

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

ĐỒNG VIỆT ĐỨC

**QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP
VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM – CHI NHÁNH HẢI
DƯƠNG II**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Hải Dương, năm 2025

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

ĐỒNG VIỆT ĐỨC

**QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP
VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM – CHI NHÁNH HẢI
DƯƠNG II**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

- 1. TS. Trần Thị Phương Dịu**
- 2. TS. Phạm Thị Thu Trang**

Hải Dương, năm 2025

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề án

Rủi ro có rất nhiều loại rủi ro bao gồm: Rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động, rủi ro danh tiếng, rủi ro chiến lược,... Tất cả các loại rủi ro trên đều ảnh hưởng nghiêm trọng đối với hoạt động ngân hàng. Rủi ro hoạt động được coi là loại rủi ro quan trọng nhất bởi nó phát sinh do các nhân tố nội tại hoặc sự cố khách quan bên ngoài, lại gồm nhiều dạng rủi ro riêng biệt với sự đa dạng về nguyên nhân phát sinh. Rủi ro hoạt động rất khó để đánh giá bởi nó khó có thể đo lường bởi những con số cụ thể, những dẫn chứng mang tính số học mà cần phải được đánh giá bằng thước đo hậu quả do loại rủi ro này gây ra. Ngoài việc gây ra những thiệt hại trực tiếp, rủi ro hoạt động còn có thể là nguyên nhân gây nên nhiều loại rủi ro khác như rủi ro uy tín, rủi ro tín dụng,...và tiềm ẩn nguy cơ gây ra các tổn thất lớn về lâu dài.

Những năm gần đây, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam trải qua nhiều sự thay đổi về mô hình hoạt động, thay đổi về các phòng ban, các trung tâm rủi ro được thành lập với những nhiệm vụ riêng biệt, điều này giúp ngân hàng có thể dự báo những rủi ro có thể xảy ra, ngăn chặn nguy cơ tiềm ẩn và phát sinh rủi ro hoạt động của toàn hệ thống. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II cũng vì vậy mà đứng trước đòi hỏi phải xác định và hạn chế tốt rủi ro hoạt động, qua đó đảm bảo hiệu quả và an toàn hoạt động kinh doanh, nâng cao chất lượng hoạt động của Chi nhánh.

Xuất phát từ nhu cầu này, trên cơ sở vận dụng lý thuyết được học viên đã lựa chọn nghiên cứu đề án **“Quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II”**.

2. Tổng quan về tình hình nghiên cứu

Đầu tiên, khái niệm về Rủi ro hoạt động được NHNN quy định rõ tại Điều 3 Thông tư 14/2023/TT-NHNN ngày 20/11/2023 v/v Quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của tổ chức tín dụng phi ngân hàng như sau: Rủi ro hoạt động là rủi ro do các

quy trình nội bộ quy định không đầy đủ hoặc có sai sót, do yếu tố con người, do các lỗi, sự cố của hệ thống hoặc do các yếu tố bên ngoài làm tổn thất về tài chính, tác động tiêu cực phi tài chính đối với tổ chức tín dụng phi ngân hàng (bao gồm cả rủi ro pháp lý). Rủi ro hoạt động không bao gồm rủi ro danh tiếng, rủi ro chiến lược.

Bên cạnh đó, khái niệm về Rủi ro hoạt động (Operational risk) đã được Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng trình bày trong Basel II phát hành vào tháng 6 năm 2004 : “Rủi ro hoạt động là rủi ro gây ra tổn thất do các nguyên nhân như con người, sự không đầy đủ hoặc vận hành không tốt các qui trình, hệ thống, các sự kiện khách quan bên ngoài”. Đồng thời, hiệp ước quy định khung đo lường với 3 trụ cột là nền móng để ra đời các công trình nghiên cứu tiếp theo:

- *Guidelines on Operational Risk Management – Oesterreichische Nationalbank, Austria (2016)*

- *Quản lý rủi ro tác nghiệp của Ngân hàng theo Basel II – tình huống Ngân hàng TMCP An Bình – Trịnh Quốc Trung, Phạm Thu Thủy, Tạp chí phát triển Khoa học & Công nghệ (2016)*

- *Quản lý rủi ro hoạt động hướng đến đạt chuẩn Basel II tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam – Trần Thị Hằng Nga, Trường ĐH Kinh tế, ĐH Quốc gia Hà Nội (2016)*

Đề án này được triển khai kế thừa một số cơ sở lý luận, phương pháp nghiên cứu của các nghiên cứu trước đó nhằm nhận định những nguyên nhân tiềm ẩn của RRHĐ hiện có tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II, cùng một số hạn chế thể hiện qua các RRHĐ thực tế từng phát sinh, qua đó đề ra một số biện pháp, kiến nghị nhằm nâng cao công tác quản lý RRHĐ tại Chi nhánh.

3. Mục tiêu của đề án

Mục tiêu nghiên cứu của đề án là đề xuất một số giải pháp để quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II. Trên cơ sở đó, đề án có một số nhiệm vụ sau:

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về quản lý rủi ro hoạt động của

Ngân hàng thương mại.

- Phân tích, đánh giá thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II.

- Xây dựng kế hoạch thực hiện đề án nhằm nâng cao chất lượng quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng thương mại.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian : Đề án tập trung nghiên cứu tình hình quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II.

Về thời gian : Đề án giới hạn sử dụng các dữ liệu thực trạng từ năm 2022 đến năm 2024.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề án sử dụng các phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp, phân tích thống kê kết hợp bảng biểu, đồ thị để tính toán, minh họa, so sánh và rút ra kết luận

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề án

- Ý nghĩa khoa học: Đề án hệ thống hóa một cách ngắn gọn, đầy đủ những vấn đề lý luận căn bản về quản lý rủi ro của Ngân hàng dựa trên nhiều nguồn tài liệu khác nhau.

- Ý nghĩa thực tiễn: Kết quả của đề án nghiên cứu này là một nguồn thông tin hữu ích cho các nhà quản lý của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương II để đưa ra các quyết định, chính sách phù hợp nhằm cải thiện công tác quản lý rủi ro hoạt động nói riêng cũng như công tác quản lý rủi ro chung của ngân hàng trong tương lai, góp phần nâng cao tính an toàn và nâng cao hiệu quả trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

7. Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì đề án gồm ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về rủi ro hoạt động và quản lý rủi ro hoạt động của

ngân hàng thương mại.

Chương 2: Thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II.

Chương 3 : Giải pháp thực hiện quản lý rủi ro hoạt động tại Agribank Chi nhánh Hải Dương II.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ RỦI RO HOẠT ĐỘNG VÀ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Rủi ro trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại

1.1.1. Khái niệm rủi ro hoạt động

Khái niệm rủi ro hoạt động

Khái niệm về Rủi ro hoạt động được NHNN quy định rõ tại Điều 3 Thông tư 14/2023/TT-NHNN ngày 20/11/2023 v/v Quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của tổ chức tín dụng phi ngân hàng như sau: Rủi ro hoạt động là rủi ro do các quy trình nội bộ quy định không đầy đủ hoặc có sai sót, do yếu tố con người, do các lỗi, sự cố của hệ thống hoặc do các yếu tố bên ngoài làm tổn thất về tài chính, tác động tiêu cực phi tài chính đối với tổ chức tín dụng phi ngân hàng (bao gồm cả rủi ro pháp lý). Rủi ro hoạt động không bao gồm rủi ro danh tiếng, rủi ro chiến lược.

1.2. Quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng thương mại

Khái niệm quản lý rủi ro hoạt động:

Quản lý rủi ro hoạt động là “ Quá trình tổ chức tín dụng tiến hành các hoạt động tác động đến rủi ro hoạt động, bao gồm việc thiết lập cơ cấu tổ chức, xây dựng hệ thống các chính sách, phương pháp quản lý rủi ro hoạt động để thực hiện quá trình quản lý rủi ro đó là xác định, đo lường, đánh giá, quản lý giám sát và kiểm tra kiểm soát rủi ro hoạt động nhằm đảm bảo hạn chế tới mức thấp nhất rủi ro xảy ra”.

1.3. Quản trị rủi ro hoạt động

1.3.1. Khái niệm Quản trị rủi ro hoạt động

Quản trị rủi ro hoạt động là quá trình thường được thực hiện bởi cấp quản lý, cấp lãnh đạo, trong quá trình đó sẽ xác định, nhận dạng tình huống, vấn đề, sự kiện có thể tác động đến doanh nghiệp trong tương lai từ đó sẽ xác định, phân tích và đề xuất những phương thức xử lý các yếu tố rủi ro nhằm ngăn chặn và hạn chế mức độ rủi ro đồng thời tìm cách biến rủi ro thành cơ hội để thành công.

1.4. Kinh nghiệm quản lý rủi ro hoạt động tại một số ngân hàng thương mại

1.4.1. Kinh nghiệm Quản lý rủi ro hoạt động tại ngân hàng tại một số ngân hàng thương mại Việt Nam

a. Bài học kinh nghiệm từ ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Hệ thống báo cáo rủi ro của Vietcombank được thiết kế minh bạch và tích hợp với các công cụ phân tích hiện đại. Các báo cáo này cung cấp thông tin chi tiết về tình hình rủi ro hoạt động, giúp lãnh đạo ngân hàng đưa ra các quyết định chiến lược chính xác và kịp thời. Ngoài ra, việc tuân thủ các chuẩn mực quốc tế như Basel II và Basel III cũng là một yếu tố quan trọng giúp Vietcombank nâng cao năng lực quản lý và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

b. Kinh nghiệm quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam (Techcombank)

Techcombank coi trọng việc xây dựng và củng cố văn hóa quản trị rủi ro trong toàn ngân hàng. Nhân viên được khuyến khích báo cáo các nguy cơ rủi ro ngay khi phát hiện, thay vì che giấu sai sót. Điều này được thúc đẩy thông qua các chương trình đào tạo và nâng cao nhận thức về rủi ro. Đội ngũ nhân sự không chỉ có trách nhiệm thực thi mà còn đóng vai trò chủ động trong việc phát hiện và đề xuất giải pháp.

1.4.2. Bài học về quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II.

Một bài học cốt lõi là việc tăng cường nhận diện và đánh giá các nguy cơ rủi ro trong hoạt động hàng ngày. Agribank Hải Dương II đã phải đối mặt với sự gia tăng rủi ro khi triển khai hệ thống core banking mới, thay đổi hoàn toàn so với hệ thống trước đó. Để ứng phó hiệu quả, chi nhánh đã nhận ra tầm quan trọng của việc tổ chức đánh giá định kỳ và thường xuyên rà soát các quy trình để nhận diện các điểm yếu trong hạ tầng công nghệ cũng như trong quy trình vận hành.

Bên cạnh đó, việc xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ mạnh mẽ là bài học quan trọng khác. Chi nhánh đã học được rằng việc phân quyền rõ ràng trong các hoạt động nghiệp vụ, kết hợp với quy trình phê duyệt nhiều cấp, có thể giảm thiểu đáng kể các rủi ro từ sai sót của con người hoặc gian lận. Ngoài ra, thực hiện

kiểm tra chéo giữa các phòng ban đã giúp phát hiện kịp thời các sai sót hoặc sự không nhất quán trong quy trình hoạt động.

Ứng dụng công nghệ hiện đại cũng là một bài học quý giá. Sự thay đổi và phát triển của hệ thống công nghệ tại Agribank Hải Dương II cho thấy việc đầu tư vào công nghệ không chỉ tăng hiệu suất mà còn giúp giảm thiểu các rủi ro vận hành. Tuy nhiên, bài học ở đây là cần tổ chức các khóa đào tạo sâu rộng để nhân viên có thể sử dụng thành thạo các công cụ mới, hạn chế các sai sót do thiếu kỹ năng hoặc kinh nghiệm.

Văn hóa quản trị rủi ro là một khía cạnh không thể bỏ qua. Agribank Hải Dương II đã nhận thức rằng việc xây dựng một môi trường nơi tất cả các nhân viên đều hiểu rõ trách nhiệm của mình trong việc quản lý rủi ro là yếu tố nền tảng. Từ thực tiễn, chi nhánh đã thấy rằng khuyến khích nhân viên chủ động nhận diện và báo cáo rủi ro không chỉ giúp phát hiện vấn đề sớm hơn mà còn thúc đẩy tinh thần trách nhiệm trong toàn tổ chức.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 tập trung làm rõ cơ sở lý luận và những vấn đề cơ bản về rủi ro hoạt động (RRHĐ) trong lĩnh vực ngân hàng. Nội dung bao gồm định nghĩa, đặc điểm, và tầm quan trọng của RRHĐ, cùng với các loại rủi ro thường gặp trong hệ thống ngân hàng. Đồng thời, chương này cũng trình bày các lý thuyết và mô hình quản trị RRHĐ theo chuẩn mực quốc tế, như Basel II, nhằm cung cấp khung pháp lý và quản trị phù hợp. Cụ thể, RRHĐ được định nghĩa là những rủi ro xuất phát từ con người, quy trình, hệ thống hoặc các yếu tố bên ngoài, có thể gây tổn thất tài chính hoặc phi tài chính. Các đặc điểm chính của RRHĐ, bao gồm tính đa dạng, khó đoán định và tác động dây chuyền, được phân tích kỹ lưỡng. Chương này cũng nhấn mạnh vai trò quan trọng của quản trị RRHĐ trong việc đảm bảo tính bền vững và an toàn cho hoạt động ngân hàng, đồng thời góp phần nâng cao uy tín và hiệu quả kinh doanh.

Ngoài ra, chương 1 còn trình bày các phương pháp quản trị RRHĐ phổ biến, từ nhận diện, đánh giá đến kiểm soát và theo dõi. Mỗi giai đoạn trong quy trình quản trị được giải thích chi tiết, đồng thời nhấn mạnh sự cần thiết của việc kết hợp giữa yếu tố con người, công nghệ và quy trình để kiểm soát tốt nhất các rủi ro phát sinh. Những khung quản trị quốc tế như Basel II được xem là nền tảng lý thuyết và thực tiễn, giúp các ngân hàng tuân thủ tiêu chuẩn toàn cầu.

Đây sẽ là cơ sở để em thực hiện phân tích các nội dung rủi ro hoạt động trong chương 2 và đưa ra các giải pháp trong chương 3.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM (AGRIBANK) – CHI NHÁNH HẢI DƯƠNG II

2.1. Khái quát về Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

2.1.1. Vài nét về sự phát triển của Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

- Tên chính thức: Ngân hàng Nông nghiệp & Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Hải Dương II

- Tên tiếng Anh: VIET NAM BANK FOR AGRICULTURE DEVELOPMENT HAI DUONG II BRANCH

- Website: www.agribank.com.vn

- Địa chỉ: 136, Nguyễn Trãi I, Ph Sao Đỏ, Tp Chí Linh, Tỉnh Hải Dương

2.1.4. Tình hình hoạt động và kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II

2.2. Thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại Agribank Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II

2.2.1. Xây dựng môi trường quản lý rủi ro hoạt động

Vòng kiểm soát 1

Vòng kiểm soát 1 đóng vai trò tuyến đầu trong việc quản lý rủi ro hoạt động (RRHD), nơi mà các giao dịch kinh doanh và hoạt động hỗ trợ hàng ngày được thực hiện. Vòng này bao gồm các đơn vị trực tiếp giao dịch với khách hàng, bộ phận thực hiện các giao dịch và các đơn vị hỗ trợ tác nghiệp tại trụ sở chính, chi nhánh và phòng giao dịch. Các nhân viên tại vòng kiểm soát 1 chịu trách nhiệm tuân thủ các chính sách, quy trình nội bộ nhằm hạn chế tối đa rủi ro phát sinh trong từng giao dịch. Đây là lớp phòng ngừa đầu tiên để đảm bảo tính chính xác, an toàn và hiệu quả của các hoạt động.

Vòng kiểm soát 1,5

Vòng kiểm soát 1,5 đảm nhiệm vai trò hỗ trợ và giám sát theo ngành dọc, đảm bảo rằng các hoạt động tại vòng kiểm soát 1 tuân thủ đúng quy định. Đơn vị này bao gồm các phòng ban tại trụ sở chính chịu trách nhiệm tham mưu, xây dựng các quy trình, chính sách và biện pháp quản lý rủi ro. Ngoài ra, các đơn vị này cũng thực hiện kiểm tra, đánh giá và giám sát chi nhánh thông qua báo cáo, xử lý nghiệp vụ hoặc kiểm tra trực tiếp. Thêm vào đó, các biện pháp kiểm soát và hướng dẫn nghiệp vụ được thiết lập để giảm thiểu rủi ro tiềm ẩn trong từng hoạt động.

Vòng kiểm soát 2

Vòng kiểm soát 2 là đơn vị đóng vai trò trung tâm trong việc xây dựng và triển khai khung chính sách, chương trình quản lý RRHĐ trên toàn hệ thống. Phòng Quản lý rủi ro hoạt động tại trụ sở chính đảm nhận vai trò này, với nhiệm vụ độc lập đánh giá RRHĐ từ vòng kiểm soát 1 và 1,5, đồng thời xử lý các rủi ro có ảnh hưởng toàn diện tới ngân hàng. Vòng này cũng thực hiện phản biện các giải pháp khi có sự khác biệt với khung và hạn mức rủi ro đã thiết lập. Bên cạnh đó, việc thiết lập chính sách và hỗ trợ triển khai tại các đơn vị trực thuộc cũng là một phần trọng tâm trong nhiệm vụ.

Vòng kiểm soát 3

Vòng kiểm soát 3 được thực hiện bởi Phòng Kiểm toán nội bộ, đóng vai trò độc lập trong việc đánh giá toàn diện tính phù hợp và hiệu quả của các chính sách, quy trình quản lý RRHĐ tại vòng kiểm soát 1, 1,5 và 2. Đơn vị này tiến hành kiểm tra, giám sát để đảm bảo các hoạt động tuân thủ đúng quy định và hạn mức rủi ro đã đề ra. Báo cáo từ vòng kiểm soát 3 sẽ được gửi đến lãnh đạo cấp cao và Hội đồng quản trị, bao gồm các đánh giá, khuyến nghị cải tiến và phản ánh các vấn đề còn tồn tại để đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững của ngân hàng.

Dựa trên yêu cầu từ hội sở Agribank - Chi nhánh Hải Dương II, đã xây dựng môi trường quản lý rủi ro như sau:

Việc triển khai chính sách và khung quản lý rủi ro là bước đi đầu tiên, giúp chi nhánh có cơ sở để nhận diện, đo lường và kiểm soát các rủi ro tiềm ẩn trong quá

trình hoạt động. Chính sách này không chỉ tuân thủ các tiêu chuẩn của Agribank Trung ương mà còn được thiết kế để phù hợp với bối cảnh kinh tế - xã hội tại địa phương. Khung quản lý rủi ro bao gồm các quy định, ngưỡng rủi ro, và các công cụ hỗ trợ giám sát và đánh giá hiệu quả, đảm bảo hoạt động diễn ra an toàn và nhất quán.

Hệ thống kiểm soát nội bộ cũng đang được xây dựng với mục tiêu ngăn ngừa, phát hiện và xử lý kịp thời các sai sót, vi phạm trong vận hành. Hệ thống này tập trung vào việc phân quyền nhiệm vụ rõ ràng giữa các phòng ban và cá nhân, giám sát quá trình thực hiện nghiệp vụ, bảo vệ tài sản và thông tin của ngân hàng. Ngoài ra, chi nhánh cũng chú trọng đào tạo cán bộ nhân viên nhằm nâng cao nhận thức và kỹ năng quản lý rủi ro, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc kiểm soát các hoạt động.

2.2.2. Nhận diện, đánh giá, kiểm soát, giám sát, báo cáo RRHD

2.2.2.1. Nhận diện RRHD tại Ngân hàng Agribank

Tại Agribank, hoạt động nhận diện rủi ro hoạt động (RRHD) đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự ổn định và bền vững của ngân hàng. Đây là một quy trình mang tính hệ thống, được thực hiện dựa trên khung tiêu chuẩn Basel II, nhằm phục vụ cho hai mục tiêu chính: quản trị nội bộ và tính toán vốn theo các chuẩn mực quốc tế. Theo Quyết định số 2096/2016/QĐ-TGD-Agr ngày 28/07/2016, Agribank đã chính thức triển khai việc nhận diện RRHD dựa trên việc phân tích và ánh xạ các rủi ro đặc thù với loại sự kiện rủi ro đã được thiết lập trong Basel II.

2.2.2.2. Đánh giá RRHD của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank).

Agribank thực hiện công tác đánh giá RRHD dựa trên phương pháp định tính và định lượng, nhằm xác định mức độ nghiêm trọng của từng loại rủi ro và tối ưu hóa việc quản lý nguồn lực. Đây là một hoạt động mang tính chiến lược, giúp ngân hàng đảm bảo sự an toàn trong hoạt động kinh doanh và sẵn sàng tính vốn dự phòng khi cần thiết. Quy trình đánh giá RRHD tại Agribank được triển khai theo ba bước chính: đánh giá mức độ ảnh hưởng, đánh giá khả năng xảy ra, và xác định mức độ

rủi ro nội tại.

Bước 1: Đánh giá mức độ ảnh hưởng

Bước 2: Đánh giá khả năng xảy ra

Bước 3: Xác định mức độ rủi ro nội tại

2.2.2.3 Kiểm soát RRHĐ tại Ngân hàng Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

Kiểm soát rủi ro hoạt động (RRHĐ) tại Ngân hàng Agribank

Công tác kiểm soát RRHĐ tại Agribank được triển khai theo các quy trình bài bản, nhằm giảm thiểu nguy cơ phát sinh từ các rủi ro đã nhận diện và đảm bảo sự an toàn trong hoạt động kinh doanh. Quá trình này bắt đầu từ việc xác định biện pháp kiểm soát (BPKS), tiếp tục đánh giá hiệu quả của từng biện pháp, rồi tổng hợp các biện pháp kiểm soát, và cuối cùng là đề xuất kế hoạch hành động để quản trị rủi ro còn lại.

Xác định biện pháp kiểm soát (BPKS)

Để kiểm soát RRHĐ, Agribank phân công đơn vị đầu mối (các phòng ban tại trụ sở chính chịu trách nhiệm chính về thiết kế quy định, quy trình) phối hợp với các đơn vị liên quan (phòng ban và chi nhánh tham gia vào luồng công việc) để xác định các BPKS hiện có. Đơn vị thiết kế BPKS đảm nhận việc xây dựng biện pháp phù hợp với mảng nghiệp vụ phụ trách, trong khi đơn vị thực hiện BPKS triển khai chúng trong thực tế. Một RRHĐ có thể áp dụng một hoặc nhiều biện pháp kiểm soát nhằm ngăn chặn, giảm thiểu hoặc khắc phục tác động của rủi ro. Ngược lại, một biện pháp kiểm soát cũng có thể hỗ trợ giảm thiểu nhiều loại rủi ro khác nhau.

Đánh giá hiệu quả của biện pháp kiểm soát (BPKS)

Hiệu quả của BPKS được đánh giá trên hai tiêu chí chính: thiết kế và thực hiện. Về hiệu quả thiết kế, BPKS cần phù hợp với bản chất RRHĐ và quy định trách nhiệm rõ ràng của từng vị trí công việc. Đồng thời, biện pháp phải được văn bản hóa và mang tính ngăn chặn trước khi rủi ro xảy ra. Hình thức thiết kế của BPKS cũng cần phù hợp với tính chất nghiệp vụ (thủ công, tự động hoặc bán tự động), và phải có bằng chứng để kiểm tra lại sau khi thực hiện.

Về hiệu quả thực hiện, BPKS cần đảm bảo được triển khai đúng theo thiết kế

ban đầu và có khả năng ngăn chặn, giảm thiểu tần suất xảy ra RRHĐ trong thực tế. Kết quả đánh giá hiệu quả của BPKS được phân chia thành sáu mức độ: không có BPKS, không hiệu quả, hiệu quả thấp, hiệu quả trung bình, hiệu quả cao, và hiệu quả rất cao. Sau khi đánh giá, kết quả sẽ được gửi về đơn vị đầu mối để tổng hợp.

Tổng hợp và đánh giá nhóm BPKS

Đối với các RRHĐ có từ hai BPKS trở lên, đơn vị thiết kế biện pháp kiểm soát sẽ đánh giá hiệu quả từng biện pháp riêng lẻ và gửi kết quả cho đơn vị chịu rủi ro. Đơn vị chịu rủi ro xác định tỷ trọng kiểm soát của từng biện pháp trong nhóm dựa trên các tiêu chí như tính độc lập, tính dễ áp dụng, và mức độ hiệu quả khi đứng riêng. Tổng trọng số của nhóm BPKS được đảm bảo là 100% và kết quả cuối cùng được gửi về đơn vị đầu mối để tổng hợp.

Đề xuất kế hoạch hành động

Sau khi xác định mức độ rủi ro còn lại, đơn vị chịu rủi ro sẽ đề xuất kế hoạch hành động phù hợp. Kế hoạch này dựa trên việc phân tích các yếu tố liên quan đến RRHĐ còn lại, chẳng hạn như mức độ rủi ro, khả năng giảm thiểu ảnh hưởng, và mục tiêu của từng nghiệp vụ. Kế hoạch hành động bao gồm các biện pháp cụ thể nhằm tiếp tục giảm thiểu rủi ro hoặc khắc phục hậu quả từ rủi ro nội tại.

Thiết lập bản đồ rủi ro

2.2.2.4. Giám sát RRHĐ tại Ngân hàng Agribank- Chi nhánh Hải Dương II

Theo dõi và giám sát kế hoạch hành động

Đánh giá hiệu quả biện pháp kiểm soát (BPKS)

Vai trò của Phòng Quản lý rủi ro hoạt động (QLRRHĐ)

Trường hợp giám sát sự cố rủi ro cụ thể - Rủi ro chuyển lương nhiều lần.

Tổng hợp và hành động cải tiến

2.2.2.5. Báo cáo RRHĐ của Ngân hàng Agribank- Chi nhánh Hải Dương II

Tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II, khi xuất hiện sự kiện RRHĐ, cán bộ phụ trách sẽ báo cáo ngay với lãnh đạo bộ phận để triển khai các biện pháp giải quyết sơ bộ phù hợp với sự cố. Tiếp theo, sự việc sẽ được báo cáo lên lãnh đạo đơn vị để xử lý. Lãnh đạo đơn vị có thể triệu tập các thành viên liên quan để thành lập

Hội đồng xử lý sự cố. Hội đồng này có nhiệm vụ xác định tổn thất thực tế, phân tích nguyên nhân gây ra sự cố, đồng thời đưa ra các biện pháp giải quyết, bao gồm cả giải pháp trước mắt và lâu dài. Sau khi xử lý, báo cáo sự kiện RRHĐ được lập theo mẫu Phụ lục 01 và gửi tới đơn vị đầu mối tại vòng kiểm soát 1,5 cũng như Phòng QLRRHĐ. Vòng kiểm soát 1,5 tiếp tục báo cáo theo hai luồng: một báo cáo được gửi đến Phó Tổng Giám đốc phụ trách hoặc Giám đốc khối nghiệp vụ, trong khi báo cáo còn lại được gửi đến Phó Tổng Giám đốc phụ trách hoặc Giám đốc khối QLRR thông qua Phòng QLRRHĐ. Phòng QLRRHĐ sẽ tổng hợp toàn bộ thông tin, cập nhật danh mục RRHĐ và định kỳ hoặc đột xuất báo cáo Tổng Giám đốc về tình hình và mức độ trọng yếu của các RRHĐ phát sinh. Đồng thời, Chi nhánh cũng thực hiện báo cáo các sự kiện RRHĐ do chính Chi nhánh tự phát hiện, cũng như tình hình khắc phục lỗi RRHĐ, theo mẫu Phụ lục 02 và 03, gửi tới Phòng KTKSNB.

2.2.3. Phương pháp quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank) – Chi nhánh Hải Dương II thông qua báo cáo kiểm soát

2.3. Đánh giá chung về công tác kiểm soát rủi ro tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II

2.3.1. Kết quả đạt được

Agribank - Chi nhánh Hải Dương II đã thực hiện một cách xuất sắc quy trình kiểm soát rủi ro tại tất cả các giai đoạn, từ trước, trong và sau giao dịch. Các chốt kiểm soát tại chi nhánh được thiết lập và vận hành hiệu quả, giúp phát hiện, ngăn chặn và xử lý kịp thời các rủi ro phát sinh. Điều này không chỉ đảm bảo hoạt động kinh doanh diễn ra suôn sẻ mà còn củng cố sự ổn định và an toàn trong toàn hệ thống.

Chi nhánh đã thành công trong việc giảm thiểu rủi ro và xử lý triệt để các vấn đề đã nhận diện nhờ vào hàng loạt hành động cụ thể. Đầu tiên, Chi nhánh luôn chú trọng tuân thủ nghiêm ngặt các khâu tác nghiệp, đảm bảo tuân thủ đầy đủ quy trình, quy định liên quan đến sản phẩm và dịch vụ. Song song đó, công tác quản lý user

được thực hiện chặt chẽ, với việc phân quyền phê duyệt rõ ràng cho từng cấp, từ phòng ban đến Ban lãnh đạo, đảm bảo tính minh bạch và hiệu quả.

Ngoài ra, Chi nhánh duy trì tốt chế độ giao ban định kỳ hàng tháng nhằm kịp thời nắm bắt thông tin về thuận lợi, khó khăn trong quá trình triển khai kế hoạch kinh doanh. Những cuộc họp này giúp Ban lãnh đạo đề ra các quyết sách phù hợp, sẵn sàng ứng phó với các tình huống khẩn cấp và bất khả kháng. Bên cạnh đó, Chi nhánh thường xuyên tổ chức các buổi thảo luận để trao đổi kinh nghiệm và nhận diện kịp thời các rủi ro cũng như cách thức khắc phục.

Về mặt ý thức, Chi nhánh đã xây dựng một văn hóa trách nhiệm cao trong công tác quản lý rủi ro. Cán bộ nhân viên tại đây luôn được khuyến khích gắn trách nhiệm rủi ro với từng nhiệm vụ cá nhân, từ đó nâng cao tính chủ động và sáng tạo trong công việc. Nhờ vậy, dù hệ thống Agribank từng ghi nhận nhiều sự kiện rủi ro điển hình, Chi nhánh Hải Dương II vẫn giữ vững hiệu quả kinh doanh và kịp thời phát hiện, ngăn chặn các dấu hiệu rủi ro.

Về công nghệ thông tin, hệ thống và bảo mật tại Chi nhánh được đảm bảo ở mức cao. Các phòng làm việc được trang bị dụng cụ tích điện để tránh gián đoạn trong trường hợp mất điện. Đồng thời, bộ phận điện toán gồm ba cán bộ luôn túc trực sẵn sàng xử lý các sự cố liên quan đến hệ thống phần mềm.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

- Hạn chế: Rủi ro hoạt động tại ngân hàng hạn chế gồm hạn chế về mặt quy trình, quy định, về con người, hệ thống và cách ứng phó các nhân tố bên ngoài.

- Nguyên nhân Rủi ro hoạt động tại ngân hàng cũng tương tự như hạn chế, các nguyên nhân bao gồm nguyên nhân về quy trình, quy định, về con người, về hệ thống, về phương pháp ứng phó các nhân tố bên ngoài

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 tập trung phân tích và đánh giá các hoạt động quản trị rủi ro hoạt động (RRHD) tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II. Nội dung chính bao gồm các khía cạnh về tình hình triển khai quy trình kiểm soát rủi ro, hiệu quả biện pháp kiểm soát, và các hạn chế còn tồn tại.

Chi nhánh đã thực hiện tốt công tác kiểm soát RRHD với hệ thống các chốt kiểm soát được vận hành hiệu quả trước, trong và sau giao dịch, ngăn chặn và xử lý kịp thời các rủi ro phát sinh. Điều này giúp đảm bảo hiệu quả kinh doanh và duy trì ổn định hoạt động. Các hành động nổi bật bao gồm việc tuân thủ quy trình tác nghiệp, triển khai quản lý user chặt chẽ, tổ chức giao ban định kỳ để nắm bắt tình hình, và nâng cao ý thức trách nhiệm của cán bộ đối với quản trị rủi ro.

Bên cạnh những kết quả đạt được, chương 2 cũng chỉ ra một số hạn chế trong công tác quản lý rủi ro tại Chi nhánh. Công tác thu thập dữ liệu RRHD chủ yếu dựa vào ghi chép thủ công, chưa được tự động hóa. Hoạt động kiểm tra, giám sát tập trung vào rủi ro đã phát sinh mà chưa phát hiện kịp thời các rủi ro tiềm ẩn. Nhân sự tại một số phòng còn hạn chế về số lượng và năng lực quản lý, trong khi công tác hậu kiểm chủ yếu do đội ngũ cán bộ lớn tuổi đảm nhiệm. Việc tổ chức kiểm tra định kỳ, đột xuất chưa được thực hiện đầy đủ, dẫn đến nhiều sai sót chỉ được phát hiện thông qua kiểm tra chuyên đề hoặc kiểm tra toàn diện từ cấp trên.

Nguyên nhân của các hạn chế này bao gồm việc thiếu một khung pháp lý đồng bộ về quản lý RRHD trong toàn ngành ngân hàng, sự tác động của cơ chế, chính sách thay đổi, và áp lực cạnh tranh giữa các tổ chức tín dụng. Một số nguyên nhân khách quan khác như hành vi gian lận của khách hàng, thiếu minh bạch trong tài chính, và hạn chế từ hệ thống công nghệ mới cũng được phân tích. Các yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản trị rủi ro tại Chi nhánh. Đây sẽ là những yếu tố quan trọng để giúp em hoàn thiện các giải pháp trong chương 3.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM (AGRIBANK) – CHI NHÁNH HẢI DƯƠNG II

3.1. Nhiệm vụ thực hiện dự án

3.2. Kế hoạch thực hiện đề án

3.3. Định hướng quản lý rủi ro hoạt động của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam– Chi nhánh Hải Dương II

3.3.1. Định hướng hoạt động của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam– Chi nhánh Hải Dương II

- Với tỉ trọng tiền gửi của KHDN ngày một tiềm năng, Chi nhánh chủ trương giữ vững và thắt chặt các mối quan hệ với các KHDN tiền gửi hiện hữu, tích cực thực hiện chăm sóc khách hàng, tiếp thị chào mời các khách hàng tiềm năng, ứng dụng các cơ chế chủ động linh hoạt theo thẩm quyền nhằm giữ chân và thu hút tiền gửi từ KHDN có nguồn vốn nhàn rỗi trong ngắn hạn.

- Tận dụng lợi thế địa bàn, tích cực tiếp cận và thiết lập mối quan hệ với các doanh nghiệp FDI tại địa phương. Triển khai đến đối tượng khách hàng này các sản phẩm thanh toán, huy động tiền gửi, thiết lập quan hệ tín dụng, mua bán ngoại tệ, tăng thu từ hoạt động tài trợ thương mại,... phát triển khách hàng tiềm năng.

- Phát triển theo định hướng chung của Agribank: tập trung tăng trưởng lợi nhuận kinh doanh bằng tăng thu từ phí dịch vụ, gia tăng số lượng khách hàng sử dụng cùng lúc nhiều dịch vụ của ngân hàng, tích cực bán chéo sản phẩm (bao gồm phát hành thẻ, dịch vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ tài khoản thanh toán, các sản phẩm bảo hiểm của công ty bảo hiểm liên kết), tăng lợi nhuận biên cho vay, tiếp tục đẩy mạnh phát triển phân khúc khách hàng cá nhân và doanh nghiệp siêu vi mô,...

- Tăng trưởng tín dụng chắc chắn, hiệu quả, không nóng vội, không chạy theo chỉ tiêu mà chấp nhận rủi ro cao. Triển khai chính sách thu hút và duy trì quan hệ với khách hàng bằng chất lượng dịch vụ và sự ổn định thay vì áp dụng tràn lan các chương trình ưu đãi, giảm lợi nhuận kinh doanh nhằm tăng nhanh quy mô dư nợ.

Tăng trưởng an toàn với khẩu vị rủi ro phù hợp, kiểm soát chặt chẽ việc giãn ngân và kiểm tra vốn vay sau giải ngân. Kiểm soát tốt các nhóm khách hàng liên quan, khách hàng vay nhiều ngân hàng cùng lúc nhằm đảm bảo an toàn vốn và chất lượng dư nợ.

- Tập trung xử lý dứt điểm nợ xấu, phòng tránh tối đa phát sinh nợ cần chú ý, nợ xấu mới. Tuân thủ thực hiện thời gian thử thách đối với các khách hàng nhảy nhóm nợ theo quy định của Ngân hàng Nhà nước, có các biện pháp theo dõi sát sao, ứng phó kịp thời đối với các khoản vay quá hạn, tích cực tiếp xúc với khách hàng để nhanh chóng xử lý dứt điểm khoản vay, hạn chế việc tăng trích lập dự phòng của Chi nhánh.

- Nghiêm chỉnh chấp hành các quy định, quy chế của Pháp luật, Ngân hàng Nhà nước, các bộ ban ngành liên quan và Agribank. Tuân thủ tốt các quy trình và đảm bảo an toàn trong giao dịch. Tích cực cập nhật và thực hiện tốt theo các văn bản chỉ đạo từng thời kì. Tuân thủ nghiêm túc các mức thẩm quyền được giao.

- Nâng cao chất lượng thẩm định tín dụng của cán bộ Chi nhánh. Thường xuyên nắm bắt thông tin ngành hàng, khách hàng, thị trường kịp thời, tăng cường công tác quản lý khách hàng, đảm bảo an toàn pháp lý và giá trị bảo đảm tiền vay.

- Mọi nhân viên, cán bộ phải chú trọng duy trì hình ảnh của ngân hàng, tác phong làm việc nhanh nhẹn, đảm bảo hiệu suất công việc cao và tính chính xác, an toàn trong giao dịch. Mỗi cá nhân tích cực quảng bá hình ảnh và sản phẩm dịch vụ của Agribank, mở rộng mạng lưới khách hàng cho Chi nhánh.

- Mở rộng mạng lưới khách hàng bằng việc tích cực tiếp cận các đơn vị liên quan để thiết lập danh sách khách hàng tiềm năng. Đẩy mạnh quảng bá sản phẩm, hình ảnh, dịch vụ của Chi nhánh thông qua các hình thức tuyên truyền, quảng cáo qua các phương tiện thông tin, tờ rơi hoặc thực hiện trực tiếp tại Chi nhánh. Tích cực tiếp xúc, gặp gỡ các khách hàng tiềm năng, tìm kiếm cơ hội mở rộng thông qua các khách hàng hiện hữu.

- Quan tâm, nâng cao chất lượng dịch vụ, cung cấp ra thị trường đầy đủ các loại sản phẩm dịch vụ hiện có của Agribank với phong cách và thái độ phục vụ

chuyên nghiệp. Chú trọng phát triển các hình thức thanh toán mới, các đơn vị chấp nhận thẻ, dịch vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ kiều hối. Thực hiện tốt các quy định quản lý chất lượng nội bộ, quy định 5S và ISO.

3.3.2. Định hướng hạn chế rủi ro hoạt động của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam– Chi nhánh Hải Dương II.

- Đảm bảo tuân thủ nghiêm ngặt quy trình, quy định do Agribank đặt ra, cập nhật thường xuyên và liên tục các văn bản, chính sách, các chỉ đạo hoạt động trong từng thời kì. Chú trọng giảm thiểu các sai sót trong tác nghiệp và hoạt động kinh doanh hằng ngày nhằm phòng tránh các RRHĐ, hạn chế tổn thất cho Chi nhánh và tránh lãng phí thời gian, công sức, nguồn lực để sửa chữa, khắc phục lỗi.

- Chú trọng công tác quản lý, tự đào tạo cán bộ từ cấp phòng ban. Không ngừng giám sát, đôn đốc nhắc nhở những hành vi thiếu tuân thủ, thiếu thận trọng trong hoạt động thường ngày, dù là với những cán bộ giàu kinh nghiệm nhất. Bồi dưỡng đạo đức nghề nghiệp, định hướng ứng xử, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn đối với từng cán bộ. Tăng tính gắn kết của cán bộ với chi nhánh.

- Tăng hiệu quả hoạt động, hiệu suất làm việc của chi nhánh. Thường xuyên kiểm tra, bảo trì bảo dưỡng, nâng cấp trang thiết bị hạ tầng, cơ sở vật chất của chi nhánh nhằm đảm bảo an toàn hoạt động. Có biện pháp xử lý khẩn trương, kịp thời và triệt để khi phát sinh các trục trặc trong hệ thống vận hành. Tiếp tục chú trọng tự đào tạo và chia sẻ kinh nghiệm trong tác nghiệp hệ thống nhằm đảm bảo năng lực thích ứng hệ thống được cải thiện tốt nhất, tác nghiệp chuẩn xác và có thể nhanh chóng tự khắc phục khi lỗi hệ thống, lỗi trong quá trình tác nghiệp phát sinh.

- Chủ động phòng ngừa các RRHĐ. Quán triệt khẩu vị rủi ro đến toàn thể cán bộ nhân viên trong Chi nhánh. Không nóng vội trong kinh doanh dẫn đến bất cẩn và dễ xảy ra những sai sót không đáng có. Thận trọng, không chủ quan hay làm tắt, thiếu tính tuân thủ đối với mọi khâu dù là nhỏ nhất trong hoạt động thường ngày.

3.4. Một số giải pháp tổ chức triển khai thực hiện đề án quản lý rủi ro hoạt động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam– Chi nhánh Hải Dương II

3.4.1. Giải pháp về quy trình tác nghiệp

Đầu tiên, Chi nhánh cần thực hiện rà soát định kỳ các quy trình nghiệp vụ và kiến nghị với trụ sở chính để sửa đổi, bổ sung, nhằm đảm bảo sự phù hợp với thực tế và hạn chế tình trạng chồng chéo hoặc thiếu sót.

Để hỗ trợ cán bộ trong tác nghiệp, Chi nhánh cần xây dựng và ban hành sổ tay nghiệp vụ hướng dẫn chi tiết các quy trình, quy định hiện hành.

Một điểm nhấn quan trọng là chỉnh sửa và hoàn thiện quy định về công tác kiểm tra các nghiệp vụ để tạo cơ sở pháp lý rõ ràng, hỗ trợ việc kiểm tra và tự kiểm tra trong Chi nhánh.

Việc nhận diện và thu thập dữ liệu về tổn thất cần có sự tham gia của tất cả các phòng ban.

Ngoài ra, Chi nhánh cần phân loại rủi ro theo các cấp độ quan trọng, từ thấp đến cao, để áp dụng các biện pháp kiểm soát tương ứng.

Đối với những RRHD có mức độ nghiêm trọng cao, Chi nhánh không chỉ dựa vào dữ liệu nội bộ mà còn cần sử dụng phương pháp phân tích kịch bản để ước tính và dự phòng.

Cuối cùng, trong bối cảnh các sản phẩm ngân hàng điện tử ngày càng phát triển, Chi nhánh cần khuyến khích khách hàng chuyển sang sử dụng các kênh giao dịch trực tuyến như Agribank plus.

3.4.2. Giải pháp về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Chi nhánh cần nâng cấp cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý RRHD nhằm đảm bảo hiệu quả quản lý và kiểm soát rủi ro trong toàn hệ thống.

Ngoài ra, để nâng cao hiệu quả kiểm tra, kiểm soát và hậu kiểm, cần cải thiện tính độc lập của các bộ phận quản lý như bộ phận hỗ trợ tín dụng và bộ phận hậu kiểm.

Chi nhánh cũng cần tổ chức các cuộc kiểm tra định kỳ và kiểm tra đột xuất để phát hiện sớm các rủi ro tiềm ẩn trong các mảng nghiệp vụ.

Cuối cùng, Chi nhánh cần phối hợp chặt chẽ với bộ phận kiểm tra kiểm soát nội bộ khu vực nhằm tổng hợp các lỗi phát sinh và tiến hành khắc phục. Những lỗi

đã được phát hiện cần được phổ biến rộng rãi đến toàn bộ phòng ban trong Chi nhánh để rút kinh nghiệm, tránh lặp lại sai sót tương tự trong tương lai.

3.4.3. Giải pháp về con người

Chi nhánh cần tiến hành đánh giá chi tiết nguồn nhân lực hiện tại. Việc đánh giá cần bao gồm cả chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng mềm, và đặc biệt là đạo đức nghề nghiệp.

Công tác lập kế hoạch nhân sự cũng cần được cải thiện. Chi nhánh cần xây dựng kế hoạch định kỳ hàng năm cho từng phòng ban, từ đó xác định rõ nhu cầu nhân sự cụ thể.

Chi nhánh cần xây dựng chương trình đào tạo nội bộ, kết hợp với các cuộc thảo luận chuyên sâu về kinh nghiệm quản lý và triển khai sản phẩm, dịch vụ mới.

Để nâng cao năng lực chuyên môn trong lĩnh vực RRHĐ, Chi nhánh cần cử cán bộ tham gia học tập kinh nghiệm tại các chi nhánh làm tốt hơn hoặc tham dự các hội thảo quốc tế về quản trị rủi ro do Hiệp hội ngân hàng tổ chức.

Chi nhánh cần xây dựng kế hoạch quy hoạch nguồn cán bộ kế nhiệm, triển khai luân chuyển cán bộ theo định kỳ hoặc đột xuất theo nhu cầu thực tế.

Ngoài ra, việc tạo sự gắn kết nội bộ là yếu tố cần thiết để nâng cao tinh thần làm việc và xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp.

3.4.4. Giải pháp đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất, trang thiết bị, công cụ lao động và môi trường làm việc tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II cần được rà soát thường xuyên để đảm bảo đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của hoạt động kinh doanh.

Chi nhánh nên triển khai hệ thống thu thập dữ liệu tự động thông qua các phần mềm thực hiện nghiệp vụ hàng ngày.

An ninh cơ sở vật chất cần được cải thiện ở cả trụ sở chính và các điểm giao dịch.

Hệ thống ATM cần được kiểm tra, bảo trì thường xuyên và trang bị thêm các công cụ bảo vệ an toàn như hệ thống giám sát chống gian lận, thiết bị cảnh báo sớm và công cụ hỗ trợ xử lý sự cố.

Mỗi điểm giao dịch cần được bố trí không gian làm việc và tiếp khách hiện đại, tiện nghi hơn.

3.4.5. Giải pháp về hoàn thiện mô hình quản lý rủi ro hoạt động

Trước hết, cần xây dựng một mô hình quản lý RRHĐ có tính chuyên sâu và phân định rõ trách nhiệm giữa các cấp trong Chi nhánh.

Mô hình quản lý RRHĐ cần áp dụng nguyên tắc "3 vòng kiểm soát" nhằm tạo sự giám sát chặt chẽ ở mọi cấp độ.

Bên cạnh đó, việc nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin là yếu tố không thể thiếu.

Ngoài ra, Chi nhánh cần thiết lập cơ chế đào tạo và nâng cao nhận thức về quản lý RRHĐ cho toàn thể cán bộ nhân viên.

Hệ thống báo cáo cũng cần được tối ưu hóa để đảm bảo tính minh bạch và kịp thời.

3.5. Đề xuất kiến nghị với các tổ chức

3.5.1. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Để tăng cường hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động (RRHĐ) tại các tổ chức tín dụng nói chung và Agribank nói riêng, Chi nhánh Hải Dương II đề xuất Ngân hàng Nhà nước cần hoàn thiện hơn nữa khung pháp lý về quản lý RRHĐ.

Ngoài ra, Ngân hàng Nhà nước cần tổ chức nhiều hơn các chương trình đào tạo, hội thảo chuyên sâu về quản trị RRHĐ, đặc biệt là các nội dung liên quan đến chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ và các thách thức rủi ro trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu.

Bên cạnh đó, Ngân hàng Nhà nước nên xây dựng một cơ chế giám sát và hỗ trợ các ngân hàng trong việc triển khai các công cụ và hệ thống quản lý RRHĐ hiện đại.

3.5.2. Kiến nghị với Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (Agribank)

Để nâng cao năng lực quản lý rủi ro hoạt động (RRHĐ) trong toàn hệ thống, Agribank cần xây dựng và chuẩn hóa các quy trình nghiệp vụ, đảm bảo tính chặt

chẽ, minh bạch và phù hợp với thực tế hoạt động.

Về công nghệ, Agribank cần đầu tư mạnh mẽ để hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin (CNTT), tạo nền tảng thuận lợi cho các hoạt động quản trị rủi ro.

Để giảm thiểu tác động của những rủi ro tiềm tàng, Agribank cần cân nhắc áp dụng các dịch vụ bảo hiểm RRHĐ.

Agribank cũng cần tập trung xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh, giảm thiểu nguy cơ tiềm ẩn trong quá trình hoạt động.

Một yếu tố quan trọng khác là kiện toàn hoạt động của Phòng Quản lý RRHĐ.

Ngoài ra, Agribank nên tăng cường cơ chế tra cứu văn bản, cập nhật và loại bỏ các văn bản không còn hiệu lực để tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ nghiệp vụ.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 tập trung vào việc đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro hoạt động (RRHD) tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II, bao gồm hoàn thiện mô hình quản lý, cơ sở vật chất, nguồn nhân lực, và các kiến nghị đối với Agribank và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

Chi nhánh cần thiết lập mô hình quản lý RRHD đồng bộ, chuyên sâu, với sự phân chia rõ ràng về trách nhiệm giữa các phòng ban, đồng thời áp dụng các nguyên tắc như "3 vòng kiểm soát" và phương pháp đo lường rủi ro dựa trên Basel II. Việc nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, tự động hóa quy trình thu thập và phân tích dữ liệu cũng được nhấn mạnh để tăng cường khả năng nhận diện và giảm thiểu RRHD.

Về cơ sở vật chất, Chi nhánh cần đầu tư vào trang thiết bị hiện đại như hệ thống camera giám sát, thiết bị cảnh báo tại điểm giao dịch, và xây dựng hệ thống lưu trữ tài liệu số hóa để tối ưu hóa khả năng quản lý dữ liệu. Tăng cường an ninh tại các điểm giao dịch và hệ thống ATM nhằm đảm bảo bảo mật tuyệt đối cũng là giải pháp cần được triển khai.

Nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng, với các đề xuất như đánh giá và cải thiện năng lực hiện tại, luân chuyển nhân sự phù hợp, nâng cao nhận thức về RRHD, và tổ chức đào tạo chuyên sâu. Việc xây dựng văn hóa quản lý rủi ro minh bạch trong toàn Chi nhánh giúp tạo sự thống nhất về nhận thức và hành động.

Ngoài ra, chương 3 đưa ra các kiến nghị đối với Agribank và Ngân hàng Nhà nước nhằm hỗ trợ triển khai chiến lược quản lý RRHD trên toàn hệ thống. Agribank cần chuẩn hóa quy trình nghiệp vụ, đầu tư hệ thống CNTT và xây dựng chính sách bảo hiểm rủi ro hoạt động. Ngân hàng Nhà nước cần hoàn thiện khung pháp lý, tuyên truyền về tầm quan trọng của quản lý RRHD, và phối hợp quốc tế để áp dụng chuẩn mực Basel II.

KẾT LUẬN

Trên cơ sở các nội dung đã trình bày, khóa luận đã hệ thống hóa được những cơ sở lý luận quan trọng về RRHĐ trong ngân hàng, phân tích toàn diện thực trạng công tác quản lý RRHĐ tại Agribank - Chi nhánh Hải Dương II, từ đó rút ra các điểm mạnh cần phát huy và những hạn chế cần được khắc phục. Qua đó, khóa luận đã đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện mô hình quản lý RRHĐ tại Chi nhánh. Đặc biệt, các giải pháp đã tập trung vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, hiện đại hóa cơ sở vật chất và hệ thống công nghệ thông tin, cải tiến quy trình nghiệp vụ và xây dựng văn hóa quản trị rủi ro xuyên suốt trong tổ chức.

Một trong những điểm nhấn của khóa luận là đề xuất tăng cường vai trò của nguồn nhân lực trong công tác quản lý RRHĐ. Việc xây dựng đội ngũ cán bộ có chuyên môn cao, đạo đức nghề nghiệp tốt và ý thức trách nhiệm rõ ràng đã được xác định là yếu tố cốt lõi, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro tại Chi nhánh. Các chương trình đào tạo chuyên sâu, luân chuyển cán bộ hợp lý, và thiết lập bộ chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (KPI) là những nội dung quan trọng để đảm bảo đội ngũ nhân sự đủ năng lực đáp ứng các yêu cầu phức tạp của công tác quản trị RRHĐ.

Cơ sở vật chất và hệ thống công nghệ cũng là những yếu tố không thể thiếu trong mô hình quản trị hiện đại. Khóa luận đã khẳng định tầm quan trọng của việc đầu tư vào hạ tầng công nghệ thông tin tiên tiến, phát triển phần mềm quản lý RRHĐ, xây dựng hệ thống thu thập dữ liệu tự động và thiết lập các công cụ dự báo rủi ro. Những công cụ này sẽ giúp Chi nhánh không chỉ giảm thiểu rủi ro mà còn tăng cường khả năng ra quyết định chính xác dựa trên dữ liệu. Bên cạnh đó, việc nâng cấp các thiết bị bảo mật, an ninh tại các điểm giao dịch và hệ thống ATM là giải pháp quan trọng nhằm đảm bảo an toàn tuyệt đối trong hoạt động kinh doanh.

Khóa luận cũng nhấn mạnh sự cần thiết của các kiến nghị với Agribank và Ngân hàng Nhà nước để tạo điều kiện thuận lợi cho Chi nhánh triển khai hiệu quả các giải pháp quản lý RRHĐ. Các kiến nghị tập trung vào việc hoàn thiện hệ thống pháp lý, chuẩn hóa quy trình nghiệp vụ, áp dụng chuẩn mực quốc tế như Basel II, và tăng cường đào tạo nhân sự quản lý RRHĐ. Ngoài ra, việc sử dụng các công cụ bảo hiểm RRHĐ cũng được đánh giá là một giải pháp tiềm năng để giảm thiểu tác động từ các rủi ro bất ngờ.