# CÁC NHÂN TỐ NỘI BỘ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

**ThS. Võ Mai Đức Anh[1] - TS. Võ Tấn Phong[2]**

***Nghiên cứu này đánh giá tác động của quản trị công ty (QTC), kiểm soát nội bộ (KSN) và kiểm toán nội bộ (KTN) đến quản trị rủi ro doanh nghiệp (QRD) tại các ngân hàng thương mại cổ phần (NTC) thuộc khu vực Đông Nam Bộ, Việt Nam. Dữ liệu khảo sát được phân tích bằng phương pháp PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS. Kết quả chỉ ra QTC, KSN và KTN đều tác động trực tiếp và gián tiếp đến QRD. Trong đó, KSN đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTC với QRD và giữa KTN và QRD. Đồng thời, KTN giữ vai trò trung gian giữa QTC với QRD và giữa QTC với KSN. Nghiên cứu đóng góp bằng chứng thực chứng giá trị vào hệ thống lý thuyết về mối quan hệ giữa QTC, KSN, KNT và QRD, đồng thời đề xuất các hàm ý giúp nâng cao hiệu quả QRD cho các NTC tại khu vực.***

• Từ khóa: *COSO, kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ, quản trị công ty, quản trị rủi ro doanh nghiệp.*

*This study examines the impacts of corporate governance (COG), internal control (ICO), and internal audit (INA) on enterprise risk management (ERM) at joint-stock commercial banks in the Southeast region of Vietnam. Survey data were analyzed using the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) approach via SmartPLS software. The results indicate that COG, ICO, and INA exert both direct and indirect effects on ERM. Specifically, ICO mediates the relationship between COG and ERM, and between INA and ERM. Furthermore, INA acts as a mediator both between COG and ERM, and between COG and ICO. This study contributes valuable empirical evidence to the theoretical framework surrounding the interrelationships among COG, ICO, INA, and ERM, while proposing practical implications to enhance ERM effectiveness for commercial banks in the region.*

• Key words: *COSO, corporate governance, enterprise risk management, internal control, internal audit.*

*Ngày nhận bài: 25/4/2026*
*Ngày gửi phản biện: 20/5/2026*
*Ngày duyệt đăng: 08/6/2026*

*DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i315.23*

## 1. Giới thiệu

Để đạt mục tiêu chiến lược và đảm bảo tính liên tục, các doanh nghiệp hiện đại phải chủ động quản lý, giảm thiểu hoặc chuyển giao rủi ro. Kể từ khi các tiêu chuẩn toàn cầu như FERMA (2002), COSO (2004) hay ISO 31000 ra đời, quản trị rủi ro (QRR) đã phát triển thành một mô hình toàn diện mang tính toàn tổ chức.

Tuy nhiên, các khung lý thuyết hiện tại ít chú trọng việc tích hợp đồng thời QTR, KSN và KTN vào QRD. Phần lớn nghiên cứu chỉ tập trung vào khía cạnh ứng dụng QRD riêng lẻ như tác động đến giá trị doanh nghiệp (GTD), kết quả hoạt động, hay vai trò của KTN. Đồng thời, các nghiên cứu thực chứng chủ yếu diễn ra tại phương Tây, thiếu vắng góc nhìn từ châu Á.

Sự thiếu hụt các cơ chế cốt lõi QTR, KSN và KTN sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả QRD. Nghiên cứu này giải quyết khoảng trống tri thức đó bằng cách đánh giá thực chứng tác động đồng thời giữa các nhân tố này.

Ngân hàng là ngành nhạy cảm với rủi ro phức tạp, đòi hỏi hệ thống QRD đặc biệt vững chắc. Tại Việt Nam, Đông Nam Bộ (ĐNB) là vùng kinh tế trọng điểm và là trung tâm tài chính lớn nhất cả nước. Do đó, nghiên cứu lựa chọn các NTC tại khu vực này để tiến hành đánh giá thực chứng.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### *2.1. Quản trị rủi ro doanh nghiệp*

Theo COSO (2017), QRD tích hợp văn hóa, năng lực và thực tiễn vào chiến lược và thực thi nhằm tạo lập, bảo tồn giá trị, chuyển từ quản trị độc lập sang khuôn mẫu toàn diện gắn liền chiến lược. Nghiên cứu áp dụng mô hình COSO (2017) để cấu trúc QRD bậc hai qua năm thành phần hình thành: Quản trị và Văn hóa (QVH); Chiến lược và Thiết lập mục tiêu (CLM); Thực thi (THT); Xem xét và Sửa đổi (SXĐ); và Thông tin, Truyền thông, Báo cáo (TTB). Cụ thể, QVH định hình

*[1] NCS Trường Đại học Ngân hàng TP. HCM; email: vomaiducanh@gmail.com*
*[2] Trường Đại học Lạc Hồng; email: phongvt8294@gmail.com*

môi trường và trách nhiệm giám sát, còn CLM gắn kết mục tiêu với khẩu vị rủi ro. Song song đó, THT đảm nhiệm nhận diện, đánh giá và xây dựng danh mục rủi ro, trong khi XSĐ kiểm tra lại năng lực hệ thống trước các thay đổi lớn. Cuối cùng, TTB khai thác dữ liệu và chia sẻ thông tin rủi ro thiết yếu. Để đánh giá mức độ đóng góp của năm thành phần này lên cấu trúc QRD, các giả thuyết sau được đưa ra:

$H_{ERM}1$: QVH đóng góp tích cực vào việc hình thành QRD.

$H_{ERM}2$: CLM đóng góp tích cực vào việc hình thành QRD.

$H_{ERM}3$: THT đóng góp tích cực vào việc hình thành QRD.

$H_{ERM}4$: SXĐ đóng góp tích cực vào việc hình thành QRD.

$H_{ERM}5$: TTB đóng góp tích cực vào việc hình thành QRD.

***2.2. Hệ thống kiểm soát***

KSN gồm các quy trình đảm bảo tuân thủ, hiệu quả vận hành và độ tin cậy báo cáo. KSN hiệu quả giúp bảo vệ tài sản, đáng tin cậy hóa báo cáo và duy trì sự tồn tại của tổ chức (Musah et al., 2022). Theo khung COSO (2013), nghiên cứu này cấu trúc KSN qua năm thành phần kết nối: Môi trường kiểm soát (MTK) thiết lập nền tảng đạo đức; Đánh giá rủi ro (ĐGR) nhận diện rủi ro mục tiêu; Hoạt động kiểm soát (KSO) thực thi chính sách giảm thiểu rủi ro; Thông tin và Truyền thông (TTT) truyền tải dữ liệu và Hoạt động giám sát (GSA) đánh giá hệ thống theo thời gian. Để đánh giá mức độ đóng góp của các thành phần này lên cấu trúc KSN, các giả thuyết sau được đưa ra:

$H_{ICO}1$: MTK đóng góp tích cực vào việc hình thành KSN.

$H_{ICO}2$: ĐGR đóng góp tích cực vào việc hình thành KSN.

$H_{ICO}3$: KSO đóng góp tích cực vào việc hình thành KSN.

$H_{ICO}4$: TTT đóng góp tích cực vào việc hình thành KSN.

$H_{ICO}5$: GSA đóng góp tích cực vào việc hình thành KSN.

***2.3. Kiểm toán nội bộ***

Theo IIA (2024), INA là hoạt động tư vấn và đảm bảo độc lập, khách quan giúp cải thiện vận hành tổ chức. Trong QRD, KTN cung cấp sự đảm bảo khách quan cho hội đồng quản trị (HĐQ) và ban điều hành (BĐH) về hiệu quả của cấu trúc rủi ro, kiểm soát và quản trị. Theo IIA (2024), cấu trúc KTN gồm ba thành phần: Đảm bảo (ĐBA), xác thực tính chính xác tài chính, giảm thiểu gian lận và xác nhận tuân thủ; Sự hiểu biết sâu sắc (HBS), đưa ra khuyến nghị dựa trên dữ liệu nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và đổi mới và Khách quan (KQU), đảm bảo đánh giá không định kiến qua tính chính trực và độc lập. Để đánh giá mức độ phản chiếu của các thành phần này lên cấu trúc KTN, các giả thuyết sau được đưa ra:

$H_{INA}1$: ĐBA là một chỉ báo phản chiếu tích cực của KTN.

$H_{INA}2$: HBD là một chỉ báo phản chiếu tích cực của KTN.

$H_{INA}3$: KQU là một chỉ báo phản chiếu tích cực của KTN.

***2.4. Quản trị công ty***

QTC bao gồm cấu trúc, quy trình và khung đạo đức giúp định hướng tổ chức, cân bằng lợi ích các bên liên quan (BLQ) nhằm hạn chế hành vi trục lợi của các nhà quản trị, thúc đẩy minh bạch chiến lược và giá trị dài hạn (Fahy et al., 2005). Nghiên cứu này tiếp cận cấu trúc QTC bậc hai qua bốn thành phần phản chiếu gồm: Công bằng (COB), Minh bạch (MBA), Nhiệm vụ (NVU), và Trách nhiệm giải trình (TGT). Cụ thể, COB đảm bảo đối xử bình đẳng và bảo vệ quyền lợi các BLQ, trong khi MBA đòi hỏi công bố kịp thời, chính xác thông tin tài chính, kế hoạch và rủi ro. Đồng thời, NVU yêu cầu ban lãnh đạo giám sát chặt chẽ hiệu suất, sự tuân thủ, giảm thiểu rủi ro, kết hợp với TGT buộc nhà quản trị chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả hoạt động. Từ đó, các giả thuyết sau được đưa ra:

$H_{COG}1$: COB là một chỉ báo phản chiếu tích cực của QTC.

$H_{COG}2$: MBA là một chỉ báo phản chiếu tích cực của QTC.

$H_{COG}3$: NVU là một chỉ báo phản chiếu tích cực của QTC.

$H_{COG}4$: TGT là một chỉ báo phản chiếu tích cực của QTC.

***2.5. Quan hệ giữa KSN và QRD***

KSN vận hành như một thành phần tích hợp trong quy trình QRD rộng lớn hơn, đồng thời là trụ cột cốt lõi trong hệ thống quản trị để kiểm soát rủi ro tổ chức. Các nghiên cứu cho thấy việc áp

dụng KSN mạnh mẽ thúc đẩy đáng kể tiến trình triển khai QRD và tăng cường toàn diện hiệu quả QRR (Umar et al., 2019). Do đó, giả thuyết sau đây được đưa ra:

*H1:* KSN tác động tích cực đến QRD.

***2.6. Quan hệ giữa QTC và QRD***

QTC và QRD liên kết chặt chẽ, giúp doanh nghiệp hiểu, giảm thiểu và giám sát rủi ro, đồng thời thúc đẩy các mục tiêu chiến lược (Zahiruddin & Norlida, 2013). QRD là cơ chế kiểm soát hiệu quả giúp hài hòa hành vi của nhà các quản trị với kỳ vọng của nhà đầu tư, qua đó giảm thiểu xung đột lợi ích. Ngược lại, cấu trúc quản trị yếu kém là nguyên nhân cốt lõi dẫn đến thất bại của QRD và sự sụp đổ của doanh nghiệp (Maruhun và cộng sự, 2018). Do đó, giả thuyết sau được đưa ra:

*H2:* QTC tác động tích cực đến QRD.

***2.7. Quan hệ giữa KTN and QRD***

KTN đóng vai trò then chốt trong việc tối ưu hóa khuôn mẫu QRD của tổ chức. IIA (2004) quy định KTN phải đánh giá quy trình QRR, xem xét mức độ phơi nhiễm rủi ro dự kiến và cung cấp sự đảm bảo khách quan về việc giảm thiểu rủi ro. KTN được ưu tiên cao sẽ nâng cao trực tiếp năng lực triển khai các thực tiễn rủi ro toàn diện của doanh nghiệp. Do đó, giả thuyết sau được đưa ra:

*H3:* KTN tác động tích cực đến QRD.

***2.8. Quan hệ giữa QTC và KTN***

QTC là khuôn mẫu cốt lõi định hình chức năng KTN (Bame-Aldred và cộng sự, 2013). QTC vững mạnh giúp tăng cường KTN. Các nghiên cứu xem QTC là hệ thống bao trùm định nghĩa KTN và các nghiên cứu thực chứng đều xác nhận mối quan hệ tác động từ QTC đến KTN (Yassin và cộng sự, 2012). Do đó, giả thuyết sau được đưa ra:

*H4:* QTC tác động tích cực đến KTN.

***2.9. Quan hệ giữ KTN và KSN***

Sự hài hòa cấu trúc và tính hiệu lực liên tục của hệ thống KSN đòi hỏi sự đánh giá nghiêm ngặt từ bên trong hoặc bên ngoài. Nhu cầu này đã thúc đẩy sự phát triển chuyên nghiệp của KTN khi phạm vi kiểm soát doanh nghiệp mở rộng (IIA, 2004). Kinh nghiệm của kiểm toán viên, cấu trúc báo cáo và các đánh giá kiểm toán là những yếu tố quyết định hiệu quả đo lường, giám sát và duy trì môi trường kiểm soát nội bộ (Bierstaker & Thibodeau, 2006). Do đó, giả thuyết sau đây được đưa ra:

*H5:* KTN tác động tích cực đến KSN.

***2.10. Quan hệ giữa KSN and QTC***

Một hệ thống QTR vững mạnh là nền tảng cốt lõi để xây dựng hệ thống KNS hiệu quả. Việc thiết lập, duy trì các hoạt động kiểm soát thích hợp là kết quả trực tiếp từ nền tảng quản trị tốt; trong đó, cấu trúc QTC mạnh mẽ và minh bạch giúp định hình, nâng cao tính trách nhiệm giải trình của hệ thống KSN (Fadilah, 2013). Do đó, giả thuyết sau đây được đưa ra:

*H6:* QTR tác động tích cực đến KSN.

***2.11. Vai trò trung gian của KSN trong mối quan hệ giữa KTN và QRD***

*H7:* KSN đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa KTN và QRD.

***2.12. Vai trò trung gian của KTN trong mối quan hệ giữa QTR và QRD***

*H8:* KTN đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTR và QRD.

***2.13. Vai trò trung gian của KSN trong mối quan hệ giữa QTC và QRD***

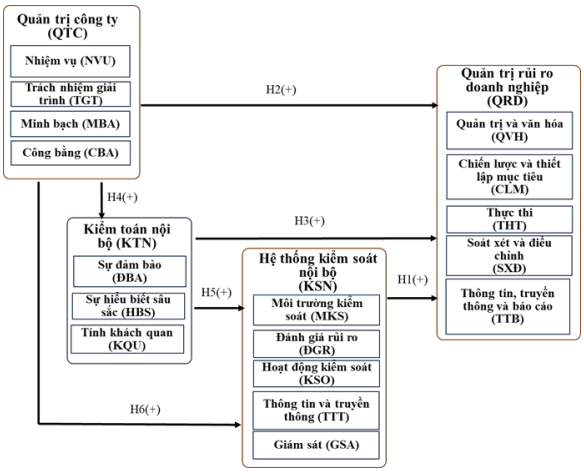
*H9:* KSN đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTR và QRD.

***2.14. Vai trò trung gian của KTN trong mối quan hệ giữa QTC và KSN***

*H10:* KTN đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTC và KSN.

***2.15. Mô hình nghiên cứu***

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**




## 3. Phương pháp nghiên cứu

***3.1. Thang đo***

Dựa trên tổng quan lý thuyết, các tác giả xây dựng các thang đo nhằm đo lường ảnh hưởng của KSN, QTC và KTN đến QRD, bao gồm 66 biến quan sát (Bảng 1).

**Bảng 1: Thang đo**

| Biến | Mã hóa | Số lượng | Nguồn |
|---|---|---|---|
| Quản trị và văn hóa | QVH | 5 | COSO (2017) |
| Chiến lược và thiết lập mục tiêu | CLM | 4 | |
| Thực thi | THT | 5 | |
| Soát xét và điều chỉnh | SXĐ | 3 | |
| Thông tin, truyền thông và báo cáo | TTB | 3 | |
| Môi trường kiểm soát | MTK | 5 | COSO (2013) |
| Đánh giá rủi ro | ĐGR | 4 | |
| Các hoạt động kiểm soát | KSO | 3 | |
| Thông tin và truyền thông | TTT | 3 | |
| Giám sát | GSA | 3 | |
| Nhiệm vụ | NVU | 4 | AFM (2012) |
| Trách nhiệm giải trình | TGT | 4 | AFM (2012) |
| Minh bạch | MBA | 4 | Ben (2024) |
| Công bằng | COB | 4 | Ben (2024) |
| Đảm bảo | ĐBA | 4 | Cristina & Cristina (2009) |
| Sự hiểu biết sâu sắc | HBS | 4 | Kasim et al. (2020) |
| Sự khách quan | KQU | 4 | IIA (2011) |

### *3.2. Phỏng vấn chuyên gia*

Để đánh giá mô hình nghiên cứu đề xuất (Hình 1) và các thang đo với bối cảnh nghiên cứu, phỏng vấn chuyên gia bằng bảng câu hỏi bán cấu trúc được thực hiện. Nhóm chuyên gia gồm 7 người am hiểu về QRR ngành ngân hàng, bao gồm thành viên ban điều hành (BĐH) ngân hàng, giảng viên và nhà nghiên cứu.

### *3.3. Nghiên cứu định lượng*

Nghiên cứu sử dụng kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp qua bảng câu hỏi Likert 5 mức độ, khảo sát các nhà quản trị và nhân viên tại các NTC tại vùng ĐNB. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện kết hợp vết quả bóng tuyết được áp dụng. Trong 500 phiếu phát ra, 435 phiếu thu về và 420 phiếu hợp lệ được đưa vào phân tích với SmartPLS 4.

## 4. Kết quả và thảo luận

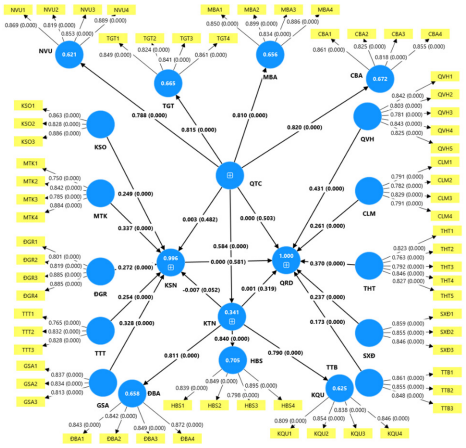
### *4.1. Thống kê mô tả*

**Bảng 2: Thống kê mô tả**

| Tiêu chí | Nhóm | Tần suất | Rate (%) | Tiêu chí | Nhóm | Tần suất | Rate (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Giới tính | Nam | 162 | 38,6 | Tổ chức | Trụ sở chính | 65 | 15,5 |
| | Nữ | 258 | 61,4 | | Chi nhánh | 224 | 53,3 |
| Tuổi | Dưới 25 | 75 | 17,8 | | Phòng giao dịch | 131 | 31,2 |
| | 25 đến 34 | 145 | 34,5 | Kinh nghiệm | Dưới 10 năm | 94 | 22,4 |
| | 35 đến 44 | 129 | 30,7 | | 10 đến 19 | 150 | 35,7 |
| | 45 trở lên | 71 | 16,9 | | Từ 20 đến 29 | 110 | 26,2 |
| Vị trí công việc | Kiểm soát nội bộ | 86 | 20,5 | | Từ 30 đến 30 trở lên | 66 | 15,7 |
| | Kiểm toán nội bộ | 37 | 8,8 | Học vấn | Dưới đại học | 99 | 23,6 |
| | Ngân quĩ | 188 | 44,8 | | Đại học | 238 | 56,7 |
| | Khác | 109 | 26,0 | | Sau đại học | 83 | 19,8 |

### *4.2. Kiểm định mô hình đo lường cho các cấu trúc bậc dưới (LOC)*

**Hình 2: Hệ số tải ngoài của mô hình bên ngoài (LOC)**



#### *4.2.3. Đánh giá chất lượng các chỉ báo*

Kết quả đánh giá mô hình đo lường phản chiếu của QTC *và* KTN cho thấy hệ số tải ngoại của các biến đều lớn hơn hoặc bằng 0,7 (Hình 2).

**Bảng 3: Hệ số tải và độ tin cậy của cấu trúc tiềm ẩn thuộc mô hình LOC**

| Cấu trúc | Biến | Tải ngoài | Cron-bach's alpha | Độ tin cậy tổng hợp | Phương sai trung bình được trích |
|---|---|---|---|---|---|
| CBA | CBA1-CBA4 | 0,818-0,861 | 0,861 | 0,906 | 0,706 |
| CLM | CLM1-CLM4 | 0,782-0,829 | 0,811 | 0,875 | 0,637 |
| GSA | GSA1-GSA3 | 0,813-0,837 | 0,771 | 0,867 | 0,686 |
| HBS | HBS1-HBS4 | 0,783-0,877 | 0,867 | 0,910 | 0,716 |
| KQU | KQU1-KQU4 | 0,809-0,854 | 0,857 | 0,903 | 0,700 |
| KSO | KSO1-KSO3 | 0,825-0,886 | 0,822 | 0,894 | 0,738 |
| MBA | MBA1-MBA4 | 0,834-0,899 | 0,890 | 0,924 | 0,753 |
| MTK | MTK1-MKT4 | 0,749-0,884 | 0,832 | 0,889 | 0,667 |
| NVU | NVU1-NVU4 | 0,819-0,889 | 0,880 | 0,918 | 0,736 |
| QVH | QVH1-QVH5 | 0,781-0,843 | 0,877 | 0,911 | 0,671 |
| SXĐ | SXĐ1-SXĐ3 | 0,846-0,859 | 0,813 | 0,889 | 0,728 |
| TGT | TGT1-TGT4 | 0,824-0,861 | 0,865 | 0,908 | 0,712 |
| THT | THT1-THT5 | 0,763-0,846 | 0,869 | 0,905 | 0,657 |
| TTB | TTB1-TTB3 | 0,846-0,861 | 0,816 | 0,891 | 0,731 |
| TTT | TTT1-TTT3 | 0,766-0,832 | 0,735 | 0,850 | 0,654 |
| ĐBA | ĐBA1-ĐBA4 | 0,842-0,872 | 0,874 | 0,913 | 0,725 |
| ĐGR | ĐGR1-ĐGR4 | 0,796-0,884 | 0,869 | 0,911 | 0,719 |

#### *4.2.5. Đánh giá giá trị phân biệt*

Hair và cộng sự (2022) cho rằng tiêu chí Fornell-Larcker và hệ số tải chéo chưa đủ để đánh giá tính hợp lệ phân biệt nên khuyến nghị sử dụng tỷ lệ Heterotrait-Monotrait (HTMT). Kết quả cho thấy tất cả giá trị HTMT đều dưới 0,85, xác nhận các cấu trúc tiềm ẩn đạt tính hợp lệ phân biệt.

### *4.3. Đánh giá mô hình đo lường cho cấu trúc bậc cao (HOC)*

#### *4.3.1. Đánh giá mô hình hình thành*

Phân tích dư thừa được sử dụng để đánh giá giá trị hội tụ của các thang đo hình thành. Theo Hair và cộng sự (2022), hệ số beta chuẩn hóa cần lớn hơn 0,708. Kết quả cho thấy cả QRD (β = 0,830;

$R^2$ = 0,689) và KSN (β = 0,855; $R^2$ = 0,732) đều đạt giá trị hội tụ.

Kết quả đánh giá mô hình đo lường bậc cao dạng hình thành cho thấy tất cả các thành tố đều đóng góp có ý nghĩa thống kê (p<0,01) vào các biến tiềm ẩn tương ứng. Đối với cấu trúc QRD, yếu tố QVH có đóng góp mạnh nhất (beta = 0,462), theo sau là THT, SXĐ, CLM và TTB. Trong khi đó, KSN được phản ánh rõ nét nhất qua các thành tố GSA với trọng số 0,433, MTK với trọng số 0,289. Các thành tố còn lại như TTT, ĐGR, và KSO đều đóng góp tích cực và đồng nhất vào cấu trúc chung của mô hình (Hình 2). Kết quả đánh giá đa cộng tuyến của các mô hình hình thành cho thấy tất cả các cấu trúc của mô hình hình thành đều được chấp nhận. Do đó, các biến bậc hai được coi là có ý nghĩa trong mô hình.

*4.3.2. Đánh giá mô hình phản chiếu của HOC*

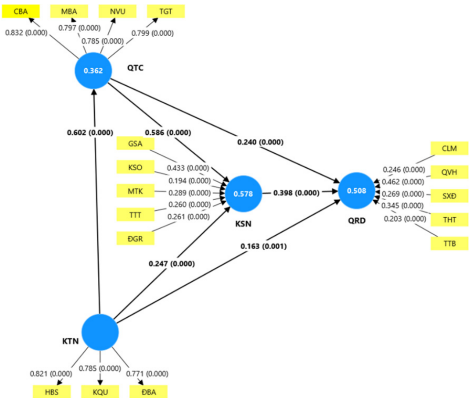
Kết quả đánh giá mô hình phản chiếu QTC và KTN cho thấy tất cả các biến quan sát đều đạt giá trị hội tụ với hệ số tải ngoài dao động từ 0,771 đến 0,832 với p<0,001. Trong đó, KBA là thành tố phản chiếu mạnh nhất QTC với hệ số 0,832, theo sau là MBA, NVU và TGT cùng đạt mức >0,7. Đối với cấu trúc KTN, HBS là thành tố phản chiếu mạnh nhất KTN với hệ số 0,821, theo sau là KQU và ĐBA cùng đạt mức >0,7 (Hình 2).

***4.4. Đánh giá của mô hình cấu trúc***

*4.4.1. Hệ số đường dẫn của mô hình*

Sơ đồ đường dẫn được thể hiện trong Hình 3. Kết quả đánh giá độ tin cậy của mô hình cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các cấu trúc KTN và QTC đều đạt yêu cầu (lớn hơn 0,7).

**Hình 3: Hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc**




Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc cho thấy các hệ số đường dẫn trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê, với p < 0,05 (Hình 3).

*4.4.2. Đánh giá hệ số xác định ($R^2$)*

Kết quả kiểm tra mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc cho thấy giá trị $R^2$ chuẩn hóa và $R^2$ hiệu chỉnh, như thể hiện trong Bảng 4; Cụ thể:

**Bảng 4: Hệ số $R^2$ và $R^2$ điều chỉnh**

| Cấu trúc | $R^2$ | $R^2$ điều chỉnh | Mô tả theo Hair và cộng sự (2022) |
|---|---|---|---|
| KSN | 0,578 | 0,576 | Mạnh |
| QRD | 0,508 | 0,504 | Mạnh |
| QTC | 0,362 | 0,360 | Trung bình |

*4.4.3. Đánh giá qui mô tác động*

Đánh giá mức độ quan trọng của các biến độc lập, chỉ số $f^2$ cho thấy tác động của KTN lên KSN và QRD cũng như của KSN lên QRD ở mức độ thấp ($f^2$ < 0,15); tác động của KTN lên QTC và QTC lên KSN ở mức độ cao ($f^2$ > 0,35) (Bảng 5).

**Bảng 5: Giá trị $f^2$**

| | KSN | KTN | QRD | QTC | Mức độ ảnh hưởng theo Hair và cộng sự 2022 |
|---|---|---|---|---|---|
| KSN | | | 0,136 | | Thấp |
| KTN | 0,092 | | | | Thấp |
| KTN | | | 0,032 | | Thấp |
| KTN | | | | 0,567 | Cao |
| QTC | 0,519 | | | | Cao |
| | | | 0,049 | | Thấp |

*4.4.4. Đánh giá năng lực dự báo*

Kết quả PLSpredict cho thấy tất cả các biến quan sát đều có $Q^2$predict>0 (từ 0,056 đến 0,245), xác nhận mô hình có năng lực dự báo. Khi so sánh sai số với mô hình tuyến tính (LM), phần lớn các biến quan sát (12/14 biến, ngoại trừ TGT và MTK) có chỉ số PLS-SEM_RMSE thấp hơn LM_RMSE. Như vậy, mô hình đạt năng lực dự báo ở mức độ trung bình.

*4.4.5. Kiểm định vai trò trung gian*

Kết quả kiểm định tác động tổng cho thấy các tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc trong mô hình cấu trúc đều có ý nghĩa thống kê với p < 0,05. Điều này chứng minh sự tồn tại của mối quan hệ gián tiếp giữa QTC, KTN và KSN trong mô hình (Bảng 6).

**Bảng 6: Trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động**

| Biến độc lập | Biến phụ thuộc | QRD | KSN | QRD | QTC | KSN |
|---|---|---|---|---|---|---|
| KSN | Trực tiếp | 0,398 | | | | |
| | Gián tiếp | | | | | |
| | Tổng | **0,398** | | | | |
| KTN | Trực tiếp | | 0,247 | 0,163 | 0,602 | |
| | Gián tiếp | | 0,352 | 0,383 | | |
| | Tổng | | **0,599** | **0,546** | **0,602** | |
| QTC | Trực tiếp | | | 0,240 | | 0,586 |
| | Gián tiếp | | | 0,233 | | |
| | Tổng | | | **0,473** | | **0,586** |

### *4.5. Thảo luận*

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng QTC, KSN và KTN đều tác động đến QRD, tương thích với phát hiện của Fadilah (2013). Các yếu tố cấu thành QRD gồm QVH, CLM, THT, SXĐ và TTB (phù hợp với COSO 2017) và các yếu tố cấu thành KSN gồm MTK, ĐGR, KSO, TTT, GSA, phù hợp với COSO (2013).

Tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, QTC chịu tác động tích cực bởi NVU, TGT, CBA; trong khi KTN bị ảnh hưởng bởi ĐBA, HBS, KQU. Về mối quan hệ gián tiếp, KSN đóng vai trò trung gian giữa KTN -> QRD và QTC -> QRD; còn KTN đóng vai trò trung gian giữa QTC -> QRD và QTC -> KSN.

## 5. Kết luận và hàm ý

### *5.1. Kết luận*

Kết quả nghiên cứu khẳng định cấu trúc QTC, hệ thống KSN và hoạt động KTN là ba trụ cột trọng yếu thuộc mô hình ba tuyến phòng thủ, có tác động trực tiếp, gián tiếp và tích cực đến hiệu quả QRD tại các ngân hàng. Một hệ thống KSN vững mạnh và đồng bộ sẽ trực tiếp kiểm soát, giảm thiểu rủi ro vận hành ngay từ tuyến đầu. Đồng thời, nền tảng QTC chuẩn mực dựa trên sự minh bạch, trách nhiệm giải trình và hoạt động KTN khách quan không chỉ thúc đẩy năng lực QRD mà còn hỗ trợ tối ưu hóa lẫn nhau, tạo cơ chế giám sát đa chiều giúp nâng cao mức độ trưởng thành của toàn bộ hệ thống QRR. Như vậy, 10 giả thuyết nghiên cứu đã được ủng hộ và mục tiêu nghiên cứu đã được thực hiện.

### *5.2. Hàm ý quản trị*

Từ kết quả trên, tác giả đề xuất các hàm ý thực tiễn nhằm nâng cao hiệu quả QRD tại các NTC. Về QTC, ma trận phân cấp thẩm quyền (Matrix of Authority) cần được cụ thể hóa nhằm quy rõ trách nhiệm cá nhân cho từng thành viên của HĐQ và BĐH đối với các sự cố thuộc phạm vi họ phụ trách. HĐQ cần ban hành và truyền thông xuyên suốt bộ Tuyên bố khẩu vị rủi ro (Risk Appetite Statement) để định hình văn hóa rủi ro đồng bộ trong toàn hệ thống.

Về KSN, các ngân hàng cần kiện toàn tổ chức bằng cách thành lập các Ủy ban QRR chuyên trách tại các khu vực hoặc cụm chi nhánh lớn để giám sát thực địa. Các "điểm kiểm soát" rủi ro phải được tích hợp tự động vào hệ thống core banking nhằm ngăn chặn lỗi con người, đồng thời quy định chính thức chức danh "Chủ thể rủi ro" (Risk Owners) cho các trưởng bộ phận nghiệp vụ để họ chủ động nhận diện, xử lý rủi ro phát sinh hằng ngày tại tuyến đầu.

Về KTN, bộ phận này cần chuyển đổi mạnh mẽ sang kiểm toán dựa trên rủi ro (Risk-based Internal Audit), ưu tiên nguồn lực và tần suất kiểm toán vào các khu vực có độ rủi ro cao được hệ thống QRD cảnh báo. Báo cáo kiểm toán không chỉ dừng lại ở việc phát hiện lỗi sai mà phải đưa ra các khuyến nghị mang tính dự báo, chỉ ra lỗ hổng hệ thống để tư vấn giải pháp cho BĐH.

Cuối cùng, quyền báo cáo trực tiếp của Trưởng bộ phận KTN lên Ủy ban Kiểm toán thuộc HĐQ cần được bảo đảm tuyệt đối để giữ vững tính khách quan trong việc đánh giá hiệu quả của cả hai hệ thống KSN và QRD.

## 6. Những hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu chưa xem xét đến các yếu tố trọng yếu từ môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến việc thực thi QRD của các ngân hàng. Ngoài ra, phạm vi nghiên cứu cần được mở rộng hơn để tăng tính khái quát hóa cho các kết quả đạt được.

## References:

*AFM - Association of Finacial Mutuals (2012). Corporate Governance Questionnaire 2012.*

*Bame-Aldred, C. W., Brandon, D. M., Messier, W. F., Rittenberg, L. E., & Stefaniak, C. M. (2013). A summary of research on external auditor reliance on the internal audit function. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 32(Supplement 1), 251-286.*

*Ben (2024). 60 Corporate Governance Practices Questions, Stealth Agents, https://stealthagents.com/corporate-governance-practices-questions/(access 15/07/2024).*

*Bierstaker, J. L., & Thibodeau, J. C. (2006). The effect of format and experience on internal control evaluation. Managerial Auditing Journal, 21(9), 877-891. https://doi.org/10.1108/02686900610704984*

*COSO (2017). Enterprise risk management – Integrating with strategy and performance. Volume 1.*

*COSO (2013). COSO - Internal control / integrated framework executive summary. Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (pp. 1-8).*

*Cristina, B. A., & Cristina, P. (2009). Measuring and assessment of internal audit's effectiveness. Annals of Faculty of Economics, 3(1), 784-790.*

*Dragolea, M., & Cotet, D. I. (2012). Internal control and the impact on corporate governance, in Romanian listed companies. Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics, 2012, 1-10. https://doi.org/10.5171/2012.676810*

*Fahy, M., Weiner, A., & Roche, J. (2005). Beyond governance: Creating corporate value through performance, conformance and responsibility. John Wiley & Sons.*

*Fadilah, S. (2013). The influence of good governance implementation to organisation performance: Analysis of factors affecting. The International Journal aqof Social Sciences, 7(1), 15-33.*

*Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2022). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. International Journal of Multivariate Data Analysis, 1(2), 107-123.*

*IIA (2011). Independence and Objectivity, IPPF – Practice Guide, pp. 7-9.*

*IIA (2024). Definition of internal auditing, Institute of Internal Auditors, available at: https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/(accessed Aug 15, 2024).*

*ISO (2018). Risk management – Guidelines. ISO31000:2018(E). 2nd Ed. Switzerland.*

*Mohd Ariff Bin Kasim, Siti Rosmaini Bt Mohd Hanafi (NA). (2020) Role of internal auditor in the implementation of enterprise risk management (ERM): an assessment of instrument's validity and reliability.*

*Maruhun, E. N. S., Atan, R., Yusuf, S. N. S., Rahman, R. A., & Abdullah, W. R. W. (2021) Value creation of enterprise risk management: Evidence from Malaysian shariah-compliant firms. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11(10), 922-938.*

*Musah, A., Padi, A., Okyere, B., E. Adenutsi, D., & Ayariga, C. (2022). Does corporate governance moderate the relationship between internal control system effectiveness and SMEs financial performance in Ghana?. Cogent Business & Management, 9(1), 2152159.*

*Umar, H., & Dikko, M. U. (2018). The effect of internal control on performance of commercial banks in Nigeria. International Journal of Management Research, 8(6), 13-32.*

*Yassin, N., Ghanem, M. G., & Rustom, L. (2012). The role of internal audit function in corporate governance: an empirical study on commercial banks in Lebanon. In Proceedings of the academic and business research institute conference, Orlando. Retrieved from http://www. aabri. com/OC2012Proceedings. html.*

*Zahiruddin, G., & Norlida, A.M. (2013). Enterprise risk management and value creation: Initial findings amongst non-financial public listed companies in Malaysian Bourse. Asian Economic and Financial Review, 3(7), pp. 913–922*