



Xây dựng khả năng chống chịu trong Quản lý rủi ro bên thứ ba

Báo cáo kết quả khảo sát 2026



Chúng tôi trân trọng giới thiệu kết quả khảo sát TPRM toàn cầu mới nhất của KPMG - một nghiên cứu chuyên sâu phản ánh cách các tổ chức trên thế giới đang đổi mới và tái định hình phương thức quản lý rủi ro bên thứ ba (Third Parties Risk Management - TPRM).

Trong bối cảnh doanh nghiệp ngày càng phụ thuộc vào các bên thứ ba như nhà cung cấp, đối tác dịch vụ hay đối tác công nghệ - nhằm hỗ trợ các hoạt động trọng yếu, việc quản trị rủi ro bên thứ ba đã trở thành ưu tiên chiến lược.

Chuyển đổi số nhanh chóng, mở rộng chuỗi cung ứng toàn cầu, kỳ vọng cao hơn từ các cơ quan quản lý, và các đe dọa an ninh mạng gia tăng đã làm thay đổi đáng kể bối cảnh quản lý rủi ro bên thứ ba

Ngày nay, các tổ chức không dừng lại ở việc nhận diện và đánh giá rủi ro, mà còn liên tục giám sát, ứng phó và thích nghi với các thách thức mới trong suốt chu trình quản lý bên thứ ba. Tuy nhiên, đa số khách hàng thừa nhận họ chưa thực sự làm tốt điều này, khi nguồn lực thường bị dàn trải cho việc đánh giá nhóm đối tác rủi ro thấp, thay vì tập trung vào những đối tác có mức độ rủi ro đáng kể hơn.

Trước bối cảnh đó, khảo sát của chúng tôi phân tích các xu hướng, phương pháp, và thách thức mới nhất trong việc quản lý rủi ro bên thứ ba. Kết quả khảo sát cung cấp góc nhìn rõ ràng về cách các tổ chức nâng cấp và hoàn thiện khung TPRM, ứng dụng nhiều công nghệ mới, sử dụng các nhà cung cấp bên ngoài, tích hợp các chức năng quản lý rủi ro và xử lý áp lực từ yêu cầu của cơ quan quản lý và vận hành. Khảo sát đồng thời đưa ra các khuyến nghị chiến lược trong việc quản lý rủi ro bên thứ ba nhằm nâng cao khả năng chống chịu và tối ưu giá trị cho tổ chức.



Alexander Geschonneck

Global Lead, Forensic
KPMG International



Roy Waligora

Global Lead, Third Party Risk Management
KPMG International

Tổng quan về Quản lý rủi ro bên thứ ba (TPRM)

Qua nhiều năm, nhận thức được vai trò không thể thay thế của mạng lưới đối tác bên ngoài, các nhà lãnh đạo đang đứng trước một thời điểm chuyển mình quan trọng của TPRM. Với sự xuất hiện của các giải pháp công nghệ hiện đại, họ có cơ hội biến nhận thức đó thành hành động cụ thể để thu hẹp khoảng cách giữa kì vọng và thực tiễn, đồng thời tạo ra mức độ chủ động và minh bạch cao hơn trong quản trị rủi ro.

Kết quả khảo sát TPRM toàn cầu, với ý kiến từ 851 chuyên gia trên nhiều ngành và khu vực, cho thấy một cơ hội nổi bật: dù lãnh đạo nhận thức được mức độ rủi ro và tầm quan trọng của TPRM, vẫn còn nhiều khoảng cách cho việc triển khai thực tiễn. Khoảng cách này ngày càng trở nên đáng lo ngại khi chỉ trong ba năm qua, đã có tới một phần ba tổ chức ghi nhận thiệt hại tài chính hoặc tổn hại danh tiếng, và 28% gặp gián đoạn chuỗi cung ứng. Những con số này nhấn mạnh giá trị và sức nặng của các biện pháp chủ động trong quản lý rủi ro.

Trong bối cảnh đầy biến động, việc vượt ra khỏi các quy tắc có sẵn để xây dựng khả năng chống chịu thực sự và chủ động là hướng đi tất yếu.

Dữ liệu từ khảo sát cho thấy những cơ hội để cải thiện và nâng cao các nỗ lực hiện tại. Sau đây là một số phát hiện quan trọng:



Tuân thủ quy định / Rủi ro an ninh mạng

Tuân thủ quy định và rủi ro an ninh mạng (bao gồm các đe dọa nghiêm trọng lẫn tức thời), đang chiếm phần lớn sự chú ý yêu cầu các chương trình TPRM cần có khả năng dự đoán trước và quản lý các rủi ro mới trước khi chúng xảy ra.



Tích hợp

Chỉ có 53% doanh nghiệp “tích hợp được phần lớn” chương trình TPRM với quản lý rủi ro doanh nghiệp (ERM), và chỉ 18% được “tích hợp hoàn toàn”. Điều này thể hiện một cơ hội đáng kể để tạo ra một góc nhìn thống nhất về rủi ro trên toàn doanh nghiệp.



Khả năng mở rộng

Các mô hình vận hành TPRM mang tính chiến lược và có khả năng mở rộng đang dần trở thành xu hướng. Nhiều tổ chức thuê các bên thứ ba để thực hiện các công việc riêng lẻ, có khối lượng lớn, qua đó từng bước chuyển sang mô hình dịch vụ quản lý toàn diện (end-to-end). Tuy nhiên, hiện mới chỉ khoảng 5% tổ chức được khảo sát áp dụng mô hình này.



Ứng dụng AI

Hơn một nửa số tổ chức đang thử nghiệm trí tuệ nhân tạo (AI), và 22% đánh giá việc ứng dụng AI là “rất hiệu quả”. Đây là cơ hội rõ ràng để chuyển hóa các khoản đầu tư công nghệ thành giá trị thực tiễn.



Chất lượng dữ liệu

Chỉ 15% lãnh đạo bày tỏ sự tin tưởng cao vào việc sử dụng dữ liệu làm cơ sở cho chương trình quản lý rủi ro của họ. Do đó, việc cải thiện chất lượng dữ liệu mang lại một nền tảng quan trọng để tăng cường hiệu quả TPRM từ gốc rễ.

Việc tối ưu hóa Quản lý rủi ro bên thứ ba (TPRM) ngày càng trở nên quan trọng và có nhiều thách thức trong bối cảnh kinh doanh phức tạp hiện nay.

Khảo sát TPRM toàn cầu của KPMG đưa ra một chiến lược định hướng giúp xây dựng một chương trình Quản trị rủi ro bên thứ ba có khả năng chống chịu và sẵn sàng cho tương lai, hỗ trợ tổ chức vượt ra khỏi những cách tiếp cận ứng phó thụ động hiện nay.

Đọc toàn bộ kết quả khảo sát để khám phá những phương pháp sẵn sàng cho tương lai về **quản trị và chương trình tích hợp, khả năng hỗ trợ bằng công nghệ và dữ liệu, cũng như các dịch vụ của chúng tôi.**

Các phát hiện này nhấn mạnh giá trị của việc hiện đại hóa và nâng cấp các chương trình TPRM. Khả năng chống chịu không phải là mục tiêu có thể đạt được một lần, mà là năng lực cần được củng cố liên tục. Vì vậy, quản lý rủi ro phải trở thành một phần cốt lõi của chiến lược vận hành và văn hóa doanh nghiệp, được hỗ trợ bởi các hệ thống tích hợp, công nghệ thông minh và chịu trách nhiệm bởi toàn bộ tổ chức.

Báo cáo này giúp loại bỏ thông tin nhiễu và chất lọc các góc nhìn được khảo sát thành 5 chủ đề trọng tâm, đồng thời đưa ra các hướng dẫn thực tiễn mà các lãnh đạo trong lĩnh vực rủi ro, tuân thủ và công nghệ cần có để xây dựng một chương trình TPRM cho tương lai.

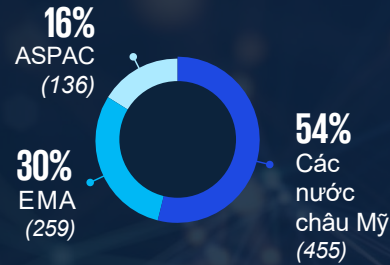
Phương pháp khảo sát

Năm 2025, KPMG đã thực hiện một khảo sát trực tuyến với 851 người tham gia đến từ nhiều khu vực khác nhau (châu Mỹ, châu Âu và châu Á – Thái Bình Dương), nhiều quy mô doanh nghiệp và các ngành như chăm sóc sức khỏe, công nghệ, dịch vụ tài chính, sản xuất, bán lẻ, và năng lượng. Những người trả lời bao gồm giám đốc, phó chủ tịch, trưởng bộ phận, lãnh đạo cấp C-level và các quản lý có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến Quản lý rủi ro bên thứ ba.

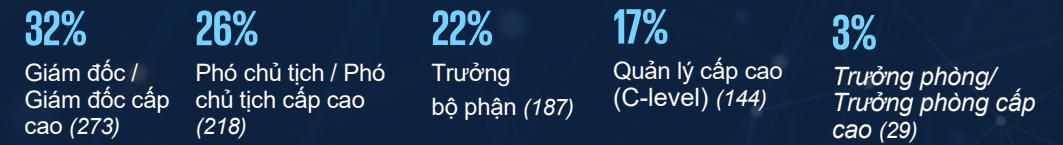
Khảo sát tập trung vào mức độ trưởng thành của Quản lý rủi ro bên thứ ba, cách sử dụng hệ thống/công cụ, đánh giá rủi ro, quản lý vòng đời, khả năng chống chịu, chất lượng dữ liệu và mức độ áp dụng công nghệ. Chúng tôi cũng phân tích kết quả theo doanh thu, ngành, chức năng, mức độ tuân thủ quy định và khu vực địa lý.

Tổng quan về các đối tượng khảo sát

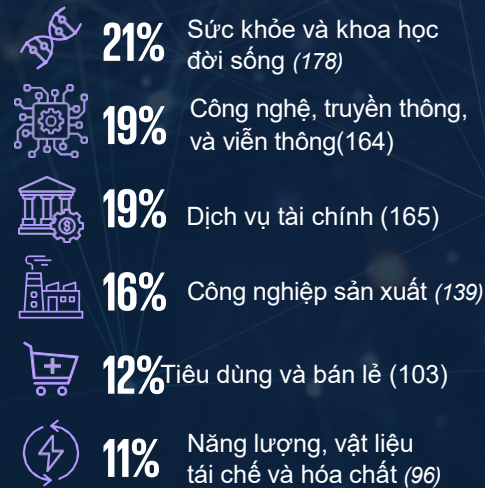
Khu vực tổ chức



Vị trí hiện tại



Ngành nghề



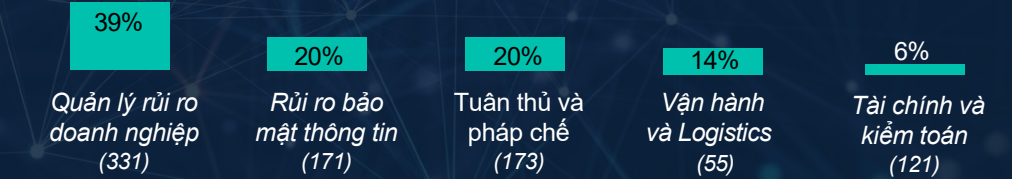
Chi phí hàng năm cho bên thứ ba



Doanh thu hàng năm



Phòng ban



Mức độ tham gia vào quản trị TPRM



Nội dung chính của khảo sát



Tuân thủ quy định và an ninh mạng: Hai trụ cột của chiến lược TPRM

Tuân thủ quy định và rủi ro an ninh mạng đang trở thành hai yếu tố chi phối mạnh mẽ chiến lược TPRM. 48% số người tham gia khảo sát đánh giá rủi ro an ninh mạng là mối quan tâm số một, và còn lại 45% đặt ưu tiên hàng đầu vào tuân thủ. Điều này cho thấy phần lớn doanh nghiệp vẫn phải vận hành TPRM theo hướng phòng thủ, bởi chỉ một lỗ hổng nhỏ từ bên thứ ba cũng có thể lan rộng và làm gián đoạn toàn bộ hoạt động kinh doanh.

Nhận thức này đang tăng nhanh, khi các doanh nghiệp hiểu rằng rủi ro từ bên thứ ba có thể nhanh chóng leo thang thành rủi ro ở cấp độ toàn tổ chức. Đồng thời, các kỳ vọng và yêu cầu ngày càng chặt chẽ từ cơ quan quản lý tiếp tục tạo áp lực buộc doanh nghiệp phải giám sát kỹ lưỡng hơn bao giờ hết.

Khoản chi cho TPRM cũng phản ánh rõ điều này: các tổ chức ưu tiên mạnh cho đánh giá rủi ro và thẩm định (52%), tiếp theo là công nghệ và công cụ TPRM (51%), an ninh mạng/bảo vệ dữ liệu (49%) và hoạt động tuân thủ (45%).

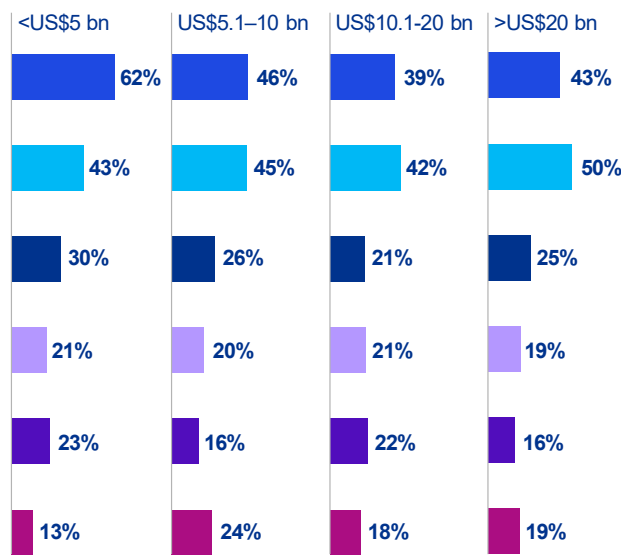
Hình 1. Rủi ro an ninh mạng và rủi ro tuân thủ chi phối chiến lược TPRM

Những rủi ro nào đã trở nên quan trọng hơn trong TPRM trong vài năm gần đây?

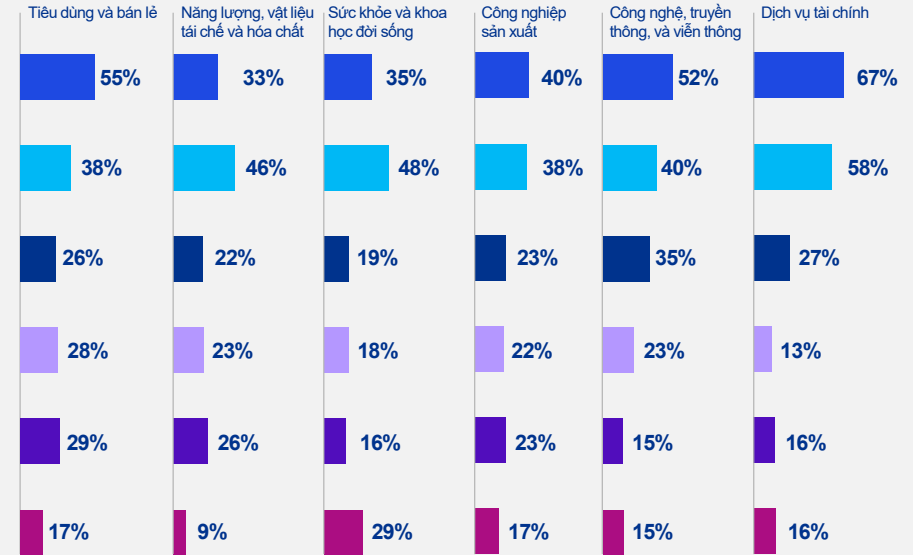
Tổng quan



Theo doanh thu



Theo ngành



■ Rủi ro an ninh mạng / an toàn thông tin
 ■ Rủi ro tuân thủ và quy định
 ■ Rủi ro đổi mới công nghệ
 ■ Rủi ro danh tiếng / thương hiệu
 ■ Rủi ro gián đoạn hoạt động liên tục trong kinh doanh

■ Rủi ro đổi mới công nghệ
 ■ Rủi ro pháp lý

Nguồn: TPRM Survey, 2025

Lưu ý: Các con số có thể không cộng lại thành 100% do làm tròn số.

Theo khảo sát, rủi ro an ninh mạng đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp nhỏ. Với nguồn lực hạn chế hơn, doanh nghiệp nhỏ xem việc bảo toàn an ninh mạng là tuyến phòng thủ chính trước các mối đe dọa. Ngược lại, các tổ chức lớn với nguồn lực mạnh có khả năng mở rộng năng lực quản lý rủi ro trên toàn doanh nghiệp theo cách toàn diện hơn và giảm mức độ rủi ro tổng thể.

Những khác biệt theo ngành cũng ảnh hưởng đến các yếu tố dẫn dắt chiến lược TPRM và ưu tiên chi tiêu. Ví dụ, các công ty dịch vụ tài chính chịu tác động mạnh bởi các quy định nghiêm ngặt, trong khi các tổ chức khoa học đời sống phải đối mặt với yêu cầu tuân thủ phức tạp liên quan đến các mối quan hệ đa dạng với bên thứ ba. Các nhà sản xuất ngày càng đưa nhiều yếu tố vào khung TPRM của họ, như các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị (ESG); nhân quyền; và tính bền vững. Ở nhiều ngành, việc hiểu rõ nguồn gốc linh kiện và vật liệu là yếu tố then chốt để điều hướng thuế quan, tuân thủ thương mại và đáp ứng các quy định về tiêu chuẩn nguồn cung ứng.

Phạm vi rủi ro bên thứ ba mà các công ty phải đối mặt cùng với các ưu tiên đa dạng của chương trình TPRM phản ánh thách thức về quy mô và mức độ phức tạp. Bất kể ngành nào, số lượng rủi ro từ bên thứ ba đang tăng lên đáng kể khi hệ thống giữa các bên càng được liên kết chặt chẽ. Điều này làm cho việc thiết kế một cách tiếp cận phù hợp theo mức độ rủi ro trở nên cần thiết hơn bao giờ hết. Các doanh nghiệp hiện đại phụ thuộc nhiều vào quan hệ với đối tác để tạo ra giá trị và thúc đẩy đổi mới, nhưng tốc độ mở rộng của mạng lưới lại nhanh hơn khả năng tổ chức có thể quản lý rủi ro đi kèm.

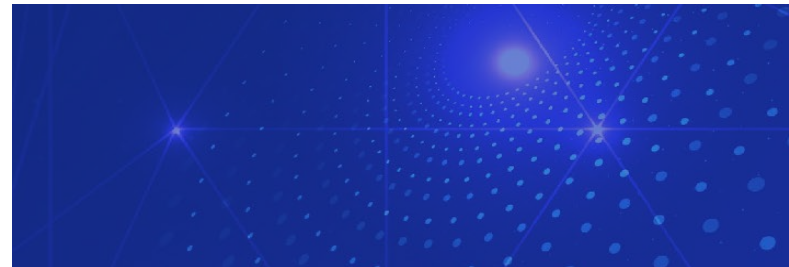
Theo nghiên cứu của KPMG, 83% các lãnh đạo doanh nghiệp có kế hoạch mở rộng mạng lưới đối tác của họ trong vòng một đến

ba năm tới, tuy nhiên 71% thừa nhận rằng họ gặp khó khăn trong việc khiến các bên thứ ba cùng thống nhất mục tiêu.¹

Dựa trên kinh nghiệm của các chuyên gia KPMG trong thiết kế và vận hành chương trình TPRM, nhiều tổ chức với hàng chục nghìn đối tác vẫn đang dàn trải nguồn lực để đánh giá rủi ro cho toàn bộ bên thứ ba. Tuy nhiên, thực tế cho thấy chỉ khoảng 10–20% trong số đó là những mối quan hệ thật sự có rủi ro cần được đánh giá chuyên sâu. Điều này mở ra một cơ hội rất lớn để doanh nghiệp tái phân bổ nguồn lực, tối ưu chi phí và tập trung mạnh mẽ hơn vào những rủi ro quan trọng nhất - nơi tạo ra tác động thật sự.

Một lĩnh vực trọng tâm quan trọng khác là phát triển nhận thức về “bên thứ N” — không chỉ dừng lại ở các đối tác trực tiếp mà còn mở rộng ra soát đến cả những nhà cung cấp mà họ đang phụ thuộc. Khả năng quan sát đến các “bên thứ N” là cách duy nhất để phát hiện và quản lý rủi ro tập trung, chẳng hạn như phụ thuộc quá mức vào các nhà cung cấp trong cùng một khu vực địa lý cụ thể.

Nhiều công ty hiện không có khả năng quan sát đến các “bên thứ N”, nhưng họ cần nó để đưa ra các quyết định về khẩu vị rủi ro, chẳng hạn như có tiếp tục hợp tác với một nhà cung cấp, xây dựng kế hoạch dự phòng, hay chấm dứt hợp tác.



Các chiến lược khuyến nghị để quản lý phạm vi rủi ro bên thứ ba ngày càng mở rộng:

Thực hiện thẩm định dựa trên mức độ rủi ro:

Tập trung không chỉ vào yếu tố địa lý, mà còn vào loại dịch vụ và phạm vi hợp tác với bên thứ ba, để tập trung nguồn lực vào những mối quan hệ có rủi ro cao nhất.

Tích hợp ESG:

Đưa các yếu tố ESG và nhân quyền vào quy trình tiếp nhận và giám sát để phù hợp với các yêu cầu đang phát triển từ cơ quan quản lý và kỳ vọng của các bên liên quan.

Ứng dụng AI và tự động hóa để nâng cao năng lực đội ngũ:

Chuẩn hóa quy trình tiếp nhận thông tin, giảm trùng lặp và đẩy nhanh hoạt động đánh giá; nhằm cải thiện hiệu quả và tập trung nguồn lực vào quản lý rủi ro chiến lược.

Cải thiện quản trị dữ liệu:

Nâng cao chất lượng dữ liệu và khả năng tích hợp hệ thống để hỗ trợ việc ra quyết định dựa trên dữ liệu một cách đáng tin cậy và quản lý rủi ro tập trung.

Tuân thủ các tiêu chuẩn toàn cầu:

Đáp ứng các kỳ vọng của quy định quốc tế, đồng thời tránh được những quy trình quá phức tạp làm giảm hiệu quả và tính linh hoạt.

¹ “Thúc đẩy tăng trưởng và đổi mới với hệ sinh thái đối tác phù hợp,,” KPMG LLP, 2025.

Các yêu cầu và mức độ giám sát của cơ quan quản lý đang gia tăng

Mỹ

- Viễn thông — Quy định của FCC về An ninh Chuỗi Cung Ứng
- EO 14028 — An ninh Chuỗi Cung Ứng Phần mềm
- Dịch vụ tài chính — Hướng dẫn liên cơ quan về Quản lý Rủi Ro Bên Thứ Ba
- Khoa học đời sống — Quy định của FDA
- Quyền riêng tư — Cơ quan Bảo vệ Người tiêu dùng Trung ương
- Y tế — Đạo luật Công nghệ Thông tin Y tế vì Hiệu quả Kinh tế và Lâm sàng (HITECH Act)
- Năng lượng — Bảo vệ Cơ sở Hạ tầng Quan trọng theo tiêu chuẩn của Tập đoàn Độ tin cậy Điện Bắc Mỹ (NERC CIP)
- Nhiều lĩnh vực — DOJ cập nhật hướng dẫn về các Chương trình Tuân thủ Doanh nghiệp

Canada

- Quyền riêng tư — Đạo luật Bảo vệ Thông tin Cá nhân và Tài liệu Điện tử (PIPEDA)
- Dịch vụ tài chính — Hướng dẫn OSFI B-10

Châu Âu

- Viễn thông — Bộ công cụ an ninh 5G (Toolbox for 5G Security)
- Dịch vụ tài chính — DORA, hướng dẫn thuê ngoài của EBA
- CII — NIS2
- Y tế — Yêu cầu của Cơ quan Dược phẩm Châu Âu về TPRM
- Quyền riêng tư — Quy định bảo vệ dữ liệu chung (GDPR)

Ấn độ

- Dịch vụ tài chính — Hướng dẫn của RBI về Quản lý Rủi ro Bên Thứ Ba

Nhật Bản

- Quyền riêng tư — Đạo luật Bảo vệ Thông tin Cá nhân
- Dịch vụ tài chính — Các vấn đề giám sát và quy định liên quan đến thuê ngoài

Úc

- CII — An ninh Cơ sở Hạ tầng Quan trọng
- Dịch vụ tài chính — Cơ quan Quản lý Thận trọng Úc (APRA) — CPS 230, 231 và 234
- Viễn thông — Các cải cách an ninh trong lĩnh vực viễn thông

Vương quốc Anh

- Viễn thông — Đạo luật An ninh Viễn thông
- Dịch vụ tài chính — PRA, FCA, BoE — Hướng dẫn về khả năng vận hành (Operational Resilience) SS1/21 / SS2/21

Singapore

- Dịch vụ tài chính — Thông báo về thuê ngoài của MAS
- CII — Đạo luật An ninh Mạng (Cyber Security Act)



Thách thức trong việc tích hợp: TPRM và Khung quản lý rủi ro doanh nghiệp

Quản lý rủi ro doanh nghiệp (ERM) tập trung vào các rủi ro mang tính chiến lược, trong khi TPRM lại xử lý dữ liệu rủi ro vận hành hằng ngày từ nhà cung cấp. Sự khác biệt về bản chất khiến hai mô hình này khó bắt nhịp với nhau. Mặc dù nhu cầu về cách tiếp cận rủi ro tổng thể đã được công nhận rộng rãi, việc tích hợp giữa ERM và TPRM vẫn còn rời rạc. 78% tổ chức cho biết chương trình của họ “tích hợp được phần lớn” và 71% cho rằng họ đã đạt mức tích hợp đầy đủ. Tuy nhiên, bài toán lớn cho doanh nghiệp vẫn còn: liên kết TPRM với các chức năng quản lý rủi ro khác theo cách vừa mang tính chiến lược vừa vận hành hợp lý.

Trên thực tế, “tích hợp được phần lớn” thường có nghĩa là dữ liệu TPRM đã được đưa vào biểu đồ báo cáo của ERM hoặc báo cáo rủi ro, nhưng lại thiếu sự kết nối sâu giữa các hệ thống, quy trình và hoạt động ra quyết định. ERM tập trung vào các rủi ro trọng yếu có thể cản trở chiến lược, trong khi TPRM lại mang tính giao dịch nhiều hơn, xử lý khối lượng lớn dữ liệu từ bên thứ ba. Thay vì nằm trong một khung quản trị rủi ro rộng hơn, trách nhiệm với TPRM thường được phân tán trong tổ chức “theo ủy ban” hoặc với từng phần của chương trình được dẫn dắt bởi các nhóm riêng biệt như mua sắm, chuỗi cung ứng, an ninh mạng hoặc quản lý rủi ro bên thứ ba. Sự tách biệt về cơ cấu tổ chức này dẫn đến các ưu tiên và góc nhìn khác nhau, thiếu một góc nhìn thống nhất.

“Đối với một tổ chức đã trưởng thành, việc tích hợp phụ thuộc hoàn toàn vào sự tập trung và ưu tiên — có được đúng nguồn lực, tuyển đúng người, triển khai đúng công nghệ, và xây dựng một chiến lược rồi thực thi theo chiến lược đó.”

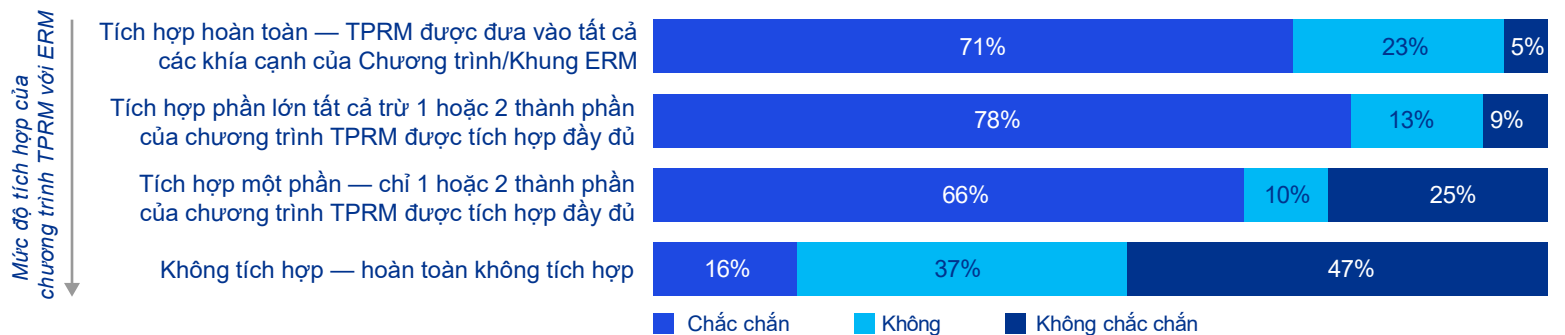
— Srijit Menon

Thành viên Điều hành, Giám đốc toàn cầu phụ trách dịch vụ bảo mật bên thứ ba, KPMG Ấn Độ



Biểu đồ 2. Mức độ tích hợp giữa TPRM và ERM.

Mức độ tích hợp chương trình TPRM/ERM hiện tại và kế hoạch tích hợp trong tương lai



Nguồn: TPRM Survey, 2025

Lưu ý: Các con số có thể không cộng lại thành 100% do làm tròn số.

TPRM thường được nhìn qua hai mặt: mặt tuân thủ - tập trung vào rủi ro gây hại (ví dụ: tội phạm tài chính, đe dọa an ninh mạng, hối lộ, tuân thủ), và mặt mua sắm/chuỗi cung ứng/tài chính - hướng đến việc thực hiện giao dịch nhanh hơn, tốt hơn và tiết kiệm hơn. Khi thiếu sự hiểu biết chung về rủi ro giữa các lĩnh vực này, việc tích hợp sẽ gặp trở ngại.

Để thu hẹp khoảng cách này, các tổ chức dẫn đầu đang tích hợp TPRM vào quy trình vận hành của mình (ví dụ: từ khâu mua sắm đến thanh toán) và liên kết TPRM với chiến lược doanh nghiệp cũng như thiết kế chương trình quản lý rủi ro.

Sự thay đổi này đòi hỏi nhiều hơn sự tuân thủ về mặt chính sách. Nó đòi hỏi tích hợp công nghệ, hệ thống phân loại chung và quản trị liên chức năng. Khung TPRM của KPMG sẽ giúp các tổ chức đánh giá mức độ hoàn thiện và xây dựng lộ trình hướng tới tích hợp tối ưu, được hỗ trợ bởi tự động hóa và các mô hình cung cấp dịch vụ giúp kết nối các bên liên quan trong lĩnh vực an ninh mạng, tuân thủ, tài chính và vận hành.

Công nghệ cũng đóng vai trò then chốt. Mặc dù 71% tổ chức có kế hoạch tăng cường tích hợp trong ba năm tới, chỉ 17% cho rằng dữ liệu TPRM của họ thật sự đáng tin cậy. Khoảng cách về chất lượng dữ liệu này làm suy yếu nỗ lực xây dựng báo cáo và thực hiện đánh giá rủi ro tích hợp hoặc phải dựa vào dữ liệu từ các nhóm khác.

Các chiến lược khuyến nghị để tích hợp TPRM và ERM:

Làm rõ mục tiêu tích hợp: Xác định cấu trúc tích hợp hoàn chỉnh sẽ như thế nào - vượt ra ngoài các bảng biểu đồ - để bao gồm các biện pháp kiểm soát chung, đánh giá thống nhất, và ra quyết định chung.

Xóa bỏ sự phân tách giữa các chức năng: Thiết lập các cấu trúc quản trị liên chức năng nhằm liên kết TPRM với ERM, tuân thủ, an ninh mạng, mua sắm, chuỗi cung ứng, vận hành và công nghệ thông tin.

Đầu tư vào chất lượng dữ liệu: Ưu tiên tính đầy đủ và độ chính xác của dữ liệu để hỗ trợ báo cáo rủi ro và phân tích đáng tin cậy.

Ứng dụng công nghệ một cách thận trọng: Sử dụng tự động hóa và AI để tinh giản quy trình, nhưng cần đảm bảo các công cụ này được tích hợp vào các khung quản lý rủi ro rộng hơn.

Liên kết TPRM với quy trình kinh doanh: Tích hợp TPRM vào quy trình mua sắm và tài chính để đảm bảo rủi ro được quản lý theo định hướng chiến lược, không chỉ mang tính phản ứng.

“Trong quản lý rủi ro bên thứ ba, các tổ chức không chỉ kỳ vọng hiệu quả và năng suất, mà còn hướng đến một trải nghiệm liền mạch cho toàn bộ hệ sinh thái đối tác. Vì vậy, thách thức thật sự không nằm ở việc hoàn thành một danh sách tuân thủ có sẵn, mà ở khả năng xây dựng một quy trình đủ vững để chống chịu, đủ linh hoạt để mở rộng, và đủ sắc bén để tạo ra giá trị thực cho doanh nghiệp, cho nhà cung cấp và cho các đối tác liên quan.”

— **Joey Gyengo**

Chuyên gia cấp cao, Trưởng bộ phận quản lý rủi ro bên thứ ba, KPMG Mỹ





Dịch vụ quản lý vận hành và thuê ngoài: Nâng tầm TPRM với sự hỗ trợ từ các chuyên gia

Hơn 80% tổ chức cho biết họ sử dụng dịch vụ quản lý vận hành, thuê ngoài hoặc cả hai để thực hiện các hoạt động TPRM cốt lõi: từ thẩm định, tiếp nhận nhà cung cấp đến giám sát và khắc phục. Điều này bao gồm cả việc sử dụng các dịch vụ chuyên môn về công nghệ và phân tích rủi ro.

Tuy nhiên, mức độ áp dụng không hoàn toàn đồng nhất; chỉ khoảng 5% tổ chức đã áp dụng đầy đủ dịch vụ quản lý từ đầu đến cuối. Còn lại phần lớn các tổ chức lựa chọn mô hình phân tách, tận dụng hỗ trợ bên ngoài cho các bước đánh giá chuyên sâu riêng lẻ trong quy trình TPRM thay vì toàn bộ quy trình. Chẳng hạn, 44% người được khảo sát sử dụng dịch vụ quản lý vận hành cho hoạt động giám sát liên tục và 27% thuê ngoài khâu thẩm định. Điều này giúp họ quản lý số lượng lớn bên thứ ba và cải thiện khả năng quản lý rủi ro một cách hiệu quả.

Những lo ngại về mất quyền kiểm soát và chia sẻ dữ liệu sở hữu trí tuệ là rào cản đáng kể đối với việc mở rộng sử dụng dịch vụ thuê ngoài và dịch vụ quản lý vận hành. Một số tổ chức xem hệ sinh thái bên thứ ba của họ như một lợi thế cạnh tranh và do đó tỏ ra thận trọng trong việc chia sẻ thông tin.

Tuy nhiên, khi mô hình quản lý rủi ro theo mô hình “as-a-service” tiếp tục phát triển, ngày càng có nhiều tổ chức sẵn sàng thuê ngoài, nhưng vẫn cân nhắc kỹ đối với các chức năng mà họ xem là cốt lõi của doanh nghiệp.

Mặc dù mức độ áp dụng dịch vụ quản lý vận hành còn hạn chế, song mức độ quan tâm đang gia tăng, đặc biệt khi các tổ chức muốn quản lý quy trình phức tạp và giảm chi phí thông qua thuê ngoài. Điều này không chỉ phản ánh sự phức tạp của TPRM và hạn chế về nguồn lực trong nội bộ, mà còn cho thấy sự dịch chuyển rộng hơn của thị trường.

Ví dụ, sự trưởng thành của công nghệ AI đang thúc đẩy nhiều tổ chức chuyển sang mô hình dịch vụ dựa trên đối tác cho các công việc quản lý rủi ro bên thứ ba. Dù nhiều tổ chức đã bắt đầu tích hợp AI để đẩy nhanh các tác vụ trong TPRM, họ thường làm điều đó theo cách tối ưu hóa từng phần, dẫn đến một hệ thống rời rạc gồm nhiều công cụ riêng lẻ hơn là một quy trình quản lý đầu-cuối liền mạch.

Bằng cách sử dụng các nhà cung cấp dịch vụ quản lý vận hành, tổ chức có thể thay thế một hệ thống công cụ rời rạc bằng một bộ giải pháp được tích hợp đầy đủ, được quản lý thống nhất và được tối ưu hóa cho toàn bộ vòng đời TPRM.

Hình 3. Các chương trình TPRM phần lớn dựa vào dịch vụ quản lý vận hành, đặc biệt trong quản lý hợp đồng và tiếp nhận nhà cung cấp

Những phần nào trong chương trình TPRM của doanh nghiệp được thuê ngoài hoặc sử dụng dịch vụ quản lý vận hành?

Lập kế hoạch và xác định bên thứ ba



Thẩm định và quyết định rủi ro



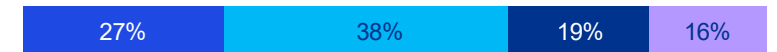
Quản lý hợp đồng và tiếp nhận



Giám sát liên tục



Kết thúc hợp tác (Off-boarding)



■ Thuê ngoài
 ■ Dịch vụ quản lý vận hành
 ■ Không sử dụng
 ■ Cả hai

Lưu ý: (a) Hạng mục “Khác” không được đưa vào biểu đồ do số lượng phản hồi thấp.
 (b) Tổng số có thể không cộng lại thành 100% do làm tròn số.

Nguồn: TPRM Survey, 2025

Nhờ những tiến bộ trong công nghệ AI, mô hình vận hành TPRM đang chuyển mình từ cách tiếp cận dựa trên số giờ thực hiện sang cách tiếp cận dựa trên kết quả. Các nhà cung cấp dịch vụ quản lý vận hành đóng vai trò tiên phong trong xu hướng này, mang đến các mô hình vận hành dựa trên công nghệ, có khả năng mở rộng và hướng tới việc tạo ra kết quả đo lường được như nâng cao hiệu quả hay giảm thiểu rủi ro, thay vì chỉ tính phí dựa trên số giờ làm việc như cách tiếp cận truyền thống. Mặc dù việc sử dụng mô hình dịch vụ quản lý toàn diện chưa trở thành chuẩn phổ biến, xu hướng này được dự báo sẽ tăng trưởng khi các tổ chức hoàn thiện hơn trong quản lý TPRM và tìm kiếm các giải pháp mang tính mở rộng, tiết kiệm chi phí và đáng tin cậy.

Khi các tổ chức áp dụng mô hình thuê ngoài, đồng thực hiện và các dịch vụ quản lý vận hành, việc giám sát hiệu quả trở thành yêu cầu bắt buộc. Để thành công triển khai chương trình, tổ chức cần có đội ngũ đủ năng lực để quản lý mối quan hệ với nhà cung cấp, thiết kế chương trình phù hợp với yêu cầu nội bộ, cũng như liên tục rà soát và đánh giá các kết quả được bàn giao. Vững vàng trong quản trị và quản lý dự án là yếu tố then chốt để duy trì kiểm soát và đảm bảo dịch vụ được cung cấp đúng như cam kết.

Tất nhiên rằng mức độ sẵn sàng chuyển đổi mô hình dịch vụ phụ thuộc vào đặc thù ngành. Ví dụ: các tổ chức tài chính với quy mô lớn trong các chương trình KYC và bộ phận quản lý rủi ro trường thành thường quen thuộc hơn với việc thuê ngoài một phần cho các quy trình quan trọng để được hỗ trợ bởi các bên thứ ba. Ngược lại, các doanh nghiệp thuộc các ngành khác có thể chưa có đủ mức độ trưởng thành hoặc nguồn lực nội bộ để tận dụng đầy đủ dịch vụ quản lý; nhiều doanh nghiệp vẫn đang trong giai đoạn chuẩn hóa và thiết lập quy trình TPRM trước khi có thể tự tin chuyển giao ra bên ngoài.



Các tổ chức cần đảm bảo nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài phù hợp với khẩu vị rủi ro và mục tiêu khả năng chống chịu nội bộ. Thực tiễn hàng đầu bao gồm xây dựng khung hợp đồng rõ ràng với SLA và KPI, đồng thời lựa chọn nhà cung cấp có sự kết hợp giữa năng lực kỹ thuật và tư duy dịch vụ khách hàng. Nhà cung cấp hiệu quả cần phản ứng linh hoạt theo hồ sơ rủi ro của tổ chức, tập trung vào các lĩnh vực rủi ro cao và hỗ trợ tinh gọn hóa hoạt động đánh giá để tránh tạo gánh nặng cho đội ngũ nội bộ.

Hiện nay ngày càng nhiều dịch vụ quản lý hàng đầu được tích hợp công nghệ, sử dụng AI để xử lý khối lượng lớn trong hoạt động sàng lọc hoặc chatbot để tăng tốc xử lý yêu cầu có mức độ rủi ro thấp. Các công cụ này hỗ trợ cung cấp dịch vụ nhất quán, hiệu quả và nâng cao trải nghiệm người dùng. Đồng thời, các năng lực công nghệ tiếp tục được bổ trợ bởi đội ngũ chuyên gia trong nước và nước ngoài, đảm nhận vai trò quan trọng trong cung cấp dịch vụ đầu-cuối tại những nơi có mức độ trưởng thành phù hợp.

Khuyến nghị chiến lược để mở rộng TPRM thông qua các dịch vụ quản lý trọn gói và thuê ngoài:

Hoàn thiện và chuẩn hóa quy trình nội bộ trước khi thuê ngoài: Chuẩn hóa và quy định bằng văn bản các quy trình TPRM để đảm bảo tổ chức sẵn sàng chuyển sang mô hình dịch vụ quản lý vận hành.

Thiết lập khung quản trị mạnh mẽ: Sử dụng các chỉ số SLA và KPI để duy trì khả năng giám sát và đảm bảo sự phù hợp với khẩu vị rủi ro và mục tiêu khả năng chống chịu của tổ chức. Các yêu cầu quản trị cần được tích hợp trong hợp đồng và được rà soát thường xuyên.

Lựa chọn nhà cung cấp có chuyên môn và tư duy “Khách hàng là ưu tiên”: Ưu tiên các đối tác hiểu rõ yêu cầu pháp lý, phản ứng nhanh theo hồ sơ rủi ro của tổ chức, và có khả năng điều chỉnh dịch vụ để tập trung vào các lĩnh vực rủi ro cao.

Theo dõi mức độ sẵn sàng về văn hóa và quản lý sự thay đổi: Đầu tư vào các hoạt động quản lý sự thay đổi để xây dựng niềm tin vào nhà cung cấp bên ngoài và mô hình thuê ngoài.

Lập kế hoạch cho khả năng mở rộng: Khi nhu cầu TPRM phát triển, cần đảm bảo mô hình dịch vụ quản lý có thể mở rộng để hỗ trợ các loại rủi ro rộng hơn hoặc phức tạp hơn mà không làm giảm mức độ kiểm soát hoặc chất lượng dịch vụ.

“Nhiều tổ chức cho biết họ đang sử dụng mô hình dịch vụ quản lý vận hành cho TPRM, nhưng thực tế chỉ có một số ít triển khai toàn diện (end-to-end). Phần lớn chỉ thuê ngoài từng phần, rời rạc ở một số công đoạn. Cơ hội thật sự nằm ở việc thu hẹp khoảng cách này bằng cách chuẩn hóa, tinh gọn và thiết lập vững chắc các quy trình nền tảng trước khi mở rộng quy mô. Khi làm đúng những bước cơ bản này, tổ chức có thể tận dụng tối đa lợi ích của TPRM: nhanh hơn, hiệu quả hơn và bền vững hơn.”

— Roy Waligora

Thành viên Điều hành và
Giám đốc phụ trách toàn cầu,
TPRM KPMG UK





Công nghệ và AI: Khai thác sự trưởng thành của TPRM và tạo ra giá trị

Công nghệ đang định hình lại hoạt động quản lý rủi ro bên thứ ba (TPRM), với AI và tự động hóa mang lại nhiều tiềm năng đặc biệt trong việc tinh gọn quy trình đánh giá rủi ro, thẩm định và xếp hạng rủi ro. Tuy nhiên, thực tế triển khai lại khá phức tạp. Việc ứng dụng AI hiện nay còn không đồng đều và rời rạc. Phần lớn tổ chức đang sử dụng từ một đến năm hệ thống để hỗ trợ TPRM, và tích hợp với các nền tảng khác vẫn là điểm nghẽn lớn nhất. Tự động hóa thường chỉ được áp dụng cho các tác vụ đơn lẻ như thẩm định hay chấm điểm rủi ro, thay vì bao phủ toàn bộ vòng đời quản lý rủi ro. Kết quả nhận được là một “miếng ghép chắp vá” của các hệ thống rời rạc, làm vấn đề trở nên phức tạp hơn thay vì giảm tải. Việc ứng dụng AI đang tăng lên, đặc biệt trong báo cáo và trực quan hóa dữ liệu.

Tuy nhiên, mức độ hiệu quả lại chưa tương xứng. Dù 50–58% tổ chức cho biết họ có sử dụng AI, chỉ 22% đánh giá là “rất hiệu quả”, trong khi 40% cho rằng AI chỉ “tạm hiệu quả”. Khoảng cách hiệu quả này chủ yếu đến từ vấn đề niềm tin và khả năng điều phối. Các tổ chức đạt hiệu quả cao là những đơn vị kết nối được các quy trình rời rạc và có sự sở hữu rõ ràng với toàn bộ quy trình từ đầu đến cuối. Các tác nhân AI vận hành đơn lẻ theo từng bước rời rạc thường kém hiệu quả hơn nhiều so với quy trình được kết nối và điều phối nhịp nhàng.

Những ứng dụng AI mạnh mẽ nhất là khi kết hợp giữa dữ liệu nghiên cứu chuyên sâu, dữ liệu mua từ các cơ sở dữ liệu thương mại và dữ liệu thu thập trực tiếp từ bên thứ ba, qua đó cung cấp bức tranh rủi ro đầy đủ và đa chiều hơn. Điều này cho phép tổ chức không chỉ đánh giá các rủi ro thực tế hiện tại mà còn mô phỏng các kịch bản tương lai để chuẩn bị cho cả “hiện tại và tương lai gần”. Tương lai của TPRM sẽ nằm ở khả năng điều phối từ đầu đến cuối này, giúp doanh nghiệp đánh giá nhà cung cấp sâu hơn, không chỉ phản ứng trước các sự kiện đang diễn ra mà còn dự đoán được những rủi ro sắp tới.

Trong ba năm tới, 39–47% tổ chức được khảo sát kỳ vọng sẽ ứng dụng AI ở mức độ trung bình trong các tác vụ cốt lõi của TPRM. Cơ hội đang rất rõ ràng: AI có thể tăng tốc vận hành toàn diện, tăng cường phát hiện rủi ro và hỗ trợ ra quyết định theo thời gian thực một cách thông minh hơn. Để hiện thực hóa tiềm năng này, các tổ chức cần có chiến lược đầu tư rõ ràng, phối hợp liên chức năng và một lộ trình cụ thể để mở rộng quy mô từ giai đoạn thử nghiệm đến triển khai trên toàn doanh nghiệp.

Biểu đồ 4. Phần lớn các chương trình TPRM chỉ đạt mức tự động hóa trung bình, rất ít đơn vị hưởng lợi từ tự động hóa nâng cao

Mức độ tự động hóa của chương trình TPRM và các khía cạnh của TPRM được áp dụng tự động hóa

Chúng tôi không sử dụng AI trong bất kỳ quy trình nào



Quyết định chấm dứt dịch vụ với bên thứ ba



Đánh giá các rủi ro tiềm ẩn



Hỗ trợ theo dõi và giám sát hiệu suất



Cố vấn TPRM 24/7 thông qua chatbot hỏi–đáp (FAQ chatbot)



Rà soát hợp đồng để đảm bảo bao gồm các điều khoản phù hợp



Xem xét phản hồi bằng câu hỏi của nhà cung cấp và xác định các vấn đề



Quyết định các yêu cầu thẩm định



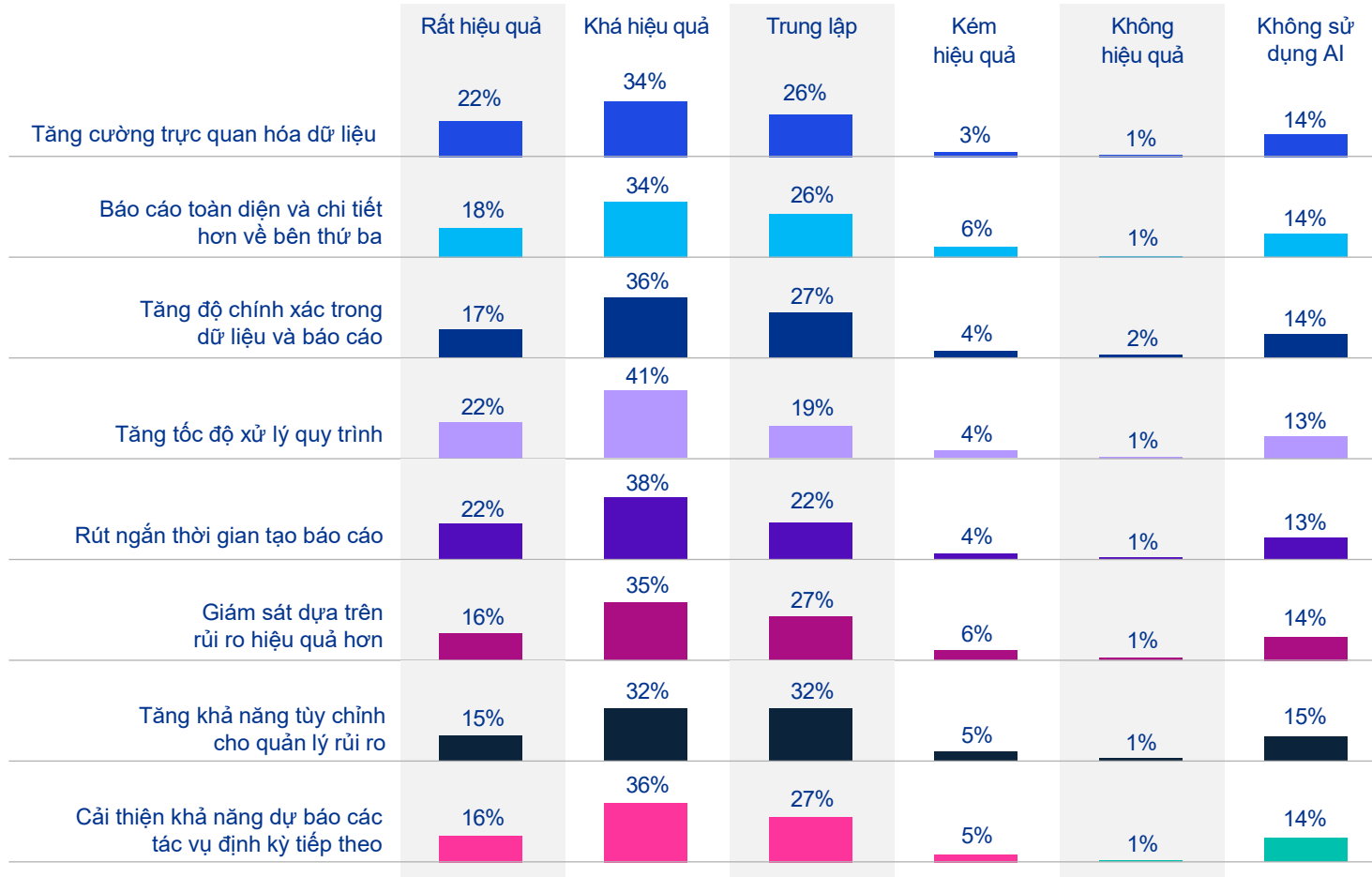
- Nâng cao (Advanced): Tự động hóa hoàn toàn, hệ thống tích hợp
- Trung bình (Moderate): Quy trình được tinh gọn, tự động hóa một phần
- Cơ bản (Beginner): Công cụ cơ bản, vẫn cần can thiệp thủ công
- Tối thiểu (Basic): Tự động hóa rất ít, phần lớn thao tác thủ công

Ghi chú: (a) Đã chọn tám tùy chọn hàng đầu để minh họa (b) Tổng số có thể không bằng 100% do làm tròn số

Nguồn: Khảo sát TPRM, 2025

Biểu đồ 5. Hiệu quả của AI trong cải thiện quy trình TPRM có sự khác biệt đáng kể

Mức độ hiệu quả của AI trong việc nâng cao các quy trình TPRM của tổ chức bạn là như thế nào?



Ghi chú:(a) Nhóm “khác” không được thể hiện trong biểu đồ; (b) Tổng số có thể không bằng 100% do làm tròn số
 Nguồn: Khảo sát TPRM, 2025

Khuyến nghị chiến lược để nâng cao ứng dụng AI và tự động hóa trong TPRM

Tích hợp AI vào các quy trình đầu – cuối: Vượt ra ngoài các trường hợp sử dụng riêng lẻ và tích hợp AI toàn bộ vòng đời TPRM — từ bắt đầu đến kết thúc.

Kết hợp tự động hóa với chuyên môn con người: Kết hợp các công cụ AI với nhóm quản lý dịch vụ trọn gói nhằm đảm bảo quyết định rủi ro được đưa ra dựa trên bối cảnh đầy đủ, và phù hợp với mục tiêu kinh doanh.

Ưu tiên tích hợp hệ thống: Giải quyết tình trạng phân mảnh nền tảng để tạo luồng dữ liệu liền mạch và tối đa hóa giá trị từ AI và tự động hóa.

Tập trung vào các trường hợp có tác động cao: Bắt đầu với các lĩnh vực như sàng lọc với khối lượng lớn, chấm điểm rủi ro và giải quyết truy vấn qua chatbot để đạt được những thành công nhanh chóng (quick win).

Đầu tư vào khả năng sẵn sàng cho AI: Đảm bảo chất lượng dữ liệu, quản trị dữ liệu và sự trưởng thành trong quy trình để hỗ trợ triển khai AI một cách hiệu quả.



Chất lượng dữ liệu và mức độ tin cậy: Nền tảng của một quy trình TPRM chất lượng cao

Niềm tin vào hiệu quả của TPRM gắn chặt với độ tin cậy của dữ liệu. Kết quả khảo sát cho thấy một xu hướng rất rõ: các tổ chức sở hữu dữ liệu chất lượng cao có mức độ tự tin vượt trội trong quản trị rủi ro, trong khi những tổ chức có dữ liệu kém chất lượng lại thiếu tự tin đáng kể. Cụ thể, 52% các đơn vị có dữ liệu đạt chuẩn cho biết họ “rất tự tin” khi ra quyết định TPRM, trái ngược với 40% số người thuộc nhóm dữ liệu không đạt yêu cầu cho rằng họ “không tự tin”. Con số này cho thấy một điều đơn giản nhưng quan trọng: chất lượng dữ liệu càng tốt, niềm tin vào năng lực quản trị rủi ro càng cao.

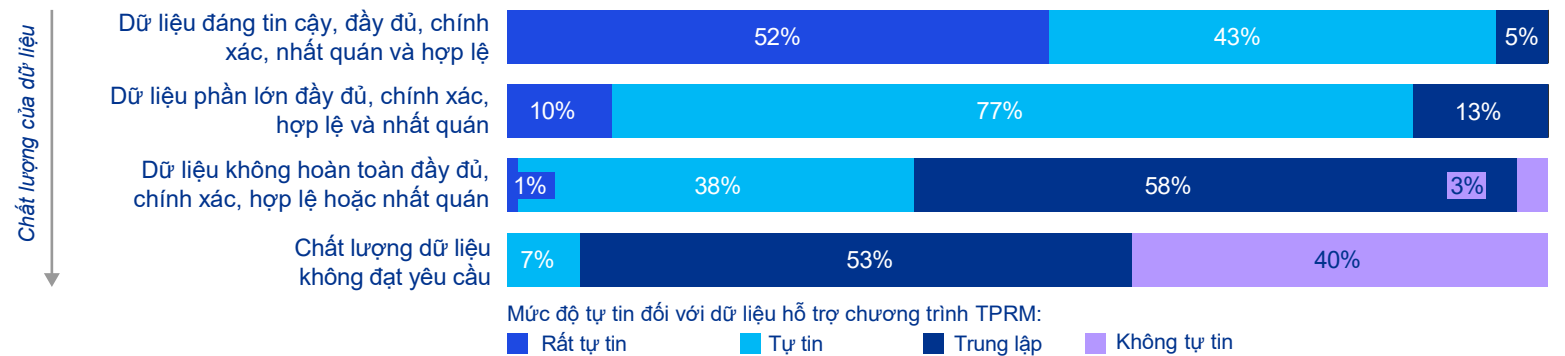
Cải thiện chất lượng dữ liệu đang trở thành một trong những cơ hội lớn nhất để nâng cao hiệu quả các chương trình TPRM. Mặc dù 59% tổ chức cho rằng dữ liệu của họ nhìn chung là đầy đủ, chính xác và nhất quán, chỉ 17% tự đánh giá rằng họ đã đạt đến mức chất lượng dữ liệu cao nhất. Chất lượng dữ liệu thường cải thiện theo quy mô doanh nghiệp, nhưng ngay cả các tập đoàn lớn vẫn phải đối mặt với thách thức trong việc hợp nhất các hệ thống phân mảnh và duy trì tính toàn vẹn dữ liệu.

Khoảng cách này chủ yếu bắt nguồn từ những hệ thống rời rạc và các thực hành quản trị dữ liệu thiếu đồng nhất. Chẳng hạn hệ thống thu mua tại các quốc gia khác nhau có thể không được tích hợp để tạo thành một bức tranh toàn diện, khiến việc đánh giá rủi ro bên thứ ba trên nhiều thị trường trở nên khó khăn. Khi dữ liệu không được kết nối, khả năng quan sát những điểm rủi ro cao nhất trong chuỗi cung ứng bị hạn chế. Thiếu một cái nhìn thống nhất về bên thứ ba đồng nghĩa với việc không thể có một cái nhìn thống nhất về rủi ro.



Biểu đồ 6. Mức độ tự tin vào quy trình TPRM phụ thuộc vào chất lượng dữ liệu

Chất lượng dữ liệu được sử dụng trong báo cáo TPRM và mức độ tin cậy vào dữ liệu hỗ trợ chương trình TPRM tổng thể



Nguồn: Khảo sát TPRM, 2025

Ghi chú: Các con số có thể không cộng lại thành 100% do làm tròn số

Chất lượng dữ liệu kém không chỉ tạo ra những nghi ngờ mà còn trực tiếp làm suy yếu các khoản đầu tư chiến lược. Đây là một rào cản lớn đối với việc triển khai hiệu quả các giải pháp AI cũng như áp dụng các mô hình dịch vụ vận hành trọn gói. Thực tế, kết quả khảo sát về chất lượng dữ liệu lại mâu thuẫn với tuyên bố phổ biến của người tham gia rằng họ đã và đang ứng dụng AI hoặc dịch vụ quản lý. Điều này phản ánh một thực tế: nhiều tổ chức chỉ sử dụng các công cụ tiên tiến cho những quy trình đơn lẻ, thay vì áp dụng xuyên suốt toàn bộ vòng đời TPRM.

Khi thiếu dữ liệu đáng tin cậy, ngay cả những nền tảng mạnh nhất cũng không thể tạo ra các phát hiện có giá trị hay mang đến tự động hóa thực sự. Để khắc phục, các tổ chức cần đầu tư nghiêm túc vào quản trị dữ liệu, chuẩn hóa hệ thống báo cáo và thiết lập cơ chế xác thực dữ liệu liên tục, như một phần của chiến lược quản trị dữ liệu tổng thể. Tuy nhiên, thách thức này thường trở nên quá tải khi phải xử lý nhiều hệ thống phân mảnh và phối hợp với nhiều nhóm chức năng khác nhau. Đây là một thực tế khiến không ít tổ chức lúng túng ngay từ bước đầu.

Một hướng tiếp cận khả thi và thực tiễn hơn là bắt đầu nhỏ: tập trung làm sạch và xác thực dữ liệu cho nhóm nhà cung cấp quan trọng nhất, chẳng hạn các bên thứ ba trọng yếu hoặc các khu vực địa lý then chốt. Những cải tiến có cấu trúc, thực hiện theo từng giai đoạn như vậy thường mang lại tỉ lệ chi phí - một lợi ích rõ ràng có thể đo lường được, đồng thời tạo ra động lực để mở rộng phạm vi nâng cấp dữ liệu trong tương lai.

Khuyến nghị chiến lược nhằm nâng cao chất lượng dữ liệu và mức độ tin cậy trong TPRM:

Bắt đầu với các bên thứ ba quan trọng: Tập trung nỗ lực làm sạch dữ liệu ban đầu vào nhóm nhà cung cấp có mức độ ưu tiên cao nhất để đạt được các “hiệu quả nhanh” và chứng minh giá trị.

Áp dụng phương pháp từng giai đoạn cho việc xử lý dữ liệu: Chia nhỏ các sáng kiến cải thiện chất lượng dữ liệu thành các bước quản trị, mỗi bước đều mang lại giá trị chi phí – một lợi ích rõ ràng, thay vì cố gắng đại tu toàn bộ cùng lúc.

Đầu tư vào quản trị dữ liệu và chuẩn hóa: Thiết lập quyền sở hữu rõ ràng, định nghĩa thống nhất và quy trình báo cáo chuẩn hóa trên các đơn vị kinh doanh và khu vực địa lý.

Tích hợp hệ thống mua sắm và hệ thống quản lý rủi ro: Hướng tới một cái nhìn thống nhất về dữ liệu bên thứ ba trên toàn bộ hoạt động toàn cầu nhằm nâng cao khả năng quan sát và đánh giá rủi ro.

Liên kết nỗ lực cải thiện dữ liệu với mục tiêu AI và dịch vụ quản lý: Đảm bảo rằng các bước cải thiện dữ liệu nền tảng hỗ trợ trực tiếp cho chiến lược tự động hóa và thuê ngoài (outsourcing) rộng hơn của tổ chức.

“Xây dựng nền tảng dữ liệu đáng tin cậy là cách hiệu quả nhất để nâng cao mức độ tự tin và khai mở toàn bộ tiềm năng của TPRM. Việc chỉ có 17% lãnh đạo cho biết họ sở hữu dữ liệu chất lượng cao đã chỉ ra một hướng đi rất rõ ràng. Bằng cách tập trung vào tính toàn vẹn dữ liệu (data integrity), các tổ chức có thể khai thác giá trị lớn hơn từ các khoản đầu tư công nghệ bao gồm cả AI và xây dựng một chương trình TPRM thực sự bền vững, giúp đưa ra quyết định nhanh hơn, chính xác hơn và hiệu quả hơn.”

— Gavin Rosettenstein

Thành viên Điều hành,
KPMG Úc



Tổng hợp khuyến nghị: Thiết lập chương trình TPRM vững chắc và sẵn sàng cho tương lai

Lộ trình hướng tới một chương trình TPRM sẵn sàng cho tương lai không chỉ đơn thuần là những điều chỉnh nhỏ lẻ; điều đó đòi hỏi các hành động mạnh mẽ và mang tính chiến lược.

Để chuyển đổi từ một chức năng mang tính phản ứng và tuân thủ sang một động lực chủ động tạo ra giá trị và tăng cường khả năng chống chịu, các tổ chức cần một tư duy hoàn toàn mới. Các hoạt động dưới đây tổng hợp những bài học cốt lõi từ nghiên cứu, cung cấp một lộ trình rõ ràng giúp tổ chức của bạn không chỉ bảo vệ vận hành mà còn nâng cao lợi thế cạnh tranh:



Tập trung đúng nguồn lực

Chuyển từ mô hình rà soát dàn trải, kém hiệu quả sang mô hình tập trung dựa trên rủi ro. Bằng cách dồn nguồn lực vào nhóm nhà cung cấp thực sự có rủi ro cao, tổ chức sẽ tìm được thông tin sâu sắc hơn ở nơi quan trọng nhất, tránh được việc lãng phí thời gian cho các mối quan hệ rủi ro thấp.



Phá bỏ những rào cản

Không thể xây dựng khả năng chống chịu thực sự khi quản trị rủi ro bị phân mảnh. Hãy tích hợp quy trình TPRM và ERM để hình thành góc nhìn chiến lược thống nhất ở cấp độ toàn doanh nghiệp, không chỉ là các báo cáo tuân thủ rời rạc.



Xem dữ liệu là tài sản chiến lược

Chương trình TPRM chỉ hiệu quả khi được thúc đẩy bởi dữ liệu. Đầu tư vào quản trị dữ liệu để tạo ra một “nguồn tin cậy duy nhất”. Dữ liệu sạch và đáng tin cậy là nền tảng bắt buộc cho AI hiệu quả, báo cáo chính xác và ra quyết định tự tin.



Vượt ra khỏi “Trình diễn AI”

Đừng chỉ tuyên bố sử dụng AI — hãy triển khai có mục đích. Gắn tự động hóa và quy trình làm việc thông minh xuyên suốt vòng đời TPRM để tăng tốc quy trình, phát hiện rủi ro tiềm ẩn và tập trung nguồn nhân lực cho công việc mang tính chiến lược hơn.



Hãy nhìn xa hơn những gì hiện diện trước mắt

Rủi ro của tổ chức không chỉ dừng lại ở các nhà cung cấp trực tiếp. Phát triển khả năng quan sát “bên thứ N” để hiểu rủi ro tiềm ẩn sâu hơn trong chuỗi cung ứng, giúp doanh nghiệp quản lý rủi ro tập trung và ngăn ngừa gián đoạn ngoài dự kiến.



Thuê ngoài kết quả, không thuê ngoài quyền sở hữu

Tận dụng dịch vụ quản lý vận hành để mở rộng khả năng và thúc đẩy hiệu quả trong các hoạt động có khối lượng lớn. Tuy nhiên, tổ chức phải duy trì kiểm soát chặt chẽ đối với quản trị và chiến lược, bảo đảm đối tác bên ngoài hoạt động như phần mở rộng của khẩu vị rủi ro, không phải thay thế cho nó.

KPMG có thể hỗ trợ như thế nào

Báo cáo này đã phác thảo một khung quy trình để chuyển đổi TPRM từ một yêu cầu mang tính phòng thủ thành một lợi thế chiến lược. Các công ty thành viên KPMG cung cấp kinh nghiệm, công nghệ và quy mô toàn cầu để giúp bạn triển khai khung quy trình đó và đạt được thành công. Chúng tôi đồng hành cùng bạn để xây dựng khả năng chống chịu, nâng cao hiệu quả và khai mở giá trị chiến lược trong các mối quan hệ với bên thứ ba. Các đội ngũ TPRM toàn cầu của chúng tôi được cấu trúc nhằm cung cấp hỗ trợ toàn diện — kết hợp giữa chuyên môn chuyên sâu, công nghệ tiên tiến và mô hình dịch vụ quản trị vững chắc, tạo nên sự khác biệt của chúng tôi trên thị trường.

Nhóm quốc tế

Các chuyên gia TPRM của chúng tôi vận hành trong mạng lưới các trung tâm cung cấp dịch vụ toàn cầu, với nguồn lực có kỹ năng sẵn sàng 24/7 tại các trụ sở lớn trên thế giới. Cấu trúc này cho phép chúng tôi điều chỉnh và mở rộng quy mô đội ngũ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, cung cấp hỗ trợ đa múi giờ và đa ngôn ngữ, đồng thời duy trì chất lượng dịch vụ nhất quán trên nhiều khu vực pháp lý.

Cách tiếp cận đa lĩnh vực

Các công ty thành viên KPMG áp dụng cách tiếp cận đa lĩnh vực, tập hợp các chuyên gia từ các mảng rủi ro, thu mua, tuân thủ, công nghệ, an ninh mạng và ESG để thiết kế, triển khai và liên tục cải thiện các chương trình TPRM. Mô hình quản trị đa chức năng này giúp đảm bảo mọi khía cạnh của chương trình quản lý rủi ro bên thứ ba được bao phủ đầy đủ, với cơ chế sở hữu và trách nhiệm rõ ràng.

Dịch vụ được quản lý hiện đại

Dịch vụ Quản trị của KPMG dành cho TPRM là một nền tảng chuyển đổi liên tục, kết hợp tự động hóa, AI và chuyên môn chuyên sâu theo nhu cầu. Dịch vụ dạng mô-đun, dựa trên đăng ký này được thiết kế để mang lại hiệu quả bằng cách tận dụng công nghệ tiên tiến, tự động hóa và năng lực xuyên biên giới. Không giống mô hình thuê ngoài truyền thống, dịch vụ quản lý vận hành toàn diện của chúng tôi bao phủ toàn bộ vòng đời TPRM, từ khâu tiếp nhận và thẩm định đến giám sát liên tục, quản lý vấn đề và kết thúc hợp tác.



Các giải pháp và dịch vụ TPRM của chúng tôi mang lại giá trị cốt lõi đo lường

Gia tăng hiệu quả: Giảm chi phí vận hành và rút ngắn thời gian tiếp nhận nhà cung cấp, nhờ tự động hóa và quy trình được tinh gọn.

Giảm thiểu rủi ro: Dịch vụ quản lý của chúng tôi giúp khách hàng chủ động xác định, đánh giá và giảm thiểu rủi ro trong toàn bộ vòng đời nhà cung cấp, nâng cao tổng thể mức độ an ninh và tuân thủ.

Hiểu biết chiến lược: Phân tích nâng cao và báo cáo mang lại thông tin có thể hành động, hỗ trợ ra quyết định tốt hơn và cải tiến liên tục.

Khả năng vận hành linh hoạt: Bằng cách tích hợp TPRM với ERM và tận dụng nguồn lực toàn cầu, KPMG hỗ trợ các tổ chức xây dựng khả năng chống chịu trước những sự gián đoạn và sự thay đổi trong quy định của cơ quan quản lý.



Liên hệ với chúng tôi

Email: info@kpmg.com.vn

Phạm Đỗ Nhật Vinh

Thành viên Điều hành,
Trưởng Khối Tư vấn Ngành Tài chính - Ngân hàng
KPMG Việt Nam

Nguyễn Ngọc Nam

Giám đốc,
Khối Tư vấn Dịch vụ Tài chính
KPMG Việt Nam



Quét mã QR để truy cập website: kpmg.com.vn

Một vài hoặc tất cả các dịch vụ được miêu tả trong tài liệu này có thể sẽ không được phép cung cấp cho khách hàng kiểm toán của KPMG và các công ty liên kết hoặc các công ty liên quan của các khách hàng đó.

Mọi thông tin trong tài liệu này đều là thông tin chung và không nhằm mục đích cung cấp tư vấn cho trường hợp cụ thể của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và cập nhật nhất một cách có thể, chúng tôi không thể đảm bảo rằng những thông tin này còn chính xác lúc người đọc nhận được hoặc sẽ duy trì tính chính xác này trong tương lai. Bất cứ ai cũng không nên quyết định hành động dựa trên những thông tin trong tài liệu này nếu không có sự tư vấn phù hợp từ các chuyên gia sau khi xem xét từng tình huống cụ thể.

© 2026 Công ty TNHH KPMG, Công ty TNHH Thuế và Tư vấn KPMG, Công ty Luật TNHH KPMG, Công ty TNHH Dịch vụ KPMG, đều là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được thành lập tại Việt Nam và là công ty thành viên trong tổ chức toàn cầu của các công ty KPMG độc lập, liên kết với KPMG International Limited, một công ty trách nhiệm hữu hạn theo bảo lãnh được thành lập tại Vương Quốc Anh. Tất cả các quyền được bảo hộ.

Tên và biểu tượng KPMG là nhãn hiệu thương mại được cấp phép sử dụng cho các công ty thành viên độc lập của tổ chức các công ty KPMG toàn cầu.