

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ TÀI CHÍNH

HỌC VIỆN TÀI CHÍNH



ĐINH NGUYỄN BẢO ANH

**QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

Ngành

: Tài chính - Ngân hàng

Mã số

: 9.34.02.01

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI, 2023

Công trình được hoàn thành tại: Học viện Tài chính

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

NHD 1: PGS.TS Hà Minh Sơn

NHD 2: TS Nghiêm Văn Bảy

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 Học viện Tài chính số 53 E, phố Phan Phù Tiên, quận Đống Đa, Hà Nội. Vào hồi... giờ... ngày... tháng... năm...

Có thể tìm hiểu luận án tại: Thư viện Quốc gia

Thư viện Học viện Tài chính

LỜI NÓI ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu.

Rủi ro hoạt động (Operational risk) là loại rủi ro liên quan đến nhiều yếu tố: con người, hệ thống, quy trình, thủ tục nội bộ và kể các sự kiện bên ngoài. Như vậy, có thể thấy rủi ro hoạt động tồn tại trong hầu hết các bộ phận của ngân hàng có thực hiện nghiệp vụ giao dịch kinh doanh, cung cấp dịch vụ hoặc các hoạt động chấp nhận rủi ro. Rủi ro hoạt động phát sinh do hệ thống thông tin không hiệu quả, do sai sót kỹ thuật, những sai phạm trong kiểm soát nội bộ, do những biến cố không định trước hay những vấn đề hoạt động khác có thể dẫn đến tổn thất cho ngân hàng về tài chính, uy tín và danh tiếng. Phạm vi và thời gian xảy ra những rủi ro hoạt động là rất rộng lớn và nó có thể xảy ra bất kỳ lúc nào trong thời gian hoạt động của ngân hàng. Rủi ro hoạt động gây ra những tổn thất lớn nhưng rất khó để xác định hoặc dự đoán trước những dấu hiệu của nó. Điều này khiến cho công tác QTRR gặp nhiều khó khăn, đặc biệt trong giai đoạn cách mạng 4.0 với sự ra đời của nhiều sản phẩm tài chính mới. Chính vì vậy, chủ đề rủi ro hoạt động đã thu hút sự quan tâm của các nhà quản lý cũng như các học giả trên toàn thế giới với mục tiêu xác định, đo lường, kiểm soát và hạn chế rủi ro hoạt động cũng như những tác động bất lợi của nó. Theo đó việc đưa ra các biện pháp, các chính sách tăng cường công tác quản trị rủi ro hoạt động nhằm hạn chế rủi ro này trong khu vực ngân hàng là một nhu cầu cấp bách.

Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) là ngân hàng có lịch sử hình thành và truyền thống hoạt động lâu năm nhất ở Việt Nam. Đây cũng là một trong số các ngân hàng có quy mô vốn điều lệ, qui mô tài sản lớn nhất trong toàn hệ thống. Từ một ngân hàng chuyên doanh, chuyên cung cấp dịch vụ tiền tệ tín dụng cho lĩnh vực đầu tư, xây dựng cơ bản thì hiện nay BIDV đã thành một ngân hàng hoạt động đa năng, cung cấp dịch vụ tài chính - ngân hàng cho mọi chủ thể trong nền kinh tế. BIDV đã khẳng định thương hiệu và vị trí hàng đầu trong hệ thống ngân hàng ở Việt Nam và khu vực. Hoạt động kinh doanh luôn tăng trưởng mạnh mẽ, liên tục, đạt được nhiều thành quả, góp phần vào sự phát triển của nền kinh tế trong thời kỳ chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế.

Trong quá trình phát triển BIDV gặp rất nhiều rủi ro, trong đó có rủi ro hoạt động. BIDV đã triển khai và thực hiện công tác quản trị rủi ro hoạt động một cách khá chặt chẽ và đạt được nhiều thành tựu, như phân công trách nhiệm trong tất cả các khâu nghiệp vụ, tích cực xử lý và ngăn chặn những tổn thất do rủi ro hoạt động, nâng cao chất lượng hệ thống công nghệ thông tin và công tác nhân sự trong quản trị rủi ro hoạt động... Tuy nhiên, thực trạng công tác quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV còn một số tồn tại như: hoạt động kiểm tra, kiểm soát chưa

toàn diện, chưa ứng phó kịp thời với sự biến động của nền kinh tế đến hoạt động ngân hàng, hệ thống công nghệ thông tin sử dụng quản trị rủi ro hoạt động còn nhiều bất cập, nhân sự trong công tác QTRR còn ít, trình độ chuyên môn còn hạn chế... Để BIDV phát triển bền vững và ứng phó với thực trạng trên thì vấn đề quản trị rủi ro hoạt động ngày càng mang tính cấp thiết và cần được quan tâm sâu sát hơn nữa. Điều đó đặt ra những thách thức vô cùng lớn trong công tác quản trị rủi ro hoạt động tại Ngân hàng và hướng tới chuẩn mực chung của thế giới.

Với mục đích hệ thống hóa, hoàn thiện cơ sở lý luận về quản trị rủi ro hoạt động của NHTM, nghiên cứu thực tiễn quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV, đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV, tác giả đã lựa chọn đề tài: ***“Quản trị rủi ro hoạt động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam”*** cho luận án của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu.

2.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu quốc tế.

RRHĐ là loại rủi ro có mặt trong hầu hết tất cả các hoạt động của ngân hàng nhưng lại khó đo lường và kiểm soát nhất. Đã có rất nhiều công trình nghiên cứu lý thuyết, thực tiễn cũng như mô hình thực nghiệm liên quan đến vấn đề quản trị rủi ro hoạt động như: (1). Joel Bessis (1998), “Risk Management In Banking” [74]. (2). Ủy ban Basel về Giám sát ngân hàng đã tiến hành nhiều nghiên cứu và đưa ra các khuyến nghị về đảm bảo an toàn theo tiêu chuẩn Basel I (1998), Hiệp ước Bassei II (2004) [69], [71]. (3) Stephan Cowan, Glen Bullivant và Robert Addlestone (2004) với công trình nghiên cứu “Effective credit control & debt recovery handbook - Tottel [80]. (4) Glen Bullivant (2005) trong cuốn sách “Credit Management” [81]. (5). Bernd Engelmann & Robert Rauhmeier (2011), “The Basel II Risk Parameters Estimation, Validation, Stress Testing with Application to Loan Risk Management”. [73]. (6). H.Greuning & S.Bratanovic (2003), “Analyzing Banking Risk, A framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk”. [82].

2.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước

2.2.1. Công trình nghiên cứu về quản trị rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại.

Quản trị rủi ro hoạt động trong kinh doanh của NHTM là vấn đề được rất nhiều các nhà nghiên cứu cũng như các lãnh đạo ngân hàng quan tâm. Ở Việt Nam, hiện nay có rất nhiều công trình nghiên cứu và các hội thảo khoa học đưa ra những nhận định về vấn đề rủi ro hoạt động, rủi ro kinh doanh và công tác quản trị rủi ro hoạt động, rủi ro trong kinh doanh. Có thể kể đến một số công trình nghiên cứu: (1). Lê Thị Vân Khanh (2017), “Hệ thống quản trị rủi ro hoạt động tại các NHTM Việt Nam”, Luận án tiến sĩ kinh tế bảo vệ tại trường Đại học Kinh tế Quốc dân. [26]. (2). Nguyễn Anh Tuấn (2012), QTRR trong kinh doanh của

NHTM Việt Nam theo Hiệp ước Basel, luận án tiến sĩ bảo vệ tại Trường Đại học Ngoại Thương. [58]. (3). Trần Thị Ngọc Trâm (2016), “QTRR của NHTM cổ phần Ngoại thương Việt Nam” - luận án tiến sĩ bảo vệ tại Học viện Ngân hàng. [55] (4). Trần Trọng Phong và Cao Việt Thắng (2014) “Hoàn thiện khuôn khổ pháp lý về QLRR hệ thống NHTM trong quá trình tái cấu trúc hệ thống NHTM”, [46] (5). Trần Minh Trang (2014), “Xây dựng khuôn khổ quản trị rủi ro hoạt động hiệu quả tại NHTM Việt Nam” - bài viết đăng trên Tạp chí Ngân hàng, số 5/2014. [59] (6). Nguyễn Thị Vân Anh (2014), “Hạn chế rủi ro cho hệ thống ngân hàng thông qua áp dụng Basel II - nhìn từ kinh nghiệm quốc tế” - bài viết đăng trên Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ số 20 (413). [7] (7). Trần Thị Lan và Hoàng Thị Bích Hà (2017), “QTRR tác nghiệp tại các NHTM Việt Nam” - Đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở [28]

2.2.2. Công trình nghiên cứu liên quan đến Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam

(8). Lê Thị Thúy (2020), “Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của BIDV”, luận án tiến sĩ của Lê Thị Thúy bảo vệ tại Học viện Tài chính [54], (9). Trần Khánh Dương (2019), “Giải pháp phòng ngừa và hạn chế rủi ro tín dụng tại BIDV trong thời kỳ khủng hoảng” - luận án tiến sĩ được bảo vệ tại Học viện Tài chính. [15] (10). Vũ Hồng Thanh (2020), “Giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại BIDV” - luận án tiến sĩ bảo vệ tại Học viện Tài chính [53] (11).

2.3. Góc tiếp cận nghiên cứu của luận án.

Trên cơ sở tổng hợp, phân tích, đánh giá kết quả - giá trị khoa học các công trình đã công bố đạt được, tác giả nhận thấy các nghiên cứu về rủi ro hoạt động, quản trị rủi ro hoạt động tại NHTM còn một số hạn chế. Cho đến nay chưa có một công trình nào mang tính hệ thống đầy đủ, toàn diện về rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động tại NHTM, từ lý luận đến khảo sát thực trạng, trên cơ sở đó đề xuất các quan điểm, định hướng và giải pháp. Vì vậy, vẫn còn nhiều nội dung cả về lý luận và thực tiễn cần được giải quyết, đòi hỏi phải nghiên cứu sâu hơn về rủi ro hoạt động, quản trị rủi ro hoạt động của NHTM trong bối cảnh hiện nay. Trên cơ sở nhận thức được sự cần thiết tăng cường quản trị rủi ro hoạt động của hệ thống NHTM nói chung và BIDV nói riêng, tác giả quyết định lựa chọn đề tài nghiên cứu này.

Tại BIDV, chưa có công trình nào đề cập đầy đủ đến những lý luận cơ bản, thực trạng công tác quản trị rủi ro hoạt động và đề xuất đầy đủ những giải pháp cần thiết. Trên tinh thần kế thừa và phát huy những vấn đề đã được nghiên cứu, luận án sẽ tập trung nghiên cứu các vấn đề lý luận cơ bản về rủi ro hoạt động, quản trị rủi ro hoạt động tại NHTM nói chung và thực trạng công tác quản trị rủi ro hoạt động, thành tựu và hạn chế, đề xuất những giải pháp khắc phục yếu điểm tại BIDV trong điều kiện các Ngân hàng đang triển khai quá trình chuyển đổi số

một cách mạnh mẽ. Bởi vậy, có thể khẳng định đề tài mà tác giả lựa chọn không trùng lặp với các công trình đã được công bố trước đó.

2.4. Khoảng trống và câu hỏi nghiên cứu.

2.4.1. Khoảng trống nghiên cứu và những vấn đề kê thừa, phát triển

Các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đã xây dựng nền tảng lý luận và thực tiễn khá đầy đủ về quản trị rủi ro hoạt động tại các NHTM. Kết quả cụ thể của các công trình trên là đề cập đến những cơ sở lý luận cho đề tài luận án là NHTM, hoạt động kinh doanh của NHTM, rủi ro hoạt động của NHTM và nội dung trọng tâm là quản trị rủi ro hoạt động của NHTM. Đồng thời, các công trình đó đã đánh giá một số mặt về thực trạng và đề xuất giải pháp quản trị rủi ro hoạt động tại một số NHTM ở nước ngoài và trong nước.

Tuy nhiên, các công trình nghiên cứu trên nhìn chung chỉ dừng lại ở việc phân tích lý thuyết rủi ro hoạt động, đánh giá thực trạng và đề xuất một số giải pháp ở phạm vi một ngân hàng hoặc chi nhánh ngân hàng cụ thể trong một khoảng thời gian nhất định. Mặc dù đã có khá nhiều nghiên cứu đề tài và liên quan đến đề tài luận án, các công trình nghiên cứu này vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định - khoảng trống chưa được nghiên cứu, cụ thể như sau:

Thứ nhất, các công trình nghiên cứu ở nước ngoài được thực hiện ở những nền kinh tế và ngành ngân hàng rất phát triển. Ở đó các điều kiện thị trường, mô hình quản lý, hành lang pháp lý, điều hành nền kinh tế, điều kiện nội tại và công nghệ quản trị của các NHTM đã phát triển ở trình độ cao. Do vậy, với đặc thù của nền kinh tế và hệ thống NHTM Việt Nam hiện nay là chưa phù hợp.

Thứ hai, các nghiên cứu đã nêu lên các lý luận cơ bản về những vấn đề liên quan đến rủi ro hoạt động, quản trị rủi ro hoạt động của NHTM. Tuy nhiên, mỗi một nghiên cứu chỉ mới đề cập tới một mảng lý luận liên quan đến chủ đề của nghiên cứu đó, chưa có nghiên cứu nào tổng hợp đầy đủ các lý luận về quản trị rủi ro hoạt động của NHTM trong bối cảnh hiện nay. Đồng thời cho đến nay chưa có khung lý luận thống nhất về quản trị rủi ro hoạt động của NHTM vì sự khác biệt lớn giữa các quốc gia trên thế giới. Trong nghiên cứu này, tác giả sẽ tổng hợp, bổ sung, sắp xếp hệ thống lý luận để phù hợp nhất với đề tài lựa chọn.

Thứ ba, hầu hết các công trình đã công bố đều tiếp cận dưới góc độ trực tiếp, xử lý nhanh những bất cập nảy sinh trong rủi ro hoạt động. Đó là toàn bộ quy trình quản trị rủi ro hoạt động, từ khâu nhận diện, đo lường rủi ro; phân loại đến xử lý rủi ro. Trong nghiên cứu mới luận án đặt ra là xác định đầy đủ và khoa học các tiêu chí đo lường rủi ro hoạt động, vận dụng các tiêu chuẩn quốc tế theo Hiệp ước Basel vào các nội dung quản trị rủi ro hoạt động, lựa chọn mô hình quản trị rủi ro hoạt động thích hợp, xây dựng, ban hành chiến lược, chính sách, quy trình quản trị rủi ro hoạt động chặt chẽ, tổ chức bộ máy quản trị rủi ro hoạt động đến

việc thực hiện toàn bộ các nội dung của quy trình quản trị rủi ro hoạt động tại NHTM trong điều kiện cụ thể.

Thứ tư, phần lớn các công trình nghiên cứu trong nước về quản trị rủi ro hoạt động nói riêng và QTRR kinh doanh nói chung tại NHTM thực hiện trong giai đoạn trước, các thông tin, dữ liệu cũ. Trong khi đó môi trường kinh doanh, chính sách pháp luật, trình độ quản lý đã có những thay đổi. Mặc dù những nghiên cứu trong quá khứ là rất công phu, nghiêm túc, có giá trị thực tiễn trong khoảng thời gian đề tài công bố, có thể không hoàn toàn phù hợp với bối cảnh hiện nay. Đặc biệt trong lĩnh vực hoạt động của hệ thống NHTM đã có nhiều chuyển biến, điều này làm cho tính thời sự của các công trình đi trước giảm đi đáng kể. Yêu cầu trong nghiên cứu luận án là phải cập nhật kiến thức hiện đại, thông tin, số liệu mới nhất về BIDV và môi trường kinh doanh.

Thứ năm, nhìn chung theo đánh giá của tác giả các công trình nghiên cứu, đặc biệt là các công trình nghiên cứu trong nước đề xuất các giải pháp hoàn thiện, tăng cường quản trị rủi ro hoạt động của cả hệ thống NHTM hoặc là một chi nhánh ngân hàng. Hơn nữa các công trình nghiên cứu chưa gắn với BIDV tác giả lựa chọn nghiên cứu cho nên chưa phù hợp với diễn biến rủi ro hoạt động, công tác quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV, các nhân tố chủ quan và khách quan tác động đến công tác quản trị rủi ro hoạt động. Trong nghiên cứu này, nghiên cứu sinh dựa vào cơ sở lý luận, khung lý luận đã được khẳng định và cơ sở thực tiễn được đánh giá một cách toàn diện, đầy đủ để đề xuất các giải pháp và kiến nghị hợp lý nhất

2.4.2 Câu hỏi nghiên cứu.

Để giải quyết được các khoảng trống trong nghiên cứu, kế thừa được nhưng giá trị của các công trình đã công bố và phát triển để hoàn thiện hơn những nội dung trọng tâm của luận án cần giải đáp được các câu hỏi nghiên cứu: (i) Khái niệm chuẩn về quản trị rủi ro hoạt động? Khung lý thuyết cơ bản về quản trị rủi ro hoạt động? Công cụ nào để quản trị rủi ro hoạt động? Nội dung quản trị rủi ro hoạt động? Sử dụng mô hình nào? Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị rủi ro hoạt động của NHTM? (ii) Thực trạng diễn biến rủi ro hoạt động tại BIDV? Thực trạng quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV: sự tuân thủ các tiêu chuẩn của Basel và quy định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về áp dụng các tiêu chuẩn của Basel II, quy trình và nội dung quản trị rủi ro hoạt động, những kết quả chủ yếu, những hạn chế, tồn tại và nguyên nhân của nó trong thời gian qua? (iii) BIDV cần thực hiện những giải pháp nào? Các cơ quan quản lý nhà nước đối với hệ thống ngân hàng cần xử lý các kiến nghị gì để tạo điều kiện thuận lợi nhất cho BIDV tăng cường quản trị rủi ro hoạt động trong thời gian tới?

3. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là đề xuất hệ thống giải pháp nhằm tăng cường quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV đến năm 2030.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu trên, luận án sẽ phải đề cập phân tích, luận giải và làm rõ một số vấn đề sau đây:

Thứ nhất, tổng hợp, phân tích và làm rõ hơn những vấn đề lý luận về rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động tại các NHTM.

Thứ hai, nghiên cứu kinh nghiệm quản trị rủi ro hoạt động ở các NHTM trong và ngoài nước, qua đó rút ra những bài học cho việc quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV thời gian tới.

Thứ ba, phân tích một cách có hệ thống thực trạng quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV những năm qua. Sự phân tích sẽ cho phép đánh giá tổng quát về các kết quả đạt được và những mặt còn hạn chế, tồn tại trong quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV. Những hạn chế này sẽ được phân tích xem xét một cách tỉ mỉ trên cơ sở tìm hiểu về những nguyên nhân gây ra (cả nguyên nhân khách quan lẫn nguyên nhân chủ quan).

Thứ tư, trên cơ sở đề cập đến những thuận lợi và khó khăn thách thức trong, định hướng chiến lược quản trị rủi ro hoạt động của BIDV đến năm 2030 cũng như những quan điểm quản trị rủi ro hoạt động, đề tài sẽ tập trung đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV những năm tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Luận án tập trung nghiên cứu các vấn đề về rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động tại NHTM. Cụ thể, luận án đi sâu nghiên cứu các vấn đề: lý thuyết cơ bản, khung lý thuyết, các loại hình về rủi ro hoạt động, các mô hình quản trị rủi ro hoạt động tại NHTM; phân tích, đánh giá thực trạng quản trị rủi ro hoạt động tại một số NHTM (trên thế giới và Việt Nam) và BIDV. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất hệ thống giải pháp và các kiến nghị để tăng cường quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV cho giai đoạn tới.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung khoa học: Luận án nghiên cứu những rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động của NHTM.

- Về không gian: Luận án nghiên cứu về BIDV.

- Về thời gian: Thực trạng quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV từ năm 2018 - 2022, đề xuất định hướng và giải pháp để thực hiện đến năm 2030.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được các mục tiêu nghiên cứu, tác giả sử dụng kết hợp các phương pháp sau:

(1). *Phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của Chủ nghĩa Mác - Lê Nin*: Là phương pháp luận chung và phổ biến trong hoạt động nghiên cứu khoa học kinh tế.

+ Phương pháp duy vật biện chứng là phương pháp xem xét sự vật, hiện tượng trong sự ràng buộc lẫn nhau, trong một không gian và thời gian nhất định, trong sự vận động và phát triển không ngừng.

+ Phương pháp duy vật lịch sử gắn với hoạt động sản xuất vật chất, kinh doanh dịch vụ trong mối quan hệ thống nhất giữa lực lượng sản xuất, các chủ thể cung ứng dịch vụ ở một trình độ nhất định với quan hệ sản xuất tương ứng và trong một khoảng thời gian nhất định.

Vận dụng phương pháp trên trong nghiên cứu luận án: trong chương lý luận, tác giả xem xét rủi ro hoạt động, quản trị rủi ro hoạt động của NHTM trong sự vận động và phát triển giữa mối quan hệ ràng buộc với các sự vật hiện tượng khác - sự vận động của các hoạt động dịch vụ trong mối quan hệ với các khách hàng và đối tác tiếp nhận các dịch vụ đó. Từ đó đề xuất các mô hình quản trị rủi ro hoạt động, các tiêu chí đánh giá công tác quản trị rủi ro hoạt động, các nhân tố tác động đến quản trị rủi ro hoạt động của NHTM. Khi nghiên cứu cơ sở thực tiễn, tác giả phân tích, đánh giá công tác quản trị rủi ro hoạt động của BIDV trong một khoảng thời gian nhất định, trên cơ sở bộ tiêu chí đã được đề xuất, mức độ tác động của các nhân tố, nguyên nhân tạo nên những kết quả, làm phát sinh những hạn chế, tồn tại trong công tác quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV. Dựa trên quan điểm duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, tác giả đề xuất các giải pháp, kiến nghị liên quan đến chủ thể cung ứng các dịch vụ là BIDV, khách hàng nhận cung ứng dịch vụ, các NHTM, TCTD, các trung gian tài chính khác và cơ quan quản lý nhà nước về hệ thống ngân hàng.

(2). *Phương pháp luận giải, tổng hợp lý thuyết*: Là phương pháp nắm bắt các thông tin, nội dung khoa học cơ bản của đề tài qua sách, báo, tài liệu nhằm mục đích chọn ra những khái niệm và tư tưởng cơ bản làm cơ sở lý luận của đề tài, hình thành giả thuyết khoa học, dự đoán về những thuộc tính của đối tượng nghiên cứu, xây dựng mô hình lý thuyết và thực nghiệm. Trong đó, phương pháp luận giải là phương pháp nghiên cứu các tài liệu khác nhau bằng cách phân loại, sắp xếp những thông tin thu thập được từ các nguồn khác nhau thành những mặt, những bộ phận, những mối quan hệ theo lịch sử thời gian để phát hiện và khai thác các khía cạnh khác nhau của lý thuyết, từ đó chọn lọc những thông tin cần thiết phục vụ cho đề tài nghiên cứu. Phương pháp tổng hợp là liên kết từng mặt, từng bộ phận thông tin đã được luận giải, phân tích để tạo ra một hệ thống lý thuyết đầy đủ và sâu sắc hơn về đối tượng nghiên cứu.

Trong luận án, tác giả đã nghiên cứu các tài liệu theo các chủ đề liên quan đến rủi ro hoạt động, quản trị rủi ro hoạt động tại NHTM, các mô hình, nhân tố

ảnh hưởng đến hiệu quả công tác quản trị rủi ro hoạt động trong chương 2. Trên cơ sở đó, tác giả tổng hợp, đánh giá các thông tin thu thập được từ quan điểm nghiên cứu của nhiều tác giả khác nhau để hình thành nên khung lý thuyết phục vụ cho mục tiêu và đúng đối tượng nghiên cứu của luận án.

(3). *Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu*: Đây là phương pháp thu thập và xử lý các dữ liệu thứ cấp. Dữ liệu thứ cấp là loại dữ liệu đã có sẵn, nó đã được công bố nên dễ dàng thu thập. Loại dữ liệu này rất phong phú, đa dạng và xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau. Trong nghiên cứu luận án, các dữ liệu thứ cấp được tác giả thu thập từ sách, báo, các báo cáo khoa học, các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến rủi ro hoạt động, quản trị rủi ro hoạt động của hệ thống NHTM và BIDV.

Bên cạnh đó, nguồn dữ liệu thứ cấp quan trọng khác phục vụ cho nghiên cứu luận án là các văn bản pháp lý hiện hành của các Tổ chức Tài chính - Ngân hàng Quốc tế (như Hiệp ước Basel), Việt Nam và BIDV có liên quan đến rủi ro và QTRR trong kinh doanh nói chung, rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động tại NHTM. Đây là nguồn dữ liệu hữu ích cung cấp các thông tin quan trọng về quy định hiện hành của quốc tế và Việt Nam.

Ngoài ra, để phục vụ cho quá trình nghiên cứu, luận án tiến hành thống kê và nghiên cứu các tài liệu là Báo cáo thường niên của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Báo cáo tổng kết các bộ ngành liên quan, Tổng cục Thống kê, Báo cáo tổng kết, Báo cáo kết quả kinh doanh của các NHTM Việt Nam và BIDV.

(4). *Phương pháp thống kê mô tả*: Thống kê là hệ thống các phương pháp gồm thu thập, tổng hợp, trình bày số liệu và tính toán các đặc trưng của đối tượng nghiên cứu để phục vụ cho quá trình phân tích, dự đoán và ra quyết định. Trên cơ sở thống kê các dữ liệu và số liệu thu thập được, tác giả thực hiện diễn giải các số liệu trên cơ sở mô tả và chỉ ra những đặc tính cơ bản nhất của nguồn dữ liệu thu thập được.

Trong quá trình nghiên cứu, các thông tin báo cáo về tình hình hoạt động kinh doanh của BIDV được tác giả thu thập dưới dạng các báo cáo tổng hợp do ngân hàng công bố. Trong đó các nội dung về doanh số hoạt động các loại dịch vụ, doanh thu, chi phí, lợi nhuận của BIDV và các NHTM có liên quan. Các số liệu được tác giả chọn lọc đưa vào nghiên cứu dưới dạng các bảng số liệu, hình.

(5). *Phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh*: Phân tích là nghiên cứu các tài liệu, tình hình, các bảng số liệu thu thập được bằng cách phân tích chúng thành từng bộ phận để tìm hiểu sâu sắc về đối tượng nghiên cứu. Tổng hợp là liên kết từng mặt, từng bộ phận thông tin đã được phân tích tạo ra một hệ thống đầy đủ, sâu sắc.

Trong luận án, tác giả sử dụng nguồn số liệu thu thập được, tiến hành phân tích, tổng hợp, so sánh các giá trị giữa các giai đoạn, cụ thể theo từng năm, so

sánh giữa năm sau với năm trước, so sánh các chỉ tiêu, thị phần với các NHTM khác. Từ đó, để có đánh giá toàn diện, đầy đủ về thực trạng công tác quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV.

(6). *Phương pháp suy luận logic*: Bao gồm phương pháp diễn dịch và quy nạp. Trong khi diễn dịch là phương pháp suy luận từ cái chung đến cái riêng thì phương pháp quy nạp lại đi từ cái riêng đến cái chung. Trong chương 2 của luận án tác giả đã vận dụng linh hoạt cả phương pháp diễn dịch và quy nạp khi luận giải lý luận cơ bản. Đặc biệt trong chương 3, tác giả vận dụng triệt để phương pháp diễn dịch và quy nạp khi phân tích thực trạng công tác quản trị rủi ro hoạt động, các nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV. Xuất phát từ các công trình nghiên cứu trước đó, tác giả xây dựng giả thiết về hướng tác động của từng nhân tố. Tiếp đó, tác giả sử dụng bộ dữ liệu thứ cấp để kiểm định giả thiết và đi tới kết luận cuối cùng. Trong chương 3, từ việc nghiên cứu những lý luận cơ bản, kinh nghiệm quản trị rủi ro hoạt động của một số NHTM trong và ngoài nước, thực trạng quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV, coi đó là cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp, định hướng tăng cường quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV trong thời gian tới.

5. Những kết luận mới của luận án:

** Về mặt lý luận:*

- Nghiên cứu đầy đủ, sâu sắc về lý luận rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại, kinh nghiệm tăng cường quản trị RRHĐ của các ngân hàng thương mại trong và ngoài nước, đặc biệt trong xu hướng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, sự bùng nổ của các công nghệ tài chính mới, trên cơ sở đó, luận án đưa ra những đóng góp mới về: khái niệm, phân loại, nguyên nhân RRHĐ. Từ đó là tiền đề để xây dựng bộ tiêu chí đo lường RRHĐ của ngân hàng thương mại.

- Luận án đã xây dựng các mô hình quản trị RRHĐ, công cụ quản trị RRHĐ, quy trình và nội dung quản trị RRHĐ của ngân hàng thương mại nhằm làm cơ sở đánh giá thực trạng quản trị RRHĐ tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam một cách đầy đủ nhất.

** Về thực tiễn:*

- Luận án sử dụng các phương pháp để đánh giá khá toàn diện và đầy đủ thực trạng quản trị RRHĐ của Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam thông qua phân tích một cách khoa học. Hai phương pháp đó là: (i) Đánh giá thực trạng RRHĐ thông qua phân loại rủi ro và các tiêu chí, (ii) Phân tích, đánh giá các nội dung quản trị rủi ro hoạt động. Kết quả đánh giá đó, thấy được mức độ rủi ro hoạt động, hiệu quả công tác quản trị RRHĐ, đạt được những thành công và tồn tại trong quản trị RRHĐ của BIDV trong thời gian nghiên cứu thực trạng (2018 - 2022).

- Đề xuất các giải pháp mới:

+ *Hoàn thiện mô hình quản trị rủi ro hoạt động*, khi Ngân hàng xây dựng và hoàn thiện được cơ cấu tổ chức có tác động mạnh đến tăng cường quản trị RRHĐ.

+ *Hoàn thiện và sử dụng đa dạng các công cụ quản trị rủi ro hoạt động*, nhóm giải pháp này là sự lựa chọn áp dụng công cụ quản trị rủi ro tiên tiến trong nền kinh tế thị trường, phù hợp với các điều kiện quản trị RRHĐ tại ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

+ *Hoàn thiện hệ thống thông tin quản lý và tăng cường quản trị rủi ro công nghệ và an ninh mạng*. thực hiện nhóm giải pháp này là cơ sở, điều kiện cho việc quản trị RRHĐ có hiệu quả.

Ba giải pháp trên được dựa trên cơ sở khoa học lý luận và thực tiễn đầy đủ, đồng thời rất phù hợp với sự biến động của nền kinh tế thị trường và sự cạnh tranh khốc liệt của các NHTM, cơ chế và chính sách của nhà nước đối với các NHTM và điều kiện phát triển của BIDV trong giai đoạn hiện nay nên có tính khả thi cao so với các công trình cùng đề tài này đã công bố.

7. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài luận án

- Luận án hệ thống hóa, làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động của NHTM. rủi ro hoạt động là cơ sở lý luận cho đề tài, với các vấn đề: khái niệm, phân loại, tiêu chí đo lường. quản trị rủi ro hoạt động là nội dung trọng tâm, luận án luận giải các vấn đề: khái niệm, các công cụ, mô hình, nội dung và các nhân tố ảnh hưởng. Từ đó, góp phần hoàn thiện những vấn đề lý luận cơ bản của đề tài.

- Phân tích, đánh giá thực trạng rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV trong giai đoạn 2018 - 2022. Thông qua nội dung đó, luận án chỉ ra những kết quả đã đạt được, mặt hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân làm cho công tác quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV chưa thực sự hiệu quả và đảm bảo an toàn trong kinh doanh.

- Từ cơ sở lý luận và thực trạng nêu trên, luận án đề xuất định hướng, giải pháp, kiến nghị nhằm mục đích cải thiện, tăng cường quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV đến năm 2030.

8. Kết cấu luận án.

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, danh mục các bảng và hình vẽ, nội dung chính của luận án được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1 Lý luận cơ bản về quản trị rủi ro hoạt động tại NHTM.

Chương 2 Thực trạng quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV.

Chương 3 Giải pháp tăng cường quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VÀ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG

1.1.1. Khái quát về ngân hàng thương mại.

Theo quan điểm tác giả luận án: “*NHTM là một tổ chức kinh doanh tiền tệ, hoạt động chủ yếu và thường xuyên là nhận tiền gửi của khách hàng, sử dụng số tiền đó để cho vay, chiết khấu và thực hiện tất cả các dịch vụ ngân hàng cho khách hàng trong nền kinh tế*”

Các hoạt động kinh doanh của NHTM: (i). Hoạt động huy động vốn, (ii). Hoạt động tín dụng, (iii). Hoạt động dịch vụ phi tín dụng.

Đặc điểm hoạt động kinh doanh của NHTM: (i) NHTM là một doanh nghiệp kinh doanh tiền tệ để kiếm lời, (ii) hoạt động của NHTM gắn liền với nhiều đối tượng khách hàng trong nền kinh tế, (iii) các sản phẩm do NHTM cung cấp có những đặc điểm riêng biệt so với các hoạt động kinh doanh khác, (iv) hoạt động NHTM là hình thức kinh doanh có rủi ro cao, (v) NHTM là trung gian tài chính điển hình, (vi) hoạt động của NHTM phải chịu sự giám sát chặt chẽ và thường xuyên của các cơ quan có chức năng quản lý vĩ mô.

1.1.2. Rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại.

“*RRHD là rủi ro có thể do sai sót của con người, quản trị nhân sự, vận hành không tốt các quy trình, hệ thống, các sự cố bất khả kháng. rủi ro hoạt động là khái niệm bao trùm mọi mặt tác nghiệp hàng ngày của NHTM, có thể xảy ra bất kỳ lúc nào, khó kiểm soát và đo lường*”.

Luận án phân loại rủi ro hoạt động như sau:

* Căn cứ vào các yếu tố tác động, rủi ro hoạt động được chia thành: rủi ro nội bộ và rủi ro từ bên ngoài

* Căn cứ vào nguyên nhân xảy ra, rủi ro hoạt động được chia thành: Rủi ro do các quy định, quy trình nghiệp vụ của ngân hàng, Rủi ro do cán bộ ngân hàng gây nên, Rủi ro do hệ thống hỗ trợ, Rủi ro do yếu tố bên ngoài

* Căn cứ vào phạm vi gây thiệt hại, rủi ro hoạt động được chia thành: rủi ro gây ra thiệt hại trực tiếp và rủi ro gây ra thiệt hại gián tiếp.

* Căn cứ vào khả năng dự đoán xảy ra rủi ro, rủi ro hoạt động được chia thành: rủi ro hoạt động có thể đoán trước và không thể lường trước.

* Căn cứ vào tần suất rủi ro và thiệt hại từ rủi ro, rủi ro hoạt động chia thành hai loại tần suất rủi ro là cao và thấp. Tương đương có hai loại thiệt hại rủi ro nặng và nhẹ

Nguyên nhân gây ra rủi ro hoạt động của NHTM: Rủi ro do yếu tố con người; Rủi ro do quy trình; Rủi ro do hệ thống/công nghệ; Rủi ro do các tác động bên ngoài; Rủi ro do các vấn đề khác.

Để đo lường rủi ro hoạt động của NHTM, có thể sử dụng một số tiêu chí sau: (1). Số lượng gian lận và nguồn xảy ra gian lận, (2). Số lượng khiếu nại và tranh chấp của khách hàng, (3). Số lượng vị trí bị bỏ trống, (4). Số lượng lỗi và sai sót, (5). Số lượng vi phạm quy định, (6). Tổn thất về tài sản, (7). Tổn thất về uy tín.

Rủi ro hoạt động tác động (ảnh hưởng xấu) đến các tác nhân có liên quan và mọi lĩnh vực của nền kinh tế. Đó là, đối với NHTM, đối với khách hàng và đối với nền kinh tế - xã hội.

1.2. QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.2.1 Khái niệm.

“Quản trị rủi ro hoạt động (QTRRHĐ) là quá trình NHTM tiến hành các hoạt động tác động đến rủi ro hoạt động, bao gồm là xác định, đo lường, đánh giá, giám sát và kiểm soát rủi ro nhằm bảo đảm mức độ tổn thất do rủi ro hoạt động gây ra được kiểm soát ở mức độ phù hợp, đạt được tương quan hợp lý giữa rủi ro hoạt động chấp nhận được với rủi ro hoạt động mà ngân hàng muốn giảm thiểu”.

Quản trị rủi ro hoạt động là một trong các nội dung trọng yếu trong QTRR tổng thể của mỗi NHTM là QTRR tín dụng, QTRR hoạt động và QTRR thanh khoản.

1.2.2. Mô hình quản trị rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại.

Mô hình quản trị rủi ro hoạt động phải đứng trên nhiều cấp độ khác nhau và cần được xem xét ở mọi cấp độ. Cơ cấu tổ chức quản trị rủi ro hoạt động bao gồm quản trị ở cấp cao và bộ phận thực hiện, được thể hiện qua Mô hình quản trị rủi ro hoạt động 3 vòng kiểm soát

1.2.3. Công cụ quản trị rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại

Để quản trị rủi ro hoạt động, các NHTM có thể sử dụng các công cụ: tự đánh giá rủi ro và kiểm soát (RCSA); thu thập dữ liệu tổn thất (LDC), các chỉ số rủi ro hoạt động chính KRIs), phân tích kịch bản, rà soát và phê duyệt sản phẩm mới, bản đồ rủi ro hoạt động. Trong đó bốn công cụ đầu được sử dụng phổ biến khi thực hiện quản trị rủi ro hoạt động tại các NHTM.

1.2.4. Quy trình và nội dung quản trị rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại

Quy trình và nội dung quản trị rủi ro hoạt động của NHTM bao gồm:

Bước 1: Nhận diện rủi ro hoạt động

Bước 2: Đo lường rủi ro hoạt động

Bước 3: Kiểm soát rủi ro hoạt động

Bước 4: Báo cáo rủi ro hoạt động

Đây là nội dung quan trọng - khung lý thuyết về quản trị RRHĐ tại NHTM.

1.2.5. Nhân tố ảnh hưởng đến quản trị rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại

Nhân tố chủ quan: (i) về tầm nhìn chiến lược của hội đồng quản trị về quản trị rủi ro hoạt động và “văn hóa” kiểm soát trong ngân hàng, (ii) về cơ cấu tổ chức, (iii) về chất lượng nguồn lực, (iv) về nguồn lực tài chính, (v) về hệ thống công nghệ thông tin...

Nhân tố khách quan: (i) Môi trường kinh tế, (ii) Môi trường pháp lý, (iii) Môi trường xã hội, (iv) Môi trường kỹ thuật, công nghệ

1.3. KINH NGHIỆM QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA MỘT SỐ NHTM VÀ BÀI HỌC RÚT RA CHO NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

Trong nội dung này, NCS nghiên cứu kinh nghiệm quản trị rủi ro hoạt động của một số NHTM nước ngoài (NH Lehman Brothers - Mỹ, Barings Bank - Anh) và trong nước (NH TMCP Công thương Việt Nam, NHTMCP Hàng Hải Việt Nam và NHTNHHMTV Đại Dương) để rút ra 5 bài học kinh nghiệm về quản trị RRHĐ và phân tích khả năng vận dụng các bài học tại BIDV.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 đã khái quát hóa những nội dung cơ bản tổng quan về ngân hàng thương mại và rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại, cụ thể hóa bản chất của rủi ro hoạt động, phân loại, đưa ra nguyên nhân, tiêu chí đo lường rủi ro hoạt động. Vấn đề về quản trị rủi ro hoạt động được đề cập là một nội dung vô cùng quan trọng. Tác giả đã làm rõ khái niệm về quản trị rủi ro hoạt động, mô hình, công cụ, nội dung của quản trị rủi ro hoạt động gồm nhận diện rủi ro hoạt động, đo lường rủi ro hoạt động, ứng phó rủi ro hoạt động và kiểm soát và xử lý rủi ro hoạt động. Ngoài ra, chương 1 còn đề cập đến kinh nghiệm quản trị rủi ro hoạt động của một số ngân hàng thương mại và rút ra các bài học kinh nghiệm cho BIDV. Đó là cơ sở lý luận cho việc nghiên cứu, đánh giá thực trạng quản trị rủi ro hoạt động tại ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam ở chương 2.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

2.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

Trong nội dung này, sau khi nghiên cứu quá trình hình thành và phát triển, cơ cấu tổ chức hoạt động của BIDV, luận án đi sâu phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của BIDV giai đoạn 2018 - 2022

Trong giai đoạn 2018 - 2022, BIDV có sự tăng trưởng vượt bậc về quy mô tổng tài sản và vốn chủ sở hữu. Năm 2018, tổng tài sản của BIDV là 1.202.283 tỷ đồng thì đến thời điểm cuối năm 2022 đã tăng lên 1.761.696 tỷ đồng, tương đương mức tăng 147%. Tương tự là sự gia tăng vượt bậc của vốn chủ sở hữu, từ 48.834 tỷ đồng năm 2018 lên 86.329 tỷ đồng năm 2022.

2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

2.2.1. Thực trạng rủi ro hoạt động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam

Trong thực tế hoạt động vận hành tại BIDV, đã phát sinh không ít những rủi ro hoạt động. Rủi ro xảy ra ở hầu hết các khâu, mảng nghiệp vụ bất cứ khi nào và trong bất kỳ tình huống nào. BIDV đã có những biện pháp ngăn chặn, hạn chế rủi ro hoạt động tuy nhiên trong thời gian qua vẫn chưa thực sự hiệu quả. Các loại rủi ro hoạt động phát sinh tại BIDV trong thời gian qua phát sinh từ nội bộ tại BIDV hoặc xuất phát từ bên ngoài.

2.2.2. Thực trạng quản trị rủi ro hoạt động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam.

2.2.2.1. Mô hình quản trị rủi ro hoạt động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam.

BIDV thiết lập và duy trì cơ cấu tổ chức quản trị rủi ro hoạt động tuân thủ nguyên tắc 3 tuyến bảo vệ của hệ thống kiểm soát nội bộ, hệ thống mô hình quản trị rủi ro tại BIDV đảm bảo quản lý theo 3 vòng kiểm soát. Các chính sách, quy định, công cụ và giải pháp công nghệ, sản phẩm, cơ sở dữ liệu được quản lý tập trung tại Hội sở chính, từ đó có những hướng xử lý tích cực trong trường hợp xảy ra rủi ro. Mô hình quản trị rủi ro hoạt động tại Hội sở chính BIDV được xây dựng một cách quy mô, theo chuẩn về QLRR, đây là tiền đề vững chắc để hạn chế tổn thất và ảnh hưởng của rủi ro hoạt động trong quá trình vận hành của toàn bộ hệ thống ngân hàng.

2.2.2.2. Chính sách quản trị rủi ro hoạt động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam.

Trên cơ sở Chiến lược kinh doanh, BIDV đã xây dựng “khẩu vị” rủi ro trong hoạt động. Với rủi ro hoạt động, BIDV xác định khẩu vị “Không chấp nhận

bất kỳ nghiệp vụ nào có kết quả điểm số rủi ro thuần trong quy trình RCSA rơi vào mức độ rủi ro cao”.

2.2.2.3. Quy trình quản trị rủi ro hoạt động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam.

(1) *Thực trạng nhận diện rủi ro hoạt động tại BIDV*: Để nhận diện rủi ro hoạt động, BIDV tuân thủ theo chỉ đạo và định hướng chung của Nhà nước, Chính Phủ và NHNN Việt Nam và chính sách quản lý rủi ro hoạt động ban hành. BIDV đã xây dựng một hệ thống báo cáo định kỳ, thường xuyên phục vụ công tác nhận diện rủi ro hoạt động xảy ra tại BIDV. Việc nhận diện rủi ro hoạt động tại BIDV được Ngân hàng xác định qua 04 nhóm nguyên nhân: (i) yếu tố con người; (ii) quy trình nội bộ không đầy đủ hoặc có sai sót; (iii) lỗi, sự cố của hệ thống; (iv) yếu tố bên ngoài.

(2) *Thực trạng đo lường rủi ro hoạt động tại BIDV*: Để đo lường rủi ro hoạt động, BIDV triển khai hệ thống công cụ quản trị rủi ro hoạt động bao gồm:

* *Tự đánh giá rủi ro và kiểm soát*: Là quá trình ngân hàng thực hiện kiểm tra và đánh giá danh mục rủi ro hoạt động, chốt kiểm tra để lập kế hoạch phòng ngừa, giảm thiểu rủi ro.

* *Chỉ số rủi ro trọng yếu (KRI)*: KRI sử dụng là các chỉ số thống kê để giám sát sự thay đổi của nguy cơ xảy ra rủi ro hoạt động phát sinh.

* *Quản trị rủi ro hoạt động đối với sản phẩm mới, hoạt động trong thị trường mới*: Việc nghiên cứu, phân tích rủi ro hoạt động có thể xảy ra đối với sản phẩm mới, hoạt động trong thị trường mới giúp BIDV lường trước được các rủi ro hoạt động có thể xảy ra, từ đó xây dựng được các công cụ đo lường, nhận diện, phòng ngừa và xử lý đối với rủi ro mới này.

* *Xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục*: Kinh doanh liên tục là các hoạt động, biện pháp nhằm duy trì hoạt động của đơn vị trước, trong và sau thảm họa, bảo đảm hoạt động của BIDV được thông suốt ở mức độ thích hợp.

* *Xác định vốn yêu cầu tối thiểu cho rủi ro hoạt động theo phương pháp quy định tại Điều 16, Thông tư số 41/2016/TT - Ngân hàng Nhà nước ngày 30/12/2016 và các văn bản sửa đổi, bổ sung.*

(3) *Thực trạng kiểm soát và ứng phó rủi ro hoạt động tại BIDV*: BIDV thực hiện theo dõi hoạt động triển khai công tác quản trị rủi ro hoạt động tại các phòng/ bộ phận trực thuộc BIDV để đảm bảo thực hiện thường xuyên, liên tục. Đồng thời thực hiện, đánh giá kết quả thực hiện các phương án phòng ngừa, giảm nhẹ rủi ro trong lịch sử hoạt động, từ đó có những bài học kinh nghiệm trong xử lý rủi ro hoạt động hiện tại của BIDV. Bộ phận QLRR có trách nhiệm theo dõi những dấu hiệu rủi ro có mức độ rủi ro cao, mức độ biến động rủi ro của từng loại rủi ro hoạt động, qua đó đề xuất biện pháp và báo cáo kịp thời để tránh sự cố rủi ro xảy ra. Mặt khác BIDV đôn đốc các phòng/ bộ phận liên quan gắn liền trong công tác QLRR gửi báo cáo về phòng QLRR tại BIDV, đồng thời BIDV kịp thời tổng hợp báo cáo lại Hội sở chính để có giải pháp xử lý tối ưu.

Hoạt động kiểm soát rủi ro tại BIDV được phân chia theo từng cấp độ. Dựa trên đo lường mức độ rủi ro theo ma trận quản trị rủi ro hoạt động, mỗi mức độ rủi ro khác nhau, BIDV sẽ có biện pháp kiểm soát và xử lý phù hợp, hạn chế đến mức thấp nhất tổn thất xảy ra.

Để ứng phó với rủi ro hoạt động cần lượng hóa và ước tính chi phí vốn cho rủi ro hoạt động, đồng thời có những kế hoạch, kịch bản ứng phó khi rủi ro xảy ra. Hiện nay BIDV - chưa thực hiện trích lập rủi ro cho rủi ro hoạt động mà chỉ tính vốn yêu cầu tối thiểu rủi ro hoạt động chung để tính hệ số an toàn vốn tối thiểu CAR theo Basel II. Đây là hạn chế trong công tác quản trị rủi ro hoạt động của BIDV, chưa tính toán được cụ thể chi phí để trích lập dự phòng rủi ro hoạt động nói riêng. Trong trường hợp xảy ra rủi ro, BIDV dùng lợi nhuận sau thuế để bù đắp tổn thất.

BIDV đã xây dựng kế hoạch ứng phó rủi ro: BIDV thành lập Tổ xử lý rủi ro với các cán bộ nhân viên nòng cốt có danh sách kèm theo. Khi phát hiện rủi ro, các thành viên trong tổ sẽ tự giác tập hợp, lên phương án, biện pháp giải quyết, sau khi hoàn thành nhiệm vụ, tổ xử lý rủi ro tự động phân tán. Đồng thời, BIDV tổ chức đào tạo, tập dượt xử lý các tình huống phát sinh rủi ro hoạt động trong giao dịch, tác nghiệp, đồng thời có kế hoạch phân chia lợi nhuận trong trường hợp cần xử lý rủi ro. Đồng thời định kỳ, BIDV tổ chức họp bàn về cải tiến kế hoạch sao cho phù hợp với tình hình hoạt động thực tế của BIDV, bắt kịp theo những diễn biến trên thị trường.

BIDV thường xuyên xây dựng các đợt tự kiểm tra, đánh giá khắc phục lỗi gây rủi ro nhằm hạn chế tối thiểu tổn thất gây ra: Định kỳ theo quý, ban lãnh đạo BIDV đã xây dựng các đợt rà soát, thành lập từng tổ nghiệp vụ kiểm tra chéo nhằm hạn chế lỗi phát sinh. Đồng thời trên cơ sở đó, phòng ban nghiệp vụ tập hợp các tiêu biên bản kiểm tra lỗi do các tổ kiểm tra rà soát lập, báo cáo lại ban lãnh đạo. BIDV sẽ họp và xây dựng kế hoạch ứng phó, dự báo các trường hợp rủi ro đồng thời lường trước và có phương án khắc phục thiệt hại rủi ro để có những định hướng kịp thời trong công tác điều hành hoạt động kinh doanh của BIDV trong tương lai.

* Sử dụng các công cụ bảo hiểm: Tại BIDV, Hội đồng quản trị quyết định chủ trương đầu tư, mua sắm các công cụ bảo hiểm cho rủi ro hoạt động đối với các lĩnh vực rủi ro cao/ nghiêm trọng. Trong giai đoạn 2018 - 2022, tại BIDV đã triển khai các loại hợp đồng bảo hiểm trong quản trị rủi ro hoạt động: Bảo hiểm chống hành vi gian lận - Bảo hiểm chống hành vi gian lận điện tử (bù đắp cho những tổn thất tài chính phát sinh do các hành vi gian lận của nhân viên, khách hàng của ngân hàng hoặc bên thứ ba) và Bảo hiểm trách nhiệm các thành viên Hội đồng quản trị và cấp quản lý (bù đắp cho toàn bộ các cá nhân tham gia vào quá trình quản lý và giám sát tổ chức những tổn thất tài chính về trách nhiệm pháp lý đối với các khiếu nại đòi bồi thường).

Trong giai đoạn 2018 - 2022, thông qua các số liệu thống kê của BIDV và tổng hợp kết quả thực tế tại BIDV - công tác quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV đã phát huy được những kết quả đáng ghi nhận, giảm thiểu nguy cơ xảy ra rủi ro, phòng ngừa hạn chế tổn thất rủi ro hoạt động ở trong mức kiểm soát được. Hoạt động kinh doanh của BIDV diễn ra an toàn, đem lại hiệu quả cao về lợi nhuận.

(i). Dựa trên tiêu chí tần suất xảy ra rủi ro.

(ii). Dựa trên tiêu chí mức độ rủi ro: Năm 2022 tổng số lỗi có mức độ rủi ro cao là 10 lỗi, giảm 18% so với năm 2021, giảm 25% so với năm 2020. Chứng tỏ công tác quản trị rủi ro hoạt động được BIDV thực hiện khá hiệu quả, rủi ro có mức độ ảnh hưởng cao được kiểm soát tốt và giảm dần qua các năm.

(iii). Dựa trên tiêu chí về tổn thất xảy ra: Trong giai đoạn 2018 - 2022, giá trị tổn thất của BIDV qua các năm ở mức thấp, bình quân khoảng 30-40 triệu đồng/năm, có những năm không phát sinh về tổn thất trong hoạt động. Bên cạnh đó. Việc bố trí, luân chuyển một số cán bộ chưa hợp lý dẫn đến BIDV mất đi một số cán bộ nòng cốt, có kinh nghiệm chuyên môn vững chắc. Đồng thời BIDV tổn thất chi phí tuyển dụng và đào tạo đối với cán bộ mới.

Đối với những sai sót trong quá trình tác nghiệp dẫn đến tổn thất về mặt tài sản và uy tín của BIDV. Cụ thể, trong năm 2022 số lượng nợ nhóm II tăng lên đáng kể, giảm thu nhập nguyên nhân chủ yếu do thâm định trước và sau cho vay. Đồng thời niềm tin dụng và huy động vốn của BIDV giảm nhẹ do một số trường hợp nhập nhầm lãi suất hoặc áp dụng lãi suất không đúng quy định ban hành của Hội sở chính. Uy tín của BIDV đối với khách hàng bị ảnh hưởng, nhiều trường hợp khách hàng không hài lòng do những nhầm lẫn trong giao dịch.

BIDV phải chi trả những chi phí cho thực hiện nghĩa vụ pháp lý trong xử lý tài sản đối với các trường hợp khách hàng không trả nợ đúng hạn.

Bên cạnh đó, thông qua các đợt thanh tra kiểm tra phát hiện sai sót, BIDV tổn khoản chi phí không nhỏ để hoàn thiện, khắc phục những lỗi/dấu hiệu rủi ro.

Đồng thời những rủi ro hoạt động xảy ra trong thời gian qua tại BIDV làm ảnh hưởng đến môi trường làm việc, tâm lý cán bộ từ đó ảnh hưởng sâu sắc đến tình hình hoạt động chung của BIDV trong thời gian qua.

Nhìn chung công tác quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV - đã thực sự phát huy hiệu quả, giúp BIDV phòng ngừa và hạn chế được tổn thất rủi ro hoạt động. Công tác QLRR tại BIDV đã đạt được những kết quả đáng khích lệ, tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn tồn tại những hạn chế ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh của BIDV. Vì vậy trong thời gian tới, BIDV cần tiếp tục phát huy những kết quả đạt được, tìm hiểu nguyên nhân của tồn tại từ đó nâng cao chất lượng công tác quản trị rủi ro hoạt động.

(4) Báo cáo rủi ro hoạt động

Hệ thống báo cáo về rủi ro hoạt động của BIDV bao gồm Báo cáo nội bộ và Báo cáo gửi NHNN. Các báo cáo được thực hiện định kỳ/đợt xuất, đáp ứng yêu cầu của NHNN và quy định nội bộ trong từng thời kỳ. Riêng nội dung quản trị rủi

ro hoạt động trong ứng dụng công nghệ, BIDV tách rủi ro công nghệ thông tin là loại hình rủi ro trọng yếu và được quản lý độc lập. Theo đó, BIDV đã ban hành Chính sách QLRR công nghệ thông tin và thực hiện đầy đủ các nội dung: cơ cấu tổ chức theo 3 tuyến bảo vệ, chiến lược, khẩu vị, hạn mức, quy trình nhận dạng - đo lường - theo dõi - kiểm soát rủi ro công nghệ thông tin và triển khai hệ thống công cụ, phương pháp đo lường phù hợp.

** Báo cáo sai, lỗi và Báo cáo giao dịch nghi ngờ*

Các sai, lỗi được phát hiện từ 2 nguồn chính: từ kết quả rà soát giao dịch nghi ngờ (giao dịch nghi ngờ là các giao dịch cần được rà soát để phát hiện, khắc phục, phòng ngừa rủi ro và sai, lỗi) và do đơn vị tự theo dõi, phát hiện (kết quả thống kê, theo dõi tại các đơn vị, thông báo của Hội sở chính, kết luận của đoàn kiểm tra, kiểm toán nội bộ...). Hàng ngày các cán bộ/ bộ phận đầu mối công tác quản trị rủi ro hoạt động tại các đơn vị thực hiện rà soát sai, lỗi từ các nguồn; gửi các bộ phận có liên quan để kiểm tra, rà soát, thực hiện theo dõi, giám sát quá trình xử lý, khắc phục của các bộ phận và tổng hợp báo cáo Ban lãnh đạo.

** Báo cáo ma trận rủi ro hoạt động:* Ma trận rủi ro hoạt động là bảng mô tả tần suất xuất hiện và mức độ ảnh hưởng của các sai, lỗi. Tại BIDV đang triển khai 3 loại ma trận: ma trận rủi ro toàn hệ thống theo từng nghiệp vụ; theo dõi tất cả các nghiệp vụ và theo từng đơn vị; tương ứng với 3 mức độ rủi ro: rủi ro cao; rủi ro trung bình và rủi ro thấp.

2.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

2.3.1. Những kết quả đạt được

Nghiên cứu thực trạng quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV, có thể thấy mảng hoạt động này của Ngân hàng đã đạt được nhiều kết quả quan trọng. Cụ thể:

Một là, bước đầu thiết lập được văn hóa QTRR trong ngân hàng.

Hai là, vận dụng có hiệu quả các văn bản về quy định, quy trình của Ngân hàng Nhà nước, Hội sở chính trong công tác quản trị rủi ro hoạt động

Ba là, BIDV đã tập trung nâng cao hiệu quả công tác nhân sự và bố trí nguồn nhân lực quản trị rủi ro hoạt động.

Bốn là, từng bước hoàn thiện hệ thống thông tin quản lý.

Năm là, quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV có sự tách bạch, phân công trách nhiệm trong tất cả các khâu nghiệp vụ.

Sáu là, BIDV đã tích cực xử lý và ngăn chặn những tổn thất do rủi ro hoạt động gây ra trong giai đoạn 2018 - 2022.

Bảy là, BIDV đã triển khai công tác kiểm tra, kiểm soát, nội bộ tự kiểm tra.

Tám là, BIDV đã thiết kế và triển khai thành công một số công cụ quản trị rủi ro hoạt động

2.3.2. Những hạn chế, tồn tại

Những hạn chế, tồn tại trong công tác quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV:

Thứ nhất, mô hình quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV chưa thực sự hiệu quả, văn hóa kiểm soát rủi ro mới bước đầu được xây dựng việc phổ biến triển khai còn chưa mang tính rộng khắp trong toàn hệ thống.

Thứ hai, nhân sự trong công tác quản trị rủi ro hoạt động còn ít, kinh nghiệm còn hạn chế.

Thứ ba, kiểm toán nội bộ vẫn chưa thực hiện đầy đủ vai trò của hàng rào bảo vệ thứ ba.

Thứ tư, BIDV chưa ban hành chính thức Chiến lược RRHĐ và tuyên bố khẩu vị RRHĐ một cách đầy đủ.

Thứ năm, BIDV chưa xây dựng quy trình QTRR an ninh mạng hiệu quả, thiếu kịch bản ứng phó với các sự cố, rủi ro mất an toàn thông tin.

Thứ sáu, các công cụ đo lường rủi ro hoạt động của BIDV còn khá đơn giản, đang trong quá trình hoàn thiện, thiếu những mô hình dự báo, ước lượng hiện đại, đồng thời cơ sở dữ liệu rủi ro hoạt động còn hạn chế.

2.3.3. Nguyên nhân của những tồn tại,

2.3.3.1. Nguyên nhân khách quan: hệ thống văn bản hướng dẫn của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về quản trị rủi ro hoạt động chưa hoàn thiện; về hành lang pháp lý liên quan đến hoạt động ngân hàng điện tử, ngân hàng số còn nhiều bất cập; do sự cạnh tranh trong hoạt động NHTM ngày càng khốc liệt; các đối tác và khách hàng của ngân hàng chưa chú trọng đến vấn đề bảo đảm an ninh mạng, thậm chí chưa đủ năng lực và hạ tầng về an toàn thông tin; các nguyên nhân khác

2.3.3.2. Nguyên nhân chủ quan: công tác nhân sự và đào tạo cán bộ chưa đáp ứng được yêu cầu hoạt động và vận hành tại BIDV; do áp lực về chỉ tiêu kinh doanh, áp lực về công việc; do sự phối kết hợp giữa các bộ phận/phòng ban trong Ngân hàng chưa thực sự tốt và hiệu quả; hệ thống công nghệ thông tin chưa đáp ứng được yêu cầu quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV; việc đầu tư nguồn lực cho công tác quản trị rủi ro hoạt động còn hạn chế

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2, tác giả đã khái quát quá trình hình thành và phát triển của BIDV. Cùng với đó, tác giả khái quát hoạt động kinh doanh của BIDV trên các mặt hoạt động: huy động vốn, hoạt động tín dụng và hoạt động kinh doanh khác trong giai đoạn 2018 - 2022. Nội dung trọng tâm trong chương là nghiên cứu về thực trạng rủi ro hoạt động và công tác quản trị rủi ro hoạt động của BIDV, qua đó phân tích hiệu quả công tác quản trị rủi ro hoạt động, đánh giá những kết quả đạt được, những tồn tại và yếu kém trong công tác quản trị rủi ro hoạt động của BIDV. Sau khi đánh giá, phân tích những kết quả đạt được cũng như những mặt còn hạn chế, tác giả đi sâu vào phân tích nguyên nhân dẫn đến những hạn chế, yếu kém. Đó là cơ sở thực tiễn cho việc đề xuất các giải pháp ở chương 3.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

3.1. ĐỊNH HƯỚNG TĂNG CƯỜNG QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030

3.1.1. Bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội và thị trường ngân hàng tác động đến hoạt động của Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam

Trong giai đoạn 2023 - 2030, BIDV phải đối mặt với nhiều thách thức:

- Cạnh tranh gay gắt của hệ thống ngân hàng.
- Rủi ro trong hoạt động của hệ thống NHTM gia tăng khi mở cửa thị trường.

- BIDV và các NHTM Việt Nam gặp phải là những vấn đề bất cập trong nội tại của ngân hàng.

- Năng lực quản trị doanh nghiệp Việt Nam nói chung và của hệ thống ngân hàng nói riêng còn rất yếu, kéo theo đó là những rủi ro rất lớn trong hoạt động và trên thị trường.

- Chất lượng nguồn nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu thực tế của ngân hàng.

- Sự chưa hoàn thiện thị trường tài chính.

3.1.2. Định hướng tăng cường quản trị rủi ro hoạt động của Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam đến năm 2030.

** Mục tiêu tổng quát của Chiến lược phát triển của BIDV:*

- Tốp 20 ngân hàng lớn nhất Đông Nam Á, tốp 100 ngân hàng lớn nhất Châu Á Thái Bình Dương, tốp 300 ngân hàng lớn nhất thế giới.

- Trở thành tập đoàn tài chính quốc tế hiện đại.

- Hoàn thiện mô hình quản trị ngân hàng theo quy định của pháp luật và thông lệ quốc tế.

- Đa dạng hoá danh mục sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao.

- Phát triển công nghệ thông tin đồng bộ và hiệu quả.

** Chiến lược phát triển của BIDV:*

- Phát triển và nâng cao chất lượng hoạt động ngân hàng.

- Tiếp tục đạt các mục tiêu Nhà nước đưa ra về môi trường, xã hội cũng như cộng đồng.

- Triển khai 7 trọng tâm ưu tiên và 10 nhiệm vụ lớn...

** Định hướng tăng cường quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV:*

(i) Tiếp tục triển khai cơ cấu tổ chức theo mô hình 3 tuyến bảo vệ bảo đảm tuân thủ quy định của cơ quan chức năng, hướng theo thông lệ và phù hợp với thực tế.

(ii) Rà soát, cải tiến, ban hành lại toàn bộ hệ thống văn bản, quy định đảm bảo sự nhất quán.

(iii) Thiết lập và giám sát tuân thủ khẩu vị, hạn mức rủi ro hoạt động.

(iv) Triển khai các công cụ quản trị rủi ro hoạt động.

(v) Quản trị rủi ro hoạt động đối với các hoạt động thuê ngoài; quản trị rủi ro hoạt động đối với sản phẩm mới, hoạt động trong thị trường mới.

(vi) Xây dựng, diễn tập, báo cáo triển khai BCP và ứng phó các sự kiện.

(vii) Tính và kiểm tra sức chịu đựng về vốn yêu cầu cho rủi ro hoạt động.

(viii) Thực hiện các báo cáo định kỳ, đột xuất về công tác quản trị rủi ro hoạt động.

(ix) Xây dựng chương trình phần mềm phục vụ cho công tác quản trị rủi ro hoạt động.

(x) Đào tạo, truyền thông về công tác quản trị rủi ro hoạt động trong toàn hệ thống.

(xi) Chủ động tiếp cận các Hiệp hội QLRR, như RMA, ORX (Hiệp hội trao đổi dữ liệu rủi ro hoạt động) nhằm nghiên cứu ứng dụng các dữ liệu và kinh nghiệm quản trị rủi ro hoạt động. Bên cạnh đó việc tham gia các Hiệp hội QLRR cũng là cơ hội để quảng bá hình ảnh của ngân hàng.

3.2. GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM.

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện về mô hình quản trị rủi ro hoạt động.

Cơ cấu tổ chức quản trị rủi ro hoạt động tại Hội sở chính: Để quản trị rủi ro hoạt động có hiệu quả, một trong những yêu cầu quan trọng đối với BIDV là xây dựng và hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức. Đó là, Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị rủi ro hoạt động theo mô hình ba vòng kiểm soát của Hiệp ước Basel II, trên cơ sở phù hợp với tình hình hoạt động thực tế tại BIDV.

Cơ cấu tổ chức quản trị rủi ro hoạt động tại các chi nhánh cần được quan tâm, bố trí đầy đủ nguồn nhân lực để thực hiện có hiệu quả.

3.2.2. Tăng cường xây dựng văn hóa kiểm soát rủi ro hoạt động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam.

Văn hóa quản trị rủi ro hoạt động là tập hợp của giá trị, nhận thức, thái độ, trình tự, cách ứng xử đối với rủi ro hoạt động được các cá nhân và NH thừa nhận và thực hiện rộng rãi trong quá trình tác nghiệp thực tế hàng ngày. Văn hóa QTRR trong đó có văn hóa quản trị rủi ro hoạt động được thiết lập trong mỗi ngân hàng thông qua các quy tắc đạo đức, các tiêu chuẩn nghề nghiệp, tiêu chuẩn hành vi và cơ chế khen thưởng, kỷ luật rõ ràng phù hợp với chính sách quản trị rủi ro hoạt động và khuyến khích thực hiện đầy đủ và chính sách, trách nhiệm quản trị rủi ro hoạt động. Việc ban hành và phổ biến tài liệu hướng dẫn thực hành văn hóa kiểm soát rủi ro tại BIDV mới được triển khai tại BIDV.

3.2.3. Hoàn thiện về hệ thống văn bản, chính sách quản trị rủi ro hoạt động.

BIDV cần hoàn thiện hệ thống văn bản, quy định liên quan đến công tác quản trị rủi ro hoạt động tại ngân hàng. Các chính sách ban hành về quản trị rủi ro hoạt động phải phù hợp với các quy định của Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước; phải đầy đủ, mang tính đồng bộ, kịp thời, tính cải tiến và luôn luôn được tuân thủ trong suốt quá trình thực hiện hợp đồng và phải bắt kịp với xu thế của thế giới.

3.2.4. Hoàn thiện và sử dụng đa dạng các công cụ quản trị rủi ro hoạt động

BIDV đã khá thành công trong việc nghiên cứu và vận dụng các công cụ quản trị rủi ro hoạt động, đưa chúng vào quy trình quản trị rủi ro hoạt động tổng thể. Tuy nhiên, một số công cụ mới chỉ dừng lại ở việc xây dựng văn bản, chưa thực sự được triển khai trên thực tế, bên cạnh đó, một số công cụ vẫn chưa được triển khai. Thực tế đó đòi hỏi BIDV phải có những giải pháp để các công cụ QLRR ngày càng phát huy hiệu quả.

3.2.5. Hoàn thiện cơ sở dữ liệu tổn thất đầy đủ, tin cậy và tăng cường thu thập dữ liệu tổn thất quản trị rủi ro hoạt động

Cơ sở dữ liệu là điều kiện tiên quyết cho các giải pháp công nghệ của mọi nghiệp vụ. Từ thông tin xếp hạng khách hàng, xếp hạng tài sản bảo đảm, dòng tiền tính toán thanh khoản hàng ngày, giao dịch thanh toán chuyển tiền, kinh doanh mua bán hàng hóa phái sinh, ngoại tệ đến các công cụ quản lý hạn mức, khẩu vị rủi ro, giá trị chịu rủi ro, các hệ số an toàn hoạt động theo qui định của Ngân hàng Nhà nước... đều được kết nối trực tiếp với Hệ thống cơ sở dữ liệu. Do vậy, một cơ sở dữ liệu đầy đủ, độ tin cậy cao là tiền đề tốt cho phát triển các giải pháp công nghệ phục vụ đắc lực cho kinh doanh và quản trị có hiệu quả.

3.2.6. Tăng cường vai trò của hệ thống kiểm soát và kiểm toán nội bộ

BIDV cần nâng cao hiệu quả hệ thống kiểm soát và kiểm toán nội bộ. Định kỳ, kiểm soát, kiểm toán nội bộ đánh giá hoạt động kinh doanh, tập trung vào các rủi ro chiến lược và rủi ro hoạt động, từ đó đưa ra các khuyến nghị để cấp quản lý rà soát, xác định và giải quyết. Yêu cầu bộ phận kiểm soát, kiểm toán nội bộ phải có hiểu biết toàn diện về toàn bộ hoạt động ngân hàng, các vấn đề pháp lý và quy định.

3.2.7. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Trong hoạt động của bất kỳ tổ chức nào thì yếu tố con người luôn là yếu tố quan trọng số một, nó quyết định trực tiếp đến sự thành công hay thất bại trong hoạt động của chính tổ chức đó. Đặc biệt, công tác quản trị rủi ro hoạt động muốn đạt hiệu quả cao đòi hỏi đội ngũ cán bộ phải có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ tay nghề, kỹ năng xử lý công việc cao do đây là công việc phức tạp, liên quan đến nhiều quy trình, nghiệp vụ khác nhau.

3.2.8. Tham gia bảo hiểm rủi ro hoạt động

Trong bước giảm thiểu rủi ro hoạt động các nhà quản lý thường phân loại theo mức độ kiểm soát để xác định hành động đối phó với rủi ro hoạt động như

tránh rủi ro, thay thế rủi ro, tách rủi ro hoặc chuyển rủi ro. Biện pháp chuyển rủi ro là biện pháp điển hình gắn với vai trò của bảo hiểm trong việc hỗ trợ QLRR.

3.2.9. Hoàn thiện hệ thống thông tin quản lý và tăng cường quản trị rủi ro công nghệ và an ninh mạng.

BIDV cần triển khai một chiến lược bảo đảm an toàn tổng thể, bảo vệ theo chiều sâu. Xây dựng các quy trình bảo mật và tăng cường giáo dục cho cán bộ nhân viên về sự cần thiết của bảo mật cũng như các biện pháp, quy định bảo mật của ngân hàng.

3.3 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Để có thể triển khai các giải pháp trên một cách nhanh chóng, hiệu quả, tác giả có một số kiến nghị, đề xuất với Chính phủ và các Bộ ngành có liên quan và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Chương 3 đã hệ thống hóa, chọn lọc các định hướng cơ bản tăng cường quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV đến năm 2030, từ đó đề xuất một số giải pháp tăng cường của công tác này. Bên cạnh đó, đề xuất một số kiến nghị đối với Chính phủ, Bộ ngành liên quan và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam để tạo điều kiện thuận lợi cho công tác quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV.

KẾT LUẬN

Hiện nay, ở Việt Nam công tác quản trị rủi ro hoạt động vẫn còn mới mẻ đối với các NHTM Việt Nam, trong khi công tác này đã trở nên quen thuộc đối với các quốc gia trên thế giới. Những năm gần đây, một số NHTM Việt Nam nói chung, BIDV nói riêng đã quan tâm đến loại rủi ro này và bắt đầu xây dựng những nền tảng cần thiết để tăng cường quản trị rủi ro hoạt động theo thông lệ tốt trên thế giới. Bên cạnh những kết quả ban đầu đã đạt được, công tác quản trị rủi ro hoạt động tại các NHTM Việt Nam và BIDV vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định, những tồn tại, hạn chế này xuất phát từ những yếu tố đến từ bên trong và cả bên ngoài ngân hàng. Hoạt động tín dụng là hoạt động kinh doanh truyền thống của các NHTM Việt Nam nói chung và BIDV nói riêng, với thu nhập từ hoạt động tín dụng thường chiếm từ 85% - 87% tổng thu nhập của ngân hàng. Do đó rủi ro hoạt động trong kinh doanh ngân hàng có xu hướng tập trung vào hoạt động tín dụng có thể gây hậu quả nặng nề không chỉ đối với bản thân NHTM mà còn đối với cả nền kinh tế. Xuất phát từ thực tế đó, tác giả lựa chọn đề tài “ quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV” với mục tiêu là đề xuất một hệ thống giải pháp hợp lý cho việc tăng cường quản trị rủi ro hoạt động.

- Luận án đã tập trung giải quyết các vấn đề liên quan đến rủi ro hoạt động và quản trị rủi ro hoạt động.

- Luận án đã hoàn thiện, đổi mới những vấn đề lý luận cơ bản như phương pháp đo lường rủi ro hoạt động, bổ sung nội dung quản trị rủi ro hoạt động trong điều kiện cạnh tranh và hội nhập quốc tế, các mô hình quản trị rủi ro hoạt động tiên tiến, vận dụng sáng tạo những nguyên tắc quản trị rủi ro hoạt động của hiệp ước Basel 2...

- Sử dụng mô hình, phương pháp phân tích, đánh giá thực trạng quản trị rủi ro hoạt động có nhiều ưu điểm hơn so với các công trình đã công bố

- Đề xuất các giải pháp mới, nội dung tiên tiến, hiện đại nhằm tăng cường quản trị rủi ro hoạt động tại BIDV đến năm 2030 như: Hoàn thiện mô hình quản trị rủi ro hoạt động, Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị rủi ro hoạt động và xây dựng hệ thống cảnh báo sớm, thiết lập mô hình đo lường rủi ro hoạt động...

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN CỦA NCS

(1). Đinh Nguyễn Bảo Anh (2023), Sustainable development of customers credit fund system in globalization conditions, Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Quốc tế, Học viện Tài chính - SEDBM 6, bài số 77, trang 775 - 785, tháng 9/2023.

(2). Đinh Nguyễn Bảo Anh (2023), The digital transformation at Vietnam commercial banks - the necessary road to develop and sustainable business, Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Quốc tế, Học viện Tài chính - SEDBM 6, bài số 113, trang 1151 - 1155, tháng 9/2023.