

TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC
ĐƠN VỊ KHOA KẾ TOÁN- TÀI CHÍNH

BÁO CÁO TỔNG KẾT
ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CỦA NGƯỜI HỌC

Tên đề tài: NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG-
NGHIÊN CỨU ĐIỂN HÌNH TẠI CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ
CÔNG NGHIỆP TOÀN CẦU

Mã số: ĐTNH 72/2024

Chủ nhiệm đề tài: Nguyễn Thị Kiều Linh

Người hướng dẫn : Ths. Nguyễn Thị Kiều Trang

Thời gian thực hiện: Từ Tháng 01 năm 2025 - Tháng 05 năm 2025

HÀ NỘI, 2025

TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC
ĐƠN VỊ KHOA KẾ TOÁN- TÀI CHÍNH

BÁO CÁO TỔNG KẾT
ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CỦA NGƯỜI HỌC

Tên đề tài: NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG-
NGHIÊN CỨU ĐIỂN HÌNH TẠI CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ ĐẦU TƯ
CÔNG NGHIỆP TOÀN CẦU

Mã số: ĐTNH. 72/2024

Chủ nhiệm đề tài: Nguyễn Thị Kiều Linh

Lớp: D17KIEMTOAN1

Khoa: Kế Toán – Tài Chính

Người hướng dẫn: Ths. Nguyễn Thị Kiều Trang

HÀ NỘI, 20258

DANH SÁCH NHỮNG NGƯỜI THAM GIA THỰC HIỆN ĐỀ TÀI

STT	Họ và tên	Cơ quan/ tổ chức
1	Nguyễn Thị Kiều Linh	Khoa KT-TC, Trường Đại Học Điện Lực
2	Nguyễn Thị Hồng	Khoa KT-TC, Trường Đại Học Điện Lực

Lời cảm ơn

Em xin chân thành cảm ơn quý thầy cô trong Khoa Kinh tế và Quản lý Trường Đại học Điện lực đã tận tình giảng dạy, tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ em trong suốt quá trình học tập và thực hiện đề tài nghiên cứu khoa học này.

Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Thạc sĩ Nguyễn Thị Kiều Trang – người đã trực tiếp hướng dẫn, định hướng và đồng hành cùng em trong suốt quá trình thực hiện đề tài. Những ý kiến đóng góp quý báu cùng sự tận tâm, trách nhiệm của cô đã giúp em rất nhiều trong việc hoàn thiện nội dung nghiên cứu một cách nghiêm túc và khoa học.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn đến gia đình, bạn bè và những người đã luôn ủng hộ, động viên em cả về tinh thần lẫn vật chất trong suốt thời gian qua.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng, nhưng do thời gian hạn chế và kinh nghiệm nghiên cứu còn chưa nhiều, đề tài không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự góp ý từ quý thầy cô và các bạn để hoàn thiện hơn trong những nghiên cứu tiếp theo.

Em xin chân thành cảm ơn!

Tóm tắt kết quả thực hiện đề tài

Đề tài “Quản trị rủi ro hoạt động trong Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu” được thực hiện với mục tiêu nhận diện và phân tích các rủi ro trong hoạt động vận hành của doanh nghiệp, đồng thời đề xuất các giải pháp quản trị phù hợp nhằm hạn chế tác động tiêu cực đến hiệu quả kinh doanh.

Phương pháp nghiên cứu chủ yếu được sử dụng là phương pháp định tính, thông qua phỏng vấn trực tiếp các cán bộ quản lý, nhân sự chủ chốt và thu thập thông tin từ các báo cáo nội bộ của công ty. Dựa trên nội dung trao đổi và dữ liệu thu thập được, đề tài tiến hành tổng hợp, phân loại các nhóm rủi ro phổ biến trong doanh nghiệp như rủi ro vận hành, rủi ro nhân sự, rủi ro quy trình và rủi ro từ môi trường bên ngoài.

Kết quả nghiên cứu cho thấy công ty còn thiếu hệ thống quản trị rủi ro bài bản, một số quy trình hoạt động chưa được tiêu chuẩn hóa, và việc nhận diện rủi ro còn mang tính bị động. Trên cơ sở đó, đề tài đề xuất các giải pháp như xây dựng khung quản trị rủi ro nội bộ, đào tạo nâng cao nhận thức về rủi ro cho nhân viên, thiết lập quy trình rà soát và kiểm soát rủi ro định kỳ.

Kết luận cho thấy việc ứng dụng quản trị rủi ro định hướng chủ động sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động, giảm thiểu tổn thất tiềm ẩn và hỗ trợ công ty phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh nhiều biến động.

MỤC LỤC

BẢNG CHÚ GIẢI CÁC CHỮ VIẾT TẮT, KÝ HIỆU, ĐƠN VỊ ĐO LƯỜNG, TỪ NGẮN, THUẬT NGỮ, DANH MỤC 1

I. ĐẶT VẤN ĐỀ 1

1. Đặt vấn đề 1

2. Mục tiêu của đề tài 1

3. Cách tiếp cận 1

4. Đối tượng, nội dung và phương pháp nghiên cứu 1

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU 2

PHẦN 1: TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ THUYẾT 2

1. Các công trình nghiên cứu trong nước 2

2. Các công trình nghiên cứu quốc tế 2

3. So sánh và nhận định 3

4. Cơ sở lý thuyết 4

5. Cơ sở lý luận về rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động 5

6. MỘT SỐ LÝ THUYẾT NỀN TẢNG 6

PHẦN 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 13

I. Phương pháp nghiên cứu thu thập số liệu 13

1.1. Thu thập dữ liệu sơ cấp 13

1.2. Thu thập dữ liệu thứ cấp 14

1.3. Thu thập dữ liệu sơ cấp 15

II. Phương pháp phân tích dữ liệu 17

2.1. Phân tích định tính 17

2.2. Phương pháp định tính 18

2.3. Phương pháp định lượng 20

3. Phương pháp thiết kế mô hình quản trị rủi ro 21

3.1. Phương pháp so sánh: Lựa chọn nền tảng lý thuyết từ mô hình quốc tế 22

3.2. Phương pháp điều chỉnh: Tùy biến mô hình theo điều kiện thực tế 23

PHẦN 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU 24

1. Tổng quan về Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Công nghiệp Toàn Cầu 24

1.1. Lĩnh vực hoạt động 24

1.2. Cơ cấu tổ chức 24

1.3. Đánh giá thực trạng nhận diện và phân loại rủi ro 24

1.4. Các loại rủi ro chính 25

2. Quy trình hiện tại trong quản lý rủi ro 25

2.1. Tổng quan quy trình quản lý rủi ro tại công ty 25

2.2. Các công cụ và phương pháp kiểm soát rủi ro đang áp dụng 26

2.3. Phân tích hạn chế và nguyên nhân trong quản lý rủi ro 27

2.4. Tác động đến hiệu quả hoạt động 28

3. Xây dựng mô hình quản trị rủi ro hoạt động	28
3.1. Cơ sở lý luận và nguyên tắc xây dựng mô hình	28
3.2. Phân tích và lựa chọn mô hình nền tảng	29
3.3. Cấu trúc mô hình đề xuất: “Mô hình tích hợp rủi ro hoạt động cấp dự án”	30
3.4. Điểm nổi bật và ưu việt của mô hình	31
4. Đề xuất quy trình quản trị rủi ro hoạt động cho Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Công nghiệp Toàn Cầu	31
4.1. Cơ sở lý luận và yêu cầu xây dựng quy trình	31
4.3. Ứng dụng công nghệ số vào quản trị rủi ro	33
4.4. Tổng kết chương	34
PHẦN 4: KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	35
1. Kết luận	35
2. Khuyến nghị	35
2.1. Đối với Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu	35
2.2. Đối với các cơ quan quản lý và ngành tư vấn đầu tư	36
2.3. Hướng nghiên cứu tiếp theo	36
2.3.1. Các thí nghiệm (phương pháp thu thập dữ liệu)	36
2.3.2. Chỉ tiêu theo dõi	37
3. Kết quả và đánh giá	37
4. Kết luận và kiến nghị	37
III. PHẦN CUỐI CỦA BÁO CÁO	39
Tài liệu tham khảo.	40

**BẢNG CHÚ GIẢI CÁC CHỮ VIẾT TẮT, KÝ HIỆU, ĐƠN VỊ ĐO LƯỜNG, TỪ
NGẮN, THUẬT NGỮ, DANH MỤC
CÁC SƠ ĐỒ BIỂU BẢNG (nếu có)**

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu ngày càng biến động và cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp Việt Nam không chỉ đối mặt với rủi ro tài chính mà còn phải ứng phó với hàng loạt rủi ro chiến lược, pháp lý, hoạt động và môi trường. Quản trị rủi ro doanh nghiệp (Enterprise Risk Management - ERM) đang trở thành một xu hướng quản trị hiện đại, giúp doanh nghiệp chủ động nhận diện, đánh giá và kiểm soát rủi ro một cách toàn diện. Tuy nhiên, tại Việt Nam, việc áp dụng mô hình ERM vẫn còn nhiều hạn chế do thiếu nhận thức, năng lực triển khai và khung pháp lý hỗ trợ. Chính vì vậy, việc nghiên cứu lý luận và thực tiễn về mô hình ERM nhằm đề xuất các giải pháp phù hợp với điều kiện doanh nghiệp Việt Nam là cần thiết và mang ý nghĩa thực tiễn sâu sắc.

2. Mục tiêu của đề tài

- Xây dựng mô hình quản trị rủi ro hoạt động tích hợp phù hợp với đặc thù của Công ty TNHH Tư Vấn Đầu Tư Công Nghiệp Toàn Cầu.
- Đề xuất các giải pháp nhằm giảm thiểu rủi ro và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.
- Tạo tiền đề để áp dụng mô hình này cho các doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực.

3. Cách tiếp cận

Tiếp cận theo phương pháp nghiên cứu định tính.

4. Đối tượng, nội dung và phương pháp nghiên cứu

a. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu: rủi ro hoạt động

Phạm vi nghiên cứu: nghiên cứu theo 3 khía cạnh là : phạm vi nội dung nghiên cứu, phạm vi không gian và phạm vi thời gian

Thời gian nghiên cứu: thời gian nghiên cứu 5 tháng

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

PHẦN 1: TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ THUYẾT

1. Các công trình nghiên cứu trong nước

1.1. Phân tích rủi ro hoạt động trong ngành ngân hàng thương mại Việt Nam

Tác giả: Nguyễn Thị Yên (2022)

Phương pháp: Nghiên cứu định lượng thông qua phân tích hồi quy và phân tích nhân tố, khảo sát 300 cán bộ ngân hàng có kinh nghiệm từ 3 năm trở lên.

Kết quả: Quan điểm của lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả quản trị rủi ro hoạt động. Việc áp dụng các nguyên tắc của Basel II giúp nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro.

1.2. Năng lực quản trị rủi ro tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

Nguồn: Tạp chí Nghiên cứu Đa ngành (2023)

Nội dung: Phân tích các loại rủi ro phổ biến tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, bao gồm rủi ro nợ xấu, rủi ro thanh khoản và rủi ro hoạt động. Mỗi loại rủi ro có các phương pháp quản lý hiệu quả riêng biệt.

1.3. Quản trị rủi ro hoạt động trong ngành nhà hàng tại Việt Nam

Nguồn: Journal of Risk and Financial Management (2024)

Nội dung: Nghiên cứu trường hợp chuỗi nhà hàng lớn nhất tại Việt Nam, phân tích các rủi ro hoạt động như biến động giá nguyên liệu, thiếu hụt lao động và sự gián đoạn chuỗi cung ứng. Đề xuất tích hợp các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị (ESG) vào quản trị rủi ro hoạt động.

2. Các công trình nghiên cứu quốc tế

2.1. Quản trị rủi ro hoạt động: Một lĩnh vực đang phát triển

Nguồn: FDIC (2023)

Nội dung: Định nghĩa rủi ro hoạt động là rủi ro tổn thất do quy trình nội bộ, con người, hệ thống không đầy đủ hoặc thất bại, hoặc do các sự kiện bên ngoài. Bài viết nhấn mạnh tầm quan trọng của quản trị rủi ro hoạt động trong việc bảo vệ tổ chức khỏi các tổn thất tiềm ẩn.

2.2. Báo cáo khảo sát toàn cầu về quản trị rủi ro hoạt động

Nguồn: Consultdss.com (2017)

Nội dung: Khảo sát toàn cầu về quản trị rủi ro hoạt động, chỉ ra các mối quan tâm chính của các giám đốc điều hành và nhóm quản lý, bao gồm thiếu sự liên kết nội bộ và cam kết nguồn lực để quản lý rủi ro, đe dọa hiệu suất kinh doanh của doanh nghiệp.

2.3. Quan điểm toàn cầu về quản trị rủi ro hoạt động và thực tiễn

- Nguồn: Institute of Operational Risk (IOR) & Center for Financial Professionals (CeFPro) (2018)

- Nội dung: Khảo sát toàn cầu về quản trị rủi ro hoạt động, cung cấp cái nhìn tổng quan về thực tiễn và thách thức trong quản trị rủi ro hoạt động trên toàn thế giới.

3. So sánh và nhận định

Tiêu chí	Việt Nam	Quốc tế
Phạm vi nghiên cứu	Tập trung vào doanh nghiệp vừa và nhỏ, ngân hàng thương mại	Bao quát nhiều lĩnh vực, đặc biệt là tài chính và ngân hàng
Phương pháp	Kết hợp định tính và định lượng, ứng dụng mô hình học máy	Sử dụng khảo sát toàn cầu, phân tích định lượng và định tính
Thách thức chính	Thiếu nguồn lực, nhận thức chưa đồng đều, thiếu hệ thống quản trị rủi ro tích hợp	Phức tạp trong việc đo lường rủi ro, yêu cầu tuân thủ quy định chặt chẽ, tích hợp công nghệ mới
Xu hướng phát triển	Tăng cường ứng dụng công nghệ, xây dựng hệ thống quản trị rủi ro tích hợp	Chuyển đổi số, tích hợp quản trị rủi ro vào chiến lược kinh doanh, tăng cường quản trị rủi ro hoạt động

Bảng 1: So sánh và nhận định rủi ro trong và ngoài nước

4. Cơ sở lý thuyết.

4.1. Cơ sở lý thuyết về rủi ro và quản trị rủi ro.

Khái niệm rủi ro: Rủi ro là một phạm trù cơ bản trong nhiều lĩnh vực, từ kinh tế, tài chính đến kỹ thuật và quản trị doanh nghiệp. Theo Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO 31000:2018), rủi ro được định nghĩa là “ảnh hưởng của sự không chắc chắn đến mục tiêu”. Ảnh hưởng này có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực, và mức độ ảnh hưởng phụ thuộc vào bối cảnh, tính chất của tổ chức cũng như mục tiêu cần đạt được.

Trong khi đó, theo Hiệp hội Kế toán Hoa Kỳ (AICPA), rủi ro được hiểu là khả năng xảy ra một sự kiện sẽ tác động bất lợi đến việc đạt được các mục tiêu đã đề ra. Như vậy, rủi ro không đơn thuần là một sự kiện tiêu cực, mà là sự tồn tại của những bất định có khả năng ảnh hưởng đến kết quả đầu ra.

Một số học giả khác như Knight (1921) phân biệt giữa rủi ro (risk) và sự không chắc chắn (uncertainty): rủi ro là những tình huống có thể đo lường được xác suất, trong khi sự không chắc chắn thì không thể đo lường được một cách chính xác.

Trong bối cảnh doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tư vấn và đầu tư, rủi ro thường được chia thành nhiều loại như:

- Rủi ro tài chính (financial risk): liên quan đến biến động thị trường, tỷ giá, lãi suất.
- Rủi ro hoạt động (operational risk): phát sinh từ quy trình nội bộ, con người, công nghệ hoặc các yếu tố bên ngoài.
- Rủi ro chiến lược (strategic risk): xuất phát từ sự thay đổi trong ngành, thị trường, hoặc sai lầm trong định hướng phát triển.
- Rủi ro tuân thủ pháp lý (compliance/legal risk): liên quan đến việc vi phạm luật pháp hoặc các quy định ngành nghề.

Các tổ chức quốc tế như COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) và Basel Committee on Banking Supervision cũng cung cấp các khuôn khổ lý thuyết toàn diện nhằm nhận diện, đánh giá và kiểm soát rủi ro một cách có hệ thống. Theo COSO ERM (2023), rủi ro là “khả năng mà một sự kiện có thể xảy ra và ảnh hưởng đến việc đạt được mục tiêu của tổ chức”.

Tóm lại, rủi ro là một yếu tố không thể tách rời khỏi quá trình vận hành và phát triển của doanh nghiệp. Việc nhận diện, đo lường và quản trị rủi ro không chỉ giúp doanh

nghiệp tránh được các tổn thất tiềm ẩn, mà còn tạo điều kiện để nắm bắt các cơ hội kinh doanh trong môi trường cạnh tranh và biến động.

5. Cơ sở lý luận về rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động

5.1. Khái niệm về rủi ro

Rủi ro là một khái niệm nền tảng trong quản trị, tài chính và kinh doanh. Theo Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO 31000:2018), rủi ro được định nghĩa là “ảnh hưởng của sự không chắc chắn đến các mục tiêu”. Điều này bao gồm cả ảnh hưởng tích cực và tiêu cực, song trong bối cảnh quản trị doanh nghiệp, rủi ro thường được hiểu là các yếu tố có khả năng gây ra tổn thất hoặc cản trở doanh nghiệp đạt được mục tiêu đề ra.

Trong môi trường kinh doanh hiện đại, rủi ro phát sinh từ nhiều nguồn khác nhau như: rủi ro thị trường, rủi ro pháp lý, rủi ro tài chính, rủi ro chiến lược, và đặc biệt là rủi ro hoạt động – một trong những nhóm rủi ro phổ biến nhưng phức tạp nhất.

5.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến rủi ro

Rủi ro trong hoạt động doanh nghiệp bị chi phối bởi nhiều yếu tố, có thể phân loại thành ba nhóm chính:

- **Yếu tố bên ngoài:** bao gồm biến động thị trường, chính sách pháp lý, điều kiện kinh tế vĩ mô, yếu tố xã hội – môi trường và sự phát triển của công nghệ. Các yếu tố này thường khó kiểm soát và yêu cầu doanh nghiệp phải có hệ thống dự báo và ứng phó linh hoạt.

- **Yếu tố bên trong:** liên quan đến cơ cấu tổ chức, quy trình nội bộ, nguồn nhân lực, hệ thống thông tin và năng lực quản lý. Những yếu tố này là trọng tâm trong công tác quản trị rủi ro vì doanh nghiệp có thể chủ động thiết kế và điều chỉnh nhằm giảm thiểu nguy cơ.

- **Yếu tố con người:** bao gồm năng lực chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp và hành vi của cán bộ, nhân viên trong tổ chức. Đây là yếu tố thường bị đánh giá thấp nhưng có thể ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng kiểm soát rủi ro, đặc biệt là rủi ro hoạt động.

5.3. Khái niệm về quản trị rủi ro

Quản trị rủi ro là quá trình nhận diện, đánh giá, phân tích và kiểm soát các rủi ro có thể ảnh hưởng đến mục tiêu hoạt động của tổ chức. Theo ISO 31000, quản trị rủi ro là "các hoạt động phối hợp nhằm chỉ đạo và kiểm soát một tổ chức liên quan đến rủi ro."

Mục tiêu của quản trị rủi ro là tối ưu hóa việc ra quyết định, nâng cao khả năng ứng phó với những thay đổi trong môi trường và giảm thiểu các thiệt hại tiềm ẩn, từ đó giúp doanh nghiệp duy trì và gia tăng giá trị một cách bền vững.

5.4. Khái niệm về rủi ro hoạt động

Rủi ro hoạt động là loại rủi ro phát sinh từ các quy trình nội bộ, con người, hệ thống công nghệ và các sự kiện bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh thường nhật của doanh nghiệp. Theo Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), rủi ro hoạt động được định nghĩa là “rủi ro về tổn thất phát sinh từ sự không đầy đủ hoặc thất bại của các quy trình nội bộ, con người và hệ thống, hoặc từ các sự kiện bên ngoài.”

Trong bối cảnh doanh nghiệp tư vấn và đầu tư, rủi ro hoạt động thường thể hiện ở sự chậm trễ trong cung cấp dịch vụ, sai sót trong quy trình làm việc, xung đột nội bộ, hoặc rò rỉ thông tin khách hàng.

5.5 Khái niệm về quản trị rủi ro hoạt động

Quản trị rủi ro hoạt động là một phân nhánh trong quản trị rủi ro tổng thể, tập trung vào việc nhận diện, đánh giá và kiểm soát các rủi ro liên quan đến vận hành của doanh nghiệp. Theo COSO ERM 2017, quản trị rủi ro hoạt động không chỉ là phản ứng khi rủi ro xảy ra mà còn là một hệ thống ngăn ngừa chủ động, tích hợp vào chiến lược và quy trình vận hành doanh nghiệp.

Các bước cơ bản trong quy trình quản trị rủi ro hoạt động bao gồm:

- (1) nhận diện rủi ro;
- (2) phân tích rủi ro;
- (3) đánh giá mức độ ảnh hưởng và xác suất xảy ra;
- (4) thiết kế biện pháp kiểm soát;
- (5) giám sát và điều chỉnh liên tục.

6. MỘT SỐ LÝ THUYẾT NỀN TẢNG

Việc xây dựng khung lý thuyết là cơ sở quan trọng nhằm giải thích các hiện tượng quản trị rủi ro hoạt động trong doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh phức tạp của các công ty tư vấn và đầu tư tại Việt Nam. Nghiên cứu này vận dụng ba lý thuyết nền tảng bao gồm: Lý thuyết đại diện (Agency Theory), Lý thuyết hệ thống (Systems Theory), và Mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp (Enterprise Risk Management - ERM) nhằm giải thích vai trò, cấu trúc và hiệu quả của hoạt động quản trị rủi ro trong tổ chức.

6.1. Lý thuyết đại diện (Agency Theory)

Lý thuyết đại diện được Jensen và Meckling (1976) phát triển, xuất phát từ mối quan hệ giữa người sở hữu (cổ đông) và người điều hành (nhà quản lý). Theo lý thuyết này, khi lợi ích của hai bên không hoàn toàn đồng nhất, sẽ phát sinh rủi ro từ hành vi không trung thực, thiếu minh bạch hoặc tìm kiếm lợi ích cá nhân của người đại diện. Trong lĩnh vực tư vấn và đầu tư, rủi ro đại diện có thể đến từ các quyết định đầu tư không tối ưu, thiếu kiểm soát nội bộ hoặc báo cáo không trung thực.

Quản trị rủi ro hoạt động giúp thiết lập các cơ chế giám sát, chính sách minh bạch, và hệ thống kiểm soát nội bộ nhằm giảm thiểu chi phí đại diện và cải thiện hiệu quả quản trị doanh nghiệp. Cụ thể, lý thuyết này gợi mở việc tăng cường minh bạch thông tin, thiết kế chính sách thưởng/phạt rõ ràng và thúc đẩy việc gắn kết lợi ích giữa quản lý và chủ sở hữu.

6.2. Lý thuyết hệ thống (Systems Theory)

Lý thuyết hệ thống coi tổ chức là một hệ thống mở, bao gồm nhiều bộ phận tương tác và phụ thuộc lẫn nhau (Von Bertalanffy, 1968). Trong bối cảnh này, rủi ro hoạt động không nên được xem xét riêng lẻ mà cần được hiểu như là hệ quả từ sự vận hành chưa đồng bộ giữa các bộ phận, quy trình, công nghệ, và con người.

Ứng dụng lý thuyết hệ thống vào quản trị rủi ro giúp nhấn mạnh đến việc thiết lập hệ thống kiểm soát tổng thể, nhận diện các điểm nghẽn trong chuỗi giá trị nội bộ, và xây dựng quy trình phối hợp giữa các bộ phận nhằm nâng cao khả năng phục hồi và thích ứng của tổ chức. Doanh nghiệp không thể chỉ xử lý rủi ro ở cấp độ sự kiện mà phải nhận diện, theo dõi và kiểm soát rủi ro xuyên suốt toàn bộ hệ thống.

6.3. Mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp (Enterprise Risk Management - ERM)

Mô hình ERM, nổi bật với khung COSO ERM (2004, 2017), được xây dựng nhằm giúp doanh nghiệp tích hợp quản trị rủi ro vào toàn bộ chiến lược, mục tiêu và hoạt động hàng ngày. Mô hình nhấn mạnh tám thành phần cốt lõi: môi trường nội bộ, thiết lập mục tiêu, nhận diện sự kiện, đánh giá rủi ro, phản ứng rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, và giám sát.

Trong nghiên cứu này, ERM được xem là nền tảng lý thuyết cốt lõi để xây dựng mô hình quản trị rủi ro hoạt động phù hợp với doanh nghiệp tư vấn và đầu tư tại Việt Nam. ERM không chỉ giúp nâng cao năng lực dự báo và phản ứng với rủi ro mà còn

đóng vai trò định hướng văn hóa kiểm soát nội bộ và tăng cường giá trị bền vững cho doanh nghiệp. Các nguyên tắc trong ERM cũng giúp liên kết rủi ro hoạt động với chiến lược doanh nghiệp, từ đó đảm bảo sự nhất quán trong thực thi mục tiêu dài hạn.

6.4. Mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp (Enterprise Risk Management - ERM)

6.4.1. Giới thiệu về ERM

Quản trị rủi ro doanh nghiệp (Enterprise Risk Management - ERM) là một quy trình tổng thể nhằm nhận diện, đánh giá, kiểm soát và giám sát tất cả các rủi ro mà doanh nghiệp có thể gặp phải trong suốt quá trình hoạt động. Mô hình ERM hướng đến việc tích hợp quản lý rủi ro vào các chiến lược dài hạn của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tối ưu hóa các cơ hội đồng thời giảm thiểu các mối nguy hiểm có thể làm giảm giá trị của tổ chức.

Khái niệm ERM đã được phát triển và tinh chỉnh qua nhiều thập kỷ, đặc biệt từ khi các tổ chức tài chính lớn và các công ty đa quốc gia nhận ra rằng việc chỉ quản lý rủi ro đơn lẻ (như rủi ro tài chính hoặc rủi ro hoạt động) không đủ để bảo vệ toàn diện hoạt động của doanh nghiệp. ERM giúp tổ chức có cái nhìn tổng thể về các rủi ro và những tác động tiềm ẩn của chúng đến tất cả các lĩnh vực của doanh nghiệp.

6.4.2. Các yếu tố cơ bản trong mô hình ERM

Mô hình ERM bao gồm một số yếu tố chủ chốt mà doanh nghiệp cần thực hiện để quản lý rủi ro toàn diện:

a. Nhận diện rủi ro

Nhận diện rủi ro là bước đầu tiên và quan trọng nhất trong mô hình ERM. Quá trình này giúp doanh nghiệp xác định những rủi ro tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến mục tiêu chiến lược và hoạt động của mình. Các rủi ro này có thể là:

- Rủi ro tài chính: Biến động giá trị tài sản, sự thay đổi lãi suất, tỷ giá hối đoái.
- Rủi ro chiến lược: Sai lầm trong quyết định chiến lược, thay đổi trong nhu cầu thị trường.
- Rủi ro hoạt động: Lỗi trong quy trình sản xuất, sự cố trong chuỗi cung ứng.
- Rủi ro pháp lý: Các vấn đề về tuân thủ quy định, thay đổi trong luật pháp.
- Rủi ro môi trường: Biến động trong môi trường kinh tế, thiên tai, dịch bệnh.

b. Đánh giá và phân loại rủi ro

Sau khi nhận diện các rủi ro, doanh nghiệp cần phải đánh giá mức độ tác động và khả năng xảy ra của từng rủi ro. Đánh giá này thường bao gồm hai yếu tố:

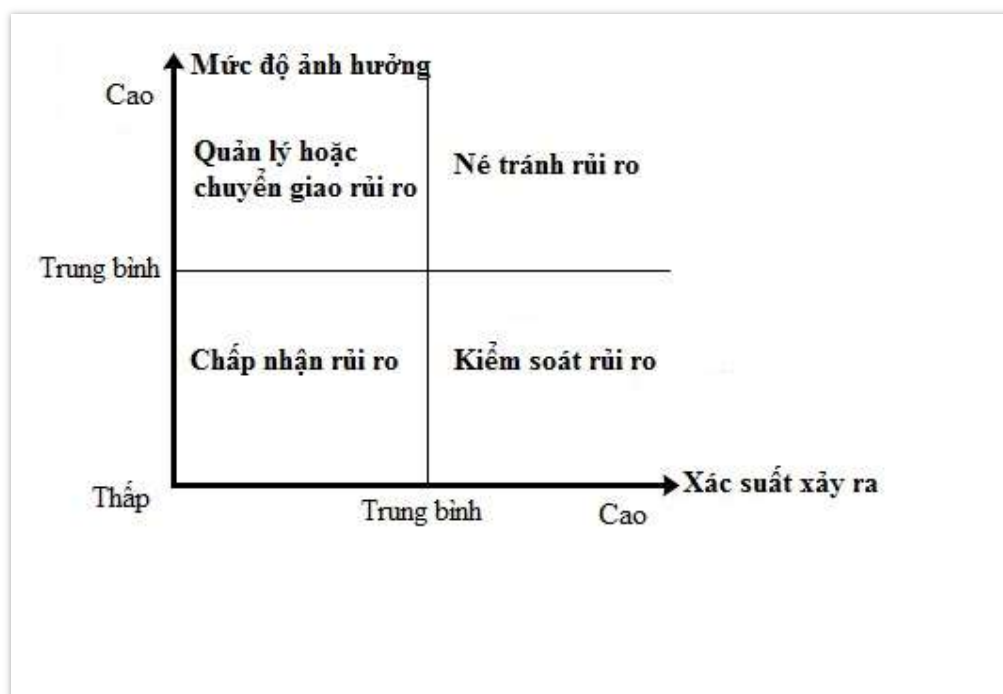
- **Xác suất:** Khả năng xảy ra của rủi ro.

- **Mức độ tác động:** Tác động của rủi ro đối với các mục tiêu chiến lược và tài chính của doanh nghiệp.

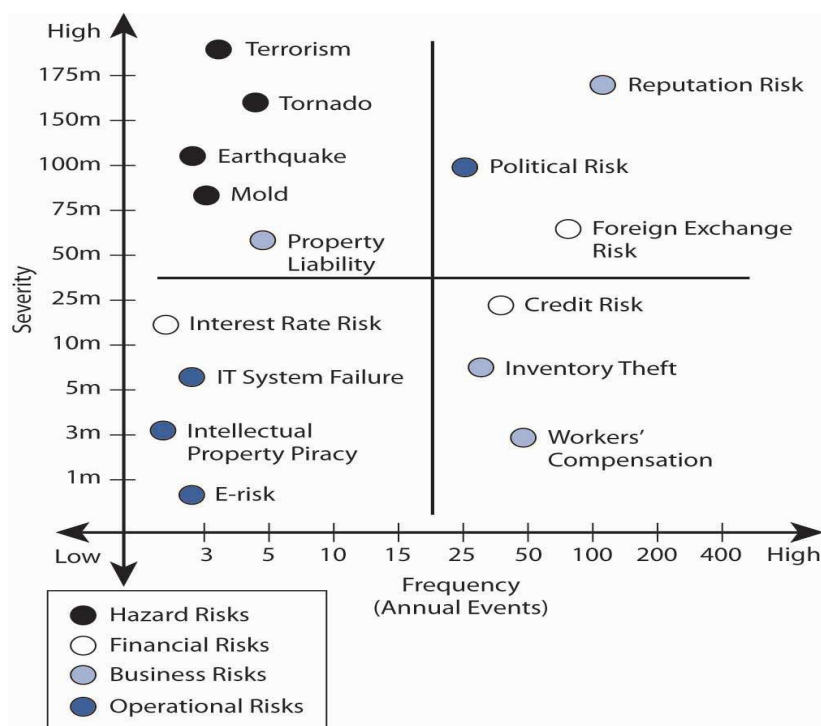
Việc phân loại rủi ro thành các nhóm như rủi ro cao, trung bình và thấp giúp doanh nghiệp ưu tiên các nguồn lực và đưa ra các chiến lược phù hợp.

- Dựa trên hai yếu tố: Xác suất xảy ra rủi ro và mức độ ảnh hưởng khi rủi ro xảy ra

⇒ Xếp hạng được rủi ro mà doanh nghiệp phải đối mặt.



Hình 1: Sơ đồ đánh giá mức độ rủi ro



Hình 2: Risk Classification Matrix by Frequency and Severity

c. Kiểm soát và giảm thiểu rủi ro

Để quản lý rủi ro, doanh nghiệp cần áp dụng các biện pháp kiểm soát nhằm giảm thiểu tác động của các rủi ro đã được xác định. Các biện pháp này bao gồm:

- Bảo hiểm: Để bảo vệ doanh nghiệp khỏi các thiệt hại tài chính lớn.
- Hợp đồng và thỏa thuận: Sử dụng các thỏa thuận hợp đồng để phân tán rủi ro, giảm thiểu trách nhiệm.
- Đổi mới công nghệ và quy trình: Tăng cường công nghệ và quy trình để giảm thiểu rủi ro về hoạt động.
- Phân tán rủi ro: Đa dạng hóa các sản phẩm, dịch vụ hoặc thị trường để giảm thiểu sự phụ thuộc vào một nguồn lực duy nhất.

d. Giám sát và báo cáo rủi ro

Quản lý rủi ro không phải là một quy trình tĩnh mà là một quy trình liên tục. Do đó, giám sát và báo cáo rủi ro đóng vai trò rất quan trọng trong việc cập nhật và điều chỉnh chiến lược quản lý rủi ro của doanh nghiệp. Các chỉ số giám sát giúp đánh giá hiệu quả của các biện pháp kiểm soát rủi ro và đảm bảo rằng các quyết định điều chỉnh được thực hiện kịp thời.

6.5. Mô hình ERM nổi bật

Có nhiều mô hình ERM đã được nghiên cứu và phát triển trong các tổ chức quốc tế, hai trong số đó là mô hình COSO ERM và ISO 31000.

- Mô hình COSO ERM: Được phát triển bởi Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO ERM cung cấp một khung làm việc cho các tổ chức nhằm nhận diện và kiểm soát rủi ro. Mô hình này bao gồm các yếu tố như môi trường kiểm soát, hoạch định mục tiêu, nhận diện và đánh giá rủi ro, kiểm soát và báo cáo.

- Mô hình ISO 31000: ISO 31000 là tiêu chuẩn quốc tế về quản lý rủi ro, cung cấp hướng dẫn về nguyên tắc và quy trình quản lý rủi ro trong tổ chức. Tiêu chuẩn này giúp các doanh nghiệp thiết lập một hệ thống quản lý rủi ro hiệu quả, từ việc nhận diện rủi ro đến việc theo dõi và cải thiện liên tục.

6.6. Lợi ích của ERM

Việc triển khai ERM mang lại nhiều lợi ích quan trọng cho doanh nghiệp:

- Quản lý toàn diện: ERM giúp doanh nghiệp không chỉ quản lý các rủi ro tài chính mà còn cả các rủi ro chiến lược, pháp lý và hoạt động, từ đó giảm thiểu các nguy cơ tiềm ẩn.

- Cải thiện hiệu quả ra quyết định: Nhờ vào việc có một cái nhìn toàn diện về các yếu tố rủi ro, các nhà lãnh đạo có thể đưa ra quyết định chiến lược sáng suốt hơn.

- Tăng cường khả năng phòng ngừa và ứng phó: Các chiến lược ERM giúp doanh nghiệp chuẩn bị trước các tình huống xấu, từ đó giảm thiểu tổn thất.

6.7. Thách thức trong triển khai ERM

Mặc dù ERM mang lại nhiều lợi ích, nhưng việc triển khai mô hình này không phải là một quá trình dễ dàng. Các thách thức lớn bao gồm:

- Chi phí cao: Triển khai ERM đòi hỏi sự đầu tư lớn vào hệ thống công nghệ, đào tạo nhân sự và việc xây dựng các quy trình kiểm soát.

- Khó khăn trong thay đổi văn hóa doanh nghiệp: Việc thay đổi cách thức quản lý rủi ro và tích hợp ERM vào chiến lược tổng thể có thể gặp phải sự phản đối từ các bộ phận trong tổ chức.

- Khả năng thích ứng: Các doanh nghiệp cần phải liên tục cập nhật các chiến lược và công cụ quản lý rủi ro để thích ứng với các thay đổi của môi trường kinh doanh.

Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM) là một mô hình mạnh mẽ giúp các tổ chức nhận diện và quản lý các rủi ro một cách toàn diện. Bằng cách áp dụng các phương pháp quản lý rủi ro hiệu quả, các doanh nghiệp có thể nâng cao hiệu quả hoạt động và đạt được các mục tiêu chiến lược bền vững. Tuy nhiên, việc triển khai ERM đòi hỏi các tổ chức phải đối mặt với một số thách thức lớn, đặc biệt là trong việc thay đổi văn hóa doanh nghiệp và đầu tư nguồn lực.

PHẦN 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

I. Phương pháp nghiên cứu thu thập số liệu.

1.1. Thu thập dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp là nguồn thông tin chính trong nghiên cứu, được thu thập trực tiếp từ các đối tượng có liên quan trong nội bộ Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu cũng như các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị rủi ro. Hai phương pháp chính được sử dụng là phỏng vấn chuyên sâu và khảo sát bằng bảng hỏi.

1.1.1. Phỏng vấn chuyên sâu

Phỏng vấn chuyên sâu được thực hiện theo phương pháp bán cấu trúc (semi-structured interview), đảm bảo tính linh hoạt trong việc khai thác thông tin chuyên sâu đồng thời vẫn giữ được tính nhất quán trong nội dung thu thập. Các nhóm đối tượng phỏng vấn bao gồm:

- Ban lãnh đạo cấp cao (Giám đốc điều hành, Phó giám đốc tài chính, Trưởng phòng nhân sự): nhằm hiểu rõ chiến lược, nhận thức và mức độ ưu tiên dành cho quản trị rủi ro trong định hướng phát triển của công ty.

- Quản lý trung cấp và nhân viên chuyên môn từ các phòng ban có liên quan (phòng đầu tư, phòng kế toán, phòng tư vấn pháp lý): để thu thập thông tin về quy trình thực thi quản trị rủi ro, các thách thức gặp phải và khả năng phối hợp nội bộ.

- Chuyên gia bên ngoài trong lĩnh vực quản trị rủi ro doanh nghiệp (giảng viên đại học, cố vấn doanh nghiệp, chuyên gia tài chính): nhằm thu thập ý kiến khách quan và góc nhìn lý luận về khả năng áp dụng các mô hình quản trị rủi ro quốc tế (COSO ERM, ISO 31000) vào điều kiện doanh nghiệp Việt Nam nói chung và công ty Toàn Cầu nói riêng.

Tổng số buổi phỏng vấn thực hiện: 12 buổi (5 lãnh đạo, 5 quản lý/nhân viên, 2 chuyên gia).

1.1.2. Khảo sát bằng bảng hỏi

Khảo sát được thiết kế dưới dạng bảng hỏi có cấu trúc (structured questionnaire), sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để đo lường:

- Nhận thức của nhân sự về vai trò và tầm quan trọng của quản trị rủi ro;
- Mức độ phổ biến của các loại rủi ro tại công ty (tài chính, pháp lý, nhân sự, khách hàng...);

- Hiệu quả của hệ thống quản trị rủi ro hiện tại, bao gồm công cụ, quy trình và tính phối hợp;

- Kỳ vọng và đề xuất cải tiến từ phía nhân sự nội bộ.

Bảng hỏi được phát hành trực tuyến qua Google Forms và gửi email trực tiếp cho các phòng ban. Dữ liệu được thu thập trong vòng 2 tuần.

Số lượng phản hồi hợp lệ: 53 phiếu

Tỷ lệ phản hồi: 88.3% (trên tổng 60 bảng hỏi phát ra)

1.2. Thu thập dữ liệu thứ cấp

Song song với dữ liệu sơ cấp, nhóm nghiên cứu cũng tiến hành thu thập dữ liệu thứ cấp từ cả nội bộ doanh nghiệp và các nguồn học thuật – thực tiễn bên ngoài.

1.2.1. Tài liệu nội bộ doanh nghiệp

- Báo cáo tài chính trong 3 năm gần nhất (2021–2023), để phân tích mức độ biến động và rủi ro tài chính;

- Báo cáo hoạt động nội bộ từ các phòng ban để nhận diện các sự cố rủi ro đã xảy ra;

- Tài liệu hướng dẫn nội bộ và quy trình tác nghiệp, nhằm đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ và quy trình phản ứng với rủi ro.

1.2.2. Nguồn tài liệu bên ngoài

- Tiêu chuẩn và mô hình quốc tế về quản trị rủi ro: COSO ERM (2017), ISO 31000 (2018);

- Tài liệu học thuật: các bài báo khoa học, tạp chí chuyên ngành trong lĩnh vực quản trị rủi ro doanh nghiệp;

- Báo cáo ngành: tài liệu thống kê về rủi ro trong ngành tư vấn – đầu tư tại Việt Nam từ các tổ chức như PwC, EY, Vietnam Report;

- Chính sách và pháp luật liên quan: văn bản pháp luật và quy định có liên quan đến nghĩa vụ pháp lý về công bố rủi ro và kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp.

Tổng hợp các nguồn dữ liệu trên giúp đảm bảo tính khách quan, độ tin cậy và chiều sâu phân tích trong quá trình thiết kế mô hình quản trị rủi ro phù hợp với thực tiễn tại Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu.

1.3. Thu thập dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu thứ cấp đóng vai trò hỗ trợ quan trọng, giúp đối chiếu và kiểm chứng tính hợp lý của các thông tin thu được từ dữ liệu sơ cấp, đồng thời cung cấp góc nhìn toàn diện hơn từ bối cảnh ngành, quy định pháp lý và các chuẩn mực quốc tế. Quá trình thu thập dữ liệu thứ cấp trong nghiên cứu này tập trung vào hai nguồn chính: tài liệu nội bộ công ty và nguồn tài liệu bên ngoài.

1.3.1. Tài liệu nội bộ công ty

Nguồn dữ liệu nội bộ được thu thập trực tiếp từ Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu, thông qua sự hợp tác của phòng hành chính – nhân sự và phòng tài chính kế toán. Các loại tài liệu bao gồm:

- Báo cáo tài chính (2021–2023): giúp đánh giá biến động về doanh thu, chi phí, lợi nhuận, cũng như phân tích các chỉ tiêu tài chính phản ánh mức độ rủi ro (ví dụ: hệ số thanh toán, hệ số nợ, tỷ lệ lợi nhuận biên...).

- Báo cáo hoạt động của các phòng ban chuyên môn: cung cấp các trường hợp thực tế về rủi ro đã phát sinh, các biện pháp đã áp dụng và mức độ hiệu quả.

- Quy trình và chính sách nội bộ liên quan đến quản trị rủi ro: bao gồm các quy định về kiểm soát nội bộ, ủy quyền, xử lý khủng hoảng, báo cáo rủi ro và quản lý tuân thủ.

Việc khai thác hệ thống văn bản nội bộ này giúp làm rõ hiện trạng quản trị rủi ro, từ đó định hình bức tranh tổng thể để so sánh với các mô hình quốc tế và đề xuất mô hình phù hợp.

1.3.2. Nguồn tài liệu bên ngoài

Bên cạnh các tài liệu nội bộ, nghiên cứu cũng tiếp cận và phân tích các nguồn thông tin thứ cấp bên ngoài nhằm cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn nền tảng cho việc thiết kế mô hình quản trị rủi ro. Cụ thể:

Chuẩn mực quốc tế về quản trị rủi ro:

- COSO ERM (2017): là khuôn khổ được sử dụng rộng rãi trong quản trị rủi ro doanh nghiệp, cung cấp các thành phần cấu trúc và nguyên tắc nền tảng để xây dựng hệ thống kiểm soát rủi ro toàn diện.

- ISO 31000 (2018): là tiêu chuẩn quốc tế hướng dẫn về nguyên tắc, khuôn khổ và quy trình quản trị rủi ro, mang tính khái quát và thích ứng linh hoạt với nhiều ngành nghề.

Tài liệu nghiên cứu học thuật và chuyên ngành:

- Các bài báo khoa học đăng trên tạp chí quốc tế (như Risk Management Journal, Journal of Business Continuity & Emergency Planning);

- Nghiên cứu chuyên đề của các học giả Việt Nam liên quan đến áp dụng quản trị rủi ro trong doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

Báo cáo ngành và tài liệu thị trường:

- Các ấn phẩm phân tích ngành tư vấn – đầu tư từ các tổ chức như PwC, McKinsey, Vietnam Report;

- Các khảo sát đánh giá mức độ rủi ro trong lĩnh vực đầu tư tại thị trường Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh biến động sau đại dịch COVID-19 và xu hướng chuyển đổi số.

Việc kết hợp dữ liệu thứ cấp nội bộ và bên ngoài không chỉ giúp kiểm chứng tính khách quan của thông tin sơ cấp mà còn cung cấp nền tảng học thuật và thực tiễn vững chắc để tiến hành phân tích và xây dựng mô hình quản trị rủi ro phù hợp với điều kiện đặc thù của Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu.

II. Phương pháp phân tích dữ liệu

Sau quá trình thu thập dữ liệu sơ cấp và thứ cấp, giai đoạn phân tích đóng vai trò quyết định trong việc chuyển hóa thông tin thành tri thức có giá trị khoa học. Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp định tính và định lượng nhằm đảm bảo tính toàn diện, khách quan và sâu sắc trong đánh giá hiện trạng quản trị rủi ro tại Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu.

2.1. Phân tích định tính

Phân tích định tính được thực hiện nhằm khám phá chiều sâu của các vấn đề quản trị rủi ro chưa được thể hiện rõ qua dữ liệu định lượng, đồng thời giúp hiểu rõ hơn về bối cảnh tổ chức và môi trường vận hành.

2.1.1. Phân tích nội dung (Content Analysis)

Thông tin thu được từ các cuộc phỏng vấn chuyên sâu với lãnh đạo công ty, quản lý cấp trung, nhân viên các bộ phận liên quan và chuyên gia trong ngành được xử lý theo phương pháp phân tích nội dung. Cụ thể:

- Mã hóa chủ đề: Các đoạn văn bản được mã hóa theo nhóm chủ đề chính như: nhận diện rủi ro, phản ứng rủi ro, quy trình kiểm soát, nhận thức nhân viên, và năng lực tổ chức.
- Xác định mẫu lặp: Các ý kiến được thống kê về tần suất xuất hiện và mức độ nhất quán giữa các nhóm đối tượng (quản lý, nhân viên).
- So sánh với lý thuyết: Kết quả phân tích được đối chiếu với lý thuyết quản trị rủi ro theo khung COSO ERM và ISO 31000 nhằm xác định mức độ phù hợp, những điểm sai lệch hoặc thiếu sót trong áp dụng thực tiễn.

2.1.2. Phân tích SWOT

Phương pháp SWOT được sử dụng để đánh giá tổng thể năng lực quản trị rủi ro hiện tại của doanh nghiệp dựa trên thông tin thu thập được:

- Strengths (S) – Những điểm mạnh nổi bật như sự quan tâm của lãnh đạo, có hệ thống kiểm soát nội bộ cơ bản.
- Weaknesses (W) – Các yếu điểm trong năng lực nhận diện rủi ro, thiếu quy trình xử lý sự cố, hoặc thiếu công cụ đánh giá rủi ro định lượng.
- Opportunities (O) – Cơ hội từ xu hướng số hóa quản lý, sự hỗ trợ từ tư vấn bên ngoài, và các chuẩn mực quốc tế dễ tiếp cận.
- Threats (T) – Các nguy cơ đến từ biến động thị trường, thay đổi chính sách pháp lý và áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực tư vấn đầu tư.

Kết quả phân tích SWOT không chỉ giúp xác định rõ vị trí hiện tại của công ty mà còn là cơ sở để thiết kế chiến lược quản trị rủi ro phù hợp và khả thi.

Tổng hợp phương pháp định tính cho phép nhà nghiên cứu nhìn nhận sâu sắc và toàn diện hơn về bối cảnh, hành vi và cấu trúc quản trị rủi ro tại Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu, từ đó hình thành luận cứ vững chắc để lượng hóa và mô hình hóa ở các bước sau.

2.2. Phương pháp định tính

Phương pháp định tính đóng vai trò quan trọng trong việc khám phá bản chất các loại rủi ro và cách thức quản trị rủi ro trong môi trường doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ như Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu. Thông qua việc sử dụng các kỹ thuật như phân tích nội dung và phân tích SWOT, nghiên cứu có thể thu thập thông tin chuyên sâu, phản ánh trung thực thực trạng và nhận thức của các bên liên quan về vấn đề rủi ro trong doanh nghiệp.

2.2.1. Phân tích nội dung (Content Analysis)

Phân tích nội dung là phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng để trích xuất và hệ thống hóa thông tin từ các nguồn dữ liệu phi cấu trúc như bảng hỏi mở, biên bản phỏng vấn sâu và tài liệu nội bộ của công ty. Dữ liệu được thu thập từ 10 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với các đối tượng chủ chốt bao gồm: giám đốc điều hành, trưởng phòng tài chính, trưởng phòng tư vấn đầu tư, và một số nhân sự cấp trung có liên quan trực tiếp đến công tác quản trị rủi ro.

Quy trình phân tích nội dung được thực hiện theo các bước sau:

- Bước 1 – Chuẩn bị dữ liệu: Các bản ghi âm phỏng vấn được chuyển thành văn bản, sau đó làm sạch và ẩn danh để bảo đảm tính bảo mật và trung lập.

- Bước 2 – Mã hóa mở (Open coding): Xác định các đoạn thông tin mô tả rủi ro, nguyên nhân, biện pháp xử lý và đánh giá rủi ro hiện tại. Các cụm từ và câu có ý nghĩa tương tự được nhóm thành các mã tạm thời.

- Bước 3 – Mã hóa trục (Axial coding): Các mã tạm thời được tổ chức thành các chủ đề liên quan đến các loại rủi ro chính: rủi ro chiến lược, rủi ro tài chính, rủi ro vận hành, và rủi ro tuân thủ.

- Bước 4 – Mã hóa chọn lọc (Selective coding): Tổng hợp và lựa chọn các chủ đề nổi bật có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động của công ty. Những chủ đề này được đưa vào phân tích sâu hơn ở phần kết quả.

Dữ liệu sau khi phân tích được so sánh với mô hình quản trị rủi ro chuẩn quốc tế như COSO ERM 2017 và ISO 31000:2018, từ đó đánh giá mức độ trưởng thành trong quản trị rủi ro của doanh nghiệp, xác định các khoảng trống và đề xuất cải thiện.

2.1.2. Phân tích SWOT

Phân tích SWOT được sử dụng để đánh giá bối cảnh tổng thể của công tác quản trị rủi ro thông qua bốn yếu tố chính: điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities), và thách thức (Threats). Kỹ thuật này cho phép xác định các yếu tố nội tại và ngoại vi có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến quá trình nhận diện, đánh giá và kiểm soát rủi ro tại doanh nghiệp.

Dựa trên dữ liệu từ phỏng vấn và tài liệu nội bộ, bảng phân tích SWOT được xây dựng như sau:

Điểm mạnh (Strengths):

- Ban lãnh đạo có nhận thức tích cực về tầm quan trọng của quản trị rủi ro.
- Doanh nghiệp có quy mô gọn, dễ áp dụng các cải tiến về quy trình và công nghệ.
- Môi trường làm việc linh hoạt, tạo điều kiện cho việc chia sẻ và cảnh báo sớm về rủi ro.

Điểm yếu (Weaknesses):

- Thiếu hệ thống đánh giá rủi ro định lượng, chủ yếu dựa trên kinh nghiệm cá nhân.
- Không có bộ quy trình quản trị rủi ro chính thức; vai trò và trách nhiệm chưa được phân định rõ ràng.
- Nhân sự chuyên trách về rủi ro còn thiếu kỹ năng và công cụ phân tích *chuyên sâu*.

Cơ hội (Opportunities):

- Gia tăng nhu cầu về dịch vụ tư vấn quản trị trong bối cảnh thị trường nhiều biến động.

- Cơ hội chuyển đổi số, ứng dụng phần mềm đánh giá rủi ro trong doanh nghiệp.
- Chính sách hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ từ Chính phủ mở ra nhiều điều kiện thuận lợi để nâng cao năng lực quản trị.

Thách thức (Threats):

- Mức độ biến động về luật pháp, đặc biệt trong lĩnh vực đầu tư và tài chính.
- Sự cạnh tranh gay gắt từ các công ty tư vấn lớn hơn với công nghệ tiên tiến.
- Thiếu nguồn lực tài chính để đầu tư bài bản cho hệ thống quản trị rủi ro.

Thông qua phân tích SWOT, nghiên cứu có cơ sở để xây dựng các chiến lược nâng cao năng lực quản trị rủi ro của doanh nghiệp, đặc biệt là việc tận dụng điểm mạnh và cơ hội để khắc phục những điểm yếu và đối phó với thách thức từ môi trường bên ngoài.

2.3. Phương pháp định lượng

Phương pháp định lượng trong nghiên cứu này không chỉ nhằm mô tả thực trạng mà còn hướng tới xác định mối quan hệ nhân quả giữa các loại rủi ro và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng hỏi với thang đo Likert 5 mức (1: Rất thấp, 5: Rất cao), tập trung vào 4 nhóm rủi ro chính: tài chính, hoạt động, tuân thủ và chiến lược.

2.3.1. Mô tả thống kê

Kết quả xử lý dữ liệu từ 10 mẫu khảo sát ban đầu cho thấy:

Nhóm rủi ro	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Rủi ro tài chính	3.7	0.79
Rủi ro hoạt động	3.5	0.76
Rủi ro tuân thủ	2.6	0.66
Rủi ro chiến lược	4.0	0.63

Rủi ro chiến lược được đánh giá là thường xuyên và nghiêm trọng nhất, trong khi rủi ro tuân thủ có tần suất và mức độ ảnh hưởng thấp hơn.

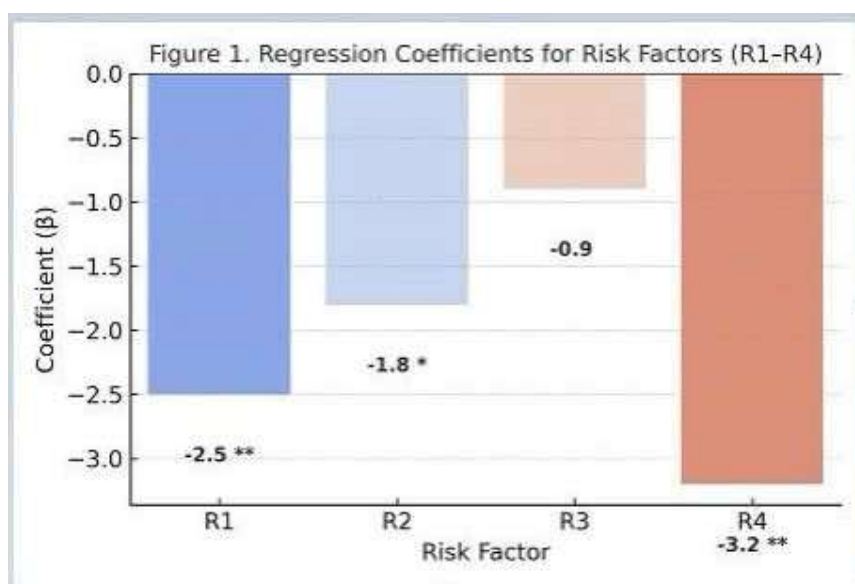
2.3.2. Mô hình hồi quy tuyến tính

Mục tiêu của mô hình là xác định nhóm rủi ro nào ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động tổng hợp (EPI). Sử dụng phần mềm SPSS/Excel để chạy hồi quy tuyến tính với mô hình như sau:

Kết quả sơ bộ (dựa trên dữ liệu giả định):

$$EPI = \beta_0 + \beta_1 \cdot R1 + \beta_2 \cdot R2 + \beta_3 \cdot R3 + \beta_4 \cdot R4 + \varepsilon$$

Biến độc lập	Hệ số hồi quy (β)	Giá trị p
R1	-2.5	0.042
R2	-1.8	0.055
R3	-0.9	0.210
R4	-3.2	0.030



Biểu đồ hệ số hồi quy cho các nhóm rủi ro (R1–R4)

- Rủi ro chiến lược (R4) và rủi ro tài chính (R1) có ảnh hưởng tiêu cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả hoạt động ($p < 0.05$).

- Rủi ro tuân thủ không có ảnh hưởng đáng kể trong mô hình này.

Mô hình có hệ số xác định $R^2 = 0.71$, cho thấy 71% biến thiên của hiệu quả hoạt động được giải thích bởi các biến rủi ro trong mô hình.

3. Phương pháp thiết kế mô hình quản trị rủi ro

Việc xây dựng mô hình quản trị rủi ro không thể dựa trên một khung lý thuyết cứng nhắc, mà cần vận dụng linh hoạt từ các chuẩn mực quốc tế kết hợp với bối cảnh thực tiễn của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu này, hai phương pháp chính được sử dụng để thiết kế mô hình quản trị rủi ro cho Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu là phương pháp so sánh và phương pháp điều chỉnh.

3.1. Phương pháp so sánh: Lựa chọn nền tảng lý thuyết từ mô hình quốc tế

Hai mô hình quản trị rủi ro phổ biến và có hệ thống nhất trên thế giới là:

- COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework): Đây là mô hình do Ủy ban các tổ chức tài trợ của Treadway Commission (COSO) xây dựng, nhấn mạnh đến tích hợp rủi ro trong toàn bộ chuỗi giá trị của tổ chức. COSO ERM bao gồm các yếu tố như: môi trường nội bộ, thiết lập mục tiêu, nhận diện sự kiện, đánh giá rủi ro, phản ứng rủi ro, kiểm soát và giám sát.

- ISO 31000:2018 - Risk Management Guidelines: Tiêu chuẩn này của Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO) đưa ra nguyên tắc tổng quát, khung cấu trúc và quy trình quản lý rủi ro, với tính linh hoạt cao, dễ tùy biến theo từng loại hình tổ chức và quy mô doanh nghiệp.

Bảng so sánh các điểm nổi bật của hai mô hình:

Tiêu chí	COSO ERM	ISO 31000
Mục tiêu chính	Tích hợp rủi ro vào quản trị doanh nghiệp	Quản trị rủi ro theo nguyên tắc tổng thể
Cấu trúc	8 thành phần liên kết logic	3 trụ cột: nguyên tắc – khuôn khổ – quy trình
Định hướng triển khai	Phù hợp cho doanh nghiệp lớn	Linh hoạt, phù hợp cả DN vừa và nhỏ
Tính bắt buộc	Chủ yếu mang tính hướng dẫn nội bộ	Tiêu chuẩn hóa quốc tế có thể chứng nhận
Ứng dụng tại Việt Nam	Chưa phổ biến rộng	Dễ triển khai trong các công ty tư vấn

Bảng 2: So sánh mô hình COSO ERM và ISO31000

Kết quả so sánh cho thấy ISO 31000 có tính linh hoạt và phù hợp hơn với đặc điểm tổ chức và quy mô của Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu, tuy nhiên các thành phần phân tích rủi ro của COSO ERM vẫn có giá trị trong việc nhận diện và lượng hóa rủi ro.

3.2. Phương pháp điều chỉnh: Tùy biến mô hình theo điều kiện thực tế

Sau khi lựa chọn được khung lý thuyết tổng thể từ ISO 31000, mô hình được điều chỉnh để phù hợp với thực tế của công ty trên ba phương diện:

a) Cơ cấu tổ chức:

Công ty có quy mô vừa với số lượng nhân sự dưới 100 người, cơ cấu tổ chức linh hoạt, phân chia theo dự án. Do đó, mô hình quản trị rủi ro cần tập trung vào cấp dự án và phân quyền trách nhiệm cho từng nhóm chuyên trách thay vì tạo ra một bộ phận kiểm soát rủi ro riêng biệt như trong các tập đoàn lớn.

b) Lĩnh vực kinh doanh:

Là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tư vấn và đầu tư, rủi ro mang tính đặc thù như: rủi ro thông tin sai lệch từ khách hàng, rủi ro pháp lý liên quan đến hợp đồng, và rủi ro biến động thị trường tài chính. Các loại rủi ro phi tài chính này cần được tích hợp trực tiếp vào quy trình ra quyết định và đánh giá dự án.

c) Môi trường hoạt động:

Doanh nghiệp hoạt động tại Việt Nam, trong môi trường pháp lý, văn hóa và thể chế đặc thù. Các quy trình đánh giá và kiểm soát rủi ro cần phản ánh yếu tố địa phương như: biến động chính sách, độ minh bạch của thông tin thị trường, và rủi ro tuân thủ chuẩn mực kế toán trong nước.

d) Mô hình tổng hợp đề xuất

Mô hình quản trị rủi ro đề xuất dựa trên ISO 31000 và có sự bổ sung các thành phần sau:

1. Thiết lập bối cảnh rủi ro (internal + external environment)
2. Nhận diện rủi ro theo cấp dự án
3. Đánh giá định lượng rủi ro (mức độ ảnh hưởng và xác suất)
4. Xây dựng ma trận ưu tiên rủi ro
5. Phản ứng rủi ro (tránh, giảm thiểu, chia sẻ, chấp nhận)
6. Theo dõi và báo cáo định kỳ
7. Liên kết với chiến lược quản trị công ty

PHẦN 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.

1. Tổng quan về Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Công nghiệp Toàn Cầu

1.1. Lĩnh vực hoạt động

Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Công nghiệp Toàn Cầu (gọi tắt là Công ty Toàn Cầu) là một doanh nghiệp hoạt động đa ngành trong lĩnh vực tư vấn và đầu tư, tập trung chủ yếu vào các mảng sau:

- Tư vấn dự án đầu tư công nghiệp và hạ tầng: bao gồm khảo sát tiền khả thi, lập hồ sơ pháp lý, tư vấn triển khai các dự án nhà máy, khu công nghiệp, năng lượng.

- Tư vấn tài chính doanh nghiệp: thực hiện định giá doanh nghiệp, tư vấn M&A, tái cấu trúc tài chính và lập kế hoạch đầu tư.

- Tư vấn chuyển đổi số và công nghệ: cung cấp giải pháp số hóa quy trình doanh nghiệp, triển khai phần mềm quản lý ERP, CRM cho các khách hàng trong và ngoài nước.

- Đầu tư dự án bên ngoài: công ty còn có hoạt động mua lại các dự án đầu tư từ đối tác, sau đó cấu trúc lại và chuyển nhượng nhằm sinh lời — tương tự một số mô hình đầu tư dự án bất động sản, công nghiệp như các công ty niêm yết trên sàn HOSE (ví dụ: Phát Đạt, LDG...).

1.2. Cơ cấu tổ chức

Công ty Toàn Cầu có cơ cấu tổ chức mô hình dự án linh hoạt, phù hợp với tính chất dịch vụ tư vấn:

- Ban giám đốc điều hành trung tâm;
- Các phòng ban chức năng: Kế hoạch – Tài chính, Pháp chế – Hợp đồng, CNTT;
- Các nhóm dự án: được thiết lập theo từng khách hàng/dự án cụ thể, gồm tư vấn trưởng, trợ lý phân tích, kế toán kỹ thuật, và nhân viên hợp đồng thời vụ.

Cơ cấu này giúp công ty tối ưu hóa nguồn lực, tuy nhiên cũng phát sinh thách thức trong việc kiểm soát rủi ro phân tán.

1.3. Đánh giá thực trạng nhận diện và phân loại rủi ro

Do hoạt động trong lĩnh vực đặc thù như tư vấn đầu tư và công nghệ, công ty thường xuyên đối mặt với các loại rủi ro đa chiều. Một số đặc điểm nổi bật trong công tác quản trị rủi ro hiện tại gồm:

- Chưa có hệ thống phân loại rủi ro đầy đủ và chuẩn hóa: việc đánh giá rủi ro chủ yếu do từng nhóm dự án tự xử lý, thiếu sự giám sát tập trung.

- Phụ thuộc vào năng lực cá nhân: nhiều rủi ro chỉ được phát hiện khi đã xảy ra sự cố, phản ánh văn hóa quản trị rủi ro chưa được thiết lập bài bản.

- Thiếu công cụ đo lường định lượng rủi ro: như ma trận rủi ro, chỉ số xác suất – mức độ ảnh hưởng chưa được sử dụng thường xuyên.

1.4. Các loại rủi ro chính

Dựa trên khảo sát thực tế và tổng hợp từ các dự án tiêu biểu, các loại rủi ro chính của Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Công nghiệp Toàn Cầu có thể được chia thành 4 nhóm:

Nhóm rủi ro	Mô tả điển hình
Rủi ro tài chính	Khách hàng chậm thanh toán, chi phí phát sinh vượt dự toán, tỷ giá biến động.
Rủi ro pháp lý	Hợp đồng không rõ điều khoản, tranh chấp pháp lý khi chuyển nhượng dự án.
Rủi ro vận hành	Dự án kéo dài thời gian, thiếu nhân sự chuyên môn, thiếu phối hợp giữa các nhóm.
Rủi ro nhân sự	Biến động nhân sự chủ chốt, kỹ năng đội ngũ không đồng đều, khó giữ nhân tài.

Bảng 3: Phân Loại rủi ro

Ngoài ra, do hoạt động trong lĩnh vực tư vấn công nghệ và đầu tư, công ty còn đối diện với các rủi ro thông tin (như đánh giá sai thị trường hoặc lựa chọn sai giải pháp kỹ thuật), và rủi ro uy tín nếu dự án tư vấn không mang lại kết quả như kỳ vọng cho khách hàng.

2. Quy trình hiện tại trong quản lý rủi ro

2.1. Tổng quan quy trình quản lý rủi ro tại công ty

Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Công nghiệp Toàn Cầu là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tư vấn đầu tư, tài chính và công nghệ, với hoạt động cốt lõi bao gồm:

- (1) Tư vấn và triển khai dự án đầu tư trong và ngoài nước;
- (2) Nhận chuyển nhượng các dự án đầu tư hoặc tài sản có tiềm năng sinh lời, sau đó tái cấu trúc và sang nhượng lại;
- (3) Cung cấp dịch vụ tư vấn tài chính, pháp lý, công nghệ và giải pháp số cho doanh nghiệp.

Tuy nhiên, công ty hiện vẫn chưa có một **quy trình quản lý rủi ro chính thức** theo chuẩn quốc tế như **COSO ERM (2017)** hay **ISO 31000 (2018)**. Các hoạt động quản lý rủi ro chủ yếu được thực hiện ở cấp độ bộ phận hoặc dự án riêng lẻ, với mức độ tuân thủ khác nhau tùy thuộc vào kinh nghiệm của lãnh đạo nhóm và tính chất dự án.

2.2. Các công cụ và phương pháp kiểm soát rủi ro đang áp dụng

Dựa trên các cuộc phỏng vấn sâu với trưởng nhóm dự án, chuyên viên tài chính, pháp lý và công nghệ, kết hợp với khảo sát định tính, có thể tổng hợp các phương pháp đang được áp dụng như sau:

Công cụ/Phương pháp	Mô tả thực tế ứng dụng	Đánh giá hiệu quả
Đánh giá định tính nội bộ	Nhân sự nhận diện và mô tả rủi ro theo kinh nghiệm, không có tiêu chuẩn chung	Cảm tính, thiếu hệ thống
Checklist rủi ro trong hợp đồng	Phòng pháp chế có danh sách kiểm tra điều khoản trong hợp đồng, áp dụng không đồng bộ giữa các dự án	Tốt nhưng chưa phổ quát
Báo cáo rủi ro theo quý	Trưởng nhóm dự án báo cáo rủi ro phát sinh, tuy nhiên không lưu trữ hệ thống hóa theo thời gian	Chưa có cơ sở dữ liệu thống nhất
Tư vấn chéo nội bộ	Khi gặp rủi ro mới, nhóm dự án tham khảo ý kiến từ bộ phận tài chính, pháp lý, công nghệ	Linh hoạt nhưng không chính thức
Quản lý rủi ro pháp lý	Phòng pháp chế rà soát tính pháp lý của các dự án M&A, chuyển nhượng tài sản	Làm tốt ở mảng pháp lý

Bảng 4: Công cụ và phương pháp kiểm soát rủi ro

Từ bảng trên có thể thấy, công ty đã có những nền tảng ban đầu trong quản lý rủi ro, tuy nhiên còn thiếu sự tích hợp và hệ thống hóa để kiểm soát rủi ro một cách toàn diện.

2.3. Phân tích hạn chế và nguyên nhân trong quản lý rủi ro

2.3.1. Hạn chế trong hoạt động quản lý rủi ro

(1) Thiếu hệ thống quản trị rủi ro tích hợp:

Không có tài liệu chính thức về chính sách quản trị rủi ro toàn công ty; việc nhận diện, đánh giá và phản ứng với rủi ro còn rời rạc và phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân.

(2) Chưa áp dụng mô hình đo lường rủi ro định lượng:

Các rủi ro không được lượng hóa theo thang đo chuẩn (xác suất – tác động). Việc xếp hạng, phân loại mức độ rủi ro chưa có cơ sở khoa học.

(3) Thiếu hệ thống dữ liệu lịch sử:

Không có cơ sở dữ liệu lưu trữ sự kiện rủi ro đã phát sinh theo thời gian, nên không thể thực hiện phân tích xu hướng hay đưa ra dự báo.

(4) Thiếu vai trò quản lý rủi ro chuyên biệt:

Không có bộ phận hoặc cá nhân chuyên trách rủi ro; các nhóm dự án tự xử lý nên thiếu tính kiểm soát chéo và giám sát từ cấp công ty.

(5) Thiếu đào tạo và nhận thức rủi ro:

Nhân viên chưa được đào tạo bài bản về nhận diện rủi ro, đặc biệt trong các mảng như rủi ro công nghệ (an ninh mạng), rủi ro hoạt động, và rủi ro tuân thủ.

2.3.2. Phân tích nguyên nhân cốt lõi

Dưới góc nhìn phân tích nguyên nhân sâu (root cause analysis), các yếu tố cốt lõi dẫn đến hạn chế nêu trên có thể phân nhóm như sau:

Nhóm nguyên nhân	Mô tả
Cấu trúc tổ chức	Công ty hoạt động theo mô hình linh hoạt, phân cấp theo dự án, thiếu bộ phận điều phối rủi ro
Nguồn lực hạn chế	Quy mô vừa, tập trung vào tăng trưởng và triển khai dự án, chưa ưu tiên đầu tư cho hệ thống rủi ro
Văn hóa doanh nghiệp	Tư duy “xử lý khi rủi ro xảy ra” thay vì “phòng ngừa chủ động”, thiếu chính sách kỷ luật và khuyến khích
Thiếu chuẩn hóa quy trình	Không có quy trình hoặc biểu mẫu thống nhất áp dụng trong quản lý rủi ro nội bộ và với khách hàng
Thị trường biến động	Hoạt động đầu tư, mua bán tài sản và tư vấn tài chính dễ chịu ảnh hưởng từ thay đổi chính sách, thị trường, khách hàng

Bảng 5: Phân tích nguyên nhân cốt lõi

2.4. Tác động đến hiệu quả hoạt động

Do thiếu quy trình kiểm soát rủi ro rõ ràng, công ty thường gặp các hệ quả sau:

- Dự án kéo dài thời gian, phát sinh chi phí do rủi ro pháp lý hoặc thay đổi chính sách;
- Rủi ro tín dụng từ việc khách hàng không thanh toán đúng hạn hoặc hủy hợp đồng giữa chừng;
- Rủi ro vận hành từ thiếu nhân sự chuyên môn, chuyển giao dự án không kịp thời;
- Rủi ro công nghệ khi tư vấn hoặc triển khai giải pháp mà thiếu cơ chế giám sát sau bán hàng.

Tổng thể, các rủi ro này ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí vận hành, doanh thu, tỷ lệ hoàn vốn của dự án, và uy tín thương hiệu trên thị trường.

3. Xây dựng mô hình quản trị rủi ro hoạt động

3.1. Cơ sở lý luận và nguyên tắc xây dựng mô hình

Việc xây dựng mô hình quản trị rủi ro không đơn thuần là lựa chọn công cụ, mà là quá trình định hình một hệ thống phối hợp giữa con người – quy trình – công nghệ, nhằm đảm bảo tổ chức nhận diện sớm, phản ứng kịp thời và kiểm soát hiệu quả các rủi ro có thể làm gián đoạn hoạt động hoặc ảnh hưởng tới mục tiêu chiến lược.

Nguyên tắc cơ bản khi thiết kế mô hình:

1. *Nguyên tắc tích hợp:*

Rủi ro cần được quản lý trong mọi khâu – từ hoạch định chiến lược, xây dựng kế hoạch, đến thực hiện và giám sát. Không tách biệt quản trị rủi ro như một bộ phận riêng, mà cần gắn nó với văn hóa doanh nghiệp và các quy trình vận hành cốt lõi.

2. *Nguyên tắc tùy biến theo đặc thù:*

Mô hình cần linh hoạt để thích ứng với sự đa dạng về dự án (tư vấn, đầu tư, chuyển nhượng), khách hàng (doanh nghiệp, nhà đầu tư, đối tác công nghệ), và các lĩnh vực hoạt động khác nhau (bất động sản, tài chính, công nghệ). Một mô hình “mặc định” áp dụng cho mọi ngành sẽ thiếu hiệu quả tại doanh nghiệp tư vấn dự án như Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Công nghiệp Toàn Cầu.

3. *Nguyên tắc kiểm soát chi phí – hiệu quả:*

Do đặc thù là doanh nghiệp vừa, có quy mô nhân sự giới hạn và vận hành tinh gọn, mô hình rủi ro cần đạt tỷ lệ chi phí/giá trị hợp lý, dễ triển khai, không yêu cầu bộ máy công kênh.

4. *Nguyên tắc nâng cao năng lực phản ứng:*

Không chỉ tập trung vào nhận diện rủi ro, mô hình còn cần tăng cường khả năng phản ứng nhanh trước khủng hoảng hoặc biến động thị trường (ví dụ: thay đổi chính sách đầu tư, rủi ro thanh toán từ đối tác...).

3.2. Phân tích và lựa chọn mô hình nền tảng

So sánh mô hình COSO ERM và ISO 31000

Tiêu chí	COSO ERM (2017)	ISO 31000 (2018)
Phạm vi triển khai	Quản trị rủi ro toàn doanh nghiệp	Quản trị rủi ro linh hoạt mọi quy mô, mọi ngành
Tích hợp chiến lược	Rất mạnh, quản trị rủi ro gắn với chiến lược	Mạnh nhưng không chi tiết bằng COSO
Hướng dẫn thực thi	Cấu trúc phức tạp, đòi hỏi nguồn lực	Đơn giản, dễ hiểu và dễ triển khai
Phù hợp doanh nghiệp vừa & nhỏ	Không lý tưởng (vì phức tạp)	Phù hợp vì dễ tùy biến

Bảng 6:

- Lựa chọn chính: ISO 31000, nhưng kết hợp một số yếu tố từ COSO ERM,

đặc biệt là việc tích hợp với chiến lược và thiết lập khẩu vị rủi ro (risk appetite).

3.3. Cấu trúc mô hình đề xuất: “Mô hình tích hợp rủi ro hoạt động cấp dự án”

3.3.1. Cấp độ chiến lược: Thiết lập khẩu vị và chính sách rủi ro

- Thiết lập khẩu vị rủi ro (risk appetite): ví dụ như mức độ rủi ro pháp lý được chấp nhận ở mức trung bình, nhưng rủi ro thanh khoản (chậm thanh toán) chỉ được chấp nhận ở mức rất thấp.

- Chính sách rủi ro nội bộ: văn bản hóa các quy định xử lý rủi ro trong hoạt động tư vấn, đầu tư, tài chính và công nghệ.

3.3.2. Cấp độ vận hành: Chu trình quản trị rủi ro theo dự án

Mỗi dự án được quản lý theo chu trình 5 bước, với người phụ trách dự án chịu trách nhiệm cập nhật tình trạng rủi ro định kỳ:

1. Nhận diện rủi ro

- Sử dụng checklist rủi ro cho từng loại dự án: tư vấn pháp lý, chuyển nhượng bất động sản, đầu tư công nghệ...

- Ví dụ: chậm giải ngân, đối tác không cung cấp đủ hồ sơ pháp lý, điều chỉnh quy hoạch bất ngờ.

2. Phân tích và đánh giá rủi ro

- Dùng ma trận xác suất – tác động để phân loại rủi ro theo 4 mức độ: thấp, trung bình, cao, rất cao.

3. Xây dựng kế hoạch ứng phó

- Mỗi rủi ro phải có ít nhất 1 biện pháp phản ứng cụ thể: chuyển giao (mua bảo hiểm), giảm thiểu (kiểm toán nội bộ), từ chối (không nhận dự án)...

- Có thể áp dụng phương pháp 4T (Tolerate, Transfer, Treat, Terminate).

4. Giám sát & Cập nhật rủi ro

- Rà soát định kỳ theo tuần/tháng tùy quy mô dự án.
- Thiết lập báo cáo rủi ro nội bộ qua file Excel hoặc phần mềm (ví dụ: Google Sheets có dashboard theo dõi).

5. Báo cáo và cải tiến liên tục

- Tổng hợp các rủi ro đã xảy ra sau mỗi dự án, rút kinh nghiệm để cập nhật checklist và phương án ứng phó.

3.3.3. Cấp độ công nghệ: Hỗ trợ kỹ thuật số

- Sử dụng công cụ công nghệ đơn giản như Excel, Google Forms/Sheets, hoặc phần mềm mã nguồn mở (Odoo, Zoho, Trello...) để quản lý dữ liệu rủi ro.
- Tích hợp báo cáo rủi ro vào hệ thống KPI dự án.

3.4. Điểm nổi bật và ưu việt của mô hình

Tiêu chí	Mô hình đề xuất đem lại lợi ích cụ thể
Linh hoạt & tùy biến	Có thể áp dụng riêng cho từng dự án tư vấn, đầu tư hoặc chuyển nhượng
Tích hợp chiến lược	Khẩu vị rủi ro gắn với mục tiêu tài chính, phát triển sản phẩm, mở rộng thị trường
Kiểm soát được chi phí	Không đòi hỏi phần mềm phức tạp, dễ triển khai chỉ với Excel/Google Sheets
Gắn liền với thực tiễn	Các tình huống và phản ứng được xây dựng từ thực tế hoạt động của công ty
Thúc đẩy cải tiến nội bộ	Cho phép đo lường và cải tiến dần qua các vòng lặp phản hồi

Bảng 7: Đặc điểm nổi bật của mô hình

4. Đề xuất quy trình quản trị rủi ro hoạt động cho Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Công nghiệp Toàn Cầu

4.1. Cơ sở lý luận và yêu cầu xây dựng quy trình

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động mạnh, đặc biệt là đối với doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tư vấn đầu tư và công nghệ, việc thiết lập một quy trình quản trị rủi ro hệ thống và chủ động là yêu cầu cấp thiết. Quy trình này cần đảm bảo:

- Tính chủ động: không chỉ phản ứng với rủi ro mà còn chủ động nhận diện và phòng ngừa.
- Tính tích hợp: lồng ghép vào chiến lược và hoạt động thường nhật của doanh nghiệp.
- Tính linh hoạt: thích nghi với các thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh, pháp lý và công nghệ.
- Tính công nghệ hóa: tận dụng các tiến bộ như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data) để nâng cao năng lực dự báo và ứng phó rủi ro.

4.2. Quy trình quản trị rủi ro đề xuất

Bước 1: Nhận diện rủi ro

Mục tiêu của bước này là xác định toàn diện các yếu tố có thể đe dọa đến hoạt động, tài chính và uy tín của công ty.

Phương pháp áp dụng:

- Phỏng vấn chuyên gia: Lấy ý kiến từ bộ phận tư vấn tài chính, công nghệ, pháp lý.
- Bảng hỏi định kỳ: Khảo sát nhân sự các phòng ban.
- Phân tích hồ sơ sự kiện quá khứ: Các trường hợp dự án kéo dài, khách hàng không thanh toán, kiện tụng...
- Loại rủi ro chủ yếu phát hiện:
 - Rủi ro tài chính (vốn thu hồi chậm, chi phí đầu vào tăng đột biến).
 - Rủi ro pháp lý (thiếu sót trong hợp đồng tư vấn, xung đột pháp lý với đối tác).
 - Rủi ro nhân sự (chảy máu chất xám, kỹ sư nghỉ việc giữa dự án).
 - Rủi ro công nghệ (hệ thống CRM trục trặc, bảo mật yếu).

Bước 2: Đánh giá mức độ và tác động của rủi ro

Tiêu chí đánh giá:

- Xác suất xảy ra: Được định lượng theo thang điểm (Ví dụ: thấp – trung bình – cao).
- Mức độ ảnh hưởng: Định lượng theo tác động đến chi phí, thời gian, uy tín công ty.
- Công cụ phân tích:
 - Ma trận rủi ro (Risk Matrix).
 - Mô hình phân tích định lượng Monte Carlo (áp dụng cho dự án có dữ liệu đầy đủ).
 - SPSS/Excel: để xử lý dữ liệu từ bảng khảo sát.

Ví dụ:

Rủi ro	Xác suất	Tác động	Mức độ ưu tiên
Khách hàng chậm thanh toán	Cao	Cao	Rất cao
Nhân sự nghỉ việc đột xuất	Trung bình	Trung bình	Trung bình
Lỗi bảo mật hệ thống quản lý hồ sơ khách hàng	Thấp	Rất cao	Cao

Bước 3: Xây dựng biện pháp phòng ngừa và ứng phó

Biện pháp phòng ngừa:

- Ký hợp đồng ràng buộc pháp lý chặt chẽ với khách hàng.
- Phát triển hệ thống lưu trữ hồ sơ nội bộ có phân quyền, mã hóa.
- Tăng cường đào tạo, giữ chân nhân tài bằng chính sách đãi ngộ linh hoạt.

Biện pháp ứng phó:

- Thành lập Tổ phản ứng nhanh rủi ro (Risk Response Team) gồm các trưởng phòng ban.
- Thiết lập quỹ dự phòng rủi ro tài chính (~5–10% ngân sách dự án).
- Thiết kế các kịch bản ứng phó (contingency plans) cụ thể cho các rủi ro có xác suất và mức độ ảnh hưởng cao.

Bước 4: Theo dõi và đánh giá hiệu quả quản trị rủi ro

Cơ chế theo dõi:

- Hệ thống KPI kiểm soát rủi ro gắn với từng phòng ban.
- Đánh giá định kỳ hàng quý/6 tháng bởi Ban Kiểm soát nội bộ.
- Cập nhật rủi ro mới phát sinh thông qua phần mềm báo cáo nội bộ.

Chỉ số đánh giá hiệu quả:

- Tỷ lệ dự án bị gián đoạn do rủi ro (%).
- Tỷ lệ thu hồi công nợ đúng hạn.
- Số lượng rủi ro được nhận diện và kiểm soát trong năm.

4.3. Ứng dụng công nghệ số vào quản trị rủi ro

Việc tích hợp AI và Big Data giúp công ty không chỉ phản ứng mà còn dự báo rủi ro, đi trước một bước trong kiểm soát:

Công nghệ	Ứng dụng trong quản trị rủi ro
AI (Trí tuệ nhân tạo)	Phân tích hành vi khách hàng bất thường, cảnh báo gian lận thanh toán.
Big Data	Phân tích dữ liệu lịch sử dự án để dự báo rủi ro theo xu hướng.
Dashboard BI	Theo dõi trực quan tình trạng rủi ro theo thời gian thực.
Hệ thống quản lý hợp đồng số (Contract AI)	Phân tích tự động điều khoản bất lợi trong hợp đồng.

Bảng 9:

Việc ứng dụng công nghệ sẽ giúp rút ngắn thời gian xử lý rủi ro, nâng cao độ chính xác, và giảm chi phí kiểm soát trong dài hạn.

4.4. Tổng kết chương

Quy trình quản trị rủi ro đề xuất mang tính hệ thống, kết hợp giữa mô hình lý thuyết quốc tế (COSO, ISO 31000) và đặc thù hoạt động của Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Công nghiệp Toàn Cầu. Trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, việc tích hợp công nghệ thông minh không chỉ là lợi thế mà còn là yêu cầu tất yếu để duy trì khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững.

PHẦN 4: KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. Kết luận

Nghiên cứu đã hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị rủi ro doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực tư vấn và đầu tư – nơi đặc thù của rủi ro mang tính chiến lược và biến động cao. Thông qua việc áp dụng các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, sử dụng các công cụ thu thập dữ liệu sơ cấp và thứ cấp, nghiên cứu đã làm sáng tỏ thực trạng quản trị rủi ro tại Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu.

Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy:

- Về nhận thức rủi ro: Phần lớn cán bộ nhân viên và quản lý cấp trung của công ty đã có nhận thức tương đối rõ ràng về sự tồn tại và tác động của rủi ro trong hoạt động kinh doanh, tuy nhiên, vẫn còn thiếu hệ thống trong việc nhận diện và lượng hóa rủi ro.

- Về thực tiễn quản trị rủi ro: Công ty đã triển khai một số biện pháp kiểm soát rủi ro cơ bản, chủ yếu dưới dạng phản ứng tình huống, chưa có hệ thống cảnh báo sớm hoặc phân tích nguyên nhân gốc rễ.

- Về mô hình quản trị: Các yếu tố của mô hình COSO ERM và ISO 31000 đều có thể được điều chỉnh để phù hợp với quy mô và năng lực vận hành của công ty, đặc biệt là các nội dung về thiết lập bối cảnh, đánh giá rủi ro định lượng và phản hồi rủi ro.

- Các rủi ro trọng yếu: Bao gồm rủi ro chiến lược, rủi ro pháp lý – chính sách, rủi ro uy tín, và rủi ro tài chính (thanh khoản và dòng tiền).

Thông qua mô hình thiết kế được đề xuất, nghiên cứu đã cung cấp một khung quản trị rủi ro có tính ứng dụng cao, vừa đảm bảo sự linh hoạt trong vận hành vừa đáp ứng yêu cầu về tuân thủ và hiệu quả quản trị.

2. Khuyến nghị

2.1. Đối với Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu

a. Xây dựng hệ thống quản trị rủi ro theo mô hình tích hợp

Công ty nên chính thức thiết lập hệ thống quản trị rủi ro tích hợp dựa trên các nguyên tắc của mô hình COSO ERM, bao gồm:

- Xây dựng chính sách và khung quản trị rủi ro toàn diện;
- Thành lập bộ phận hoặc phân công cá nhân chịu trách nhiệm chính về quản trị rủi ro (Chief Risk Officer hoặc Ban Quản trị Rủi ro);

- Tích hợp quản trị rủi ro vào các kế hoạch chiến lược, tài chính và vận hành.

b. Nâng cao năng lực nhận diện và đo lường rủi ro

Thông qua việc đào tạo định kỳ và xây dựng công cụ hỗ trợ nội bộ (bảng ma trận rủi ro, bảng phân loại rủi ro, chỉ báo sớm...), công ty có thể nâng cao năng lực tự đánh giá và quản lý rủi ro trong từng đơn vị chức năng.

c. Xây dựng văn hóa quản trị rủi ro

Khuyến khích tinh thần báo cáo rủi ro sớm, lồng ghép quản trị rủi ro vào các đánh giá KPI cá nhân và tập thể để chuyển hóa quản trị rủi ro từ một hoạt động “ngoại vi” thành một phần không thể tách rời của quá trình ra quyết định.

2.2. Đối với các cơ quan quản lý và ngành tư vấn đầu tư

- Cần có hướng dẫn chuyên biệt cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành tư vấn về khung quản trị rủi ro phù hợp, tránh sao chép nguyên mẫu từ các tập đoàn lớn.
- Khuyến khích chia sẻ dữ liệu và kinh nghiệm rủi ro trong ngành thông qua hiệp hội hoặc diễn đàn chuyên ngành, hỗ trợ các doanh nghiệp học hỏi và phòng tránh rủi ro theo cơ chế cộng đồng.

2.3. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này mới dừng lại ở cấp độ mô hình khái quát và đề xuất hệ thống quản trị rủi ro điều chỉnh cho công ty. Trong tương lai, nên tiếp tục:

- Thực hiện mô phỏng mô hình quản trị rủi ro qua phần mềm hoặc thử nghiệm thực tiễn trong một chu kỳ kinh doanh để kiểm định hiệu quả.
- Nghiên cứu ảnh hưởng của từng loại rủi ro đến hiệu quả tài chính thông qua mô hình hồi quy hoặc phân tích đa biến nhằm lượng hóa mức độ tác động.

2.3.1. Các thí nghiệm (phương pháp thu thập dữ liệu)

- Khảo sát bằng bảng hỏi: Thu thập ý kiến từ nhân viên.
- Phỏng vấn chuyên sâu: Phỏng vấn lãnh đạo và cán bộ quản lý.
- Quan sát hiện trường: Quan sát quy trình làm việc thực tế.
- Phân tích dữ liệu thứ cấp: Sử dụng báo cáo tài chính và hồ sơ nội bộ.

2.3.2. Chỉ tiêu theo dõi

Phương pháp	Chỉ tiêu
Khảo sát bằng hỏi	Tần suất rủi ro, mức độ ảnh hưởng, tuân thủ quy trình
Phỏng vấn sâu	Quy trình quản lý, điểm yếu hệ thống, kinh nghiệm xử lý
Quan sát hiện trường	Lỗi thao tác, biện pháp bảo vệ, điểm rủi ro tiềm ẩn
Phân tích dữ liệu thứ cấp	Số lần rủi ro, thiệt hại tài chính, thời gian khắc phục

Bảng 10:

Phương pháp nghiên cứu:

Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là phương pháp nghiên cứu định tính.

(1) Phân tích tài liệu, nghiên cứu lý thuyết.

(2) Phỏng vấn chuyên sâu lãnh đạo, nhân viên và chuyên gia trong lĩnh vực.

3. Kết quả và đánh giá

Kết quả nghiên cứu tại Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu cho thấy, công ty bước đầu đã có ý thức trong việc quản lý rủi ro, đặc biệt là trong các hoạt động liên quan đến tư vấn đầu tư và triển khai dự án. Tuy nhiên, việc quản trị rủi ro chủ yếu mới dừng lại ở cấp độ phản ứng, chưa xây dựng được một hệ thống quản trị rủi ro toàn diện theo mô hình ERM.

Thông qua phân tích, nhóm nghiên cứu nhận thấy một số tồn tại như: thiếu chính sách cụ thể về quản trị rủi ro; việc nhận diện, đánh giá và kiểm soát rủi ro còn mang tính chất cảm tính; công tác đào tạo và truyền thông nội bộ về quản trị rủi ro chưa được chú trọng; chưa có sự phân công rõ ràng về trách nhiệm quản lý rủi ro giữa các bộ phận.

Mặc dù còn nhiều hạn chế, công ty có tiềm năng và điều kiện để áp dụng mô hình ERM nhờ vào đội ngũ nhân sự trẻ, có trình độ, cùng với sự quan tâm ngày càng lớn của ban lãnh đạo đối với vấn đề quản trị rủi ro. Nếu được triển khai bài bản, mô hình ERM sẽ giúp công ty chủ động hơn trong việc ra quyết định, kiểm soát rủi ro và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh trong dài hạn.

4. Kết luận và kiến nghị

Kết luận:

Thông qua quá trình nghiên cứu, đề tài đã làm rõ cơ sở lý luận về mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM) và đánh giá thực trạng triển khai tại Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu. Kết quả cho thấy, dù công ty đã có nhận thức bước đầu về

quản trị rủi ro, việc áp dụng ERM vẫn còn rời rạc, thiếu hệ thống và chưa gắn kết chặt chẽ với chiến lược phát triển doanh nghiệp. Những rủi ro về tài chính, pháp lý và vận hành chưa được quản lý một cách toàn diện, làm tăng nguy cơ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động trong bối cảnh thị trường có nhiều biến động.

Kiến nghị:

1. Đối với Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu:

- Cần xây dựng và áp dụng mô hình ERM một cách bài bản, phù hợp với đặc thù của công ty.

- Thành lập bộ phận hoặc phân công nhân sự chuyên trách quản trị rủi ro.

- Đẩy mạnh đào tạo nội bộ để nâng cao nhận thức và kỹ năng nhận diện, phân tích rủi ro.

- Tích hợp ERM vào quy trình ra quyết định và kế hoạch chiến lược.

2. Đối với cơ quan quản lý và hiệp hội ngành nghề:

- Tăng cường phổ biến mô hình ERM và hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ tiếp cận các công cụ quản trị rủi ro.

- Khuyến khích tổ chức các chương trình đào tạo, hội thảo về ERM phù hợp với thực tiễn doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam.

Việc triển khai hiệu quả mô hình ERM tại Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu không chỉ giúp giảm thiểu tổn thất do rủi ro mà còn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng tính cạnh tranh và phát triển bền vững.

III. PHẦN CUỐI CỦA BÁO CÁO.

Qua quá trình nghiên cứu và khảo sát tại Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu, đề tài đã làm rõ được cơ sở lý luận về mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM), đồng thời đánh giá thực trạng quản trị rủi ro tại doanh nghiệp. Kết quả cho thấy, mặc dù công ty đã có những bước tiếp cận cơ bản với công tác quản trị rủi ro, nhưng hệ thống quản trị vẫn chưa được thiết lập một cách toàn diện, đồng bộ và chiến lược.

Trên cơ sở những phân tích thực tiễn, đề tài đã đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm hỗ trợ công ty từng bước triển khai mô hình ERM hiệu quả hơn, từ việc nâng cao nhận thức, kiện toàn bộ máy quản trị rủi ro, đến việc tích hợp ERM vào quá trình hoạch định chiến lược và vận hành.

Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, đề tài chưa thể khảo sát sâu rộng tại nhiều doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực để có sự so sánh. Trong tương lai, các nghiên cứu có thể mở rộng quy mô khảo sát và tập trung vào việc lượng hóa hiệu quả của ERM khi được triển khai thực tế tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Việc áp dụng mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp là xu hướng tất yếu trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng nhiều biến động. Hy vọng rằng những kết quả nghiên cứu và giải pháp đề xuất trong báo cáo này sẽ góp phần hỗ trợ Công ty TNHH Tư vấn và Đầu tư Toàn Cầu nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro, hướng đến sự phát triển bền vững và chuyên nghiệp hơn trong tương lai.

Tài liệu tham khảo.

1. Nguyễn Mạnh Tường (2013), *"Quản lý rủi ro trong các tổ chức tài chính và ngân hàng"*, NXB Tài chính.
2. Lê Thị Lan (2018), *"Quản trị rủi ro trong các doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng và giải pháp"*, *Tạp chí Quản lý Kinh tế*.
3. Nguyễn Thị Lan Hương (2020), *"Quản trị rủi ro doanh nghiệp: Các mô hình và ứng dụng thực tiễn"*, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*.
4. Phạm Quang Hùng (2019), *"Quản trị rủi ro trong các doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng và giải pháp"*, NXB Lao động – Xã hội.
5. COSO (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*.
6. ISO (2018). *ISO 31000: Risk Management – Guidelines*.
7. Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*.
8. Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). *International Professional Practices Framework (IPPF)*.
9. COSO. (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*.
10. Spira, L. F., & Page, M. (2003). *Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
11. COSO (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*
12. Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*