



**Báo cáo khảo sát về kiểm toán  
nội bộ toàn cầu 2023:**  
Thực hành kiểm toán nội bộ tại Việt Nam

Cơ hội kiến tạo  
những giá trị mới  
từ góc nhìn mới

# KTNB giúp doanh nghiệp “ứng phó” với các xu hướng rủi ro mới

Đây là khảo sát có quy mô lớn nhất của chúng tôi, bao gồm:

- **4.680** đối tượng khảo sát là lãnh đạo kiểm toán nội bộ (“KTNB”), thành viên Hội đồng Quản trị (“HĐQT”) và Giám đốc điều hành cũng như các nhân sự phụ trách quản lý rủi ro (“QLRR”) và kiểm soát tuân thủ đến từ **81** quốc gia, trong đó bao gồm **28** đối tượng khảo sát đến từ Việt Nam.
- Tập trung đánh giá các điểm mạnh và thách thức mà KTNB đang phải đối mặt khi doanh nghiệp đang dần phải “thích nghi” với rủi ro ngày càng gia tăng nhanh chóng.

Khảo sát này mang đến nhiều thông tin hữu ích cho:

Lãnh đạo KTNB	HĐQT và Ban Điều hành	Nhân sự phụ trách QLRR, kiểm soát tuân thủ hoặc tương đương
Cập nhật hoặc xây dựng chiến lược KTNB	Đưa ra các sáng kiến để tối đa hóa giá trị nhận được từ KTNB	Đánh giá lại danh sách rủi ro đã nhận diện dựa trên việc xác định các rủi ro mới hoặc hiện hành
Cơ sở để đánh giá hiệu quả của các hoạt động đầu tư và đổi mới của doanh nghiệp	Xác định các “điểm mù” hoặc khía cạnh chiến lược mà doanh nghiệp cần được rà soát và đảm bảo	Xác định chiến lược hợp tác và làm việc với KTNB
Trao đổi với các bên có liên quan về những rủi ro hoặc các vấn đề mới cần quan tâm	Tăng cường sự hợp tác giữa tuyến thứ nhất, thứ hai và thứ ba để gia tăng hiệu suất và hiệu quả	Xem xét dữ liệu và công nghệ có thể được chia sẻ hoặc cùng phát triển
Tận dụng sức mạnh công nghệ để cải thiện chỉ số lợi tức đầu tư (“ROI”) tốt hơn	Trao đổi với KTNB về những rủi ro hoặc các vấn đề mới cần quan tâm	Chia sẻ các xu hướng KTNB mới cho đội ngũ nhân sự hiện tại và xác định cơ hội hợp tác trong mô hình quản lý nhân tài
Đào tạo cho nhân viên KTNB và định hướng chiến lược quản lý nhân tài		

# Năm phát hiện chính

Khảo sát của chúng tôi nêu bật **năm phát hiện đáng chú ý** sau đây. Mỗi phát hiện sẽ được phân tích kỹ hơn trong các phần sau của báo cáo này, tập trung vào việc giải đáp vì sao nội dung phát hiện trở nên quan trọng đối với KTNB và các bên có liên quan, giá trị mang lại cho doanh nghiệp và các hướng dẫn gợi ý để xử lý vấn đề.

	<b>Phát hiện</b>	<b>Vì sao phát hiện này lại trở nên “mới”?</b>	<b>Điều này có tác động thế nào đến KTNB?</b>
<b>1</b>	<b>Các xu hướng lớn (Megatrends) đang tạo ra nhiều rủi ro đa chiều phức tạp và có mối liên hệ với nhau</b>	Các xu hướng lớn gần đây đang tạo ra những rủi ro trong các lĩnh vực mới có quy mô và độ phức tạp chưa từng có.	KTNB được kỳ vọng cung cấp cho doanh nghiệp “sự tự tin” để vượt qua những thách thức này và tìm ra “hướng đi” mới — và theo đó là những cơ hội phát triển mới.
<b>2</b>	<b>KTNB cần đóng góp nhiều hơn vào các hoạt động chiến lược để mang lại nhiều giá trị hơn cho doanh nghiệp</b>	Cùng với sự gia tăng nhanh chóng của các rủi ro, Ban điều hành kỳ vọng nhiều vào KTNB giúp họ tư vấn trong các hoạt động chiến lược hơn.	KTNB có thể làm việc với nhiều bên liên quan khác nhau để mang lại giá trị chiến lược mới hoặc nếu không, rủi ro xác định được sẽ không còn phù hợp.
<b>3</b>	<b>KTNB có thể kết hợp với các đơn vị chức năng khác trong doanh nghiệp</b>	Tuyển thứ nhất và thứ hai đã được “nâng cấp” về năng lực và khả năng ứng phó đối với rủi ro.	KTNB có thể kết hợp với các đơn vị chức năng khác trong doanh nghiệp, từ đó “tận dụng” kiến thức chuyên môn và trở nên “hiệu quả” hơn.
<b>4</b>	<b>Kỹ năng cá nhân của mỗi kiểm toán viên ngày càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết</b>	Công nghệ ngày càng phát triển mạnh mẽ, tạo điều kiện cho doanh nghiệp nhiều cơ hội kinh doanh hơn dựa trên cơ sở quản lý và xử lý dữ liệu.	KTNB phải tiếp tục phát triển các kỹ năng cá nhân để có thể khai thác dữ liệu và hỗ trợ ra quyết định, xây dựng mối quan hệ mới và giúp các bên nhìn nhận rủi ro qua nhiều góc nhìn khác nhau.
<b>5</b>	<b>KTNB có thể giúp gia tăng chỉ số Rol bằng cách tận dụng sức mạnh công nghệ trong phương pháp tiếp cận</b>	Đầu tư công nghệ trong những năm gần đây không mang lại kết quả như mong đợi và “làn sóng” công nghệ tiếp theo đã lan tỏa mạnh mẽ.	KTNB cần cập nhật lại cách thức tiếp cận và hợp tác với những chức năng khác để có thể khai thác tiềm năng của công nghệ; tuy nhiên “cơ hội” đang dần ít đi.

# Góc nhìn mới



Hiện nay, những biến động trên thế giới và rủi ro đang được kết nối với nhau rõ ràng hơn bao giờ hết, mức độ phức tạp và tốc độ thay đổi nhanh chóng có thể khiến doanh nghiệp khó tập trung và nhìn nhận được những vấn đề trọng yếu.

Hiện nay, trong nhiều doanh nghiệp, các bộ phận chức năng vẫn đang hoạt động theo phương châm “việc ai nấy làm, đèn nhà ai nấy sáng” và khá “cứng nhắc” khi hợp tác làm việc. Do đó, các luồng thông tin và dữ liệu khó được chia sẻ hay có mức độ tin cậy thấp, bên cạnh những hạn chế trong việc trao đổi và chia sẻ thông tin. Những điều này đang tạo ra nhiều “rào cản”, hạn chế và kìm hãm sự phát triển và đổi mới cũng như làm suy giảm “sức mạnh” của một doanh nghiệp.

Các chủ đề đan xen được xác định trong khảo sát này cho thấy rằng nhờ vào tính khách quan và khả năng “kết nối” của KTNB, có thể “thấy được những góc nhìn mới” — và phá vỡ các “rào cản” để tạo ra những giá trị mới, mang lại cho các bên có liên quan sự tự tin trong việc ứng phó rủi ro.

**Shaun Willcocks**

**Lãnh đạo Dịch vụ Kiểm toán Nội bộ Toàn cầu của PwC**

Trong hơn một thập kỷ qua, PwC đã thực hiện khảo sát về kiểm toán nội bộ trên toàn cầu với sự tham gia từ các Lãnh đạo kiểm toán nội bộ và các bên có liên quan.

Ngành Kiểm toán Nội bộ tại Việt Nam đang có những bước phát triển nhanh hơn so với các quốc gia khác. Trong năm nay, PwC lần đầu tiên công bố báo cáo khảo sát riêng dựa trên các phản hồi từ Việt Nam, qua đó nêu bật năm phát hiện đáng chú ý. Mỗi phát hiện sẽ được phân tích kỹ hơn trong báo cáo này, tập trung vào việc giải đáp vì sao nội dung phát hiện quan trọng đối với chức năng KTNB và các bên có liên quan, giá trị mang lại cho doanh nghiệp và các gợi ý thực tiễn để xử lý vấn đề.

**Xavier Potier, Phó Tổng Giám đốc, Lãnh đạo Dịch vụ Tư vấn Quản lý Rủi ro của PwC Việt Nam**



1

Các xu hướng lớn  
(Megatrends) đang  
tạo ra nhiều rủi ro  
đa chiều phức tạp  
và có mối liên hệ  
với nhau



# Ứng phó với các xu hướng lớn

## Cơ hội để KTNB có thể “tỏa sáng”

Ban Điều hành tin rằng một chức năng KTNB hiệu quả có thể giúp:

- Tối ưu hóa các quy trình và hệ thống kinh doanh;
- Ban Điều hành “tự tin hơn” trong việc đưa ra quyết định một cách chính xác, hiệu quả và nhanh hơn;
- Xây dựng lòng tin đối với các bên có liên quan ngoài doanh nghiệp, bao gồm các nhà đầu tư, cơ quan chức năng và khách hàng.

Nhờ được tăng cường tiếp cận đến mọi đơn vị chức năng trong doanh nghiệp, KTNB là **cầu nối lý tưởng để giúp doanh nghiệp kết nối và xuyên chuỗi các vấn đề khác nhau**, từ đó có thể ứng phó được với các rủi ro và thách thức trong quá trình hoạt động và phát triển.



# 64%

số người tham gia khảo sát tại Việt Nam cho rằng chức năng KTNB có năng lực để giúp doanh nghiệp vượt qua những khó khăn trong quá trình hoạt động.

# Ứng phó với các xu hướng lớn

## Gián đoạn chuỗi cung ứng

**46%** chức năng KTNB tại Việt Nam đã đưa vấn đề về gián đoạn chuỗi cung ứng vào kế hoạch kiểm toán để rà soát

**29%** có kế hoạch thực hiện rà soát vấn đề này trong vòng ba năm tới

### KTNB có thể rà soát toàn bộ hoạt động trong chuỗi cung ứng và đánh xem:

- Liệu khả năng kinh doanh liên tục và bền vững của doanh nghiệp có hiệu quả hay không?
- Liệu Ban Điều hành đã đánh giá khả năng cung ứng trong các điều kiện khó khăn để tìm ra các “điểm mù” hoặc những vấn đề còn yếu kém?

### Câu hỏi: Vấn đề và rủi ro nào sau đây đã được đưa vào kế hoạch KTNB của doanh nghiệp Anh/Chị?

An ninh mạng và quản lý thông tin



Chiến lược kinh doanh và mô hình hoạt động (ví dụ: chiến lược sản phẩm, gián đoạn trong các kênh bán hàng)



Những thay đổi trong môi trường kinh doanh (ví dụ: ứng phó và tuân thủ với những thay đổi trong quy định pháp luật)



Biến động trong thị trường và nền kinh tế (ví dụ: giá cả và lạm phát, quản lý chi phí)



Quản lý nhân tài (ví dụ: thiếu hụt lao động / kỹ năng, chuyển đổi lực lượng lao động)



Gián đoạn chuỗi cung ứng



Tiến bộ công nghệ (ví dụ: tác động đến mô hình và quy trình kinh doanh)



Các vấn đề địa chính trị (ví dụ: các hiệp định thương mại quan hệ quốc tế, lệnh trừng phạt)



Phát triển bền vững và ứng phó với biến đổi khí hậu (ví dụ: báo cáo ESG)



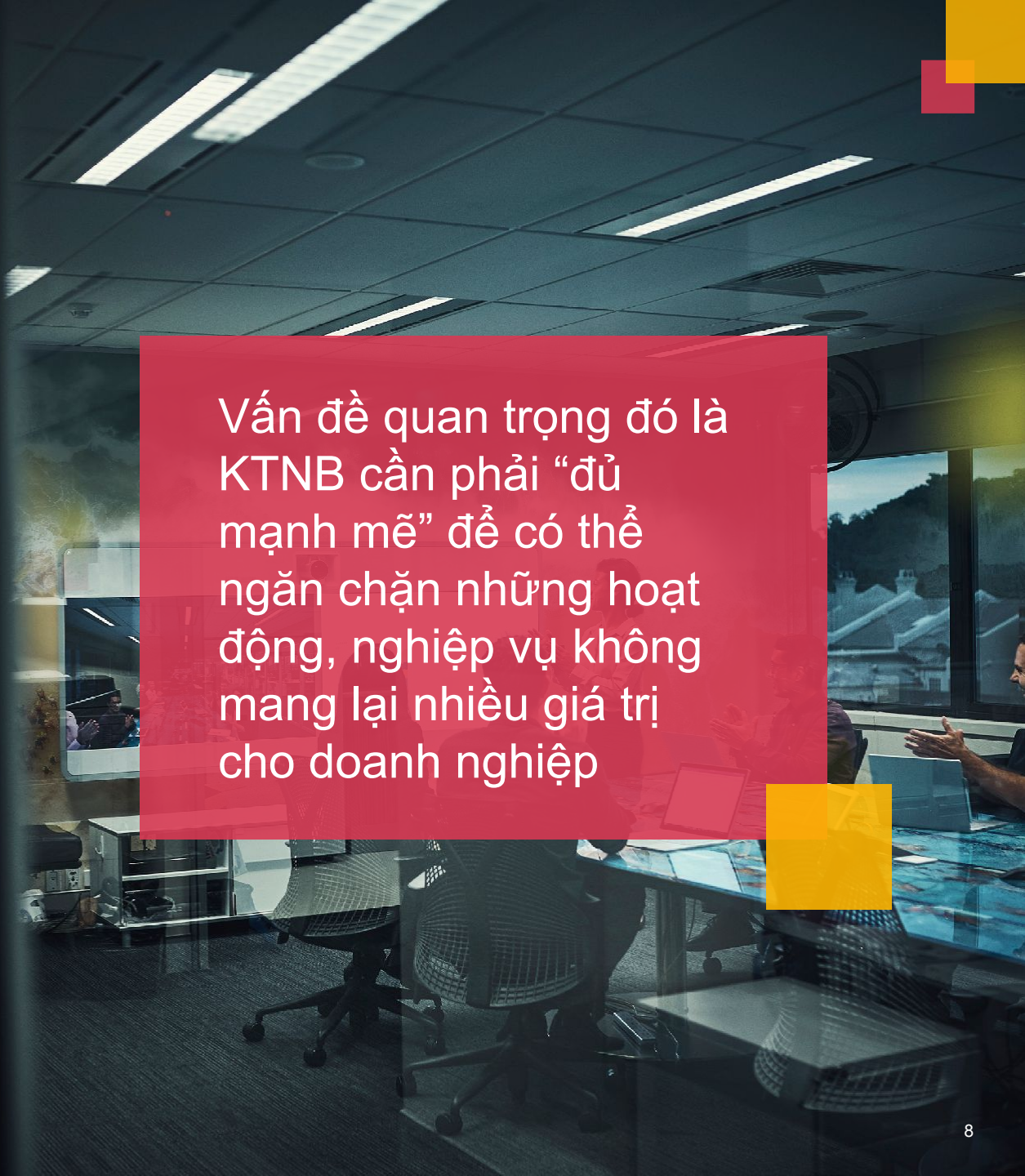
■ Đã được đưa vào    ■ Sẽ được xem xét đưa vào trong vòng 01 đến 03 năm tới    ■ Không có kế hoạch xem xét đưa vào    ■ Không chắc chắn

Kết quả từ các đối tượng khảo sát tại Việt Nam (28)

# Ứng phó với các xu hướng lớn

## Tốc độ hiện đại hóa CNTT nhanh chóng

- Doanh nghiệp đã ứng dụng và điều chỉnh các giải pháp công nghệ vào hoạt động kinh doanh, **phù hợp với chiến lược và mô hình hoạt động để có thể hoạt động bền vững**
- Trong thời gian gần đây, nhiều doanh nghiệp đã đầu tư đáng kể vào vào hệ thống ERP, trí tuệ nhân tạo (“AI”), học máy (machine learning), tự động hóa và giải pháp đám mây
- Các phương pháp KTNB cũ có thể không còn hiệu quả và cần có các kỹ năng mới, bao gồm:
  - Cách tiếp cận mới đối với những rủi ro mới xung quanh vấn đề “trí tuệ nhân tạo có trách nhiệm (AI responsible)”
  - Làm việc với các chuyên gia bên ngoài hoặc với các “kiểm toán viên khách mời” đến từ các phòng ban kinh doanh khác
  - Hợp tác với tuyến thứ nhất và tuyến thứ hai



Vấn đề quan trọng đó là KTNB cần phải “đủ mạnh mẽ” để có thể ngăn chặn những hoạt động, nghiệp vụ không mang lại nhiều giá trị cho doanh nghiệp



Chỉ có  
**7%**

chức năng KTNB tại Việt Nam đã đầu tư vào việc ứng dụng tự động hóa quy trình bằng robot hoặc trí tuệ nhân tạo vào nghiệp vụ hằng ngày trong vòng 12 tháng qua.

(Tỷ lệ khảo sát toàn cầu là 27%)

## Ứng phó với các xu hướng lớn

### Trí tuệ nhân tạo đang phát triển nhanh chóng

- Nhiều rủi ro liên quan đến AI đã được xác định
- Bao gồm các rủi ro liên quan đến: việc ra quyết định, quyền riêng tư, an ninh mạng, tuân thủ quy định Pháp luật, quản lý bên thứ ba, nghĩa vụ pháp lý, sở hữu trí tuệ
- Xử lý các rủi ro thông qua việc sớm tham gia vào toàn bộ quá trình chuyển đổi để đánh giá xem liệu chiến lược AI có phù hợp hay không và liệu các rủi ro trong quá trình chuyển đổi đã được kiểm soát hay chưa
- Đánh giá tác động và tiềm năng khai thác từ AI và các công nghệ khác, như tự động hóa quy trình bằng robot (“RPA”) nhằm nâng cao năng lực và cách thức làm việc của KTNB

Hiện nay, chi phí đầu tư cho các giải pháp công nghệ đã được cân nhắc bất kể quy mô. Doanh nghiệp đang có những bước tiến từ việc thực hiện các thủ tục kiểm toán thủ công sang việc áp dụng phân tích dữ liệu, các phương pháp dựa trên công nghệ và AI trong hoạt động KTNB. Công nghệ được xem là sự hỗ trợ đắc lực để khai thác thông tin, qua đó khám phá các thông tin chưa được biết đến và là cơ sở cho các ý kiến chuyên môn chủ quan.

**Yu Loong Goh**

**Giám đốc, Dịch vụ Tư vấn Quản lý Rủi ro CNTT**

# Ứng phó với các xu hướng lớn — Giải pháp

## 01 “Gắn kết” với các xu hướng lớn:

- Đối chiếu kế hoạch KTNB hiện tại với các xu hướng lớn để xác định những vấn đề nào chưa được xem xét đánh giá
- Thống nhất cách tiếp cận với Ủy ban Kiểm toán, các bên có liên quan và tuyến thứ hai

## 02 Hiểu rõ về giá trị và mục tiêu, chứ không đơn thuần đánh giá quy trình:

- Đối với các sáng kiến chuyển đổi (ví dụ: AI), xác định ai là người phụ trách đánh giá sự thống nhất giữa chiến lược kinh doanh, mục tiêu chuyển đổi, hoạt động triển khai và đo lường của kết quả kỳ vọng
- Nhân mạnh khả năng liên kết, xuyên chuỗi các vấn đề và phát hiện những sai lệch thường đòi hỏi phải có một quan điểm khách quan

“

Thực tế không thể đảo ngược của các xu thế lớn đặt Trưởng Kiểm toán Nội bộ lên vị trí đồng hành cùng HĐQT và BDH trong việc tái định vị chiến lược hoạt động kinh doanh; và là nhân tố thúc đẩy chuyển đổi năng lực, quy trình và công cụ kiểm toán nội bộ.

**Phạm Hải Âu**  
**Giám đốc, Dịch vụ Tư vấn Quản lý**  
**Rủi ro**

2

KTNB cần đóng góp nhiều hơn vào các hoạt động chiến lược để mang lại nhiều giá trị hơn cho doanh nghiệp



# KTNB tham gia vào các hoạt động chiến lược

## Cơ hội đang rộng mở:

- Lãnh đạo doanh nghiệp tại Việt Nam kỳ vọng KTNB **sớm tham gia và chủ động hơn vào các hoạt động chiến lược**:
  - **79%** mong muốn KTNB tham gia vào quá trình nhận diện và đánh giá rủi ro;
  - **Gần 70%** cần KTNB tham gia vào công tác hoạch định chiến lược và điều hành.
- Nguyên nhân: Rủi ro ngày nay ngày càng biến đổi phức tạp, nhu cầu mang lại sự đảm bảo cho các bên, nhận thức về lợi ích của hoạt động quản trị hiệu quả và sự công nhận về giá trị và tiềm năng của KTNB.

## Ví dụ về khía cạnh chiến lược mà KTNB đang kiểm toán

- Chuyển đổi số
- Mua bán và sáp nhập (“M&A”)
- Nghiên cứu và phát triển (“R&D”) và thiết kế sản phẩm
- Chuyển đổi lực lượng lao động
- Lạm phát
- Biến động kinh tế vĩ mô



**Câu hỏi: Khi nói đến những rủi ro và thách thức chính của Quý doanh nghiệp, Anh/Chị mong muốn KTNB tham gia vào giai đoạn nào?**

Nhận diện và đánh giá rủi ro

79%

Hoạch định chiến lược và điều hành

68%

Kiểm tra tính hiệu quả của quy trình và hoạt động kiểm soát

64%

Thiết kế và triển khai hoạt động kiểm soát

43%

Khắc phục và xử lý các vấn đề

43%

Điều tra khi có vấn đề phát sinh

36%

Kết quả từ các đối tượng khảo sát tại Việt Nam (28) ngoại trừ câu trả lời “Không chắc chắn”

# KTNB tham gia vào các hoạt động chiến lược

## Ban Điều hành kỳ vọng các cuộc trao đổi về quản lý rủi ro được thúc đẩy và hiệu quả hơn

- KTNB có cơ hội để thực hiện những trao đổi hữu ích, cởi mở và thường xuyên hơn với Ban Điều hành về công tác quản lý rủi ro (“QLRR”).
- Không có phản hồi nào tại Việt Nam cho thấy có “sự tương tác hiệu quả và thường xuyên” với tất cả các bên liên quan, trong khi trên toàn cầu tỷ lệ này chỉ là 8%.

## Làm thế nào để KTNB có thể trao đổi hiệu quả hơn về hoạt động QLRR?

Lợi ích của việc trao đổi cởi mở và hiệu quả về quản lý rủi ro bao gồm:

- Nhận thức tốt hơn về những rủi ro mới nổi
- Có thể đưa ra các đảm bảo kịp thời và sâu sát hơn
- Góc nhìn mới mẻ về các cơ hội tiềm năng khác

## Ví dụ về việc KTNB có thể trao đổi hiệu quả hơn về hoạt động QLRR

- **Đưa ra quan điểm** — về chiến lược và kế hoạch kinh doanh mới (hoặc dự thảo). KTNB có thể duy trì tính khách quan trong khi vẫn đưa ra quan điểm độc lập.
- **Đưa ra các luận điểm, bài viết, trình bày** — về các rủi ro mới nổi, chưa đề cập đến trong các báo cáo thông thường.
- **Tổng hợp các phát hiện từ nhiều báo cáo KTNB khác nhau** — phân tích nguyên nhân gốc rễ ở cấp độ toàn doanh nghiệp.
- **Tận dụng kiến thức và kỹ năng chuyên môn khác** — từ tuyển thứ nhất hoặc tuyển thứ hai, hoặc từ các chuyên gia cố vấn, để mở rộng thảo luận và đưa ra quan điểm khác (ví dụ: trong các hội thảo về QLRR).
- **Chia sẻ tài liệu về ngành, chuyên môn hoặc các vấn đề được cộng đồng quan tâm** — có thể xác định các xu hướng trong ngành hoặc rủi ro mới nổi.
- **Thống nhất các chỉ KPI và thước đo dựa trên giá trị mang lại cho KTNB** — để đo lường giá trị mà KTNB mang lại cho các bên có liên quan.

# KTNB tham gia vào các hoạt động chiến lược — Giải pháp



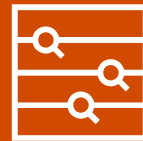
## Tham gia sớm hơn

- Đánh giá lại các hoạt động chuyển đổi chiến lược trước đây và xác định thời điểm KTNB cần tham gia. Cân nhắc thêm về giá trị mà KTNB có thể mang lại khi tham gia sớm hơn vào các hoạt động chiến lược.
- Tích hợp kết quả trên vào các hoạt động hiện tại và sắp tới.



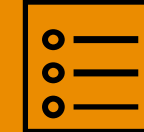
## Đánh giá lại về mức độ quan tâm dành cho các rủi ro chiến lược

- Tìm hiểu những vấn đề quan trọng mà các bên có liên quan quan tâm.
- Sử dụng một ma trận đơn giản để mô tả mức độ quan tâm cho các hoạt động truyền thống và chiến lược (xem trang tiếp theo).



## Thay đổi hình thức trao đổi

Một số chức năng KTNB đã áp dụng hình thức trao đổi linh hoạt hơn với các bên có liên quan thay vì các buổi họp truyền thống (có chương trình nghị sự và biên bản) và đưa ra các thông điệp về quan điểm mạnh mẽ hơn mà không nhất thiết phải đưa ra các bằng chứng kiểm toán.



## Xem lại cách thức chia sẻ thông tin trong các cuộc trao đổi và cuộc họp

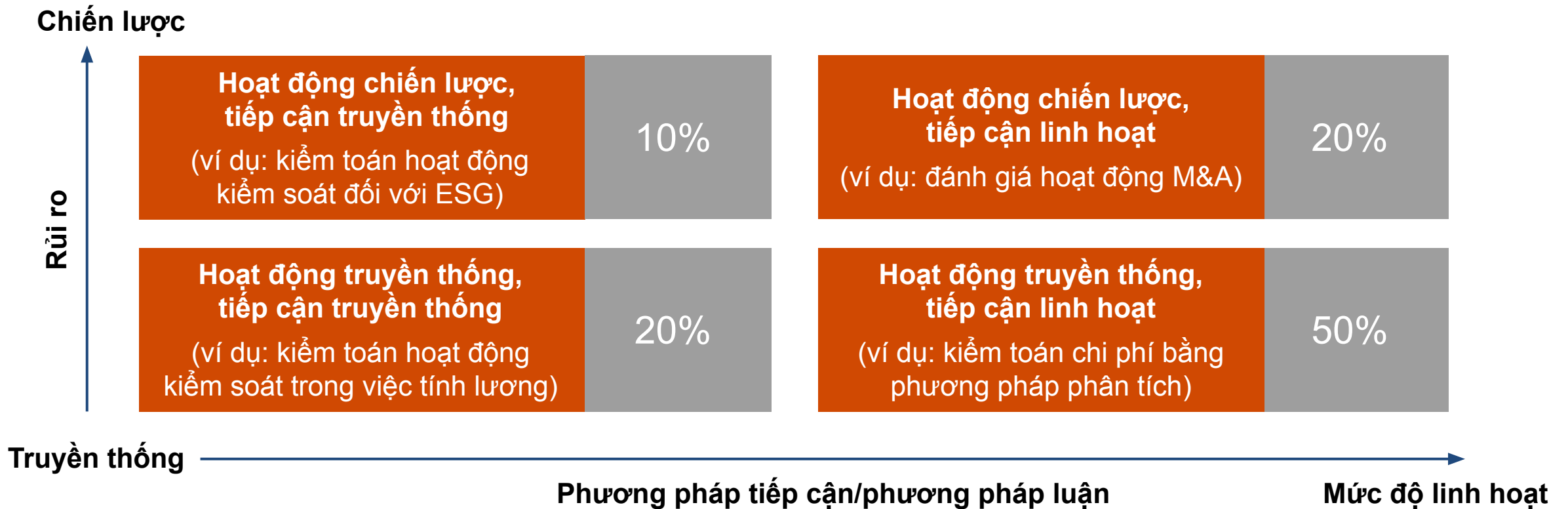
- Sử dụng các công cụ trực quan dữ liệu để trình bày thông tin và thể hiện cách KTNB xử lý chuỗi các vấn đề rủi ro.
- Tùy mục đích, nhu cầu và đối tượng khác nhau mà tính chất, thời gian và phạm vi báo cáo cần được điều chỉnh phù hợp.



# KTNB tham gia vào các hoạt động chiến lược — Giải pháp

## Hình dưới đây cho thấy cách tiếp cận và trọng tâm về rủi ro mà KTNB đang hướng tới

Đây là một ma trận đơn giản có thể được sử dụng để đánh giá mức độ quan tâm dành cho các sự kiện rủi ro truyền thống so với các rủi ro chiến lược và phương pháp kiểm toán được thực hiện nhằm đảm bảo cân bằng trong chiến lược KTNB. Tỷ lệ đưa ra chỉ nhằm mục đích minh họa và doanh nghiệp cần xác định mức cân bằng phù hợp với thực trạng của mình.



3

KTNB có thể kết hợp  
với các đơn vị  
chức năng khác  
trong doanh nghiệp





# KTNB kết hợp với chức năng khác

## Khi hoạt động một cách riêng lẻ, một số vấn đề chưa được phát hiện có thể bị bỏ sót

- Rủi ro không phải lúc nào cũng dễ dàng được nhận diện, những rủi ro có thể:
  - Quá rộng - ví dụ: địa chính trị, kinh tế vĩ mô, tác động toàn ngành
  - Tồn tại trong các lĩnh vực chuyên môn phức tạp - ví dụ: pháp lý, an ninh mạng, thương mại
- Tư duy dựa trên rủi ro và góc nhìn độc lập của KTNB mang lại những “góc nhìn mới về doanh nghiệp” giúp nhận diện những vấn đề có thể bị bỏ sót
- KTNB không thể giải quyết mọi việc mọi lúc - không một bộ phận nào có đủ kỹ năng, kinh nghiệm và năng lực để bao quát tất cả các rủi ro

Một điểm tích cực là hiện nay tuyển thứ hai đang có những cải thiện và tiến bộ nhất định và KTNB có thể hợp tác cùng với họ

Nhìn chung, tuyển thứ hai đã được “nâng cấp” trong vòng 3 năm qua thông qua việc nâng cao năng lực, tuy nhiên ở hầu hết các khía cạnh còn lại, chỉ có một số nhỏ đánh giá là đã có những thay đổi “đáng kể”.

Quản lý ESG (ví dụ: PTBV hoặc quản lý tác động môi trường)



Thông tin/ An ninh mạng hoặc các chức năng quản trị CNTT khác



Pháp lý (chịu trách nhiệm giám sát rủi ro hoặc tuân thủ pháp lý)



Quản trị rủi ro doanh nghiệp



Kiểm soát nội bộ



Chức năng thanh tra (ví dụ: an toàn và sức khỏe lao động)



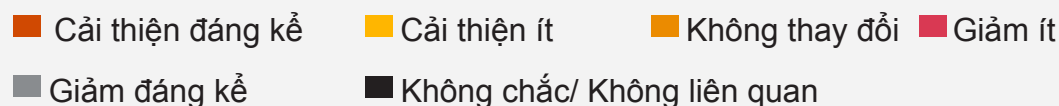
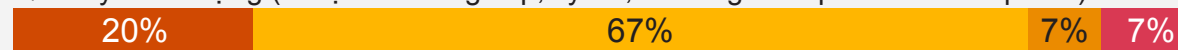
Tuân thủ



Kiểm soát tài chính (ví dụ: quyền kiểm soát với trách nhiệm giám sát)



Quản lý chất lượng (ví dụ: nhà cung cấp, kỹ sư, chương trình phát triển sản phẩm)



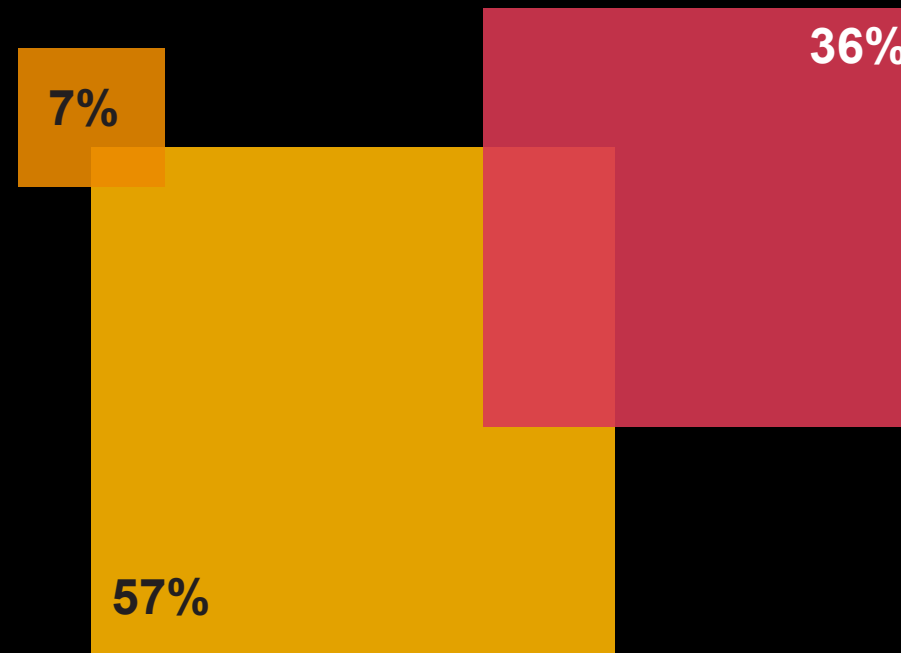
Kết quả từ các đối tượng khảo sát tại Việt Nam có chức năng hoạt động ở tuyển thứ hai tại doanh nghiệp của họ (5-22)

# KTNB kết hợp với chức năng khác

## KTNB có thể tận dụng năng lực chuyên môn của các bộ phận khác để mang lợi ích cho doanh nghiệp

- Việc nâng cao năng lực cho tuyến thứ hai tạo cơ hội để KTNB có thể tận dụng kỹ năng và năng lực chuyên môn của bộ phận này.
- Vẫn còn nhiều vấn đề cần phải cải thiện: Chỉ 36% chức năng KTNB ở Việt Nam cho thấy sự phối hợp chặt chẽ với tuyến thứ hai trong việc QLRR và vấn đề trọng yếu khác.
- KTNB có thể đạt được “hiệu quả đa chiều” — tăng cường phạm vi bao quát rủi ro, nâng cao hiệu quả và cung cấp cái nhìn sâu sắc hơn.
- Giúp cho KTNB có thể trình bày với Ủy ban Kiểm toán và HĐQT về lợi ích của việc tích hợp đảm bảo từ các chức năng khác nhau trong doanh nghiệp và việc phối hợp chặt chẽ hơn với các chức năng khác.

Câu hỏi: Ý kiến của Anh/Chị về mức độ phối hợp hiện tại giữa chức năng KTNB với tuyến thứ nhất và tuyến thứ hai trong việc cùng nhau xử lý các rủi ro và giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp?



- Không có sự phối hợp
- Phối hợp còn hạn chế (ví dụ: chỉ phối hợp trong một số vấn đề nhất định, tuy nhiên chỉ khi cần và không đầy đủ)
- Phối hợp chặt chẽ trong việc QLRR và các vấn đề quan trọng khác

Kết quả từ các đối tượng khảo sát tại Việt Nam (28)

# KTNB kết hợp với chức năng khác



**Câu hỏi: Anh/Chị cho biết trong số các hoạt động sau đây, hoạt động nào sẽ hiệu quả hơn khi có KTNB tham gia và/hoặc có tăng cường phối hợp với tuyến thứ nhất và tuyến thứ hai trong doanh nghiệp?**

Đánh giá và giám sát rủi ro



Thiết lập khung quản trị và quản lý rủi ro doanh nghiệp



Thiết lập các chính sách, quy trình nghiệp vụ và thủ tục kiểm soát



Các hoạt động cải tiến quy trình và tối ưu hóa



Cung cấp thông tin để xác định khẩu vị rủi ro và khả năng chịu đựng rủi ro



Hoạt động đào tạo và nâng cao năng lực



Triển khai hệ thống CNTT



Quản lý và xử lý khủng hoảng



Cải tiến các hoạt động văn phòng (back office)



**4% cho rằng tất cả các hoạt động sẽ được nâng cao hiệu quả nhờ sự tham gia của KTNB**

Kết quả từ các đối tượng khảo sát tại Việt Nam ngoại trừ câu trả lời "Không chắc chắn" (26)

# KTNB kết hợp với chức năng khác

## Ví dụ về việc phối hợp

- Cùng chuẩn bị bản đồ đảm bảo (assurance map) và thống nhất các kế hoạch
- Đảm bảo mối liên hệ rõ ràng giữa sứ mệnh, điều lệ và chiến lược
- Cùng soạn thảo các tài liệu về QLRR để cập nhật cho các bên có liên quan
- Chia sẻ các nguyên tắc phân loại rủi ro, danh sách các hoạt động kiểm soát và các tài liệu có liên quan khác
- Cùng hợp tác đầu tư vào công nghệ (ví dụ: eGRC, phân tích, trực quan hóa dữ liệu)
- Cùng phát triển hoặc chia sẻ các tập lệnh và quy trình tự động
- Chia sẻ nhân sự (ví dụ: biệt phái, khách mời kiểm toán)
- Chia sẻ các vấn đề chuyên môn và thời sự



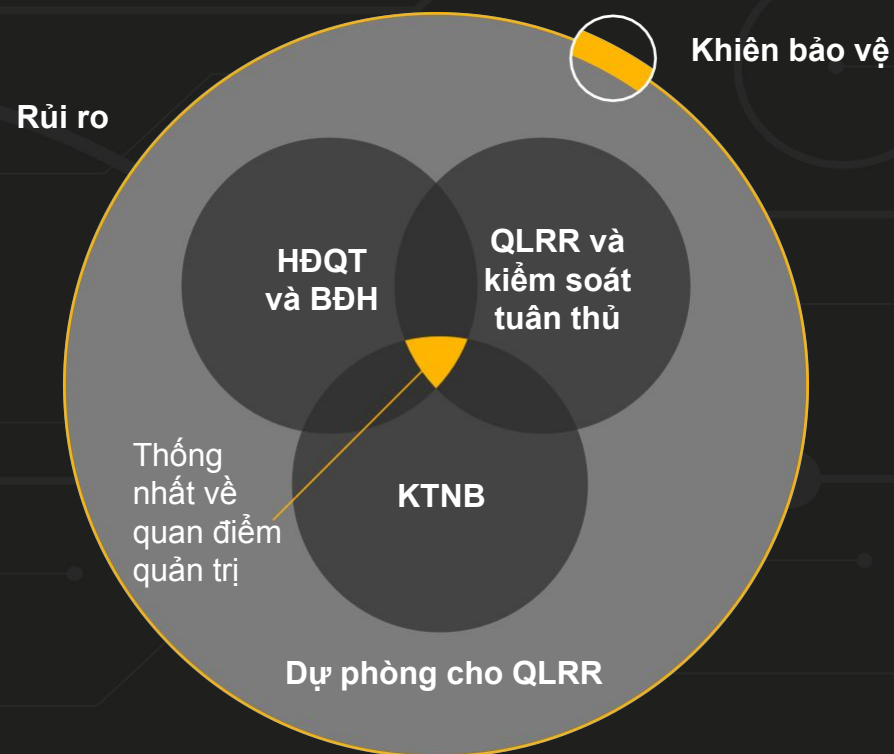
Kiểm toán nội bộ có thể kết hợp với các chức năng khác nhằm tận dụng nguồn kiến thức chuyên môn, để có thể phá vỡ những rào cản từ các hoạt động vận hành riêng lẻ và tạo ra những giá trị thiết thực cho doanh nghiệp, mang lại cho các bên có liên quan “sự tự tin” về khả năng ứng phó với các rủi ro đa chiều trong bối cảnh hiện nay.

*Xavier Potier, Phó Tổng Giám đốc, Lãnh đạo Dịch vụ Tư vấn Quản lý Rủi ro*

## “Tám khiên bảo vệ” cho doanh nghiệp

Doanh nghiệp cần có cái nhìn đa chiều về việc ba tuyến phối hợp với nhau để nâng cao tính linh hoạt, phá vỡ rào cản và loại bỏ các “điểm mù” để có những “góc nhìn mới”.

Doanh nghiệp cần cân nhắc về những hoạt động trùng lặp/chồng chéo, luồng thông tin chia sẻ giữa các bên, và lợi ích đối với khả năng kinh doanh bền vững của doanh nghiệp.



# KTNB kết hợp với chức năng khác — Giải pháp

## 01 Xây dựng bản đồ đảm bảo (map assurance):

- Làm việc với các chức năng ở các tuyến để lập bản đồ các quy trình nghiệp vụ, hoạt động kiểm soát và đảm bảo nhằm xác định những điểm trùng lặp, “điểm mù” và khả năng phối hợp.
- Thông tin rộng rãi kết quả đến các bên có liên quan để xử lý các điểm còn thiếu sót và kêu gọi hỗ trợ từ các bên.

## 02 Áp dụng mô hình Trung tâm Xuất sắc (Centres of Excellence - COEs):

- Nhận diện và hợp tác với các COE/nhóm chuyên gia có kinh nghiệm phù hợp.
- Một số khía cạnh bao gồm an ninh mạng, quản lý dữ liệu và nghiệp vụ kinh doanh. Những nhóm này có thể mang lại hiệu quả kinh tế về quy mô, tối ưu hóa các phương pháp và thúc đẩy đổi mới.

## 03 Kết nối cộng đồng quan tâm (Communities of interest):

- Các tập đoàn lớn có thể có khả năng tập hợp các nhóm chuyên gia đến từ các phòng ban khác nhau để tập trung nghiên cứu và xử lý các lĩnh vực đòi hỏi nhiều về kỹ thuật chuyên môn, ví dụ như ESG, AI hoặc an ninh mạng.
- Khuyến khích các nhân sự ở tuyến thứ hai và thứ ba tham gia vào các nhóm, tổ chức chuyên môn hoặc nhóm chuyên gia ngành để tích lũy kinh nghiệm và có được những ý tưởng mới.

4

Kỹ năng cá nhân của  
mỗi kiểm toán viên  
ngày càng trở nên  
quan trọng hơn  
bao giờ hết



## Câu hỏi: Anh/Chị vui lòng cho biết đâu là ba (03) yếu tố quan trọng nhất của chức năng KTNB tại doanh nghiệp của Anh/Chị?

Tính độc lập và khách quan

71%

Tư duy kiểm soát và QLRR

39%

Kiến thức và kinh nghiệm trong thực tiễn kinh doanh

36%

Khả năng am hiểu những quy trình kinh doanh phức tạp

32%

Tư duy chiến lược

21%

Tư duy sáng tạo, linh hoạt và đổi mới

21%

Kỹ năng phân tích dữ liệu, bao gồm trực quan hóa dữ liệu

18%

Phát triển nguồn nhân lực (ví dụ như khả năng hướng dẫn, đào tạo)

14%

Phương pháp tiếp cận mang tính hợp tác

11%

Khả năng giao tiếp (ví dụ như truyền thông hiệu quả và khả năng đồng cảm)

7%

Thái độ hoài nghi nghề nghiệp (ví dụ như khả năng phản biện mang tính xây dựng)

7%

Khả năng ứng dụng công nghệ như sử dụng các công cụ RPA, AI và GRC

7%

Khả năng thương thuyết và giải quyết mâu thuẫn

4%

Chuyên môn trong việc chuyển đổi doanh nghiệp

0%

Kết quả từ các đối tượng khảo sát tại Việt Nam (28)

## Kỹ năng cá nhân của mỗi kiểm toán viên

### Tác động của con người

- Thái độ hoài nghi nghề nghiệp, tư duy về QLRR và kiểm soát, và tính khách quan là những kỹ năng cốt lõi của KTNB.
- Chỉ có 7% đối tượng tham gia khảo sát tại Việt Nam cho rằng KTNB đã thành thạo trong việc áp dụng công nghệ, chẳng hạn như sử dụng các công cụ RPA, AI và GRC, so với tỷ lệ 17% khảo sát trên toàn cầu.
- Chỉ có 7% đánh giá cao khả năng phản biện mang tính xây dựng của KTNB, so với tỷ lệ 23% khảo sát trên toàn cầu.
- Khi quy mô và mức độ phức tạp của rủi ro ngày càng gia tăng, KTNB sẽ cần nhiều kỹ năng mềm đa dạng hơn để có thể trao đổi vào làm việc hiệu quả với các bên.

# Kỹ năng cá nhân của mỗi kiểm toán viên

## Kỹ năng cá nhân

### Lắng nghe

KTNB có thể lắng nghe và hiểu được đâu là vấn đề quan trọng cần phải tập trung và ưu tiên

### Thấu hiểu

KTNB có thể đặt mình vào vị trí của các bên liên quan để đảm bảo sự phù hợp trong công việc

### Hợp tác

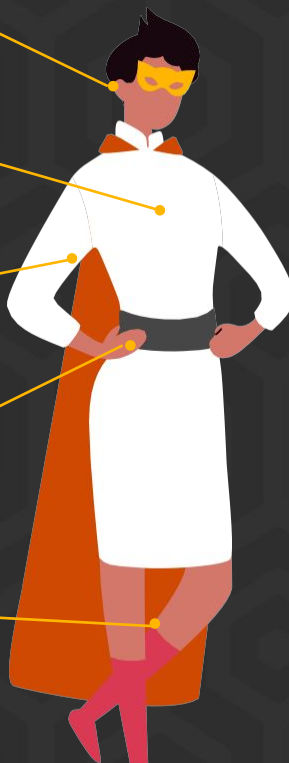
KTNB sẽ phối hợp cùng các bộ phận để giải quyết rủi ro đa chiều phức tạp

### Kỹ năng phân tích và sử dụng công nghệ

KTNB có thể sử dụng công nghệ và dữ liệu trong thực tế để tối ưu hóa hiệu quả và tìm ra những vấn đề mới

### Thích nghi

KTNB có thể thích nghi nhanh chóng với cách làm việc của các bộ phận khác



### Tư duy phân biện, sáng tạo và đổi mới

KTNB có thể đáp ứng với các chuyển đổi và thay đổi để đóng góp giá trị vào các lĩnh vực chiến lược

### Thái độ hoài nghi nghề nghiệp và tính khách quan

Tính khách quan giúp KTNB có thể nhìn vấn đề với góc nhìn khác và mang lại lòng tin cho các bên

### Kỹ năng giao tiếp và kỹ năng xã hội

KTNB có thể tạo mối quan hệ, xây dựng lòng tin để có thể trao đổi với các bộ phận khi cần thiết

### “Cảm quan rủi ro”

KTNB luôn cảnh giác với các dữ liệu và xu hướng nội bộ lẫn bên ngoài để có thể né tránh trước rủi ro

### Am hiểu về hoạt động kinh doanh

KTNB có thể mang đến những kinh nghiệm hữu ích với mục tiêu chiến lược, quy trình hoạt động và kiến thức về thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động

### Tự tin

KTNB có thể thông báo và giải quyết các rủi ro mà các bộ phận khác chưa phát hiện được



## Liên tục cải tiến và hoàn thiện

Như cuộc sống xung quanh ta, năng lực và kỹ năng của KTNB cần liên tục phát triển và hoàn thiện cũng như phù hợp tại từng thời điểm. Điều này đòi hỏi KTNB cần duy trì tập trung vào việc phát triển nghề nghiệp và một tư duy cởi mở. Vì vậy KTNB có thể cần phải thay đổi cách thức tuyển dụng, gìn giữ và phát triển nhân tài.



# Kỹ năng cá nhân của mỗi kiểm toán viên

## Hoạt động tìm kiếm và gìn giữ nhân tài sẽ cần những cách tiếp cận sáng tạo hơn

- Chỉ 29% đối tượng tham gia khảo sát tại Việt Nam tin rằng bộ phận KTNB có đủ nhân sự và kỹ năng cần thiết trong từ ba đến năm năm tới, so với tỷ lệ 45% khảo sát trên toàn cầu.
- Việc thiếu hụt nhân sự, kỹ năng và chuyên môn ở các lĩnh vực rủi ro quan trọng là rào cản lớn nhất để KTNB có thể đạt được mục tiêu doanh nghiệp hướng đến.
- Trong khi tình hình biến động nhân sự và đào tạo kỹ năng gặp nhiều thách thức, sự sáng tạo trong mô hình nhân sự sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự khác biệt đối với các chức năng KTNB hàng đầu trong tương lai.

“ Trong kỷ nguyên kỹ thuật số, với sự bùng nổ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, những rủi ro liên quan đến an ninh mạng và bảo mật dữ liệu ngày càng gia tăng và trở nên phức tạp hơn, tiếp tục gây ra nhiều tác động tiêu cực đến thương hiệu và danh tiếng của các doanh nghiệp cũng như dẫn đến những tổn thất tài chính nghiêm trọng.

Cùng với những xu hướng mới về ứng dụng công nghệ, các kiểm toán viên cần chủ động cập nhật kiến thức về an ninh mạng và bảo mật dữ liệu. Đồng thời tích cực hợp tác với các chuyên gia trong ngành để có thể đánh giá một cách toàn diện năng lực của doanh nghiệp trong việc quản lý và ứng phó với các mối đe dọa an ninh mạng và bảo mật dữ liệu. Nếu không được quản lý hiệu quả, sẽ có thể gây ra những gián đoạn trong hoạt động kinh doanh.

**Phó Đức Giang**  
Giám đốc, Dịch vụ An ninh mạng và Bảo mật thông tin

# Kỹ năng cá nhân của mỗi kiểm toán viên — Giải pháp

## 01 Xác định các kỹ năng nghiệp vụ còn thiếu sót

- Tiến hành đánh giá các kỹ năng hiện có và cần thiết trong tương lai.
- Xác định xem KTNB có đủ năng lực để đóng góp vào “tầm nhìn, chiến lược trong tương lai cũng như hồ sơ rủi ro” của doanh nghiệp.

## 02 Xây dựng chiến lược nhân sự

- Xây dựng chiến lược nâng cao kỹ năng và tìm kiếm nguồn nhân lực. Có thể cân nhắc việc sử dụng kiểm toán viên khách mời, phát triển khả năng lãnh đạo, các chương trình luân chuyển và biệt phái (nội bộ và bên ngoài) để tạo ra sự đa dạng và tư duy mới mẻ.
- Xem xét việc hợp tác phát triển chiến lược này với tuyến thứ hai.

## 03 Cân nhắc về kế hoạch kế nhiệm

- Lập kế hoạch kế nhiệm và có lộ trình chuyển giao cho các nhân sự chủ chốt.
- Sử dụng kế hoạch trên để thiết lập lộ trình phát triển và tạo điều kiện phát triển các kỹ năng và kinh nghiệm khác nhau (đảm bảo phù hợp với chiến lược).

## 04 Khuyến khích quá trình tự học

- Thiết lập lộ trình học tập cho các vai trò khác nhau và đảm bảo có sự công nhận/khuyến khích (và tôn vinh thành tích).
- Kết hợp các chương trình đào tạo về khả năng lãnh đạo và kỹ năng mềm vào chương trình đào tạo của doanh nghiệp.

## 05 Tập hợp các “kiểm toán viên tiềm năng”

- Xác định các nhân sự ở tuyến thứ nhất và thứ hai có tư duy và kỹ năng phù hợp để bổ sung cho KTNB.
- Nhận được sự hỗ trợ từ lãnh đạo doanh nghiệp cho các chương trình luân chuyển nội bộ.

5

KTNB có thể giúp  
gia tăng chỉ số ROI  
bằng cách tận dụng  
sức mạnh công nghệ  
trong phương pháp  
tiếp cận



# Gia tăng chỉ số ROI từ việc áp dụng công nghệ

## Các khoản đầu tư công nghệ chưa mang lại lợi ích như mong đợi

- Doanh nghiệp đã triển khai nhiều sáng kiến và hoạt động về công nghệ (ví dụ: RPA, phân tích, luồng làm việc của KTNB).
- Tuy nhiên, chỉ số ROI từ các khoản đầu tư này vẫn chưa được như kỳ vọng.

Chỉ

# 5%

chức năng KTNB tại Việt Nam đã đạt được các lợi ích mong muốn từ việc đầu tư vào công nghệ và dữ liệu của họ trong vòng 12 tháng qua so với tỷ lệ hơn 20% khảo sát trên toàn cầu.

## Tại sao chỉ số ROI chưa được như kỳ vọng

- **Chiến lược:** Ứng dụng công nghệ sẽ hỗ trợ chiến lược kinh doanh thành công, chứ không phải chiến lược thúc đẩy cho việc ứng dụng công nghệ.
- **Đo lường mức độ thành công:** KTNB chưa xác định KPI phù hợp để đo lường kết quả. Kết quả có thể có nhưng không được đo lường.
- **Hiện trạng:** Công nghệ thay đổi nhưng cách làm việc vẫn như cũ. Việc “kháng cự” lại sự thay đổi là điều phổ biến và có thể ngăn cản các bên liên quan đạt được lợi ích tối đa từ việc áp dụng công nghệ.
- **Hoạt động tách biệt và riêng lẻ:** Công nghệ được vận hành một cách biệt lập, không được kết nối với các nguồn dữ liệu khác trong doanh nghiệp hoặc không thể truy cập và chia sẻ cho người sử dụng.
- **Trùng lặp (và rối rắm):** Đầu tư vào công nghệ tương tự hoặc “xung đột lẫn nhau” được thực hiện ở các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp.

# Gia tăng chỉ số ROI từ việc áp dụng công nghệ

**Câu hỏi: Kết quả nào sau đây (nếu có) đã đạt được từ việc đầu tư vào công nghệ và dữ liệu của KTNB trong vòng 12 tháng qua?**

Mở rộng phạm vi rủi ro (trong toàn bộ kế hoạch KTNB hoặc các đợt kiểm toán riêng lẻ)



Có thể cung cấp thêm nhiều thông tin hữu ích cho doanh nghiệp



Báo cáo KTNB hiệu quả và có nhiều giá trị hơn (ví dụ: bảng dashboard, trực quan hóa dữ liệu)



Gia tăng hiệu quả (ví dụ: quá trình kiểm mẫu mất ít thời gian và công sức hơn)



Nhắm đến mục tiêu và phạm vi rủi ro tốt hơn (ví dụ: phạm vi được xác định trên cơ sở dữ liệu và ít lệ thuộc vào phán đoán chuyên môn)



- Đã đạt được
- Đạt được một phần
- Kỳ vọng đạt được trong vòng 1-3 năm tới
- Không có kỳ vọng đạt được

Kết quả từ các đối tượng khảo sát tại Việt Nam (28). Lưu ý: Câu trả lời “Không chắc chắn / Không áp dụng” không được hiển thị.



# Gia tăng chỉ số ROI từ việc áp dụng công nghệ

## Tăng tốc bắt kịp xu hướng

- Sự tiến bộ của AI đang tái định hình những khả năng của các doanh nghiệp, bộ phận và cá nhân.
- Tuy nhiên, **64% đối tượng tham gia khảo sát tại Việt Nam cho biết KTNB chưa đầu tư vào AI** và cũng không có kế hoạch thực hiện trong vòng ba năm tới.

**Câu hỏi: Chức năng KTNB của Anh/Chị đã đầu tư vào những giải pháp công nghệ và dữ liệu nào sau đây trong vòng 12 tháng qua? Nếu có, Anh/Chị có kế hoạch đầu tư vào lĩnh vực nào trong vòng 1-3 năm tới?**

Đào tạo và nâng cao kỹ năng cho nhân sự KTNB về giải pháp công nghệ và dữ liệu



Các công cụ và tài nguyên phân tích dữ liệu



Các công cụ quản lý KTNB, như luồng quy trình làm việc và giám sát các phát hiện



“COE” / trung tâm chuyên môn tập trung vào công nghệ và dữ liệu



Hợp tác xây dựng, đầu tư vào hạ tầng công nghệ và dữ liệu với tuyến thứ nhất và tuyến thứ hai



Tìm kiếm hỗ trợ từ chuyên gia ở các đơn vị tư vấn dịch vụ bên ngoài



RPA hoặc AI



Phần mềm trực quan hóa dữ liệu (ví dụ: để cải thiện quá trình báo cáo)



Công cụ kiểm toán hoặc giám sát chuyên dụng, như thông tin về mối đe dọa, cảnh báo gian lận hoặc giám sát tuân thủ pháp lý



Tận dụng công cụ GRC và ứng dụng ERP trong doanh nghiệp



**Chỉ 2% đã đầu tư vào TẤT CẢ năng lực công nghệ/dữ liệu trong vòng 12 tháng qua**

- Đã đầu tư trong 12 tháng qua và có kế hoạch trong 1-3 năm tới
- Đã đầu tư trong 12 tháng qua nhưng không có kế hoạch trong 1-3 năm tới
- Chưa đầu tư trong 12 tháng qua nhưng có kế hoạch trong 1-3 năm tới
- Chưa đầu tư trong 12 tháng qua và không có kế hoạch trong 1-3 năm tới

Kết quả từ các đối tượng khảo sát tại Việt Nam (28). Lưu ý: Chênh lệch 1% do làm tròn.

# Gia tăng chỉ số ROI từ việc áp dụng công nghệ

## KTNB cần phát triển song song với AI

- Chỉ 7% chức năng KTNB tại Việt Nam đang sử dụng đầy đủ giải pháp công nghệ và dữ liệu ở quy mô lớn.
- Những lý do có thể dẫn đến việc KTNB chưa đầu tư vào AI:
  - Việc đầu tư vào các công nghệ khác gặp nhiều vấn đề;
  - Lãnh đạo KTNB không biết phải bắt đầu từ đâu và triển khai như thế nào.
- Rủi ro nếu không hành động — KTNB sẽ trở nên dằn lặt hậu và không theo kịp xu hướng chung.
- Tương lai không chắc chắn — Không ai biết được chắc chắn AI sẽ dẫn đến đâu, nhưng nhiều chuyên gia đang dần nghiên cứu việc đánh giá và kiểm soát chặt chẽ AI sớm và KTNB cần phải đi tiên phong với tư duy đó.

**Câu hỏi: Tỷ lệ chức năng KTNB áp dụng giải pháp công nghệ và dữ liệu (như phân tích và tự động hóa) ở quy mô lớn để gia tăng hiệu suất và hiệu quả trong các hoạt động sau:**

Thực hiện kiểm mẫu trong từng đợt KTNB riêng lẻ

32%

Kiểm toán hoặc giám sát liên tục

29%

Lập kế hoạch và xác định phạm vi cho các đợt KTNB riêng lẻ (ví dụ: phân tích dữ liệu sơ bộ)

25%

Phân tích xu hướng và đối chiếu với thông lệ trong ngành (ví dụ: để gia tăng mức độ thuyết phục cho các phát hiện kiểm toán hoặc cung cấp các thông tin hữu ích)

25%

Đánh giá rủi ro hàng năm/định kỳ và lập kế hoạch KTNB

21%

Trực quan hóa dữ liệu (ví dụ: để nâng cao hiệu quả báo cáo)

21%

Giám sát hiệu quả hoạt động KTNB (ví dụ: các chỉ số KPI cho chức năng KTNB)

21%

Điều tra (ví dụ: phân tích dữ liệu phục vụ cho hoạt động điều tra)

14%

Kết quả từ các đối tượng khảo sát tại Việt Nam (28).

“Việc đầu tư vào các giải pháp công nghệ giúp nhân viên giảm thiểu việc dựa vào phán đoán chuyên môn, giúp cho việc đưa ra các quyết định và các hoạt động quan trọng khác mang lại nhiều giá trị cho doanh nghiệp. Ngoài ra, những hạn chế do yếu tố con người có thể được khắc phục với tỷ lệ sai sót thấp hơn và gia tăng hiệu quả đáng kể nhằm tối đa hóa tài sản quan trọng nhất của một doanh nghiệp, cụ thể là dữ liệu.

**Yu Loong Goh**

**Giám đốc, Dịch vụ Tư vấn Quản lý Rủi ro CNTT**

# Gia tăng chỉ số ROI từ việc áp dụng công nghệ — Giải pháp

## 01 Cùng hợp tác phát triển và đầu tư vào giải pháp công nghệ

- Khám phá các cơ hội cùng đầu tư vào các giải pháp công nghệ với các chức năng khác và tận dụng nguồn dữ liệu và công cụ sẵn có hoặc có thể được đồng phát triển (ví dụ: eGRC, phân tích, quy trình làm việc và các công cụ trực quan hóa).
- Chia sẻ các kỹ thuật chuyên môn đảm bảo và tự động hóa, chẳng hạn như quy trình giám sát và tập lệnh phân tích.

## 02 Tạo sự liên kết

- Làm việc với doanh nghiệp và tuyến thứ hai để thiết lập liên kết với hệ thống ERP và các hệ thống khác nhằm tạo điều kiện trích xuất dữ liệu thành các công cụ kiểm toán, tuân thủ và QLRR nhằm hỗ trợ kiểm toán và giám sát một cách hiệu quả.

## 03 Chuyển sang phương pháp tiếp cận kiểm toán liên tục

- Xây dựng chiến lược kiểm toán và giám sát liên tục và chủ động hơn từ các đợt KTNB truyền thống tại từng thời điểm.
- Tìm kiếm cơ hội kết nối dữ liệu qua các quy trình từ đầu đến cuối để cung cấp những hiểu biết sâu rộng hơn/mang tính chiến lược hơn.

## 04 Đưa AI vào chiến lược công nghệ của KTNB

- Xác định lộ trình về cách triển khai AI—và kiểm toán AI.
- Tìm cách cộng tác với doanh nghiệp lớn hơn để cùng nhau nâng cao kỹ năng và cùng nhau xem xét các rủi ro liên quan.

## 05 Khởi động, tạm ngưng, tiếp tục

- Khi đánh giá hoặc triển khai công nghệ mới, cần phải liệt kê các hoạt động trong và ngoài chức năng KTNB mà doanh nghiệp sẽ khởi động, tạm dừng hoặc tiếp tục. Điều này rất quan trọng nên lợi ích thực sự cần được xem xét





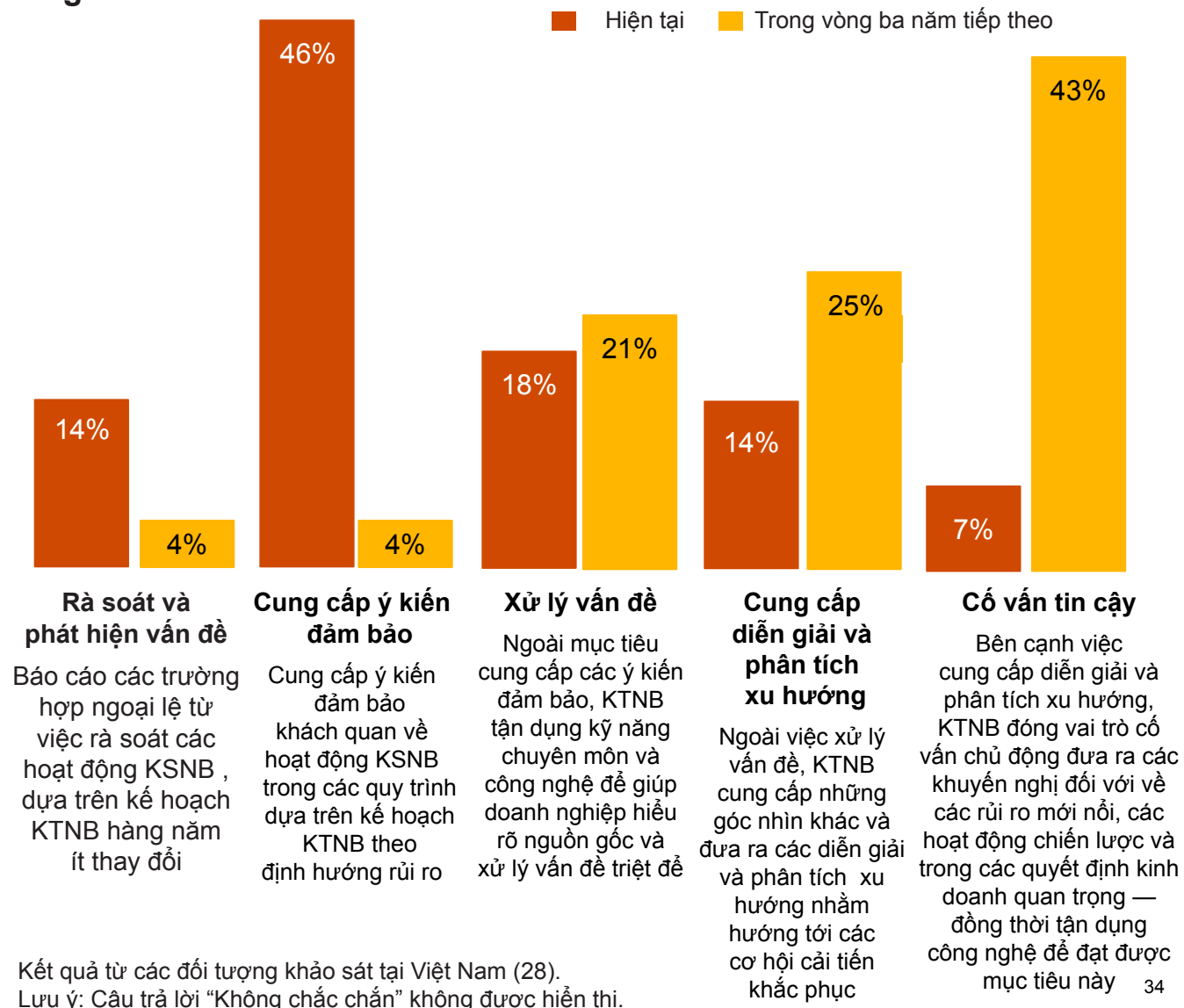
“Tăng tốc để tỏa sáng”  
hoặc “chậm lại rồi bị lu  
mờ”



# Không có “công thức chung” cho người tiên phong

- Hầu hết các đối tượng khảo sát tại Việt Nam cho rằng mức độ trưởng thành của chức năng KTNB hiện đang ở mức “Cung cấp ý kiến đảm bảo”, “Xử lý vấn đề” hoặc “Rà soát và phát hiện vấn đề”.
- Phần đông kỳ vọng KTNB sẽ trở thành “Cố vấn tin cậy” trong vòng ba năm tới — cung cấp các khuyến nghị trong các hoạt động chiến lược và áp dụng công nghệ để làm được điều này.
- Khác biệt giữa các chức năng KTNB mang lại nhiều giá trị và chức năng KTNB không hiệu quả phụ thuộc vào việc họ có thể:
  - Hiểu rõ nhu cầu của các bên có liên quan;
  - Khai thác những khía cạnh chưa được hiểu rõ và quan tâm
  - Phá vỡ các rào cản để kết nối công nghệ và năng lực phù hợp trong doanh nghiệp

**Câu hỏi: Câu nào sau đây mô tả đúng nhất về giá trị mang lại và mức độ trưởng thành của chức năng KTNB của Anh/Chị? Anh/Chị hướng đến mức độ trưởng thành nào của chức năng KTNB trong vòng 3 năm tới?**



# Duy trì hiệu quả và theo kịp xu hướng

- Các đối tượng tham gia khảo sát cho biết họ đã nhận thấy những yêu cầu bắt buộc nhằm duy trì chiến lược mang tính thực tiễn và khả thi. KTNB cũng có phải tự phát triển và duy trì tính hiệu quả cũng như bắt kịp các xu hướng trong tương lai.
- Một chức năng KTNB hiệu quả được kỳ vọng sẽ giúp cải thiện năng lực quản trị doanh nghiệp và nâng cao nhận thức về QLRR bên cạnh việc cải thiện tính hiệu quả và mức độ chặt chẽ của các hoạt động kiểm soát nội bộ.

**Câu hỏi: Anh/Chị vui lòng cho biết đâu là những kết quả quan trọng nhất mà doanh nghiệp kỳ vọng đạt được với một chức năng KTNB hoạt động hiệu quả? (chọn ba kết quả quan trọng nhất)**

Năng lực quản trị doanh nghiệp và nhận thức về QLRR cao hơn

68%

Kiểm soát nội bộ hiệu quả và chặt chẽ hơn, với tần suất xảy ra các sai sót thấp hơn

50%

Gia tăng lòng tin đối với các bên có liên quan gồm nhà đầu tư, cơ quan quản lý và khách hàng

43%

Giúp cho Ban Điều hành vững tin hơn để đưa ra quyết định chính xác và nhanh hơn

36%

Văn hóa doanh nghiệp tốt hơn để mang lại giá trị và mục đích của doanh nghiệp

29%

Tối ưu hóa quy trình và hệ thống kinh doanh

29%

Tiếp cận với các cơ hội kinh doanh chiến lược mới (như hoạt động giảm thiểu chi phí hoặc gia tăng doanh thu)

11%

Kinh doanh bền vững hơn và có khả năng dự báo hoặc ứng phó các sự cố gián đoạn kinh doanh

11%

Các chương trình chuyển đổi thành công hơn (như chuyển đổi số và nguồn nhân lực)

0%

Kết quả từ các đối tượng khảo sát tại Việt Nam (28).

# Liên hệ

Đội ngũ chuyên gia KTNB Việt Nam là một phần của mạng lưới PwC toàn cầu.

Xin vui lòng liên hệ với những nhân sự sau đây để được tư vấn và trao đổi thêm về nhu cầu KTNB.

Website của chúng tôi:

<https://www.pwc.com/vn/en/services/risk-assurance.html>



**Xavier Potier**

Phó Tổng Giám đốc  
Dịch vụ Tư vấn Quản lý Rủi ro  
[xavier.potier@pwc.com](mailto:xavier.potier@pwc.com)



**Phạm Hải Âu**

Giám đốc  
Dịch vụ Tư vấn Quản lý Rủi ro  
[pham.hai.au@pwc.com](mailto:pham.hai.au@pwc.com)



**Phó Đức Giang**

Giám đốc  
Dịch vụ Tư vấn An ninh mạng và  
Bảo mật thông tin  
[pho.duc.giang@pwc.com](mailto:pho.duc.giang@pwc.com)



**Goh Yu Loong**

Giám đốc  
Dịch vụ Tư vấn Quản lý Rủi ro CNTT  
[goh.yu.loong@pwc.com](mailto:goh.yu.loong@pwc.com)

# PwC Việt Nam

## TP Hồ Chí Minh

Tầng 8, Saigon Tower  
29 Lê Duẩn, Quận 1,  
TP Hồ Chí Minh, Việt Nam  
ĐT: +84 28 3823 0796

## Hà Nội

Tầng 16 Keangnam Landmark 72  
Đường Phạm Hùng, Quận Nam Từ Liêm,  
Hà Nội, Việt Nam  
ĐT: +84 24 3946 2246



Website: [www.pwc.com/vn](http://www.pwc.com/vn)



Tài liệu này chỉ nhằm mục đích cung cấp thông tin tổng quát và không được sử dụng thay cho ý kiến tư vấn của các tư vấn viên chuyên nghiệp.

©2023 Công ty TNHH PwC (Việt Nam). Bảo lưu mọi quyền. Trong tài liệu này, “PwC” là Công ty TNHH PwC (Việt Nam), và trong một số trường hợp có thể là mạng lưới PwC, trong đó mỗi công ty thành viên là một pháp nhân độc lập và riêng biệt. Vui lòng truy cập [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) để biết thêm chi tiết.