QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ: THỰC TRẠNG VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

ThS. Cao Minh Hạnh[1]

Chuyển đổi số đang làm thay đổi đáng kể cấu trúc rủi ro hoạt động của các ngân hàng thương mại, đồng thời làm gia tăng các rủi ro liên quan đến công nghệ, dữ liệu, an ninh mạng và các bên thứ ba. Trên cơ sở các nguyên tắc quản lý rủi ro hoạt động của Basel Committee on Banking Supervision, nghiên cứu đánh giá thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả cho thấy các ngân hàng đã từng bước hoàn thiện khung quản trị rủi ro hoạt động theo hướng tiếp cận các chuẩn mực quốc tế, song vẫn còn những thách thức liên quan đến quản trị dữ liệu, rủi ro công nghệ, khả năng chống chịu hoạt động và mức độ tích hợp giữa quản lý rủi ro với chiến lược chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm góp phần hoàn thiện công tác quản lý rủi ro hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam.

• Từ khóa: *quản lý rủi ro hoạt động; chuyển đổi số; ngân hàng thương mại;…*

Digital transformation is significantly reshaping the operational risk profile of commercial banks, increasing risks associated with technology, data, cybersecurity, and third-party relationships. Based on the operational risk management principles of the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), this study evaluates the current state of operational risk management in Vietnamese commercial banks in the context of digital transformation. The findings indicate that banks have gradually strengthened their operational risk governance frameworks in line with international standards, but continue to face challenges in data governance, technology risks, operational resilience, and integrating risk management into digital transformation strategies. The study proposes several managerial implications to further enhance operational risk management in Vietnamese commercial banks.

• Key words: *operational risk management; digital transformation;…*

Ngày nhận bài: 28/4/2026
Ngày gửi phản biện: 26/5/2026
Ngày duyệt đăng:10/6/2026
DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i315.44

1. Giới thiệu

Chuyển đổi số đang làm thay đổi sâu sắc mô hình hoạt động của các ngân hàng thương mại trên toàn cầu. Sự phát triển của công nghệ số, dữ liệu lớn (Big Data), trí tuệ nhân tạo (AI), điện toán đám mây và các nền tảng ngân hàng số đã thúc đẩy quá trình số hóa dịch vụ tài chính, đồng thời mở rộng kết nối giữa ngân hàng với khách hàng, Fintech và các đối tác công nghệ.

Tại Việt Nam, quá trình chuyển đổi số trong ngành ngân hàng được thúc đẩy mạnh mẽ thông qua Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11/5/2021 của Ngân hàng Nhà nước. Đến nay, phần lớn ngân hàng thương mại đã triển khai ngân hàng số, tự động hóa quy trình và mở rộng các kênh giao dịch trực tuyến. Theo Ngân hàng Nhà nước, giao dịch thanh toán không dùng tiền mặt tiếp tục tăng trưởng mạnh, trong đó nhiều ngân hàng ghi nhận trên 95% giao dịch được thực hiện qua các kênh số. Điều này góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Tuy nhiên, chuyển đổi số cũng làm thay đổi cấu trúc rủi ro hoạt động của ngân hàng. Theo Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), rủi ro hoạt động là rủi ro tổn thất phát sinh từ quy trình nội bộ, con người, hệ thống hoặc các sự kiện bên ngoài. Trong môi trường số, rủi ro hoạt động không chỉ giới hạn ở sai sót tác nghiệp mà còn mở rộng sang các rủi ro liên quan đến công nghệ, dữ liệu, an ninh mạng, bên thứ ba và khả năng phục hồi hoạt động. BCBS (2021) cho rằng sự phụ thuộc ngày càng lớn vào công nghệ đòi hỏi các ngân hàng phải chuyển từ cách tiếp cận quản lý rủi ro truyền thống sang mô hình quản trị tích hợp, hướng tới khả năng chống chịu của hoạt động.

[1] *Học viện Tài chính*

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về quản trị rủi ro ngân hàng và chuyển đổi số, các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tập trung vào từng khía cạnh riêng lẻ như kiểm soát nội bộ, an ninh mạng hoặc ứng dụng công nghệ tài chính. Các nghiên cứu phân tích tổng thể tác động của chuyển đổi số đối với quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại vẫn còn tương đối hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam.

Trên cơ sở đó, bài viết xây dựng khung phân tích gồm 5 trụ cột của quản lý rủi ro hoạt động trong môi trường ngân hàng số, nhằm nghiên cứu, đánh giá thực trạng và đề xuất các hàm ý nhằm hoàn thiện công tác quản lý rủi ro hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số.

2. Cơ sở lý luận và khung phân tích về quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại

2.1. Quản lý rủi ro hoạt động trong bối cảnh chuyển đổi số

Theo Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), rủi ro hoạt động (Operational Risk) là rủi ro tổn thất phát sinh do sự không đầy đủ hoặc thất bại của quy trình nội bộ, con người, hệ thống hoặc các sự kiện bên ngoài, bao gồm cả rủi ro pháp lý nhưng không bao gồm rủi ro chiến lược và rủi ro uy tín (BCBS, 2021a). Đây là loại rủi ro hiện diện trong hầu hết các hoạt động của ngân hàng thương mại và có xu hướng gia tăng theo mức độ phức tạp của môi trường kinh doanh.

Quản lý rủi ro hoạt động là quá trình nhận diện, đo lường, giám sát và kiểm soát các rủi ro phát sinh nhằm hạn chế tổn thất và bảo đảm an toàn cho hoạt động của ngân hàng. Theo BCBS (2021a), quản lý rủi ro hoạt động cần được triển khai trên phạm vi toàn tổ chức, gắn với hệ thống quản trị và kiểm soát nội bộ. Bên cạnh đó, BCBS (2021b) nhấn mạnh rằng các ngân hàng cần nâng cao khả năng chống chịu hoạt động (Operational Resilience) nhằm duy trì các dịch vụ trọng yếu ngay cả khi xảy ra các sự cố nghiêm trọng hoặc gián đoạn ngoài dự kiến.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, phạm vi rủi ro hoạt động đã mở rộng đáng kể. Bên cạnh các rủi ro tác nghiệp truyền thống, ngân hàng ngày càng phải đối mặt với các rủi ro liên quan đến công nghệ thông tin, an ninh mạng, dữ liệu, đối tác thứ ba và gián đoạn hoạt động. Sự phát triển của ngân hàng số, điện toán đám mây, trí tuệ nhân tạo và hệ sinh thái tài chính mở đang làm gia tăng mức độ phụ thuộc của ngân hàng vào công nghệ và dữ liệu, đồng thời làm xuất hiện nhiều nguồn rủi ro mới có khả năng lan truyền trên phạm vi rộng hơn so với các rủi ro tác nghiệp truyền thống.

BCBS (2021b) cho rằng sự phụ thuộc ngày càng lớn vào công nghệ đòi hỏi các ngân hàng phải tăng cường khả năng chống chịu hoạt động và bảo đảm tính liên tục của các dịch vụ trọng yếu. FSB (2023) cảnh báo rằng sự mở rộng của các mô hình thuê ngoài, điện toán đám mây và kết nối với các nhà cung cấp dịch vụ số đang làm gia tăng rủi ro từ bên thứ ba trong hệ thống tài chính. Trong khi đó, IMF (2024) và EBA (2024) đều nhận định rằng rủi ro công nghệ và an ninh mạng đang trở thành một trong những nguồn rủi ro hoạt động quan trọng nhất đối với các tổ chức tài chính trên phạm vi toàn cầu.

Những thay đổi trên cho thấy quản lý rủi ro hoạt động trong môi trường số không chỉ dừng lại ở việc kiểm soát tổn thất phát sinh mà còn cần được tiếp cận theo hướng chủ động, tích hợp và dựa trên dữ liệu nhằm nâng cao khả năng thích ứng và chống chịu của ngân hàng trước các rủi ro mới.

2.2. Khung phân tích nghiên cứu

Trên cơ sở các nguyên tắc quản lý rủi ro hoạt động và khả năng chống chịu hoạt động của BCBS (2021a, 2021b), các khuyến nghị về quản lý rủi ro bên thứ ba của FSB (2023), cùng các đánh giá về rủi ro công nghệ và an ninh mạng của IMF (2024) và EBA (2024), nghiên cứu đề xuất khung phân tích gồm năm trụ cột: *(i) khung quản trị và chính sách rủi ro hoạt động; (ii) nhận diện, đo lường và giám sát rủi ro; (iii) kiểm soát rủi ro trong quy trình và hệ thống; (iv) quản lý rủi ro công nghệ, dữ liệu và bên thứ ba; và (v) khả năng phục hồi hoạt động và văn hóa rủi ro.*

Khung phân tích này phản ánh những thành tố cốt lõi của quản lý rủi ro hoạt động trong môi trường ngân hàng số, đồng thời được sử dụng làm cơ sở để đánh giá thực trạng và xác định các vấn đề đặt ra đối với việc nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.

3. Thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số

3.1. Thực trạng khung quản trị và chính sách rủi ro hoạt động

Chuyển đổi số đã trở thành định hướng phát triển quan trọng của ngành ngân hàng Việt Nam, được thúc đẩy bởi Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11/5/2021. Đến cuối năm 2025, tỷ lệ người dân từ 15 tuổi trở lên có tài khoản ngân hàng đạt gần 87%, số lượng tài khoản thanh toán cá nhân vượt 232 triệu, giá trị thanh toán không dùng tiền mặt đạt khoảng 28 lần GDP và tỷ lệ giao dịch số tại nhiều ngân hàng lớn đạt khoảng 95% (Báo điện tử Chính phủ, 2026).

Quá trình số hóa giúp ngân hàng tự động hóa quy trình, chuẩn hóa dữ liệu, tăng khả năng giám sát giao dịch và giảm sai sót trong hoạt động nghiệp vụ. Tuy nhiên, rủi ro hoạt động cũng đang dịch chuyển từ các lỗi vận hành truyền thống sang rủi ro công nghệ, an ninh mạng, dữ liệu, bên thứ ba và gián đoạn hoạt động. Điều này đòi hỏi hệ thống quản lý rủi ro hoạt động phải được đánh giá theo các trụ cột phù hợp với môi trường ngân hàng số.

Trên cơ sở đó, nhiều ngân hàng như BIDV, Vietcombank, MB, Techcombank và VPBank đã xây dựng khung quản trị rủi ro thống nhất trên toàn hệ thống, áp dụng mô hình ba tuyến phòng thủ và phân định rõ trách nhiệm của Hội đồng quản trị, Ban điều hành, bộ phận quản lý rủi ro và kiểm toán nội bộ trong quản trị rủi ro hoạt động (BIDV, 2024; Vietcombank, 2024; MB, 2024; Techcombank, 2024; VPBank, 2024).

Bên cạnh việc hoàn thiện cơ cấu quản trị, nhận thức về rủi ro hoạt động cũng đã thay đổi đáng kể. Nhiều ngân hàng đã chuyển từ cách tiếp cận tập trung vào kiểm soát sai sót tác nghiệp sang quản trị rủi ro trên phạm vi toàn tổ chức, thông qua việc xây dựng khẩu vị rủi ro, thiết lập các giới hạn quản trị và tăng cường vai trò giám sát của Hội đồng quản trị. Đồng thời, các chính sách quản trị liên quan đến công nghệ thông tin, an ninh mạng, dữ liệu và đối tác công nghệ cũng từng bước được tích hợp vào khung quản trị rủi ro tổng thể nhằm đáp ứng yêu cầu của môi trường ngân hàng số.

Tuy nhiên, mức độ trưởng thành của hệ thống quản trị rủi ro giữa các ngân hàng vẫn còn khác biệt đáng kể. Trong khi các ngân hàng quy mô lớn đã tương đối tiệm cận các chuẩn mực Basel, nhiều ngân hàng vẫn chủ yếu tiếp cận quản lý rủi ro theo hướng tuân thủ các quy định. Bên cạnh đó, việc lượng hóa khẩu vị rủi ro hoạt động và tích hợp quản lý rủi ro vào quá trình phát triển sản phẩm số, nền tảng công nghệ và hệ sinh thái đối tác vẫn là những thách thức đối với nhiều ngân hàng thương mại.

3.2. Thực trạng nhận diện, đo lường và giám sát rủi ro hoạt động

Theo thông lệ Basel, việc nhận diện, đo lường và giám sát rủi ro hoạt động cần được thực hiện trên cơ sở kết hợp giữa đánh giá định tính và định lượng. Các công cụ thường được sử dụng bao gồm báo cáo sự cố, cơ sở dữ liệu tổn thất, tự đánh giá rủi ro và kiểm soát, chỉ số rủi ro chính, phân tích kịch bản và cơ chế báo cáo rủi ro định kỳ.

Bảng 3.1. Công cụ nhận diện, đo lường và giám sát rủi ro hoạt động được công bố tại một số ngân hàng thương mại Việt Nam

Công cụ quản lý rủi ro hoạt động	BIDV	Vietcombank	MB	Techcombank	VPBank
Báo cáo sự cố/báo cáo rủi ro hoạt động	Có công bố	Có công bố	Có công bố	Có công bố	Có công bố
Tự đánh giá rủi ro và kiểm soát (RCSA)	Chưa thấy công bố cụ thể trong nguồn rà soát	Có công bố	Có công bố	Có đề cập trong khung quản lý rủi ro	Có công bố
Chỉ số rủi ro chính (KRI)	Chưa thấy công bố cụ thể trong nguồn rà soát	Có công bố	Có công bố	Có đề cập trong khung giám sát rủi ro	Có công bố
Cơ sở dữ liệu tổn thất rủi ro hoạt động (LDC/ Loss Data)	Có hệ thống báo cáo rủi ro hoạt động	Chưa thấy công bố cụ thể trong nguồn rà soát	Có công bố	Có đề cập theo hướng quản trị dữ liệu rủi ro	Có công bố
Phân tích kịch bản (Scenario Analysis)	Chưa thấy công bố cụ thể trong nguồn rà soát	Chưa thấy công bố cụ thể trong nguồn rà soát	Chưa thấy công bố cụ thể trong nguồn rà soát	Chưa thấy công bố cụ thể trong nguồn rà soát	Có công bố
Đánh giá rủi ro sản phẩm/quy trình mới	Có đề cập trong quản lý rủi ro hoạt động	Có công bố	Có đề cập trong quy trình quản lý rủi ro hoạt động	Có đề cập trong quản trị rủi ro	Có công bố
Cảnh báo sớm/giám sát rủi ro	Có công bố ở mức hệ thống báo cáo và giám sát	Có công bố	Có công bố	Có công bố	Có công bố

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ báo cáo thường niên, báo cáo công bố thông tin an toàn vốn và báo cáo quản trị rủi ro công khai của BIDV, Vietcombank, MB, Techcombank và VPBank.

Bảng 3.1 cho thấy các ngân hàng thương mại Việt Nam đã từng bước triển khai nhiều công cụ quản lý rủi ro hoạt động theo thông lệ quốc tế. Bên cạnh cơ sở dữ liệu tổn thất rủi ro hoạt động, nhiều ngân hàng đã áp dụng các công cụ như tự đánh giá rủi ro và kiểm soát (RCSA), chỉ số rủi ro chính (KRI), báo cáo sự cố rủi ro và hệ thống cảnh báo sớm nhằm hỗ trợ nhận diện và giám sát rủi ro trên phạm vi toàn hệ thống. Các công cụ này giúp nâng cao khả năng phát hiện rủi ro, tăng cường giám sát hoạt động và hỗ trợ quá trình ra quyết định trong quản trị rủi ro.

Tuy nhiên, mức độ phát triển và hiệu quả sử dụng các công cụ quản lý rủi ro vẫn chưa đồng đều giữa các ngân hàng. Trong khi một số ngân hàng lớn đã xây dựng cơ sở dữ liệu tương đối đầy đủ và tăng cường ứng dụng công nghệ trong giám sát rủi ro, nhiều ngân hàng vẫn gặp khó khăn trong việc chuẩn hóa dữ liệu, lượng hóa rủi ro và khai thác thông tin phục vụ cảnh báo sớm. Đặc biệt, đối với các rủi ro mới phát sinh từ công nghệ, dữ liệu và an ninh mạng, việc đo lường và dự báo vẫn còn nhiều thách thức do hạn chế về dữ liệu lịch sử và các phương pháp lượng hóa.

3.3. Thực trạng kiểm soát rủi ro trong quy trình và hệ thống

Kiểm soát rủi ro là nền tảng chính để hạn chế tổn thất và giảm thiểu tác động của các sự cố trong quản

lý rủi ro hoạt động. Trong bối cảnh chuyển đổi số, các ngân hàng thương mại Việt Nam đã dần chuyển từ mô hình kiểm soát dựa chủ yếu vào con người và thủ công sang mô hình dựa trên quy trình số hóa, dữ liệu và công nghệ tự động hóa.

Điểm nổi bật là mức độ chuẩn hóa quy trình ngày càng cao. Các ngân hàng đã thiết lập hệ thống quy trình nghiệp vụ thống nhất, áp dụng cơ chế phân chia trách nhiệm, giới hạn thẩm quyền, và kiểm soát qua nhiều cấp đối với các hoạt động chính như tín dụng, thanh toán và kinh doanh vốn. Việc số hóa hồ sơ, tự động hóa quy trình phê duyệt và theo dõi giao dịch không chỉ giúp giảm lỗi trong hoạt động mà còn nâng cao khả năng giám sát và truy xuất thông tin khi xảy ra sự cố.

Cùng với đó, công nghệ đang đóng vai trò quan trọng trong việc kiểm soát hoạt động ngân hàng. Nhiều ngân hàng đã tích hợp các phương thức xác thực, quản lý truy cập, giám sát giao dịch và phát hiện hoạt động bất thường ngay trên các nền tảng số nhằm nâng cao hiệu quả kiểm soát. Thay vì chỉ kiểm soát sau khi giao dịch kết thúc, quá trình này diễn ra đồng bộ trong quá trình vận hành, giúp phòng ngừa rủi ro tốt hơn và giảm thiểu thiệt hại.

Tuy nhiên, hiệu quả kiểm soát vẫn bị ảnh hưởng đáng kể bởi sự biến đổi nhanh chóng của công nghệ và mô hình kinh doanh. Khi ngân hàng mở rộng dịch vụ số và kết nối với nhiều nền tảng và đối tác bên ngoài, phạm vi kiểm soát trở nên phức tạp hơn. Do đó, các cơ chế kiểm soát cần vừa đảm bảo tuân thủ quy định, vừa linh hoạt để thích ứng với các rủi ro mới trong môi trường số. Nhìn chung, hoạt động kiểm soát rủi ro tại các ngân hàng thương mại Việt Nam đang chuyển từ mô hình dựa trên quy trình thủ công sang mô hình tích hợp giữa quy trình, dữ liệu và công nghệ. Đây là nền tảng quan trọng để nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động trong bối cảnh chuyển đổi số ngày càng sâu rộng.

3.4. Thực trạng quản lý rủi ro công nghệ, dữ liệu và bên thứ ba

Sự phát triển của ngân hàng số đã mở rộng phạm vi quản lý rủi ro hoạt động sang các lĩnh vực công nghệ, dữ liệu, an ninh mạng và hệ sinh thái đối tác.

Bảng 3.2 cho thấy rủi ro hoạt động đang dịch chuyển từ rủi ro tác nghiệp truyền thống sang các rủi ro gắn với công nghệ và dữ liệu. Các ngân hàng đã tăng cường đầu tư vào an toàn thông tin, quản trị dữ liệu, giám sát giao dịch và quản lý đối tác công nghệ. Tuy nhiên, các rủi ro mới liên quan đến dữ liệu, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây và hệ sinh thái số vẫn đặt ra yêu cầu quản trị cao hơn trong thời gian tới.

Bảng 3.2. Các nhóm rủi ro hoạt động mới trong môi trường ngân hàng số

Nhóm rủi ro	Biểu hiện chủ yếu	Thực trạng quản lý tại NHTM Việt Nam
Rủi ro công nghệ	Lỗi hệ thống, gián đoạn dịch vụ, lỗi phần mềm	Đã hình thành các đơn vị CNTT và an toàn thông tin chuyên trách; tăng đầu tư hạ tầng số và trung tâm dữ liệu
Rủi ro an ninh mạng	Tấn công mạng, giả mạo danh tính, gian lận trực tuyến	Tăng cường xác thực sinh trắc học, giám sát giao dịch và bảo mật thanh toán theo quy định của NHNN
Rủi ro dữ liệu	Sai lệch, mất mát hoặc rò rỉ dữ liệu	Nhiều ngân hàng xây dựng kho dữ liệu tập trung và khung quản trị dữ liệu phục vụ chuyển đổi số
Rủi ro bên thứ ba	Cloud, Fintech, API, trung gian thanh toán	Đã triển khai đánh giá và giám sát đối tác nhưng còn hạn chế trong lượng hóa rủi ro và mức độ phụ thuộc
Rủi ro mô hình số	AI, thuật toán, tự động hóa quyết định	Bắt đầu xuất hiện trong hoạt động ngân hàng số nhưng chưa có khung quản trị đồng bộ

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ FSB (2023), IMF (2024), EBA (2024) và các báo cáo thường niên của một số NHTM tại Việt Nam.

3.5. Thực trạng khả năng phục hồi hoạt động và văn hóa rủi ro

Khả năng phục hồi hoạt động và văn hóa rủi ro đang ngày càng trở thành những nội dung quan trọng trong quản lý rủi ro hoạt động tại các ngân hàng thương mại, đặc biệt trong bối cảnh hoạt động ngân hàng phụ thuộc nhiều hơn vào công nghệ và các nền tảng số.

Bảng 3.3. Thực trạng khả năng phục hồi hoạt động và văn hóa rủi ro tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

Nội dung đánh giá	Thực trạng hiện nay
Kế hoạch liên tục kinh doanh (BCP)	Được xây dựng và cập nhật tại hầu hết các ngân hàng lớn
Kế hoạch khôi phục thảm họa (DRP)	Được triển khai gắn với hạ tầng công nghệ và trung tâm dữ liệu dự phòng
Trung tâm dữ liệu dự phòng	Được đầu tư tại nhiều ngân hàng quy mô lớn
Diễn tập ứng phó sự cố	Thực hiện định kỳ nhưng mức độ và phạm vi còn khác nhau giữa các ngân hàng
Đào tạo nhận thức rủi ro	Được triển khai thường xuyên thông qua đào tạo nội bộ
Cơ chế báo cáo sự cố	Đã được thiết lập nhưng mức độ chủ động còn khác biệt
Văn hóa rủi ro	Đang hình thành theo hướng gắn với quản trị doanh nghiệp và tuân thủ

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ BCBS (2021b), Thông tư 13/2018/TT-NHNN và báo cáo thường niên của một số NHTM Việt Nam.

Bảng 3.3 cho thấy các ngân hàng đã chú trọng hơn đến kế hoạch liên tục kinh doanh, khôi phục sau thảm họa, trung tâm dữ liệu dự phòng và đào tạo về nhận thức rủi ro. Tuy nhiên, mức độ hoàn thiện về khả năng phục hồi hoạt động và văn hóa rủi ro vẫn chưa đồng đều. Trong bối cảnh rủi ro công nghệ và an ninh mạng có thể gây gián đoạn trên diện rộng, việc phát triển văn hóa rủi ro chủ động và nâng cao năng lực chống chịu của hoạt động cần được xem là yêu cầu quan trọng.

4. Những vấn đề đặt ra đối với nâng cao quản lý rủi ro hoạt động tại các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay

Kết quả phân tích thực trạng cho thấy công tác quản lý rủi ro hoạt động tại các ngân hàng thương mại Việt Nam đã có nhiều chuyển biến tích cực trong quá trình chuyển đổi số. Tuy nhiên, trước sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, dữ liệu và mô hình kinh doanh ngân hàng, vẫn còn một số vấn đề cần tiếp tục được quan tâm nhằm nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động trong thời gian tới.

Thứ nhất, mức độ tích hợp giữa quản lý rủi ro hoạt động và chiến lược chuyển đổi số tại nhiều ngân hàng vẫn chưa thực sự đồng bộ. Trong nhiều trường hợp, quản lý rủi ro vẫn được triển khai sau khi các sản phẩm, nền tảng hoặc giải pháp công nghệ đã được phát triển và đưa vào vận hành. Điều này tạo ra một khoảng cách nhất định giữa tốc độ đổi mới công nghệ và năng lực quản trị rủi ro.

Thứ hai, năng lực dữ liệu và khả năng đo lường rủi ro hoạt động vẫn là một thách thức đáng kể. Mặc dù nhiều ngân hàng đã triển khai các công cụ quản lý rủi ro theo thông lệ quốc tế, song chất lượng dữ liệu, mức độ tích hợp hệ thống và khả năng lượng hóa các rủi ro mới phát sinh từ môi trường số vẫn còn nhiều hạn chế. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cảnh báo sớm và quản trị rủi ro theo hướng chủ động.

Thứ ba, sự gia tăng mức độ phụ thuộc vào công nghệ, dữ liệu và các đối tác bên ngoài đang làm thay đổi cấu trúc rủi ro hoạt động của ngân hàng. Các rủi ro liên quan đến an ninh mạng, dữ liệu, điện toán đám mây, trí tuệ nhân tạo và bên thứ ba ngày càng trở nên phức tạp, trong khi các cơ chế quản trị tương ứng vẫn đang trong quá trình hoàn thiện.

Thứ tư, khả năng chống chịu trước hoạt động và văn hóa rủi ro giữa các ngân hàng vẫn còn có sự khác biệt đáng kể. Trong bối cảnh các rủi ro công nghệ và an ninh mạng có thể gây gián đoạn trên phạm vi rộng, yêu cầu nâng cao năng lực ứng phó sự cố, duy trì hoạt động liên tục và phát triển văn hóa rủi ro chủ động đang trở thành điều kiện quan trọng để bảo đảm hiệu quả của toàn bộ hệ thống quản lý rủi ro.

Những vấn đề trên cho thấy việc nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động trong bối cảnh chuyển đổi số không chỉ là yêu cầu về kiểm soát nội bộ hay tuân thủ quy định, mà còn là nội dung gắn liền với năng lực quản trị, mức độ trưởng thành về công nghệ và khả năng phát triển bền vững của các ngân hàng thương mại Việt Nam.

5. Hàm ý quản trị và kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy chuyển đổi số đang làm thay đổi đáng kể cấu trúc rủi ro hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Bên cạnh các rủi ro tác nghiệp truyền thống, các ngân hàng ngày càng phải đối mặt với những rủi ro mới liên quan đến công nghệ, dữ liệu, an ninh mạng, bên thứ ba và khả năng duy trì hoạt động liên tục. Mặc dù các ngân hàng đã từng bước hoàn thiện khung quản trị rủi ro hoạt động theo hướng tiếp cận các chuẩn mực quốc tế, song quá trình chuyển đổi số vẫn đặt ra nhiều thách thức đối với hiệu quả quản lý rủi ro.

Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đặt ra.

Thứ nhất, quản lý rủi ro hoạt động cần được tích hợp chặt chẽ hơn với chiến lược chuyển đổi số nhằm bảo đảm các yêu cầu về an toàn, bảo mật và khả năng chống chịu được xem xét ngay từ giai đoạn thiết kế và triển khai các sáng kiến số.

Thứ hai, các ngân hàng cần tăng cường năng lực quản trị dữ liệu, hoàn thiện cơ sở dữ liệu rủi ro hoạt động và nâng cao năng lực đo lường các rủi ro mới phát sinh trong môi trường số.

Thứ ba, cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế quản lý rủi ro công nghệ, dữ liệu và đối tác bên thứ ba, đồng thời nâng cao khả năng phục hồi hoạt động và phát triển văn hóa chủ động trong quản trị rủi ro trên phạm vi toàn tổ chức.

Nghiên cứu chủ yếu dựa trên phân tích tài liệu và thực tiễn ở cấp độ ngành, do đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo hướng khảo sát thực nghiệm hoặc nghiên cứu trường hợp tại từng ngân hàng nhằm đánh giá sâu hơn tác động của chuyển đổi số đến hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động.

Tài liệu tham khảo:

Báo điện tử Chính phủ. (2026). Thanh toán không tiền mặt bứt phá, ngân hàng dẫn dắt chuyển đổi số. https://baochinhphu.vn/thanh-toan-khong-tien-mat-but-pha-ngan-hang-dan-dat-chuyen-doi-so-102260202112121397.htm

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. (2018). Thông tư số 13/2018/TT-NHNN ngày 18 tháng 5 năm 2018 quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. (2021). Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11 tháng 5 năm 2021 phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. (2023). Quyết định số 2345/QĐ-NHNN ngày 18 tháng 12 năm 2023 về việc triển khai các giải pháp an toàn, bảo mật trong thanh toán trực tuyến và thanh toán thẻ ngân hàng.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. (2024). Thông tư số 50/2024/TT-NHNN ngày 31 tháng 10 năm 2024 quy định về an toàn, bảo mật trong việc cung cấp dịch vụ trực tuyến của tổ chức tín dụng.

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam. (2024). Báo cáo thường niên năm 2024. BIDV.

Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam. (2024). Báo cáo thường niên năm 2024. Techcombank.

Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. (2024). Báo cáo thường niên năm 2024. Vietcombank.

Ngân hàng TMCP Quân đội. (2024). Báo cáo thường niên năm 2024. MB Bank.

Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng. (2024). Báo cáo thường niên năm 2024. VPBank.

Basel Committee on Banking Supervision. (2021a). Revisions to the principles for the sound management of operational risk. Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision. (2021b). Principles for operational resilience. Bank for International Settlements.

European Banking Authority. (2024). Risk assessment of the European banking system. European Banking Authority.

Financial Stability Board. (2023). Final Report on Enhancing Third-party Risk Management and Oversight - A Toolkit for Financial Institutions and Financial Authorities.

International Monetary Fund. (2024). Global financial stability report: The last mile: Financial vulnerabilities and risks (April 2024).