

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

AN THỊ MINH THÚY

QUẢN TRỊ RỦI RO
TRONG CÁC DỰ ÁN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN
CỦA TỔNG CÔNG TY TRUYỀN TẢI ĐIỆN QUỐC GIA

LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

Hà Nội

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

AN THỊ MINH THÚY

**QUẢN TRỊ RỦI RO
TRONG CÁC DỰ ÁN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN
CỦA TỔNG CÔNG TY TRUYỀN TẢI ĐIỆN QUỐC GIA**

Chuyên ngành: Quản trị công nghệ và Phát triển doanh nghiệp

Mã số: Chuyên ngành thí điểm

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. ĐINH HỒNG HẢI

Hà Nội

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác

Hà Nội, ngày tháng
Học viên

An Thị Minh Thúy

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin trân trọng cảm ơn các giảng viên của khóa học QH-2014-E.CH lớp 3B (QTCN&PTDN) đã rất tâm huyết, nhiệt tình đào tạo, bổ sung các kiến thức rất hay và bổ ích cho tôi trong quá trình học tập tại trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.

Đặc biệt, tôi xin chân thành cảm ơn PGS.TS. Đinh Hồng Hải - Trường Đại học Khoa học xã hội và nhân văn, người đã giúp đỡ tôi rất tận tâm trong quá trình tôi thực hiện luận văn này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn lãnh đạo Ban Công nghệ thông tin, các đồng nghiệp của tôi ở Ban Công nghệ thông tin - Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia cũng như các Cán bộ CNTT tại các đơn vị trực thuộc Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia đã tận tình giúp đỡ, cung cấp thông tin, số liệu cần thiết để tôi có cơ sở phân tích, đánh giá, tổng hợp cho luận văn.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn của mình tới bạn bè cùng khóa, người thân của tôi đã giúp đỡ tôi rất nhiều, động viên và ủng hộ tôi để tôi có thể hoàn thành luận văn này.

Hà Nội, ngày tháng
Học viên

An Thị Minh Thúy

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	i
DANH MỤC CÁC BẢNG	ii
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ	iii
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ	iv
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO	6
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu	6
1.1.1. Nghiên cứu của tác giả trong và ngoài nước	6
1.1.2. Các luận văn về QTRR	9
1.2. Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro	11
1.2.1. Khái niệm, phân loại Rủi ro	11
1.2.2. Khái niệm, nội dung Quản trị rủi ro	16
1.2.3. Quản trị rủi ro trong các dự án Công nghệ thông tin	27
CHƯƠNG 2: QUY TRÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	Error!
Bookmark not defined.	
2.1. Quy trình nghiên cứu	Error! Bookmark not defined.
2.2. Phương pháp thu thập dữ liệu	Error! Bookmark not defined.
2.2.1. Phương pháp thu thập thông tin sơ cấp	Error! Bookmark not defined.
2.2.2. Phương pháp thu thập thông tin thứ cấp	Error! Bookmark not defined.
2.3. Phương pháp xử lý dữ liệu	Error! Bookmark not defined.
2.3.1. Phương pháp định lượng	Error! Bookmark not defined.
2.3.2. Phương pháp định tính	Error! Bookmark not defined.

**CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG CÁC DỰ ÁN
CÔNG NGHỆ THÔNG TIN CỦA TỔNG CÔNG TY TRUYỀN TẢI ĐIỆN
QUỐC GIA**

Error! Bookmark not defined.

3.1. Giới thiệu về Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia	Error! Bookmark not defined.
3.1.1. Giới thiệu chung	Error! Bookmark not defined.
3.1.2. Cơ cấu tổ chức	Error! Bookmark not defined.
3.1.3. Cơ cấu tổ chức CNTT tại EVNNPT	Error! Bookmark not defined.
3.2. Đánh giá chất lượng các dự án CNTT chính của EVNNPT	Error! Bookmark not defined.
3.3. Hoạt động quản trị rủi ro trong các dự án CNTT của EVNNPT	Error! Bookmark not defined.
3.4. Nhận diện, phân tích rủi ro trong các dự án CNTT của EVNNPT	Error! Bookmark not defined.
3.4.1. Rủi ro môi trường bên ngoài	Error! Bookmark not defined.
3.4.2. Rủi ro môi trường bên trong	Error! Bookmark not defined.
3.5. Đo lường rủi ro	Error! Bookmark not defined.
3.6. Kiểm soát - phòng ngừa rủi ro	Error! Bookmark not defined.
3.6.1. Tránh né rủi ro	Error! Bookmark not defined.
3.6.2. Ngăn ngừa tổn thất	Error! Bookmark not defined.
3.6.3. Giảm thiểu tổn thất, Chuyển giao rủi ro và Đa dạng hóa rủi ro	Error! Bookmark not defined.
3.7. Tài trợ rủi ro	Error! Bookmark not defined.
3.8. Tìm cách biến rủi ro thành những cơ hội thành công	Error! Bookmark not defined.
3.9. Ưu, nhược điểm, nguyên nhân của hệ thống Quản trị rủi ro trong các dự án CNTT của EVNNPT	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG CÁC DỰ ÁN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN CỦA EVNNPT	
	Error! Bookmark not defined.
4.1. Tổ chức, cơ cấu lại bộ máy CNTT của EVNNPT	Error! Bookmark not defined.
4.2. Xây dựng hệ thống quản trị rủi ro các dự án CNTT	Error! Bookmark not defined.
4.3. Nâng cao năng lực của chủ đầu tư	Error! Bookmark not defined.
4.3.1. Năng lực cán bộ quản trị dự án	Error! Bookmark not defined.

- 4.3.2. Năng lực sử dụng các ứng dụng CNTT của người dùng
- 4.4. Nâng cao tâm thế cho các phòng/ban/các đơn vị trực thuộc EVNNPT

4.5. Nâng cấp hệ thống hạ tầng CNTT **Error! Bookmark not defined.**

4.6. Xây dựng tiêu chuẩn lựa chọn nhà thầu thực hiện dự án CNTT **Error! Bookmark not defined.**

4.7. Xây dựng, bổ sung, hiệu chỉnh quy chế, quy định, quy trình của

EVNNPT, thoiờng xuyên tổ chức đào tạo **Error! Bookmark not defined.**

4.8. Ứng dụng CNTT trong việc quản lý các dự án CNTT của EVNNPT **Error! Bookmark not defined.**

4.9. Kiến nghị đối với EVN **Error! Bookmark not defined.**

4.9.1. Xây dựng và thực hiện kế hoạch CNTT **Error! Bookmark not defined.**

4.9.2. Nâng cao chất lượng các dự án CNTT dùng chung của EVN **Error! Bookmark not defined.**

KẾT LUẬN **Error! Bookmark not defined.**

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

31

PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	Ban VT&CNTT	Ban Viễn thông và Công nghệ thông tin
2	Ban CNTT	Ban Công nghệ thông tin
3	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
4	CNTT	Công nghệ thông tin
5	DA	Dự án
6	EVN	Tập đoàn điện lực Việt Nam
7	EVNICT	Trung tâm viễn thông và Công nghệ thông tin - chi nhánh Tập đoàn điện lực Việt Nam
8	EVNNPT	Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia
9	QLDA	Quản lý dự án
10	QTRR	Quản trị rủi ro
11	RR	Rủi ro

DANH MỤC CÁC BẢNG

STT	Bảng	Nội dung	Trang
1.	Bảng 3.1	Danh sách các dự án CNTT chính của EVNNPT	44
2.	Bảng 3.2	Bảng tổng hợp kết quả các phiếu trả lời cho câu hỏi số 3 “Đánh giá chất lượng phần mềm”	48
3.	Bảng 3.3	Thống kê kết quả gửi/nhận phiếu khảo sát	49
4.	Bảng 3.4	Bảng cấu hình máy chủ tại EVNNPT	57
5.	Bảng 3.5	Bảng thông tin hệ thống lưu trữ	58
6.	Bảng 3.6	Danh sách các rủi ro và nguyên nhân	64
7.	Bảng 3.7	Thống kê số lượng phiếu lựa chọn các phương án trong câu hỏi câu hỏi 3. Đánh giá mức độ rủi ro, khả năng xuất hiện rủi ro	66

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

STT	Hình	Nội dung	Trang
1.	Hình 1.1	Phân loại rủi ro	13
2.	Hình 1.2	Mô hình rủi ro theo môi trường tác động	15
3.	Hình 1.3	Hình 1.3: Mô tả chuỗi DOMINO của Henrich	20
4.	Hình 1.4	Ma trận đo lường rủi ro	21
5.	Hình 2.1	Quy trình nghiên cứu	31
6.	Hình 3.1	Sơ đồ tổ chức Tổng công ty Truyền tải điện quốc gia	39
7.	Hình 3.2	Sơ đồ tổ chức các công ty Truyền tải điện 1, 2, 3, 4	40
8.	Hình 3.3	Sơ đồ tổ chức các Ban QLDA miền Bắc, Trung, Nam	41
9.	Hình 3.4	Sơ đồ tổ chức CNTT tại EVNNPT	41
10.	Hình 3.5	Sơ đồ tổ chức Ban CNTT	42
11.	Hình 3.6	Phân loại rủi ro trong các dự án CNTT của EVNNPT	51

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

STT	Biểu đồ	Nội dung	Trang
1.	Biểu đồ 3.1	Biểu đồ đánh giá chất lượng các phần mềm của EVNNPT	49

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong hoạt động của doanh nghiệp luôn tiềm ẩn rất nhiều rủi ro, rủi ro từ môi trường bên ngoài (môi trường kinh tế, văn hóa, chính trị, xã hội, ...) đến môi trường bên trong của doanh nghiệp (tài chính, tổ chức, sản xuất, nguồn lực, văn hóa doanh nghiệp, ...). Các doanh nghiệp cần chủ động nhận diện các rủi ro có thể gặp phải để có những biện pháp né tránh, ngăn ngừa, giảm thiểu rủi ro và xử lý nhằm hạn chế tối đa các thiệt hại do rủi ro gây lên.

Quản trị rủi ro là một hoạt động cực kỳ quan trọng đối với các doanh nghiệp hiện nay trong môi trường kinh doanh đầy biến động, có rất nhiều cơ hội nhưng cũng nhiều thách thức và hiểm nguy. Đã có rất nhiều các doanh nghiệp, tổ chức tài chính, ngân hàng, ... tại Việt Nam và trên thế giới đã lâm vào khủng hoảng, thậm chí phá sản trong thời gian qua có nguyên nhân từ sự chủ quan và thiếu sót trong quá trình quản trị rủi ro trong hoạt động của doanh nghiệp.

Ở Việt Nam hiện nay, việc quản trị rủi ro mới chỉ được coi trọng trong các tổ chức tài chính, ngân hàng và tại các tổ chức này mới có bộ phận quản trị rủi ro đúng nghĩa. Còn đối với các doanh nghiệp khác, đặc biệt là các doanh nghiệp nhà nước, hoạt động quản trị rủi ro chưa được quan tâm do đó hệ thống quản trị rủi ro của doanh nghiệp này chưa hoàn thiện nên có rất nhiều hạn chế.

Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia (EVNNPT) trực thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) bao gồm cơ quan Tổng công ty và 7 đơn vị trực thuộc trải dài từ Bắc vào Nam, với số lượng nhân viên lên tới hơn 7000 người. Hoạt động của Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia để đảm bảo đảm bảo truyền tải điện an toàn, liên tục, ổn định cho các hoạt động kinh tế, chính trị, xã hội, an

ninh, quốc phòng và thị trường điện Việt Nam. Ngay từ khi thành lập, EVNNPT đã đầu tư rất nhiều cho các dự án Công nghệ thông tin

với mục tiêu đưa Công nghệ thông tin vào mọi hoạt động sản xuất của Tổng công ty nhằm nâng cao khả năng quản lý, điều hành và thực hiện công việc của Tổng công ty.

Các dự án Công nghệ thông tin của Tổng công ty cũng giống như các dự án Công nghệ thông tin của các đơn vị khác phải đối diện với những rủi ro có khả năng tác động đến các mục tiêu của dự án. Có những rủi ro có thể được dự báo trước hoặc đôi khi không thể dự báo trước. Khi được dự báo trước, cán bộ quản trị dự án sẽ có thể có những biện pháp dự phòng chủ động và như vậy sẽ có thể ngăn ngừa hoặc hạn chế được các tác động có thể xảy ra của rủi ro. Việc rủi ro xảy ra mà không có kế hoạch dự phòng sẽ dẫn đến mục tiêu dự án bị tác động. Mức độ ảnh hưởng nhỏ là làm trễ tiến độ, vượt ngân sách, giảm chất lượng, rối loạn nội bộ tổ chức, xa hơn nữa có thể làm thất bại toàn bộ dự án gây tổn thất về đầu tư, mất niềm tin từ lãnh đạo và người dùng tại EVNNPT.

Thực tế đã cho thấy, các dự án CNTT của EVNNPT đều đã gặp phải một số rủi ro trong quá trình từ khi hình thành dự án đến khi kết thúc dự án và cả trong thời gian sử dụng kết quả của dự án. Việc EVNNPT chưa có một hệ thống quản trị rủi ro tốt, điều này đã dẫn tới việc nhận diện rủi ro chưa được triệt để, đầy đủ và kịp thời cũng như chưa có các giải pháp tối ưu để né tránh, ngăn ngừa, giảm nhẹ, tài trợ cho các rủi ro này. Việc quản trị rủi ro hiện nay của EVNNPT chủ yếu dựa trên kinh nghiệm của cán bộ Ban CNTT vì vậy kết quả của dự án cũng bị ảnh hưởng đáng kể.

Xuất phát từ thực tế của Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia đó là cần thiết phải có một hệ thống quản trị rủi ro tốt cho các dự án Công nghệ thông tin tại EVNNPT, cũng như hiện nay, chưa có một đề tài nghiên cứu chính thức, bài bản nào về Quản trị rủi ro trong các dự án CNTT, chính vì vậy tác giả quyết định lựa

chọn đề tài “Quản trị rủi ro trong các dự án Công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia” để làm luận văn tốt nghiệp của mình với mong muốn

có thể vận dụng các kiến thức của môn học Quản trị rủi ro để đánh giá được thực trạng quản trị rủi ro và đưa ra các giải pháp thiết thực, phù hợp và hiệu quả trong việc Quản trị rủi ro cho các dự án CNTT của Tổng công ty truyền tải điện Quốc gia để các dự án này được thành công nhờ mong đợi, mang lại những lợi ích to lớn cho công việc của EVNNPT.

Sự phù hợp của tên đề tài với chuyên ngành đào tạo:

Đề tài nghiên cứu “Quản trị rủi ro trong các dự án Công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia” đảm bảo sự phù hợp với chuyên ngành được đào tạo “Quản trị công nghệ và phát triển doanh nghiệp”. Hoạt động Quản trị rủi ro là một hoạt động không thể thiếu trong Quản trị công nghệ và phát triển doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp giảm thiểu tổn thất, nâng cao hiệu quả công việc, tạo nên sự thành công cho doanh nghiệp.

Câu hỏi đặt ra đối với vấn đề nghiên cứu là trả lời được hai câu hỏi lớn:

-Câu hỏi thứ nhất, đối với các dự án công nghệ thông tin, có những rủi ro nào có thể gặp phải và thực trạng hoạt động quản trị rủi ro trong các dự án công nghệ thông tin của Tổng công ty truyền tải điện Quốc gia hiện nay như thế nào?

-Câu hỏi thứ hai, cần Quản trị rủi ro trong các dự án công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia như thế nào để kiểm soát, phòng ngừa, tài trợ rủi ro từ đó né tránh, giảm thiểu những thiệt hại mà rủi ro có thể gây ra?

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

a. Mục đích nghiên cứu:

Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng Quản trị rủi ro trong các dự án công nghệ thông tin của EVNNPT trên cơ sở nhận dạng rủi ro

trong các dự án CNTT, các biện pháp kiểm soát, phòng ngừa và tài trợ rủi ro trong các dự án CNTT của EVNNPT.

b. Nhiệm vụ nghiên cứu:

Nhiệm vụ thứ nhất: Nghiên cứu lý thuyết về rủi ro và quản trị rủi ro để làm cơ sở để phân tích thực trạng quản trị rủi ro trong các dự án CNTT của EVNNPT.

Nhiệm vụ thứ hai: Xác định phương pháp nghiên cứu; xác định hướng tiếp cận, cách thức tiến hành nghiên cứu; phương pháp thu thập, xử lý dữ liệu.

Nhiệm vụ thứ ba: Phân tích, đánh giá hoạt động quản trị rủi ro hiện nay tại EVNNPT. Những ảnh hưởng, thiệt hại do chưa thực hiện quản trị rủi ro tốt trong các dự án công nghệ thông tin của EVNNPT.

Nhiệm vụ thứ tư: Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng Quản trị rủi ro trong các dự án Công nghệ thông tin của EVNNPT.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu:

Luận văn tập trung vào đối tượng nghiên cứu là các hoạt động Quản trị rủi ro trong các dự án công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia.

b. Phạm vi nghiên cứu:

+ Không gian: Nghiên cứu QTRR trong các dự án CNTT tại TCT Truyền tải điện Quốc gia tập trung vào các công việc của dự án, các đối tượng liên quan, mục tiêu, kết quả của dự án.

+ Thời gian: Nghiên cứu các dự án CNTT của EVNNPT được xây dựng/triển khai tại EVNNPT từ năm 2008 đến tháng 10 năm 2016.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài đặt giới hạn trong các vấn đề về quản trị rủi ro trong các dự án công nghệ thông tin của EVNNPT, tuy nhiên các rủi ro

trong các dự án công nghệ thông tin cũng có những rủi ro đặc trưng riêng của EVNNPT nhưng cũng có những rủi ro chung đối với các dự án CNTT thường gặp phải, chính vì vậy, kết quả của đề tài có tính ứng dụng rất cao cho

EVNNPT và các đơn vị khác có thể tham khảo kết quả của luận văn này để thực hiện quản trị rủi ro trong các dự án công nghệ thông tin của đơn vị mình.

4. Những đóng góp của luận văn nghiên cứu

Luận văn khái quát được thực trạng hoạt động Quản trị rủi ro trong các dự án Công nghệ thông tin hiện nay của Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia. Từ đó đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng quản trị rủi ro trong các dự án Công nghệ thông tin và có thể áp dụng trong thực tiễn. Đây là một nghiên cứu hoàn toàn mới mà chưa có một công trình nghiên cứu nào nghiên cứu về vấn đề này.

5. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh sách các từ viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục thì phần nội dung luận văn gồm 4 chương sau:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu và Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro;

Chương 2: Quy trình và phương pháp nghiên cứu;

Chương 3: Thực trạng Quản trị rủi ro trong các dự án Công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia;

Chương 4: Giải pháp nâng cao chất lượng Quản trị rủi ro trong các dự án công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền tải điện quốc gia.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Quản trị rủi ro là một phần quan trọng trong công tác Quản trị của doanh nghiệp giúp doanh nghiệp có thể thành công và phát triển bền vững. Rủi ro có thể có ở trong mọi lĩnh vực như tài chính, ngân hàng, đầu tư, sản xuất, chiến lược, nhân sự, ... đối với các dự án nói chung và các dự án công nghệ thông tin nói riêng cũng không thể tránh khỏi các rủi ro trong các giai đoạn thực hiện dự án. Chính vì vậy, rất cần thiết, các doanh nghiệp cần phải thực hiện quản trị rủi ro tốt. Đã có rất nhiều các công trình, bài báo, giáo trình, các luận văn thạc sỹ, tiến sỹ trong và ngoài nước nghiên cứu về vấn đề Quản trị rủi ro.

1.1.1. Nghiên cứu của tác giả trong và ngoài nước

Đề tài “Nghiên cứu, phân tích các rủi ro trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế Quốc tế” là đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ của Bộ Thương mại tại trường Đại học Ngoại Thương do PGS.TS Nguyễn Thị Quý làm chủ nhiệm đề tài đã đưa ra nhiều khái niệm về rủi ro và quản trị rủi ro của nhiều tác giả trong và ngoài nước, nhóm nghiên cứu cũng phân tích và đưa ra nhiều nhận định về rủi ro và các khía cạnh khác nhau của rủi ro.

Bài viết “Quản trị rủi ro tài chính trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay” của tác giả Vũ Minh - Khoa Quản trị kinh doanh, ĐH Quốc gia Hà Nội đăng trên Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh, Tập 29, Số 3 (2013)53-60. Tác giả Vũ Minh đã hệ thống lại một cách rất cơ bản các khái niệm liên quan tới rủi ro tài chính và mức độ rủi ro tiềm năng tại thị

trường Việt Nam, đồng thời lý giải sự thờ ơ hoặc sơ sài trong cách thức quản trị rủi ro trong doanh nghiệp, tác giả cũng đưa ra một số quy chuẩn để giúp người quản lý có sự chuẩn bị tốt hơn trong công tác quản trị.

Bài giảng gốc Nguyên lý Quản trị rủi ro, PGS. TS. Nguyễn Thị Hoài Lê, TS. Nguyễn Lê Cường, Nhà xuất bản Tài chính, 2015. Đây là cuốn sách phục vụ cho nghiên cứu, giảng dạy và học tập một cách hệ thống về rủi ro và Quản trị rủi ro. Cuốn sách này trang bị các kiến thức rất cơ bản về quản trị rủi ro của các doanh nghiệp nói chung và hướng tới công tác quản trị rủi ro của đơn vị đặc thù là các định chế tài chính và các tổ chức kinh doanh trên thị trường tài chính.

Tổ chức Quốc tế Tiêu chuẩn hóa đã đưa ra “Tiêu chuẩn ISO 31000:2009. Quản lý rủi ro - Nguyên tắc và hướng dẫn”. Tiêu chuẩn này thiết lập một số nguyên tắc cần được đáp ứng để làm cho hoạt động quản lý rủi ro đạt hiệu quả. Tiêu chuẩn này khuyến nghị tổ chức xây dựng, áp dụng và cải tiến liên tục trong khuôn khổ với mục đích là tích hợp quá trình quản lý rủi ro với toàn bộ hoạt động quản trị, chiến lược và hoạch định, quản lý, các quá trình báo cáo, chính sách, các giá trị và văn hóa của tổ chức.

Cuốn sách “Quản trị rủi ro & khủng hoảng” của GS. TS. Đoàn Thị Hồng Vân, NXB. Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2013 là một cuốn sách viết khá chi tiết và dễ hiểu về rủi ro và Quản trị rủi ro, đối tượng của giáo trình hướng tới là quản trị rủi ro trong quá trình xuất nhập khẩu hàng hóa.

Tác giả Nguyễn Thị Quy có nhiều cuốn sách về Quản trị rủi ro trong đó có cuốn “Quản trị rủi ro trong doanh nghiệp” NXB. Văn hóa - Thông tin, Hà Nội, 2008 là một cuốn sách rất bổ ích cho các học viên tham khảo khi học tập và nghiên cứu về các rủi ro có thể gặp phải đối với các doanh nghiệp.

Giáo trình QTRR của TS . Phạm Công Thắng , ĐH Lạc Hồng , 2014.

Giáo trình có nội dung sâu sắc về quản trị rủi ro dự án đầu tư chứa các đặc

điểm mang tính riêng biệt của dự án, các hàm
đầu toạ và cách tính toán rủi ro

số tính hiệu quả đầu toạ.

Giáo trình Quản lý dự án, PGS. TS. Từ Quang Phơng, NXB. ĐH Kinh tế quốc dân, 2014. Giáo trình là tài liệu hữu ích cho giảng viên, sinh viên học tập nghiên cứu các vấn đề liên quan tới dự án đầu toạ như việc tổ chức, quản lý dự án, lập kế hoạch, quản lý thời gian, tiến độ, phân phối các nguồn lực, quản lý chất lượng và rủi ro cho các dự án đầu toạ.

Một số tác giả nước ngoài nổi tiếng về Quản trị rủi ro đã xuất bản các cuốn sách về Quản trị rủi ro mà ở các trường đại học Việt Nam đều sử dụng làm tài liệu tham khảo trong quá trình giảng dạy về Quản trị rủi ro như:

Sim Segal, Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management, Wiley Corporate F&A, 2011. Cuốn sách này giới thiệu một cách tiếp cận mới về Quản trị rủi ro doanh nghiệp dựa trên các giá trị của doanh nghiệp. Tác giả chia sẻ những kiến thức và kinh nghiệm của một nhà lãnh đạo toạ toạ toàn cầu trong lĩnh vực này. Tác giả Sim Segal cung cấp các hướng dẫn đẳng cấp thế giới về cách kinh doanh để có thể thực hiện thành công Quản trị rủi ro doanh nghiệp giúp doanh nghiệp bảo vệ và làm tăng giá trị cổ đông.

Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark, The Essentials of Risk Management, McGraw-Hill, 2005. Đây là cuốn sách tổng hợp tất cả các tài liệu tham khảo về rủi ro của các tác giả để giới thiệu tới bạn đọc tất cả các vấn đề thiết yếu về Quản trị rủi ro mà người đọc không cần phải biết các công thức toán học chi tiết và phức tạp. Cuốn sách này giúp tăng tính minh bạch của chương trình quản trị rủi ro để đáp ứng yêu cầu của các cổ đông, nhà quản lý, nhân viên và những người quan trọng khác. Cuốn sách chi tiết Quản trị rủi ro doanh nghiệp

bao gồm quản trị các rủi ro thị trường, tín dụng, thanh khoản, hoạt động, pháp luật, kinh doanh, chiến lược và uy tín. Cuốn sách đưa ra các

chính sách rủi ro, phương pháp rủi ro, đo lường hiệu suất, quản lý tài sản, ... Cuốn sách cung cấp những điều cần thiết giúp các doanh nghiệp thành công trong môi trường kinh doanh đầy thử thách.

1.1.2. Các luận văn về QTRR

Luận án thạc sỹ kinh tế của Thạc sỹ Đinh Văn Đức, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, 2009, với đề tài “Quản trị rủi ro trong hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam”, luận văn này nghiên cứu phạm vi quá rộng, trong khi đó các hoạt động của doanh nghiệp thì quá nhiều, mỗi hoạt động lại có những rủi ro và biện pháp quản trị rủi ro khác nhau, do đó luận văn mang tính tổng quát nhiều hơn. Tuy nhiên, luận văn cũng đã đưa ra được các rủi ro chính cần quan tâm trong hoạt động tài chính, hoạt động sản xuất, quan hệ khách hàng, rủi ro từ môi trường bên ngoài và có những đề xuất hay cho các rủi ro này.

Luận án Tiến sỹ kinh tế của Tiến sỹ Nguyễn Tuấn Anh, Đại học Kinh tế Quốc dân, 2013, với đề tài “Quản trị rủi ro tín dụng của Agribank Việt Nam” đã nghiên cứu rất chi tiết về thực trạng quản trị rủi ro tín dụng của Agribank và có những đề xuất về chính sách kiểm soát chặt chẽ các rủi ro tín dụng tại Agribank.

Luận án Tiến sỹ kinh tế của TS. Hoàng Xuân Phong, Học viện Ngân hàng, 2014 về “Quản trị rủi ro thị trường tại Ngân hàng thương mại cổ phần công thương Việt Nam” đã khái quát được nhiều kiến thức về QTRR trong thị trường đối với các rủi ro về lãi suất và tỷ giá, đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực quản trị rủi ro thị trường tại Ngân hàng thương mại cổ phần công thương Việt Nam, là nền tảng của nhiều cuốn luận văn nghiên cứu về QTRR thị trường sau này.

Đối với lĩnh vực các dự án đầu tư, có rất ít các công trình nghiên cứu về quản trị rủi ro một cách toàn diện và có hệ thống. Dưới đây là một số công trình hiếm có về vấn đề này:

Luận văn thạc sỹ “Quản trị rủi ro dự án đầu tư xây dựng tại công ty cổ phần Bất động sản điện lực miền Trung” của tác giả Phạm Thị Hồng, đại học Đà Nẵng, 2012, luận văn này đã đưa ra được các rủi ro trong các dự án đầu tư xây dựng liên quan tới kỹ thuật, tài chính, thi công, kinh tế, chính trị, ... và đưa ra các giải pháp quản trị rủi ro này. Các rủi ro này cũng có một số rủi ro giống với các rủi ro trong các dự án CNTT nên tác giả cũng đã tham khảo các nội dung này trong luận văn của mình.

Luận văn thạc sỹ “Quản trị rủi ro trong các dự án BOT tại Việt Nam” của thạc sỹ Lộc Diệu Linh, ĐH Ngoại Thương, 2013. Trong luận văn này, tác giả Lộc Diệu Linh đã dùng các số liệu cũ, không cập nhật các chính sách mới, những đề xuất của tác giả còn khá chung chung chưa cụ thể, khó áp dụng cho thực tế.

Luận văn “Quản trị rủi ro Dự án đường dây 500Kv tại Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia” của thạc sỹ Võ Sỹ Nam đã đưa ra được khái niệm về rủi ro và phân loại rủi ro tuy nhiên bố cục chưa được rõ ràng nên khó nhận ra các biện pháp kiểm soát, phòng ngừa và tài trợ các rủi ro của Dự án đường dây 500Kv tại Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia.

Riêng lĩnh vực dự án công nghệ thông tin thì hiện nay chưa có một luận văn thạc sỹ, tiến sỹ nào được ghi nhận và công bố tại Việt Nam, vì vậy công tác quản trị rủi ro trong các dự án công nghệ thông tin chưa được quan tâm đúng mức. Là một cán bộ quản trị các dự án công nghệ thông tin, nhận thức rõ tầm quan trọng của việc quản trị rủi ro trong quá trình Quản trị dự án, với lợi thế hiểu rất rõ về quá trình thực hiện dự án, các đối tượng liên quan đến dự án, ... tác giả sẽ nghiên cứu các giải pháp để nâng cao chất lượng Quản trị rủi ro cho các dự án công nghệ thông tin tại đơn vị mình đang công tác. Đây là mục tiêu mà luận văn này hướng tới.

1.2. Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro

1.2.1. Khái niệm, phân loại Rủi ro

1.2.1.1. Khái niệm

Hiện nay, có rất nhiều các định nghĩa về rủi ro, những định nghĩa này rất đa dạng và phong phú nhưng tựu chung lại có thể chia thành hai trường phái lớn đó là trường phái truyền thống và trường phái hiện đại.

Với trường phái truyền thống: Rủi ro theo trường phái này được hiểu là những sự không chắc chắn của những sự kiện xảy ra trong tương lai gây ra những sự sai lệch tiêu cực so với những mục tiêu ban đầu.

“Rủi ro (đồng nghĩa với rủi) là sự không may” (Nguyễn Lân, 2006, trang 1540), rủi ro là những gì không tốt, bất ngờ xảy đến (Từ điển Tiếng Việt, trung tâm từ điển học Hà Nội, 1995). Trong kinh doanh, rủi ro là những điều ngoài ý muốn xảy ra trong quá trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, tác động xấu tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Trong dự án công nghệ thông tin, rủi ro là những sự kiện có khả năng tác động đến mục tiêu dự án (chất lượng, thời gian, chi phí thực hiện dự án).

Theo cách nghĩ truyền thống thì **“Rủi ro là những thiệt hại, mất mát, nguy hiểm hoặc các yếu tố liên quan đến nguy hiểm, khó khăn, hoặc điều không chắc chắn có thể xảy ra cho con người”** (Đoàn Thị Hồng Vân, 2013, trang 31).

Với trường phái hiện đại: Cùng với sự phát triển của xã hội, của khoa học kỹ thuật làm cho hoạt động của con người cũng như hoạt động kinh doanh, sản xuất ngày càng phong phú, phức tạp hơn, các rủi ro cũng xuất hiện nhiều hơn và con người cần phải nghiên cứu để tìm ra các biện pháp phòng tránh, giảm nhẹ rủi ro. Do đó theo trường phái này, rủi ro có thể gây lên những thiệt hại, những

điều không mong muốn nhọng có thể phòng tránh đọợc, giảm nhẹ đọợc. Trong cuốn “Risk management and insurance” các tác giả C.Arthur

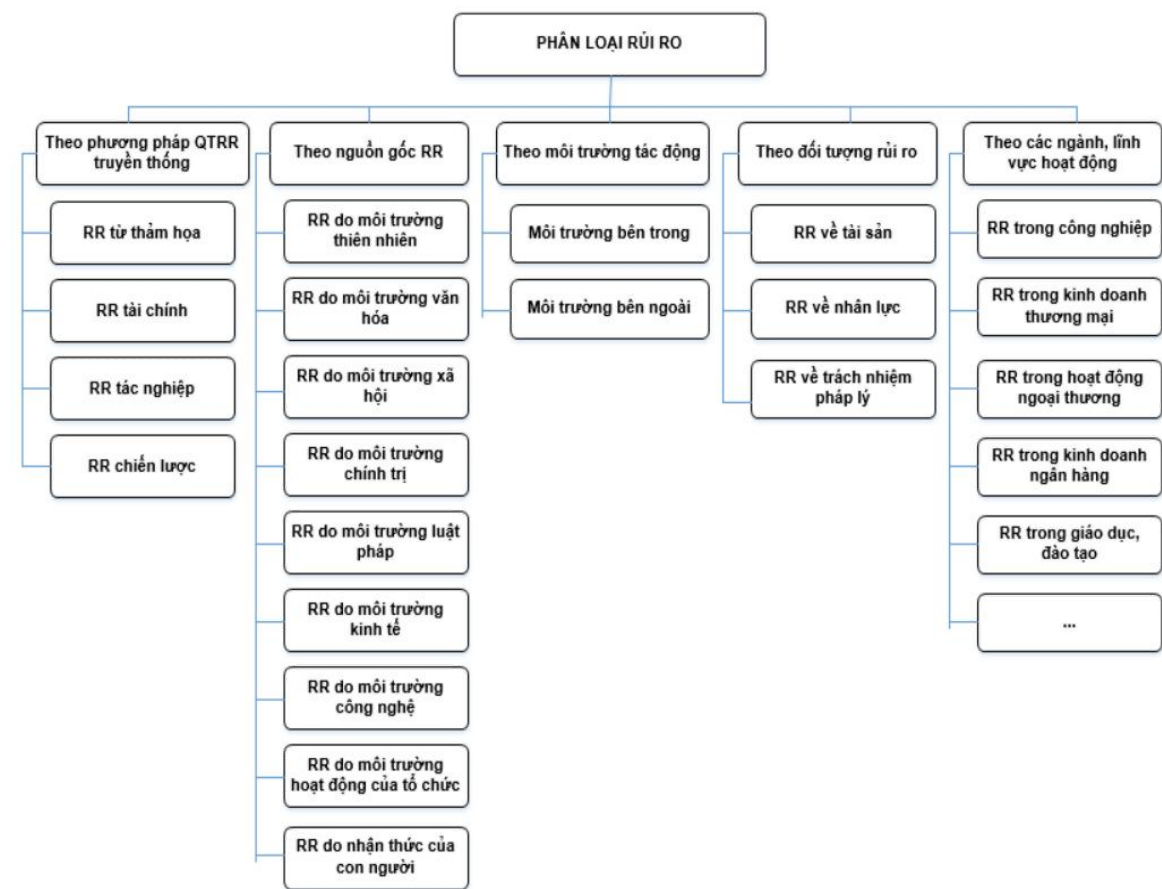
William, Jr Micheal, L. Smith đã viết “Rủi ro là sự biến động tiềm ẩn ở những kết quả. Rủi ro có thể xuất hiện trong hầu hết mọi hoạt động của con người. Khi có rủi ro, người ta không thể dự đoán được chính xác kết quả. Sự hiện diện của rủi ro gây nên sự bất định. Nguy cơ rủi ro phát sinh bất cứ khi nào một hành động dẫn đến khả năng được hoặc mất không thể đoán trước”.

Theo tiêu chuẩn ISO 31000 thì “**Rủi ro là tác động của sự không chắc chắn lên mục tiêu**”. Trong đó, tác động là một sự sai lệch so với dự kiến; Mục tiêu có thể có những khía cạnh khác nhau (nhỏ mục tiêu tài chính, sức khỏe, an toàn và môi trường) và có thể áp dụng ở các cấp độ khác nhau (nhỏ chiến lược, toàn bộ tổ chức, dự án, sản phẩm và quá trình); Sự không chắc chắn là tình trạng, thậm chí là một phần, sự thiếu hụt thông tin liên quan tới việc hiểu biết hoặc nhận thức về một sự kiện, hệ quả, hoặc khả năng xảy ra của nó.

Theo trường phái này, “**rủi ro là sự bất trắc có thể đo lường được**” (Đoàn Thị Hồng Vân, 2013, trang 31). Rủi ro vừa mang tính tích cực vừa mang tính tiêu cực, rủi ro có thể gây ra những tổn thất, mất mát, nguy hiểm ... nhưng cũng có thể mang tới cho chúng ta những cơ hội. Chúng ta cần nhận dạng các rủi ro, phân tích, đo lường, tìm ra các biện pháp để tránh, ngăn ngừa, giảm nhẹ rủi ro, hơn thế có thể lật ngược tình thế, biến rủi ro thành cơ hội mang lại những kết quả tốt đẹp.

1.2.1.2. Phân loại rủi ro

Rủi ro có rất nhiều loại và ngày càng xuất hiện nhiều rủi ro hơn, có rất nhiều cách phân loại rủi ro, có thể phân loại rủi ro theo phương pháp quản trị rủi ro truyền thống, theo nguồn gốc, môi trường tác động, đối tượng rủi ro hoặc có thể theo ngành, lĩnh vực hoạt động.



Hình 1.1. Phân loại rủi ro

(Nguồn : Tác giả tổng hợp)

a. Phân loại theo phương pháp quản trị rủi ro truyền thống:

Theo phương pháp quản trị rủi ro truyền thống, có những loại rủi ro sau:

- Rủi ro từ thảm họa như là động đất, núi lửa, lũ lụt, hỏa hoạn, chiến tranh, khủng bố, ... ;
- Rủi ro tài chính như các khoản nợ xấu, tỷ giá hối đoái, lãi suất biến động, ... ;
- Rủi ro tác nghiệp như trang thiết bị, hệ thống máy tính hỏng hóc, quy trình hoạt động có lỗi, nhân viên nghỉ việc, ... ;

- Rủi ro chiến lược nhỏ rủi ro dự án (dự án thất bại), Rủi ro từ phía khách hàng(khách hàng bỏ đi), Rủi ro từ đối thủ cạnh tranh duy nhất (Xuất hiện đối thủ cạnh tranh không thể đánh bại), ...

b. Phân loại theo nguồn gốc rủi ro:

Theo nguồn gốc rủi ro có những loại rủi ro như sau:

- Rủi ro do môi trường thiên nhiên gây ra những thiệt hại to lớn về người và của như động đất, núi lửa, bão, lũ lụt, sóng thần, sét đánh, ...
- Rủi ro do môi trường văn hóa đó là những rủi ro do sự thiếu hiểu biết về phong tục, tập quán, tín ngưỡng, lối sống, nghệ thuật, đạo đức, ... của người khác, dân tộc khác từ đó dẫn đến cách hành xử không phù hợp, gây ra những thiệt hại, mất mát, mất cơ hội kinh doanh.
- Rủi ro do môi trường xã hội là những rủi ro do sự thay đổi các chuẩn mực giá trị, hành vi của con người, cấu trúc xã hội, các định chế ...
- Rủi ro do môi trường chính trị: Môi trường chính trị có ảnh hưởng rất lớn đến bầu không khí kinh doanh. Môi trường chính trị ổn định sẽ giảm thiểu rất nhiều rủi ro cho doanh nghiệp.
- Rủi ro do môi trường luật pháp: Có rất nhiều phát sinh từ hệ thống luật pháp, nếu chuẩn mực luật pháp không phù hợp với bước tiến lên của xã hội thì sẽ gây ra nhiều rủi ro. Nếu luật pháp thay đổi quá nhiều, quá thường xuyên, không ổn định cũng gây ra khó khăn rất lớn.
- Rủi ro do môi trường kinh tế: Trong điều kiện hiện nay, môi trường kinh tế bất ổn tiềm ẩn rất nhiều rủi ro. Mọi hiện tượng diễn ra trong môi trường kinh tế như: tốc độ phát triển kinh tế, khủng hoảng, suy thoái kinh tế, lạm phát, ... đều ảnh hưởng trực tiếp tới doanh nghiệp. Đặc biệt các hiện tượng như: tỷ giá hối đoái thay đổi, lãi suất thay đổi, giá cả hàng hóa biến động, sẽ có ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động kinh doanh.
- Rủi ro do môi trường công nghệ: Môi trường công nghệ gồm những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và nguy cơ. Hiện nay, công

nghe tiến nhanh hơn vũ bão, ngày càng có nhiều công nghệ mới thay đổi. Công nghệ có thể tạo ra các sản phẩm công nghệ thông tin với tính năng, chất lượng vượt trội hơn cũng chỉ sau một đêm, chính sự thay đổi công nghệ sẽ

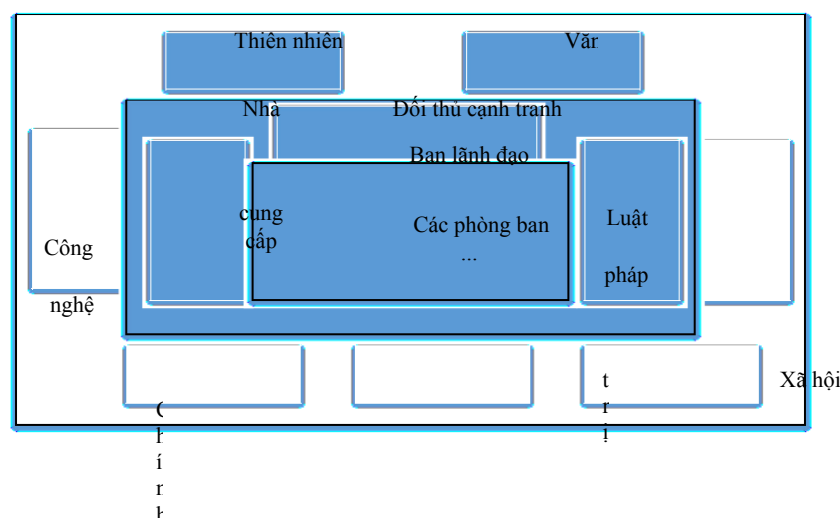
làm cho những sản phẩm hiện hữu bị lạc hậu, thải hồi. Do đó có thể thấy, công nghệ mang tới nhiều cơ hội nhưng cũng mang tới nhiều thách thức và rủi ro, vì vậy cần chú trọng quản trị rủi ro trong môi trường công nghệ.

- Rủi ro do môi trường hoạt động của tổ chức là những rủi ro liên quan tới tổ chức bộ máy, văn hóa tổ chức, tuyển dụng, đãi ngộ nhân viên, quan hệ với khách hàng, đối thủ cạnh tranh, tâm lý lãnh đạo, ... như: chế độ đãi ngộ không phù hợp, dẫn tới nhân viên nghỉ việc nhiều, ảnh hưởng tới thực hiện dự án. Hay văn hóa tổ chức không có văn hóa làm việc nhóm dẫn tới khó khăn trong việc phối hợp công việc giữa các thành viên thực hiện dự án, ...

- Rủi ro do nhận thức của con người: Môi trường nhận thức là nguồn rủi ro đầy thách thức. Trước tiên, những người thực hiện công việc họ phải hiểu họ thực hiện công việc đó chính là mang lại lợi ích cho chính họ, và thứ hai họ phải hiểu là phải làm đúng, làm tốt và sau đó phải làm việc với tinh thần hăng say, hết mình. Hơn nữa khi làm việc nhóm, mỗi người phải vì mọi người, cùng nhau vượt qua khó khăn, giúp đỡ lẫn nhau, phối hợp tốt với nhau để hoàn thành công việc. Việc nhận thức không đúng sẽ là một rủi ro lớn và để kiểm soát, phòng ngừa những rủi ro này rất khó và đòi hỏi mất nhiều thời gian.

c. Phân loại theo môi trường tác động:

Theo môi trường tác động có thể phân loại rủi ro theo mô hình dưới đây :



Kinh tế

Hình 1.2. Mô hình rủi ro theo môi trường tác động

(Nguồn: Quản trị rủi ro và khủng hoảng năm 2013)

- **Môi trường bên trong:** Môi trường bên trong là môi trường hoạt động nội tại của tổ chức. Phân tích rủi ro từ môi trường bên trong có thể tiếp cận theo nhiều hướng như :

+ Phân tích theo lĩnh vực: Quản trị (5 chức năng : hoạch định, tổ chức, thúc đẩy, nhân sự và kiểm soát); Marketing (nghiên cứu thị trường, sản phẩm/dịch vụ, giá cả, phân phối, tiếp thị); Tài chính/kế toán; Sản xuất/tác nghiệp; Nghiên cứu và phát triển; Hệ thống thông tin; ...

+ Phân tích theo bộ phận (phòng ban, phân xưởng, ...)

+ Phân tích theo chuỗi giá trị: Phân tích các hoạt động chủ yếu (các hoạt động đầu vào - Logistics, quản trị cung ứng, chuỗi cung ứng, quá trình tác nghiệp - quy trình nghiệp vụ, các hoạt động đầu ra, marketing, bán hàng, dịch vụ, ...) và các hoạt động hỗ trợ (quản trị tổng quát, quản trị nhân sự, phát triển công nghệ, ...)

- **Môi trường bên ngoài:** Môi trường bên ngoài gồm những yếu tố, những lực lượng, những thể chế ... xảy ra ở bên ngoài, doanh nghiệp không kiểm soát được, nhưng có ảnh hưởng tới hoạt động và hiệu quả của doanh nghiệp. Môi trường bên ngoài được chia thành hai loại:

+ Môi trường vĩ mô: Kinh tế, chính trị, chính phủ, luật pháp, văn hóa-xã hội, nhân khẩu, địa lý, công nghệ, thông tin, ...

+ Môi trường vi mô/môi trường cạnh tranh: Nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh hiện hữu, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, sản phẩm thay thế, ...

d. Phân loại theo đối tượng rủi ro:

Theo đối tượng rủi ro có Rủi ro về tài sản, rủi ro về nhân lực, rủi ro về trách nhiệm pháp lý.

1.2.2. Khái niệm, nội dung Quản trị rủi ro

1.2.2.1. Khái niệm Quản trị rủi ro

“Quản trị rủi ro là quá trình tiếp cận rủi ro một cách khoa học, toàn diện, liên tục và có hệ thống nhằm nhận dạng, kiểm soát, phòng ngừa và giảm

thiếu những tổn thất, mất mát, những ảnh hưởng bất lợi của rủi ro đồng thời tìm cách biến rủi ro thành những cơ hội thành công” (Đoàn Thị Hồng Vân, 2013, trang 66).

Như vậy, theo khái niệm trên Quản trị rủi ro bao gồm các nội dung:

- Nhận dạng - phân tích - đo lường rủi ro;
- Kiểm soát - phòng ngừa rủi ro;
- Tài trợ rủi ro khi nó đã xuất hiện;
- Tìm cách biến rủi ro thành những cơ hội thành công.

1.2.2.2. Nội dung quản trị rủi ro

a. Nhận dạng rủi ro

Để quản trị rủi ro, trước tiên chúng ta phải nhận dạng rủi ro. Nhận dạng rủi ro là quá trình xác định liên tục và có hệ thống các rủi ro trong hoạt động kinh doanh của tổ chức. Nhận dạng rủi ro để thu thập các thông tin về đối tượng gặp rủi ro (con người, tài sản, trách nhiệm pháp lý của doanh nghiệp), nguồn gốc rủi ro, các yếu tố mạo hiểm, hiểm họa, đối tượng rủi ro và các loại tổn thất mà rủi ro gây ra cho doanh nghiệp.

Nhận dạng rủi ro được thực hiện thông qua các công việc như theo dõi, xem xét, nghiên cứu môi trường xung quanh và môi trường nội bộ của doanh nghiệp, xem xét toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp từ đó thống kê tất cả các rủi ro đã và đang xảy ra cũng như có thể dự báo được những rủi ro mới có thể xuất hiện.

Các phương pháp nhận dạng rủi ro: Để nhận dạng rủi ro, ta có thể sử dụng các phương pháp sau:

- **Phương pháp dựa trên những rủi ro đã xảy ra trong quá khứ:** Phương pháp này dựa trên những rủi ro doanh nghiệp đã gặp phải trong

quá khứ để xác định những rủi ro mà doanh nghiệp sẽ phải đối mặt trong tương lai. Việc nghiên cứu các rủi ro đã gặp phải trong quá khứ không chỉ

giới hạn ở nguyên nhân gây rủi ro mà cả những nhân tố làm gia tăng xảy ra rủi ro. Cho đến nay vẫn là phương pháp chủ yếu được các nhà quản lý sử dụng để phát hiện rủi ro.

- Lập bảng câu hỏi nghiên cứu và tiến hành điều tra:

Chúng ta lập bảng câu hỏi và sắp xếp các câu hỏi theo nguồn gốc rủi ro, hoặc theo môi trường tác động ..., các câu hỏi thường xoay quanh vấn đề nhỏ: doanh nghiệp đã gặp phải những rủi ro nào? Mức độ tổn thất, số lần xuất hiện trong khoảng thời gian nhất định, những biện pháp để phòng ngừa, tài trợ rủi ro là gì? Kết quả đã được thế nào? Những rủi ro nào doanh nghiệp chưa gặp phải nhưng có thể sẽ xuất hiện, lý do vì sao?

- Phân tích các báo cáo tài chính:

Bằng việc phân tích các báo cáo tài chính, các báo cáo hoạt động kinh doanh, các tài liệu bổ trợ khác để xác định được mọi nguy cơ rủi ro của tổ chức về tài sản, nguồn nhân lực và trách nhiệm pháp lý. Ngoài ra có thể phân tích các số liệu trong kỳ báo cáo so sánh với các số liệu dự báo cho kỳ kế hoạch để có thể phát hiện được các rủi ro có thể phát sinh trong tương lai.

- Phương pháp lọu đồ:

Đây là một phương pháp quan trọng để nhận dạng rủi ro. Để thực hiện phương pháp này trước hết cần xây dựng lọu đồ trình bày tất cả các hoạt động của tổ chức. Ví dụ đối với dự án Công nghệ thông tin thì cần bắt đầu từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư đến giai đoạn thực hiện đầu tư và cuối cùng là giai đoạn kết thúc đầu tư. Ở mỗi giai đoạn làm những công việc gì và đối tượng nào có liên quan, đầu vào là gì, đầu ra là gì, yêu cầu đối với mỗi công việc, mỗi giai đoạn. Từ đó tiến hành liệt kê các rủi ro có thể có như rủi ro về nhân sự, tài chính, về trách nhiệm pháp lý trong từng khâu công việc được miêu tả trên lọu đồ từ đó nhận dạng các rủi ro mà tổ chức có thể gặp phải.

- Nghiên cứu hiện trường/nghiên cứu tại chỗ:

Đây là một công việc cần làm thường xuyên để quan sát, theo dõi trực tiếp hoạt động của các bộ phận trong tổ chức, cách thức phối hợp giữa các bộ phận ra sao, khả năng làm việc thế nào, có vướng mắc khó khăn gì không. Hoặc có thể làm việc với các đối tượng liên quan như cấp trên, nhà thầu, khách hàng, ... từ đó phân tích, đánh giá từ đó có khả năng nhận dạng được những rủi ro mà tổ chức có thể gặp.

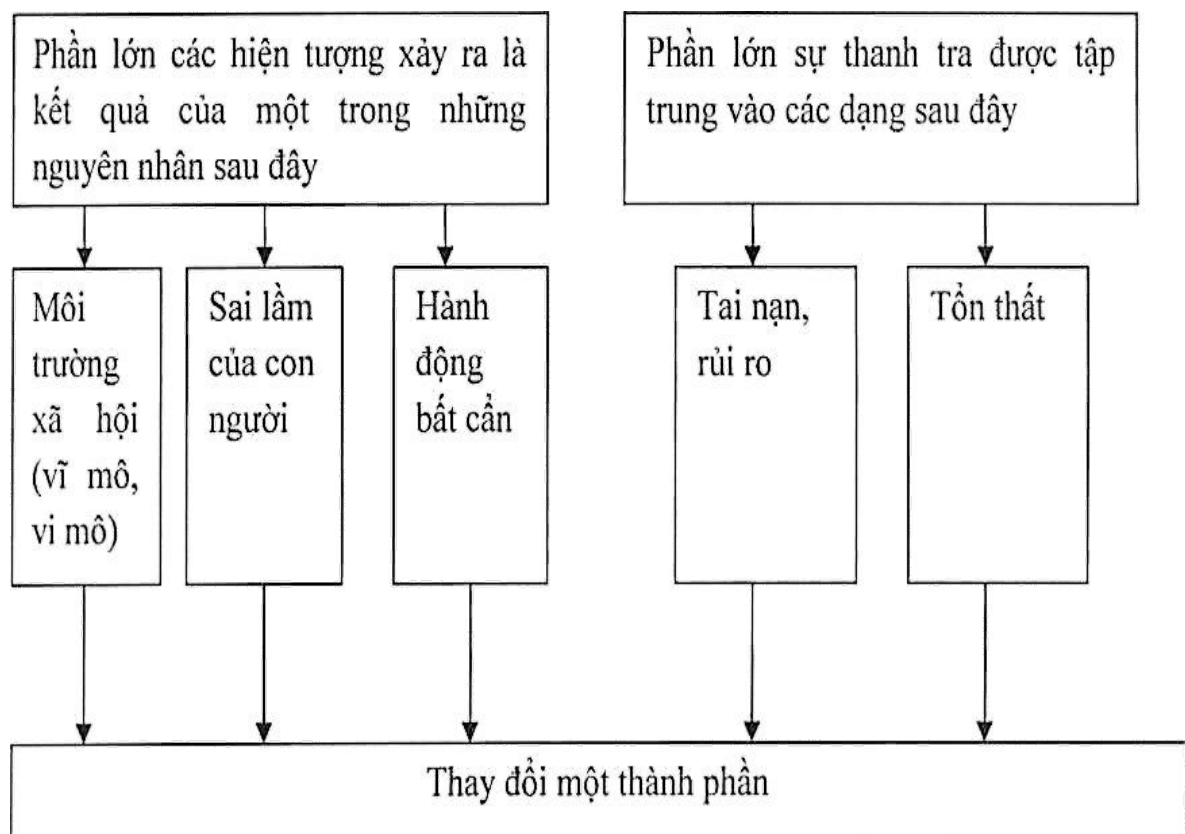
- Xem xét tài liệu của dự án:

Bao gồm việc xem xét các tài liệu của dự án như: Các kế hoạch, giả định, cam kết với khách hàng, hợp đồng, cơ chế thông tin giữa 2 bên, môi trường dự án, thông tin của các dự án khác trong quá khứ..., từ đó nhận diện các yếu tố có khả năng gây ra rủi ro cho dự án. Đây là cách thức xác định rủi ro cơ bản, đơn giản và thông dụng.

b. Phân tích rủi ro

Sau khi nhận dạng rủi ro và lập bảng liệt kê tất cả các rủi ro có thể xuất hiện trong tổ chức, trong đối tượng, hoặc trong một công việc nào đó, đây là một công việc quan trọng, không thể thiếu, là bước đầu trong công tác Quản trị rủi ro. Bước tiếp theo là phải tiến hành phân tích rủi ro, phải xác định được những nguyên nhân gây ra rủi ro, trên cơ sở đó mới có thể tìm ra biện pháp phòng ngừa. Phân tích rủi ro là công việc phức tạp, bởi không phải mỗi rủi ro chỉ là do một nguyên nhân đơn nhất gây ra, mà thường do nhiều nguyên nhân, trong đó có những nguyên nhân trực tiếp, nguyên nhân gián tiếp, nguyên nhân gần và nguyên nhân xa, ...

Một trong nhiều cách để tìm biện pháp phòng ngừa rủi ro là dựa và lý thuyết “DOMINO” của H.W.Henrich, đây là phương pháp để phân tích rủi ro, tìm ra nguyên nhân, thay đổi chúng từ đó sẽ phòng ngừa được rủi ro. Phương pháp đó có thể minh họa như sau:



Hình 1.3: Mô tả chuỗi DOMINO của Henrich

(Nguồn: “Risk Management And Insurance”. C.Arthur Wiliam.

Jr.Micheal, I.Smith)

c. Đo lường rủi ro

Trong tổ chức, thường gặp rất nhiều rủi ro, cùng một lúc tổ chức không thể kiểm soát, phòng ngừa được tất cả mọi loại rủi ro. Từ đó cần phân loại rủi ro để biết được loại rủi ro nào xuất hiện nhiều, loại rủi ro nào xuất hiện ít, loại nào gây ra hậu quả nghiêm trọng, còn loại nào ít nghiêm trọng hơn ... từ đó đưa ra biện pháp quản trị rủi ro thích hợp. Để làm được việc này cần tiến hành đo lường mức độ nghiêm trọng cũng như tần suất xuất hiện của rủi ro đối với tổ chức.

Để đo lường rủi ro, cần thu thập số liệu và phân tích, đánh giá theo hai khía cạnh: Tần suất xuất hiện rủi ro và mức độ nghiêm trọng của rủi ro. Trên cơ sở kết quả thu được, lập ma trận đo lường rủi ro như hình dưới đây.

Tần suất xuất hiện Mức độ nghiêm trọng	Cao	Thấp
	(I)	(II)
Cao	(I)	(II)
Thấp	(III)	(IV)

Hình 1.4. Ma trận đo lường rủi ro

(Nguồn : Quản trị rủi ro và khủng hoảng năm 2013)

Trong đó:

- Tần suất xuất hiện của rủi ro là số lần xảy ra tổn thất hay khả năng xảy ra biến cố nguy hiểm đối với tổ chức trong một khoảng thời gian nhất định.
- Mức độ nghiêm trọng của rủi ro đo bằng những tổn thất, mất mát, nguy hiểm, ...

Trên hình Hình 1.2 ta thấy: Ô (I) tập trung những rủi ro có mức độ nghiêm trọng cao và tần suất xuất hiện cũng cao; Ô (II) tập trung những rủi ro có mức độ nghiêm trọng cao nhưng tần suất xuất hiện thấp; Ô (III) tập trung những rủi ro có mức độ nghiêm trọng thấp nhưng tần suất xuất hiện cao; Ô (IV) tập trung những rủi ro có mức độ nghiêm trọng thấp và tần suất xuất hiện cũng thấp;

Để đánh giá mức độ quan trọng của rủi ro, người quản trị sử dụng hai tiêu chí: Mức độ tổn thất nghiêm trọng và tần suất xuất hiện, trong đó mức độ tổn thất nghiêm trọng đóng vai trò quyết định. Vì vậy sau khi đo lường, phân loại các rủi ro, người quản trị sẽ tập trung quản trị những rủi ro thuộc nhóm (I), sau đó theo thứ tự mới đến nhóm (II), (III) và sau cùng là nhóm (IV).

Việc đo lường mức độ rủi ro, tần suất xuất hiện, đơn giản ta có thể chia hai mức: Cao và thấp. Tuy nhiên để quản trị rủi ro được tốt hơn, ta có thể chia nhỏ các mức này.

Ví dụ trong các dự án CNTT người ta thường đưa ra 4 mức như:

- Mức độ tác động của rủi ro: Không đáng kể (Gây khó khăn không đáng kể); Vừa phải (Gây khó khăn cho dự án, ảnh hưởng việc đạt các mục tiêu của dự án); Quan trọng (Gây khó khăn lớn, làm dự án không đạt được các mục tiêu); Trầm trọng (Có khả năng rất cao làm dự án thất bại).

- Khả năng xuất hiện rủi ro: Hiếm khi (Khả năng xuất hiện thấp, chỉ xuất hiện trong những điều kiện nhất định); Đôi khi (Khả năng xuất hiện trung bình, xuất hiện ở một số dự án); Hay xảy ra (Khả năng xuất hiện cao, xuất hiện trong nhiều dự án); Thường xuyên (Khả năng xuất hiện rất cao, xuất hiện trong hầu hết dự án).

d. Kiểm soát - phòng ngừa rủi ro

Kiểm soát, phòng ngừa rủi ro là công việc trọng tâm của quản trị rủi ro. Kiểm soát, phòng ngừa rủi ro là việc sử dụng các biện pháp, kỹ thuật, công cụ, chiến lược, các chương trình hoạt động, ... để ngăn ngừa, né tránh hoặc giảm thiểu những tổn thất, những ảnh hưởng không mong đợi có thể đến với tổ chức. Công việc này là một “nghệ thuật” bởi nó luôn đòi hỏi phải sáng tạo, mềm dẻo, linh hoạt. Với mỗi loại rủi ro, tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp mà có các cách để phòng tránh rủi ro. Biện pháp kiểm soát, phòng ngừa rủi ro được chia thành các nhóm sau: Các biện pháp né tránh rủi ro; Các biện pháp ngăn ngừa tổn thất; Các biện pháp giảm thiểu tổn thất; Các biện pháp chuyển giao rủi ro; Các biện pháp đa dạng rủi ro.

- Các biện pháp né tránh rủi ro:

Né tránh rủi ro là việc các doanh nghiệp tìm cách né tránh những hoạt động hoặc những nguyên nhân làm phát sinh tổn thất, mất mát có thể có. Doanh nghiệp thường lựa chọn né tránh rủi ro đối với những rủi ro có nguy cơ xảy cao,

tần suất xảy ra nhiều và mức độ ảnh hưởng nghiêm trọng. Việc tránh né rủi ro có thể giúp cho doanh nghiệp không phải chịu bất kỳ hậu quả xấu

nào mà rủi ro được phát hiện có thể gây ra những điều này cũng làm cho doanh nghiệp có thể bỏ lỡ cơ hội kiếm lời. Có hai loại né tránh rủi ro:

+ Chủ động né tránh từ trước khi rủi ro xảy ra: Là việc làm của doanh nghiệp chủ động tìm hiểu kỹ công việc sắp thực hiện có những rủi ro nào, mức độ nghiêm trọng ra sao, khả năng xuất hiện thế nào, nếu rủi ro đó quá nghiêm trọng, chắc chắn xảy ra, phân tích cái được và cái mất để quyết định có thực hiện hay không, nhằm tránh những rủi ro và tổn thất có thể xảy ra cho doanh nghiệp.

Ví dụ: khi chuẩn bị ký hợp đồng với nhà thầu thực hiện dự án, mặc dù hồ sơ của nhà thầu đảm bảo tiến độ và chất lượng hợp yêu cầu, và giá trả thầu của nhà thầu này thấp hơn các nhà thầu khác, nhưng khi tìm hiểu về tình hình tài chính của nhà thầu thấy rằng, tình trạng tài chính của nhà thầu rất xấu, có dấu hiệu lừa đảo nên doanh nghiệp không ký hợp đồng với nhà thầu này để tránh rủi ro.

+ Né tránh bằng cách loại bỏ những nguyên nhân gây ra rủi ro: Đây là biện pháp doanh nghiệp thực hiện phân tích, xác định những nguyên nhân có thể dẫn đến rủi ro nhằm tìm cách loại bỏ những nguyên nhân đó để tránh né rủi ro này. Ví dụ: doanh nghiệp ký hợp đồng sản xuất hàng hóa, hợp đồng này có giá trị cao, phương thức thanh toán hợp lý, tuy nhiên đòi hỏi tiến độ giao hàng gấp trong khi đó nguồn lực của doanh nghiệp hạn, nên doanh nghiệp đã mua thêm máy móc, đào tạo nhân viên, thuê thêm đơn vị khác cũng có khả năng sản xuất mặt hàng này phù hợp với chất lượng hợp đồng yêu cầu.

- Các biện pháp ngăn ngừa tổn thất:

Ngăn ngừa tổn thất là sử dụng các biện pháp để giảm thiểu số lần xuất hiện các rủi ro hoặc giảm mức độ thiệt hại do rủi ro mang lại. Nhóm biện pháp ngăn ngừa tổn thất bao gồm:

+ Các biện pháp tập trung tác động vào chính môi nguy để ngăn ngừa

tồn thất.

Ví dụ: Trong quá trình thực hiện hợp đồng, để giảm thiểu rủi ro do nhà thầu bỏ dở không thực hiện hợp đồng thì thông thường chủ đầu tư bắt nhà thầu thực hiện các biện pháp để bảo đảm thực hiện hợp đồng (chẳng hạn như nhà thầu phải được ngân hàng bảo lãnh và thời gian bảo lãnh phải được thực hiện ít nhất tới thời gian bảo hành sản phẩm). Hoặc khi kho hàng của công ty ở vùng lũ, mùa nước lớn kho hàng có thể bị ngập, làm hư hỏng hàng hóa. Biện pháp phòng ngừa là: di dời kho hàng ra khỏi vùng ngập lụt, hoặc tôn cao nền kho để không bị ngập nước.

+ Các biện pháp tập trung tác động vào môi trường rủi ro:

Ví dụ, trong quá trình đàm phán hợp đồng, do cán bộ đàm phán còn non yếu, không có những hiểu biết cần thiết về môi trường văn hóa của nước đối tác, dẫn đến hành xử không đúng và gặp rủi ro. Biện pháp phòng ngừa: đào tạo, huấn luyện, nâng cao trình độ cho cán bộ đàm phán, đặc biệt là các kiến thức về văn hóa và cách ứng xử.

+Mua bảo hiểm đối với các rủi ro môi trường ví dụ như khi thực hiện dự án ở vùng có chiến sự hoặc có nguy cơ bùng nổ chiến tranh thì cần mua bảo hiểm rủi ro chiến tranh.

+Các biện pháp tập trung vào sự tương tác giữa mối nguy cơ và môi trường rủi ro. Ví dụ : Khi đến thực hiện dự án ở một môi trường mới sẽ có thể gặp nhiều trở ngại và khó khăn. Biện pháp phòng ngừa: Thông qua người trung gian, người thứ ba để tiếp cận thị trường, tạo mối quan hệ tốt với chính quyền địa phương, ...

+Các chính sách liên quan tới các dự án của nhà nước thay đổi có thể làm cho các dự án này gặp rủi ro. Cách phòng ngừa là: Thường xuyên theo dõi, cập nhật đầy đủ, kịp thời các thông tin liên quan tới các dự án.

- Các biện pháp giảm thiểu tổn thất:

Đây là các biện pháp để giảm thiểu những thiệt hại, mất mát do rủi ro gây ra, bao gồm :

+ Cứu vớt tài sản còn sử dụng được: Ví dụ khi phòng máy bị cháy, chúng ta cố gắng dập lửa để cứu những tài sản chưa bị lửa thiêu hủy.

+ Chuyển nợ: Ví dụ: Khi một công ty bảo hiểm bồi thường thiệt hại cho người được bảo hiểm thì công ty bảo hiểm sẽ có cơ hội lấy lại tiền bồi thường từ bên thứ 3 trong vụ kiện.

+ Xây dựng và thực hiện các kế hoạch phòng ngừa rủi ro: Ví dụ kế hoạch phòng cháy, chữa cháy ; kế hoạch sao lưu dữ liệu ; Tuyên truyền, đào tạo nhân viên phòng chống rủi ro.

+ Dự phòng: Lập các hệ thống máy móc, thiết bị, thông tin, ... dự phòng để phòng bị trong những tình huống bất trắc có thể xảy ra.

+ Phân tán rủi ro: Ví dụ một công ty về CNTT nên phát triển các sản phẩm cả phần mềm và phần cứng để có thể hỗ trợ lẫn nhau, hoặc nên phát triển nhiều phần mềm có khả năng triển khai cho nhiều doanh nghiệp, cho cả doanh nghiệp nước ngoài và doanh nghiệp Việt Nam, như vậy cũng có thể phân tán được rủi ro trong quá trình kinh doanh.

- Các biện pháp chuyển giao rủi ro:

Chuyển giao rủi ro có thể thực hiện bằng cách :

+ Chuyển tài sản hoặc hoạt động có rủi ro đến cho người khác/tổ chức khác.

+ Chuyển rủi ro thông qua con đường ký hợp đồng với người/tổ chức khác, trong đó quy định chỉ chuyển giao rủi ro, không chuyển giao tài sản cho

người nhận rủi ro.

Ví dụ: Đề nghị với khách hàng chấp nhận và chia sẻ rủi ro (tăng thời gian, chi phí...) hoặc Báo cáo ban lãnh đạo để chấp nhận tác động và chi phí đối phó rủi ro. Mua bảo hiểm để chia sẻ chi phí khi rủi ro xảy ra.

- Các biện pháp đa dạng hóa rủi ro:

Gần giống với phân tán rủi ro thường được sử dụng các biện pháp như đa dạng hóa thị trường, đa dạng hóa khách hàng, đa dạng hóa sản phẩm, để phòng chống rủi ro.

e. Tài trợ rủi ro

Rủi ro là có rất nhiều loại, có thể xuất hiện mọi lúc, mọi nơi, ... do đó, dù có phòng bị kỹ đến đâu, dù kiểm soát chặt chẽ cách nào thì cũng không thể né tránh, ngăn chặn hết tất cả mọi tổn thất. Người ta chỉ có thể giảm thiểu, ngăn chặn bớt, chứ không thể né tránh, tiêu diệt hết những hậu quả xấu. Vậy một khi tổn thất xảy ra thì phải: Theo dõi, giám định tổn thất, xác định được chính xác những tổn thất về tài sản, nhân lực, về giá trị pháp lý, ... Và cần có biện pháp tài trợ rủi ro thích hợp. Các biện pháp này được chia thành hai nhóm: Tự khắc phục rủi ro và Chuyển giao rủi ro.

- Tự khắc phục rủi ro:

Là phương pháp mà người/tổ chức bị rủi ro tự mình thanh toán các tổn thất. Nguồn bù đắp rủi ro là nguồn tự có của chính tổ chức đó, cộng với các nguồn mà tổ chức đó đi vay và có trách nhiệm hoàn trả.

Để có thể tự khắc phục rủi ro một cách hiệu quả thì cần lập quỹ tự bảo hiểm và lập kế hoạch tài trợ tổn thất một cách khoa học.

- Chuyển giao rủi ro:

Đối với những tài sản/đối tượng đã mua bảo hiểm thì khi tổn thất xảy ra việc đầu tiên là phải làm khiếu nại đòi bồi thường.

f. Tìm cách biến rủi ro thành những cơ hội thành công

Rủi ro không hoàn toàn chỉ có nghĩa là thua lỗ hoặc thất bại, mà rủi ro cũng có thể tạo ra cơ hội để kiếm được lợi nhuận. Do vậy một mục tiêu quan

trọng khác của QTRR là cần phải giúp doanh nghiệp nhận thức đúng thực trạng rủi ro và khả năng chuyển đổi rủi ro thành lợi thế.

Trên cơ sở nhận thức này, doanh nghiệp sẵn sàng sử dụng các nguồn lực để biến các rủi ro thành lợi thế, cơ hội thành công.

Để đạt được mục tiêu này, doanh nghiệp phải nỗ lực nâng cao năng lực, chủ động xây dựng kế hoạch phòng ngừa rủi ro ngay từ khi triển khai kế hoạch kinh doanh, luôn giữ được khả năng chủ động ứng phó trong mọi trường hợp.

1.2.3. Quản trị rủi ro trong các dự án Công nghệ thông tin

1.2.3.1. Khái niệm DA CNTT

Theo nghĩa chung nhất, dự án là một lĩnh vực hoạt động đặc thù, một nhiệm vụ cần phải thực hiện với phương pháp riêng, nguồn lực riêng và theo một kế hoạch tiến độ nhằm tạo ra một thực thể mới. (Từ Quang Phương, 2014, trang 9).

Dự án công nghệ thông tin là dự án được thực hiện trong lĩnh vực công nghệ thông tin và sản phẩm là sản phẩm công nghệ thông tin.

Thí dụ về DA CNTT: Dự án xây dựng phần mềm quản lý nhân sự; Dự án xây dựng hệ thống DB center, ...

1.2.3.2. Đặc điểm các dự án Công nghệ thông tin

- **Dự án CNTT có mục đích, kết quả rõ ràng:** Tất cả các dự án CNTT thành công thì đều phải có kết quả được xác định rõ ràng. Mỗi dự án bao gồm một tập hợp các nhiệm vụ cần thực hiện, mỗi nhiệm vụ cụ thể này khi thực hiện sẽ thu được kết quả độc lập và tập hợp các kết quả đó tạo thành kết quả chung của dự án. Các kết quả này có thể theo dõi, đánh giá bằng hệ thống tiêu chí rõ ràng. Nói cách khác, dự án CNTT bao gồm nhiều hợp phần khác nhau được quản lý, thực hiện trên cơ sở đảm bảo thống nhất các chỉ tiêu về thời gian, nguồn lực (chi phí) và chất lượng.

- **Thời gian tồn tại của dự án CNTT có tính hữu hạn:** Dự án nào cũng có các giai đoạn: Hình thành, phát triển và kết thúc. Khi dự án hoàn thành, kết quả của dự án được chuyển giao, đưa vào khai thác sử dụng.

- **Sản phẩm, kết quả của dự án CNTT mang tính độc đáo, mới lạ:**

Khác với các quá trình sản xuất liên tục, có tính chất dây chuyền, lặp đi lặp lại, kết quả của dự án CNTT không phải là sản phẩm sản xuất hàng loạt, mà có tính mới, thể hiện sức sáng tạo của con người, do đó, sản phẩm và dịch vụ thu được từ dự án CNTT là duy nhất, hầu như khác biệt so với các sản phẩm cùng loại. Tuy nhiên, trong nhiều dự án CNTT, tính duy nhất thường khó nhận ra. Vì vậy, mỗi dự án CNTT cần phải tạo ra những giá trị mới chẳng hạn thiết kế khác nhau, môi trường triển khai khác nhau, đối tượng sử dụng khác nhau, ... Từ đó cho thấy nếu hai dự án CNTT hoàn toàn giống nhau và không tạo được giá trị nào mới, nó thể hiện sự đầu tư trùng lặp, gây lãng phí, đây là tình trạng khá phổ biến của các dự án CNTT.

- **Dự án liên quan tới nhiều bên:** Dự án nào cũng có sự tham gia của nhiều bên hữu quan như nhà tài trợ (chủ đầu tư), đơn vị thụ hưởng, nhà tư vấn, nhà thầu (đơn vị xây dựng) và trong nhiều trường hợp có cả cơ quan quản lý nhà nước đối với các dự án sử dụng nguồn vốn có nguồn gốc từ ngân sách nhà nước. Tùy theo tính chất của dự án và yêu cầu của nhà tài trợ mà sự tham gia của các thành phần trên có sự khác nhau. Để thực hiện thành công mục tiêu của dự án, các nhà quản lý dự án cần duy trì thông xuyên mối quan hệ với các bộ phận quản lý khác.

- **Dự án thường mang tính không chắc chắn:** Trong quá trình thực hiện các dự án CNTT thường có nhiều thay đổi và các vấn đề xuất hiện, đặc biệt công nghệ áp dụng trong dự án luôn thay đổi, theo quy luật Moore, công

nghệ sẽ thay đổi sau 18 tháng, do đó nếu thời gian thực hiện dự án kéo dài sẽ xuất hiện nguy cơ rủi ro rất cao.

- **Môi trường tổ chức, thực hiện:** Thường một dự án được thực hiện bởi một tổ chức đặc biệt thành lập tạm thời (Tổ dự án). Quan hệ giữa các dự án trong một tổ chức là quan hệ chia sẻ cùng nguồn lực khan hiếm như đội ngũ lập yêu cầu hệ thống, kiến trúc sư, lập trình, kiểm định chất lượng, đào tạo - chuyên gia, ... Từ đó có thể thấy rằng, môi trường quản lý dự án có nhiều mối quan hệ phức tạp nhong hết sức năng động.

1.2.3.3. Các nội dung quản trị rủi ro trong các dự án CNTT

Rủi ro trong các dự án Công nghệ thông tin là những sự kiện có thể đe dọa và cản trở việc thực hiện dự án theo tiến độ thời gian, ngân sách và chất lượng của dự án.

Quản trị rủi ro trong các dự án Công nghệ thông tin nhằm Kiểm soát rủi ro nhằm ngăn chặn và giảm thiểu những tổn thất do rủi ro gây ra cho dự án.

Các nội dung Quản trị rủi ro trong các dự án Công nghệ thông tin cũng bao gồm:

- Nhận dạng rủi ro: Xác định yếu tố rủi ro nào ảnh hưởng tới một dự án và tài liệu về những đặc điểm của chúng.

- Phân tích rủi ro: Đặc điểm, phân tích rủi ro cụ thể xem xét những ảnh hưởng của chúng tới mục tiêu của dự án

- Đo lường rủi ro: Xem xét khả năng có thể xảy ra và hậu quả của những rủi ro.

- Kiểm soát, phòng ngừa rủi ro: Giám sát rủi ro đã phát hiện, nhận biết rủi ro mới, cắt giảm rủi ro và đánh giá hiệu quả của việc cắt giảm rủi ro.

- Tài trợ rủi ro và Tìm cách biến rủi ro thành cơ hội thành công: Thực hiện những bước đề cao những cơ hội để biến rủi ro thành cơ hội thành công.

1.2.3.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới Quản trị rủi ro dự án CNTT

Các nhân tố chính ảnh hưởng tới quản trị rủi ro dự án công nghệ thông tin đó là:

- Chủ đầu tư : Trình độ của chủ đầu tư (Trình độ Lãnh đạo, cán bộ thực hiện dự án, khả năng phối hợp, làm việc nhóm, khả năng phân tích vấn đề, khả năng kết nối, thuyết phục người dùng, ...) ; Tâm thế chủ đầu tư (thiếu cam kết, không nhiệt tình, tâm huyết trong công việc, không vì lợi ích chung, ... ; Khả năng tài chính hạn hẹp không đủ tiếp tục thực hiện dự án; Có sự biến động về nhân sự, ... Cơ sở hạ tầng không đáp ứng việc thực hiện, triển khai dự án ; Quy trình không đủ, chính xác, không có tài thời điểm cần thiết, ... Lãnh đạo không đề cao, ủng hộ việc thành lập tổ chức Quản trị rủi ro trong các dự án CNTT, ...

- Nhà đầu tư: Không thực hiện đúng cam kết, có sự biến động về cán bộ thực hiện dự án, có sự biến động về tài chính, cán bộ thực hiện dự án phía nhà đầu tư năng lực hạn chế, ...

- Nhà thầu: Năng lực hạn chế, có sự biến động về nhân sự, không thực hiện đúng cam kết, văn hóa làm việc không phù hợp với chủ đầu tư, bị giải thể, ...

- Khách hàng: Không phối hợp trong quá trình thực hiện, triển khai dự án, chống đối việc sử dụng sản phẩm của dự án, ...

- Đặc điểm dự án: Công nghệ khó, yêu cầu liên tục thay đổi, không rõ ràng, thời gian thực hiện ngắn, ...

- Công nghệ liên tục thay đổi.

- Có sự biến động về tỉ giá

- Luật pháp : Có quá nhiều quy định chằng chéo, không thuận lợi cho quá trình thực hiện dự án, ...

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Jonathan Reuvid (Chủ biên), 2012. *Quản lý rủi ro kinh doanh*. Nguyễn Toạ Thắng (ngời dịch). Hà Nội: NXB Hồng Đức.
2. Nguyễn Đăng Minh, 2011. *Bài giảng về quản trị chất lượng và rủi ro*. Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
3. Nguyễn Đăng Minh, 2015. *Quản trị tinh gọn Made in Việt Nam - Đường tới thành công*. Hà Nội: NXB ĐHQGHN.
4. Nguyễn Lâm, 2006. *Từ điển từ và ngữ Việt Nam*. TP.HCM : NXB Tổng hợp.
5. Từ Quang Phương, 2014. *Giáo trình Quản lý dự án*. Hà Nội: NXB ĐH Kinh tế quốc dân
6. Tổ chức Quốc tế Tiêu chuẩn hóa, 2009. *Tiêu chuẩn ISO 31000:2009, Quản lý rủi ro - Nguyên tắc và hướng dẫn*.
7. Đoàn Thị Hồng Vân và Kim Ngọc Đạt, 2013. *Quản trị rủi ro & Khủng hoảng*. Hà Nội: NXB lao động - xã hội.

Tiếng Anh

8. Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark, 2005. *The Essentials of Risk Management*. McGraw-Hill.
9. Sim Segal, 2011. *Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management*. Wiley Corporate F&A.

Website

10. Nguyễn Hữu Quốc, 2007. Quản lý dự án,
<<http://www.e-ptit.edu.vn/hoclap/hoclieu/QLDA.pdf>> [Truy cập ngày 12/11/2016].
11. Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia, 2016. Giới thiệu chung,
<http://www.npt.com.vn/Pages/npt-gioithieuchung-nptstatic-14-nptsite-2.html> [Truy cập ngày 22/11/2016]