

ÁP DỤNG CHỈ SỐ KRI CẢNH BÁO SỚM RỦI RO CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

PGS.TS Phan Tổ Uyên, TS Trần Lan Hương

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Với mục tiêu cảnh báo những rủi ro tiềm ẩn tác động tiêu cực đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, qua đó có những giải pháp can thiệp kịp thời, góp phần nâng cao năng suất, chất lượng của doanh nghiệp Việt Nam, các nhà khoa học thuộc Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã đề xuất và được Bộ Khoa học và Công nghệ (KH&CN) phê duyệt thực hiện đề tài “Nghiên cứu, hướng dẫn áp dụng chỉ số cảnh báo rủi ro chính (Key risk indicator - KRI) vào doanh nghiệp Việt Nam” thuộc Chương trình quốc gia hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa giai đoạn 2021-2030. Kết quả cho thấy, các doanh nghiệp áp dụng KRI đều kiểm soát tốt các rủi ro, duy trì sản xuất ổn định, nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm.

Vai trò của KRI đối với doanh nghiệp

Hiện nay, các doanh nghiệp trên thế giới đang ngày càng quan tâm nhiều hơn đến vấn đề quản lý và kiểm soát rủi ro trong hoạt động. Việc quản lý và kiểm soát rủi ro ở đây không chỉ đơn giản là việc nhận diện, theo dõi và đưa ra những giải pháp ứng phó khi rủi ro xảy ra, mà là khả năng cảnh báo sớm những rủi ro tiềm ẩn để có những giải pháp phòng ngừa từ xa cho những rủi ro đó. KRI được đánh giá là công cụ hỗ trợ hiệu quả cho các doanh nghiệp trong vấn đề này.

KRI thực chất là những tham số đo lường các rủi ro liên quan đến một quy trình hay hoạt động sản xuất, giúp cảnh báo sớm một cách có hiệu quả đối với các rủi ro và cho phép các nhà quản lý có thể chủ động trong việc theo dõi và đưa ra các giải pháp phòng ngừa sớm. Hệ thống các chỉ số của KRI được phát triển dựa trên nền tảng các chuẩn mực quản lý rủi ro trong COSO ERM-2004 và ISO 31000:2018. Cụ thể, KRI cho phép các tổ chức/doanh nghiệp: i) Xác định mức độ rủi ro hiện tại và các xu hướng rủi ro mới nổi; 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.

Hiện nay, KRI thịnh hành tại các doanh nghiệp ở khu vực châu Âu, Mỹ và một số doanh nghiệp của Nhật Bản. Hầu hết các doanh nghiệp này có quy mô lớn, nền tảng về công nghệ và hệ thống quản trị tốt. Các doanh nghiệp trên thế giới đang ứng dụng KRI vào quản trị rủi ro thường tiếp cận và phát triển KRI theo 3 hướng chính: 1) xây dựng các chỉ số KRI và ngưỡng cảnh báo cho các rủi ro chính trong quá trình vận hành doanh nghiệp trên cơ sở thông tin thống kê, với dữ liệu thực tế từ các đầu mối rủi ro (theo hướng phân tích nguyên nhân - sự kiện có thể xảy ra - hậu quả - cách khắc phục); 2) xây dựng và phát triển KRI 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; 3) xây dựng và phát triển KRI một cách linh hoạt 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 tiếp cận, xây dựng và phát triển KRI này phụ thuộc vào tình hình thực tiễn, đặc điểm sản xuất kinh doanh, năng lực của bộ máy quản trị doanh nghiệp...

Áp dụng thí điểm cho các doanh nghiệp Việt Nam

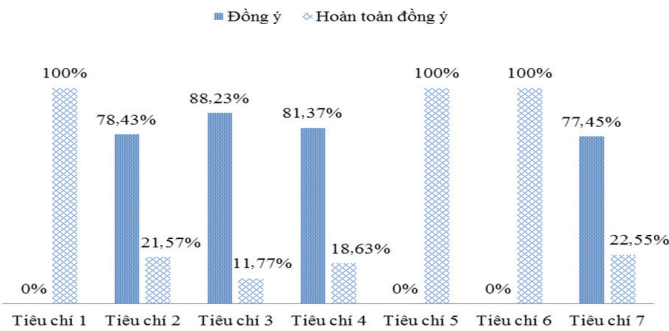
Mặc dù được áp dụng khá phổ biến trên thế giới, song tại Việt Nam, việc hiểu biết và áp dụng KRI lại khá mới mẻ, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất. Nhằm góp phần nâng cao năng lực quản trị cho các doanh nghiệp Việt Nam, nhóm nghiên cứu thuộc Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã đề xuất và được Bộ Khoa học và Công nghệ (KH&CN) phê duyệt thực hiện đề tài “Nghiên cứu, hướng dẫn áp dụng chỉ số cảnh báo rủi ro chính (Key risk indicator - KRI) vào doanh nghiệp Việt Nam”, giai đoạn 2022-2024. Nhóm nghiên cứu đã thực hiện áp dụng thí điểm chỉ số KRI cho một số doanh nghiệp thuộc một số nhóm ngành ưu tiên (công nghiệp chế biến, chế tạo; năng lượng mới và năng lượng tái tạo; điện tử viễn thông). Việc lựa chọn ngành ưu tiên này được căn cứ theo Chiến lược phát triển công nghiệp Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn 2035.

Kết quả áp dụng thí điểm cho thấy tính khả thi và khả năng cao trong việc áp dụng chỉ số KRI nhằm cảnh báo rủi ro trong sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam. Cụ thể, sau khi kết thúc áp dụng thí điểm, 100% phiếu hỏi đều rất đồng ý với các

kết quả: 1) Doanh nghiệp có khả năng nhận diện, phân tích các rủi ro trong sản xuất một cách bài bản, dựa trên một số phương pháp xác định hiệu quả (tiêu chí 1); 2) Doanh nghiệp có thể chủ động hơn trong việc kiểm soát và phòng ngừa các rủi ro có thể ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của mình (tiêu chí 5); 3) Doanh nghiệp có khả năng đảm bảo duy trì hoạt động sản xuất tốt hơn so với trước khi áp dụng thí điểm (tiêu chí 6). Đây đều là những kết quả quan trọng phản ánh hiệu quả của việc áp dụng chỉ số KRI đến việc cải thiện khả năng quản trị rủi ro, nhận biết các rủi ro để có những phương án cảnh báo từ xa, đảm bảo duy trì hoạt động sản xuất ổn định và phát triển của doanh nghiệp

Liên quan đến các rủi ro được áp dụng thí điểm, 78,43% phiếu đồng ý và 21,57% phiếu rất đồng ý với kết quả doanh nghiệp đã xây dựng được cơ chế cảnh báo rủi ro sớm (ngưỡng cảnh báo) thông qua các KRI nhằm chủ động kiểm soát các rủi ro chính (tiêu chí 2); 88,23% phiếu đồng ý và 11,77% phiếu rất đồng ý với kết quả doanh nghiệp có thể ra quyết định ứng phó sớm với các rủi ro một cách nhanh chóng, kịp thời, dựa trên cơ sở dữ liệu đáng tin cậy (tiêu chí 3). Đây cũng là các rủi ro chính mà doanh nghiệp thường xuyên phải đối mặt, việc áp dụng thí điểm thành công chỉ số KRI đã giúp các doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các rủi ro này cũng như chủ động có kế hoạch ứng phó. 81,37% phiếu đồng ý và 18,63% phiếu rất đồng ý với kết quả doanh nghiệp đã thiết lập được một cách bài bản các kế hoạch ứng phó cần thiết, kịp thời cho rủi ro (tiêu chí 4) và 77,45% phiếu đồng ý và 22,55% phiếu rất đồng ý với kết quả doanh nghiệp có thể dự báo các rủi ro tiềm ẩn trong tương lai và xây dựng được các chiến lược ứng phó rủi ro trung và dài hạn (tiêu chí 7).

Điển hình là trường hợp của Công ty TNHH MTV Cà phê 15, khi được



Tổng hợp kết quả, hiệu quả áp dụng thí điểm chỉ số KRI cho các doanh nghiệp Việt Nam.

áp dụng công cụ chỉ số KRI với hai rủi ro tưới nước và giá cà phê, doanh nghiệp đã có thể kiểm soát được tốt hơn các rủi ro này, thiết lập được hệ thống cảnh báo và xây dựng kế hoạch ứng phó với từng trường hợp cảnh báo rủi ro. Qua đó, doanh nghiệp đã có kế hoạch chủ động với nguồn nước tưới và có kế hoạch ứng phó với những biến động giá cà phê trên thị trường. Với trường hợp của Công ty TNHH Sản xuất và Thương mại Minh Ngọc, nhờ áp dụng chỉ số KRI đã giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt hai rủi ro về giá nguyên vật liệu và hàng tồn kho. Doanh nghiệp cũng đã xây dựng được kế hoạch cảnh báo sớm cũng như các phương án hành động kịp thời trong các trường hợp cảnh báo rủi ro xảy ra, qua đó chủ động hơn trong việc kiểm soát những rủi ro này nhằm duy trì hoạt động ổn định, góp phần nâng cao năng suất, chất lượng cho doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, nhóm nghiên cứu cũng đề xuất, để duy trì hiệu quả hệ thống chỉ số KRI, các doanh nghiệp cần đảm bảo những điều kiện sau:

Thứ nhất, lãnh đạo doanh nghiệp cần thể hiện sự quyết tâm áp dụng bộ chỉ số này, thông qua việc tham gia tích cực vào việc tổ chức áp dụng và duy trì bộ phận chuyên trách theo dõi và xây dựng các chỉ số này. Lãnh đạo doanh nghiệp cần có những ưu tiên nhất định về nguồn lực để thực hiện và thường xuyên có các chỉ đạo kịp thời.

Thứ hai, để triển khai rộng rãi hệ thống chỉ số này cần sự theo dõi, đánh giá và báo cáo theo các mẫu biểu thường xuyên. Tuy các biểu mẫu không quá phức tạp song cũng yêu cầu nhân viên phụ trách phải nắm chắc và biết cách sử dụng. Vì vậy, doanh nghiệp nên có kế hoạch tổ chức các lớp đào tạo để nâng cao nhận thức, chuyên môn cho tất cả các cán bộ ở các phòng ban khác nhau để triển khai đồng bộ và có hiệu quả.

Thứ ba, cần định kỳ rà soát, cập nhật, bổ sung các quy trình, biểu mẫu, phương pháp đánh giá, phân tích các rủi ro, đặc biệt là những rủi ro mới phát sinh do các yếu tố ngoại cảnh bên ngoài.

Cuối cùng, rủi ro có thể xuất hiện ở bất kỳ khâu nào trong quá trình sản xuất, vì vậy để triển khai có hiệu quả hệ thống này cần sự phối kết hợp giữa các phòng/ban với nhau. Các bộ phận liên quan cần hỗ trợ, trao đổi thông tin kịp thời để xác định rủi ro một cách toàn diện và đầy đủ. Sau quá trình áp dụng thí điểm, cần thiết phải tổng kết, rút ra những bài học kinh nghiệm trước khi mở rộng quy mô toàn doanh nghiệp. Trong quá trình thực hiện, cần có sự đánh giá định kỳ về sự phối kết hợp giữa các bộ phận đã thực sự nhuần nhuyễn, ăn khớp hay chưa