

QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN XI MĂNG BỈM SƠN

Trần Thị Lan Hương¹

TÓM TẮT

Mỗi đơn vị tồn tại đều mang đến giá trị cho chính bản thân và các bên liên quan, tuy nhiên giá trị đó có thể bị giảm sút bởi các yếu tố, sự kiện không mong muốn trong hoạt động của doanh nghiệp. Các sự kiện không mong muốn đó xuất hiện thường xuyên, hàng ngày, có thể từ bên trong hoặc bên ngoài đơn vị cản trở việc hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Quản trị rủi ro là khái niệm liên quan đến sự đảm bảo rằng cá nhân hoặc 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 thực trạng quản trị rủi ro tại công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn, đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị rủi ro tại công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn.

Từ khóa: Rủi ro, đánh giá rủi ro, quản trị rủi ro, công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Các công ty xi măng Việt nam nói chung và công ty cổ phần xi măng Bỉm Sơn nói riêng thường xuyên đối mặt với lượng rủi ro lớn. Do đó cần có công cụ 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. Quá trình này được gọi 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 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.

Các công trình nghiên cứu về rủi ro trên thế giới đã được các nhà nghiên cứu thực hiện khá công phu và đầy đủ. COSO nghiên cứu quản trị rủi ro dưới góc độ quản trị rủi ro trong doanh nghiệp - Enterprise risk management (ERM). ERM được COSO xem như một quá trình với sự tham gia của tất cả các bộ phận trong đơn vị. ERM cần được thực hiện chuyên trách, gắn liền với hệ thống mục tiêu của đơn vị nhằm cung cấp sự đảm bảo hợp lý về khả năng hoàn thành mục tiêu của đơn vị. Quản trị rủi ro còn được xem xét như một yếu tố trong kiểm soát nội bộ hoặc quản trị doanh nghiệp, do đó các đề tài liên quan đến kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp thường đề cập đến quản trị rủi ro góp phần nâng cao hiệu quả kiểm soát cũng như quản trị doanh nghiệp. Nguyễn Thị Thu Phương (2016) nghiên cứu quản trị rủi ro dưới góc độ góp phần hạn chế các rủi ro chiến lược như rủi ro về chất lượng sản phẩm giúp các công ty chế biến thủy hải sản Thanh Hóa đạt được các mục tiêu kế hoạch đặt ra. Tương tự Phạm Thị Bích Thu (2018) cũng tiếp cận quản trị rủi ro như một yếu tố trong kiểm soát nội bộ của các công ty sản xuất bia rượu nước giải khát. Tác giả đã đưa ra các giải pháp nhận diện và đánh giá, chấm điểm rủi ro xảy ra, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp bia rượu nước giải

¹Khoa Kinh tế - Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức

khát. Quản trị rủi ro còn được các nhà nghiên cứu đề cập trong các luận văn thạc sĩ, các bài báo chuyên ngành và nhiều công trình nghiên cứu khác, tuy nhiên quản trị rủi ro trong công ty cổ phần xi măng Bim Sơn còn là một khoảng trống nghiên cứu chưa được lấp đầy. Do đó, bài báo tập trung nghiên cứu về Quản trị rủi ro trong công ty cổ phần xi măng Bim Sơn, phản ánh thực trạng, đưa ra hệ thống giải pháp hoàn thiện quản trị rủi ro tại công ty.

2. NỘI DUNG

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Trong bài viết đã sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu như: Phương pháp nghiên cứu tài liệu, phương pháp thu thập số liệu, phương pháp phân tích xử lý số liệu. Phương pháp nghiên cứu tài liệu được sử dụng để thu thập nguồn tài liệu liên quan đến lý luận về quản trị rủi ro trong doanh nghiệp, tác giả đã tiến hành nghiên cứu các đề tài luận án, các bài báo chuyên ngành, các báo cáo của các tổ chức chuyên môn trong nước và quốc tế về quản trị rủi ro trong doanh nghiệp, sau đó phân tích và tổng hợp để đưa ra được nội dung khái quát về quản trị rủi ro, quy trình quản trị rủi ro trong doanh nghiệp cũng như vai trò mục đích của quản trị rủi ro. Để phản ánh thực trạng về quản trị rủi ro trong công ty cổ phần xi măng Bim Sơn, tác giả đã thu thập các tài liệu liên quan trên website của công ty, các tài liệu kiểm soát nội bộ, các tài liệu liên quan đến đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty. Tác giả đặc biệt chú trọng thu thập các thông tin trong báo cáo thường niên hàng năm, báo cáo của Hội đồng quản trị cũng như các báo cáo khác với những nội dung liên quan đến nhận diện rủi ro, đánh giá rủi ro, các biện pháp ứng phó cũng như việc giám sát rủi ro tại công ty được thực hiện như thế nào. Bên cạnh đó, tác giả còn nghiên cứu tổ chức bộ máy quản lý trong công ty cổ phần xi măng Bim Sơn để nghiên cứu về thực trạng tổ chức bộ máy quản trị rủi ro trong công ty. Các thông tin và dữ liệu nghiên cứu sau đó được tổng hợp, sắp xếp và phân tích theo các nội dung nhằm hoàn thiện bài viết một cách khoa học và đầy đủ nhất.

2.2. Kết quả nghiên cứu

2.2.1. Quản trị rủi ro trong doanh nghiệp

2.2.1.1. 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 [9]. Trong khái niệm về quản trị rủi ro theo COSO, 2004 cần hiểu rõ một số các yếu tố sau:

Quản trị rủi ro là một quy trình. Quy trình là *trình tự* (thứ tự, cách thức) thực hiện một hoạt động đã được *quy định*, 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 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 đủ 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 liên tục phải đối mặt với các chiến lược kinh doanh, hoạt động được thay thế liên tục để đảm bảo được tiềm năng phát triển trong tương lai của doanh nghiệp như cân nhắc lựa chọn dây chuyền sản xuất phẩm mới, lựa chọn đầu tư vào phương thức kinh doanh mới.

Khái niệm “risk - appetite” 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. 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.

2.2.1.2. Quy trình quản trị rủi ro

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 [12; tr.115].

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 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 chính 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.

Đánh giá rủi ro - risk Assessment

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các cách tiếp cận, 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.

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.

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 sử dụng thường được xác định theo giá trị. Thông thường để xác định mức giá trị chính xác nhất mà rủi ro gây ra, 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.

Giám sát rủi ro

Quá trình nhận diện rủi ro không chỉ là một quá trình đơn lẻ được diễn ra trong một thời điểm nhất định, mà quá trình này cần được duy trì thường xuyên liên tục trong các doanh nghiệp. Các rủi ro không bất biến mà ngược lại thường xuyên thay đổi, thậm chí một số loại rủi ro còn trở nên lớn hơn, mức độ gây ra thiệt hại cao hơn khi môi trường thay đổi. Do đó, tất cả các loại rủi ro cần được nhận diện cũng như giám sát thường xuyên liên tục. Sự giám sát này của đơn vị đối với rủi ro nên được tiến hành định kỳ hàng quý hoặc hàng năm để có thể nhận biết sự thay đổi, giám sát rủi ro một cách kịp thời. Giám sát rủi ro tại doanh nghiệp có thể được thực hiện bởi các chủ sở hữu hoặc được thực hiện bởi một bộ phận độc lập như kiểm toán nội bộ. Kiểm toán nội bộ luôn là bộ phận có sự hiểu biết sâu sắc về tình trạng của các loại rủi ro, có phương án xử lý, tìm hiểu, đánh giá và quản trị rủi ro một cách kịp thời theo kế hoạch thực hiện kiểm toán hàng năm đối với các bộ phận trong đơn vị.

2.2.2. Thực trạng quản trị rủi ro tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

2.2.2.1. Tổng quan về công ty cổ phần xi măng Bim Sơn (VICEM Bim Sơn)

Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn tiền thân là nhà máy xi măng Bim Sơn được thành lập ngày 4-3-1980, với ngành nghề đăng ký kinh doanh chính là sản xuất, kinh doanh và xuất khẩu xi măng, Clinker. Ngày 12-8-1993 Bộ xây dựng ra quyết định thành lập Công ty xi măng Bim Sơn, ngày 01/05/2006 chuyển đổi thành Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn trực thuộc Tổng công ty công nghiệp xi măng Việt Nam. Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn là một trong những công ty xi măng đầu tiên của Việt Nam, trải qua quá trình gần 40 năm, hiện nay thương hiệu xi măng Bim Sơn là thương hiệu hàng đầu của nền công nghiệp xi măng và vật liệu xây dựng Việt Nam.

2.2.2.2. Thực trạng quy trình quản trị rủi ro tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

Mô tả về thực trạng quản trị rủi ro tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn, tác giả mô tả thực trạng việc thực hiện các bước trong quy trình quản trị rủi ro tại công ty từ việc: Nhận diện rủi ro, đánh giá rủi ro và việc giám sát hay ứng phó với rủi ro tại công ty. Việc nhận diện rủi ro đã và đang được tiến hành tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn, tuy nhiên việc nhận diện chủ yếu được thực hiện bởi ban kiểm soát của công ty mà chưa được nhận diện bởi các nhân viên quản trị rủi ro ở các bộ phận của công ty. Báo cáo thường niên năm 2018 - công ty cổ phần xi măng Bim Sơn đã chỉ ra những rủi ro trọng yếu mà công ty đang phải đối mặt bao gồm:

Rủi ro thời tiết. Trong năm 2017, thời tiết là một trong những yếu tố gây ảnh hưởng lớn nhất đến tình hình sản xuất kinh doanh của VICEM Bim Sơn nói riêng và các công ty trong ngành công nghiệp xi măng nói chung. Khởi điểm của mùa xây dựng trong năm nay cũng là thời điểm cả nước có nhiều đợt mưa kéo dài trên diện rộng, hàng loạt các công trình xây dựng đã phải tạm dừng kéo theo sự sụt giảm trong nhu cầu tiêu thụ xi măng toàn ngành.

Rủi ro nguyên vật liệu đầu vào. Nguyên liệu chính làm nên xi măng gồm đá vôi, đá sét, đất giàu sắt, đất giàu silic; nhiên liệu chính gồm than, dầu, điện; kết hợp với các phụ gia như bazan, thạch cao... trong quá trình sản xuất để tạo nên thành phẩm. Xét về nguyên liệu và phụ gia, do lợi thế nằm gần nguồn khai thác nguyên liệu, công ty không bị chi phối quá nhiều bởi giá của đá vôi, đá sét... Tuy vậy, tại nhiều thời điểm, chính giá nhập khẩu thạch cao, than liên tục tăng cũng là điểm bất lợi cho tình hình sản xuất kinh doanh của VICEM Bim Sơn nói riêng và Tổng VICEM nói chung.

Rủi ro cung - cầu thị trường. Ngành xi măng đang rơi vào tình trạng cung vượt quá cầu nên cạnh tranh càng quyết liệt hơn. Thị trường trong nước tiêu thụ khó khăn, các doanh nghiệp phải tìm hướng xuất khẩu. Tuy nhiên, do giá thành cao, cơ sở hạ tầng như cảng biển, phương tiện vận tải chưa đồng bộ,... nên công tác xuất khẩu xi măng gặp rất nhiều khó khăn.

Rủi ro năng lượng. Là ngành sử dụng nhiều điện năng, tính trung bình với mức tiêu thụ 100 kwh điện/tấn xi măng thì với sản lượng 86 triệu tấn xi măng, tổng mức tiêu thụ điện năng cho sản xuất xi măng ước khoảng 8,6 tỷ kWh điện trong toàn ngành. Với năng lực sản xuất duy trì ở mức hơn 2 triệu tấn xi măng mỗi tháng và tiêu thụ khoảng 90 kwh điện cho mỗi tấn xi măng, trung bình Tổng công ty Công nghiệp Xi măng Việt Nam phải chi trả 305 tỷ VNĐ tiền điện năng trong một tháng. Khi khung giá điện mới được áp dụng, mỗi tháng Tổng Công ty phải chi trả thêm 18,5 tỷ đồng chi phí điện, trong khi giá bán xi măng vẫn phải được duy trì ổn định, VICEM đối mặt với thực tế sẽ giảm khoảng 200 tỷ đồng doanh thu/năm.

Rủi ro khác. Hoạt động của Công ty cũng chịu ảnh hưởng của các rủi ro khác như thiên tai, dịch họa, hoả hoạn, dịch bệnh, rủi ro lãi suất. Quy trình đánh giá rủi ro tại công ty chưa được thực hiện đồng bộ, cũng như chưa có kế hoạch giám sát và đưa ra các phương án cụ thể rõ ràng cho việc ứng phó với các rủi ro tại công ty. Các phương án ứng phó mới được thực hiện đơn lẻ như mua bảo hiểm cho tài sản để giảm thiểu rủi ro thời tiết mà chưa được xác định cũng như thực hiện đồng bộ. Do đó hiệu quả quản trị rủi ro tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn chưa mang lại hiệu quả phù hợp.

2.3. Giải pháp hoàn thiện quy trình quản trị rủi ro tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn

Căn cứ vào thực trạng quản trị rủi ro tại công ty cũng như yêu cầu khách quan của việc thực hiện quản trị rủi ro trong doanh nghiệp, tác giả đưa ra một số giải pháp góp phần hoàn thiện chức năng quản trị rủi ro trong công ty cổ phần xi măng Bim Sơn như sau:

Thứ nhất, nhận diện rủi ro. Việc nhận diện rủi ro nên được thực hiện với phạm vi rộng hơn để đảm bảo có thể nhận diện được đầy đủ các rủi ro có thể xảy ra tại công ty. Trên thực tế, ban kiểm soát tại công ty thường xuyên thực hiện kiểm soát và đánh giá hoạt động của các bộ phận, chức năng trong công ty. Tuy nhiên, hàng năm các nội dung được kiểm tra đánh giá không nhiều, chỉ tập trung vào một số bộ phận chính trong công ty, do đó mức độ bao quát của ban kiểm soát chưa thể toàn diện. Thêm vào đó, các nhân viên trong từng bộ phận là người trực tiếp tham gia vào hoạt động của bộ phận đó, thực hiện nhiệm vụ tổ chức, thực hiện, đánh giá hiệu quả hoạt động của bộ phận. Việc nhận diện rủi ro có khả năng ảnh hưởng đến hoàn thành mục tiêu của mỗi nhân viên trong bộ phận là cụ thể, chi tiết và toàn diện nhất đối với từng bộ phận. Do đó, tác giả đề xuất xây dựng vị trí nhân viên chuyên trách về nhận diện rủi ro tại các bộ phận chức năng của công ty cổ phần xi măng Bim Sơn nhằm phát hiện các rủi ro kịp thời, đặc biệt trong bối cảnh môi trường sản xuất kinh doanh thay đổi liên tục. Đồng thời, bộ phận này sẽ đóng vai trò tích cực trong việc đánh giá rủi ro và đề xuất phương án ứng phó với rủi ro ở những giai đoạn sau.

Thứ hai, đánh giá rủi ro: Để hoàn thiện đánh giá rủi ro trong các công ty xi măng, tác giả kiến nghị có thể sử dụng kỹ thuật định tính để đánh giá rủi ro, với thang đo 5 cấp độ chi tiết: rất cao, cao, trung bình, thấp và rất thấp để đánh giá tần suất và mức độ ảnh hưởng của rủi ro. Bảng 1 mô tả kỹ thuật định tính được áp dụng trong việc tính điểm rủi ro.

Bảng 1. Bảng tính điểm rủi ro theo tần suất và mức độ ảnh hưởng

Mức độ ảnh hưởng khi rủi ro xảy ra.		Khả năng xảy ra của rủi ro		Điểm
Một bộ phận quan trọng hoặc cả đơn vị bị phá sản trong một khoảng thời gian dài.	Hoặc	Gần như chắc chắn	Phương pháp đo lường Tính điểm như sau	Rất cao (5)
Ngăn chặn đơn vị đạt được phân chính của mục tiêu trong khoảng thời gian dài.		Có thể xảy ra		Cao (4)
Ngăn cản đơn vị đạt được 1 số mục tiêu trong khoảng thời gian giới hạn.		Có khả năng		Trung bình (3)
Gây ra những bất lợi nhưng không ảnh hưởng đến khả năng đạt được những mục tiêu chính của đơn vị.		Không chắc		Thấp (2)
Gây ra những bất lợi nhỏ, nhưng không ảnh hưởng đến khả năng đạt được mục tiêu của tổ chức.		Hiếm		Rất thấp (1)

(Nguồn: Moller, 2015)

Đối với từng loại rủi ro trong nhóm rủi ro, tiến hành đánh giá tần suất và mức độ ảnh hưởng của rủi ro, từ đó thiết lập ma trận rủi ro.

Bảng 2. Ma trận rủi ro

		Hậu quả				
		Rất thấp	Thấp	Trung bình	Cao	Rất cao
Tần suất	Rất cao	5 Cần chuẩn bị ứng phó	10 Cần có biện pháp	15 Không chấp nhận	20 Không chấp nhận	25 Không chấp nhận
	Cao	4 Chấp nhận được	8 Cần chuẩn bị ứng phó	12 Cần có biện pháp	16 Không chấp nhận	20 Không chấp nhận
	Trung bình	3 Chấp nhận được	6 Cần chuẩn bị ứng phó	9 Cần có biện pháp	12 Cần có biện pháp	15 Không chấp nhận
	Thấp	2 Chấp nhận được	4 Chấp nhận được	6 Cần chuẩn bị ứng phó	8 Cần chuẩn bị ứng phó	10 Cần có biện pháp
	Rất thấp	1 Chấp nhận được	2 Chấp nhận được	3 Chấp nhận được	4 Chấp nhận được	5 Cần có biện pháp

(Nguồn: Moller, 2015)

Giải thích: *Không chấp nhận*: Các biện pháp cần được thực hiện ngay lập tức để quản trị rủi ro; *Cần có biện pháp*: Các biện pháp được yêu cầu để quản trị rủi ro; *Cần chuẩn bị ứng phó*: Các biện pháp cần được xem xét khi nguồn lực có sẵn; *Chấp nhận được*: Không cần có biện pháp quản trị rủi ro.

Rủi ro có điểm 11 - 12 được xếp vào loại rủi ro Cực cao (*Extreme risk*) và không thể chấp nhận do vậy trong trường hợp này doanh nghiệp buộc dừng hoạt động sản xuất đang diễn ra. Rủi ro có điểm 8 - 10 được xếp loại Cao (*High*) doanh nghiệp cần có biện pháp sớm nhất để đánh giá, kiểm soát và giám sát chặt chẽ nhằm giảm thiểu rủi ro hoặc có thể phải

chấp nhận rủi ro nếu tính đến lợi ích kinh tế (chi phí để giảm rủi ro không cân đối với kết quả mà nó đạt được). Rủi ro có điểm từ 5 - 7 được xếp loại Trung bình (*Moderate*), doanh nghiệp cần thực hiện đánh giá, kiểm soát và giảm thiểu rủi ro xuống mức chấp nhận được. Rủi ro có điểm từ 2 - 4 xếp loại Thấp (*Low*), doanh nghiệp không cần đưa ra hành động ngay.

Rủi ro được đánh giá 2 lần, lần thứ nhất để xác định các rủi ro vốn có (*inherent risk*). Hầu hết các rủi ro vốn có đều được chấm điểm cao, nó phản ánh sự thiếu kiểm soát hay không thể kiểm soát. Lần thứ hai thực hiện đánh giá lại để xác định các rủi ro còn lại (*residual risk*) sau khi các biện pháp, chính sách kiểm soát, các chốt giám sát đã được thiết lập và thực hiện.

Thứ ba, giám sát và ứng phó với rủi ro

Căn cứ vào kết quả đánh giá rủi ro, công ty sẽ có biện pháp ứng phó phù hợp. Đối với rủi ro ở mức rất cao công ty không được bắt đầu hoặc tiếp tục công việc cho tới khi rủi ro được giảm, trong trường hợp không thể giảm được nguy cơ đó thì nên dừng việc thực hiện công việc. Nếu rủi ro xảy ra được xác định là cao thì chỉ nên bắt đầu thực hiện công việc mới khi nguy cơ rủi ro giảm, nếu công việc đang trong quá trình thực hiện thì cần có hành động khẩn cấp để giảm thiểu rủi ro. Nếu rủi ro xảy ra được xác định ở mức trung bình thì tìm các biện pháp để kiểm soát nhằm giảm thiểu rủi ro xuống mức chấp nhận được. Trường hợp rủi ro được xác định là thấp, cần tiếp tục theo dõi để đảm bảo biện pháp kiểm soát được duy trì khi cần thiết, nhưng hiện tại chưa cần đưa thêm biện pháp kiểm soát. Trường hợp rủi ro là rất thấp, không cần đưa ra hành động.

3. KẾT LUẬN

Quản trị rủi ro trong đơn vị luôn là một vấn đề được quan tâm, đặc biệt là các nhà quản trị, trên phương diện công cụ đặc lực giúp cho đơn vị hoàn thành được mục tiêu đề ra. Bài viết chỉ ra, phân tích khái niệm quản trị rủi ro, quy trình thực hiện rủi ro trong các doanh nghiệp, từ đó xem xét đánh giá thực trạng quản trị rủi ro tại công ty cổ phần xi măng Bim Sơn nhằm đưa ra các giải pháp hoàn thiện quản trị rủi ro tại công ty.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Tài chính (2009), *Thông tư số 210/2009/TT-BTC Hướng dẫn áp dụng chuẩn mực kế toán quốc tế về trình bày báo cáo tài chính và thuyết minh thông tin đối với công cụ tài chính*, ban hành ngày 6/11/2009, Hà Nội.
- [2] Công ty cổ phần xi măng Bim Sơn (2018), *Các tài liệu quản trị rủi ro doanh nghiệp*.
- [3] Công ty TNHH Deloitte Việt Nam (2016), *Báo cáo khảo sát mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*, Hà Nội.
- [4] Công ty TNHH Pricewaterhouse Coopers Việt Nam (PwC) (2016), *Tài liệu đào tạo quản trị rủi ro*, Hà Nội.
- [5] Nguyễn Thị Thu Phương (2016), *Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp chế biến thủy hải sản trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Tài chính, Hà Nội.

- [6] Quốc hội nước Cộng hòa XHCN Việt Nam (Khóa XIII) (2014), *Luật Doanh nghiệp Số 68/2014/QH13, ban hành ngày 26/11/2014*.
- [7] Phạm Thị Bích Thu (2018), *Hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp Bia rượu nước giải khát Việt nam*, Luận án tiến sĩ, Học viện Tài chính, Hà Nội.
- [8] Viện Dầu khí Việt Nam (VPI) (2017), *Nghiên cứu đề xuất mô hình tổ chức quản trị rủi ro cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*, Tạp chí Kế toán - Kiểm toán, Số 23, tr.34-45.
- [9] COSO (2004), *Enterprise risk management framework*, USA.
- [10] COSO (2009), *International Organization for Standardization - Risk management - Principles and guidelines ISO 31000*, USA.
- [11] John Shortreed., John Hicks., & Lorraine Craig (2003), Basic frameworks for risk management Network for Environmental Risk Assessment and Management', *Journal of Taxion and Accouting*, No124, pg 56-67.
- [12] Robert Moller (2009), *Brink's Modern Internal Auditing - 7th edition*, Finance Express, USA.
- [13] The Institute of Internal Auditors (2013), *The three lines of defense in effective risk management and control*, USA.

RISK MANAGEMENT IN BIMSON CEMENT JOINT STOCK COMPANY

Tran Thi Lan Huong

ABSTRACT

Every enterprise exists to provide value for its stakeholders, but that value can be eroded through unexpected events at all levels of the enterprise and in all activities, these undesirable events occur on a daily basis, from inside or outside preventing the companies from achieving their objectives. Risk management is an insurance-related concept where an individual or enterprise uses insurance mechanisms to provide protection from those risks. This paper shows the state of risk management in Bimson cement Joint Stock Company, giving assessment and then proposing some solutions to complete risk management in Bimson cement Joint Stock Company.

Keywords: Risk, risk assessment, risk management, Bimson cement Joint Stock Company.

* Ngày nộp bài: 6/9/2019; Ngày gửi phản biện: 2/10/2019; Ngày duyệt đăng: 4/3/2020

* Bài báo này là kết quả nghiên cứu từ đề tài cấp cơ sở mã số ĐT-2018-15 của Trường Đại học Hồng Đức