

RỦI RO TÁC NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

Ths. Nguyễn Quốc Tùng* - Hồ Hồng Phúc* - Ths. Hoàng Hồng Hạnh** - Ths. Bùi Thị Vân Anh**

Rủi ro tác nghiệp tại các ngân hàng thương mại (NHTM) luôn là mối quan tâm hàng đầu của các nhà quản lý ngân hàng và các cơ quan giám sát tài chính. Đối với Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (VCB), việc nhận diện và quản lý rủi ro tác nghiệp không chỉ đảm bảo hoạt động hiệu quả mà còn góp phần duy trì uy tín và niềm tin của khách hàng. Bài báo này tập trung phân tích chi tiết thực trạng rủi ro tác nghiệp tại VCB, từ các sai sót trong quy trình vận hành, lỗ hổng trong hệ thống kiểm soát nội bộ đến các tác động ngoại cảnh và hành vi con người. Đồng thời, bài báo cũng đưa ra những biện pháp quản lý và giảm thiểu rủi ro tác nghiệp để giúp VCB hoạt động hiệu quả và an toàn hơn, nhằm giảm thiểu và kiểm soát rủi ro, như cải tiến quy trình quản lý, nâng cao năng lực nhân sự và ứng dụng công nghệ hiện đại...

• Từ khóa: rủi ro tác nghiệp, VCB, rủi ro tác nghiệp tại VCB.

Operational risk at commercial banks is always the top concern of bank managers and financial supervision agencies. For Joint Stock Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam (VCB), identifying and managing operational risks not only ensures effective operations but also contributes to maintaining reputation and customer trust. This article focuses on a detailed analysis of the current state of operational risks at VCB, from errors in operating procedures, gaps in the internal control system to external impacts and human behavior. At the same time, the article also offers measures to manage and minimize operational risks to help VCB operate more effectively and safely, to reduce and control risks, such as improving management processes, enhancing High human resource capacity and application of modern technology...

• Key words: operational risk, VCB, operational risk at VCB

JEL codes: G21, E51

Ngày gửi bài: 14/12/2024

Ngày gửi phản biện: 30/12/2024

Ngày nhận và sửa sau phản biện: 02/01/2025

Ngày chấp nhận đăng: 20/01/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i281.17>

1. Cơ sở lý luận

Rủi ro tác nghiệp của NHTM là loại rủi ro gây ra tổn thất cho ngân hàng thương mại 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. Rủi ro tác nghiệp là loại rủi ro liên quan đến nhiều yếu tố như: Con người (sai sót, gian lận), hệ

thống, qui trình, thủ tục nội bộ và cả các sự kiện bên ngoài. Đây là các yếu tố đa dạng và thường xuyên biến đổi. Mặt khác phạm vi của rủi ro tác nghiệp rất rộng bao trùm hầu hết tất cả các hoạt động trong Ngân hàng. rủi ro tác nghiệp cũng là loại rủi ro có mối quan hệ nhiều nhất với các loại rủi ro khác. Hầu hết các rủi ro như rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường thậm chí rủi ro thanh khoản đều có thể bắt nguồn từ rủi ro tác nghiệp. Các vụ tổn thất phá sản của các ngân hàng và tổ chức lớn trên thế giới như Ngân hàng Baring/Societe General (ngân hàng của Anh có chi nhánh tại Singapore) đều bắt nguồn từ rủi ro tác nghiệp. Qua đó, thực tiễn đã chỉ ra vai trò rất quan trọng đối với việc Quản lý rủi ro tác nghiệp tại các NHTM.

Rủi ro tác nghiệp liên quan đến hầu hết các mặt hoạt động của ngân hàng, do đó rủi ro tác nghiệp có sự giao thoa, trùng lặp với các loại rủi ro khác của NHTM. Chính vì sự giao thoa này, việc tính toán, xác định và đo lường rủi ro tác nghiệp gặp nhiều khó khăn hơn so với các loại rủi ro khác của ngân hàng thương mại.

Đặc điểm của rủi ro tác nghiệp: (i) Rủi ro tác nghiệp gắn với các sự kiện; (ii) Rủi ro tác nghiệp luôn thay đổi; (iii) Rủi ro tác nghiệp là loại rủi ro ẩn; (iv) Rủi ro tác nghiệp là loại rủi ro vốn có (có hữu) và (v) Rủi ro danh tiếng...

2. Thực trạng rủi ro tác nghiệp tại VCB 2018 - 2023

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

* Học viện Tài chính; email: tungnguyenq06@gmail.com

** ĐH Tài chính Ngân hàng Hà Nội

kinh doanh.

Bảng 1: Lỗi liên quan đến mô hình tổ chức tại VCB giai đoạn 2019 - 2023

Năm	2019	2020	2021	2022	2023
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: Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Theo thống kê, năm 2022 xảy ra 2.141 lỗi liên quan đến mô hình tổ chức, cán bộ, giảm 10,7% so với năm 2021; năm 2021 xảy ra 2.398 lỗi, giảm 11,1% so với năm 2020, năm 2020 xảy ra 3.327 lỗi, giảm 16% so với năm 2019. Nhìn chung, các lỗi đều có xu hướng giảm, cho thấy VCB đã có những nỗ lực trong khâu quản lý rủi ro, đạt được những tín hiệu tích cực.

Bảng 2: Rủi ro sự kiện tại VCB giai đoạn 2019 - 2023

Năm	2019	2020	2021	2022	2023
Lỗi liên quan đến mô hình tổ chức	4.418	3.731	3.217	1.015	927
So với năm trước	-	-16	-16	-10,7	-8,4

Nguồn: Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

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 kiện bất khả kháng như hành vi cố ý phá hoại, bạo động, khủng bố, thiên tai, lũ lụt...

Năm 2021 có 3.217 sự kiện, giảm 16% so với năm 2020 và giảm 28% so với năm 2019. Tuy nhiên, số sự kiện rủi ro năm 2020 liên quan đến an toàn nơi làm việc đã tăng 8% so với năm 2019 lên 4.612 sự kiện.

Tốc độ giảm bình quân số sự kiện rủi ro liên quan đến mô hình tổ chức, cán bộ và an toàn nơi làm việc tại VCB trong giai đoạn 2019 - 2023 là 7%/năm.

Bảng 3: Rủi ro liên quan đến cơ chế, chính sách, quy định tại VCB giai đoạn 2019 - 2023

Năm	2019	2020	2021	2022	2023
Rủi ro liên quan đến cơ chế chính sách	239	212	189	173	154
So với năm trước	-	-19	-22	-16,2	-10

Nguồn: Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Tốc độ giảm bình quân số rủi ro liên quan đến cơ chế, chính sách, quy định tại VCB trong giai đoạn 2019 - 2023 là 9%/năm.

Trong giai đoạn 2019 - 2023, Khối QLRR đã tổng hợp được 420 ý kiến của các Chi nhánh, Đơn vị kinh doanh và các Phòng/Ban về những điểm chưa rõ ràng, chưa hợp lý và chồng chéo đối với hơn 30 quy định và quy trình nghiệp vụ liên quan tới 8 loại rủi ro tác nghiệp đặc thù bao gồm: (i)

Rủi ro nguồn nhân lực; (ii) Rủi ro tài sản hữu hình; (iii) Rủi ro ứng dụng CNTT; (iv) Rủi ro văn bản chính sách; (v) Rủi ro an toàn thông tin nội bộ; (vi) Rủi ro tác nghiệp; (vii) Rủi ro thuê ngoài; (viii) Rủi ro gián đoạn hoạt động kinh doanh.

Phòng Quản lý tuân thủ trong giai đoạn 2019 - 2023 cũng đã tổng hợp được 135 ý kiến từ các Chi nhánh, Đơn vị Kinh doanh và Phòng/Ban có liên quan về những bất cập trong các quy định, quy trình nghiệp vụ đối với 4 loại rủi ro tác nghiệp đặc thù bao gồm: (i) Rủi ro gian lận nội bộ; (ii) Rủi ro bảo mật thông tin khách hàng; (iii) Rủi ro gian lận bên ngoài; (iv) Rủi ro tuân thủ (bao gồm phòng chống rửa tiền).

Bảng 4: Rủi ro từ các hành vi gian lận và tội phạm bên ngoài tại VCB giai đoạn 2019 - 2023

Năm	2019	2020	2021	2022	2023
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: Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Năm 2022 có 9.200 sự kiện, giảm 15,3% so với năm 2021 và giảm 16% so với năm 2020. Nhìn chung, các rủi ro từ các hành vi gian lận và tội phạm bên ngoài tại VCB có xu hướng giảm, chứng tỏ sự quản lý rủi ro khá hiệu quả.

Trong giai đoạn 2019 - 2023, VCB đã chịu rất nhiều tổn thất từ khá nhiều gian lận bên ngoài gây ra, tập trung chủ yếu vào nghiệp vụ thẻ, tín dụng bảo lãnh, tiền gửi. Các rủi ro thường gặp như giả mạo thư bảo lãnh, thẻ nghi ngờ có khả năng bị đánh cắp thông tin; thẻ giả giao dịch tại ATM, POS của VCB, giả mạo thẻ ngân hàng, tội phạm tấn công máy ATM, xâm nhập hệ thống CNTT để chiếm đoạt dữ liệu...

Trong số các rủi ro liên quan đến yếu tố bên ngoài, lỗi do giả mạo chứng từ gây ra chiếm số lượng lớn nhất. Đây là hình thức phổ biến nhất để kẻ xấu tìm cách lợi dụng sơ hở của ngân hàng, năng lực hạn chế của cán bộ trong việc kiểm tra, kiểm soát chứng từ, nhằm thực hiện hành vi lừa đảo hoặc cố tình làm trái quy định, gây thiệt hại cho ngân hàng.

Đối với các lỗi do tấn công máy ATM, xâm nhập hệ thống CNTT, các đối tượng bên ngoài sử dụng biện pháp tinh vi, gắn chip điện tử vào máy ATM ăn cắp thông tin tài khoản cá nhân của khách hàng, sau đó dùng thông tin này nhập vào thẻ ATM giả và rút tiền trong tài khoản khách hàng nhằm mục đích chiếm đoạt. Điều này cho thấy trình độ của tội phạm công nghệ cao ngày

một tăng, quy mô hoạt động ngày một mở rộng, đòi hỏi ngân hàng phải không ngừng hoàn thiện, nâng cao khả năng ứng phó với loại rủi ro này.

Bảng 5: Rủi ro từ các hành vi gian lận và tội phạm nội bộ tại VCB giai đoạn 2019 - 2023

Năm	2019	2020	2021	2022	2023
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: Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Các hành vi gian lận và tội phạm nội bộ của VCB trong giai đoạn 2019 - 2023 phát sinh chủ yếu do cán bộ, nhân viên ngân hàng lợi dụng chức vụ, thẩm quyền và sơ hở trong quy trình thực hiện nghiệp vụ để lừa đảo, chiếm đoạt, gây thất thoát tài sản của ngân hàng hoặc thực hiện nhiệm vụ không đúng chức trách, hành vi vượt thẩm quyền, lợi dụng thông tin nội bộ để trục lợi.

Các hành vi gian lận và tội phạm nội bộ có cơ hội phát sinh là do cơ chế kiểm soát nội bộ của VCB còn một số hạn chế, quy trình chưa chặt chẽ, tạo kẽ hở để cán bộ làm trực tiếp lợi dụng trục lợi. Việc kiểm tra, đánh giá rủi ro nội bộ chưa thường xuyên và chưa được chú trọng nên các hành vi gian lận và tội phạm nội bộ không được phát hiện kịp thời, gây thiệt hại cả về tài chính lẫn uy tín cho ngân hàng.

Bảng 6: Rủi ro liên quan đến quá trình xử lý công việc của cán bộ tại VCB giai đoạn 2019 - 2023

Năm	2019	2020	2021	2022	2023
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: Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Số lỗi liên quan đến quá trình xử lý công việc của cán bộ có xu hướng giảm với tốc độ giảm bình quân 15,5%/năm trong giai đoạn từ năm 2019 - 2023, cụ thể: Năm 2022, ngân hàng xảy ra 92.157 lỗi, giảm 41,5% so với năm 2021 và giảm 78,2% so với năm 2020. Năm 2021, ngân hàng xảy ra 118.165 lỗi, giảm 32,4% so với năm 2020 và giảm 50,6% so với năm 2019.

Trong số các lỗi rủi ro liên quan đến hoạt động nghiệp vụ, số lỗi liên quan đến việc cán bộ thực hiện khởi tạo thông tin và chứng từ chiếm số lượng nhiều nhất, đồng thời số lỗi liên quan đến khởi tạo thông tin khách hàng cũng có tốc độ giảm lớn nhất. Đây là kết quả của việc chuẩn hóa quy trình và ứng dụng công nghệ thông tin, cũng như không ngừng tuyên truyền nâng cao nhận thức, đào tạo nâng cao chuyên môn cho cán bộ trong công tác

Quản lý rủi ro tác nghiệp nhằm hạn chế các lỗi rủi ro tác nghiệp trong quá trình tác nghiệp.

Bảng 67 Rủi ro liên quan đến công nghệ thông tin tại VCB giai đoạn 2019 - 2023

Năm	2019	2020	2021	2022	2023
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: Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Rủi ro liên quan đến hệ thống CNTT thường xảy ra như hệ thống máy tính, thiết bị, phần mềm tin học chưa được bảo trì, bảo dưỡng và nâng cấp đúng hạn dẫn đến bị lỗi khi vận hành; máy chủ, các thiết bị dự phòng còn thiếu, tình trạng tạm ngưng hoạt động của máy ATM do lỗi thiết bị, lỗi đường truyền dữ liệu; phần mềm, ứng dụng tự động hoá lạc hậu, chưa được nâng cấp kịp thời cho phù hợp với các thiết bị của khách hàng (ứng dụng mobile banking trên điện thoại thông minh).

Trong giai đoạn từ năm 2015 - 2019, số lỗi xảy ra còn nhiều nhưng đã có xu hướng giảm do VCB đã chú trọng hơn trong việc giám sát, khắc phục sự cố, hiện đại hóa máy móc, CNTT.

Phân tích tình hình rủi ro tác nghiệp tại VCB giai đoạn từ năm 2019 - 2023

Dựa trên chỉ tiêu số lượng các dấu hiệu rủi ro phát sinh trong kỳ báo cáo

Trong số các nhóm dấu hiệu rủi ro, nhóm dấu hiệu rủi ro liên quan đến quy trình xử lý công việc có số lượng lớn nhất, chủ yếu là những dấu hiệu rủi ro liên quan trực tiếp đến quy trình thực hiện nghiệp vụ của cán bộ, nhân viên VCB. Điều này có thể cho thấy thực trạng trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên chưa cao, công tác đào tạo và kiểm soát còn chưa chặt chẽ, hiệu quả.

Tiếp đến, nhóm dấu hiệu rủi ro liên quan đến gian lận và tội phạm bên ngoài của VCB có số lượng tương đối lớn, chiếm tỷ trọng cao trong tổng số các dấu hiệu rủi ro tác nghiệp. Năm 2019, nhóm dấu hiệu rủi ro liên quan đến gian lận và tội phạm bên ngoài chiếm khoảng 8,2% tổng số dấu hiệu rủi ro tác nghiệp được thống kê của VCB nhưng năm 2020 con số này lên đến 27,4%. Số lượng dấu hiệu rủi ro do gian lận và tội phạm bên ngoài không có xu hướng thay đổi nhiều qua các năm.

Tương tự với nhóm dấu hiệu rủi ro liên quan đến gian lận và tội phạm nội bộ cũng không có sự thay đổi nhiều về mặt số lượng. Điều này phản ánh một phần đạo đức nghề nghiệp của cán bộ, nhân viên cũng như những bất cập còn tồn tại trong cơ chế đãi ngộ của ngân hàng.

Nhóm dấu hiệu rủi ro liên quan đến cơ chế, chính sách, quy định ngày càng giảm, năm 2020 chỉ còn 138 dấu hiệu, bằng 42% so với năm 2019. Điều này chứng tỏ VCB đã không ngừng hoàn thiện hệ thống các văn bản nội bộ, chính sách, quy trình của mình nhằm hạn chế các dấu hiệu rủi ro phát sinh liên quan.

Xác suất xuất hiện các dấu hiệu rủi ro được tính bằng tỷ lệ phần trăm giữa số lượng SKRR phát sinh trên số lượng nghiệp vụ đã thực hiện của toàn Ngân hàng. Chỉ tiêu này được tính cho từng loại dấu hiệu rủi ro.

Xác suất xuất hiện các dấu hiệu rủi ro thuộc nhóm 06 loại rủi ro đã trình bày trên đây của VCB đều có xu hướng giảm trong giai đoạn từ năm 2019 - 2023. Trong đó, xác suất xuất hiện của nhóm rủi ro có liên quan đến gian lận và tội phạm nội bộ thấp nhất với 0,0007% vào năm 2019. Tốc độ giảm xác suất xuất hiện của nhóm dấu hiệu rủi ro có liên quan tới mô hình tổ chức, cán bộ và an toàn nơi làm việc của VCB là cao nhất; năm 2019, xác suất xuất hiện nhóm dấu hiệu rủi ro này chỉ bằng 34% so với các năm về trước.

Những con số trên phản ánh phần nào công tác Quản lý rủi ro tác nghiệp của VCB đã giúp giảm nhiều lỗi, sự kiện rủi ro xảy ra, bước đầu đem lại hiệu quả tích cực, đặc biệt trong việc theo dõi các giao dịch nghi ngờ, bất thường.

Dựa trên chỉ tiêu số lượng các rủi ro phát sinh trong kỳ

Số lượng rủi ro phát sinh của VCB theo từng nhóm rủi ro diễn hình liên tục giảm qua các năm trong giai đoạn từ năm 2019 - 2023. Năm 2022, tổng số rủi ro phát sinh là 74.403 sự kiện, giảm 35,4% so với năm 2021 và giảm hơn 73% so với năm 2020. Tốc độ giảm bình quân các rủi ro của VCB trong giai đoạn 2019 - 2023 đạt hơn 14%/năm.

Rủi ro tác nghiệp do gian lận và tội phạm bên ngoài của VCB tuy có giảm qua các năm nhưng về số tuyệt đối vẫn còn tương đối cao, nhất là tính chất ngày càng đa dạng và tinh vi. Một phần vì số lượng giao dịch với khách hàng tăng lên qua các năm với tốc độ tăng trung bình 23%/năm, một phần có thể do sự lỏng lẻo trong công tác quản lý của ngân hàng, cán bộ thực hiện giao dịch bị quá tải và sự tinh vi ngày một tăng của tội phạm bên ngoài dẫn đến khó khăn cho ngân hàng trong công tác nhận diện và ngăn ngừa rủi ro.

Các nhóm rủi ro còn lại đều ở mức chấp nhận được, dựa trên xác suất xuất hiện dấu hiệu rủi ro và số lượng dấu hiệu rủi ro được phát hiện.

Dựa trên chỉ tiêu tổng số tổn thất (tính bằng tiền) xảy ra trong kỳ báo cáo

Theo chỉ tiêu tổng số tổn thất tính bằng tiền, trong giai đoạn từ năm 2019 - 2023, VCB đã ghi nhận thiệt hại hơn 102 tỷ đồng, trong đó giá trị tổn thất khắc phục được là 89,8 tỷ đồng và con số chưa khắc phục được là 12,16 tỷ đồng. Giá trị tổn thất bình quân của VCB giai đoạn từ năm 2019 - 2023 do các Rủi ro tác nghiệp gây ra là hơn 2,4 tỷ đồng. Chỉ với một số ít các vụ việc liên quan đến gian lận và tội phạm nội bộ, giá trị tổn thất gây ra cho ngân hàng đã lên đến hàng trăm triệu, thậm chí hàng tỷ đồng. Bên cạnh đó, tổn thất gây ra cho ngân hàng do hoạt động tội phạm bên ngoài mặc dù có giảm qua các năm song vẫn ở mức cao. Trong số đó tổn thất lớn nhất gây ra bởi loại rủi ro này xuất phát từ việc kẻ xấu làm giả dấu, chữ ký, chứng từ hòng chiếm đoạt tiền, tài sản của khách hàng và ngân hàng (chiếm đến 94% giá trị tổn thất gây ra bởi gian lận và tội phạm bên ngoài).

Tổn thất gây ra do nhóm rủi ro liên quan đến mô hình tổ chức, cán bộ và an toàn nơi làm việc và rủi ro liên quan đến quy trình, quy định luôn chiếm tỷ trọng thấp trong tổng giá trị tổn thất rủi ro tác nghiệp gây ra cho ngân hàng, chỉ ở mức chưa đến 1%, riêng năm 2020 con số này tăng đột biến lên 7,7% với số tuyệt đối lên tới 1,65 tỷ đồng giá trị tổn thất và 1,46 tỷ đồng giá trị tổn thất đã được khắc phục. Nguyên nhân là trong năm này một loạt máy ATM và các tài sản hữu hình khác đã bị ảnh hưởng và hư hại nghiêm trọng do mưa lớn và lũ lụt gây ra trên địa bàn các tỉnh miền núi phía Bắc và đồng bằng Bắc Bộ khiến VCB buộc phải thay thế mới các tài sản cố định hữu hình nói trên, gây ra thiệt hại về mặt tài chính cho ngân hàng. Trong giai đoạn từ năm 2019 - 2023, tổn thất gây ra do CNTT của VCB có thể đánh giá chấp nhận được nếu so sánh với quy mô ngân hàng và số lượng giao dịch phát sinh.

Nhìn chung, giá trị tổn thất do rủi ro tác nghiệp gây ra đối với VCB trong giai đoạn từ năm 2019 - 2023 là tương đối thấp với giá trị tổn thất được khắc phục tương đương, đây là kết quả của công tác quản lý rủi ro tác nghiệp, đồng thời là yếu tố giúp ngân hàng không những giảm được chi phí hoạt động mà còn nâng cao uy tín, niềm tin nơi

khách hàng. Vấn đề đặt ra là con số tổn thất này cần được so sánh, xem xét với số lượng vốn phân bổ cho rủi ro tác nghiệp theo hướng dẫn của Basel II, từ đó mới có thể kết luận được rằng ngân hàng đã có biện pháp dự phòng hiệu quả hay chưa trong việc khắc phục những tổn thất có thể có do rủi ro tác nghiệp gây ra.

3. Giải pháp đề xuất

Để quản lý rủi ro tác nghiệp VCB cần chú trọng một số biện pháp:

Thứ nhất: Hoàn thiện chiến lược, mục tiêu quản lý rủi ro tác nghiệp của VCB: (i) xây dựng chiến lược QLRRTN căn cứ vào môi trường hoạt động kinh doanh của VCB. (ii) căn cứ vào các quy định của cơ quan quản lý Nhà nước. (iii) chiến lược QLRRTN phải được xây dựng căn cứ vào hệ thống các nguyên tắc QLRRTN. (iv) căn cứ vào công tác phân tích lợi nhuận rủi ro của VCB để thiết lập chiến lược QLRRTN phù hợp.

Thứ hai: Rà soát, bổ sung, sửa đổi, hoàn thiện hệ thống văn bản, chế độ, quy chế, quy trình quản lý rủi ro tác nghiệp của VCB: Việc ban hành các quy định, quy trình nghiệp vụ chặt chẽ, khoa học; các chính sách, quy chế quản lý, hệ thống kiểm tra, kiểm soát nghiêm ngặt nhằm ngăn ngừa việc lợi dụng kẽ hở để trục lợi từ cả khách hàng và cán bộ ngân hàng. Đề hệ thống văn bản chế độ, quy chế, quy trình được thống nhất và đảm bảo tính tuân thủ, VCB cần hoàn thiện hệ thống văn bản, quy định liên quan đến công tác QLRRTN tại ngân hàng. Các chính sách ban hành về QLRRTN phải phù hợp với pháp luật và các quy định của Chính phủ, NHNN, phải đầy đủ, mang tính kịp thời, tính cải tiến và luôn luôn được tuân thủ trong suốt quá trình hoạt động và phải nắm bắt kịp thời với xu thế của thế giới. Các công việc cần thực hiện cụ thể tại VCB bao gồm: (i) xây dựng chiến lược QLRRTN trong toàn hệ thống; (ii) rà soát và hoàn thiện các quy định QLRRTN; rà soát và hoàn thiện quy chế hoạt động của các Ủy ban, Hội đồng QLRRTN, chú trọng xây dựng các nội dung liên quan đến kiểm tra, giám sát công tác QLRRTN; rà soát và hoàn thiện Cẩm nang QLRRTN; áp dụng mô hình phê duyệt tín dụng tập trung, phân luồng và phân cấp phê duyệt hồ sơ tín dụng theo các mức từ chi nhánh, đến các khối chức năng và hội đồng tín dụng cao cấp...

Thứ ba: Hoàn thiện và nâng cao tính hiệu lực, hiệu quả của bộ máy quản lý Rủi ro tác nghiệp của VCB: (i) Hoàn thiện mô hình ba vòng

kiểm soát quản lý rủi ro tác nghiệp: Đề QLRRTN hiệu quả, một trong những yêu cầu quan trọng đối với ngân hàng là xây dựng và hoàn thiện bộ máy QLRRTN 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 VCB. Tại VCB, mô hình ba vòng kiểm soát trong QLRRTN hiện đang trong quá trình xây dựng và hoàn thiện; (ii) Duy trì và hoàn thiện cơ cấu tổ chức QLRRTN với chức năng và nhiệm vụ rõ ràng; (iii) Đổi mới mô hình tổ chức quản lý ngân hàng.

Thứ tư: một số biện pháp khác: VCB nên chú ý: (i) Hoàn thiện hệ thống xác định mức chịu đựng rủi ro tổng thể, đánh giá rủi ro trọng yếu và quản lý rủi ro tác nghiệp hướng tới cách tiếp cận đo lường nâng cao - AMA. (ii) Hoàn thiện các công cụ đo lường Rủi ro tác nghiệp. (iii) Đổi mới công tác đào tạo đội ngũ cán bộ toàn hệ thống và cán bộ quản lý rủi ro tác nghiệp, phát huy văn hóa quản lý rủi ro tác nghiệp, cải thiện chế độ đãi ngộ lao động của VCB. (iv) Tăng cường hoạt động kiểm tra, giám sát quản lý rủi ro tác nghiệp của VCB. (v) Nâng cao hệ thống cơ sở dữ liệu và hệ thống công nghệ trong quản lý rủi ro tác nghiệp của VCB...

Kết luận: Trong bài báo này, chúng tôi đã phân tích chi tiết các yếu tố góp phần gây ra rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam 2018 - 2023. Việc quản lý và giảm thiểu rủi ro tác nghiệp là vô cùng quan trọng để đảm bảo hoạt động an toàn và hiệu quả của VCB. Các biện pháp được đề xuất nhằm mục đích giúp VCB cải thiện quy trình quản lý rủi ro và nâng cao hiệu suất hoạt động. Hy vọng bài báo đã mang lại những thông tin hữu ích cho độc giả và các nhà quản lý VCB.

Tài liệu tham khảo:

- Nghiêm Văn Bảy (2012), *Giáo trình Quản trị dịch vụ khác của ngân hàng thương mại*, NXB Tài chính, Hà Nội.
- Trần Khánh Dương (2019), "Giải pháp phòng ngừa và hạn chế rủi ro tín dụng tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam trong thời kỳ khủng hoảng" - luận án tiến sĩ được bảo vệ tại Học viện Tài chính.
- Nguyễn Như Dương (2018), *Giải pháp quản trị rủi ro tín dụng tại Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Học viện Tài chính, Hà Nội
- Lê Thị Vân Khanh (2017), *Hệ thống quản lý rủi ro hoạt động tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Trần Thị Lan và Hoàng Thị Bích Hà (2017), *Quản trị rủi ro tác nghiệp tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở Học viện Tài chính.
- Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (2019 - 2024). *Báo cáo thường niên 2018 - 2023*, Hà Nội.
- Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (2024). *Báo cáo nội bộ*, Hà Nội.
- Trần Thị Ngọc Trâm (2016), *Quản trị rủi ro của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Ngân hàng.