

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA
HỒ CHÍ MINH
HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN

LÊ MINH NGỌC

QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG VỀ
AN NINH MẠNG TẠI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC
Ở VIỆT NAM HIỆN NAY

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

HÀ NỘI - 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

HỒ CHÍ MINH

HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN

LÊ MINH NGỌC

**QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG VỀ
AN NINH MẠNG TẠI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC
Ở VIỆT NAM HIỆN NAY**

Ngành: Quan hệ công chúng

Mã số: 9.32.01.08

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. Phạm Huy Kỳ

TS. Đinh Thị Thanh Tâm

HÀ NỘI – 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học do tôi thực hiện. Các số liệu, kết quả và nội dung trình bày trong luận án này là trung thực, chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác. Những tài liệu, dữ liệu, kết quả nghiên cứu của các tác giả khác được sử dụng trong luận án đều được trích dẫn rõ ràng, đầy đủ theo đúng quy định.

Tác giả luận án

Lê Minh Ngọc

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận án này, tôi đã nhận được sự quan tâm, giúp đỡ và động viên quý báu từ nhiều cơ quan, thầy cô, đồng nghiệp, bạn bè và gia đình.

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới PGS.TS. Phạm Huy Kỳ và TS. Đinh Thị Thanh Tâm – những người thầy, người cô đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo và định hướng cho tôi trong suốt quá trình thực hiện đề tài. Sự tận tâm, nghiêm túc và tinh thần khoa học của Thầy, Cô là nguồn động viên lớn giúp tôi vượt qua khó khăn và hoàn thiện luận án.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Khoa Quan hệ công chúng và Quảng cáo - Học viện Báo chí và Tuyên truyền đã tạo điều kiện thuận lợi về môi trường học tập, nghiên cứu, cung cấp những kiến thức quý báu làm nền tảng cho tôi trong suốt quá trình học tập và thực hiện luận án. Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới các cơ quan, đồng nghiệp, bạn bè và gia đình đã luôn đồng hành, khích lệ, hỗ trợ tôi cả về tinh thần lẫn vật chất trong suốt thời gian qua.

Mặc dù đã nỗ lực hoàn thành với tinh thần nghiêm túc, luận án khó tránh khỏi thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự góp ý, chỉ dẫn của các thầy cô và đồng nghiệp để công trình được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

Tác giả luận án

DANH MỤC SƠ ĐỒ BIỂU ĐỒ

Hình 1.1. Mô hình lý thuyết truyền thông C.Shannon – W.Weaver	41
Hình 1.2. Mô hình quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng ở Việt Nam	47
Hình 3.1: Sơ đồ tổ chức của Vietcombank hiện nay	94
Hình 3.2. Sơ đồ quản trị HĐTT về ANM tại Vietcombank	95
Hình 3.3: Sơ đồ tổ chức của BIDV hiện nay	96
Hình 3.4. Sơ đồ quản trị HĐTT về ANM tại BIDV	97
Hình 3.5: Sơ đồ tổ chức ViettinBank hiện nay	98
Hình 3.6: Sơ đồ quản trị HĐTT về ANM tại ViettinBank	99
Biểu đồ 3.1. Nhận thức về yêu cầu của cán bộ truyền thông	106
Biểu đồ 3.2: Mức độ quan tâm của đối tác, khách hàng đến vấn đề ANM	108
Biểu đồ 3.3: Đánh giá của đối tác, khách hàng đối với thông tin về ANM	108
Biểu đồ 3.4: Đánh giá của cán bộ truyền thông đối với nội dung quản trị HĐTT về ANM của ngân hàng	115
Biểu đồ 3.5: Lựa chọn kênh truyền thông về ANM của đối tác, khách hàng	120
Biểu đồ 3.6: Đánh giá môi trường quản trị HĐTT về ANM của nhân viên truyền thông	124
Biểu đồ 3.7: Điểm trung bình (Mean Score) cho từng tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM của từng ngân hàng	126
Biểu đồ 3.8: Tổng hợp số lượng HĐTT về ANM của các ngân hàng	128
Biểu đồ 3.9: Đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT của cán bộ truyền thông	131
Biểu đồ 3.10: Đánh giá của cán bộ, nhân viên ngân hàng về quản trị HĐTT	132

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

ANM	: an ninh mạng
ANQG	: an ninh quốc gia
ANCN	: an ninh con người
HĐTT	: hoạt động truyền thông
NHNN	: ngân hàng Nhà nước
PL	: phụ lục
PVS	: phỏng vấn sâu
TMCP	: thương mại cổ phần
XHCN	: xã hội chủ nghĩa

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG VỀ AN NINH MẠNG TẠI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM.....	13
1.1. Nghiên cứu về truyền thông và quản trị hoạt động truyền thông.....	13
1.2. Nghiên cứu về an ninh mạng, quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại ngân hàng	23
1.3. Kết quả đạt được của các công trình nghiên cứu, đề xuất vấn đề luận án cần tiếp tục nghiên cứu sâu và khung phân tích của luận án	33
Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG VỀ AN NINH MẠNG TẠI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM	51
2.1. Cơ sở lý luận quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam	51
2.2. Cơ sở chính trị, pháp lý và thực tiễn quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam.....	71
Chương 3: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG VỀ AN NINH MẠNG TẠI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM	92
3.1. Giới thiệu các ngân hàng trong diện khảo sát của luận án	92
3.2. Khảo sát thực trạng quản trị hoạt động truyền thông	100
3.3. Đánh giá chung về thực trạng quản trị.....	129
Chương 4: NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA VÀ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG VỀ AN NINH MẠNG TẠI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM THỜI GIAN TỚI.....	140
4.1. Những vấn đề đặt ra đối với quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước Việt Nam	140
4.2. Giải pháp tăng cường quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam	152
KẾT LUẬN	179
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	182
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	183
PHỤ LỤC	198

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Việt Nam đang bước vào thời đại hội nhập quốc tế sâu rộng và chuyển đổi số, “quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên các công nghệ số”[24] trong kỷ nguyên vươn mình của dân tộc. Chuyển đổi số là quá trình ứng dụng công nghệ số vào mọi khía cạnh của một tổ chức hoặc cá nhân, nhằm thay đổi cách thức hoạt động, quy trình làm việc và tạo ra giá trị mới, nâng cao hiệu quả quản trị xã hội. Đây không chỉ là việc số hóa dữ liệu mà còn là việc thay đổi tư duy, văn hóa và cách thức vận hành để thích ứng với môi trường kinh doanh và xã hội đang thay đổi nhanh chóng. Trong bối cảnh đó, ngân hàng đóng vai trò quan trọng, vì ngân hàng cung cấp dịch vụ tài chính số, sự ổn định trong hoạt động của ngân hàng là điều kiện tiên quyết để ổn định tài chính, tăng trưởng bền vững của quốc gia. Bảo đảm an toàn hệ thống thông tin trong hoạt động ngân hàng là yêu cầu cần thiết để bảo vệ tài sản, duy trì lòng tin của khách hàng, thúc đẩy sự phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh đầy thách thức hiện nay.

Truyền thông về an ninh mạng (ANM) tại hệ thống ngân hàng có vai trò rất quan trọng, bởi trong phát triển kinh tế số, bảo vệ thông tin và an toàn tài chính trở thành ưu tiên hàng đầu. Môi trường chuyển đổi số là không gian mà trong đó các hoạt động truyền thông (HĐTT) diễn ra thông qua các phương tiện kỹ thuật số như internet, mạng xã hội, ứng dụng di động và các nền tảng trực tuyến khác. Các công cụ truyền thông kỹ thuật số được sử dụng để tạo, chia sẻ và tiếp nhận thông tin. Sự bùng nổ của các dịch vụ ngân hàng trực tuyến và thanh toán điện tử đã tạo ra một nhu cầu lớn đối với việc xây dựng các biện pháp bảo mật hiệu quả, khi người tiêu dùng chuyển sang sử dụng các ứng dụng di động và trang web của ngân hàng để thực hiện các giao dịch tài chính, từ chuyển khoản đến thanh toán hóa đơn và mua sắm trực tuyến. Hoạt động này mang lại nhiều tiện lợi nhưng cũng mở ra các nguy cơ, từ việc lạm dụng thông tin cá nhân đến các cuộc tấn công mạng nhằm vào tài khoản ngân hàng.

Quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, trong đó có hệ thống ngân hàng nhà nước (NHNN) là quá trình quản lý và điều hành các HĐTT về ANM nhằm thu hút sự chú ý và tương tác của công chúng đối với dịch vụ của ngân hàng, yếu tố quyết định sự phát triển của các ngân hàng. Thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN đã được triển khai và đạt hiệu quả bước đầu, tuy nhiên quá trình chuyển đổi số đang diễn mạnh mẽ và tác động trực tiếp đến ANM, ảnh hưởng đến quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, đặt ra những vấn đề cần giải quyết. Tăng cường quản trị HĐTT về ANM là cấp thiết để nâng cao nhận thức cộng đồng - tuyên phòng thủ đầu tiên để bảo mật thông tin, ngăn chặn tin giả/độc hại, bảo vệ dữ liệu, hạ tầng số quốc gia, thúc đẩy chuyển đổi số bền vững, nhất là khi truyền thông số đa dạng, nhiều chiều, phức tạp đang tác động lớn đến quản trị HĐTT. Truyền thông số là quá trình sản xuất, phân phối và tiếp nhận thông tin thông qua các nền tảng công nghệ, internet và thiết bị điện tử như mạng xã hội, website, email, ứng dụng di động. Quá trình này thúc đẩy tương tác đa chiều, thúc đẩy chuyển đổi số trong mọi lĩnh vực. Nhưng truyền thông số cũng có tạo ra nhiều thách thức đối với quản trị HĐTT như thông tin sai lệch và tiêu cực bởi môi trường tương tác ảo dễ lan truyền tin giả, toxic, gây suy giảm tương tác trực tiếp. Rủi ro an ninh và quyền riêng tư, nguy cơ rò rỉ dữ liệu cá nhân, lừa đảo mạng và tấn công ANM cũng gia tăng. Vì thế, quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam là yêu cầu cấp thiết từ thực tiễn. Nhưng thực tiễn cho thấy quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam thời gian qua chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn, còn nhiều bất cập cần giải quyết. Trong khi đó, hiện tại, chưa có công trình khoa học nghiên cứu chuyên sâu về vấn đề quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng trong bối cảnh hiện nay. Vì thế khoảng trống nghiên cứu đó cần nhanh chóng được bổ sung cả trên phương diện lý luận và thực tiễn.

Những lý do trên cho thấy nghiên cứu ***Quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam hiện nay*** có tính cấp thiết, để hệ thống NHNN nâng cao năng lực hoạt động, phát triển ổn định theo các tiêu chí của nền kinh tế số trong bối cảnh hiện nay.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở làm rõ vấn đề lý luận và thực tiễn về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, luận án đề xuất giải pháp tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam thời gian tới, đáp ứng yêu cầu thực tiễn của bối cảnh chuyển đổi số.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, nhận diện những vấn đề đã được nghiên cứu sâu và vấn đề đặt ra cần tiếp tục nghiên cứu, đề xuất mô hình nghiên cứu.
- Hệ thống hóa, phân tích cơ sở lý luận và thực tiễn của vấn đề nghiên cứu là quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam.
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN và nguyên nhân của thực trạng.
- Nhận diện những vấn đề đặt ra cần giải quyết và đề xuất giải pháp tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam hiện nay.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Phạm vi đối tượng khảo sát:* Điều 4 Luật các tổ chức tín dụng số 32/2024/QH15 có hiệu lực từ ngày 1/7/2024 quy định: hệ thống ngân hàng được chia thành 2 cấp, trong đó NHNN là Ngân hàng Trung ương thuộc cấp 1- cơ quan ngang Bộ của Chính phủ, thực hiện chức năng quản lý nhà nước về tiền tệ, hoạt động ngân hàng và ngoại hối; thực hiện chức năng về phát hành tiền, ngân hàng của các tổ chức tín dụng và cung ứng dịch vụ tiền tệ cho Chính phủ; đồng thời thực hiện chức năng phát hành tiền, quản lý và điều hành cho các ngân hàng cấp 2 thuộc hệ thống. Trong luận án, NCS sử dụng thuật ngữ hệ thống NHNN là để chỉ các ngân hàng cấp 2, những ngân hàng có vốn nhà nước.

- *Phạm vi không gian:* Luận án nghiên cứu quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng Vietcombank, BIDV và Vietinbank. Đây là những ngân hàng nằm

trong Bộ Tứ (Big 4), có vị trí quan trọng trong hệ thống NHNN, chuyên về dịch vụ tài chính đa ngành, chiếm thị phần lớn trong thị trường chứng khoán; có tập khách hàng lớn nhất tại Việt Nam, có quyền quyết định đối với các hoạt động kinh doanh theo định hướng của NHNN nhưng vẫn đảm bảo tính cạnh tranh trong hoạt động tài chính của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa (XHCN), đảm bảo tính khách quan và đại diện khi khảo sát quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Không gian nghiên cứu là các Hội sở và chi nhánh ngân hàng Vietcombank, BIDV và Vietinbank tại Hà Nội.

- *Phạm vi thời gian*: Luận án nghiên cứu quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam từ năm 2022 đến nay. Đó là thời điểm Chính phủ ban hành Nghị định số 102/2022/NĐ-CP ngày 12/12/2022 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của NHNN Việt Nam (mục 32, Điều 2). Chính phủ cũng ban hành Nghị định số 59/2022/NĐ-CP, quy định về định danh và xác thực điện tử; xây dựng kế hoạch hợp tác của NHNN và Bộ Công an với mục tiêu phát triển ứng dụng dữ liệu về dân cư, định danh và xác thực điện tử phục vụ chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022-2025, tầm nhìn đến năm 2030.

- *Phạm vi nội dung*: Quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Trong luận án, nội dung cụ thể là quản trị HĐTT tại hệ thống NHNN về ANM và biện pháp bảo vệ ANM; hoạt động định danh thông qua xác thực điện tử, xác thực sinh trắc học dựa trên cơ sở dữ liệu quốc gia, cơ sở dữ liệu chuyên ngành bằng phương tiện kỹ thuật số...

- *Phạm vi nguồn tài liệu*: Luận án sử dụng những công trình đã được công bố trên sách, báo, tạp chí; các tài liệu, báo cáo của các tổ chức, các ngân hàng, của Tổng cục Thống kê và các tài liệu khác có liên quan. Báo cáo Thường niên của NHNN và các ngân hàng trong diện khảo sát được quan tâm vì đây kênh đánh giá nội bộ về truyền thông và quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng.

4. Phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp luận

Luận án dựa trên phương pháp luận chủ nghĩa duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, tư tưởng Hồ Chí Minh về phát triển kinh tế; đường lối, quan điểm của

Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước về ANM; đồng thời dựa trên các lý thuyết truyền thông, lý thuyết quản trị học, lý thuyết các bên liên quan; kế thừa và phát triển các kết quả nghiên cứu có liên quan đến quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam.

4.2. Phương pháp nghiên cứu

Trên cơ sở phương pháp luận và các lý thuyết nghiên cứu đã xác định, luận án sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- *Phương pháp phân tích và tổng hợp*: NCS thu thập và xử lý thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, chia tài liệu thành các phần nhỏ hơn để xem xét, đánh giá từng khía cạnh, từng yếu tố cấu thành. Sau đó tổng hợp, liên kết các thông tin, các yếu tố đã được phân tích để tạo cơ sở nghiên cứu. Phương pháp này được NCS sử dụng xuyên suốt cả quá trình nghiên cứu, giúp tác giả xác định cơ sở lý luận và thực tiễn của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, đề xuất giải pháp tăng cường quản trị HĐTT về ANM trong thời gian tới. Trong chương 3, NCS đã dùng phương pháp phân tích nội dung để nghiên cứu làm rõ được các nội dung thông điệp được quản trị trên các kênh hiện tại của ngân hàng, phân loại các nội dung này, xác định nội dung nào đang được chú trọng hơn, nội dung nào ít hơn làm cơ sở đề xuất giải pháp cho phần nội dung quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam thời gian tới.

- *Phương pháp thống kê, so sánh*: được tác giả sử dụng để so sánh các đối tượng, các nhóm dữ liệu khác nhau, nhằm tìm ra sự giống và khác nhau, cũng như xu hướng biến động của chúng. Luận án thu thập số liệu liên quan đến quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng, so sánh, đối chiếu hệ thống các số liệu để làm rõ thực trạng quản trị HĐTT về ANM. Đây là căn cứ để đánh giá, từ đó rút ra được kết luận về thực trạng quản trị, nguyên nhân và những vấn đề đặt ra từ thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Đồng thời, thông qua kết hợp logic và lịch sử, suy luận để xác định giải pháp tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam thời gian tới.

- *Phương pháp nghiên cứu trường hợp*: Thay vì nghiên cứu trên diện rộng, tác giả đi sâu nghiên cứu trường hợp cụ thể để khám phá các khía cạnh

phức tạp, mối quan hệ tương tác và các yếu tố ảnh hưởng, nhằm đưa ra cái nhìn tổng quan liên quan đến quản trị HĐTT về ANM, thông qua việc phân tích quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng Vietcombank, Vietinbank, BIDV. Phương pháp này được thực hiện để phân tích và đánh giá thực trạng, tạo tiền đề để tác giả phân tích thực trạng trên phương diện thành công và hạn chế, phân tích nguyên nhân của thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, nhận diện những vấn đề đặt ra cần giải quyết.

- *Phương pháp điều tra xã hội học*: luận án xây dựng bảng hỏi và phát phiếu điều tra cho các đối tượng là cán bộ, nhân viên; đối tác và khách hàng để có thêm cơ sở đánh giá thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, các câu hỏi mang tính mở, đối tượng có thể chọn một hoặc nhiều phương án trả lời. Nội dung câu hỏi tập trung vào nhận thức và kỹ năng truyền thông; nội dung và phương thức quản trị HĐTT, hiệu quả quản trị HĐTT, kênh truyền thông, xử lý khủng hoảng truyền thông, ưu điểm và hạn chế trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, vấn đề đặt ra và giải pháp khắc phục...

Mẫu điều tra xã hội học được chọn theo cách phân nhóm. Nhóm thứ nhất là cán bộ, nhân viên ngân hàng Vietcombank, BIDV, Vietinbank. Do mạng lưới chi nhánh của các ngân hàng này rất rộng, nên luận án chọn các Hội sở ngân hàng tại Hà Nội để thực hiện điều tra xã hội học. Điều này không làm mất tính khách quan của thực trạng điều tra vì các chi nhánh trên cả nước đều chịu sự quản lý, điều hành chung của Hội sở ngân hàng. Xét về cơ cấu tổ chức, Hội sở được xếp vào hàng phân cấp cao nhất, nơi tập trung đầy đủ các quyền hành của một ngân hàng; là nơi khách hàng có thể thực hiện mọi giao dịch mà các cơ cấu phân cấp thấp hơn không thể thực hiện được, cũng là nơi làm việc của các lãnh đạo cấp cao của ngân hàng. Hội sở được chia thành nhiều phòng ban, trong đó có ban Truyền thông, mỗi phòng ban có vai trò, nhiệm vụ riêng. Các ngân hàng hiện nay đều áp dụng phân cấp tổ chức từ cao đến thấp: Hội sở ngân hàng, Chi nhánh ngân hàng, Sở giao dịch ngân hàng, Phòng giao dịch ngân hàng. Mỗi phân cấp thực hiện vai trò, chức năng khác nhau, phân cấp càng cao thì chức năng càng nhiều, nhưng các phân cấp đều thuộc quyền quản lý của Hội sở. Hội

sở của cả 3 ngân hàng trong phạm vi luận án nghiên cứu đều ở Hà Nội: ngân hàng Vietcombank: 198 Đường Trần Quang Khải, phường Lý Thái Tổ; ngân hàng BIDV: số 194 Trần Quang Khải, phường Lý Thái Tổ (đều thuộc phường Hoàn Kiếm); ngân hàng ViettinBank: số 108 Trần Hưng Đạo, phường Cửa Nam. Mỗi ngân hàng, tác giả phát 50 phiếu cho cán bộ truyền thông; 100 phiếu cho nhân viên, giao dịch viên. Sự tương đồng về số lượng phiếu điều tra xã hội học giúp NCS có thêm cơ sở khách quan khi đánh giá thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng trong diện khảo sát.

Nhóm đối tượng thứ hai là đối tác và khách hàng. Luận án đã phát 200 phiếu cho đối tác, khách hàng của mỗi ngân hàng. Mẫu được phân vào các nhóm lĩnh vực nghề nghiệp, giới tính và độ tuổi, địa bàn cư trú khác nhau, 54% là nữ, 46% nam, tuổi từ 25 đến 60. Trong nhóm đối tác và khách hàng tham gia trả lời câu hỏi, có 32% khách hàng là cá nhân, 68% là đơn vị đối tác và khách hàng của ngân hàng, chủ yếu là các doanh nghiệp. Có 47% người thuộc lĩnh vực kinh doanh, thường xuyên giao tiếp với ngân hàng, số còn làm giáo dục, truyền thông, khoa học, nghệ thuật, y tế và người chưa có việc làm tại quận Cầu Giấy, quận Hoàn Kiếm, quận Nam Từ Liêm và huyện Gia Lâm, Hoài Đức. (Quận Cầu Giấy nay có phường Cầu Giấy, Nghĩa Đô và Yên Hòa; quận Hoàn Kiếm nay có phường Hoàn Kiếm, Cửa Nam; quận Nam Từ Liêm nay có 4 phường: Từ Liêm, Xuân Phương, Tây Mỗ, Đại Mỗ; huyện Gia Lâm nay là 4 xã: Phù Đồng, Bát Tràng, Thuận An, Gia Lâm; huyện Hoài Đức có 4 xã: Hoài Đức, Dương Hòa, Sơn Đồng, An Khánh). Tổng số phiếu điều tra tại mỗi ngân hàng là 350.

Kết quả là đối với cán bộ truyền thông, tác giả luận án đã phát ra 150 phiếu, thu về 146 phiếu hợp lệ. Đối với nhân viên, giao dịch viên, phát ra 300 phiếu, thu về 284 phiếu hợp lệ. Với đối tác và khách hàng, phát ra 600 phiếu, thu về 578 phiếu hợp lệ. Số phiếu khảo sát đã phát ra là 1050 phiếu, thu về 1008 phiếu hợp lệ là phù hợp với hướng nghiên cứu của luận án. Kết quả điều tra này được thể hiện trong Phụ lục của luận án.

- *Phương pháp phỏng vấn sâu (PVS)*: nhằm đưa ra những đánh giá đa chiều, khách quan về thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở

Việt Nam. Phương pháp này được áp dụng với 2 nhóm. Một là các chuyên gia truyền thông, chuyên gia về ANM tại các cơ quan quản lý liên quan đến quản trị HĐTT về ANM. Tác giả đã phỏng vấn 03 lãnh đạo Cục Cảnh sát Phòng chống tội phạm sử dụng công nghệ cao, 02 lãnh đạo Trung tâm nghiên cứu, ứng dụng dữ liệu dân cư và căn cước công dân thuộc Cục Cảnh sát quản lý hành chính về trật tự xã hội; 02 chuyên viên Bộ Thông tin và Truyền thông, 01 chuyên viên Bộ Tài chính. Hai là các chuyên gia truyền thông và nhà quản trị, nhân viên tại ngân hàng. Tác giả đã phỏng vấn sâu 1 chuyên viên Vụ truyền thông của NHNN, 9 nhà quản lý, nhân viên làm việc tại ngân hàng Vietcombank, BIDV, Vietinbank. Tác giả luận án đã gửi trước bảng hỏi gồm 10 câu để đối tượng nghiên cứu, sau đó trực tiếp xin ý kiến các chuyên gia. Tổng cộng, luận án đã thực hiện 18 cuộc phỏng vấn sâu (Phụ lục) theo 2 nhóm trên.

Các PVS với các chuyên gia trong nhóm chuyên gia truyền thông, chuyên gia về ANM tại các cơ quan quản lý liên quan đến quản trị HĐTT về ANM được thực hiện trực tiếp vào ngày 28/02/2024, tại trụ sở NHNN số 49 Lý Thái Tổ, khi NHNN và Bộ Công an phối hợp tổ chức Hội nghị chuyên đề về công tác bảo đảm an ninh, an toàn thông tin và phòng chống tội phạm trong lĩnh vực ngân hàng. Thời gian mỗi cuộc phỏng vấn sâu trực tiếp khoảng 20 phút, được thực hiện vào giờ giải lao và ngay khi kết thúc phiên thảo luận buổi sáng. Với 9 nhà quản lý, nhân viên làm việc tại ngân hàng Vietcombank, BIDV, Vietinbank, NCS thực hiện phỏng vấn sâu theo từng ngân hàng sau khi Hội nghị kết thúc vào cuối giờ chiều. Nội dung phỏng vấn đề cập đến nguyên tắc, quy trình, nội dung, phương thức, hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng. Trong phạm vi và quyền hạn cho phép, các đối tượng PVS đã chủ động chọn câu hỏi của NCS và trả lời thẳng vào vấn đề NCS quan tâm. Dữ liệu thu thập được NCS tổng hợp, phân tích và xử lý với phần mềm SPSS.

5. Câu hỏi và giả thiết nghiên cứu

5.1. Câu hỏi nghiên cứu

Một là, các công trình nghiên cứu quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam đã nghiên cứu sâu những vấn đề gì và đâu là khoảng trống nghiên cứu mà luận án cần tiếp tục nghiên cứu sâu?

Hai là, cơ sở lý luận và thực tiễn của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam trong bối cảnh hiện nay là gì?

Ba là, đâu là thành công, hạn chế trong thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam và nguyên nhân?

Bốn là, những vấn đề đặt ra cần giải quyết là gì và giải pháp nào để tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam thời gian tới?

5.2. Giả thiết nghiên cứu

Một là, quản trị HĐTT về ANM đã có nhiều công trình nghiên cứu nhưng vẫn còn khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu sâu, đó là quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam từ góc độ chủ thể, nội dung, phương thức, hiệu quả quản trị, mô hình quản trị... Việc luận án nhận diện được những vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu, đề xuất được khung phân tích để nghiên cứu quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam sẽ lấp được một phần khoảng trống các nhà khoa học để lại, góp phần làm sâu sắc thêm lý thuyết quản trị học trong lĩnh vực truyền thông về ANM.

Hai là, luận án làm phong phú thêm cơ sở lý luận và thực tiễn của quản trị HĐTT về ANM, nhất là khi chưa có công trình khoa học nào nghiên cứu về quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Luận án làm rõ các yếu tố trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, luận giải mối quan hệ giữa các yếu tố đó, xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả, phân tích các yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM, giúp ngân hàng có thêm kiến thức và kỹ năng lập kế hoạch quản trị HĐTT về ANM, đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng mình, rút kinh nghiệm và điều chỉnh kế hoạch, quy trình thực hiện quản trị HĐTT về ANM đạt mục tiêu xác định.

Ba là, thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam được luận án phân tích kỹ dựa trên khung phân tích đã xác định. Kết quả này sẽ giúp ngân hàng xác định nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của từng chủ thể quản trị, từ đó có phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận và nhân viên. Những luận chứng mà luận án cung cấp cũng là cơ sở để ngân hàng phân bổ các nguồn lực hợp lý, nhận diện những việc cần thay đổi do tác động của môi trường quản trị,

xây dựng hệ sinh thái tích cực cho quản trị HĐTT về ANM. Việc phân tích thực trạng quản trị giúp ngân hàng nhận diện điểm mạnh và điểm yếu, phát hiện cơ hội và thách thức từ các yếu tố bên trong và bên ngoài để khắc phục điểm yếu, tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng.

Bốn là, luận án nhận diện được những vấn đề đặt ra cần giải quyết, đề xuất được các giải pháp có tính khả thi để tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam thời gian tới. Thành công của luận án góp phần nâng cao hiệu quả quản trị tại các ngân hàng, tăng cường sự chấp nhận và tin tưởng của khách hàng; góp phần thực hiện thành công chiến lược phát triển ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 được phê duyệt tại Quyết định 986/QĐ-TTg ngày 8/8/2018; thực hiện Nghị định số 59/2022/NĐ-CP; Kế hoạch hợp tác của NHNN và Bộ Công an về phát triển ứng dụng dữ liệu về dân cư, định danh và xác thực điện tử phục vụ chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022-2025, tầm nhìn đến năm 2030.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của đề tài

6.1. Ý nghĩa lý luận

Luận án làm rõ hơn tầm quan trọng của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, cung cấp cơ sở lý luận về mối liên hệ giữa truyền thông về ANM, quản trị HĐTT về ANM và sự chấp nhận, tin tưởng của người dùng đối với quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN.

Luận án đề xuất được khung phân tích để nghiên cứu quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, có thể áp dụng vào các ngân hàng và tổ chức tài chính có điều kiện kinh doanh và môi trường truyền thông về ANM tương đồng. Trên cơ sở đó, góp phần hiện đại hóa hệ thống ngân hàng theo hướng mô hình tổ chức hợp lý và cơ chế vận hành phù hợp với cơ chế thị trường định hướng XHCN, thực hiện mục tiêu kiểm soát lạm phát, thúc đẩy tăng trưởng bền vững.

6.2. Ý nghĩa thực tiễn

Kết quả nghiên cứu của luận án có thể hỗ trợ các nhà quản trị ngân hàng và chuyên gia ANM trong việc xây dựng các chiến lược quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, nâng cao nhận thức và ý thức về đảm bảo

ANM trong hệ thống NHNN, nâng cao năng lực điều hành của hệ thống NHNN theo chuẩn mực, thông lệ quốc tế.

Thông qua nghiên cứu thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, luận án cung cấp thông tin hữu ích cho các ngân hàng đảm bảo an toàn cho hệ thống, tạo bước đột phá trong cải cách thủ tục hành chính; tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, hiện đại hóa các dịch vụ hành chính công để tiết kiệm nguồn lực trong hoạt động.

Luận án giúp tăng cường sự hợp tác giữa các bộ phận trong ngân hàng, từ bộ phận an ninh thông tin đến bộ phận truyền thông và bộ phận kinh doanh, nhằm đảm bảo việc triển khai và thúc đẩy các biện pháp ANM hiệu quả, phát triển phù hợp với môi trường chuyển đổi số. Đồng thời giúp ngân hàng củng cố kiến thức về ANM, về quản trị HĐTT, xây dựng các chiến lược truyền thông phù hợp trên cơ sở phối hợp các bên liên quan, tăng cường quản trị HĐTT về ANM, đạt mục tiêu kinh doanh bền vững.

7. Điểm mới của luận án

Luận án đề xuất được khung phân tích để nghiên cứu quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam trong bối cảnh hiện nay. Khung phân tích được sử dụng để triển khai khảo sát thực tiễn và phân tích các chiều tác động liên quan trên cơ sở khung lý thuyết (lý thuyết truyền thông, lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết quản trị học); luận giải về các thành tố và mối liên kết giữa các thành tố trong khung nghiên cứu, không chỉ có chủ thể và đối tượng quản trị, nội dung và phương pháp quản trị, mà còn chú trọng đến môi trường và hiệu quả quản trị, đây là điểm mới của luận án.

Luận án tập trung vào quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, đây là một góc nhìn mới so với những nghiên cứu trước đây thường tập trung vào các khía cạnh kỹ thuật hoặc pháp lý. Luận án cung cấp góc nhìn cụ thể, chi tiết về thực tế môi trường ANM trong hệ thống NHNN và nội dung, phương thức quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam.

Luận án áp dụng các nguyên lý quản trị HĐTT vào lĩnh vực ANM trong hệ thống NHNN, đặc biệt là qua hoạt động xác thực điện tử. Đây là hoạt động xác

nhận, khẳng định thông tin gắn với chủ thẻ danh tính điện tử thông qua khai thác, đối chiếu thông tin của chủ thẻ danh tính điện tử đó trong cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư, cơ sở dữ liệu căn cước công dân, hoạt động này vốn chưa thành thông lệ trong hệ thống ngân hàng, chưa được nghiên cứu sâu.

Luận án đề xuất giải pháp có tính khả thi để góp phần đảm bảo ANM trong hệ thống NHNN thông qua quản trị HĐTT về ANM, thay vì chỉ dựa vào các giải pháp kỹ thuật hoặc pháp lý. Đồng thời cung cấp dữ liệu mới, giúp nâng cao hiểu biết về tình hình ANM trong ngành Ngân hàng và sự cần thiết phải tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam thời gian tới, đáp ứng yêu cầu thực tiễn của chuyển đổi số, hội nhập quốc tế.

8. Kết cấu của luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo và Phụ lục, nội dung chính của luận án gồm 4 chương, 11 tiết. Cụ thể:

Chương 1: Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam

Chương 2: Cơ sở lý luận và thực tiễn quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam

Chương 3: Thực trạng quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam hiện nay

Chương 4: Những vấn đề đặt ra và giải pháp tăng cường quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam thời gian tới.

Chương 1

TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG VỀ AN NINH MẠNG TẠI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM

1.1. Nghiên cứu về truyền thông và quản trị hoạt động truyền thông

1.1.1. Nghiên cứu về truyền thông, hoạt động truyền thông

1.1.1.1. Trên thế giới

Truyền thông và HĐTT là những nội dung đã được các nhà khoa học trên thế giới nghiên cứu từ lâu và tiếp cận từ nhiều bình diện khác nhau: tác động đa chiều của truyền thông đối với con người và xã hội, quá trình và mô hình truyền thông; nội dung và phương thức truyền thông... Trong phạm vi bao quát của mình, luận án chọn lọc các nghiên cứu có liên quan trực tiếp đến quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam trong bối cảnh hiện nay.

Một là, các nhà khoa học đã chú ý đến lịch sử hình thành và phát triển của truyền thông. Theo đó, nghiên cứu về truyền thông có thể chia thành 4 giai đoạn. (1) Khoảng trước thế kỷ XX đến những năm đầu thế kỷ XX, vai trò của truyền thông thể hiện qua báo chí, điện ảnh và phát thanh; sức mạnh tuyệt đối của truyền thông làm thay đổi nhận thức và hành vi của con người, thay đổi dòng chảy lịch sử. (2) Giai đoạn thứ 2 là giữa thế kỷ XX. Các nhà khoa học cho rằng truyền thông không còn quyền lực vạn năng nữa; nhấn mạnh tính tích cực, chủ động của cá nhân trong HĐTT, xác lập vị thế mang tính quyết định, chủ động trong truyền thông. (3) Từ thập kỷ 60 đến cuối thế kỷ XX, xuất hiện nhiều hướng nghiên cứu mới về truyền thông như nghiên cứu thực nghiệm, nghiên cứu phê phán, nghiên cứu diễn giải... nhưng chủ yếu là lý thuyết về mô hình truyền thông. Truyền thông đã tác động trực tiếp đến nhận thức và hành vi của công chúng nhưng công chúng bắt đầu có quyền lựa chọn mô hình truyền thông, tính chủ động của công chúng dần được khẳng định. (4) Đầu thế kỷ XXI, gắn với công nghệ thông tin là sự ra đời của truyền thông đa phương tiện, truyền thông

đại chúng. Các nhà khoa học chú ý đến mô hình kiến tạo, nhấn mạnh đến sự thúc đẩy xã hội của truyền thông như một thiết chế văn hóa, khẳng định công chúng tác động lớn đến tính xã hội trong quá trình truyền thông.[78]

Hai là, các nhà khoa học đã nghiên cứu khá kỹ về bản chất, vai trò của truyền thông. Công trình của David J.Crowley và Paul Heyer: *Communication in history: Technology, culture, society - Truyền thông trong lịch sử: Công nghệ, văn hóa, xã hội* (2003), Allyn and Bacon đã phân tích các quan niệm về truyền thông, khẳng định vai trò duy trì trật tự, thúc đẩy sự phát triển của truyền thông. Đó cũng là quan điểm của Stephen W. Littlejohn, and Karen A. Foss (2008), *Theories of Human Communication - Lý thuyết về giao tiếp của con người*, Belmont, CA: Wadsworth), phân tích về các lý thuyết truyền thông, khẳng định mối quan hệ tương tác, quyết định giữa truyền thông và bối cảnh xã hội. Trong các công trình trên, điểm mạnh của các nhà khoa học là đã phân tích về truyền thông từ nhiều góc độ. Tuy nhiên, các nghiên cứu chưa tiếp cận nội dung, phương thức quản trị HĐTT và các yếu tố tác động đến quản trị HĐTT.

Ba là, các nhà khoa học đã nghiên cứu về các loại hình truyền thông. Lý thuyết truyền thông đại chúng đã được đề cập đến trong các nghiên cứu khoa học. J.Johnston & C.Zawawi (2009), *Public Relations: Theory and Practice - Quan hệ công chúng: Lý thuyết và Thực tiễn*, Crows Nest, N.S.W; Allen & Unwin. Stanley J.Baran, Dennis K.Davis (2015), *Mass Communication Theory: Foundations, Ferment, and Future - Lý thuyết truyền thông đại chúng: Nền tảng, sự lên men và tương lai*, Cengage Learning, đã khám phá cơ sở lý luận về truyền thông đại chúng, phân tích sự phát triển của truyền thông đại chúng. Tuy nhiên các công trình này chưa đề cập đầy đủ đến các lý thuyết truyền thông như lý thuyết “viên đạn thần kỳ”, lý thuyết truyền thông hai bước, lý thuyết định hình chương trình nghị sự, lý thuyết dựng khung dư luận xã hội, lý thuyết sử dụng và hài lòng...

1.1.1.2. Tại Việt Nam

Một là, truyền thông và HĐTT đã được các nhà khoa học nghiên cứu từ nhiều góc độ: Tạ Ngọc Tấn (2001), *Truyền thông đại chúng*; Lê Thanh Bình

(2008), *Truyền thông đại chúng và phát triển xã hội*; Lương Khắc Hiếu (2013), *Lý thuyết truyền thông*; Trần Thị Thập (2015), *Truyền thông marketing tích hợp*; Học viện Báo chí và Tuyên truyền (2016), *Truyền thông chính sách công – Kinh nghiệm Việt Nam- Hàn Quốc*; Nguyễn Văn Dũng, Đỗ Thị Thu Hằng (2018), *Truyền thông - Lý thuyết và kỹ năng cơ bản*; Lương Ngọc Vĩnh (2021), *Lý thuyết và kỹ năng truyền thông chính sách*; Trương Đình Chiến (2022), *Truyền thông Marketing tích hợp*; Nghiệp vụ Báo chí, *Truyền thông* (2023)...

Trong cuốn *Lý thuyết truyền thông* [67], tác giả Lương Khắc Hiếu đã tổng hợp 20 quan niệm về truyền thông của các nhà khoa học đi trước, bàn khá kỹ về quá trình truyền thông; kênh truyền thông; kế hoạch truyền thông, giám sát, đánh giá và duy trì kế hoạch truyền thông... Cuốn *Truyền thông - Lý thuyết và kỹ năng cơ bản* [47] tập trung vào những vấn đề về lý thuyết truyền thông; các loại hình truyền thông; chu trình truyền thông; lập kế hoạch truyền thông và giám sát, đánh giá hiệu quả truyền thông. Lý thuyết truyền thông và truyền thông đại chúng; chu trình truyền thông, lập kế hoạch truyền thông; phương tiện truyền thông trong xã hội hiện đại; sử dụng truyền thông trong hoạt động chính trị được quan tâm trong giáo trình *Truyền thông đại chúng* [111]. Giáo trình *Truyền thông Marketing tích hợp* [115] đề cập nhật những kiến thức mới về truyền thông trong thời đại internet và công nghệ số, về truyền thông marketing tích hợp, quy trình thực hiện truyền thông marketing, các công cụ truyền thông marketing, đánh giá hiệu quả truyền thông quốc tế và các khía cạnh kinh tế xã hội của truyền thông. Tạ Phương Thúy trong cuốn *Nhập môn khai phá các ngành khoa học truyền thông* [119] đã nhấn mạnh đến lịch sử, bản chất và sự phức tạp của các ngành khoa học truyền thông; phân tích vai trò của HĐTT trong cuộc sống của cá nhân và cộng đồng trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đang tác động đa chiều đến xã hội. Cuốn sách cũng phân tích ảnh hưởng của đổi mới kỹ thuật hay công nghệ mới tới HĐTT và quyền của các tác giả đối với các thông tin hay thông điệp truyền thông, sự cần thiết phải quản trị thông điệp truyền thông, quản trị HĐTT.

Hai là, các nhà khoa học đã nghiên cứu về các loại hình truyền thông như truyền thông đại chúng, truyền thông đa phương tiện, quan hệ công chúng... từ

khái niệm đến mô hình và cơ chế tác động, từ các phương tiện truyền thông đến vấn đề quản lý HĐTT. Đồng thời đã phân tích quá trình toàn cầu hoá và sự biến đổi của hệ thống truyền thông; xu hướng phát triển nội dung thông tin; các loại hình truyền thông đại chúng và tác động của truyền thông đại chúng đến công chúng; đánh giá thực trạng truyền thông đại chúng, đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả truyền thông trong mối quan hệ đa dạng và phong phú, gắn với kỹ năng truyền thông trong môi trường số, với kiến thức về truyền thông xã hội, các lý thuyết truyền thông, hội tụ truyền thông.

Bộ sách *Nghệ thuật báo chí, truyền thông* (2023) gồm 30 đầu sách [22], cung cấp nhiều tư liệu về truyền thông; đi từ lý thuyết đến thực hành, từ đạo đức nghề nghiệp đến các kỹ năng chuyên môn. Bộ sách cập nhật kiến thức về báo chí số trong giáo trình *Tác phẩm báo mạng điện tử, Tác nghiệp báo chí trong môi trường truyền thông hiện đại*. Nghiên cứu chuyên sâu về các loại hình báo chí thể hiện trong cuốn *Các loại hình báo chí truyền thông, Phóng sự báo chí - Lý thuyết, kỹ năng và kinh nghiệm*. Các cuốn như *Biên tập báo chí, Phóng viên hạng II - Tài liệu bồi dưỡng chức danh nghề nghiệp* giúp nâng cao nghiệp vụ cho người làm báo phát triển kỹ năng chuyên môn. Các cuốn sách *Báo chí, truyền thông Việt Nam - Một số vấn đề lý luận và thực tiễn, Luật Báo chí và các văn bản hướng dẫn thi hành* giúp người đọc hiểu rõ hơn về trách nhiệm và nghĩa vụ của nhà báo, nghề báo chí truyền thông. Giáo trình *Nhập môn truyền thông đa phương tiện, Viết cho PR* (Dành cho những người làm truyền thông chuyên nghiệp) cập nhật kiến thức về truyền thông đa phương tiện, giúp người đọc tiếp cận các xu hướng truyền thông mới. Cuốn sách *Chính luận phản biện, phản bác - Lý thuyết, kỹ năng và thực tiễn* giúp người làm báo nâng cao kỹ năng phản biện, phản bác các vấn đề xã hội. Cuốn *Quản lý tòa soạn hội tụ* cung cấp kiến thức về quản lý tòa soạn trong bối cảnh báo chí hiện đại. Cuốn *Nghiên cứu về dư luận xã hội* giúp người làm báo hiểu rõ hơn về vai trò của dư luận trong xã hội. Cuốn *Tuyên truyền hình ảnh Việt Nam ra thế giới qua báo chí đối ngoại; Phản biện xã hội của tác phẩm báo chí Việt Nam qua một số sự kiện nổi bật* cung cấp kiến thức về các khía cạnh khác của báo chí đối ngoại.

Ba là, đã có nhiều công trình nghiên cứu về HĐTT từ góc độ lý luận và thực tiễn. Luận án Tiến sĩ của Vũ Tuấn Hà (2018) về *Truyền thông đại chúng và dư luận xã hội về hoạt động Quốc hội* [61] là công trình khoa học làm sâu sắc thêm về các hoạt động truyền thông đại chúng. Luận án Tiến sĩ của Lý Thị Hải Yến (2019), *Tác động của truyền thông tới chính trị quốc tế những năm đầu thế kỷ 21 (trường hợp mạng Internet và truyền hình tin tức toàn cầu)*[133]; luận án Tiến sĩ Truyền thông đại chúng của Nguyễn Thị Minh Hiền (2019): *Hoạt động truyền thông của các cơ quan hành chính nhà nước cấp Trung ương tại Việt Nam* [65], đã hệ thống hóa lý thuyết về HĐTT, nghiên cứu thực trạng HĐTT, đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng HĐTT. Luận án Tiến sĩ Đinh Quỳnh Anh (2023), *Truyền thông chính sách kinh tế trên báo mạng điện tử Việt Nam* [4], nghiên cứu về truyền thông chính sách, đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng HĐTT chính sách kinh tế trên báo mạng điện tử Việt Nam, đề cập đến nhiều yếu tố liên quan đến HĐTT.

Nhìn chung, đã có nhiều công trình khoa học chuyên sâu nghiên cứu về truyền thông tại Việt Nam. Nhưng hiện nay sự phát triển mạnh mẽ của truyền thông số, đặc biệt là mạng xã hội, mang lại tiềm năng to lớn, cũng đặt ra những vấn đề cần giải quyết nhưng chưa được các nhà khoa học phân tích sâu trong các nghiên cứu của mình trên bình diện khái quát và tổng hợp, mà mới chỉ nghiên cứu trong các trường hợp cụ thể, ví dụ gắn liền với truyền thông đại chúng và dư luận xã hội về hoạt động Quốc hội hay HĐTT của các cơ quan hành chính nhà nước cấp Trung ương tại Việt Nam, HĐTT về chính sách kinh tế... Vấn đề đặt ra trong nghiên cứu về truyền thông hiện nay là cần tập trung vào sự phát triển mạnh mẽ của truyền thông số, những thách thức và cơ hội trong bối cảnh chuyển đổi số, trên cơ sở phân tích thực trạng, dự báo xu hướng, đề xuất giải pháp cho các nhà quản lý và chuyên gia truyền thông. Đây là

1.1.2. Nghiên cứu về quản trị hoạt động truyền thông

1.1.2.1. Trên thế giới

Vấn đề quản trị HĐTT đã được các nhà khoa học đề cập như một phương thức xây dựng, phát triển thương hiệu hoặc tiếp thị sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp: Kotler Phillip (2000), *Marketing Management - Quản trị tiếp thị*;

Broderick Amanda, Pickton David (2005), *Truyền thông tiếp thị tích hợp*, Pearson Education UK. Các nhà khoa học đã có các nghiên cứu về quản trị HĐTT trên truyền hình, trên truyền thông Internet. Robert S. Fortner trong cuốn *International Communication –History, conflict and Control of the Global Metropolis* (Truyền thông quốc tế - Lịch sử, sự xung đột và kiểm soát của trung tâm toàn cầu) Wadsworth Pub Co. Belmont năm 1993, nhận định truyền thông đã tác động sâu sắc đến đời sống kinh tế, chính trị của các quốc gia trên thế giới.

Trong các công trình nghiên cứu trên, điểm mạnh là các nhà khoa học đã phân tích khái niệm quản trị HĐTT bao gồm việc lập kế hoạch, tổ chức, thực hiện và đánh giá, kiểm soát các hoạt động truyền đạt thông tin của một tổ chức, cá nhân hoặc doanh nghiệp để đạt được mục tiêu đã đề ra. Các nghiên cứu cũng đề cập đến việc chủ thể quản trị sử dụng các công cụ và phương pháp quản trị để đảm bảo thông tin được truyền tải hiệu quả, đúng đối tượng và mục tiêu. Tuy nhiên các nhà khoa học chưa bao quát hết các vấn đề liên quan đến quản trị HĐTT, mà thường gắn vào một hoạt động cụ thể, một lĩnh vực cụ thể. Ví dụ trong công trình *Marketing Management*, Kotler Phillip quan tâm đến vấn đề quản trị tiếp thị là cách thức các doanh nghiệp, tổ chức tập trung vào ứng dụng thực tế, định hướng marketing, để quản lý nguồn lực và hoạt động marketing của công ty. Kotler Phillip đã chứng minh rằng quản trị Marketing hay quản trị tiếp thị là quá trình lập kế hoạch, thực hiện, kiểm soát và đánh giá các hoạt động tiếp thị của một doanh nghiệp hoặc tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu kinh doanh đã đề ra, thông qua việc tạo ra, truyền đạt và cung cấp giá trị cho khách hàng mục tiêu, xây dựng mối quan hệ bền vững với họ. Các hoạt động chính trong quản trị tiếp thị là nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng mục tiêu và phân tích môi trường kinh doanh. Đây là những đóng góp của Kotler Phillip, phần chưa được nghiên cứu sâu là phương tiện quản trị, hiệu quả quản trị, môi trường quản trị...

1.1.2.2. Tại Việt Nam

Một là, quản trị HĐTT được nghiên cứu gắn với quản trị thương hiệu trong các công trình: Phạm Thị Lan Hương (2014), *Quản trị thương hiệu*; Đào

Thị Minh Thanh và Nguyễn Quang Tuấn (2016), *Quản trị thương hiệu*; Nguyễn Quốc Thịnh (2018), *Quản trị thương hiệu*; Cao Minh Trí (2023), *Quản trị thương hiệu chiến lược...* Quản trị HĐTT được coi là một phần của quản trị xã hội, là sự huy động và thực thi quyền lực nhằm mục tiêu phát triển xã hội, phát triển con người, giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Trong các công trình khoa học trên, vấn đề được chú trọng là quản trị thương hiệu gắn với xây dựng và phát triển thương hiệu, phạm vi nghiên cứu là các hoạt động kinh doanh. Vì các HĐTT ở đây không phải HĐTT trong lĩnh vực văn hóa, xã hội mà là truyền thông xây dựng và phát triển thương hiệu của doanh nghiệp, nên các công trình chưa mở rộng, so sánh với quản trị HĐTT trong các lĩnh vực khác như HĐTT về ANM hay truyền thông chính sách... Cuốn *Quản trị thương hiệu* [116] của Nguyễn Quốc Thịnh gồm 6 chương, vấn đề quản trị truyền thông có trong chương 5, khi tác giả bàn trực tiếp đến khái niệm và công cụ truyền thông, quy trình truyền thông, kỹ năng viết kịch bản truyền thông. Tuy nhiên, do mục đích nghiên cứu là quản trị thương hiệu doanh nghiệp để xây dựng và phát triển thương hiệu nên tác giả không bàn sâu về chủ thể và đối tượng truyền thông hay nội dung, phương thức quản trị HĐTT, cũng chưa bàn đến môi trường truyền thông hay hiệu quả quản trị HĐTT, chưa đề cập đến môi trường quản trị HĐTT và cơ sở chính trị, pháp lý của quản trị HĐTT.

Hai là, vai trò của quản trị HĐTT là hướng nghiên cứu thu hút sự quan tâm của nhiều người. Theo đó, quản trị HĐTT là điều hành các HĐTT trong một tổ chức/doanh nghiệp với mục đích xây dựng, duy trì hình ảnh và danh tiếng, tạo dựng mối quan hệ tốt với công chúng và các bên liên quan và thực hiện các chiến lược truyền thông hiệu quả. Hà Lê trong bài viết “*Lỗ hổng*” *quản trị truyền thông* trên báo Hà Nội mới [84] đã cảnh báo: những sự cố liên quan đến công tác truyền thông xảy ra trong thời gian qua khiến chúng ta nhận rõ vai trò quan trọng của HĐTT cũng như yêu cầu cần có chiến lược bài bản, lâu dài về hoạt động này. Trịnh Hồng Thúy trong bài *Nâng cao hiệu quả quản trị hoạt động truyền thông về bình đẳng giới ở Việt Nam* trên tạp chí Lý luận chính trị và Truyền thông [118] có nhiều gợi mở về vai trò của quản trị HĐTT, khẳng định

hoạt động này giúp thiết lập và duy trì truyền thông thực hiện sứ mệnh tuyên truyền, phổ biến chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của Nhà nước. Trên tạp chí Quản lý Nhà nước có bài *Quản trị truyền thông trong hoạt động quản lý nhà nước* của Nguyễn Thị Hà [58], khẳng định quản trị HĐTT trong quản lý nhà nước có vai trò quan trọng trong quản trị chuỗi thông tin và đánh giá tác động của nó đối với hoạt động quản lý nhà nước.

Ba là, trong các công trình khoa học, quản trị HĐTT đã được tiếp cận theo 2 góc độ. (1) Từ góc độ cụ thể hay cấp độ chiến thuật, quản trị HĐTT được nghiên cứu theo hướng tích hợp các công cụ truyền thông nhằm đạt được sự thống nhất trong các thông điệp truyền thông. Đây là hướng nghiên cứu trong các công trình của các tác giả như Lê Anh Cường (2003), *Tạo dựng và quản trị thương hiệu - Danh tiếng và lợi nhuận*, Nxb Lao động Xã hội; Nguyễn Văn Thôi (2021), *Những vấn đề cơ bản về đổi mới quản trị quốc gia ở nước ta hiện nay*, Tạp chí Cộng sản, ngày 15/12/2021... (2) Từ góc độ rộng, các công trình đề cập đến truyền thông marketing tích hợp như là cách tiếp cận hiện đại, phổ biến như: Trần Minh Đạo (2012), *Marketing quốc tế*; Lưu Đan Thọ (2016), *Quản trị truyền thông marketing tích hợp*; Nguyễn Quốc Thịnh (2018), *Quản trị thương hiệu*; Trương Đình Chiến (2018), *Quản trị marketing*.... Các nhà khoa học cho rằng quản trị HĐTT là quá trình điều hành các HĐTT của doanh nghiệp, tổ chức hoặc cá nhân nhằm thu hút sự chú ý và tương tác của công chúng đối với sản phẩm, dịch vụ; xây dựng, duy trì hình ảnh và danh tiếng của tổ chức, tạo dựng mối quan hệ tốt với công chúng và các bên liên quan, thực hiện các chiến lược truyền thông... Ví dụ Trương Đình Chiến đề cập đến quản trị trong cuốn *Quản trị marketing* [31] như là quá trình phối hợp và tích hợp các công cụ và kênh truyền thông khác nhau để tạo ra thông điệp đồng nhất và xuyên suốt, truyền tải thông điệp về sản phẩm, dịch vụ hoặc thương hiệu đến đối tượng mục tiêu, tăng cường hiệu quả truyền thông, xây dựng nhận diện thương hiệu mạnh mẽ và thúc đẩy hành vi mua hàng của khách hàng.

Bốn là, các yếu tố của quản trị HĐTT đã được nhận diện dựa trên các lý thuyết truyền thông như lý thuyết tích hợp thông tin, lý thuyết tương tác... Theo

đó, quản trị HĐTT bao gồm lập kế hoạch truyền thông, tạo nội dung, tiếp cận đối tượng khách hàng, quản lý tương tác trên mạng xã hội, phát triển các chiến lược quảng cáo, xây dựng thương hiệu, giám sát và đánh giá hiệu quả... Nhóm tác giả Vũ Tuấn Hà, Tào Khánh Huyền trong bài: *Một số vấn đề lý luận về quản trị các phương tiện truyền thông trên mạng xã hội để xây dựng tài sản thương hiệu* [62] cho rằng trước kia truyền thông thương hiệu gồm 4 giai đoạn: phân tích môi trường kinh doanh và đối thủ cạnh tranh; nghiên cứu tài sản thương hiệu; chiến lược truyền thông; lựa chọn các kênh truyền thông phù hợp và đánh giá kết quả phản hồi. Hiện nay thêm 4 giai đoạn: quá trình thực thi truyền thông; giám sát hành động; phản ứng với những bình luận tiêu cực; đánh giá và so sánh kết quả. Nguyễn Thị Hà trong bài *Quản trị truyền thông trong hoạt động quản lý nhà nước* [58] cho rằng chủ thể quản trị truyền thông là (1) các cơ quan Nhà nước, thông qua các đơn vị chuyên trách: Vụ truyền thông và Thi đua khen thưởng của Bộ Y tế, Vụ Truyền thông của NHNN...; (2) cán bộ, công chức, viên chức nhà nước...; (3) các cơ quan thông tấn, báo chí.

Năm là, các nhà khoa học đã nghiên cứu yếu tố tác động đến quản trị HĐTT, chú ý đến yếu tố bên ngoài và bên trong doanh nghiệp. Trương Ngọc Nam trong bài *Quản lý truyền thông trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0* [90] khẳng định: cách mạng công nghiệp lần thứ tư và sự phát triển của khoa học công nghệ đang ảnh hưởng mạnh mẽ đến tất cả các yếu tố của quản trị truyền thông, tác động đến chủ thể truyền thông, nội dung thông điệp, kênh truyền thông, đối tượng tiếp nhận. Vì thế cần đổi mới tư duy và cách thức quản trị từ truyền thống sang hiện đại, nâng cao hiệu quả quản trị HĐTT. Nguyễn Thị Mai Anh trong bài *Tác động của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đến văn hóa, lối sống người dân Việt Nam* [3], cũng nhấn mạnh đến tác động sâu sắc của cuộc cách mạng công nghiệp trên mọi phương diện, trong đó có HĐTT, khuyến nghị cần khai thác và tận dụng triệt để thế mạnh của cách mạng công nghiệp vào phát triển hệ thống hạ tầng phục vụ quản trị HĐTT. Rõ ràng sự phát triển mạnh mẽ của kỹ thuật số và internet đã cho ra đời những thiết bị điện tử đa chức năng, đòi hỏi phải đổi mới phương thức quản trị HĐTT; thay đổi cách thức

kiểm tra, giám sát để tạo điều kiện cho báo chí phát triển đúng hướng, ngăn chặn hành vi lợi dụng công nghệ để truyền bá tư tưởng, quan điểm sai trái và tiêu cực.

Tác động của môi trường truyền thông đến quản trị HĐTT đã được các nhà khoa học phân tích. Tác giả Vũ Trọng Lương (2023) trong bài viết *Nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động truyền thông chính sách trên nền tảng internet ở Việt Nam* [88] đã xác định các nhân tố tác động đến hiệu quả HĐTT lòng ghép bảo vệ môi trường chính là nhân tố bên trong và bên ngoài: môi trường quản trị, cơ cấu tổ chức, nhu cầu xã hội, kênh truyền thông, bối cảnh văn hóa, nhiều... Quan hệ báo chí là yếu tố quan trọng, là nhịp cầu truyền thông hiệu quả. Đây cũng là quan điểm của nhóm tác giả Đào Mỹ Hằng, Nguyễn Thị Minh Trang trong bài *Thực trạng công bố thông tin môi trường, xã hội và quản trị của các ngân hàng thương mại Việt Nam* trên Tạp chí Ngân hàng [64]. Các tác giả đã khẳng định: sự phát triển của một số công nghệ mang tính đột phá như công nghệ trí tuệ nhân tạo, công nghệ mạng 5G, công nghệ sinh học... tác động mạnh tới ANM, đặt ra nhiều thách thức trong quản trị HĐTT.

Sáu là, nghiên cứu quản trị HĐTT trong các lĩnh vực cụ thể đã được nghiên cứu. Nguyễn Thị Huyền Ngân (2022), *Quản trị truyền thông marketing của các khách sạn cao cấp trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế [96] nghiên cứu quản trị truyền thông marketing tiếp cận ở góc độ rộng theo quá trình quản trị và tích hợp trong phạm vi toàn doanh nghiệp. Nghiên cứu chỉ ra rằng công việc của người làm quản trị HĐTT đa dạng: theo dõi xu hướng ngành và đối thủ cạnh tranh; lên kế hoạch và thực hiện chiến dịch quảng cáo; xây dựng và duy trì mối quan hệ với các phương tiện truyền thông; tổ chức các sự kiện truyền thông; biên tập nội dung cho các kênh truyền thông; phân tích hiệu quả truyền thông, đảm bảo thông điệp truyền thông nhất quán với giá trị cốt lõi của thương hiệu. Một số nghiên cứu cũng khẳng định quản trị HĐTT là một quá trình liên tục của các giai đoạn lập kế hoạch, nghiên cứu, thực hiện, kiểm soát và đánh giá truyền thông, để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và đạt được mục tiêu doanh nghiệp như trong *Tài liệu học tập Quản trị học* của Trần Mạnh Hùng [76]; khẳng định tầm quan trọng của quản trị HĐTT trong

lĩnh vực an ninh thông tin như tác giả Lê Văn Thắng [114] trong Đề tài khoa học cấp Nhà nước KX.04/16-20 năm 2019: *An ninh thông tin của Việt Nam trong điều kiện hiện nay: thực trạng, vấn đề đặt ra và giải pháp...*

Nhìn chung các công trình khoa học nghiên cứu về quản trị HĐTT tại Việt Nam khá phong phú và đa dạng về hướng tiếp cận. Đây là những gợi mở cho tác giả luận án trong hướng nghiên cứu. Tuy nhiên trong các công trình khoa học, nhiều nội dung vẫn còn bỏ ngỏ: kỹ năng truyền thông và năng lực quản trị HĐTT của các chủ thể, cơ chế phối hợp của các chủ thể trong quản trị HĐTT, tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT, giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị HĐTT trong bối cảnh chuyển đổi số, hội nhập quốc tế...

1.2. Nghiên cứu về an ninh mạng, quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại ngân hàng

1.2.1. Nghiên cứu về an ninh mạng và truyền thông về an ninh mạng

1.2.1.1. Trên thế giới

Một là, các nhà khoa học đã nghiên cứu về ANM trong các công trình của Haller, J., Merrell, S. A., Butkovic, M. J., & Willke, B. J. (2010), *Best Practices for National Cyber Security: Building a National Computer Security Incident Management Capability* (Thực hành tốt nhất cho an ninh mạng quốc gia: Xây dựng khả năng quản lý sự cố an ninh máy tính quốc gia); Jon Oltsik et al. (2020), *The Life and Times of Cybersecurity Professionals 2020*, (Cuộc sống và Thời đại của các chuyên gia an ninh mạng 2020)... Các nghiên cứu đã chỉ ra ANM là bảo vệ các hệ thống điện tử, mạng lưới, máy tính, thiết bị di động, chương trình và dữ liệu khỏi những cuộc tấn công kỹ thuật số độc hại có chủ đích của các tội phạm mạng... là vấn đề sống còn của các quốc gia. Nội dung và vai trò của ANM đã được phân tích khá sâu, nhưng vẫn còn nhiều vấn đề còn thiếu vắng trong các công trình này, ví dụ ANM và an toàn thông tin, ANM với an ninh phi truyền thống, ANM với công nghệ thông tin, an ninh truyền thông...

Hai là, các nhà khoa học đã chú ý đến vấn đề ANM trong hoạt động tài chính ngân hàng. Tiêu biểu là: Blinder A. et al., 2008, *What we know and what we would like to know about central bank communication*, (Những gì chúng ta

biết và những gì chúng ta muốn biết về truyền thông ngân hàng trung ương), CEPR Discussion Paper No 14771; Aldasaro I. et al. (2020), *Cyber risk in the financial sector*, (Rủi ro mạng trong lĩnh vực tài chính). SUERF Policy Note, Issue No 206; Các nghiên cứu đã phân tích về ANM trong lĩnh vực ngân hàng: những rủi ro, biểu hiện, tầm quan trọng của việc bảo đảm ANM. Khi phương thức, thủ đoạn của tin tặc ngày càng tinh vi, thì việc phòng thủ một cách nhất quán trước các cuộc tấn công tại hệ thống ngân hàng cũng ngày càng trở nên khó khăn, quyết liệt hơn. Khoảng trống còn lại là các công trình khoa học trên chưa đi sâu nghiên cứu về ANM gắn với an ninh tài chính đối với các hoạt động của các ngân hàng; chưa nghiên cứu về môi trường kinh doanh của ngân hàng số và các giải pháp bảo đảm ANM tại ngân hàng để phát triển ngân hàng số trong bối cảnh phát triển của khoa học công nghệ và chuyển đổi số hiện nay.

1.2.1.2. Tại Việt Nam

Một là, đã có nhiều công trình khoa học nghiên cứu về ANM từ nhiều góc độ. Trần Đại Quang và các cộng sự (2016), *An ninh không gian mạng*, Nxb Công an nhân dân; Lê Đắc Nhường (2018), *An toàn dữ liệu – mã hóa bảo mật thông tin, an ninh cơ sở dữ liệu và an ninh mạng*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội; Nguyễn Anh Tuấn- Trần Thị Lâm Thi (2020), *Một số vấn đề cơ bản của Luật An ninh mạng*, Nxb Công an nhân dân; Bộ Thông tin và Truyền thông (2020), *An ninh mạng trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0*, Nxb Thông tin và Truyền thông; Lưu Thúy Hồng (2021), *Vấn đề an ninh phi truyền thống trong quan hệ quốc tế hiện nay*. Nxb Chính trị quốc gia Sự thật; Tô Lâm (2021), *Những điểm mới về an ninh quốc gia trong Văn kiện Đại hội XIII của Đảng*, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật; Nguyễn Thị Trường Giang (2023): *An ninh truyền thông*, Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật... Bộ Thông tin và Truyền thông hàng năm đều ra mắt sách trắng về công nghệ thông tin, trong đó có nhiều tư liệu về ANM. Tiếp cận với các sách trắng, tác giả luận án có thêm nhiều thông tin về tất cả các lĩnh vực do Bộ Thông tin và Truyền thông quản lý, về các số liệu được tổng hợp từ báo cáo của các bộ, ngành, địa phương; các cơ sở đào tạo, hiệp hội, doanh nghiệp công nghệ thông tin và các đơn vị trong Bộ Thông tin và Truyền thông... để khai thác và sử dụng trong nghiên cứu của mình.

Các nhà khoa học đã nhận định ANM rất quan trọng trong bảo vệ an toàn cho máy tính, mạng, ứng dụng phần mềm, dữ liệu khỏi các mối đe dọa kỹ thuật số tiềm ẩn. Vấn đề phát triển và làm chủ không gian mạng đã trở thành nhiệm vụ cấp bách, bảo đảm ANM là ưu tiên hàng đầu được các nhà khoa học khẳng định. Các công trình khoa học đã chứng minh Luật An ninh mạng là cơ sở pháp lý để phòng, chống tấn công mạng, xử lý các hành vi vi phạm pháp luật trên không gian mạng, nâng cao trách nhiệm của các cơ quan, tổ chức và cá nhân khi tham gia vào môi trường mạng. Đây là những gợi mở quan trọng cho NCS khi phân tích nội dung quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN và xác định phương hướng, giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam trong thời gian tới, đáp ứng yêu cầu thực tiễn.

Hai là, nhiều nhà khoa học đã đề cập đến HĐTT về ANM trong các công trình: Nguyễn Tuấn Anh (2016), *Tuyên truyền, phổ biến và nâng cao nhận thức về công tác đảm bảo an toàn thông tin mạng*, Nxb Thông tin và Truyền thông; Hoàng Thành Nam (2017), *Tăng cường công tác thông tin tuyên truyền phòng, ngừa, chống vi phạm trên mạng internet*, Nxb Thông tin và Truyền thông;

Nguyễn Thị Lan Hương (2019), *Mạng xã hội đối với lối sống của thanh, thiếu niên Việt Nam hiện nay*, Nxb Khoa học xã hội; Nguyễn Việt Lâm (2019) *Chính sách an ninh mạng trong quan hệ quốc tế hiện nay và đối sách của Việt Nam*, Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật; Trịnh Tiên Việt (2019), *Pháp luật hình sự Việt Nam trước thách thức an ninh phi truyền thống*, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật; Nguyễn Quang Chiến (2020): *Chính sách, pháp luật về an ninh thông tin của các nước trên thế giới*, Nxb Công an nhân dân; Trần Mạnh Hùng (2020), *Gián điệp mạng từ góc nhìn mối đe dọa an ninh toàn cầu*, Nxb Công an nhân dân. Bộ Thông tin và Truyền thông (2020), *An ninh mạng trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0*. Cuốn sách *Chủ quyền không gian mạng: Yêu cầu thời đại và nghĩa vụ quốc gia* của Tô Lâm [83] nghiên cứu sâu về vấn đề chủ quyền trong không gian mạng, đề cập đến các thách thức như tấn công mạng, khủng bố mạng và mất kiểm soát ANM, đề xuất biện pháp để xác lập chủ quyền quốc gia trên không gian mạng; nhấn mạnh việc sử dụng không gian mạng hiệu quả để

bảo vệ Tổ quốc, tăng cường các HĐTT về ANM. Các nhà khoa học khẳng định truyền thông về ANM có vai trò quan trọng trong truyền tải thông tin về ANM, lan tỏa kiến thức và kỹ năng trong cộng đồng, được thực hiện thông qua nhiều kênh truyền thông. Vì thế cần quản trị các HĐTT về ANM hiệu quả.

Ba là, HĐTT về ANM được đề cập đến trong các đề tài khoa học, các cuộc Hội thảo... Vũ Quốc Khánh (2009), đề tài khoa học cấp Nhà nước: *Nghiên cứu xây dựng hệ thống theo dõi, giám sát an toàn mạng theo mô hình quản lý tập trung để bảo vệ mạng Internet Việt Nam*, mã số KC.01.09/06-10, Bộ Thông tin và Truyền thông là cơ quan chủ trì. Vũ Quốc Khánh cũng tham gia đề tài cấp Bộ Quốc phòng mã số KCB-01-06: *Nghiên cứu các giải pháp phòng tránh đánh trả chiến tranh thông tin trên mạng máy tính và các thiết bị công nghệ thông tin*; chủ trì thực hiện đề tài nhánh KCB-01-06/03 về *Xây dựng các phần mềm bảo vệ mạng máy tính* (2003-2005). Các đề tài đã nghiên cứu về ANM trong môi trường truyền thông số, HĐTT về ANM, phòng chống tấn công mạng để đảm bảo cho phát triển kinh tế, xã hội và an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội ở Việt Nam, góp phần phòng ngừa, hạn chế hành vi xâm phạm ANM. Cũng theo hướng đó, Cục An ninh mạng và phòng chống tội phạm sử dụng công nghệ cao tổ chức Hội thảo về *An ninh, an toàn thông tin mạng - Chìa khóa đảm bảo hoạt động ổn định và phát triển bền vững cho các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp* với nhiều tham luận sâu sắc, tổ chức ngày 10/9/2020 tại Hà Nội. Ngày 08/01/2025, tại Hội đồng Lý luận Trung ương, Hội đồng Khoa học và Công nghệ cấp Quốc gia đã tổ chức đánh giá nghiệm thu đề tài KX.04.32/21-25 về *Vấn đề an ninh phi truyền thống: Trọng tâm là an ninh mạng trong nền an ninh quốc gia* do Nguyễn Thị Trường Giang làm chủ nhiệm, Học viện Báo chí và Tuyên truyền chủ trì. Đề tài đã xây dựng được khung lý thuyết toàn diện về quản trị an ninh phi truyền thống và ANM trong nền an ninh quốc gia, đề xuất nhiều giải pháp thiết thực về bảo đảm ANM trong bối cảnh chuyển đổi số, rất hữu ích với hướng nghiên cứu của NCS. Nhiều Hội thảo khoa học đã tập trung phân tích, làm sáng tỏ cơ sở chính trị, pháp lý để bảo đảm ANM, đánh giá thực trạng ANM; tham mưu, đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực ANM, tập trung nguồn lực cho

quản trị ANM; đề xuất cơ chế, chính sách về văn hóa, sức mạnh mềm trong ANM, mật mã, chính sách quốc phòng an ninh... Đây là những hoạt động khoa học có ý nghĩa lý luận, gắn với truyền thông về ANM.

Bốn là, đã có nhiều luận án nghiên cứu về ANM và HĐTT về ANM. Lý Thị Hải Yến trong Luận án *Tác động của truyền thông tới chính trị quốc tế những năm đầu thế kỷ 21 (trường hợp mạng Internet và truyền hình tin tức toàn cầu)*[133], phân tích tác động và dự báo xu hướng tác động của truyền thông; đề xuất một số gợi ý tham khảo cho Việt Nam như xây dựng chiến lược về truyền thông chính trị và triển khai ứng dụng được trong thực tế; đẩy mạnh các HĐTT về ANM, xây dựng cơ chế phù hợp về sử dụng và quản lý mạng xã hội, tích cực truyền thông về ANM. Bùi Thị Long trong luận án Tiến sĩ *Thực hiện pháp luật về an ninh mạng ở Việt Nam* [87], đã phân tích cơ sở lý luận của thực hiện pháp luật về ANM, xây dựng khái niệm thực hiện pháp luật về ANM; làm rõ đặc điểm, vai trò, hình thức, các điều kiện bảo đảm thực hiện pháp luật về ANM; nghiên cứu thực hiện pháp luật về ANM của một số nước trên thế giới, rút ra giá trị tham khảo cho Việt Nam. Phân tích thực trạng thực hiện pháp luật về ANM, luận chứng cơ sở khoa học của các quan điểm, đề xuất các giải pháp bảo đảm thực hiện pháp luật về ANM ở Việt Nam, nhấn mạnh HĐTT về ANM. Nghiên cứu của Đinh Quỳnh Anh (2023) trong luận án *Truyền thông chính sách kinh tế trên báo mạng điện tử Việt Nam hiện nay* tại Học viện Báo chí và Truyền thông [4] cũng chú trọng đến HĐTT về ANM vì phạm vi nghiên cứu của luận án là báo mạng điện tử, liên quan trực tiếp đến không gian mạng và bảo đảm ANM.

Năm là, các bài nghiên cứu HĐTT về ANM đăng tải trên các tạp chí cũng là nguồn tư liệu quý. Đoàn Minh Huân, Nguyễn Linh Khiếu (2016), *Một số giải pháp phòng ngừa, ứng phó với các mối đe dọa an ninh phi truyền thống ở Việt Nam hiện nay*, Tạp chí Cộng sản, số 11/2016; Bài *Truyền thông, an ninh mạng và luật pháp*, trên báo Nhân dân điện tử ngày 6/3/2020... đều nhận định: bảo vệ ANM là vấn đề hệ trọng của mọi quốc gia. Bài *Các chiến dịch truyền thông xã hội gây ảnh hưởng - Một vấn đề an ninh mạng* trên Website của Bộ Thông tin và Truyền thông, ngày 1/10/2020 khẳng định: các phương tiện truyền thông xã hội

được sử dụng gây ảnh hưởng đến dư luận cũng là một mối đe dọa ANM mà các quốc gia không thể bỏ qua. Trên Tạp chí Cộng sản điện tử ngày 6/1/2023 có bài *Các phương tiện truyền thông xã hội và những thách thức đối với an ninh tư tưởng ở nước ta hiện nay* của Nguyễn Thị Trang, phân tích về các phương tiện truyền thông xã hội được sử dụng nhiều nhất tại Việt Nam, cần làm chủ công nghệ và quản lý ANM thông qua truyền thông trên không gian mạng.

Nằm trong tuyến mạch đó là bài *Truyền thông - cầu nối nâng cao nhận thức về an ninh, an toàn thông tin trên toàn thế giới* của Quốc Trường [127], khẳng định: truyền thông hỗ trợ cơ quan quản lý và Chính phủ trong định hướng dư luận xã hội để ngăn chặn các luồng thông tin sai lệch, nâng cao nhận thức về ANM tại Việt Nam và trên thế giới, định hướng nhận thức, hình thành dư luận xã hội về an toàn thông tin, bảo đảm ANM. Tác giả Hùng Quân trong bài *Ba yếu tố then chốt trong đảm bảo an ninh mạng* [104] đề cập đến vấn đề cần tiếp tục xây dựng, hoàn thiện chính sách, pháp luật, các quy định về bảo đảm ANM, an ninh thông tin, bảo vệ bí mật nhà nước trên môi trường mạng; đẩy mạnh đầu tư và triển khai hiệu quả các giải pháp kỹ thuật bảo vệ ANM cho hệ thống thông tin trọng yếu quốc gia; chú trọng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ trình sát làm công tác bảo vệ ANM; tăng cường xử lý hoạt động xâm phạm ANM đối với hệ thống thông tin trọng yếu quốc gia.

Tạp chí An toàn thông tin có bài *Thách thức an ninh mạng và giải pháp trong xây dựng Chính phủ số hiện nay* của Nguyễn Ngọc Cương [42], khẳng định: sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ khiến các nguy cơ, thách thức đặt ra đối với ANM ngày càng hiện hữu. Vì thế cần đẩy mạnh quản trị HĐTT về ANM, nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước về ANM. Đó cũng là nội dung các bài viết của nhóm tác giả Trần Linh Huân, Nguyễn Phạm Thanh Hoa [75], *Bảo mật thông tin cá nhân của khách hàng trong hoạt động thương mại điện tử - Quy định pháp luật nước ngoài và kinh nghiệm cho Việt Nam*; Song Hà, Ninh Cơ, Hồng Anh, Việt Hải [63] trong bài *Liên kết bảo vệ an ninh, an toàn mạng: Tầm nhìn xa trước thách thức lớn*; bài viết *Chuyển đổi số và yêu cầu mới về an toàn, an ninh mạng* [1]... Các nghiên cứu đã gợi mở nhiều vấn đề hữu ích cho hướng nghiên cứu của luận án.

1.2.2. Nghiên cứu quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại các ngân hàng

1.2.2.1. Trên thế giới

Trên thế giới có nhiều công trình khoa học nghiên cứu về quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, trong đó nhiều cuốn sách đã được dịch ra tiếng Việt. Cuốn *Quản trị rủi ro trong ngân hàng* (2012), Risk Management In Banking của Joel Bessis, dịch giả Trần Hoàng Ngân, được xây dựng dựa trên sự thay đổi của quản trị rủi ro thực tiễn đối với các ngân hàng. *Bank 3.0 – Tương lai của Ngân hàng trong kỷ nguyên số* của Brett King (2014), được dịch bởi Nguyễn Phong Lan, đề cập đến tương lai của ngành ngân hàng trong không gian kỹ thuật số, khi các hệ thống POS cho phép thanh toán bằng thiết bị di động và kỹ thuật số. Brett King cũng là tác giả cuốn *Ngân hàng đột phá* (2017), người dịch là Lê Uyên Thảo, phân tích các mô hình kinh doanh, cách tiếp cận và hướng xây dựng từ góc nhìn chiến lược dựa trên công nghệ; khẳng định bitcoin ảnh hưởng của mạng xã hội lên các thương hiệu ngân hàng lớn nên cần quản trị HĐTT. *Hiểu hết về tiền* (2019) của tác giả DK, dịch giả Bùi Thị Quỳnh Chi, là cẩm nang giúp độc giả hiểu về tiền, hệ thống tài chính, trái phiếu, cổ phiếu, bitcoin, quản lý nợ cũng như tránh vỡ nợ trực tuyến. *Bank 4.0 – Ngân hàng số: Giao dịch mọi nơi, không chỉ ở ngân hàng* (2022) cũng là của Brett King, dịch giả Quỳnh Ca, khám phá khởi đầu của cách mạng công nghệ và những thay đổi căn bản đang diễn ra, dự đoán tương lai của ngành ngân hàng với các xu hướng, tiện ích thanh toán và tín dụng, đề cập đến quản trị hoạt động của ngân hàng, trong đó có HĐTT.

1.2.2.2. Tại Việt Nam

Một là, tại Việt Nam cũng có nhiều cuốn sách về ngân hàng. Cuốn sách *Lịch sử Ngân hàng Việt Nam 1951-2021* và cuốn *Lịch sử đồng tiền Việt Nam*, do NHNN biên soạn và xuất bản. Đây là hai cuốn sách quan trọng chào mừng Kỷ niệm 70 năm thành lập ngành ngân hàng Việt Nam, đã được NHNN tổ chức họp báo tại buổi lễ ra mắt ngày 29/4/2021 tại Hà Nội, là những công trình khoa học đồ sộ, toàn diện về các mốc ra đời, đặc điểm, chất liệu và ý nghĩa kinh tế - xã hội của ngành Ngân hàng Việt Nam. Không chỉ có ý nghĩa khoa học và thực tiễn

lớn đối với ngành ngân hàng, chúng còn là nguồn tài liệu tham khảo đối với tác giả khi nghiên cứu về quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN hiện nay.

Nhiều cuốn sách cung cấp kiến thức về quản trị ngân hàng như: *Quản trị ngân hàng thương mại* (2006) của Nguyễn Thị Mùi; *Quản trị ngân hàng thương mại* (2010) của Trương Quang Thông; *Quản trị rủi ro ngân hàng trong nền kinh tế toàn cầu* (2013) của Dương Hữu Hạnh; *Quản trị ngân hàng thương mại* (2013) của Nguyễn Văn Tiến; *Nghiệp vụ Ngân hàng thương mại* (2016) của Trần Thị Xuân Hương và cộng sự; *Chọn ngân hàng hay chọn giám đốc* (2019) của Trịnh Minh Thảo... Cuốn *Ngân hàng số từ đổi mới đến cách mạng* của Hoàng Công Gia Khánh (2019), *Tiền tệ ngân hàng và thị trường tài chính* (2021) của Nguyễn Văn Ngọc, *Ngân hàng thương mại* (2023) của Phan Thị Thu Hà... cung cấp nhiều vấn đề chuyên sâu về ngân hàng.

Luận án chú ý đến cuốn *Ngân hàng số từ đổi mới đến cách mạng* của Hoàng Công Gia Khánh. Đây là cuốn sách đầu tiên về Digital Banking, Cryptocurrency, Mobile Money, Central Bank Digital Currency và Fintech, khẳng định chuyển đổi số là cuộc cách mạng chuyển dữ liệu thành tiền, nâng cao trải nghiệm thực tế của ngân hàng. Cuốn sách cung cấp cái nhìn tổng quan về sự phát triển của ngân hàng số, tiền điện tử, tiền di động, tiền kỹ thuật số của ngân hàng trung ương, tài chính công nghệ (Fintech) trên toàn cầu. Cuốn sách đề cập đến sự phát triển của ngân hàng số, phân tích những đổi mới và cuộc cách mạng trong ngành Ngân hàng; các công nghệ mới nổi, giới thiệu về tiền điện tử, tiền di động, tiền kỹ thuật số và ảnh hưởng của chúng đến hệ thống tài chính; khảo sát vai trò của Fintech trong việc thúc đẩy đổi mới và cách mạng hóa ngành Ngân hàng, mối nguy hại của vấn đề ANM... Những phân tích trên có nhiều giá trị mặc dù tác giả chưa phân tích kỹ tác động của ANM đến ngân hàng số và sự cần thiết phải tăng cường các HĐTT về ANM, phải quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam.

Hai là, đã có nhiều bài viết đề cập đến quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng ở Việt Nam. Nhóm tác giả Hạ Thị Thiều Dao và Trần Nguyễn Minh Hải [44] có bài *Đề xuất mô hình đảm bảo an ninh mạng trong lĩnh vực ngân hàng*

tại Việt Nam: *Cách tiếp cận từ các bên liên quan*, Website Tạp chí Ngân hàng. Tác giả Phạm Hà [56] trong bài viết *An toàn, bảo mật thông tin tài khoản của khách hàng - Nhiệm vụ quan trọng của ngân hàng trong cung cấp dịch vụ*, đăng tải trên Website NHNN. Tác giả Lê Thị Thuý Sen đã có một số bài viết về ANM và HĐTT về ANM tại ngân hàng: *Truyền thông trong ngành ngân hàng: cần cả niềm tin và kiến thức*, Tạp chí Mekong ASSEAN [109]; *Hoạt động truyền thông trong bối cảnh chuyển đổi số ngành Ngân hàng*, Tạp chí Ngân hàng [110]; Nguyễn Văn Thủy trong bài *Chuyển đổi số ngành Ngân hàng: Thách thức đặt ra và một số kiến nghị*, Tạp chí Tài chính [120], phân tích những thách thức đặt ra cho ngân hàng trong môi trường chuyển đổi số, kiến nghị tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Phạm Thị Mỹ Nay có bài *Pháp luật về định danh khách hàng điện tử trong hoạt động ngân hàng tại Việt Nam* [91], phân tích về định danh khách hàng điện tử (eKYC) trong hoạt động ngân hàng tại Việt Nam nhằm đảm bảo an toàn, bảo mật và tuân thủ các quy định pháp luật hiện hành trong quá trình số hóa các giao dịch ngân hàng. Đây là nội dung trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Đỗ Doãn trong bài *Thách thức trong bảo mật thông tin hoạt động giao dịch ngân hàng* [45] đã chứng minh các thách thức bảo mật trong giao dịch ngân hàng ngày nay rất đa dạng và phức tạp, như tấn công mạng tinh vi, sự phát triển của công nghệ... dẫn đến nguy cơ mất an toàn dữ liệu, thiệt hại tài chính và suy giảm uy tín nếu không có các biện pháp bảo mật hiệu quả cũng như không quản trị HĐTT về ANM hiệu quả. Những bài viết trên đã bàn khá sâu về đặc thù HĐTT về ANM tại ngân hàng.

Các bài *Tăng cường công tác bảo đảm an ninh, an toàn thông tin ngành Ngân hàng* [55]; Thu Hà, *Việt Nam ghi nhận hơn 4.000 sự cố tấn công mạng trong 8 tháng đầu năm 2024* [59]; Trần Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Thu Thoa, Phòng, *chống tội phạm công nghệ cao ở các ngân hàng thương mại* [60]; HP, *Đảm bảo an ninh, an toàn bảo mật để ngăn chặn lừa đảo qua không gian mạng là nhiệm vụ trọng tâm của ngành Ngân hàng* [99]; Bình Nhung, *Năm 2024: Vẫn còn 17 ứng dụng ngân hàng, ví điện tử chưa được bảo mật chặt chẽ* [98]; Lan Chi, *Dấu ấn công nghệ ngân hàng năm 2024: An ninh, an toàn trong cung cấp*

và sử dụng dịch vụ ngân hàng trên không gian mạng [30]... đều đề cập đến các khía cạnh thực trạng ANM tại các ngân hàng của Việt Nam và sự cần thiết phải đảm bảo ANM thông qua quản trị các HĐTT về ANM.

Ba là, đã có nhiều đề tài khoa học, hội thảo nghiên cứu về vấn đề quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Ví dụ: Hội thảo Khoa học cấp Bộ, *Nghiên cứu sự tương tác giữa hệ thống ngân hàng và các công ty Fintech trong thị trường dịch vụ tài chính – Kinh nghiệm các nước và gợi ý chính sách cho Việt Nam* [72] ngày 21/9/2023 do Viện chiến lược Ngân hàng, NHNN Việt Nam đồng tổ chức; Hội thảo *Giải pháp bảo vệ truyền thông trên không gian mạng tại các tổ chức tín dụng* [73], ngày 22/11/2023 của Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam. Đây là những Hội thảo có nội dung phong phú về ANM và quản trị HĐTT về ANM.

Các luận án cũng nghiên cứu nhiều nội dung cụ thể liên quan đến ANM và quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng: Phạm Thành Đạt (2018), *Quản lý rủi ro thanh khoản ngân hàng thương mại của ngân hàng nhà nước Việt Nam*; Trần Thị Lan Anh (2019), *Các nhân tố tác động tới an toàn vốn của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam*; Dương Thúy Hà (2020), *Nghiên cứu hành vi chuyển đổi việc sử dụng dịch vụ ngân hàng của khách hàng cá nhân tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*; Nguyễn Thị Yên (2023), *Nghiên cứu các nhân tố tác động đến rủi ro hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam*; Vũ Thị Huyền Trang (2023), *Nghiên cứu ảnh hưởng của hạ tầng công nghệ thông tin tới hiệu quả hoạt động trong các ngân hàng thương mại Việt Nam*... Các luận án đều khẳng định: quản lý Nhà nước là để phát huy vai trò tích cực của các trung gian tài chính đối với nền kinh tế, phòng chống rủi ro về ANM trong hoạt động ngân hàng; nhấn mạnh giải pháp tăng cường quản trị HĐTT về ANM. Những phân tích trên là cơ sở khoa học để hệ thống NHNN hoàn thiện quy trình quản trị HĐTT về ANM, cũng là những gợi mở cho tác giả luận án trong nghiên cứu quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam.

Luận án *Nghiên cứu ảnh hưởng của hạ tầng công nghệ thông tin tới hiệu quả hoạt động trong các ngân hàng thương mại Việt Nam* [122] đã xác định việc đầu tư vào hạ tầng công nghệ thông tin có tác động tích cực và cả tiêu cực đến

khả năng sinh lời và hiệu quả hoạt động của các ngân hàng. Tác giả đã phân tích vai trò của hạ tầng công nghệ thông tin trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của ngân hàng, đánh giá hiện trạng đầu tư và ứng dụng công nghệ thông tin như hệ thống core banking, hệ thống thanh toán điện tử, các kênh giao dịch trực tuyến và các ứng dụng di động. Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để phân tích dữ liệu và đánh giá tác động của hạ tầng công nghệ thông tin đến các chỉ số hiệu quả hoạt động của ngân hàng như lợi nhuận trên tài sản (ROA), lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), chi phí trên doanh thu; khuyến nghị để ngân hàng tối ưu hóa việc đầu tư vào hạ tầng công nghệ thông tin, nâng cao hiệu quả hoạt động. Nghiên cứu này có ý nghĩa lớn trong bối cảnh chuyển đổi số, xây dựng ngân hàng số, dù luận án chưa gắn kết công nghệ thông tin với bảo đảm ANM, chưa phân tích vai trò của công nghệ thông tin trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng để bảo đảm ANM.

1.3. Kết quả đạt được của các công trình nghiên cứu, đề xuất vấn đề luận án cần tiếp tục nghiên cứu sâu và khung phân tích của luận án

1.3.1. Kết quả đạt được của các công trình nghiên cứu

1.3.1.1. Truyền thông và quản trị hoạt động truyền thông đã được tiếp cận đa chiều và nghiên cứu từ nhiều góc độ

Thứ nhất, các nhà khoa học đã nghiên cứu khá kỹ về lý thuyết truyền thông: từ khái niệm đến mô hình truyền thông và các kỹ năng cơ bản, từ dạng thức truyền thông đến quy trình truyền thông, từ nội dung đến phương thức, phương tiện truyền thông là các công cụ, phương thức để các tổ chức, doanh nghiệp sử dụng truyền tải thông điệp truyền thông. Đó là internet, báo chí, văn bản, phát thanh, truyền hình, dư luận..., các phương tiện truyền thông được tận dụng từ online đến offline để người nhận được tiếp thu thông tin một cách đa dạng nhất. Các chức năng của truyền thông được các nhà khoa học phân tích khá kỹ, đó là các chức năng cơ bản như truyền tải thông tin, chức năng giao tiếp, chức năng giáo dục, chức năng giải trí, chức năng kết nối và tạo cộng đồng, chức năng thúc đẩy quảng cáo và tiếp thị... Các nghiên cứu đã đề cập đến nhiều nội dung về lý thuyết truyền thông với những phân tích thuyết phục. Ví dụ cuốn

Lý thuyết truyền thông [67] tập trung vào các khái niệm cơ bản và quy trình truyền thông, lập kế hoạch và đánh giá truyền thông. Tác giả đã phân tích các yếu tố cấu thành quá trình truyền thông và các mô hình truyền thông cơ bản, bàn về các chiến lược và kỹ thuật vận động trong truyền thông. Trong chương 3, tác giả đã phân tích cách thức truyền thông có thể tác động và thay đổi hành vi của cá nhân và cộng đồng. Chương 4 đề cập đến các loại kênh truyền thông khác nhau, từ truyền thông đại chúng đến truyền thông cá nhân, cách lựa chọn kênh truyền thông phù hợp. Trong chương 5, tác giả đã hướng dẫn chi tiết về cách xây dựng một kế hoạch truyền thông hiệu quả, bắt đầu từ xác định mục tiêu, đối tượng, thông điệp truyền thông đến tổ chức các HĐTT. Chương cuối của cuốn sách tác giả bàn về vấn đề giám sát, đánh giá và duy trì kế hoạch truyền thông, đưa ra các phương pháp để theo dõi, đánh giá hiệu quả của kế hoạch truyền thông và cách thức duy trì hiệu quả truyền thông trong thời gian dài.

Thứ hai, các yếu tố cơ bản của HĐTT cũng được các nhà khoa học nhận diện và phân tích: nguồn phát, thông điệp hay nội dung truyền thông, kênh hay phương thức truyền thông, đối tượng truyền thông, phản hồi, nhiều trong quá trình truyền thông... Các bước lập kế hoạch truyền thông được phân tích kỹ trong các công trình khoa học, bao gồm: xác định mục tiêu dự án; xác định mục tiêu truyền thông; xác định công chúng mục tiêu; xây dựng thông điệp truyền thông; xây dựng chiến lược truyền thông; thiết kế chiến thuật hiệu quả; lựa chọn kênh truyền thông; xây dựng kế hoạch truyền thông, ngân sách truyền thông; đo lường hiệu quả truyền thông... Các nhà khoa học đã nghiên cứu về sức mạnh của truyền thông, các yếu tố tác động đến HĐTT và tác động đến hiệu quả truyền thông. Đó là các yếu tố khách quan và chủ quan: yếu tố kinh tế, yếu tố văn hóa, yếu tố xã hội, môi trường chính trị - pháp luật, môi trường công nghệ thông tin, nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển, môi trường cạnh tranh, đề cập đến môi trường truyền thông số ở Việt Nam và cơ hội phát triển nguồn tài nguyên mềm trong bối cảnh toàn cầu hóa.

Thứ ba, các công trình khoa học đã nghiên cứu về quản trị và các hình thức quản trị, đề cập đến quản trị HĐTT. Theo đó, quản trị HĐTT bắt đầu từ

việc thiết lập một bộ phận truyền thông nội bộ. Đây là khoa học, cũng là nghệ thuật để đạt được mục tiêu như mong đợi; từ phân tích những xu hướng, dự đoán những kết quả thị trường, đến việc đưa ra đề xuất cho lãnh đạo doanh nghiệp và thực hiện các chương trình hành động linh hoạt đã được lập kế hoạch để phục vụ quyền lợi doanh nghiệp. Như vậy, quản trị HĐTT là điều hành các HĐTT trong một tổ chức hoặc doanh nghiệp với nhiệm vụ chính là xây dựng, duy trì hình ảnh và danh tiếng của tổ chức, tạo dựng mối quan hệ tốt với công chúng và các bên liên quan, thực hiện chiến lược truyền thông hiệu quả. Nhà quản trị HĐTT cần theo dõi xu hướng ngành và đối thủ cạnh tranh, lên kế hoạch và thực hiện chiến dịch quảng cáo, xây dựng và duy trì mối quan hệ với các phương tiện truyền thông, tổ chức sự kiện truyền thông, biên tập nội dung truyền thông, phân tích hiệu quả truyền thông, đảm bảo thông điệp truyền thông và hình ảnh được truyền tải nhất quán với giá trị cốt lõi của thương hiệu...

Các nhà khoa học dự báo xu hướng tương lai của quản trị HĐTT, khẳng định truyền thông kỹ thuật số, truyền thông xã hội, tiếp thị kỹ thuật số và nội dung kỹ thuật số đang trở thành một phần quan trọng trong truyền thông hiện đại. Truyền thông số đã bước đầu được phân tích theo nhiều khía cạnh, khẳng định truyền thông số có thể được sử dụng để lan tỏa thông điệp tích cực, nâng cao nhận thức cộng đồng về các vấn đề xã hội, trong đó có vấn đề ANM. Sự phát triển của dữ liệu và phân tích đang trở thành một công cụ cần thiết trong quản trị HĐTT, buộc chuyên gia truyền thông phải có khả năng thu thập, phân tích và sử dụng dữ liệu để đánh giá hiệu quả chiến dịch truyền thông; tạo ra nội dung sáng tạo, hấp dẫn, phù hợp với từng đối tượng mục tiêu.

1.3.1.2. Vấn đề an ninh mạng, truyền thông về an ninh mạng đã được đề cập và phân tích khá kỹ

Thứ nhất, các nghiên cứu đã phân tích khái niệm ANM, khái niệm an toàn ANM, nguyên tắc bảo vệ ANM, biện pháp bảo vệ ANM... Các nhà khoa học đã khẳng định: ANM là sự bảo đảm hoạt động trên không gian mạng không gây phương hại đến an ninh quốc gia, trật tự, an toàn xã hội, quyền và lợi ích hợp pháp của cơ quan, tổ chức, cá nhân. Các biện pháp bảo vệ ANM gồm: thẩm định ANM, đánh giá điều kiện ANM, kiểm tra và giám sát ANM; ứng phó, khắc phục

sự cố ANM, đấu tranh bảo vệ ANM; sử dụng mật mã để bảo vệ thông tin mạng và các biện pháp khác theo quy định của pháp luật. Tầm quan trọng của bảo vệ ANM cũng được phân tích và chứng minh, các nhà khoa học đã chỉ ra các loại ANM phổ biến, các loại tấn công ANM, các yếu tố hợp thành của công nghệ ANM hiện đại...

Thứ hai, truyền thông về ANM là vấn đề được các nhà khoa học chú tâm. Họ cho rằng trên thế giới và ở Việt Nam, nhiều tổ chức và cơ quan truyền thông đang nỗ lực để giải quyết các thách thức đối với việc phổ biến kiến thức về ANM. Các cơ quan chức năng đang liên tục đưa ra các chiến dịch truyền thông về ANM nhằm tăng cường nhận thức và nâng cao khả năng phòng chống tấn công mạng của người dân. Giáo trình *An ninh truyền thông* của Nguyễn Thị Trường Giang đã tập trung vào các vấn đề cơ bản như các nguy cơ đe dọa đến an ninh truyền thông; cơ sở chính trị, pháp lý và nội dung, biện pháp bảo đảm an ninh truyền thông, nhấn mạnh truyền thông về ANM và trách nhiệm của báo chí truyền thông trong bảo đảm ANM, tham khảo kinh nghiệm quốc tế về vấn đề này. Đó là những gợi mở hữu ích với tác giả luận án khi nghiên cứu quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số.

Thứ ba, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng HĐTT về ANM đang diễn ra dưới nhiều hình thức, phương pháp khác nhau, thông qua các phương tiện truyền thông và hiện đại, trực tiếp và trực tuyến. Các nhà nghiên cứu cũng đã tìm hiểu về cách nhiều người sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để truyền thông về ANM. Chiến dịch tháng hành động để nhận diện phòng, chống lừa đảo trực tuyến và nâng cao nhận thức về ANM mà Bộ Thông tin và Truyền thông phát động được các phương tiện truyền thông đăng tải, lan truyền trên mạng xã hội cũng là cách truyền thông về ANM. Các nhà khoa học đã chỉ ra phương thức truyền thông về ANM và các kỹ năng xây dựng không gian mạng an toàn, lành mạnh, bảo đảm phục vụ tốt HĐTT và định hướng dư luận xã hội về ANM.

1.3.1.3. Hoạt động truyền thông và quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại các ngân hàng đã bước đầu được nghiên cứu

Thứ nhất, các nhà khoa học đã bước đầu nghiên cứu vấn đề ANM tại hệ

thông ngân hàng ở Việt Nam. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng vấn đề đảm bảo ANM đối với các ngân hàng là vô cùng quan trọng và cần được ưu tiên hàng đầu khi các mối đe dọa trực tuyến đang ngày một gia tăng. Các nhà khoa học khẳng định: việc bảo mật dữ liệu khách hàng là một trong những yếu tố tiên quyết, hàng đầu, ảnh hưởng đến sự tồn tại cũng như uy tín của ngân hàng. Ngân hàng cần thường xuyên cảnh giác và thực hiện các biện pháp bảo mật để bảo vệ khỏi các mối đe dọa khi truy cập internet hoặc tham gia vào các hoạt động trực tuyến. Ngân hàng cũng cần đảm bảo rằng họ sử dụng các bản cập nhật phần mềm mới nhất và tất cả nhân viên đều được đào tạo về cách xử lý dữ liệu khách hàng và giao dịch ngân hàng một cách an toàn, cần đẩy mạnh HĐTT về ANM.

Thứ hai, các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng NHNN đã xác định tầm quan trọng của HĐTT về ANM, tăng cường truyền thông về những nội dung cần lưu ý khách hàng để hạn chế rủi ro, truyền thông về ANM. Nội dung truyền thông tập trung vào một số vấn đề như lợi ích của thanh toán không dùng tiền mặt, cách sử dụng internet banking, mobile banking, thanh toán bằng QR code, thanh toán các dịch vụ công qua ngân hàng, các ngân hàng miễn phí các dịch vụ thanh toán qua ngân hàng như thế nào, những lưu ý cần tránh khi thực hiện thanh toán trực tuyến như không cho người khác mật khẩu, mã OTP, không nên bấm vào đường link lạ... Trong những năm qua, báo chí ngành ngân hàng phát triển cả chiều rộng và chiều sâu, truyền thông kịp thời và nhanh chóng các thông tin về ANM đến công chúng; giúp người dân, doanh nghiệp tin tưởng vào Đảng, hiểu và đồng thuận với chính sách tiền tệ và hoạt động của hệ thống NHNN.

Thứ ba, các nhà khoa học cũng dự báo các nguy cơ đe dọa ANM của ngân hàng và khuyến nghị Vụ Truyền thông của NHNN phải xây dựng Quy chế truyền thông nhằm thể hiện trách nhiệm rõ ràng các cấp, các đơn vị các vụ, cục trong ngành phải có trách nhiệm truyền thông, có chế tài rõ ràng trong thực hiện truyền thông về ANM. Công tác truyền thông cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các cơ quan trong và ngoài ngành mới có thể nâng cao hiệu quả. Truyền thông cần có kế hoạch rõ ràng, đề ra các nội dung ngắn, trung và dài hạn để nhấn mạnh các vấn đề nóng của ANM. Một vấn đề khác mà các nhà khoa học cũng chỉ ra là

quản trị tốt HĐTT về ANM, sử dụng hiệu quả các phương tiện truyền thông khác nhau để lan tỏa các chính sách, thông tin truyền thông của ngành ngân hàng đến dư luận xã hội, để đấu tranh bảo vệ ANM tại các ngân hàng.

1.3.2. Những vấn đề luận án cần tiếp tục nghiên cứu sâu

Phải khẳng định là các công trình nghiên cứu của các nhà khoa học trên đây đã cung cấp cho tác giả luận án nhiều kiến thức, nhiều gợi mở trong hướng đi của mình. Tuy nhiên, các nhà khoa học cũng còn để lại nhiều khoảng trống nghiên cứu, đó là các vấn đề luận án cần tiếp tục triển khai.

Thứ nhất, chưa có nghiên cứu về quản trị HĐTT và quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, mà đây lại là nhiệm vụ chính của luận án khi triển khai đề tài nghiên cứu. Các công trình khoa học đã nghiên cứu khá kỹ về ANM, cho thấy các mối đe dọa về ANM đã trở thành nỗi lo lắng của cả xã hội; kiến thức về ANM là vô cùng quan trọng để cá nhân, doanh nghiệp hay tổ chức tự bảo vệ mình trước những cuộc tấn công mạng, vì thế các công trình khoa học chủ yếu đi vào các nội dung như ANM là gì, các vấn đề liên quan đến ANM như thế nào, vì sao ANM lại quan trọng, ANM hoạt động như thế nào, các loại ANM phổ biến là gì, các loại tấn công mạng là gì, chiến lược ANM gồm những phần nào... Tuy nhiên những nội dung như kỹ năng bảo mật ANM, quản trị ANM như thế nào trong bối cảnh chuyển đổi số... chưa được phân tích sâu. Đây là những vấn đề quan trọng, vì nếu không nắm bắt đầy đủ kiến thức và kỹ năng bảo đảm ANM, khó đạt hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam như mục tiêu nghiên cứu mà luận án đề ra.

Thứ hai, chưa có công trình nào nghiên cứu về thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Các yếu tố tác động đến quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN cũng chưa được đề cập đến trong nội dung nghiên cứu của các công trình khoa học, trong khi tình hình ANM ở Việt Nam có nhiều vấn đề như: tấn công bằng virus mã hóa dữ liệu gia tăng, nhắm vào các máy chủ trọng yếu; máy tính không có kết nối Internet cũng bị tấn công; lừa đảo tài chính trực tuyến mà nguồn cơn là tài khoản ngân hàng rác đang gia tăng; khả năng thu thập và phân tích dữ liệu người dùng thông qua AI cho phép tạo ra

những chiến lược lừa đảo tinh vi, khiến việc nhận diện lừa đảo khó khăn đối với người dùng... Khoảng trống này cần được luận án phủ kín bằng quan niệm về hệ thống NHNN ở Việt Nam, truyền thông và quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, làm rõ chủ thể và đối tượng quản trị HĐTT, nội dung và phương thức quản trị HĐTT, môi trường quản trị tác động đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam.

Thứ ba, những vấn đề đặt ra từ thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam chưa được nghiên cứu sâu trong các công trình khoa học. HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN chưa phải nội dung được nghiên cứu sâu, mà chỉ xuất hiện trong một số bài viết trên các tạp chí. Cơ sở thực tiễn của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN chưa được các nhà khoa học chú trọng. Trong các công trình khoa học mà luận án bao quát, các công trình nghiên cứu về hệ thống NHNN không nhiều, nếu có thì chủ yếu là nghiên cứu về hoạt động tài chính của các ngân hàng thương mại. Các luận án Tiến sĩ, các đề tài khoa học đều ít đề cập trực tiếp đến vấn đề quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Đây là khoảng trống cần được bổ sung. Luận án sẽ phân tích thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam hiện nay, trên phương diện hiệu quả và nguyên nhân, nhận diện những vấn đề đặt ra cần giải quyết.

Thứ tư, chưa có công trình khoa học nghiên cứu giải pháp tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam hiện nay, đặc biệt là chưa có nghiên cứu nào về quản trị truyền thông ANM trong bối cảnh khủng hoảng truyền thông với các case study cụ thể, để làm rõ hơn vai trò, hiệu quả của việc quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng. Cũng chưa có nghiên cứu nào về mô hình quản trị HĐTT về ANM để hệ thống các NHNN ở Việt Nam có thể áp dụng nhằm quản trị hiệu quả HĐTT về ANM trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay. Đây cũng là khoảng trống mà các nhà khoa học để lại. Trong các luận án Tiến sĩ, các đề tài, các cuộc Hội thảo... có liên quan đến hoạt động của ngân hàng, không có công trình nào đề cập đến quản trị HĐTT về ANM với tư cách là đối tượng và nội dung nghiên cứu. Vấn đề này chỉ được nhắc đến như một gợi ý về giải pháp tăng cường hiệu lực, hiệu quả quản lý hay để ngăn ngừa,

phòng tránh rủi ro cho hệ thống ngân hàng trong hoạt động kinh doanh, rải rác trong các công trình nghiên cứu. Quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng rất quan trọng do các ngân hàng lưu trữ lượng lớn dữ liệu cá nhân và tổ chức, nên vấn đề này cần phải được nghiên cứu kỹ, để ngân hàng lựa chọn được chiến lược quản trị thông minh khi truyền thông về ANM và có phương hướng, giải pháp tăng cường quản trị HĐTT về ANM trước những cuộc tấn công mạng đang ngày càng trở nên tinh vi, nguy hiểm trong bối cảnh hiện nay.

1.3.3. Các lý thuyết nghiên cứu và khung phân tích luận án đề xuất

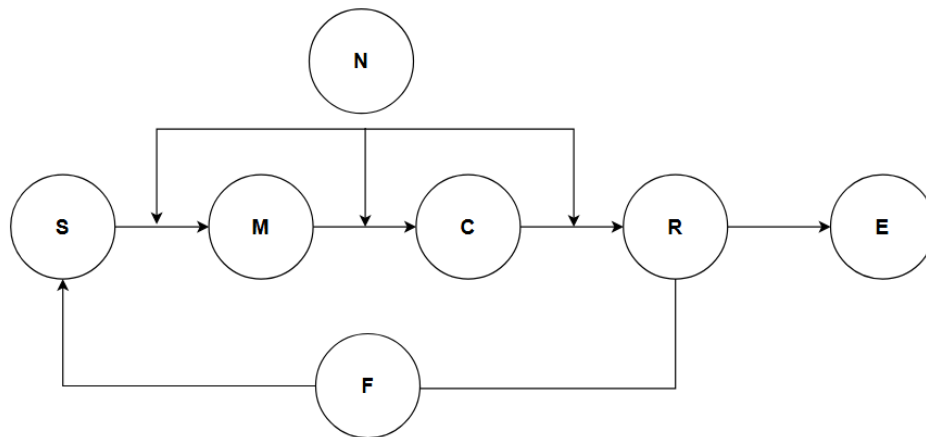
1.3.3.1. Cơ sở đề xuất khung phân tích trong nghiên cứu

Để đề xuất khung phân tích trong nghiên cứu quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, luận án dựa trên cơ sở các lý thuyết nghiên cứu và các yêu cầu của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam hiện nay. Các lý thuyết được vận dụng theo nguyên tắc tương tác, bổ sung cho nhau để NCS kế thừa những yếu tố phù hợp với mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án, trên cơ sở đó NCS đề xuất khung phân tích nghiên cứu của mình.

* *Một là, các lý thuyết nghiên cứu.* Tổng quan các công trình khoa học cho thấy *lý thuyết truyền thông* nghiên cứu cách thức các phương tiện truyền thông (như báo chí, radio, tivi, internet) tác động đến xã hội và con người trong HĐTT. Lý thuyết truyền thông đề cập đến mô hình truyền thông, mô tả quá trình truyền tải thông điệp từ người gửi đến người nhận thông qua các phương tiện truyền thông; nghiên cứu về tác động của truyền thông, ảnh hưởng của truyền thông đến cá nhân, nhóm và xã hội. Lý thuyết về công chúng nghiên cứu cách công chúng tiếp nhận và tương tác với các thông điệp truyền thông, vai trò của công chúng trong quá trình truyền thông. Lý thuyết về cấu trúc và chức năng của truyền thông nghiên cứu về vai trò của truyền thông trong việc duy trì, thay đổi hoặc làm xáo trộn các cấu trúc xã hội và các chức năng của truyền thông trong xã hội. Nhìn chung, các lý thuyết đều đề cập đến quá trình truyền thông, phương tiện truyền thông, kênh truyền thông, thông điệp truyền thông, công chúng truyền thông, tác động của truyền thông, các HĐTT. Khi “phân tích mối quan hệ bên trong hoạt động truyền thông cho thấy đây là một hoạt động diễn ra theo

trình tự thời gian và có các yếu tố tham dự như: nguồn phát, thông điệp, kênh, người tiếp nhận, phản hồi, hiệu quả, nhiều.”[67, tr.19]

Trong các lý thuyết truyền thông, luận án chú ý đến mô hình truyền thông của H. Lasswell, là mô hình có 5 thành phần được sử dụng làm công cụ phân tích để đánh giá quá trình và các thành phần truyền thông, được đưa ra vào năm 1948. Cũng vào thời điểm đó, Claude Shannon và Warren Weaver công bố mô hình truyền thông Shannon-Weaver, ban đầu nhằm cải thiện giao tiếp kỹ thuật, sau đó được ứng dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Năm 1949, mô hình truyền thông của H. Lasswell được C. Shannon và W. Weaver bổ sung thêm yếu tố nhiễu và phản hồi, trên cơ sở nghiên cứu sâu về điều khiển học và lý thuyết thông tin, lý giải quá trình truyền thông cũng như để xác định các yếu tố có thể ảnh hưởng đến quản trị truyền thông, thể hiện việc thông tin sẽ được truyền từ nguồn phát đến nơi nhận thông qua các kênh truyền thông. Nếu mã hóa nguồn phát (S), thông điệp (M), kênh (C), người tiếp nhận (R), phản hồi (F), hiệu quả (E), nhiễu (N) thì các yếu tố cơ bản của mô hình này là:



Hình 1.1. Mô hình lý thuyết truyền thông C.Shannon – W.Weaver

Trong mô hình này, các HĐTT bao gồm chuỗi liên kết, tác động lẫn nhau. *Nguồn phát* là hoạt động của chủ thể truyền thông, định hướng trong HĐTT, gắn liền với mục đích truyền thông. *Thông điệp* là nội dung cần truyền tải, cần trao đổi để chủ thể truyền thông gửi đến đối tượng tiếp nhận. *Kênh truyền thông* hoặc phương tiện truyền thông là phương tiện truyền tải thông điệp truyền thông đến đối tượng như truyền miệng, phát thanh, truyền hình, báo chí, dư luận...; truyền

thông cá nhân, truyền thông nhóm, truyền thông đại chúng, truyền thông trực tiếp hay gián tiếp. *Người tiếp nhận* là đối tượng truyền thông, nhận thông điệp từ chủ thể truyền thông gửi đến, họ có thể trở thành nguồn phát nếu thực hiện hành vi truyền thông qua phản hồi. *Phản hồi* là hành động của đối tượng nhận được thông tin, là thông tin từ họ chuyển ngược lại cho người gửi sau khi tiếp nhận thông điệp, tạo ra tính hai chiều của dòng chảy thông tin trong HĐTT, đảm bảo tính quá trình, tính liên tục của HĐTT. *Nhiều* là những yếu tố làm loãng, sai lệch thông tin trong quá trình truyền thông, liên quan đến môi trường, tác động đến *hiệu quả truyền thông*, là kết quả đạt được phù hợp với mục đích của truyền thông, chỉ tác động của HĐTT đến nhận thức, hành vi của đối tượng.

Thông tin trong quá trình truyền thông có thể bị ảnh hưởng, biến đổi bởi những yếu tố nhiều. Quá trình truyền thông được đánh giá thông qua hiệu quả truyền thông và phản hồi. Về cơ bản, mô hình của H. Lasswell một chiều, còn mô hình của S. Shannon – W. Weaver là tương tác hai chiều, là mô hình cơ bản và quan trọng trong lý thuyết truyền thông, được nhiều nhà khoa học đánh giá cao. Đây cũng là mô hình được tác giả áp dụng trong triển khai nội dung luận án. Trong bối cảnh truyền thông số hiện nay, việc ứng dụng hiệu quả mô hình C.Shannon- W.Weaver, kết hợp với các lý thuyết và mô hình truyền thông khác giúp chúng ta tạo ra một môi trường giao tiếp hiệu quả và tích cực.

Lý thuyết các bên liên quan lúc đầu là lý thuyết trong quản lý và đạo đức kinh doanh, được R. Edward Freedman giới thiệu năm 1984. Lý thuyết này cho rằng các công ty không nên chỉ tập trung vào cổ đông mà thay vào đó nên cân bằng nhu cầu của tất cả các bên liên quan bị ảnh hưởng bởi công việc của họ. cho rằng một tổ chức nên xem xét và cân bằng lợi ích của nhiều nhóm người có liên quan đến hoạt động của mình, không chỉ tập trung vào lợi ích của cổ đông. Trong quản trị, các bên liên quan có thể bao gồm nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng và các chủ thể quản trị, nhấn mạnh trách nhiệm của tổ chức phải quan tâm đến các bên liên quan khác, tạo ra giá trị cho tất cả các bên liên quan, không chỉ tập trung vào lợi nhuận tài chính. Theo đó, các chủ thể quản trị có nghĩa vụ phải đối xử công bằng giữa các bên liên quan, phải đạt được sự cân

bằng tối ưu, phải chú ý lợi ích, nhu cầu và quan điểm của các bên liên quan. Một nhóm cụ thể trong các bên liên quan là các nhà quản trị cấp cao được coi là nhóm chịu trách nhiệm chính, từ đó các bên liên quan phải phối hợp với nhau dựa trên nguyên tắc chung, thừa nhận sự tồn tại và trách nhiệm của nhiều chủ thể quản trị để xác lập sự phân cấp, phân quyền trong quản trị, xác định vai trò của mỗi bên; áp dụng quy trình và phương thức tương tác dựa trên lợi ích và nghĩa vụ của mỗi bên. Trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, có các bên liên quan nội bộ: lãnh đạo ngân hàng, nhân viên, quản lý và cổ đông. Bên liên quan bên ngoài là đối tác, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng, chính phủ... Lý thuyết các bên liên quan giúp các ngân hàng hiểu rõ hơn về trách nhiệm xã hội của mình trong quản trị HĐTT về ANM, xây dựng mối quan hệ bền vững với các bên liên quan.

Lý thuyết quản trị học của Donnelly, Gibson và Ivancevich (2000) được áp dụng trong luận án, xác định mô hình quản trị bao gồm chủ thể quản trị là những cá nhân, cơ quan, tổ chức thực hiện hoạt động quản trị; đối tượng quản trị là những hoạt động chịu tác động trực tiếp từ chủ thể quản trị mà trước hết là con người; các công cụ và nội dung quản trị giúp chủ thể quản trị khai thác, vận dụng trong quá trình quản trị. Nội dung quản trị bao gồm việc lập kế hoạch, tổ chức, thực hiện và kiểm soát HĐTT để đạt các mục tiêu đã đề ra, quản lý các kênh truyền thông, xây dựng và duy trì hình ảnh, thương hiệu của ngân hàng cũng như tương tác với công chúng. Theo lý thuyết trên, chức năng cơ bản của quản trị truyền thông gồm hoạch định, tổ chức, điều khiển, giám sát. Lý thuyết trên cho thấy mô hình quản trị HĐTT là một hệ thống các phương pháp, quy trình và công cụ được sử dụng để hoạch định, tổ chức, thực hiện và kiểm soát các HĐTT của một tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu truyền thông đã đề ra. Nói cách khác, đây là cách thức mà một tổ chức quản lý và điều phối các HĐTT của mình để đạt được hiệu quả cao nhất. Theo đó, mô hình quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là mô hình quản trị HĐTT được các chủ thể quản trị triển khai và áp dụng tại hệ thống NHNN phù hợp với đặc thù, tính chất của môi trường truyền thông số.

Các mô hình quản trị HĐTT phổ biến là mô hình truyền thống, thường tập trung vào việc kiểm soát thông tin từ trên xuống, với cấu trúc phân cấp rõ ràng và các quy trình được chuẩn hóa. Mô hình quản trị HĐTT hiện đại nhấn mạnh vào sự linh hoạt, sáng tạo và tương tác hai chiều với công chúng, khuyến khích sự tham gia của nhân viên và các bên liên quan, tập trung vào 4 yếu tố chính: nguồn phát, thông điệp, kênh truyền thông và người nhận, đồng thời nhấn mạnh vai trò của kỹ năng, kiến thức và thái độ của các bên liên quan. Tùy thuộc đặc thù của từng ngân hàng và mục tiêu truyền thông, có thể sử dụng các mô hình khác nhau, mục đích là đạt hiệu quả quản trị HĐTT. Mô hình quản trị HĐTT hiện đại tập trung vào sự linh hoạt, tương tác và phát triển nhóm, có sự phân quyền, có khuyến khích sáng tạo, ra quyết định nhanh chóng, sử dụng công nghệ và các chỉ số hiệu suất (KPIs) để theo dõi tiến độ, từ đó đưa ra các điều chỉnh và cải tiến phù hợp. Đặc điểm chính của mô hình quản trị hiện đại là trao quyền và tự chủ cho các thành viên, nhân viên được trao quyền quyết định, khuyến khích sáng tạo và chịu trách nhiệm về vai trò của mình. Mô hình này có cấu trúc linh hoạt, tổ chức theo hướng phẳng, nhóm nhỏ, hoặc theo vòng tròn để ra quyết định nhanh hơn. Hoạt động quản trị dựa trên dữ liệu, sử dụng thông tin trực quan, hệ thống phần mềm để theo dõi tiến độ công việc và hỗ trợ ra quyết định chính xác, không chỉ tập trung vào lợi nhuận ngắn hạn mà chú trọng vào đổi mới, sáng tạo và sự phát triển dài hạn, phù hợp với quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

* *Hai là*, hiện nay ngân hàng đang trải qua nhiều thay đổi đáng kể do tác động của công nghệ số, kinh tế số. Sự xuất hiện của các công ty công nghệ tài chính (Fintech) và những biến động kinh tế toàn cầu. Dù vẫn giữ vị thế huyết mạch của nền kinh tế, vẫn giữ vai trò cốt lõi là trung gian tài chính, nhưng ngân hàng phải chủ động chuyển mình để thích ứng với bối cảnh mới, chuyển dịch từ một tổ chức tài chính đơn thuần sang một nhà cung cấp dịch vụ công nghệ tài chính toàn diện. Sự đổi mới, hợp tác với Fintech và tập trung vào trải nghiệm khách hàng sẽ là chìa khóa để các ngân hàng duy trì và củng cố vai trò của mình, trong khi thực trạng ANM tại các ngân hàng hiện nay rất phức tạp, nhiều

mối đe dọa tinh vi gia tăng như tấn công mã độc, giả mạo danh tính, đánh cắp dữ liệu... Tấn công bằng mã độc tổng tiền vẫn là một mối lo ngại lớn, gây gián đoạn hoạt động và thiệt hại tài chính nghiêm trọng. Bên cạnh đó là tấn công lừa đảo và kỹ thuật xã hội khi tin tặc lợi dụng sự thiếu cảnh giác của người dùng để lừa đảo qua email, SMS, hoặc các ứng dụng nhắn tin, chiếm đoạt thông tin đăng nhập và dữ liệu nhạy cảm. Lỗ hổng từ nhà cung cấp khiến tấn công vào chuỗi cung ứng phần mềm tăng lên cho thấy đây là một mối đe dọa đáng kể. Bất ổn từ nội bộ ngân hàng như nhân viên bất mãn hoặc có đặc quyền truy cập quá mức cũng là một thách thức lớn.

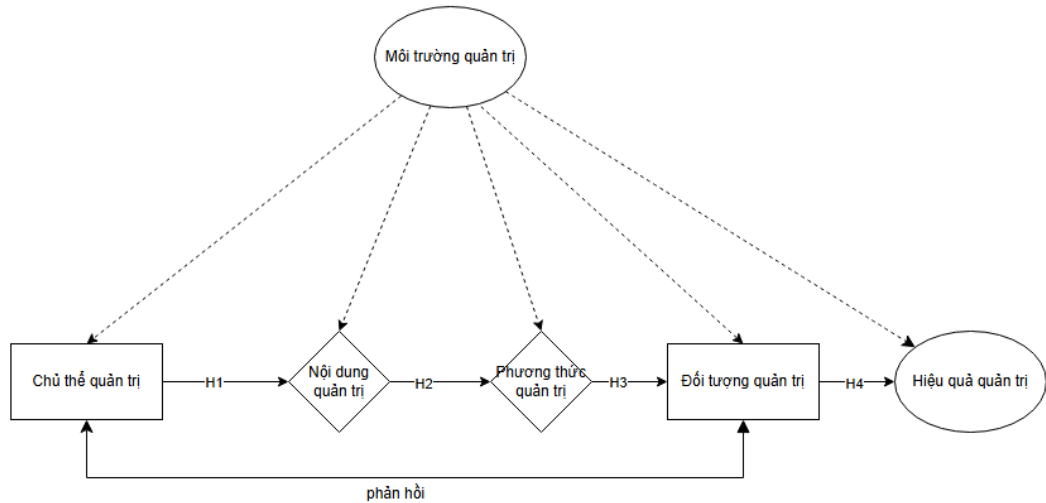
Mặc dù các ngân hàng đang đầu tư mạnh vào giải pháp bảo mật và nâng cao khả năng phòng ngừa, nhưng mức độ phức tạp của tội phạm mạng ngày càng tăng đặt ra thách thức lớn về việc bảo vệ hệ thống và niềm tin của khách hàng. Yêu cầu thực tiễn về quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là tích hợp truyền thông vào chiến lược ANM, bao gồm truyền thông nội bộ và truyền thông ngoại biên ra bên ngoài, nhằm nâng cao nhận thức, giáo dục người dùng, ứng phó khủng hoảng và xây dựng lòng tin. Ngân hàng phải đảm bảo truyền thông nhất quán, chính xác về các chính sách, quy trình, lỗ hổng và mối đe dọa ANM để cộng đồng doanh nghiệp và người dân hiểu rõ và tuân thủ, đồng thời xây dựng lòng tin và hợp tác về vấn đề này. Các yêu cầu thực tiễn về ANM từ việc xây dựng chính sách, kế hoạch và quy trình rõ ràng, đào tạo nhân viên, phối hợp với các bên liên quan đến việc ứng phó sự cố và thực hiện truyền thông công khai hiệu quả là lý do các ngân hàng phải tăng cường quản trị HĐTT về ANM, nhất là trong bối cảnh các mối đe dọa trên không gian mạng ngày càng tinh vi và khó lường. Các ngân hàng phải xây dựng kế hoạch và chính sách truyền thông nội bộ, phải thiết lập các quy định về cách thức giao tiếp và xử lý thông tin nhạy cảm về ANM, giúp đảm bảo nhân viên tuân thủ các quy tắc bảo mật của ngân hàng. Phải thiết lập một văn hóa bảo mật trong tổ chức, trong đó mọi người đều hiểu và coi trọng quản trị HĐTT về ANM, hiểu đúng về nội dung, phương thức quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng mình, giúp nâng cao nhận thức và giảm thiểu rủi ro từ các mối đe dọa nội bộ, giúp nhân viên ngân

hàng thành chuyên viên truyền thông về ANM, tự quản trị bản thân khi chủ động tham gia vào các HĐTT về ANM tại ngân hàng.

1.3.3.2. Khung phân tích luận án đề xuất

Trên cơ sở các lý thuyết nghiên cứu là lý thuyết truyền thông, lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết quản trị học mà luận án đã xác định ở trên và từ yêu cầu thực tiễn, kế thừa các mô hình quản trị HĐTT truyền thống và hiện đại, luận án xây dựng khung phân tích quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, triển khai thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu của mình. Khung phân tích nghiên cứu mà luận án đề xuất được biểu thị thành mô hình kép, bên trong là trong mô hình truyền thông trong đó HĐTT như một quá trình giao tiếp mà thông tin được trao đổi qua lại giữa người gửi và người nhận, tạo ra sự tương tác và phản hồi. Thay vì chỉ có một luồng thông tin từ người gửi đến người nhận, mô hình này cho phép người nhận phản hồi lại, người gửi sử dụng phản hồi đó để điều chỉnh thông điệp, giúp quản trị HĐTT hiệu quả hơn. Mô hình truyền thông bên trong này được tạo thành từ 5 yếu tố cơ bản: chủ thể truyền thông, đối tượng truyền thông, nội dung và phương thức truyền thông, môi trường truyền thông. Đây là các yếu tố quyết định trong HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, phù hợp với đề tài mà luận án nghiên cứu là quản trị HĐTT về ANM. Bên ngoài là mô hình quản trị HĐTT về ANM. Theo hướng nghiên cứu, khung phân tích nghiên cứu đề xuất trong luận án bao gồm 6 yếu tố cơ bản có mối quan hệ tương tác với nhau: chủ thể quản trị, đối tượng quản trị, nội dung và phương thức quản trị, môi trường quản trị; hiệu quả quản trị, được biểu đạt qua mô hình 1.2. Trong mô hình đó, các biến nghiên cứu chính gồm biến độc lập, biến trung gian và biến phụ thuộc. (1) Biến độc lập trong quản trị HĐTT về ANM, gồm 4 nhóm nhân tố, bao gồm: *một là* chủ thể quản trị HĐTT, thể hiện qua năng lực, tổ chức, phối hợp, nhận thức của người phụ trách HĐTT về ANM; *hai là* nội dung quản trị HĐTT: chính sách, quy trình, kế hoạch, thông điệp; *ba là* phương thức quản trị HĐTT: công cụ, kênh, hình thức tổ chức, quản lý khủng hoảng; *bốn là* đối tượng quản trị HĐTT - nhóm người hoặc tổ chức chịu tác động của chủ thể quản trị. (2) Biến trung gian là môi trường quản trị HĐTT – các yếu tố bối cảnh bên

ngoài và bên trong như công nghệ, pháp lý, văn hóa tổ chức... (3) Biến phụ thuộc là hiệu quả quản trị HĐTT, chỉ mức độ đạt mục tiêu, khả năng kiểm soát an toàn thông tin, mức độ nhận thức và chuyển biến hành vi của đối tượng...



Hình 1.2. Mô hình quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng ở Việt Nam

Tương ứng với các lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu, khung phân tích thể hiện mối quan hệ giữa biến độc lập, biến phụ thuộc và biến trung gian bằng ký hiệu. H1 là năng lực và cơ cấu của chủ thể quản trị HĐTT có ảnh hưởng đến nội dung quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. H2 cho thấy nội dung quản trị HĐTT rõ ràng và phù hợp sẽ tác động tích cực đến phương thức quản trị HĐTT. H3 hàm ý phương thức quản trị HĐTT tác động đến đối tượng quản trị. H4 biểu thị đối tượng quản trị có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM. H5 biểu thị môi trường quản trị có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa các biến độc lập. Từ đó, có thể nhận thấy các yếu tố quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là một hệ thống tương tác, quyết định lẫn nhau: chủ thể quản trị tác động lên đối tượng quản trị thông qua nội dung và phương thức quản trị, tất cả đều diễn ra trong một môi trường quản trị xác định. Chủ thể quản trị HĐTT về ANM là người đưa ra các quyết định, thực hiện các hành động để điều phối hoạt động của tổ chức, sử dụng các phương pháp, hình thức và công cụ quản trị để tác động lên đối tượng quản trị. Sự lựa chọn và áp dụng các phương thức này chịu ảnh hưởng lớn từ môi trường quản trị. Hiệu quả quản trị HĐTT về ANM phụ thuộc vào kỹ năng và khả năng ra quyết định của chủ thể

trong bối cảnh cụ thể. Đối tượng quản trị chịu tác động của chủ thể quản trị, bao gồm con người, tài chính, cơ sở vật chất, thông tin liên quan đến HĐTT về ANM... Đặc điểm của đối tượng như trình độ, năng lực tài chính... có tác động, ảnh hưởng trực tiếp đến việc lựa chọn nội dung và phương pháp, hình thức quản trị của chủ thể quản trị. Đối tượng quản trị cũng chịu tác động từ các yếu tố của môi trường quản trị, nhất là các yếu tố khách quan như yếu tố chính trị pháp luật, văn hóa xã hội, kinh tế, khoa học công nghệ cũng như chịu sự chi phối của nội dung, phương thức quản trị.

Nội dung và phương thức quản trị là các chức năng, kỹ thuật và công cụ mà chủ thể quản trị sử dụng để hoạch định, tổ chức, điều hành và kiểm soát các HĐTT về ANM. Nội dung quản trị là bản chất của các hoạt động, còn phương thức là cách thức thực hiện các hoạt động đó. Việc lựa chọn nội dung và phương thức quản trị phải phù hợp với đặc điểm của đối tượng quản trị và thay đổi linh hoạt theo môi trường quản trị, vì môi trường quản trị là tổng hợp các yếu tố khách quan và chủ quan ảnh hưởng đến cả quá trình quản trị và hiệu quả quản trị HĐTT về ANM, quyết định sự thay đổi và tính linh hoạt của các yếu tố khác trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Sự thay đổi của môi trường tạo ra cơ hội và thách thức, đòi hỏi chủ thể quản trị phải điều chỉnh nội dung và phương thức quản trị để tác động lên đối tượng quản trị. Hiệu quả quản trị là kết quả cuối cùng, thể hiện mức độ đạt được mục tiêu quản trị, là việc thực hiện các hoạt động quản trị một cách tối ưu để đạt được mục tiêu đề ra. Đây là thước đo đánh giá toàn bộ quá trình quản trị, là tiêu chí phản ánh sự thành công trong việc điều phối các yếu tố quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Hiệu quả quản trị cao hay thấp là kết quả của sự tương tác và điều chỉnh linh hoạt giữa các yếu tố: chủ thể, đối tượng, nội dung, phương thức và môi trường quản trị.

Mô hình quản trị trên cho thấy quản trị HĐTT về ANM trong hệ thống ngân hàng bao gồm việc hoạch định, tổ chức, thực hiện và đánh giá các HĐTT về ANM để ngân hàng xây dựng và duy trì mối quan hệ tích cực với công chúng, đạt được các mục tiêu kinh doanh và các mục tiêu khác. Đây là một quá trình liên tục, đòi hỏi sự am hiểu, sáng tạo và khả năng thích ứng với sự thay đổi

của môi trường truyền thông. Lý thuyết các bên liên quan cũng tác động đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM theo mạch liên kết giữa các chủ thể quản trị, giữa chủ thể với đối tượng quản trị, giữa ngân hàng với các tổ chức kinh tế xã hội khác trong và ngoài hệ thống. Lý thuyết truyền thông chi phối các yếu tố của quy trình truyền thông, nằm trong nội dung quản trị thông qua các HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Mỗi quan hệ giữa lý thuyết truyền thông, lý thuyết quản trị học và lý thuyết các bên liên quan là sự tương tác và bổ sung lẫn nhau để hiểu rõ cách thức giao tiếp, ra quyết định và quản trị HĐTT hiệu quả. Lý thuyết truyền thông cung cấp các công cụ để phân tích dòng chảy thông tin, trong khi lý thuyết quản trị học xem xét cấu trúc và quy trình ra quyết định, lý thuyết các bên liên quan nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản trị mối quan hệ với tất cả các bên có ảnh hưởng đến quá trình quản trị HĐTT về ANM. Mỗi quan hệ tương hỗ giữa lý thuyết truyền thông và lý thuyết quản trị thể hiện ở việc truyền thông hiệu quả là yếu tố then chốt để quản trị thành công, giúp đảm bảo thông tin được truyền đi chính xác, hỗ trợ quá trình ra quyết định và điều phối các hoạt động. Quản trị định hướng truyền thông, các quyết định quản trị sẽ ảnh hưởng đến nội dung và cách thức truyền thông. Mỗi quan hệ giữa lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết truyền thông cho thấy các bên liên quan là đối tượng chính của các HĐTT, lý thuyết các bên liên quan đòi hỏi các chủ thể quản trị phải có chiến lược truyền thông phù hợp để tương tác và quản lý trách nhiệm và nghĩa vụ của từng nhóm. Lý thuyết các bên liên quan cũng ảnh hưởng đến cấu trúc quản trị HĐTT về ANM, vì nếu có nhiều bên liên quan sẽ cần có cấu trúc quản trị linh hoạt hơn để đáp ứng các yêu cầu khác nhau, hiệu quả quản trị sẽ cao hơn nếu các bên liên quan có sự phối hợp khoa học và nghệ thuật.

Tiểu kết chương 1

Luận án đã trả lời câu hỏi nghiên cứu, nhận diện những vấn đề đã được nghiên cứu sâu, những vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu, đề xuất được khung phân tích để tiếp tục nghiên cứu quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Tổng quan các công trình khoa học cho thấy các nhà khoa học đã nghiên cứu kỹ về truyền thông, quản trị truyền thông, cơ bản thống nhất rằng quản trị HĐTT là việc cần thiết, đó là áp dụng các công cụ, phương thức quản trị vào quá trình truyền đạt thông tin, tổ chức các HĐTT, hoạch định, tổ chức, chỉ đạo, kiểm soát các HĐTT của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã định. Vấn đề ANM và bảo vệ ANM là phòng ngừa, phát hiện, ngăn chặn, xử lý hành vi xâm phạm ANM cũng được nghiên cứu kỹ. Quản trị HĐTT về ANM là áp dụng các công cụ, phương pháp quản trị vào các HĐTT về ANM đã được lên kế hoạch có chủ đích, có mục tiêu rõ ràng nhằm thiết lập mối quan hệ truyền thông hai chiều, phát huy sức mạnh tổng hợp của cả hệ thống chính trị, của người dân và doanh nghiệp trong bảo đảm an toàn, ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam.

Các nhà khoa học nghiên cứu các vấn đề cụ thể, đúc kết kiến thức, xây dựng các lý thuyết nghiên cứu là nền tảng kiến thức, tập hợp các kiến thức, kinh nghiệm và quan điểm đã được tích lũy. Các lý thuyết nghiên cứu là một bộ khung các khái niệm, ý tưởng và giả thuyết được liên kết logic, giúp NCS định hướng, tổ chức và luận giải các vấn đề liên quan đến nội dung nghiên cứu đã xác định, đó là quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Dựa trên các lý thuyết nghiên cứu, NCS đề xuất khung phân tích để xây dựng cơ sở lý luận và thực tiễn về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Lý thuyết quản trị học, lý thuyết truyền thông và lý thuyết các bên liên quan tương tác, quyết định lẫn nhau, trong đó lý thuyết quản trị là tập hợp các nguyên tắc và phương pháp được sử dụng để điều phối các HĐTT nhằm đạt mục tiêu truyền thông và hiệu quả quản trị là yếu tố cốt lõi. Sự giao thoa của cả ba lý thuyết là hướng đi phù hợp để thực hiện quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số. Đây là nội dung được triển khai trong các chương sau của luận án.

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG VỀ AN NINH MẠNG TẠI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM

2.1. Cơ sở lý luận quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam

2.1.1. Một số khái niệm cơ bản

2.1.1.1. Truyền thông và hoạt động truyền thông

* *Truyền thông* là khái niệm quen thuộc nhưng đến nay thuật ngữ này vẫn thu hút sự quan tâm của cộng đồng, vì “truyền thông giống như một đám mây lớn bị gió cuốn đi và xé ra.. đám mây bay qua gần như tất cả các lĩnh vực của tri thức”[119], nên “một điểm cần nhấn mạnh khi nghiên cứu về truyền thông đó là tính liên ngành”[61, tr.13]. Truyền thông “được tiếp cận nghiên cứu từ nhiều lĩnh vực khoa học như xã hội học, ngôn ngữ học, tâm lý học, chính trị học, điều khiển học và lý thuyết thông tin...”[67, tr.9]. Con người sử dụng các biểu tượng để thiết lập và giải thích ý nghĩa trong môi trường của họ, nên truyền thông được lý giải khác nhau bởi môi trường truyền thông không giống nhau.

Truyền thông “là quá trình trao đổi thông tin giữa các thành viên hay các nhóm người trong xã hội nhằm đạt được sự hiểu biết lẫn nhau”[124, t.4, tr.630] nêu nhấn mạnh mục đích của truyền thông. Đó “là sự trao đổi thông tin giữa các thành viên hay các nhóm người trong xã hội nhằm đạt được sự hiểu biết lẫn nhau[111, tr.8], trong đó “truyền thông nội biên là quá trình thông điệp diễn ra trong bản thân một người”, còn “truyền thông ngoại biên là hoạt động trao đổi giữa người này với người khác thông qua sự tiếp nhận của các giác quan” [111, tr.8]. Đó cũng “là quá trình trao đổi thông điệp giữa các thành viên hay các nhóm người trong xã hội nhằm đạt được sự hiểu biết lẫn nhau, để từ đó chia sẻ ý tưởng hay hành động vì một mục đích nhất định...”[16, tr.8]. Đó là “quá trình liên tục trao đổi thông tin, tư tưởng, tình cảm..., chia sẻ kỹ năng và kinh nghiệm giữa hai hoặc nhiều người nhằm tăng cường hiểu biết lẫn nhau, thay đổi nhận

thức, tiến tới điều chỉnh hành vi và thái độ phù hợp với nhu cầu phát triển của cá nhân/nhóm/cộng đồng/xã hội”[47, tr.14]. Từ góc nhìn văn hóa, đó “là hoạt động thông tin tương tác xã hội đa chiều, nhiều kênh hướng tới những lợi ích nhất định và có giá trị chinh phục. Nó có những chuẩn mực trong giao tiếp, ứng xử liên cá nhân trong cộng đồng, bao gồm cả văn hóa.”[29, tr.13]. Truyền thông “là một quá trình truyền tải, tiếp nhận và trao đổi ý tưởng và thông tin thông qua cảm xúc và hành vi nhằm thiết lập các mối quan hệ giữa con người với con người với mục đích đạt được sự hiểu biết, nâng cao nhận thức, hình thành thái độ và thay đổi hành vi của con người”[65, tr.42], hoặc “là quá trình giao tiếp, chia sẻ, trao đổi thông tin giữa các cá nhân hay các nhóm người nhằm đạt được sự hiểu biết, nâng cao nhận thức, hình thành thái độ và thay đổi hành vi của con người” [67, tr.16]. Đây là hiện tượng xã hội, cũng là thiết chế kiến tạo xã hội.

Theo đó, *truyền thông là quá trình trao đổi thông điệp đa chiều và bình đẳng giữa các thành viên hay các nhóm người trong xã hội nhằm đạt được sự hiểu biết lẫn nhau, nâng cao nhận thức, thay đổi thái độ, điều chỉnh hành vi theo mục đích của chủ thể truyền thông trong môi trường xác định.*

Hoạt động là bước đầu tiên trong hành trình của sự sáng tạo của con người, thường để thực hiện một mục tiêu rõ ràng. Đây là quá trình con người thiết lập mối quan hệ với thế giới tự nhiên và xã hội, là quá trình biến năng lực lao động và các phẩm chất tâm lý khác của con người thành sự vật, thành hiện thực. Hoạt động là cách tạo ra sự kết nối, sáng tạo trong cuộc sống, là cách con người tương tác với thế giới xung quanh, phản ánh bản thân, góp phần vào sự phát triển của cá nhân và cộng đồng. Hoạt động được định nghĩa theo nhiều cách: “1. vận động, cử động, thường là nhằm một mục đích nào đó... 2. thực hiện một chức năng nào đó trong một chỉnh thể; 3. tiến hành những việc làm có quan hệ chặt chẽ với nhau nhằm một mục đích chung, trong một lĩnh vực nhất định..[101, tr.583]. Trong luận án này, hoạt động được hiểu theo nghĩa “là một phương pháp đặc thù của con người quan hệ với thế giới xung quanh nhằm cải tạo thế giới theo hướng phục vụ cuộc sống của mình...” [124, t2, tr.341].

Hoạt động là tiến hành một việc làm, một sự kiện hoặc quá trình mà một người hoặc tổ chức thực hiện để đạt được mục tiêu cụ thể; là các công việc, nhiệm vụ... nhằm tạo ra một sản phẩm, dịch vụ, kết quả hoặc nhằm thực hiện một chức năng nào đó trong một chỉnh thể vì một mục đích chung.

Khi nói truyền thông như một quá trình là đã hàm chỉ các HĐTT, là nói đến hoạt động truyền tin và tiếp nhận, phản hồi thông tin. Truyền thông là hoạt động “nhằm thiết lập và duy trì các mối quan hệ giữa các cơ quan, tổ chức với công chúng; tạo sự hài lòng của công chúng đối với các cơ quan tổ chức, đồng thời phát huy tính dân chủ, công khai, minh bạch trong hoạt động của cơ quan Nhà nước”[58]. HĐTT “có thể hiểu là các hoạt động thông tin và tuyên truyền, chia sẻ và trao đổi thông điệp, quảng bá hình ảnh, thương hiệu của cá nhân hay tổ chức tới các nhóm công chúng thông qua các kênh hay phương tiện truyền thông nhằm duy trì mối quan hệ tốt đẹp đối với công chúng cũng như tác động đến nhận thức, thái độ và hành vi của họ về cá nhân hay tổ chức đó” [65, tr.46].

Có thể hiểu HĐTT là các hành động, công việc, nhiệm vụ được thực hiện trong quá trình truyền thông giữa các cá nhân hay các nhóm người để đạt được sự hiểu biết, nâng cao nhận thức, hình thành thái độ và thay đổi hành vi của đối tượng theo mục đích của chủ thể truyền thông.

Từ góc độ truyền thông tổ chức, Nguyễn Thị Minh Hiền đã khẳng định HĐTT bao gồm chuỗi các hoạt động đa dạng: truyền thông (cung cấp thông tin cho công chúng); quan hệ báo chí (làm việc với các nhà báo, tòa soạn); truyền thông chiến lược (nghiên cứu, phân tích tìm hiểu vấn đề, đưa ra cách giải quyết để thực hiện mục tiêu nào đó của tổ chức); tổ chức sự kiện; truyền thông nội bộ (để tạo dựng mối quan hệ gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức); quan hệ cộng đồng, thể hiện trách nhiệm xã hội (làm việc với cộng đồng địa phương, thể hiện sự quan tâm của tổ chức đối với tình hình văn hóa - kinh tế - xã hội và con người tại địa phương); quan hệ với chính phủ (tạo mối quan hệ với các cơ quan Nhà nước tại địa phương); quan hệ tài chính và quan hệ với nhà đầu tư (quan hệ với các cổ đông, ngân hàng...); quản lý vấn đề (theo dõi, nắm bắt và kiểm soát tình hình xung quanh hoạt động của tổ chức); quản trị khủng hoảng (phản ứng,

ngăn chặn kịp thời những vấn đề bất lợi đối với tổ chức nhằm giảm thiểu tối đa rủi ro có thể đe dọa bảo vệ danh tiếng, hình ảnh của tổ chức); công vụ (tiếp xúc với những người tạo dư luận xã hội); soạn thảo, biên tập, quản lý ấn phẩm truyền thông; gây quỹ; tài trợ (tiếp cận công chúng qua việc ủng hộ về mặt tiền bạc hay hiện vật đối với các chương trình, sự kiện) [65, tr.42-43].

2.1.1.2. *Quản trị và quản trị hoạt động truyền thông*

* *Quản trị* là khái niệm xuất hiện từ lâu và được áp dụng rộng rãi, nhưng tới nay vẫn chưa có một quan niệm thống nhất. Có quan niệm đồng nhất quản trị với quản lý, có quan niệm tách rời hai hoạt động này. Theo Kotler Philip, quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả [149]. Còn theo Gupta. M, Walp. J. & Sharman. R thì quản trị là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức [143]. Fred R. David định nghĩa: “Quản trị chiến lược là quá trình hoạch định và thực hiện các mục tiêu dài hạn của tổ chức nhằm đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tổ chức trong môi trường cạnh tranh” [142, tr.12]. Ý kiến khác nhấn mạnh quản trị là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát theo nguyên tắc và quy trình rõ ràng.

Tài liệu học tập *Quản trị học* của trường Đại học kinh tế kỹ thuật công nghiệp cho thấy nhiều cách hiểu về quản trị. Koontz và O'Donnell cho rằng quản trị là thiết kế và duy trì một môi trường, trong đó cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định. Stoner và Robbins cho rằng quản trị là tiến trình bao gồm hoạch định, tổ chức, quản trị con người và kiểm tra các hoạt động trong đơn vị một cách có hệ thống nhằm hoàn thành các mục tiêu của đơn vị đó. Theo lý thuyết hành vi của Mary Parker Follet, quản trị là hoàn thành công việc thông qua người khác, là hoạt động có mục đích và mang tính tập thể. Nhóm tác giả đã định nghĩa: “Quản trị là sự tác động liên tục có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản trị lên đối tượng bị quản trị nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức đã đề ra trong điều kiện biến động của môi trường và sự thay đổi của các nguồn lực” [76, tr.2].

Có thể hiểu quản trị là “quản lý và điều hành công việc thường ngày” [101, tr.1030], là “hoạt động quản lý của một xí nghiệp hay của một tổ chức kinh doanh, bao gồm quản lý về các mặt sản xuất và kỹ thuật, tài chính và kế toán, thương mại, hành chính, nhân sự...”[124, t.3, tr.584]. Trương Đình Chiến cho rằng quản trị là một quá trình do một hay nhiều người thực hiện nhằm phối hợp các hoạt động của nhiều người để đạt được kết quả mà một người hoạt động riêng không thể nào đạt được[31]. Theo Lê Anh Cường, quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị đến đối tượng nhằm thực hiện các mục tiêu tối ưu trong môi trường xác định[43]. Theo Đào Thị Minh Thanh và Nguyễn Quang Tuấn, quản trị là quá trình hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm soát công việc và những nỗ lực của con người, vận dụng hiệu quả mọi tài nguyên, để hoàn thành các mục tiêu đã định [113, tr.26]. Nguyễn Quốc Thịnh định nghĩa: “quản trị là sự tác động có hướng đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được những kết quả cao nhất với mục tiêu đã định trước” [116, tr.41].

Như vậy, *quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và thực hiện quản lý các hoạt động của một tổ chức/ đơn vị/ doanh nghiệp; sử dụng các nguồn lực của tổ chức đó nhằm đạt hiệu quả phù hợp với mục tiêu đã xác định.*

Quản trị và quản lý có nhiều điểm tương đồng và khác biệt, dù chúng đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển bất kỳ tổ chức nào, chúng hỗ trợ và tương tác với nhau. Thành công của một tổ chức, doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào hai hoạt động này. Trong kinh tế học, quản trị và quản lý là hai khái niệm khác nhau. Tuy nhiên, do ý nghĩa của chúng chưa được giải thích rõ ràng nên nhiều người vẫn đồng nhất chúng. Quản lý làm việc cho quản trị và quản trị quyết định mọi việc của tổ chức, quản trị có vai trò quyết định, quản lý đóng vai trò điều hành; quản trị tập trung vào việc định hình chiến lược và lãnh đạo tổ chức hướng đến thành công dài hạn, quản lý chủ yếu tập trung thực thi nhiệm vụ hàng ngày, giải quyết vấn đề cụ thể để đạt mục tiêu đề ra.

** Quản trị hoạt động truyền thông*

Có ý kiến cho rằng quản trị HĐTT là “quá trình liên tục, tương tác, đa chức năng qua đó lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm soát các chương trình

truyền thông có tính thuyết phục, nhất quán, có khả năng đo lường và được phối hợp để tác động đến khách hàng nhằm mục đích tạo ra doanh thu, lợi nhuận trong ngắn hạn và xây dựng tài sản thương hiệu trong dài hạn” [96, tr.29]. Quan điểm khác khẳng định quản trị HĐTT “là việc áp dụng các công cụ, phương pháp quản trị vào quá trình truyền đạt thông tin, bao gồm: việc hoạch định, tổ chức, chỉ đạo, kiểm soát các hoạt động truyền thông của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã định.... là một chuỗi các hoạt động đã được lên kế hoạch có chủ đích, có mục đích, mục tiêu rõ ràng nhằm thiết lập mối quan hệ truyền thông hai chiều, xây dựng hình ảnh, nâng cao uy tín của tổ chức với công chúng” [58]. Như vậy, nói đến quản trị HĐTT là đề cập đến việc thiết lập, duy trì truyền thông hai chiều giữa một tổ chức và công chúng, trong đó có những vấn đề hay sự kiện mà tổ chức/doanh nghiệp cần phải nắm được dư luận, có trách nhiệm thông tin cho công chúng; hoặc là cách áp dụng các giải pháp quản trị liên quan đến lĩnh vực truyền thông.

Theo đó có thể hiểu *quản trị HĐTT là tiến trình hoạch định, lãnh đạo, tổ chức thực hiện các HĐTT của một tổ chức/doanh nghiệp và sử dụng các nguồn lực của tổ chức/doanh nghiệp đó nhằm đạt hiệu quả truyền thông phù hợp với mục tiêu đã xác định.*

Quản trị HĐTT là thực hiện điều hành các HĐTT trong một chuỗi các yếu tố nhằm tạo dựng mối quan hệ tốt với công chúng và các bên liên quan để thực hiện truyền thông hiệu quả, điều hành các hành động, chiến lược và công cụ được sử dụng để lan tỏa thông tin, ý tưởng, hoặc quảng bá sản phẩm, dịch vụ đến một đối tượng mục tiêu. Mục đích chính của HĐTT là tạo sự hiểu biết, thay đổi hành vi, hoặc tác động đến nhận thức của công chúng. Ví dụ một công ty tổ chức chiến dịch quảng cáo trên truyền hình và mạng xã hội để giới thiệu sản phẩm mới; tổ chức phi chính phủ tổ chức một buổi nói chuyện công khai để nâng cao nhận thức về một vấn đề xã hội; trường đại học tổ chức một sự kiện mở cửa để thu hút sinh viên; chính trị gia sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội để giao tiếp với cử tri; doanh nghiệp sử dụng email marketing để gửi thông tin đến khách hàng...

Hiện nay, truyền thông số đang phát triển mạnh với đặc trưng là sử dụng công nghệ số để tạo, lưu trữ, phân phối thông tin qua internet/mạng viễn thông dưới định dạng nhị phân, các đặc điểm chính là tương tác hai chiều, cho phép phản hồi, bình luận và tương tác trực tiếp, tạo mối quan hệ giữa người gửi và người nhận. Vượt qua ranh giới địa lý, thông điệp truyền thông có thể tiếp cận hàng tỷ người ngay lập tức. Mọi hoạt động như lướt xem, nhấp chuột, chuyển đổi đều được ghi lại, cho phép tối ưu hóa chiến dịch dựa trên dữ liệu thực tế, thuận tiện cho quản trị HĐTT. Các hình thức truyền thông cũng đa dạng hơn bởi sự kết hợp văn bản, âm thanh, video và đồ họa thông tin (infographic) qua mạng xã hội, website, email, SEO/SEM. Các nền tảng phổ biến bao gồm mạng xã hội (Facebook, TikTok, LinkedIn), công cụ tìm kiếm, và báo chí điện tử, mang lại lợi ích tối ưu chi phí và tăng tốc độ cập nhật thông tin. Từ một công cụ đơn thuần, truyền thông số đã trở thành một hệ sinh thái phức tạp với tiềm năng to lớn trong vô vàn ứng dụng thực tiễn, định hình lại cách thức vận hành của xã hội thông qua quản trị HĐTT, làm thay đổi mô hình quản trị HĐTT.

Liên quan đến quản trị HĐTT là khái niệm quản lý HĐTT. Khái niệm quản trị và quản lý có những nét tương đồng và khác biệt, nên quản trị HĐTT là khái niệm quản lý HĐTT cũng dễ bị đồng nhất trong cách hiểu. Thực tế, quản trị HĐTT (Communication Management) và quản lý HĐTT (Communication Administration/Project Management) khác nhau chủ yếu ở tầm nhìn và phạm vi: quản trị tập trung vào chiến lược, xây dựng mối quan hệ bền vững và xử lý khủng hoảng dài hạn, trong khi quản lý tập trung vào thực thi, điều phối nguồn lực và tiến độ của các dự án hoặc chiến dịch cụ thể. Có thể nói quản trị HĐTT là vạch ra định hướng, là cấp độ chiến lược và vĩ mô, tập trung vào việc thiết lập các quy tắc, tầm nhìn và định hướng dài hạn. Quản lý HĐTT là người hiện thực hóa chiến lược đó đó một cách hiệu quả, cấp độ thực thi và vi mô, tập trung vào việc điều hành các hoạt động cụ thể để đạt được mục tiêu đã đề ra, đảm bảo các thông điệp được truyền tải chính xác, đúng tiến độ và hiệu quả đến đối tượng mục tiêu. Các nhà quản lý có nhiệm vụ lập kế hoạch chiến dịch, quản lý đội ngũ

thực hiện, đo lường KPI, điều phối nội dung trên các kênh truyền thông như mạng xã hội, báo chí, sự kiện...

2.1.1.3. An ninh mạng và quản trị an ninh mạng

* An ninh mạng

Để hiểu về ANM, cần làm rõ khái niệm *an ninh* vốn đã được nhiều nhà nghiên cứu đề cập đến từ các góc độ khác nhau. Đó là “trạng thái ổn định, an toàn, không có dấu hiệu nguy hiểm, đe dọa sự tồn tại và phát triển bình thường của cá nhân, tổ chức, của từng lĩnh vực hoạt động xã hội hoặc của toàn xã hội”[70]; là “tình hình trật tự xã hội bình thường, yên ổn, không có rối loạn”[101, tr.7], hoặc là “sự an toàn, ổn định chung về chính trị của một chế độ, một xã hội”[81, tr.14]... Như thế, an ninh là *tình trạng trật tự xã hội, chính trị yên ổn, không đe dọa đến cuộc sống con người, không nguy hiểm đến cộng đồng*. Theo đó, có an ninh đối nội, đối ngoại và an ninh trong các lĩnh vực chính trị, kinh tế, quốc phòng, văn hóa, xã hội,... Nội hàm khái niệm an ninh đề cập đến sự bảo vệ khỏi các thế lực thù địch, trong đó an ninh độc lập chủ quyền và an ninh lãnh thổ là quan trọng nhất.

Điều 3 Luật An toàn thông tin mạng 2015 giải thích: *Mạng* là “môi trường trong đó thông tin được cung cấp, truyền đưa, thu thập, xử lý, lưu trữ và trao đổi thông qua mạng viễn thông và mạng máy tính” [106].

Khái niệm ANM được hiểu là phương pháp bảo vệ an toàn cho máy tính, mạng, ứng dụng phần mềm, hệ thống quan trọng và dữ liệu khỏi các mối đe dọa kỹ thuật số tiềm ẩn trong bối cảnh khoa học công nghệ phát triển mạnh. Theo Luật An ninh mạng (2017) của Trung Quốc, ANM là “khả năng thông qua việc áp dụng các biện pháp cần thiết để phòng ngừa, ngăn chặn các hành vi tấn công, xâm nhập, can thiệp, phá hoại, sử dụng bất hợp pháp và các sự cố ngoài ý muốn liên quan đến hệ thống mạng để bảo đảm mạng trong trạng thái vận hành ổn định, và bảo đảm tính hoàn chỉnh, tính bảo mật, tính ứng dụng của dữ liệu mạng” [87, tr.35]. Theo Luật An ninh mạng của Nhật Bản, ANM là biện pháp cần thiết để quản lý thông tin một cách an toàn và đáng tin cậy của hệ thống

thông tin và mạng lưới viễn thông [87, tr.36], thuộc nội hàm an ninh thông tin, mục tiêu bảo vệ thông tin kỹ thuật số khi các hệ thống kết nối với nhau.

Tại Việt Nam, “có nhiều quan niệm khác nhau về nội hàm của các khái niệm chỉ trạng thái đảm bảo an toàn thông tin cho hệ thống mạng như an toàn, an ninh thông tin (information security), an ninh mạng (cyber security/network security), trong đó phổ biến nhận thức là các khái niệm an toàn, an ninh thông tin hay an ninh mạng đều là sự bảo đảm an toàn mạng và an toàn thông tin trong quá trình khởi tạo, truyền đưa và lưu trữ dữ liệu trên máy tính cá nhân, trên mạng và trên đám mây”[87, tr.35]. “Theo nghĩa rộng, ANM được hiểu theo nghĩa là ANM quốc gia... Theo nghĩa hẹp, ANM hay ANM máy tính là khả năng đảm bảo an toàn cho hoạt động của hệ thống mạng máy tính và thông tin trên mạng máy tính, không gây phương hại đến hoạt động bình thường của các tổ chức, cá nhân sở hữu và sử dụng mạng máy tính đó...” [87, tr.38]. ANM “là khái niệm được sử dụng phổ biến trước hết trong ngành công nghệ thông tin, từ góc độ kỹ thuật, đồng nhất với khái niệm an toàn mạng, bao hàm các chính sách và các hoạt động được thực hiện để kiểm soát việc truy cập, ngăn chặn các hành vi xâm nhập, khai thác trái phép, làm thay đổi hoặc vô hiệu hóa hoạt động của mạng máy tính.”[54, tr.41-42]. ANM thường bị nhầm lẫn với an ninh thông tin, mặc dù an ninh thông tin là “an ninh quốc gia trên lĩnh vực thông tin”[114, tr.29], là “bảo đảm nội dung thông điệp, nội dung truyền thông được chính xác, khách quan, chân thật, kịp thời, không gây ảnh hưởng, phương hại đến lợi ích cá nhân, tổ chức, an ninh quốc gia, tạo ra những giá trị tích cực, góp phần thúc đẩy xã hội phát triển.” [54, tr.42]

Trong luận án, tác giả sử dụng khái niệm ANM được quy định trong Luật An ninh mạng Việt Nam (2018): *An ninh mạng là sự bảo đảm hoạt động trên không gian mạng không gây phương hại đến an ninh quốc gia, trật tự, an toàn xã hội, quyền và lợi ích hợp pháp của cơ quan, tổ chức, cá nhân* [100]. Đối tượng bảo vệ của ANM là chế độ chính trị và Nhà nước; không gian mạng quốc gia và cơ sở hạ tầng không gian mạng quốc gia; hệ thống thông tin quan trọng về ANQG; hệ thống thông tin của cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị các cấp;

tổ chức, cá nhân tham gia hoạt động trên không gian mạng.

** Quản trị an ninh mạng*

Có thể hiểu *quản trị ANM* là quá trình bảo vệ hệ thống mạng và thông tin khỏi các mối đe dọa, bao gồm việc xây dựng chính sách, quản lý rủi ro, đào tạo nhân viên, giám sát và phản ứng với sự cố, duy trì các chuẩn mực an ninh.

Quản trị ANM bao gồm việc xác định, đánh giá và giảm thiểu các rủi ro tiềm ẩn đối với hệ thống mạng. Để quản trị ANM, cần xây dựng chính sách, thiết lập các quy tắc và quy trình để đảm bảo ANM, bao gồm cả việc tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định liên quan đến ANM. Đào tạo nhân viên, nâng cao nhận thức về ANM cho nhân viên để họ có thể nhận biết và ứng phó với các mối đe dọa tiềm ẩn. Giám sát, theo dõi hoạt động mạng, phát hiện các dấu hiệu xâm nhập hoặc tấn công và có các biện pháp phản ứng kịp thời để giảm thiểu thiệt hại. Duy trì chuẩn mực để đảm bảo rằng hệ thống mạng luôn tuân thủ các tiêu chuẩn bảo mật mới nhất và được cập nhật để đối phó với các mối đe dọa mới. Quản trị ANM giúp các tổ chức, doanh nghiệp sử dụng công cụ và kỹ thuật ngăn chặn các cuộc tấn công mạng; phát hiện sớm các dấu hiệu xâm nhập, có quy trình và kỹ năng ứng phó với các sự cố ANM. Bảo vệ dữ liệu, đảm bảo tính bảo mật, toàn vẹn và khả dụng của dữ liệu, bảo vệ quyền riêng tư của người dùng, giáo dục và nâng cao nhận thức về ANM cho cộng đồng tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn về ANM.

2.1.1.4. Hoạt động truyền thông về an ninh mạng và quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng

** Hoạt động truyền thông về an ninh mạng*

HĐTT về ANM là khái niệm chưa được các nhà khoa học luận giải. Từ những phân tích về truyền thông, về ANM như đã phân tích ở trên, có thể hiểu truyền thông về ANM là quá trình chia sẻ thông tin của cá nhân hay tổ chức về ANM tới đối tượng là cá nhân hoặc nhóm công chúng thông qua các kênh truyền thông, nhằm tác động tích cực đến nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng về sự đảm bảo hoạt động trên không gian mạng trong những điều kiện và nguyên tắc cụ thể. Truyền thông về ANM định hướng nhận thức và hình thành

đur luận xã hội về ANM; là cầu nối giúp công chúng nâng cao nhận thức về ANM; giúp công chúng nhận thức rõ hơn về các mối đe dọa và hành động để bảo vệ mình, triển khai các giải pháp phù hợp để bảo vệ dữ liệu, tài khoản trực tuyến như cài đặt phần mềm bảo mật, sử dụng mật khẩu mạnh, xác thực đa yếu tố,... Truyền thông về ANM cũng là quá trình truyền thông nhưng cụ thể hóa vào nội dung cụ thể là ANM, phải đảm bảo các yếu tố cơ bản của quá trình truyền thông, bao gồm các hành động, công việc, nhiệm vụ được thực hiện trong quá trình truyền thông giữa các cá nhân hay các nhóm người để đạt được sự hiểu biết, nâng cao nhận thức, hình thành thái độ và thay đổi hành vi của đối tượng theo mục đích của chủ thể.

Từ đó có thể hiểu: *HĐTT về ANM là việc sử dụng các phương tiện truyền thông để nâng cao nhận thức, kiến thức và kỹ năng về ANM cho cộng đồng, mục tiêu là giúp mọi người hiểu rõ các mối đe dọa trên không gian mạng, cách bảo vệ thông tin cá nhân và tài sản số trước các cuộc tấn công mạng, tuân thủ các quy định và hướng dẫn về ANM.*

Nội dung HĐTT về ANM có thể bao gồm HĐTT nâng cao nhận thức về các mối đe dọa từ ANM, chia sẻ thông tin về các loại hình tấn công mạng phổ biến như lừa đảo trực tuyến, mã độc, tấn công ransomware, tấn công từ chối dịch vụ (DDoS), hướng dẫn các biện pháp bảo mật, cung cấp kiến thức về cách tạo mật khẩu mạnh, sử dụng phần mềm bảo mật, cập nhật hệ điều hành và phần mềm, nhận biết và tránh các trang web lừa đảo, bảo vệ thông tin cá nhân khi sử dụng mạng xã hội,... Truyền thông về trách nhiệm của người dùng, nhấn mạnh vấn đề bảo vệ ANM, tuân thủ quy định, báo cáo sự cố và chia sẻ thông tin an toàn cho người khác. Cập nhật thông tin về các quy định, chính sách liên quan đến ANM để người dân nắm rõ và thực hiện. Giới thiệu các công cụ, giải pháp hỗ trợ ANM, giới thiệu các phần mềm, ứng dụng, dịch vụ hỗ trợ bảo vệ ANM cho cá nhân và tổ chức. Mục tiêu cuối cùng của HĐTT về ANM là xây dựng một cộng đồng mạng an toàn, lành mạnh và có trách nhiệm.

** Quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng*

Trên cơ sở khái niệm quản trị, khái niệm ANM và HĐTT, có thể hiểu:

Quản trị HĐTT về ANM là quá trình lập kế hoạch, triển khai và giám sát các HĐTT nhằm nâng cao nhận thức, kiến thức và thay đổi hành vi của cộng đồng về ANM, đồng thời bảo vệ uy tín, hình ảnh của tổ chức, doanh nghiệp trong bối cảnh các mối đe dọa ANM ngày càng gia tăng.

Nội dung quản trị HĐTT về ANM bao gồm nhiều yếu tố, trong đó có quản trị chiến lược truyền thông, nội dung các HĐTT... Lựa chọn nội dung, hình thức truyền tải thông điệp về các vấn đề ANM phù hợp với từng đối tượng mục tiêu, đảm bảo tính chính xác, dễ hiểu và hấp dẫn. Lựa chọn kênh truyền thông phù hợp, sử dụng đa dạng kênh truyền thông như mạng xã hội, website, email, báo chí, sự kiện,... để tiếp cận đối tượng mục tiêu một cách hiệu quả. Triển khai các HĐTT, thực hiện các chiến dịch truyền thông, sản xuất nội dung, tổ chức sự kiện, hợp tác với các bên liên quan để lan tỏa thông điệp về ANM. Đánh giá hiệu quả truyền thông, đo lường mức độ tiếp cận, nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng mục tiêu sau khi tiếp nhận thông điệp truyền thông để điều chỉnh kế hoạch và hoạt động phù hợp. Quản lý khủng hoảng truyền thông, xây dựng các phương án ứng phó với các sự cố ANM có thể xảy ra nhằm nâng cao nhận thức cộng đồng về các mối đe dọa ANM, trang bị các biện pháp phòng tránh; thay đổi hành vi của người dùng, khuyến khích họ thực hiện các hành vi an toàn trên không gian mạng; bảo vệ uy tín của tổ chức, doanh nghiệp trước các cuộc tấn công mạng, xây dựng một môi trường mạng an toàn, lành mạnh và tin cậy.

2.1.1.5. Hệ thống ngân hàng nhà nước và quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam

** Hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam*

Như đã xác định trong phạm vi nghiên cứu của luận án, thuật ngữ hệ thống NHNN được luận án hiểu là *những ngân hàng có một phần hoặc toàn phần vốn sở hữu thuộc nhà nước, chịu sự quản lý và kiểm soát của nhà nước, thực hiện chức năng hoạt động tài chính của một ngân hàng nói chung.*

Hệ thống NHNN hiện nay được chia thành 3 nhóm. Một là, ngân hàng thương mại quốc doanh, sở hữu 100% vốn từ ngân sách Nhà nước, gồm: Agribank – Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam; GP Bank

- Ngân hàng TNHH MTV Dầu khí toàn cầu; Oceanbank - Ngân hàng TNHH MTV đại dương và CB Bank - Ngân hàng TNHH MTV xây dựng. *Hai là*, ngân hàng chính sách, tổ chức tín dụng trực thuộc Chính phủ, được thành lập với mục đích ổn định xã hội thông qua chính sách của Nhà nước, hoạt động để phục vụ cho lợi ích chung của cộng đồng. Đó là VBSP - Ngân hàng Chính sách Xã hội Việt Nam; VDB - Ngân hàng Phát triển Việt Nam. *Ba là*, ngân hàng Thương mại cổ phần (TMCP) sở hữu trên 50% vốn Nhà nước, được thành lập bởi sự góp vốn của hai hay nhiều cá nhân, trong đó nguồn vốn từ ngân sách Nhà nước chiếm hơn 50% tổng số cổ phần của ngân hàng đó. Trong đó có (1) ngân hàng Vietinbank - ngân hàng TMCP công thương Việt Nam; (2) BIDV - ngân hàng TMCP đầu tư và phát triển Việt Nam; (3) Vietcombank - ngân hàng TMCP ngoại thương Việt Nam. Đây là khách thể nghiên cứu của luận án.

** Quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam*

Đây là vấn đề mới, chưa được đề cập đến trong các công trình khoa học. Dựa trên cơ sở các khái niệm có liên quan đã phân tích ở trên, có thể hiểu:

Quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam là quá trình hoạch định, lãnh đạo và kiểm soát có chủ đích của các chủ thể quản trị đến đối tượng thông qua các HĐTT nhằm bảo đảm an toàn về ANM tại hệ thống NHNN trong điều kiện biến động của môi trường.

Như vậy trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, các chủ thể quản trị phải thực hiện cả chức năng lãnh đạo và quản lý, huy động các nguồn lực đảm bảo các HĐTT diễn ra đúng kế hoạch, đúng mục tiêu xác định. Bản chất của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là xác định phương thức tối ưu để đảm bảo mọi người trong tổ chức thực hiện công việc đạt hiệu quả; đòi hỏi sự quyết đoán để kiểm soát toàn bộ HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, hướng đến đạt được các mục tiêu của ngân hàng là lợi nhuận, hiệu quả, an toàn, sự hài lòng của khách hàng và các mục tiêu xã hội khác. Để đạt mục tiêu đó, các HĐTT phải phối hợp với nhau, việc lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát cần được hệ thống hóa, cần linh hoạt để thích ứng với sự thay đổi của môi

trường bên ngoài và bên trong ngân hàng, để đảm bảo hoạt động của ngân hàng đạt hiệu quả, đảm bảo quyền, lợi ích hợp pháp của hệ thống NHNN và các đối tác trong những điều kiện và nguyên tắc cụ thể.

2.1.2. Các yếu tố của quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng

2.1.2.1. Chủ thể quản trị

Chủ thể là “bộ phận chính, giữ vai trò chủ đạo”[101, tr.243] trong một hoạt động, một tổ chức, có thể là cá nhân, tổ chức tham gia vào một quan hệ xã hội nhất định. Trong mỗi quan hệ xã hội thì chủ thể có những tên khác nhau nhưng điểm chung là đều tồn tại hiện hữu, chủ thể có thể được nhận diện hoặc nhận biết được thông qua các thông tin của chủ thể đó. Trong luận án, *chủ thể quản trị là cá nhân, tổ chức thực hiện sự tác động về chức năng quản trị lên đối tượng là các HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam.*

Việc xác định chủ thể quản trị rất quan trọng, vì chủ thể là người hoặc tổ chức có khả năng thực hiện quyền và nghĩa vụ pháp lý liên quan đến quản trị HĐTT, tác động trực tiếp đến đối tượng quản trị. Bản chất của quản trị là phải có người ra lệnh và người phục tùng, nên thực tế quản trị phải bao gồm một nhóm người có mục tiêu chung. Trong quản trị HĐTT, cần có sự tham gia của người lãnh đạo để định hướng và duy trì các nhóm cùng hướng đến mục tiêu, giám sát các hoạt động để đảm bảo mọi thứ diễn ra theo kế hoạch. Quản trị cần có mục tiêu cho tất cả mọi cá nhân từ cao đến thấp, phải huy động nhiều nguồn lực: nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, thông tin... để chủ thể quản trị khai thác và vận dụng trong quá trình quản trị HĐTT về ANM.

Có nhiều cách xác định chủ thể quản trị HĐTT về ANM. *Theo chức năng*, có chủ thể lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý. Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý mọi lĩnh vực nên cũng lãnh đạo, quản lý lĩnh vực truyền thông, trong đó có các HĐTT về ANM bằng cách đưa ra đường lối, quan điểm; kiến tạo môi trường truyền thông bằng văn bản pháp luật. NHNN Việt Nam với tư cách là Ngân hàng Trung ương, thực hiện chức năng quản trị HĐTT của hệ thống NHNN thông qua Vụ Truyền thông. Thứ hai là các chủ thể tham mưu cho việc quản trị HĐTT về ANM, là cơ quan Tuyên giáo các cấp, ngành Thông tin và Truyền thông, ngành Ngân hàng...

Thứ ba là chủ thể trực tiếp quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Thứ tư là các chủ thể phối hợp. Đó là Bộ Công an, Bộ Thông tin và truyền thông, Bộ Khoa học và Công nghệ... Chủ thể quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là Ban Quản trị ngân hàng, là Phòng/Ban Truyền thông. Chủ thể phối hợp gồm: (1) Cục An toàn thông tin, cơ quan trực thuộc Bộ Thông tin và Truyền thông theo Điều 2, Quyết định số 1499/QĐ-BTTTT. (2) Cục An ninh mạng và phòng, chống tội phạm sử dụng công nghệ cao (A05) trực thuộc Bộ Công an là cơ quan đầu ngành về công tác bảo đảm ANM và phòng ngừa, phát hiện, điều tra xử lý tội phạm sử dụng công nghệ cao, thực hiện quản lý nhà nước về bảo vệ dữ liệu cá nhân. (3) Trung tâm nghiên cứu, ứng dụng dữ liệu dân cư và căn cước công dân RAR thuộc Bộ Công an, hoạt động với nền tảng là dữ liệu dân cư, cung cấp các dịch vụ, sản phẩm phục vụ thúc đẩy chính phủ số, chính phủ điện tử, kinh tế số và xã hội số, cung cấp thiết bị xác thực sinh trắc cho các ngành tài chính, ngân hàng...(4) Hiệp hội An ninh mạng quốc gia là tổ chức xã hội - nghề nghiệp thuộc Bộ Công an... Theo *góc độ chuyên môn*, có chủ thể chuyên trách về quản trị HĐTT về ANM là những người có trình độ chuyên sâu về quản trị, về truyền thông, về ANM, về ngân hàng và có kỹ năng quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Có các chủ thể bán chuyên trách, kiêm nhiệm, tham gia quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN như là các cộng tác viên, kỹ thuật viên...

2.1.2.2. Đối tượng quản trị

Đối tượng “là những người, những sự vật, hiện tượng mà con người tác động tới trong suy nghĩ và hành động”[68, tr.95]. Đối tượng quản trị là các hoạt động của một tổ chức mà nhà quản trị tác động vào để đạt được mục tiêu đề ra. Trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, đó chính là toàn bộ HĐTT về ANM: nội dung, phương thức truyền thông, những người hoặc nhóm người chịu sự tác động của chủ thể quản trị HĐTT như giới truyền thông, những người trực tiếp làm truyền thông về ANM là lãnh đạo, quản lý các cấp trong hệ thống NHNN và Ban Truyền thông; là cán bộ công nhân viên; đối tác và khách hàng...

L luận án chú trọng hai nhóm đối tượng: (1) cán bộ, nhân viên của ngân hàng là những người làm việc tại ngân hàng tại nhiều vị trí như nhân viên truyền

thông, giao dịch viên, chuyên viên tín dụng, chuyên viên quan hệ khách hàng cá nhân, nhân viên tư vấn đầu tư, nhân viên vận hành, nhân viên quản lý rủi ro và các vị trí quản lý khác. Họ chính là người cung cấp dịch vụ tài chính, đảm bảo các giao dịch tài chính cho khách hàng diễn ra suôn sẻ và chính xác; duy trì mối quan hệ khách hàng, tạo dựng niềm tin và sự hài lòng để giữ chân khách hàng và thu hút khách hàng mới. Họ cũng là người quản lý và giảm thiểu rủi ro về ANM, bảo vệ tài sản của ngân hàng và khách hàng thông qua việc kiểm soát chặt chẽ các quy trình; tuân thủ pháp luật, tuân thủ các quy định của ngân hàng và các cơ quan quản lý để đảm bảo tính hợp pháp trong mọi HĐTT về ANM.

(2) Đối tác của ngân hàng là cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp có mối quan hệ hợp tác với ngân hàng để cùng đạt mục tiêu chung. Họ có thể là nhà cung cấp, khách hàng, nhà đầu tư, các công ty liên kết, hoặc thậm chí là đối thủ chiến lược cùng hợp tác trong một số dự án hoặc lĩnh vực nhất định. Có thể đó là đối tác chiến lược, hợp tác lâu dài, có chung mục tiêu phát triển bền vững, có thể đó là đối tác giao dịch, hợp tác ngắn hạn, dựa trên các giao dịch mua bán, cung cấp dịch vụ. Đối tác là doanh nghiệp liên kết, các công ty có quan hệ hợp tác với ngân hàng cũng là đối tác; là nhà cung cấp dịch vụ gồm các công ty cung cấp công nghệ, phần mềm, dịch vụ thanh toán, hoặc các dịch vụ hỗ trợ khác; tổ chức tài chính như quỹ đầu cơ, ngân hàng đầu tư, các tổ chức tài chính cùng tham gia vào các giao dịch phức tạp trên thị trường... Khách hàng là cá nhân, tổ chức hoặc chủ thể pháp lý có nhu cầu sử dụng sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, doanh nghiệp mua sắm với số lượng lớn để phục vụ hoạt động kinh doanh; công ty, tổ chức kinh doanh, tập đoàn, các cơ quan có nhu cầu giao dịch, sử dụng dịch vụ hoặc các giải pháp tài chính để phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh. Các tổ chức tín dụng như chi nhánh ngân hàng nước ngoài, tổ chức tài chính cũng có thể là khách hàng thông qua giao dịch liên ngân hàng. Đối tác và khách hàng đều tác động đến quản trị HĐTT về ANM, nhưng vai trò, mục tiêu và tính chất quan hệ khác nhau. Khách hàng là người mua sản phẩm hoặc sử dụng dịch vụ ngân hàng để thỏa mãn nhu cầu cá nhân, mang lại doanh thu trực tiếp; trong khi đối tác cùng ngân hàng chia sẻ nguồn lực để đạt mục tiêu chung, giúp bổ sung,

chia sẻ rủi ro, tạo cơ hội phát triển lâu dài. Đối tác và khách hàng đều là đối tượng quản trị, tham gia vào quy trình quản trị như một yếu tố hợp thành.

2.1.2.3. Nội dung quản trị

Nội dung là “mặt bên trong của sự vật hiện tượng được hình thức chứa đựng và biểu hiện” [101, tr.950]. Theo đó, nội dung quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam chính là các HĐTT về ANM tại Ngân hàng là:

** Quản trị chiến lược truyền thông, hiệu quả truyền thông*

Quản trị chiến lược truyền thông là nội dung quan trọng trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Để đạt được mục tiêu truyền thông, bước đầu tiên là xác định mục tiêu truyền thông của ngân hàng, mục tiêu cần cụ thể, đo lường được, phù hợp với thực tế và có thời hạn. Bước tiếp theo là phân tích đối tượng truyền thông của ngân hàng, việc này giúp chủ thể xác định thông điệp và kênh truyền thông phù hợp. Quản trị việc xây dựng thông điệp truyền thông sao cho thông điệp ngắn gọn, súc tích và dễ hiểu, truyền tải được thông tin cần thiết và thuyết phục đối tượng. Quản trị việc lựa chọn kênh truyền thông phù hợp với mục tiêu, đối tượng và ngân sách. Quản trị việc thực hiện chiến dịch truyền thông để đảm bảo chiến dịch được thực hiện theo kế hoạch. Quản trị việc đo lường hiệu quả truyền thông, giúp ngân hàng đánh giá đúng hiệu quả của các HĐTT, nhận diện được những vấn đề cần bổ sung, thay đổi nếu cần để tăng cường quản trị HĐTT về ANM, nâng cao hiệu quả quản trị. Đây cũng là nội dung quản trị mà các chủ thể nhận thức và triển khai trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN.

** Quản trị nội dung các hoạt động truyền thông về an ninh mạng*

Truyền thông về Luật An ninh mạng là hoạt động chính tại hệ thống NHNN. Khoản 1 Điều 23 Luật An ninh mạng quy định về nội dung ANM, đó cũng chính là nội dung quản trị của các chủ thể. Ngân hàng cần quản trị các thông điệp truyền thông về nội dung phòng ngừa và xử lý hành vi xâm phạm ANM; triển khai hoạt động bảo vệ ANM và quy định trách nhiệm của cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan... Quản trị các HĐTT về nội dung ANM, nguyên tắc bảo vệ ANM, các loại tấn công ANM, hệ thống ANM, các loại ANM phổ

biến, biện pháp bảo vệ ANM, công nghệ ANM, kỹ năng bảo mật ANM, các hành vi bị nghiêm cấm về ANM, trách nhiệm của cơ quan, tổ chức, cá nhân sử dụng không gian mạng... Đây cũng chính là nội dung quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Chủ thể cần quản trị các HĐTT về kỹ năng nhận biết nguy cơ ANM và kỹ năng thực hiện đảm bảo an toàn khi tham gia giao dịch trên môi trường mạng tại hệ thống NHNN thông qua xác thực điện tử và sinh trắc học.

** Quản trị phương thức và nguồn lực cho hoạt động truyền thông*

Đây là một trong số các nội dung của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Phương thức là phương pháp, hình thức, trong đó phương pháp là “1) cách thức nghiên cứu, nhìn nhận các hiện tượng của tự nhiên và đời sống xã hội. 2) hệ thống các cách sử dụng để tiến hành một hoạt động nào đó”[101, tr.1020], “là hệ thống các nguyên tắc điều chỉnh hoạt động nhận thức và hoạt động cải tạo thực tiễn xuất phát từ các quy luật vận động của khách thể đã được nhận thức”[97, tr.373]. Hình thức là “toàn thể nói chung những gì làm thành bề ngoài của sự vật, chứa đựng hoặc biểu hiện nội dung”[101, tr.571], là “biểu hiện của nội dung, là kết cấu của các mặt, các yếu tố, các bộ phận và các quá trình tạo thành sự vật”[130, tr.140]. Nếu nội dung là cái bên trong thì hình thức là biểu hiện và chứa đựng nội dung, là các yếu tố bên ngoài, cách thức tiến hành hoạt động của con người.

Các chủ thể còn quản trị các nguồn lực của HĐTT, đó là nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất trong đó có phương tiện truyền thông... Phương tiện “là công cụ thông qua đó chủ thể triển khai, sử dụng phương pháp truyền đạt, chuyển tải nội dung”[68, tr.259], là “cái dùng để làm một việc gì, để đạt một mục đích nào đó”[101, tr.1021], gắn liền với hình thức, phương pháp quản trị HĐTT. Hiện nay không chỉ có các phương tiện truyền thông mà còn các nền tảng công nghệ. Đó là một hệ sinh thái bao gồm phần cứng, phần mềm và các dịch vụ trực tuyến, được xây dựng trên nền tảng Internet, cho phép cá nhân và tổ chức thực hiện các hoạt động trực tuyến như cộng tác, giao dịch, mua bán hoặc chia sẻ thông tin. Nền tảng công nghệ số là cơ sở hạ tầng, là môi trường để triển khai các ứng dụng, dịch vụ và giải pháp số, bao gồm các công nghệ cốt lõi như

trí tuệ nhân tạo (AI), điện toán đám mây, Internet vạn vật (IoT), chuỗi khối (blockchain), phân tích dữ liệu lớn (Big Data). Nền tảng công nghệ số thường bao gồm phần mềm, phần cứng, các dịch vụ trực tuyến và thường được xây dựng trên cơ sở hạ tầng mạng, hỗ trợ nhiều lĩnh vực, từ chính phủ số, y tế, giáo dục, đến doanh nghiệp và đời sống hàng ngày. Hiệu quả quản trị HĐTT liên quan trực tiếp đến nguồn lực như nguồn nhân lực, nguồn tài chính, cơ sở vật chất... nên đây các ngân hàng phải quản trị.

2.1.2.4. Phương thức quản trị

Từ những phân tích trên, có thể hiểu *phương thức quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam là phương pháp, hình thức được chủ thể quản trị sử dụng trong thực tiễn nhằm đạt hiệu quả quản trị như mục đích đã xác định.*

Trong thực tế, khó phân định rạch ròi giữa phương pháp và hình thức. Có nhiều hình thức quản trị khác nhau, tùy thuộc vào mục tiêu, đối tượng, ngân sách và môi trường truyền thông. Có thể (1) quản trị bằng hình thức truyền thông nội bộ, xây dựng chiến lược truyền thông từ bên trong ngân hàng, sử dụng các kênh truyền thông nội bộ như email, intranet, hội nghị,... để truyền tải thông điệp đến cán bộ, nhân viên để quản trị các HĐTT về ANM đạt mục đích. (2) Quản trị bằng hình thức truyền thông ngoại biên, hướng tới đối tác và khách hàng. Đồng thời cũng có 2 phương pháp quản trị: (1) Quản trị trực tiếp, thông qua sử dụng các phương tiện truyền thông truyền thống như báo chí, đài phát thanh, truyền hình để trực tiếp truyền tải thông điệp đến công chúng và trực tiếp đo lường kết quả của HĐTT về ANM; sử dụng các kênh truyền thông đại chúng để truyền tải thông điệp đến công chúng; sử dụng các hoạt động quan hệ công chúng để xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với các bên liên quan. (2) Quản trị gián tiếp, sử dụng các phương tiện truyền thông mới như internet, truyền thông xã hội để truyền tải thông điệp đến công chúng... Ngân hàng có thể lựa chọn phương thức quản trị HĐTT dựa trên cơ sở thực tiễn về nguồn lực, đặc trưng đối tượng, môi trường quản trị... Để quản trị HĐTT về ANM, chủ thể cần lựa chọn phương thức phù hợp, cân nhắc mục tiêu quản trị HĐTT, xác định rõ

đối tượng quản trị, xem xét nguồn lực cho quản trị HĐTT có phù hợp với đối tượng và nội dung không...

2.1.2.5. *Môi trường quản trị*

Nói đến các yếu tố tác động đến quản trị HĐTT về ANM là nói đến môi trường quản trị, tác động đến nội dung, phương thức và hiệu quả quản trị. Điều 3, Luật Bảo vệ môi trường số 72/2020/QH14 xác định: môi trường bao gồm các yếu tố vật chất tự nhiên và nhân tạo quan hệ mật thiết với nhau, bao quanh con người, có ảnh hưởng đến đời sống, kinh tế, xã hội, sự tồn tại, phát triển của con người, sinh vật và tự nhiên[108]. Môi trường là “toàn bộ những điều kiện tự nhiên, xã hội, trong đó hay một sinh vật tồn tại, phát triển, trong quan hệ với con người, với sinh vật ấy”[101, tr.821]. Theo đó, có thể hiểu môi trường quản trị là tổng thể các yếu tố, lực lượng bên trong và bên ngoài một tổ chức, doanh nghiệp, có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến quản trị HĐTT. Môi trường bên trong (nội bộ) gồm các yếu tố như nguồn nhân lực, tài chính, công nghệ, văn hóa doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức... nằm trong tầm kiểm soát và được quản lý, điều chỉnh bởi doanh nghiệp. Môi trường bên ngoài gồm các yếu tố mà doanh nghiệp không kiểm soát trực tiếp, nhưng lại tác động đến quản trị HĐTT như đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, các tổ chức trung gian, công chúng; môi trường vĩ mô gồm các yếu tố tác động gián tiếp đến quản trị HĐTT như kinh tế, chính trị, pháp luật, văn hóa, xã hội, công nghệ, tự nhiên.

Trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, *môi trường quản trị có thể được hiểu là tập hợp những yếu tố tác động, ảnh hưởng đến HĐTT và quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN*. Môi trường bên ngoài mang tính khách quan có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến hiệu quả HĐTT, bao gồm các yếu tố như chính trị pháp luật, văn hóa xã hội, kinh tế, khoa học công nghệ, khách hàng, đối tác, đối thủ cạnh tranh trực tiếp và tiềm ẩn, nhà cung cấp... Môi trường nội bộ mang tính chủ quan là các yếu tố nằm bên trong của ngân hàng như tài chính, nhân lực, cơ cấu tổ chức, văn hóa tổ chức và những chuẩn mực, khuôn mẫu, giá trị mà mọi thành viên trong tổ chức đều tôn trọng, tuân theo trong quá trình làm việc. Hiểu rõ về môi trường giúp các chủ thể quản trị đưa ra

các quyết định phù hợp, tận dụng cơ hội và đối phó với những thách thức, nâng cao hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam.

2.1.2.6. Hiệu quả quản trị

Khi nói đến quản trị, người ta hay nói đến kết quả hoặc hiệu quả quản trị. Kết quả là “1) cái đạt được, thu được trong một công việc hoặc một quá trình tiến triển của sự vật. 2) cái do một hay nhiều hiện tượng khác gây ra, tạo ra, trong quan hệ với những hiện tượng ấy”[101, tr.627]. Còn hiệu quả là “sự tương quan giữa kết quả đạt được do tác động tư tưởng mang lại với mục đích ... đặt ra và với chi phí để đạt được kết quả đó trong một điều kiện xã hội nhất định”[66, tr.187], “là sự so sánh giữa kết quả và chi phí sử dụng các nguồn lực”[131, tr.188], chi phí càng thấp thì hiệu quả càng cao và ngược lại. Như thế, hiệu quả là khả năng đạt được mục tiêu hoặc kết quả mong muốn một cách tối ưu, sử dụng ít nguồn lực nhất có thể, trong một khoảng thời gian nhất định.

Tuy nhiên truyền thông là lĩnh vực đặc thù, không phải là hoạt động kinh tế, hiệu quả truyền thông là “những hiệu ứng xã hội về nhận thức, thái độ, hành vi xã hội của đối tượng do truyền thông tạo ra phù hợp với mong đợi của nhà truyền thông”[131, tr.24], khó tính chi phí các nguồn lực. Mục đích của quản trị HĐTT là thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng, sự thay đổi ấy khó đo lường bằng công cụ vật lý. Hiệu quả về chi phí như nhân lực, tài chính, thời gian để đo lường khả năng đạt được mục tiêu trong quản trị HĐTT về ANM khó định lượng chính xác. Trong luận án này, NCS cho rằng *hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là kết quả đạt được phù hợp với mục đích của chủ thể truyền thông và môi trường quản trị xác định.*

2.2. Cơ sở chính trị, pháp lý và thực tiễn quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam

2.2.1. Cơ sở chính trị, pháp lý quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam

2.2.1.1. Quan điểm của Đảng

Trong bối cảnh hiện nay, vấn đề phát triển và làm chủ không gian mạng đã trở thành một trong những nhiệm vụ cấp thiết, bảo đảm ANM và bảo vệ chủ

quyền quốc gia trên không gian mạng đang là mối quan tâm đặc biệt của quốc gia. Đảng ta đã thể hiện rõ quan điểm của mình trong các chiến lược và hành động cụ thể để bảo vệ ANM, vì đây là nền tảng, cơ sở quan trọng, tạo thành hệ thống chiến lược nhằm bảo đảm vững chắc ANQG, bảo vệ Tổ quốc. Sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ đem đến những lợi ích to lớn, nhưng cũng xuất hiện các nguy cơ, thách thức đặt ra. Ứng phó với những nguy cơ đe dọa ANM đã trở thành vấn đề cốt lõi, sống còn để bảo vệ, phát triển đất nước.

ANM là vấn đề gắn liền với không gian mạng rất cần được coi trọng, vì đây là “không gian thứ năm, chiến trường thứ năm, miền thứ năm của quốc gia, bên cạnh vùng đất, vùng trời, vùng biển và không gian vũ trụ”[82]. Chủ quyền không gian mạng cần được nhìn nhận dưới góc độ chủ quyền và ANQG. Nhận thức rõ điều này, vấn đề ANM là một bộ phận không thể tách rời của ANQG, Đảng ta đã luôn quan tâm, chỉ đạo xây dựng và thực hiện chính sách pháp luật về ANM, coi đây là nhiệm vụ quan trọng. Đại hội Đảng lần thứ XII của Đảng (2016) lần đầu tiên đề cập đến vấn đề ANM gắn với ANCN: “Kịp thời kiểm soát và xử lý các rủi ro, mâu thuẫn, xung đột xã hội...; bảo đảm an toàn xã hội, an ninh con người”; “tăng cường quản lý phát triển xã hội, bảo đảm an ninh xã hội, an ninh con người; bảo đảm an sinh xã hội, nâng cao phúc lợi xã hội và giảm nghèo bền vững. Phát huy quyền làm chủ của nhân dân, phát huy sức mạnh đại đoàn kết toàn dân tộc, tăng cường quản lý phát triển xã hội, bảo đảm an ninh xã hội, an ninh con người”[48, tr.433-434]. Đây là nhận thức mới, thể hiện tầm nhìn chiến lược của Đảng trước môi trường an ninh, phát triển của đất nước và yêu cầu ngày càng cao trong bảo vệ cuộc sống bình yên, hạnh phúc của nhân dân trước những thách thức an ninh, đưa Nghị quyết của Đảng vào cuộc sống.

Nghị quyết số 30-NQ/TW, ngày 25/7/2018 của Bộ Chính trị về *Chiến lược an ninh mạng quốc gia* là cơ sở quan trọng để thực hiện các nhiệm vụ bảo vệ ANQG trên không gian mạng, đấu tranh phòng, chống tấn mạng, tội phạm mạng và ứng phó kịp thời, hiệu quả đối với những nguy cơ mới đến từ không gian mạng, bảo đảm ANM. Nghị quyết số 33-NQ/TW về *Chiến lược bảo vệ biên giới quốc gia*, ngày 28/9/2018, khẳng định bảo đảm ANM là nhiệm vụ

trọng yếu, thường xuyên, gắn với nhiệm vụ bảo vệ toàn vẹn chủ quyền lãnh thổ, an ninh biên giới quốc gia trong tình hình mới. Nghị quyết số 51-NQ/TW ngày 05/9/2019 về *Chiến lược bảo vệ an ninh quốc gia* đã thể hiện quan điểm của Đảng về bảo vệ ANM, xác định phải tăng cường bảo vệ an toàn các hệ thống thông tin quan trọng quốc gia; phòng ngừa, phát hiện và đấu tranh ngăn chặn các hoạt động xâm phạm ANQG trên không gian mạng; khắc phục điểm yếu, lỗ hổng bảo mật, nguy cơ mất an toàn, ANM, an ninh thông tin.

Đến Đại hội XIII, vấn đề ANM được xác định là mục tiêu của Quốc phòng - An ninh và được nhấn mạnh xuyên suốt trong nhiều nội dung của Chiến lược phát triển kinh tế xã hội đến năm 2030. Nghị quyết Đại hội Đảng khẳng định: “Giữ vững an ninh chính trị, bảo đảm trật tự, an toàn xã hội, an ninh con người, an ninh kinh tế, an ninh mạng, xây dựng xã hội trật tự, kỷ cương. Chủ động ngăn ngừa các nguy cơ chiến tranh, xung đột từ sớm, từ xa; phát hiện sớm và xử lý kịp thời những yếu tố bất lợi, nhất là những yếu tố nguy cơ gây đột biến; đẩy mạnh đấu tranh làm thất bại mọi âm mưu và hoạt động chống phá của các thế lực thù địch”[50, t.2, tr.331]. Văn kiện đại hội Đảng nhiều lần nhấn mạnh: “Quản lý phát triển xã hội có hiệu quả, phân minh, bảo đảm an ninh xã hội, an ninh con người” [50, t.1, tr.116]; “Giữ vững môi trường hòa bình, ổn định chính trị, an ninh quốc gia, an ninh con người” [50, t.1, tr.148]. Đảng nhấn mạnh: “Triển khai thực hiện toàn diện, đồng bộ Chiến lược bảo vệ Tổ quốc Chiến lược quốc phòng, Chiến lược quân sự, Chiến lược bảo vệ an ninh quốc gia, Chiến lược bảo vệ biên giới quốc gia, Chiến lược bảo vệ Tổ quốc trên không gian mạng, Chiến lược an ninh mạng quốc gia và các chiến lược quốc phòng, an ninh chuyên ngành khác” [50, t.1, tr.100], đồng thời “thiết lập thể trận an ninh liên hoàn bên trong với bên ngoài biên giới quốc gia và trên không gian mạng; đặc biệt coi trọng an ninh mạng” [50, t.1, tr.281-282]. Nghị quyết số 12-NQ/TW ngày 16/3/2022 về *Đẩy mạnh xây dựng lực lượng Công an nhân dân thật sự trong sạch, vững mạnh, chính quy, tinh nhuệ, hiện đại đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trong tình hình mới* khẳng định rõ tầm quan trọng của bảo đảm ANM.

ANM không chỉ giới hạn ở an ninh chính trị, quân sự mà còn bao gồm an ninh phi truyền thống như an ninh tài chính, an ninh năng lượng, an ninh lương thực, an ninh thông tin... Vì thế, chúng ta không chỉ phòng thủ, bảo vệ mà còn phải chủ động tấn công, làm chủ không gian mạng, ngăn chặn, phản bác các luận điệu sai trái, xuyên tạc của các thế lực thù địch. Quan điểm của Đảng là phát huy sức mạnh tổng hợp để bảo vệ ANM, lực lượng bảo vệ Tổ quốc trên không gian mạng; xây dựng không gian mạng quốc gia an toàn, lành mạnh, phát triển hạ tầng số hiện đại, ứng dụng công nghệ tiên tiến, nâng cao năng lực phòng, chống tấn công mạng và tội phạm mạng; đầu tư vào công nghệ bảo mật, nâng cao nhận thức cộng đồng về ANM, xây dựng lực lượng chuyên trách, phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin chất lượng cao.

2.2.1.2. Chính sách, pháp luật của Nhà nước

Quan điểm của Đảng về các vấn đề ANM được cụ thể hóa bằng các văn bản pháp luật. Hiến pháp năm 2013 khẳng định quyền con người tại Điều 14, chương II [105]. Đây là cơ sở để triển khai các giải pháp bảo đảm ANM tại Việt Nam. Chính phủ đã ban hành Nghị định 72/2013/NĐ-CP ngày 15/7/2013 về *Quản lý, cung cấp, sử dụng dịch vụ internet và thông tin trên mạng* nhằm tăng cường các biện pháp quản lý, xử lý các vi phạm. Chỉ thị số 15/CT-TTg ngày 17/6/2014 về *Tăng cường công tác bảo đảm an ninh và an toàn thông tin mạng trong tình hình mới* là nhằm bảo vệ quyền con người quy định trong Hiến pháp. Tiếp theo là Nghị định 85/2016/NĐ-CP ngày 01/7/2016 về *Bảo đảm hệ thống thông tin theo cấp độ*, Nghị định 101/2016/NĐ-CP ngày 01/7/2016 *Quy định trách nhiệm thực hiện và các biện pháp ngăn chặn hoạt động sử dụng không gian mạng để khủng bố*; Nghị định 142/2016/NĐ-CP ngày 14/10/2016 về *Ngăn chặn xung đột thông tin mạng*, Nghị định 66/2017/NĐ-CP ngày 19/5/2017 *Quy định điều kiện kinh doanh thiết bị, phần mềm nguy cơ rò rỉ, ghi âm, ghi hình, định vị*; Nghị định số 15/2020/NĐ-CP ngày 03/02/2020 *Quy định xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực bưu chính, viễn thông, tần số vô tuyến điện, công nghệ thông tin và giao dịch điện tử...*

Việt Nam có nhiều văn bản liên quan đến ANM: Luật An ninh quốc gia năm 2004, Luật Giao dịch điện tử năm 2005, Luật Công nghệ thông tin năm 2006, Luật Công nghệ cao năm 2008, Luật Viễn thông năm 2009, Luật Tàn số vô tuyến điện năm 2009, Luật Cơ yếu năm 2011, Luật Xử lý vi phạm hành chính năm 2012, Luật Giáo dục quốc phòng và an ninh năm 2013, Luật An toàn thông tin mạng năm 2015... Để thể chế hóa kịp thời chủ trương của Đảng, Chính phủ quyết tâm triển khai xây dựng Chính phủ điện tử, nhiều văn bản Luật đã được ban hành, tạo hành lang pháp lý cho vấn đề bảo vệ ANM. Đó là Luật Công an nhân dân năm 2018, Luật Quốc phòng năm 2018, Luật Bảo vệ bí mật nhà nước năm 2018... Một dấu ấn quan trọng của việc xây dựng pháp luật về ANM là sự ra đời của Luật An ninh mạng, được Quốc hội thông qua ngày 12/6/2018, có hiệu lực thi hành từ ngày 01/01/2019. Luật gồm 07 chương, 43 điều quy định những nội dung cơ bản về bảo vệ ANM; phòng ngừa, xử lý hành vi xâm phạm ANM; hoạt động bảo vệ ANM và quy định trách nhiệm của cơ quan, tổ chức và cá nhân. Luật An ninh mạng cũng quy định cụ thể cơ chế phối hợp phòng, chống tấn công mạng của các Bộ, ngành chức năng như Bộ Công an, Bộ Quốc phòng, Ban Cơ yếu Chính phủ...

Trong xu hướng của chuyển đổi số, ngày càng có nhiều thiết bị thông minh được kết nối mạng. Những thiết bị này khi bị lây nhiễm các loại phần mềm độc hại sẽ gây mất an toàn thông tin, tiềm ẩn nguy cơ khó lường. Để bảo đảm ANM, chủ động ứng phó với các thách thức từ không gian mạng, xây dựng lực lượng bảo đảm an toàn, ANM hiện đại, chuyên nghiệp, có đủ nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu thực tiễn, nhiều quy định đã được ban hành. Chỉ thị số 14/CT-TTg về việc *Nâng cao năng lực phòng chống phần mềm độc hại*, Quyết định số 28/2018/QĐ-TTg *Về việc gửi, nhận văn bản điện tử giữa các cơ quan trong hệ thống hành chính Nhà nước*, quy định việc gửi, nhận văn bản điện tử thông qua kết nối, liên thông các hệ thống quản lý văn bản và điều hành giữa các cơ quan trong hệ thống hành chính nhà nước... Quyết định số 1017/QĐ-TTg về việc *Phê duyệt Đề án giám sát an toàn thông tin mạng đối với hệ thống, dịch vụ công nghệ thông tin phục vụ chính phủ điện tử đến năm 2020, định hướng*

đến năm 2025, có mục tiêu là mở rộng phạm vi, nâng cao năng lực giám sát ANM, an toàn hệ thống thông tin cho Trung tâm giám sát an toàn thông tin mạng quốc gia tại Trung tâm Ứng cứu khẩn cấp máy tính Việt Nam (VNCERT) và các Bộ, cơ quan ngang bộ, tỉnh thành phố trực thuộc Trung ương, các nhà cung cấp dịch vụ hạ tầng mạng Internet (ISP). Nghị định số 130/2018/NĐ-CP về *Quy định chi tiết thi hành Luật Giao dịch điện tử về chữ ký số và dịch vụ chứng thực chữ ký số* giúp tăng cường khả năng phát hiện sớm, cảnh báo kịp thời, chính xác về các sự cố, các dấu hiệu, mã độc, các lỗ hổng có khả năng gây mất an toàn ANM, phục vụ Chính phủ điện tử. Nghị định số 53/2022/NĐ-CP quy định chi tiết về Luật An ninh mạng, đề cập đến các biện pháp bảo vệ ANM, thẩm định ANM; đánh giá điều kiện ANM; kiểm tra và giám sát ANM; ứng phó, khắc phục sự cố và bảo vệ ANM... Quyết định số 964/QĐ-TTg phê duyệt *Chiến lược An toàn, An ninh mạng quốc gia, chủ động ứng phó với các thách thức từ không gian mạng đến năm 2025, tầm nhìn 2030* ...

2.2.2. Vai trò của quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng

2.2.2.1. *Nâng cao nhận thức và hiểu biết, thay đổi hành vi của người dùng, giúp bảo vệ hệ thống và dữ liệu trước các nguy cơ an ninh mạng*

Quản trị HĐTT về ANM cần thiết vì nó bảo vệ lợi ích quốc gia, cộng đồng và doanh nghiệp khỏi các mối đe dọa trên không gian mạng, giúp xây dựng môi trường số an toàn, lành mạnh và đáng tin cậy. Quản trị HĐTT về ANM giúp lan tỏa thông tin đúng đắn, xây dựng cơ sở pháp lý, pháp lý và khoa học để xử lý các hành vi sai phạm, đồng thời thúc đẩy chuyển đổi số an toàn và bền vững. Hiện nay, các ngân hàng đang “phải đối mặt với những rủi ro, thách thức không nhỏ về an ninh, an toàn thông tin trước nguy cơ bị tấn công mạng” [30], trong khi “theo kết quả đánh giá năm 2024 trong 39 ứng dụng ngân hàng, ví điện tử Việt Nam vẫn có 17 ứng dụng triển khai bảo mật chưa chặt chẽ (chiếm 44%)... Thống kê của Cục An toàn thông tin cho thấy, có tới 73% các vụ lừa đảo trực tuyến trên không gian mạng Việt Nam là lừa đảo tài chính, 27% còn lại là lừa đảo đánh cắp thông tin của người dùng”[98]. Vì thế quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam trước hết là để nâng cao nhận thức và

hiểu biết, thay đổi hành vi của đối tượng, giúp họ củng cố kiến thức, kỹ năng bảo vệ hệ thống và dữ liệu trước các nguy cơ ANM luôn rình rập.

Quản trị HĐTT về ANM là xây dựng và triển khai các chiến lược truyền thông hiệu quả để nâng cao ý thức cộng đồng về ANM, hướng dẫn thực hiện các biện pháp bảo mật và ứng phó với các sự cố ANM, giúp người dùng hiểu rõ các mối đe dọa tiềm ẩn, các kỹ thuật tấn công phổ biến và các biện pháp phòng tránh. Thông qua quản trị HĐTT về ANM, người dùng được hướng dẫn về cách bảo vệ thông tin cá nhân, sử dụng mật khẩu mạnh, cảnh giác với các email lừa đảo và thực hiện các biện pháp bảo mật khác. Nhận thức về ANM là việc mỗi cá nhân và tổ chức hiểu rõ các nguy cơ, mối đe dọa trên không gian mạng và có những hành động phù hợp để bảo vệ mình khỏi các cuộc tấn công mạng, bao gồm việc nắm bắt các phương thức tấn công phổ biến như lừa đảo, phần mềm độc hại, các biện pháp phòng tránh như sử dụng mật khẩu mạnh, cập nhật phần mềm, cảnh giác với các liên kết đáng ngờ. Nâng cao nhận thức về ANM cho đối tượng không chỉ là mục đích quản trị HĐTT về ANM, mà nhận thức đó phải trở thành thói quen hàng ngày, đó là cần trọng khi sử dụng internet, chia sẻ thông tin và tương tác trên mạng xã hội, biết cách ứng phó khi có sự cố.

Quản trị HĐTT về ANM giúp tạo ra môi trường làm việc và sinh sống an toàn hơn, khuyến khích mọi người có ý thức trách nhiệm trong việc bảo vệ ANM, chủ động ứng phó với sự cố về ANM, truyền thông hiệu quả giúp cung cấp thông tin cho đối tượng kịp thời, hướng dẫn cách xử lý và giảm thiệt hại. Đồng thời giúp người dùng hiểu rõ các quy định pháp luật về ANM và tuân thủ các quy định này. Quản trị HĐTT về ANM cung cấp các thông tin, tài liệu đào tạo và hướng dẫn để nâng cao năng lực của người dùng trong việc bảo vệ bản thân và tổ chức khỏi các cuộc tấn công mạng. Từ các cuộc tấn công lừa đảo đến phần mềm độc hại và mã độc tống tiền, các mối đe dọa đối với an ninh trực tuyến của chúng ta đang không ngừng biến đổi. Việc hiểu rõ những mối đe dọa ANM phổ biến này là rất quan trọng để tự bảo vệ mình một cách hiệu quả. Quản trị HĐTT về ANM là để các ngân hàng trong hệ thống NHNN và cá nhân có thể bảo vệ tốt thông tin và tài sản quan trọng, xây dựng môi trường mạng an toàn.

2.2.2.2. Phòng ngừa, ứng phó nguy cơ an ninh mạng tại ngân hàng

Quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là góp phần phòng ngừa, ứng phó các nguy cơ đe dọa ANM, thực hiện quan điểm chỉ đạo của Đảng và quy định của Nhà nước theo Luật An ninh mạng. Quản trị HĐTT về ANM bắt đầu từ việc triển khai các văn bản phối hợp, hướng dẫn chỉ đạo các tổ chức tín dụng chủ động phối hợp với lực lượng Công an, tăng cường phòng ngừa, đấu tranh với tội phạm cướp tài sản, tội phạm lừa đảo trên không gian mạng, tội phạm khủng bố, rửa tiền; rà soát, trao đổi thông tin tài khoản ngân hàng của các đối tượng có hoạt động nghi vấn; quản trị tốt các HĐTT về ANM như nhận diện phương thức, thủ đoạn lừa đảo chuyển tiền qua hệ thống NHNN là cách thức mà các chủ thể quản trị HĐTT về ANM nhằm đảm bảo ANM và phòng, chống tội phạm sử dụng công nghệ cao tại các ngân hàng.

Theo Hiệp hội An ninh mạng quốc gia, “năm 2023, các đối tượng tội phạm mạng trong và ngoài nước liên tục thay đổi phương thức, thủ đoạn, triệt để lợi dụng công nghệ mới để tấn công, xâm nhập, lừa đảo quy mô lớn, gây thiệt hại lớn về kinh tế và ảnh hưởng xấu đến trật tự, an toàn xã hội, đe dọa cuộc sống bình yên, hạnh phúc của người dân. Thống kê trên Cổng cảnh báo an toàn thông tin ghi nhận gần 16.000 phản ánh lừa đảo trực tuyến, gây thiệt hại hơn 390 nghìn tỷ đồng, tương đương 3,6% GDP; trong đó 91% liên quan lĩnh vực tài chính, tăng 64,78% so với năm 2022, tỷ lệ người dùng nhận tin nhắn, cuộc gọi lừa đảo trực tuyến là 73%”[89]. Hơn nữa, “công ty an ninh mạng Singapore Group-IB công bố vụ tấn công lừa đảo sử dụng 240 tên miền liên kết giả mạo nhằm mạo danh 27 tổ chức tài chính, ngân hàng của Việt Nam để thu thập thông tin cá nhân, tài khoản ngân hàng từ năm 2022 đến nay. Chợ đen mua bán thông tin thẻ tín dụng Biden Cash đã công khai trực tuyến cơ sở dữ liệu miễn phí gồm trên 2 triệu thẻ ghi nợ và tín dụng.”[106]. Phòng ngừa hành vi lừa đảo qua mạng rất cần thiết vì “ngành Ngân hàng có đặc thù nghiệp vụ khác biệt với khối lượng và quy mô giao dịch lớn. Theo số liệu thống kê, trên 95% số lượng giao dịch thanh toán được thực hiện qua mạng, chỉ 5% giao dịch tại quầy; với tổng giá trị giao dịch là 200 triệu tỷ đồng, tương đương khoảng 830.000 tỷ đồng/ngày”[21].

Việc quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam là rất cần thiết, giúp các NHNN thống nhất nhận thức, hành động phòng, chống lừa đảo trên không gian mạng; đẩy mạnh truyền thông về ANM; phổ biến phương thức, thủ đoạn, hậu quả do hành vi lừa đảo chiếm đoạt tài sản gây ra và các quy định của pháp luật có liên quan để nâng cao ý thức cảnh giác của người dân, doanh nghiệp, tăng cường sự phối hợp đồng bộ giữa các cơ quan, tổ chức và NHNN trong phòng, chống lừa đảo trên không gian mạng, qua đó đóng góp tích cực vào phát triển vững mạnh của đất nước. Với vai trò là cơ quan quản lý, NHNN luôn có chỉ đạo sát sao đối với hệ thống các tổ chức tín dụng để phòng tránh, hướng dẫn và cảnh báo cho khách hàng về các hành vi lừa đảo. Tuy nhiên, cơ hội và thách thức luôn tồn tại song song, đặc biệt khi nền kinh tế bước vào giai đoạn chuyển đổi số. Để phòng, chống lừa đảo trong lĩnh vực ngân hàng cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa NHNN với các Bộ, ngành liên quan, cần tăng cường quản trị HĐTT về ANM.

2.2.2.3. Thiết lập, duy trì truyền thông hai chiều, đi tìm sự hiểu biết, chấp nhận và hợp tác giữa hệ thống ngân hàng với đối tác, khách hàng

ANM đang trở thành mối quan tâm hàng đầu trong môi trường chuyển đổi số, đặc biệt đối với ngân hàng là nơi lưu trữ và giao dịch lượng lớn dữ liệu tài chính nhạy cảm. Nhận thức được tầm quan trọng này, hệ thống NHNN đã và đang nỗ lực triển khai các biện pháp bảo vệ ANM, thiết lập và duy trì mô hình giao tiếp tương tác giữa hai hoặc nhiều bên, trong đó thông tin được trao đổi liên tục, khác với truyền thông một chiều truyền thống, nơi thông tin chỉ được truyền đi từ một phía, không có sự tương tác hay phản hồi từ phía người nhận. Vai trò của truyền thông hai chiều trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là thiết yếu, nhằm nâng cao nhận thức của đối tượng truyền thông về ANM, về kỹ năng phòng, chống tội phạm trong lĩnh vực ANM. Quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN giúp chia sẻ thông tin chính xác, cập nhật về các mối đe dọa ANM mới nhất, xu hướng tấn công, giải pháp phòng ngừa và hướng dẫn sử dụng dịch vụ an toàn cho các đối tác, khách hàng của mình. Nhờ tương tác trực tiếp với công chúng, ngân hàng có thể giải đáp thắc mắc, giải tỏa lo lắng và nâng

cao nhận thức của người dân về tầm quan trọng của bảo mật mạng, thúc đẩy người dùng thực hiện các biện pháp bảo vệ thiết bị, dữ liệu cá nhân và giao dịch trực tuyến hiệu quả. Thông qua quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, ngân hàng xây dựng niềm tin cho khách hàng, thúc đẩy sự hợp tác trên cơ sở hiểu biết và tin cậy. Truyền thông hai chiều thể hiện sự cởi mở, minh bạch, tạo dựng niềm tin vào khả năng bảo vệ hệ thống và dữ liệu của NHNN. Việc tiếp nhận phản hồi, giải quyết khiếu nại và hỗ trợ khách hàng kịp thời qua truyền thông giúp củng cố niềm tin, khuyến khích khách hàng giao dịch trực tuyến an toàn. Nhờ vậy, hệ thống NHNN có thể thu hút và giữ chân khách hàng, thúc đẩy phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử.

Truyền thông hai chiều tạo dựng kênh giao tiếp hiệu quả giữa NHNN với các bên liên quan như tổ chức cung cấp dịch vụ tài chính, công nghệ thông tin và cộng đồng. Hệ thống NHNN có thể chia sẻ thông tin về các mối đe dọa ANM với đối tác và khách hàng, phối hợp với các cơ quan hữu quan giải quyết các sự cố ANM và cùng nhau xây dựng hệ thống ANM an toàn. Việc hợp tác giữa các bên liên quan nâng cao khả năng phòng chống tội phạm mạng, bảo vệ hệ thống tài chính quốc gia và dữ liệu của người dân, hỗ trợ xử lý kịp thời các sự cố ANM. Quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN giúp NHNN tiếp nhận thông tin về các sự cố ANM từ khách hàng và cộng đồng. Nhờ vậy, NHNN có thể triển khai các biện pháp xử lý kịp thời, hạn chế thiệt hại do sự cố gây ra và bảo vệ hệ thống an toàn. Việc chia sẻ thông tin về các sự cố ANM cũng giúp các bên liên quan nâng cao cảnh giác và thực hiện các biện pháp phòng ngừa hiệu quả hơn, nâng cao nhận thức, xây dựng niềm tin, thúc đẩy hợp tác giữa ngân hàng và công chúng trong bảo vệ ANM. Ngân hàng là huyết mạch của nền kinh tế, mạch máu có lưu thông tốt hay không là do hiệu quả hoạt động và vai trò điều tiết của NHNN. Điều tiết phải nhanh chóng, kịp thời, linh hoạt, phải đảm bảo an toàn cho đối tác và khách hàng. Mối quan hệ giữa ngân hàng với đối tác và khách hàng là quan hệ cộng sinh, cùng có lợi nên cần phải được thực hiện theo cơ chế thị trường trên cơ sở lý thuyết các bên liên quan, bảo đảm lợi ích hài hòa, rủi ro chia sẻ. Ngân hàng lưu trữ lượng lớn dữ liệu cá nhân và danh sách

giao dịch, nên cần phải quản trị HĐTT về ANM, nhằm lựa chọn chiến lược thông minh để bảo vệ mình trước những cuộc tấn công ANM khó lường.

2.2.2.4. Góp phần bảo vệ an ninh quốc gia, an ninh con người

Đảm bảo ANM là một phần đảm bảo ANQG. Các nguy cơ đe dọa ANQG có thể đến từ bên ngoài như cạnh tranh chiến lược giữa các nước lớn, các thế lực thù địch, hoặc từ bên trong như các vấn đề nội bộ, tội phạm công nghệ cao và các thách thức an ninh khác. Bảo vệ ANQG là vấn đề hệ trọng trong bối cảnh hội nhập quốc tế với sức mạnh không biên giới của công nghệ thông tin, của trí tuệ nhân tạo AI. Thực tế, công nghệ thông tin ở Việt Nam đã phát triển rất nhanh, song nhiều doanh nghiệp, tổ chức vẫn còn lúng túng khi phải đối phó với sự cố ANM. Vì thế yêu cầu tập hợp, liên kết đội ngũ công nghệ thông tin trong một liên minh chặt chẽ nhằm bảo vệ lợi ích hợp pháp của mỗi chủ thể, cao hơn là chủ quyền quốc gia trên không gian mạng ngày càng cấp thiết, trong đó vấn đề quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Nguyên do là “ba điểm yếu bị tấn công nhiều nhất, lần lượt là con người (32,6% tổng số vụ việc), lỗ hổng của các nền tảng (27,4%), lỗ hổng của website (25,3%). Một nghịch lý là con người-chứ không phải máy móc, thiết bị-là đối tượng tấn công chính, là vấn đề nhận thức an ninh, an toàn mạng; đầu tư bảo vệ dữ liệu cá nhân, doanh nghiệp, đơn vị còn hạn chế”[63]. Cho nên quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là góp phần bảo vệ ANQG, bảo vệ môi trường sống cho cộng đồng.

Những năm gần đây, các thách thức an ninh phi truyền thống nổi lên ngày càng gay gắt. Tội phạm mạng không chỉ tấn công hệ thống NHNN nhằm mục đích kinh tế mà còn tấn công, phát tán, lộ lọt mang màu sắc chính trị. Hoạt động tấn công, chiếm đoạt, mua bán dữ liệu cá nhân diễn ra công khai, có tổ chức, thủ đoạn tội phạm ngày càng tinh vi. Nhiều khách hàng bị lừa chuyển tiền theo chỉ dẫn của tội phạm để rồi biến mất trong ma trận đường dây lừa đảo, an ninh con người bị xâm phạm. Mối quan tâm, lo ngại lớn nhất của các ngân hàng chính là hình thức tấn công ransomware vì nó ảnh hưởng ngay lập tức đến hoạt động kinh doanh, chưa kể đến các hệ lụy như mất uy tín hay vấn đề pháp lý đi kèm. Theo báo cáo của Bộ Thông tin và Truyền thông, nước ta có 77,93 triệu người

dùng internet, 75 triệu người dùng Zalo thường xuyên, gần 68 triệu người dùng TikTok, 66,2 triệu người dùng Facebook, 63 triệu người dùng YouTube, gần 50 triệu người dùng Twitter, 79% số người dân sử dụng điện thoại di động; hơn 64.000 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ số [21]. Các cuộc tấn công mạng có thể tàn phá hệ thống NHNN, khiến thông tin khách hàng nhạy cảm và dữ liệu tài chính quan trọng gặp rủi ro. Các ngân hàng cũng khó lấy lại niềm tin của khách hàng và sửa chữa danh tiếng bị tổn hại nếu họ trở thành nạn nhân của tấn công mạng. Những đe dọa về gian lận tài chính, tấn công mạng đã trở thành mối lo ngại lớn, khiến hệ thống NHNN phải thường xuyên cảnh giác và thực hiện các biện pháp bảo mật nâng cao khi truy cập internet hoặc tham gia vào các hoạt động trực tuyến, vì thế cần tăng cường quản trị HĐTT về ANM.

2.3. Tiêu chí đánh giá và yếu tố tác động đến quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam

2.3.1. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị

Tiêu chí được hiểu là các chuẩn mực đặt ra và sử dụng để đánh giá hoặc kiểm định chất lượng của một sự việc hay sự vật nào đó. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là các yêu cầu mà HĐTT về ANM phải đảm bảo có chuyển biến tích cực trong nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng quản trị, phù hợp với mục đích của chủ thể, đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Trong luận án, tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM là kết quả đạt được phù hợp với mục đích và môi trường quản trị, biểu hiện cụ thể:

2.3.1.1. Đánh giá kết quả đầu ra bằng chỉ số định lượng

Đánh giá kết quả đầu ra, có thể đo lường trực tiếp từ các HĐTT bằng các chỉ số định lượng, tập trung vào mức độ tiếp cận và tương tác của đối tượng, biểu hiện ở mức độ tiếp cận thông qua số lượng người tiếp xúc với thông điệp truyền thông; số lượng người truy cập vào website, các lượt tương tác như thích, bình luận, chia sẻ cho thấy mức độ hấp dẫn của nội dung; tỷ lệ đề cập thông qua số lần các HĐTT về ANM được nhắc đến trên các kênh truyền thông và mạng xã hội cho thấy mức độ bao phủ của các HĐTT về ANM, có kết nối với khán giả. Cách đánh giá này có thể đem đến những nhận định khách quan về hiệu quả quản

trị HĐTT, nhưng trong nhiều trường hợp thường khó thực hiện vì những lý do cụ thể. Với trường hợp của NCS, đo lường hiệu quả quản trị HĐTT về ANM bằng chỉ số định lượng cũng gặp khó do tính bảo mật trong hoạt động của ngân hàng.

2.3.1.2. Đánh giá kết quả đầu ra bằng chỉ số định tính

Sử dụng các chỉ số định tính làm tiêu chí đo lường sự thay đổi trong nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng quản trị sau khi tiếp nhận tác động của chủ thể. Biểu hiện cụ thể là tỷ lệ tương tác của đối tượng như lượt thích, chia sẻ, bình luận trên mạng xã hội, lưu lượng truy cập trang web từ các kênh truyền thông khác nhau; sự hài lòng của đối tượng về nội dung, phương thức quản trị giúp đánh giá hiệu quả quản trị truyền thông nội bộ cho cán bộ, nhân viên và truyền thông bên ngoài cho đối tác, khách hàng...

Các chỉ số định lượng và định tính cho thấy hiệu quả quản trị HĐTT về ANM có đạt được mục tiêu chiến lược tổng thể của ngân hàng hay không, các thông điệp có rõ ràng, nhất quán và phù hợp với giá trị cốt lõi của ngân hàng, có phù hợp với nội dung Luật An ninh mạng và các quy định khác về ANM không. Các chỉ số giúp đánh giá mức độ truyền thông đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu quản trị lớn hơn của ngân hàng, ví dụ như tăng trưởng thị phần hoặc cải thiện hình ảnh. Đánh giá mục tiêu truyền thông có cụ thể, có khả thi, có tính thực tế, có thời hạn hay không, phân phối thông điệp truyền thông có đúng kênh, đúng thời điểm, đúng đối tượng không; quản trị các nguồn lực hợp lý không....

2.3.2. Yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị

2.3.2.1. Yếu tố khách quan

Một là, không gian mạng là môi trường trong đó thông tin được cung cấp, xử lý, lưu trữ và trao đổi thông qua cơ sở hạ tầng thông tin. Môi trường đó luôn biến động với các mối đe dọa ngày càng phức tạp, lỗ hổng bảo mật mới liên tục xuất hiện và xu hướng tấn công mạng ngày càng đa dạng. Không gian mạng tác động đến quản trị HĐTT theo nhiều cách, làm thay đổi căn bản cách tiếp nhận, sản xuất, chia sẻ và quản trị thông tin. Không gian mạng giúp thông tin được lan truyền gần như tức thì, vượt qua rào cản địa lý. Tin tức có thể được chia sẻ và cập nhật liên tục, đến với hàng triệu người trên toàn cầu chỉ trong vài giây. Các

mạng xã hội và nền tảng trực tuyến cho phép bất kỳ ai cũng có thể trở thành người sản xuất nội dung, thay vì chỉ phụ thuộc vào các kênh truyền thông, làm đa dạng hóa góc nhìn và tiếng nói trong xã hội. Truyền thông trên không gian mạng không còn là giao tiếp một chiều mà trở thành tương tác đa chiều, đối tượng có thể bình luận, chia sẻ và phản hồi trực tiếp, tạo ra một cuộc đối thoại công khai. Công chúng có thể tiếp cận nhiều nguồn thông tin từ khắp nơi trên thế giới một cách dễ dàng và miễn phí, tạo cơ hội học hỏi và mở rộng kiến thức, các nhóm lợi ích hoặc cộng đồng nhỏ dễ dàng tìm thấy nhau và tạo ra các kênh truyền thông chuyên biệt.

Tác động tích cực của không gian mạng đến quản trị HĐTT rất lớn nếu các chủ thể quản trị biết khai thác các yếu tố thuận lợi của không gian mạng. Mặt khác, nó có thể tác động tiêu cực, gây nhiều cho quản trị HĐTT bởi tốc độ lan truyền nhanh chóng tạo điều kiện cho tin giả, tin sai lệch, tin ác ý dễ dàng phát tán, gây ra những hậu quả nghiêm trọng, làm cho đối tượng quản trị phân tâm, thậm chí tạo ra phân cực xã hội khi các thuật toán đề xuất nội dung của mạng xã hội có thể tạo ra góc chuyên biệt, nơi đối tượng chỉ tiếp xúc với những quan điểm đồng tình với mình, ngăn cản sự thiếu thấu hiểu giữa các nhóm đối lập, khiến chủ thể quản trị khó kiểm chứng thông tin và phản hồi của đối tượng theo mô hình quản trị mà luận án đề xuất. Không gian mạng đã thay đổi hoàn toàn cục diện của ngành truyền thông, mang đến cả những cơ hội và thách thức lớn, tạo ra môi trường thông tin cởi mở, năng động nhưng cũng đòi hỏi người dùng phải có sự tỉnh táo, có kỹ năng đánh giá thông tin và ý thức bảo vệ quyền riêng tư để tránh tác động tiêu cực. Không gian mạng tác động, ảnh hưởng đến quản trị HĐTT về ANM theo nhiều cách khác nhau, tác động đến tâm lý và nhận thức của đối tượng quản trị, khiến các chủ thể phải phân tích, nghiên cứu để hiểu rõ đặc điểm, hành vi và nhu cầu thông tin của đối tượng vào thời điểm xác định, để xây dựng chiến lược quản trị HĐTT phù hợp. Không gian mạng tác động đến nội dung và cách thức truyền tải thông điệp, đến việc lập kế hoạch, xây dựng ngân sách và sử dụng nguồn lực trong quản trị HĐTT về ANM. Nội

dung và phương thức quản trị đều chịu tác động của không gian mạng đòi hỏi chủ thể quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN cần linh hoạt để thích ứng.

Hai là, sự phát triển của khoa học và công nghệ trong môi trường chuyển đổi số tạo cơ hội và thách thức cho quản trị HĐTT về ANM. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2021 - 2030 khẳng định phải “đẩy mạnh chuyển đổi số quốc gia, phát triển kinh tế số dựa trên nền tảng khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo” [50, t.1, tr.115] và “phát triển mạnh khu vực dịch vụ dựa trên nền tảng ứng dụng thành tựu khoa học - công nghệ hiện đại, nhất là các ngành có giá trị gia tăng cao, như du lịch, viễn thông, logistics, ngân hàng”[52]. Bởi vì “khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo ngày càng trở thành nhân tố quyết định đối với năng lực cạnh tranh của mỗi quốc gia. Công nghệ số sẽ thúc đẩy phát triển kinh tế số, xã hội số, làm thay đổi phương thức quản lý nhà nước, mô hình sản xuất, kinh doanh, tiêu dùng và đời sống văn hóa, xã hội” [52], trong khi “công tác bảo đảm an toàn, an ninh thông tin, an ninh mạng còn hạn chế, khó khăn... Hội nhập quốc tế chưa được triển khai đồng đều, hiệu quả tổng hợp chưa cao. Năng lực hội nhập quốc tế chậm cải thiện” [50, t.2, tr.77]. Những yếu tố này tác động đến quản trị HĐTT về ANM vì chuyển đổi số gắn với ngân hàng số. Đảng xác định “đẩy mạnh chuyển đổi số gắn với bảo đảm an ninh, an toàn là tất yếu khách quan để Việt Nam bứt phá trong kỷ nguyên mới”[128]. Chuyển đổi số trước hết là quyết định của người lãnh đạo, quản lý, tác động đến các HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, vì đó “là hoạt động tích cực, chủ động của người đứng đầu doanh nghiệp, cơ quan, đơn vị trong triển khai, áp dụng công nghệ hiện đại vào các hoạt động sản xuất – kinh doanh, phát triển rút ngắn thời gian lao động, nâng cao hiệu quả công việc” [85]. Đây là sự chuyển mình toàn diện của toàn xã hội, từ lối sống đến phương thức sản xuất dựa trên ứng dụng và phát triển công nghệ số, tác động và làm thay đổi nội dung, phương thức quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng.

Ba là, mức độ nhận thức về ANM, thói quen sử dụng internet, hành vi chia sẻ thông tin của người dùng có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM. Hiểu rõ những yếu tố này giúp ngân hàng xây dựng chiến lược

truyền thông phù hợp, thực hiện chức năng quản trị HĐTT về ANM. Người dùng có mức độ nhận thức cao về ANM sẽ chú ý hơn đến thông điệp truyền thông, tiếp nhận và thực hiện hành động theo hướng dẫn. Người dùng có nhận thức thấp về ANM có thể bỏ qua thông điệp hoặc không hiểu tầm quan trọng của bảo vệ ANM. Thói quen sử dụng internet của khách hàng ảnh hưởng đến quản trị HĐTT vì người dùng sử dụng internet thường xuyên có nhiều cơ hội tiếp xúc với thông điệp truyền thông về ANM, còn người ít sử dụng internet có hạn chế tiếp xúc với thông điệp truyền thông, hiệu quả tiếp nhận thấp hơn. Người dùng có hành vi chia sẻ thông tin thường xuyên giúp lan tỏa thông điệp truyền thông về ANM đến nhiều người; người dùng hạn chế chia sẻ thông tin khiến thông điệp truyền thông khó tiếp cận được với nhiều người, việc quản trị HĐTT về ANM sẽ bị hạn chế.

Bốn là, chính sách, pháp luật của Nhà nước về ANM, an toàn thông tin ảnh hưởng đến nội dung và cách thức quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Chính sách pháp luật của Nhà nước về ANM nhằm tạo lập một khuôn khổ pháp lý vững chắc để bảo vệ không gian mạng quốc gia, đồng thời bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của các chủ thể tham gia hoạt động trên không gian mạng, tác động mạnh mẽ đến quản trị HĐTT về ANM bằng cách thiết lập khuôn khổ pháp lý, xây dựng hạ tầng, phân bổ nguồn lực, khuyến khích phát triển công nghệ và đào tạo nhân lực, đồng thời tăng cường hợp tác quốc tế để bảo vệ không gian mạng quốc gia, thúc đẩy môi trường số an toàn, lành mạnh và ứng phó hiệu quả với các thách thức. Chính sách pháp luật của Nhà nước về ANM được thể hiện chủ yếu thông qua Luật An ninh mạng năm 2018 và các văn bản hướng dẫn thi hành (như Nghị định 53/2022/NĐ-CP), với mục tiêu bao quát là bảo vệ chủ quyền, lợi ích, an ninh quốc gia, quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức, cá nhân trên không gian mạng. Luật An ninh mạng năm 2018 quy định rõ chính sách của Nhà nước là ưu tiên bảo vệ ANM trong quốc phòng, an ninh, phát triển kinh tế - xã hội, tác động tích cực đến quản trị HĐTT về ANM. Nhiều biện pháp công nghệ để chống lừa đảo trên không gian mạng đã được áp dụng, nhưng công nghệ liên tục thay đổi, các đối tượng sử dụng công nghệ mới để có cách thức mới lừa

đảo tại ngân hàng, vì thế quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là rất cần thiết, dựa trên các quy định của pháp luật Việt Nam.

Năm là, truyền thông số và HĐTT về ANM của các tổ chức trong hệ thống tài chính, ngân hàng, các cơ quan nhà nước ảnh hưởng đến quản trị HĐTT về ANM. Truyền thông số là quá trình truyền tải thông tin thông qua các nền tảng và công nghệ kỹ thuật số như internet, mạng xã hội, email và ứng dụng di động. Nó cho phép tương tác hai chiều, khả năng cá nhân hóa nội dung và đo lường hiệu quả chiến dịch một cách chính xác. Khác với truyền thông truyền thống, truyền thông số dựa trên dữ liệu số để gửi thông tin qua các thiết bị điện tử, cho phép người gửi và người nhận tương tác với nhau một cách trực tiếp và nhanh chóng. Dữ liệu số được phân phối rộng rãi và nhanh chóng đến nhiều đối tượng thông qua các kênh kỹ thuật số. Truyền thông số là một phần không thể thiếu trong thời đại chuyển đổi số, giúp ngân hàng kết nối với khách hàng, quảng bá thương hiệu. Nếu truyền thông tốt có thể củng cố lòng tin của khách hàng vào hoạt động của ngân hàng; truyền thông không tốt ảnh hưởng đến danh tiếng, mất niềm tin của công chúng, tạo ra khủng hoảng truyền thông, làm giảm doanh thu của ngân hàng, tác động tiêu cực đến toàn bộ hệ thống tài chính.

2.3.2.2. *Yếu tố chủ quan*

Một là, nhận thức và năng lực chủ thể quản trị, khả năng lãnh đạo, điều phối, phân công trách nhiệm, sử dụng nguồn lực tài chính, nhân lực, cơ sở vật chất, công nghệ,... có tác động, ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM. Nhận thức và năng lực chủ thể quản trị là tập hợp các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và thái độ của chủ thể quản trị để hiểu rõ, phân tích, đánh giá và giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình quản trị, nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Nhận thức định hướng hành động, trong khi năng lực cho phép thực hiện hành động đó một cách thành công trong vai trò chủ thể quản trị. Quản trị đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược, khả năng phân tích và đánh giá, cùng với kỹ năng giao tiếp và lãnh đạo hiệu quả mới quản trị tốt các HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Trong quản trị, mỗi quyết định được đưa ra không chỉ dựa trên

dữ liệu và phân tích, mà còn phải xem xét đến yếu tố con người, văn hóa tổ chức và môi trường kinh doanh đang thay đổi.

Hai là, các nguồn lực trong quản trị HĐTT về ANM có vai trò là nền tảng để bảo vệ an ninh quốc gia, bao gồm lực lượng con người (như cán bộ chuyên trách và người dân có kiến thức), nguồn lực vật chất và kỹ thuật (như công nghệ, trang thiết bị), nguồn lực thông tin (như dữ liệu, tin tức tình báo). Các nguồn lực này giúp xây dựng và duy trì ANM, đảm bảo trật tự xã hội. Quản trị HĐTT về ANM đòi hỏi sự kết hợp hài hòa và hiệu quả của tất cả các nguồn lực này để tạo ra một hệ thống phòng thủ vững chắc, bảo vệ ngân hàng khỏi các mối đe dọa trong môi trường kinh doanh số ngày càng phức tạp. Ban quản trị cần cung cấp đầy đủ nguồn lực tài chính cho HĐTT như nhân lực, kinh phí, trang thiết bị, công nghệ để sử dụng, phương tiện của truyền thông. Chỉ khi đó, các HĐTT về ANM tại NHNN mới được quản trị tốt, đạt mục đích đề ra. Tuyển dụng nhân viên có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm trong lĩnh vực truyền thông và ANM, có am hiểu về hoạt động của NHNN. Đầu tư vào các công nghệ mới để truyền thông, như các phần mềm quản lý nội dung, công cụ phân tích dữ liệu,... mới có thể đạt hiệu quả, vì mục đích của quản trị HĐTT là để các HĐTT diễn ra đúng với mục đích. Cơ sở vật chất phục vụ cho truyền thông phải được quản trị tốt. Khoa học và công nghệ tác động đến quản trị, vì con người sử dụng các công nghệ tiên tiến để quản trị HĐTT. Mạng xã hội, website, email marketing là công cụ hữu hiệu để chủ thể quản trị áp dụng phân tích dữ liệu HĐTT, điều chỉnh phù hợp, nhằm đảm bảo an toàn thông tin cho hệ thống và dữ liệu liên quan đến HĐTT về ANM.

Ba là, nhận thức và năng lực của chủ thể quản trị và của cán bộ truyền thông góp phần đảm bảo chất lượng thông điệp đến đúng đối tượng, vì họ trực tiếp xây dựng thông điệp và thực hiện việc mã hóa thông điệp. Nhận thức và năng lực của chủ thể quản trị có ý nghĩa quan trọng trong việc điều hành, sử dụng các nguồn lực trong quản trị HĐTT về ANM, hiểu rõ môi trường, phân công công việc, giải quyết vấn đề thấu đáo và phát huy tiềm năng của nhân viên. Nhận thức giúp quản trị viên nhìn nhận đúng thực trạng, còn năng lực cho phép

họ áp dụng kiến thức, kỹ năng để đưa ra các quyết định và hành động phù hợp, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và nâng cao hiệu quả quản trị. Người làm truyền thông cần có kỹ năng xây dựng thông điệp rõ ràng, súc tích, dễ hiểu, phù hợp với đối tượng mục tiêu; có khả năng phân tích và đánh giá các vấn đề ANM, xác định nguy cơ tiềm ẩn và đưa ra giải pháp phù hợp để xử lý, có khả năng truyền tải thông điệp về ANM, giúp người dân nâng cao nhận thức và thực hiện hành vi an toàn trên mạng.

Bốn là, chiến lược và quy trình truyền thông đóng vai trò quan trọng trong việc truyền tải thông điệp về ANM đến các đối tượng, tác động lớn đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM. Chiến lược truyền thông là kế hoạch tổng thể, dài hạn vạch ra cách thức một tổ chức sử dụng các HĐTT để đạt được mục tiêu. Còn quy trình truyền thông là các bước cụ thể, có hệ thống để thực hiện chiến lược đó, bao gồm phân tích, lập kế hoạch, triển khai, đánh giá và điều chỉnh các HĐTT. Chiến lược và quy trình truyền thông đóng vai trò định hướng mục tiêu, xây dựng và củng cố quan hệ các bên liên quan trong quá trình quản trị, tương tác với công chúng và tối ưu hóa nguồn lực. Chiến lược truyền thông cung cấp la bàn chỉ đường, trong khi quy trình truyền thông là phương tiện giúp di chuyển trên con đường đó một cách có tổ chức. Quy trình giúp biến chiến lược thành hành động cụ thể, đảm bảo sự nhất quán, hiệu quả và đo lường được hiệu quả quản trị HĐTT về ANM, vì thế chiến lược truyền thông phải rõ ràng. Quy trình truyền thông cần có sự linh hoạt để có thể điều chỉnh phù hợp với những thay đổi của môi trường và đối tượng, nên xác định chiến lược và xây dựng quy trình truyền thông tác động đến quản trị HĐTT về ANM. Thông điệp được truyền tải đến đúng đối tượng nhanh chóng, chính xác, khi đó nhận thức của công chúng về các mối đe dọa ANM được nâng cao, họ thực hiện hành vi an toàn khi tham gia dịch vụ của ngân hàng, góp phần bảo vệ NHNN khỏi các mối đe dọa mạng. Nếu quản trị tốt HĐTT về ANM, các ngân hàng được đánh giá cao trong bảo vệ ANM, có lòng tin với công chúng truyền thông.

Năm là, nội dung truyền thông tác động đến quản trị HĐTT về ANM, thể hiện trước hết ở thông điệp truyền thông. Nội dung truyền thông về ANM đóng

vai trò quan trọng trong việc nâng cao nhận thức của cộng đồng, hướng dẫn người dân và tổ chức các biện pháp phòng ngừa, bảo vệ thông tin cá nhân, tài sản số khỏi các mối đe dọa trên không gian mạng. Đồng thời, truyền thông còn góp phần thúc đẩy việc tuân thủ pháp luật về ANM và xây dựng một không gian mạng an toàn, lành mạnh. Nội dung truyền thông chất lượng sẽ tăng độ tin cậy và thu hút sự chú ý của khách hàng, đối tác; tạo dựng hình ảnh chuyên nghiệp, uy tín của ngân hàng; nâng cao nhận thức về ANM cho công chúng, kiến tạo một không gian mạng an toàn, lành mạnh và bền vững cho tất cả mọi người. Khi đó, quản trị HĐTT có lợi thế và có điều kiện thuận lợi để thực hiện chức năng của mình. Thông tin chính xác góp phần phòng ngừa và giảm rủi ro ANM, thông tin sai lệch sẽ gây hoang mang cho khách hàng và đối tác; khiến tội phạm mạng lợi dụng, tác động xấu đến quản trị HĐTT về ANM.

Kênh truyền thông đóng vai trò thiết yếu như một phương tiện truyền tải thông điệp từ người gửi (doanh nghiệp, tổ chức, cá nhân) đến người nhận (khách hàng, công chúng, nhân viên). Kênh truyền thông là cầu nối không thể thiếu, đảm bảo thông tin được lưu thông hiệu quả, phục vụ cả mục tiêu kinh doanh lẫn nhu cầu giao tiếp, phát triển của xã hội hiện đại, là công cụ then chốt để quảng bá hình ảnh, giá trị cốt lõi và thông điệp của thương hiệu đến công chúng, từ đó tăng nhận thức và niềm tin của khách hàng đối với ngân hàng. Lựa chọn kênh truyền thông phù hợp trong quản trị HĐTT về ANM là vấn đề cần nghiên cứu, bởi kênh truyền thông có tác động đến quản trị HĐTT, giúp thông điệp đến đúng đối tượng, nâng cao hiệu quả tiếp nhận. Sử dụng đa dạng kênh truyền thông có thể tối ưu hóa ngân sách, giúp ngân hàng tập trung nguồn lực vào những kênh hiệu quả nhất, tiết kiệm chi phí vì mỗi kênh truyền thông có cách thức tương tác khác nhau, từ đó quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN sẽ đạt mục tiêu.

Tiểu kết chương 2

Trong chương này, tác giả đã làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Về cơ sở lý luận, luận án đã làm rõ các khái niệm cơ bản như ANM, truyền thông về ANM, quản trị HĐTT về ANM, hệ thống NHNN và quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, các yếu tố của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN: chủ thể và đối tượng quản trị, nội dung và phương thức quản trị, môi trường quản trị, hiệu quả quản trị. Cơ sở chính trị, pháp lý của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam cũng được tác giả phân tích, cho thấy vấn đề ANM tại hệ thống ngân hàng là quan tâm lớn của Đảng và Nhà nước. Quan điểm của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước về ANM thể hiện rõ tư duy mới, nhận thức mới về mục tiêu, nhiệm vụ, nội dung bảo vệ Tổ quốc Việt Nam XHCN thời kỳ mới, đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Các yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN và tiêu chí đo lường hiệu quả cũng được luận giải. Cấu trúc của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN cũng đã được phân tích tường minh, từ chủ thể và đối tượng quản trị đến nội dung, phương thức quản trị, môi trường và hiệu quả quản trị. Cơ sở để luận án phân tích các yếu tố cấu trúc của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là các lý thuyết và mô hình quản trị được luận giải trong chương 1 của luận án.

Luận án đã cho thấy quản trị HĐTT về ANM đóng vai trò như một cầu nối giữa tổ chức với công chúng, giúp truyền tải thông điệp và giá trị của tổ chức đến với các bên liên quan, tạo động lực thôi thúc đội ngũ nhân sự cống hiến và sáng tạo trong đam mê. Truyền thông và quản trị HĐTT về ANM đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của các ngân hàng, cung cấp tri thức, định hướng và giáo dục công chúng về các vấn đề ANM. Vì thế cần nghiên cứu thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại một số ngân hàng để đánh giá được thành công và hạn chế, nguyên nhân của thành công và hạn chế đó trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Đây là câu hỏi nghiên cứu và cũng là nhiệm vụ mà NCS sẽ giải quyết trong chương sau của luận án.

Chương 3

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG VỀ AN NINH MẠNG TẠI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM

3.1. Giới thiệu các ngân hàng trong diện khảo sát của luận án

Khi nói đến quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam, có người cho rằng chỉ chú trọng đến quản trị HĐTT về ANM tại NHNN tức là Ngân hàng Trung ương, do cách hiểu khác nhau về thuật ngữ NHNN. Thực tế, vai trò và chức năng của các ngân hàng TMCP nằm trong hệ thống NHNN rất quan trọng. Ngân hàng Trung ương là cơ quan đặc trách quản lý hệ thống tiền tệ của quốc gia, có chức năng phát hành tiền và điều tiết lưu thông tiền tệ dựa trên các nguyên tắc cân đối, nguyên tắc bảo đảm, nguyên tắc tập trung thống nhất; không trực tiếp giao dịch với các doanh nghiệp, tổ chức kinh tế và cá nhân, mà chỉ giao dịch với các ngân hàng TMCP và các tổ chức tín dụng. Các ngân hàng trong phạm vi nghiên cứu của luận án là ngân hàng TMCP, hoạt động dựa trên 3 chức năng chính: trung gian tín dụng, trung gian thanh toán và chức năng tạo tiền, trong đó chức năng trung gian tín dụng được xem là quan trọng nhất.

Các ngân hàng TMCP có tính đặc thù: là cầu nối giữa doanh nghiệp và thị trường thông qua hoạt động tín dụng; đồng thời là công cụ điều tiết vĩ mô nền kinh tế của Nhà nước, chịu sự quản lý của Ngân hàng Trung ương. Bởi “nguyên tắc xây dựng hoạt động của ngân hàng TMCP bao gồm các hoạt động huy động vốn, sử dụng vốn (cho vay và đầu tư), cung cấp dịch vụ trung gian tài chính và quản lý rủi ro, tất cả đều hướng tới mục tiêu lợi nhuận và tuân thủ pháp luật”[81], nên việc tạo môi trường kinh doanh an toàn có ý nghĩa quyết định đối với nền kinh tế quốc gia, tác động đến quản trị HĐTT về ANM từ nhiều chiều cạnh. Mục đích của quản trị HĐTT về ANM là đảm bảo an toàn, bảo mật thông tin, duy trì sự ổn định và tin cậy của hệ thống ngân hàng để phát triển bền vững. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế, chuyển đổi số hiện nay, quản trị HĐTT về ANM để hình thành mạng lưới tin cậy, hợp lực đối phó với những thách thức mới phát sinh là yêu cầu từ thực tiễn.

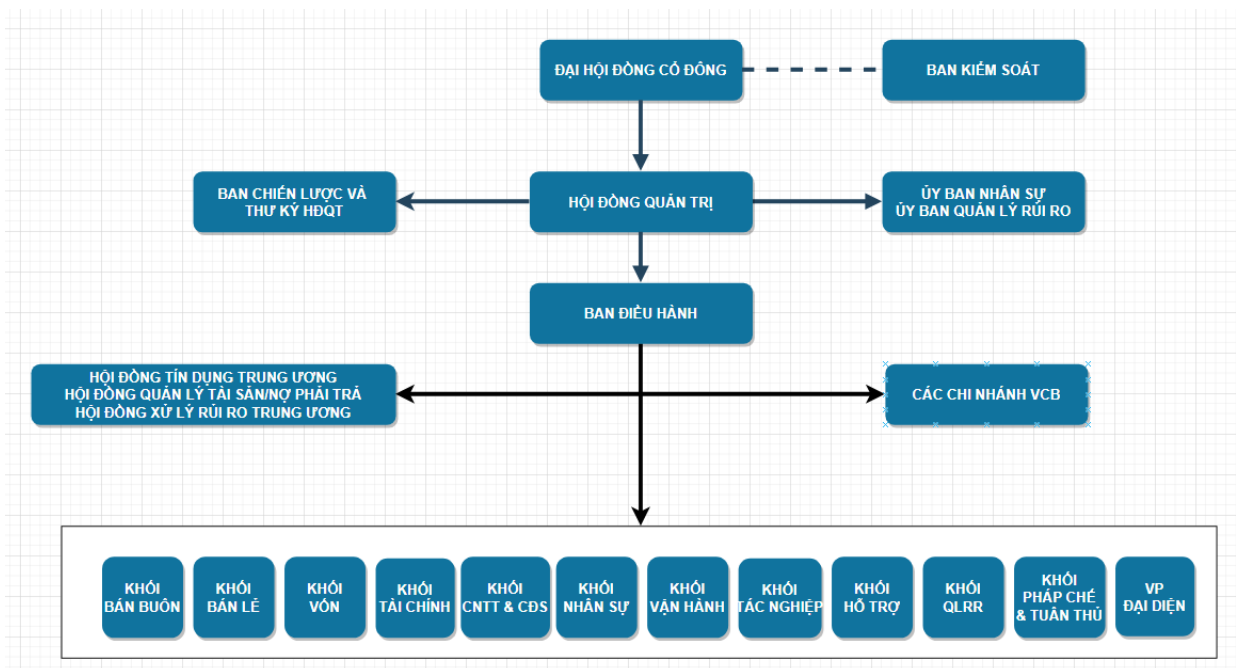
3.1.1. Vietcombank

Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam có tên viết tắt là Vietcombank. Tính đến ngày 31/12/2023, vốn điều lệ của Vietcombank đạt 55.890 tỷ đồng. Ngân hàng được thành lập vào ngày 01/4/1963, tiền thân là Cục Ngoại hối, với tên gọi ban đầu là Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam. Năm 1990, hoạt động ngân hàng được đổi mới, Vietcombank chính thức trở thành Ngân hàng Thương mại quốc doanh chuyên kinh doanh trong lĩnh vực đối ngoại. Đến năm 1993, Vietcombank bước vào thị trường tiền tệ quốc tế, gia nhập tổ chức thanh toán toàn cầu SWIFT, trở thành thành viên của Hiệp hội Ngân hàng châu Á năm 1995. Năm 1996, ngân hàng tham gia tổ chức thẻ quốc tế và là đơn vị đầu tiên tại Việt Nam phát hành thẻ tín dụng quốc tế Mastercard và Visa card. Vietcombank là ngân hàng sáng lập Hội thẻ Ngân hàng Việt Nam, đi đầu trong ứng dụng công nghệ vào hoạt động ngân hàng.

Trải qua hơn 60 năm hình thành và phát triển, Vietcombank đã đóng góp quan trọng cho sự ổn định và tăng trưởng kinh tế đất nước, giữ vững vai trò là ngân hàng đối ngoại chủ lực, khẳng định vị thế trong cộng đồng tài chính khu vực và toàn cầu, từ một ngân hàng chuyên doanh phục vụ kinh tế đối ngoại, vươn lên trở thành ngân hàng đa năng, hoạt động đa lĩnh vực. Với nền tảng kỹ thuật tiên tiến và chuyển đổi thành công hệ thống Core Banking, Vietcombank có lợi thế trong ứng dụng công nghệ để tự động hóa quy trình, phát triển các sản phẩm dịch vụ số trên nền tảng công nghệ cao. Hệ sinh thái giao dịch số cùng các dịch vụ ngân hàng điện tử tiện ích như VCB Digibank, VCB-iB\@nking, VCB CashUp, VCB DigiBiz... mang lại sự nhanh chóng, an toàn, tiện lợi, thu hút đối tác và khách hàng, thúc đẩy thói quen thanh toán không dùng tiền mặt.

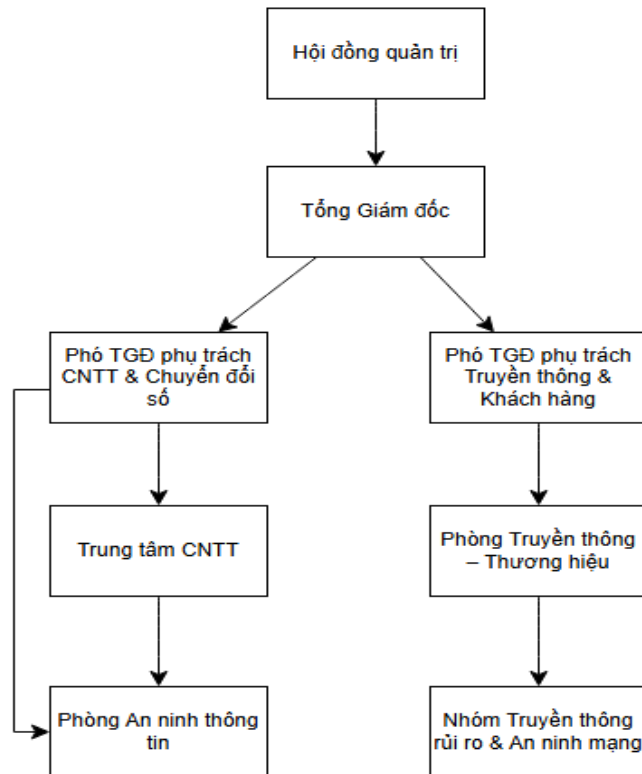
Vietcombank có mạng lưới hơn 600 chi nhánh, phòng giao dịch, đơn vị thành viên và văn phòng đại diện trong và ngoài nước, bao gồm: 1 trụ sở chính tại Hà Nội; 121 chi nhánh; 510 phòng giao dịch; 04 công ty con trong nước; 03 công ty con tại nước ngoài; 01 văn phòng đại diện tại thành phố Hồ Chí Minh; 01 văn phòng đại diện tại Singapore; 01 văn phòng đại diện tại Mỹ; cùng 03 đơn vị sự nghiệp là Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Trung tâm xử lý

tiền mặt tại Hà Nội và Trung tâm xử lý tiền mặt tại Thành phố Hồ Chí Minh; có 03 công ty liên doanh, liên kết. Vietcombank hiện sở hữu đội ngũ 22.599 nhân viên, hệ thống Autobank với hơn 2.500 máy ATM và trên 60.000 đơn vị chấp nhận thẻ trên cả nước; đồng thời được hỗ trợ bởi mạng lưới 1.163 ngân hàng đại lý tại 93 quốc gia và vùng lãnh thổ toàn cầu. Bộ máy quản trị, tổ chức kinh doanh và quản lý ngày càng hoàn thiện, hoạt động hiệu quả. Hội đồng quản trị có 10 thành viên, hoạt động theo nguyên tắc tập thể, cùng chịu trách nhiệm chung trước Đại hội đồng cổ đông và pháp luật. Chủ tịch Hội đồng quản trị là ông Phạm Quang Dũng. Các thành viên là ông Nguyễn Thanh Tùng, ông Đỗ Việt Hùng, ông Nguyễn Mạnh Hùng, ông Nguyễn Mỹ Hào, ông Hồng Quang, ông ShoJiro Mizoguchi, ông Vũ Viết Ngoạn, bà Nguyễn Thị Kim Oanh, ông Trương Gia Bình. Cụ thể như sau:



Hình 3.1: Sơ đồ tổ chức của Vietcombank hiện nay

Vietcombank đang phát triển theo hướng bền vững, với mục tiêu đến năm 2030 trở thành một trong 200 tập đoàn tài chính hàng đầu thế giới và nằm trong 700 doanh nghiệp niêm yết lớn nhất toàn cầu. Sơ đồ 3.2 cho thấy Vietcombank có mô hình ma trận giữa khối công nghệ thông tin và khối truyền thông. Khi xảy ra sự cố ANM, nhóm Truyền thông rủi ro & An ninh mạng phối hợp trực tiếp với Phòng An ninh thông tin thuộc Trung tâm Công nghệ thông tin để xử lý:



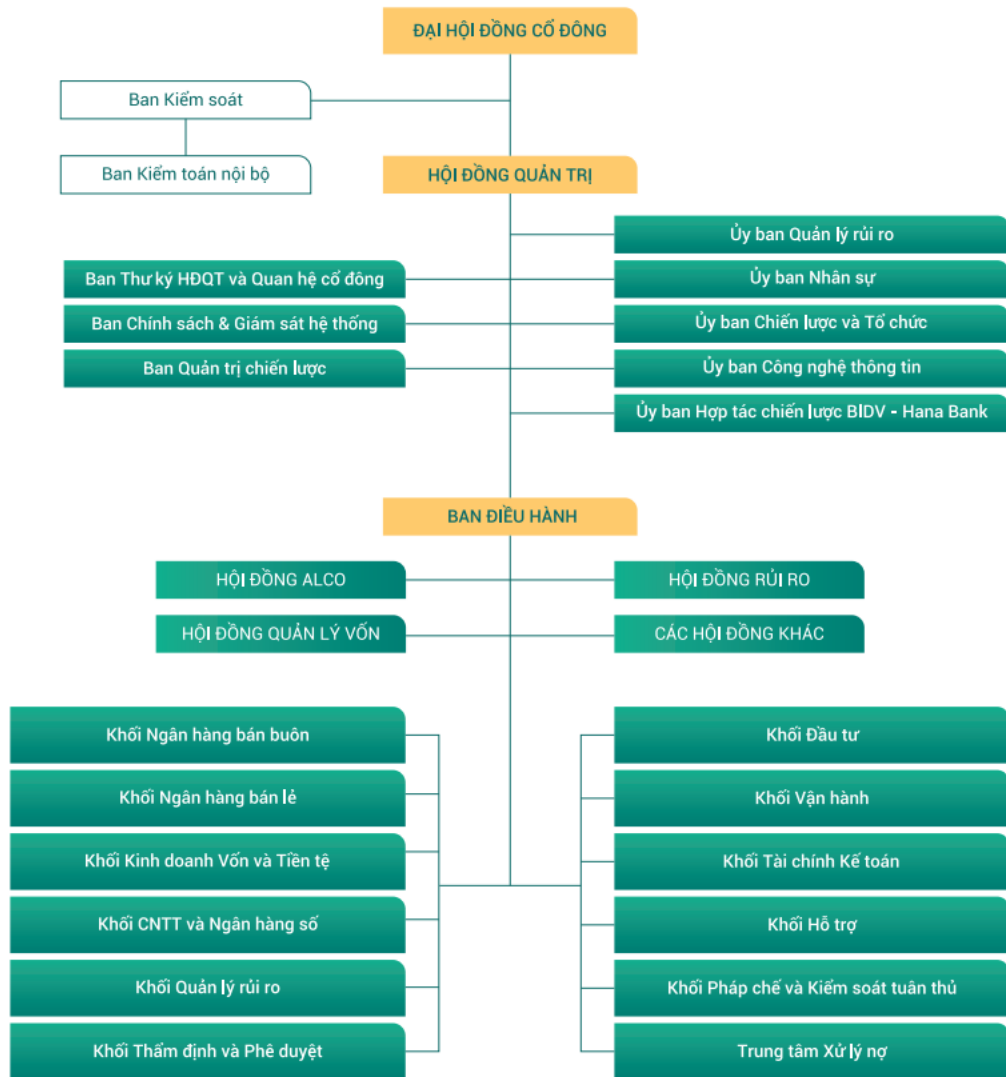
Hình 3.2. Sơ đồ quản trị HDTT về ANM tại Vietcombank

3.1.2. BIDV

BIDV là ngân hàng thương mại lớn nhất Việt Nam tính theo quy mô tài sản năm và là doanh nghiệp đứng thứ 10 trong danh sách 1000 doanh nghiệp đóng thuế thu nhập doanh nghiệp lớn nhất hàng năm. Trải qua gần 70 năm hình thành và phát triển, vốn điều lệ của BIDV hiện nay là 57.000 tỷ đồng. Ngày 24/6/1981, ngân hàng được chuyển từ vị thế trực thuộc Bộ Tài chính sang trực thuộc NHNN Việt Nam, thiết chế tài chính chuyển dần sang hệ thống tài chính ngân hàng. Chức năng của ngân hàng không thay đổi, nhiệm vụ chính vẫn là cấp phát vốn ngân sách cho nền kinh tế, đáp ứng các yêu cầu về vốn cho lĩnh vực đầu tư và xây dựng. Phạm vi phục vụ được mở rộng, không chỉ phục vụ nhà nước mà còn phục vụ doanh nghiệp, chuyển dần sang hoạt động tín dụng theo cơ chế của thị trường.

Cơ cấu tổ chức của BIDV chia thành bốn khối chính, có mối liên hệ biện chứng với nhau, thúc đẩy nhau cùng phát triển: khối công ty con, khối ngân hàng, khối liên doanh và khối góp vốn. BIDV hiện có các Ban/Trung tâm trực thuộc Hội sở chính, trong đó bao gồm Ban Truyền thông; cùng hệ thống chi

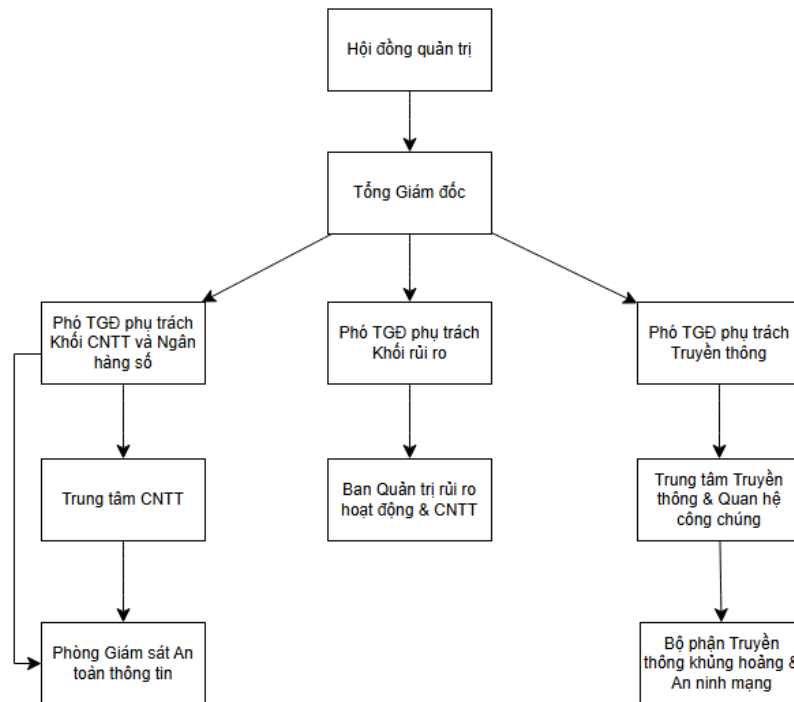
nhánh trong và ngoài nước, các văn phòng đại diện, trung tâm công nghệ thông tin và Trường đào tạo cán bộ BIDV. Mạng lưới của BIDV gồm 190 chi nhánh tại tất cả tỉnh, thành phố trong cả nước và tại 6 quốc gia khác. BIDV hiện có hơn 25.700 cán bộ nhân viên được đào tạo bài bản, có chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp cao. Bộ máy tổ chức của BIDV hiện nay được xây dựng theo sơ đồ sau:



Hình 3.3: Sơ đồ tổ chức của BIDV hiện nay

Hội đồng quản trị BIDV chịu trách nhiệm xây dựng, hoạch định chiến lược kinh doanh, chính sách quản lý, kế hoạch phát triển toàn hệ thống, trong đó bao gồm cả công tác truyền thông và quản trị HĐTT về ANM, gồm 11 người, có năng lực quản trị và có kinh nghiệm thực tiễn. Ông Phan Đức Tú là Chủ tịch Hội đồng quản trị. Các thành viên là ông Lê Ngọc Lâm, ông Đặng Văn Tuyên, bà Phan Thị Chinh, ông Ngô Văn Dũng, ông Phạm Quang Tùng, ông Trần Xuân

Hoàng, ông Lê Kim Hòa, ông Quách Hùng Hiệp, ông Nguyễn Văn Thanh và ông Yoo Je Bong. Các HĐTT về ANM tại BIDV được quản trị theo sơ đồ 3.4 cho thấy BIDV có xu hướng tích hợp truyền thông khủng hoảng chung với truyền thông về ANM:



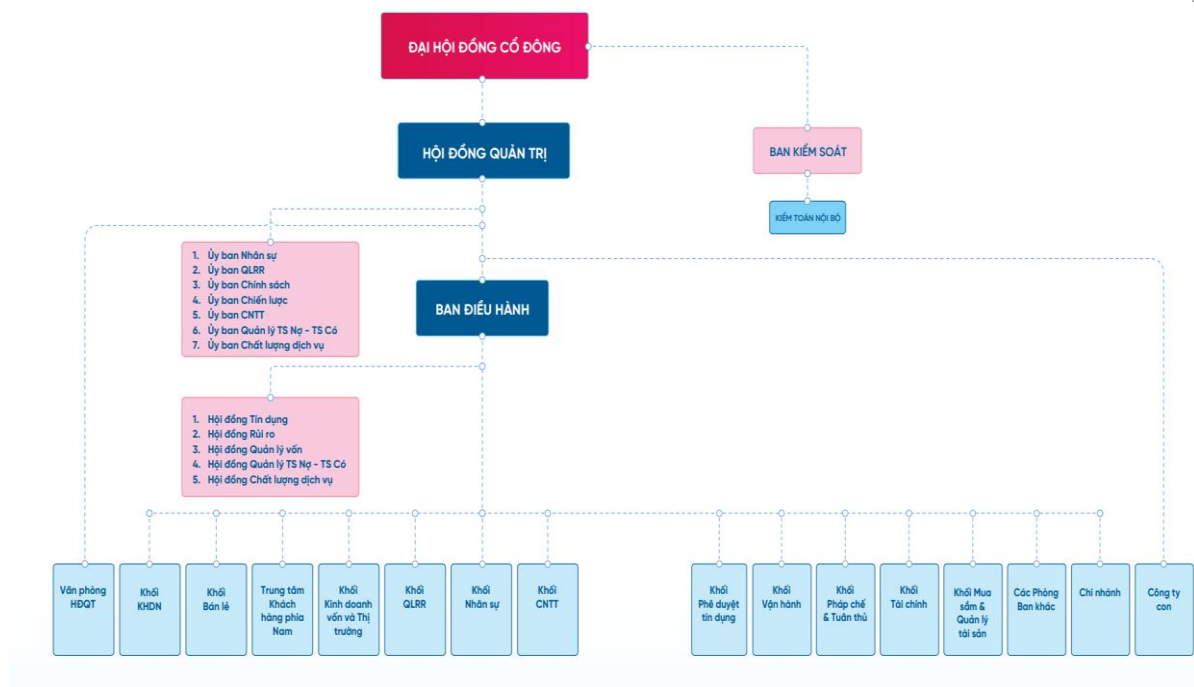
Hình 3.4. Sơ đồ quản trị HĐTT về ANM tại BIDV

3.1.3. Vietinbank

Ngân hàng Vietinbank có tên đăng ký tiếng Việt là Ngân hàng Thương mại cổ phần Công thương Việt Nam. Đây là một trong số 12 ngân hàng trong nước có quy mô vốn điều lệ trên 1 tỷ USD, được hình thành từ Vụ tín dụng công thương nghiệp của NHNN từ tháng 7/1988, theo quyết định 53/HĐBT. Ngày 14/11/1990, theo Quyết định số 402/HĐBT, Ngân hàng chuyên doanh công thương Việt Nam chuyển thành Ngân hàng thương mại quốc doanh, gọi là Ngân hàng công thương Việt Nam. Ngày 03/07/2009, NHNN ký quyết định số 14/GP-NHNN, Vietinbank chính thức là tên gọi của Ngân hàng TMCP công thương Việt Nam. VietinBank đã trở thành ngân hàng đa sở hữu, kinh doanh đa lĩnh vực, cổ phần hóa thành công và giữ vị thế là ngân hàng TMCP có vốn điều lệ lớn nhất Việt Nam, là ngân hàng đầu tiên mở chi nhánh tại châu Âu, ghi dấu sự

hiện diện của tài chính Việt Nam trên trường quốc tế, khẳng định vai trò trụ cột trong hệ thống ngân hàng, đóng góp tích cực cho sự phát triển kinh tế Việt Nam.

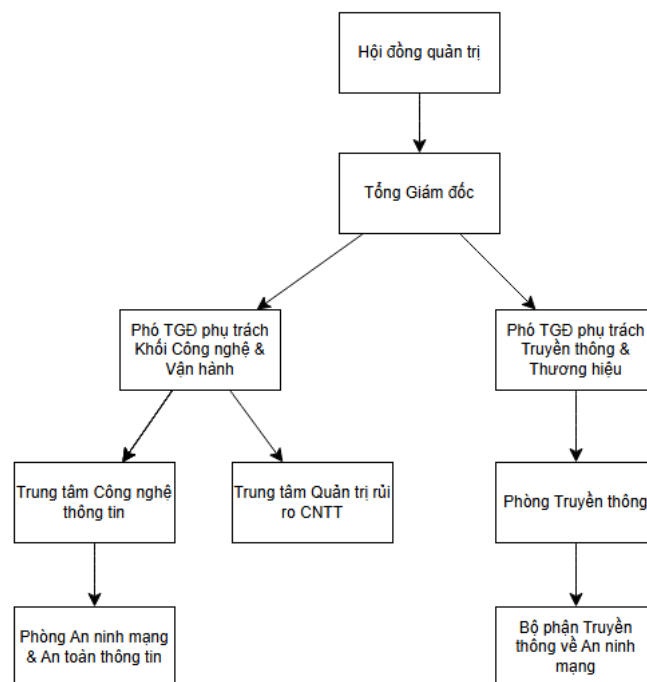
Cơ cấu tổ chức của VietinBank ngày càng mở rộng. Đây là một trong những ngân hàng TMCP mà Nhà nước nắm giữ 64% vốn điều lệ, sở hữu hệ thống mạng lưới rộng khắp cả nước với 01 sở giao dịch, hơn 1.000 chi nhánh và phòng giao dịch, cùng 2 chi nhánh tại Đức, 1 ngân hàng con tại Lào và 1 văn phòng đại diện ở Myanmar. VietinBank hiện có 9 công ty hạch toán độc lập, 5 đơn vị sự nghiệp và duy trì quan hệ đại lý với trên 1.000 định chế tài chính tại hơn 90 quốc gia và vùng lãnh thổ. Ngân hàng là thành viên của Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam, Hiệp hội Ngân hàng Châu Á, Hiệp hội tài chính viễn thông liên ngân hàng toàn cầu (SWIFT), tham gia các tổ chức phát hành và thanh toán thẻ quốc tế VISA, Mastercard. VietinBank nhiều năm liền được vinh danh “Thương hiệu mạnh Việt Nam”, thường xuyên nằm trong nhóm 10 doanh nghiệp có thương hiệu hàng đầu, đồng thời giữ vị trí số 1 về giá trị thương hiệu trong ngành Ngân hàng Việt Nam. Sơ đồ tổ chức VietinBank hiện nay như sau:



Hình 3.5: Sơ đồ tổ chức VietinBank hiện nay

Hội đồng quản trị của VietinBank gồm 10 người. Chủ tịch Hội đồng quản trị là ông Trần Minh Bình. Các thành viên là ông Trần Văn Tàn, ông Lê Thanh Tùng, bà Trần Thu Huyền, ông Nguyễn Thế Huân, bà Phạm Thị Thanh Hoài,

ông Nguyễn Đức Thành, bà Nguyễn Thị Bắc. Hai thành viên ngoại quốc là ông Koji Iriguchi và ông Masashige Nakazono. VietinBank đã tiến hành tái cấu trúc bộ máy tổ chức theo chiều dọc, xây dựng mô hình gọn nhẹ và hiệu quả hơn. Hiện nay, cơ cấu tổ chức của VietinBank đã có những thay đổi nhằm thích ứng với sự phát triển, mục tiêu và định hướng chiến lược. Bộ máy tổ chức phát triển từ 5 khối ra thành 8 khối, trong đó có Khối công nghệ thông tin, chú trọng HĐTT về ANM, vận hành theo định hướng chung của ngân hàng. Tại mỗi chi nhánh, các phòng ban, tổ chức vừa phối hợp, hỗ trợ nhau trong việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ dưới sự chỉ đạo của Ban giám đốc, vừa tuân thủ quản lý theo chiều dọc từ trụ sở chính, nhằm bảo đảm phục vụ khách hàng hiệu quả và đồng bộ. Bộ phận truyền thông về ANM nằm trong Phòng Truyền thông, chịu sự điều phối chuyên môn từ Trung tâm công nghệ thông tin để bảo đảm nội dung truyền thông không hoảng, an toàn dữ liệu thống nhất. HĐTT về ANM chịu sự quản lý song song từ hai chủ thể: chuyên môn (Phòng Truyền thông) và kỹ thuật (Trung tâm công nghệ thông tin). Cụ thể:



Hình 3.6: Sơ đồ quản trị HĐTT về ANM tại ViettinBank

3.2. Khảo sát thực trạng quản trị hoạt động truyền thông

3.2.1. Chủ thể quản trị

Các chủ thể quản trị đã vạch chiến lược quản trị, triển khai và giám sát các HĐTT về ANM theo đúng quy trình, gắn với chức năng và nhiệm vụ của mình. Nhóm chủ thể lãnh đạo, quản lý, tham mưu và phối hợp thực hiện xác định chiến lược quản trị HĐTT, ban hành các văn bản chỉ đạo và văn bản pháp lý làm cơ sở để các chủ thể trực tiếp lập kế hoạch, triển khai quy trình quản trị HĐTT thông qua việc xây dựng chuỗi thông tin đồng bộ (đầu vào/đầu ra), gắn kết với chức năng nhiệm vụ cụ thể của từng cá nhân/ bộ phận và sử dụng các công cụ truyền thông hiện đại để định hướng dư luận, lan tỏa thông điệp, đảm bảo sự phối hợp nhất quán giữa các chủ thể theo lý thuyết các bên liên quan. Chủ thể lãnh đạo chỉ đạo, chủ thể tham mưu hiến kế, chủ thể quản trị trực tiếp điều hành, chủ thể phối hợp cộng lực để tạo nên một chiến lược quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng với quy trình: xác định chiến lược dựa trên phân tích bối cảnh - xác định mục tiêu (ngắn/dài hạn) - xây dựng nội dung/thông điệp - lựa chọn kênh - thiết lập cơ chế kiểm soát và phối hợp trong quản trị HĐTT.

Cụ thể là (1) chủ thể lãnh đạo định hướng chiến lược, ra quyết định chiến lược truyền thông, chỉ dẫn và tạo động lực thực hiện các mục tiêu quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống ngân hàng. Họ xác định tầm nhìn, đưa ra các mục tiêu chiến lược dài hạn và giá trị cốt lõi mà HĐTT về ANM phải bám sát; phê duyệt, thông qua các kế hoạch chiến lược, ngân sách và các thông điệp then chốt, đảm bảo chiến lược truyền thông thống nhất hoàn toàn với chiến lược kinh doanh của ngân hàng. (2) Chủ thể tham mưu thực hiện xây dựng kịch bản, nội dung, lựa chọn kênh truyền thông, đánh giá hiệu quả nguồn tin... Họ là chủ thể cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, phân tích bối cảnh, nghiên cứu môi trường quản trị, dư luận, đối thủ và các xu hướng truyền thông mới. Trong khi xây dựng các kịch bản truyền thông, lựa chọn kênh và phương thức tiếp cận tối ưu, họ đồng thời dự báo rủi ro, cảnh báo các nguy cơ khủng hoảng truyền thông tiềm ẩn và đề xuất phương án ứng phó. (3) Chủ thể phối hợp (các cơ quan báo chí, đơn vị liên quan) thực hiện việc

lan tỏa thông điệp truyền thông về ANM, thông tin rộng rãi, phản ánh dư luận xã hội. Đây là chủ thể tạo sức mạnh tổng hợp, cung cấp dữ liệu thực tế để làm chất liệu truyền thông, đảm bảo mọi chủ thể quản trị đều hiểu và phát ngôn thông điệp truyền thông thống nhất theo chiến lược đã đề ra. (4) Chủ thể trực tiếp thực hiện quản trị HĐTT trực tiếp tổ chức các HĐTT, điều hành và tổ chức thực hiện các nội dung quản trị. Họ cụ thể hóa chiến lược, chuyển hóa các định hướng từ lãnh đạo thành kế hoạch hành động cụ thể, phân bổ nguồn lực, xác định KPI, giám sát và kiểm soát các HĐTT, theo dõi tiến độ, quản trị rủi ro truyền thông và xử lý các tình huống phát sinh. Đồng thời đánh giá, đo lường hiệu quả dựa trên các chỉ số định lượng và định tính để điều chỉnh chiến lược kịp thời.

3.2.1.1. Chủ thể lãnh đạo, quản lý, tham mưu và phối hợp

Chủ thể lãnh đạo, quản lý định hướng chiến lược bằng quan điểm, đường lối lãnh đạo của Đảng và pháp luật của Nhà nước về vấn đề ANM. Nhà nước cụ thể hóa sự lãnh đạo của Đảng, ban hành các văn bản pháp luật: Nghị định 04/2019/NĐ-CP quy định trình tự, thủ tục thực hiện một số biện pháp bảo vệ ANM; Quyết định 964/QĐ-TTg phê duyệt “Chiến lược an toàn, an ninh mạng quốc gia, chủ động ứng phó với các thách thức từ không gian mạng đến năm 2025, tầm nhìn 2030”; Nghị định 53/2022/NĐ-CP quy định chi tiết một số điểm của Luật An ninh mạng; Quyết định 49/QĐ-TTg phê duyệt Đề án “Đào tạo nguồn nhân lực an ninh mạng đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030”;. Nghị định số 53/2022/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều của Luật An ninh mạng, phương án bảo đảm ANM đối với các cơ quan Nhà nước, trong đó có hệ thống NHNN. Nghị định số 59/2022/NĐ-CP quy định thông tin về tài khoản định danh điện tử được lưu trữ vĩnh viễn qua ứng dụng VNelD. Quốc hội đã ban hành Luật Giao dịch điện tử, Luật Viễn thông quy định về an toàn cơ sở hạ tầng viễn thông, ANM; bảo đảm bí mật thông tin, quản lý dịch vụ trung tâm dữ liệu (IDC), điện toán đám mây (cloud), dịch vụ viễn thông cơ bản trên Internet (OTT viễn thông), phù hợp với xu thế chuyển đổi số, hội tụ giữa viễn thông và công nghệ thông tin. Nghị định số 13/2023/NĐ-CP về bảo vệ dữ liệu cá nhân quy định rõ trách nhiệm

của các bộ, ngành trong bảo vệ ANM... Các văn bản khẳng định vai trò của chủ thể lãnh đạo, quản lý trong quản trị HĐTT về ANM.

Các chủ thể tham mưu, phối hợp đã ban hành quy chế bảo đảm ANM. Bộ Thông tin và Truyền thông khẳng định “Việt Nam phải trở thành cường quốc về an toàn, an ninh mạng để bảo vệ sự thịnh vượng của Việt Nam trên không gian mạng. Làm chủ hệ sinh thái các sản phẩm an toàn, an ninh mạng (hiện đã làm chủ 90%)”[129]. Bộ Tài chính ban hành Quy chế An toàn thông tin mạng và ANM theo Quyết định 1013/QĐ-BTC. Bộ Nội vụ ban hành Quy chế bảo đảm ANM; quy định chính sách quản lý và biện pháp bảo đảm ANM trong chuyển đổi số. Bộ Tư pháp đã có văn bản số 383-CV/BTG về việc gửi Tài liệu tuyên truyền về Luật An ninh mạng đến các đảng bộ, chi bộ. Ban Tuyên giáo Trung ương phối hợp với Bộ Công an biên soạn tài liệu truyền thông về Luật An ninh mạng, ban hành Kế hoạch số 207- KH/BTGT.V.

Ngày 13/01/2022, NHNN đã ban hành Chỉ thị số 02/CT-NHNN về đẩy mạnh chuyển đổi số và bảo đảm ANM. NHNN đã ban hành Quyết định số 1654/QĐ-NHNN ngày 31/8/2023, kế hoạch triển khai Quyết định số 505/QĐ-TTg về ngày chuyển đổi số quốc gia. Kế hoạch bao gồm các nội dung cơ bản: thực hiện hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt hưởng ứng ngày chuyển đổi số quốc gia; tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán, trung gian thanh toán nghiên cứu, triển khai các chương trình, chính sách nhằm thúc đẩy thanh toán hàng hóa không dùng tiền mặt trên các sàn thương mại điện tử và chi trả trợ cấp xã hội, hỗ trợ an sinh xã hội không dùng tiền mặt; tìm kiếm, đề xuất tôn vinh các tổ chức, cá nhân tiêu biểu trong triển khai chuyển đổi số quốc gia; phát động các hoạt động chuyển đổi số, tăng cường chia sẻ và cung cấp dịch vụ chia sẻ dữ liệu; đẩy mạnh các hoạt động truyền thông trên môi trường số như báo điện tử, cổng Thông tin điện tử và các trang mạng xã hội; tổ chức thông tin, tuyên truyền về ngày chuyển đổi số quốc gia dưới nhiều hình thức đa dạng, phong phú... NHNN đã chú trọng chiến lược phát triển của ngành mình, nhấn mạnh vấn đề ANM.

NHNN đã ban hành kế hoạch số 15/KH-NHNN ngày 30/8/2023, phân công nhiệm vụ cho các đơn vị chức năng, xác định các nhiệm vụ cụ thể nhằm

hoàn thiện hành lang pháp lý đồng bộ, thống nhất; triển khai thực hiện Quyết định số 1408/QĐ-NHNN của Thống đốc NHNN về ANM; phát triển dịch vụ trên cơ sở tăng cường ứng dụng công nghệ tài chính hiện đại; tăng cường kiểm tra, thanh tra, phát hiện và xử lý nghiêm minh, kịp thời các hành vi vi phạm pháp luật; đẩy mạnh cải cách hành chính, đơn giản hóa thủ tục hành chính, chuyển đổi số ngành Ngân hàng. Ngày 01/02/2024, NHNN đã có Quyết định số 182/QĐ-NHNN ban hành Kế hoạch triển khai Quyết định số 06/QĐ-TTg của Chính phủ về Đề án phát triển ứng dụng dữ liệu dân cư, định danh và xác thực điện tử phục vụ việc chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022 – 2025, tầm nhìn đến năm 2030, chỉ đạo tiếp tục truyền thông thực hiện Đề án 06 với các hình thức và kênh truyền thông phù hợp; triển khai kế hoạch số 01/KHPH-BCA-NHNNVN ngày 24/4/2023; thực hiện Quyết định số 2345/QĐ-NHNN ngày 18/12/2023 về triển khai các giải pháp an toàn, bảo mật thanh toán trực tuyến và thanh toán thẻ ngân hàng, mục đích là đảm bảo yêu cầu an toàn ANM ngay từ khâu thiết kế, xây dựng khi phát triển các hạ tầng số, nền tảng số; phát triển nền tảng và tổ chức triển khai dịch vụ an toàn ANM theo mô hình bảo vệ 4 lớp.

Quyết định số 2345/QĐ-NHNN nhấn mạnh: “Vụ Truyền thông phối hợp với các đơn vị liên quan thực hiện công tác truyền thông đến người dân, doanh nghiệp hỗ trợ hiệu quả cho việc áp dụng các tiêu chuẩn, các giải pháp xác thực trong thanh toán trực tuyến và thanh toán thẻ”[93], phối hợp với các bộ, ngành thực hiện các văn bản, đảm bảo điều kiện quản trị HĐTT về ANM; chủ động theo dõi và nắm bắt tình hình ANM, tiếp nhận các cảnh báo về lỗ hổng bảo mật, nguy cơ từ các đơn vị, đối tác; sẵn sàng biện pháp để ngăn chặn, xử lý kịp thời. NHNN đã phối hợp triển khai các HĐTT như tổ chức chương trình “Tiền khéo, tiền khôn”, “Tay hòm chìa khóa”, “Đồng tiền thông thái”, sử dụng đồ họa trực quan thông tin và quy trình thực hiện dịch vụ của ngân hàng để nâng cao kiến thức, kỹ năng bảo vệ ANM cho khách hàng.

3.2.1.2. Chủ thể trực tiếp quản trị các hoạt động truyền thông

Như đã xác định, chủ thể trực tiếp quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng trước hết là Hội đồng quản trị, là Ban/Phòng truyền thông. Họ hiểu “truyền thông

về ANM là điều kiện quan trọng để đảm bảo các hoạt động của ngân hàng diễn ra an toàn, hiệu quả”, nên “có trách nhiệm bảo vệ thông tin cá nhân và tài sản của khách hàng khỏi các cuộc tấn công mạng, đảm bảo hoạt động kinh doanh an toàn vì ANM là yếu tố quyết định đến sự ổn định và phát triển của ngân hàng, rộng ra là sự ổn định và phát triển của nền kinh tế đất nước... quản trị các HĐTT về ANM là nâng cao nhận thức của cộng đồng về xây dựng môi trường an toàn cho chính mình” [PL1, PVS3]. Các chủ thể đã “thiết lập cơ sở dữ liệu về chống lừa đảo trực tuyến, tập trung các thông tin về các hình thức lừa đảo mới nổi, thủ đoạn của tội phạm mạng, các website lừa đảo, số điện thoại giả mạo..., xây dựng hệ thống quản lý dữ liệu, thường xuyên cập nhật và phân tích để phát hiện các xu hướng mới; xây dựng hệ thống kỹ thuật kết nối với các nhà mạng để phát hiện và chặn các cuộc gọi, tin nhắn giả mạo, các liên kết độc hại được gửi qua các nhà mạng... sử dụng các công cụ và phần mềm chuyên dụng để phát hiện các website lừa đảo, sử dụng các công cụ quét lỗ hổng, hệ thống phát hiện xâm nhập (IDS) để tìm kiếm, vá các lỗ hổng trong hệ thống bảo mật. Thường xuyên thực hiện các cuộc kiểm tra an ninh định kỳ để đảm bảo hệ thống luôn được bảo vệ, chú trọng vấn đề đào tạo nhân viên, tăng cường nhận thức và kỹ năng về ANM cho nhân viên...” [PL1, PVS1]. Việc “xây dựng và vận hành một hệ thống phòng chống lừa đảo trực tuyến hiệu quả là vấn đề ngân hàng rất quan tâm” [PL1, PVS1], dù đây “là quá trình phức tạp, đòi hỏi sự đầu tư lớn về tài chính và nguồn lực” [PL1, PVS2].

Các chủ thể trực tiếp quản trị HĐTT về ANM đã có sự phối hợp trong quản trị, liên kết hoạt động của các cá nhân, bộ phận trong một ngân hàng và giữa các ngân hàng trong hệ thống để đạt được các mục tiêu chung một cách hiệu quả và đồng bộ, chia sẻ thông tin, tổ chức các HĐTT, liên kết các bên liên quan cùng nhau làm việc, chia sẻ nguồn lực, trách nhiệm để đưa ra quyết định, giải quyết vấn đề và thực hiện các mục tiêu chung về quản trị HĐTT. Quá trình phối hợp giúp các bên liên quan hiểu và đồng thuận về cách thức hành động, giảm chồng chéo trong quản trị, giúp các ngân hàng phản ứng nhanh và linh hoạt hơn trước những biến động của môi trường quản trị. Các chủ thể đã có các cấp độ và hình thức phối hợp trong quản trị HĐTT về ANM. Phối hợp ngang

diễn ra giữa các bộ phận, đơn vị có cùng cấp bậc như phòng Truyền thông với phòng Marketing, phòng Kinh doanh... Phối hợp dọc diễn ra giữa các cấp quản trị khác nhau, ví dụ: giữa NHNN với các ngân hàng, giữa Hội đồng quản trị với các trưởng phòng/ban. Phối hợp đa ngành diễn ra giữa ngân hàng Vietcombank, Vietinbank và BIDV; giữa các ngân hàng với đối tác và tổ chức xã hội, nhằm giải quyết các vấn đề phức tạp về ANM.

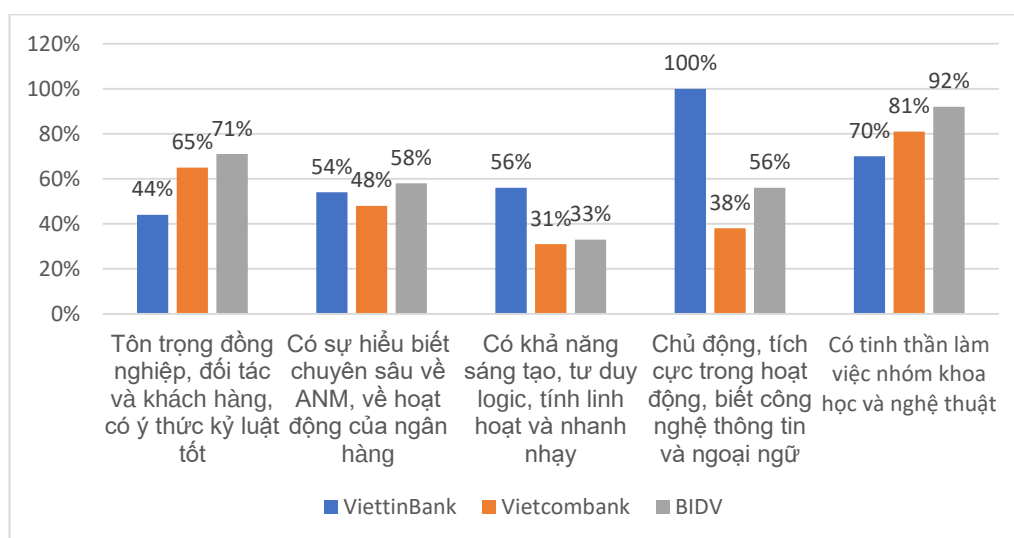
Nhờ có sự chủ động mà chủ thể quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng đã thực hiện các nhiệm vụ từ lập kế hoạch, triển khai, theo dõi đến đánh giá HĐTT để đảm bảo thông điệp của ngân hàng được truyền tải đến đối tượng mục tiêu. Các chủ thể đã nghiên cứu thị trường, phối hợp với các bộ phận/cơ quan để thực hiện truyền thông và quản trị HĐTT. Họ cũng xác định các mục tiêu rõ ràng, định hình thông điệp cốt lõi muốn truyền tải trong HĐTT về ANM, lựa chọn kênh truyền thông phù hợp như báo chí, mạng xã hội, quảng cáo, sự kiện để tiếp cận đúng đối tượng. Các nguồn lực được quản trị qua kế hoạch lên lịch trình, phân bổ ngân sách và nhân sự cần thiết cho từng giai đoạn và hoạt động cụ thể. Họ thực thi và quản trị các hoạt động liên quan đến truyền thông về ANM, từ việc tạo nội dung thông điệp đa dạng và chất lượng cao, phù hợp với từng kênh đã chọn đến việc quản lý các kênh, đăng tải nội dung, tương tác với khách hàng, đối tác và công chúng trên các nền tảng truyền thông, thiết lập và duy trì mối quan hệ tốt với giới truyền thông và các bên liên quan trong HĐTT về ANM.

Các chủ thể quản trị chuẩn bị và thực hiện các kế hoạch ứng phó khi có khủng hoảng truyền thông để bảo vệ uy tín cho ngân hàng; giám sát và kiểm soát quy trình truyền thông, đo lường hiệu quả bằng cách theo dõi và phân tích các chỉ số truyền thông (KPI) để đánh giá mức độ thành công của các chiến dịch truyền thông. Kiểm soát thông tin, quản lý dòng chảy thông tin nội bộ và bên ngoài, đảm bảo tính nhất quán và chính xác về ANM, căn cứ vào kết quả giám sát và phản hồi, chủ thể quản trị điều chỉnh kế hoạch để tối ưu hiệu quả. Họ đồng thời thu thập dữ liệu, lưu trữ và phân tích các dữ liệu đã thu thập được trong quản trị, rút ra bài học kinh nghiệm để tăng cường quản trị HĐTT về ANM.

3.2.2. Đối tượng quản trị

3.2.2.1. Cán bộ, nhân viên ngân hàng

Điều tra xã hội học (PL 2.1) đối với cán bộ truyền thông và nhân viên, giao dịch viên (PL 2.2) cho thấy đối tượng quản trị đã được chủ thể quản trị tác động và có chuyển biến tích cực trong nhận thức. Đây là một trong những chỉ số phản ánh thực trạng quản trị, vì nếu các đối tượng này không được quản trị tốt, họ sẽ chỉ quan tâm đến nhiệm vụ chuyên môn, không quan tâm đến ANM. Cán bộ truyền thông tại Vietcombank, Vietinbank và BIDV đã tích cực tham gia trả lời các câu hỏi điều tra xã hội học của NCS, cho thấy đây là vấn đề họ quan tâm. Nhân viên truyền thông là đối tượng quản trị của Hội đồng quản trị, Ban/Phòng truyền thông, có nhiệm vụ thực thi kế hoạch, huy động các nguồn lực để quản trị nội dung và phương thức truyền thông về ANM. Khi được hỏi về yêu cầu của nhân viên truyền thông về ANM tại ngân hàng, kết quả lựa chọn của họ là:



Biểu đồ 3.1. Nhận thức về yêu cầu của cán bộ truyền thông

Câu hỏi 4 - PL 2.1 được đưa ra nhằm xác định các phẩm chất và năng lực cần thiết đối với đội ngũ này. Kết quả cho thấy các ngân hàng có sự khác biệt nhất định trong đánh giá mức độ đáp ứng các yêu cầu đặt ra. Tại VietinBank, tỷ lệ đánh giá cao ở hầu hết các tiêu chí, đặc biệt là năng lực chủ động, tích cực, am hiểu công nghệ thông tin và ngoại ngữ (100%) cùng tư duy sáng tạo, linh hoạt (56%), cho thấy định hướng phát triển đội ngũ truyền thông có tính hiện đại, ứng dụng công nghệ và đổi mới tư duy. Tại BIDV lại nổi bật ở các tiêu chí

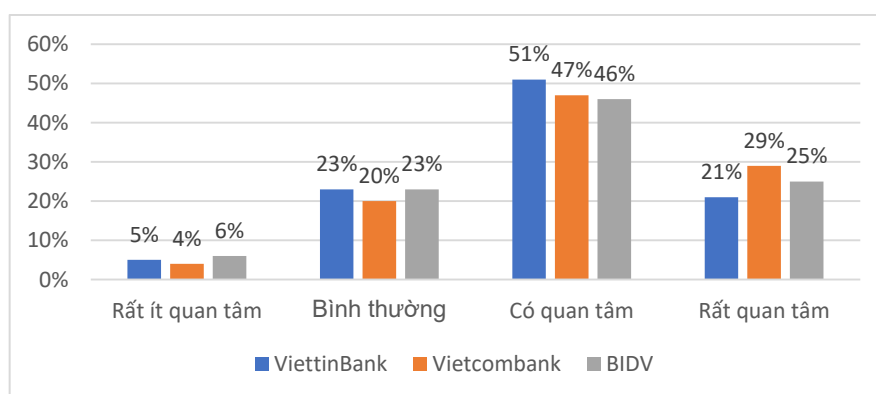
về tinh thần làm việc nhóm (92%) và ý thức kỷ luật, tôn trọng đồng nghiệp, đối tác (71%), thể hiện văn hóa tổ chức bền vững và tinh thần hợp tác cao. Trong khi đó, Vietcombank có tỷ lệ trung bình ở hầu hết các tiêu chí, cho thấy sự đồng đều nhưng chưa có yếu tố nào thật sự vượt trội, đặc biệt còn hạn chế ở tư duy sáng tạo (31%) và năng lực công nghệ (38%). Kết quả khảo sát cho thấy đội ngũ truyền thông về ANM đã hình thành nền tảng năng lực nhất định, song vẫn tồn tại sự chênh lệch về mức độ đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp. VietinBank thể hiện xu hướng hiện đại hóa và số hóa mạnh mẽ hơn, trong khi BIDV chú trọng văn hóa nội bộ và tính kỷ luật, còn Vietcombank cần tăng cường đào tạo chuyên sâu và đổi mới tư duy truyền thông.

Câu hỏi 1- PL2.1 được sử dụng nhằm làm rõ các nhóm năng lực chuyên môn và nghiệp vụ thiết yếu đối với cán bộ truyền thông về ANM. Kết quả cho thấy giữa VietinBank, Vietcombank và BIDV có sự khác biệt rõ về trọng tâm kỹ năng. Tại VietinBank, kỹ năng được đánh giá cao nhất là sáng tạo thông điệp, sử dụng ngôn ngữ linh hoạt và nắm bắt xu hướng mới (66%). Tuy nhiên, tỷ lệ cán bộ được đánh giá cao ở kỹ năng chuyên biệt về ANM chỉ đạt 38%, cho thấy đội ngũ truyền thông của VietinBank có thể mạnh về tư duy truyền thông hiện đại nhưng cần củng cố thêm năng lực chuyên sâu về ANM. Vietcombank lại nổi bật ở tiêu chí am hiểu và có kỹ năng truyền thông về ANM (77%), thể hiện định hướng tập trung vào chuyên môn và kỹ năng nghiệp vụ. Nhưng kỹ năng sáng tạo (46%) và xử lý khủng hoảng (42%) lại ở mức trung bình, phản ánh xu hướng truyền thông mang tính kỹ thuật nhiều hơn là sáng tạo. BIDV có mức độ khá đồng đều ở các kỹ năng (48–65%), trong đó xử lý khủng hoảng truyền thông (60%) và sáng tạo thông điệp (65%) là hai điểm mạnh đáng ghi nhận, cho thấy sự linh hoạt và khả năng ứng phó thực tế của đội ngũ này. Như vậy, các ngân hàng đều nhận thức rõ tầm quan trọng của việc kết hợp giữa kỹ năng truyền thông hiện đại và hiểu biết chuyên sâu về ANM, song mức độ chưa đồng đều: VietinBank mạnh về sáng tạo thông điệp, Vietcombank nổi trội về kiến thức và kỹ năng chuyên môn, BIDV thể hiện sự cân bằng giữa lý thuyết và ứng dụng thực tế. Đây là cơ sở để các ngân hàng tiếp tục chuẩn hóa bộ kỹ năng và tăng

cường đào tạo năng lực truyền thông về ANM cho cán bộ.

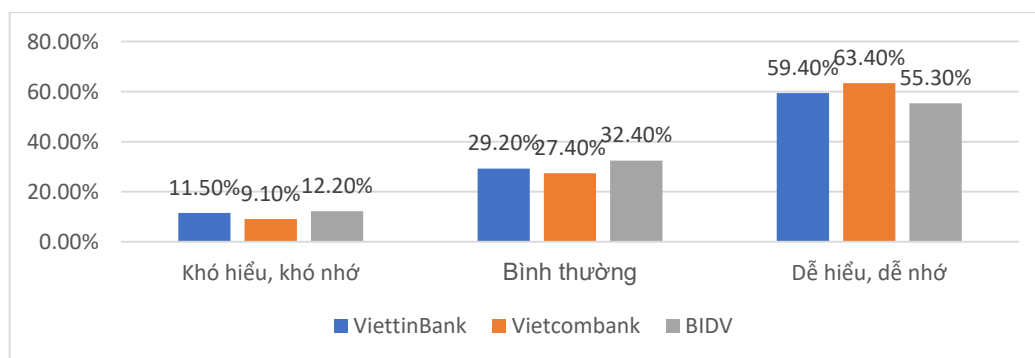
3.2.2.2. Đối tác và khách hàng

Luận án đã tiến hành điều tra xã hội học với các đối tác, khách hàng để nắm bắt nhận thức của họ đối với ANM và quản trị HĐTT về ANM (PL2.3, câu 2). Đối tác và khách hàng của Vietcombank có tỷ lệ *rất quan tâm* cao nhất (29%), thể hiện hiệu quả trong việc thu hút sự chú ý của khách hàng về vấn đề ANM, có thể nhờ chiến dịch truyền thông số và nội dung cảnh báo bảo mật thường xuyên. VietinBank có mức độ *có quan tâm* cao nhất (51%), cho thấy khách hàng nhận biết vấn đề nhưng chưa chuyển thành sự quan tâm sâu. BIDV ở mức trung bình, với tổng 71% khách hàng *quan tâm hoặc rất quan tâm*, song vẫn còn 29% ở mức *bình thường* hoặc *rất ít quan tâm*, phản ánh cần tăng tần suất và độ hấp dẫn của nội dung truyền thông về ANM với đối tác và khách hàng chưa đồng đều:



Biểu đồ 3.2: Mức độ quan tâm của đối tác, khách hàng đến vấn đề ANM

Kết quả khảo sát đối với câu hỏi số 4- PL2.3 cho thấy phần lớn khách hàng có nhận định tích cực về mức độ dễ hiểu của nội dung truyền thông. Cụ thể:



Biểu đồ 3.3: Đánh giá của đối tác, khách hàng đối với thông tin về ANM

Tỷ lệ khách hàng đánh giá *dễ hiểu, dễ nhớ* chiếm tỷ trọng cao nhất ở cả ba ngân hàng, trong đó Vietcombank đạt 63,4%, VietinBank 59,4% và BIDV 55,3%. Điều này phản ánh nỗ lực của các ngân hàng trong việc xây dựng và triển khai các thông điệp truyền thông gần gũi, dễ tiếp cận với khách hàng, đặc biệt Vietcombank được đánh giá cao hơn nhờ tính rõ ràng và nhất quán trong cách thức truyền đạt thông tin. Bên cạnh đó, nhóm khách hàng cho rằng các thông tin *bình thường* chiếm khoảng 27–32%, cho thấy vẫn còn một bộ phận đối tác, khách hàng cảm nhận nội dung truyền thông chưa thật sự nổi bật hoặc chưa tạo được sự chú ý mạnh. Nhóm ý kiến cho rằng *khó hiểu, khó nhớ* chỉ chiếm tỷ lệ rất thấp (khoảng 9–12%), chứng tỏ phần lớn khách hàng đã có thể tiếp nhận và ghi nhớ các thông điệp cơ bản về ANM mà ngân hàng cung cấp. Kết quả này cho thấy các ngân hàng đã đạt hiệu quả nhất định trong quản trị HĐTT về ANM, tuy nhiên vẫn cần tiếp tục đổi mới cách thể hiện nội dung thông điệp, đa dạng hóa hình thức truyền thông và tăng cường yếu tố trực quan, minh họa thực tế để nâng cao khả năng nhận biết và ghi nhớ thông tin của khách hàng, vì khả năng ghi nhớ và sự chú ý phụ thuộc vào mức độ tin cậy và tính hấp dẫn của thông tin được cung cấp. Khảo sát mức độ tin tưởng và sự quan tâm của khách hàng đối với thông tin là cần thiết để đánh giá hiệu quả của quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng.

3.2.3. Nội dung quản trị

Luận án đã xác định nội dung quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN thể hiện chủ yếu thông qua ba phương diện chính như sau:

3.2.3.1. Quản trị chiến lược truyền thông, đo lường hiệu quả

Một là, tại các ngân hàng mà luận án khảo sát, “kế hoạch truyền thông, cách thức tổ chức chiến dịch truyền thông, cách thức để thực hiện quy trình HĐTT về ANM và quản trị các HĐTT về ANM, đo lường hiệu quả truyền thông đã được nghiên cứu, trao đổi và thống nhất. Sau đó chúng tôi công khai các nội dung này trên các phương tiện truyền thông để thu hút sự quan tâm của đối tượng về nội dung HĐTT, để họ chủ động và tích cực tham gia vào các hoạt động đó... chúng tôi nghe báo cáo và bổ sung, chỉnh sửa kế hoạch nếu thấy hợp

lý, nhằm tăng cường quản trị các HĐTT về ANM” [PL1, PVS7]. Các chủ thể quản trị tổ chức HĐTT theo kế hoạch, thông kê phản hồi từ đối tượng liên quan, từ đó đánh giá, điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp. Họ đã “quản trị kế hoạch truyền thông, quản trị việc thực hiện kế hoạch đã xây dựng để đảm bảo tiến độ, quản trị quy trình tổ chức các HĐTT về ANM, từ việc xác định mục tiêu truyền thông, phân tích đối tượng truyền thông, xây dựng thông điệp đến lựa chọn kênh truyền thông, đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT...”[PL1, PVS15].

Hai là, các ngân hàng đã xây dựng kế hoạch, thực hiện đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM. VietinBank nhận thấy điều này “rất cần thiết, giúp ngân hàng xác định được điểm mạnh, điểm yếu trong quản trị HĐTT... để nâng cao hiệu quả quản trị” [PL1, PVS12]. Vietcombank hiểu việc “đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM mang lại nhiều lợi ích, giúp ngân hàng nâng cao mức độ an toàn. Nhờ việc xác định và khắc phục các điểm yếu, ngân hàng có thể giảm rủi ro bị tấn công, tuân thủ các quy định pháp luật về bảo mật thông tin, giúp ngân hàng tối ưu hóa chi phí, đầu tư vào các giải pháp bảo mật hiệu quả nhất” [PL1, PVS13]. Các ngân hàng đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT bằng cách “thực hiện khảo sát để đánh giá nhận thức và hành vi của cán bộ, nhân viên về ANM. Khảo sát khách hàng và đánh giá sự hài lòng của khách hàng về các biện pháp bảo mật của ngân hàng, thực hiện các cuộc kiểm toán ANM để đánh giá mức độ tuân thủ các quy trình và chính sách về ANM”, từ đó “xác lập các chỉ số đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng” [PL1, PVS12]. Kết quả đánh giá được lưu giữ tại ngân hàng như nguồn tư liệu về quản trị HĐTT.

3.2.3.2. Quản trị nội dung hoạt động truyền thông

Một là, các ngân hàng đã chú trọng quản trị HĐTT về Luật An ninh mạng. Đây là nội dung được đặt lên hàng đầu trong quản trị HĐTT, giải thích rõ các quy định về hành vi bị nghiêm cấm và các chế tài xử lý vi phạm ANM cho đối tượng; ý nghĩa, tầm quan trọng và vai trò của Luật An ninh mạng, quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức, cá nhân trên không gian mạng. Các ngân hàng chú ý “trước hết là quản trị các HĐTT về Luật An ninh mạng, về ý nghĩa và tác dụng của Luật này đối với ngân hàng và đối tác, khách hàng... đây là nội dung chính

trong quản trị các HĐTT về ANM... ” [PL1, PVS15]. Ngày 28/02/2024, NHNN và Bộ Công an cùng tổ chức Hội nghị chuyên đề về ANM, “ghi nhận và đánh giá cao những nỗ lực, kết quả đạt được đáng ghi nhận của các đơn vị, Vụ, Cục thuộc NHNN, các tổ chức tín dụng, tổ chức cung ứng dịch vụ trung gian thanh toán trong công tác bảo đảm an ninh, an toàn thông tin ngành Ngân hàng” [55] thông qua quản trị nội dung HĐTT. Các ngân hàng “thực hiện các HĐTT về Luật An ninh mạng để các đối tượng hiểu về tầm quan trọng của ANM, thường xuyên cảnh giác và thực hiện các biện pháp nhằm bảo vệ khỏi các mối đe dọa bảo mật khi truy cập internet hoặc tham gia vào các hoạt động ngân hàng trực tuyến...” [PL1, PVS5]; “nghiên cứu và tổ chức các HĐTT về Luật an ninh mạng gắn với đặc thù của ngân hàng, với từng đối tượng truyền thông để đối tác, khách hàng biết rõ các nguyên tắc và biện pháp bảo vệ ANM, đánh giá điều kiện ANM, kiểm tra và giám sát ANM, ứng phó, khắc phục sự cố ANM. Những hành vi bị nghiêm cấm về ANM cũng được ngân hàng truyền thông...” [PL1, PVS 6].

Hai là, các ngân hàng đã thực hiện quản trị thông điệp truyền thông về ANM, thông qua nội dung các bài viết, phóng sự; thực hiện các chương trình “Ngày không tiền mặt” cùng báo Tuổi trẻ, xây dựng chuyên mục “Tư vấn tài chính” trên báo Đầu tư; phối hợp các trường học tổ chức cuộc thi “Hiểu đúng về tiền”, “Hiểu biết về tài chính”; đẩy mạnh truyền thông trên các nền tảng mạng xã hội, phối hợp các đơn vị xây dựng các Fanpage; thực hiện các tiểu phẩm, video clip, hình họa, sơ đồ hóa kiến thức dễ hiểu, dễ nhớ; giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng, cảnh báo các chiêu trò lừa đảo của tội phạm công nghệ, hướng dẫn người dân bảo mật trong dịch vụ ngân hàng trên nền tảng số. Đây là nội dung quản trị được thực hiện, cung cấp kiến thức về ANM cho đối tượng. Các ngân hàng đã quản trị HĐTT, thực hiện và kiểm soát các HĐTT trên các kênh trực tuyến để truyền tải thông điệp cốt lõi, nhất quán. Đây là một phần quan trọng của quản trị HĐTT về ANM, tập trung vào việc quản lý và tối ưu hóa các thông điệp được truyền tải qua các kênh nội bộ và ngoại biên, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược đề ra.

Ba là, quản trị nội dung các HĐTT về ANM. VietinBank đã quản trị HĐTT thông qua việc tham gia các hội thảo khoa học, tổ chức các sự kiện nhằm

tăng cường nhận thức về ANM cho các đối tượng. Tham gia các hội thảo do Hiệp hội ngân hàng Việt Nam tổ chức, thảo luận về thách thức ANM mà các ngân hàng đang đối mặt trong môi trường số hóa, giải pháp bảo mật hạ tầng công nghệ thông tin; có mặt tại hội thảo Vietnam Security Summit, nơi quy tụ các chuyên gia ANM trong nước và quốc tế, chia sẻ phương pháp bảo mật tiên tiến như bảo mật đa đám mây và Zero Trust để đối phó với các mối đe dọa ANM, bảo vệ ANM thông qua công nghệ bảo mật IoT/5G, bảo mật đầu cuối và phản hồi mở rộng (XDR). Tháng 5/2023, VietinBank ra mắt sản phẩm bảo hiểm Cyber Risk, cung cấp quyền lợi bồi thường tới 50 triệu đồng cho các tổn thất tài chính do tấn công mạng, mức phí chỉ từ 3.000 đồng/tháng. Vietcombank cũng không ngừng tăng cường các HĐTT về ANM thông qua nhiều sự kiện. Ví dụ ngày 28/07/2022, Vietcombank Chí Linh tổ chức Hội thảo về “Tự đánh giá rủi ro và các chốt kiểm soát năm 2022” với sự tham gia của Ban Giám đốc ngân hàng, nhân viên được thực hiện đánh giá rủi ro và đề xuất các biện pháp kiểm soát ANM, hướng dẫn cách sử dụng công nghệ an toàn và bảo vệ thông tin cá nhân trong môi trường trực tuyến. BIDV hợp tác với các cơ quan và tổ chức về ANM để cập nhật thông tin và công nghệ mới nhất, xây dựng hệ thống bảo mật hiệu quả; tham gia các sự kiện và hội thảo lớn về ANM tại Việt Nam, quản trị HĐTT về ANM trong kỷ nguyên số. Ví dụ: ngày 20/08/2022, BIDV phối hợp với Công ty phần mềm quản lý doanh nghiệp (FAST) tổ chức Hội thảo “Ngân hàng số tại doanh nghiệp”. Ngày 27/10/2022, BIDV tham dự Hội thảo khoa học quốc tế về “Tín dụng xanh và ngân hàng xanh”. Ngày 11/7/2023, BIDV tổ chức hội thảo “Doanh nghiệp Việt Nam - Chung tay kiến tạo kinh tế xanh” ...

Bốn là, các HĐTT về Nghị định số 59/2022/NĐ-CP được chú trọng. Ngân hàng thành lập tổ truyền thông về định danh điện tử, kết hợp với các tổ công nghệ số của cộng đồng hướng dẫn nhân dân đăng ký, sử dụng ứng dụng VneID, để người dân hiểu VneID là ứng dụng phát triển dựa trên nền tảng ứng dụng dữ liệu về dân cư, chỉ cài đặt ứng dụng VNeID trực tiếp trên App Store đối với hệ điều hành IOS hoặc CH Play đối với hệ điều hành Android. Quản trị HĐTT về tiến trình thực hiện chuyển đổi số toàn diện, giúp xác thực danh tính công dân

trong các giao dịch trực tuyến, ứng dụng công nghệ bảo mật sinh trắc học trong bảo vệ ANM bằng dấu vân tay và khuôn mặt, mẫu móng mắt là một loại dấu hiệu sinh trắc học tăng cấp độ bảo mật. Các ngân hàng đã áp dụng tiêu chuẩn bảo mật của tổ chức SWIFT theo chương trình an ninh khách hàng (CSP, nhận chứng chỉ bảo mật quốc tế ISO27001:2013 cho hệ thống ngân hàng điện tử, áp dụng tiêu chuẩn bảo mật dữ liệu thẻ thanh toán (PCI-DSS) cho hệ thống thẻ.

3.2.3.3. Quản trị phương thức và nguồn lực cho hoạt động truyền thông

Một là, các ngân hàng đã thực hiện quản trị phương thức truyền thông về ANM, cụ thể là quản trị phương pháp, hình thức truyền thông. Các HĐTT về ANM được thực hiện với nhiều phương pháp, hình thức khác nhau, từ truyền thông như báo chí, truyền hình, radio đến truyền thông hiện đại như internet, mạng xã hội và video trực tuyến; từ truyền thông nội bộ đến truyền thông ngoại biên. Các loại phương tiện truyền thông phổ biến được ngân hàng sử dụng trong HĐTT về ANM thường là phương tiện của truyền thông đại chúng như báo chí, truyền hình, radio và các trang web tin tức. Truyền thông xã hội cũng được sử dụng, các nền tảng trực tuyến cho phép người dùng tương tác, chia sẻ thông tin và kết nối với nhau. Hình thức truyền thông cá nhân cũng được sử dụng như email, tin nhắn SMS, cuộc gọi điện thoại và các cuộc họp trực tiếp; cùng với đó là phương tiện truyền thông in ấn như báo, tạp chí, tờ rơi, sách... Truyền thông kỹ thuật số gồm các nền tảng trực tuyến như website, blog, video trực tuyến, you tube, vimeo và các ứng dụng di động cũng được triển khai. Truyền thông ngoài trời đa dạng hóa phương thức HĐTT với các hình thức quảng cáo trên bảng quảng cáo, xe buýt và các phương tiện giao thông công cộng...

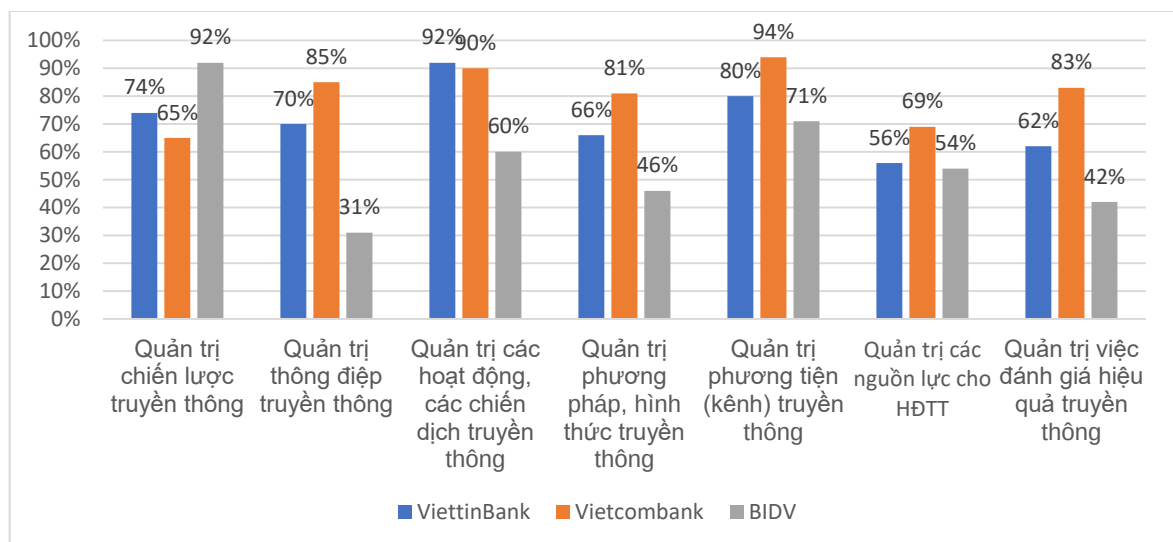
Hai là, các nguồn lực cho HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN được quản trị. Vietcombank, BIDV và VietinBank đều đã xây dựng đội ngũ chuyên gia về ANM, xây dựng đội ngũ chuyên gia nội bộ, hợp tác với các đơn vị uy tín để có phản ứng nhanh và hiệu quả khi xảy ra sự cố về ANM. Đào tạo nhân viên truyền thông về ANM, tổ chức các khóa đào tạo, tập huấn về ANM cho nhân viên. Các ngân hàng đều nhận thức “một trong những mục tiêu quan trọng nhất... là phải xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên đảm bảo đủ về số lượng và chất lượng

để thực hiện thắng lợi các mục tiêu, chiến lược kinh doanh”[8, tr.70]. Năm 2023, BIDV có 29.997 người nhân viên (tăng 1.500 người so với năm 2022), “mặt bằng đội ngũ nhân sự có chất lượng tốt so với thị trường, nhân sự trẻ chiếm tỷ trọng khá lớn trong cơ cấu lao động và đều đạt độ chín về kinh nghiệm công tác” [8, tr.71]. Năm 2024, “BIDV tập trung thực hiện mục tiêu tăng cường tìm kiếm, xây dựng đội ngũ chuyên gia trong mảng lĩnh vực Ngân hàng số... Tổng số cán bộ công nhân viên của Ngân hàng và các công ty con đạt 28.998 người... Về chất lượng nhân sự, tỷ lệ cán bộ có trình độ đại học trở lên tại BIDV chiếm hơn 93,23%, độ tuổi bình quân khoảng 37,4 tuổi” [9, tr.66]. Báo cáo thường niên không ghi rõ nhân lực quản trị HĐQT, nhưng với 50 cán bộ truyền thông tại Hội sở và một số chi nhánh cho thấy BIDV thực sự quan tâm đến nguồn nhân lực cho quản trị HĐQT. Tổng tài sản của BIDV “đạt 2.709.287 tỷ đồng, tăng 20% so với năm 2023, tiếp tục là NHTMCP có quy mô tổng tài sản lớn nhất tại Việt Nam.” [9, tr.64-65], tác động lớn đến quản trị HĐQT về ANM.

Báo cáo thường niên của ViettinBank năm 2024 cho thấy quy mô tài sản rất lớn: tổng tài sản 2.385.388 tỷ VNĐ, trong đó vốn điều lệ là 53.700 tỷ VNĐ, vốn chủ sở hữu là 148.505 tỷ VNĐ [12, tr.116]. Toàn bộ cán bộ, nhân viên được bố trí, sắp xếp công việc phù hợp với trình độ và năng lực làm việc [12, tr.270]. Đây là nguồn lực để ViettinBank tăng cường quản trị HĐQT về ANM. Tài sản của Vietcombank tính đến 31/12/2024 là 2.085.873.522 triệu VNĐ, vốn điều lệ là 55.891 tỷ đồng... Tài sản cố định, bao gồm máy móc, nhà xưởng là 8.092.877 triệu VNĐ [15, tr.130]. Vietcombank “đã và đang đổi mới toàn diện công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực, luôn chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ tinh về số lượng, mạnh về chất lượng; tích cực triển khai nhiều giải pháp đồng bộ nhằm xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao, chất lượng nhân sự được kiểm soát từ đầu vào với chính sách tuyển dụng nghiêm túc, công bằng và chuyên nghiệp. Cán bộ nhân viên được bố trí công việc phù hợp với trình độ, năng lực và kinh nghiệm” [14, tr.76], thúc đẩy quản trị HĐQT về ANM.

Kết quả khảo sát câu hỏi 2- PL2.1 về thực trạng nội dung quản trị HĐQT về ANM của các ngân hàng trong phạm vi khảo sát cho thấy nhận thức của cán

bộ truyền thông đa dạng, phản ánh mức độ ưu tiên khác nhau trong từng nội dung quản trị HĐQT. Tại VietinBank, tỷ lệ lựa chọn cao nhất thuộc về tiêu chí quản trị các hoạt động và chiến dịch truyền thông (92%), tiếp đến là quản trị chiến lược truyền thông (74%) và quản trị phương tiện truyền thông (80%). Điều này cho thấy VietinBank đặc biệt chú trọng tới việc tổ chức, điều phối và triển khai các hoạt động thực tiễn trong quản trị HĐQT về ANM, đồng thời quan tâm đến tính chiến lược và lựa chọn kênh truyền thông phù hợp để gia tăng hiệu quả tiếp cận. Đối với Vietcombank, kết quả cho thấy sự đồng đều và toàn diện hơn, với tỷ lệ cao ở hầu hết các tiêu chí, đặc biệt là quản trị phương tiện (94%), các chiến dịch truyền thông (90%), thông điệp truyền thông (85%) và đánh giá hiệu quả (83%). Điều này phản ánh định hướng quản trị truyền thông theo hướng chuyên nghiệp, chú trọng cả quy trình, từ hoạch định, triển khai đến đánh giá hiệu quả và cải tiến hoạt động. Ngược lại, BIDV có sự chênh lệch đáng kể giữa các tiêu chí. Trong khi tiêu chí quản trị chiến lược truyền thông đạt mức rất cao (92%), thì quản trị thông điệp (31%) và đánh giá hiệu quả (42%) lại thấp, cho thấy quản trị HĐQT tại BIDV thiên về tầm chiến lược và định hướng chung, nhưng hạn chế ở khâu kiểm soát nội dung và đánh giá sau truyền thông.



Biểu đồ 3.4: Đánh giá của cán bộ truyền thông đối với nội dung quản trị HĐQT về ANM của ngân hàng

Khảo sát cho thấy cán bộ truyền thông đã nhận thức và đánh giá tích cực về nội dung quản trị HĐQT về ANM, song mức độ chú trọng từng yếu tố có

khác biệt. Vietcombank thể hiện sự toàn diện và chuyên nghiệp trong quản trị, VietinBank mạnh ở tổ chức và triển khai hoạt động thực tiễn, còn BIDV nổi bật ở tư duy chiến lược nhưng cần hoàn thiện khâu thông điệp và đánh giá hiệu quả. Điều này phản ánh đặc điểm quản trị HĐQT về ANM của từng ngân hàng, là cơ sở để các ngân hàng có giải pháp hoàn thiện nội dung quản trị cho phù hợp.

3.2.4. Phương thức quản trị

3.2.4.1. Phương pháp quản trị

Trong quản trị HĐQT về ANM tại các ngân hàng, phương pháp quản trị trực tiếp và gián tiếp được áp dụng thông qua hoạt động giám sát và điều hành hàng ngày của chủ thể quản trị là Hội đồng quản trị, Ban Truyền thông. Họ thường đưa ra quyết định trong thời gian thực thi và tham gia chặt chẽ vào công việc, trực tiếp giám sát công việc hàng ngày của nhân viên truyền thông, tham gia sâu vào quá trình làm việc của HĐQT về ANM và giải quyết vấn đề nhanh chóng bằng cách cung cấp thông tin phản hồi thường xuyên và cụ thể cho nhân viên để giúp họ cải thiện và phát triển năng lực trong thực tiễn. Các chủ thể quản trị đã sử dụng các biện pháp, công cụ và chính sách để tác động đến nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng. Thay vì chỉ đạo trực tiếp, chủ thể quản trị tại ngân hàng tập trung vào việc tạo ra một môi trường thuận lợi, khuyến khích và định hướng cho các HĐQT tích cực, có trách nhiệm và tuân thủ các quy định về ANM. Ngân hàng đã ban hành và thực thi tiêu chuẩn về ANM, làm cơ sở pháp lý cho quản trị HĐQT, thể hiện trong quy chế nội bộ quy định về chức năng của từng phòng/ban, đảm bảo môi trường làm việc an toàn và hiện đại, khoa học. Trên cơ sở nguyên tắc chung, mỗi ngân hàng đều “cụ thể hóa từ thao tác đo lường đến quy trình thực hiện”[PL1, PVS13] để quản trị HĐQT về ANM.

VietinBank, Vietcombank, BIDV xây dựng các chính sách khuyến khích, hỗ trợ các HĐQT về ANM. “Hàng năm, ngân hàng đưa việc đánh giá HĐQT về ANM vào tiêu chí đánh giá thi đua giữa các bộ phận, trong đó bộ phận truyền thông của ngân hàng đóng vai trò then chốt giúp Hội đồng quản trị đánh giá có cơ chế thưởng phạt công minh”[PL1, PVS13]. Các ngân hàng phát triển tài liệu, phương tiện truyền thông đa dạng, phong phú để nâng cao nhận thức về ANM

cho các đối tượng. Khuyến khích tổ chức, cá nhân chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức, thông tin về ANM, biểu dương các tổ chức, cá nhân có thành tích trong bảo vệ ANM, xử lý hành vi vi phạm pháp luật về ANM; giám sát, theo dõi và kiểm tra HĐTT về ANM thông qua các báo cáo tài chính, thống kê và báo cáo khác theo quy định của pháp luật, ví dụ Báo cáo thường niên của ngân hàng.

3.2.4.2. Hình thức quản trị

Quản trị HĐTT thông qua truyền thông nội bộ được các ngân hàng chú ý. VietinBank đã “sử dụng các kênh như zalo, website, ứng dụng di động, mạng xã hội, email, tin nhắn SMS, các sự kiện để thực hiện truyền thông và quản trị các HĐTT... chia sẻ thông tin thu nhận được từ các cơ quan truyền thông và đối tác với cán bộ, nhân viên...; chia sẻ thông tin về các vụ việc liên quan đến ANM, các xu hướng tội phạm mạng mới để cảnh báo; xây dựng mạng lưới hợp tác, kết nối với các phòng ban, các đơn vị trong ngân hàng, các đơn vị cung cấp dịch vụ bảo mật để chia sẻ thông tin, phối hợp điều tra và xử lý các vụ việc về ANM...” [PL1, PVS5]. Vietcombank “chú trọng truyền thông nội bộ, tổ chức các buổi tập huấn, workshop về ANM cho toàn bộ nhân viên, từ cấp cao đến nhân viên trực tiếp giao dịch với khách hàng. Sử dụng các kênh thông tin nội bộ như email, bảng tin, intranet để cập nhật thông tin về các mối đe dọa mới, các quy định về ANM và các biện pháp phòng ngừa; tổ chức các hoạt động tương tác như các cuộc thi tìm hiểu về Luật An ninh mạng, các trò chơi, thi sáng tác và biểu diễn tiết mục văn nghệ...” [PL1, PVS7]. BIDV “tạo ra các sản phẩm truyền thông chuyên sâu và nhân rộng các điển hình,... mô hình tốt, cách làm hay về ANM. Tổ chức các cuộc thi về ý tưởng bảo mật, các bài viết về ANM” [PL1, PVS11]. Các ngân hàng “sử dụng Intranet, tạo ra một chuyên mục hoặc trang web nội bộ dành riêng cho các thông tin về ANM, bao gồm các bài viết, video, infographic giải thích về các mối đe dọa, cách phòng tránh, các quy định và chính sách của ngân hàng; xây dựng bảng tin nội bộ, đăng tải các thông tin ngắn gọn, súc tích về ANM trên các bảng tin tại các chi nhánh, phòng ban. Email nội bộ được sử dụng để gửi các bản tin, thông báo về ANM đến toàn bộ nhân viên. Xây dựng tạp chí nội bộ, chuyên

mục ANM được đưa vào tạp chí nội bộ của ngân hàng, giúp truyền tải thông tin về ANM một cách sinh động và hấp dẫn hơn,... tìm kiếm và nhân rộng các điển hình, mô hình tốt trong truyền thông về ANM...” [PL1, PVS10].

Quản trị HĐTT về ANM thông qua truyền thông ngoại biên được quan tâm. VietinBank đã thường xuyên đánh giá rủi ro ANM trên toàn hệ thống, xây dựng và chuẩn hóa hệ thống giám sát các sự kiện bảo mật (SIEM), ký hợp đồng triển khai Trung tâm Giám sát ANTT (SOC) trong hệ thống thông tin để giám sát các hệ thống bảo mật, phát hiện sớm các nguy cơ và xử lý kịp thời; triển khai nâng cấp, mở rộng các hệ thống bảo mật như phòng chống tấn công (IPS), tường lửa (Firewall, WAF), quản lý tài khoản đặc quyền (PAM); đánh giá, nhận diện rủi ro bảo mật thông tin, vận hành khai thác đối với các sản phẩm dịch vụ trước khi triển khai cung cấp cho khách hàng, nhất là hệ thống dịch vụ ngân hàng điện tử; truyền thông cảnh báo khách hàng về những rủi ro bảo mật thông tin trong các dịch vụ của ngân hàng qua tổng đài, SMS, OTT, website, fanpage; chủ động xây dựng và triển khai diễn tập các kịch bản phòng chống tấn công mạng...

Vietcombank “sử dụng website và ứng dụng di động, cung cấp các thông tin về ANM trên website và ứng dụng di động của ngân hàng, đó là các bài viết hướng dẫn, video hướng dẫn, câu hỏi thường gặp; sử dụng facebook, linkedin, zalo để chia sẻ thông tin, tương tác với khách hàng và giải đáp thắc mắc về ANM; gửi các email marketing đến khách hàng với nội dung về ANM, các khuyến cáo và cảnh báo khách hàng về các nguy cơ ANM và cách phòng, chống các nguy cơ đó. Sử dụng tin nhắn SMS để gửi các thông báo khẩn cấp hoặc các thông tin quan trọng về ANM cho các đối tác, khách hàng. Tăng cường hợp tác với các cơ quan truyền thông để đăng tải các bài viết, bài phỏng vấn về ANM. Tổ chức các sự kiện như hội thảo, hội nghị, sản xuất các ấn phẩm như brochure, poster, video..., phân phối tại các chi nhánh của ngân hàng để truyền thông và quản trị các HĐTT về ANM” [PL1, PVS7]. Ví dụ ngày 6/10/2023, Vietcombank tài trợ cho sự kiện mua sắm “Sóng Festival” nằm trong khuôn khổ “Ngày thể Việt Nam 2023” dành cho giới trẻ với sự tham gia của 25 ngân hàng thương

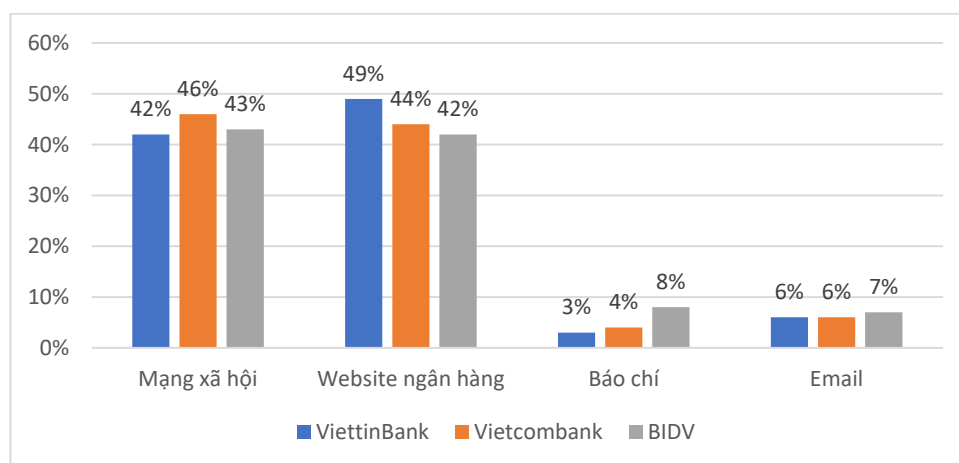
mai, tổ chức tài chính, tổ chức thẻ quốc tế và hơn 100 gian hàng...

BIDV xây dựng “chuyên mục riêng về ANM trên website và ứng dụng di động... Các nền tảng mạng xã hội được sử dụng để tương tác trực tiếp với đối tác, khách hàng..., sử dụng các hình thức truyền thông như infographic, video ngắn để thu hút sự chú ý của người dùng. Email marketing được sử dụng để gửi thông điệp truyền thông đến khách hàng với nội dung phù hợp, là công cụ hiệu quả để quản trị các HĐTT về ANM. Tin nhắn SMS cũng được sử dụng để thông báo khẩn cấp, đảm bảo thông tin được gửi đến khách hàng nhanh chóng và chính xác; tổ chức các sự kiện để chia sẻ kiến thức về ANM, kết nối với các chuyên gia và đối tác...” [PL1, PVS 8]. Các ngân hàng đã sử dụng các công cụ, kỹ thuật và quản trị HĐTT về ANM, sử dụng báo chí, truyền hình, radio, các nền tảng mạng xã hội như Zalo, Facebook, Twitter, Instagram, Tiktok, website, email marketing, nội dung số (video, podcast, blog...).

Các sự kiện như hội nghị, hội thảo, triển lãm, tài trợ vừa là HĐTT, vừa là phương tiện quản trị HĐTT. Các phương tiện truyền thông nội bộ và truyền thông đối ngoại cũng được sử dụng để quản trị HĐTT về ANM. Ví dụ cuốn *Thông tin VietinBank* lúc đầu chỉ có 32 trang, xuất bản 3 tháng/số, 2.000 cuốn; đến nay đã trở thành tờ Nguyệt san 68 trang in 4 màu, nhiều chuyên mục đa dạng, số lượng phát hành lên tới 5.000 cuốn/tháng, có nhiều nội dung về ANM. Trang Website cũng trở thành địa chỉ quen thuộc, mỗi năm đăng tải trên 3000 tin, bài, thu hút hơn 10 triệu lượt người truy cập. Năm 2023, VietinBank thực hiện chiến dịch truyền thông trọng điểm: *Sống một đời có “lãi”*, tích hợp đa kênh tổng thể, phủ rộng các nhóm đối tượng với 14.359 lượt thảo luận, 51.373 tương tác và 100% chỉ số cảm xúc tích cực ngay trong tuần đầu. Hơn 20.000 nhân viên được truyền cảm hứng, tạo ra vô số điểm chạm với đối tác, khách hàng. VietinBank còn tổ chức nhiều HĐTT như kickoff nội bộ ra mắt TVC, ra mắt sản phẩm tài chính, tổ chức show diễn âm nhạc hoành tráng, giúp VietinBank nhận Giải thưởng Quảng cáo sáng tạo Việt Nam 2023.

Khảo sát cho thấy kênh truyền thông mà đối tác và khách hàng thường xuyên tiếp cận thông tin về ANM là các nền tảng trực tuyến (câu 3, PL2.3). Tại

VietinBank, website ngân hàng là kênh được đối tác và khách hàng tiếp cận nhiều nhất (49%), tiếp theo là mạng xã hội (42%). Các kênh truyền thống như báo chí (3%) và email (6%) chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ, cho thấy đối tác và khách hàng có xu hướng tìm kiếm thông tin chính thống từ trang web ngân hàng nhưng vẫn quan tâm đến các nội dung được cập nhật nhanh trên mạng xã hội. Đối với Vietcombank, mạng xã hội giữ vai trò nổi bật với 46% người được hỏi thường xuyên tiếp cận thông tin qua kênh này, tiếp đến là website ngân hàng (44%), cho thấy chiến lược quản trị đang hướng sang các nền tảng số nhằm tiếp cận người dùng trẻ và khách hàng cá nhân. Tại BIDV, hai kênh chính là mạng xã hội (43%) và website ngân hàng (42%), trong khi báo chí (8%) và email (7%) có tỷ lệ tiếp cận cao hơn so với hai ngân hàng còn lại. Điều này cho thấy BIDV vẫn duy trì mức độ hiện diện trên các kênh truyền thống, kết hợp với các nền tảng số. Kết quả khảo sát phản ánh xu thế chuyển dịch mạnh mẽ của quản trị HĐTT về ANM sang môi trường số, trong đó website và mạng xã hội là hai kênh chủ đạo, có khả năng tiếp cận rộng rãi và tương tác cao, vừa đảm bảo tính chính xác, vừa tăng tính hấp dẫn của thông tin:



Biểu đồ 3.5: Lựa chọn kênh truyền thông về ANM của đối tác, khách hàng

3.2.5. Môi trường quản trị

3.2.5.1. Các yếu tố khách quan

Sự phát triển của không gian mạng gia tăng mức độ phức tạp của các mối đe dọa ANM, sự xuất hiện của các lỗ hổng bảo mật mới, xu hướng tấn công mạng, tác động đến quản trị HĐTT về ANM. Ví dụ Cục An toàn thông tin “đã

thống kê và xử lý 4.029 sự cố tấn công mạng tại Việt Nam trong 8 tháng đầu năm 2024” [59]. Không gian mạng tác động đến quản trị HĐTT về ANM vì “mạng xã hội là một con dao hai lưỡi. Nếu không có sự kiểm soát, nó có thể trở thành quả bom nổ chậm, gây ảnh hưởng tiêu cực đến cả cá nhân và xã hội. Việc làm sạch không gian mạng không chỉ là trách nhiệm của các cơ quan chức năng mà còn cần sự chung tay của cả cộng đồng. Chỉ khi có sự phối hợp đồng bộ, chúng ta mới có thể tạo ra một môi trường mạng trong sạch, văn minh, bảo vệ thể hệ trẻ khỏi những cạm bẫy nguy hiểm đang rình rập trên không gian số”[69].

Môi trường chuyển đổi số với công nghệ số hóa, trí tuệ nhân tạo, internet vạn vật và dữ liệu lớn đang làm thay đổi sâu sắc các HĐTT và quản trị các HĐTT về ANM. Môi trường chuyển đổi số giúp cho HĐTT vượt khỏi giới hạn không gian và thời gian, nhưng cũng khiến việc quản trị HĐTT phải đối mặt với nhiều thách thức. Tuy nhiên “chuyển đổi số không chỉ là lựa chọn, mà là con đường sống còn... tạo ra bước đột phá, góp phần phát triển kinh tế - xã hội và đảm bảo quốc phòng, an ninh, đưa đất nước tiếp tục phát triển bền vững”[100]. Kế hoạch chuyển đổi số được ngân hàng “xây dựng và tiếp cận theo hướng đặt người dân, khách hàng ở vị trí trung tâm. Mục tiêu lớn nhất của chuyển đổi số ngành ngân hàng là phục vụ tốt nhất cho người dân, doanh nghiệp bằng việc nâng cao chất lượng cung ứng sản phẩm, dịch vụ, gia tăng trải nghiệm và đáp ứng nhu cầu khách hàng”[110], tăng cường quản trị HĐTT về ANM.

Nhận thức, năng lực và cách thức sử dụng thông tin của đối tượng quản trị cũng là yếu tố tác động, nên các ngân hàng đã tiến hành nghiên cứu, phân loại đối tượng theo mức độ nhận thức về ANM, thói quen sử dụng internet và hành vi chia sẻ thông tin. Từ đó, xây dựng chiến lược truyền thông, lựa chọn nội dung, phương thức quản trị HĐTT về ANM phù hợp; sử dụng đa dạng kênh truyền thông như website, mạng xã hội, email... để quản trị đối tượng; tạo nội dung hấp dẫn, dễ hiểu và phù hợp với thói quen sử dụng internet của người dùng; khuyến khích người dùng chia sẻ thông tin về ANM để lan tỏa thông điệp đến nhiều người hơn.

Về yếu tố pháp lý, NHNN “đã và đang ban hành nhiều chỉ thị, kế hoạch hành động của ngành Ngân hàng” ”[64] và thực hiện các chiến dịch truyền thông nhằm nâng cao nhận thức của cộng đồng về ANM. Các quy định pháp luật về ANM đóng vai trò quan trọng trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, tạo hành lang pháp lý cho quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Các HĐTT về ANM của các tổ chức khác có tác động đến quản trị HĐTT về ANM. Thời gian qua, các HĐTT về ANM diễn ra tại nhiều các đơn vị, tổ chức xã hội, thu hút đông đảo công chúng truyền thông, tạo ra sự đồng thuận trong nhận thức và hành động về ANM. Sự phối hợp giữa các tổ chức giúp chia sẻ nguồn lực, kinh nghiệm truyền thông, nâng cao hiệu quả quản trị HĐTT. Vì thế hệ thống NHNN đã phối hợp trong tổ chức hội thảo, tập huấn về ANM, chia sẻ thông tin, tham gia các chiến dịch truyền thông để đảm bảo hiệu quả quản trị HĐTT về ANM, tác động tích cực đến quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN.

3.2.5.2. Các yếu tố chủ quan

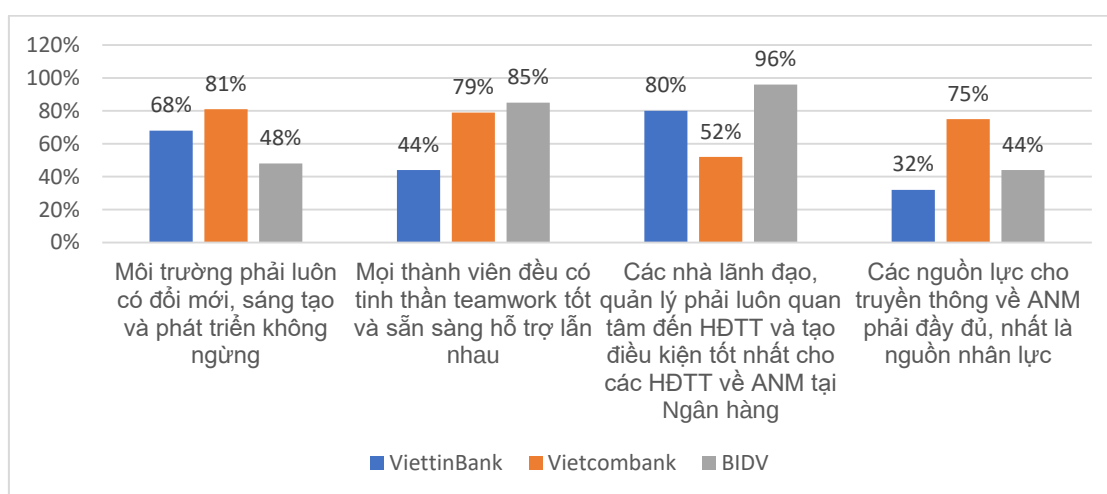
Tại các ngân hàng, *nguồn lực cho quản trị* HĐTT về ANM được ngân hàng đầu tư. Ban quản trị đã giao quyền hạn và trách nhiệm cho các bộ phận liên quan, chủ yếu là Ban Truyền thông tại các Hội sở và những người trực tiếp tham gia HĐTT, theo dõi và đánh giá hiệu quả HĐTT để kịp thời điều chỉnh chiến lược, phương pháp quản trị HĐTT về ANM. “Hiện nay, cơ sở hạ tầng, hệ thống ngân hàng lõi (Core Banking) và công nghệ được các ngân hàng chú trọng đầu tư, nâng cấp nhằm đảm bảo hoạt động ổn định, an toàn dữ liệu, giảm thiểu rủi ro hệ thống cũng như đáp ứng nhu cầu chuyển đổi số và phát triển các sản phẩm, dịch vụ trên nền tảng số. Hạ tầng thanh toán, thông tin tín dụng ngành Ngân hàng hoạt động thông suốt, an toàn đảm bảo sự kết nối liên thông giữa các TCTD”[110]. Các ngân hàng “đều ứng dụng các giải pháp kỹ thuật, công nghệ mới trong hoạt động và cung ứng dịch vụ thay thế cho những mô hình truyền thống. 95% các ngân hàng đã, đang xây dựng chiến lược, thực hiện triển khai chuyển đổi số, trong đó, 88% các ngân hàng đều có kế hoạch số hóa toàn bộ sản phẩm, dịch vụ từ kênh giao tiếp khách hàng đến quản trị nghiệp vụ nội bộ. Một số ngân hàng đã thực hiện số hóa hoàn toàn các nghiệp vụ như gửi tiết kiệm online, mở và sử dụng tài khoản thanh

toán, thẻ ngân hàng trực tuyến, ví điện tử, mở tài khoản và nhận biết khách hàng bằng phương thức điện tử eKYC, Mobile Banking, Internet Banking, chuyển tiền trực tuyến...”[110], thúc đẩy quản trị HĐTT.

Môi trường quản trị của ngân hàng đã được chú trọng. *Đội ngũ truyền thông* nhìn chung có kiến thức chuyên môn, hiểu biết về các mối đe dọa ANM phổ biến, các biện pháp phòng ngừa và bảo mật, các xu hướng phát triển mới trong lĩnh vực ANM... Nhiều cán bộ truyền thông có kiến thức và kỹ năng viết bài, thiết kế đồ họa, sản xuất video, sử dụng các công cụ truyền thông online, có kiến thức về ngân hàng để truyền tải thông điệp phù hợp với đặc thù và hình thức giao dịch tài chính. Họ có kỹ năng tương tác với công chúng, có khả năng đánh giá, phản biện nội dung truyền thông. Các ngân hàng đã xác định *chiến lược truyền thông* cụ thể, có tính khả thi, phù hợp với bối cảnh thực tế và khả năng thực hiện, từ đó lập kế hoạch tổng thể và kế hoạch chi tiết cho các HĐTT như thời gian, kinh phí, nhân sự, trách nhiệm của từng chủ thể quản trị, phân tích đối tượng để xây dựng thông điệp và lựa chọn kênh truyền thông phù hợp với môi trường và quy trình truyền thông. *Nội dung truyền thông* nhìn chung phù hợp với đối tượng quản trị. Các ngân hàng đã xây dựng chiến dịch truyền thông về ANM để truyền thông đến các đối tượng, làm thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng. *Kênh truyền thông* được lựa chọn phù hợp nội dung, phương thức truyền thông, giúp ngân hàng tương tác hiệu quả với đối tượng, giải đáp thắc mắc và thu thập phản hồi, thực hiện quản trị các HĐTT về ANM.

NCS đã khảo sát nhân viên truyền thông về môi trường quản trị HĐTT (câu 3- PL2.1). Kết quả cho thấy tại ViettinBank, yếu tố được đánh giá cao nhất là sự quan tâm và tạo điều kiện của lãnh đạo, quản lý đối với HĐTT (80%), tiếp đến là môi trường đổi mới, sáng tạo và phát triển không ngừng (68%). Điều này phản ánh nhận thức của đội ngũ truyền thông tại ViettinBank về vai trò định hướng và hỗ trợ của cấp lãnh đạo trong quá trình triển khai các HĐTT về ANM. Tại Vietcombank, hai yếu tố nổi bật là môi trường sáng tạo, phát triển (81%) và tinh thần teamwork tốt (79%), cho thấy ngân hàng này chú trọng xây dựng văn hóa làm việc cởi mở, linh hoạt và hợp tác, giúp nhân viên phát huy năng lực

trong quản trị HĐTT. BIDV ghi nhận tỷ lệ cao nhất ở tiêu chí lãnh đạo quan tâm và hỗ trợ HĐTT (96%), cùng với teamwork (85%), cho thấy ngân hàng có cơ chế quản trị HĐTT mang tính tập thể và định hướng rõ ràng từ cấp quản lý. Kết quả khảo sát cho thấy con người là yếu tố then chốt đảm bảo hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Môi trường sáng tạo, hợp tác và có đủ nguồn lực cũng giúp ngân hàng phát triển bền vững và thích ứng với yêu cầu ngày càng cao của truyền thông số. Các ý kiến trên vừa là đánh giá thực trạng về môi trường quản trị, vừa thể hiện mong muốn của đối tượng về sự đổi mới môi trường quản trị HĐTT về ANM để nâng cao hiệu quả quản trị. Cụ thể:



Biểu đồ 3.6: Đánh giá môi trường quản trị HĐTT về ANM của nhân viên truyền thông

3.2.6. Hiệu quả quản trị

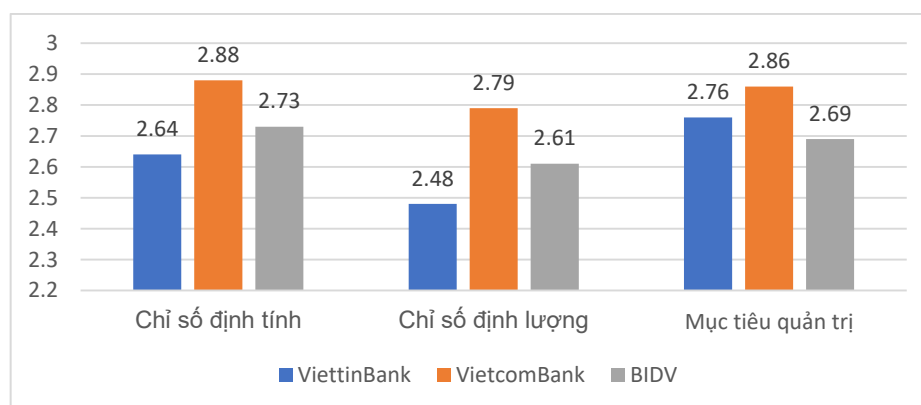
Như đã xác định trong chương 2, hiệu quả quản trị có thể đo lường trực tiếp từ các HĐTT bằng các chỉ số định lượng và định tính. Tuy nhiên, NCS gặp khó khi xác định các chỉ số định lượng bởi “các chỉ số đánh giá định lượng về hiệu quả quản trị HĐTT thường được bảo mật, chỉ những người có trách nhiệm mới nắm được để thay đổi kế hoạch, nội dung và phương thức quản trị, cho phù hợp mục tiêu đã xác định, một phần vì tính cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng, vì ANM là lĩnh vực nhạy cảm nên việc công bố chi tiết chiến dịch hoặc số liệu có thể để lộ thông tin về cách thức, độ rủi ro, khả năng bị tấn công... Ngân hàng có thể sử dụng các cách rất khác nhau để truyền thông,

khác nhau về kênh, tần suất, đối tượng khách hàng nên nếu có số liệu cũng cần cân nhắc về tính tương thích để so sánh” [PL1, PVS 12].

Báo cáo thường niên năm 2022 của NHNN có độ dài 171 trang, nhưng HĐTT chỉ có 2 trang: “công tác truyền thông của NHNN được triển khai theo hướng chuyên nghiệp, hiệu quả, sáng tạo, nâng cao sự minh bạch hóa thông tin, đáp ứng yêu cầu hoạt động thông tin của NHNN và thực hiện các cam kết quốc tế.... phương thức truyền thông thường xuyên được đổi mới, đa dạng, đặc biệt ứng dụng chuyển đổi số trong hoạt động truyền thông...” [95, tr.42-43]. Báo cáo thường niên năm 2022 của Vietinbank dài 111 trang, của BIDV 131 trang, của Vietcombank là 117 trang cũng không đề cập đến HĐTT về ANM. Trong Báo cáo thường niên năm 2023, năm 2024, vấn đề này cũng chưa được đánh giá. Nội dung Báo cáo thường niên chủ yếu tập trung vào kết quả kinh doanh, tài chính, tín dụng, tín dụng xấu..., truyền thông ANM thường nằm trong mục “Công nghệ thông tin/ An toàn thông tin/ Rủi ro công nghệ” chứ không được tách riêng làm chỉ tiêu KPI để công bố. Các ngân hàng có thể dùng SMS, email, thông báo trong app, đăng bài trên website/mạng xã hội, tại chi nhánh, nhưng số lượng tương tác trên từng kênh về ANM khó đo lường do không được công khai.

Để có thêm cơ sở đánh giá, NCS đã tiến hành điều tra xã hội học, kết quả khảo sát cán bộ truyền thông của các ngân hàng. Kết quả khảo sát (câu 5, PL 2.1) phản ánh mức độ đồng thuận trong xác định tiêu chí đo lường hiệu quả quản trị HĐTT về ANM. Đa số người được hỏi đều đồng ý với các tiêu chí đưa ra. Đối với tiêu chí đo lường mức độ tiếp cận (số người truy cập website, tương tác, tần suất nhắc đến trên các kênh truyền thông), tỷ lệ đồng ý cao nhất tại Vietcombank (90%), tiếp đến là BIDV (79%) và VietinBank (74%). Điều này cho thấy các ngân hàng ngày càng coi trọng chỉ số tương tác và phạm vi lan tỏa thông tin như một công cụ phản ánh hiệu quả quản trị HĐTT. Đối với tiêu chí đo lường sự thay đổi trong nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng quản trị, tỷ lệ đồng ý vẫn chiếm ưu thế, đặc biệt tại Vietcombank (83%), thể hiện sự chú trọng đến tác động thực chất của thông điệp truyền thông. Tuy nhiên, tỷ lệ *phân vân* trong lựa chọn tiêu chí tại VietinBank (20%) và BIDV (19%) cho thấy việc lượng hóa các thay đổi về hành vi vẫn còn khó khăn. Đối với tiêu chí thứ ba, đánh giá mức độ

phù hợp của mục tiêu quản trị với nội dung, phương thức và nguồn lực truyền thông, mức độ đồng thuận tiếp tục cao: Vietcombank (88%), VietinBank (82%) và BIDV (77%), chứng tỏ các ngân hàng đều nhận thức rằng hiệu quả quản trị không chỉ phụ thuộc vào kết quả lan tỏa mà còn nằm ở sự phù hợp giữa mục tiêu, nội dung và năng lực triển khai. Kết quả cho thấy Vietcombank tiếp tục dẫn đầu với điểm trung bình cao nhất (2.84/3), thể hiện mức độ đồng thuận cao về các tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM. ViettinBank và BIDV có mức đồng thuận khá tương đương (2.63–2.68), nhưng ViettinBank nổi bật hơn ở tiêu chí đạt mục tiêu quản trị, Vietcombank nổi bật hơn nhờ mức độ thống nhất và tầm nhìn đánh giá đa chiều. Tính điểm trung bình (Mean Score) cho từng tiêu chí và từng ngân hàng, dựa trên số liệu ở bảng trên (thang đo 1–3) như sau:



Biểu đồ 3.7: Điểm trung bình (Mean Score) cho từng tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM của từng ngân hàng

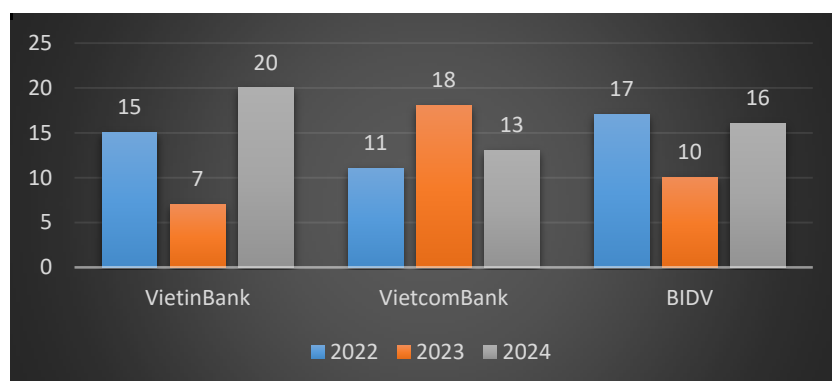
Thông kê từ Báo cáo thường niên cho thấy VietinBank: Năm 2022 đã triển khai 5 dự án nâng cấp bảo mật trong ngân hàng số về hệ thống phát hiện xâm nhập và mã hóa dữ liệu; tổ chức 5 hội thảo khoa học với sự tham gia của 1.200 chuyên gia về bảo mật ANM; tổ chức 3 hội nghị với các đối tác công nghệ lớn, chia sẻ kinh nghiệm và giải pháp bảo mật; hợp tác với cơ quan, tổ chức chuyên ngành về ANM, ký 2 biên bản ghi nhớ (MOU) với Trung tâm giám sát an toàn không gian mạng quốc gia (NCSC) về bảo mật ngân hàng. Năm 2023, đầu tư thêm 20 tỷ cho công nghệ bảo mật trong các ứng dụng ngân hàng trực tuyến, tăng 25% so với năm trước; tăng cường đào tạo nội bộ với 3.000 cán bộ nhân viên được tham gia khóa tập huấn về ANM; tổ chức 4 hội thảo khoa học

với các doanh nghiệp, thảo luận về công nghệ và ANM trong dịch vụ thanh toán số; triển khai 3 dự án hợp tác với các tổ chức quốc tế về bảo mật ANM. Năm 2024, thực hiện 2 dự án lớn về bảo mật giao dịch; triển khai 8 hội thảo chuyên đề và 5 khóa đào tạo về các biện pháp bảo mật nâng cao; 5 sự kiện bảo mật với các đối tác về ứng dụng AI; hợp tác với 2 tổ chức chuyên ngành quốc tế để nghiên cứu và phát triển giải pháp bảo mật...

BIDV: Năm 2022, thử nghiệm 3 giải pháp bảo mật dành riêng cho dịch vụ ngân hàng số, thực hiện 3 diễn đàn bảo mật với các doanh nghiệp đối tác, quy tụ 500 chuyên gia từ các lĩnh vực tài chính và công nghệ; tổ chức 2 sự kiện về ANM với các đối tác tài chính, tập trung vào chia sẻ giải pháp bảo vệ dữ liệu... Năm 2023, BIDV hoàn thiện và triển khai 2 dự án bảo mật mới trong hệ thống ngân hàng số với sự hợp tác của các chuyên gia quốc tế; tổ chức 10 khóa tập huấn cho nhân viên nội bộ về quy trình bảo mật, với tỷ lệ tham gia đạt 90%; hợp tác 3 sự kiện với các công ty ANM; hợp tác trong 3 dự án nâng cao bảo mật với các chuyên gia từ châu Âu và Nhật Bản. Năm 2024, tăng 30% khả năng bảo mật cho các giao dịch trên nền tảng mobile banking thông qua công nghệ mã hóa nâng cao; tổ chức 5 hội thảo và diễn đàn mở rộng về các rủi ro an toàn thông tin và ANM; tổ chức 4 sự kiện bảo mật tập trung vào hợp tác với doanh nghiệp; thực hiện 4 chương trình hợp tác với các đơn vị quốc tế về công nghệ bảo mật.

Vietcombank: năm 2022 đã tiến hành 4 dự án cải tiến bảo mật về ngân hàng số; tổ chức 6 hội thảo khoa học về bảo mật, quy tụ 1.500 chuyên gia trong ngành; tổ chức 5 hội nghị với đối tác về ANM, về rủi ro trong dịch vụ ngân hàng số; ký kết 2 biên bản hợp tác với các tổ chức chuyên ngành về ANM. Năm 2023, đầu tư 20 tỷ VND nâng cấp hệ thống tường lửa và phòng chống mã độc trên các ứng dụng ngân hàng số; 2.500 cán bộ được đào tạo về ANM qua tập huấn định kỳ; tổ chức 3 hội thảo với đối tác về phòng chống mã độc và bảo vệ dữ liệu khách hàng; thực hiện 4 dự án hợp tác về bảo mật với các tổ chức trong nước và quốc tế, cải tiến hệ thống phòng chống rủi ro. Năm 2024, triển khai 5 công cụ bảo mật mới trong các ứng dụng di động và Internet banking, giảm 20% các rủi ro bảo mật; tổ chức 7 hội thảo và khóa tập huấn chuyên biệt cho các kỹ sư bảo mật và quản lý rủi

ro nội bộ; 6 sự kiện với các đối tác; thực hiện 3 chương trình hợp tác với các cơ quan chuyên ngành trong bảo mật thanh toán và xác thực giao dịch.



Biểu đồ 3.8: Tổng hợp số lượng HDTT về ANM của các ngân hàng

Nguồn: tác giả luận án tổng hợp

Hai là, các chỉ số định tính là tiêu chí đo lường sự thay đổi trong nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng quản trị cho thấy hiệu quả bước đầu, vì đây chính là mục tiêu của quản trị. Có đến 90/92 nhân viên tại ViettinBank trả lời *Nâng cao nhận thức và hiểu biết của khách hàng*, tại Vietcombank là 89/97 người lựa chọn; tại BIDV là 87/95 người chọn. Với câu hỏi có nội dung *Bảo vệ uy tín và hình ảnh của ngân hàng*, tại ViettinBank có 86/92 người lựa chọn, tại Vietcombank là 96/97 người, tại BIDV là 94/94 người. Với nội dung *Đảm bảo hoạt động kinh doanh ổn định*, kết quả lựa chọn cũng rất cao, cho thấy “quản trị HDTT về ANM đã nâng cao nhận thức cho đội ngũ nhân viên ngân hàng, đồng thời tạo chuyển biến tích cực trong cộng đồng về các mối đe dọa của ANM, các biện pháp phòng ngừa và kỹ năng ứng phó với các tình huống xảy ra... việc phòng thủ và cách thức để bảo vệ mình của khách hàng, của cộng đồng đã thông minh hơn, hiệu quả hơn nhờ quản trị HDTT về ANM của ngân hàng” [PL1, PVS 9]. Đối tượng quản trị đã “hiểu rằng họ không được có hành vi cản trở, gây rối hoạt động của mạng viễn thông, mạng Internet, mạng máy tính, hệ thống thông tin, hệ thống xử lý và điều khiển thông tin, phương tiện điện tử... làm mất an toàn thông tin, ảnh hưởng đến ANM tại ngân hàng. Họ phải có trách nhiệm hợp tác để cùng bảo vệ ANM, đảm bảo môi trường an toàn cho các hoạt động tài chính”[PL1, PVS 6]. Như vậy là họ đã có chuyển biến tích cực về ANM.

Các chỉ số định tính và định lượng cho thấy hiệu quả quản trị HĐTT về ANM cơ bản đạt được mục tiêu chiến lược. Nội dung, phương thức quản trị HĐTT về ANM được chú trọng, phù hợp với mục đích quản trị. Ngân hàng đã “giới thiệu các biện pháp bảo mật ngân hàng đang triển khai. Đó là các hình thức tấn công mạng phổ biến: phishing, ransomware, tấn công DDoS, ... và cách thức chúng hoạt động; cách thức bảo vệ thông tin cá nhân. Hướng dẫn khách hàng cách tạo mật khẩu mạnh, nhận biết các email lừa đảo, bảo vệ thiết bị cá nhân, giúp khách hàng biết các biện pháp bảo mật mà ngân hàng đang triển khai như mã hóa dữ liệu, tường lửa, hệ thống phát hiện xâm nhập, xác thực điện tử và sinh trắc học” [PL1, PVS5]. Đồng thời “có các biện pháp xử lý nhanh chóng và hiệu quả khủng hoảng truyền thông,... có sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị trong ngân hàng và các cơ quan chức năng” [PL1, PVS2]; “có kế hoạch đề đổi mới, điều chỉnh các kế hoạch, quy trình và đầu tư để nâng cao hiệu quả” về bảo mật thông tin, về ANM [PL1, PVS12].

3.3. Đánh giá chung về thực trạng quản trị

3.3.1. Thành công và nguyên nhân

3.3.1.1. Thành công

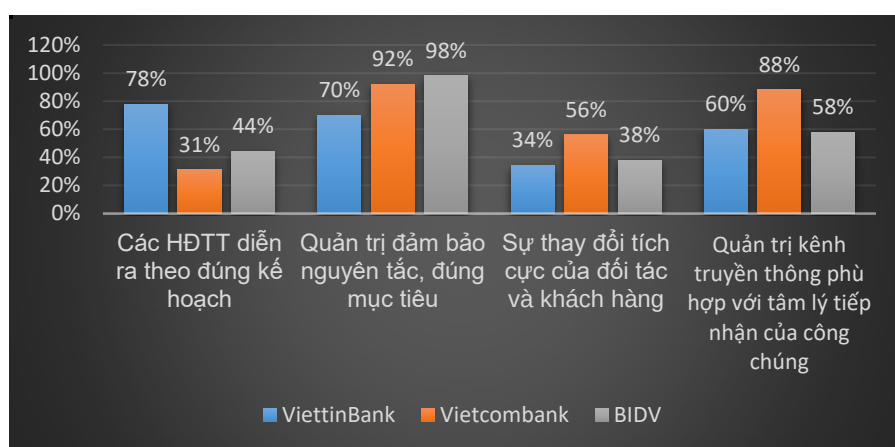
Một là, nội dung quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng mà luận án khảo sát đạt nhiều thành công. Kế hoạch truyền thông được quản trị tốt, thông điệp rõ ràng, thông tin chính xác, hạn chế thông tin sai lệch. Truyền thông thường xuyên về các chính sách bảo mật giúp đảm bảo toàn bộ nhân viên và đối tác, khách hàng nhận thức được các yêu cầu cần tuân thủ, tránh các rủi ro pháp lý trong lĩnh vực ANM. Các HĐTT hai chiều khuyến khích phản hồi, dẫn đến việc cải thiện các chiến lược bảo mật của tổ chức. Ngân hàng xây dựng nội dung quản trị phù hợp với mục tiêu quản trị, duy trì mối quan hệ tốt đẹp với các bên liên quan như khách hàng, đối tác, báo chí, cộng đồng và chính phủ. Từ đó tạo dựng lòng tin, sự trung thành, truyền tải thông tin tích cực, thể hiện trách nhiệm xã hội và đảm bảo tính minh bạch về HĐTT của ngân hàng. Nội dung mang lại giá trị, thông điệp nhìn chung rõ ràng, súc tích và dễ hiểu. Nội dung thông điệp về ANM không chỉ cung cấp thông tin về ANM, mà còn giúp đối tượng nhận

thức rõ về trách nhiệm cá nhân trong việc bảo vệ an ninh, an toàn thông tin. Thông qua việc cung cấp tin bài, hình ảnh, video, podcast, phóng sự về các sự cố tấn công mạng và hậu quả chúng gây ra, truyền thông giúp người dùng nhận thức rõ hơn về các mối đe dọa và hành động để bảo vệ mình trên không gian mạng, triển khai các giải pháp phù hợp để bảo vệ dữ liệu, tài khoản trực tuyến như cài đặt phần mềm bảo mật, sử dụng mật khẩu mạnh, xác thực đa yếu tố,...

Hai là, hình thức và phương pháp quản trị linh hoạt, phù hợp nội dung quản trị và nhu cầu tiếp nhận của đối tượng. Thành công được thể hiện qua việc thiết lập các quy tắc, quy trình bảo mật rõ ràng, đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định pháp luật, giảm rủi ro tiềm ẩn và tăng cường khả năng ứng phó với các mối đe dọa mạng, nâng cao nhận thức cộng đồng, bảo vệ danh tiếng và xây dựng lòng tin của cộng đồng, xây dựng một không gian mạng an toàn hơn. Quản trị HĐTT ngoại biên đã góp phần xây dựng được một không gian mạng an toàn, lành mạnh, định hướng dư luận và bảo vệ tài sản số. Quản trị HĐTT nội bộ giúp nhân viên biết cách báo cáo các sự cố ANM, giúp giảm thiểu thiệt hại và đẩy nhanh quá trình ứng phó. Nội dung được phân phối trên các kênh truyền thông phù hợp, tạo ra trải nghiệm liền mạch cho đối tượng. Các ngân hàng đã lựa chọn đúng nền tảng truyền thông để tiếp cận đối tượng và quản trị các HĐTT hiệu quả: sử dụng Instagram cho đối tượng trẻ tuổi với nội dung trực quan, trong khi Facebook có thể phù hợp với nhiều tệp công chúng khác nhau...

Ba là, quản trị HĐTT về ANM của các ngân hàng đã giúp xây dựng môi trường đảm bảo an toàn thông tin cho các hoạt động tài chính. Các ngân hàng đã “triển khai đồng bộ nhiều chính sách, giải pháp, kết hợp kiểm tra, giám sát chặt chẽ hệ thống công nghệ thông tin; tổ chức diễn tập các tình huống rủi ro sát với thực tế hoạt động và triển khai phương án xử lý rủi ro đảm bảo an toàn cho các hệ thống thông tin theo từng cấp độ... được Bộ Thông tin và Truyền thông đánh giá là một trong các bộ, ngành làm tốt công tác bảo đảm an toàn thông tin mạng”[95, tr.49]. Đánh giá của NHNN cho thấy: “năm 2021, ngành Ngân hàng không để xảy ra sự cố về an ninh mạng và được Bộ Thông tin và Truyền thông đánh giá là một trong các bộ, ngành làm tốt công tác bảo đảm an toàn thông tin

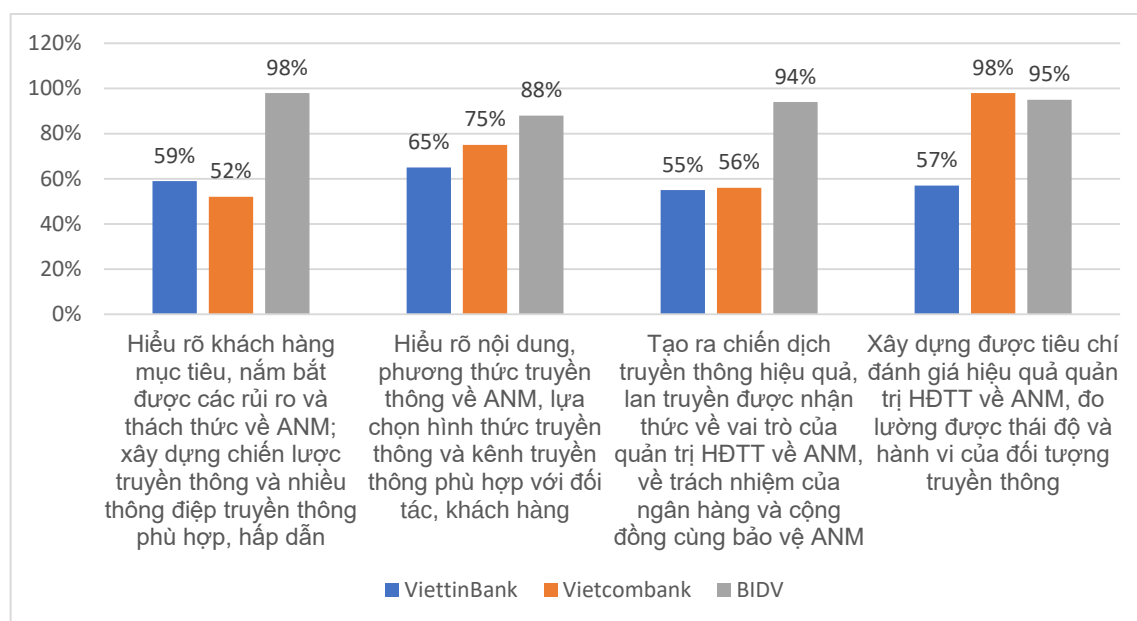
mạng.”[94, tr.46] Năm 2022, NHNN “được xếp hạng nhất về an toàn thông tin mạng, thứ 2 về kiến tạo thể chế và thứ 4 về hoạt động chuyển đổi số theo Chỉ số đánh giá chuyển đổi số (DTI) của Bộ Thông tin và Truyền thông. 95% TCTD đã và đang xây dựng, triển khai Chiến lược chuyển đổi số, trong đó nhiều TCTD đạt tỷ lệ trên 90% giao dịch trên kênh số..”[88, tr.38]; góp phần tạo nên đột phá khi “chỉ số an toàn, an ninh mạng toàn cầu - GCI của Việt Nam đã tăng từ 100 lên 50 và hiện xếp thứ 25/194 quốc gia và vùng lãnh thổ; hệ sinh thái sản phẩm an toàn, an ninh mạng Việt Nam cũng đã được thúc đẩy phát triển”[104]. Nhân viên truyền thông khẳng định hiệu quả quản trị HĐTT về ANM (câu 6, PL2.1):



Biểu đồ 3.9: Đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT của cán bộ truyền thông

Biểu đồ trên cho thấy cán bộ truyền thông tại ViettinBank đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM khá tích cực: 78% ý kiến đánh giá cao về việc các HĐTT diễn ra theo đúng kế hoạch. Cán bộ truyền thông tại BIDV đánh giá cao quản trị HĐTT về ANM đảm bảo nguyên tắc, đúng mục tiêu với 98%, cao hơn với đánh giá tại Vietcombank (92%) và ViettinBank (70%). Cán bộ truyền thông tại Vietcombank đánh giá cao về quản trị kênh truyền thông.

Kết quả khảo sát [câu 5, PL2.2] cho thấy nhân viên của BIDV đánh giá cao thành công của quản trị HĐTT về ANM. Luận án xây dựng câu hỏi mở, đối tượng có thể chọn nhiều phương án trả lời, kết quả đánh giá tích cực của cán bộ, nhân viên về thực trạng quản trị cho thấy thành công trong quản trị HĐTT được thể hiện qua nhiều khía cạnh, trong đó nổi bật là khả năng hiểu rõ đối tượng truyền thông, lựa chọn chiến lược và phương thức phù hợp, đo lường hiệu quả:



Biểu đồ 3.10: Đánh giá của cán bộ, nhân viên ngân hàng về quản trị HĐTT

Tại VietinBank, các tiêu chí được đánh giá cao nhất là hiểu rõ nội dung, phương thức và kênh truyền thông phù hợp (65%) và hiểu rõ khách hàng mục tiêu, rủi ro, thách thức về ANM (59%); cho thấy VietinBank tiếp cận đúng đối tượng và truyền tải thông điệp ANM có trọng tâm. Tại Vietcombank, nổi bật nhất là tiêu chí xây dựng tiêu chí đánh giá và đo lường hiệu quả HĐTT (98%), cho thấy ngân hàng quan tâm đến lượng hóa kết quả quản trị. Đối với BIDV, hầu hết các tiêu chí đều đạt tỷ lệ đồng thuận rất cao (trên 88%), nhất là ở tiêu chí hiểu rõ khách hàng mục tiêu và rủi ro ANM (98%); xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị (95%), cho thấy BIDV đã quản trị tốt các HĐTT về ANM.

3.3.1.2. Nguyên nhân của thành công

Một là, các ngân hàng nhận được sự chỉ đạo, quan tâm của các chủ thể lãnh đạo, quản lý các cấp; nhận được sự phối hợp kịp thời của Vụ Truyền thông của NHNN; Cục An toàn thông tin; Cục An ninh mạng và phòng, chống tội phạm sử dụng công nghệ cao (A05); Trung tâm nghiên cứu, ứng dụng dữ liệu dân cư và căn cước công dân RAR; Hiệp hội An ninh mạng quốc gia... Nhà nước ban hành các văn bản pháp quy về ANM, đầu tư và phát triển hạ tầng, xây dựng hệ thống hạ tầng kỹ thuật, công nghệ, nguồn nhân lực chất lượng cao để đảm bảo ANM. Bản thân NHNN đã xây dựng và thực hiện các chính sách, quy trình ANM; thường xuyên cập nhật, bảo trì hệ thống để phòng tránh các cuộc tấn

công mạng; đào tạo, tập huấn nhân viên để nâng cao kiến thức, kỹ năng về ANM. Phối hợp với các cơ quan chức năng, báo cáo các sự cố, vi phạm ANM để được hỗ trợ và xử lý kịp thời. Các chủ thể phối hợp đã phổ biến chính sách, pháp luật về ANM, xây dựng các chương trình, tài liệu tuyên truyền về ANM, đa dạng hóa các hình thức truyền thông để phù hợp với từng đối tượng, từng địa phương, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị HĐTT về ANM.

Hai là, Hội đồng quản trị và cán bộ, nhân viên ngân hàng cơ bản có nhận thức và trách nhiệm trong quản trị HĐTT về ANM. Đội ngũ cán bộ, nhân viên cũng đã trở thành chủ thể truyền thông, chủ động tham gia quản trị HĐTT về ANM, tạo ra thay đổi tích cực cho cộng đồng. Ngân hàng đã “tìm kiếm và tuyển dụng những ứng viên có kiến thức về ANM, có kỹ năng truyền thông và marketing; tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về ANM, nâng cao kỹ năng quản trị HĐTT; chú trọng phát triển kỹ năng, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa học, hội thảo, hội nghị để cập nhật kiến thức và kỹ năng mới. Ngân hàng đã xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc và có cơ chế khen thưởng phù hợp để khuyến khích nhân viên truyền thông về ANM” [PL1, PVS 4]. Nhờ vậy, dù cán bộ nhân viên rất đông, các chi nhánh có mặt khắp trong và ngoài nước, các ngân hàng vẫn “xây dựng kế hoạch chi tiết cho việc triển khai hệ thống, tổ chức đào tạo nhân viên để vận hành, giám sát và điều chỉnh hệ thống để đảm bảo hoạt động hiệu quả, tổ chức đánh giá thường xuyên hoạt động của hệ thống và cải tiến để vận hành hệ thống tốt hơn..., tích cực truyền thông về ANM, thông báo cho khách hàng về các biện pháp bảo mật mà ngân hàng đang triển khai. Tổ chức các buổi tập huấn để giúp khách hàng nhận biết các hình thức lừa đảo phổ biến và cách phòng tránh”[PL1, PVS2].

Ba là, các ngân hàng đã thực hiện tốt nội dung, phương thức quản trị. Vietcombank “đã định hướng, chỉ đạo quyết liệt, linh hoạt, nhất quán xuyên suốt ... HĐQT đã giám sát, chỉ đạo Ban điều hành về hoạt động kinh doanh của VCB theo đúng định hướng và các mục tiêu chiến lược; các giải pháp đều được triển khai tích cực, đồng bộ, đảm bảo thực hiện đúng lộ trình và mục tiêu mà ĐHĐCĐ giao, các chỉ tiêu hầu hết đều hoàn thành theo kế hoạch, Ban Điều

hành đã tuân thủ các quy định của Luật các TCTD, Điều lệ VCB và các Nghị quyết của HĐQT trong việc điều hành, chỉ đạo. Định kỳ hàng tháng HĐQT tổ chức họp phiên toàn thể đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh, phân tích diễn biến thị trường, từ đó quyết nghị những chủ trương, định hướng chỉ đạo kịp thời, sát thực tiễn.... HĐQT phân công, giao nhiệm vụ cho từng thành viên HĐQT và Tổng Giám đốc chỉ đạo triển khai; hàng tuần duy trì họp HĐQT để giải quyết, xử lý kịp thời các công việc, hồ sơ và các vấn đề phát sinh... Các thành viên HĐQT, Ban Điều hành luôn đặt lợi ích của cổ đông, của Nhà nước và ngân hàng làm mục tiêu hoạt động hàng đầu, thực hiện tốt công tác chỉ đạo điều hành của mình và hoàn thành các chức trách, nhiệm vụ được giao” [14, tr.70].

BIDV “chú trọng triển khai công tác quản trị rủi ro toàn diện các mặt hoạt động; nâng cao chất lượng, hiệu lực, hiệu quả công tác kiểm tra và giám sát tuân thủ. Phát triển, cải tiến các công cụ/mô hình quản lý rủi ro, làm nền tảng cho hoạt động quản lý rủi ro hiện đại, chuyên nghiệp, hướng đến thông lệ quốc tế... Triển khai thành công nhiều dự án nâng cao năng lực quản lý rủi ro như dự án kiểm định độc lập mô hình đo lường rủi ro thị trường, rủi ro thanh khoản; Trang bị giải pháp hệ thống ALM; Nâng cấp, mở rộng hệ thống phòng chống rửa tiền... Tiếp tục đẩy mạnh triển khai thực hiện văn hóa kiểm soát rủi ro trên toàn hệ thống. Hoàn thành triển khai kế hoạch kiểm tra giám sát tuân thủ với 108 lượt kiểm tra tại 100 đơn vị, kế hoạch kiểm toán nội bộ với 39 lượt kiểm toán tại 42 đơn vị; kịp thời phát hiện, cảnh báo, xử lý kịp thời các hành vi vi phạm trong hệ thống” [8, tr.97], góp phần tạo hiệu quả quản trị HĐTT về ANM.

Bốn là, môi trường quản trị HĐTT về ANM được quan tâm. Ví dụ VietinBank đã “tăng cường quản trị rủi ro, tái cơ cấu danh mục tín dụng và đẩy nhanh tốc độ chuyển đổi số nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ... đã đạt được những kết quả kinh doanh tích cực trên mọi mặt hoạt động; tạo tiền đề vững chắc cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong giai đoạn tiếp theo”[10, tr.92]. Đồng thời “tiếp tục đổi mới trong công tác quản trị điều hành theo hướng chủ động, thúc đẩy tư duy quản lý linh hoạt, phát huy tinh thần đổi mới sáng tạo, dám nghĩ dám làm vì lợi ích chung, bảo đảm tính kỷ luật, kỷ cương, có giám sát

chặt chẽ. Trong năm 2022, VietinBank đã văn bản hóa các quy định tăng cường vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu trong việc tổ chức triển khai nhiệm vụ, thúc đẩy tăng trưởng gắn với an toàn, hiệu quả; hoàn thiện các quy định về hoạt động giám sát, đặc biệt là quy chế giám sát của HĐQT theo đúng thông lệ quản trị hiện đại; đổi mới phân công trong công tác của BDH nhằm tăng cường vai trò của các TV BDH trong việc chỉ đạo và hỗ trợ toàn diện hoạt động tại các đơn vị” [10, tr.93], trong đó có HĐTT về ANM.

3.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

3.3.2.1. Hạn chế

Một là, nhu cầu thông tin về ANM của một bộ phận đối tác, khách hàng chưa cao, cho thấy hiệu quả quản trị HĐTT còn chưa đạt mục tiêu chiến lược. Họ chưa thật quan tâm đến ANM, không chọn đúng kênh truyền thông khi muốn tìm kiếm thông tin về các biện pháp bảo mật của ngân hàng [câu 2, câu 3, PL2.3]. Gần một nửa số người được hỏi (47%) chủ yếu tiếp nhận thông tin từ mạng xã hội, ít quan tâm đến các thông tin báo chí chính thống hoặc website của ngân hàng. Tại VietinBank, chỉ có 100/192 đối tác, khách hàng khẳng định thông điệp về ANM có liên quan đến mình. Tại Vietcombank, con số đó là 89/186 người; tại BIDV, có 94/188 người. Mới có một nửa số người muốn tham gia vào các buổi đào tạo hoặc hội thảo về ANM do ngân hàng tổ chức [câu 5, PL2.3].

Hai là, sự phối hợp giữa các chủ thể quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN chưa thực sự hiệu quả dẫn đến truyền thông nội bộ và bên ngoài không được thực hiện đồng bộ. “Thực tế các ngân hàng chú trọng truyền thông ngoại biên hơn truyền thông nội bộ, chú trọng truyền thông thương hiệu hơn truyền thông về ANM hay quản trị HĐTT về ANM” [PL1, PVS 12]. Cũng “chưa có sự phối hợp hiệu quả giữa ngân hàng với các đơn vị truyền thông, với địa phương nơi ngân hàng hoạt động trong xây dựng môi trường truyền thông” như ý kiến của cán bộ, nhân viên ngân hàng (câu 7, PL 2.2). Kết quả điều tra xã hội học đối với nhân viên và giao dịch viên cho thấy, phương thức quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng hiện nay vẫn còn tồn tại hạn chế (câu 6, PL 2.2). Tại VietinBank, hạn chế nổi bật nhất là chưa khai thác hiệu quả các phương tiện

truyền thông (45%), chưa tận dụng tối đa lợi thế của các kênh số trong quản trị HĐTT về ANM. Nội dung thông điệp đôi khi chưa rõ ràng, chưa phù hợp với từng nhóm đối tượng (40%). Tại Vietcombank, chưa xử lý tốt vấn đề truyền thông nội bộ (48%) và nội dung, hình thức truyền thông đôi lúc chưa phù hợp (38–39%), phản ánh sự cần thiết phải tăng cường cơ chế phối hợp, trao đổi thông tin giữa các bộ phận trong và ngoài ngân hàng. Đối với BIDV, kết quả cho thấy mức độ hạn chế phân bố khá đồng đều, trong đó thiếu sự rõ ràng trong nội dung và phương pháp quản trị chiếm tỷ lệ 26–37%, cho thấy ngân hàng này đã có sự đầu tư nhưng vẫn cần chuẩn hóa trong quản trị HĐTT về ANM.

Ba là, một số thông điệp truyền thông chưa phù hợp với nội dung quản trị HĐTT. “Do tính độc lập trong hoạt động tài chính nên các ngân hàng trong hệ thống NHNN có thể có những cách tiếp cận khác nhau về vấn đề ANM và quản trị HĐTT về ANM, dẫn đến sự thiếu thống nhất trong nội dung, phương thức truyền thông cũng như trong cách đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM. Việc lựa chọn các thông tin về ANM để đăng tải trên các phương tiện truyền thông đôi khi chưa được ưu tiên, dẫn đến việc thông tin chưa được lan tỏa rộng rãi, thông điệp truyền thông chưa thực sự thu hút”[PL1, PVS17]. Kết quả khảo sát cho thấy nội dung quản trị HĐTT về ANM vẫn tồn tại nhiều hạn chế mang tính hệ thống, liên quan đến nhận thức, nhân lực và sự đồng bộ trong triển khai công nghệ (câu 4, PL 2.2). Tại VietinBank, hạn chế nổi bật là thiếu nguồn nhân lực về ANM, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây... (47%), tiếp đến là chưa triển khai đồng bộ giữa đảm bảo ANM và ứng dụng công nghệ thông tin (39%). Đối với Vietcombank, vấn đề lớn nhất là nhận thức và hiểu biết của khách hàng về tính hai mặt của không gian mạng còn hạn chế (48%) và việc đảm bảo ANM chưa đồng bộ với ứng dụng công nghệ thông tin (44%). Tại BIDV, tỷ lệ cao nhất là nhận thức và hiểu biết của khách hàng về ANM còn hạn chế (58%) và thiếu nhân lực công nghệ chuyên sâu (43%), phản ánh thực tế HĐTT của ngân hàng vẫn còn gắn kết chặt chẽ hơn với lĩnh vực kỹ thuật và đào tạo nội bộ.

3.3.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

Một là, “một số chủ thể chưa nhận thức đúng và đủ vai trò của truyền thông về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, họ cho rằng chức

năng chính của ngân hàng là hoạt động kinh doanh chứ không phải HĐTT, rằng truyền thông về ANM tại hệ thống NHNN là việc của Vụ Truyền thông, chứ không phải trách nhiệm chính của ngân hàng. Một số nhân viên chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của ATTT, cho rằng đây là vấn đề của bộ phận truyền thông chứ không liên quan đến công việc của mình, nên họ không chủ động tham gia vào các HĐTT về ANM của ngân hàng. Khó khăn trong thay đổi hành vi bởi thay đổi thói quen làm việc là một quá trình khó khăn, đòi hỏi thời gian và sự kiên trì. Một số người không thích đổi mới nội dung, phương thức quản trị HĐTT, không muốn sử dụng phương tiện quản trị hiện đại, chỉ thích quản trị theo phương thức truyền thống, thích ra lệnh và nghe báo cáo kết quả, không thích tự mình kiểm tra đánh giá” [PL1, PVS14]. Thực tế “không phải chủ thể quản trị nào cũng có nhận thức đúng về tầm quan trọng của quản trị HĐTT về ANM, không phải ai cũng đủ năng lực để thực hiện chức năng quản trị, vì quản trị HĐTT về ANM đòi hỏi kiến thức sâu về nhiều lĩnh vực: ANM, truyền thông, quản trị học... trong một con người” [PL1, PVS16]. Vì thế nên “các bộ phận trong ngân hàng chưa thực sự phối hợp chặt chẽ với nhau trong việc thực hiện các biện pháp bảo mật, chưa nhất quán trong các quy trình thực hiện các HĐTT về ANM...” [PL1, PVS14]. Các chủ thể “chưa có sự phối hợp chặt chẽ, dẫn đến việc chồng chéo công việc, lãng phí nguồn lực và thiếu tính thống nhất trong quản trị HĐTT về ANM” dù họ “đã hợp tác trong quản trị HĐTT về ANM nhưng thực tế sự phân quyền chưa rõ ràng. Chưa có sự phân định rõ ràng về trách nhiệm của từng chủ thể, dẫn đến tình trạng thiếu người chịu trách nhiệm khi xảy ra vấn đề” [PL1, PVS17].

Hai là, ngân hàng đang đối mặt sự phát triển của kinh tế số làm nảy sinh các ngành kinh tế mới; tấn công của tội phạm công nghệ cao về ANM. Tội phạm mạng gia tăng vì dễ thực hiện, khó bị bắt và trừng phạt do nhiều khách hàng không thực hiện các biện pháp bảo vệ cơ bản, nhiều sản phẩm công nghệ thiếu phòng thủ đầy đủ, môi trường an toàn bị đe dọa. Chuyển đổi số buộc ngân hàng phải sử dụng nhiều công nghệ, đặc biệt là AI để ngăn chặn các vi phạm, quản trị xác thực điện tử, xác thực sinh trắc học... Nhưng “chưa có một cơ chế đánh giá hiệu quả chung để đánh giá tác động của các HĐTT về ANM cũng như đánh giá

hiệu quả quản trị HĐTT về ANM cho hệ thống NHNN. Nguồn lực cho quản trị HĐTT còn hạn chế, nhiều ngân hàng chưa có đủ nguồn lực để đầu tư vào các HĐTT và quản trị các hoạt động đó. Việc lựa chọn các công ty truyền thông chưa được thực hiện một cách chặt chẽ, dẫn đến chất lượng sản phẩm truyền thông không đồng đều...” [PL1, PVS17].

Ba là, nguồn nhân lực truyền thông và quản trị HĐTT về ANM chưa đáp ứng. Các ngân hàng đang thiếu đội ngũ chuyên môn sâu về ANM, sự chưa đồng bộ giữa kết hợp truyền thông với đào tạo nội bộ và ứng dụng công nghệ an toàn thông tin trong thời kỳ chuyển đổi số. Trong khi “chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ chuyên gia an toàn thông tin, chuyên gia về truyền thông có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của công tác bảo mật và quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Nhưng thực tế chúng ta chưa có đội ngũ chuyên gia ấy, đúng hơn là chưa có nhiều người giỏi cả về lĩnh vực truyền thông và lĩnh vực Ngân hàng, chưa nói đến có trình độ công nghệ thông tin và kỹ năng chuyên nghiệp để xử lý các vấn đề về ANM, xử lý khủng hoảng truyền thông” [PL1, PVS16]. Cán bộ truyền thông cũng nhận thấy hạn chế [PL2, câu1]: 22/50 cán bộ truyền thông tại Vietinbank thừa nhận chưa hiểu biết đầy đủ về ANM, chưa chủ động và sáng tạo trong HĐTT về ANM; tại BIDV là 25/48 người; Vietcombank là 18/48 người. Vấn đề đặt ra là cần nâng cao nhận thức, năng lực của các chủ thể quản trị vì “tự chủ, tự bảo vệ là cần thiết, nhưng cuộc chiến này không nên là nỗ lực đơn độc, manh mún kiểu đèn nhà ai nhà nấy rạng, bởi biên giới không gian mạng mênh mông và không ai biết rõ, ai sẽ là nạn nhân tiếp theo của tin tặc”[63].

Bốn là, nhận thức chưa đầy đủ của đối tác và khách hàng cũng gây cản trở cho quản trị HĐTT về ANM. “Khách hàng và đối tác có mức độ nhận thức, hiểu biết về ANM khác nhau... Nhiều khách hàng chưa có đủ kiến thức về ANM. Nhiều người vẫn sử dụng các thiết bị cũ, không an toàn, không cập nhật phần mềm, tạo điều kiện cho tin tặc tấn công. Một số người chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của ANM, có thái độ chủ quan cho rằng việc bị tấn công mạng sẽ không xảy ra với mình” [PL1, PVS15]. Việc bảo vệ dữ liệu và thông tin khách hàng, chống lại tin giả và thông tin sai lệch trên mạng xã hội cũng là thách thức trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng.

Tiểu kết chương 3

NCS đã nghiên cứu thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng Vietinbank, BIDV và Vietcombank. Kết quả nghiên cứu cho thấy thành công trong quản trị là cơ bản. Các chủ thể lãnh đạo, quản lý đã có nhiều văn bản chỉ đạo, hướng dẫn về ANM. Các ngân hàng trong hệ thống NHNN đã triển khai các văn bản hướng dẫn, nhất là văn bản của NHNN để lập kế hoạch, tổ chức các HĐTT và quản trị các HĐTT về ANM tại ngân hàng mình. Nhìn chung, các HĐTT được triển khai ngày càng chuyên nghiệp, sáng tạo, đáp ứng yêu cầu của công chúng. Nội dung các HĐTT được quản trị tốt, phương thức quản trị được các chủ thể quản trị vận dụng linh hoạt và phù hợp với nội dung, phù hợp với đối tượng quản trị. Môi trường quản trị cũng được quan tâm để HĐTT về ANM diễn ra thông suốt, tạo sự chuyển biến tích cực trong nhận thức và hành vi của các đối tượng quản trị, khách thể của HĐTT. Vì thế, các HĐTT về ANM được quản trị bước đầu đạt hiệu quả.

Bên cạnh thành công, quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng cũng còn một số hạn chế về nội dung, phương thức quản trị. Nguyên nhân của thành công và hạn chế trong quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng cũng đã được phân tích, cho thấy hiện nay, sự phát triển của khoa học công nghệ đang đặt ra nhiều thách thức mới về ANM, buộc ngân hàng phải đổi mới nội dung và phương thức quản trị các HĐTT về ANM. Thực trạng quản trị HĐTT về ANM dù còn một số yếu tố chưa đáp ứng yêu cầu, nhưng cũng cho thấy hệ thống NHNN có nhiều tiềm năng để phát triển các nguồn lực, tăng cường quản trị các HĐTT về ANM bằng việc tăng cường sự phối hợp giữa các chủ thể, xây dựng cơ chế quản lý và đầu tư nguồn lực hợp lý. Trong thời gian tới, các ngân hàng cần tăng cường quản trị HĐTT về ANM, để trở thành ngân hàng trách nhiệm vì lợi ích của đất nước, cổ đông, đối tác, khách hàng, cộng đồng; góp phần bảo vệ hệ thống tài chính quốc gia và ổn định chính trị, phát triển kinh tế bền vững, đáp ứng các yêu cầu đặt ra. Đây sẽ là nội dung được triển khai trong chương sau của luận án.

Chương 4

NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA VÀ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN TRỊ HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG VỀ AN NINH MẠNG TẠI HỆ THỐNG NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM THỜI GIAN TỚI

4.1. Những vấn đề đặt ra đối với quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước Việt Nam

4.1.1. Sự bất cập giữa yêu cầu của quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước với nhận thức và kỹ năng quản trị truyền thông của các chủ thể quản trị

Nhận thức chưa đúng, chưa đủ của một số chủ thể về sự cần thiết của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN cũng như kỹ năng quản trị của một số chủ thể chưa đáp ứng, trong khi đây là yếu tố quyết định hiệu quả quản trị HĐTT về ANM là vấn đề đặt ra cần giải quyết. Nhận thức về ANM và kỹ năng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN của các chủ thể quản trị còn hạn chế, dẫn đến những thách thức như việc bảo mật thông tin, tài liệu nhạy cảm và nguy cơ lộ lọt thông tin quan trọng, việc đảm bảo ANM chưa được tích hợp một cách đồng bộ với quá trình triển khai ứng dụng công nghệ thông tin và xây dựng hệ thống thông tin tại hệ thống NHNN. Điều này xuất phát từ việc thiếu kiến thức và sự hiểu biết về các mối đe dọa trong không gian mạng, khiến cho các biện pháp bảo mật không được triển khai đồng bộ với quá trình ứng dụng công nghệ thông tin nhưng lại dẫn đến bất cập với yêu cầu của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN trong bối cảnh hiện nay.

Thực tế đã chứng minh rằng nhận thức và kỹ năng quản trị HĐTT về ANM của các chủ thể quản trị có vai trò then chốt đối với sự an toàn của hệ thống thông tin, dữ liệu và hoạt động của ngân hàng, nhưng mặc dù đã có nhiều nỗ lực, thực trạng cho thấy vẫn còn tồn tại những lỗ hổng cần được khắc phục. Một số cán bộ quản trị chưa nhận thức đầy đủ về các mối đe dọa trên không gian mạng, dẫn đến những sai sót trong quản lý và vận hành. Tình trạng này có thể xuất phát từ việc thiếu kiến thức chuyên sâu và không cập nhật kịp thời các nguy

cơ mới, dẫn đến xảy ra tình trạng sử dụng tài khoản chung, tiềm ẩn nguy cơ rò rỉ thông tin, hoặc việc triển khai và giám sát thực tế các HĐTT về ANM thiếu chặt chẽ, cho thấy nhận thức chưa được chuyển hóa thành hành động cụ thể trong thực tiễn, hiệu quả quản trị HĐTT về ANM chưa cao.

Các chủ thể quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN cần nhận thức đúng và đủ quan điểm của Đảng, pháp luật của Nhà nước về vấn đề này. Quan điểm của Đảng là chú trọng truyền thông nâng cao nhận thức và kỹ năng bảo vệ ANM cho cộng đồng, tăng cường phối hợp trong quản lý nhà nước về ANM; đề cao trách nhiệm người đứng đầu các cơ quan, tổ chức, đơn vị trong công tác bảo vệ ANM. Đầu tư cho bảo vệ ANM là đầu tư cho phát triển và bảo vệ đất nước, đầu tư cho ứng dụng công nghệ thông tin trong các lĩnh vực phải gắn với đầu tư cho bảo vệ ANM, lấy con người, trí tuệ con người làm trung tâm, là nhân tố quyết định, đồng thời, tranh thủ tối đa thành tựu khoa học - công nghệ để chủ động phòng ngừa, đấu tranh, xử lý kịp thời, hiệu quả các thách thức, nguy cơ đe dọa và tình huống nguy hiểm nhằm bảo đảm ANM.

Đảng chỉ đạo triển khai thực hiện toàn diện, đồng bộ chiến lược ANM quốc gia và các chiến lược quốc phòng, an ninh khác, thiết lập thể trận an ninh liên hoàn bên trong với bên ngoài biên giới quốc gia và trên không gian mạng nhằm “bảo đảm an ninh kinh tế, an ninh thông tin tuyên truyền, an ninh mạng và an ninh xã hội” [50, t.1, tr.280-281]. Nhưng hiện nay tình hình “an toàn, an ninh mạng quốc gia vẫn còn một số bất cập, hạn chế, như: hệ thống thông tin vẫn còn nhiều lỗ hổng, cơ sở hạ tầng kỹ thuật lạc hậu, dễ bị tin tặc tấn công, xâm nhập. Vẫn còn tình trạng lộ bí mật nhà nước qua môi trường mạng của một số bộ, ngành, địa phương. Tình hình thu thập trái phép, mua bán thông tin, dữ liệu cá nhân vẫn còn diễn biến phức tạp... Lực lượng chuyên trách phòng chống tội phạm lợi dụng internet, mạng xã hội còn mỏng; hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước về an ninh thông tin chưa cao; năng lực phát hiện, xử lý các hoạt động xâm hại an ninh thông tin, sự cố gây mất an ninh thông tin...còn nhiều hạn chế”[1], trong đó có lỗ hổng tại các ngân hàng. Điều này cho thấy sự bất cập giữa yêu

cầu của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN với nhận thức và kỹ năng quản trị truyền thông của các chủ thể quản trị.

Nhà nước đã cụ thể hóa quan điểm của Đảng, ban hành nhiều văn bản pháp luật làm cơ sở pháp lý tăng cường quản trị HĐTT về ANM. Những văn bản này là hành lang pháp lý để hệ thống NHNN tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng mình. Tuy nhiên luận án đã chỉ rõ thực tế *Báo cáo thường niên* của các ngân hàng cho thấy các ngân hàng chưa có chiến lược quản trị HĐTT về ANM, hoặc nếu có thì ở mức độ thấp, chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Nội dung *Báo cáo thường niên* giành rất ít dung lượng cho vấn đề quản trị HĐTT về ANM, trong khi chú trọng đến chiến lược phát triển của ngân hàng mình và chú trọng truyền thông xây dựng thương hiệu.

4.1.2. Sự bất cập giữa yêu cầu của quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước với nhu cầu và nhận thức của đối tượng trong quản trị hoạt động truyền thông

Thực tế cho thấy nhận thức và kỹ năng của các nhóm đối tượng về ANM và quản trị HĐTT về ANM không đồng đều. Trước hết, đối tượng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là đội ngũ nhân viên của ngân hàng, họ trực tiếp tổ chức các HĐTT về ANM và truyền thông cho đối tác và khách hàng, nhưng họ cũng có nhận thức và kỹ năng khác biệt nhau. Một số người không quan tâm đến vấn đề ANM, không tham gia vào các HĐTT về ANM tại nơi họ đang gắn bó quyền và lợi ích. “Áp lực công việc lớn cũng khiến nhân viên của ngân hàng ít quan tâm đến các vấn đề về ANM và các HĐTT về ANM. Một số nhân viên không có đủ kiến thức về ANM để thực hiện các yêu cầu bảo mật thông tin, không thành thạo về kỹ năng truyền thông để tham gia các HĐTT về ANM tại ngân hàng. Một số nhân viên chưa được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng để phát hiện, xử lý các mối đe dọa ANM, hoặc vẫn còn thói quen làm việc không an toàn như sử dụng mật khẩu yếu, chia sẻ thông tin mật với người khác” [PL1, PVS14].

Luận án đã tìm hiểu về các mối quan tâm của đối tác, khách hàng [PL4, câu 2], kết quả là phần đông chưa thật quan tâm đến ANM. Vì thế nên họ không

chọn đúng kênh truyền thông khi muốn tìm kiếm thông tin về các biện pháp bảo mật của ngân hàng [PL4, câu 3]. Gần một nửa số người được hỏi (47%) chủ yếu tiếp nhận thông tin từ mạng xã hội, ít quan tâm đến các thông tin báo chí chính thống hoặc các website của ngân hàng. [PL4, câu 6]. Chỉ có 100/192 đối tác, khách hàng của ViettinBank khẳng định thông điệp về ANM của ngân hàng có liên quan đến mình. Tại Vietcombank, con số đó là 89/186 người; tại BIDV, có 94/188 người. Mới có một nửa số người muốn tham gia vào các buổi đào tạo hoặc hội thảo về ANM do ngân hàng tổ chức [PL4, câu 7]. Có 92/192 đối tác, khách hàng của ViettinBank khẳng định họ chắc chắn tham gia, tại Vietcombank là 97/186 người, tại BIDV là 94/188 người, cho thấy nhu cầu thông tin về ANM không cao.

Đây là bất cập cần giải quyết vì khi nhu cầu và nhận thức của đối tượng quản trị không tương thích với yêu cầu của quản trị HĐTT về ANM. Mặc dù kết quả điều tra xã hội học chỉ là một kênh tham chiếu, nhưng cũng cho thấy nhận thức của đối tượng hiện còn hạn chế, nhiều người chưa hiểu hết các rủi ro và cách phòng tránh. Một bộ phận đối tượng là khách hàng còn chủ quan khi truy cập các liên kết độc hại, tải ứng dụng không rõ nguồn gốc hoặc dễ tin vào thông tin chưa được kiểm chứng, dẫn đến nguy cơ bị tấn công lừa đảo, đánh cắp thông tin. Để nâng cao nhận thức, cần trang bị kiến thức cơ bản về các mối đe dọa, thực hiện các biện pháp bảo mật như mật khẩu mạnh, xác thực hai yếu tố và cập nhật phần mềm thường xuyên, đồng thời cần cảnh giác với các liên kết và thông tin không rõ nguồn gốc. Cần thường xuyên cập nhật hệ điều hành và các ứng dụng lên phiên bản mới nhất, cẩn trọng khi truy cập các liên kết, mở tệp đính kèm hoặc tải xuống ứng dụng từ các nguồn không đáng tin cậy. Những nội dung này đều có trong các HĐTT về ANM và được các chủ thể quản trị thực hiện nhưng do nhiều người chưa thật quan tâm đến ANM, nên các đối tượng đã bỏ qua, mà lại tìm kiếm thông tin từ mạng xã hội, trong khi môi trường mạng hiện nay mang tiềm ẩn nhiều rủi ro. Đó là không gian cho phép giao tiếp, giải trí, học tập và làm việc, nhưng cũng chứa đựng thông tin xấu độc, xâm phạm đời tư và các nguy cơ lừa đảo khác như thao túng, lừa đảo.

Thực tế nhu cầu và nhận thức về quản trị HĐTT về ANM là cơ sở cung cấp kiến thức và hành vi của cá nhân để các đối tượng bảo vệ thông tin và hệ thống khỏi các mối đe dọa mạng, hiểu các rủi ro và thực hiện các biện pháp phòng ngừa, phải chú ý đến ANM trong các tình huống hằng ngày. Đây là một phần quan trọng để bảo vệ bản thân và ngân hàng, vì lỗi của con người là nguyên nhân phổ biến gây ra các vụ vi phạm ANM tại ngân hàng, nhưng không phải ai cũng nhận thức được sự nguy hiểm trên các trình duyệt web, check email và tương tác trực tuyến. Không phải ai cũng nhận thức được ANM nếu không được quản trị tốt thông qua HĐTT có thể đem lại thiệt thòi lớn cho cá nhân và ngân hàng, vì tội phạm mạng liên tục tìm ra những cách mới để phá vỡ các công cụ và công nghệ phòng thủ mới nhất, tự đưa chúng vào hộp thư đến và trình duyệt của nhân viên ngân hàng, gây rủi ro cho giao dịch trực tuyến. Khi số lượng các cuộc tấn công mạng không ngừng gia tăng, thì nhận thức về ANM và sự cần thiết phải tăng cường quản trị các HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN cũng phải tiếp tục gia tăng.

Nhu cầu và nhận thức của đối tượng trong quản trị HĐTT về ANM chính là tuyên phòng thủ đầu tiên, dù họ là nhân viên của ngân hàng hay đối tác, khách hàng thì nhận thức tốt đóng vai trò như một tuyến phòng thủ quan trọng chống lại các cuộc tấn công mạng, nâng cao nhận thức giúp giảm thiểu rủi ro về vi phạm dữ liệu, tổn thất tài chính và uy tín cho bản thân và ngân hàng. Chính nhu cầu và nhận thức về quản trị HĐTT về ANM sẽ tăng cường năng lực bảo mật cho ngân hàng, giúp thắt chặt các quy trình bảo mật và xây dựng môi trường an toàn, giúp ngân hàng tuân thủ các quy định về bảo vệ dữ liệu và thông tin tốt hơn. Sự bất cập giữa yêu cầu của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN với nhu cầu và nhận thức của đối tượng trong quản trị HĐTT thực sự là vấn đề đặt ra, đòi hỏi phải có giải pháp khả thi nếu muốn quản trị HĐTT hiệu quả.

4.1.3. Sự bất cập giữa yêu cầu của quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước với nội dung quản trị

Nội dung quản trị HĐTT về ANM còn có yếu tố chưa thực sự phù hợp, thông điệp truyền thông chưa hấp dẫn tạo ra sự bất cập giữa yêu cầu của quản trị

HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN với nội dung quản trị HĐTT tại hệ thống NHNN ở Việt Nam. Thực tế “lượng thông tin về ANM quá lớn cũng là một khó khăn trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Có quá nhiều thông tin về ANM nên việc lựa chọn và truyền đạt những thông tin cần thiết không đơn giản... Sự cạnh tranh cũng là khó khăn khi nhiều tổ chức, đơn vị cũng truyền thông về ANM, gây loãng thông tin” [PL1, PVS15]. Mặt khác, “yếu tố góp phần gia tăng khó khăn trong quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng là công nghệ thay đổi quá nhanh. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ tạo ra các lỗ hổng bảo mật mới, đòi hỏi ngân hàng phải liên tục cập nhật kiến thức và điều chỉnh các biện pháp bảo mật. Trong khi đó các cuộc tấn công mạng ngày càng phức tạp, các hacker ngày càng sử dụng kỹ thuật tấn công tinh vi, khiến việc phòng thủ trở nên khó khăn. Các quy định về bảo mật thông tin liên tục được cập nhật, đòi hỏi các ngân hàng phải nghiên cứu và áp dụng ngay cũng là một khó khăn trong quản trị HĐTT về ANM. Do khối lượng công việc lớn, hệ thống NHNN đôi khi khó triển khai chi tiết các HĐTT về ANM tại các chi nhánh ở địa phương, nên không tạo được tính thống nhất và đồng bộ trong nội dung quản trị HĐTT về ANM” [PL1, PVS15]. Vấn đề này cần nghiên cứu để khắc phục.

Nội dung quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là những vấn đề mới và khó, đòi hỏi nhiều kiến thức và kỹ năng chuyên sâu. Để thực hiện được nội dung quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, các chủ thể quản trị phải là chuyên gia trong nhiều lĩnh vực: an ninh, kinh tế, truyền thông... Trong khi điều kiện để các ngân hàng nâng cao năng lực cho các chủ thể quản trị chưa đáp ứng, thì vấn đề bất cập giữa yêu cầu của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN với nội dung quản trị HĐTT trở thành bài toán khó đối với các ngân hàng nếu không có sự chung sức chung lòng của các chủ thể lãnh đạo, quản lý, trực tiếp và gián tiếp trong quản trị HĐTT về ANM. Cho nên để tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, trong thời gian tới nội dung quản trị phải phù hợp với chiến lược truyền thông của Chính phủ và chiến lược phát triển của ngành Ngân hàng. Chiến lược truyền thông của Chính phủ thể hiện trong Quyết định số 1497/QĐ-TTg Phê duyệt Chiến lược phát triển thông tin quốc gia đến

năm 2025, tầm nhìn 2030; Quyết định số 874/QĐ-BTTTT của Bộ Thông tin và Truyền thông, “Về việc ban hành Bộ quy tắc ứng xử trên mạng xã hội”; Chỉ thị số 12/CT-TTg “Về tăng cường công tác tuyên truyền, định hướng hoạt động truyền thông, báo chí phục vụ nhiệm vụ bảo vệ Tổ quốc; kịp thời chấn chỉnh và xử lý các vi phạm trong hoạt động báo chí, truyền thông” ; Chỉ thị số 7/CT-TTg “Về việc tăng cường công tác truyền thông chính sách”; Quyết định số 407/QĐ-TTg về phê duyệt Đề án “Tổ chức truyền thông chính sách có tác động lớn đến xã hội trong quá trình xây dựng văn bản quy phạm pháp luật giai đoạn 2022 - 2027” trong đó có vấn đề ANM.

Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 được phê duyệt tại Quyết định 986/QĐ-TTg là cơ sở để NHNN ban hành Quyết định số 1887/QĐ-NHNN, nhấn mạnh nhiệm vụ đảm bảo ANM, đảm bảo yêu cầu an toàn thông tin mạng ngay từ khâu thiết kế, xây dựng khi phát triển các hạ tầng số, nền tảng số; phát triển nền tảng và tổ chức triển khai dịch vụ an toàn thông tin mạng theo mô hình bảo vệ 4 lớp; phát triển kỹ năng số, công dân số, văn hóa số. NHNN Việt Nam đã ban hành nhiều văn bản về ANM: Kế hoạch số 15/KH-NHNN ngày 30/8/2023 về triển khai Nghị quyết số 77/NQ-CP của Chính phủ ban hành Chương trình hành động thực hiện Nghị quyết số 27-NQ/TW của Hội nghị lần thứ sáu BCH Trung ương Đảng khóa XIII; Quyết định số 1654/QĐ-NHNN triển khai Quyết định số 505/QĐ-TTg về Ngày Chuyển đổi số quốc gia năm 2023; Quyết định số 2345/QĐ-NHNN về triển khai các giải pháp an toàn, bảo mật trong thanh toán trực tuyến và thanh toán thẻ ngân hàng; Quyết định số 182/QĐ-NHNN về việc triển khai Đề án phát triển ứng dụng dữ liệu về dân cư, định danh và xác thực điện tử phục vụ việc chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022 - 2025, tầm nhìn đến năm 2030... Thực hiện các văn bản trên, “đặc biệt là cần phải đổi mới, nâng cao hiệu lực, hiệu quả việc phân cấp, phân quyền, phân công, phối hợp, gắn với tăng cường kiểm tra, giám sát giữa các cơ quan, đơn vị...; bảo đảm cả hệ thống tổ chức bộ máy luôn luôn vận hành một cách đồng bộ, thống nhất; tránh tình trạng “trống đánh xuôi, kèn thổi ngược”, “quyền anh, quyền tôi”, “cua cày cày, cá cày vầy” [125, tr.90],

mới quản trị HĐTT đạt mục đích. Trong bối cảnh “chuyển đổi số đang dần trở thành một xu hướng tất yếu của các ngân hàng thương mại, mang đến cho ngành ngân hàng nhiều cơ hội phát triển nhưng cũng đặt ra không ít thách thức...”[120], ngân hàng phải chuyển đổi công nghệ, đầu tư chi phí thiết bị và phần mềm cũng như chi phí pháp lý để quản trị HĐTT về ANM.

4.1.4. Sự bất cập giữa yêu cầu đổi mới phương thức quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng với khả năng đáp ứng của các ngân hàng

Phương thức quản trị HĐTT về ANM còn có sự thiếu nhất quán trong thông điệp, thiếu sự hợp tác giữa các bộ phận và quy trình quản trị truyền thông chưa hiệu quả. Đây là vấn đề đặt ra bởi nó dẫn đến các ngân hàng không thể cung cấp thông tin chính xác, kịp thời và thống nhất về các vấn đề ANM cho nhân viên và đối tác, khách hàng, gây khó khăn trong việc xây dựng môi trường ANM để ứng phó với các sự cố. Các vấn đề cụ thể là thiếu phối hợp giữa các bộ phận khác nhau trong một ngân hàng như bộ phận IT, phòng Truyền thông, phòng Pháp chế.... Cũng có thể có mục tiêu và cách tiếp cận khác nhau, dẫn đến thông tin truyền thông về ANM bị mâu thuẫn hoặc không nhất quán, cho thấy phương thức quản trị HĐTT về ANM cần đổi mới. Đôi khi các thông điệp truyền thông sử dụng thuật ngữ kỹ thuật phức tạp, khiến người nhận khó hiểu, không nắm bắt được tầm quan trọng của vấn đề và cách tự bảo vệ mình. Thiếu chiến lược truyền thông dài hạn cũng là biểu hiện của vấn đề phương thức quản trị HĐTT về ANM, vì có chi nhánh ngân hàng chỉ tập trung vào việc xử lý khủng hoảng hơn là xây dựng một chiến lược truyền thông chủ động, phòng ngừa và nâng cao nhận thức về ANM một cách bài bản, quản trị các HĐTT về ANM một cách khoa học và nghệ thuật.

Hệ quả là thông điệp truyền thông về ANM có thể không được tùy chỉnh cho phù hợp với từng đối tượng khác nhau như nhân viên, khách hàng hay đối tác. Việc xác định các chỉ số đo lường hiệu quả của các chiến dịch truyền thông về ANM cũng là một thách thức. Trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, một số kênh truyền thông chưa phát huy thế mạnh, chưa phù hợp với đặc thù chuyển đổi số. Đổi mới phương thức quản trị HĐTT về ANM là yêu cầu

đặt ra. Các nhân viên, giao dịch viên tại ngân hàng cũng đề xuất yêu cầu đổi mới phương thức quản trị HĐTT về ANM, tăng cường sử dụng công nghệ thông tin trong quản trị HĐTT; xây dựng cơ chế phối hợp giữa các chủ thể quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng với các đối tác, các cơ quan truyền thông... [PL3, câu 8]. Thực tế “truyền thông về ANM đã được quan tâm triển khai nhưng chưa tích cực và thường xuyên trong quá trình phát triển của các ngân hàng, nội dung này vẫn bị coi là điều kiện để đảm bảo hoạt động kinh doanh, chưa thực sự được quan tâm đúng mức, đầu tư đúng yêu cầu” [PL1, PVS18]. Cho nên “cần có một nhận thức mới, phù hợp về vị trí, vai trò chủ thể, mối quan hệ đối tác giữa Nhà nước, doanh nghiệp và tổ chức xã hội”[117] trong quản trị HĐTT về ANM.

Các nguồn lực như nhân lực, cơ sở vật chất dù đã được tăng cường đầu tư nhưng vẫn chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn quản trị HĐTT về ANM do tốc độ phát triển quá nhanh của khoa học công nghệ. Hiện nay nguồn lực cho hoạt động chuyển đổi số, phát triển ngân hàng số đã được chú trọng, nhưng chất lượng nguồn nhân lực mới là vấn đề, khi “nguồn nhân lực trong hoạt động ngân hàng còn hạn chế về sự hiểu biết đối với công nghệ cao, chưa đáp ứng được các yêu cầu trong quá trình chuyển đổi số... chưa có sự chủ động trong ứng dụng công nghệ thông tin, áp dụng khoa học kỹ thuật trong việc đổi mới cơ sở vật chất... Ngân hàng vẫn đứng trước những thách thức về bài toán đầu tư hiệu quả, sự thay đổi thường xuyên, liên tục về nhu cầu, thị hiếu của khách hàng và xu hướng tội phạm công nghệ cao với các thủ đoạn ngày càng tinh vi...”[120]. Đây bất cập, là điểm nghẽn cần được tháo gỡ vì chất lượng nguồn nhân lực tác động đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng.

Công cụ quản trị hiện đại đang thay đổi nhanh chóng cũng dẫn đến sự bất cập giữa yêu cầu đổi mới phương thức quản trị HĐTT về ANM với khả năng đáp ứng của ngân hàng. Các hệ thống công nghệ, phương pháp và công cụ tiên tiến hỗ trợ ngân hàng tối ưu hóa quy trình quản lý, theo dõi, giám sát và bảo mật đòi hỏi sự đầu tư lớn về các nguồn lực, bởi công cụ quản trị tập trung vào việc sử dụng công nghệ để quản lý các HĐTT, bảo vệ dữ liệu và cải thiện trải nghiệm của người dùng, giúp ngân hàng áp dụng các mô hình quản trị linh hoạt, trao

quyền cho nhân viên và đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu. Lợi ích của công cụ quản trị hiện đại rất lớn, từ việc tự động hóa quy trình giúp tiết kiệm thời gian và nguồn lực đến cải thiện trải nghiệm người dùng, tăng cường sự tương tác và hài lòng của khách hàng và nhân viên; cung cấp dữ liệu chính xác để đưa ra các quyết định kinh doanh nhanh chóng và hiệu quả; tăng cường bảo mật, giúp quản lý và bảo vệ dữ liệu an toàn trước các mối đe dọa ANM; thúc đẩy đổi mới, xây dựng môi trường làm việc linh hoạt, sáng tạo và khuyến khích sự tham gia của nhân viên. Nhưng không phải ngân hàng nào cũng khai thác hết lợi thế của công cụ quản trị hiện đại. Bởi vì Việt Nam “tuy đã dần coi trọng ANM, nhưng việc đầu tư nguồn lực chưa tương xứng. Trên thế giới, tỷ lệ đầu tư cho ANM trung bình chiếm 10% ngân sách công nghệ thông tin, thì ở nước ta, tỷ lệ này chỉ khoảng 5%. Nếu đầu tư thỏa đáng, con số đó phải chiếm 20-30%...” [63].

4.1.5. Sự bất cập giữa yêu cầu tăng cường quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước với các điều kiện đảm bảo cho quản trị truyền thông tại các ngân hàng

Chuyển đổi số tạo ra các thách thức và rủi ro ANM do sự phụ thuộc vào công nghệ số, mở rộng phạm vi tấn công và làm gia tăng các mối đe dọa về dữ liệu cá nhân, tài chính và hạ tầng quan trọng, mặc dù chuyển đổi số giúp nâng cao khả năng phòng ngừa, phát hiện và ứng phó với các mối đe dọa ANM thông qua việc triển khai các biện pháp an toàn thông tin hiệu quả, đào tạo nhân lực và xây dựng chính sách bảo mật chặt chẽ, từ đó đảm bảo sự phát triển bền vững của ngân hàng số. Nhưng các thách thức và rủi ro ANM do chuyển đổi số đã tạo ra sự bất cập giữa yêu cầu tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN với các điều kiện đảm bảo cho quản trị HĐTT tại các ngân hàng. Khi các hệ thống, dữ liệu và quy trình ngày càng kết nối trên không gian mạng, phạm vi các điểm có thể bị tấn công cũng tăng lên đáng kể, tạo điều kiện cho các hoạt động tội phạm mạng, gây ra rủi ro về bảo mật dữ liệu cá nhân. Việc thu thập và sử dụng lượng lớn dữ liệu cá nhân trong quá trình số hóa làm tăng nguy cơ bị đánh cắp, sử dụng sai mục đích hoặc rò rỉ thông tin, ảnh hưởng đến quyền riêng tư của người dân, dẫn đến nguy cơ tấn công vào hạ tầng quan trọng của ngân hàng.

Môi trường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN đang bị tăng cường các mối đe dọa từ nhiều phía. Quản trị HĐTT về ANM hiện nay đối mặt với những khó khăn như hành lang pháp lý chưa hoàn thiện; sự phối hợp liên ngành chưa chặt chẽ; thanh tra/xử lý vi phạm chưa triệt để; thiếu sự quản lý đối với các nền tảng xuyên biên giới; tội phạm mạng ngày càng tinh vi. Việc thiếu nhân lực chất lượng cao, hạ tầng an ninh còn hạn chế và ý thức bảo mật của người dùng thấp cũng tạo ra các nguy cơ. Mặc dù công nghệ bảo mật nâng cao, nhưng hành vi thiếu cảnh giác của người dùng cuối (như nhấn vào link lạ, lộ OTP) vẫn là mắt xích yếu nhất trong chuỗi thanh toán. Các cuộc tấn công mạng không chỉ đến từ các hacker cá nhân mà còn từ các nhóm tội phạm có tổ chức và thậm chí là các quốc gia khác, gây ra những nguy cơ phức tạp và khó lường, đòi hỏi các ngân hàng phải tăng cường biện pháp đối phó, xây dựng hạ tầng ANM vững chắc, triển khai các biện pháp kiểm soát kỹ thuật như tường lửa, hệ thống phát hiện xâm nhập để bảo vệ mạng và hệ thống trước các tấn công.

Hợp tác và đầu tư vào an toàn thông tin để tạo ra các điều kiện đảm bảo cho quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng là yêu cầu cấp thiết, vì ANM là một trụ cột xuyên suốt và không thể tách rời của quá trình chuyển đổi số, phát triển ngân hàng số. Chính vì thế, tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam trong thời gian tới phải phù hợp với xu hướng phát triển khoa học công nghệ và quá trình chuyển đổi số, vì Việt Nam đang hội nhập quốc tế sâu rộng và chịu tác động rất lớn từ bối cảnh xã hội đó, khi khoa học và công nghệ phát triển, tác động trực tiếp và đa chiều đến ANM. Trong bối cảnh đó, “chúng ta phải coi khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là động lực chủ chốt. Đây chính là “chìa khóa vàng”, là yếu tố sống còn để vượt qua bẫy thu nhập trung bình và nguy cơ tụt hậu, đồng thời hiện thực hóa khát vọng hùng cường và thịnh vượng của dân tộc ta. Tuy nhiên, phát triển khoa học, công nghệ và chuyển đổi số mới chỉ là phương tiện quan trọng để đạt tới mục đích. Đột phá, đổi mới sáng tạo mới là yếu tố kỳ diệu để làm nên kỳ tích, bởi đột phá, sáng tạo mới tạo ra bước tiến vượt bậc mang tính cách mạng, mới vượt qua rào cản, giới hạn hiện tại để đạt kết quả vượt trội, nổi bật”, phải “luôn quán triệt

xem đầu tư vào khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là chiến lược lâu dài, chấp nhận độ trễ và rủi ro trong triển khai. Xem đây là khoản đầu tư, mà đầu tư thì chấp nhận có thắng có thua. Xem dữ liệu là nguồn tài nguyên mới, là không khí và ánh sáng của kỷ nguyên mới, là tư liệu sản xuất mới; chuyển đổi số là công cụ đổi mới phương thức sản xuất, kinh doanh, đổi mới lực lượng sản xuất. Đổi mới sáng tạo chính là cây gậy thần đạt tới thịnh vượng bền vững, với nhà khoa học giữ vị trí trung tâm.”[100]

Sự phát triển mạnh mẽ của AI vì nó “có thể góp phần giúp GDP toàn cầu tăng lên 7% trong 10 năm tới, tác động to lớn đến các doanh nghiệp và toàn xã hội”[126]. Sự hội tụ ngày càng tăng của các công nghệ như AI, truyền thông tốc độ cao và công nghệ sinh học sẽ tăng cường hiểu biết ngày càng nhiều hơn về khoa học xã hội và hành vi, cho phép tạo đột phá nhanh chóng và các ứng dụng tùy chỉnh của người dùng hiệu quả hơn. Khi kết hợp lại với nhau, các nền tảng công nghệ này có thể tạo cơ sở cho đổi mới sáng tạo diễn ra nhanh chóng. Cạnh tranh ngày càng tăng để giành ưu thế công nghệ được định hình bởi các cuộc cạnh tranh chính trị, kinh tế và xã hội rộng lớn hơn, tác động đến ANM và quản trị HĐTT về ANM của các quốc gia, trong đó có Việt Nam.

Điện toán lượng tử cũng là xu hướng phát triển mạnh trong thời gian tới, kéo theo đó là tổn thất do tội phạm mạng gây ra sẽ cho thấy mức độ nghiêm trọng của vấn đề này đối với quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Các mối đe dọa mạng ngày càng trở nên tinh vi hơn, do đó cuộc cạnh tranh để tìm ra các giải pháp mới, hiệu quả, tận dụng các công nghệ đột phá như AI ngày càng trở nên gay gắt. Hệ thống quản lý tự động các mối đe dọa, bảo mật đám mây, quản lý danh tính, phân tích hành vi, bảo mật chuỗi khối... được dự đoán nằm trong những cải tiến ANM hàng đầu trong tương lai. Công nghệ mới nổi này giúp con người giải quyết các vấn đề phức tạp với tốc độ nhanh, nhưng cũng tạo ra nhiều thách thức vì khoa học, công nghệ sẽ là sự khởi đầu của quá trình chuyển đổi ANM lớn nhất từ trước đến nay trong nỗ lực bảo vệ dữ liệu và cơ sở hạ tầng kỹ thuật số khỏi sự tấn công của máy tính lượng tử, giúp các ngân hàng có giải pháp tăng cường quản trị HĐTT về ANM thời gian tới.

4.2. Giải pháp tăng cường quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng nhà nước ở Việt Nam

4.2.1. Nhóm giải pháp về chủ thể quản trị hoạt động truyền thông

4.2.1.1. Nâng cao nhận thức của các chủ thể quản trị về tầm quan trọng của quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại ngân hàng

Giải pháp đầu tiên luận án đề xuất là phải nâng cao nhận thức của các chủ thể quản trị về vai trò và chức năng của các ngân hàng, nhận thức sâu sắc hơn về tầm quan trọng của quản trị HĐTT về ANM, khi quản trị HĐTT về ANM gắn với chuyển đổi số là chuyện chưa có tiền lệ trên thế giới và ở Việt Nam. Nhận thức đúng về chuyển đổi số là việc không đơn giản, nhất là khi chuyển đổi số còn phải đặt trong bối cảnh cụ thể của ngân hàng và liên quan đến ANM. Các ngân hàng TMCP như Vietinbank, BIDV, Vietcombank là trung gian tín dụng, thực hiện kết nối cộng đồng thông qua giao dịch tài chính, đã làm thay đổi căn bản hoạt động thanh toán, cung cấp các hình thức thanh toán tiện ích như séc, uỷ nhiệm thu/chi, thanh toán điện tử, thanh toán bù trừ..., cho phép khách hàng lựa chọn hình thức thanh toán hiệu quả và an toàn nhất trong bối cảnh ANM đang đe dọa sự an toàn của khách hàng khi giao dịch tài chính. Vì thế, để nhận thức đúng về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, các chủ thể quản trị phải luôn quán triệt sâu sắc quan điểm, chủ trương, đường lối về ANM của Đảng. Phải thực hiện tốt chức năng tham mưu với Đảng, Nhà nước trong lĩnh vực ANM và truyền thông về ANM; nghiên cứu kỹ Luật An ninh mạng và các văn bản pháp luật có liên quan đến ANM. Nhận thức đúng về vai trò, vị trí và chức năng của các ngân hàng TMCP, về các yếu tố tác động đến ANM thì mới tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN trong tình hình mới.

Vụ Truyền thông của NHNN cần xây dựng và triển khai các chương trình truyền thông, các đề án, chiến dịch truyền thông về ANM trên phạm vi toàn quốc, kết hợp với các phương tiện truyền thông, báo chí, tổ chức, doanh nghiệp để tạo sự thống nhất cao trong hệ thống ngân hàng về nội dung truyền thông, cung cấp thông tin chính xác, kịp thời về các mối đe dọa, kỹ năng bảo mật và hướng dẫn thực hành an toàn thông tin. Từ đó, các ngân hàng trong hệ thống

triển khai các HĐTT phù hợp với từng nhóm đối tượng; phối hợp với các cơ quan, tổ chức để triển khai các chương trình truyền thông, nâng cao nhận thức về ANM. Vụ Truyền thông cần tăng cường phối hợp với các doanh nghiệp, với các tổ chức xã hội, tổ chức các hoạt động cộng đồng, sự kiện truyền thông để nâng cao nhận thức cho các chủ thể và đối tượng quản trị HĐTT về ANM. Từ đó nhận thức về vai trò của quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN trong bối cảnh chuyển đổi số của các chủ thể quản trị sẽ đầy đủ, sâu sắc hơn, hệ thống NHNN có thể tăng cường quản trị HĐTT về ANM.

NHNN với tư cách là cơ quan ngang Bộ, phải thường xuyên phổ biến, quán triệt chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước về bảo đảm ANM cho các chủ thể quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Người đứng đầu cấp ủy trực tiếp lãnh đạo, chỉ đạo và chịu trách nhiệm về công tác an toàn, ANM cần chủ động rà soát, xác định rõ những vấn đề trọng tâm, trọng điểm để chỉ đạo triển khai thực hiện các HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Cần tạo điều kiện để hệ thống NHNN xây dựng cơ chế phối hợp bằng cách thành lập một Ban chỉ đạo cấp cao để điều phối các HĐTT trong hệ thống NHNN, xây dựng các nhóm làm việc chuyên trách để thực hiện các nhiệm vụ cụ thể gắn với từng ngân hàng, phân định rõ trách nhiệm của từng chủ thể, xây dựng quy trình làm việc cụ thể. Ban chỉ đạo cấp cao xây dựng các chỉ số đánh giá hiệu quả và thực hiện đánh giá thường xuyên để điều chỉnh chiến lược truyền thông. Hội đồng quản trị cần chủ động và tích cực tìm hiểu về Luật An ninh mạng, về tình hình ANM trong nước và trên thế giới, về chuyển đổi số và môi trường quản trị hiện đại để có nhận thức đúng và đủ về ANM, quản trị HĐTT về ANM trong bối cảnh nhiều cơ hội và thách thức hiện nay.

4.2.1.2. Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng có năng lực, đáp ứng yêu cầu cho các ngân hàng

Luận án xác định chủ thể trực tiếp quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng là Hội đồng quản trị, Ban Truyền thông. Họ là nguồn nhân lực thực thi nội dung, phương thức quản trị. Trang bị kiến thức về ANM, kiến thức quản trị HĐTT về ANM cho đội ngũ này là giải pháp cần thiết để xây dựng tăng cường

quản trị HĐTT về ANM trong tình hình mới. Năng lực của các chủ thể quản trị thể hiện ở khả năng vận dụng kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm mình để quản trị tốt đối tượng. Năng lực quản trị thể hiện ở việc phân chia công việc hợp lý, đưa ra quyết định chính xác, giải quyết vấn đề nhanh chóng, có khả năng truyền cảm hứng và thúc đẩy nhân sự, có khả năng kiểm tra, đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT... Phát triển năng lực lập kế hoạch HĐTT về ANM, năng lực giải quyết vấn đề và xử lý khủng hoảng truyền thông, năng lực phân tích và xây dựng phương án giải quyết, chọn ra phương án tối ưu nhất, phù hợp với điều kiện cụ thể của ngân hàng là nâng cao năng lực quản trị trong quản trị HĐTT về ANM.

Năng lực quản trị có thể được rèn luyện và phát triển theo thời gian, vì thế ngân hàng cần có kế hoạch tổ chức các hoạt động chuyên môn nhằm nâng cao năng lực cho chủ thể quản trị, để tạo môi trường quản trị tốt. Các ngân hàng “cần phối hợp chặt chẽ với nhau để xây dựng khung pháp lý và định hướng chung, xây dựng các quy định, tiêu chuẩn chung về ANM, xây dựng kế hoạch truyền thông cụ thể phù hợp với đặc điểm riêng của mình và quản trị các HĐTT đó. Các ngân hàng cần thường xuyên chia sẻ thông tin về các mối đe dọa ANM mới nổi, các vụ việc tấn công mạng để cùng nhau tìm ra giải pháp phòng ngừa, hỗ trợ lẫn nhau trong việc phát triển năng lực, cung cấp các tài liệu, công cụ quản trị HĐTT. Sự phối hợp chặt chẽ giữa hai bên là yếu tố quyết định thành công của các HĐTT và quản trị các HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN trong thời gian tới” [PL1, PVS18]. Ngân hàng cần chủ động chuyển giao các ứng dụng công nghệ, kỹ thuật an toàn, ANM cho các chủ thể quản trị HĐTT về ANM; thúc đẩy nghiên cứu, tạo môi trường thuận lợi và hỗ trợ có trọng tâm, trọng điểm để tổ chức, cá nhân tham gia HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Hội đồng quản trị cần nâng cao kỹ năng điều phối các HĐTT, dựa trên cơ sở thiết lập quy trình làm việc rõ ràng, thống nhất giữa các bộ phận tham gia vào quản trị HĐTT về ANM như lãnh đạo các phòng ban chuyên môn, bộ phận truyền thông của ngân hàng, bộ phận tổ chức, bộ phận tài chính... Họ cần biết sử dụng các công cụ, phương tiện truyền thông về ANM để theo dõi tiến độ công việc, đảm bảo các HĐTT được triển khai đúng kế hoạch. Tiến hành tổ chức các

buổi họp định kỳ để trao đổi thông tin, giải quyết các vấn đề phát sinh trong quản trị HĐTT về ANM. Đây là cơ sở để hợp tác, chia sẻ trách nhiệm của các bên liên quan trong quản trị HĐTT.

Ngân hàng cần phân công trách nhiệm cụ thể, xác định rõ vai trò và trách nhiệm của từng cá nhân trong quy trình quản trị HĐTT về ANM theo lý thuyết các bên liên quan. Phân công trách nhiệm càng cụ thể, rõ ràng bao nhiêu thì các HĐTT càng được quản trị tốt bấy nhiêu. Khi phân công nhiệm vụ, cần chú ý giao quyền hạn phù hợp với năng lực và kinh nghiệm của từng cá nhân/nhóm, đảm bảo họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao trong từng hoạt động cụ thể. Khuyến khích các cá nhân chủ động sáng tạo, đề xuất các giải pháp mới tăng cường quản trị HĐTT về ANM. Bản chất của một nhà quản trị giỏi chính là biết cách dùng người. Vì thế, ngân hàng cần tổ chức các khóa bồi dưỡng năng lực quản trị cho đội ngũ cán bộ truyền thông, gửi cán bộ đi đào tạo, bồi dưỡng tại các cơ sở khác, đi tham quan để học hỏi kinh nghiệm quản trị HĐTT về ANM. Xây dựng và phát triển lực lượng chuyên trách về ANM để họ làm chủ mọi tình huống, làm chủ công nghệ, chủ động ngăn ngừa các nguy cơ mất an toàn về ANM. Xác định quyền và trách nhiệm, nghĩa vụ của người đứng đầu trong quản trị HĐTT về ANM là Hội đồng quản trị, Ban Truyền thông...

Các ngân hàng cần chủ động tạo các diễn đàn, tổ chức các Hội thảo khoa học, tạo sự tương tác và trao đổi để các chủ thể quản trị HĐTT về ANM thống nhất kế hoạch và nội dung, phương thức quản trị HĐTT về ANM. Đó cũng là cơ hội để các chủ thể quản trị HĐTT về ANM nâng cao năng lực của mình, bổ sung kiến thức về ANM, kỹ năng tổ chức các HĐTT; kỹ năng phòng, chống nguy cơ lộ, lọt thông tin bảo mật từ các hoạt động tín dụng của ngân hàng; giúp công chúng chủ động ứng phó với các nguy cơ, thách thức từ không gian mạng. Các “ngân hàng cần đẩy mạnh nghiên cứu khoa học, tham gia các dự án nghiên cứu về ANM và quản trị HĐTT về ANM để tìm ra các giải pháp bảo mật hiệu quả hơn. Đồng bộ hóa các quy định, cùng nhau xây dựng và hoàn thiện các quy định về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là cách hình thành mạng lưới tin cậy và hợp lực đối phó với các thách thức mới về ANM trong quá trình

chuyển đổi số. Đây là điều rất quan trọng vì nó giúp các ngân hàng chia sẻ thông tin nhanh chóng và phản ứng kịp thời... Bằng cách chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức, các ngân hàng có thể cùng nhau xây dựng một hệ thống phòng thủ vững chắc hơn” [PL1, PVS5]. Các kiến thức, kỹ năng này cần được cung cấp cho cán bộ, nhân viên ngân hàng, đặc biệt là cán bộ truyền thông. Họ phải biến kiến thức, kỹ năng được trang bị thành nội lực, kết hợp với trách nhiệm và đam mê để thực hiện HĐTT về ANM thực sự hiệu quả, truyền lửa cho các thành viên khác và cả cộng đồng, tạo động lực cho các chủ thể quản trị.

Kiến toàn lực lượng chuyên trách bảo vệ ANM và bộ máy thực hiện chức năng quản trị HĐTT về ANM là việc các ngân hàng cần thực hiện. Ngân hàng cần tăng cường mời các chuyên gia truyền thông, chuyên gia ANM đến ngân hàng để tọa đàm, trao đổi nội dung về ANM; nâng cao khả năng ứng dụng công nghệ và tăng cường phối hợp bằng cách chủ động kết nối, phát triển mạng lưới truyền thông, hợp tác với các cơ quan báo chí, các chuyên gia, các nhà khoa học và các tổ chức liên quan; khuyến khích sự chủ động, sáng tạo và học hỏi không ngừng của đội ngũ này. Khuyến khích cán bộ quản trị có tư duy sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám đổi mới phù hợp với thực tế, khuyến khích cán bộ chủ động tham mưu, đề xuất các giải pháp, ý tưởng sáng tạo trong quản trị HĐTT, nhất là trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

4.2.1.3. Tăng cường sự phối hợp trong quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại ngân hàng

Luận án đã xác định lý thuyết truyền thông, lý thuyết quản trị học, lý thuyết các bên liên quan... là cơ sở lý luận để nghiên cứu vấn đề quản trị HĐTT về ANM tại NHNN ở Việt Nam. Khi áp dụng các lý thuyết đó để tăng cường quản trị HĐTT về ANM, cần chú ý đến sự phối hợp của chủ thể quản trị ngân hàng với các cơ quan hữu quan, bởi quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân, tổ chức làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hiệu quả, đạt mục tiêu đã đề ra, là cách thức mà các tổ chức kinh doanh được quản lý và giám sát nhằm cân bằng lợi ích của các bên liên quan. Hội đồng quản trị của các ngân hàng có trách nhiệm đảm bảo lợi ích của các bên liên quan

khi thực hiện quản trị các HĐTT về ANM thông qua việc theo đuổi chiến lược kinh doanh, báo cáo thông tin phù hợp với các chuẩn mực và giá trị xã hội.

Các lý thuyết nghiên cứu có tác động đến quản trị HĐTT về ANM, mang lại nhiều lợi ích cho các NHNN trên phương diện tài chính và môi trường quản trị. Căn cứ vào đó, có thể thấy các chủ thể quản trị và cán bộ, nhân viên của NHNN là bên liên quan bên trong, bao gồm từ bộ phận an ninh thông tin đến bộ phận truyền thông và bộ phận kinh doanh. Còn các đối tượng hưởng lợi trực tiếp từ kết quả quản trị HĐTT về ANM tại NHNN là đối tác, khách hàng là nhóm liên quan bên ngoài. Các lý thuyết cũng chú trọng đến tổ chức, cá nhân có quan hệ với NHNN trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Đó là những tổ chức, cá nhân cung cấp tài chính cho hoạt động này; các tổ chức chính trị, đoàn thể, xã hội; các đơn vị truyền thông; các cơ quan quản lý Nhà nước về HĐTT... Vấn đề lớn đối với ngân hàng trong quản trị HĐTT về ANM là kết hợp được kiến thức và kinh nghiệm của các tổ chức, cá nhân, triển khai hiệu quả các lý thuyết trong quản trị HĐTT về ANM. Khi phát hiện vấn đề về ANM, đơn vị chuyên trách ANM của ngân hàng phải phối hợp và thực hiện yêu cầu của Cục An ninh mạng và Phòng, chống tội phạm sử dụng công nghệ cao của Bộ Công an. Đơn vị này phối hợp với các cơ quan thuộc Bộ Công an, Bộ Thông tin và truyền thông, Bộ Khoa học và Công nghệ, Bộ Tài chính và các bộ, ngành để phối hợp xử lý theo lý thuyết các bên liên quan.

Các chủ thể quản trị cần phối hợp, liên kết để cùng nhau giải quyết các vấn đề chung, đạt được mục tiêu chung, bao gồm việc chia sẻ thông tin, nguồn lực, trách nhiệm và cùng nhau thực hiện các chính sách, giải pháp liên quan đến quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, hướng tới việc xây dựng một hệ thống quản trị hiệu quả, đáp ứng nhu cầu của xã hội và đảm bảo sự phát triển của cộng đồng. Chủ thể chịu trách nhiệm chính theo lý thuyết các bên liên quan về quản trị HĐTT nên là Vụ Truyền thông của NHNN. Chức năng và vị thế của Vụ Truyền thông sẽ tạo tính liên kết giữa các chủ thể quản trị, tạo hiệu lực của sự phối hợp và tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Các chủ thể quản trị phải cùng nhau xây dựng chiến lược truyền thông, nội dung và

phương thức quản trị HĐTT, thực hiện các chính sách, quy định liên quan đến các vấn đề ANM và đảm bảo tính thống nhất và hiệu quả. Các bên chia sẻ thông tin, dữ liệu liên quan đến vấn đề quản trị, giúp tăng cường tính minh bạch và khả năng ra quyết định. Phân chia trách nhiệm rõ ràng cho từng chủ thể trong quá trình quản trị, thiết lập các kênh liên lạc, diễn đàn để các chủ thể thường xuyên trao đổi, hợp tác và giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình quản trị HĐTT về ANM trên cơ sở áp dụng các lý thuyết và mô hình quản trị HĐTT về ANM mà luận án đã đề xuất.

4.2.2. Nhóm giải pháp về đối tượng quản trị hoạt động truyền thông

4.2.2.1. Nghiên cứu đặc điểm và trang bị kiến thức, kỹ năng cho đối tượng

Để tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, ngân hàng cần nghiên cứu đặc điểm đối tượng quản trị, trang bị kiến thức và kỹ năng cho để nâng cao nhận thức, kỹ năng cho đối tượng, để cùng xây dựng không gian mạng an toàn, đảm bảo hiệu quả quản trị HĐTT về ANM cho các đối tượng quản trị. Truyền thông về ANM và quản trị các HĐTT về ANM không chỉ là trách nhiệm của các ngân hàng hay của các cơ quan chức năng, các chủ thể quản trị, mà còn là nghĩa vụ và trách nhiệm của đối tượng quản trị, của công chúng truyền thông. Thực tế cho thấy những vụ lừa đảo liên quan đến ANM tại các ngân hàng gây ảnh hưởng xấu đến xã hội. Vì thế để tăng cường quản trị HĐTT về ANM, không chỉ cần nâng cao nhận thức và năng lực của chủ thể quản trị, mà còn phải nâng cao nhận thức và kỹ năng của đối tượng quản trị, để họ trở thành chủ thể quản trị chính mình. Trong các yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tội phạm công nghệ cao tại ngân hàng, có sự “nhận thức hạn chế về tầm quan trọng của an ninh mạng. Mặc dù các tổ chức ngân hàng thương mại đã đầu tư đáng kể vào hệ thống bảo mật thông tin, nhưng vẫn tồn tại sự thiếu sót trong việc nâng cao nhận thức và kiến thức về an ninh mạng cho nhân viên và khách hàng. Đây là vấn đề nghiêm trọng, vì sự phát triển của công nghệ đòi hỏi người dùng phải luôn cập nhật kiến thức và kỹ năng để đối phó với các mối đe dọa mới. Thiếu hụt nhận thức này có thể tạo điều kiện thuận lợi cho các tội phạm tấn công và gây ra thiệt hại đáng kể cho hệ thống ngân hàng và khách hàng”[60].

Đối tượng quản trị là những người hoặc nhóm người có sự tương đồng về một hay nhiều mặt nào đó như độ tuổi, mối quan tâm..., là mục tiêu được các nhà quản trị HĐTT về ANM hướng đến nhằm thay đổi nhận thức, điều chỉnh hành vi và thái độ của họ. Các đối tượng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN không đồng nhất, họ là cán bộ, nhân viên của ngân hàng; là đối tác, khách hàng... Việc duy trì tinh thần làm việc và công nhận nỗ lực của nhân viên trong HĐTT về ANM là mục tiêu của quản trị HĐTT về ANM. Các chủ thể quản trị tại ngân hàng cần giao tiếp hiệu quả với nhân viên thông qua Intranet, thông qua zalo, email hoặc EDM (E-direct mails) là thư điện tử trực tiếp, thông qua bản tin, bảng thông báo hoặc tại các sự kiện sơ kết, trao thưởng cho nhân viên; thông qua việc tổ chức cuộc họp/báo cáo hàng năm hay các sự kiện xã hội như team building, chơi bowling cùng nhau...

Nếu đối tượng quản trị là các đối tác như các tổ chức cho vay, quỹ đầu tư, có thể mang lại các nguồn tài trợ mới cho ngân hàng, các chủ thể quản trị có thể áp dụng các hình thức giao tiếp với các nhóm tài chính này thông qua thông cáo báo chí, báo cáo thường niên, phát biểu trong các sự kiện quan trọng... Như thế, tùy vào đối tượng mà các chủ thể quản trị xây dựng các chiến thuật truyền thông, từ truyền thông lan truyền cho đến những ý tưởng tập trung vào các mối quan hệ để đạt mục đích là quản trị tốt các HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Còn nếu đối tượng quản trị là khách hàng, ngân hàng phải thực hiện nghiên cứu họ một cách kỹ lưỡng để áp dụng quy trình truyền thông và quản trị HĐTT hiệu quả. Bởi vì trong lĩnh vực truyền thông, để đạt hiệu quả thuyết phục công chúng thì các chủ thể truyền thông phải nghiên cứu, tìm hiểu đối tượng một cách sâu sắc, thường xuyên và nghiêm túc trước và sau khi công chúng tiếp nhận thông tin. Đó cũng là yêu cầu của quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng, mục đích là để quyết định nội dung, lựa chọn quy trình, phương thức, phương tiện quản trị phù hợp với đối tượng. Các ngân hàng nên thành lập một phòng/ ban chuyên sâu, có nhiệm vụ tiếp nhận thông tin phản hồi từ đối tượng và nghiên cứu, xử lý các thông tin, kết hợp với ban Truyền thông hiện có tại Hội sở ngân hàng. Kết quả xử lý cần báo cáo với Hội đồng quản trị ngân hàng để có kế hoạch hành động phù hợp với từng tình huống cụ thể.

4.2.2.2. Tác động để làm thay đổi thái độ của đối tượng về an ninh mạng, thúc đẩy hành vi tham gia quản trị hoạt động truyền thông của đối tượng

Thái độ, hành vi của đối tượng của quản trị HĐTT có vai trò quan trọng, vừa là hiệu quả của HĐTT vừa quyết định hiệu quả quản trị HĐTT về ANM bởi truyền thông là tương tác đa chiều. Vì thế các ngân hàng “cần chú trọng việc nghiên cứu đối tượng và phân khúc khách hàng, chia khách hàng thành các nhóm khác nhau để đưa ra các thông điệp phù hợp với từng nhóm. Xây dựng nội dung theo các cá nhân hóa, căn chỉnh nội dung truyền thông cho từng khách hàng dựa trên hành vi và sở thích của họ. Mục tiêu cuối cùng của quản trị các HĐTT về ANM là nâng cao nhận thức, giúp đối tượng hiểu rõ hơn về các mối đe dọa ANM và tầm quan trọng của việc bảo vệ thông tin cá nhân; khuyến khích đối tượng thay đổi hành vi, thực hiện các hành động để bảo vệ bản thân và tài sản của mình; xây dựng lòng tin với đối tác, tăng cường lòng tin của khách hàng vào ngân hàng” [PL1, PVS17]. Nhu cầu của đối tượng quản trị là luôn muốn có nguồn thông tin chính xác khi nào họ muốn, lựa chọn loại hình truyền thông nào mà họ thấy thuận tiện. Nhưng đối tượng quản trị có phân khúc khác nhau, vì thế các chủ thể quản trị phải áp dụng cách xây dựng thông điệp, tổ chức thực hiện và quản trị kế hoạch, chiến dịch truyền thông, đánh giá, đo lường hiệu quả quản trị HĐTT linh hoạt, phù hợp với đối tượng. Không có một chiến dịch hay thông điệp truyền thông dành cho tất cả công chúng, không có một nội dung, phương thức quản trị chung cho mọi HĐTT dù đó là HĐTT về ANM tại ngân hàng.

Để các đối tượng có ý thức và kỹ năng trong việc phối hợp với nhau và với các cơ quan chức năng để thực hiện đúng Luật An ninh mạng, bảo vệ chính mình, người thân và gia đình, đồng thời góp phần bảo vệ ANM tại hệ thống NHNN, họ phải có kỹ năng nhận diện âm mưu gây nguy cơ mất an toàn, nhận diện các thủ đoạn chống phá; các website giả mạo, các trang mạng có nhiều nội dung thông tin xấu, độc để có hành vi tham gia quản trị HĐTT về ANM. Họ phải được truyền thông để hiểu rõ các thủ đoạn tấn công mạng như đánh sập các website; cài gắm vào máy tính cá nhân hoặc lấy tài khoản và mật khẩu; đánh cắp dữ liệu cá nhân như hình ảnh, video; tấn công bằng mã độc theo tệp đính kèm

trong email hoặc ẩn trong quảng cáo Skype; tấn công ẩn danh bằng những phần mềm độc hại như phần mềm diệt virus, các trình duyệt; tấn công qua USB, đĩa CD... Muốn đạt mục đích này, HĐTT về ANM phải thực sự thu hút sự chú ý, quan tâm của đối tượng.

Chủ thể truyền thông cần xác định mục tiêu và đối tượng rõ ràng, lựa chọn kênh truyền thông phù hợp, tạo nội dung hấp dẫn và tương tác, khuyến khích sự tham gia và phản hồi, tạo cơ hội để đối tượng tham gia vào quá trình tạo nội dung. Ví dụ: chia sẻ câu chuyện, hình ảnh, video cá nhân; tổ chức các buổi thảo luận, hỏi đáp trực tuyến để lắng nghe ý kiến, phản hồi từ đối tượng; tạo các cuộc thi, thử thách để tăng tính tương tác và hứng thú của đối tượng. Cần có đánh giá và cải tiến liên tục bằng cách theo dõi, phân tích hiệu quả của từng kênh truyền thông, nội dung truyền thông; lắng nghe phản hồi từ đối tượng để điều chỉnh, cải thiện các HĐTT. Ngân hàng cần thử nghiệm các giải pháp mới, sáng tạo để tối ưu hóa hiệu quả truyền thông, thúc đẩy sự tham gia tích cực của các đối tượng vào HĐTT.

Khi nhận thức và kỹ năng của đối tượng quản trị HĐTT về ANM đã được nâng cao, họ sẽ tự giác tham gia vào quá trình truyền thông và quản trị HĐTT về ANM một cách chủ động và tích cực. Họ sẽ có kỹ năng phòng tránh, tự vệ khi tham gia mạng xã hội, như nghiên cứu kỹ trước khi like hoặc chia sẻ các file, các bài viết hoặc các đường link; cảnh giác với trang web lạ, các email chưa rõ danh tính và đường dẫn đáng nghi ngờ; không vì hiếu kỳ hoặc tham tiền bạc mà nghe những lời kích động, xúi giục của các đối tượng xấu khi tham gia hoạt động trên mạng xã hội, nhất là các hoạt động có liên quan đến giao dịch tài chính. Kịp thời cung cấp thông tin, thực hiện yêu cầu và hướng dẫn của cơ quan nhà nước có thẩm quyền, người có trách nhiệm khi xảy ra các tình huống bất thường. Họ sẽ biết cách sử dụng các biện pháp kỹ thuật bảo đảm an toàn thông tin như tạo thói quen quét virus; thực hiện sao lưu dự phòng trên ổ cứng ngoài, trên mạng nội bộ hoặc trên các dịch vụ lưu trữ đám mây; kiểm tra lộ lọt thông tin tài khoản cá nhân qua Trung tâm xử lý tấn công mạng Việt Nam. Khi phát hiện bị tấn công mạng, họ biết nhanh chóng ngắt kết nối mạng; sử dụng các

công cụ giải mã độc; báo cho người có trách nhiệm qua đường dây nóng để phối hợp xử lý; biết sử dụng mạng xã hội một cách thông minh, biến mạng xã hội thành phương tiện hữu ích để mở mang kiến thức, tránh bị thông tin ảo chi phối. Như thế là tham gia vào quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Trong bối cảnh chuyển đổi số, phải “lấy con người, trí tuệ con người làm trung tâm, là nhân tố quyết định, đồng thời tranh thủ tối đa những thành tựu khoa học, công nghệ”[17] để tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN.

4.2.3. Nhóm giải pháp về nội dung quản trị hoạt động truyền thông

4.2.3.1. Đổi mới nội dung quản trị, hoàn thiện các giải pháp an toàn, bảo mật trong thanh toán trực tuyến và thanh toán thẻ ngân hàng, quản trị xác thực điện tử, xác thực sinh trắc học

Các chủ thể quản trị cần đổi mới nội dung quản trị HĐTT. Trước hết, cần quản trị tốt thông điệp truyền thông và chiến lược truyền thông về ANM tại ngân hàng. Thông điệp truyền thông được sử dụng trong các HĐTT về ANM tại ngân hàng phải luôn đổi mới, sáng tạo trên nguyên tắc “4 dễ”, đó là dễ hiểu – dễ nhớ - dễ làm – dễ lan tỏa, diễn giải nội dung của ANM một cách cụ thể và ngắn gọn; sử dụng ngôn ngữ dễ hiểu, bằng cách chuyển ngôn ngữ hành chính, pháp luật sang ngôn ngữ đời sống của công chúng; bổ sung hình ảnh, âm thanh hoặc video sinh động, giải thích bằng những tình huống cụ thể... “Cần đơn giản hóa thông điệp, truyền đạt thông tin về ANM một cách đơn giản, dễ hiểu và sinh động, vì đổi mới thông điệp truyền thông là đổi mới nội dung quản trị HĐTT” [PL1, PVS15]. Đổi mới nội dung quản trị HĐTT về ANM bằng cách chọn nội dung cập nhật, rút ngắn khoảng cách giữa lý luận và thực tiễn, cung cấp thông tin mới nhất, tác động trực tiếp đến quyền lợi và trách nhiệm của đối tượng. Cải tiến nội dung, làm mới thông điệp để thông điệp gắn với mục tiêu truyền thông, thích ứng với sự thay đổi của môi trường, phù hợp với công nghệ và hành vi của đối tượng quản trị, bởi thói quen của công chúng mạng trong bối cảnh truyền thông số đã định hình.

Đổi mới nội dung quản trị bằng cách hoàn thiện các giải pháp an toàn, bảo mật trong thanh toán trực tuyến và thanh toán thẻ ngân hàng, về xác thực điện

tử, xác thực bằng sinh trắc học, tăng cường HĐTT về các nội dung này trong các HĐTT. Trong quá trình hoạt động chuyển đổi số, định danh khách hàng điện tử (eKYC - Electronic Know Your Customer) đang trở thành một xu hướng phát triển tất yếu tại các ngân hàng, cho phép ngân hàng cung ứng dịch vụ số hóa, nâng cao trải nghiệm của khách hàng và tối ưu hóa hoạt động, đặc biệt trong hoạt động liên quan đến tài khoản thanh toán, nhằm đảm bảo ANM. Ngân hàng cần đưa nội dung này vào thông điệp truyền thông để quản trị, để các đối tượng hiểu rằng thực tế, eKYC nghĩa là việc xác định và xác minh các thông tin liên quan đến danh tính khách hàng so với những thông tin mà họ cung cấp thông qua cách thức điện tử, điển hình như video call, công nghệ AI xác thực khuôn mặt, nhận diện ký tự quang học, thông tin sinh trắc học... Các phương thức điện tử này sẽ giúp đọc dữ liệu và trích xuất thông tin cá nhân tức thời với cơ sở dữ liệu tập trung về danh tính của cá nhân khách hàng. Hình thức này cho phép khách hàng thực hiện được giao dịch với ngân hàng mà không cần gặp mặt hay tới trực tiếp chi nhánh/phòng giao dịch của ngân hàng mà có thể thực hiện tại bất cứ đâu, chỉ cần có phương tiện công nghệ hiện đại (máy tính bảng, điện thoại thông minh...). Căn cứ dùng để định danh khách hàng cá nhân hiện nay chủ yếu là căn cước công dân/hộ chiếu dựa trên các đặc điểm bảo mật của các loại hình giấy tờ tùy thân này và so sánh khuôn mặt khách hàng với hình ảnh trên giấy tờ đó. Việc áp dụng eKYC cho hoạt động tài khoản thanh toán cho phép tất cả các hồ sơ và dữ liệu được lưu trữ trong hệ thống ngân hàng đang phục vụ khách hàng. Khi xuất hiện hành vi lạm dụng thông tin tài khoản nhằm thực hiện các khoản thu lợi bất chính hoặc hoạt động bất hợp pháp, đều có thể truy trở lại cho cá nhân hoặc các bên liên quan đến các giao dịch hoặc sử dụng dịch vụ đó.

Tuy nhiên, trong quá trình triển khai ứng dụng phương thức eKYC trong hoạt động tài khoản thanh toán tại Việt Nam, bên cạnh những thành tựu đạt được vẫn còn tồn tại một số vấn đề bất cập cần phải giải quyết, vì thế “cần có thêm những cải cách pháp lý và những chính sách hỗ trợ cần thiết cho sự phát triển của eKYC tại Việt Nam”[101]. Ngân hàng cần đổi mới nội dung quản trị HĐTT về ANM theo cách hoàn thiện các giải pháp an toàn, bảo mật trong thanh

toán trực tuyến và thanh toán thẻ ngân hàng, ban hành quy định chi tiết hơn cho việc sử dụng Cơ sở dữ liệu quốc gia và dân cư vào hoạt động eKYC và truyền thông về vấn đề này đến các đối tượng, để họ hiểu mỗi công dân chỉ có 01 số định danh cá nhân gắn với tài khoản định danh điện tử đã được xác thực khi thực hiện tạo lập tài khoản thanh toán tại ngân hàng bằng hình thức eKYC hay kể cả giao dịch tại quầy, như thế sẽ tránh được sự trùng lặp hay giả mạo, việc quản trị HĐTT qua định danh cá nhân cũng chính xác hơn. Cần tích hợp và nâng cấp, triển khai toàn diện hệ thống một cửa điện tử khi sử dụng danh tính điện tử, tài khoản định danh điện tử từ dữ liệu của Bộ Công an trên cơ sở có hành lang pháp lý cho phép chia sẻ dữ liệu công nhận lẫn nhau giữa các ngân hàng và liên kết về kho dữ liệu chung trong hệ thống mà NHNN là đầu mối.

4.2.3.2. Xây dựng quy chế quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng thông qua hoạt động xác thực điện tử tại ngân hàng

Như trong chương 3 luận án đã phân tích, hiện nay dữ liệu của các NHNN vẫn mang tính độc lập với nhau, trong khi thực tế có người có nhiều tài khoản tại cùng một ngân hàng hoặc tại nhiều ngân hàng. Vì vậy, hệ thống NHNN nên xây dựng quy chế nội bộ về ANM và quản trị HĐTT về ANM thông qua hoạt động xác thực điện tử làm căn cứ để có cơ chế công nhận kết quả thẩm định xác thực điện tử của nhau dựa trên dữ liệu định danh chéo của nhau, tăng tính hợp tác giữa các ngân hàng, đảm bảo tính nhất quán, đồng bộ, an toàn trong hệ thống về ANM. Quá trình hợp tác trong quản trị HĐTT về ANM tạo ra cơ sở khoa học và điều kiện thuận lợi để các ngân hàng xây dựng bộ quy tắc ứng xử trên không gian mạng và bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả truyền thông về ANM chung, xây dựng cơ chế trao đổi, chia sẻ thông tin giữa các ngân hàng với các ban, ngành chức năng trong quản trị HĐTT về ANM, củng cố quan hệ hợp tác giữa ngân hàng với các đơn vị, tổ chức có liên quan. Từ đó, các ngân hàng trong hệ thống có điều kiện để thực hiện việc kiện toàn tổ chức; tăng cường quan hệ phối hợp giữa các lực lượng chức năng trong bảo vệ ANM và quản trị HĐTT về ANM.

Các ngân hàng cũng cần có quy định cụ thể về chữ ký điện tử trong eKYC, vì hiện nay eKYC chủ yếu mới sử dụng hình thức nhận dạng khuôn mặt.

Chữ ký số được sử dụng góp phần lược bỏ các loại giấy tờ và cho phép tự động hóa quá trình định danh hiện đại và hiệu quả, rút ngắn quy trình nâng hạn mức giao dịch thanh toán sau khi mở tài khoản thanh toán online bằng eKYC. Thông tư số 06/2023/TT-NHNN cho phép tổ chức tín dụng cho vay theo phương thức điện tử cũng như quy định việc nhận biết, xác minh thông tin nhận biết khách hàng bằng eKYC áp dụng đối với khách hàng vay vốn phục vụ nhu cầu đời sống, lần đầu thiết lập mối quan hệ, với hạn mức vay tối đa là 100 triệu đồng. Các tổ chức tín dụng được trao quyền quyết định biện pháp, hình thức, công nghệ phục vụ hoạt động cho vay bằng phương tiện điện tử phù hợp theo quy định, khẳng định tầm quan trọng của việc hoàn thiện pháp luật về eKYC để đổi mới nội dung quản trị HĐTT về ANM, thực hiện an toàn, đồng bộ, toàn diện quá trình chuyển đổi số ngành ngân hàng. Theo Quyết định 2345/QĐ-NHNN về việc triển khai các giải pháp an toàn, bảo mật trong thanh toán trực tuyến và thanh toán thẻ ngân hàng, khách hàng phải xác thực sinh trắc học khi chuyển tiền trên 10 triệu đồng trong một lần giao dịch, khi hạn mức chuyển tiền trong ngày trên 20 triệu đồng một ngày; trước khi thực hiện giao dịch lần đầu bằng ứng dụng Mobile Banking hoặc trước khi thực hiện giao dịch trên thiết bị khác với thiết bị thực hiện giao dịch Mobile Banking lần gần nhất... Ngân hàng cần truyền thông và quản trị nội dung này để tạo điều kiện thuận lợi cho quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN.

Quyết định 2345/QĐ-NHNN cần được thực hiện nghiêm. Toàn bộ hệ thống xác thực kết nối trực tuyến với Bộ Công an cần được đưa vào vận hành, các ứng dụng xác thực cũng cần được hoàn thiện. Các ngân hàng cần xây dựng quy chế nội bộ quản trị HĐTT thông qua quản trị hoạt động xác thực điện tử; nâng cao nhận thức, hiểu biết, kỹ năng phòng ngừa, ứng phó và giải quyết các vấn đề về ANM. Quản trị tốt thông điệp truyền thông và chiến lược truyền thông về ANM phải gắn liền với đổi mới nội dung, phương thức quản trị nhằm khắc phục tình trạng “sự gắn kết giữa phát triển kinh tế - xã hội với bảo đảm quốc phòng, an ninh chưa thực sự chặt chẽ, hiệu quả”[50, t.2, tr.87] thời gian qua.

4.2.4. Nhóm giải pháp về phương thức quản trị hoạt động truyền thông

4.2.4.1. Đổi mới hình thức quản trị

Đổi mới hình thức quản trị HĐTT về ANM là thay đổi cách thức sử dụng để quản lý và tổ chức thực hiện các HĐTT về ANM của ngân hàng, nhằm đạt hiệu quả cao hơn trong việc truyền tải thông điệp, tiếp cận đối tượng, xây dựng hình ảnh an toàn về ANM của ngân hàng. Các khía cạnh của đổi mới hình thức quản trị HĐTT khá phong phú như sáng tạo hình thức quản trị mới, kết hợp nhiều hình thức quản trị trong một HĐTT... Ngân hàng cần thay đổi cách tiếp cận, lựa chọn kênh truyền thông phù hợp và xác định mục tiêu truyền thông rõ ràng hơn trong tổng thể và trong từng hoạt động, từng chiến dịch truyền thông. Đổi mới cách tiếp cận, tìm hiểu sâu hơn về nhu cầu và hành vi của đối tượng, từ đó đưa ra các thông điệp và nội dung phù hợp, cá nhân hóa trải nghiệm truyền thông, tăng cường tương tác với đối tượng. Sử dụng các công cụ và phương pháp đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM chính xác, đo lường mức độ ảnh hưởng của các HĐTT đến mục tiêu quản trị.

Thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN thời gian qua chủ yếu là thông qua truyền thông nội bộ và truyền thông ngoại biên, thông qua hình thức phổ biến như quản trị tập trung, khi quyết định được đưa ra ở cấp cao nhất và được thực thi xuống dưới; hoặc sử dụng hình thức quản trị phân quyền: quyết định được phân bổ cho các cấp quản lý thấp hơn, sau đó cùng trao đổi và đi đến thống nhất. Cũng có khi ngân hàng quản trị theo mục tiêu, tập trung vào việc đạt được các mục tiêu cụ thể; có khi quản trị theo quá trình, tập trung vào việc cải thiện các quy trình làm việc; quản trị theo nhóm, tập trung vào việc làm việc theo nhóm để đạt được mục tiêu quản trị. Các ngân hàng cần đổi mới hình thức quản trị bằng cách kết hợp đa dạng và linh hoạt các hình thức khác nhau, sử dụng nhiều kênh truyền thông để phát huy thế mạnh của từng kênh. Ngân hàng có thể áp dụng hình thức quản trị tập trung với các quyết định quan trọng được đưa ra bởi Ban giám đốc, hoặc hình thức quản trị phân quyền với các quyết định được phân chia cho các trưởng phòng, trong đó có vai trò quan trọng của phòng/ban Truyền thông là tùy điều kiện cụ thể, nhưng phải tăng cường sử dụng các

phương tiện truyền thông hiện đại, tích cực tổ chức các HĐTT; tạo ra các sản phẩm mới, xây dựng nhiều nội dung về ANM, nhiều nội dung về HĐTT. “Ví dụ như sử dụng Infographic, sử dụng hình ảnh minh họa để truyền tải thông tin một cách trực quan và dễ hiểu. Sản xuất các video ngắn, hấp dẫn về các chủ đề liên quan đến ANM. Tạo ra các trò chơi tương tác để giúp khách hàng hiểu rõ hơn về các mối đe dọa về ANM và cách phòng tránh” [PL1, PVS17].

Nội dung về ANM là những vấn đề có tính nghiêm túc, quy chuẩn và thẩm quyền cao, vì liên quan đến Luật An ninh mạng, liên quan đến ANQG. Tuy nhiên, trong môi trường internet hiện nay, truyền thông về ANM với những nội dung mang tính nghiêm túc, quy chuẩn có phần suy giảm tính hấp dẫn đối với nhiều người. Vì thế hình thức quản trị cần được đổi mới để nội dung HĐTT về ANM được quản trị một cách khoa học và nghệ thuật, để thông điệp truyền thông về ANM đảm bảo tính định hướng dư luận, đảm bảo cơ sở chính trị và pháp lý. Đảng ta cũng chủ trương “coi trọng đổi mới quản trị quốc gia theo hướng hiện đại, hiệu quả, nhất là quản lý phát triển và quản lý xã hội”[50, t.2, tr.81], đạt được mục tiêu chủ thể quản trị đề ra.

4.2.4.2. *Đổi mới phương pháp quản trị*

Đổi mới phương pháp quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN là quá trình liên tục tìm kiếm, thử nghiệm và áp dụng các phương pháp truyền thông hiệu quả hơn, phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh và công nghệ. Phương pháp quản trị HĐTT chủ yếu được sử dụng tại các ngân hàng là quản trị trực tiếp thông qua các HĐTT, các loại hình báo chí hoặc quản trị gián tiếp thông qua công tác xã hội như tài trợ, tham gia các sự kiện... Nội dung đổi mới phương pháp quản trị HĐTT là cập nhật và áp dụng các xu hướng truyền thông mới nhất, như sử dụng nội dung video, chatbot, AI và các nền tảng truyền thông xã hội. Tối ưu hóa chiến lược, đánh giá và điều chỉnh các chiến lược truyền thông hiện có, tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu thay đổi của đối tượng quản trị. Tận dụng các công cụ và nền tảng công nghệ để tối ưu hóa quy trình truyền thông, từ việc tạo nội dung, phân phối, đến đo lường hiệu quả quản trị HĐTT, tăng cường phương pháp truyền thông hiện đại trong môi trường chuyển đổi số.

Tăng cường tương tác với đối tượng, tạo cơ hội cho cán bộ, nhân viên ngân hàng và các đối tác, khách hàng tham gia và đóng góp ý kiến. Thường xuyên theo dõi và đánh giá hiệu quả của các HĐTT về ANM tại ngân hàng để có những điều chỉnh phù hợp. Xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với các bên liên quan, đó cũng là cách đổi mới phương pháp quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, để tăng cường quản trị HĐTT về ANM.

Các ngân hàng cần duy trì nhiều mối quan hệ khác nhau với khách hàng, đối tác, nhà đầu tư, cần duy trì quan hệ tốt với các cơ quan báo chí và truyền thông; chủ động xây dựng và tăng cường liên kết với các cơ quan báo chí, tạo điều kiện thuận lợi cho các cơ quan báo chí chia sẻ, truyền đạt những thông điệp về ANM, những câu chuyện và giá trị tốt đẹp của ngân hàng đến với công chúng. Nhờ báo chí, ngân hàng có thể làm mới các chiến dịch lược truyền thông, đổi mới phương pháp quản trị, đáp ứng nhu cầu thay đổi liên tục của công chúng truyền thông trong xã hội hiện đại, giúp công chúng truyền thông thay đổi đánh giá và tiếp cận hoạt động tài chính của ngân hàng dưới góc nhìn mới mẻ, thân thiện hơn. Khi đó, ngân hàng thu hút thêm nhiều khách hàng, mở ra nhiều cơ hội tiếp cận đến nhiều đối tượng, lan toả giá trị cốt lõi của ngân hàng, giúp ngân hàng tăng giá trị chuyển đổi cao, gia tăng doanh thu. Đổi mới phương pháp quản trị HĐTT giúp hệ thống NHNN nắm bắt dữ liệu, phát triển bền vững.

Các ngân hàng cũng nên áp dụng Influencer marketing để quản trị các HĐTT về ANM. Influencer hay người ảnh hưởng là những người nổi tiếng trên các nền tảng trực tuyến trong một cộng đồng hoặc lĩnh vực cụ thể, ví dụ như các nghệ sĩ, các nhà hoạt động xã hội. Khi hợp tác với các NHNN trong truyền thông về ANM, họ đóng vai trò là đại diện để đưa thông điệp truyền thông đến công chúng. Mức độ tác động của người ảnh hưởng càng lớn, họ càng dễ dàng thu hút sự chú ý, giúp các chủ thể quản trị HĐTT về ANM truyền tải thông điệp của mình đến đối tượng mục tiêu một cách rộng rãi hơn, giúp đối tượng quản trị tiếp cận và hiểu rõ hơn về thông điệp truyền thông, về nội dung truyền thông, tăng số lượng người theo dõi trên mạng xã hội, thúc đẩy lượng người truy cập trang web. Vấn đề là phải xây dựng được các Influencer marketing phù hợp với

nội dung quản trị, phù hợp với đối tượng để ngân hàng có các hoạt động chuyên nghiệp, hiệu quả hơn.

Hiện nay, ngân hàng cần tận dụng công nghệ số để đổi mới phương pháp quản trị HĐTT, sử dụng truyền thông đa kênh, tích hợp nhiều kênh truyền thông như website, mạng xã hội, email, ứng dụng di động,...để cung cấp trải nghiệm liền mạch cho công chúng. Phương pháp tương tác trực tuyến sử dụng các công cụ trực tuyến như chat trực tuyến, livestream, webinar và các nền tảng mạng xã hội để tạo ra sự tương tác hai chiều giữa ngân hàng và khách hàng. Phương pháp cá nhân hóa nội dung là cung cấp nội dung, thông điệp phù hợp với từng cá nhân, giúp tăng tính hiệu quả của truyền thông. Sử dụng dữ liệu lớn (Big Data) là phân tích dữ liệu khách hàng để hiểu rõ hơn về hành vi, sở thích và nhu cầu của họ, từ đó tối ưu hóa các chiến dịch truyền thông. Xây dựng cộng đồng trực tuyến là tạo ra các diễn đàn, nhóm trên mạng xã hội để khách hàng có thể tương tác, chia sẻ kinh nghiệm và xây dựng mối quan hệ với nhau và với ngân hàng. Sử dụng Influencer Marketing là cách hợp tác với những người có ảnh hưởng trên mạng xã hội để quảng bá sản phẩm, dịch vụ và tăng độ nhận diện thương hiệu. Việc lựa chọn và kết hợp các phương pháp truyền thông phù hợp là rất quan trọng. Tăng cường sử dụng hiệu ứng hình ảnh vì hình ảnh, video và các nguồn dữ liệu trực quan giúp người xem dễ dàng đón nhận thông điệp của chiến dịch truyền thông mà ngân hàng truyền tải cũng là cách đổi mới phương pháp quản trị các HĐTT về ANM. Sử dụng các công cụ thu thập, đo lường dữ liệu và các giải pháp social listening giúp ngân hàng có nguồn dữ liệu xác đáng để đánh giá hiệu quả, có điều chỉnh phù hợp để đổi mới phương pháp quản trị HĐTT.

4.2.4.3. Tăng cường khai thác và ứng dụng công nghệ thông tin, sử dụng hiệu quả phương tiện truyền thông

Trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, kênh truyền thông phổ biến trong quản trị HĐTT thường là truyền thông xã hội, truyền thông qua phương tiện truyền thống là báo chí hoặc qua zalo, email marketing, quảng cáo trực tuyến, PR, trang web... Với sự phát triển mạnh mẽ của kỷ nguyên số, các nền tảng truyền thông chính là công cụ đắc lực giúp các ngân hàng đổi mới

phương thức quản trị HĐTT về ANM. Với công nghệ thời hiện đại trong môi trường chuyển đổi số, các ngân hàng cần tăng cường khai thác và ứng dụng công nghệ thông tin, sử dụng hiệu quả phương tiện truyền thông mới trong quản trị HĐTT. Sử dụng công nghệ AI và Chatbot để tương tác với đối tác và khách hàng, đó cũng là cách đổi mới phương tiện quản trị HĐTT. Bởi vì hiện nay, công nghệ AI đang phát triển rất nhanh và trở thành phương tiện kết nối truyền thông hữu dụng, giúp các chủ thể quản trị hiệu quả các HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN. Tối ưu hóa SEO và SEM, sử dụng các công cụ tìm kiếm để đưa nội dung của ngân hàng tiếp cận với đối tượng. Sử dụng Chatbot, tự động hóa việc trả lời các câu hỏi thường gặp của khách hàng, cung cấp hỗ trợ 24/7. Công nghệ Chatbot được sử dụng để chủ thể quản trị tương tác trực tiếp với đối tượng, nắm bắt được nhu cầu của đối tượng, giải đáp các câu hỏi về ANM mà đối tượng quản trị HĐTT về ANM nêu ra, để họ nâng cao nhận thức và kỹ năng ứng phó với các tình huống của ANM. Sử dụng Email Marketing để gửi email cá nhân hóa để quảng bá sản phẩm, dịch vụ ngân hàng. Sử dụng các công cụ truyền thông nội bộ trực tuyến để chia sẻ thông tin, thúc đẩy sự gắn kết và nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên. Sử dụng tốt công nghệ, các chủ thể mới quản trị tốt các HĐTT về ANM của mình tại hệ thống NHNN trong bối cảnh truyền thông số, chuyển đổi số hiện nay.

Cùng với việc áp dụng các Influencer marketing, hệ thống NHNN cũng cần tích cực sử dụng truyền thông xã hội, sử dụng hiệu quả các nền tảng xã hội như Facebook, Instagram, Twitter... Chúng ta đang chứng kiến những xu hướng tiêu dùng biến động, công nghệ mới ra mắt và sự bùng nổ của các nền tảng mới. Tốc độ thay đổi trên các ứng dụng truyền thông xã hội đang ngày càng gia tăng, buộc các chủ thể quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN phải trang bị cho mình những nền tảng phù hợp để ứng phó với những thay đổi và xu thế của khách hàng, chủ động thích ứng với các xu hướng đó. Các nền tảng xã hội mới cần được hệ thống NHNN khai thác triệt để trong quản trị HĐTT về ANM. Ví dụ tiktok là một ứng dụng tạo video ngắn cho phép người dùng hát, nhảy, diễn xuất các đoạn âm thanh được ghi sẵn, nền tảng này dùng những thuật toán dựa

trên trí tuệ nhân tạo AI để lựa chọn và cung cấp video mà họ yêu thích. Tiktok xác định phân phối thông tin phù hợp tới từng người dùng dựa trên phân tích nội dung của từng video mà họ tương tác. Trong thời gian tới, các video ngắn sẽ thống lĩnh môi trường truyền thông xã hội. Với sự thành công của TikTok và các hành vi trực tuyến của thế hệ Z nói chung, ngân hàng sẽ tạo ra bố cục nội dung của video để trong khoảng thời gian ngắn, truyền tải thông điệp lôi cuốn, hấp dẫn. Từ đó tăng cường giao tiếp với đối tượng nhằm cung cấp kiến thức về ANM, lan tỏa và phổ biến thông điệp truyền thông, vì mọi người thường có xu hướng chia sẻ video nhiều hơn so với những loại hình khác.

Ứng dụng BeReal là một nền tảng chia sẻ ảnh nhắc người dùng đăng một ảnh chưa được lọc, chưa chỉnh sửa mỗi ngày cho một nhóm bạn bè được chọn, là một trong những ứng dụng tiềm năng cần được khai thác, sử dụng trong quản trị HĐTT về ANM. Các nền tảng xã hội phải được ưu tiên nhiều nhất và trở thành chiến lược trọng tâm, bởi đây là xu hướng phát triển chủ đạo trong truyền thông số, chuyển đổi số. “Việc sử dụng đa dạng các phương tiện truyền thông giúp ngân hàng tiếp cận được nhiều đối tượng khách hàng hơn, tăng cường nhận thức về ANM và xây dựng hình ảnh một ngân hàng đáng tin cậy. Tuy nhiên, để đạt được hiệu quả cao trong quản trị các HĐTT về ANM, các ngân hàng cần có một chiến lược truyền thông rõ ràng, đầu tư nguồn lực phù hợp và thường xuyên đánh giá hiệu quả của các HĐTT cũng như bổ sung các phương tiện truyền thông hiện đại, đáp ứng yêu cầu của truyền thông số trong môi trường chuyển đổi số hiện nay”[PL1, PVS9]. Đổi mới công cụ và công nghệ quản trị, sử dụng các công cụ và công nghệ mới như phần mềm quản lý truyền thông, nền tảng phân tích dữ liệu, trí tuệ nhân tạo và các kênh truyền thông số hóa để tối ưu hóa quy trình, tăng cường quản trị các HĐTT về ANM.

4.2.5. Nhóm giải pháp về môi trường quản trị hoạt động truyền thông

4.2.5.1. Đẩy mạnh chuyển đổi số, truyền thông số, đầu tư cơ sở vật chất cho các quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại các ngân hàng

Các ngân hàng trong hệ thống NHNN cần đầu tư cơ sở vật chất, xây dựng cơ chế, chính sách để thu hút, trọng dụng, đãi ngộ, phát triển đội ngũ chuyên gia

có năng lực và phẩm chất đạo đức, có kỹ năng xử lý khủng hoảng truyền thông để làm việc trong các vị trí bảo đảm ANM tại ngân hàng. Nhưng đi cùng với những vấn đề trên, điều kiện cần và đủ là ngân hàng phải đẩy mạnh chuyển đổi số, truyền thông số, đầu tư cơ sở vật chất cho các quản trị HĐTT về ANM.

Ngân hàng cần tăng cường xây dựng và nâng cấp hạ tầng kỹ thuật theo hướng đẩy mạnh chuyển đổi số để thúc đẩy đổi mới HĐTT về ANM, xây dựng môi trường quản trị HĐTT về ANM phù hợp. Việc xây dựng hạ tầng kỹ thuật trên cơ sở phát triển các công nghệ mạng là động lực và bảo đảm cho sự nâng cấp, đổi mới các HĐTT về ANM trên nền tảng internet. Các ngân hàng cần dựa trên cơ sở kỹ thuật số và sử dụng công nghệ tiên tiến để thực hiện tích hợp các kênh truyền thông khác nhau. “Internet +” chủ yếu bao gồm các công nghệ cốt lõi như dữ liệu lớn (Big Data) và internet vạn vật (Internet of Things - IoT), có khả năng tích hợp cao các ngành công nghiệp truyền thông với internet. Có thể sử dụng phương pháp này để đổi mới công nghệ truyền thông và hình thành cơ chế liên kết trong quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN, tăng cường quản trị HĐTT về ANM, đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế “hiện đại, hội nhập quốc tế, vận hành đầy đủ, đồng bộ theo các quy luật của kinh tế thị trường, có sự quản lý của nhà nước” [125, tr.24] trong “kỷ nguyên phát triển, kỷ nguyên giàu mạnh, kỷ nguyên thịnh vượng dưới sự lãnh đạo, cầm quyền của Đảng”[83] hiện nay.

Các ngân hàng cần đầu tư trang thiết bị, phần mềm và nhân lực bảo đảm ANM để có kế hoạch phòng, chống tội phạm công nghệ cao, thường xuyên xây dựng kịch bản và triển khai diễn tập phòng, chống với các hình thức tấn công của loại hình tội phạm này nhằm bảo đảm ANM và đảm bảo hoạt động liên tục của các ngân hàng. Cần mở rộng hợp tác với các tổ chức, các tập đoàn đa quốc gia có trình độ phát triển cao về công nghệ thông tin để tiếp thu công nghệ mới và kinh nghiệm bảo vệ ANM cũng như kinh nghiệm quản trị HĐTT về ANM. Quản lý chặt chẽ các dịch vụ thông tin di động và các loại hình thông tin trên mạng liên quan đến ANM tại ngân hàng như mạng xã hội, trang thông tin điện tử. Chiến lược, kế hoạch, đề án, dự án ứng dụng, phát triển công nghệ thông tin liên quan đến quản trị HĐTT về ANM phải được các chuyên gia và Hội đồng

quản trị ngân hàng thẩm định trước khi triển khai, để đảm bảo thống nhất.

Đầu tư cơ sở vật chất để ngân hàng có nguồn lực tổ chức các HĐTT và quản trị các hoạt động đó, như tổ chức diễn tập về phòng, chống tấn công mạng và tổ chức các HĐTT về ANM với sự tham gia của các chủ thể trực tiếp truyền thông về ANM và các cơ quan, tổ chức có liên quan đến quản trị HĐTT về ANM để tạo lập môi trường quản trị phù hợp, nâng cao nhận thức và ý thức của cộng đồng về sự cần thiết phải quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Đồng thời các ngân hàng cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT một cách khách quan và toàn diện. “Cần thực hiện đánh giá thường xuyên, nên thực hiện đánh giá ít nhất một lần một năm nhưng tốt nhất là mỗi năm hai lần, nếu không sẽ khó so sánh để rút ra bài học kinh nghiệm, để đổi mới nội dung và phương thức quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Ngân hàng cần tiến hành phân tích kết quả đánh giá một cách công khai, khoa học vì chỉ khi phân tích kỹ lưỡng các kết quả đánh giá, ngân hàng mới có cơ sở thực tiễn để đưa ra các quyết định cải tiến, đổi mới nội dung và phương thức quản trị HĐTT về ANM. Cần tăng cường sử dụng các công cụ hỗ trợ trong đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, sử dụng các phần mềm chuyên dụng để thu thập và phân tích dữ liệu liên quan đến các HĐTT về ANM” [PL1, PVS13].

4.2.5.2. Hoàn thiện cơ chế phối hợp giữa các lĩnh vực; tăng cường phối hợp giữa các bộ, ban, ngành để xây dựng môi trường mạng an toàn, bảo đảm cho quản trị hoạt động truyền thông về an ninh mạng tại các ngân hàng

Trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế, bảo vệ ANM tại hệ thống NHNN là trách nhiệm của cả hệ thống chính trị, các cơ quan, tổ chức với sự điều phối chung và sự phối hợp giữa Bộ Công an, Bộ Thông tin và Truyền thông, Ban Tuyên giáo... Để quản trị HĐTT về ANM hiệu quả, NHNN đã phối hợp với các Bộ, ngành có liên quan, thống nhất giải pháp đối với vấn đề lừa đảo trên không gian mạng. NHNN đã có Thông tư số 35/2016/TT- NHNN quy định về an toàn, bảo mật cho việc cung cấp dịch vụ ngân hàng trên internet; Thông tư số 18/2018/TT- NHNN về an toàn hệ thống thông tin trong hoạt động ngân hàng; Thông tư số 09/2020/TT- NHNN quy định về an toàn hệ thống thông tin

trong hoạt động ngân hàng. Tháng 4/2023, NHNN cùng với Bộ Công an ký Kế hoạch số 01/KHPH-BCA-NHNNVN triển khai Đề án Phát triển ứng dụng dữ liệu về dân cư, định danh và xác thực điện tử phục vụ chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022 - 2025, tầm nhìn đến năm 2030... Tuy nhiên sự phối hợp giữa các lĩnh vực, giữa các đơn vị chưa thật hiệu quả.

Trong thời gian tới, không chỉ phát triển nguồn lực tại chỗ, các ngân hàng cần có cơ chế xây dựng, phát triển và quản lý chặt chẽ, hiệu quả lực lượng công tác viên trong quản trị HĐTT về ANM; tăng cường phối hợp chặt chẽ giữa lực lượng Công an, Quân đội, lực lượng Thông tin và Truyền thông, Tuyên giáo, Cơ yếu và các lực lượng khác trong bảo vệ ANM; đảm bảo các nguồn lực đáp ứng yêu cầu bảo vệ ANM để tạo môi trường quản trị HĐTT về ANM phù hợp. Ban hành chính sách, chế độ đặc thù đối với lực lượng chuyên trách bảo vệ ANM và lực lượng chuyên trách công tác truyền thông về ANM; xây dựng cơ chế, chính sách thu hút, phát triển đội ngũ chuyên gia công nghệ thông tin từ các cơ sở đào tạo và trong các cơ quan nhà nước, các tổ chức xã hội, doanh nghiệp. Tiến hành tổ chức đào tạo theo cơ chế đặc thù để hình thành đội ngũ chuyên gia bảo vệ ANM, đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ của hoạt động tài chính kinh doanh. Kết hợp với Học viện Ngân hàng, Vụ Truyền thông của NHNN để xây dựng các chương trình đào tạo chuyên sâu về ANM cho cán bộ chuyên trách; tổ chức thực hành quản lý, vận hành hệ thống thông tin quan trọng về ANM và HĐTT về ANM tại chính ngân hàng. Đây là trách nhiệm của cả hệ thống chính trị, của các cơ quan, tổ chức trong đó ngân hàng, có sự điều phối chung và sự phối hợp giữa các lực lượng. Như thế, các ngân hàng mới có thể hoàn thiện cơ chế phối hợp giữa các lĩnh vực và tăng cường phối hợp giữa các bộ, ban, ngành để xây dựng môi trường mạng an toàn, bảo đảm an ninh cho quản trị HĐTT.

Các chủ thể quản trị HĐTT về ANM cần phối hợp với các chuyên gia lĩnh vực ANM, truyền thông, ngân hàng để quản trị tốt các HĐTT về ANM tại ngân hàng mình và cả hệ thống. Sự phối hợp đó giúp ngân hàng triển khai các chương trình và biện pháp kỹ thuật bảo vệ ANM; xây dựng các hệ thống thu thập, xử lý, giám sát tập trung, đồng bộ, liên tục và cảnh báo sớm hoạt động tấn công mạng

đối với hệ thống thông tin quan trọng về ANM, thu thập thông tin và cảnh báo sớm hoạt động tấn công mạng tại các luồng lưu lượng của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông, Internet, hệ thống thông tin quan trọng về ANM trên không gian mạng; kiểm định ANM đối với hệ thống thông tin quan trọng về ANM nhằm tạo môi trường thuận lợi cho công tác bảo đảm ANM tại ngân hàng của mình. Sự phối hợp giữa các chuyên gia trong lĩnh vực ANM, truyền thông, quản trị và ngân hàng sẽ thúc đẩy quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, vì tiếng nói của các chuyên gia có tác động lớn đến thái độ, hành vi của chủ thể và đối tượng quản trị. Tổ chức các HĐTT mang tính liên ngành, tổ chức chiến dịch truyền thông về ransomware, có thể sử dụng các video ngắn trên mạng xã hội, chia sẻ các câu chuyện thành công và thất bại của người dùng, tổ chức hội thảo trực tuyến để hướng dẫn người dùng cách bảo vệ dữ liệu, cung cấp các công cụ kiểm tra bảo mật miễn phí với sự có mặt của các chuyên gia, các nhà quản trị trong lĩnh vực ANM, lĩnh vực truyền thông... Mở rộng hợp tác với các tổ chức, cơ quan hữu quan; thiết lập quan hệ hợp tác chặt chẽ, thường xuyên về ANM với các tổ chức, doanh nghiệp có tiềm lực mạnh về truyền thông để đối phó với sự gia tăng của các mối đe dọa trên không gian mạng và sự phụ thuộc ngày càng nhiều vào công nghệ thông tin, để quản trị HĐTT về ANM hiệu quả.

4.2.5.3. Xây dựng Bộ quy tắc sử dụng mạng Internet để bảo đảm về an ninh mạng thông qua hoạt động xác thực điện tử cho hệ thống ngân hàng

Xây dựng môi trường mạng an toàn, lành mạnh, bảo đảm an ninh cho quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam “theo hướng đổi mới - phối hợp - lành mạnh - chia sẻ - cởi mở”, tức là “đổi mới hoạt động truyền thông với sự phối hợp chặt chẽ của các cơ quan liên quan nhằm tạo lập môi trường internet lành mạnh, chia sẻ thông tin với tinh thần cởi mở”[88]. Vì thế “các ngân hàng cần xây dựng văn hóa bảo mật, tạo ra một môi trường làm việc trong đó quản trị HĐTT về ANM được coi là một phần quan trọng” [PL1, PVS15]. Xây dựng Bộ quy tắc sử dụng mạng Internet cũng chính là xây dựng môi trường quản trị HĐTT về ANM, “xây dựng một nền tảng tin cậy, tạo ra một môi trường hợp tác mở, trong đó các thành viên có thể chia sẻ thông tin một cách an toàn và

bảo mật... tăng cường khả năng bảo vệ hệ thống của mình và bảo vệ thông tin của khách hàng” [PL1, PVS 17].

Hội đồng quản trị cần xem xét, đánh giá tác động của internet đối với quản trị HĐTT về ANM, chủ động và tích cực tiếp thu tinh thần chia sẻ, khai thác tối đa internet, biến internet thành công cụ hữu hiệu để giao tiếp, trao đổi, truyền tải thông tin về ANM hiệu quả. Cơ sở khoa học để xây dựng Bộ quy tắc này là Bộ quy tắc ứng xử trên mạng xã hội của Bộ Thông tin và truyền thông tin với các nguyên tắc tôn trọng, tuân thủ pháp luật; hành vi, ứng xử phù hợp với các giá trị đạo đức, văn hóa, truyền thống; đảm bảo an toàn, bảo mật thông tin...[20]. Các quy định của ngành Ngân hàng cũng là cơ sở xây dựng Bộ quy tắc sử dụng mạng Internet. Theo Thông tư 17/2024 của NHNN, từ 1/1/2025, tất cả chủ tài khoản ngân hàng bắt buộc xác thực sinh trắc học, đối chiếu khớp đúng giấy tờ tùy thân mới được thực hiện rút tiền, giao dịch thanh toán bằng phương tiện điện tử trên tài khoản thanh toán, thẻ ngân hàng. Ngoài định danh sinh trắc học qua CCCD gắn chip (NFC), khách hàng còn có thể xác thực sinh trắc học thông qua ứng dụng VNeID. Để đảm bảo xác thực sinh trắc học, cần có kết nối Internet ổn định để tránh gián đoạn quá trình quét.

Theo công văn số 2516, 2517, 2518/BTTTT-CATTT ngày 27/6/2024 của Bộ Thông tin và Truyền thông, ngân hàng cần thực hiện sao lưu dữ liệu ngoại tuyến “offline”, với chiến lược sao lưu dữ liệu theo nguyên tắc 3-2-1, có ít nhất 3 bản sao dữ liệu trên 2 phương tiện lưu trữ khác nhau, với 1 bản sao lưu ngoại tuyến “offline” (sử dụng tape/USB/ổ cứng di động...). Dữ liệu sao lưu offline phải được tách biệt hoàn toàn, không kết nối mạng. Tăng cường giám sát an toàn thông tin, để ngăn ngừa, kịp thời phát hiện sớm nguy cơ tấn công mạng đối với cả 3 giai đoạn: xâm nhập vào hệ thống; nằm gián điệp trong hệ thống; khởi tạo quá trình phá hoại hệ thống. Kiểm soát truy cập giữa các vùng mạng và chuyển đổi, nâng cấp các ứng dụng, giao thức, kết nối lạc hậu sang phương án sử dụng các nền tảng, ứng dụng (app) để giảm nguy cơ tấn công mạng leo thang vào hệ thống thông tin thông qua máy tính, thiết bị đầu cuối của người dùng. Giám sát, quản lý các tài khoản quan trọng, tài khoản quản trị hệ thống bằng giải pháp xác

thực 2 lớp (OTP) hoặc quản lý tài khoản đặc quyền (PIM/PAM) để phòng ngừa, giảm thiệt hại trong trường hợp kẻ tấn công chiếm được mật khẩu của tài khoản quản trị. Rà soát, khắc phục các lỗi cơ bản dẫn đến mất an toàn hệ thống thông tin [23]. Các nội dung này cần đưa vào Bộ quy tắc sử dụng mạng Internet của ngành Ngân hàng.

Các ngân hàng cần căn cứ vào các quy định của pháp luật và đặc thù của ngành mình để xây dựng Bộ quy tắc sử dụng mạng Internet ngắn gọn, cụ thể, dễ hiểu, dễ nhớ, dễ thực hiện. Bộ quy tắc tập hợp các quy định về hành vi và thái độ khi sử dụng internet, tác động tích cực đến HĐTT về ANM: không lan truyền thông tin sai sự thật gây khủng hoảng truyền thông; bảo vệ thông tin cá nhân của đối tác, khách hàng; tránh tiết lộ thông tin nhạy cảm, bảo mật của từng ngân hàng, từng bộ phận trong ngân hàng; không chia sẻ thông tin của người khác, đơn vị khác khi chưa được phép; tuân thủ pháp luật về ANM, không chia sẻ, đăng tải nội dung vi phạm pháp luật... Lựa chọn và kiểm chứng thông tin trước khi chia sẻ, tránh lan truyền tin giả, tin sai sự thật, nhưng không độc quyền thông tin về ANM, mà cần tạo môi trường an toàn chung cho quản trị HĐTT về ANM, giúp các ngân hàng xây dựng môi trường mạng trực tuyến tích cực, an toàn, bảo vệ an toàn cho cá nhân và cộng đồng khỏi những tác động tiêu cực từ môi trường mạng. Bộ quy tắc sử dụng mạng Internet giúp mỗi ngân hàng chủ động xây dựng và triển khai hệ thống tường lửa có khả năng giám sát, chặn, lọc đối với giao thức, dịch vụ phổ biến trên không gian mạng, thu thập, lưu trữ, truy xuất, phân tích, xử lý các nguồn dữ liệu phục vụ công tác bảo vệ ANM, tăng cường quản trị HĐTT về ANM, xây dựng môi trường thuận lợi cho quản trị HĐTT về ANM. Một chiến dịch truyền thông về an toàn khi sử dụng mạng xã hội có thể sử dụng infographic, bài đăng trên blog, các video hướng dẫn trên YouTube để giáo dục người dùng về cách bảo vệ thông tin cá nhân, tránh bị tấn công bởi các trang web độc hại sẽ thành công hơn khi có các quy định trong Bộ quy tắc sử dụng mạng Internet cho hệ thống NHNN ở Việt Nam.

Tiểu kết chương 4

Từ thực tiễn của vấn đề nghiên cứu đã được phân tích là thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại các NHNN trong phạm vi nghiên cứu đối sánh với khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất, luận án xác định một số vấn đề đặt ra trong quản trị HĐTT về ANM tại Vietinbank, BIDV và Vietcombank và đề xuất giải pháp tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng trong thời gian tới. Những vấn đề đặt ra về chủ thể và đối tượng quản trị, về nội dung và phương thức quản trị, về môi trường và hiệu quả quản trị là cơ sở để luận án đề xuất giải pháp khắc phục, trên cơ sở tuân thủ quan điểm của Đảng và pháp luật của Nhà nước; phù hợp với xu hướng phát triển của khoa học - công nghệ trong bối cảnh hội nhập quốc tế; phù hợp với chiến lược truyền thông của Chính phủ, chiến lược phát triển của ngành Ngân hàng. Luận án xác định các nhóm giải pháp tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng: (1) nhóm giải pháp về chủ thể quản trị HĐTT; (2) nhóm giải pháp về đối tượng quản trị HĐTT; (3) nhóm giải pháp về nội dung quản trị HĐTT; (4) nhóm giải pháp về phương thức quản trị HĐTT; (5) nhóm giải pháp về môi trường quản trị HĐTT. Mục đích của các giải pháp đều là nâng cao hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN thời gian tới. Trong mỗi nhóm giải pháp, luận án đề xuất các giải pháp cụ thể, nhấn mạnh đổi mới nội dung, phương thức quản trị HĐTT về ANM, tăng cường khai thác và ứng dụng công nghệ thông tin; đầu tư các nguồn lực, xây dựng môi trường quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Trong bối cảnh chuyển đổi số đang được xem là xu hướng tất yếu, mang tính sống còn đối với sự phát triển của quốc gia, ngân hàng cần đổi mới các hoạt động, trong đó có đổi mới HĐTT và nội dung, phương thức quản trị HĐTT về ANM. Các nhóm giải pháp mà luận án đề xuất cần được thực hiện đồng bộ mới phát huy giá trị thực tiễn, mới tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam vì chúng được đặt trong mối quan hệ biện chứng, quyết định và hỗ trợ cho nhau, giải pháp này là điều kiện của giải pháp kia và ngược lại.

KẾT LUẬN

Nghiên cứu quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam hiện nay là đề tài có tính lý luận và thực tiễn cấp thiết. Từ kết quả nghiên cứu, luận án rút ra một số luận điểm sau:

1. Hệ thống ngân hàng trong đó có Vietcombank, BIDV, Vietinbank đóng vai trò trung gian tài chính quan trọng. Ngân hàng là cầu nối giữa các chủ thể kinh tế, thúc đẩy lưu thông vốn, cung cấp tín dụng, cung cấp các khoản vay cho doanh nghiệp và cá nhân để sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng. Ngân hàng phân bổ và điều hòa vốn một cách hiệu quả, giúp khách hàng quản lý tài sản tài chính và phi tài chính. Ngân hàng phát hành thẻ, bảo lãnh, cho thuê tài chính; ổn định kinh tế vĩ mô thông qua việc kiểm soát lạm phát, ổn định tỷ giá và duy trì sự cân bằng trong hệ thống tài chính; tạo tiền đề cho đổi mới sáng tạo, hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp, tư vấn tài chính, phát triển các ngành nghề mới, phát triển kinh tế số. Đồng thời thúc đẩy quá trình chuyển đổi số của nền kinh tế thông qua việc phát triển thanh toán không dùng tiền mặt, dịch vụ ngân hàng điện tử; tạo ra các nền tảng trực tuyến, ứng dụng di động để kết nối khách hàng, sử dụng công nghệ số để tối ưu hóa quy trình, nâng cao hiệu quả hoạt động.

2. Truyền thông về ANM là nền tảng đảm bảo sự thành công và bền vững của ngân hàng; bảo vệ dữ liệu, hệ thống và mạng khỏi các cuộc tấn công mạng, đồng thời giúp quản lý dữ liệu hiệu quả, xây dựng niềm tin số và tạo môi trường mạng an toàn, lành mạnh cho các hoạt động của ngân hàng. Truyền thông về ANM xây dựng niềm tin cho khách hàng khi tham gia vào các hoạt động trực tuyến, thúc đẩy chuyển đổi số tại ngân hàng, giúp ngân hàng tổ chức và lưu trữ dữ liệu một cách an toàn, phân loại dữ liệu dựa trên mức độ nhạy cảm, từ đó đưa ra quyết định và hoạt động hiệu quả, đảm bảo sự hoạt động liên tục và ổn định trong quá trình chuyển đổi số, đảm bảo an toàn thông tin của ngân hàng. Vì thế truyền thông về ANM tại hệ thống NHNN ở Việt Nam là hoạt động thiết yếu của ngân hàng và các cơ quan ban ngành trong hệ thống chính trị, là trách nhiệm và sự chung tay của cộng đồng.

3. Quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số đóng vai trò then chốt trong việc đảm bảo an toàn, tin cậy cho các hoạt động trên không gian mạng, góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững của xã hội số. Quản trị HĐTT về ANM nâng cao nhận thức và thay đổi hành vi của cộng đồng, phổ biến kiến thức về ANM, các nguy cơ tiềm ẩn và các biện pháp phòng tránh, giúp người dùng có ý thức bảo vệ thông tin cá nhân và tài sản trên không gian mạng. Từ đó, xây dựng văn hóa ANM không chỉ tại ngân hàng, mà cả trong cộng đồng, nơi mọi người đều ý thức được trách nhiệm của mình trong việc bảo vệ không gian mạng và tuân thủ các quy định pháp luật về ANM. Quản trị HĐTT tốt về ANM giúp xây dựng niềm tin của cộng đồng vào hệ thống ngân hàng, vào dịch vụ trực tuyến, tạo động lực cho kinh tế số phát triển. Khi xảy ra sự cố ANM hay khủng hoảng truyền thông, quản trị HĐTT giúp giảm thiệt hại của ngân hàng, khôi phục niềm tin của khách hàng, từ đó xây dựng hình ảnh quốc gia an toàn, tin cậy. Quản trị HĐTT về ANM là yếu tố then chốt trong quá trình chuyển đổi số, giúp đảm bảo an toàn, tin cậy cho không gian mạng, thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngân hàng và phát triển kinh tế quốc gia.

4. Thực trạng quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng Việt Nam đã đạt nhiều thành công, góp phần ổn định kinh tế- xã hội. Nội dung, phương thức HĐTT về ANM đã được chủ thể quản trị thực hiện tốt, tạo được sự chuyển biến tích cực trong cộng đồng. Tuy nhiên trong bối cảnh công nghệ phát triển mạnh mẽ, chuyển đổi số đang làm thay đổi xã hội, vấn đề HĐTT về ANM tại hệ thống ngân hàng đang đối mặt với nhiều thách thức. Nhận thức và kiến thức về ANM chưa đồng đều, một bộ phận nhân viên ngân hàng do áp lực công việc cao, chưa được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để nhận biết, xử lý các mối đe dọa ANM. Kỹ năng truyền thông về ANM chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn, dẫn đến việc không thể truyền thông hiệu quả cho công chúng. Nhiều khách hàng vẫn là đối tượng dễ bị tấn công bởi các hình thức lừa đảo trực tuyến, như mạo danh ngân hàng để lấy thông tin tài khoản hoặc dụ dỗ truy cập vào các đường link giả mạo do thiếu hiểu biết về ANM và kỹ năng phòng vệ. Truyền thông nội bộ và ngoại biên về ANM chưa được thực hiện hiệu quả. Môi trường

tại ngân hàng chưa thật sự phù hợp với đặc thù của HĐTT và quản trị HĐTT về ANM, cần nhiều đổi mới để hoàn thiện.

5. Để tăng cường quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống ngân hàng ở Việt Nam, các ngân hàng cần nhận thức đầy đủ và sâu sắc hơn về tầm quan trọng của quản trị HĐTT về ANM trong bối cảnh chuyển đổi số. Ngân hàng cần ứng dụng công nghệ số để thay đổi cách thức hoạt động, trong đó có thay đổi HĐTT về ANM, đổi mới nội dung, phương thức quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Nâng cao nhận thức và kiến thức, phát triển kỹ năng truyền thông về ANM cho cán bộ, nhân viên; tăng cường truyền thông với khách hàng, sử dụng đa dạng các kênh truyền thông truyền thống và hiện đại, để nâng cao nhận thức của khách hàng về các hình thức lừa đảo và cách phòng tránh. Xây dựng quy tắc sử dụng internet, tăng cường hợp tác giữa các ngân hàng, các cơ quan quản lý và các tổ chức ANM để chia sẻ thông tin, kinh nghiệm và phối hợp trong việc xử lý các sự cố ANM, sự cố khủng hoảng truyền thông về ANM. Cải thiện hệ thống bảo mật, đầu tư các giải pháp công nghệ tiên tiến để bảo vệ hệ thống ngân hàng khỏi các cuộc tấn công mạng. Việc nâng cao nhận thức, kiến thức, kỹ năng và thay đổi hành vi của cả nhân viên và khách hàng là yếu tố then chốt để đảm bảo ANM cho hệ thống ngân hàng và bảo vệ quyền lợi của khách hàng, giúp ngân hàng phát triển ổn định và bền vững nhưng đây không phải chỉ là công việc của các ngân hàng. Quản trị HĐTT về ANM tại hệ thống ngân hàng là quá trình liên tục và cần sự chung tay của cả hệ thống, của cả cộng đồng. Trong khuôn khổ luận án, nhiều vấn đề mới chỉ được gợi mở mà chưa được giải quyết thấu đáo như sự phát triển của công nghệ số, xã hội số, công dân số, ngân hàng số và ANM... Đó sẽ là tiền đề cho những nghiên cứu tiếp theo.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU KHOA HỌC
CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Lê Minh Ngọc (2025), “Quản trị truyền thông số trên mạng xã hội với vấn đề đảm bảo an ninh mạng tại Ngân hàng Nhà nước ở Việt Nam hiện nay”, *Tạp chí Lý luận chính trị và Truyền thông*, Chuyên đề số 1 (3/2025), tr.187-188.
2. Lê Minh Ngọc (2025), “An ninh mạng của hệ thống Ngân hàng Nhà nước – Một số kết quả bước đầu”, *Tạp chí Lịch sử Đảng*, <https://tapchilichsudang.vn/an-ninh-mang-cua-he-thong-ngan-hang-nha-nuoc-mot-so-ket-qua-buoc-dau.html>.
3. Lê Minh Ngọc (2025), Bảo đảm bảo an ninh mạng cho các nền tảng công nghệ phục vụ công tác tư tưởng, lý luận của Đảng hiện nay, <https://lyluanchinhtri.vn/bao-dam-bao-an-ninh-mang-cho-cac-nen-tang-cong-nghe-phuc-vu-cong-tac-tu-tuong-ly-luan-cua-dang-hien-nay-7153.html>.
4. Lê Minh Ngọc (2025), Truyền thông về an ninh mạng tại hệ thống ngân hàng ở Việt Nam trong môi trường chuyển đổi số hiện nay, <https://lyluanchinhtrivatruyenthong.vn/truyen-thong-ve-an-ninh-mang-tai-he-thong-ngan-hang-o-viet-nam-trong-moi-truong-chuyen-doi-so-hien-nay-p29453.html>

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Đông Á, “Chuyển đổi số và yêu cầu mới về an toàn, an ninh mạng”, *Báo Nhân dân điện tử* ngày 10/9/2024, <https://nhandan.vn/chuyen-doi-so-va-yeu-cau-moi-ve-an-toan-an-ninh-mang-post829697.html>
2. Lan Anh (2023), *Định hướng phát triển ngành Thông tin và Truyền thông năm 2023 và giai đoạn 2024 – 2025*, Cổng thông tin điện tử Thái Bình, ngày 3/2/2023, <https://sotttt.thaibinh.gov.vn/tin-tuc/tin-tong-hop/dinh-huong-phat-trien-nganh-thong-tin-va-truyen-thong-nam-203.html>.
3. Trần Thị Lan Anh (2019), *Các nhân tố tác động tới an toàn vốn của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế học, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Đinh Quỳnh Anh (2023), *Truyền thông chính sách kinh tế trên báo mạng điện tử Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Báo chí học, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, Hà Nội.
5. Nguyễn Tuấn Anh (2016), *Tuyên truyền, phổ biến và nâng cao nhận thức về công tác đảm bảo an toàn thông tin mạng*, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
6. Ban Cơ yếu Chính phủ, Hội đồng Lý luận Trung ương, Học viện Báo chí và Tuyên truyền (2023), *Hội thảo Khoa học Quốc gia: An ninh mạng và mật mã trong nền an ninh quốc gia*, Tổ chức tại Học viện Báo chí và Tuyên truyền, Hà Nội.
7. Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2023), *Báo cáo thường niên năm 2022 của Ngân hàng BIDV*, ngày 20/04/2023, <https://bidv.com.vn/bidv/quan-he-nha-dau-tu/bao-cao-va-tai-lieu/baocaothuongnien/2023/cbttbaocaothuongnien2022>
8. Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2024), *Báo cáo thường niên năm 2023 của Ngân hàng BIDV*, ngày 30/04/2024, <https://bidv.com.vn/bidv/quan-he-nha-dau-tu/bao-cao-va-tai-lieu/baocaothuongnien/2024/bctn2023>

9. Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2025), *Báo cáo thường niên năm 2024 của Ngân hàng BIDV*, ngày 18/05/2025, <https://bidv.com.vn/bidv/quan-he-nha-dau-tu/bao-cau-va-tai-lieu/baocaothuongnien/2024/bctn2023>
10. Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (2023), *Báo cáo thường niên năm 2022 của Ngân hàng ViettinBank*, <https://investor.vietinbank.vn/Handlers/ViewReport.ashx?ReportID=1102>
11. Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (2024), *Báo cáo thường niên năm 2023 của Ngân hàng ViettinBank*, <https://investor.vietinbank.vn/Handlers/ViewReport.ashx?ReportID=1188>
12. Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (2025), *Báo cáo thường niên năm 2024 của Ngân hàng ViettinBank*, <https://investor.vietinbank.vn/Handlers/ViewReport.ashx?ReportID=1235>
13. Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam (2023), *Báo cáo thường niên năm 2022 của Ngân hàng Vietcombank*, https://portal.vietcombank.com.vn/content/Investors/Investors/B%C3%A1o%20c%C3%A1o%20th%C6%B0%E1%BB%9Dng%20ni%C3%AAn/N%C4%83m%202022/20230419_VCB%20AR%202022_LAYOUT_final.pdf
14. Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam (2024), *Báo cáo thường niên năm 2023 của Ngân hàng Vietcombank*, <https://portal.vietcombank.com.vn/VCBDigital/2023/BCTN/vi/>
15. Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam (2025), *Báo cáo thường niên năm 2024 của Ngân hàng Vietcombank*, <https://api.vcbs.com.vn/storage/upload/media/250325-ar-2024-bctn-vi-signed.pdf>
16. Lê Thanh Bình (2008), *Truyền thông đại chúng và phát triển xã hội*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
17. Bộ Chính trị khóa XII (2018), *Nghị quyết số 29 ngày 25/7/2018 về Chiến lược bảo vệ Tổ quốc trên không gian mạng*, Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật, Hà Nội.

18. Bộ Chính trị (2024), *Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*, Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật, Hà Nội.
19. Bộ Thông tin và Truyền thông (2020), *An ninh mạng trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0*, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
20. Bộ Thông tin và Truyền thông (2021), *Bộ quy tắc ứng xử trên mạng xã hội số 874/QĐ-TTTT ngày 17/6/2021*, Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật, Hà Nội.
21. Bộ Thông tin và Truyền thông (2024), *Sách trắng công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam 2023*, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
22. Bộ Thông tin và Truyền thông (2023), *Nghiệp vụ Báo chí, Truyền thông*, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
23. *Bộ Thông tin và truyền thông hướng dẫn 6 giải pháp phục hồi nhanh sau sự cố tấn công mạng*, Công Thông tin Sở Giáo dục và Đào tạo Ninh Bình, ngày 2/7/2024, <https://baochinhphu.vn/bo-tttt-huong-dan-6-giai-phap-phuc-hoi-nhanh-sau-su-co-tan-cong-mang-102240702161525866.htm>.
24. Bộ Tư pháp (2023), *Chuyên trang Chuyển đổi số*, ngày 21/12/2023, <https://dx.moj.gov.vn/chuyen-muc/chinh-phu-so.chuyen-doi-so.htm>.
25. Brett King (2014), *Bank 3.0 – Tương lai của Ngân hàng trong kỷ nguyên số, Cốt vấn cho Nhà trắng thời Tổng thống Obama*, Dịch bởi Nguyễn Phong Lan, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
26. Brett King (2017), *Ngân hàng đột phá*, Dịch giả Lê Uyên Thảo, Nxb Hồng Đức, Hà Nội.
27. Brett King (2022), *Bank 4.0 – Ngân hàng số: Giao dịch mọi nơi, không chỉ ở ngân hàng*, Dịch giả Quỳnh Ca, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
28. Broderick, A. & Pickton, D. (2004), *Truyền thông marketing tích hợp*, bản dịch nội bộ, Khoa Marketing, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
29. Đinh Kiều Châu (2016), *Ngôn ngữ truyền thông và tiếp thị - Góc nhìn từ lý luận đến thực tiễn tiếng Việt*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
30. Lan Chi (2025), *Dấu ấn công nghệ ngân hàng năm 2024: An ninh, an toàn trong cung cấp và sử dụng dịch vụ ngân hàng trên không gian mạng*, Tập

chí Ngân hàng, ngày 15/1/2025, <https://tapchinganhang.gov.vn/dau-an-cong-nghe-ngan-hang-nam-2024-an-ninh-an-toan-trong-cung-cap-va-su-dung-dich-vu-ngan-hang-tren-khong-gian-mang-15235.html>.

31. Trương Đình Chiến (2018), *Quản trị marketing*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
32. Trương Đình Chiến (2022), *Truyền thông Marketing tích hợp*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
33. Nguyễn Quang Chiến (2020), *Chính sách, pháp luật về an ninh thông tin của các nước trên thế giới*, Nxb Công an nhân dân, Hà Nội.
34. Chính phủ (2022), *Nghị định số 59/2022/NĐ-CP ngày 5/9/2022 Quy định về định danh và xác thực điện tử*, Hà Nội.
35. Chính phủ (2022), *Nghị định số 102/2022/NĐ-CP ngày 12/12/2022 Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam*, Hà Nội.
36. Chính phủ (2020), *Nghị định số 15/2020/NĐ-CP ngày 03/02/2020 Quy định xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực bưu chính, viễn thông, tần số vô tuyến điện, công nghệ thông tin và giao dịch điện tử*, Hà Nội.
37. Chính phủ (2018), *Nghị định số 130/2018/NĐ-CP về Quy định chi tiết thi hành Luật Giao dịch điện tử về chữ ký số và dịch vụ chứng thực chữ ký số*, Hà Nội.
38. Chính phủ (2022), *Nghị định số 53/2022/NĐ-CP ngày 15/8/2022 Quy định chi tiết một số điều của Luật An ninh mạng, đề cập đến các biện pháp bảo vệ an ninh mạng*, Hà Nội.
39. Chính phủ (2019), *Nghị định 04/2019/NĐ-CP quy định trình tự, thủ tục thực hiện một số biện pháp bảo vệ an ninh mạng*, Hà Nội.
40. Chính phủ (2023), *Nghị định số 13/2023/NĐ-CP ngày 17/4/2023 về Bảo vệ dữ liệu cá nhân*, Hà Nội.
41. Cục An ninh mạng và phòng chống tội phạm sử dụng công nghệ cao (Bộ Công an) - tập đoàn Microsoft (2020), *Hội thảo khoa học: An ninh, an toàn*

thông tin mạng - Chìa khóa đảm bảo hoạt động ổn định và phát triển bền vững cho các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp, tổ chức tại Hà Nội.

42. Nguyễn Ngọc Cương (2024), “Thách thức an ninh mạng và giải pháp trong xây dựng Chính phủ số hiện nay”, *Tạp chí An toàn thông tin*, 10/2/2024, <https://antoanthongtin.vn/tin/thach-thuc-an-ninh-mang-va-giai-phap-trong-xay-dung-chinh-phu-so-hien-nay>
43. Lê Anh Cường (2003), *Tạo dựng và quản trị thương hiệu - Danh tiếng và lợi nhuận*, Nxb Lao động Xã hội, Hà Nội.
44. Hạ Thị Thiều Dao và Trần Nguyễn Minh Hải (2020), “Đề xuất mô hình đảm bảo an ninh mạng trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam: Cách tiếp cận từ các bên liên quan”, *Tạp chí Ngân hàng*, 26/6/2020, <https://tapchinganhang.gov.vn/de-xuat-mo-hinh-dam-bao-an-ninh-mang-trong-linh-vuc-ngan-hang-tai-viet-nam-cach-tiep-can-tu-cac-ben-lien-quan-9951.html>
45. DK (2019), *How Money Works*, Dịch giả Bùi Thị Quỳnh Chi, Nxb Thế giới, Hà Nội.
46. Đỗ Doãn (2024), “Thách thức trong bảo mật thông tin hoạt động giao dịch ngân hàng”, *Thời báo Tài chính Việt Nam điện tử*, ngày 13/4/2024, <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/thach-thuc-trong-bao-mat-thong-tin-hoat-dong-giao-dich-ngan-hang-103464.html>.
47. Nguyễn Đăng Dòn (2023), *Nghệp vụ Ngân hàng Trung ương*, Nxb Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh.
48. Nguyễn Văn Dũng – Đỗ Thị Thu Hằng (2018), *Truyền thông - Lý thuyết và kỹ năng cơ bản*, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
49. Đảng Cộng sản Việt Nam (2016), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII*, Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật, Hà Nội.
50. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc của Đảng lần thứ XIII*, Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật, 2 tập, Hà Nội.
51. Đình Đức (2023), “Bảo mật thông tin khách hàng cần tuân thủ Hiến pháp và công ước quốc tế”, *Báo Đại biểu Nhân dân điện tử*, 11/6/2023,

<https://daibieunhandan.vn/bao-mat-thong-tin-khach-hang-can-tuan-thu-hien-phap-va-cong-uoc-quoc-te-10311856.html>

52. Fred R. David (2015), *Quản trị chiến lược khái luận và các tình huống*, Nxb Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh
53. Mai Hương Giang (2023), “Phát triển khoa học - công nghệ và đổi mới sáng tạo đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước”, *Tạp chí Cộng sản*, ngày 14/9/2023, https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/van_hoa_xa_hoi/-/2018/828509/phet-trien-khoa-hoc---cong-nghe-va-doi-moi-sang-tao-dap-ung-yeu-cau-phet-trien-ben-vung-dat-nuoc.aspx.
54. Nguyễn Thị Trường Giang (2025), *Vấn đề an ninh phi truyền thống: Trọng tâm là an ninh mạng trong nền an ninh quốc gia* (mã số KX.04.32/21-25), Đề tài cấp Quốc gia, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, Hà Nội.
55. Nguyễn Thị Trường Giang (2023), *Giáo trình An ninh truyền thông*, Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật, Hà Nội.
56. CKH (2024), “Tăng cường công tác bảo đảm an ninh, an toàn thông tin ngành Ngân hàng”, *Thời báo Ngân hàng*, ngày 29/2/2024, <https://thoibaonganhang.vn/tang-cuong-cong-tac-bao-dam-an-ninh-an-toan-thong-tin-nganh-ngan-hang-149392.html>
57. Phạm Hà (2022), *An toàn, bảo mật thông tin tài khoản của khách hàng - Nhiệm vụ quan trọng của ngân hàng trong cung cấp dịch vụ*, Website NHNN, 14/10/2022, <https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/links/cm255?dDocName=SBV530218>
58. Nguyễn Thị Hà (2023), “Quản trị truyền thông trong hoạt động quản lý nhà nước”, *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, ngày 23/2/2023, <https://www.quanlynhanuoc.vn/2023/02/23/quan-tri-truyen-thong-trong-hoat-dong-quan-ly-nha-nuoc/>.
59. Thu Hà (2024), “Việt Nam ghi nhận hơn 4.000 sự cố tấn công mạng trong 8 tháng đầu năm 2024”, *Tạp chí An toàn Thông tin* ngày 16/9/2024,

<https://antoanthongtin.vn/tin/viet-nam-ghi-nhan-hon-4000-su-co-tan-cong-mang-trong-8-thang-dau-nam-2024>.

60. Trần Thị Thu Hà & Nguyễn Thị Thu Thoa (2024), “Phòng, chống tội phạm công nghệ cao ở các ngân hàng thương mại”, *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, ngày 12/9/2024, <https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/09/12/phong-chong-toi-pham-cong-nghe-cao-o-cac-ngan-hang-thuong-mai/>.
61. Vũ Tuấn Hà (2018), *Truyền thông đại chúng và dư luận xã hội về hoạt động Quốc hội*, Luận án Tiến sĩ Báo chí học, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, Hà Nội.
62. Vũ Tuấn Hà và Tào Thanh Huyền (2021), “Một số vấn đề lý luận về quản trị các phương tiện truyền thông trên mạng xã hội để xây dựng tài sản thương hiệu”, *Tạp chí Lý luận chính trị và Truyền thông*, số tháng 2/2021, tr.57, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, Hà Nội.
63. Song Hà, Ninh Cơ, Hồng Anh & Việt Hải (2024), “Liên kết bảo vệ an ninh, an toàn mạng: Tầm nhìn xa trước thách thức lớn”, *Báo Nhân dân điện tử*, ngày 09/5/2024, <https://nhandan.vn/tam-nhin-xa-truoc-thach-thuc-lon-post808483.html>.
64. Đào Mỹ Hằng & Nguyễn Thị Minh Trang (2024), “Thực trạng công bố thông tin môi trường, xã hội và quản trị của các ngân hàng thương mại Việt Nam”, *Tạp chí Ngân hàng*, ngày 9/12/2024, <https://tapchinganhang.gov.vn/thuc-trang-cong-bo-thong-tin-moi-truong-xa-hoi-va-quan-tri-cua-cac-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam-87.html>.
65. Nguyễn Thị Minh Hiền (2019), *Hoạt động truyền thông của các cơ quan hành chính nhà nước cấp Trung ương tại Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Truyền thông, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, Hà Nội.
66. Lương Khắc Hiếu (2008), *Nguyên lý công tác tư tưởng*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
67. Lương Khắc Hiếu (2013), *Lý thuyết truyền thông*, Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật, Hà Nội.

68. Lương Khắc Hiếu (2017), *Cơ sở lý luận công tác tư tưởng của Đảng Cộng sản Việt Nam*, Nxb Lý luận Chính trị, Hà Nội.
69. Đào Trung Hiếu (2025), “Làn sóng đen trên mạng xã hội: Nguy cơ khó lường và giải pháp ngăn chặn”, *Tạp chí Dân tộc và phát triển*, ngày 3/3/2025, <https://baodantoc.vn/lan-song-den-tren-mang-xa-hoi-nguy-co-kho-luong-va-giai-phap-ngan-chan-1740716792922.htm>.
70. Trần Trung Hiếu, “Vấn đề an ninh con người trong Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng”, ngày 13/8/2021, Baolamdong.vn, truy cập ngày 20/6/2025, <https://baolamdong.vn/van-de-an-ninh-con-nguoi-trong-nghi-quyet-dai-hoi-xiii-cua-dang-262688.html>
71. Học viện Báo chí và Tuyên truyền (2016), *Truyền thông chính sách công – Kinh nghiệm Việt Nam- Hàn Quốc*, Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật, Hà Nội.
72. Viện chiến lược Ngân hàng, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2023), Kỷ yếu Hội thảo Khoa học cấp Bộ, *Nghiên cứu sự tương tác giữa hệ thống ngân hàng và các công ty Fintech trong thị trường dịch vụ tài chính – Kinh nghiệm các nước và gợi ý chính sách cho Việt Nam* ngày 21/9/2023 – Lưu hành nội bộ, Hà Nội.
73. Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam (2023), Kỷ yếu Hội thảo *Giải pháp bảo vệ truyền thông trên không gian mạng tại các tổ chức tín dụng*, ngày 22/11/2023 – Lưu hành nội bộ, Hà Nội
74. Lưu Thúy Hồng (2021), *Vấn đề an ninh phi truyền thống trong quan hệ quốc tế hiện nay*, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
75. Trần Linh Huân, Nguyễn Phạm Thanh Hoa, “Bảo mật thông tin cá nhân của khách hàng trong hoạt động thương mại điện tử - Quy định pháp luật nước ngoài và kinh nghiệm cho Việt Nam”, *Tạp chí điện tử Luật sư Việt Nam*, 31/3/2024, <https://lsvn.vn/bao-mat-thong-tin-ca-nhan-cua-khach-hang-trong-hoat-dong-thuong-mai-dien-tu-quy-dinh-phap-luat-nuoc-ngoai-va-kinh-nghiem-cho-viet-nam-1711900773-a142334.html>.

76. Trần Mạnh Hùng (2019), *Tài liệu học tập Quản trị học*, Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp, Hà Nội.
77. Phạm Thị Lan Hương (2014), *Quản trị thương hiệu*, Nxb Tài chính, Hà Nội.
78. Bùi Thị Hương, “Lịch sử và phương pháp nghiên cứu ảnh hưởng của truyền thông đại chúng”, *Tạp chí Lý luận và Truyền thông điện tử*, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, ngày 30/6/2023, <https://lyluanchinhtrivatruyen-thong.vn/lich-su-va-phuong-phap-nghien-cuu-anh-huong-cua-truyen-thong-dai-chung-p27547.html>.
79. Trầm Thị Xuân Hương và cộng sự (2016), *Nghiệp vụ Ngân hàng thương mại*, Nxb Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh.
80. Joel Bessis (2012), *Risk Management In Banking*, Dịch giả Trần Hoàng Ngân, Nxb Lao động Xã hội, Hà Nội.
81. Hoàng Công Gia Khánh (2019), *Ngân hàng số từ đổi mới đến cách mạng*, Nxb Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh.
82. Tô Lâm, Nguyễn Xuân Yêm (2017), *An ninh phi truyền thống trong thời kỳ hội nhập quốc tế*, Nxb Công an nhân dân, Hà Nội.
83. Tô Lâm (2021), *Chủ quyền không gian mạng: Yêu cầu thời đại và nghĩa vụ quốc gia*, Nxb Công an nhân dân, Hà Nội.
84. Tô Lâm (2024), *Kỷ nguyên phát triển mới - Kỷ nguyên vươn mình của dân tộc Việt Nam*, Tạp chí Cộng sản ngày 25/11/2024, Hà Phương tổng hợp, <https://tapchicongsan.org.vn/web/guest/thong-tin-ly-luan/-/2018/1005102/tong-bi-thu-to-lam-trao-doi-chuyen-de-%E2%80%99Cky-nguyen-phat-trien-moi---ky-nguyen-vuon-minh-cua-dan-toc-viet-nam%E2%80%99D.aspx>.
85. Hà Lê (2015), ““Lỗ hổng” quản trị truyền thông”, *Báo Hà Nội mới*, 3/2/2015, <https://hanoimoi.vn/lo-hong-quan-tri-truyen-thong-387584.html>.
86. Nguyễn Thị Linh, “Quan điểm Đại hội XIII của Đảng về đẩy mạnh chuyển đổi số”, *Tạp chí Quản lý Nhà nước* ngày 06/07/2021,

<https://www.quanlynhanuoc.vn/2021/07/06/quan-diem-dai-hoi-xiii-cua-dang-ve-day-manh-chuyen-doi-so/>.

87. Bùi Thị Long (2022), *Thực hiện pháp luật về an ninh mạng ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ ngành Lý luận và lịch sử Nhà nước và Pháp luật, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
88. Vũ Trọng Lương (2023), “Nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động truyền thông chính sách trên nền tảng internet ở Việt Nam”, *Tạp chí Cộng sản*, ngày 2/2/2023, <https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/nghien-cu/-/2018/827008/nang-cao-chat-luong-va-hieu-qua-hoat-dong-truyen-thong-chinh-sach-tren-nen-tang-internet-o-viet-nam.aspx>.
89. Quang Minh (2024), *Nêu cao trách nhiệm trong bảo vệ con người, phòng ngừa từ sớm, từ xa đối với lừa đảo qua không gian mạng*, Cổng Thông tin điện tử Bộ Công an, ngày 13/5/2024, <https://mps.gov.vn/bai-viet/neu-cao-trach-nhiem-trong-bao-ve-con-nguoi-phong-ngua-tu-som-tu-xa-doi-voi-lua-dao-qua-khong-gian-mang-d2-t39012>.
90. Trương Ngọc Nam, “Quản lý truyền thông trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0”, *Tạp chí Lý luận chính trị và Truyền thông điện tử*, 26/9/2018, <https://lyluanchinhtrivatruyenthong.vn/quan-ly-truyen-thong-trong-boi-canhh-cach-mang-cong-nghiep-40-p24042.html>.
91. Phạm Thị Mỹ Nay (2024), “Pháp luật về định danh khách hàng điện tử trong hoạt động ngân hàng tại Việt Nam”, *Tạp chí Ngân hàng*, ngày 14/2/2024, <https://tapchinganhang.gov.vn/phap-luat-ve-dinh-danh-khach-hang-dien-tu-trong-hoat-dong-ngan-hang-tai-viet-nam-9329.html>.
92. Ngân hàng nhà nước (2021), *Lịch sử Ngân hàng Việt Nam (1951-2021)*, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
93. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam: Quyết định số 2345/QĐ-NHHNN ngày 18/12/2023 *Về triển khai các giải pháp an toàn, bảo mật trong thanh toán trực tuyến và thanh toán thẻ ngân hàng*, Hà Nội.
94. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, *Báo cáo thường niên năm 2021*, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.

95. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, *Báo cáo thường niên năm 2022*, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
96. Nguyễn Thị Huyền Ngân (2022), *Quản trị truyền thông marketing của các khách sạn cao cấp trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế chuyên ngành Kinh doanh thương mại, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
97. Hữu Ngọc (1987), *Từ điển Triết học giản yếu*, Nxb Đại học và Trung học chuyên nghiệp, Hà Nội.
98. Bình Nhung (2024), “Năm 2024: Vẫn còn 17 ứng dụng ngân hàng, ví điện tử chưa được bảo mật chặt chẽ”, *Tạp chí An toàn thông tin*, ngày 4/12/2024, <https://www.antoanthongtin.vn/tin/nam-2024-van-con-17-ung-dung-ngan-hang-vi-dien-tu-chua-duoc-bao-mat-chat-che>.
99. HP (2024), *Đảm bảo an ninh, an toàn bảo mật để ngăn chặn lừa đảo qua không gian mạng là nhiệm vụ trọng tâm của ngành Ngân hàng*, Website Ngân hàng Nhà nước, ngày 13/5/2024, <https://sbv.gov.vn/vi/w/sbv597432>.
100. *Phát biểu của Tổng Bí thư Tô Lâm tại Hội nghị toàn quốc về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*, <https://baochinhphu.vn/phat-bieu-cua-tong-bi-thu-to-lam-tai-hoi-nghi-toan-quoc-ve-dot-pha-phat-trien-khoa-hoc-cong-nghe-doi-moi-sang-tao-va-chuyen-doi-so-quoc-gia-102250113125610712.htm>, truy cập ngày 27/6/2025
101. Hoàng Phê (2009), *Từ điển tiếng Việt*, Nxb Đà Nẵng, Hà Nội.
102. Trần Đại Quang (2015), *Không gian mạng – tương lai và hành động*, Nxb Công an nhân dân, Hà Nội.
103. Trần Đại Quang và các cộng sự (2016), *An ninh không gian mạng*, Nxb Công an nhân dân, Hà Nội.
104. Hùng Quân, “Ba yếu tố then chốt trong đảm bảo an ninh mạng”, *Báo Công an nhân dân điện tử*, ngày 22/6/2023, <https://cand.com.vn/cong-nghe/3-yeu-to-then-chot-trong-dam-bao-an-ninh-mang-i697716/>.

105. Quốc hội (2013), *Hiến pháp năm 2013*, Nxb Chính trị quốc gia – Sự thật, Hà Nội.
106. Quốc hội (2015), *Luật An toàn thông tin mạng 2015*, số 86/2015/QH 13 ngày 19/11/2015, Hà Nội
107. Quốc hội (2018), *Luật An ninh mạng* số 24/2018/QH14 ngày 12/6/2018, Hà Nội.
108. Quốc hội (2020), *Luật Bảo vệ môi trường* số 72/2020/QH14, ngày 17/11/2020, Hà Nội.
109. Lê Thị Thuý Sen, “Truyền thông trong ngành ngân hàng: cần cả niềm tin và kiến thức”, *Tạp chí Mekong ASEAN*, 21/6/2023, <https://mekongasean.vn/truyen-thong-trong-nganh-ngan-hang-can-ca-niem-tin-va-kien-thuc-15311.html>.
110. Lê Thị Thuý Sen, “Hoạt động truyền thông trong bối cảnh chuyển đổi số ngành Ngân hàng”, *Tạp chí Ngân hàng*, 11/7/2022, <https://sbv.gov.vn/vi/w/sbv512425>.
111. Tạ Ngọc Tấn (2001), *Truyền thông đại chúng*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
112. Tạ Ngọc Tấn, Phạm Thành Dung & Đoàn Minh Huân (2015), *An ninh phi truyền thống - Những vấn đề lý thuyết đến thực tiễn*, Nxb Lý luận Chính trị, Hà Nội.
113. Đào Thị Minh Thanh & Nguyễn Quang Tuấn (2016), *Quản trị thương hiệu*, Nxb Tài chính, Hà Nội.
114. Lê Văn Thắng (2019), *Đề tài khoa học cấp Nhà nước: An ninh thông tin của Việt Nam trong điều kiện hiện nay: thực trạng, vấn đề đặt ra và giải pháp*, Hệ thống các đề tài thuộc Chương trình nghiên cứu lý luận chính trị, mã số KX.04/16-20, Hà Nội
115. Trần Thị Thập (2015), *Truyền thông marketing tích hợp*, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
116. Nguyễn Quốc Thịnh (2018), *Quản trị thương hiệu*, Nxb Thống kê, Hà Nội.

117. Nguyễn Văn Thôi (2021), “Những vấn đề cơ bản về đổi mới quản trị quốc gia ở nước ta hiện nay”, *Tạp chí Cộng sản*, ngày 15/12/2021.
<https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/ngghien-cu/-/2018/824506/nhung-van-de-co-ban-ve-doi-moi-quan-tri-quoc-gia-o-nuoc-ta-hien-nay.aspx>.
118. Trịnh Hồng Thúy (2023), “Nâng cao hiệu quả quản trị hoạt động truyền thông về bình đẳng giới ở Việt Nam”, *Tạp chí Lý luận chính trị*, 13/1/2023,
<https://lyluanchinhtri.vn/nang-cao-hieu-qua-quan-tri-hoat-dong-truyen-thong-ve-binh-dang-gioi-o-viet-nam-2123.html>.
119. Tạ Phương Thúy (2018), *Nhập môn khai phá các ngành khoa học truyền thông*, Nxb Tri thức, Hà Nội.
120. Nguyễn Văn Thủy (2023), “Chuyển đổi số ngành Ngân hàng: Thách thức đặt ra và một số kiến nghị”, *Tạp chí Tài chính*, ngày 27/3/2023,
<https://tapchitaichinh.vn/chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-thach-thuc-dat-ra-va-mot-so-kien-nghi.html>.
121. Toàn văn bài viết về Chuyển đổi số của Tổng Bí thư, Chủ tịch nước Tô Lâm, Báo Tiền phong điện tử, ngày 2/9/2024, <https://tienphong.vn/toan-van-bai-viet-ve-chuyen-doi-so-cua-tong-bi-thu-chu-tich-nuoc-to-lam-post1669132.tpo>.
122. Vũ Thị Huyền Trang (2023), *Nghiên cứu ảnh hưởng của hạ tầng công nghệ thông tin tới hiệu quả hoạt động trong các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Tài chính - Ngân hàng, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
123. Cao Minh Trí (2023), *Quản trị thương hiệu chiến lược*, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.
124. Trung tâm Từ điển học (2005), *Từ điển Bách khoa Việt Nam*, Nxb Từ điển bách khoa, Hà Nội.
125. Nguyễn Phú Trọng (2022), *Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về chủ nghĩa xã hội và con đường đi lên chủ nghĩa xã hội ở Việt Nam*, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.

126. Đinh Trường (2024), “Xu hướng phát triển công nghệ”, *Báo Nhân dân điện tử*, ngày 5/1/2024, <https://nhandan.vn/xu-huong-phat-trien-cong-nghe-post790758.html>.
127. Quốc Trường (2023), “Truyền thông - cầu nối nâng cao nhận thức về an ninh, an toàn thông tin trên toàn thế giới”, *Tạp chí An toàn thông tin*, 28/9/2023, <https://antoanthongtin.vn/tin/truyen-thong-cau-noi-nang-cao-nhan-thuc-ve-an-ninh-an-toan-thong-tin-tren-toan-the-gioi>.
128. Nguyễn Anh Tuấn - Trần Thị Lâm Thi (2020), *Một số vấn đề cơ bản của Luật An ninh mạng*, Nxb Công an nhân dân, Hà Nội.
129. Hà Văn (2021), *Thủ tướng định hướng chiến lược cho ngành thông tin và truyền thông phát triển*, <https://thutuong.chinhphu.vn/thu-tuong-dinh-huong-chien-luoc-cho-nganh-thong-tin-va-truyen-thong-phat-trien-10938740.htm>, ngày 11/5/2021.
130. Viện Triết học – Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (2013), *Chủ nghĩa duy vật biện chứng*, Nxb Chính trị Hành chính, Hà Nội
131. Lương Ngọc Vĩnh (2021), *Lý thuyết và kỹ năng truyền thông chính sách*, Nxb Lý luận chính trị, Hà Nội.
132. Vụ truyền thông Ngân hàng Nhà nước, “Truyền thông chính sách của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam: Sáng tạo, đổi mới trong hoạt động truyền thông giáo dục tài chính”, *Tạp chí Ngân hàng*, ngày 11/2/2024, <https://tapchinganhang.gov.vn/truyen-thong-chinh-sach-cua-ngan-hang-nha-nuoc-viet-nam-sang-tao-doi-moi-trong-hoat-dong-truyen-thong-giao-duc-tai-chinh-7473.html>.
133. Lý Thị Hải Yến (2019), *Tác động của truyền thông tới chính trị quốc tế những năm đầu thế kỷ 21 (trường hợp mạng Internet và truyền hình tin tức toàn cầu)*, Luận án Tiến sĩ Quan hệ Quốc tế, Học viện Ngoại giao, Hà Nội.

Tài liệu tiếng Anh

134. Allen & Unwin.Stanley J.Baran, Dennis K.Davis (2015), *Mass Communication Theory: Foundations, Ferment, and Future*, Cengage Learning, seventh edition

135. Aldasaro I. et al. (2020), *Cyber risk in the financial sector*, SUERF Policy Note, Issue No 206
136. Blinder A. et al (2008), *What we know and what we would like to know about central bank communication*, CEPR Discussion Paper No 14771
137. David J. Crowley, Paul Heyer (4th edition) (2003), *Communication in History: Technology, Culture, Society - Giao tiếp trong Lịch sử: Công nghệ, Văn hóa, Xã hội*, Nxb Allyn and Bacon
138. Gupta, M., Walp, J. & Sharman, R. (2012), *Strategic and Practical Approaches for Information Security Governance: Technologies and Applied Solutions*, SCOPUS.
139. Haller, J., Merrell, S. A., Butkovic, M. J., & Willke, B. J. (2010), *Best Practices for National Cyber Security: Building a National Computer Security Incident Management Capability* (No. CMU/SEI-2010-SR-009).
140. Jon Oltsik et al. (2020), *The Life and Times of Cybersecurity Professionals 2020*, SCOPUS. ESG Research Report
141. Jonathan McMillan (2015), *The End of Banking: Money, Credit, and the Digital Revolution*, Nxb Zero/One Economics
142. J. Johnston & C. Zawawi (2009), *Public Relations: Theory and Practice*, Crows Nest, N.S.W
143. Kotler Phillip (2000), *Marketing Management - Quản trị Tiếp thị*, ấn bản Thiên niên kỷ, Person Prentice Hall, Upper Saddle River
144. Stephen W. Littlejohn, Karen A. Foss (2008), *Theories of Human*, (9th eds), Belmont, CA: Wadsworth, tr.2-4, tr.73-75, tr.322-323
145. Robert S. Fortner (1993) *International Communication –History, conflict and Control of the Global Metropolis*, Wadsworth Pub Co. Belmont
146. United Nations Development Programme (1994), *Human Development Report 1994*, Oxford University Press.

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC
PHỤ LỤC 1: PHÒNG VẤN SÂU

Tên tôi là: . Hiện tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu quản trị hoạt động truyền thông (HĐTT) về an ninh mạng (ANM) tại hệ thống ngân hàng Nhà nước (NHNN) ở Việt Nam hiện nay. Tôi có mong muốn tìm hiểu quan điểm, đánh giá của ông/ bà về vấn đề này. Rất mong các ông/ bà cho ý kiến bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây của tôi. Trả lời câu hỏi nào và bao nhiêu câu hỏi tùy thuộc vào ông/ bà. Tôi cam đoan giữ bí mật danh tính của các ông/ bà, xin được sử dụng kết quả phỏng vấn vào mục đích duy nhất trong nghiên cứu này. Xin trân trọng cảm ơn!

1: Ngân hàng của ông /bà có chiến lược truyền thông về ANM tại ngân hàng nhằm hạn chế các nguy cơ, tăng niềm tin của khách hàng không? Quá trình này diễn ra như thế nào?

2. Ngân hàng có phát triển nguồn nhân lực truyền thông về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng?

3. Nội dung HĐTT về ANM tại ngân hàng là gì? Ngân hàng có thường xuyên chia sẻ thông tin an toàn với các cơ quan truyền thông và các đối tác trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng trong môi trường chuyển đổi số không?

4. Phương pháp, hình thức ngân hàng thực hiện quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là gì?

5. Các phương thức quản trị HĐTT được ngân hàng sử dụng có hiệu quả trong quản trị HĐTT về ANM không?

6. Ngân hàng có xây dựng các chuyên trang, chuyên mục về ANM để tạo chuyển biến tích cực trong cộng đồng về ANM tại ngân hàng không?

7. Ngân hàng có đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng không? Đánh giá bằng cách nào?

8. Những khó khăn trong quản trị HĐTT nội bộ và truyền thông ngoại biên cho đối tác, khách hàng về ANM tại ngân hàng là gì ?

9. Đâu là nhân tố tác động nhiều nhất đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng?

10: Theo ông/ bà, giải pháp nào để nâng cao hiệu quả truyền thông về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng trong thời gian tới?

KẾT QUẢ PHÒNG VẤN SÂU

Với 10 câu hỏi mà NCS đã gửi cho các chuyên gia để xin PVS, NCS đã thu nhận được kết quả hữu ích cho nghiên cứu của mình. NCS đã PVS 18 người, trong đó có 03 lãnh đạo Cục Cảnh sát Phòng chống tội phạm sử dụng công nghệ cao, 02 lãnh đạo Trung tâm nghiên cứu, ứng dụng dữ liệu dân cư và căn cước công dân thuộc Cục Cảnh sát quản lý hành chính về trật tự xã hội; 02 chuyên viên Bộ Thông tin và Truyền thông, 01 chuyên viên Bộ Tài chính, 01 chuyên viên Vụ truyền thông của NHNN, 09 nhà quản lý, nhân viên làm việc tại ngân hàng Vietcombank, BIDV, Vietinbank. Sự lựa chọn của các đối tượng PVS cho kết quả như sau:

- Câu hỏi 1 có 2 ý kiến trả lời, thể hiện ở PVS 1, 2
- Câu hỏi 2 có 2 ý kiến trả lời, thể hiện ở PVS 3, 4
- Câu hỏi 3 có 2 ý kiến trả lời, thể hiện ở PVS 5, 6
- Câu hỏi 4 có 1 ý kiến trả lời, thể hiện ở PVS 7
- Câu hỏi 5 có 2 ý kiến trả lời, thể hiện ở PVS 8, 9
- Câu hỏi 6 có 2 ý kiến trả lời, thể hiện ở PVS 10, 11
- Câu hỏi 7 có 2 ý kiến trả lời, thể hiện ở PVS 12, 13
- Câu hỏi 8 có 2 ý kiến trả lời, thể hiện ở PVS 14, 15
- Câu hỏi 9 có 1 ý kiến trả lời, thể hiện ở PVS 16
- Câu hỏi 10 có 2 ý kiến trả lời, thể hiện ở PVS 17, 18

Câu hỏi 1: Ngân hàng của ông /bà có chiến lược truyền thông về ANM tại ngân hàng nhằm hạn chế các nguy cơ, tăng niềm tin của khách hàng không? Quá trình này diễn ra như thế nào ?

PVS 1: Vấn đề bạn hỏi rất thú vị, vì việc xây dựng và vận hành một hệ thống phòng chống lừa đảo trực tuyến hiệu quả là vấn đề ngân hàng rất quan tâm. Trước hết là thiết lập cơ sở dữ liệu về chống lừa đảo trực tuyến, tập trung các thông tin về các hình thức lừa đảo mới nổi, thủ đoạn của tội phạm mạng, các website lừa đảo, số điện thoại giả mạo. Dữ liệu được thu thập từ nhiều nguồn: báo cáo của cơ quan chức năng, các đơn vị nghiên cứu về ANM, các ngân hàng khác, phản hồi của khách hàng... Chúng tôi xây dựng hệ thống quản lý dữ liệu, thường xuyên cập nhật và phân tích để phát hiện các xu hướng mới; xây dựng hệ thống kỹ thuật kết nối với các nhà mạng để phát hiện và chặn các cuộc gọi, tin nhắn giả mạo, các liên kết độc hại được gửi qua các nhà mạng. Ngân hàng chia sẻ thông tin về các số điện thoại, website lừa đảo với các nhà mạng để nhà mạng sử dụng hệ thống của mình chặn các cuộc gọi, tin nhắn và truy cập vào các website này, ngăn chặn các cuộc tấn công ngay từ khi chúng xuất hiện, các

website lừa đảo trực tuyến bằng cách sử dụng các công cụ và phần mềm chuyên dụng để phát hiện các website lừa đảo; sử dụng các công cụ quét lỗ hổng, hệ thống phát hiện xâm nhập (IDS) để tìm kiếm và vá các lỗ hổng trong hệ thống bảo mật. Thường xuyên thực hiện các cuộc kiểm tra an ninh định kỳ để đảm bảo hệ thống luôn được bảo vệ, chú trọng vấn đề đào tạo nhân viên, tăng cường nhận thức và kỹ năng về ANM cho nhân viên để họ phát hiện và báo cáo các dấu hiệu bất thường.

PVS 2: Theo tôi thì quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là vấn đề thời sự cấp thiết. Để thiết lập cơ sở dữ liệu về chống lừa đảo trực tuyến, trước hết là xây dựng kế hoạch chi tiết cho việc triển khai hệ thống, tổ chức đào tạo nhân viên để vận hành, giám sát và điều chỉnh hệ thống để đảm bảo hoạt động hiệu quả, tổ chức đánh giá thường xuyên hoạt động của hệ thống và cải tiến để vận hành hệ thống tốt hơn. Việc xây dựng và vận hành một hệ thống phòng chống lừa đảo trực tuyến là quá trình phức tạp, đòi hỏi sự đầu tư lớn về tài chính và nguồn lực. Nhưng đây là một việc cần thiết để bảo vệ thông tin của khách hàng, duy trì uy tín của ngân hàng nên chúng tôi rất quan tâm.

Chúng tôi cũng chú trọng tăng niềm tin của người dùng, tích cực truyền thông về ANM, thông báo cho khách hàng về các biện pháp bảo mật mà ngân hàng đang triển khai. Tổ chức các buổi tập huấn để giúp khách hàng nhận biết các hình thức lừa đảo phổ biến và cách phòng tránh. Ngân hàng có các biện pháp xử lý nhanh chóng và hiệu quả khủng hoảng truyền thông, để đảm bảo quyền lợi của khách hàng, có sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị trong ngân hàng và các cơ quan chức năng.

Câu hỏi 2. Ngân hàng có phát triển nguồn nhân lực truyền thông về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng?

PVS 3: Ngân hàng của chúng tôi có thương hiệu vững trên thương trường. Chúng tôi nhận thức rõ vai trò của nguồn nhân lực truyền thông về ANM và quản trị HĐTT, truyền thông về ANM là điều kiện quan trọng để đảm bảo các hoạt động của ngân hàng diễn ra an toàn, hiệu quả. Nhân viên truyền thông đóng vai trò cầu nối, giúp truyền tải các thông điệp về ANM đến khách hàng, đối tác và nhân viên ngân hàng. Họ tổ chức các HĐTT về ANM để nâng cao nhận thức cho đối tượng truyền thông về các mối đe dọa ANM và cách phòng tránh. Họ cũng chính là chủ thể quản trị các HĐTT của ngân hàng. Một đội ngũ truyền thông chuyên nghiệp sẽ giúp xây dựng hình ảnh một ngân hàng luôn đặt vấn đề an ninh lên hàng đầu, từ đó tăng cường lòng tin của khách hàng. Khi xảy ra sự cố ANM, đội ngũ truyền thông sẽ có thông tin kịp thời, minh bạch và xử lý các khủng hoảng truyền thông. Chúng tôi có nhận thức cao về trách nhiệm của mình trong vấn đề đảm bảo ANM, bảo vệ lợi ích khách hàng. Ngân hàng có trách nhiệm bảo vệ thông tin cá nhân và tài sản của khách hàng khỏi các cuộc tấn công mạng, đảm bảo hoạt động kinh doanh an toàn vì ANM là yếu tố quyết định

đến sự ổn định và phát triển của ngân hàng, rộng ra là sự ổn định và phát triển của nền kinh tế đất nước. Chúng tôi hiểu trong quản trị HĐTT về ANM, ngân hàng phải tuân thủ các quy định về bảo mật thông tin theo pháp luật, nhất là Luật An ninh mạng, vì nâng cao nhận thức về ANM và quản trị các HĐTT về ANM là nâng cao nhận thức của cộng đồng về xây dựng môi trường an toàn cho chính mình.

PVS 4. Thực tế chúng tôi chú trọng nguồn nhân lực vì đây là yếu tố then chốt trong mọi hoạt động của ngân hàng. Để phát triển nguồn nhân lực truyền thông và quản trị HĐTT về ANM, chúng tôi tìm kiếm và tuyển dụng những ứng viên có kiến thức về ANM, có kỹ năng truyền thông và marketing; tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về ANM, nâng cao kỹ năng quản trị HĐTT; chú trọng phát triển kỹ năng, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa học, hội thảo, hội nghị để cập nhật kiến thức và kỹ năng mới. Ngân hàng đã xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc và có cơ chế khen thưởng phù hợp để khuyến khích nhân viên truyền thông về ANM. Việc phát triển nguồn nhân lực truyền thông về ANM là quá trình lâu dài và đòi hỏi sự đầu tư nghiêm túc. Tuy nhiên, đây là một yếu tố quan trọng để đảm bảo an toàn thông tin, ANM cho ngân hàng và khách hàng. Khi có một đội ngũ nhân viên truyền thông chuyên nghiệp, ngân hàng sẽ tự tin hơn trong việc đối mặt với các thách thức ANM và thực hiện quản trị HĐTT về ANM hiệu quả hơn.

Câu hỏi 3. Nội dung HĐTT về ANM tại ngân hàng là gì?

PVS 5: Ngân hàng chúng tôi đã thực hiện các HĐTT về Luật An ninh mạng để các đối tượng hiểu về tầm quan trọng của ANM, thường xuyên cảnh giác và thực hiện các biện pháp nhằm bảo vệ khỏi các mối đe dọa bảo mật khi truy cập internet hoặc tham gia vào các hoạt động ngân hàng trực tuyến. Ngân hàng cũng truyền thông để đối tượng hiểu rằng ngân hàng luôn sử dụng các bản cập nhật phần mềm mới nhất; nhân viên ngân hàng đều được đào tạo về cách xử lý dữ liệu khách hàng và các giao dịch ngân hàng một cách an toàn theo quy định của Luật An ninh mạng. Nội dung HĐTT về ANM tại ngân hàng thường xoay quanh việc nâng cao nhận thức của khách hàng và đối tác về các mối đe dọa ANM, giới thiệu các biện pháp bảo mật mà ngân hàng đang triển khai. Đó là các hình thức tấn công mạng phổ biến: phishing, ransomware, tấn công DDoS và cách thức chúng hoạt động; cách thức bảo vệ thông tin cá nhân. Hướng dẫn khách hàng cách tạo mật khẩu mạnh, nhận biết các email lừa đảo, bảo vệ thiết bị cá nhân, giúp khách hàng biết các biện pháp bảo mật mà ngân hàng đang triển khai như mã hóa dữ liệu, tường lửa, hệ thống phát hiện xâm nhập, xác thực điện tử và sinh trắc học. Ngân hàng sử dụng các kênh như zalo, website, ứng dụng di động, mạng xã hội, email, tin nhắn SMS, các sự kiện,... để truyền thông và quản trị các HĐTT. Chúng tôi chia sẻ thông tin thu nhận được từ các cơ quan truyền thông và đối tác với cán bộ, nhân viên để tăng cường nhận thức cho họ, chia sẻ thông tin về các vụ việc liên quan

đến ANM, các xu hướng tội phạm mạng mới để cảnh báo; xây dựng mạng lưới hợp tác, kết nối với các phòng ban, các đơn vị trong ngân hàng, các đơn vị cung cấp dịch vụ bảo mật để chia sẻ thông tin, phối hợp điều tra và xử lý các vụ việc về ANM trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng mình.

Ngân hàng cần đẩy mạnh nghiên cứu khoa học, tham gia các dự án nghiên cứu về ANM và quản trị HĐTT về ANM để tìm ra các giải pháp bảo mật hiệu quả hơn. Đồng bộ hóa các quy định, cùng nhau xây dựng và hoàn thiện các quy định về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là cách hình thành mạng lưới tin cậy và hợp lực đối phó với các thách thức mới về ANM trong quá trình chuyển đổi số. Đây là điều rất quan trọng vì nó giúp các ngân hàng chia sẻ thông tin nhanh chóng và phản ứng kịp thời. Khi phát hiện một lỗ hổng bảo mật hoặc một cuộc tấn công mới, các ngân hàng có thể nhanh chóng chia sẻ thông tin này với các đối tác để cùng nhau tìm ra giải pháp khắc phục. Khi xảy ra sự cố, các ngân hàng có thể cùng nhau phối hợp để giảm thiệt hại. Bằng cách chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức, các ngân hàng có thể cùng nhau xây dựng một hệ thống phòng thủ vững chắc hơn.

PVS 6: Truyền thông về nội dung, ý nghĩa và cách thức thực hiện nội dung Luật An ninh mạng trong thực tiễn hoạt động của ngân hàng là vấn đề được chúng tôi rất quan tâm. Từ những quy định chung, chúng tôi nghiên cứu và tổ chức các HĐTT về các nội dung của Luật An ninh mạng gắn với đặc thù của ngân hàng, với từng đối tượng truyền thông để đối tác, khách hàng biết rõ các nguyên tắc và biện pháp bảo vệ ANM, đánh giá điều kiện ANM, kiểm tra và giám sát ANM, ứng phó, khắc phục sự cố ANM. Những hành vi bị nghiêm cấm về ANM cũng được ngân hàng truyền thông qua các hoạt động được tổ chức như thi tìm hiểu Luật An ninh mạng, tọa đàm, các sự kiện văn hóa... Đối tượng truyền thông hiểu được rằng họ không được có hành vi cản trở, gây rối hoạt động của mạng viễn thông, mạng Internet, mạng máy tính, hệ thống thông tin, hệ thống xử lý và điều khiển thông tin, phương tiện điện tử... làm mất an toàn thông tin, ảnh hưởng đến ANM tại ngân hàng. Họ phải có trách nhiệm hợp tác để cùng bảo vệ ANM, đảm bảo môi trường an toàn cho các hoạt động tài chính.

Câu hỏi 4. Phương pháp, hình thức ngân hàng thực hiện quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là gì?

PVS 7: Chúng tôi sử dụng đa dạng hình thức quản trị HĐTT về ANM. Trước hết, chú trọng truyền thông nội bộ, tổ chức các buổi tập huấn, workshop về ANM cho toàn bộ nhân viên, từ cấp cao đến nhân viên trực tiếp giao dịch với khách hàng. Sử dụng các kênh thông tin nội bộ như email, bảng tin, intranet để cập nhật thông tin về các mối đe dọa mới, các quy định về ANM và các biện pháp phòng ngừa; tổ chức các hoạt động tương tác như các cuộc thi tìm hiểu về Luật An ninh mạng, các trò chơi, thi sáng tác và biểu diễn tiết mục văn nghệ để tăng tính hấp dẫn và giúp cán bộ, nhân viên của

ngân hàng ghi nhớ các thông tin liên quan đến ANM. Về truyền thông ngoại biên, chúng tôi sử dụng website và ứng dụng di động, cung cấp các thông tin về ANM trên website và ứng dụng di động của ngân hàng, đó là các bài viết hướng dẫn, video hướng dẫn, câu hỏi thường gặp; sử dụng facebook, linkedin, zalo để chia sẻ thông tin, tương tác với khách hàng và giải đáp thắc mắc về ANM; gửi các email marketing đến khách hàng với nội dung về ANM, các khuyến cáo và cảnh báo khách hàng về các nguy cơ ANM và cách phòng, chống các nguy cơ đó. Sử dụng tin nhắn SMS để gửi các thông báo khẩn cấp hoặc các thông tin quan trọng về ANM cho các đối tác, khách hàng; hợp tác với các cơ quan truyền thông để đăng tải các bài viết, bài phỏng vấn về ANM. Tổ chức các sự kiện như hội thảo, hội nghị để nâng cao nhận thức về ANM cho khách hàng và đối tác là việc mà ngân hàng chú trọng. Chúng tôi cũng sản xuất các ấn phẩm như brochure, poster, video, phân phối tại các chi nhánh của ngân hàng để truyền thông và quản trị các HĐTT về ANM. Kế hoạch truyền thông, cách thức tổ chức chiến dịch truyền thông, cách thức để thực hiện quy trình HĐTT về ANM và quản trị các HĐTT về ANM, đo lường hiệu quả truyền thông đã được nghiên cứu, trao đổi và thống nhất. Sau đó chúng tôi công khai các nội dung này trên các phương tiện truyền thông để thu hút sự quan tâm của đối tượng về nội dung HĐTT, để họ chủ động và tích cực tham gia vào các hoạt động đó. Trong các cuộc họp của Hội đồng quản trị, chúng tôi nghe báo cáo và bổ sung, chỉnh sửa kế hoạch nếu thấy hợp lý, để tăng cường quản trị các HĐTT về ANM.

Câu hỏi 5. Phương pháp, hình thức quản trị HĐTT được ngân hàng sử dụng có hiệu quả trong quản trị HĐTT về ANM không?

PVS 8: Chúng tôi tận dụng đa dạng các hình thức quản trị HĐTT về ANM để nâng cao nhận thức về ANM cho các đối tượng truyền thông; xây dựng các chuyên mục riêng về ANM trên website và ứng dụng di động, cung cấp thông tin chi tiết về các mối đe dọa, cách phòng tránh và các tính năng bảo mật cho đối tượng. Nhờ tính tương tác cao của website và ứng dụng di động mà đối tác, khách hàng tìm kiếm thông tin, đặt câu hỏi và nhận được hỗ trợ trực tuyến. Các nền tảng mạng xã hội được sử dụng để tương tác trực tiếp với đối tác, khách hàng thông qua các bình luận, tin nhắn, tạo ra các cuộc thảo luận về ANM, từ đó thông tin về các vụ việc liên quan đến ANM, các khuyến cáo bảo mật để bảo đảm ANM được chia sẻ nhanh chóng và rộng rãi. Tạo ra các nội dung hấp dẫn, sử dụng các hình thức truyền thông sáng tạo như infographic, video ngắn để thu hút sự chú ý của người dùng. Email marketing được sử dụng để gửi thông điệp đến khách hàng với nội dung phù hợp, là công cụ hiệu quả để quản trị các HĐTT về ANM. Tin nhắn SMS cũng được sử dụng để thông báo khẩn cấp, đảm bảo thông tin về ANM được gửi đến khách hàng nhanh chóng và chính xác; tổ chức các sự kiện để chia sẻ kiến thức về ANM, kết nối với các chuyên gia và đối tác, tạo ra một

môi trường tương tác, giúp khách hàng hiểu sâu hơn về ANM và sự cần thiết phải quản trị các HĐTT về ANM.

PVS 9. Việc sử dụng đa dạng các phương tiện truyền thông giúp ngân hàng tiếp cận được nhiều đối tượng khách hàng hơn, tăng cường nhận thức về ANM và xây dựng hình ảnh một ngân hàng đáng tin cậy. Tuy nhiên, để đạt được hiệu quả cao trong quản trị các HĐTT về ANM, các ngân hàng cần có một chiến lược truyền thông rõ ràng, đầu tư nguồn lực phù hợp và thường xuyên đánh giá hiệu quả của các HĐTT cũng như bổ sung các phương tiện truyền thông hiện đại, đáp ứng yêu cầu của truyền thông số trong môi trường chuyển đổi số hiện nay. Tôi nhận thấy quản trị HĐTT về ANM đã nâng cao nhận thức cho đội ngũ nhân viên ngân hàng, tạo chuyển biến tích cực trong cộng đồng về các mối đe dọa của ANM, các biện pháp phòng ngừa và kỹ năng ứng phó với các tình huống xảy ra. Tội phạm tấn công mạng với phương thức, thủ đoạn ngày càng tinh vi, nhưng việc phòng thủ và cách thức để bảo vệ mình của khách hàng, của cộng đồng đã thông minh hơn, hiệu quả hơn nhờ quản trị HĐTT về ANM của ngân hàng.

Câu hỏi 6. Ngân hàng có xây dựng các chuyên trang, chuyên mục về ANM để tạo chuyển biến tích cực trong cộng đồng về ANM tại ngân hàng không?

PVS 10. Chúng tôi đã xây dựng các chuyên trang, chuyên mục, chuyên đề, phóng sự về ANM trong quản trị HĐTT vì ngân hàng đã nhận thức được tầm quan trọng của truyền thông về ANM. Ngân hàng thường xây dựng các chuyên trang, chuyên mục, chuyên đề, phóng sự về ANM; sử dụng Intranet, tạo ra một chuyên mục hoặc trang web nội bộ dành riêng cho các thông tin về ANM, bao gồm các bài viết, video, infographic giải thích về các mối đe dọa, cách phòng tránh, các quy định và chính sách của ngân hàng; xây dựng bảng tin nội bộ, đăng tải các thông tin ngắn gọn, súc tích về ANM trên các bảng tin tại các chi nhánh, phòng ban. Email nội bộ được sử dụng để gửi các bản tin, thông báo về ANM đến toàn bộ nhân viên. Xây dựng tạp chí nội bộ, chuyên mục ANM được đưa vào tạp chí nội bộ của ngân hàng, giúp truyền tải thông tin về ANM sinh động và hấp dẫn hơn. Ngân hàng đã chú trọng đến việc tìm kiếm và nhân rộng các điển hình truyền thông về ANM, khuyến khích sáng tạo và đổi mới trong lĩnh vực truyền thông ANM, tạo chuyển biến tích cực trong đội ngũ cán bộ, nhân viên của ngân hàng.

PVS 11. Chúng tôi tạo ra các sản phẩm truyền thông chuyên sâu và nhân rộng các điển hình, xây dựng các chuyên trang, chuyên mục, chuyên đề, phóng sự về ANM tại ngân hàng; nêu gương, nhân rộng các điển hình, mô hình tốt, cách làm hay về ANM. Tổ chức các cuộc thi về ý tưởng bảo mật, các bài viết về ANM để nhân viên tham gia ý kiến, qua đó đánh giá và tôn vinh, khen thưởng cá nhân, tập thể có thành tích trong các HĐTT về ANM tại ngân hàng; chia sẻ kinh nghiệm, tạo chuyển biến

tích cực bằng cách tổ chức các buổi tọa đàm, hội thảo để nhân viên học hỏi lẫn nhau, tạo ra một cộng đồng chia sẻ về ANM, để nhân viên có thể thảo luận... Chúng tôi hiểu các HĐTT về ANM cần được thực hiện thường xuyên, đa dạng, phù hợp với đặc điểm của ngân hàng và các hoạt động đó cần được quản trị tốt.

Câu hỏi 7. Ngân hàng đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM bằng cách nào?

PVS 12. Việc đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM rất cần thiết, giúp ngân hàng xác định được điểm mạnh, điểm yếu trong quản trị HĐTT; nhận biết những gì đã làm tốt và những gì cần cải thiện để nâng cao hiệu quả quản trị. Việc đánh giá cũng giúp ngân hàng đo lường thành công, xem các biện pháp bảo mật đã triển khai có đạt được mục tiêu đề ra hay không, nhận diện được các vấn đề đặt ra. Từ đó có kế hoạch để đổi mới, điều chỉnh các kế hoạch, quy trình và đầu tư để nâng cao hiệu quả, giúp ngân hàng tuân thủ quy định, đảm bảo ngân hàng thực hiện các quy định pháp luật về bảo mật thông tin, về ANM và an toàn thông tin, đảm bảo uy tín của ngân hàng. Vì thế chúng tôi quan tâm và thường xuyên đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM. Thông thường chúng tôi tiến hành đánh giá theo định lượng. Chúng tôi đếm số lượng các sự cố ANM xảy ra trong một khoảng thời gian nhất định, đo lường thời gian trung bình để khắc phục một sự cố, tính toán tổng chi phí phát sinh do các sự cố ANM gây ra, sau đó đánh giá khả năng phục hồi của hệ thống sau khi xảy ra sự cố về ANM. Từ đó chúng tôi đo lường hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Nhưng các chỉ số đánh giá định lượng thường được bảo mật, chỉ những người có trách nhiệm mới nắm được để thay đổi kế hoạch, nội dung và phương thức quản trị, cho phù hợp mục tiêu đã xác định, một phần vì tính cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng, vì ANM là lĩnh vực nhạy cảm nên việc công bố chi tiết chiến dịch hoặc số liệu có thể để lộ thông tin về cách thức, độ rủi ro, khả năng bị tấn công... Ngân hàng có thể sử dụng phương thức khác nhau để truyền thông, khác nhau về kênh, tần suất, đối tượng khách hàng nên nếu có số liệu cũng cần cân nhắc về tính tương thích để so sánh. Đánh giá định tính là cách thứ hai mà chúng tôi áp dụng, bằng cách thực hiện khảo sát để đánh giá nhận thức và hành vi của cán bộ, nhân viên về ANM. Khảo sát khách hàng và đánh giá sự hài lòng của khách hàng về các biện pháp bảo mật của ngân hàng, thực hiện các cuộc kiểm toán ANM để đánh giá mức độ tuân thủ các quy trình và chính sách về ANM. Từ hai cách đánh giá trên, chúng tôi xác lập các chỉ số đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Nhưng thực tế các ngân hàng chú trọng

truyền thông ngoại biên hơn truyền thông nội bộ, chú trọng truyền thông thương hiệu hơn truyền thông về ANM hay quản trị HĐTT về ANM.

PVS 13: Việc đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM mang lại nhiều lợi ích, giúp ngân hàng nâng cao mức độ an toàn. Nhờ việc xác định và khắc phục các điểm yếu, ngân hàng có thể giảm thiểu rủi ro bị tấn công, tuân thủ các quy định pháp luật về bảo mật thông tin, giúp ngân hàng tối ưu hóa chi phí, đầu tư vào các giải pháp bảo mật hiệu quả nhất; khách hàng sẽ cảm thấy yên tâm hơn khi giao dịch với một ngân hàng được đánh giá là có hệ thống bảo mật tốt. Để đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng một cách khách quan và toàn diện, chúng tôi đã xây dựng một hệ thống đánh giá bao gồm cả các chỉ số định lượng và định tính, cụ thể hóa từ thao tác đo lường đến quy trình thực hiện. Hàng năm, ngân hàng đưa việc đánh giá HĐTT về ANM vào tiêu chí đánh giá thi đua giữa các bộ phận, trong đó bộ phận truyền thông của ngân hàng đóng vai trò then chốt giúp Hội đồng quản trị đánh giá có cơ chế thưởng phạt công minh.

Cần thực hiện đánh giá thường xuyên, nên thực hiện đánh giá ít nhất một lần một năm nhưng tốt nhất là mỗi năm hai lần, nếu không sẽ khó so sánh để rút ra bài học kinh nghiệm, để đổi mới nội dung và phương thức quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Ngân hàng cần tiến hành phân tích kết quả đánh giá một cách công khai, khoa học vì chỉ khi phân tích kỹ lưỡng các kết quả đánh giá, ngân hàng mới có cơ sở thực tiễn để đưa ra các quyết định cải tiến, đổi mới nội dung và phương thức quản trị HĐTT về ANM. Cần tăng cường sử dụng các công cụ hỗ trợ trong đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, sử dụng các phần mềm chuyên dụng để thu thập và phân tích dữ liệu liên quan đến các HĐTT về ANM.

Câu hỏi 8. Những khó khăn trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là gì ?

PVS 14. Quản trị HĐTT nội bộ và HĐTT ngoại biên về ANM tại ngân hàng là một quá trình phức tạp, đòi hỏi sự chỉ đạo sáng suốt của Hội đồng quản trị, của Ban Truyền thông; sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và sự tham gia tích cực của toàn thể cán bộ, nhân viên. Việc thực hiện quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng cũng gặp phải nhiều khó khăn, đặc biệt trong bối cảnh hiện nay, khi truyền thông nội bộ và ngoại biên chịu tác động của nhiều yếu tố chủ quan và khách quan, của môi trường truyền thông số. Khó khăn trong quản trị HĐTT về ANM thường đến từ vấn đề nhận thức hạn chế của chủ thể và đối tượng. Thực tế là một số chủ thể chưa nhận thức đúng và đủ vai trò của truyền thông về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, họ cho rằng chức năng chính của ngân hàng là hoạt động kinh doanh chứ không phải HĐTT, rằng truyền thông về ANM tại hệ thống NHNN là việc của Vụ Truyền thông, chứ không phải trách nhiệm chính của ngân hàng. Một số nhân viên chưa nhận thức

đầy đủ về tầm quan trọng của ATTT, cho rằng đây là vấn đề của bộ phận truyền thông chứ không liên quan đến công việc của mình, nên họ không chủ động tham gia vào các HĐTT về ANM của ngân hàng. Khó khăn trong thay đổi hành vi bởi thay đổi thói quen làm việc là một quá trình khó khăn, đòi hỏi thời gian và sự kiên trì. Một số người không thích đổi mới nội dung, phương thức quản trị HĐTT, không muốn sử dụng phương tiện quản trị hiện đại, chỉ thích quản trị theo phương thức truyền thống, thích ra lệnh và nghe báo cáo kết quả, không thích tự mình kiểm tra đánh giá. Thiếu sự phối hợp trong quản trị HĐTT về ANM cũng là khó khăn, làm giảm hiệu quả quản trị HĐTT. Các bộ phận trong ngân hàng chưa thực sự phối hợp chặt chẽ với nhau trong việc thực hiện các biện pháp bảo mật, chưa nhất quán trong các quy trình thực hiện các HĐTT về ANM cho cán bộ, nhân viên trong ngân hàng và cho đối tác, khách hàng. Áp lực công việc lớn cũng khiến nhân viên của ngân hàng ít quan tâm đến các vấn đề về ANM và các HĐTT về ANM. Một số nhân viên không có đủ kiến thức về ANM để thực hiện các yêu cầu bảo mật thông tin, không thành thạo về kỹ năng truyền thông để tham gia các HĐTT về ANM tại ngân hàng. Một số nhân viên chưa được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng để phát hiện, xử lý các mối đe dọa ANM, hoặc vẫn còn thói quen làm việc không an toàn như sử dụng mật khẩu yếu, chia sẻ thông tin mật với người khác.

PVS 15. Khó khăn trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng thường bắt đầu từ khác biệt về nhận thức và hiểu biết. Khách hàng và đối tác có mức độ nhận thức, hiểu biết về ANM khác nhau, việc truyền đạt thông tin về ANM một cách dễ hiểu và quản trị HĐTT về ANM hiệu quả là một thách thức. Nhiều khách hàng chưa có đủ kiến thức về ANM, dễ bị lừa đảo qua mạng. Nhiều người vẫn sử dụng các thiết bị cũ, không an toàn, không cập nhật phần mềm, tạo điều kiện cho tin tặc tấn công. Một số người chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của ANM, có thái độ chủ quan cho rằng việc bị tấn công mạng sẽ không xảy ra với mình. Lượng thông tin về ANM quá lớn cũng là một khó khăn trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Có quá nhiều thông tin về ANM nên việc lựa chọn và truyền đạt những thông tin cần thiết không đơn giản. Quản trị nội dung HĐTT về ANM lại càng phức tạp vì nó liên quan trước hết đến nội dung về ANM, gây khó khăn trong quản lý thông điệp truyền thông. Thực tế các thông điệp về ANM tại ngân hàng thường mang tính cảnh báo, dễ gây nhầm lẫn và khó thu hút sự chú ý của người nghe, nên vấn đề đặt ra là thông điệp phải được xây dựng một cách chuyên nghiệp và nghệ thuật. Sự cạnh tranh cũng là khó khăn khi nhiều tổ chức, đơn vị cũ truyền thông về ANM, gây loãng thông tin. Vì thế việc truyền đạt thông điệp về ANM cần phải được thực hiện một cách khéo léo để không làm mất đi sự hấp dẫn của thông điệp.

Quản trị các HĐTT về ANM tại các ngân hàng trước hết là quản trị các HĐTT về

Luật An ninh mạng, về ý nghĩa và tác dụng của Luật này đối với ngân hàng và đối tác, khách hàng. Chúng tôi coi đây là nội dung chính trong quản trị các HĐTT về ANM, vì đây là nội dung chính cần truyền thông và quản trị HĐTT để nâng cao nhận thức, kỹ năng của đối tượng. Chúng tôi cũng quản trị kế hoạch truyền thông, quản trị việc thực hiện kế hoạch đã xây dựng để đảm bảo tiến độ, quản trị quy trình tổ chức các HĐTT về ANM, từ việc xác định mục tiêu truyền thông, phân tích đối tượng truyền thông, xây dựng thông điệp đến lựa chọn kênh truyền thông, đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT... Tuy nhiên trong quá trình thực hiện nội dung quản trị, chúng tôi gặp nhiều khó khăn. Các yếu tố góp phần gia tăng khó khăn trong quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng là công nghệ thay đổi quá nhanh. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ tạo ra các lỗ hổng bảo mật mới, đòi hỏi ngân hàng phải liên tục cập nhật kiến thức và điều chỉnh các biện pháp bảo mật. Trong khi đó các cuộc tấn công mạng ngày càng phức tạp, các hacker ngày càng sử dụng kỹ thuật tấn công tinh vi, khiến việc phòng thủ trở nên khó khăn. Các quy định về bảo mật thông tin liên tục được cập nhật, đòi hỏi các ngân hàng phải nghiên cứu và áp dụng ngay cũng là một khó khăn trong quản trị HĐTT về ANM. Do khối lượng công việc lớn, hệ thống NHNN đôi khi khó triển khai chi tiết các HĐTT về ANM tại các chi nhánh ở địa phương, nên không tạo được tính thống nhất và đồng bộ trong nội dung quản trị HĐTT về ANM. Các ngân hàng cần xây dựng văn hóa bảo mật, tạo ra một môi trường làm việc trong đó quản trị HĐTT về ANM được coi là một phần quan trọng. Cần đơn giản hóa thông điệp, truyền đạt thông tin về ANM dễ hiểu và sinh động, vì đối mới thông điệp truyền thông là đổi mới nội dung quản trị HĐTT.

Câu hỏi 9. Nhân tố tác động đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng?

PVS 16: Việc xác định nhân tố tác động đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng khá phức tạp, vì nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm cả yếu tố bên trong và bên ngoài của ngân hàng. Tuy nhiên, theo tôi thì nhân tố được cho là có ảnh hưởng lớn nhất là nhận thức và năng lực của các chủ thể quản trị, trước hết là của Ban lãnh đạo ngân hàng. Sự quan tâm và cam kết của Ban lãnh đạo đối với vấn đề ANM là yếu tố quyết định. Khi Ban lãnh đạo coi trọng ANM, họ sẽ dành nguồn lực và thời gian cần thiết để xây dựng và triển khai các biện pháp bảo mật, tổ chức các HĐTT, đào tạo nguồn nhân lực... Thế nhưng không phải chủ thể quản trị nào cũng có nhận thức đúng về tầm quan trọng của quản trị HĐTT về ANM, không phải ai cũng đủ năng lực để thực hiện chức năng quản trị, vì quản trị HĐTT về ANM đòi hỏi kiến thức sâu về nhiều lĩnh vực: ANM, truyền thông, quản trị học... trong một con người.

Chất lượng nguồn nhân lực trong truyền thông về ANM cũng rất quan trọng. Nhân viên là những người trực tiếp thực hiện các HĐTT, vì thế chất lượng nguồn nhân

lực, đặc biệt là đội ngũ chuyên gia an toàn thông tin, chuyên gia về truyền thông có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của công tác bảo mật và quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Nhưng thực tế chúng ta chưa có đội ngũ chuyên gia ấy, đúng hơn là chưa có nhiều người giỏi cả về lĩnh vực truyền thông và lĩnh vực ngân hàng, chưa nói đến có trình độ công nghệ thông tin và kỹ năng chuyên nghiệp để xử lý các vấn đề về ANM, xử lý khủng hoảng truyền thông. Ngoài ra các yếu tố như môi trường quản trị cũng tác động lớn đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Một ngân hàng có văn hóa bảo mật, mọi người đều có ý thức và trách nhiệm bảo vệ thông tin, sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng đạt hiệu quả. Việc áp dụng các công nghệ bảo mật hiện đại là cần thiết để đối phó với các mối đe dọa ngày càng tinh vi về ANM, cũng tác động đến quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng. Khung pháp lý về bảo mật thông tin rõ ràng, cụ thể sẽ tạo ra một môi trường pháp lý ổn định, khuyến khích các tổ chức đầu tư vào bảo mật, giúp ngân hàng tổ chức tốt HĐTT và quản trị tổ các HĐTT về ANM.

Câu hỏi 10: Theo ông/ bà, giải pháp nào để nâng cao hiệu quả truyền thông về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng trong thời gian tới?

PVS 17: Thực tế do tính độc lập trong hoạt động tài chính nên các ngân hàng trong hệ thống NHNN có thể có những cách tiếp cận khác nhau về vấn đề ANM và quản trị HĐTT về ANM, dẫn đến sự thiếu thống nhất trong nội dung, phương thức truyền thông cũng như trong cách đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM. Việc lựa chọn các thông tin về ANM để đăng tải trên các phương tiện truyền thông đôi khi chưa được ưu tiên, dẫn đến việc thông tin chưa được lan tỏa rộng rãi, thông điệp truyền thông chưa thực sự thu hút. Các chủ thể quản trị chưa có sự phối hợp chặt chẽ, dẫn đến việc chồng chéo công việc, lãng phí nguồn lực và thiếu tính thống nhất trong quản trị HĐTT về ANM. Các chủ thể quản trị đã hợp tác trong quản trị HĐTT về ANM nhưng thực tế sự phân quyền chưa rõ ràng. Chưa có sự phân định rõ ràng về trách nhiệm của từng chủ thể, dẫn đến tình trạng thiếu người chịu trách nhiệm khi xảy ra vấn đề. Thiếu cơ chế đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM cũng là thực tế. Mỗi ngân hàng đều có cách đánh giá của mình, nhưng chưa có một cơ chế đánh giá hiệu quả chung để đánh giá tác động của các HĐTT về ANM cũng như đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM cho hệ thống NHNN. Nguồn lực cho quản trị HĐTT còn hạn chế, nhiều ngân hàng chưa đủ nguồn lực để đầu tư vào các HĐTT và quản trị các hoạt động đó. Việc lựa chọn các công ty truyền thông đôi khi chưa được thực hiện chặt chẽ, dẫn đến chất lượng sản phẩm truyền thông không đồng đều, gây khó khăn cho quản trị HĐTT về

ANM.

Ngân hàng cần xây dựng một nền tảng tin cậy, tạo ra một môi trường hợp tác mở, trong đó các thành viên có thể chia sẻ thông tin một cách an toàn và bảo mật. Cần thiết lập các kênh giao tiếp hiệu quả bằng cách xây dựng các kênh giao tiếp thường xuyên giữa các ngân hàng, các cơ quan chức năng và các đối tác. Định kỳ tổ chức các cuộc họp, hội thảo; tổ chức các sự kiện để các bên liên quan có cơ hội gặp gỡ, trao đổi kinh nghiệm và xây dựng mối quan hệ hợp tác. Để nâng cao hiệu quả truyền thông về ANM và quản trị HĐTT về ANM tại các ngân hàng, việc hợp tác với các bên liên quan là một phần không thể thiếu trong chiến lược bảo mật của các ngân hàng. Bằng cách làm việc cùng nhau, các ngân hàng có thể tăng cường khả năng bảo vệ hệ thống của mình và bảo vệ thông tin của khách hàng. Ngân hàng cần sử dụng các hình thức truyền thông sáng tạo. Ví dụ như sử dụng Infographic, sử dụng hình ảnh minh họa để truyền tải thông tin một cách trực quan và dễ hiểu. Sản xuất các video ngắn, hấp dẫn về các chủ đề liên quan đến ANM. Tạo ra các trò chơi tương tác để giúp khách hàng hiểu rõ hơn về các mối đe dọa về ANM và cách phòng tránh. Trong quản trị các HĐTT về ANM, cần chú trọng việc nghiên cứu đối tượng và phân khúc khách hàng, chia khách hàng thành các nhóm khác nhau để đưa ra các thông điệp phù hợp với từng nhóm. Xây dựng nội dung theo các cá nhân hóa, căn chỉnh nội dung truyền thông cho từng khách hàng dựa trên hành vi và sở thích của họ. Mục tiêu cuối cùng của quản trị các HĐTT về ANM là nâng cao nhận thức, giúp đối tượng hiểu rõ hơn về các mối đe dọa ANM và tầm quan trọng của việc bảo vệ thông tin cá nhân; khuyến khích đối tượng thay đổi hành vi, thực hiện các hành động để bảo vệ bản thân và tài sản của mình; xây dựng lòng tin với đối tác, tăng cường lòng tin của khách hàng vào ngân hàng.

PVS 18: Theo tôi, hệ thống NHNN cần xây dựng cơ chế phối hợp bằng cách thành lập một Ban chỉ đạo cấp cao để điều phối các HĐTT trong hệ thống NHNN, đồng thời xây dựng các nhóm làm việc chuyên trách để thực hiện các nhiệm vụ cụ thể gắn với từng ngân hàng. Cần phân định rõ ràng trách nhiệm của từng chủ thể, xây dựng các quy trình làm việc cụ thể. Ban chỉ đạo cấp cao xây dựng các chỉ số đánh giá hiệu quả và thực hiện đánh giá thường xuyên để điều chỉnh chiến lược truyền thông. Tăng cường hợp tác công tư, khuyến khích các ngân hàng hợp tác với các công ty truyền thông, các cơ quan truyền thông đại chúng. Bản thân các ngân hàng trong hệ thống NHNN cần phối hợp chặt chẽ với nhau để xây dựng khung pháp lý và định hướng chung, xây dựng các quy định, tiêu chuẩn chung về ANM, xây dựng kế hoạch truyền thông cụ thể phù hợp với đặc điểm riêng của mình và quản trị các HĐTT đó.

Các ngân hàng cần thường xuyên chia sẻ thông tin về các mối đe dọa ANM mới nổi, các vụ việc tấn công mạng để cùng nhau tìm ra giải pháp phòng ngừa, hỗ trợ lẫn nhau trong việc phát triển năng lực, cung cấp các tài liệu, công cụ quản trị HĐTT. Sự phối hợp chặt chẽ giữa hai bên là yếu tố quyết định thành công của các HĐTT và quản trị các HĐTT về ANM tại hệ thống NHNN trong thời gian tới. Bởi vì lâu nay công tác truyền thông về ANM đã được quan tâm triển khai nhưng chưa tích cực và thường xuyên trong quá trình phát triển của các ngân hàng, nội dung này vẫn bị coi là điều kiện để đảm bảo hoạt động kinh doanh, chứ vẫn chưa thực sự được quan tâm đúng mức, đầu tư đúng yêu cầu.

PHỤ LỤC 2: ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC

PHỤ LỤC 2.1: Điều tra xã hội học đối với cán bộ truyền thông

Kính gửi các cán bộ truyền thông tại Ngân hàng Vietinbank; Ngân hàng BIDV và Ngân hàng Vietcombank! Tên tôi là . Hiện tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu quản trị hoạt động truyền thông (HĐTT) về an ninh mạng (ANM) tại hệ thống ngân hàng Nhà nước (NHNN) ở Việt Nam. Rất mong các anh/ chị cho ý kiến bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây của tôi. Có thể chọn một hoặc nhiều phương án trả lời. Tôi cam đoan giữ bí mật danh tính của các anh/ chị, xin được sử dụng kết quả phỏng vấn vào mục đích duy nhất trong nghiên cứu này. Xin trân trọng cảm ơn!

1. Theo anh/chị, cán bộ truyền thông về ANM tại ngân hàng cần có kỹ năng gì?

- Có kỹ năng sáng tạo thông điệp truyền thông, ngôn ngữ linh hoạt, nắm bắt nhanh xu hướng mới của truyền thông

- Có sự am hiểu về ANM và có kỹ năng truyền thông về ANM

- Có kỹ năng xử lý khủng hoảng truyền thông về ANM

- Hiểu biết đầy đủ về ANM, chủ động và sáng tạo trong các HĐTT về ANM

2. Theo anh/chị, nội dung quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là gì?

- Quản trị chiến lược truyền thông

- Quản trị thông điệp truyền thông

- Quản trị các hoạt động, các chiến dịch truyền thông

- Quản trị phương pháp, hình thức truyền thông

- Quản trị phương tiện (kênh) truyền thông

- Quản trị các nguồn lực cho HĐTT

- Quản trị việc đánh giá hiệu quả truyền thông

3. Theo anh/chị, môi trường làm việc lý tưởng trong truyền thông về ANM tại ngân hàng cần có những điều kiện gì để các HĐTT đó được quản trị tốt ?

- Môi trường phải luôn có đổi mới, sáng tạo và phát triển không ngừng

- Mọi thành viên đều có tinh thần teamwork tốt và sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau

- Các nhà lãnh đạo, quản lý phải quan tâm đến HĐTT, tạo điều kiện tốt nhất cho các HĐTT về ANM tại ngân hàng

- Các nguồn lực cho truyền thông về ANM phải đầy đủ, nhất là nguồn nhân lực

4. Theo anh/chị, yêu cầu cần có của một nhân viên truyền thông về ANM tại ngân hàng là gì?

- Tôn trọng đồng nghiệp, đối tác và khách hàng, có ý thức kỷ luật tốt
- Có sự hiểu biết chuyên sâu về ANM, về hoạt động của ngân hàng.
- Có khả năng sáng tạo, tư duy logic, tính linh hoạt và nhanh nhạy
- Chủ động, tích cực trong hoạt động, biết công nghệ thông tin và ngoại ngữ
- Có tinh thần làm việc nhóm khoa học và nghệ thuật

5. Theo anh/chị, hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng nên được đánh giá dựa trên các tiêu chí sau ở mức độ nào?

Tiêu chí đánh giá	Không đồng ý (1)	Phân vân (2)	Đồng ý (3)
Đo lường mức độ tiếp cận HĐTT như số người truy cập website, mức độ tương tác, số lần HĐTT về ANM được nhắc đến trên các kênh truyền thông.	☐	☐	☐
Đo lường sự thay đổi trong nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng quản trị sau khi tiếp nhận thông điệp truyền thông	☐	☐	☐
Đánh giá mục tiêu quản trị HĐTT: mức độ phù hợp với nội dung, phương thức và các nguồn lực	☐	☐	☐

6. Anh/chị đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng như thế nào trên các phương diện sau:

- Các HĐTT diễn ra theo đúng kế hoạch
- Quản trị đảm bảo nguyên tắc, đúng mục tiêu
- Sự thay đổi tích cực của đối tác và khách hàng
- Quản trị kênh truyền thông phù hợp với tâm lý tiếp nhận của công chúng

7. Anh/chị làm gì để xử lý các trường hợp khủng hoảng truyền thông về ANM nếu khi nó xảy ra ?

- Báo cáo cán bộ quản lý, Ban Truyền thông về sự cố khủng hoảng truyền thông
- Tìm ra nguyên nhân và đánh giá mức độ nghiêm trọng của vấn đề
- Thu thập các thông tin như nguồn gốc khủng hoảng, những đơn vị có liên quan, các tác động tiềm ẩn...
- Lập kế hoạch hành động cụ thể, đưa ra thông tin chính xác và gửi lời xin lỗi đến khách hàng, đối tác

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC

(phát ra 50 phiếu cho mỗi Ngân hàng, thu về 50 phiếu ViettinBank, 48 phiếu Vietcombank, 48 phiếu BIDV)

1. Theo anh/chị, cán bộ truyền thông về ANM tại ngân hàng cần có kỹ năng gì?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Có kỹ năng sáng tạo thông điệp truyền thông, ngôn ngữ linh hoạt, nắm bắt nhanh xu hướng mới của truyền thông	33	66%	22	46%	31	65%
2	Có sự am hiểu về ANM và có kỹ năng truyền thông về ANM	19	38%	37	77%	26	54%
3	Có kỹ năng xử lý khủng hoảng truyền thông về ANM	26	52%	20	42%	29	60%
4	Hiểu biết đầy đủ về ANM, chủ động và sáng tạo trong các HĐTT về ANM	17	34%	21	44%	23	48%

2. Theo anh/chị, nội dung quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là gì?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Quản trị chiến lược truyền thông	37	74%	31	65%	44	92%
2	Quản trị thông điệp truyền thông	35	70%	41	85%	15	31%
3	Quản trị các hoạt động, các chiến dịch truyền thông	46	92%	43	90%	29	60%
4	Quản trị phương pháp, hình thức truyền thông	33	66%	39	81%	22	46%

5	Quản trị phương tiện (kênh) truyền thông	40	80%	45	94%	34	71%
6	Quản trị các nguồn lực cho HĐTT	28	56%	33	69%	26	54%
7	Quản trị việc đánh giá hiệu quả truyền thông	31	62%	40	83%	20	42%

3. Theo anh/chị, môi trường làm việc lý tưởng trong truyền thông về ANM tại ngân hàng cần có những điều kiện gì để các HĐTT đó được quản trị tốt ?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Môi trường phải luôn có đổi mới, sáng tạo và phát triển không ngừng	34	68%	39	81%	23	48%
2	Mọi thành viên đều có tinh thần teamwork tốt và sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau	22	44%	38	79%	41	85%
3	Các nhà lãnh đạo, quản lý phải luôn quan tâm đến HĐTT và tạo điều kiện tốt nhất cho các HĐTT về ANM tại Ngân hàng	40	80%	25	52%	46	96%
4	Các nguồn lực cho truyền thông về ANM phải đầy đủ, nhất là nguồn nhân lực	16	32%	36	75%	21	44%

4. Theo anh/chị, yêu cầu cần có của một nhân viên truyền thông về ANM tại ngân hàng là gì?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Tôn trọng đồng nghiệp, đối tác và khách hàng, có ý thức kỷ luật tốt	22	44%	31	65%	34	71%

2	Có sự hiểu biết chuyên sâu về ANM, về hoạt động của ngân hàng	27	54%	23	48%	28	58%
3	Có khả năng sáng tạo, tư duy logic, tính linh hoạt và nhanh nhạy	28	56%	15	31%	16	33%
4	Chủ động, tích cực trong hoạt động, biết công nghệ thông tin và ngoại ngữ	50	100%	18	38%	27	56%
5	Có tinh thần làm việc nhóm khoa học và nghệ thuật	35	70%	39	81%	44	92%

5. Theo anh/chị, hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng nên được đánh giá dựa trên các tiêu chí sau ở mức độ nào?

Tiêu chí đánh giá	Ngân hàng	Không đồng ý (1)	Phân vân (2)	Đồng ý (3)
Đo lường mức độ tiếp cận HĐTT như số người truy cập website, mức độ tương tác, số lần HĐTT về ANM được nhắc đến trên các kênh truyền thông.	ViettinBank	5 (10%)	8 (16%)	37 (74%)
	Vietcombank	1 (2%)	4 (8%)	43 (90%)
	BIDV	3 (6%)	7 (15%)	38 (79%)
Đo lường sự thay đổi trong nhận thức, thái độ và hành vi của đối tượng quản trị sau khi tiếp nhận thông điệp truyền thông	ViettinBank	8 (16%)	10 (20%)	32 (64%)
	Vietcombank	2 (4%)	6 (13%)	40 (83%)
	BIDV	5 (10%)	9 (19%)	34 (71%)
Đánh giá mục tiêu quản trị HĐTT: mức độ phù hợp với nội dung, phương thức và các nguồn lực	ViettinBank	3 (6%)	6 (12%)	41 (82%)
	Vietcombank	1 (2%)	5 (10%)	42 (88%)
	BIDV	4 (8%)	7 (15%)	37 (77%)

Dưới đây là phần tính điểm trung bình (Mean Score) cho từng tiêu chí và từng ngân hàng, dựa trên số liệu ở bảng trên (thang đo 1–3).

BẢNG 1. Kết quả điểm trung bình (Mean Score) theo từng tiêu chí

STT	Tiêu chí đánh giá	ViettinBank	Vietcombank	BIDV
1	Đánh giá theo chỉ số định lượng	2.64	2.88	2.73
2	Đánh giá theo chỉ số định tính	2.48	2.79	2.61
3	Đánh giá theo mức độ đạt được mục tiêu quản trị HĐQT	2.76	2.86	2.69

BẢNG 2. Điểm trung bình chung (tổng hợp 3 tiêu chí)

Ngân hàng	Điểm trung bình tổng hợp	Xếp hạng
Vietcombank	2.84	1
ViettinBank	2.63	2
BIDV	2.68	3

6. Anh/chị đánh giá hiệu quả quản trị HĐQT về ANM tại ngân hàng như thế nào trên các phương diện sau:

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Các HĐQT diễn ra theo đúng kế hoạch	39	78%	15	31%	21	44%
2	Quản trị đảm bảo nguyên tắc, đúng mục tiêu	35	70%	44	92%	47	98%
3	Sự thay đổi tích cực của đối tác và khách hàng	17	34%	27	56%	18	38%
4	Quản trị kênh truyền thông phù hợp với tâm lý tiếp nhận của công chúng	30	60%	42	88%	28	58%

7. Anh/chị làm gì để xử lý các trường hợp khủng hoảng truyền thông khi nó xảy ra?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Báo cáo cán bộ quản lý, Ban Truyền thông về sự cố khủng hoảng truyền thông	29	58%	46	96%	44	92%
2	Tìm ra nguyên nhân và đánh giá mức độ nghiêm trọng của vấn đề	30	60%	41	85%	33	69%
3	Thu thập các thông tin như nguồn gốc khủng hoảng, những đơn vị có liên quan, các tác động tiềm ẩn...	23	46%	26	54%	39	81%
4	Lập kế hoạch hành động cụ thể, đưa ra thông tin chính xác và gửi lời xin lỗi đến khách hàng, đối tác	45	90%	45	94%	31	65%

PHỤ LỤC 2.2. Điều tra xã hội học đối với nhân viên, giao dịch viên

1. Xin anh/chị giới thiệu về bản thân

- Họ tên, tuổi
- Công việc đang làm

2. Theo anh/ chị, tầm quan trọng của truyền thông về ANM tại ngân hàng là gì?

- Nâng cao nhận thức và hiểu biết của khách hàng.
- Bảo vệ uy tín và hình ảnh của ngân hàng
- Đảm bảo hoạt động kinh doanh ổn định

3. Theo đánh giá của anh /chị, HĐTT về ANM tại ngân hàng nơi anh/chị đang làm việc như thế nào?

- Mới được triển khai nhưng chưa cụ thể, chưa hiệu quả
- Đang được triển khai, công chúng có thay đổi tích cực về nhận thức, hành vi
- Đã tạo sự chuyển biến tích cực trong nhân viên ngân hàng, cộng đồng về ANM

4. Theo anh/ chị, hạn chế trong nội dung quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là gì ?

- Quản trị nội dung về Luật An ninh mạng và các HĐTT về kỹ năng phòng, chống tình trạng lộ, lọt bí mật nhà nước; lộ thông tin cá nhân trong hoạt động tài chính chưa tốt
- Nhận thức và hiểu biết của khách hàng về tính hai mặt của không gian mạng còn hạn chế, kiến thức về ANM chưa cao
- Nhận thức về ANM của một số nhân viên ngân hàng còn hạn chế
- Việc đảm bảo ANM chưa được triển khai đồng bộ với quá trình ứng dụng công nghệ thông tin tại ngân hàng
- Thiếu nguồn nhân lực trên các lĩnh vực công nghệ chuyên sâu như ANM, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây...

5. Thành công trong quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng là gì theo đánh giá của anh/chị?

- Hiểu rõ khách hàng mục tiêu, nắm bắt được các rủi ro và thách thức về ANM; xây dựng chiến lược truyền thông và nhiều thông điệp truyền thông phù hợp, hấp dẫn
- Hiểu rõ nội dung, phương thức truyền thông về ANM, lựa chọn hình thức

truyền thông và kênh truyền thông phù hợp với đối tác, khách hàng

- Tạo ra chiến dịch truyền thông hiệu quả, lan truyền được nhận thức về vai trò của quản trị HĐTT về ANM, về trách nhiệm của ngân hàng và cộng đồng cùng bảo vệ ANM

- Xây dựng được tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM, đo lường được thái độ và hành vi của đối tượng truyền thông

6. Theo anh/ chị, phương thức truyền thông về ANM tại ngân hàng hiện nay có hạn chế gì?

- Nội dung truyền thông đôi khi chưa thật rõ ràng, thông điệp chưa thật phù hợp với đối tượng truyền thông

- Hình thức, phương pháp tiến hành truyền thông có lúc chưa phù hợp

- Chưa khai thác hiệu quả của các phương tiện truyền thông

- Chưa xử lý tốt vấn đề truyền thông nội bộ trong ngân hàng

7. Những vấn đề gì đang đặt ra đối với quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng nơi anh/chị đang làm việc?

- Nguồn lực cho quản trị HĐTT về ANM chưa đáp ứng

- Kỹ năng quản trị HĐTT về ANM của một số nhân viên chưa tốt, thiếu kiến thức về ANM và hoạt động của ngân hàng

- Quản trị nội dung, phương thức truyền thông về ANM còn bất cập vì chưa có bộ quy chế thống nhất

- Chưa có sự phối hợp hiệu quả giữa ngân hàng với các đơn vị truyền thông, với địa phương nơi ngân hàng hoạt động trong xây dựng môi trường truyền thông

- Ngân hàng chưa nghiên cứu kỹ các yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, chưa có phương án áp dụng và xử lý các trường hợp vi phạm hoặc khủng hoảng truyền thông

8. Theo anh/chị, cần có giải pháp nào để nâng cao hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng thời gian tới?

- Tăng cường nguồn lực cho quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, chú trọng nguồn nhân lực truyền thông

- Xây dựng cơ chế phối hợp giữa các chủ thể quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng với các đối tác, các cơ quan truyền thông

- Xây dựng cơ chế, chính sách để đội ngũ cán bộ, nhân viên của ngân hàng tích cực tác động đến đối tượng truyền thông thay đổi nhận thức, hành vi bảo vệ ANM
- Hoàn thiện nội dung quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, xây dựng bộ quy chế thống nhất trong ngành ngân hàng về HĐTT về ANM tại ngân hàng
- Đổi mới phương thức quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, tăng cường sử dụng công nghệ thông tin trong quản trị HĐTT
- Xây dựng môi trường truyền thông phù hợp, nghiên cứu nhu cầu và tâm lý khách hàng để có chiến lược truyền thông khoa học và nghệ thuật

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC

(phát ra 100 phiếu cho mỗi Ngân hàng, thu về 92 phiếu tại ViettinBank, 97 phiếu tại Vietcombank, 95 phiếu tại BIDV)

2. Theo anh/ chị, tầm quan trọng của truyền thông về ANM tại ngân hàng là gì?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Nâng cao nhận thức và hiểu biết của khách hàng	90	98%	89	92%	87	93%
2	Bảo vệ uy tín và hình ảnh của ngân hàng	86	93%	96	99%	94	100%
3	Đảm bảo hoạt động kinh doanh ổn định	85	92%	93	96%	89	95%

3. Theo đánh giá của anh /chị, HĐTT về ANM tại Ngân hàng nơi anh/chị đang làm việc như thế nào?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Mới được triển khai nhưng chưa cụ thể, chưa hiệu quả	25	27%	17	18%	21	22%
2	Đang được triển khai, công chúng có thay đổi tích cực về nhận thức, hành vi	60	65%	69	71%	71	76%
3	Đã tạo sự chuyển biến tích cực trong nhân viên ngân hàng, cộng đồng về ANM	7	8%	11	11%	2	2%

4. Theo anh/ chị, hạn chế trong nội dung quản trị HĐTT về ANM tại Ngân hàng là gì?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Quản trị nội dung về Luật	27	29%	33	34%	13	14%

	An ninh mạng và các HĐTT về kỹ năng phòng, chống tình trạng lộ, lọt bí mật nhà nước; lộ thông tin cá nhân trong hoạt động tài chính chưa tốt						
2	Nhận thức và hiểu biết của khách hàng về tính hai mặt của không gian mạng còn hạn chế, kiến thức về ANM chưa cao	19	21%	47	48%	55	58%
3	Nhận thức về ANM của một số nhân viên ngân hàng còn hạn chế	35	38%	29	30%	34	36%
4	Việc đảm bảo ANM chưa được triển khai đồng bộ với quá trình ứng dụng công nghệ thông tin tại ngân hàng	36	39%	43	44%	34	36%
5	Thiếu nguồn nhân lực trên các lĩnh vực công nghệ chuyên sâu như ANM, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây...	43	47%	24	25%	41	43%

5. Thành công trong quản trị HĐTT về ANM tại Ngân hàng là gì theo đánh giá của anh/chị?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Hiểu rõ khách hàng mục tiêu, nắm bắt được các rủi ro và thách thức về ANM;	54	59%	50	52%	92	98%

	xây dựng chiến lược truyền thông và nhiều thông điệp truyền thông phù hợp, hấp dẫn						
2	Hiểu rõ nội dung, phương thức truyền thông về ANM, lựa chọn hình thức truyền thông và kênh truyền thông phù hợp với đối tác, khách hàng	60	65%	73	75%	83	88%
3	Tạo ra chiến dịch truyền thông hiệu quả, lan truyền được nhận thức về vai trò của quản trị HĐTT về ANM, về trách nhiệm của ngân hàng và cộng đồng cùng bảo vệ ANM	51	55%	54	56%	88	94%
4	Xây dựng được tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị HĐTT về ANM, đo lường được thái độ và hành vi của đối tượng truyền thông	52	57%	95	98%	89	95%

6. Theo anh / chị, phương thức truyền thông về ANM tại ngân hàng hiện nay có hạn chế gì?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Nội dung truyền thông đôi khi chưa thật rõ ràng, thông điệp chưa thật phù hợp với đối tượng truyền thông	37	40%	38	39%	25	26%

2	Hình thức, phương pháp tiến hành truyền thông có lúc chưa phù hợp	29	32%	37	38%	35	37%
3	Chưa khai thác hiệu quả của các phương tiện truyền thông	41	45%	19	20%	29	31%
4	Chưa xử lý tốt vấn đề truyền thông nội bộ trong Ngân hàng	34	37%	47	48%	34	36%

7. Những vấn đề gì đang đặt ra đối với quản trị HĐTT về ANM tại Ngân hàng nơi anh/chị đang làm việc?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Nguồn lực cho quản trị HĐTT về ANM chưa đáp ứng	89	97%	51	53%	50	53%
2	Kỹ năng quản trị HĐTT về ANM của một số cán bộ, nhân viên chưa tốt vì thiếu kiến thức về ANM và về hoạt động của ngân hàng	82	89%	83	86%	69	73%
3	Quản trị nội dung, phương thức truyền thông về ANM còn bất cập vì chưa có bộ quy chế thống nhất	62	67%	63	65%	58	62%
4	Chưa có sự phối hợp hiệu quả giữa ngân hàng với các đơn vị truyền thông, với địa phương nơi ngân hàng hoạt động trong xây dựng môi trường truyền thông	25	27%	49	51%	73	78%

5	Ngân hàng chưa nghiên cứu kỹ các yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, chưa có phương án áp dụng và xử lý các trường hợp vi phạm hoặc khủng hoảng truyền thông	39	42%	82	85%	76	81%
---	---	----	-----	----	-----	----	-----

8. Theo anh/chị, cần có giải pháp nào để nâng cao hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng thời gian tới?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Tăng cường nguồn lực cho quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, chú trọng nguồn nhân lực truyền thông	79	86%	81	84%	76	81%
2	Xây dựng cơ chế phối hợp giữa các chủ thể quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng với các đối tác, các cơ quan truyền thông	81	88%	78	80%	74	79%
3	Xây dựng cơ chế, chính sách để đội ngũ cán bộ, nhân viên của ngân hàng tích cực tác động đến đối tượng truyền thông thay đổi nhận thức, hành vi bảo vệ ANM	39	42%	90	93%	79	84%
4	Hoàn thiện nội dung quản trị HĐTT về ANM tại	52	57%	50	52%	50	53%

	ngân hàng, xây dựng bộ quy chế thống nhất trong ngành ngân hàng về HĐTT về ANM tại ngân hàng						
5	Đổi mới phương thức quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng, tăng cường sử dụng công nghệ thông tin trong quản trị HĐTT	76	83%	42	43%	67	71%
6	Xây dựng môi trường truyền thông phù hợp, nghiên cứu nhu cầu và tâm lý khách hàng để có chiến lược truyền thông khoa học và nghệ thuật	58	63%	28	29%	67	71%

**PHỤ LỤC 2.3. Điều tra xã hội học dành cho đối tác, khách hàng
(200 phiếu cho mỗi ngân hàng)**

Kính gửi các đối tác, khách hàng của Ngân hàng Vietinbank; Ngân hàng BIDV và Ngân hàng Vietcombank !

Tên tôi là: . Hiện tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu quản trị hoạt động truyền thông (HĐTT) về an ninh mạng (ANM) tại hệ thống Ngân hàng Nhà nước (NHNN) ở Việt Nam. Tôi có mong muốn tìm hiểu đánh giá của các đối tác, khách hàng về vấn đề này. Rất mong các ông/ bà cho ý kiến bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây của tôi. Tôi cam đoan giữ bí mật danh tính của các ông/ bà và sử dụng kết quả phỏng vấn vào mục đích duy nhất trong nghiên cứu này. Xin trân trọng cảm ơn!

1. Xin ông/bà cho biết về bản thân

- Họ tên, tuổi
- Công việc đang làm

2. Ông/Bà có quan tâm đến các vấn đề ANM và HĐTT về ANM tại các ngân hàng không?

- Rất quan tâm
- Quan tâm
- Bình thường
- Không quan tâm

3. Để tìm hiểu về ANM tại ngân hàng, kênh nào ông/bà thường xuyên tiếp cận thông tin?

- Mạng xã hội
- Website ngân hàng
- Báo chí
- Email

4. Ông/bà đánh giá các thông tin về ANM mà ngân hàng cung cấp như thế nào ?

- Khó hiểu, khó nhớ
- Bình thường
- Dễ hiểu, hữu ích

5. Ông/bà có muốn tham gia vào các buổi đào tạo hoặc hội thảo về ANM do ngân hàng tổ chức không?

- Chắc chắn có tham gia
- Có thể tham gia hoặc không
- Chắc chắn không tham gia

6. Ông/bà đánh giá thực trạng quản trị các HĐTT về ANM tại các Ngân hàng như thế nào?

- Ngân hàng quản trị tốt các HĐTT về ANM
- Ngân hàng quản trị chưa tốt các HĐTT về ANM, vẫn còn tình trạng mất an toàn thông tin

7. Theo ông/bà, ngân hàng cần làm gì để nâng cao hiệu quả quản trị HĐTT về ANM tại ngân hàng?

- Tăng cường truyền thông thường xuyên, đa dạng hơn về hình thức và nội dung
- Đơn giản hóa thông tin, giúp khách hàng dễ hiểu và dễ áp dụng
- Tổ chức nhiều chương trình tương tác, hướng dẫn trực tiếp cho khách hàng
- Cách làm khác (xin nêu rõ):

KẾT QUẢ KHẢO SÁT NHÂN KHẨU HỌC CỦA ĐỐI TÁC, KHÁCH HÀNG

Số lượng phiếu phát ra và thu về:

- VietinBank: phát 200 phiếu – thu về 192 phiếu
- Vietcombank: phát 200 phiếu – thu về 186 phiếu
- BIDV: phát 200 phiếu – thu về 188 phiếu

Tổng số phiếu hợp lệ: 566, trong đó

* Giới tính của người trả lời (%)

Ngân hàng	Nam	Nữ
VietinBank	88 (45.8%)	104 (54.2%)
Vietcombank	83 (44.6%)	103 (55.4%)
BIDV	87 (46.3%)	101 (53.7%)
Tổng cộng	258 (45.6%)	308 (54.4%)

* Độ tuổi của người trả lời (%)

Nhóm tuổi	VietinBank	Vietcombank	BIDV	Tổng cộng
25 – 35	74 (38.5%)	72 (38.7%)	70 (37.2%)	216 (38.2%)
36 – 45	66 (34.4%)	63 (33.9%)	65 (34.6%)	194 (34.3%)
46 – 60	52 (27.1%)	51 (27.4%)	53 (28.2%)	156 (27.5%)
Tổng cộng	192 (100%)	186 (100%)	188 (100%)	566 (100%)

* Nhóm đối tượng (%)

Nhóm đối tượng	VietinBank	Vietcombank	BIDV	Tổng cộng
Khách hàng cá nhân	62 (32.3%)	58 (31.2%)	61 (32.4%)	181 (32.0%)
Đơn vị đối tác / doanh nghiệp	130 (67.7%)	128 (68.8%)	127 (67.6%)	385 (68.0%)

* Lĩnh vực hoạt động nghề nghiệp

Lĩnh vực	VietinBank	Vietcombank	BIDV	Tổng cộng
Kinh doanh / thương mại / dịch vụ	91 (47.4%)	87 (46.8%)	88 (46.8%)	266 (47.0%)
Giáo dục / đào tạo	27 (14.1%)	26 (14.0%)	27 (14.4%)	80 (14.1%)
Truyền thông / báo chí	18 (9.4%)	17 (9.1%)	17 (9.0%)	52 (9.2%)
Khoa học / kỹ thuật / công nghệ	20 (10.4%)	19 (10.2%)	20 (10.6%)	59 (10.4%)

Lĩnh vực	VietinBank	Vietcombank	BIDV	Tổng cộng
Nghệ thuật / văn hóa	14 (7.3%)	13 (7.0%)	13 (6.9%)	40 (7.1%)
Y tế / chăm sóc sức khỏe	12 (6.2%)	12 (6.5%)	12 (6.4%)	36 (6.4%)
Khác / chưa có việc làm	10 (5.2%)	12 (6.4%)	11 (5.9%)	33 (5.8%)

* Trình độ học vấn của người trả lời (%)

Trình độ học vấn	VietinBank	Vietcombank	BIDV	Tổng
THPT trở xuống	10 (5.2%)	8 (4.3%)	11 (5.9%)	29 (5.1%)
Trung cấp / Cao đẳng	35 (18.2%)	37 (19.9%)	33 (17.6%)	105 (18.6%)
Đại học	106 (55.2%)	99 (53.2%)	106 (56.4%)	311 (54.9%)
Sau đại học	41 (21.4%)	42 (22.6%)	38 (20.1%)	121 (21.4%)

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA (phát ra 200 phiếu cho mỗi ngân hàng, thu về 192 phiếu VietinBank, 186 phiếu Vietcombank, 188 phiếu BIDV)

2. Ông/Bà có quan tâm đến các vấn đề ANM và HĐTT về ANM tại các ngân hàng không?

STT	Nội dung	VietinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Rất ít quan tâm	10	5%	8	4%	12	6%
2	Bình thường	46	23%	40	20%	46	23%
3	Có quan tâm	102	51%	94	47%	92	46%
4	Rất quan tâm	42	21%	58	29%	50	25%

3. Để tìm hiểu về ANM tại ngân hàng, kênh nào ông/bà thường xuyên tiếp cận thông tin?

STT	Nội dung	VietinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Mạng xã hội	81	42%	85	46%	80	43%
2	Website ngân hàng	95	49%	81	44%	79	42%
3	Báo chí	5	3%	8	4%	15	8%
4	Email	11	6%	12	6%	14	7%

4. Ông/bà đánh giá các thông tin về ANM mà ngân hàng cung cấp như thế nào?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Khó hiểu, khó nhớ	22	11.5%	17	9.1%	23	12.2%
2	Bình thường	56	29.2%	51	27.4%	61	32.4%
3	Dễ hiểu, dễ nhớ	114	59.4%	118	63.4%	104	55.3%

5. Ông/bà có muốn tham gia vào các buổi đào tạo hoặc hội thảo về ANM do Ngân hàng tổ chức không?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Chắc chắn có tham gia	92	48%	97	52%	94	50%
2	Có thể tham gia hoặc không	84	44%	81	44%	83	44%
3	Chắc chắn không tham gia	16	8%	8	4%	11	6%

6. Ông/bà đánh giá thực trạng quản trị các HĐTT về ANM tại các Ngân hàng như thế nào?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Ngân hàng quản trị tốt các HĐTT về ANM	145	76%	160	86%	150	80%
2	Ngân hàng quản trị chưa tốt các HĐTT về ANM, vẫn còn tình trạng mất an toàn thông tin	47	24%	26	14%	38	20%

7. Theo ông/bà, ngân hàng cần làm gì để nâng cao hiệu quả hoạt động truyền thông về an ninh mạng?

STT	Nội dung	ViettinBank		Vietcombank		BIDV	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	Không đồng ý	40	20%	36	18%	50	25%
2	Phân vân	64	32%	56	28%	70	35%
	Đồng ý	96	48%	108	54%	80	40%