

Sử dụng phương pháp lưu đồ để nhận dạng rủi ro trong các doanh nghiệp

TS. NGUYỄN QUANG THU

Cạnh tranh trên thị trường nội địa, trong khu vực cũng như trên thế giới đã giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam có những bước phát triển đáng kể trong những năm gần đây. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp đã không ngừng vươn lên, khắc phục những khó khăn, tận dụng những ưu thế để nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh.

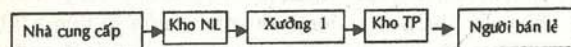
Quản trị rủi ro (QTRR) có một tầm quan trọng đặc biệt đối với sự thành công của mỗi doanh nghiệp. Để đạt được mục tiêu: “Cực đại hóa lợi nhuận” và “Cực tiểu hóa tổn thất” thì vấn đề quản trị rủi ro phải được các DN đặt lên hàng đầu. Quản trị rủi ro giúp cho các DN có thể đối mặt với mọi rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động của mình.

Nhận dạng rủi ro là một khâu quan trọng trong quá trình lập kế hoạch QTRR của một DN. Nó giúp cho các nhà quản trị thấy được các mối hiểm họa, các nguyên nhân căn bản và nguồn gốc của mọi rủi ro tiềm năng. Từ đó các nhà quản trị DN sẽ đề ra các quyết định QTRR nhằm giảm thiểu tổn thất, giảm chi phí rủi ro và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

Ngày nay, có nhiều phương pháp và kỹ thuật được sử dụng để nhận dạng rủi ro của một DN như: phương pháp Criddle, phương pháp lưu đồ, phân tích hợp đồng, nghiên cứu các số liệu tổn thất trong quá khứ... Nhà quản trị có thể kết hợp nhiều phương pháp nhận dạng nhằm phát hiện được càng nhiều rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động của DN thì DN có thể phòng ngừa tổn thất ở mức thấp nhất.

Phương pháp lưu đồ là một trong những phương pháp thường được sử dụng để nhận dạng rủi ro trong các DN. Vì, phương pháp này đơn giản, dễ thực hiện lại mang lại hiệu quả cao.

Để ứng dụng được phương pháp lưu đồ trong nhận dạng rủi ro, trước tiên nhà QTRR cần xây dựng một hay một dãy các lưu đồ (sơ đồ) trình bày toàn bộ quy trình hoạt động của tổ chức (DN) bắt đầu từ khâu nguyên liệu đầu vào từ các nhà cung cấp, nguồn lực sử dụng, lao động, thành phẩm đầu ra, quá trình quản lý và kết thúc với thành phẩm trong tay người tiêu dùng. Chẳng hạn như minh họa dưới đây:



Sau đó, chúng ta lập một bảng liệt kê các nguồn rủi ro về tài sản, rủi ro trách nhiệm pháp lý và rủi ro nguồn nhân lực được sử dụng cho từng khâu trong lưu đồ để nhận dạng các rủi ro mà tổ chức có thể phải đối mặt. Chẳng hạn trong lưu đồ trên, các tổn thất tiềm năng có thể là các loại sau:

- Tổn thất về tài sản: Cơ sở sản xuất, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, sản phẩm dở dang, thành phẩm ... bị hư hỏng do sự cố gây nên. Việc đóng cửa DN hoặc hạn chế hoạt động sản xuất là do các tổn thất trực tiếp về tài sản gây nên.

- Tổn thất về pháp lý: Các vấn đề pháp lý có thể như tai nạn lao động, khiếu nại của người tiêu dùng về sản phẩm kém chất lượng của DN, tai nạn đối với khách tham quan DN do sự cố về nhà xưởng, tai nạn giao thông do sự bất cẩn của tài xế lái xe DN.

- Tổn thất về nguồn nhân lực: Các tổn thất về tử vong do tai nạn, bệnh tật, hoặc mất khả năng làm việc của người lao động trong DN.

Sau đây chúng tôi xin trình bày một hai ví dụ về nhận dạng rủi ro bằng phương pháp lưu đồ trong một số ngành đặc biệt như: xây dựng dân dụng và ngân hàng

Ví dụ 1: Nhận dạng các rủi ro tiềm năng bằng phương pháp lưu đồ trong các doanh nghiệp xây dựng dân dụng và công nghiệp.

Ví dụ được trình bày qua một công trường điển hình.

Hình 1: Quy trình hoạt động của công trường xây dựng



Nhận dạng rủi ro : Sản phẩm xây dựng là một công trình. Quá trình hoàn thành một sản phẩm chịu nhiều tác động của các yếu tố khách quan và chủ quan. Sản phẩm là sự kết hợp hài hòa giữa thiết kế, tổ chức thi công và hoàn thiện công trình. Sản phẩm là sự kết hợp giữa nhiều ngành như: HỒ – MỘC – ĐIỆN – NƯỚC trong một tổng thể nhất định. Sản phẩm là một công trình lâu dài phù hợp từ nguyên liệu, vật tư, tay nghề, bậc thợ, là sự góp công sức, cố gắng của tập thể các công nhân, kỹ sư, kiến trúc sư... Quá trình xây dựng một công trình bao gồm các vấn đề cơ bản:

- Vật tư: yêu cầu, đặt hàng, mua, dự trữ, bảo quản, xuất kho, sử dụng

- Nhân lực : yêu cầu, tuyển chọn, kiểm tra, bố trí công việc...

- Tài chính: các khoản chi phí, lương, bảo hiểm...
- Phương tiện thi công: MTB, sử dụng, bảo dưỡng...
- Phương án thi công: kết hợp hài hòa mọi yếu tố trên.

Vì quá trình thi công xảy ra trong một thời gian dài do đó có rất nhiều nguy cơ rủi ro tiềm ẩn và chúng có thể xuất hiện bất cứ lúc nào. Nhận dạng rủi ro giúp cho DN có thể né tránh được những tổn thất bất ngờ và có được kế hoạch chi phí rủi ro hợp lý. Thông qua lưu đồ hoạt động của DN, việc nhận dạng rủi ro có thể chia ra từng khâu như sau:

1. Rủi ro trong ký kết hợp đồng:

- Tính pháp lý của hợp đồng và tính pháp nhân của tổ chức ký hợp đồng có phù hợp với luật pháp của VN không?
- Chủ đầu tư có hợp pháp? Người đại diện có đủ thẩm quyền để giải quyết các sự cố xảy ra hay không?
- Hợp đồng được ký trên bản thiết kế nào, có được cơ quan thẩm định cho phép hay không?
- Các sai sót khi đánh máy hợp đồng.

2. Rủi ro trong bản vẽ thiết kế:

- Tính pháp lý của bản vẽ thiết kế, công ty thiết kế có tư cách pháp nhân không?
- Bản vẽ đã được cơ quan thẩm định cấp phép chứ?
- Bản vẽ có thể hiện mọi chi tiết liên quan đến xây dựng hay chưa?

- Ai chịu trách nhiệm về các mâu thuẫn phát sinh trong bản vẽ trong quá trình thực hiện?

3. Rủi ro trong tiêu chuẩn kỹ thuật:

- Tiêu chuẩn kỹ thuật sử dụng?
- Phương pháp nghiệm thu công trình.

4. Rủi ro về địa điểm xây dựng:

- Có được cấp phép không?
- Có phù hợp với quy hoạch tổng thể không?

5. Rủi ro về bảo lãnh ngân hàng:

- Ngân hàng bảo lãnh trọn gói hay từng phần?

6. Rủi ro về bảo hiểm công trình, công nhân và thành phần thứ 3:

- Hoả hoạn, sụp đổ công trình.
- Thay đổi chủ đầu tư.
- Mua bảo hiểm cho toàn bộ công nhân, cho các phương tiện thi công.
- Bảo hiểm cho khách hàng, khách tham quan và khách vắng lai.

7. Rủi ro về cung cấp vật tư:

- Vật tư không đúng chủng loại, không đúng kích thước,

không đúng chất liệu, màu sắc, không tương đồng.

- Vật tư hư hỏng do vận chuyển, bảo quản không tốt, do không biết cách sử dụng.

- Vật tư đặt hàng ở nước ngoài.

- Kho vật tư không bảo đảm an toàn.

8. Rủi ro về lao động:

- Công nhân không có tay nghề, làm không đúng nghề, không được đào tạo chính quy.

- Lương của công nhân không phù hợp với năng lực làm việc.

- Vấn đề tạm trú của công nhân trên công trường xây dựng.

9. Rủi ro về an toàn lao động: trong ngành xây dựng, tai nạn lao động luôn rình rập, đe dọa mọi lúc, ở mọi nơi. Tai nạn lao động xảy ra là do:

- Không trang bị phương tiện BHLĐ, ý thức chấp hành kỷ luật của công nhân kém, thiếu hiểu biết.

- Không tuân thủ nguyên tắc an toàn LĐ, bất cẩn, ẩu...

10. Rủi ro về phương thức thanh toán:

- Thanh toán không theo điều khoản hợp đồng.

- Không thanh toán tiền vật tư kịp thời.

- Ngưng thanh toán, không thanh toán hết

11. Rủi ro về biện pháp thi công:

- Thi công không đúng biện pháp kỹ thuật đã đề ra, không phù hợp với hiện trạng công trình.

- Biện pháp thi công tốn nhiều thời gian và tiền bạc.

12. Rủi ro về chất lượng thi công công trình:

- Xây tổ không đúng kỹ thuật.

- Lắp đặt sắt sai bản vẽ.

- Hệ thống điện, nước không đạt yêu cầu.

13. Rủi ro về những thay đổi trong quá trình thi công: Những thay đổi trong quá trình thi công có thể sẽ dẫn đến những thiệt hại to lớn đối với DN:

- Thay đổi do quy hoạch của Nhà nước, do thiết kế lại bản vẽ, do chủ đầu tư không đủ kinh phí.

- Thay đổi do giá vật tư và lao động biến động.

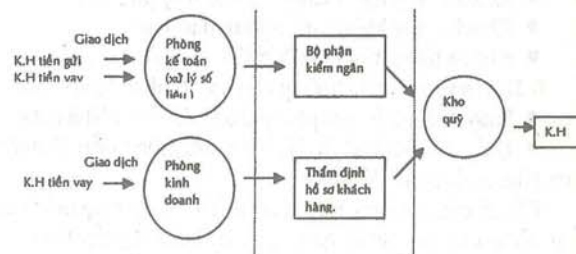
- Thay đổi do khi hậu bất thường...

14. Rủi ro về vận hành, bảo trì máy móc phương tiện thi công.

15. Rủi ro trong nghiệm thu.

Ví dụ 2 : Nhận dạng rủi ro tiềm năng của các ngân hàng bằng phương pháp lưu đồ.

Hình 2: Hoạt động của một ngân hàng



Các loại rủi ro trong kinh doanh tiền tệ (ngân hàng) có thể gặp phải:

1. Rủi ro tài chính bao gồm : rủi ro lãi suất, rủi ro tỷ giá

hối đoái, rủi ro thanh khoản.

- Rủi ro lãi suất: là phần chênh lệch giữa lãi suất cam kết của ngân hàng với lãi suất thị trường gây tổn thất cho ngân hàng.

- Rủi ro tỷ giá hối đoái: phát sinh do sự biến động của tỷ giá hối đoái giữa đồng nội tệ và đồng ngoại tệ được sử dụng trong thanh toán. Ngân hàng lỗ hay lãi phụ thuộc vào sự biến động của tỷ giá và có tình thế ngoại hối trường (trường thế) hoặc tình thế ngoại hối đoản (đoản thế) của ngoại tệ.

- Trường thế xảy ra khi tài sản có của ngoại tệ > tài sản nợ của ngoại tệ.

- Đoản thế thì ngược lại.

- Khi ngân hàng ở tình thế trường một loại ngoại tệ, nếu ngoại tệ đó lên giá thì NH sẽ có lãi, ngược lại sẽ bị lỗ nếu ngoại tệ đó xuống giá. Trường hợp đoản thế thì ngược lại.

- Rủi ro thanh khoản: là loại rủi ro xuất hiện trong trường hợp NH thiếu khả năng chi trả hoặc không chuyển đổi kịp thời các loại tài sản ra tiền mặt theo yêu cầu các hợp đồng thanh toán.

2. Rủi ro nghiệp vụ bao gồm:

- Rủi ro tín dụng
- Rủi ro nghiệp vụ thanh toán quốc tế.
- Rủi ro do trình độ nghiệp vụ của nhân viên ngân hàng

yếu gây thất thoát tiền.

3. Rủi ro hoạt động bao gồm:

- Rủi ro về quản lý.
- Rủi ro thông tin.
- Ngân hàng bị cướp.
- Ngân hàng bị cháy.
- Nhân viên ngân hàng kết hợp với các tổ chức khác bên ngoài làm giả mạo hồ sơ vay vốn, rút tiền của Nhà nước.

4. Rủi ro môi trường pháp lý bao gồm:

- Giới hạn về các giao dịch và dịch vụ ngân hàng.
- Ngưng bảo hộ khu vực ngân hàng trong nước.
- Các chứng từ thế chấp vay tín dụng của khách hàng bị thất lạc hoặc mất.

- Khách hàng giả mạo hồ sơ khi đem thế chấp để vay tiền ngân hàng.

- Nhân viên NH bất cẩn khi nhập dữ liệu vào máy làm sai lệch dữ liệu.

5. Rủi ro từ khách hàng bao gồm:

- Khách hàng/ngân hàng bảo lãnh bị phá sản.
- Khách hàng không trả nợ khi đáo hạn.
- Khách hàng trả chỉ một phần vốn gốc.

6. Rủi ro vĩ mô (môi trường kinh tế-chính trị) bao gồm:

- Thay đổi chính sách phát triển kinh tế của Nhà nước.
- Thay đổi chính sách tài chính, lưu thông tiền tệ, ngân sách Nhà nước, chế độ thuế...

Tất cả các nguồn rủi ro trên sẽ tác động trực tiếp vào hoạt động của các ngân hàng gây nên những tổn thất vô cùng lớn không những về tiền bạc mà còn mất uy tín với khách hàng, với người dân ■

(Tiếp theo trang 33)

Một số giải pháp về tài chính ...

- Tùy điều kiện của từng nhà máy mà có thể thu tiền lãi đầu tư hoặc không. Mức lãi thu hồi không được cao hơn mức lãi suất tiền vay ngân hàng, hoặc Công ty tài chính của ngành, thu lãi bằng hiện vật (cây mía).

- Khi đầu tư, phải tiến hành ký kết hợp đồng đầu tư.

Định hướng đầu tư:

Phải quy hoạch vùng nguyên liệu mía ổn định và đầu tư cơ sở hạ tầng vùng nguyên liệu. Vốn đầu tư vùng nguyên liệu từ 3 nguồn: Nguồn vốn vùng chuyên canh, nguồn vốn vay ngân hàng hoặc là từ Công ty tài chính và nguồn vốn từ Quỹ hỗ trợ đầu tư quốc gia. Đầu tư xây dựng cơ bản vùng nguyên liệu sẽ chú trọng đầu tư vào các hạng mục: Khai hoang đồng ruộng, kênh mương nội đồng, đường vận chuyển mía, đê bao chống lũ, trạm thực nghiệm,...

c. Chiến lược giảm giá thành sản phẩm

Chiến lược giảm giá thành sản phẩm đường là một trong những chiến lược quan trọng nhất nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh với sản phẩm đường của các nước trong khu vực, hội nhập với thị trường đường quốc tế.

Giá thành sản xuất cần hướng tới việc nâng cao năng suất chất lượng của người nông dân, giảm các chi phí cố định, tiết kiệm định mức tiêu hao, giảm các khoản chi không cần thiết trong chi phí quản lý, chi phí hành chính,...

2.3 Chuẩn bị tài chính của ngành cho quá trình hội nhập

- Về phía Nhà nước: Khi Việt Nam gia nhập AFTA, mía đường Việt Nam phải cạnh tranh với một đối thủ rất mạnh trong ngành công nghiệp mía đường thế giới là Thái Lan. Để ngành đường có thể đứng vững, giai đoạn trước mắt Nhà nước nên coi mặt hàng đường là "mặt hàng nhạy cảm" giống như các nước Indonesia, Philippines. Việc tự do hóa mậu dịch của đường sẽ diễn ra ở một thời hạn nào đó với mức thuế suất nhập khẩu cao đối với mọi thành viên. Về phía Nhà nước, có thể bảo vệ biên giới bằng cách nâng thuế xuất lên mức cao nhất (tối thiểu 100%), hoặc áp dụng mức thuế cố định (tối thiểu 250 USD/tấn).

- Về phía ngành mía đường: Để cạnh tranh được trong quá trình hội nhập, vấn đề giảm giá thành sản phẩm phải được đặt ra trước tiên, nhằm đạt tới một mức giá có khả năng cạnh tranh cao nhằm giảm bảo hộ của Nhà nước. Tiếp theo, ngành cần cải tiến mọi mặt trong các khâu từ nông nghiệp đến chế biến: nâng cao năng suất và chất lượng của cây mía nguyên liệu, giảm tiêu hao vật tư, tiết kiệm các chi phí gián tiếp,... nhằm thực hiện biện pháp giảm giá thành. Đồng thời ngành cần phải tiến hành sắp xếp, tổ chức lại các doanh nghiệp trong ngành nhằm củng cố, nâng cao hiệu quả hoạt động.

Huy vọng rằng, với những giải pháp kết hợp giữa vĩ mô và vi mô, với những nỗ lực tự thân của ngành mía đường, sẽ giúp ngành thoát ra khỏi những khó khăn hiện nay, đứng vững trên chính thị trường nội địa, đồng thời tiến tới việc tham gia vào thị trường quốc tế, góp phần tiếp tục nâng cao uy tín và vị thế của ngành nông nghiệp Việt Nam đã tạo được trong những năm gần đây ■