

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG DOANH NGHIỆP

TRẦN THỊ LAN HƯƠNG*

Trong quá trình hoạt động, mỗi doanh nghiệp đều thiết lập các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, tuy nhiên thực tế luôn luôn tồn tại những yếu tố, sự kiện không mong muốn xảy ra làm ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Những sự kiện không mong muốn đó được gọi là rủi ro. Quản trị rủi ro là khái niệm liên quan đến sự đảm bảo rằng doanh nghiệp sử dụng phương tiện, công cụ để cung cấp sự bảo vệ cho doanh nghiệp trước các rủi ro đó. Bài viết đưa ra khái niệm, các yếu tố cơ bản và các bước thực hành quản trị rủi ro trong doanh nghiệp.

Từ khóa: Rủi ro, Đánh giá rủi ro, Quản trị rủi ro, Doanh nghiệp.

The basics of risk management in enterprises

In the course of operation, every business should set short-term, medium-term and long-term goals, but the fact that there are always unexpected factors and events affecting the ability to complete goals of the business. Those unwanted events are called risks. Risk management is a concept related to ensuring that businesses use means and tools to provide protection for themselves against those risks. The paper presents concepts, basic elements and steps for risk management practices in enterprises.

Keywords: Risk, Risk Assessment, Risk Management, Enterprise.

1. Đặt vấn đề

Các doanh nghiệp ngày nay đối mặt với lượng rủi ro khổng lồ và do đó cần có công cụ để sắp xếp, đánh giá rủi ro để đưa ra quyết định về rủi ro cũng như chi phí liên quan đến ngăn ngừa hay khắc phục hậu quả khi rủi ro xảy ra, đó là quá trình quản trị rủi ro. Nhà quản trị đưa ra các quyết định dựa trên sự đánh giá các rủi ro liên quan và chi phí bỏ ra để trả cho sự đảm bảo về các rủi ro đó. Rủi ro và sự đảm bảo luôn thay đổi theo thời gian, do đó quản trị rủi ro nên được thực hiện một cách liên tục.

Một số đơn vị áp dụng quy trình đánh giá rủi ro đơn giản, đưa ra các quyết định nhanh chóng bảo vệ hoặc hạn chế rủi ro. Một số khác áp dụng quy trình phức tạp hơn trong việc sử dụng các công cụ định lượng rủi ro để hiểu và 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 đơn vị. Dù doanh nghiệp áp dụng theo quy trình nào thì một quy trình quản trị rủi ro hiệu quả phải bao gồm ít nhất 04 bước sau: (1) Nhận diện rủi ro - risk identification, (2) Định lượng rủi ro - quantitative or qualitative assessment of the documented risks, (3) Lên kế hoạch ứng phó rủi ro - risk prioritization and response planning, và (4) Giám sát rủi ro - risk monitoring (Robert, 2009, tr115).

2. Kết quả nghiên cứu

Thực tế cho thấy, đơn vị luôn luôn cần phải nhận diện và hiểu được các rủi ro phải đối mặt, để đánh giá chi phí, tác động và khả năng xảy ra nhằm thiết lập kế hoạch ứng phó khi xảy ra rủi ro, cùng

*Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, trường Đại học Hồng Đức



nhu xây dựng và phát triển quy trình bằng văn bản cụ thể để miêu tả những rủi ro đã xảy ra và phương án ứng phó phù hợp trong tương lai.

04 bước của quá trình quản trị rủi ro từ Nhận diện rủi ro; Định lượng rủi ro; Lên kế hoạch ứng phó rủi ro và Giám sát rủi ro nên được áp dụng trong tất cả các cấp của đơn vị với sự tham gia của nhiều bộ phận và nhân viên hoạt động trong bộ phận được đánh giá, không kể đơn vị có quy mô hoạt động rộng lớn hay nhỏ hẹp, quản trị rủi ro nên được áp dụng trên phạm vi toàn doanh nghiệp. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các đơn vị hoạt động trên phạm vi toàn cầu, có các chi nhánh tại các nước khác nhau. Một số loại rủi ro tại 1 đơn vị có thể tác động trực tiếp hoặc liên quan đến các rủi ro ở các đơn vị khác, trong khi đó nếu xem xét rủi ro được tiến hành đơn lẻ và độc lập sẽ không mang lại hiệu quả cao trong quản trị rủi ro. Những rủi ro phổ biến này có thể xảy ra bởi khá nhiều các nguyên nhân khác nhau như thay đổi nhu cầu của khách hàng, thay đổi cơ chế chính sách pháp luật hay mở rộng thị trường.

2.1. Khái niệm

Quản trị rủi ro của doanh nghiệp – Enterprise Risk Management (ERM) là một quá trình, được thực hiện bởi ban giám đốc, quản lý và nhân viên

của tổ chức, được áp dụng trong bối cảnh chiến lược và trên quy mô toàn doanh nghiệp, được thiết kế để xác định các sự kiện tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp và quản trị rủi ro trong mức khẩu vị rủi ro, để cung cấp sự bảo đảm hợp lý về việc đạt được mục tiêu của doanh nghiệp (COSO, 2004).

Trong khái niệm về quản trị rủi ro theo COSO (2004) cần hiểu rõ một số yếu tố sau:

Quản trị rủi ro là một quy trình. Quy trình được hiểu là trình tự (thứ tự, cách thức) thực hiện một hoạt động đã được quy định, mang tính chất bắt buộc, đáp ứng những mục tiêu cụ thể của hoạt động quản trị. Tuy nhiên, quy trình quản trị rủi ro không hoàn toàn là một quy trình bắt buộc trong doanh nghiệp, nó có thể được thiết kế và vận hành tùy thuộc vào quan điểm về rủi ro của nhà quản trị trong đơn vị. ERM là loại quy trình mà doanh nghiệp thường không thể xác định các quy tắc quản lý rủi ro trong một bộ điều lệ cụ thể. Thay vào đó, phải có một loạt các bước được ghi lại để đánh giá các rủi ro tiềm ẩn và thực hiện hành động dựa trên một loạt các yếu tố của toàn bộ doanh nghiệp.

ERM cần được thực hiện bởi những người có liên hệ trực tiếp với hoạt động trong doanh nghiệp. ERM sẽ không có hiệu lực nếu nó chỉ được thực hiện

thông qua một bộ quy tắc được gửi vào đơn vị vận hành từ trụ sở công ty ở xa, nơi những công ty soạn thảo quy tắc này có thể hiểu rất ít về các yếu tố khác nhau tại các đơn vị vận hành. Quá trình quản trị rủi ro phải được thực hiện bởi những người dù gần với tình huống rủi ro đó để hiểu được các yếu tố khác nhau xung quanh rủi ro, bao gồm cả các tác động của nó. Do đó, quy trình ERM nên được thực hiện bởi tất cả các nhân viên, bộ phận ở tất cả các cấp của doanh nghiệp.

ERM được áp dụng thông qua việc thiết lập các chiến lược trên phạm vi toàn doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp phải đối mặt với các chiến lược kinh doanh, hoạt động được thay thế liên tục để đảm bảo tiềm năng phát triển trong tương lai của doanh nghiệp như cần nhắc lựa chọn dây chuyền sản xuất phẩm mới, lựa chọn đầu tư vào phương thức kinh doanh mới... Một bộ quy trình quản trị rủi ro hiệu quả sẽ đóng một vai trò quan trọng trong việc giúp thiết lập các chiến lược thay thế đó. Vì các doanh nghiệp không chỉ hoạt động đơn lẻ mà gồm có nhiều đơn vị hoạt động khác nhau nên việc áp dụng ERM trên toàn bộ doanh nghiệp bằng cách sử dụng phương pháp tiếp cận danh mục đầu tư kết hợp giữa tất cả các hoạt động có rủi ro cao và rủi ro thấp.

Khái niệm khẩu vị rủi ro cần phải được hiểu một cách đúng đắn trong việc thực hiện ERM. Khẩu vị rủi ro là số lượng rủi ro, ở mức độ rộng, mà một doanh nghiệp và các nhà quản trị của họ sẵn sàng chấp nhận để theo đuổi giá trị được nhận. Khẩu vị rủi ro có thể được đo lường định tính bằng cách phân loại rủi ro thuộc nhóm trung bình hay thấp. Mỗi đơn vị và mỗi nhà quản trị có khẩu vị rủi ro khác nhau. Một số sẽ chấp nhận mạo hiểm hứa hẹn lợi nhuận cao tiềm năng, số khác thích một cách tiếp cận được bảo đảm hơn, có nguy cơ thấp.

ERM cung cấp sự đảm bảo hợp lý về khả năng hoàn thành mục tiêu của đơn vị. ERM trong bất kỳ đơn vị, dù được thiết lập hay triển khai tốt như thế nào, không thể cung cấp cho nhà quản lý sự đảm bảo chắc chắn sẽ đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra. Một doanh nghiệp được kiểm soát tốt, phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận có thể

đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp sau khoảng thời gian nhất định, thậm chí sau rất nhiều năm. Tuy nhiên, mỗi một sai phạm, một hành động khách quan, hoặc thậm chí một thảm họa tự nhiên xảy ra có thể làm cho doanh nghiệp không thể hoàn thành được những mục tiêu đã đề ra. Do đó, ERM chỉ có thể cung cấp một sự đảm bảo hợp lý trong việc nhận diện, đánh giá, đo lường và có phương án ứng phó với các loại rủi ro làm ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của đơn vị, mà không thể cung cấp một sự đảm bảo chắc chắn doanh nghiệp sẽ đạt được mục tiêu đề ra khi áp dụng tốt ERM.

Một doanh nghiệp trong quá trình hoạt động có rất nhiều mục tiêu được đặt ra, không chỉ xây dựng và duy trì danh tiếng tích cực trong cộng đồng doanh nghiệp và người tiêu dùng, mà còn có mục tiêu cung cấp báo cáo tài chính đáng tin cậy cho tất cả các bên liên quan cũng như hoạt động tuân thủ luật pháp và quy định. Chương trình quản trị rủi ro doanh nghiệp hiệu quả sẽ là công cụ hữu ích giúp đơn vị đạt được các mục tiêu trên.

2.2. Quy trình quản trị rủi ro

2.2.1. Nhận diện rủi ro - Risk Identification

Nhà quản trị nên nỗ lực nhận diện rủi ro có khả năng ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành mục tiêu của đơn vị, từ những rủi ro lớn tác động mạnh đến toàn doanh nghiệp đến những rủi ro nhỏ hơn chỉ ảnh hưởng đơn lẻ hay một số đơn vị, dự án cụ thể. Quy trình quản trị rủi ro là một quy trình có chủ ý xây dựng cũng như nghiên cứu kỹ để phát hiện được những rủi ro có khả năng xảy ra ở mỗi lĩnh vực hoạt động của đơn vị và sau đó nhận diện đến những vùng rủi ro ảnh hưởng lớn trong những giai đoạn nhất định.

Quy trình nhận diện rủi ro này nên được thực hiện ở tất cả các cấp với sự hiểu biết rằng một rủi ro có ảnh hưởng đến các đơn vị hoặc dự án đơn lẻ không có nghĩa là sẽ không có ảnh hưởng lớn đến toàn bộ doanh nghiệp. Ngược lại, khi rủi ro có ảnh hưởng đến toàn doanh nghiệp thì sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ các đơn vị bộ phận khác trực thuộc. Một số rủi ro không thường xuyên xảy ra nhưng vẫn có thể có ảnh hưởng nghiêm trọng và rất khó để nhận diện chúng khi xảy ra trong tương lai.

Doanh nghiệp có thể áp dụng phương thức nhận diện rủi ro bắt đầu với biểu đồ cấp độ tổ chức của đơn vị liệt kê mức độ liên kết cũng như các đơn vị hoạt động. Mỗi nhà quản trị ở bộ phận có sự hiểu biết và quan tâm đến các rủi ro có thể xảy ra đối với bộ phận của mình. Nhà quản trị Marketing có thể quan tâm đến chiến lược cạnh tranh về giá hoặc rủi ro có thể đặt doanh nghiệp vào những bất lợi cạnh tranh, trong khi đó nhà quản trị công nghệ thông tin lại quan tâm đến rủi ro về virus tấn công đến hệ thống.

Để thực hiện tốt chức năng nhận diện rủi ro, các đơn vị thường gửi email yêu cầu liệt kê các rủi ro chính liên quan đến hoạt động của bộ phận, tuy nhiên câu trả lời thường ở phạm vi quá rộng và không nhất quán. Do đó, đơn vị nên sử dụng phương pháp hiệu quả hơn bằng cách giao việc nhận diện rủi ro cho bộ phận hoặc cá nhân chuyên

trách ở tất cả các cấp, bộ phận của doanh nghiệp. Đối với các bộ phận quan trọng, những cá nhân chủ chốt nên được lựa chọn ở bộ phận quản lý đơn vị, bộ phận hoạt động, bộ phận tài chính kế toán hoặc bộ phận công nghệ thông tin. Mục đích là để nhận diện, đánh giá rủi ro trong khung nhận diện rủi ro mà doanh nghiệp áp dụng. Nhóm nhận diện rủi ro này nên được chủ trì bởi bộ phận CEOs của đơn vị, bộ phận quản trị rủi ro hoặc được thực hiện như một chức năng của kiểm toán nội bộ.

Bộ phận nhận diện rủi ro nên phác thảo những rủi ro chính có thể ảnh hưởng đến các hoạt động của đơn vị, sau đó những bộ phận chức năng sẽ mở rộng và bổ sung gắn liền với hoạt động của bộ phận làm việc. Bảng 1 thể hiện một số loại rủi ro có thể ảnh hưởng đến đơn vị, bao gồm rủi ro chiến lược, hoạt động, và rủi ro tài chính.

Bảng 1: Rủi ro chiến lược chung ảnh hưởng đến toàn doanh nghiệp (Strategic risks)

Rủi ro bên ngoài - External risks		Rủi ro bên trong - Internal risks	
Rủi ro ngành nghề		Rủi ro danh tiếng, uy tín	
Rủi ro nền kinh tế		Rủi ro tập trung chiến lược	
Rủi ro đến từ đối thủ cạnh tranh		Rủi ro công ty mẹ ngừng hỗ trợ	
Rủi ro thay đổi Luật và quy định.		Rủi ro bảo vệ thương hiệu	
Rủi ro nhu cầu, mong muốn khách hàng			
Rủi ro hoạt động - Operational Risks			
Process risk Rủi ro quá trình	Compliance risks Rủi ro tuân thủ	Personnel risk Rủi ro nhân sự	
Rủi ro chuỗi cung ứng	Rủi ro môi trường	Rủi ro nguồn nhân lực	
Rủi ro hài lòng của khách hàng	Rủi ro quy định	Rủi ro thu nhập của người lao động	
Rủi ro chu kỳ thời gian	Rủi ro chính sách và thù tục	Rủi ro khuyến khích hoạt động	
Rủi ro điều hành	Rủi ro kiện tụng	Rủi ro đào tạo	
Rủi ro tài chính - Finance Risks			
Treasury risks Rủi ro tài chính	Credit risks Rủi ro tín dụng	Trading risk Rủi ro thương mại	
	Rủi ro vốn		
Rủi ro tỷ lệ lãi suất	Rủi ro tài sản thế chấp	Rủi ro giá cả hàng hóa	
Rủi ro tỷ giá hối đoái	Rủi ro tập trung	Rủi ro lãi suất	
Rủi ro về tính khả dụng của vốn	Rủi ro phá sản	Rủi ro đo lường	
	Rủi ro thanh toán		

Rủi ro thông tin – Information risks

Financial risks
Rủi ro tài chínhOperational risks
Rủi ro hoạt độngTechnological risks
Rủi ro kỹ thuật

Rủi ro chuẩn mực kế toán
Rủi ro ngân sách
Rủi ro báo cáo tài chính
Rủi ro thuế
Rủi ro báo cáo theo quy định

Rủi ro về giá
Rủi ro đo lường hoạt động
Rủi ro an toàn người lao động

Rủi ro truy cập thông tin
Rủi ro tính liên tục trong kinh doanh
Rủi ro khả dụng
Rủi ro cơ sở hạ tầng

(Nguồn: Moller, 2009, tr117)

Bên cạnh việc liệt kê các loại rủi ro cơ bản mà doanh nghiệp có thể gặp phải thì nhà quản trị đơn vị nên đặt ra các câu hỏi đối với các rủi ro trên để có thể nhận diện rủi ro sâu sắc hơn:

1, Rủi ro nào liên quan đến toàn đơn vị hoặc liên quan đến một bộ phận, một nhóm cụ thể?

2, Doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với rủi ro bởi những sự kiện bên trong hay bên ngoài xảy ra trong quá trình hoạt động?

3, Những rủi ro có liên quan với nhau hay không, như việc rủi ro xảy ra theo dây chuyền?

Những câu hỏi này sẽ giúp cho đơn vị có được mức độ hiểu biết sâu sắc về bản chất của các rủi ro ở từng cấp độ trong đơn vị, sau đó sẽ tập trung vào các rủi ro chính để thực hiện các bước công việc tiếp theo trong quy trình. Sau khi tổng hợp về

các rủi ro có mức độ ảnh hưởng chung toàn doanh nghiệp và rủi ro đối với từng bộ phận phòng ban quản lý đơn vị nên gửi lại cho các bộ phận chức năng và xem xét phản hồi của từng bộ phận do quan điểm và cách nhìn nhận trong quá trình thực hiện cũng như quản lý là khác nhau.

2.2.2. Đánh giá rủi ro chính - Key risk Assessment

Sau khi đã nhận diện được rủi ro tại đơn vị, bước tiếp theo là đánh giá khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng của rủi ro. Doanh nghiệp có thể lựa chọn các cách tiếp cận và phương pháp khác nhau để đánh giá khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng, mức ý nghĩa của rủi ro. Mục đích việc áp dụng phương pháp đánh giá là để xác định vùng rủi ro mà nhà quản lý đáng phải lưu tâm nhất. Người quản lý nên đánh giá những rủi ro này bằng cách sử dụng các câu hỏi về khả năng xảy ra rủi ro.

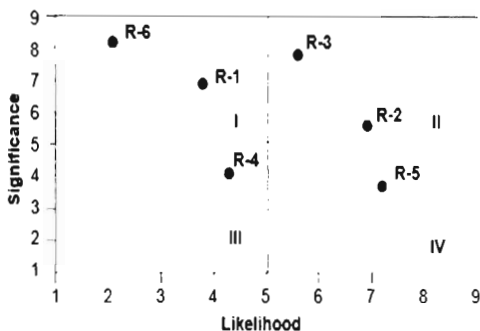
Bảng 2: Đo lường khả năng xảy ra và mức ý nghĩa của rủi ro

Câu hỏi	Câu trả lời		
	Điểm 1	Điểm 2 đến 8	Điểm 9
Trong khoảng thời gian 1 năm tới, rủi ro có khả năng xảy ra hay không?	Điểm 1 nếu bạn thấy hầu như không có cơ hội của rủi ro đó xảy ra trong kỳ.	Điểm từ 2 đến 8 tùy thuộc vào cách bạn cảm thấy khả năng rơi vào giữa hai phạm vi này.	Điểm số 9 nếu bạn cảm thấy sự kiện sẽ gần như chắc chắn xảy ra trong 1 năm tới.
Tầm quan trọng của rủi ro dựa trên chi phí cho doanh nghiệp	Điểm 1 đến 8 tùy thuộc vào mức chi phí rủi ro so với thu nhập bình quân trên 1 cổ phần		Mức chi phí cho rủi ro được đánh giá thấp hơn thu nhập trên 1 cổ phần của doanh nghiệp khoảng 1 đơn vị.

(Nguồn: Robert Moller, 2009, tr118)

Ví dụ sau đây tại 1 đơn vị sẽ minh họa cho phương pháp đánh giá rủi ro. Nhà quản lý thực hiện đo lường đơn vị với 6 loại rủi ro chính từ R-1 đến R-6, câu hỏi được đặt ra cho các nhà quản trị một cách độc lập về khả năng xảy ra và mức độ ý nghĩa có kết quả như sau:

Bảng 3: Biểu đồ vùng rủi ro



(Nguồn: Robert. Moller, 2009, Tr124)

Đối với mức độ rủi ro R-1 có điểm số trung bình khoảng 3.75 và điểm số quan trọng là 7.00,

và điểm này được vẽ theo góc phần tư I của biểu đồ. Biểu đồ cho thấy R-1 là tương đối quan trọng nhưng không có khả năng xảy ra. Với tất cả các rủi ro được xác định được vẽ theo cách này, khả năng cao và rủi ro đáng kể hơn ở góc phần tư II sẽ nhận được sự chú ý quản lý ngay lập tức. Loại biểu đồ phân tích đánh giá rủi ro này cung cấp một biện pháp định tính tốt để hiểu những rủi ro đáng kể xung quanh một doanh nghiệp.

Quy trình đánh giá rủi ro cao này hoạt động khá tốt khi doanh nghiệp có xác định một số lượng rủi ro tương đối nhỏ, khá dễ dàng để xem xét các phân tích biểu đồ và tập trung vào việc lập kế hoạch khắc phục các rủi ro cao và rủi ro đáng kể ở góc phần tư phía trên bên trái. Tuy nhiên, thông thường, một doanh nghiệp có thể đã xác định một bộ rủi ro lớn hơn nhiều, và phạm vi chỉ từ 1 đến 9 và lò trên biểu đồ ví dụ sẽ không cung cấp đầy đủ chi tiết. Một cách tiếp cận đôi khi tốt hơn là thể hiện những



ước tính ý nghĩa và tác động theo ước tính tỷ lệ phần trăm hai chữ số (ví dụ: 72%) đạt được một số rủi ro hoặc xác suất (ví dụ: 0,72). Tuy nhiên, chỉ tăng số chữ số, từ 7 đến 72%, không tăng độ chính xác của thẩm định, lượng định, đánh giá. Cần chú ý nhiều hơn để hiểu rõ hơn về mối quan hệ giữa các xác suất bao gồm các sự kiện rủi ro độc lập và liên quan.

* Khả năng và tính không chắc chắn

Khi một số lượng lớn các rủi ro đã được xác định, quản lý nên suy nghĩ về khả năng rủi ro ước tính cá nhân và sự xuất hiện về xác suất hai chữ số từ 0,01 đến 0,99. Các rủi ro nói chung luôn luôn có cơ hội xảy ra, nhưng không thể khẳng định rằng rủi ro đó 100% chắc chắn sẽ xảy ra hay 0% sẽ không bao giờ xảy ra. Do đó, sử dụng lý thuyết xác suất để ước lượng khả năng xảy ra rủi ro là hợp lý. Một nguyên tắc cơ bản của xác suất là không thể cộng thêm ước tính xác suất độc lập để mang lại ước tính chung. Nếu xác suất rủi ro A xảy ra là 60% và xác suất của một rủi ro B riêng biệt nhưng có liên quan cũng là 60%, chúng ta không thể nói rằng xác suất của cả hai xảy ra là $0,60 + 0,60 = 1,20$. 120% này không có ý nghĩa. Thay vào đó, xác suất chung của hai độc lập sự kiện là sản phẩm của hai xác suất riêng biệt. Đó là:

$$\Pr(\text{Sự kiện 1}) \times \Pr(\text{Sự kiện 2}) = \Pr(\text{Cả hai sự kiện})$$

Tức là, nếu sự kiện 1 là 0.60 và sự kiện 2 cũng 0.60, xác suất kết hợp của cả hai sự kiện xảy ra là $(0,60) \times (0,60) = 0,36$.

Xét về đánh giá, nếu rủi ro có 60% ý nghĩa quan trọng hoặc khả năng 60% rằng rủi ro sẽ xảy ra và nếu tác động được đánh giá ở mức 60%, xác suất 36% sẽ được tính cho cả hai. Khái niệm này được gọi là điểm rủi ro cho rủi ro riêng lẻ. Tuy nhiên, quy trình đánh giá rủi ro chính xác đòi hỏi nhiều hơn chỉ là ước tính hàng đầu, cho dù được nêu trong một phạm vi từ 1 đến 9 hoặc là một tỷ lệ đầy đủ hai chữ số.

* Rủi ro phụ thuộc lẫn nhau

Rủi ro được đã được xem xét ở mức độ độc lập tại các đơn vị, bộ phận nhưng cần được xem xét và đánh giá trong toàn bộ cơ cấu tổ chức. Mặc dù một rủi ro cần phải quan tâm về rủi ro ở mọi cấp của tổ chức, nó thực sự có quyền kiểm soát chỉ những rủi ro trong phạm vi của chính nó. Vấn đề là rủi ro thường có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau trong một doanh nghiệp. Mỗi đơn vị hoạt động chịu trách nhiệm quản lý rủi ro của riêng mình nhưng có thể phải chịu hậu quả của các sự kiện rủi ro của các đơn vị trên hoặc dưới nó trong cơ cấu tổ chức.

* Xếp hạng rủi ro

Sau khi ước lượng được khả năng xảy ra rủi ro và mức độ ảnh hưởng của rủi ro, nhà quản trị sẽ tiến hành xếp hạng các rủi ro trong đơn vị. Bảng 3 là một ví dụ về loại phân tích này. Rủi ro C và G có điểm xếp hạng rủi ro cao nhất và sẽ được vẽ ở góc phần tư phía trên bên phải là những rủi ro đáng chú ý nhất trong mẫu này.

Bảng 4: Mô hình xếp hạng rủi ro trong doanh nghiệp

Identified Risk	Significance Probability	Likelihood Probability	Risk Score (P x D)	Rank
A	0.55	0.30	0.17	8
B	0.88	0.24	0.21	7
C	0.79	0.66	0.52	1
D	0.77	0.45	0.35	4
E	0.35	0.88	0.31	5
F	0.54	0.49	0.26	6
G	0.62	0.72	0.45	2
H	0.66	0.20	0.13	9
I	0.90	0.45	0.41	3
J	0.12	0.88	0.11	10

(Nguồn: Robert Moller, 2009)

2.2.3. Phân tích định lượng rủi ro

Doanh nghiệp có thể tiến hành định lượng - xác định chi phí cho các loại rủi ro khi xảy ra, tất cả các rủi ro đã được xếp hạng ở bước trên, tuy nhiên có thể chọn lựa ưu tiên các rủi ro chính có ảnh hưởng lớn nếu hạn chế về thời gian và chi phí. Phân tích

định lượng yêu cầu đơn vị chỉ ra được những ảnh hưởng do rủi ro gây ra, mức định lượng thường được xác định theo giá trị. Thông thường để xác định mức giá trị chính xác nhất mà rủi ro gây ra, nhìn chung nhà quản trị nên tập trung vào các phương diện sau: (1) Chi phí thiệt hại cho trường

hợp xảy ra rủi ro ảnh hưởng nhẹ nhất cho đến nặng nhất đến doanh nghiệp, (2) Chi phí phải trả thêm như nhân công, nguyên vật liệu để có thể phục hồi lại tình trạng hoạt động như bình thường, (3) Nhóm người có khả năng đưa ra các ước tính chính xác nhất khi xảy ra rủi ro.

Bảng 5: Hướng dẫn định lượng rủi ro

Rủi ro	Nội dung	Câu hỏi
Rủi ro A	Mất tới x% thị phần do thay đổi sở thích của người tiêu dùng	Ước tính mức giảm doanh thu và mất lợi nhuận do giảm x% thị phần Ước tính nhiều chi phí để bắt đầu khôi phục vị trí thị trường bị mất
Rủi ro B	Tạm thời mất cơ sở sản xuất chính trong n ngày do cơn bão thời tiết khác nghiệt	Ước tính chi phí trong trường hợp xấu nhất để nhà máy trở lại hoạt động trở lại tạm thời trong vòng n ngày Ước lượng thêm lao động và chi phí sản xuất phát sinh trong thời gian tạm thời.
Rủi ro C	Rủi ro C: Mất hệ thống công nghệ thông tin trong hai ngày do vi-rút máy tính.	Ước tính tổn thất kinh doanh và lợi nhuận trong thời gian hỏng hệ thống công nghệ thông tin. Ước tính chi phí để chuyển các hoạt động sang trang web khác một cách liên tục

(Nguồn: Robert. Moller, 2009, tr122)

Bảng 6: Bảng minh họa giá trị định lượng rủi ro

Identified Risk	Significance Probability	Likelihood Probability	Risk Score (P × I)	Rankings	Cost Impact	Expect Cost (Cost × Score)
C	0.79	0.66	0.52	1	\$120,600	\$62,881
G	0.62	0.72	0.45	2	\$785,000	\$350,424
I	0.90	0.45	0.41	3	\$15,000	\$6,075
D	0.77	0.45	0.35	4	\$27,250	\$9,442
E	0.35	0.88	0.31	5	\$52,350	\$16,124
F	0.54	0.49	0.26	6	\$1,200	\$318
B	0.88	0.24	0.21	7	\$12,650	\$2,672
A	0.55	0.30	0.17	8	\$98,660	\$16,279
H	0.66	0.20	0.13	9	\$1,200,980	\$158,529
J	0.12	0.88	0.11	10	\$88,600	\$9,356

(Nguồn: Robert. Moller, 2009, tr123)

