tác động khác nhau đến hoạt động của công ty. Một số thang thước đo rủi ro được áp dụng như sau:

- Rủi ro hoạt động:

+ Mức độ ảnh hưởng phản hồi khách hàng

Mức độ ảnh hưởng		Phản hồi của khách hàng	
		Khách hàng là CQ Nhà nước	Đối tượng KH còn lại
Mức 4	Rất lớn	Không áp dụng	Không áp dụng
Mức 3	Lớn	Khiếu nại trên các phương tiện thông tin đại chúng và mạng xã hội	Khiếu nại vượt cấp do chức năng phụ trách giải quyết không đúng thẩm quyền
Mức 2	Trung bình	Khiếu nại từ một phía	Giải quyết khiếu nại không đúng thời gian quy định hoặc không làm khách hàng hài lòng.
Mức 1	Thấp	Không áp dụng	Không làm đúng nhiệm vụ khi tiếp nhận ý kiến của khách hàng

Bảng 2.2: Mức độ ảnh hưởng phản hồi khách hàng

Lưu ý:

Khiếu nại của khách hàng là phản ánh về chất lượng dịch vụ sau khi xác minh nguyên nhân dẫn đến rủi ro, sự cố, làm cho chất lượng dịch vụ không đảm bảo được như chất lượng đã công bố.

Khiếu nại vượt cấp là trường hợp khiếu nại do những nhân sự phụ trách thị trường chưa thực hiện được hết trách nhiệm giải quyết khiếu nại thuộc thẩm quyền của mình dẫn đến việc khách hàng chưa hài lòng với kết quả giải quyết khiếu nại.

+ Mức độ ảnh hưởng của tỷ lệ khách hàng hài lòng sau khi sử dụng dịch vụ

Mức độ ảnh hưởng	Tỷ lệ hài lòng
Rất lớn	Nhỏ hơn 95%
Lớn	Từ 95% đến 96%
Trung bình	Từ 96% đến 98%
Thấp	Lớn hơn 98%

Bảng 2.3: Mức độ ảnh hưởng của tỷ lệ khách hàng hài lòng sau khi sử dụng dịch vụ

Lưu ý:

$$\text{Tỷ lệ KH hài lòng} = \frac{\text{Số KH hài lòng}}{\text{Tổng số KH phỏng vấn trong kỳ}}$$

- *Rủi ro tuân thủ:*

Xây dựng thước đo về tuân thủ luật pháp.

Mức độ ảnh hưởng		Các nguy cơ
Điểm	Mô tả	
4	Rất lớn	Vi phạm: - Vi phạm pháp luật về đầu tư, quản lý, sử dụng vốn của Nhà nước - Vi phạm pháp luật về thuế và các khoản phải nộp ngân sách Nhà nước. Nguy cơ: - Dừng hoạt động nếu không có điều chỉnh phù hợp. - Truy tố hình sự - Phát sinh kiện tụng

3	Lớn	Vi phạm: - Có văn bản nhắc nhở của Cơ quan có thẩm quyền về vi phạm pháp luật và bị xử phạt hành chính Nguy cơ: - Truy tố hình sự - Phát sinh kiện tụng
2	Trung bình	Vi phạm: - Có văn bản nhắc nhở của Cơ quan có thẩm quyền về vi phạm pháp luật nhưng chưa bị xử phạt hành chính - Có văn bản nhắc nhở, cảnh cáo vi phạm từ cấp trên
1	Thấp	Vi phạm: - Có cảnh cáo, nhắc nhở nhưng chưa có văn bản chính thức và không bị xử phạt hành chính.

Bảng 2.4: Thước đo về tuân thủ luật pháp

- *Rủi ro tài chính:*

Xây dựng thước đo về ảnh hưởng tài chính.

Mức độ ảnh hưởng	Ảnh hưởng giảm doanh thu
Rất lớn	Lớn hơn 0,05%
Lớn	Từ 0,03% đến 0,05%
Trung bình	Từ 0,02% đến 0,03%
Thấp	Nhỏ hơn 0,02%

Bảng 2.5: Thước đo về ảnh hưởng tài chính

Lưu ý:

Mức độ ảnh hưởng được sắp xếp theo thứ tự từ cao xuống thấp dựa trên số liệu về sự sụt giảm doanh thu.

$$\text{Ảnh hưởng sụt giảm doanh thu} = \frac{\text{Mức giảm doanh thu của một rủi ro}}{\text{Tổng doanh thu hàng năm}}$$

2.2.5 Xử lý rủi ro trong phát triển dịch vụ mới

- *Rủi ro chiến lược:*

+ Giảm thiểu rủi ro bằng việc phối hợp các đơn vị trong công ty liên quan đến rà soát nội bộ, cắt giảm chi phí, đẩy mạnh công tác chăm sóc khách hàng và tăng chất lượng dịch vụ.

+ Đa dạng hóa các sản phẩm trên nền tảng dịch vụ truyền thông..

- *Rủi ro hoạt động:*

+ Kiểm soát tình trạng gian lận bằng việc quản lý chính sách chống gian lận cước, thu thập thông tin gian lận qua bản tin, báo cáo, tiếp nhận phản hồi của khách hàng.

+ Tiếp nhận dữ liệu cước bất thường, các dịch vụ liên quan đến gói cước để phân tích hành vi gian lận.

+ Tổ chức ngăn ngừa và phòng tránh các nguy cơ gian lận.

- *Rủi ro tuân thủ:*

+ Ban hành các quy định nội bộ về thời gian làm việc, chế độ làm thêm giờ, làm ca và giờ nghỉ trưa,...

+ Quy định về thời gian thực hiện các hoạt động khác như: đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, tham gia hội nghị, hội thảo, công tác đoàn, đảng,...

+ Quy định về vệ sinh môi trường và an toàn lao động.

+ Quy định về bảo vệ tài sản, bí mật kinh doanh, bí quyết công nghệ và mạng lưới doanh nghiệp.

+ Quy định về khen thưởng, kỷ luật.

- *Rủi ro tài chính:*

+ Xây dựng kế hoạch chi phí cho đơn vị.

+ Hạn chế rủi ro về nợ xấu, nợ khó đòi, quản lý công nợ phải thu.

+ Xử lý, đối chiếu xác nhận nợ tồn đọng, đôn đốc thanh toán những khoản nợ chưa thu hồi được..

2.3 Đánh giá hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng

2.3.1 Ưu điểm đạt được và những hạn chế còn tồn đọng

2.3.1.1 Ưu điểm

- Xây dựng bộ máy tổ chức quản trị rủi ro tương đối đầy đủ.

+ Mặc dù không có kiểm toán nội bộ do hạn chế về quy mô cũng như cơ cấu tổ chức, nhưng công ty đã áp dụng linh hoạt lý thuyết ba hàng rào phòng vệ vào mô hình quản trị rủi ro.

+ Tối ưu hóa việc bố trí nhân sự đảm nhận công việc trong hoạt động quản trị rủi ro, xây dựng các chức danh điều phối viên quản trị rủi ro đến từng phòng để thực hiện các công tác quản trị rủi ro của công ty một cách hiệu quả và sát sao nhất.

- Xây dựng được thước đo cho các rủi ro thường xuyên xảy ra.

+ VNPT Hải Phòng đã xây dựng một số thước đo quan trọng đối với hoạt động của công ty như thước đo về chất lượng dịch vụ, tuân thủ pháp luật và mức độ ảnh hưởng tài chính, nhờ đó đã kịp thời điều chỉnh các hoạt động của mình để đảm bảo các rủi ro trong phạm vi kiểm soát, qua đó cũng góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty.

- Xác định được phương án xử lý đem lại hiệu quả cho một số rủi ro cụ thể thường gặp trong quá trình hoạt động.

+ Các rủi ro hoạt động đặc biệt các rủi ro liên quan đến gian lận cước được kiểm soát tốt, phát hiện và xử lý kịp thời, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh được vận hành một cách hiệu quả. Đối với rủi ro về nợ, VNPT Hải Phòng đã áp dụng các quy định quy chế về thu hồi nợ để có phương án cụ thể đối với từng khoản nợ phát sinh.

2.3.1.2 Hạn chế

Một số hạn chế trong quá trình quản trị rủi ro mà VNPT đang gặp phải như:

- Nội dung của hoạt động quản trị rủi ro chủ yếu áp dụng theo nội dung có sẵn của tập đoàn, các thước đo mức độ rủi ro cũng là những thang thước đo có sẵn. Do chênh lệch lớn về quy mô nên các yếu tố này chỉ mang tính minh họa, chưa áp dụng đúng với thực tiễn tại công ty.

- Đa số các cán bộ trong công ty chưa nhận thức được tầm quan trọng của quản trị rủi ro đối với hoạt động kinh doanh. Chưa được đào tạo chuyên sâu về công tác quản trị rủi ro cũng như thiếu kỹ năng quản lý mô hình quản trị rủi ro.

- Công ty mới chỉ nhận diện được một số rủi ro căn bản thường gặp của ngành chứ chưa có kỹ năng dự đoán rủi ro trong tương lai.

- Công tác xử lý rủi ro chưa triệt để, chưa có biện pháp hợp lý để đối phó với rủi ro như chọn né tránh hay đối mặt, chọn ngăn ngừa hay giảm thiểu tổn thất,...

2.3.2 Những yếu tố ảnh hưởng đến quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng

2.3.2.1 Yếu tố khách quan

Nguyên nhân khách quan gây ra rủi ro xuất phát từ các yếu tố bên ngoài, nằm ngoài tầm kiểm soát của VNPT Hải Phòng.

- Thị trường và các yếu tố kinh tế: giá cả, cạnh tranh, chính sách tài chính và thuế có thể gây ra rủi ro đối với công ty. Ví dụ, nếu thị trường bất động sản giảm sút đột ngột, công ty hoạt động trong lĩnh vực này có thể gặp khó khăn trong việc bán sản phẩm.

- Thay đổi chính sách và quy định pháp luật.

- Tác động của môi trường và tự nhiên: thời tiết, thiên tai, tác động của môi trường và các yếu tố tự nhiên khác cũng có thể gây ra rủi ro cho doanh nghiệp.

Đại dịch Covid-19 bùng nổ cũng là một loại rủi ro khách quan ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của VNPT Hải Phòng. Theo Vietnam Report, đại dịch Covid-19 đã đẩy nhanh nhu cầu và làn sóng chuyển đổi số, đầu tư công nghệ tại nhiều tổ chức và doanh nghiệp trên khắp cả nước. Điều này vừa là thách thức cho các doanh nghiệp trong ngành công nghệ thông tin và viễn thông, vừa tạo ra cơ hội rõ ràng cho tiến trình phát triển bền vững của các công ty công nghệ đi tiên phong trong cung cấp các biện pháp, nền tảng, dịch vụ và sản phẩm chuyển đổi số.

Mặc dù Hải Phòng là một trong những tỉnh, thành phố thực hiện rất tốt công tác phòng, chống dịch nhưng cũng không tránh khỏi những băn khoăn, lo lắng của các bậc phụ huynh, học sinh và nhà trường khi mùa tựu trường bắt đầu. Trước tình hình đó VNPT Hải Phòng đã đồng hành cùng ngành giáo dục thực hiện công cuộc chuyển đổi số giúp các học sinh được đến trường an toàn bằng việc đặt thiết bị quản lý ra vào tích hợp hệ thống khai báo y tế. Hệ thống này là một thiết bị điện tử được đặt tại cổng trường học có nhiệm vụ tự động nhận dạng, đo thân nhiệt, xịt khử khuẩn tay và hỗ trợ khai báo điện tử cho các cháu trước khi vào trường học. Giúp giảm nguy cơ lây lan dịch bệnh và giám sát y tế

chặt chẽ, thể hiện sự chuyên nghiệp hóa, hiện đại, tiết kiệm thời gian thực hiện 5K cho nhà trường và học sinh.

Việc VNPT đồng hành cùng ngành giáo dục trong chuyển đổi số vượt qua đại dịch Covid-19 là bước tiến quan trọng trong việc lấy lại tên tuổi, tạo dựng thương hiệu, đứng vững trên thị trường cạnh tranh khốc liệt của ngành viễn thông.

2.3.2.2 Yếu tố chủ quan

Nguyên nhân chủ quan thường xuất phát từ yếu tố con người trong nội bộ doanh nghiệp:

- Khả năng quản lý rủi ro của nhân viên: Nếu nhân viên không có đủ kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm thì có thể dẫn đến việc xảy ra rủi ro. Ví dụ, một nhân viên bán hàng không có kiến thức về sản phẩm hoặc cách giải đáp thắc mắc của khách hàng có thể dẫn đến việc bán sản phẩm không phù hợp hoặc giải đáp thắc mắc không đúng cách, dẫn đến mất khách hàng và giảm doanh số.

- Thiếu trách nhiệm của các cấp quản lý: Nếu quản lý không đảm bảo đầy đủ trách nhiệm của mình trong việc quản trị rủi ro, việc xảy ra rủi ro có thể không được phát hiện và giải quyết kịp thời.

- Thiếu tính cẩn trọng trong việc ra quyết định: Khi quá tự tin và thiếu tính cẩn trọng trong việc ra quyết định, doanh nghiệp có thể đưa ra những quyết định sai lầm và gây ra rủi ro.

2.3.3 Đánh giá, cải tiến hoạt động quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng

VNPT Hải Phòng sử dụng hai phương pháp đánh giá rủi ro là phương pháp đánh giá rủi ro định tính và phương pháp đánh giá rủi ro định lượng

2.3.3.1 . Phương pháp đánh giá rủi ro định tính

Phương pháp đánh giá rủi ro định tính là các phương pháp không sử dụng dữ liệu bằng số hoặc dữ liệu tài chính cụ thể liên quan đến rủi ro hoặc tổn thất để đánh giá rủi ro. Mặc dù vậy các doanh nghiệp vẫn có thể xác định được các rủi ro hoặc tổn thất liên quan đến các sự kiện rủi ro.

Để có thể giải quyết các rủi ro một cách hợp lý, doanh nghiệp cần phân loại các sự kiện rủi ro từ thấp đến cao để xác định nguồn lực và mức độ ưu tiên giải quyết. Việc phân loại mức độ của các sự kiện rủi ro có thể dựa trên mô hình bản đồ rủi ro sau đây:

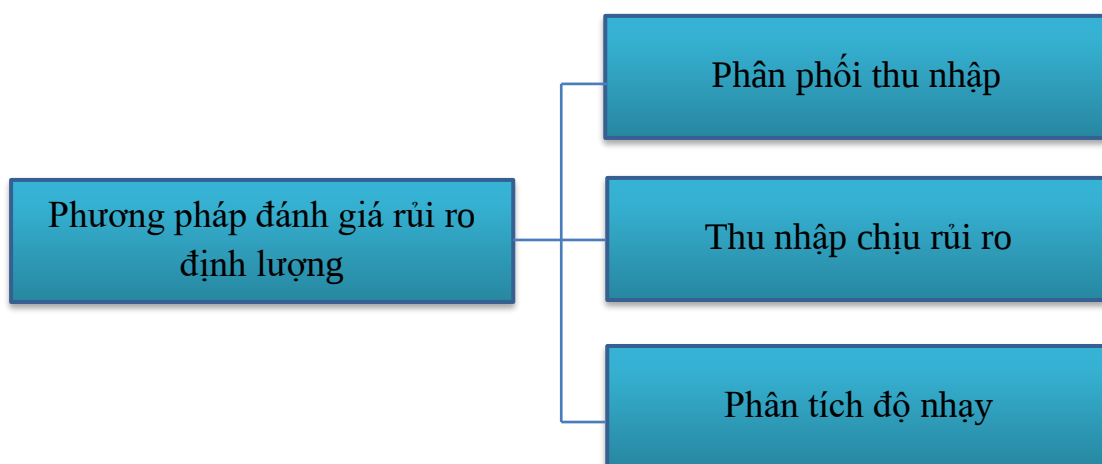
Tầm quan trọng của thành tựu	Quy trình Tác động cấp độ	1. Xanh	Giám sát cấp cao để tăng tác động hoặc biến đổi	Thấp	Luôn nằm trong phạm vi có thể chấp nhận được trong việc cải thiện số liệu chính hoặc mục tiêu
		2. Xanh	Giám sát cấp cao để tăng tác động hoặc biến đổi	Trung bình	Đôi khi nằm trong mức chênh lệch có thể chấp nhận được trong việc cải thiện số liệu chính hoặc mục tiêu
		4. Vàng	Giám sát chặt chẽ để tăng tác động hoặc biến đổi	Cao	Hầu hết nằm ngoài mức chênh lệch có thể chấp nhận được trong việc cải thiện số liệu chính hoặc mục tiêu
	Phân khúc Tác động cấp độ	3. Xanh	Giám sát cấp cao để tăng tác động hoặc biến đổi	Thấp	Luôn nằm trong phạm vi có thể chấp nhận được trong việc cải thiện số liệu chính hoặc mục tiêu
		5. Vàng	Giám sát chặt chẽ để tăng tác động hoặc biến đổi	Trung bình	Đôi khi nằm trong mức chênh lệch có thể chấp nhận được trong việc cải thiện số liệu chính hoặc mục tiêu
		7. Đỏ	Cam kết phân khúc - Báo cáo cho lãnh đạo bộ phận - Giám sát chặt chẽ kế hoạch hành động rủi ro	Cao	Hầu hết nằm ngoài mức chênh lệch có thể chấp nhận được trong việc cải thiện số liệu chính hoặc mục tiêu
	Tác động cấp độ	6. Vàng	Giám sát chặt chẽ để tăng tác động hoặc biến đổi	Thấp	Luôn nằm trong phạm vi có thể chấp nhận được trong việc cải thiện số liệu chính hoặc mục tiêu
		8. Đỏ	- Cam kết phân khúc - Báo cáo cho lãnh đạo bộ phận - Giám sát chặt chẽ kế hoạch hành động rủi ro	Trung bình	Đôi khi nằm trong mức chênh lệch có thể chấp nhận được trong việc cải thiện số liệu chính hoặc mục tiêu
		9. Đỏ	- Sự cam kết - Đã báo cáo kiểm toán - Báo cáo cho lãnh đạo bộ phận - Giám sát chặt chẽ kế hoạch hành động rủi ro	Cao	Hầu hết nằm ngoài mức chênh lệch có thể chấp nhận được trong việc cải thiện số liệu chính hoặc mục tiêu

Bảng 2.6: Phương pháp đánh giá rủi ro định tính

2.3.3.2 Phương pháp đánh giá rủi ro định lượng

Phương pháp đánh giá rủi ro định lượng là các phương pháp sử dụng các thước đo tài chính hoặc chỉ số cụ thể để đánh giá các sự kiện rủi ro.

Các phương pháp đánh giá rủi ro định lượng bao gồm:



Sơ đồ 2.4: Phương pháp đánh giá rủi ro định lượng

Phân phối thu nhập (Earnings distributions)	Thu nhập chịu rủi ro (Earnings at risk)	Phân tích độ nhạy (Sensitive analysis)
Cho thấy tác động của quản lý rủi ro trong việc giảm sự biến động của thu nhập liên quan đến một sự kiện.	Cho thấy một sự kiện cụ thể sẽ khiến thu nhập (hoặc dòng tiền) biến đổi như thế nào xung quanh số tiền dự kiến. (Dòng tiền chịu rủi ro – <i>Cash flow at risk</i> – cũng là một phương pháp tương tự).	Cho thấy các sự kiện như thay đổi lãi suất hoặc trì hoãn giới thiệu sản phẩm có thể ảnh hưởng đến thu nhập hoặc dòng tiền gặp rủi ro như thế nào.

Các tổ chức có phương pháp dự báo và phân tích tài chính tốt có thể sử dụng các phương pháp đánh giá rủi ro này để định lượng tác động của các số liệu tài chính quan trọng và thiết kế các chiến lược và chiến thuật phù hợp để quản lý rủi ro một cách hiệu quả.

2.4 Tiểu kết chương 2

Qua quá trình phân tích thực trạng hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng, em đã đánh giá được khái quát tình hình phát triển dịch vụ cố định và quản trị rủi ro trong mô hình phát triển mới của doanh nghiệp. Sau khi phân tích, em đã tổng kết lại khá nhiều mặt tích cực mà doanh nghiệp đã đạt được như: Xây dựng một bộ máy tổ chức quản trị rủi ro tương đối đầy đủ. VNPT Hải Phòng đã rất thành công trong việc xây dựng được hệ thống thước đo cho các rủi ro thường xuyên xảy ra. Bên cạnh đó cũng xác

định được phương án xử lý đem lại hiệu quả cho một số rủi ro cụ thể thường gặp trong quá trình hoạt động.

Tuy nhiên, bên cạnh những mặt tích cực, thực trạng công tác quản trị rủi ro trong mô hình phát triển mới của VNPT Hải Phòng vẫn còn một số hạn chế nhất định, đặc biệt là trong công tác phát triển mới dịch vụ cố định.

Vậy nguyên nhân của những vấn đề còn tồn đọng đó là do đâu? Làm cách nào để hạn chế rủi ro trong tương lai, một số kiến nghị sau đây em xin đưa ra trên phương diện nhìn nhận của cá nhân nhằm hoàn thiện và cải tiến công tác quản trị rủi ro trong phát triển dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng, góp phần nâng cao hoạt động quản trị kinh doanh giai đoạn tới 2025 – 2030.

CHƯƠNG 3. BIỆN PHÁP NÂNG CAO HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG PHÁT TRIỂN MỚI DỊCH VỤ CỐ ĐỊNH TẠI VNPT HẢI PHÒNG

3.1 Định hướng phát triển của VNPT Hải Phòng

3.1.1 Xác định mục tiêu, chiến lược kinh doanh trong giai đoạn mới

Việc tối đa hóa lợi nhuận luôn là mục tiêu mà tất cả các doanh nghiệp hướng tới, chiến lược kinh doanh của VNPT đó chính là: *“Thương hiệu mạnh, khẳng định vị thế trong công cuộc chuyển đổi số quốc gia”*.

Không chỉ là một thương hiệu mạnh của Việt Nam trong ngành viễn thông, với những đóng góp trong công tác chuyển đổi số và các biện pháp công nghệ thông tin chất lượng, ứng dụng rộng rãi trong cộng đồng, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam VNPT còn là một trong số những công ty công nghệ uy tín nhất...

Hướng tới mục tiêu trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam. Vượt qua nhiều doanh nghiệp, tập đoàn lớn, mới đây, Tập đoàn VNPT đã được Tổ chức Vietnam Report đánh giá đứng top 2 công ty công nghệ uy tín nhất Việt Nam. Đây là kết quả của quá trình phát triển cũng như dẫn dắt chuyển đổi số tại Việt Nam của VNPT trong suốt thời gian qua.

VNPT xác định tầm nhìn chiến lược trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam, hướng tới trở thành Trung tâm dịch vụ số của khu vực châu Á năm 2030. Để giữ vững được vai trò tiên phong trong chuyển đổi số tại Việt Nam, VNPT luôn chú trọng nguồn lực đầu tư hạ tầng viễn thông hiện đại, hạ tầng số phủ rộng khắp trên toàn quốc, đầu tư trọng điểm vào nghiên cứu các công nghệ nền tảng phục vụ chuyển đổi số như Điện toán đám mây (Cloud Computing), trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), internet vạn vật (IoT), chuỗi khối (Blockchain),...

Các dịch vụ của VNPT luôn được nhiều đối tác tin tưởng hợp tác, từ các bộ, ban, ngành, Chính phủ như Văn phòng Chính phủ, Bộ Công An, Bộ Y tế, Trung ương Đoàn TNCS Hồ Chí Minh,... hay các ngân hàng, hàng không,... cho tới cả những doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Có thể nói, trong quá trình đồng hành cùng đất nước triển khai chuyển đổi số quốc gia, Tập đoàn VNPT luôn nỗ lực, nghiên cứu, triển khai những sản phẩm dành cho khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp, cho tới biện

pháp chính phủ điện tử, giữ vững vị thế của Tập đoàn công nghệ tiên phong tại Việt Nam.

Đặc biệt, trong thời gian cả nước đồng lòng vượt qua đại dịch Covid, là một tập đoàn công nghệ số, với những thế mạnh hiện có về hạ tầng số, hệ sinh thái số, VNPT đã chủ động triển khai và kịp thời đáp ứng các yêu cầu của Chính phủ, Bộ TT&TT trong việc đảm bảo mạng lưới thông tin thông suốt, đáp ứng các yêu cầu về kết nối phục vụ công tác điều hành, chỉ đạo phòng chống dịch. Các biện pháp số của VNPT đóng góp không nhỏ cho quá trình chuyển đổi số nói chung cũng như hỗ trợ hoạt động kinh doanh, ổn định đời sống và làm việc trong giai đoạn dịch bệnh Covid nói riêng.

Sớm nắm bắt và chuẩn bị cho hành trình số hóa học tập từ cách đây nhiều năm, với việc VNPT ứng dụng các công nghệ 4.0 một cách hiệu quả bao gồm AI, Big Data, AR/VR vào hệ thống dạy và học trực tuyến VNPT Elearning (vnEdu LMS), giúp cho việc dạy và học trở nên thú vị, hấp dẫn hơn, không còn đơn thuần chỉ là việc nhìn, nghe và nói. Việc tương tác giữa thầy cô, học sinh, nhà trường và phụ huynh học sinh cũng trở nên dễ dàng thông qua các công cụ số của VNPT.

Tập đoàn đã vinh dự là một trong số ít các nhà cung cấp được bộ GD&ĐT cấp chứng chỉ liên thông cơ sở dữ liệu của ngành, VNPT Elearning cho phép các cấp quản lý từ Sở, phòng, trường có thể dễ dàng nắm bắt được tình hình dạy và học.

Không chỉ trong lĩnh vực giáo dục, VNPT cũng khẳng định vị thế tiên phong, dẫn dắt công cuộc chuyển đổi số tại Việt Nam bằng hệ sinh thái sản phẩm đa dạng, phủ rộng tại các lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội. Với những thành tựu trong chuyển đổi số đạt được trong thời gian qua, VNPT đã, đang và tiếp tục tập trung nguồn lực để thực hiện các hoạt động nhằm hiện thực hóa khát vọng trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam, trở thành doanh nghiệp trụ cột, dẫn dắt chuyển đổi số quốc gia.

VNPT Hải Phòng đã xác định để đảm bảo chỉ tiêu lợi nhuận hàng năm thì việc sử dụng các nguồn lực luôn phải thực hiện một cách hiệu quả. Vì vậy, mục tiêu mà VNPT Hải Phòng hướng tới trong thời gian tới là:

- Huy động thêm nguồn vốn để tăng quy mô cho đơn vị.

- Đào tạo đội ngũ cán bộ, công nhân trong thời gian tới.
- Tăng nhanh doanh thu hàng năm, năng suất lao động cao hơn hiện nay.
- Thu hồi các khoản nợ phải thu khách hàng giảm thiểu rủi ro tài chính.
- Tiết kiệm tối đa chi phí để tăng tỉ lệ lợi nhuận.
- Đổi mới, và bổ sung thêm máy móc thiết bị.

Thực hiện chiến lược cạnh tranh theo sự khác biệt hoá lấy chất lượng dịch vụ làm mũi nhọn cạnh tranh trong đó chất lượng chăm sóc khách hàng vũ khí cạnh tranh chủ đạo, khác biệt hoá chất lượng chăm sóc khách hàng đảm bảo có tính nổi trội, hợp gu và hài lòng với từng nhóm khách hàng tiến tới từng khách hàng cụ thể trên từng dịch vụ cụ thể như sau:

- Đem lại sự hài lòng, tin cậy cho khách hàng.
- Giữ chân khách hàng hiện tại, gia tăng khách hàng trung thành, thu hút khách hàng tiềm năng.
- Giảm chi phí kinh doanh, giảm thiểu thuê bao rời mạng, gia tăng thuê bao sử dụng đa dịch vụ nhằm giữ vững và mở rộng thị phần góp phần tăng doanh thu.
- Xây dựng hình ảnh VNPT năng động, luôn sát cánh chung vai cùng khách hàng, sẵn sàng phục vụ nhu cầu về viễn thông công nghệ thông tin khách hàng mọi lúc, mọi nơi đảm bảo chất lượng tốt nhất, giá cả phù hợp nhất, thuận tiện nhất, kịp thời nhất với phong cách phục vụ chuyên nghiệp nhất đem lại sự hài lòng vượt trội mà khó có doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông nào trên địa bàn đảm bảo liên tục và kịp thời như VNPT.
- Luôn đảm bảo cam kết “*Phương châm kinh doanh tất cả vì khách hàng*” đáp ứng với kỳ vọng của khách hàng khi lựa chọn các dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin mang thương hiệu VNPT.
- Xây dựng cơ sở dữ liệu của từng khách hàng cá nhân cũng như khách hàng doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hải Phòng.
- Tuyển dụng đội ngũ nhân viên trẻ có trình độ cao, xây dựng các khóa học đào tạo chuyên nghiệp về rủi ro cho nhân viên.
- Giữ vững và phát triển được đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng có năng lực làm việc tốt, hiệu quả làm việc cao để là đòn bẩy tác động tốt đến chăm sóc khách hàng bên ngoài.

- Bám sát vào định hướng chiến lược chăm sóc khách hàng và kế hoạch triển khai của VNPT, lấy thị trường để định hướng, lấy tăng trưởng thị phần làm động lực để phát triển, lấy chất lượng dịch vụ để cam kết với khách hàng, tăng thị phần sử dụng dịch vụ của VNPT trên địa bàn.

3.1.2 Phương hướng phát triển của VNPT Hải Phòng giai đoạn 2025 – 2030

Trong những năm qua, VNPT Hải Phòng đã và đang từng bước chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số, trở thành một đơn vị kinh tế năng động, chú trọng phát triển những sản phẩm, dịch vụ, biện pháp ICT sáng tạo, đột phá để tiếp tục kiến tạo nên những giá trị đích thực cho cuộc sống, đóng góp vào sự phát triển vững mạnh của VNPT Hải Phòng.

VNPT Hải Phòng luôn phấn đấu giữ vững truyền thống là đơn vị sản xuất kinh doanh có hiệu quả và duy trì quy mô tăng trưởng dịch vụ. Thực hiện theo mục tiêu và kế hoạch của Tập đoàn Viễn thông VNPT như:

- Thực hiện đúng cấu trúc mô hình tổ chức hoạt động.
- Thực hiện sát nhập tinh gọn bộ máy quản lý.
- Đảm bảo duy trì thị phần, phát triển bền vững, ổn định thu nhập cho cán bộ công nhân viên.
- Lấy khách hàng là trọng tâm, đảm bảo đạt tiêu chí: *“Nhà mạng có chất lượng phục vụ và độ hài lòng là tốt nhất”*.

VNPT Hải Phòng luôn tập trung nghiên cứu triển khai các sản phẩm mới, giữ vững thị phần các sản phẩm truyền thống, đa dạng hóa sản phẩm, đảm bảo phát triển bền vững. Bám sát chiến lược phát triển của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, quy hoạch hạ tầng kỹ thuật viễn thông và công nghệ thông tin một cách chủ động trên địa bàn.

Tập chung xây dựng tổ chức lấy khách hàng làm trung tâm: Cung cấp cho khách hàng dịch vụ vượt trội, trải nghiệm tốt nhất về dịch vụ. Nâng cao thị phần di động, đặc biệt dịch vụ dữ liệu di động đảm bảo cung cấp cho khách hàng dịch vụ dữ liệu tốt nhất bằng cách xây dựng lộ trình chăm sóc khách hàng theo lứa tuổi và theo tâm lý hành vi người tiêu dùng.

Phương hướng quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng trong thời gian tới:

Do đặc điểm môi trường kinh doanh cũng như mô hình tổ chức, năng lực tài chính, phạm vi hoạt động trong hoạt động kinh doanh doanh nghiệp thường phải đối diện với nhiều loại rủi ro. Các loại rủi ro này có thể xảy ra bất cứ lúc nào, nhưng cũng có thể không xảy ra, chúng có thể xảy ra riêng lẻ, nhưng đôi khi một vài rủi ro có thể đồng thời xảy ra. Trên cơ sở đó thực hiện các biện pháp nhằm làm giảm nguy cơ rủi ro, giới hạn thiệt hại trong mức công ty có thể chấp nhận được, đồng thời chuẩn bị các nguồn lực để kịp thời phản ứng trước mọi biến cố bất lợi xảy ra. Dựa trên những nhu cầu về quản trị rủi ro của mình, VNPT Hải Phòng đã đề ra một số nội dung hoạt động quản lý rủi ro mà công ty hướng tới:

Thứ nhất, xây dựng ý thức về quản trị rủi ro trong toàn doanh nghiệp, lựa chọn các lĩnh vực trọng điểm để xây dựng các chốt kiểm soát về rủi ro. Các tiêu chí để lựa chọn các chốt kiểm soát rủi ro có thể là: lĩnh vực có lợi nhuận cao, có thể gây tổn thất nặng nề nếu xảy ra rủi ro xảy ra. Xây dựng đội ngũ nhân sự có năng lực về quản trị rủi ro thông qua hình thức tuyển dụng nội bộ. Thực hiện các chương trình đào tạo, các hội thảo về quản trị rủi ro để đưa hoạt động này đến gần hơn với nhân viên công ty. Khuyến khích toàn bộ nhân viên tham gia tự xác định và đánh giá trong hoạt động, quy trình và hệ thống của công ty.

Thứ hai, xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đo lường rủi ro chính định lượng hóa rủi ro theo cách tiếp cận khoa học, có hệ thống. Kết hợp các chỉ tiêu định tính và các. chỉ tiêu định lượng và tính toán khả năng xảy ra rủi ro.

Thứ ba, xây dựng hồ sơ về rủi ro và sử dụng kỹ thuật và công nghệ hiện đại trong phân tích, xử lý rủi ro. Nhanh chóng xây dựng các quy trình, quy định, hướng dẫn để thu thập thêm các thông tin tổn thất.

Thứ tư, hạn chế tối đa nguyên nhân gây ra rủi ro từ các yếu tố bên trong công ty như con người, quy trình, hệ thống. Xây dựng các chính sách phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao, có đạo đức nghề nghiệp: thường xuyên rà soát và hoàn thiện các quy trình nghiệp vụ để có thể khắc phục nhanh chóng các lỗ hổng, hoặc điều chỉnh để phù hợp với định hướng của công ty theo từng thời kỳ.

3.2 Một số biện pháp nâng cao hoạt động quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng

3.2.1 Xây dựng mô hình ba vòng phòng thủ quản trị rủi ro

Việc quản trị rủi ro trong một doanh nghiệp đôi khi gặp phải những thách thức lớn khi hệ thống kiểm toán nội bộ không đạt hiệu quả mong muốn. Để đối phó với những khía cạnh này, các nhà lãnh đạo luôn nỗ lực tìm kiếm các cách tiếp cận mô hình quản trị rủi ro hiệu quả. Trong thời gian gần đây, một trong những mô hình được đánh giá cao và áp dụng rộng rãi bởi các bộ phận quản trị rủi ro là “*Ba vòng phòng thủ quản trị rủi ro*”. Mô hình này được xây dựng nhằm mục đích cải thiện mô hình quản trị doanh nghiệp, đưa ra chiến lược đối phó với rủi ro và thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Tuy nhiên tại VNPT Hải Phòng, mô hình quản trị rủi ro hiện chưa thực sự được chú trọng, do vậy, công ty cần áp dụng mô hình này vào hệ thống quản trị rủi ro và thành lập riêng phòng ban quản lý rủi ro để hoạt động quản trị đạt hiệu quả cao hơn.

3.2.1.1 Căn cứ của biện pháp

Chức năng của bộ phận quản trị rủi ro là tạo điều kiện và giám sát thực hiện các hoạt động quản lý rủi ro của ban quản lý và hỗ trợ chủ sở hữu trong việc xác định mức độ rủi ro liên quan đến mục tiêu và báo cáo thông tin về rủi ro trong toàn tổ chức.

Giám sát các rủi ro cụ thể như không tuân thủ các luật và quy định hiện hành. Các bộ phận tuân thủ này thông báo trực tiếp cho cấp quản lý cao nhất và trong một số lĩnh vực kinh doanh, có thể báo cáo trực tiếp cho cơ quan quản lý. Trong một tổ chức, có thể có nhiều bộ phận tuân thủ, mỗi bộ phận chịu trách nhiệm về giám sát tuân thủ trong lĩnh vực cụ thể như sức khỏe và an toàn, chuỗi cung ứng, môi trường hoặc chất lượng.

Kiểm soát giám sát rủi ro tài chính và các vấn đề liên quan đến báo cáo tài chính. Ban Giám đốc thiết lập những chức năng này để đảm bảo rằng tuyến phòng thủ đầu tiên được tổ chức phù hợp và hoạt động theo kế hoạch. Mặc dù một số trong số các chức năng này có thể độc lập với tuyến phòng thủ đầu tiên, nhưng về cơ bản chúng đều là các chức năng quản lý. Với vai trò này, họ có thể can thiệp trực tiếp để cải thiện và phát triển hệ thống kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro.

3.2.1.2 Mục tiêu của biện pháp

Xây dựng bộ phận quản trị rủi ro trong VNPT Hải Phòng là một bước cần thiết để đảm bảo sự ổn định và bền vững của hoạt động kinh doanh. Việc này

giúp công ty nhận biết, đánh giá và quản lý các rủi ro tiềm ẩn, từ đó tối ưu hóa cơ hội và giảm thiểu những tác động tiêu cực. Bằng cách tập trung vào việc xác định, đánh giá và áp dụng các biện pháp phòng ngừa, VNPT Hải Phòng có thể tăng cường sự linh hoạt, đáp ứng linh hoạt với thị trường và môi trường kinh doanh biến đổi. Bộ phận quản trị rủi ro không chỉ giúp cải thiện hiệu quả vận hành mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng niềm tin từ khách hàng, đối tác và cộng đồng doanh nghiệp hoạt động, góp phần tạo nên một môi trường kinh doanh ổn định và bền vững.

3.2.1.3 Nội dung của biện pháp

Mô hình “*Ba vòng phòng thủ quản trị rủi ro*” được xây dựng như sau:

- Tuyến đầu tiên bao gồm các hoạt động kiểm soát nội bộ được tích hợp trong quy trình sản xuất – kinh doanh của từng phòng ban. Tuyến này tập trung vào hoạt động kiểm soát của Ban lãnh đạo và các biện pháp kiểm soát nội bộ. Mỗi bộ phận đảm nhiệm, phân tích, thiết kế,... đều có hoạt động chức năng riêng và hoạt động kiểm soát đảm bảo việc thực hiện đúng quy trình như kiểm tra chất lượng, phê duyệt,... Tuyến này trực thuộc sự quản lý của Ban giám đốc và chúng truyền đạt mục tiêu của doanh nghiệp thông qua các biện pháp kiểm soát rủi ro.

- Tuyến thứ hai bao gồm các chức năng kiểm soát và giám sát mà ban điều hành thiết lập để đảm bảo tuân thủ và hiệu quả của các quy trình và hoạt động như kiểm soát về tài chính, bảo mật, quản lý rủi ro, chất lượng, thanh tra, tuân thủ các nguyên tắc,... Dựa trên quy mô, điều kiện và mức độ phức tạp của hoạt động kinh doanh, tuyến này đưa ra quyết định về các chỉ tiêu tài chính, an ninh, chất lượng,...

- Tuyến thứ ba là kiểm toán nội bộ, tuyến này đảm bảo hiệu quả của quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ. Tuyến phòng thủ thứ ba đóng vai trò đánh giá độc lập cách mà hai tuyến phòng thủ đầu tiên thực hiện mục tiêu quản lý rủi ro và kiểm soát. Đây là tuyến bảo vệ cuối cùng của doanh nghiệp và báo cáo trực tiếp lên hội đồng quản trị về các vấn đề phát sinh.

Trong mô hình này, vai trò của các cấp lãnh đạo trong tổ chức được xác định rõ ràng, tách biệt và hiệu quả.

3.2.1.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp

Thiết lập phòng ban quản lý thông tin rủi ro với mô hình trên, VNPT Hải Phòng sẽ tạo được bước ngoặt lớn, thay đổi hoàn toàn chính sách quản trị rủi ro trước đây và đạt bước tiến lớn đánh dấu sự thay đổi rõ ràng trong công tác quản trị nói chung và hiệu quả kinh doanh nói riêng.

- Công ty sẽ được hỗ trợ thiết lập chính sách quản lý, xác định vai trò và trách nhiệm của từng phòng ban.

- Mô hình này sẽ cung cấp cho kiểm toán khung quản lý rủi ro cụ thể.

- Xác định chính xác nguyên nhân dẫn đến rủi ro và hạn chế rủi ro mới phát sinh trong tương lai gần.

- Nhận diện sự thay đổi trong mức độ rủi ro tiềm ẩn của công ty.

- Hỗ trợ quản lý trong việc phát triển các quy trình và kiểm soát để quản lý rủi ro và các vấn đề liên quan.

- Cung cấp thông tin, hướng dẫn hướng xử lý và đào tạo về quy trình quản lý rủi ro, khắc phục kịp thời các thiếu sót.

- Giúp tạo điều kiện và giám sát thực hiện các thông tin quản lý rủi ro hiệu quả của ban quản lý vận hành.

- Cảnh báo cho ban quản lý vận hành về vấn đề mới phát sinh và sự thay đổi trong các quy định và rủi ro.

- Giám sát tính đầy đủ và hiệu quả của kiểm soát nội bộ, tính chính xác và đầy đủ của việc báo cáo, tuân thủ pháp luật và các quy định.

3.2.2 Chuyển giao rủi ro nhằm loại bỏ rủi ro tiềm ẩn

Trong thời buổi thị trường kinh doanh ngày càng có tính cạnh tranh cùng sự tác động của dịch bệnh hiện nay dẫn tới doanh nghiệp vấp phải rất nhiều rủi ro. Điều này đòi hỏi công tác quản trị rủi ro trong doanh nghiệp dần trở thành một công việc cần thiết cho mỗi tổ chức. Thực hiện tốt quản trị rủi ro hứa hẹn hỗ trợ doanh nghiệp trong việc phân tích, xác định các mối nguy hại trong tương lai nhằm kịp thời đưa ra các biện pháp khắc phục, giảm thiểu thiệt hại.

3.2.2.1 Căn cứ của biện pháp

Quản trị rủi ro thường được thực hiện bởi cấp quản lý, cấp lãnh đạo. Trong quá trình đó sẽ xác định, nhận dạng tình huống, vấn đề, sự kiện có thể tác động

đến doanh nghiệp trong tương lai từ đó sẽ xác định, phân tích và đề xuất những phương thức xử lý các yếu tố rủi ro nhằm ngăn chặn và hạn chế mức độ rủi ro đồng thời tìm cách biến rủi ro thành cơ hội.

Những rủi ro có thể xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm sự không chắc chắn về mặt tài chính, sai sót trong khâu quản lý chiến lược, trách nhiệm pháp lý, tai nạn hoặc thiên tai,... Ngoài ra, rủi ro còn có thể đến từ chính doanh nghiệp, liên quan đến một số vấn đề về quản lý, chế độ đãi ngộ, văn hóa doanh nghiệp,... hoặc đến từ sự biến động của tình hình kinh tế như xu hướng tiêu dùng, xu hướng phát triển hoặc sự phát triển của công nghệ kỹ thuật.

3.2.2.2 Mục tiêu của biện pháp

Thực hiện tốt công tác chuyển giao rủi ro sẽ giúp VNPT Hải Phòng đạt được các mục tiêu sau:

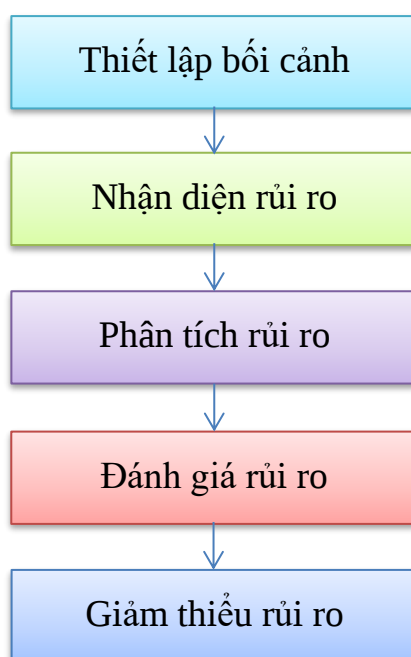
- Giảm thiểu tác động tập trung của rủi ro lên một bộ phận nhất định.
- Đảm bảo hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp diễn ra ổn định, không một bộ phận nào chịu toàn bộ thiệt hại của rủi ro.
- Ngăn ngừa và giảm thiểu trách nhiệm pháp lý đối với cá nhân chịu tác động khi xảy ra rủi ro.
- Bảo vệ tổ chức khỏi những biến động kinh tế có hại hoặc rủi ro từ môi trường bên ngoài.
- Bảo vệ tất cả cá nhân và tài sản của công ty khỏi bị tổn thất nghiêm trọng khi xảy ra rủi ro..
- Xác định rủi ro nào cần được giải quyết trước, rủi ro nào cần giải quyết sau và trình tự giải quyết cụ thể để giảm thiểu tối ưu tổn thất.

3.2.2.3 Nội dung của biện pháp

Nội dung chính của biện pháp này bao gồm:

- Xác định, nhận dạng – phân tích – đo lường rủi ro.
- Kiểm soát – phòng ngừa rủi ro.
- Giảm thiểu tác động khi rủi ro xuất hiện.
- Tìm cách biến rủi ro thành cơ hội thành công.

Quy trình thực hiện biện pháp chuyển giao rủi ro tại VNPT Hải Phòng:



Sơ đồ 3.1: Quy trình thực hiện biện pháp chuyển giao rủi ro tại VNPT HP

- Bước 1: Thiết lập bối cảnh cho các rủi ro

VNPT Hải Phòng cần hình dung, dự đoán được tất cả các trường hợp có thể xảy ra trong tương lai. Thiết lập các tiêu chí đánh giá phân tích mức độ ảnh hưởng của rủi ro.

- Bước 2: Nhận diện rủi ro

Ở bước này, các cá nhân thực hiện cần tìm hiểu thông tin thị trường để xác định chính xác các rủi ro mà công ty có thể gặp phải. Sau đó phân loại và sắp xếp chúng theo một danh sách cụ thể.

- Bước 3: Phân tích rủi ro

Khi các loại rủi ro cụ thể đã được liệt kê, cơ quan chức năng sẽ tiếp tục xác định khả năng xảy ra của chúng cũng như hậu quả mà chúng mang lại. Mục tiêu của phân tích rủi ro là để hiểu rõ hơn về từng trường hợp cụ thể của rủi ro và tầm ảnh hưởng của chúng đến hoạt động kinh doanh của công ty.

- Bước 4: Đánh giá rủi ro

Sau khi đã xác định được khả năng xảy ra tổng thể của rủi ro cùng với hậu quả tổng thể của nó. VNPT Hải Phòng cần xem xét và đưa ra quyết định về việc

liệu rủi ro có thể chấp nhận được hay không, xác suất xảy ra của từng rủi ro nhằm tìm kiếm những giải pháp khắc phục hiệu quả.

- Bước 5: Chuyển giao và giảm thiểu rủi ro

Dựa trên kết quả của việc đánh giá rủi ro, VNPT Hải Phòng cần lên kế hoạch để giảm thiểu hậu quả bằng cách sử dụng các biện pháp kiểm soát rủi ro cụ thể như: né tránh rủi ro, chuyển giao rủi ro, chấp nhận rủi ro hay kiểm soát, ngăn ngừa rủi ro, giảm thiểu thiệt hại.

3.2.2.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp

Biện pháp này sẽ giúp VNPT Hải Phòng:

- Tăng tính đúng đắn trong các chiến lược của công ty:

Rủi ro có liên quan trực tiếp đến các chiến lược kinh doanh của công ty. Nếu có thể dự báo được rủi ro chính xác, VNPT Hải Phòng có thể đưa ra những quyết định đúng đắn và hiệu quả hơn nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra.

- Giúp công ty chủ động ứng phó đối với những rủi ro:

Đối với doanh nghiệp viễn thông, việc đánh giá và quản lý rủi ro là cách tốt nhất để chuẩn bị cho các tình huống có thể hoặc chắc chắn sẽ xảy ra trong quá trình phát triển và tăng trưởng. Vì vậy, khi rủi ro xảy đến, công ty thực hiện chuyển giao rủi ro sẽ hạn chế rơi và tình thế bị động.

- Hạn chế sự lãng phí ngân sách trong đầu tư:

Chỉ ra chính xác những chi phí phát sinh trong quá trình đầu tư và vận hành. Qua đó, công ty sẽ có được cái nhìn tổng thể về hoạt động đầu tư, kinh doanh và loại bỏ chi phí không cần thiết.

- Nâng cao hiệu quả trong việc đầu tư kinh doanh:

Triển khai thành công biện pháp chuyển giao rủi ro, sẽ làm giảm thiểu trách nhiệm và thiệt hại lên toàn bộ công ty. Điều này giúp VNPT Hải Phòng rút ngắn thời gian giải quyết hậu quả sau rủi ro, ngăn ngừa những mối nguy cơ tác động lên doanh nghiệp trong tương lai.

3.2.3 Xây dựng hồ sơ rủi ro và các chỉ số cảnh báo rủi ro KRI

Hiện nay VNPT Hải Phòng mới chỉ dừng lại ở việc áp dụng máy móc hệ thống cũng như nội dung quản trị rủi ro của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông mà

chưa xây dựng được một cơ chế cho riêng công ty. Đặc biệt là hồ sơ rủi ro và các chỉ số cảnh báo rủi ro để thống kê đầy đủ cũng như phân loại các rủi ro mà công ty có thể gặp phải trong quá trình kinh doanh của mình.

3.2.3.1 Căn cứ của biện pháp

Để cải thiện hiệu quả quản trị rủi ro tại VNPT Hải Phòng, cần phải xây dựng hồ sơ rủi ro và lựa chọn kỹ thuật quản trị rủi ro. Đưa ra các chỉ số cảnh báo rủi ro làm công cụ đưa ra hướng giải quyết phù hợp trước khi rủi ro xảy đến. Phương án xây dựng hồ sơ rủi ro có thể được thực hiện thông qua các phiếu đánh giá rủi ro. Các phiếu đánh giá rủi ro được tập hợp thành hồ sơ rủi ro của doanh nghiệp. Phiếu đánh giá rủi ro bao gồm các trường thông tin hỗ trợ cập nhật kết quả công tác đánh giá và xử lý một rủi ro.

3.2.3.2 Mục tiêu của biện pháp

Việc lập hồ sơ rủi ro và áp dụng chỉ số cảnh báo rủi ro KRI tại VNPT Hải Phòng sẽ hỗ trợ công ty trong việc kiểm soát tốt các rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh, quan trọng hơn là giúp công ty cảnh báo sớm rủi ro, hỗ trợ phòng ngừa sớm, phòng ngừa từ xa đối với các rủi ro này thông qua quá trình theo dõi các chỉ số KRI. Việc kiểm soát tốt rủi ro góp phần giúp công ty duy trì ổn định sản xuất, qua đó nâng cao năng suất, chất lượng.

KRI đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá hiệu quả các hoạt động của công ty bằng cách dự đoán các rủi ro cao tiềm ẩn và cho phép hành động kịp thời trước khi rủi ro xảy ra. Cụ thể, các chỉ số KRI sẽ giúp cho VNPT Hải Phòng:

- Nhận diện các rủi ro chính (trọng yếu) ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành mục tiêu chiến lược và sản xuất kinh doanh.
- Nhận biết được những hạn chế trong kiểm soát rủi ro hiện tại và cho phép tăng cường kiểm soát rủi ro.
- Truyền thông danh mục rủi ro trọng yếu và các kế hoạch hành động thông qua cơ chế báo cáo định kỳ hoặc đột xuất.
- Phân bổ nguồn lực hiệu quả để giảm thiểu rủi ro.
- Giám sát thường xuyên rủi ro và các hoạt động quản trị rủi ro tương ứng.

3.2.3.3 Nội dung của biện pháp

Về việc thiết lập hồ sơ rủi ro cho VNPT Hải Phòng trước hết cần:

- Nhận diện rủi ro.
- Phân loại rủi ro.
- Phân tích rủi ro.
- Xác định nguyên nhân dẫn đến rủi ro.
- Đánh giá mức độ trọng yếu của rủi ro.
- Xây dựng và áp dụng các chỉ số cảnh báo rủi ro chủ chốt.

Có 2 nhóm KRI chính:

KRI trực tiếp/kết quả (Lagging KRI): được xây dựng dựa trên việc ước lượng các hậu quả ảnh hưởng từ rủi ro nhằm đưa ra cảnh báo sớm trước khi rủi ro vượt ngưỡng chấp nhận.

KRI gián tiếp/nguyên nhân (Leading KRIS): được xây dựng dựa trên các dấu hiệu có thể hình thành nên rủi ro trước khi rủi ro thực sự xảy ra.

Cách xây dựng KRI:

- Xác định KRI: Việc xác định KRI dựa trên hai thông tin tiêu biểu là nguyên nhân phát sinh rủi ro (KRI gián tiếp) và hậu quả ảnh hưởng từ rủi ro (KRI trực tiếp). Khi xác định KRI cần đảm bảo các yếu tố sau:

- + Có thể đo lường, định lượng và so sánh được qua từng thời điểm hoặc giữa các phòng với nhau.
- + Đơn giản, dễ hiểu và gắn kết mật thiết với hoạt động tác nghiệp.
- + Tận dụng triệt để các thông tin, dữ liệu sẵn có trong hoạt động tác nghiệp thường ngày.
- + Thể hiện đầy đủ các KRI trực tiếp và gián tiếp.
- + Một KRI có thể áp dụng chỉ nhiều rủi ro. Và ngược lại, một rủi ro có thể áp dụng cho nhiều KRI.

- Thu thập thông tin đo lường: việc thu thập thông tin để xây dựng KRI phụ thuộc và cách thức phát triển của KRI. Từ đó tận dụng các thông tin có sẵn hoặc đề xuất thu thập và xây dựng thêm để hoàn thiện bộ danh mục KRI.

- Thiết lập ngưỡng cảnh báo: ngưỡng cảnh báo được xem xét trong quá trình thiết lập mục tiêu hàng năm, theo đó lợi ích mong muốn đạt được từ mục

tiêu phải tương thích với mức độ chấp nhận cảnh báo rủi ro từ các phòng. Mỗi ngưỡng cảnh báo sẽ gắn với kế hoạch hành động tương ứng.

- Báo cáo các chỉ số KRI.
- Liên tục cập nhật chỉ số KRI.

Quy trình áp dụng chỉ số cảnh báo rủi ro KRI:

Quá trình áp dụng KRI tại VNPT Hải Phòng sẽ được thực hiện theo quy trình PDCA (Plan – Do – Check – Art) cụ thể như sau:

PDCA	Lưu đồ	Nội dung
Plan	Khảo sát	Khảo sát, đánh giá thực trạng công ty.
	Kế hoạch	Xây dựng kế hoạch áp dụng KRI cho công ty và các tài liệu, biểu mẫu liên quan.
	Đào tạo KRI	Đào tạo nhận thức chung và đào tạo chuyên sâu về KRI: cách thức thu thập, xử lý dữ liệu, xây dựng các KRI, ngưỡng cảnh báo rủi ro, viết báo cáo đánh giá,...
	Xây dựng KRI	- Xác định và phân tích các rủi ro. - Xây dựng chỉ số KRI. - Xây dựng các ngưỡng cảnh báo hành động với cấp độ KRI.
Do	Theo dõi, đánh giá các chỉ số KRI	Theo dõi, giám sát các KRI và lập báo cáo theo dõi và xử lý rủi ro.
Check	Đánh giá	Đánh giá tính hiệu lực và hiệu quả của quá trình áp dụng chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRI) tại VNPT Hải Phòng. - Báo cáo lãnh đạo công ty.
Act	Cải tiến	Điều chỉnh, bổ sung, cải tiến các KRI phù hợp với thực tế và phù hợp với biến động của doanh nghiệp...

Bảng 3.1: Quy trình áp dụng chỉ số cảnh báo rủi ro chính KRI lên mô hình quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng

3.2.3.4 Dự kiến kết quả đạt được của biện pháp

Việc xây dựng hồ sơ rủi ro và áp dụng chỉ số KRI tại VNPT Hải Phòng sẽ hỗ trợ công ty trong việc kiểm soát tốt các rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh, quan trọng hơn là giúp công ty cảnh báo sớm rủi ro, hỗ trợ phòng ngừa sớm, phòng ngừa từ xa đối với các rủi ro này thông qua quá trình theo dõi các chỉ số KRI. Việc kiểm soát tốt rủi ro góp phần giúp công ty duy trì ổn định sản xuất, qua đó nâng cao năng suất, chất lượng. Bên cạnh đó, việc áp dụng các chỉ số rủi ro chính sẽ giúp công ty chủ động hơn trong việc xây dựng các kế hoạch ứng phó rủi ro, không bị động khi các rủi ro xảy ra.

Như vậy, nếu áp dụng tốt biện pháp xây dựng hồ sơ rủi ro và áp dụng các chỉ số KRI vào quản trị rủi ro, em khẳng định VNPT Hải Phòng sẽ đem lại nhiều kết quả tích cực, nhiều điểm mới trong quy trình và phương pháp thực hiện quản trị rủi ro, đem lại hiệu quả tốt hơn so với trước. Nhiều quy trình, phương pháp được thực hiện bài bản và có hệ thống hơn so với trước thời điểm áp dụng. Qua đó, sản xuất của các doanh nghiệp được duy trì tốt hơn, điều này là cơ sở để nâng cao năng suất, chất lượng, uy tín hơn nữa cho công ty.

3.3 Một số kiến nghị và đề xuất giảm thiểu rủi ro cho VNPT Hải Phòng nói riêng và tập đoàn VNPT Việt Nam nói chung

- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường:

Hoạt động nghiên cứu thị trường là căn cứ quan trọng trong xây dựng kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Để tiến hành nghiên cứu, phân tích thị trường, VNPT Hải Phòng cần thu thập các thông tin về thị trường một cách toàn diện như các thông tin về kinh tế, chính trị, văn hóa, pháp luật, xu hướng cung cầu của dịch vụ tại thị trường, đối thủ cạnh tranh tại thị trường,... Bằng việc nghiên cứu thị trường, VNPT Hải Phòng sẽ nắm bắt được vị thế hiện tại của mình tại thị trường qua đó có thể xây dựng các kế hoạch kinh doanh một cách chính xác hơn.

- Nâng cao nhận thức về hoạt động quản trị rủi ro:

Các hoạt động quản trị rủi ro của VNPT Hải Phòng có được thực hiện một cách có hiệu quả hay không còn phụ thuộc vào nhận thức của nhà quản trị và nhân viên về vấn đề quản trị rủi ro. Hiện nay nhận thức của lãnh đạo và nhân viên tại VNPT Hải Phòng mới chỉ ở các khái niệm đơn thuần chưa có tính thực

tiền và hiểu biết sâu. Do vậy cần nâng cao nhận thức của lãnh đạo và nhân viên vì chỉ khi họ nhận thức tốt về công tác quản trị rủi ro trong các hoạt động của công ty thì việc thực hiện quản trị rủi ro mới có hiệu quả cao.

Muốn nâng cao nhận thức của nhân viên thì trước tiên cần phải nâng cao nhận thức của lãnh đạo, chỉ khi các lãnh đạo thực sự thấy được tầm quan trọng của công tác quản trị rủi ro thì họ mới đưa ra những phương án để quán triệt và phổ biến cho nhân viên một cách hiệu quả nhất.

Có thể thực hiện nâng cao nhận thức của nhân viên về hoạt động quản trị rủi ro doanh nghiệp bằng các cách như:

- + Phổ biến chính sách của công tác quản trị rủi ro tại doanh nghiệp đến các bộ phận và cá nhân có liên quan. Theo dõi và kiểm tra một cách nghiêm túc ở tất cả các khâu từ nhận diện rủi ro, phân tích, xếp hạng rủi ro, lập báo cáo đánh giá rủi ro, thực hiện các giải pháp quản lý, kiểm soát rủi ro,... Công tác phổ biến cũng như kiểm soát là một phần quan trọng không thể thiếu trong hoạt động quản trị rủi ro doanh nghiệp. Việc phổ biến, tuyên truyền chính sách quản trị rủi ro nhằm làm cho các đơn vị, các cá nhân liên quan hiểu rõ và nâng cao ý thức phòng ngừa rủi ro, tạo sự đồng thuận, đoàn kết để giúp doanh nghiệp vượt qua các thách thức. Qua đó từng bước xây dựng văn hóa quản trị rủi ro trong công ty.

- + Tổ chức các lớp đào tạo bồi dưỡng kinh nghiệm, kỹ năng và kiến thức về rủi ro và cách phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro cho các nhân viên trong công ty.

- *Nâng cao chất lượng nhân sự:*

Sau khi xây dựng hồ sơ rủi ro, VNPT Hải Phòng cần xây dựng các quy định về quản trị rủi ro trong công ty và sổ tay quản trị rủi ro để phổ biến rộng rãi đến mọi nhân viên trong công ty. Việc ban hành các quy định sẽ giúp cụ thể hóa trình tự, thủ tục, phân định rõ trách nhiệm của các cá nhân và phòng ban trong hoạt động quản trị rủi ro, qua đó tạo cơ sở để đưa ra các cảnh báo sớm, hạn chế đến mức tối thiểu khả năng xảy ra của các rủi ro gây ra tổn thất và nắm bắt các cơ hội liên quan đến hoạt động đặc biệt của công ty như: xây dựng chính sách kinh doanh, chiến lược, kế hoạch kinh doanh,...

Hiện nay, đội ngũ cán bộ nhân viên tại VNPT Hải Phòng đa phần là các lao động có nhiều năm kinh nghiệm. Tuy nhiên đi kèm với đó là độ tuổi bình quân của nhân sự công ty cũng tương đối cao, một số chưa theo kịp với tốc độ thay

đổi của hoạt động kinh doanh. Do chính sách về nhân sự của Tập đoàn hạn chế việc tuyển mới nhân sự, để đáp ứng được với yêu cầu về hoạt động kinh doanh cũng như thực hiện tốt được công tác quản rủi ro, công ty cần khuyến khích tạo điều kiện để nhân viên nâng cao trình độ.

Bên cạnh đó, cần tạo môi trường thuận lợi, có sự đoàn kết nhất trí cao giữa lãnh đạo và nhân viên, để hợp tác thực hiện công việc chung có hiệu quả. Công ty cũng cần xây dựng các chính sách đãi ngộ công bằng, không chỉ đơn thuần các đãi ngộ về mặt tài chính mà còn cần xây dựng các đãi ngộ phi tài chính để tạo động lực cho người lao động phấn đấu hơn nữa.

Khuyến khích làm việc nhóm, đan xen với làm việc độc lập, khuyến khích nhân viên chủ động thực hiện nhiệm vụ, tìm kiếm các giải pháp sáng tạo trong quá trình làm việc chứ không chỉ đơn thuần thừa hành chỉ đạo của lãnh đạo.

3.4 Tiểu kết chương 3

Để có được sự phát triển một cách vững chắc trên thị trường viễn thông Việt Nam. VNPT Hải Phòng cần có cái nhìn sâu rộng hơn về công tác quản trị, mạnh dạn lựa chọn và thay đổi chiến lược phát triển mới. Có như vậy, VNPT mới có đủ năng lực để có thể đáp ứng nhu cầu khách hàng, mở rộng thị phần và cạnh tranh với các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực.

Dựa trên những cơ sở thực tiễn và lý luận về quản trị rủi ro đã nêu tại chương 1, cùng với tình hình quản trị rủi ro trong mô hình phát triển mới của VNPT đã tìm hiểu tại chương 2, những hạn chế còn tồn đọng, chưa có hướng xử lý cũng như những phương hướng hoạt động của VNPT trong giai đoạn tới, em đã đề xuất một số biện pháp cho hoạt động quản trị rủi ro tại công ty. Cụ thể:

- Xây dựng mô hình ba vòng phòng thủ quản trị rủi ro.
- Chuyển giao rủi ro nhằm loại bỏ rủi ro tiềm ẩn.
- Xây dựng hồ sơ rủi ro và các chỉ số cảnh báo rủi ro KRI.

Những biện pháp trên được em xây dựng và tìm hiểu dựa trên thực trạng hoạt động quản trị rủi ro trong quá trình em thực tập tại VNPT Hải Phòng. Với những biện pháp này, em mong muốn sẽ giúp công ty thúc đẩy công tác tốt hoạt động quản trị rủi ro, nhằm giảm thiểu tổn thất, phát triển kinh doanh.

KẾT LUẬN

Rủi ro luôn tiềm ẩn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong đó có doanh nghiệp viễn thông. Hoạt động quản trị rủi ro đòi hỏi một quy trình nghiêm ngặt và phải được thực hiện thường xuyên, liên tục để giảm thiểu rủi ro và các tổn thất do rủi ro gây ra cho các doanh nghiệp. Mặc dù quản trị rủi ro không còn là một khái niệm mới với các công ty viễn thông Việt Nam, nhưng việc triển khai quản trị rủi ro còn chưa được quan tâm đúng mức hoặc mới chỉ ở mức hình thức.

Trên cơ sở những nội dung cơ bản của quản trị rủi ro, em đã nghiên cứu thực trạng quản trị rủi ro trong phát triển mới dịch vụ cố định tại VNPT Hải Phòng với các nội dung bao gồm: thiết lập bối cảnh quản trị rủi ro, nhận diện, đánh giá, kiểm soát, báo cáo rủi ro, đánh giá những thực trạng hiện tại từ đó đưa ra các hạn chế đề và giải pháp để góp một phần vào việc hoàn thiện công tác quản trị rủi ro tại công ty nhằm giúp công ty giảm thiểu rủi ro và phát triển một cách bền vững.

Quản trị rủi ro là một đề tài rộng và phức tạp, cần được hoàn thiện thường xuyên cả về lý luận và thực tiễn. Song do khả năng và kinh nghiệm còn hạn chế, nên những giải pháp trình bày trong khóa luận còn nhiều thiếu sót và hạn chế. Do vậy em rất mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô và những người đang quan tâm đến vấn đề này để đề tài được hoàn thiện hơn và được áp dụng vào thực tiễn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lý Bá Toàn (2018). *Hệ thống quản lý rủi ro theo tiêu chuẩn ISO 3100 – Nội dung cơ bản và hướng dẫn áp dụng*. NXB Hồng Đức, Hà Nội.
2. Nguyễn Quang Thu (2008). *Quản trị rủi ro và bảo hiểm trong doanh nghiệp*. NXB Thống kê, 2008.
3. Học viện quản lý PACE. *Kho tri thức quản trị rủi ro*. Website: <https://www.pace.edu.vn/tin-kho-tri-thuc/quan-tri-rui-ro>.
4. Khóa học *Quản trị rủi ro trong kinh doanh*. Dành cho cán bộ các đơn vị thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Website: <https://fr.slideshare.net/slideshow/quantri-rui-ro-trong-vien-thong>
5. Công cụ đánh giá rủi ro. Website: <https://knowledge.sapp.edu.vn>
6. Nguyễn Phương Mai (2021). *Quản trị rủi ro tại Công ty Viễn thông quốc tế VNPT-I*. Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Ngoại thương.
7. VNPT Hải Phòng, Website <https://vnpthaiphong.vn/>
8. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. *Quy chế quản trị rủi ro trong doanh nghiệp của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam*. Hà Nội 2015