

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH DOANH VÀ CÔNG NGHỆ HÀ NỘI
-----□□□□□-----

NGUYỄN MẠNH CƯỜNG

NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ RỦI RO CỦA
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9340101

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học : PGS.TS. Hoàng Xuân Lâm

TS. Nguyễn Văn Đức

HÀ NỘI, 2025



MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh (HDBank) là một trong những NHTMCP năng động và có quy mô lớn tại Việt Nam. Trong quá trình mở rộng quy mô và nâng cao năng lực cạnh tranh, HDBank đã quan tâm đầu tư vào quản trị rủi ro, đặc biệt trong bối cảnh thực thi Basel II, Basel III theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước. HDBank đã triển khai nhiều hoạt động như xây dựng chiến lược, chính sách, quy trình quản trị rủi ro, và áp dụng các công cụ giám sát tiên tiến.

Tuy nhiên, dưới tác động của môi trường vĩ mô khó lường, áp lực cạnh tranh gay gắt và yêu cầu chuẩn hóa hoạt động theo thông lệ quốc tế, HDBank vẫn đối mặt với không ít thách thức trong việc nâng cao hiệu quả hệ thống quản trị rủi ro. Nhiều vấn đề tồn tại trong việc nhận diện, đo lường, kiểm soát và giám sát rủi ro cần được rà soát và hoàn thiện hơn nữa để đảm bảo hoạt động an toàn, hiệu quả và phát triển bền vững trong dài hạn.

Việc nghiên cứu, đánh giá đúng thực trạng và đề xuất các giải pháp khả thi nhằm nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro tại HDBank không chỉ là nhu cầu cấp thiết đối với bản thân ngân hàng, mà còn có ý nghĩa quan trọng trong việc góp phần ổn định hệ thống tài chính – ngân hàng Việt Nam. Đây chính là cơ sở để tác giả lựa chọn đề tài “*Nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh*” làm định hướng nghiên cứu luận văn tiến sĩ chuyên ngành Kinh tế.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

2.1 Mục tiêu chung

2.2 Mục tiêu cụ thể

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

3.2. Phạm vi nghiên cứu

4. Nhiệm vụ nghiên cứu

5. Câu hỏi nghiên cứu:

6. Phương pháp nghiên cứu

- ✓ Phương pháp thu thập dữ liệu:
- ✓ Phương pháp phân tích:
- ✓ Phương pháp tổng hợp, suy luận và đề xuất giải pháp:

7. Những đóng góp mới của luận án

- ✓ Về mặt lý luận:
- ✓ Về mặt thực tiễn:
- ✓ Giá trị ứng dụng:

8. Kết cấu của luận án

Ngoài mở đầu, kết luận, danh mục các công trình nghiên cứu có liên quan, danh mục bảng biểu sơ đồ, danh mục tài liệu tham khảo và Phụ lục nội dung chính của luận án gồm khoảng 196 trang chuẩn được kết cấu thành 4 chương:

Chương 1: *Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến luận án*

Chương 2: *Cơ sở lý luận về hiệu quả quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh tại ngân hàng thương mại.*

Chương 3: *Thực trạng hiệu quả quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Phát triển thành phố Hồ Chí Minh*

Chương 4: *Quan điểm và giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Phát triển thành phố Hồ Chí Minh*



CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1.1. Phân loại theo tiêu thức:

1.1.1. Các loại rủi ro trong hoạt động ngân hàng

- a) Quản trị rủi ro tín dụng**
- b) Quản trị rủi ro thanh khoản**
- c) Quản trị rủi ro lãi suất**
- d) Quản trị rủi ro hoạt động và vận hành**
- e) Quản trị rủi ro thị trường và tổng hợp**

1.1.2. Phân loại theo tiêu thức: Mô hình và công cụ quản trị rủi ro

- Mô hình stress testing.
- Xây dựng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ (IRB).
- Quản trị rủi ro theo mô hình 3 tuyến phòng thủ.

1.1.3. Phân loại theo tiêu thức: Hiệu quả quản trị rủi ro

1.2. Đánh giá các khoảng trống nghiên cứu

- ✓ Khoảng trống về phạm vi nghiên cứu thực nghiệm:
- ✓ Khoảng trống về tiếp cận tích hợp trong quản trị rủi ro:
- ✓ Khoảng trống trong đánh giá hiệu quả quản trị rủi ro:
- ✓ Khoảng trống trong ứng dụng các chuẩn mực quốc tế:
- ✓ Khoảng trống trong tiếp cận các rủi ro mới nổi và chuyển đổi số:
- ✓ Khoảng trống trong tổ chức và mô hình vận hành quản trị rủi ro:

1.3. Định hướng nghiên cứu

- ✓ Tiếp cận nghiên cứu theo hướng tổng thể và tích hợp
- ✓ Gắn với thực tiễn hoạt động tại một ngân hàng cụ thể – HDBank
- ✓ Lồng ghép đánh giá hiệu quả quản trị rủi ro bằng công cụ



định lượng

- ✓ **Đánh giá khả năng vận dụng Basel II và các chuẩn mực quốc tế**
- ✓ **Mở rộng hướng nghiên cứu tới các yếu tố mới nổi**

KẾT LUẬN CHƯƠNG I:



CHƯƠNG 2:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

2.1 Tổng quan về quản trị rủi ro và hiệu quả quản trị rủi ro

2.1.1. Khái niệm rủi ro, quản trị rủi ro và hiệu quả quản trị rủi ro

2.1.1.1 Khái niệm rủi ro

2.1.1.2. Khái niệm quản trị rủi ro

Quản trị rủi ro trong ngân hàng thương mại là một hệ thống hoạt động tổng hợp, có tổ chức, nhằm xác định, phân tích, đo lường, kiểm soát và giám sát các loại rủi ro có thể tác động tiêu cực đến hoạt động kinh doanh và an toàn tài chính của ngân hàng. Đây là yếu tố sống còn trong việc đảm bảo hoạt động ngân hàng được vận hành ổn định, hiệu quả và bền vững.

2.1.1.3 Khái niệm hiệu quả quản trị rủi ro trong Ngân hàng Thương mại.

Hiệu quả quản trị rủi ro trong ngân hàng thương mại là khả năng của hệ thống quản trị rủi ro trong việc đảm bảo an toàn hoạt động, kiểm soát tổn thất, nâng cao khả năng thích ứng và hỗ trợ đạt mục tiêu kinh doanh. Một hệ thống quản trị rủi ro hiệu quả là hệ thống nhận diện đúng rủi ro – đo lường chính xác – kiểm soát chặt chẽ – và xử lý kịp thời, đồng thời đảm bảo tuân thủ các quy định nội bộ và pháp lý bên ngoài.

2.1.2. Phân loại rủi ro cơ bản của Ngân hàng thương mại

Hoạt động của ngân hàng thương mại (NHTM) mang tính chất đặc thù, gắn liền với việc cung ứng các dịch vụ tài chính – tiền tệ, huy động và cho vay vốn, trung gian thanh toán và đầu tư. Do đó, NHTM luôn phải đối mặt với nhiều loại rủi ro khác nhau. Theo quy định của Ủy ban Basel và thực tiễn hoạt động ngân hàng, các loại rủi ro cơ bản mà ngân hàng thương mại phải quản lý có thể được phân loại như sau:

a/ Rủi ro tín dụng (Credit Risk)

b/ Rủi ro lãi suất (Interest Rate Risk)

c/ Rủi ro ngoại hối (Foreign Exchange Risk)



d/ Rủi ro nguồn vốn (Funding Risk)

đ/ Rủi ro thanh khoản (Liquidity Risk)

e/ Rủi ro hoạt động (Operational Risk)

2.1.3. Mô hình quản trị rủi ro tại ngân hàng thương mại

Mô hình Ba tuyến phòng thủ (Three Lines of Defense)

Hình 2.1: Mô hình hóa quản trị rủi ro phổ biến của các ngân hàng nước ngoài



(Nguồn: KPMG International, 2007 [16].)

2.2. Nội dung quản trị rủi ro và tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị rủi ro

2.2.1. Nội dung quản trị rủi ro

2.2.1.1. Quản trị rủi ro tín dụng

Khái niệm: Theo Bùi Diệu Anh (2013) thì “*Quản trị rủi ro tín dụng là dự kiến, ngăn ngừa và đề xuất biện pháp kiểm soát các rủi ro nhằm loại bỏ, giảm nhẹ hoặc chuyển chúng sang một tác nhân khác tạo điều kiện sử dụng tối ưu nguồn lực của doanh nghiệp*” [2].

Nội dung quản trị rủi ro tín dụng

(i) Nhận biết rủi ro tín dụng:

(ii) Đánh giá rủi ro tín dụng:

(iii) Xây dựng chiến lược và triển khai kế hoạch giảm thiểu rủi ro tín dụng:



(iv) Giám sát và báo cáo rủi ro tín dụng:

2.2.1.2. Quản trị rủi ro lãi suất

Khái niệm: Theo Nguyễn Văn Tiến (2010), Quản trị rủi ro lãi suất chính là việc các ngân hàng thiết lập hệ thống quy trình nhằm nhận biết, định lượng, giám sát, kiểm soát những tổn thất đang và sẽ gây ra đối với thu nhập của ngân hàng do biến động của lãi suất để từ đó có thể đề ra những chiến lược, chính sách hoặc sử dụng những công cụ nhằm phòng ngừa, hạn chế tới mức tối đa những ảnh hưởng xấu của biến động lãi suất tới thu nhập của ngân hàng một cách đầy đủ, toàn diện và liên tục. [49]

Nội dung quản trị rủi ro lãi suất

a. Quản trị theo quy trình

(i) Nhận diện rủi ro lãi suất

✓ ***Chênh lệch kỳ hạn***

✓ ***Biến động lãi suất***

(ii) Đo lường, đánh giá rủi ro lãi suất

a. Mô hình định giá lại

b. Mô hình thời lượng

c. Mô hình kỳ hạn

(iii) Triển khai kế hoạch quản trị rủi ro lãi suất

a. Chiến lược quản trị mang tính bảo vệ

b. Chiến lược quản trị năng động

(iv) Các biện pháp giám sát và đánh giá rủi ro lãi suất:

a. Biện pháp nội bảng:

b. Biện pháp ngoại bảng:

2.2.2.3. Quản trị rủi ro thanh khoản

Khái niệm: Theo Rudolf Duttweiler (2010), *Quản trị rủi ro thanh khoản* là việc NH sử dụng hệ thống các cơ chế quản lý, giải pháp nghiệp vụ và công cụ kỹ thuật thích hợp nhằm duy trì thường xuyên trạng thái cân bằng cung và cầu thanh khoản, xử lý kịp thời những tình huống rủi ro thanh khoản nhưng



vẫn đảm bảo khả năng sinh lời cho NH [73].

Nội dung quản trị rủi ro thanh khoản

(i) ***Nhận diện rủi ro thanh khoản***

(ii) ***Đánh giá rủi ro thanh khoản***

(ii) ***Xây dựng chiến lược quản trị rủi ro thanh khoản***

(iii) ***Triển khai kế hoạch Quản trị rủi ro thanh khoản***

2.2.2. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị rủi ro

2.2.2.1. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị rủi ro tín dụng

•Nhóm chất lượng hoạt động chung:

+ ***Chỉ tiêu 1: Dư nợ và tốc độ tăng trưởng dư nợ tín dụng cho vay khách hàng:***

+ ***Chỉ tiêu 2: Tỷ lệ dư nợ tín dụng có khả năng sinh lời:***

+ ***Chỉ tiêu 3: Chấp hành, thực hiện chính sách, chế độ về hoạt động cho vay:***

Nhóm chỉ tiêu an toàn sử dụng vốn:

+ ***Chỉ tiêu 1: Tỷ lệ nợ quá hạn***

+ ***Chỉ tiêu 2: Tỷ lệ nợ xấu.***

Nhóm chỉ tiêu lợi nhuận:

+ ***Chỉ tiêu 1: Lợi nhuận gộp cho vay***

+ ***Chỉ tiêu 2: Lợi nhuận ròng trước thuế***

+ ***Chỉ tiêu 3: Lợi nhuận ròng sau thuế***

+ ***Chỉ tiêu 4: Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản (ROA) và tỷ suất lợi nhuận trên vốn (ROE):***

+ ***Chỉ tiêu 5: Chênh lệch giữa lãi suất đầu ra, đầu vào lĩnh vực tín dụng hộ sản xuất.***

+ ***Chỉ tiêu 6: Tỷ lệ thu lãi cho vay***

2.2.2.2. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị rủi ro lãi suất

2.2.2.3. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị rủi ro thanh khoản

Một là, Tỷ lệ khả năng chi trả (Payment Capacity Ratio - PCR)



Cấp độ 1: Tỷ lệ dự trữ thanh khoản (Liquidity Reserve Ratio - LRR)

Cấp độ 2: Tỷ lệ khả năng chi trả trong 30 ngày

*Hai là, **Trạng thái thanh khoản ròng** (Net Liquidity Positin – NPL)*

Trạng thái thanh khoản ròng có thể xảy ra một trong 3 trường hợp:

Một là, $NLP > 0$ (Cung thanh khoản > Cầu thanh khoản.

Hai là, $NLP < 0$ (Cung thanh khoản < Cầu thanh khoản):

Ba là, $NLP = 0$ (Cung thanh khoản = Cầu thanh khoản

- *Tỷ lệ dư nợ cho vay/Tổng tiền gửi*
- *Tỷ lệ Vốn tự có trên tổng tài sản Có rủi ro*

2.3. Nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị rủi ro hoạt động của NHTM

2.3.1. Nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị rủi ro tín dụng

- ***Nhóm nhân tố khách quan:***

Nhóm này bao gồm môi trường pháp lý, đó là sự đồng bộ, rõ ràng, đầy đủ và tính hiệu lực, hiệu quả của các văn bản pháp luật và văn bản dưới luật liên quan trực tiếp đến hoạt động tín dụng và hoạt động của khách hàng vay vốn. Môi trường kinh tế vĩ mô, như tăng trưởng kinh tế, lạm phát, việc làm, thu nhập, thâm hụt ngân sách, nợ công, ... Điều hành chính sách kinh tế vĩ mô, trực tiếp là chính sách tài khóa, chính sách tiền tệ, chính sách đầu tư, ... Quản lý của NHTW hay quản lý nhà nước về hoạt động NH. Mức độ hội nhập của nền kinh tế, sự phát triển của hệ thống tài chính, tình trạng buôn lậu và cải cách thủ tục hành chính, ... Trình độ quản trị điều hành và năng lực tài chính của doanh nghiệp, của khách hàng vay vốn.

- ***Nhóm nhân tố chủ quan của NHTM:***

Nhân tố cơ chế, chính sách của ngân hàng thương mại

2.3.2. Nhân tố ảnh hưởng hiệu quả quản trị rủi ro lãi suất

Sự không cân xứng kỳ hạn TSC và TSN

Sự biến động của lãi suất thị trường



2.3.3. Nhân tố ảnh hưởng hiệu quả quản trị rủi ro thanh khoản

Điều hành chính sách tiền tệ của Ngân hàng Trung ương.

Lạm phát

Năng lực quản trị, điều hành.

Tâm lý nhà đầu tư.

2.4. Kinh nghiệm quốc tế về quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh tại ngân hàng thương mại

2.4.1. Kinh nghiệm quốc tế theo nội dung quản trị rủi ro

2.4.1.1. Quản trị rủi ro tín dụng

- Ngân hàng ANZ (Úc):

2.4.1.2. Quản trị rủi ro hoạt động

- Ngân hàng DBS (Singapore):

2.4.1.3. Quản trị rủi ro lãi suất

- Trung Quốc:

2.4.1.4. Quản trị rủi ro thanh khoản

- Ngân hàng Northern Rock (Anh):

2.4.1.5. Quản trị rủi ro tổng hợp

- Tây Ban Nha: hơn 50% ngân hàng đã thiết lập bộ phận chuyên biệt quản trị rủi ro tác nghiệp.

- Mỹ và châu Âu: nhiều ngân hàng áp dụng phương pháp AMA trong đo lường rủi ro hoạt động theo Basel II.

2.4.2. Bài học kinh nghiệm cho Ngân hàng TMCP Phát triển TP.HCM (HDBank)

2.4.2.1. Về quản trị rủi ro tín dụng

- Xây dựng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ như ANZ để tăng tính chủ động trong đánh giá khách hàng.

- Áp dụng các công cụ đo lường như RAROC, VAR để lượng hóa rủi ro và hiệu quả tín dụng.

- Đa dạng hóa danh mục cho vay, thiết lập giới hạn tập trung để tránh rủi



ro ngành/ngành hàng.

2.4.2.2. Về quản trị rủi ro hoạt động:

- Thành lập bộ phận kiểm soát rủi ro hoạt động độc lập, có công cụ đánh giá theo SA, Event Management như DBS.
- Ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại và dữ liệu lịch sử để phân tích RRHD.

2.4.2.3. Về quản trị rủi ro lãi suất

- Thiết lập mô hình đo lường GAP và VAR để kiểm soát biến động thu nhập lãi.
- Hoạch định chính sách lãi suất chủ động dựa trên diễn biến thị trường và công cụ phái sinh (swap).

2.4.2.4. Về quản trị rủi ro thanh khoản

- Học hỏi từ bài học Northern Rock và Argentina về vai trò của quản trị thanh khoản và quản lý danh mục tài sản nợ.
- Tăng cường minh bạch thông tin, củng cố niềm tin từ thị trường và người gửi tiền.

2.4.2.5. Tăng cường hợp tác

- Thiết lập cơ chế hợp tác giữa các ngân hàng thương mại để hỗ trợ thanh khoản lẫn nhau trong thời điểm khủng hoảng.

=> Các kinh nghiệm quốc tế trên không chỉ mang tính chất tham khảo, mà còn là nền tảng để HDBank có thể thiết kế khung quản trị rủi ro phù hợp, hiện đại và hiệu quả trong bối cảnh hội nhập tài chính toàn cầu.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2



CHƯƠNG 3:

THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ RỦI RO CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN Tp. HỒ CHÍ MINH

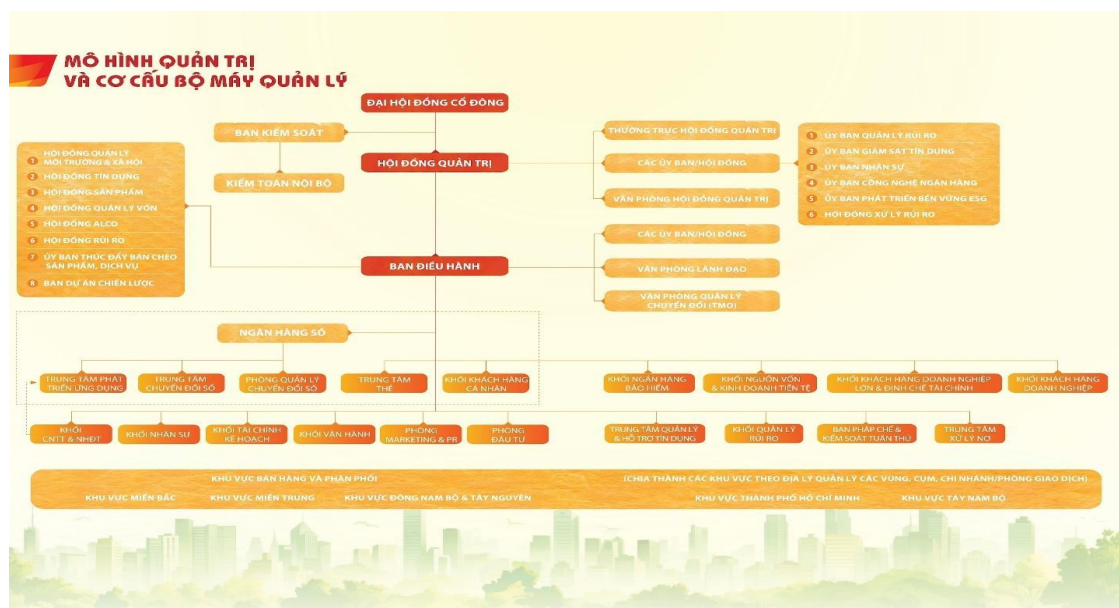
3.1. Tổng quan hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phát triển TP. Hồ Chí Minh

3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phát triển TP. Hồ Chí Minh (HDBank)

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh (HDBank) được thành lập vào ngày 04/01/1990.

- Vốn điều lệ đạt trên 25.000 tỷ đồng (tính đến năm 2024),
- Tổng tài sản vượt 500.000 tỷ đồng,
- Mạng lưới hơn 340 điểm giao dịch và gần 20.000 điểm giới thiệu dịch vụ tài chính tiêu dùng thông qua HDSaison,
- Đối tác chiến lược từ Nhật Bản, Hàn Quốc, và các tổ chức tài chính quốc tế,
- Thị phần tín dụng và huy động ổn định trong nhóm ngân hàng cổ phần không có vốn nhà nước chi phối.

3.1.2. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng thương mại cổ phần Phát triển Hồ Chí Minh



3.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phát Triển Nhà Hồ Chí Minh

Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu kinh doanh chủ yếu của HDB giai đoạn 2018 – 2023*Đơn vị tính: Tỷ đồng, %*

Chỉ tiêu	2018	2019		2020		2021		2022		2023	
	(i)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)
Tổng tài sản	216.057	229.477	106%	319.127	139%	374.611	117%	416.273	111%	602.314	144%
Vốn chủ sở hữu	16.828	20.381	121%	24.704	121%	30.709	124%	38.994	126%	46.400	118%
Trong đó: Vốn điều lệ	9.810	9.810	0%	16.088	163%	20.072	124%	25.303	126%	29.076	114%
Tiền gửi TCKT và cá nhân	128.060	126.018	(98,4%)	174.620	138%	183.283	104%	215.797	117%	370.777	171%
Tổng dư nợ cho vay	123.131	144.699	117%	200.758	138%	200.758	134%	260.754	129%	339.349	130%
Lợi nhuận thuần từ HĐKD trước dự phòng	4.998	6.307	126%	7.606	120%	10.375	159%	13.336	128%	17.284	129%
Chi phí dự phòng rủi ro	994	1.289	129%	1.788	138%	2.305	204%	3.068	133%	4.267	139%
Lợi nhuận trước thuế	4.004	5.018	125%	5.818	115%	8.069	126%	10.268	127%	13.016	126%
LN sau thuế	3.201	4.020	125%	4.647	115%	6.453	132%	8.209	127%	10.336	125%
ROE	19,02	19,72	103%	18,8	(95,3%)	21,01	125%	21,05	100%	22,27	105%
ROA	1,48	1,75	118%	1,45	(82,8%)	1,72	125%	1,97	114%	1,71	(86,8)

(Nguồn: Báo cáo Thường niên các năm 2018-2023 của HDB [33])

3.2. Thực trạng hiệu quả quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phát triển TP. Hồ Chí Minh

3.2.1. Hiệu quả QTRR tín dụng (Credit Risk)

Khung QTRR: Áp dụng Basel II, chuẩn bị Basel III; mô hình “ba vòng kiểm soát”; quy trình tín dụng tinh gọn nhưng chặt chẽ; thẩm định tập trung; phê duyệt đa cấp và Hội đồng tín dụng.

Nhận diện & thẩm định: Thu thập hồ sơ pháp lý đầy đủ; đánh giá uy tín (CIC, danh tiếng, tương tác trực tiếp); kiểm tra mục đích vay; phân tích năng lực lợi nhuận, dòng tiền trả nợ, phương án SXKD; kiểm tra sử dụng vốn sau giải ngân; định giá TSDB theo pháp lý, thị trường, tư vấn độc lập.

Kết quả định lượng 2018–2023:

Dư nợ 2023 ~339–343 nghìn tỷ, tăng ~23–32% so 2022; cơ cấu khách hàng: cá nhân/hộ 43,6%, TCKT 56,4%.

Tỷ lệ nợ xấu <3%; bảng số liệu cho thấy NPL 2023 ~1,79% (dao động nhẹ qua các năm).

CAR theo Basel II ~13,4%; LDR ~76,6% (dưới trần 85%); LNTT 2023 >13.000 tỷ.

Xử lý, giảm thiểu: Miễn/giảm lãi, mua bán nợ, dùng DPRR... giúp NPL hợp nhất/riêng lẻ ~1,8%/1,5% năm 2023; LLR ~66%.

Giám sát & báo cáo: Phân loại nợ, trích lập đúng quy định; hệ thống cảnh báo sớm; đào tạo nhân sự; quy trình thu hồi nợ rõ ràng; báo cáo định kỳ lên HĐQT xử lý rủi ro.

3.2.2. Rủi ro lãi suất (Interest Rate Risk)

Nhận diện: Rủi ro cơ sở, đường cong, quyền chọn, định giá lại; đánh giá trên 2 góc độ NII (thu nhập lãi ròng) và EVE (giá trị kinh tế vốn).

Đo lường:

Repricing Gap (tĩnh), EVE simulation (tĩnh), NII simulation (động, đa kịch bản).

Thiết lập hạn mức theo NII/EVE/Gap; kiểm soát hàng ngày; ALCO giám sát.

Quản trị & stress test: Phí trả nợ trước hạn (giảm rủi ro quyền chọn), điều khoản chi phí vốn thực tế (đường cong/cơ sở), tái cấu trúc kỳ hạn qua công cụ LNH; stress test hàng tháng, rà soát giả định hàng quý.

Thực tế cấu trúc kỳ hạn: Khe hở âm <1 tháng (giảm rủi ro khi LS tăng), dương ở 1–3 tháng; âm 3–6 tháng; nhìn chung hưởng lợi khi LS tăng ở nhóm kỳ hạn ngắn–trung bình; quản trị giúp NIM duy trì mức cạnh tranh (giảm từ Q4/2022 do huy động tăng nhanh).

3.2.3. Rủi ro thanh khoản (Liquidity Risk)

Tổ chức & nguyên tắc: ALCO chịu trách nhiệm; tuân thủ chuẩn NHNN; theo dõi dòng tiền ngày/tuần/tháng; hạn mức thanh khoản rõ ràng.

Huy động & chỉ tiêu chính:

Huy động từ nền kinh tế tăng bình quân ~17% (2018–2023); cuối 2022 ~216 nghìn tỷ; LDR 2023 ~65,5% (dự địa mở rộng NIM).

Giấy tờ có giá 2023 ~50,9 nghìn tỷ (~10% huy động); CAR 2023 ~12,6%.

Vai trò chủ động trên thị trường liên ngân hàng (cả cho vay và tiền gửi kỳ hạn).

Kinh doanh vốn & ngoại hối: Đa dạng sản phẩm, điều tiết thanh khoản hệ thống; FX phục vụ TTQT, chênh lệch tỷ giá, điều hòa trạng thái.

Ứng phó khủng hoảng: Repo/GTCG, NHNN (OMO/tái cấp vốn), thu hồi LNH, bán GTCG, hoán đổi tiền tệ, giãn giải ngân.

Giám sát & báo cáo: Bộ chỉ số thanh khoản, ngưỡng cảnh báo; phân tích kịch bản căng thẳng; báo cáo định kỳ cho HĐQT/ALCO theo dòng tiền, sản phẩm, phân khúc.

3.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị rủi ro tại HDB

3.3.1. Nhóm nhân tố khách quan

Bất ổn địa chính trị (Nga–Ukraine, Trung Đông/Biển Đỏ): Đứt gãy chuỗi cung ứng, chi phí năng lượng–logistics tăng, áp lực chi phí lên doanh nghiệp Việt Nam.

Lạm phát toàn cầu & thắt chặt tiền tệ (FED, ECB): Lãi suất cao kéo dài → chi phí vốn tăng, cầu tín dụng yếu, rủi ro thanh khoản cao hơn.

Tổng cầu suy giảm (trong nước & xuất khẩu): Sức mua yếu, giải ngân đầu tư công chậm, FDI khó; đơn hàng Mỹ/EU giảm → ảnh hưởng dòng tiền & khả năng trả nợ của DN vay HDBank.

Chuẩn mực/ráo cản xanh (ESG, CBAM...): DN, nhất là SME, tăng chi phí tuân thủ → biên lợi nhuận và năng lực tín dụng suy giảm.

Tác động đến HDBank: Rủi ro tín dụng tăng (khả năng trả nợ giảm), rủi ro thanh khoản (dòng vốn quốc tế biến động), rủi ro thị trường (tỷ giá, lãi suất, giá tài sản); khó dự báo & phân loại rủi ro, đặc biệt nhóm DN chịu tác động toàn cầu.

3.3. Đánh giá thực trạng quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh

3.3.1. Kết quả đạt được

3.3.1.1. Kết quả chung

Ban hành đồng bộ quy định, quy trình QTRR phù hợp pháp luật, NHNN và thông lệ quốc tế, bám sát thực tiễn HDB.

Mô hình QTRR hiện đại, rõ trách nhiệm, dựa trên hạ tầng CNTT; phòng ngừa–kiểm soát chặt và xử lý linh hoạt.

QTRR toàn diện, khoa học, giúp tăng trưởng ổn định, bền vững.

Nâng uy tín, năng lực cạnh tranh, giữ chân và thu hút khách hàng.

3.3.1.2. Về quản trị rủi ro tín dụng

Mô hình tín dụng tập trung, tách bạch quản lý rủi ro–kinh doanh–tác nghiệp.

Quản trị theo nhóm khách hàng/ngành; thẩm định chặt từ trước–trong–sau cho vay; giám sát từ xa và cảnh báo sớm; hậu kiểm chương trình tín dụng.

Triển khai chuyển đổi mô hình phê duyệt/xếp hạng tập trung; tăng cường đào tạo thẩm định và quan hệ khách hàng.

3.3.1.3. Về quản trị rủi ro lãi suất

Linh hoạt chính sách lãi suất, thu hẹp chênh lệch kỳ hạn TSC–TSN, sử dụng chọn lọc phái sinh.

ALCO phối hợp hiệu quả với các đơn vị theo thông lệ quốc tế; giảm thiểu tổn thất và tận dụng cơ hội khi thị trường biến động.

3.3.1.4. Về quản trị rủi ro thanh khoản

Tiệm cận chuẩn mực quốc tế; tuân thủ NHNN, hạn mức ALCO; dự báo luồng tiền định kỳ; phân bổ hợp lý tiền mặt–GTCG–tín dụng.

Duy trì thanh khoản ổn định nhờ cơ chế kiểm soát hằng ngày/dài hạn và xử lý nhanh tình huống.

Hoàn thành Basel II (3 trụ cột) sớm; triển khai ICAAP; tiên phong Basel III Reforms (CAR cao hơn, Leverage Ratio, LCR, NSFR, ICS), chuẩn hóa dữ liệu–nhân lực–CNTT, minh bạch thông tin.

3.3.2. Những hạn chế

3.3.2.1. Về quản trị rủi ro tín dụng

Tập trung mạnh giữ NPL thấp làm tăng trưởng tín dụng chưa bền vững.

Hiệu quả tín dụng tại một số nhóm khách hàng/chi nhánh còn thấp; thu hồi nợ đã trích lập dưới kế hoạch.

3.3.2.2. Về quản trị rủi ro lãi suất

Khe hở kỳ hạn tạo rủi ro định giá lại; NIM thu hẹp ảnh hưởng lợi nhuận.

Xu hướng chuyển dịch tài sản của dân cư, tín dụng thu hẹp/chi phí vốn tăng → rủi ro lợi nhuận, nợ xấu, chi phí huy động.

3.3.2.3. Về quản trị rủi ro thanh khoản

Theo dõi thanh khoản còn thiên về phương pháp tĩnh; lúc dư dệm gây lãng phí, lúc thiếu phải bù đắp.

Phối hợp đơn vị và tuân thủ chiến lược chưa đồng bộ; ALCO vận hành chưa mạnh; thiếu báo cáo dài hạn/kịch bản.

Đệm thanh khoản giảm; tăng trưởng cho vay nhanh hơn huy động (LDR VND 2022 ~100,03% vs 88,16% năm 2021) → rủi ro khi huy động suy giảm do biến động.

3.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế

3.3.3.1. Nguyên nhân chủ quan

Quy mô tăng trưởng nhanh: Áp lực kiểm soát chất lượng tín dụng, hệ số an toàn, năng lực giám sát.

Chuyển đổi Basel đang hoàn thiện: Chính sách, mô hình đo lường/hạn mức chưa đồng bộ toàn hệ thống.

Thiếu nhân sự sâu về rủi ro phi tài chính: Vận hành, tuân thủ, rủi ro CNTT/ATTT, rủi ro mô hình còn mỏng.

Ứng dụng công nghệ cảnh báo rủi ro còn hạn chế: Dữ liệu phân tán, cảnh báo sớm chưa bao phủ đủ kịch bản/stress test theo thời gian thực.

Công tác dự báo, phân tích thị trường chưa tốt.

3.3.3.2. Nguyên nhân khách quan

Bất ổn địa chính trị (Nga–Ukraine, Trung Đông/Biển Đỏ): Đứt gãy chuỗi cung ứng, chi phí năng lượng–logistics tăng, áp lực chi phí lên doanh nghiệp Việt Nam.

Lạm phát toàn cầu & thắt chặt tiền tệ (FED, ECB): Lãi suất cao kéo dài → chi phí vốn tăng, cầu tín dụng yếu, rủi ro thanh khoản cao hơn.

Tổng cầu suy giảm (trong nước & xuất khẩu): Sức mua yếu, giải ngân đầu tư công chậm, FDI khó; đơn hàng Mỹ/EU giảm → ảnh hưởng dòng tiền & khả năng trả nợ của DN vay HDBank.

Chuẩn mực/ráo cản xanh (ESG, CBAM...): DN, nhất là SME, tăng chi phí tuân thủ → biên lợi nhuận và năng lực tín dụng suy giảm.

Tác động đến HDBank: Rủi ro tín dụng tăng (khả năng trả nợ giảm), rủi ro thanh khoản (dòng vốn quốc tế biến động), rủi ro thị trường (tỷ giá, lãi suất, giá tài sản); khó dự báo & phân loại rủi ro, đặc biệt nhóm DN chịu tác động toàn cầu.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

CHƯƠNG 4:

GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN TP. HỒ CHÍ MINH

4.1 Định hướng phát triển kinh doanh và quản trị rủi ro của Ngân hàng TMCP Phát triển TP. Hồ Chí Minh

4.1.1 Định hướng phát triển kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Phát triển TP. Hồ Chí Minh

Mục tiêu tổng thể của HDB trong 5 - 10 năm tới là [31]: Trở thành một tập đoàn tài chính hàng đầu với cốt lõi là NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI thuộc **TOP DẪN ĐẦU TẠI VIỆT NAM**, có sản phẩm và dịch vụ khách hàng vượt trội, mạng lưới quốc tế, hoạt động hiệu quả và có thương hiệu được các khách hàng tự hào tin dùng. Một số chiến lược phát triển chung là: (i) Tiếp tục khẳng định vị thế đối với mảng hoạt động kinh doanh lõi của HDB là hoạt động NHTM; (ii) An toàn và hiệu quả trong kinh doanh là mục tiêu hàng đầu; “Hướng tới một NH xanh, phát triển bền vững vì cộng đồng” là mục tiêu xuyên suốt; (iii) Phát triển trên nền tảng công nghệ hiện đại với nguồn nhân lực hiệu quả cao và quản trị theo chuẩn mực quốc tế; (iv) Phát triển và mở rộng quy mô hoạt động thông qua mua bán sáp nhập và hợp nhất khi có đủ điều kiện.

Trong giai đoạn đến năm 2023 và tầm nhìn 2030, trên cơ sở phân tích môi trường hoạt động kinh doanh, bám sát định hướng điều hành của Chính phủ và của NHNN, HDB sẽ hoạt động theo Phương châm “Đổi mới - Chuẩn mực – An toàn - Hiệu quả”.

4.1.2 Mục tiêu hoạt động kinh doanh của HDB giai đoạn đến năm 2030

Ngành ngân hàng nói chung và HDB nói riêng thực hiện các chỉ tiêu đề ra trong bối cảnh kinh tế vĩ mô trong nước và quốc tế gặp rất nhiều khó khăn, bất lợi, các DN hoạt động cầm chừng, quy mô sản xuất bị thu hẹp, tồn kho tăng cao, cạn kiệt nguồn thu đã ảnh hưởng đến khả năng trả nợ, từ đó làm cho nợ xấu gia tăng dù NHNN đã có cơ chế cơ cấu, giữ nguyên nhóm nợ. Do vậy, trên cơ sở thận trọng, HDB đã đưa ra định hướng hoạt động trong giai đoạn sắp tới như sau:

Bảng 4.1: Một số chỉ tiêu định hướng của HDB giai đoạn đến năm 2030

	Chỉ tiêu	Kế hoạch tăng hàng năm
1	Tổng Tài sản	Tăng 20- 25%/năm
2	Huy động vốn từ nền kinh tế	Tăng 20-25%/năm
3	Dư nợ cho vay khách hàng	Tăng 15 - 20%/năm, tuân thủ theo quyết định hàng năm của NHNN
4	Tỷ lệ nợ xấu	<2,0%
5	Lợi nhuận trước thuế	Tăng 20-25%/năm
6	Tăng lao động	<10%/năm

Nguồn: Ngân hàng TMCP Phát Triển Hồ Chí Minh, 2023 [31]

4.2 Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Phát triển TP. Hồ Chí Minh

4.2.1 Nhóm giải pháp cụ thể về quản trị rủi ro tín dụng

4.2.1.1 Xây dựng và áp dụng mô hình quản trị rủi ro tín dụng tập trung

4.2.1.2 Nâng cao năng lực quản trị rủi ro tín dụng cho cán bộ quản trị và cán bộ tác nghiệp của HDB:

4.2.1.3 Tăng cường quản lý rủi ro thông qua việc xác định các dấu hiệu nhận biết rủi ro, xây dựng hệ thống cảnh báo sớm nhằm xử lý kịp thời các khoản vay có vấn đề, hạn chế thấp nhất tổn thất cho ngân hàng

4.2.1.4. Nâng cao chất lượng hoạt động kiểm tra, tăng cường công tác kiểm tra kiểm toán nội bộ

4.2.1.5 Tuân thủ các nguyên tắc quản trị rủi ro tín dụng theo Basel II theo yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước

4.2.2 Nhóm giải pháp về quản trị rủi ro lãi suất

4.2.2.1 Hoàn thiện bộ máy quản trị rủi ro lãi suất

4.2.2.2 Hoàn thiện quy trình quản trị rủi ro lãi suất

4.2.2.3 Xây dựng hệ thống giám sát, nhận biết và cảnh báo sớm rủi ro lãi suất

4.2.2.4 Nâng cao hiệu quả thông tin và các báo cáo rủi ro lãi suất

4.2.3. Nhóm giải pháp cụ thể về quản trị rủi ro thanh khoản

4.2.3.1 *Xây dựng quy trình quản trị thanh khoản*

4.2.3.2. *Lập báo cáo thanh khoản*

4.2.3.3 *Hoàn thiện cơ chế, chính sách, phương pháp luận về quản trị rủi ro thanh khoản*

4.2.3.4 *Xây dựng chiến lược quản trị rủi ro thanh khoản*

4.2.4 Nhóm giải pháp hỗ trợ

4.2.4.1 *Tái cấu trúc tài sản Có*

4.2.4.2 *Thường xuyên nâng cao năng lực tài chính*

4.2.4.3. *Tăng cường hiệu quả hoạt động kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ*

4.2.4.4 *Hoàn thiện hệ thống kế toán*

4.2.4.5. *Hoàn thiện và hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin*

4.2.4.6 *Nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực*

4.3. Kiến nghị

4.3.1. Đối với Chính phủ

Chính phủ cần tiếp tục đảm bảo tính ổn định của nền kinh tế, cụ thể: (i) Kiểm soát và khắc phục nhanh những yếu tố tiềm ẩn có thể gây mất ổn định kinh tế vĩ mô, bình ổn giá của các mặt hàng chiến lược thuộc phạm vi quản lý giá của Chính phủ cũng như bình ổn mặt bằng giá nói chung; (ii) Theo dõi và điều hành chặt chẽ cán cân thanh toán tổng thể, cân đối tiền hàng, kiểm soát và hạn chế nhập siêu, bội chi ngân sách; (iii) Điều hành các chính sách kinh tế vĩ mô đồng bộ và trong sự phối hợp với chính sách tiền tệ một cách linh hoạt, chủ động để nhằm mục đích cuối cùng là ổn định tiền tệ, kiểm soát lạm phát, điều tiết tỷ giá theo hướng linh hoạt nhằm phát huy lợi thế xuất khẩu mà vẫn không để hoạt động nhập khẩu gặp khó khăn.

Chính phủ cần hoàn thiện hệ thống pháp lý về ngân hàng theo xu hướng hội nhập với quốc tế

Xây dựng một NHTW độc lập và đủ mạnh.

Tiếp tục thực hiện chắc chắn, có hiệu quả đề án tái cơ cấu hệ thống ngân hàng Việt Nam theo mục tiêu đề ra. Chính phủ cần kiên quyết xử lý các

NHTM yếu kém, khôi phục năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng giúp thúc đẩy nền kinh tế nhanh hồi phục.

4.3.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước

4.3.2.1. Hoàn thiện hành lang pháp lý

4.3.2.2 Điều hành linh hoạt các công cụ của chính sách tiền tệ

4.3.2.3 Tăng cường thanh tra, giám sát các tổ chức tín dụng và xây dựng hệ thống cảnh báo sớm

4.3.2.4. Nâng cao vai trò của Trung tâm thông tin tín dụng quốc gia

4.3.3. Đối với các Bộ ngành

- Củng cố, phát triển và hoàn thiện môi trường pháp luật có liên quan theo chức năng và nhiệm vụ của mình có liên quan trực tiếp đến quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh của các NHTM.

- Phối hợp với NHNN nâng cao hiệu quả điều hành vĩ mô về tiền tệ, tín dụng. Duy trì chính sách tỷ giá thị trường có sự quản lý của nhà nước và thực hiện chính sách quản lý ngoại hối có hiệu quả.

- Tăng cường vai trò quản lý của Nhà nước đối với hoạt động quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh của NHTM.

4.3.4. Đối với Hiệp Hội Ngân Hàng Việt Nam

- Tiếp tục phát huy là đơn vị đầu mối tiếp thu các ý kiến đóng góp, đại diện các hội viên có các kiến nghị, giải pháp đối với các Bộ ban ngành, Ngân hàng Nhà nước trong quá trình hoạt động kinh doanh của các Tổ chức tín dụng.

- Tăng cường vai trò đại diện, bảo vệ quyền lợi của các hội viên, động viên các hội viên hợp tác, hỗ trợ trong hoạt động kinh doanh, làm cầu nối giữa các hội viên với các cơ quan nhà nước nhằm phát triển ổn định và phát triển an toàn, hiệu quả hệ thống các tổ chức tín dụng hoạt động tại Việt Nam, góp phần thực thi chính sách tiền tệ, thúc đẩy phát triển kinh tế- xã hội của Đất nước.

4.3.5. Kiến nghị đối với cấp lãnh đạo Ngân hàng TMCP Phát triển TP Hồ

Chí Minh

- 1. Cam kết mạnh mẽ và nhất quán trong định hướng chiến lược quản trị rủi ro:**
- 2. Ưu tiên nguồn lực đầu tư cho hệ thống quản trị rủi ro:**
- 3. Tăng cường vai trò giám sát độc lập của Khối quản trị rủi ro:**
- 4. Thúc đẩy văn hóa rủi ro toàn diện và thực chất:**
- 5. rà soát và cải tiến hệ thống báo cáo rủi ro:**
- 6. Gắn kết quản trị rủi ro với chuyển đổi số và phát triển bền vững:**
- 7. Tăng cường phối hợp với cơ quan quản lý và tổ chức quốc tế:**

KẾT LUẬN CHƯƠNG 4

KẾT LUẬN

Luận án này đã lựa chọn vấn đề nói trên làm trọng tâm nghiên cứu và hoàn thành được các nội dung chính sau đây:

Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị rủi ro trong ngân hàng thương mại, làm rõ các khái niệm, nội dung, phương pháp đánh giá và tiêu chí đo lường hiệu quả quản trị theo từng loại hình rủi ro cụ thể như rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường (lãi suất, tỷ giá), rủi ro thanh khoản và rủi ro hoạt động.

Thứ hai, phân tích có chọn lọc kinh nghiệm quốc tế trong quản trị rủi ro ngân hàng, qua đó rút ra các bài học quan trọng cho hệ thống NHTM Việt Nam nói chung và HDBank nói riêng trong việc tiếp cận các chuẩn mực quản trị tiên tiến như Basel III, IFRS, mô hình ba tuyến phòng thủ, quản trị rủi ro tích hợp (ERM),...

Thứ ba, trên cơ sở số liệu và báo cáo thực tiễn giai đoạn 2018–2023, luận án đã phân tích toàn diện thực trạng quản trị rủi ro tại HDBank theo từng mảng hoạt động, chỉ rõ những kết quả đạt được, tồn tại – hạn chế và nguyên nhân cả chủ quan lẫn khách quan.

Thứ tư, từ những phân tích lý luận và thực tiễn, luận án đã đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ, khả thi và sát với điều kiện đặc thù của HDBank để nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro, đặc biệt trong các lĩnh vực then chốt như tín dụng, lãi suất, thanh khoản, ngoại hối và rủi ro vận hành. Nhiều giải pháp mang tính kỹ thuật, nghiệp vụ chuyên sâu gắn với chuyển đổi số, chuẩn hóa theo Basel III và tích hợp yếu tố phát triển bền vững (ESG).

Thứ năm, luận án cũng kiến nghị một số nội dung cụ thể đối với Chính phủ, Ngân hàng Nhà nước và chính HĐQT, Ban điều hành HDBank trong việc tạo lập hành lang pháp lý, cơ chế phối hợp và đầu tư nguồn lực phù hợp để triển khai hiệu quả các giải pháp quản trị rủi ro trong giai đoạn tới.

PHẠM
THỊ
THÁI

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU
ĐÃ ĐĂNG TẢI CỦA TÁC GIẢ**

1. (2025), “*Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị rủi ro trong các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh*”, Tạp chí Quản lý nhà nước, (Số tháng 1, năm 2025).
2. (2025), “*Đo lường các nhân tố tác động đến hiệu quả quản trị rủi ro tại Ngân hàng thương mại Cổ phần phát triển Tp. Hồ Chí Minh*”, Tạp chí Kinh Tế và Dự Báo, (Số đặc biệt tháng 1, năm 2025).
3. (2025), “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng quản trị rủi ro tại Ngân hàng thương mại cổ phần phát triển Tp. Hồ Chí Minh*”, Tạp chí Kinh Tế và Dự Báo, (Số 03 tháng 2, năm 2025).