

Quản lý rủi ro và cảnh báo rủi ro sớm của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay - Thực trạng và giải pháp

PGS.TS Phan Tố Uyên; TS. Đinh Lê Hải Hà; TS. Bùi Thị Lành;

Th.s Lê Thị Thái

Trường đại học Kinh tế quốc dân

Tóm tắt

Trong hoạt động kinh doanh, rủi ro là một hoàn cảnh trong đó có thể xảy ra một sự sai lệch, trái ngược với kết quả mong muốn, gây mất mát về tài sản và thua lỗ trong hoạt động kinh doanh. Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải nghiên cứu về các rủi ro trong hoạt động kinh doanh của mình để đưa ra những kế hoạch phòng ngừa hoặc có biện pháp giải quyết kịp thời trước khi xảy ra rủi ro. KRIs đóng một vai trò quan trọng trong quản lý rủi ro của các doanh nghiệp bằng cách dự đoán các rủi ro cao tiềm ẩn và cho phép hành động kịp thời

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh thị trường kinh doanh liên tục biến động như hiện nay, doanh nghiệp luôn phải đối mặt với những bất trắc, nguy hiểm tiềm ẩn, có thể xảy ra. Những nguy hiểm, bất trắc được gọi là rủi ro; còn thiệt hại, mất mát được gọi là tổn thất. Mối quan hệ giữa rủi ro và tổn thất là mối quan hệ nhân quả: rủi ro là nguyên nhân, tổn thất là kết quả. Các kế hoạch kinh doanh lập ra dù có cẩn thận, tỉ mỉ đến đâu cũng có thể thất bại. Những thương vụ kinh doanh lớn thường liên quan đến rủi ro cao, mức độ rủi ro càng cao bao nhiêu thì lợi nhuận có thể nhận được càng nhiều bấy nhiêu.



Hoạt động kinh doanh luôn tiềm ẩn những rủi ro nhất định (Nguồn: Suu tầm)

- *Rủi ro là gì?*

Rủi ro là ảnh hưởng của các sự kiện không chắc chắn đến việc đạt được các mục tiêu.

Rủi ro trọng yếu (chính) của doanh nghiệp là rủi ro doanh nghiệp có khả năng gây ra hậu quả ảnh hưởng nghiêm trọng đến các mục tiêu kinh doanh, hoạt động chiến lược, chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

- *Cảnh báo sớm rủi ro là gì?*

Chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRIs - Key Risk Indicators) là công cụ nhằm cảnh báo các dấu hiệu sớm của rủi ro trước khi rủi ro hình thành và xảy ra gây ảnh hưởng đến việc hoàn thành mục tiêu chiến lược và sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong hoạt động kinh doanh, rủi ro là một hoàn cảnh trong đó có thể xảy ra một sự sai lệch, trái ngược với kết quả mong muốn, gây mất mát về tài sản và thua lỗ trong hoạt động kinh doanh. Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải nghiên cứu về các rủi ro trong hoạt động kinh doanh của mình để đưa ra những kế hoạch phòng ngừa hoặc có biện pháp cảnh báo kịp thời trước khi xảy ra rủi ro. KRIs đóng một vai trò quan trọng trong quản lý rủi ro của các doanh nghiệp bằng cách dự đoán các rủi ro cao tiềm ẩn và cho phép hành động kịp thời. Chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRIs) được sử dụng để hỗ trợ trong quy trình quản lý rủi ro vận hành, bao gồm: nhận diện và xác định rủi ro, kiểm soát và đánh giá rủi ro và thực hiện việc quản lý rủi ro hiệu quả qua việc xây dựng các biện pháp cảnh báo, phòng ngừa thích hợp. Mặc dù những lợi ích của KRIs là lớn như thế, tuy nhiên việc nghiên cứu, xây dựng và áp dụng có hiệu quả KRIs còn rất hạn chế tại các doanh nghiệp Việt Nam

2. Các rủi ro thường gặp của các doanh nghiệp tại Việt Nam

Rủi ro rất đa dạng và cũng thường xuyên biến đổi theo sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Có nhiều cách thức phân chia các dạng rủi ro tùy theo lĩnh vực, nguồn gốc, tính chất, chức năng, phạm vi, đối tượng tác động, tần suất xuất hiện, mức độ tác hại... Và bản thân mỗi dạng rủi ro cũng có thể chồng lấn, bao trùm hoặc trùng khớp với các dạng khác trong nhiều trường hợp. Tuy vậy, có thể khái quát một số dạng rủi ro thường gặp trong môi trường kinh doanh ở Việt Nam như sau:

- *Rủi ro tài chính*: Là những rủi ro trong lĩnh vực quản lý tài chính như rủi ro tín dụng, tỷ giá, lãi suất, thanh khoản, đầu tư, tài sản, công nợ, dòng tiền... Giai đoạn vừa qua, nhiều doanh nghiệp Việt Nam khốn đốn vì rủi ro lãi suất và đầu tư (lãi suất vay vọt lên quá cao, đầu tư kém hiệu quả); trong khi đó các ngân hàng thì lại lao đao vì rủi ro tín dụng (nợ xấu). Rủi ro về tỷ giá cũng khiến nhiều doanh nghiệp nhập khẩu lao đao khi ký hợp đồng mua hàng bằng ngoại tệ xong thì tỷ giá

tăng cao bất ngờ. Rủi ro tài chính có thể xem là rủi ro bao trùm lên mọi rủi ro vì hệ quả cuối cùng của những rủi ro, dù là phi tài chính, ít nhiều đều kéo theo những thiệt hại về tài chính.

- *Rủi ro chính sách*: Là những rủi ro liên quan đến chính sách nhà nước. Một chính sách thay đổi hoặc mới ra đời có thể đem lại cơ hội cho nhóm doanh nghiệp này, nhưng lại gây thiệt hại nặng nề cho nhóm doanh nghiệp khác. Chẳng hạn thay đổi chính sách từ bảo hộ sang không bảo hộ có thể gây khó khăn cho những doanh nghiệp có sức cạnh tranh yếu, đang cần sự bảo hộ của nhà nước. Chính sách mở cửa hay đóng cửa đối với doanh nghiệp nước ngoài có thể ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp trong nước. Một chính sách thuế thay đổi có thể làm nhiều chủ doanh nghiệp khó khăn, lúng túng.

- *Rủi ro chiến lược*: Là những rủi ro liên quan đến việc hoạch định và thực thi chiến lược. Một chiến lược được lựa chọn theo cảm tính, thiếu phân tích kỹ có thể tiềm ẩn nhiều rủi ro dẫn đến thất bại. Chiến lược đa ngành của nhiều doanh nghiệp vừa qua là ví dụ rõ nét về rủi ro chiến lược khi doanh nghiệp vội vàng tham gia vào ngành mới không dựa trên năng lực lõi của mình. Ngay cả một chiến lược được hoạch định đúng cũng có rủi ro thất bại trong quá trình thực thi. Ngoài ra, trên đường đi của một chiến lược dài hạn, có thể có những biến động sâu sắc mà nếu doanh nghiệp không có bước điều chỉnh thích hợp, rủi ro thất bại là không thể tránh khỏi.

- *Rủi ro thương hiệu*: Là những rủi ro liên quan đến hình ảnh, uy tín thương hiệu. Một công ty có những hoạt động bất chính, lừa dối người tiêu dùng, hay gây tác hại về sức khỏe, môi trường chắc chắn sẽ làm xấu hình ảnh thương hiệu, dẫn đến bị khách hàng tẩy chay, có thể trở thành thua lỗ, thậm chí phá sản. Hoặc công ty khác, bỏ công xây dựng thương hiệu nhưng không bảo hộ, bị đối thủ bắt chước, làm hàng nhái, hàng giả, hàng kém chất lượng... cũng sẽ đi đến phá sản thương hiệu.

- *Rủi ro công nghệ*: Là những rủi ro liên quan đến công nghệ, kỹ thuật. Một nhà máy sản xuất cấp đồng được đầu tư khá lớn, nhưng vừa hoàn thành đã phải hoạt động cầm chừng, rồi phải đóng cửa vì khách hàng đã chuyển sang dùng cáp quang theo xu hướng mới. Điện thoại bàn gần như sắp tiêu vong với sự phát triển của công nghệ điện thoại di động có mức phí thuê bao và sử dụng ngày càng rẻ.

- *Rủi ro pháp lý*: Là những rủi ro liên quan đến pháp luật. Doanh nghiệp có thể vô tình hay cố ý vi phạm luật pháp. Luật pháp cũng có thể thay đổi theo chiều hướng bất lợi cho doanh nghiệp. Nếu không cập nhật thông tin pháp luật và sớm nhận diện những rủi ro liên quan đến pháp lý,

doanh nghiệp dễ rơi vào tình trạng vi phạm pháp luật hoặc mất sức cạnh tranh khi buộc phải tuân thủ pháp luật.

- *Rủi ro nhân lực*: Là những rủi ro liên quan đến nguồn nhân lực doanh nghiệp. Nhân tài và những cán bộ chủ chốt có thể bỏ doanh nghiệp ra đi vì một lý do nào đó. Chất xám của doanh nghiệp (thường kèm theo bí quyết công nghệ, bí mật kinh doanh) có thể “chảy” về đối thủ cạnh tranh. Ngược lại, doanh nghiệp có thể vô tình thu nhận những kẻ phá hoại vào làm việc tại doanh nghiệp. Một tổng giám đốc hay quản lý cấp cao thiếu năng lực, kém đạo đức có khả năng đưa một doanh nghiệp từ chỗ làm ăn hiệu quả trở thành lụn bại, phá sản. Đó là chưa kể những rủi ro khác liên quan đến đình công, bãi công, thiếu hụt hay dư thừa nguồn nhân lực... Rủi ro về nhân lực có thể xếp ngang hàng với những rủi ro về tài chính, kinh doanh, vì có tác hại không hề thua kém.

- *Rủi ro vận hành*: Là những rủi ro liên quan đến năng lực quản lý, vận hành doanh nghiệp. Đó là những rủi ro về hệ thống quản lý, các quá trình hoạt động, các chính sách, quy định, quy chế, quy trình tác nghiệp, cung cách quản lý, điều hành..., và cả việc sử dụng con người trong hệ thống vận hành. Một hệ thống quản lý lỏng lẻo có thể tạo nhiều lỗ hổng, gây thất thoát tài sản, tiền bạc; một quy trình vận hành bất hợp lý hoặc thiếu kiểm soát chặt chẽ có thể làm phát sinh những sai phạm dẫn đến hư hỏng, thiệt hại. Việc bố trí nhân lực không đúng người, đúng việc không chỉ làm giảm hiệu suất làm việc mà còn gây cản trở, khó khăn, thậm chí nguy hại cho quá trình phát triển doanh nghiệp.

- *Rủi ro thị trường*: Là những rủi ro liên quan đến sự vận động, thay đổi của thị trường, bao gồm cả sản phẩm, khách hàng, người tiêu dùng, nhà cung cấp, đối tác, đối thủ cạnh tranh... Những thay đổi về xu hướng tiêu dùng có thể gây khó khăn cho nhiều doanh nghiệp. Các cách thức cạnh tranh mới từ phía đối thủ có thể đe dọa trực tiếp đến hoạt động bình thường của doanh nghiệp (ví dụ, doanh nghiệp “dội bom” thông điệp “cà phê chỉ làm từ cà phê” có thể gây khó khăn cho những doanh nghiệp pha trộn cà phê với bột bắp, bột đậu...).

- *Rủi ro hợp đồng*: Là những rủi ro liên quan đến việc ký kết các hợp đồng hợp tác, hợp đồng kinh tế, hợp đồng mua bán... Những điều khoản thiếu rõ ràng, không chặt chẽ, hoặc bị “cài bẫy” có thể gây bất lợi, dẫn đến thiệt hại cho doanh nghiệp khi có tranh chấp.

- *Rủi ro bảo mật*: Đó là những rủi ro liên quan đến thông tin. Bí quyết công nghệ, bí mật kinh doanh có thể bị tiết lộ, hoặc rò rỉ. Ở mức độ thông thường, doanh nghiệp có thể bị đối thủ cạnh tranh “bắt bài”; còn ở mức độ nghiêm trọng, toàn bộ một kế hoạch hay chiến lược có thể bị phá sản.

Ngoài ra, còn nhiều dạng rủi ro khác có thể kể đến như rủi ro thảm họa (thiên tai, cháy nổ, tai nạn, chiến tranh, bạo động...), rủi ro quan hệ, rủi ro truyền thông, rủi ro trong ứng dụng công nghệ thông tin...

Hầu hết những dạng rủi ro này, doanh nghiệp Việt Nam rất thường gặp phải và buộc phải xử lý chuyện đã rồi. Nếu biết cách quản lý rủi ro, doanh nghiệp có nhiều khả năng tránh khỏi, vô hiệu hóa, giảm thiểu tác động tiêu cực, hoặc chí ít cũng chủ động đón nhận và ứng phó theo cách thức hợp lý nhất.

3. Giải pháp tăng cường quản lý rủi ro và cảnh báo rủi ro sớm của các doanh nghiệp Việt Nam



Tại Việt Nam, hệ thống văn bản pháp luật của Việt Nam cũng chưa có quy định cụ thể về quản lý rủi ro cho doanh nghiệp, trừ lĩnh vực tài chính ngân hàng. Các quy định pháp lý về quản lý rủi ro đối với các doanh nghiệp, trừ lĩnh vực tín dụng, ngân hàng, mới chỉ dừng lại ở yêu cầu quản lý, giám sát một số rủi ro thuộc nhóm rủi ro tài chính (bảo toàn vốn, thanh khoản, đầu tư...) và nhóm rủi ro tuân thủ hoặc quy định chức năng giám sát, kiểm tra của của Ban Kiểm soát, mà chưa có quy định/hướng dẫn cụ thể cho doanh nghiệp cách thức để phòng ngừa rủi ro. Một số doanh nghiệp áp dụng quy trình đánh giá rủi ro đơn giản, đưa ra các quyết định nhanh chóng nhằm bảo vệ hoặc hạn chế rủi ro. Một số doanh nghiệp khác áp dụng quy trình quản trị rủi ro phức tạp hơn trong việc sử dụng các công cụ định lượng rủi ro để đánh giá rủi ro. Sau đó áp dụng khảo sát một số mô hình quản trị rủi ro hiện đại với mục tiêu giúp xây dựng một quy trình quản trị rủi ro hiệu quả trong doanh nghiệp. Nhưng dù áp dụng quy trình nào đi chăng nữa thì việc quản lý rủi ro cần được thực hiện một cách liên tục vì rủi ro luôn thay đổi theo thời gian. Tuy nhiên, có thể nhận thấy đa phần các doanh nghiệp trong nước 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 cảnh báo rủi ro chính (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 chính (KRI) chưa thực sự phổ biến trong các doanh nghiệp Việt Nam. Vì vậy, việc nghiên cứu, hướng dẫn áp dụng Chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRI) vào doanh nghiệp Việt Nam là cần thiết và có ý nghĩa quan trọng trong việc cung cấp một bằng chứng khoa học cho thấy sự cần thiết và tính hiệu quả của chỉ số KRI trong thực tiễn cảnh báo sớm rủi ro cho các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh của Việt Nam hiện nay. Vì vậy, các doanh nghiệp Việt Nam cần thực hiện các giải pháp sau đây:

a. Hướng dẫn xây dựng kế hoạch quy trình quản lý rủi ro cho doanh nghiệp

Rủi ro trong hoạt động kinh doanh là yếu tố tiềm ẩn, khó phát hiện và nắm bắt, do đó mà lên kế hoạch quản lý rủi ro cho doanh nghiệp luôn được đánh giá là một công việc không hề dễ dàng. Và để doanh nghiệp có thể thực hiện nhiệm vụ quản trị rủi ro tốt nhất, bạn cần phải triển khai một quy trình bài bản, chi tiết, bao gồm các bước như sau:

b. Xác định phạm vi rủi ro

Xác định phạm vi rủi ro là bước đầu tiên cần thực hiện trong bản kế hoạch. Đây là bước khá quan trọng, nó giúp cho doanh nghiệp khoanh vùng được phạm vi ảnh hưởng, dễ dàng tập trung nguồn lực của mình và có những phương án giải quyết kịp thời, phù hợp và đảm bảo hiệu quả.

Để thực hiện xác định phạm vi rủi ro một cách chính xác nhất, doanh nghiệp cần áp dụng tối đa những phương pháp khoa học, có như vậy thì những bước tiếp theo trong quy trình quản lý rủi ro mới có ý nghĩa và có thể triển khai được. Những công việc doanh nghiệp cần làm để xác định phạm vi rủi ro đó là:

- Xác định phạm vi quản lý rủi ro
- Mục tiêu của quản lý rủi ro
- Lộ trình xử lý rủi ro
- Các phương pháp giải quyết rủi ro

c. Nhận diện chính xác các rủi ro

Rủi ro là tất cả những sự việc, vấn đề, đối tượng có ảnh hưởng bất lợi đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó khi tiến hành nhận diện các rủi ro có thể gặp phải, doanh nghiệp phải xem xét kỹ lưỡng những yếu tố chính làm cản trở việc triển khai các mục tiêu mà doanh nghiệp đưa ra. Tất cả những rủi ro phát sinh có thể bắt nguồn từ nguyên nhân là môi trường bên ngoài như: pháp luật, khí hậu, vấn đề chính trị hay từ tác động của xã hội. Ngoài ra, những nguyên nhân chủ quan có thể tạo ra rủi ro cho doanh nghiệp đó là tổ chức bộ máy quản lý, đội ngũ nguồn nhân

lực,...Nhằm giúp cho quản lý rủi ro được thực hiện hiệu quả thì nhiệm vụ của người quản lý là phải nhận dạng nhiều nhất, chính xác nhất tất cả các loại rủi ro có khả năng xảy ra.

d. Đánh giá mức độ ảnh hưởng của rủi ro

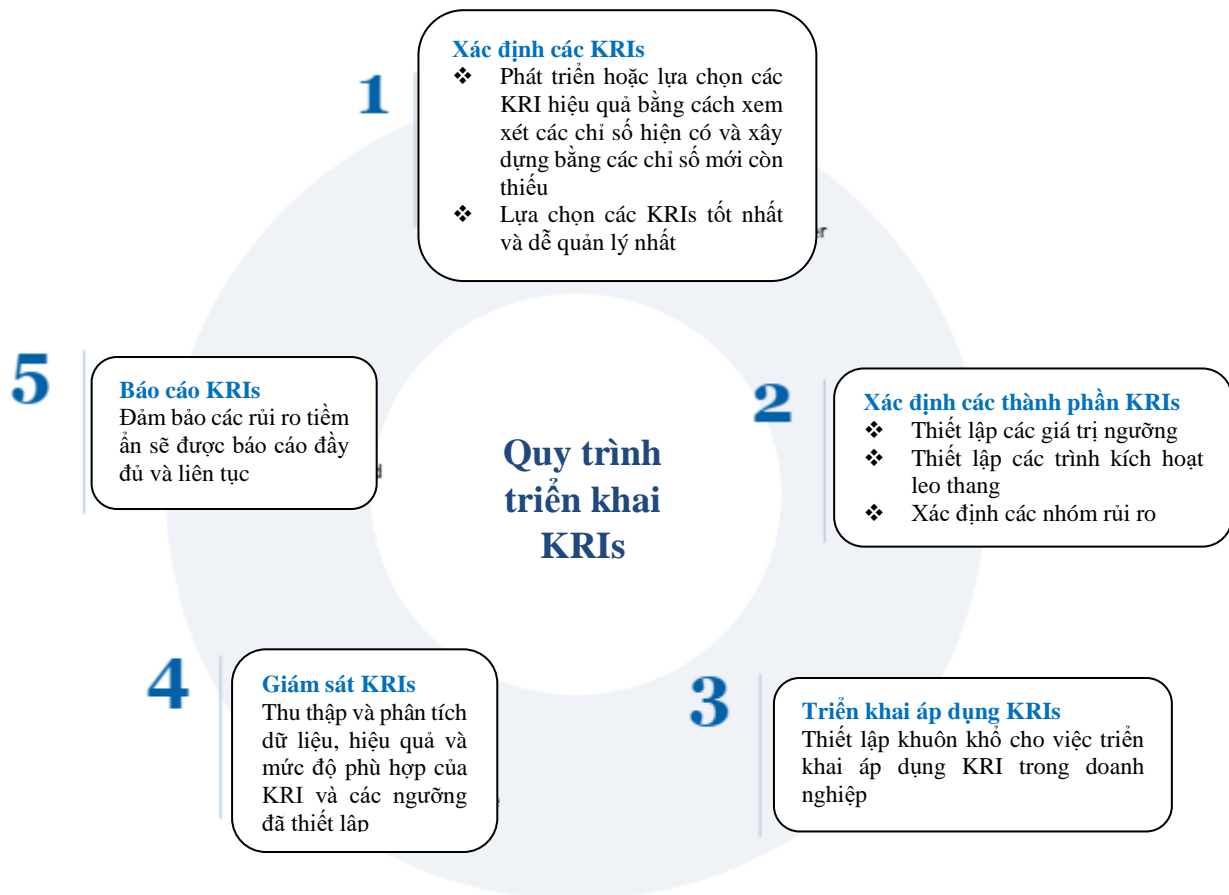
Bước thứ ba đó là đánh giá mức độ ảnh hưởng của rủi ro sau khi nhận diện từng loại rủi ro trong hoạt động doanh nghiệp. Để đo lường chính xác mức độ ảnh hưởng của rủi ro, doanh nghiệp cần thực hiện bám sát 2 tiêu chí sau:

- Xác suất xảy ra rủi ro
- Hậu quả nếu phát sinh rủi ro.

Nhà quản lý có thể dựa vào những số liệu thực tế hoặc sự kiện trong quá khứ hoạt động của doanh nghiệp để có nguồn thông tin chính xác nhất phục vụ cho việc đánh giá rủi ro.

e. Xác định các chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRIs)

Việc xây dựng các chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRIs) phù hợp được thực hiện theo các bước cụ thể sau:



Hình 3. Xây dựng các chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRIs)

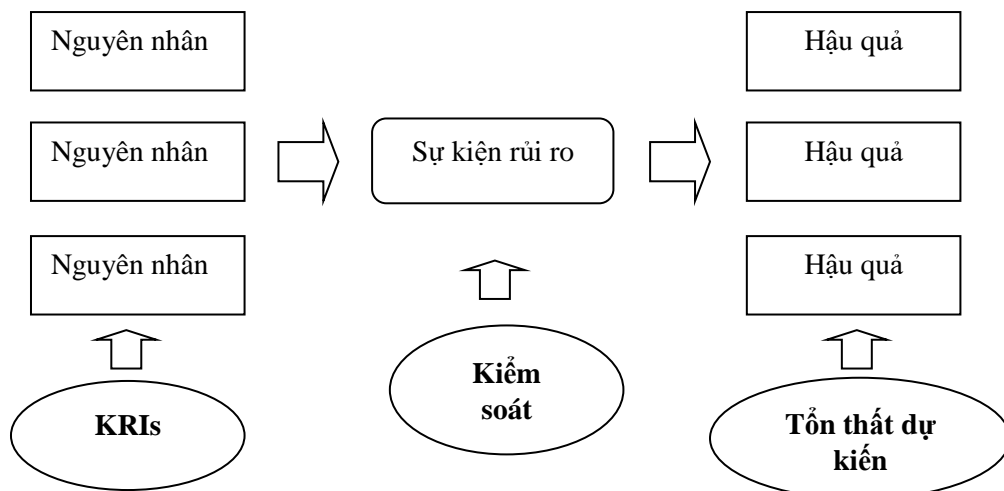
(i) Xác định các KRIs

Chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRIs) là các chỉ số về những rủi ro chính mà doanh nghiệp

phải đối mặt. Các chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRIs) là một công cụ quan trọng trong quản lý rủi ro hoạt động, tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát và kiểm soát rủi ro. KRI là một thước đo cung cấp thông tin về mức độ hoặc khả năng xảy ra một rủi ro nhất định (rủi ro chính) của một doanh nghiệp

Việc xác định các chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRIs) tuân theo các nguyên tắc:

- Ưu tiên các rủi ro cao (rủi ro được xếp theo thứ tự từ cao xuống thấp);
- Các chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRIs) phải định lượng được;
- Dữ liệu phải có sẵn. Tất cả các bên liên quan đồng ý với một ngưỡng cho KRIs. Đăng ký chỉ báo dưới dạng KRIs;
- Xác định vai trò và trách nhiệm của các bên trong việc theo dõi và quản lý các KRIs
- Xác định tần suất và phương pháp báo cáo (bao gồm cả quy trình báo cáo).

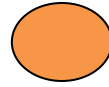
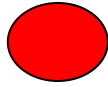


Hình 4. Xác định các KRIs

Việc xác định các KRIs bắt đầu bằng việc xác định các rủi ro và những nguyên nhân chính dẫn tới các rủi ro đó, các KRIs sẽ được xây dựng dựa trên các nguyên nhân được xác định và những hậu quả dự kiến của những sự kiện rủi ro đó.

(ii). Xác định các ngưỡng cảnh báo

Sau khi thiết lập được các KRIs, cần phải xây dựng ngưỡng cho từng KRI được thiết lập. Việc lựa chọn ngưỡng cho từng KRIs là tương đối phức tạp, đôi khi ngưỡng khi được xây dựng cần có sự kiểm tra thử và sự đánh giá tính phù hợp của các chuyên gia. Cách đơn giản nhất để thiết lập ngưỡng cho từng chỉ số KRIs chính là dựa vào các thông số trong quá khứ để thiết lập ngưỡng. Các ngưỡng được xây dựng sẽ được biểu thị bằng ba màu: đỏ, cam và xanh (lục).



<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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</p>
---	---	---

f. Lập kế hoạch theo dõi và đưa ra các phương án để ngăn chặn những rủi ro đó từ sớm

❖ Lập hồ sơ quá trình theo dõi các rủi ro

Các hoạt động theo dõi các chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRIs) cần được lập thành một hồ sơ theo dõi theo từng loại rủi ro, hồ sơ này sẽ cung cấp nền tảng cho việc đưa ra các phương án xử lý rủi ro kịp thời. Hồ sơ quá trình theo dõi cũng sẽ giúp cung cấp những thông tin hữu ích về xác suất khả năng xảy ra các rủi ro đó trong quá khứ, hiện tại, đây sẽ là cơ sở cho việc dự đoán khả năng xảy ra trong tương lai cũng như việc sử dụng các dữ liệu này để xác định/điều chỉnh các ngưỡng an toàn cũng như ngưỡng cảnh báo cho từng loại rủi ro.

❖ Lựa chọn các phương án xử lý rủi ro sớm dựa trên các cảnh báo

Xử lý rủi ro sớm liên quan đến việc chọn một hoặc nhiều phương án để thay đổi rủi ro. Những phương án xử lý sớm có thể được thực hiện đồng thời với nhau để đạt hiệu quả cao nhất. Các phương án có thể bao gồm:

- Tránh rủi ro bằng cách quyết định không bắt đầu hoặc vẫn tiếp tục hoạt động sản xuất làm phát sinh rủi ro;
- Loại bỏ nguồn rủi ro;
- Thay đổi khả năng/xác suất xảy ra rủi ro;
- Thay đổi hệ quả do rủi ro gây ra;
- Chia sẻ rủi ro với một hoặc nhiều bên liên quan;
- Kiểm chế rủi ro bằng các quyết định kịp thời.

Lựa chọn phương án xử lý rủi ro sớm phù hợp nhất khi có các cảnh báo xuất hiện liên quan đến việc cân đối các nguồn lực của doanh nghiệp (các quyết định cũng cần phải tính đến các rủi ro có thể đảm bảo việc xử lý nhưng không thuyết phục về mặt kinh tế, ví dụ rủi ro có hệ quả

nghiêm trọng nhưng khó xảy ra). Các phương án xử lý sớm rủi ro phổ biến là:

(i) Tránh né: dùng cách thức khác để né tránh rủi ro, cách thức mới có thể không có rủi ro hoặc có rủi ro thấp hơn hoặc chi phí khắc phục hệ quả của rủi ro thấp hơn.

(ii) Chuyển giao: giảm thiểu rủi ro bằng cách chia sẻ những hậu quả khi rủi ro xảy ra

(iii) Giảm nhẹ: thực hiện các biện pháp nhằm giảm thiểu khả năng xảy ra rủi ro hoặc giảm thiểu tác động và chi phí khắc phục rủi ro nếu chúng xảy ra.

(iv) Chấp nhận: chấp nhận rủi ro trong trường hợp các cách thức như tránh né, chuyển giao, giảm nhẹ rủi ro đó là quá lớn hoặc không thể thực hiện được hoặc hậu quả của rủi ro là nhỏ hay cực kỳ thấp

g. Định kỳ đánh giá và xem xét kế hoạch quản lý rủi ro

Theo dõi và xem xét là một phần trong quá trình quản lý rủi ro, nó bao gồm hoạt động đánh giá, kiểm tra hoặc giám sát thường xuyên, điều này có thể mang tính định kỳ hoặc đột xuất.

Trách nhiệm theo dõi và xem xét cần được xác định rõ ràng. Các quá trình theo dõi, đánh giá và xem xét cần bao gồm tất cả các khía cạnh của quá trình quản lý rủi ro với mục tiêu:

- Đảm bảo rằng hoạt động kiểm soát có hiệu quả và hiệu lực trong cả quá trình vận hành;
- Có thêm những thông tin để điều chỉnh các chỉ số (loại bỏ những chỉ số lạc hậu, bổ sung thêm những chỉ số KRIs mới...)
- Phân tích kịp thời các sự kiện rủi ro để đưa vào theo dõi và đánh giá kịp thời;
- Nắm bắt kịp thời xu hướng vận động/thay đổi của các chỉ số cũng như vi phạm ngưỡng của các chỉ số để có những hành động ngăn chặn kịp thời;
- Phát hiện những thay đổi trong bối cảnh bên trong và bên ngoài tổ chức/doanh nghiệp bao gồm cả những thay đổi về tiêu chí xác định rủi ro, nguồn gốc rủi ro, mức độ rủi ro để có sự phân loại, đánh giá các rủi ro một cách chính xác;
- Nhận diện được các rủi ro đang hình thành.

Tiến hành thực hiện các phương án xử lý rủi ro và đo lường kết quả thực hiện rủi ro. Các kết quả có thể được đưa vào quản lý, đo lường tổng thể việc thực hiện của tổ chức và các hoạt động báo cáo. Kết quả của theo dõi và xem xét cần được ghi lại và báo cáo bên ngoài, nội bộ khi thích hợp và cũng cần được sử dụng làm đầu vào cho việc xem xét khuôn khổ quản lý rủi ro chung của doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

[1] AKS-Labs.KRI (Key Risk Indicators): Design and Applications.

[2] Báo cáo tổng kết, đánh giá kết quả, hiệu quả áp dụng chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRI) cho các doanh nghiệp (2023), *Đề tài cấp Nhà nước, “Nghiên cứu, hướng dẫn áp dụng chỉ số cảnh báo rủi ro chính (KRI) vào doanh nghiệp Việt Nam”*, mã số 03.1/NSCL-2022.

[3] COSO (2010), Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management: How Key Risk Indicators Can Sharpen Focus on Emerging Risks, *Research Commissioned by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.