

# Các yếu tố quan trọng trong quá trình thực hiện quản lý rủi ro ở cấp độ doanh nghiệp tại các công ty xây dựng Việt Nam

## The critical factors for implementing enterprise risk management in Vietnamese construction companies

Huỳnh Thị Yến Thảo

Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh

Email liên hệ: thao.huynh@ut.edu.vn

### Tóm tắt:

Mục đích của bài báo là nghiên cứu các yếu tố (CSFs) đóng góp vào sự thành công trong quá trình thực hiện quản lý rủi ro (RM) tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam với những mục tiêu cụ thể bao gồm (1) xác định các yếu tố, (2) đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố và (3) xem xét tính đồng nhất trong ý kiến giữa các nhóm chuyên gia. Kết quả, có 16 CSFs được nhận dạng, trong đó, CFS01 - “sự cam kết của ban lãnh đạo”, CFS02 - “vai trò của các nhân phụ trách quản lý rủi ro là những yếu tố đóng vai trò quan trọng và ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện quản lý rủi ro ở cấp độ doanh nghiệp. Bên cạnh đó, đối với các yếu tố CFS08 - “xem xét rủi ro như các cơ hội”, CSF13 - “cụ thể hoá các chỉ số đo lường rủi ro”, theo dữ liệu thu thập được cho là ít quan trọng hơn. Hơn thế nữa, kết quả kiểm định T-test cho thấy có sự đồng nhất trong ý kiến giữa hai nhóm chuyên gia được khảo sát liên quan đến vấn đề này.

**Từ khoá:** Công ty xây dựng Việt Nam, quản lý rủi ro, yếu tố quan trọng.

### Abstract:

This paper was carried out to identify critical success factors (CSFs) for enterprise risk management (ERM) and assess the important level of these factors by making a questionnaire survey. The result shows that CSF01 - “commitment of board and senior management” get the first position in the ranking list, followed by CSF02 - ERM ownership with the mean value of 4,38. Additionally, the group of CSF8 - “leveraging risks as opportunities”, CSF9 - “risk management system” and CSF13 - “formalized key risk indicators” are seen as less important factors for ERM implementation in VCCs. Furthermore, the p-value of the T-test method indicates that academic and professional experts seem to have similar point of view regarding the important level of identified factors.

**Key words:** Critical success factors; enterprise risk management; Vietnamese construction companies.

### 1. Giới thiệu

Tổ chức hoạt động trong lĩnh vực đầu tư xây dựng nói chung liên quan đến hoạt động như quy hoạch, thiết kế, thi công, giám sát..., tồn tại rất nhiều yếu tố mang tính bất định và rủi ro (RR). Điều này có thể dẫn đến các tác động tiêu cực như không đạt được các mục tiêu đã được thiết lập trước đó. Do vậy, yêu cầu cần thiết đó là thiết lập hệ thống quản lý rủi ro (RM) trong

các doanh nghiệp xây dựng (CCs) nói chung nhằm giảm thiểu ảnh hưởng theo hướng tiêu cực do các RR gây ra cũng như gia tăng các lợi ích mang lại từ các RR này.

Phần lớn các CCs hiện nay đang tập trung RM ở cấp độ từng dự án riêng lẻ (Project risk management - PRM) trong khi việc thực hiện quản lý rủi ro ở cấp độ doanh nghiệp (Enterprise risk management - ERM) dường như ít được đề

cập và chưa nhận được sự quan tâm đúng mức từ các CCs [1]. Đây có thể được xem là một trong các nguyên nhân dẫn đến thiếu sự minh bạch trong các hoạt động, thiếu việc hoạch định các chiến lược phù hợp nhằm đối phó với các RR khi gặp phải ở cấp độ doanh nghiệp [2]. Việc tập trung RM ở từng dự án riêng lẻ có thể sẽ gây ra sự thất bại của những dự án khác trong cùng tổ chức do một số khác biệt trong phân bổ nguồn lực và cách thức RM giữa từng dự án. Hơn thế nữa, ERM đang trở thành xu hướng trong RM đối với CCs trên thế giới với mục đích giảm thiểu các tác động tiêu cực do quá tập trung vào RM ở cấp độ dự án gây ra [3]. Vì vậy, việc thực hiện ERM là cần thiết và nên khuyến khích áp dụng đối với hầu hết CCs hiện nay.

Nhằm tăng hiệu quả triển khai ERM thì việc xác định rõ các yếu tố quan trọng (Critical success factors – CSFs) góp phần thành công trong quá trình thực hiện ERM cần quan tâm. Với những hiểu biết sâu rộng liên quan đến các CSFs sẽ giúp các nhà quản trị CCs hoàn thành các mục tiêu, sứ mệnh, đề ra các chiến lược để duy trì hiệu suất cao cho các hoạt động hiện tại và tối đa hoá các cơ hội do rủi ro và bất định mang lại. Nhằm tìm hiểu rõ hơn về các CSFs, bài nghiên cứu đã được thực hiện để xác định và đánh giá, xếp hạng tầm quan trọng của CSFs nhằm thực hiện ERM tại các VCCs thông qua câu hỏi nghiên cứu “có các CSFs nào đóng vai trò quan trọng trong việc triển khai ERM tại các VCCs?”. Hơn nữa, nghiên cứu cũng xem xét vị trí thứ hạng của các CSFs này được đánh giá là giống nhau hay khác nhau theo ý kiến từ hai nhóm chuyên gia được khảo sát bao gồm các chuyên gia nghiên cứu và các chuyên gia thực hành trong các VCCs.

Bài báo mang ý nghĩa khoa học và thực tiễn trong RM theo nhiều khía cạnh. Trước hết, có một số nghiên cứu được công bố liên quan đến quá trình thực hiện ERM thuộc một số lĩnh vực như xã hội và kinh doanh đã được thảo luận bởi nhiều nhà nghiên cứu nhưng hiện tại khá ít nghiên cứu chuyên sâu tập trung vào quá trình triển khai ERM trong ngành xây dựng nói

riêng. Thứ hai, việc thiếu các mô hình RM doanh nghiệp có hệ thống và hoạt động hiệu quả sẽ gây ra sự chậm trễ, thiệt hại kinh tế cho các VCCs. Thứ ba, một số nghiên cứu trước đây đã xem xét các CSFs đối với việc thực hiện ERM dựa lý thuyết về RM đã được đề xuất bởi các tổ chức về học thuật mà chưa xem xét liệu rằng ý kiến của các chuyên gia nghiên cứu (academic experts – AEs) và các chuyên gia thực hành (professional experts – PEs) trong lĩnh vực này có chăng đồng nhất với nhau.

## 2. Cơ sở lý luận

Có một số định nghĩa về RR đã được đề cập bởi nhiều tổ chức và nhà nghiên cứu trên toàn thế giới. Cụ thể, RR được định nghĩa là một sự kiện mà kết quả xảy ra của chúng là không chắc chắn và kết quả này có thể hoặc không thể lường trước [4]. Rosa [4] cho rằng, RR bao gồm sự không chắc chắn và các tác động theo hướng tiêu cực tới những giá trị mà con người mong đợi. Theo đó, RR còn gây ra thiệt hại, mất mát do sự không chắc chắn mang lại [4]. Tại Việt Nam, nhiều định nghĩa khác nhau được đưa ra bởi nhiều nhà nghiên cứu. Theo Đinh Tuấn Hải và Nguyễn Hữu Hué [5], RR là sự không chắc chắn hoặc các mối nguy hiểm; các kết quả thực tế chệch hướng khỏi dự báo; mất mát, tổn thương, sự hủy diệt hay sự bất lợi; có thể xác định số lượng RR nhưng tính bất trắc thì không thể xác định được. Tác giả cũng cho biết RR bao gồm ba yếu tố: Xác suất xảy ra, khả năng ảnh hưởng đến đối tượng, mức độ ảnh hưởng. Tương tự, Bùi Ngọc Toàn [6] định nghĩa RR dự án là tổng hợp các yếu tố ngẫu nhiên, những tình huống không thuận lợi liên quan đến bất định, có thể đo lường bằng xác suất không đạt mục tiêu đã định của dự án và gây nên các mất mát và thiệt hại. Nguyễn Văn Chơn [7] đưa ra khái niệm RR của dự án đầu tư là một loạt các biến cố ngẫu nhiên tác động tiêu cực lên toàn bộ các giai đoạn, làm thay đổi kết quả đầu tư theo chiều hướng bất lợi và có thể đo lường bằng các khái niệm xác suất RR. Khái niệm về quản lý rủi ro cũng được đề cập bởi nhiều nhà nghiên cứu. Theo Uher and Toakley [8] RM là một quy

trình kiểm soát mức độ RR và giảm thiểu những tác động do các sự kiện này mang lại đến mục tiêu đã được đề cập; Merna and Njiru [9] đưa ra khái niệm rằng RM là một chuỗi hành động bất kỳ được triển khai thực hiện bởi các cá nhân hoặc công ty với nỗ lực để làm thay đổi các RR có nguồn gốc từ các hoạt động của tổ chức gây ra. RM cũng được hiểu như là một quá trình từ việc nhận dạng, phân tích đến ứng phó RR một cách liên tục, có hệ thống trong suốt vòng đời của dự án [10]. Mục đích chung của RM là giảm hoặc loại bỏ tác động theo hướng tiêu cực và tận dụng tốt các cơ hội do RR mang lại.

Có hai cách tiếp cận cơ bản trong RM: Với cách truyền thống (TRM – Traditional risk management) còn được gọi là quản lý rủi ro dự án (PRM) và quản lý rủi ro doanh nghiệp (ERM). Theo Cendrowski and Mair [11], TRM được phổ biến thực hiện vào đầu những năm 1950 và được giới hạn trong mục tiêu ban đầu là giảm thiểu tối đa mức độ thiệt hại do RR mang lại. Với TRM, các tổ chức thường RM theo từng dự án riêng lẻ cụ thể. Nói cách khác, TRM được phân đoạn và thực hiện trong các đơn vị riêng lẻ, bộ phận hoặc nhóm trong một tổ chức. Chiến lược gần đây của CCs đó là đang từng bước chuyển tiếp từ cách tiếp cận TRM sang cách tiếp cận tích hợp, đó là quản lý rủi ro ở cấp độ doanh nghiệp (ERM). ERM là *“một quy trình các công việc, được thực hiện bởi ban giám đốc và các thành viên khác của tổ chức, được áp dụng trong việc thiết lập chiến lược quản lý rủi ro cho tổng thể doanh nghiệp, xác định các nguy cơ tiềm ẩn ảnh hưởng đến tổ chức, và đối phó với rủi ro trong phạm vi doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra”* [12]. Nhìn chung, ERM đưa ra giải pháp nhằm giải quyết một số vấn đề tồn tại của TRM. Cách tiếp cận này đối phó với RR theo cách phối hợp, trong đó các RR được liệt kê và xem xét đồng thời trong một danh mục. Thêm vào đó, bằng cách xem xét tất cả các RR tiềm ẩn trong một danh mục, có thể hiểu rõ mối quan hệ phụ thuộc, tương tác lẫn nhau giữa các RR, từ đó

hiểu rõ hơn về nguồn gốc, nguyên nhân gây ra RR.

Mặc dù cả PRM và ERM có chung quy trình RM và dường như không có sự mâu thuẫn nhưng mục đích và mục tiêu cụ thể giữa TRM và ERM có sự khác nhau khi mức độ quan tâm và quá trình phân bổ nguồn lực vào các RR là không giống nhau [12]. ERM đối phó với RR ở hầu hết các cấp của tổ chức, và hướng sự tập trung nhiều vào các mục tiêu ở cấp độ tổ chức như chiến lược kinh doanh, hoạt động, báo cáo và một số mục tiêu khác của tổ chức [12]. Trong khi đó, PRM đối phó với RR ở cấp độ dự án và quan tâm nhiều hơn đến các mục tiêu dự án cụ thể như thời gian, ngân sách, nguồn nguyên liệu và các mục tiêu khác liên quan đến chất lượng dự án, vệ sinh môi trường, an toàn lao động. TRM tiếp cận đối phó với từng RR riêng lẻ có thể dẫn đến sự kém hiệu quả vì thiếu sự phối hợp giữa các bộ phận trong cùng một tổ chức với nhau [13]. Ngoài ra, với TRM, các nhà quản lý cấp cao của tổ chức dường như thiếu cái nhìn tổng thể về những RR mà tổ chức của họ có thể phải đối mặt tại những thời điểm cụ thể trong tương lai. Hơn nữa, các nhà RM ở cấp độ dự án có thể không xem xét giá trị của cổ đông và trách nhiệm đối với nhà đầu tư và khách hàng trong quá trình RM. Vì thế, TRM nên được xem như một nội dung không thể thiếu của ERM và được triển khai ở cấp độ dự án vì RR của dự án cũng được tính đến trong danh mục RR của CCs. ERM sẽ cung cấp một cách tiếp cận mới để góp phần gia tăng tính hiệu quả của TRM trong các công ty xây dựng vì thực hiện ERM góp phần quan trọng trong việc cải thiện truyền thông thông tin RR của dự án. Điều này giúp quản lý cấp cao đưa ra các quyết định chính xác hơn khi đối phó các RR của dự án.

Nhằm triển khai ERM một cách hiệu quả, đầu tiên, VCCs cần nhận thức rõ các CSFs nào quyết định đến quá trình thực hiện ERM. Nhiều nhà nghiên cứu đã thảo luận và xác định một số yếu tố được cho là CSFs để thực hiện ERM. Ví dụ, một số yếu tố quan trọng như cơ cấu tổ chức, giao tiếp RR, văn hóa nhận thức RR hoặc

văn hóa tổ chức có tác động tích cực đến việc triển khai ERM đã được xác định [14]. Trong khi đó, Barton, et al. [15] đã đề cao vai trò quan trọng của RM và các quy trình được thiết kế để thực hiện RM thành công. Khi tìm hiểu về ERM trong ngành năng lượng, 05 yếu tố hàng đầu quyết định thành công của ERM đã được tìm hiểu bởi [3], và được xác định là: (1) đội ngũ

quản trị công ty, (2) cách thức lãnh đạo của lãnh đạo cấp cao, (3) thông lệ kinh doanh tốt, (4) sáng kiến của ban giám đốc và (5) các đề xuất của kiểm toán nội bộ. Dựa trên các tài liệu đã xem xét, 16 CSFs được chỉ ra trong bảng 1, đây cũng là những yếu tố được sử dụng để nghiên cứu trong bài báo này.

**Bảng 1.** Các CSFs đóng góp đến quá trình thực hiện ERM.

Mã số	CSFs	Nghiên cứu trước
CSF01	Sự cam kết và hỗ trợ của ban lãnh đạo công ty	[16], [17], [3], [11]
CSF02	Vai trò của cá nhân phụ trách ERM trong công ty	[18], [19], [3]
CSF03	Mức độ rủi ro chấp nhận	[11]
CSF04	Văn hoá nhận thức RR	[15], [17], [11]
CSF05	Sự đầy đủ của các nguồn lực	[16]
CSF06	Quy trình nhận dạng, phân tích và đối phó với rủi ro	[15], [11]
CSF07	Sự biến đổi linh hoạt của các bước trong quy trình RM	[18], [3]
CSF08	Xem xét rủi ro như các cơ hội	[19], [3]
CSF09	Hệ thống thông tin quản lý rủi ro (RMIS)	[15], [3]
CSF10	Hệ thống ngôn ngữ trong quản lý rủi ro	[17], [3]
CSF11	Giao tiếp rủi ro	[17]
CSF12	Các chương trình đào tạo	[15], [11]
CSF13	Cụ thể hoá các chỉ số đo lường rủi ro	[19], [3]
CSF14	Tích hợp ERM vào trong quá trình kinh doanh	[15], [17]
CSF15	Thiết lập mục tiêu	[18], [3]
CSF16	Giám sát, xem xét, cải tiến quy trình ERM	[11], [18]

### 3. Quy trình thực hiện nghiên cứu

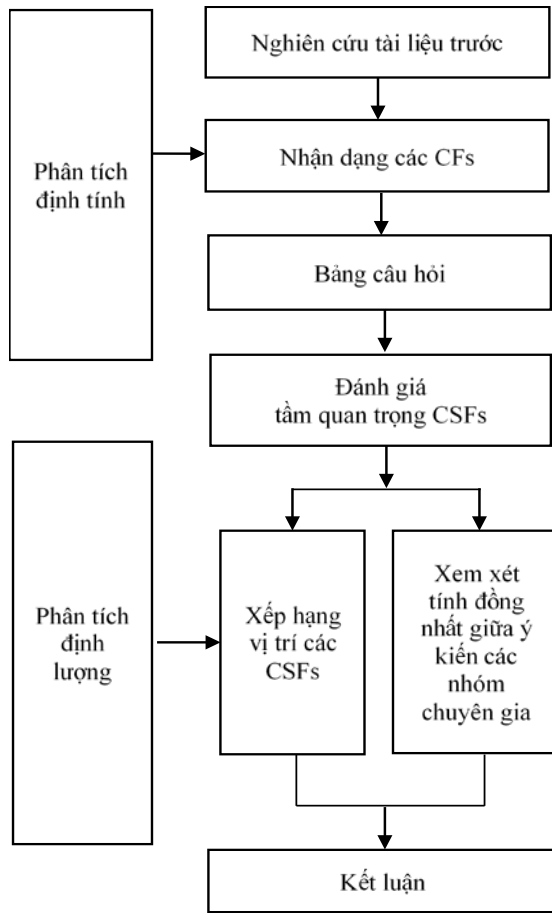
Nhằm xác định và phân tích mức độ quan trọng của từng CSFs cũng như xem xét liệu có sự khác nhau giữa ý kiến các nhóm chuyên gia về tầm quan trọng của CSFs, hai phương pháp định tính và định lượng được sử dụng. Quy trình thực hiện được minh họa trong hình 1.

Như thể hiện trong hình 1, trong bước phân tích định tính, tác giả sẽ tổng hợp, phân tích các nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến ERM nhằm xác định CSFs cho ERM. Sau đó, bảng câu hỏi sẽ được xây dựng nhằm thu thập

dữ liệu, ý kiến đánh giá từ hai nhóm chuyên gia. Nhóm chuyên gia được khảo sát online bao gồm các chuyên gia thực hành đang làm việc tại VCCs và các chuyên gia học thuật từ một số đơn vị nghiên cứu trong nước. Trong bảng câu hỏi, các chuyên gia được yêu cầu cho điểm mức độ quan trọng của từng CSFs theo 5 mức độ từ 1 đến 5 (1 = không quan trọng, 2 = tầm quan trọng nhỏ, 3 = tầm quan trọng trung bình, 4 = tầm quan trọng lớn và 5 = tầm quan trọng rất lớn). Căn cứ vào nguồn dữ liệu đã được thu thập, bảng xếp hạng vị trí của CSFs đối với ERM sẽ được thực hiện dựa trên giá trị điểm số

trung bình. Hơn thế nữa, nhằm xem xét tính đồng nhất trong đánh giá giữa các nhóm chuyên

gia, tác giả sẽ tiến hành thực hiện kiểm định T-test đối với dữ liệu thu thập.



**Hình 1.** Trình tự nghiên cứu.

#### 4. Kết quả nghiên cứu

##### 4.1. Thông tin về đối tượng khảo sát

Nhằm đảm bảo độ tin cậy cho quá trình phân tích, bảng câu hỏi được xây dựng và gửi đến chuyên gia đang thực hiện công tác RM tại các VCCs cũng như các chuyên gia nghiên cứu trong lĩnh vực này. Cụ thể hơn, thông tin liên quan đến các chuyên gia được tóm tắt tại bảng 2.

##### 4.2. Xếp hạng tầm quan trọng của CSFs trong thực hiện ERM

Đầu tiên, dữ liệu thu thập từ bảng câu hỏi khảo sát được kiểm tra độ tin cậy dựa trên hệ số Cronbach's alpha. Với giá trị Cronbach's alpha là 0,808, cho thấy dữ liệu thu thập có giá trị cho việc kiểm tra thêm các suy luận và giả thuyết

[20]. Kết quả xếp hạng về tầm quan trọng của CSFs tính toán và tóm tắt tại bảng 3. Thứ nhất, giá trị trung bình về tầm quan trọng của các yếu tố thể hiện trong bảng 3 chỉ ra rằng, điểm trung bình của CSFs dao động từ 3,42 đến 4,67, đây là mức dao động khá rộng thể hiện vai trò của CSFs trong quá trình áp dụng ERM có sự khác biệt. Thứ hai, phương pháp kiểm định T-tests được thực hiện nhằm xem xét liệu vai trò của CSFs có đồng nhất giữa ý kiến của AEs và PEs hay không. Kết quả giá trị P-value được thể hiện trong bảng 3 cho thấy kết quả xếp hạng tầm quan trọng của CSFs là nhất quán cao giữa 2 nhóm đối tượng khảo sát này (P-value > 0,05). Kết quả này cũng cho thấy việc đánh giá, xếp hạng các CSFs đối với ERM trong nghiên cứu này đảm bảo độ tin cậy.

**Bảng 2.** Thông tin nhóm chuyên gia.

Đặc điểm	Phân loại	Chuyên gia thực hành (N = 47)		Chuyên gia học thuật (N = 11)		Tổng số (N = 58)	
		N	%	N	%	N	%
Học vị, chức vụ	Giáo sư			1	9%	1	2%
	Phó giáo sư			4	36%	4	7%
	Tiến sĩ			6	55%	6	10%
	Quản lý cấp cao	11	23%			11	19%
	Quản lý chức năng	16	34%			16	28%
	Quản lý dự án	20	43%			20	34%
Kinh nghiệm làm việc	Ít hơn 5 năm	8	17%			8	14%
	5-10 năm	16	34%			16	28%
	10-15 năm	17	36%	6	55%	23	40%
	Trên 15 năm	6	13%	5	45%	11	19%

**Bảng 3.** Kết quả xếp hạng vị trí CSFs.

Mã hoá	AEs		Pes		Kết quả tổng hợp		p-value
	MV	Xếp hạng	MV	Xếp hạng	MV	Xếp hạng	
CSF1	4.36	1	4.47	1	4.45	1	0.673
CSF2	4.18	4	4.43	2	4.38	2	0.45
CSF12	4.27	3	4.34	3	4.33	3	0.771
CSF4	4.36	1	4.23	4	4.26	4	0.626
CSF5	4.00	7	4.21	5	4.17	5	0.219
CSF6	4.09	5	4.09	7	4.09	6	0.977
CSF11	3.82	10	4.11	6	4.05	7	0.23
CSF14	4.09	5	3.96	9	3.98	8	0.567
CSF15	3.64	13	3.98	8	3.91	9	0.206
CSF16	3.82	10	3.89	10	3.88	10	0.719
CSF10	4.00	7	3.81	12	3.84	11	0.416
CSF7	3.55	15	3.85	11	3.79	12	0.175
CSF3	3.64	13	3.79	13	3.76	13	0.436
CSF8	3.82	10	3.70	14	3.72	14	0.635

Mã hoá	AEs		Pes		Kết quả tổng hợp		p-value
	MV	Xếp hạng	MV	Xếp hạng	MV	Xếp hạng	
CSF9	3.91	9	3.60	15	3.66	15	0.16
CSF13	3.55	15	3.51	16	3.52	16	0.88

Vị trí của từng CSFs được đánh giá và xếp hạng như sau. Thứ nhất, CFS1 - ‘Sự hỗ trợ và cam kết của hội đồng quản trị và quản lý cấp cao’, theo các chuyên gia yếu tố này được đánh giá là quan trọng nhất để thực hiện ERM tại các VCCs với điểm số trung bình 4,45. Kết quả vị trí xếp hạng này là nhất quán và không có sự bất đồng ý kiến giữa hai nhóm chuyên gia với kết quả kiểm định t-test của mẫu độc lập p-value = 0,673. Điều này cho thấy ERM tập trung vào RM với góc nhìn từ trên xuống, do đó vai trò của các nhà quản trị cấp cao đã trở nên rộng hơn. Ngoài ra, sự hỗ trợ, cam kết, trách nhiệm giải trình và năng lực của các nhà quản trị cấp cao được thể hiện trong việc thiết lập các chính sách và thủ tục RM, giao tiếp trong toàn tổ chức, cải thiện việc truyền đạt thông tin thông qua cơ cấu tổ chức và phân bổ, cung cấp đủ nguồn lực. Theo một số nghiên cứu đã được công bố, những hoạt động kể trên được xem là vô cùng cần thiết triển khai ERM một cách hiệu quả nhất. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với một số nghiên cứu trước đây tại các quốc gia trên thế giới [11][16][17].

CSF2 – Vai trò của người phụ trách ERM của tổ chức được xếp ở vị trí thứ hai với giá trị trung bình được tính là 4,38. Hơn nữa, p-value = 0,45 có nghĩa là ý kiến đánh giá giữa 2 nhóm chuyên gia có sự đồng nhất trong xếp hạng tổng thể. Kết quả chỉ ra rằng cần phải có cá nhân chuyên trách ERM trong vai trò phụ trách RM, có trách nhiệm triển khai, giám sát quá trình RM tại doanh nghiệp. Phần lớn trong VCCs hiện nay, giám đốc điều hành và giám đốc tài chính thường được chỉ định trở thành người có trách nhiệm thực hiện và kiểm soát ERM trong toàn bộ tổ chức. Vai trò của yếu tố này cũng đã

được thảo luận bởi một số chuyên gia trên thế giới [3][18][19].

CSF5 - Nguồn lực đầy đủ được xếp hạng ở vị trí thứ năm trong tổng số 16 yếu tố, với điểm số tầm quan trọng trung bình là 4,17 và p-value = 0,219. Một số nguồn lực được sử dụng trong ERM bao gồm tài chính, nhân lực, thời gian, vật liệu hoặc công cụ và kỹ thuật. Kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu đã được đề cập trong một số tài liệu [16].

CSF16 – Giám sát, xem xét và cải thiện ERM được coi là yếu tố ít quan trọng hơn trong quá trình triển khai ERM, với giá trị tầm quan trọng trung bình 3,88. Mặc dù có sự đồng nhất trong ý kiến giữa 2 nhóm chuyên gia được khảo sát khi giá trị p-value = 0,719, tuy nhiên kết quả xếp hạng này có một số khác biệt so với các nghiên cứu đã được thực hiện trước đó. Cụ thể, phần lớn các VCCs đã không thực hiện giám sát, xem xét và cải thiện ERM hàng ngày vì gần một nửa số VCCs được điều tra không có bảng kế hoạch RM. Ngoài ra, quá trình đánh giá và báo cáo tình hình thực hiện ERM thường được tiến hành trong các cuộc họp chính thức giữa bộ phận được giao trách nhiệm RM và nhà quản trị cấp cao hơn là diễn ra như các hoạt động thường xuyên hàng ngày của tổ chức. Trong khi đó, theo các nghiên cứu [11][18] thì việc giám sát và xem xét liên tục ERM là cần thiết. Do đó, các VCCs cần nhận thấy rõ tầm quan trọng của việc giám sát, xem xét và cải thiện ERM một cách liên tục.

Đặc biệt, các VCCs cần thiết lập kế hoạch RM cụ thể, trong đó cần thiết lập các chỉ số đo lường rủi ro một cách chi tiết, có thể đo lường được nhằm phản ánh và đánh giá kết quả thực hiện RM một cách hiệu quả nhất.

## 5. Kết luận

Thứ nhất, bài báo đã nghiên cứu nhận dạng được 16 CSFs đóng góp vào quá trình triển khai ERM và xếp hạng vị trí vai trò của từng CSFs trong ERM. Bên cạnh đó, nghiên cứu đã xem xét tính đồng nhất trong ý kiến đánh giá giữa hai nhóm chuyên gia trong lĩnh vực này. Kết quả cho thấy CSF1 - cam kết của hội đồng quản trị và ban lãnh đạo cấp cao; CSF2 – vai trò của cá nhân phụ trách ERM trong VCCs; CSF12 - các chương trình đào tạo; CSF04 - văn hóa RM là những nhân tố có đóng góp lớn đối với việc triển khai ERM. Trong khi đó, yếu tố CSF16 - việc theo dõi, xem xét và cải tiến ERM được cho là có vị trí thấp hơn so với các yếu tố đề cập ở trên. Kết quả này có phần khác biệt so với các nghiên cứu của các chuyên gia trước đó.

Hơn thế nữa, kết quả được đề cập trong bài báo đã chứng tỏ rằng, tồn tại sự đồng nhất trong ý kiến đánh giá giữa 2 nhóm chuyên gia được khảo sát. Trong các nghiên cứu tiếp theo, việc phân chia các nhóm RR và mối liên hệ giữa các CSFs này sẽ được xem xét cùng với việc nghiên cứu sự đóng góp của các CSFs đến giá trị cổ đông của VCCs.

### Tài liệu tham khảo

- [1] M. R. Hallowell, K. R. Molenaar, B. R. Fortunato; "Enterprise risk management strategies for state departments of transportation". *Journal of Management in Engineering*. 2013; 29(2):114-121.
- [2] Z. Xianbo, H. B. Gang, L. S. Pheng, "Implementing enterprise risk management in a Chinese construction firm based in Singapore", in *Proc. of World Construction Conference*, 28-30 June 2012, Colombo, Sri Lanka. 2012; pp.434-444.
- [3] X. Zhao, B. G. Hwang, and S. P. Low, "Critical success factors for enterprise risk management in Chinese construction companies," *Construction Management and Economics*. 2013; 31(12):1199-1214. DOI: 10.1080/01446193.2013.867521.
- [4] E. A. Rosa; "Metatheoretical foundations for post-normal risk". *Journal of Risk Research*. 1998; 1(1):15-44. DOI: 10.1080/136698798377303.
- [5] Đ. T. Hải, N. H. Huế; "Quản lý rủi ro trong xây dựng". Hà Nội: Nhà xuất bản Xây dựng. 2016.
- [6] B. N. Toàn; "Nghịệp vụ quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình". Hà Nội: Nhà xuất bản Xây dựng. 2012.
- [7] N. V. Chơn; "Kinh tế đầu tư xây dựng". Hà Nội: Nhà xuất bản Xây dựng. 2003.
- [8] T. E. Uher, A. R. Toakley; "Risk management in the conceptual phase of a project," *International Journal of Project Management*. 1999; 17(3):161-169. DOI: 10.1016/S0263-7863(98)00024-6.
- [9] T. Merna, C. Njiru; "Financing infrastructure projects". UK: Thomas Telford. 2002.
- [10] S. Q. Wang, R. L. K. Tiong, S. K. Ting, D. Ashley, "Foreign exchange and revenue risks: Analysis of key contract clauses in China's BOT project," *Construction Management and Economics*. 2000; 18(3):311-320. DOI: 10.1080/014461900370672.
- [11] H. Cendrowski, W. C. Mair; "Enterprise Risk Management and COSO: A Guide for Directors, Executives, and Practitioners". Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. 2009.
- [12] COSO, "Enterprise Risk Management – Integrated Framework Application Techniques". Committee of sponsoring organizations of the treadway commission, 2004.
- [13] P. Bromiley, M. McShane, A. Nair, and E. Rustambekov, "Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions". *Long Range Planning*. 2015; 48(4):265-276. DOI: 10.1016/j.lrp.2014.07.005.
- [14] R. Banham, "Enterprising views of risk management". *Articles of Merit Award Program for Distinguished Contribution to Management Accounting*. 2005; pp.14-20.
- [15] T. L. Barton, W. G. Shenkir, P. L. Walker, Making enterprise risk management pay off:

- How Leading Companies Implement Risk Management. New Jersey: Financial Executives Research Foundation, Inc. 2002.
- [16] T. Aabo, J. R. S. Fraser, B. J. Simkins; "The rise and evolution of the chief risk officer: Enterprise risk management at Hydro One". *Journal of Applied Corporate Finance*. 2005; 17(3):62-75. DOI: 10.1111/j.1745-6622.2005.00045.x.
- [17] M. Grabowski, K. H. Roberts, "Risk mitigation in virtual organizations"; *Journal of Computer-Mediated Communication*. 1998; 3(4). DOI: 10.1111/j.1083-6101.1998.tb00082.x.
- [18] A. B. Yirenyi-Fianko, N. Chileshe, P. Stephenson; "Critical success factors of risk assessment and management processes (RAMP) implementation in Ghanaian construction related organisations". *International Journal of Project Organisation and Management*. 2012; 4(4):379-396.
- [19] K. Muralidhar, "Enterprise risk management in the Middle East oil industry: an empirical investigation across GCC countries". *International Journal of Energy Sector Management*. 2010; 4(1), pp. 59-86. DOI: 10.1108/17506221011033107.
- [20] SPSS/PC+ Professional Statistics; version 5.0; Chicago: SPSS, Incorporated. 1992.

**Ngày nhận bài: 03/02/2022**

**Ngày chuyển phản biện: 07/02/2022**

**Ngày hoàn thành sửa bài: 28/02/2022**

**Ngày chấp nhận đăng: 07/03/2022**