BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO **BỘ TÀI CHÍNH**

HỌC VIỆN TÀI CHÍNH

QUẢN LÝ RỦI RO TÁC NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Ngành: Tài chính - Ngân hàng

Mã số: 9.34.02.01

Hà Nội, 2026

Công trình được hoàn thành tại: HỌC VIỆN TÀI CHÍNH

Người hướng dẫn khoa học: PGS, TS. Hà Minh Sơn

TS. Chu Tuấn Anh

Phản biện 1:.....

.....

Phản biện 2:.....

.....

Phản biện 3:.....

.....

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Học viện họp tại .....Vào hồi giờ ngày tháng năm

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu.

Trong kinh tế toàn cầu không ngừng biến động, các ngân hàng thương mại (NHTM) đóng vai trò then chốt trong việc duy trì sự ổn định của hệ thống tài chính và là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, song hành với vai trò đó là sự đối diện với nhiều loại rủi ro, bao gồm rủi ro tài chính, rủi ro công nghệ và đặc biệt là rủi ro tác nghiệp (RRTN). Công tác quản lý RRTN có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với các NHTM vì nó liên quan trực tiếp đến sự an toàn, tính ổn định và uy tín của toàn bộ hoạt động.

Trước hết, quản lý RRTN hiệu quả giúp ngân hàng chủ động phòng ngừa và giảm thiểu các tổn thất từ các sự cố liên quan đến con người, quy trình, hệ thống hoặc các yếu tố bên ngoài, qua đó đảm bảo hoạt động kinh doanh được duy trì liên tục và thông suốt. Thứ hai, việc nâng cao chất lượng quản lý RRTN còn góp phần bảo vệ lợi ích hợp pháp của khách hàng thông qua việc tăng cường độ an toàn, bảo mật thông tin và cải thiện chất lượng dịch vụ, từ đó củng cố niềm tin của công chúng vào hệ thống ngân hàng. Thứ ba, quản lý RRTN còn mang ý nghĩa giảm thiểu rủi ro hệ thống trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng, ngăn chặn những cú sốc có khả năng lan truyền và gây ảnh hưởng tiêu cực đến toàn bộ nền kinh tế. Ngoài ra, việc triển khai quản lý RRTN một cách tối ưu còn giúp NHTM nâng cao năng lực cạnh tranh, tối ưu hóa các quy trình vận hành, giảm thiểu chi phí xử lý sự cố, đồng thời đáp ứng đầy đủ các yêu cầu tuân thủ từ cơ quan quản lý và các chuẩn mực quốc tế. Nhờ vậy, ngân hàng có thể thiết lập nền tảng cho sự phát triển bền vững, gia tăng uy tín trên thị trường và thu hút thêm các nhà đầu tư, đối tác cũng như khách hàng tiềm năng.

Việc nghiên cứu đề tài "Quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng

thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam" là rất cần thiết và cấp bách trong bối cảnh hiện tại. Điều này không chỉ hỗ trợ Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam phát hiện và phòng ngừa các rủi ro tiềm ẩn mà còn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động, bảo vệ tài sản và uy tín của Ngân hàng. Để đạt được mục tiêu này, Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam cần đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ, nâng cao năng lực quản lý và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao. Chỉ khi đó, Ngân hàng mới có thể phát triển bền vững và đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao của thị trường và khách hàng.

2. Câu hỏi nghiên cứu.

Để khắc phục những khoảng trống nghiên cứu, mục tiêu của đề tài mà NCS đặt ra là trả lời được các câu hỏi sau:

Rủi ro tác nghiệp là gì? Nguyên nhân nào dẫn đến rủi ro tác nghiệp?

Nội dung, quy trình và công cụ quản lý rủi ro tác nghiệp bao gồm những gì? Nhân tố nào ảnh hưởng đến quản lý rủi ro tác nghiệp?

Thực trạng quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong giai đoạn 2020 - 2024 diễn ra như thế nào? Những hạn chế chủ yếu là gì? Nguyên nhân của những hạn chế đó do đâu?

Quan điểm và các giải pháp tăng cường quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đến năm 2030 là gì?

Đây là những câu hỏi nghiên cứu và câu hỏi quản lý cần phải có lời giải đáp.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường quản lý rủi ro tác nghiệp phù hợp với hoạt động của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam đến năm 2030.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

4.1 Đối tượng nghiên cứu.

Các vấn đề lý luận và thực tiễn về rủi ro tác nghiệp và quản lý rủi ro tác nghiệp của ngân hàng thương mại.

4.2 Phạm vi nghiên cứu.

- Về nội dung: Luận án tập trung phân tích quản lý rủi ro tác nghiệp (RRTN) dựa trên các chuẩn mực của Basel II, bao gồm các vấn đề như: dự phòng và khẩu vị rủi ro tác nghiệp, chính sách quản lý RRTN, tổ chức bộ máy quản lý RRTN, cũng như quy trình và thủ tục quản lý RRTN tại VCB.

- Về không gian: Nghiên cứu tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (không bao gồm các công ty con, công ty liên doanh, liên kết).

- Về thời gian: Khảo sát, phân tích thực trạng quản lý RRTN của VCB giai đoạn 2020 - 2024, đề xuất các giải pháp trong thời gian tới.

5. Phương pháp nghiên cứu.

Trên nền tảng của phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, để có các phân tích, đánh giá, lập luận có căn cứ khoa học về đề tài nghiên cứu, NCS sử dụng các phương pháp: Phương pháp phân tích - tổng hợp; Phương pháp so sánh - đối chiếu; Phương pháp thông kê phân tích; Phương pháp hệ thống hóa; Phương pháp suy luận logic

6. Đóng góp mới của luận án.

Luận án này là một nghiên cứu thực tiễn, do đó, mục tiêu chính vẫn hướng tới là đánh giá thực tiễn, qua đó, làm cơ sở để đề xuất hệ giải pháp và kiến nghị phù hợp. Chính vì vậy, Luận án này sẽ phải làm rõ hơn nội hàm của khái niệm này và do vậy, các kết quả đóng góp mới của Luận án này là:

Chương 1: (i) Làm rõ những đặc điểm của RRTN, rủi ro gắn với RRTN tác động đến tính chất đặc thù trong quản lý RRTN. (ii) Đề xuất

hệ thống các chỉ tiêu và mô hình đánh giá mức độ quản lý RRTN ở các NHTM, trong đó, phản ánh các chỉ tiêu đánh giá mức độ phát triển từ phía nội bộ ngân hàng (thông qua các chỉ tiêu phản ánh mặt lượng và mặt chất), đo lường chất lượng RRTN từ những đánh giá của khách hàng tại VCB. (iii) Khảo sát những kinh nghiệm về quản lý RRTN từ một số ngân hàng thương mại trong và ngoài nước. NCS coi đây là một yêu cầu rất quan trọng, bởi từ đó sẽ giúp rút ra những kinh nghiệm có giá trị mà VCB có thể nghiên cứu và vận dụng nhằm quản lý RRTN trong thời gian tới.

Chương 2: Phân tích, đánh giá thực trạng RRTN và quản lý RRTN tại VCB trong giai đoạn 2020 - 2024, chỉ ra những thành tựu đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế.

Chương 3: Trên cơ sở đề cập những cơ hội và thách thức trong quản lý RRTN, những định hướng lớn trong quản lý RRTN của VCB giai đoạn đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2045 cũng như một số quan điểm về quản lý RRTN tại các NHTM, Luận án sẽ đề xuất một hệ thống các giải pháp và kiến nghị góp phần quản lý RRTN tại VCB thời gian tới. Do các giải pháp dựa trên cơ sở nghiên cứu sâu sắc về mặt lý luận và sự phân tích sâu thực tiễn, nên sẽ bảo đảm tính khoa học và khả thi.

7. Kết cấu luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục công trình công bố của tác giả, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, kết cấu của luận án gồm 3 chương:

Chương 1: Lý luận về quản lý rủi ro tác nghiệp của NHTM.

Chương 2: Thực trạng quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp tăng cường quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam.

CHƯƠNG 1.
LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ RỦI RO TÁC NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. LÝ LUẬN CHUNG VỀ RỦI RO TÁC NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1.1. Khái niệm rủi ro tác nghiệp.

Từ các khái niệm tham khảo qua các nghiên cứu đi trước, cùng với quan điểm của bản thân, nghiên cứu sinh tóm lược lại khái niệm về rủi ro tác nghiệp như sau: "rủi ro tác nghiệp của NHTM là loại rủi ro gây ra tổn thất cho NHTM do các nguyên nhân như con người, sự không đầy đủ hoặc vận hành không tốt các quy định, quy trình, hệ thống; hoặc do các sự kiện khách quan bên ngoài".

1.1.2. Đặc điểm của rủi ro tác nghiệp.

RRTN phát sinh trực tiếp từ các sự kiện cụ thể như lỗi của con người, trục trặc quy trình, sự cố hệ thống hoặc tác động từ bên ngoài (ví dụ: chuyển nhầm tiền, lỗi ATM, sai sót nghiệp vụ). Rủi ro tác nghiệp (RRTN) không có tính ổn định theo thời gian và không nhất thiết gia tăng tỷ lệ thuận với quy mô danh nghĩa của hoạt động. Trong một khoảng thời gian ngắn, RRTN có thể tăng theo cấp số nhân. Đồng thời, những hoạt động có quy mô nhỏ vẫn có khả năng tiềm ẩn mức rủi ro cao, trong khi các hoạt động lớn chưa hẳn tương ứng với rủi ro cao.

Rủi ro tác nghiệp (RRTN) thường phát sinh các chi phí đáng kể nhưng lại khó xác định và dự đoán trước, đặc biệt đối với các tổn thất liên quan đến hoạt động kinh doanh. Việc ghi nhận những tổn thất này gặp khó khăn do hạn chế thông tin về thiệt hại kinh doanh và thời gian nhàn rỗi của nhân viên. Tính chất tiềm ẩn của RRTN dẫn đến việc đánh giá thường bị thấp hơn thực tế, điển hình như rủi ro về bảo mật thông tin. Trong một số tình huống, loại rủi ro này thậm chí có

thể tạo ra lợi nhuận không mong muốn, ví dụ như trong các hoạt động rửa tiền, trước khi các vấn đề được phát hiện.

1.1.3. Phân loại rủi ro tác nghiệp

RRTN có mối liên hệ chặt chẽ với các rủi ro khác như tín dụng, thị trường, thanh khoản. Dù bản chất là lỗi từ con người, hệ thống hay quy trình, RRTN nếu không được kiểm soát có thể kích hoạt hoặc làm trầm trọng thêm các loại rủi ro khác, đóng vai trò là "mắt xích ngầm" ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống vận hành.

RRTN tồn tại và phát sinh ở mọi sản phẩm, quy trình, cá nhân và bộ phận trong ngân hàng. Theo phân loại nguyên nhân, RRTN là nguồn gốc của RRTD, rủi ro lãi suất hay rủi ro thị trường, vì tất cả đều bắt nguồn từ con người, hệ thống, quy trình hoặc các yếu tố bên ngoài. Trong quản trị ngân hàng, quản trị RRTD, rủi ro thị trường và RRTN tạo thành thế “kiềng ba chân” trong hệ thống quản trị rủi ro.

RRTN là không mong muốn (trạng thái lý tưởng là không xảy ra), khó đoán trước và rất khó triệt tiêu. Ngược lại, RRTD và rủi ro thị trường có thể được chấp nhận và tính toán trước như cơ hội kinh doanh, tuân theo quy luật "rủi ro càng cao, lợi nhuận càng lớn". Đối với RRTN, rủi ro có thể rất cao nhưng lợi nhuận không lớn, thậm chí gây tổn thất.

RRTD và rủi ro thị trường có thể được hiểu và tính toán dựa trên giá trị và yếu tố của từng giao dịch, hợp đồng cụ thể. RRTN lại tiềm ẩn trong toàn bộ hoạt động ngân hàng như một tổng thể, không thể tính toán dễ dàng cho từng giao dịch, hợp đồng riêng lẻ.

RRTN thường bị trùng lặp với RRTD và rủi ro thị trường trong phân loại. Ví dụ, việc khách hàng không trả được nợ là RRTD, nhưng nếu nguyên nhân là do cán bộ tín dụng xử lý sai quy trình cho vay, quản lý tài sản đảm bảo không tốt, hoặc bỏ qua điều kiện cấp tín dụng, thì tổn thất đó là do RRTN. Tương tự, việc cán bộ kinh doanh cố ý vượt trạng thái ngoại tệ gây tổn thất khi tỷ giá biến động bất lợi cũng

được coi là RRTN, không phải rủi ro thị trường.

1.1.4. Nguyên nhân của rủi ro tác nghiệp

Theo Hiệp ước Basel II, rủi ro tác nghiệp (rủi ro tác nghiệp) của NHTM phát sinh từ bốn nguyên nhân chính bao gồm: con người, quy trình, hệ thống, và các sự kiện bên ngoài.

1.1.5. Hậu quả của rủi ro tác nghiệp

Rủi ro tác nghiệp xuất hiện trong công việc của tất cả các cán bộ, nhân viên NHTM và thậm chí cả các sự kiện bên ngoài như lũ lụt, động đất (thiên tai), chiến tranh, dịch bệnh... cũng có thể tác động đến các hoạt động tác nghiệp của NHTM và gây ra các tổn thất to lớn cho NHTM, khách hàng và cả nền kinh tế xã hội.

1.2. QUẢN LÝ RỦI RO TÁC NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.2.1. Khái niệm, mục tiêu, nguyên tắc quản lý rủi ro tác nghiệp

1.2.1.1. Khái niệm quản lý rủi ro tác nghiệp

Theo nghiên cứu của Ủy ban Basel, quản lý rủi ro tác nghiệp được định nghĩa rõ ràng hơn: "quản lý rủi ro tác nghiệp là toàn bộ quá trình liên tục nhận diện, đánh giá, kiểm soát, giám sát và báo cáo rủi ro tác nghiệp nhằm giảm thiểu các tổn thất phát sinh trong quá trình thực hiện và đảm bảo hoạt động kinh doanh liên tục của NHTM".

1.2.1.2. Mục tiêu của quản lý rủi ro tác nghiệp

+ Đảm bảo tuân thủ và kiểm soát: Đảm bảo danh mục RRTN được quản lý và giám sát, tuân thủ Khẩu vị RRTN đã được phê duyệt, đáp ứng yêu cầu quản lý rủi ro theo tiêu chuẩn Basel II, kiểm soát RRTN và tính toán vốn cho RRTN. Mục tiêu là điều tiết tác động tiêu cực của rủi ro thông qua việc: nhận diện, đánh giá, chuẩn bị và thực hiện kế hoạch xử lý rủi ro, và đánh giá hiệu quả xử lý.

+ Tối ưu hóa chi phí và lợi ích: Kiểm soát RRTN với chi phí bỏ ra để điều tiết phải thấp hơn giá trị thiệt hại do rủi ro có khả năng xảy ra.

+ Mục tiêu cuối cùng: Đảm bảo giảm thiểu tổn thất từ RRTN, duy trì hoạt động kinh doanh liên tục, hiệu quả, bảo vệ uy tín cho ngân hàng, từ đó tối đa hóa giá trị, lợi ích cho các cổ đông.

1.2.1.3. Nguyên tắc quản lý rủi ro tác nghiệp

QLRRTN là công tác phức tạp, đòi hỏi sự quan tâm nghiêm túc của Ban lãnh đạo và toàn thể nhân viên. Công tác này phải luôn nhất quán với mục tiêu kinh doanh của ngân hàng, đảm bảo tính đồng bộ giữa rủi ro, vốn tự có và kết quả kinh doanh mục tiêu.

Quản lý rủi ro tác nghiệp, để đạt được hiệu quả, cần tuân thủ những nguyên tắc sau: (1) để quản lý rủi ro tác nghiệp cần tôn trọng nguyên tắc kiểm soát chéo đối với bất cứ một hoạt động nào của NHTM. (2) cần minh bạch hóa các rủi ro phát sinh của NHTM. (3) quản lý rủi ro tác nghiệp muốn đạt kết quả tốt NHTM cần lượng hóa rủi ro tác nghiệp. (4) quản lý rủi ro tác nghiệp yêu cầu bộ máy nhân sự NHTM (từ lãnh đạo đến nhân viên cấp dưới) phải được tái tổ chức và đào tạo lại. (5) nguyên tắc đảm bảo tính hiện đại, tiên tiến, chính xác và ứng dụng đồng bộ công nghệ, kỹ thuật, thông tin

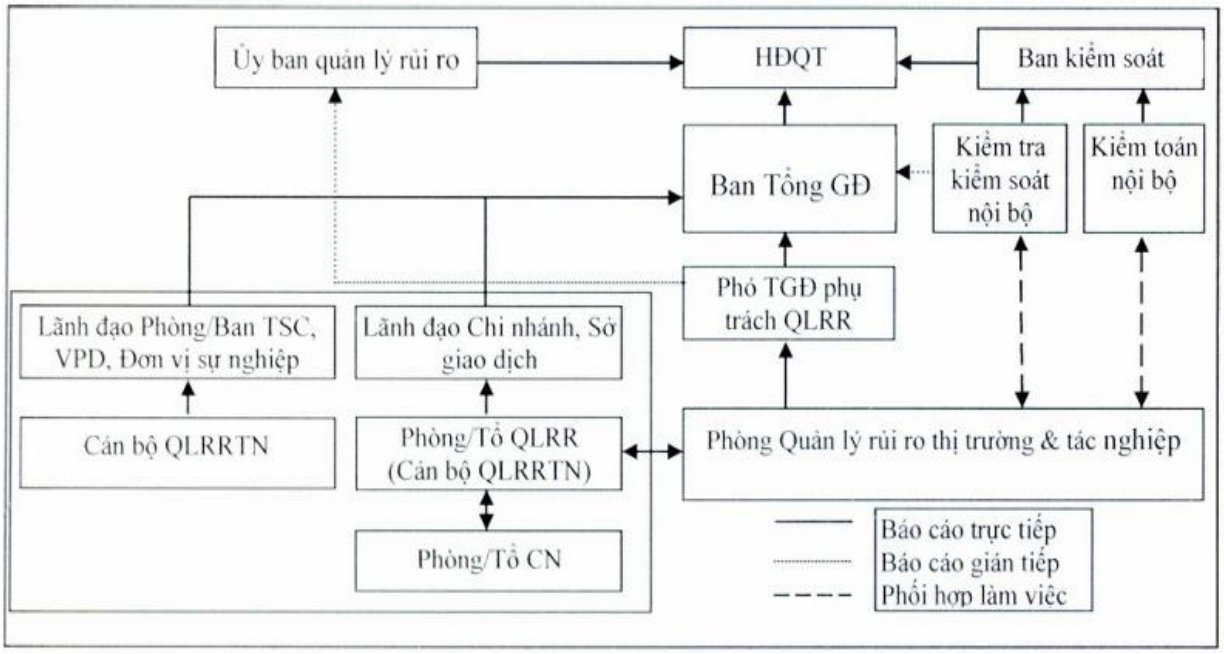
1.2.2. Quy trình và nội dung quản lý rủi ro tác nghiệp

Theo Hiệp ước Basel II, quy trình QLRRTN bao gồm 4 bước cơ bản: (i) Nhận diện RRTN (ii) Đánh giá/đo lường RRTN (iii) Xây dựng và thực hiện kế hoạch phòng ngừa (iv) Kiểm soát và Báo cáo RRTN. Để thực hiện 4 bước này, mỗi Ngân hàng cần xây dựng hệ thống các công cụ và phương pháp QLRRTN.

1.2.3. Nội dung quản lý rủi ro tác nghiệp

a. Tổ chức bộ máy quản lý rủi ro tác nghiệp của NHTM

Hình 1.3. Sơ đồ bộ máy QLRR tác nghiệp



Nguồn: Tài liệu quản lý rủi ro của VCB

b. Công cụ quản lý rủi ro tác nghiệp

Công cụ Thu thập dữ liệu tổn thất (LDC): Theo Basel II việc theo dõi dữ liệu sự kiện tổn thất rất quan trọng đối với việc xây dựng và vận hành hệ thống đo lường rủi ro tác nghiệp. Dữ liệu tổn thất nội bộ rất quan trọng trong việc gắn các ước lượng rủi ro với kinh nghiệm tổn thất thực tế của NHTM.

Công cụ nhận diện rủi ro và đánh giá biện pháp kiểm soát (Risk Control Self Assessment - RCSA): *Theo Basel II:* Tự đánh giá biện pháp kiểm soát rủi ro (RCSA), về cơ bản là đánh giá rủi ro vốn có (rủi ro trước khi các biện pháp kiểm soát được xem xét), tính hiệu quả của môi trường kiểm soát, và rủi ro còn lại (khả năng xảy ra rủi ro sau khi các biện pháp kiểm soát được xem xét).

Công cụ xây dựng và quản lý chỉ số rủi ro chính (Key Risk Indicator - KRI): Chỉ số rủi ro, thường được gọi là Chỉ số Rủi ro chính

(KRIs), được sử dụng để theo dõi các nhân tố chính dẫn đến trạng thái chịu rủi ro liên quan đến các rủi ro chính.

Công cụ Quản lý kinh doanh liên tục (Business Continuity Management - BCM): Quản lý kinh doanh liên tục là một trong số những công cụ quản lý rủi ro tác nghiệp nhằm mục đích giảm thiểu tối đa nguy cơ xảy ra gián đoạn, gây ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh liên tục của NHTM;

c. Công cụ đo lường rủi ro tác nghiệp

Phương pháp Chỉ số Cơ bản (Business Impact Analysis - BIA): Các NHTM sử dụng Phương pháp Chỉ số Cơ bản phải duy trì vốn tự có cho rủi ro tác nghiệp tương ứng bằng một tỷ lệ cố định nào đó (ký hiệu là al-pha) của lợi nhuận gộp hàng năm bình quân, trong thời gian 03 năm.

Phương pháp Chuẩn hoá (Standardised Analysis - SA): Trong phương pháp chuẩn hoá, các hoạt động NHTM được chia thành 08 màng dịch vụ: Tài chính doanh nghiệp; thương mại & bán hàng; NHTM bán lẻ; NHTM; thanh toán; dịch vụ đại lý; quản lý tài sản và môi giới bán lẻ.

Phương pháp Đo lường Tiên tiến (Advanced Measurement Approach - AMA): Trong phương pháp AMA, yêu cầu về vốn pháp định sẽ bằng độ lớn của rủi ro theo kết quả đo lường của hệ thống đo lường rủi ro tác nghiệp của NHTM, với điều kiện hệ thống đó đạt được các tiêu chuẩn định tính và định lượng đối với Phương pháp AMA.

1.2.4. Các chỉ tiêu đánh giá quản lý rủi ro tác nghiệp của NHTM

Trong nội dung này NCS đề cập đến 2 nhóm chỉ tiêu để đánh giá, đo lường khả năng quản lý rủi ro tác nghiệp của NHTM bao gồm: (1) Nhóm các chỉ tiêu định lượng và (2) Nhóm các chỉ tiêu định tính

1.2.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý rủi ro tác nghiệp

của NHTM

Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý rủi ro tác nghiệp của NHTM bao gồm 2 nhóm đó là (1) nhân tố chủ quan và (2) nhân tố khách quan.

1.3. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ QUẢN LÝ RỦI RO TÁC NGHIỆP CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VÀ BÀI HỌC RÚT RA ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

1.3.1. Kinh nghiệm quốc tế về quản lý rủi ro tác nghiệp của một số ngân hàng thương mại

RRTN có phạm vi rộng và có sự liên kết chặt chẽ với các loại rủi ro khác. Đối với các tổ chức tài chính có quy mô lớn, hệ thống quản lý RRTN thường được xây dựng một cách bài bản và không ngừng được hoàn thiện. Trong nghiên cứu này, tác giả tham khảo hệ thống quản lý RRTN tại JPMorgan Chase, DBS Bank, Commonwealth Bank, MUFG Unionbank và Fullerton, cũng như những thực tiễn quản lý rủi ro tại một số ngân hàng thương mại khác.

1.3.2. Bài học đối với Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Thông qua các nguyên tắc của Ủy ban Basel II và thực tiễn thành công cũng như thất bại của nhiều NHTM trên thế giới về quản lý rủi ro tác nghiệp, từ đó NCS tổng kết lại bài học kinh nghiệm cho Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam và nhằm tăng cường quản lý rủi ro tác nghiệp.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO TÁC NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

2.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Sau khi khái quát về lịch sử hình thành và phát triển, cơ cấu tổ chức và kết quả HĐKD của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam luận

án đi sâu phân tích thực trạng quản lý rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam giai đoạn 2020 - 2024, luận án đi sâu phân tích thực trạng rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

2.2. THỰC TRẠNG RỦI RO TÁC NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

2.2.1. Thực trạng rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam giai đoạn 2020 – 2024

2.2.1.1. Thực trạng rủi ro liên quan đến mô hình tổ chức, cán bộ và an toàn nơi làm việc

Nhóm rủi ro liên quan đến mô hình tổ chức, cán bộ và an toàn nơi làm việc bao gồm các rủi ro tác nghiệp đặc thù: Rủi ro nguồn nhân lực, rủi ro tài sản hữu hình, rủi ro gián đoạn hoạt động kinh doanh.

Bảng 2.8 Lỗi liên quan đến mô hình tổ chức tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam 2020 - 2024

Năm	2020	2021	2022	2023	2024
Lỗi liên quan đến mô hình tổ chức	3.859	3.327	2.398	2.141	1.945
So với năm trước	-	-16	-11,1	-10,7	-9,1

Nguồn: Tài liệu quản lý rủi ro của VCB

Bảng 2.9 Rủi ro sự kiện tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam giai đoạn 2020 - 2024

Năm	2020	2021	2022	2023	2024
Rủi ro sự kiện	4.418	3.731	3.217	1.015	927
So với năm trước	-	-16	-16	-10,7	-8,4

Nguồn: Tài liệu quản lý rủi ro của VCB

Số sự kiện rủi ro liên quan đến an toàn nơi làm việc gây ra bởi các nguyên nhân như cháy nổ, hỏng hóc tài sản hữu hình, các sự kiên bất khả kháng như hành vi cố ý phá hoại, bạo động, khủng bố, thiên tai, lũ lụt...

2.2.1.2. Thực trạng rủi ro liên quan đến cơ chế, chính sách, quy định

Bảng 2.10: Rủi ro liên quan đến cơ chế, chính sách, quy định tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam giai đoạn 2020 - 2024

Năm	2020	2021	2022	2023	2024
Rủi ro liên quan đến cơ chế chính sách	239	212	189	173	154
So với năm trước (%)	-	-19	-22	-16,2	-10

Nguồn: Tài liệu quản lý rủi ro của VCB

2.2.1.3. Các hành vi gian lận và tội phạm bên ngoài

Bảng 2.11: Rủi ro từ các hành vi gian lận và tội phạm bên ngoài tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam giai đoạn 2020 - 2024

Năm	2020	2021	2022	2023	2024
Rủi ro từ các hành vi gian lận và tội phạm bên ngoài	13.980	11.737	10.593	9.200	8.813
So với năm trước	-	-16	-15,3	-10,2	-7

Nguồn: Tài liệu quản lý rủi ro của VCB

2.2.1.4. Các hành vi gian lận và tội phạm nội bộ

Bảng 2.12: Rủi ro từ các hành vi gian lận và tội phạm nội bộ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam giai đoạn 2020 - 2024

Năm	2020	2021	2022	2023	2024
Rủi ro từ các hành vi gian lận và tội phạm nội bộ	19.387	15.235	11.973	10.896	9.637
So với năm trước	-	-17	-14	-10	-6

Nguồn: Tài liệu quản lý rủi ro của VCB

2.2.1.5. Nhóm rủi ro liên quan đến quá trình xử lý công việc của cán bộ

Bảng 2.13: Rủi ro liên quan đến quá trình xử lý công việc của cán bộ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam giai đoạn 2020 - 2024

Năm	2020	2021	2022	2023	2024
Rủi ro liên quan đến quá trình xử lý công việc của cán bộ	152.886	122.345	118.165	92.157	81.034
So với năm trước	-50,6	-32,4	-78,2	-41,5	-50

Nguồn: Tài liệu quản lý rủi ro của VCB

2.2.1.6. Rủi ro liên quan đến Công nghệ Thông tin

Bảng 2.14: Rủi ro liên quan đến Công nghệ Thông tin tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam giai đoạn 2020 - 2024

Năm	2020	2021	2022	2023	2024
Rủi ro liên quan đến Công nghệ Thông tin	2.015	1.854	1.580	1.508	1.327
So với năm trước	-	-26	-18	-15	-16

Nguồn: Tài liệu quản lý rủi ro của VCB

Ngoài 6 loại rủi ro nêu trên, nội dung này NCS còn phân tích tình hình rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam giai đoạn từ năm 2020 – 2024

2.2.2. Cơ sở pháp lý về quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam

2.2.2.1. Hệ thống văn bản chính sách về quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Trong thời gian gần đây, hệ thống các ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam đã ghi nhận những bước phát triển đáng kể cả về quy mô lẫn chất lượng hoạt động. Tuy nhiên, song hành với kết quả kinh doanh tích cực, các tổ chức này cũng phải đối diện với nhiều loại rủi ro. Dữ liệu thống kê cho thấy số lượng sự kiện rủi ro, đặc biệt là rủi ro tác nghiệp, có xu hướng gia tăng và gây ra các tổn thất đáng kể đối với toàn hệ thống.

Trước yêu cầu cấp thiết về tăng cường quản lý rủi ro tác nghiệp và hoàn thiện khuôn khổ pháp lý mang tính minh bạch, chặt chẽ, NHNN đã từng bước ban hành nhiều văn bản quy phạm nhằm điều chỉnh và định hướng hoạt động của các ngân hàng. Cụ thể:

Thông tư số 22/2019/TT-NHNN được ban hành ngày 15/11/2019, sửa đổi, bổ sung nhiều nội dung trong Thông tư 36/2014/TT-NHNN và chính thức có hiệu lực thi hành từ ngày 01/01/2020.

Thông tư 35/2018/TT-NHNN ngày 24/12/2018 sửa đổi, bổ sung Thông tư 35/2016/TT-NHNN ngày 29/12/2016 về an toàn và bảo mật trong cung cấp dịch vụ ngân hàng qua Internet.

2.2.2.2. Hệ thống văn bản, quy định nội bộ về quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Trên cơ sở khuôn khổ pháp lý do NHNN ban hành, cùng với mục tiêu chiến lược và điều kiện hoạt động kinh doanh thực tế, Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đã từng bước thiết lập hệ thống văn bản và quy định nội bộ về quản lý rủi ro tác nghiệp một cách phù hợp. Hệ thống này được xây dựng nhằm bảo đảm việc quán triệt mục tiêu và truyền đạt các quy định liên quan đến quản lý rủi ro tác nghiệp đến toàn bộ cán bộ, nhân viên, qua đó yêu cầu tuân thủ nghiêm túc

trong quá trình tác nghiệp.

2.2.3. Thực trạng quản lý rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại Thương Việt Nam từ năm 2020 – 2024

2.2.3.1. Nội dung quản lý rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

a. Thực trạng tổ chức bộ máy quản lý rủi ro tác nghiệp

Mô hình tổ chức quản lý rủi ro tác nghiệp (RRTN) tại VCB được xây dựng trên cơ sở mô hình Ba tuyến phòng vệ (Three Lines of Defense), bao gồm các Khối, Phòng, Ban với chức năng và nhiệm vụ phân định rõ ràng như sau:

Tuyến bảo vệ thứ nhất: Tuyến này bao gồm các Chi nhánh, Đơn vị Trụ sở chính đầu mối và các Đơn vị Trụ sở chính liên quan. Đây là tuyến chịu trách nhiệm chính trong việc quản lý RRTN phát sinh từ hoạt động kinh doanh, bao gồm nhận diện, đo lường, giám sát, kiểm soát và báo cáo rủi ro. Bên cạnh đó, tuyến này còn đề xuất và triển khai các biện pháp kiểm soát nội bộ (BPKS), thực hiện các hành động giảm thiểu rủi ro, cũng như triển khai các phương án khắc phục nhằm xử lý các lỗ hổng về kiểm soát.

Tuyến bảo vệ thứ hai: Tuyến này bao gồm Phòng Quản lý Rủi ro hoạt động (tác nghiệp) và Phòng Quản lý Tuân thủ, chịu trách nhiệm cung cấp các chính sách về RRTN, tiêu chuẩn và hướng dẫn tối thiểu, đồng thời giám sát việc tuân thủ trong toàn bộ hoạt động kinh doanh. Cụ thể, Phòng Quản lý Rủi ro chịu trách nhiệm quản lý 8 loại rủi ro đặc thù, trong khi Phòng Quản lý Tuân thủ quản lý bốn loại rủi ro đặc thù. Hai phòng này được hỗ trợ bởi Hội đồng Rủi ro cấp điều hành, nhằm đảm bảo việc thực thi chính sách và quy trình được nhất quán và hiệu quả.

Tuyến bảo vệ thứ ba: Tuyến này bao gồm Ban Kiểm soát cùng bộ phận Kiểm toán nội bộ trực thuộc. Chức năng chính của Kiểm toán nội bộ là kiểm tra và đánh giá một cách độc lập tính tuân thủ và hiệu quả của hệ thống quản lý RRTN, từ đó đưa ra các khuyến nghị hoặc điều chỉnh cần thiết để nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro. Tuyến này cung cấp sự đảm bảo độc lập đối với tính chính trực của mô hình RRTN và thực hiện kiểm tra, giám sát độc lập, đồng thời đặt ra các thách thức nhằm củng cố hệ thống kiểm soát.

b. Thực trạng đo lường rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Các công cụ hiện đang được VCB áp dụng trong việc đo lường rủi ro tác nghiệp (RRTN) bao gồm: thu thập dữ liệu tổn thất (LDC - Loss Data Collection), tự đánh giá kiểm soát rủi ro (RCSA - Risk Control Self Assessment), các chỉ số rủi ro chủ chốt (KRIs - Key Risk Indicators), quản lý liên tục hoạt động kinh doanh (BCM - Business Continuity Management), cùng với việc phân bổ kinh phí cho công tác quản lý RRTN. Những công cụ này đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá hiệu quả triển khai quá trình quản lý rủi ro tác nghiệp, cho phép ngân hàng kiểm soát, giám sát và cải thiện hệ thống QLRRTN một cách toàn diện và có hệ thống: (i) công cụ Loss Data Collection – LDC, (ii) công cụ Risk Control Self Assessment – RCSA, (iii) công cụ Key Risk Indicator – KRI, (iv) Quản lý kinh doanh liên tục (Business Continuity Management - BCM)

c. Thực trạng tính vốn cho rủi ro tác nghiệp

Thực hiện Thông tư 41/2016/TT-NHNN ngày 30/12/2016 của NHNN Việt Nam về việc quy định tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đã thực hiện tính vốn yêu cầu cho rủi ro tác nghiệp theo phương pháp chỉ số kinh doanh - BI theo công thức sau:

Kor = (BI năm thứ n + BI năm thứ n-1 + BI năm thứ n-2) / 3 x 15%

Trong đó:

- BI năm thứ n Chỉ số kinh doanh được xác định theo quý gần nhất tại thời điểm tính toán:

BI năm thứ n-1, BI năm thứ n-2: Chỉ số kinh doanh được xác định theo quý tương ứng của 2 năm liền kề trước năm tính toán:

- Chỉ số kinh doanh được xác định theo công thức sau:

BI = ∑ (IC + SC + FC)

Trong đó:

- IC: Giá trị tuyệt đối của Thu nhập lãi và các khoản thu nhập tương tự trừ Chi phí lãi và các khoản chi phí tương tự:

- SC: Tổng giá trị của Thu nhập từ hoạt động dịch vụ, Chi phí từ hoạt động dịch vụ. Thu nhập hoạt động khác, Chi phí hoạt động khác;

- FC: Tổng của giá trị tuyệt đối Lãi/lỗ thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối, mua bán chứng khoán kinh doanh và mua bán chứng khoán đầu tư.

Bảng 2.15. Cấu phần IC, SC, FC

Cấu phần	Công thức tính	Khoản mục trên báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh
IC	Thu nhập lãi và các khoản thu nhập tương tự - Chi phí lãi và các chi phí tương tự	Thu nhập lãi và các khoản thu nhập tương tự
		Chi phí lãi và các chi phí tương tự
SC	Thu nhập từ hoạt động dịch vụ + Chi phí hoạt động dịch vụ + Thu nhập từ hoạt động khác + Chi phí từ hoạt động khác	Thu nhập từ hoạt động dịch vụ
		Chi phí hoạt động dịch vụ

FC	Lài lỗ thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối (bao gồm cả. vàng tiêu chuẩn)| + |Lài lỗ thuần từ mua bản chứng khoản kinh doanh) - Lãi lỗ thuần từ mua bán, chứng khoán đầu tư	Thu nhập từ hoạt động khác
		Chi phí hoạt động khác

Nguồn: Báo cáo công bố thông tin VCB

2.2.3.2. Thực trạng quy trình quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam.

Nội dung QLRRTN của VCB được thể hiện trong kế hoạch QLRRTN. Theo đó, VCB xác định trong giai đoạn từ năm 2020 - 2024 cần nhận định các loại RRTN chủ yếu, xây dựng danh mục rủi ro tác nghiệp trọng yếu mà Ngân hàng thường gặp. Đồng thời, Ngân hàng xem xét đánh giá mức độ rủi ro chấp nhận đối với từng loại rủi ro chủ yếu và quy định cụ thể về biện pháp, công cụ phòng ngừa rủi ro có thể sử dụng...

Danh mục rủi ro trọng yếu được tổng hợp và bổ sung, đánh giá thường xuyên dựa trên hệ thống Hồ sơ Rủi ro (Risk profile) do Phòng Quản lý rủi ro hoạt động (tác nghiệp) chịu trách nhiệm thực hiện.

Đối với mỗi loại rủi ro tác nghiệp chủ yếu, Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam xây dựng quy trình quản lý rủi ro tác nghiệp với 5 bước cơ bản: Nhận diện các nhóm rủi ro tác nghiệp; Đo lường, đánh giá rủi ro tác nghiệp; Theo dõi rủi ro tác nghiệp; Kiểm soát rủi ro tác nghiệp và Báo cáo rủi ro tác nghiệp

2.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO TÁC NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

2.3.1. Những kết quả đạt được

2.3.1.1. Thiết lập hành lang an toàn cho hoạt động vận hành

Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đã từng bước hoàn thiện khung quản trị rủi ro tác nghiệp theo chuẩn quốc tế, đặc biệt là tiếp cận các nguyên tắc của Basel II/III. Ngân hàng đã ban hành tương đối đầy đủ hệ thống quy định nội bộ, quy trình nhận diện - đo lường - giám sát rủi ro, tạo nền tảng cho quản trị rủi ro hiện đại.

Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đã tăng cường kiểm soát rủi ro công nghệ thông tin và an ninh mạng, đặc biệt trong các dịch vụ ngân hàng số như Internet Banking, Mobile Banking. Các cơ chế xác thực đa lớp, giám sát giao dịch bất thường được triển khai rộng rãi.

2.3.1.2. Hiệu lực, hiệu quả của bộ máy quản lý rủi ro tác nghiệp được nâng cao

Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam được công nhận là một trong những ngân hàng tiên phong, đặc biệt coi trọng việc Quản lý Rủi ro Tác nghiệp (Quản lý rủi ro tác nghiệp). Trước những tổn thất và tác động tiêu cực đến uy tín phát sinh từ các Sự kiện Rủi ro Tác nghiệp (Sự kiện rủi ro tác nghiệp), Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đã chủ động nâng cao nhận thức về rủi ro, xác định mục tiêu quản lý, đồng thời thực hiện giám sát và đánh giá thường xuyên để kịp thời điều chỉnh các mục tiêu này phù hợp với tình hình kinh doanh thực tế.

Các mục tiêu quản lý rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam được cụ thể hóa thông qua Tuyên bố Khẩu vị Rủi ro Tác nghiệp (Operational Risk Appetite Statement), phản ánh quan điểm của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam về mức độ rủi ro chấp nhận được đối với từng hoạt động nghiệp vụ. Khẩu vị rủi ro tác nghiệp xác định phạm vi tổn thất có thể chấp nhận, cả về mặt tài chính lẫn phi tài chính, trong đó quy định mức cao nhất và thấp nhất của tổn thất do các Sự kiện rủi ro tác nghiệp có thể gây ra cho từng

nghiệp vụ.

2.3.1.3. Tính tuân thủ các quy định, quy trình quản lý rủi ro tác nghiệp

Về văn bản nội bộ, chính sách, quy định quản lý rủi ro tác nghiệp

Việc văn bản hóa và chính thức ban hành Khung Quản lý Rủi ro Tác nghiệp (Quản lý rủi ro tác nghiệp), bao gồm các nội dung trọng yếu như khái niệm, cấu trúc quản trị và các công cụ quản lý rủi ro tác nghiệp, đã giúp hoạt động quản lý rủi ro tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam có được phương pháp luận rõ ràng và minh bạch. Khung quản lý rủi ro tác nghiệp đóng vai trò như kim chỉ nam cho mọi hoạt động triển khai tại các cấp dưới, đảm bảo tính thống nhất và đồng bộ trên toàn hệ thống Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. Nhờ các tuyên bố trong Khung, Phòng quản lý rủi ro tác nghiệp có thể đảm bảo rằng toàn bộ Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam vận hành theo cùng một ngôn ngữ và phương thức tiếp cận đối với quản lý rủi ro tác nghiệp.

Về quy trình quản lý rủi ro tác nghiệp

Công tác nhận diện và đánh giá rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam được triển khai với cơ cấu hệ thống khá hoàn chỉnh và đáp ứng hiệu quả yêu cầu thực tiễn. Hội sở chính chịu trách nhiệm xây dựng bộ dấu hiệu nhận diện rủi ro tác nghiệp, bao gồm các giao dịch nghi ngờ và bất thường, đồng thời thiết lập hệ thống thông tin liên quan đến rủi ro. Nhờ cơ chế này, các rủi ro được phát hiện đầy đủ, tiết kiệm thời gian và giảm thiểu sự phụ thuộc vào yếu tố con người.

2.3.2. Những hạn chế trong quản lý rủi ro tác nghiệp

2.3.2.1. Đối mặt với một số thách thức trong môi trường chuyển đổi số

Khung quản lý rủi ro tác nghiệp chưa thực sự tích hợp sâu với chuyển đổi số, còn thiên về tuân thủ hơn là quản trị chủ động. Việc liên kết giữa quản lý rủi ro với chiến lược số hóa chưa đồng bộ.

Hệ thống dữ liệu rủi ro còn phân tán và chưa chuẩn hóa hoàn toàn, gây khó khăn trong việc phân tích, dự báo và xây dựng mô hình định lượng rủi ro tác nghiệp.

Rủi ro từ sự cố ngoại cảnh và hạ tầng vật lý: Các sự kiện bất khả kháng (như thiên tai năm 2021) vẫn gây thiệt hại nặng nề cho hệ thống ATM và tài sản hữu hình, chiếm tỷ trọng tổn thất đột biến trong một số thời điểm.

2.3.2.2. Tính hiệu lực, hiệu quả của bộ máy quản lý rủi ro tác nghiệp còn hạn chế

Về chiến lược, mục tiêu quản lý rủi ro tác nghiệp

Mặc dù đã xác định các mục tiêu quản lý rủi ro tác nghiệp trong từng thời kỳ, nhưng các mục tiêu này nhìn chung mới được xây dựng, còn nhiều điểm mang tính hình thức. Việc đánh giá hay đo lường các mục tiêu về quản lý rủi ro tác nghiệp vẫn chưa thực sự khả thi và mang tính chủ động.

Về tổ chức, đào tạo, phân công trách nhiệm, phân quyền

Mặc dù Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đã ban hành quy tắc đạo đức nghề nghiệp và thường xuyên tuyên truyền về tầm quan trọng của quản lý rủi ro, nhưng công tác tổ chức đào tạo, phân công trách nhiệm còn chưa thực hiện đồng đều đối với cán bộ toàn hàng. Vẫn còn nhiều cán bộ, nhân viên tại các chi nhánh, Phòng giao dịch chưa ý thức hết được tầm quan trọng cũng như trách nhiệm của bản thân trong công tác quản lý rủi ro nói chung và quản lý rủi ro tác nghiệp nói riêng.

2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế

Những hạn chế trong công tác quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân

hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam được phân tích dựa trên hai nhóm nguyên nhân chủ quan và khách quan:

2.3.3.1. Nhóm nguyên nhân khách quan

Biến động kinh tế, địa chính trị, môi trường và tội phạm công nghệ cao ngày càng tinh vi

Giai đoạn 2020-2024 chứng kiến tăng trưởng toàn cầu chậm lại, bất ổn chính sách thương mại gây áp lực lên hoạt động kinh doanh và quản trị rủi ro của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. Sự bùng nổ của chuyển đổi số kéo theo các phương thức gian lận bên ngoài phức tạp hơn, đòi hỏi Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam phải liên tục chạy đua về công nghệ bảo mật. Thiên tai và môi trường, các điều kiện thời tiết khắc nghiệt (mưa lũ miền Bắc năm 2021) trực tiếp gây hư hại hệ thống thiết bị ngoại vi của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. Áp lực tuân thủ các quy định pháp lý về quản lý rủi ro ngày càng khắt khe và liên tục thay đổi theo các chuẩn mực quốc tế mới.

Sự phức tạp của Basel II

Các tiêu chí của Basel II được xây dựng dựa trên kinh nghiệm khảo sát từ các nền kinh tế phát triển. Trong khi đó, ngành ngân hàng Việt Nam còn khá non trẻ, trình độ phát triển vẫn ở mức thấp, các yếu tố nội tại của nền kinh tế chưa đủ vững mạnh. Chính vì vậy, khi áp dụng các tiêu chí của Basel II vào quản lý rủi ro nói chung và rủi ro tác nghiệp nói riêng trong hoạt động của các ngân hàng ở Việt Nam còn gặp nhiều khó khăn, trong đó, sự chênh lệch về trình độ có thể xem như nguyên nhân chính. Việc NHNN quyết định áp dụng tiêu chuẩn Basel II để quản lý hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam mà chưa tính đến những thay đổi cho phù hợp với thực tế trình độ phát triển và tiềm lực của thị trường tài chính ngân hàng trong nước là một trong những nguyên nhân khiến công tác quản lý rủi ro nói chung và

quản lý rủi ro tác nghiệp nói riêng của các ngân hàng còn nhiều hạn chế, trong đó, Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam cũng không phải ngoại lệ.

Hệ thống vận hành và hành lang pháp lý chưa đủ hiệu lực

Hoạt động kinh doanh của ngân hàng nói chung và của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam nói riêng còn nhiều kẽ hở cho kẻ xấu lợi dụng. Tuy vậy, hệ thống pháp lý, chế tài xử phạt chưa đủ mạnh để răn đe đối với các hành vi liên quan đến rủi ro tác nghiệp nói riêng và quản lý rủi ro nói chung. Các hành vi gian lận và tội phạm từ bên ngoài liên tiếp xảy ra, đe dọa đến an toàn hoạt động ngân hàng, đặc biệt là các hành vi bạo động như cướp vũ trang xảy ra với số lượng không nhỏ, gây tâm lý và ảnh hưởng tới uy tín cũng như tài chính của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. Công tác quản lý rủi ro tác nghiệp do đó cũng thêm phần phức tạp. Điều này cho thấy tình trạng bất ổn và buông lỏng kiểm soát an ninh, trật tự xã hội của các cơ quan chức năng và sự phối hợp chưa chặt chẽ giữa các cơ quan chức năng với Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam.

2.3.3.2. Nhóm nguyên nhân chủ quan

Hệ thống kiểm soát nội bộ chưa đủ chặt chẽ

Một số quy trình nghiệp vụ còn tồn tại hạn chế, tạo điều kiện cho các sai sót hoặc hành vi gian lận phát sinh. Công tác kiểm tra chưa định kỳ, việc đánh giá rủi ro nội bộ đôi khi chưa được quan tâm đúng mức, dẫn đến một số hành vi sai phạm không được phát hiện kịp thời. Hạ tầng CNTT chưa đồng bộ hoàn toàn, việc bảo trì, nâng cấp các phần mềm tự động hóa đôi khi chậm trễ, chưa tương thích hoàn hảo với tốc độ thay đổi công nghệ của khách hàng. Yếu tố con người, sai sót trong quá trình khởi tạo thông tin khách hàng và chứng từ vẫn chiếm số lượng lớn nhất trong các lỗi tác nghiệp.

Hạn chế về số lượng và chất lượng nhân sự

Quản lý rủi ro tác nghiệp là một hoạt động phức tạp, đòi hỏi ngân hàng phải có tầm nhìn, chiến lược dài hạn. Để không ngừng hoàn thiện và nâng cao công tác quản lý rủi ro tác nghiệp, trước hết ban lãnh đạo cấp cao của ngân hàng phải có kiến thức sâu rộng, am hiểu những vấn đề lý luận cũng như nắm được thực tiễn tình hình hoạt động của ngân hàng và sự vận động của nền kinh tế.

Thực tế tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam cho thấy, lãnh đạo cấp cao, đặc biệt là lãnh đạo phụ trách công tác quản lý rủi ro tác nghiệp hầu hết được đào tạo từ trong nước, số lượng lãnh đạo từng được đào tạo bài bản và có kinh nghiệm làm việc tại các tổ chức tài chính, ngân hàng uy tín lớn trên thế giới tại bộ phận quản lý rủi ro còn khiêm tốn.

Chỉ tiêu kinh doanh và áp lực công việc

Áp lực hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh, đúng tiến độ, định mức, cũng như áp lực trong việc phục vụ khách hàng... cường độ làm việc cao là nguyên nhân khiến cán bộ nhân viên vi phạm lỗi tác nghiệp, gây rủi ro tác nghiệp cho ngân hàng. Đồng thời, áp lực doanh số cao

cũng khiến không ít nhân viên cố tình vi phạm quy trình nghiệp vụ để hoàn thành chỉ tiêu, thậm chí áp lực doanh số còn khiến không ít lãnh đạo ngân hàng ngó lơ với những sai phạm trong quá trình tác nghiệp của nhân viên cũng như của bản thân.

Bài toán cân bằng giữa lợi nhuận và chi phí còn khiến ngân hàng đưa ra những lựa chọn mang tính rủi ro cao. Đây cũng chính là nguyên nhân khiến việc chuyển giao rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam chưa được thực hiện. Việc mua bảo hiểm không chỉ đơn giản là thực hiện tuần tự các bước theo quy định, mà một vấn đề cốt lõi khác là phải hiểu được rủi ro của ngân hàng; từ đó tìm được loại sản phẩm phù hợp và tối đa hóa được các điều kiện, điều khoản bảo hiểm có lợi trong hạn mức kế hoạch vốn của ngân hàng. Vấn đề hiểu được rủi ro đóng vai trò quyết định, vì các điều kiện điều khoản bảo hiểm cũng như chi phí sẽ phụ thuộc vào mức độ rủi ro này.

CHƯƠNG 3.
GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ RỦI RO TÁC NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

3.1. ĐỊNH HƯỚNG, MỤC TIÊU, YÊU CẦU TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ RỦI RO TÁC NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Trong nội dung này NCS phân tích bối cảnh kinh tế - xã hội tác động đến hoạt động kinh doanh và quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam; Mục tiêu và định hướng phát triển của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam đến năm 2030; Những yêu cầu đặt ra nhằm tăng cường quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam và Mục tiêu tăng cường

quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

3.2. GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ RỦI RO TÁC NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Để khai thác các nội dung về quản lý rủi ro tác nghiệp từ lý luận chương 1 và thực trạng chương 2, NCS đã đưa ra 8 giải pháp tăng cường quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong chương 3.

3.2.1. Hoàn thiện khung quản lý rủi ro tác nghiệp theo hướng tích hợp và số hóa

Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trong toàn ngành tài chính - ngân hàng, yêu cầu đối với công tác quản lý rủi ro tác nghiệp không chỉ dừng lại ở việc tuân thủ các quy định nội bộ hay chuẩn mực quốc tế, mà cần phải gắn kết chặt chẽ với chiến lược phát triển công nghệ và mô hình kinh doanh mới. Đối với Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, mặc dù đã xây dựng được một hệ thống quy định và quy trình quản lý rủi ro tương đối đầy đủ, song thực tế cho thấy khung quản lý rủi ro tác nghiệp hiện tại vẫn mang nặng tính tuân thủ, chưa thực sự theo kịp tốc độ và chiều sâu của quá trình số hóa.

3.2.2. Phát triển hệ thống dữ liệu rủi ro tập trung và ứng dụng phân tích nâng cao

Trong tiến trình chuyển đổi số và hiện đại hóa công tác quản trị, một trong những thách thức mang tính nền tảng đối với Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam chính là tình trạng dữ liệu rủi ro còn phân tán, thiếu chuẩn hóa và chưa được khai thác hiệu quả. Dữ liệu - vốn được xem là "tài sản chiến lược" trong kỷ nguyên số - lại chưa thực sự phát huy vai trò trong việc hỗ trợ quản lý rủi ro tác nghiệp tại ngân hàng. Điều này không chỉ làm hạn chế khả năng giám sát và

kiểm soát rủi ro mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực dự báo và ra quyết định của ban lãnh đạo.

3.2.3. Tăng cường quản lý rủi ro công nghệ và an ninh mạng

Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trong toàn ngành tài chính - ngân hàng, rủi ro công nghệ và an ninh mạng đã trở thành một trong những cấu phần trung tâm của rủi ro tác nghiệp. Đối với Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, việc đẩy mạnh phát triển các dịch vụ ngân hàng số như Internet Banking, Mobile Banking, ví điện tử và các nền tảng thanh toán trực tuyến đã mang lại nhiều cơ hội tăng trưởng, nhưng đồng thời cũng làm gia tăng đáng kể mức độ phơi nhiễm trước các mối đe dọa từ không gian mạng.

Để khắc phục vấn đề này, Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam cần xây dựng và hoàn thiện khung quản lý rủi ro công nghệ thông tin và an ninh mạng theo các chuẩn mực quốc tế tiên tiến như ISO 27001 và NIST. Việc áp dụng các tiêu chuẩn này không chỉ giúp chuẩn hóa quy trình quản lý an ninh thông tin mà còn tạo nền tảng để ngân hàng nâng cao năng lực phòng thủ trước các mối đe dọa ngày càng phức tạp.

3.2.4. Hoàn thiện mô hình tổ chức và nâng cao hiệu quả kiểm soát nội bộ

Một trong những hạn chế nổi bật hiện nay trong quản lý rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam là mô hình kiểm soát nội bộ chưa thực sự hiệu quả, chưa tận dụng tối đa các công cụ công nghệ hiện đại, dẫn đến tiềm ẩn nhiều rủi ro trong hoạt động ngân hàng. Thực tế cho thấy, các quy trình kiểm soát nội bộ tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam hiện nay chủ yếu dựa vào các kiểm tra thủ công, các báo cáo định kỳ, và việc giám sát dựa vào kinh nghiệm cá nhân của cán bộ. Mặc dù đây là cách tiếp cận truyền thống đã từng

phát huy hiệu quả trong giai đoạn trước, nhưng trong bối cảnh ngân hàng ngày càng số hóa, hoạt động đa dạng, quy mô lớn, phương pháp này đang bộc lộ nhiều hạn chế. Cụ thể, việc phụ thuộc nhiều vào nhân sự có kinh nghiệm dẫn đến khả năng phát hiện rủi ro bị chậm trễ, độ chính xác trong đánh giá chưa cao, đồng thời khó có thể dự báo các rủi ro tiềm ẩn xuất hiện từ các sản phẩm và dịch vụ mới.

3.2.5. Phát triển nguồn nhân lực và xây dựng văn hóa rủi ro trong môi trường số

Trong bối cảnh ngân hàng hiện đại, đặc biệt là khi xu hướng số hóa và chuyển đổi số ngày càng lan rộng, nguồn nhân lực trở thành yếu tố then chốt quyết định sự thành công trong quản lý rủi ro tác nghiệp. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam) đang đứng trước thách thức không nhỏ: mặc dù có hệ thống kiểm soát và quản lý rủi ro đã được thiết lập, nhưng chất lượng đội ngũ chuyên gia rủi ro còn hạn chế, đặc biệt là những nhân sự am hiểu về công nghệ số, dữ liệu lớn và các phương pháp quản trị rủi ro hiện đại. Hậu quả là một số quy trình đánh giá rủi ro vẫn chưa đạt độ chính xác cao, thiếu khả năng dự báo kịp thời, và khó áp dụng các phương pháp đo lường rủi ro nâng cao, chẳng hạn như mô hình dự báo rủi ro dựa trên trí tuệ nhân tạo (AI) hoặc phân tích Big Data.

3.2.6. Tăng cường kiểm tra, giám sát và minh bạch thông tin rủi ro

Trong môi trường ngân hàng hiện đại, đặc biệt là khi xu hướng chuyển đổi số đang trở thành yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh, việc tăng cường kiểm tra, giám sát và minh bạch thông tin rủi ro không chỉ là một nhu cầu quản lý nội bộ, mà còn là một chiến lược sống còn để đảm bảo sự an toàn, bền vững và khả năng phát triển dài hạn. Tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam), quá trình số hóa các dịch vụ, từ giao dịch trực

tuyến, thanh toán điện tử cho đến các nền tảng ngân hàng mở, đã đem lại lợi ích vượt bậc về hiệu quả, tốc độ và tiện ích cho khách hàng. Tuy nhiên, cùng với những lợi ích này, rủi ro tác nghiệp, rủi ro công nghệ và rủi ro liên quan đến đối tác bên ngoài cũng tăng lên theo cấp số nhân. Những sự kiện này nếu không được phát hiện và xử lý kịp thời, sẽ có thể gây ra thiệt hại trực tiếp cho ngân hàng, ảnh hưởng đến uy tín và lòng tin của khách hàng, đồng thời gây khó khăn trong việc tuân thủ các yêu cầu pháp lý và chuẩn mực quản lý rủi ro quốc tế.

3.2.7. Hoàn thiện khung chiến lược và thể chế quản lý rủi ro tác nghiệp

Trong bối cảnh hoạt động ngân hàng ngày càng phức tạp, chịu tác động mạnh mẽ từ biến động kinh tế - xã hội, cạnh tranh thị trường và yêu cầu tuân thủ các chuẩn mực quốc tế, việc hoàn thiện khung chiến lược và thể chế quản lý rủi ro tác nghiệp đóng vai trò nền tảng đối với sự phát triển bền vững của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. Khung này không chỉ định hướng cho toàn bộ hoạt động quản trị rủi ro mà còn đảm bảo sự thống nhất, minh bạch và hiệu quả trong triển khai trên toàn hệ thống.

3.2.8. Nâng cao năng lực hệ thống quản trị và công cụ quản lý rủi ro tác nghiệp

Bên cạnh việc hoàn thiện khung chiến lược và thể chế, việc nâng cao năng lực hệ thống quản trị và công cụ quản lý rủi ro tác nghiệp là yếu tố quyết định đến hiệu quả triển khai trên thực tế tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. Đây là bước chuyển từ "thiết kế" sang "vận hành", đảm bảo các chính sách và quy trình được thực thi một cách hiệu quả và đồng bộ trong toàn hệ thống.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Trong nội dung này, luận án đưa ra một số kiến nghị chính sách đối với các cơ quan quản lý nhà nước như NHNN Việt Nam, Hiệp hội

Ngân hàng nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các ngân hàng thương mại, trong đó có Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, nâng cao năng lực ứng phó và kiểm soát rủi ro tác nghiệp trong môi trường kinh doanh đầy biến động hiện nay.

KẾT LUẬN

Với mục tiêu góp phần nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro tác nghiệp, từ đó hỗ trợ định hướng phát triển tăng trưởng bền vững và ổn định của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (VCB), luận án đã vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng trên nền tảng cơ sở lý luận và thực tiễn. Kết quả nghiên cứu đã đạt được một số đóng góp chủ yếu sau:

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa một cách toàn diện cơ sở lý luận về rủi ro tác nghiệp và quản lý rủi ro tác nghiệp trong hoạt động NHTM, có sự cập nhật và tích hợp những nội dung mới theo tinh thần của Hiệp ước Basel II. Đồng thời, luận án phân tích và tổng hợp kinh nghiệm quốc tế trong việc tăng cường quản lý rủi ro tác nghiệp tại một số NHTM điển hình, qua đó rút ra các bài học có giá trị tham khảo và khả năng vận dụng thực tiễn đối với Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số.

Thứ hai, trên nền tảng lý luận hiện đại luận án đã tiến hành phân tích sâu và đánh giá toàn diện thực trạng quản lý rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam giai đoạn 2020-2024. Việc sử dụng các nguồn số liệu minh bạch, có kiểm chứng đã giúp luận án làm rõ được mức độ hiệu quả, những điểm mạnh, những tồn tại và nguyên nhân của các hạn chế trong công tác quản lý rủi ro tác nghiệp hiện hành. Các kết quả nghiên cứu thực tiễn mang tính khách quan, logic và có giá trị tham khảo cao.

Thứ ba, trên cơ sở kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ, có tính mới và khả thi nhằm nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. Các giải pháp không chỉ phù hợp với định hướng phát triển chiến lược của NHTM, mà còn gắn kết chặt chẽ với xu thế phát triển ngành ngân hàng

trong nước và quốc tế. Đồng thời, luận án cũng đưa ra một số kiến nghị chính sách đối với các cơ quan quản lý nhà nước nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các NHTM, trong đó có Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, nâng cao năng lực ứng phó và kiểm soát rủi ro tác nghiệp trong môi trường kinh doanh đầy biến động hiện nay.

Dưới sự hướng dẫn tận tình của PGS, TS Hà Minh Sơn và TS. Chu Tuấn Anh, sự hỗ trợ về mọi mặt của Bộ môn Nghiệp vụ Ngân hàng, Khoa Sau Đại học Học viện Tài chính, NCS đã hoàn thiện luận án này một cách đầy đủ và ý nghĩa nhất. Tuy nhiên, do kiến thức và kinh nghiệm nghiên cứu chưa nhiều, luận án không tránh khỏi những hạn chế nhất định, NCS kính mong nhận được sự đóng góp, xây dựng của các nhà khoa học, quý các thầy, cô và người đọc quan tâm để luận án được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn!