

## **Nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế về chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRI) và sự cần thiết áp dụng cho các doanh nghiệp Việt Nam**

*ThS.NCS. Vũ Thị Thanh Huyền*

*TS. Đặng Thu Hương*

*Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

Theo thống kê, trên thế giới có hơn 80 chuẩn mực/ hướng dẫn về quản lý rủi ro doanh nghiệp<sup>1</sup>. Trong đó có một số tiêu chuẩn và hướng dẫn quản lý rủi ro phổ biến nhất, được áp dụng rộng rãi cho các lĩnh vực, ngành nghề khác nhau như *COSO ERM-2004*, *ISO 31000:2009*...

Các chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRI) là hệ thống các chỉ báo được phát triển dựa trên nền tảng các chuẩn mực quản lý rủi ro trong *COSO ERM-2004* và *ISO 31000:2009* và thường được tích hợp trong quản lý rủi ro doanh nghiệp. Tuy nhiên, quan niệm về KRI cũng còn khá mới mẻ đối với nhiều doanh nghiệp, cách thức xác định các KRI trong từng lĩnh vực, từng ngành nghề là khác nhau và trong các hướng dẫn về quản lý rủi ro theo *COSO ERM-2004* và *ISO 31000:2009* cũng chưa đề cập nhiều đến việc này. Trong các tài liệu nghiên cứu, thuật ngữ KRI cũng được hiểu theo nhiều khía cạnh khác nhau, nhưng tựu chung lại đều chỉ ra những điểm cơ bản về KRI như cho phép các tổ chức/doanh nghiệp: (i) *Xác định mức độ rủi ro hiện tại và các xu hướng rủi ro mới*; (ii) *Nhận biết được những hạn chế trong kiểm soát rủi ro hiện tại và cho phép tăng cường kiểm soát rủi ro*; (iii) *Tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình báo cáo rủi ro* (iv) *Quản lý rủi ro hoạt động và làm tăng giá trị cho công ty*.

*Beasley, M., Branson, B.C. and Hancock, B.V. (2010)* đã chỉ ra lợi ích khi áp dụng KRI, các nghiên cứu đều cho rằng KRI là hệ thống chỉ số mà thông qua nó có thể hỗ trợ để tăng cường hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp thông qua việc cảnh báo sớm những rủi ro có thể xảy ra trong quá trình hoạt động. *Frigo và Anderson (2011)*, *Monahan (2008)*, *Beasley và cộng sự (2006)* chỉ ra KRI không chỉ giúp các doanh nghiệp chủ động trong việc quản lý rủi ro mà còn giúp lập hồ sơ rủi ro thường xuyên cho doanh nghiệp.

Nhiều nghiên cứu như *Arena và Arnaboldi (2014)*, *Sanabria, S., Dieterich, F. (2019)*, *Hajar Mouatassim, Abdelmajid Ibenrissoul (2015)*...cũng chỉ ra mối quan hệ mật thiết của KRI với Chỉ số hiệu suất chính (KPI) cũng như các chuẩn mực quản lý rủi ro khác

---

<sup>1</sup> John Shortreed, John Hicks, Lorraine Craig. Basic frameworks for risk management. Network for Environmental Risk Assessment and Management. 2003

của doanh nghiệp như ISO 31.000 hay ISO 22301. Những nghiên cứu này đều đi đến kết luận rằng KRI cùng với KPI và các chuẩn mực quản lý rủi ro khác đều là những công cụ quan trọng trong việc quản lý rủi ro, đảm bảo duy trì hoạt động sản xuất qua đó góp phần quan trọng trong việc tăng năng suất cho các doanh nghiệp. Nhưng so với KPI và các chuẩn mực khác, KRI có những điểm khác biệt, thường được thực hiện để phối hợp trực tiếp với các công cụ quản lý rủi ro khác nhằm tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp và tăng hiệu quả quản lý rủi ro trong doanh nghiệp.

**Bảng 1. Sự khác nhau giữa KRI, KPI và các tiêu chuẩn**

	<b>KRI</b>	<b>KPI</b>	<b>ISO 31000</b>	<b>ISO 22301</b>
<b>ĐỐI tượng</b>	- Cảnh báo sớm các rủi ro tiềm ẩn	Đo lường về hiệu suất	- Quản lý các rủi ro đã được nhận diện	- Ứng phó hiệu quả sự cố gián đoạn, đảm bảo tính liên tục trong kinh doanh
<b>ĐẶC điểm</b>	- Các chỉ số cảnh báo rủi ro sớm được định lượng	- Các chỉ số về hiệu suất kinh doanh	- Nhận diện và quản lý rủi ro theo phương pháp định tính (không định lượng các rủi ro)	- Nhận diện và ứng phó các rủi ro gây gián đoạn theo phương pháp định tính (không định lượng các rủi ro)
<p><i>Với sự khác biệt này, kinh nghiệm áp dụng Chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRI) trên thế giới thường xây dựng hệ thống chỉ báo này riêng biệt, không tích hợp với bất kỳ tiêu chuẩn nào khác và được sử dụng song song với các tiêu chuẩn khác để nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro, tăng năng suất cho các doanh nghiệp</i></p>				

*Nguồn: Sanabria, S., Dieterich, F. (2019), "Finding your privacy pulse: How to use KRIs to measure your privacy risk", IIA Miami Chapter Conference, January 25, 2019.*

❖ Một số Chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRI) được sử dụng trong các lĩnh vực

AKS-Labs thuộc BSCdesigner đã phát triển các KRI trong các lĩnh vực cụ thể nhằm cảnh báo các rủi ro có thể xảy ra. Nó cho thấy, công cụ KRI có thể được áp dụng trong nhiều ngành/khác nhau, khi được thiết kế phù hợp và áp dụng hợp lý, các chỉ số này có hiệu quả trong việc ngăn ngừa các tình huống bất lợi trong hoạt động sản xuất kinh doanh và tạo điều kiện cho việc quản lý các rủi ro. Bảng 2 tổng hợp các ngành/lĩnh vực có thể áp dụng KRI trong cảnh báo rủi ro theo nghiên cứu của AKS-Labs.

**Bảng 2. Tổng hợp các ngành/lĩnh vực có thể áp dụng KRI**

<b>Ngành/ lĩnh vực</b>	<b>Rủi ro</b>
Trong hoạt động sản xuất kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"><li>-Rủi ro mâu thuẫn nội bộ</li><li>-Rủi ro bên ngoài (khó tiếp cận nguồn tín dụng, rủi ro từ phía nhà cung cấp nguyên liệu)</li><li>-Rủi ro nguồn lao động (tỷ lệ thay thế nhân viên, số giờ làm thêm, mức độ phụ thuộc vào nhân viên tạm thời...)</li><li>-Rủi ro hệ thống (sự cố dữ liệu, sự cố phần cứng hệ thống...)</li></ul>
Trong lĩnh vực ngân hàng	<ul style="list-style-type: none"><li>-Rủi ro tín dụng (người vay không có khả năng thực hiện nghĩa vụ được quy định...)</li><li>-Rủi ro thị trường (rủi ro thua lỗ do biến động của thị trường)</li><li>-Rủi ro hoạt động (rủi ro con người, rủi ro tài chính, rủi ro thủ tục pháp lý,..)</li><li>-Rủi ro pháp lý (tuân thủ các quy định của cơ quan quản lý nhà nước)</li><li>-Rủi ro môi trường (sự phát triển của công nghệ thông tin, sự phát triển của không gian ảo...)</li></ul>
Trong lĩnh vực tài chính	<ul style="list-style-type: none"><li>-Rủi ro tín dụng (bên thứ hai không có khả năng trả nợ)</li><li>-Rủi ro thị trường (do biến động của thị trường)</li><li>-Rủi ro thanh khoản (tổ chức tài chính thiếu khả năng thanh khoản)</li><li>-Rủi ro hoạt động (rủi ro con người, rủi ro tài chính, rủi ro thủ tục pháp lý,..)</li><li>-Rủi ro quốc gia (liên quan đến các quy định, hệ thống luật pháp riêng của từng quốc gia)</li><li>-Rủi ro pháp lý (tuân thủ các quy định của cơ quan quản lý nhà nước)</li></ul>
Trong quản lý nhân sự	<ul style="list-style-type: none"><li>-Rủi ro về phân tích các yêu cầu công việc và đưa ra bảng mô tả công việc (chưa rõ ràng, phù hợp)</li><li>-Rủi ro thuê lao động (không tuyển được người phù hợp với vị trí cần tuyển)</li><li>-Rủi ro đào tạo (người lao động không được đào tạo tốt thì sẽ không thể thực hiện công việc một cách chính xác và hiệu quả)</li><li>-Rủi ro quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động (mâu thuẫn giữa người lao động và người sử dụng lao động sẽ ảnh hưởng xấu đến công việc)</li><li>-Rủi ro về đánh giá hiệu suất công việc (việc đánh giá hiệu suất công việc không chính xác sẽ không khuyến khích được người lao động)</li></ul>

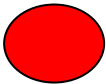
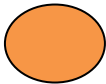

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rủi ro lương thưởng (việc trả lương thưởng không thỏa đáng sẽ không tạo được động lực và tinh thần làm việc cho các lao động)</li> <li>-Rủi ro kỷ luật (nhân viên không nhận thức được các quy tắc và quy định của tổ chức/doanh nghiệp sẽ dẫn đến sự lộn xộn và vô kỷ luật trong tổ chức/doanh nghiệp, ảnh hưởng không tốt đến chất lượng công việc)</li> </ul>
Trong lĩnh vực logistics	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rủi ro hàng tồn kho (thiếu hụt và không có sẵn hàng tồn kho theo yêu cầu có thể ảnh hưởng đến quá trình sản xuất)</li> <li>-Rủi ro người vận chuyển (nguy cơ người vận chuyển hàng chậm trễ có thể làm tăng thời gian vận chuyển, ảnh hưởng đến sản xuất)</li> <li>-Rủi ro chi phí (Chi phí Logistics liên tục thay đổi theo điều kiện thị trường)</li> <li>-Rủi ro mất trộm hàng hóa (hàng hóa bị mất trộm do công tác bảo vệ lỏng lẻo)</li> <li>-Rủi ro ùn tắc (tắc nghẽn giao thông khiến toàn bộ quá trình vận chuyển diễn ra chậm, do đó làm tăng độ dài khoảng thời gian vận chuyển và ảnh hưởng đến các khâu khác của quá trình sản xuất)</li> <li>-Rủi ro chậm trễ (sự chậm trễ trong việc cung cấp và mua sắm hàng hóa cũng có thể tạo ra vấn đề lớn cho các nhà kinh doanh)</li> <li>-Rủi ro tài chính (bộ phận hậu cần có thể gặp phải tình trạng thiếu vốn)</li> <li>-Rủi ro bị phạt tiền (không tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định về Logistics, tổ chức/doanh nghiệp có thể phải đối mặt với tiền phạt)</li> </ul>
Trong lĩnh vực gia công thuê ngoài	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rủi ro Kiến thức về quy trình thuê ngoài (sự Thiếu hiểu biết về quy trình và những yêu cầu của của khách hàng có thể dẫn đến việc BPO đánh mất quy trình vào tay một số đối thủ cạnh tranh khác)</li> <li>-Rủi ro Phân tích quy trình (Quy trình không được phân tích cẩn thận và đơn giản hóa sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của cả quá trình)</li> <li>-Rủi ro chi phí (nếu chi phí thuê ngoài không được giảm thiểu thì mục đích của việc thuê ngoài sẽ thất bại)</li> <li>-Rủi ro công nghệ (các BPO nếu không sử dụng các công nghệ tốt nhất để thực hiện quy trình thành công thì sẽ không thể cạnh tranh trong ngành công nghiệp cạnh tranh này)</li> </ul>

*Nguồn: AKS-Labs.KRI (Key Risk Indicators): Design and Applications*

Thực tế đã cho thấy việc xây dựng các KRI để hỗ trợ quá trình quản trị rủi ro của các doanh nghiệp đã mang lại những hiệu quả tích cực đối với quản trị rủi ro tại các doanh nghiệp này. Nghiên cứu thực tế áp dụng KRIs của các doanh nghiệp trên thế giới và một

số trường hợp điển hình sử dụng hiệu quả KRIs như một công cụ của quản trị rủi ro cho thấy KRI là một công cụ có nhiều ưu điểm nhưng nó vẫn còn là một tiếp cận khá mới mẻ với nhiều doanh nghiệp Việt Nam. Các KRI sau khi đã được xác định sẽ được xem xét trong tương quan với các ngưỡng được xây dựng, các ngưỡng có thể được biểu thị bằng ba màu: đỏ, cam và xanh (lục).

**Bảng 3. Ngưỡng cảnh báo rủi ro**

		
Ngưỡng màu đỏ thể hiện khu vực mà giá trị của chỉ báo tăng cao bất thường có nghĩa là rủi ro ngày càng lớn, với ngưỡng này đòi hỏi phải có những can thiệp tức khắc để kiểm soát rủi ro và ngăn chặn kịp thời nguy cơ rủi ro có thể xảy ra	Ngưỡng màu cam thể hiện khu vực mà giá trị của chỉ báo cao hơn giá trị bình thường có nghĩa là có khả năng xảy ra rủi ro và cần được theo dõi chặt chẽ, thường xuyên để quyết định xem có nên có những can thiệp nhằm kiểm soát rủi ro không	Ngưỡng màu xanh (lục) thể hiện khu vực mà KRI được đo ở mức có thể chấp nhận được (an toàn) và không cần thực hiện hành động can thiệp nào để kiểm soát rủi ro

*Nguồn: Hajar Mouatassim, Abdelmajid Ibenrissoul (2015)*

Một KRI tốt phải được phân tích theo thời gian để đánh giá diễn biến của toàn bộ tình hình (lãi/lỗ, tăng/giảm, v.v.) và so sánh được công ty này với các công ty khác cùng ngành.

Nhìn chung các doanh nghiệp trên thế giới đang ứng dụng KRIs vào quản trị rủi ro thường tiếp cận xây dựng KRIs theo 3 hướng chính: (i) xây dựng các chỉ số KRIs và ngưỡng cảnh báo; (ii) xây dựng KRIs trên cơ sở dự báo rủi ro bằng các mô hình dự đoán gắn với chiến lược và các nguyên tắc quản lý rủi ro của doanh nghiệp; và (iii) xây dựng KRIs một cách linh hoạt, phi chính thức dựa trên những phân tích định tính nhằm hỗ trợ hệ thống quản trị rủi ro của doanh nghiệp ứng phó với các rủi ro mới nổi.

Những hướng xây dựng KRIs được các doanh nghiệp lựa chọn phù hợp tùy thuộc vào tình hình thực tiễn, đặc điểm sản xuất kinh doanh, năng lực của bộ máy quản trị rủi ro cũng như đặc điểm công nghệ của mỗi doanh nghiệp.

Như vậy, từ việc phân tích kinh nghiệm xây dựng và áp dụng KRIs của một số doanh nghiệp trên thế giới có thể thấy rằng mục tiêu chung của việc xây dựng các chỉ số KRIs là để giúp các doanh nghiệp kiểm soát tốt nhất các rủi ro mà họ phải đối mặt từ đó đưa ra các biện pháp can thiệp nhằm ngăn ngừa rủi ro và giảm thiểu các thiệt hại không mong muốn.

## **2. Sự cần thiết trong việc dụng vào các doanh nghiệp Việt Nam**

Từ thực tiễn áp dụng KRI của các doanh nghiệp quốc tế có thể thấy việc xây dựng chỉ số KRI cho mỗi doanh nghiệp có những đặc thù khác nhau, dựa trên lĩnh vực sản xuất kinh doanh, năng lực hệ thống quản trị rủi ro và những tiếp cận mang tính chiến lược của doanh nghiệp trong quản trị rủi ro. Để phát triển và ứng dụng các KRI hiệu quả đòi hỏi các doanh nghiệp phải có sự hiểu biết một cách thấu đáo về các mục tiêu của tổ chức và các sự kiện liên quan đến rủi ro có thể ảnh hưởng đến việc đạt được các mục tiêu đó.

Hiện nay việc áp dụng chỉ số KRI vào các doanh nghiệp Việt Nam còn khá khiêm tốn, đa số các doanh nghiệp hiện nay mới chỉ quản lý rủi ro trên cơ sở nguyên tắc, khuôn khổ và quy trình quản lý rủi ro toàn diện mà chưa có sự chủ động dự báo, cảnh báo sớm những rủi ro tiềm tàng có thể ảnh hưởng đến năng suất, hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp theo các chỉ số KRI. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, khái niệm KRI còn khá mới mẻ và các doanh nghiệp trong nước cũng gặp nhiều khó khăn trong việc triển khai áp dụng KRI do hạn chế về nguồn dữ liệu tin cậy để xác định các KRI, sự trợ giúp của các phần mềm chuyên dụng và sự hỗ trợ của công nghệ thông tin. Những hạn chế ấy khiến việc áp dụng chỉ số cảnh báo rủi ro sớm KRI chưa thực sự phổ biến trong các doanh nghiệp, dẫn đến việc phòng ngừa rủi ro gặp nhiều khó khăn, các mục tiêu, kế hoạch đặt ra không chuẩn xác và khó thực hiện. Đây cũng là nguyên nhân góp phần làm ảnh hưởng đến sản lượng, năng suất, chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp.

Vì vậy để chủ động trong công tác phòng ngừa rủi ro, giảm tối đa các thiệt hại về sản xuất và nhằm thực hiện các mục tiêu, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, nhóm nghiên cứu của trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã triển khai nhiệm vụ “*Nghiên cứu, hướng dẫn áp dụng Chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRI) vào doanh nghiệp Việt Nam*” do Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng- Bộ Khoa học và Công nghệ là cơ quan quản lý. Ngoài ra, việc nghiên cứu này cũng giúp cho lãnh đạo và người lao động trong doanh nghiệp nâng cao nhận thức về vai trò của KRI, có khả năng nhận diện được các rủi ro, lựa chọn, phân tích nguyên nhân, đánh giá rủi ro để phát hiện ra rủi ro trọng yếu và lên kế hoạch phòng ngừa....,

***ThS.NCS. Vũ Thị Thanh Huyền***

***TS. Đặng Thu Hương***

***TS. Bùi Thị Lành***

***TS. Nguyễn Đăng Khoa***

**Tài liệu tham khảo**

1. AKS-Labs.KRI (Key Risk Indicators): Design and Applications.
2. Beasley, M., Branson, B.C. and Hancock, B.V. (2010), Developing Key Risk 78 Indicators to Strengthen enterprise Risk Management, available at: [http://www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFull-FINALforWebPostingDec10\\_000.pdf](http://www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFull-FINALforWebPostingDec10_000.pdf) (accessed 18 May 2014)
3. Beasley, M., Chen, A., Nunez, K., & Wright, L. (2006). Working Hand in Hand: Balanced Scorecards and enterprise Risk Management-Taking a total look at all the potential risks to a company, or enterprise risk management, is becoming the minimum standard. *Strategic Finance*, 87(9), 49-55.
4. Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: a foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 81-88.
5. Hajar M., Abdelmajid I. (2015). “Proposal for an Implementation Methodology of Key Risk Indicators System: Case of Investment Management Process in Moroccan Asset Management Company”, *Journal of Financial Risk Management*, 2015, 4, 187-205.
6. John Shortreed, John Hicks, Lorraine Craig. Basic frameworks for risk management. Network for Environmental Risk Assessment and Management. 2003
7. Monahan, G. (2008). Enterprise risk management: A methodology for achieving strategic objectives (Vol. 20). John Wiley & Sons.