

RỦI RO PHI TÀI CHÍNH VÀ GIỚI HẠN CỦA QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG TRUYỀN THỐNG

Vũ Thị Hồng Nga *

Tóm tắt: Sự gia tăng nhanh chóng của rủi ro phi tài chính đang đặt ra thách thức căn bản đối với mô hình quản trị ngân hàng truyền thống, vốn chủ yếu dựa trên kiểm soát rủi ro tài chính và tuân thủ các tỷ lệ an toàn vốn - thanh khoản. Thực tiễn cho thấy nhiều ngân hàng, dù đáp ứng đầy đủ các chuẩn mực quốc tế, vẫn đối mặt với các cú sốc nghiêm trọng bắt nguồn từ rủi ro công nghệ, hành vi, danh tiếng và môi trường, làm lộ rõ những giới hạn cấu trúc của khung quản trị hiện hành. Bài báo nhận diện một khoảng trống nghiên cứu quan trọng: thiếu một khung lý luận tích hợp có khả năng giải thích cơ chế mà qua đó rủi ro phi tài chính có thể chuyển hóa nhanh thành rủi ro tài chính và đe dọa an toàn hệ thống, ngay cả khi các chỉ tiêu an toàn truyền thống được bảo đảm. Trên cơ sở đó, nghiên cứu hướng tới ba mục tiêu: (i) làm rõ bản chất và cơ chế lan truyền của rủi ro phi tài chính; (ii) phân tích các giới hạn về nhận thức, thiết kế và công cụ của mô hình quản trị ngân hàng truyền thống; và (iii) đề xuất định hướng đổi mới quản trị ngân hàng phù hợp với bối cảnh rủi ro hỗn hợp.

Từ khóa: Rủi ro phi tài chính; Quản trị ngân hàng; Chuyển đổi số; Hiệu quả hoạt động ngân hàng; Rủi ro vận hành.

Abstract: The rapid rise of non-financial risks poses fundamental challenges to traditional banking governance, which primarily focuses on financial risk control and capital-liquidity ratios. In practice, many banks, even when fully compliant with international standards, still face severe shocks arising from technological, behavioral, reputational, and environmental risks, exposing structural limitations of current governance frameworks. This paper identifies a critical research gap: the lack of an integrated theoretical framework explaining how non-financial risks can quickly transform into financial risks and threaten system stability, even when traditional safety metrics are met. Accordingly, the study pursues three objectives: (i) clarify the nature and propagation mechanisms of non-financial risks; (ii) analyze the cognitive, design, and tool limitations of traditional banking governance; and (iii) propose governance innovations suited to mixed-risk environments.

Keywords: Non-financial risks, banking governance, digital transformation, bank performance, operational risk.

1. Giới thiệu

1.1. Vấn đề nghiên cứu trong bối cảnh mới

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, số hóa

sâu rộng và gia tăng bất định vĩ mô, ngân hàng thương mại đang hoạt động trong một môi trường đa rủi ro, nơi các rủi ro phi tài chính ngày càng giữ vai trò chi

* Tiến sĩ, Khoa Ngân hàng,
Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.

phối đối với mức độ an toàn và tính bền vững. Bên cạnh các rủi ro tài chính truyền thống, ngân hàng hiện đại phải đối mặt với rủi ro công nghệ và an ninh mạng, gian lận số, rủi ro tuân thủ, danh tiếng và quản trị - môi trường - xã hội với tần suất cao hơn, mức độ tác động lớn hơn và cơ chế lan truyền ngày càng phức tạp hơn.

1.2. Nghi vấn học thuật và mục tiêu nghiên cứu

Nghịch lý giữa việc tăng cường an toàn tài chính theo các chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) và sự gia tăng tổn thất do rủi ro phi tài chính đặt ra một câu hỏi học thuật cốt lõi: liệu mô hình quản trị ngân hàng thương mại truyền thống, vốn được thiết kế chủ yếu để kiểm soát rủi ro tài chính, còn phù hợp trong bối cảnh rủi ro phi tài chính ngày càng trở nên gay gắt?

Trên cơ sở đó, bài báo nhằm: (i) làm rõ bản chất và các đặc trưng của rủi ro phi tài chính trong hoạt động ngân hàng hiện đại; (ii) chỉ ra những giới hạn mang tính cấu trúc của mô hình quản trị ngân hàng thương mại truyền thống; và (iii) đề xuất các định hướng đổi mới quản trị phù hợp với bối cảnh rủi ro hỗn hợp hiện nay.

1.3. Câu hỏi nghiên cứu:

(1) Rủi ro phi tài chính đang thay đổi bản chất an toàn ngân hàng như thế nào?

(2) Vì sao quản trị ngân hàng thương mại truyền thống không còn đủ năng lực hấp thụ rủi ro mới?

(3) Cần tái cấu trúc tư duy và khung quản trị ngân hàng theo hướng nào?

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

2.1. Lý thuyết an toàn ngân hàng

Lý thuyết an toàn ngân hàng đã trải qua quá trình tiến hóa mang tính cấu trúc,

phản ánh sự thay đổi trong nhận thức về nguồn gốc rủi ro và cơ chế bảo đảm ổn định hệ thống ngân hàng. Quá trình này có thể khái quát qua ba giai đoạn chính: an toàn dựa trên vốn, an toàn dựa trên rủi ro và an toàn dựa trên quản trị.

Thứ nhất, an toàn ngân hàng dựa trên vốn là cách tiếp cận truyền thống, coi vốn tự có là “tấm đệm” hấp thụ tổn thất và là nền tảng bảo đảm khả năng thanh toán. Theo cách tiếp cận này, mức độ an toàn của ngân hàng được đánh giá chủ yếu thông qua quy mô và chất lượng vốn, với giả định ngân hàng có vốn càng dày thì càng an toàn. Cách tiếp cận này đặt nền móng cho Basel I và giai đoạn đầu của Basel II, song bộc lộ hạn chế khi chưa phản ánh đầy đủ mức độ rủi ro thực chất của tài sản và hoạt động ngân hàng.

Thứ hai, an toàn ngân hàng dựa trên rủi ro đánh dấu bước chuyển quan trọng từ quy mô vốn tuyệt đối sang mức độ vốn tương ứng với rủi ro. Basel II và Basel III hoàn thiện tiếp cận này thông qua việc phân loại rủi ro, áp dụng hệ số rủi ro, yêu cầu vốn theo mức độ rủi ro và bổ sung các công cụ giám sát như Stress Testing, ICAAP và các tỷ lệ thanh khoản. Trong khuôn khổ này, an toàn ngân hàng được hiểu là khả năng duy trì sự cân bằng giữa mức độ rủi ro chấp nhận và năng lực tài chính. Tuy nhiên, thực tiễn khủng hoảng tài chính cho thấy cách tiếp cận dựa trên rủi ro tài chính vẫn chưa đầy đủ, khi nhiều tổn thất nghiêm trọng không xuất phát trực tiếp từ rủi ro tín dụng hay thanh khoản, mà từ các yếu tố phi tài chính khó đo lường và khó dự báo.

Thứ ba, an toàn ngân hàng dựa trên quản trị nổi lên như một hướng tiếp cận

mở rộng, nhấn mạnh vai trò của chất lượng quản trị, cấu trúc tổ chức, văn hóa rủi ro, kiểm soát nội bộ và trách nhiệm giải trình. Theo cách tiếp cận này, an toàn ngân hàng không chỉ là kết quả của mức vốn hay mô hình đo lường rủi ro, mà là sản phẩm của một hệ thống quản trị hiệu quả, có khả năng nhận diện sớm và ứng phó với các rủi ro phức hợp, đặc biệt là rủi ro phi tài chính.

2.2. Khung lý thuyết về rủi ro phi tài chính trong ngân hàng hiện đại

Về mặt lý thuyết, rủi ro phi tài chính trong ngân hàng không tồn tại độc lập mà tương tác chặt chẽ với rủi ro tài chính, có khả năng kích hoạt và khuếch đại các cú sốc tài chính. Do đó, nhiều nghiên cứu gần đây tiếp cận rủi ro phi tài chính như một cấu phần trung tâm của rủi ro hệ thống, đặc biệt trong bối cảnh ngân hàng số và tài chính bền vững.

Dựa trên nguồn phát sinh, rủi ro phi tài chính trong ngân hàng hiện đại có thể được phân thành năm nhóm chủ yếu. *Thứ nhất*, rủi ro công nghệ xuất phát từ sự phụ thuộc ngày càng lớn vào hạ tầng công nghệ thông tin, hệ thống thanh toán và nền tảng số. Các sự cố gián đoạn, tấn công mạng hay thất bại công nghệ không chỉ gây tổn thất tài chính trực tiếp mà còn làm suy giảm niềm tin và uy tín ngân hàng. *Thứ hai*, rủi ro thể chế và tuân thủ gắn với sự thay đổi nhanh chóng của khung pháp lý và chuẩn mực quốc tế. Việc không tuân thủ hoặc chậm thích ứng với các yêu cầu mới như Basel, IFRS hay ESG có thể dẫn tới chế tài pháp lý, tổn thất danh tiếng và gia tăng chi phí hoạt động. *Thứ ba*, rủi ro con người phát sinh từ hành vi, năng lực và đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ

nhân sự. Gian lận nội bộ, sai sót nghiệp vụ, xung đột lợi ích và văn hóa rủi ro yếu kém là những biểu hiện điển hình, đặc biệt trong bối cảnh tự động hóa và áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng. *Thứ tư*, rủi ro môi trường - xã hội (ESG) phản ánh mức độ tiếp xúc của ngân hàng với các yếu tố biến đổi khí hậu và trách nhiệm xã hội. Các rủi ro này có thể chuyển hóa thành rủi ro tín dụng, pháp lý và danh tiếng trong dài hạn khi các tiêu chí tài chính bền vững ngày càng được thể chế hóa. *Thứ năm*, rủi ro thuật toán và dữ liệu là dạng rủi ro mới nổi gắn với việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo và mô hình ra quyết định tự động. Sai lệch thuật toán, thiên lệch dữ liệu hay thiếu minh bạch mô hình có thể dẫn tới quyết định sai lệch, vi phạm quy định và làm suy giảm niềm tin thị trường. Tổng hợp lại, khung lý thuyết này cho thấy an toàn ngân hàng trong bối cảnh hiện đại không thể chỉ dựa vào vốn hay các mô hình đo lường rủi ro tài chính, mà đòi hỏi một cách tiếp cận quản trị tích hợp, trong đó rủi ro phi tài chính được nhìn nhận như một trụ cột trung tâm của quản trị ngân hàng bền vững.

2.3. Tổng quan nghiên cứu

Nghiên cứu quốc tế về rủi ro phi tài chính trong ngân hàng đã phát triển mạnh trong hơn một thập kỷ qua, đặc biệt sau khủng hoảng tài chính toàn cầu và trong bối cảnh chuyển đổi số gắn với yêu cầu tài chính bền vững. Ban đầu, các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào rủi ro hoạt động, liên quan đến sai sót trong quy trình, con người và hệ thống. Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây đã mở rộng phạm vi tiếp cận sang rủi ro hành vi và đạo đức kinh doanh, rủi ro tuân thủ, rủi ro công

nghe cũng như năng lực chống chịu và phục hồi hoạt động của ngân hàng, phản ánh nhận thức ngày càng sâu sắc về tính phức hợp và tác động lan tỏa của rủi ro phi tài chính. Theo hướng tiếp cận này, nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng các tổn thất nghiêm trọng của ngân hàng trong giai đoạn hậu khủng hoảng không chủ yếu bắt nguồn từ rủi ro tín dụng hay rủi ro thị trường, mà từ gian lận, vi phạm tuân thủ, sự cố công nghệ, khủng hoảng danh tiếng và rủi ro quản trị - môi trường - xã hội (ESG). Các bằng chứng thực nghiệm cho thấy tổn thất do rủi ro phi tài chính thường mang tính phi tuyến, khó dự báo và có khả năng lan truyền mạnh, đặc biệt trong môi trường số hóa. Trong đó, khái niệm rủi ro hành vi được phát triển mạnh tại châu Âu và Vương quốc Anh, nhấn mạnh tác động của hành vi ngân hàng đối với khách hàng và thị trường, cũng như vai trò của niềm tin trong duy trì ổn định hệ thống.

Tại Việt Nam, nghiên cứu về rủi ro phi tài chính trong ngân hàng còn hạn chế và phân tán, chủ yếu tiếp cận từng khía cạnh riêng lẻ như rủi ro hoạt động, rủi ro công nghệ, gian lận hay tuân thủ pháp lý, theo hướng mô tả hoặc đề xuất giải pháp ở cấp tổ chức. Các nghiên cứu này chưa hình thành được khung phân tích thống nhất và chưa đặt rủi ro phi tài chính trong mối liên hệ với an toàn và ổn định hệ thống ngân hàng. Do đó, bài báo này tiếp cận rủi ro phi tài chính như một trụ cột rủi ro mang tính hệ thống, nhằm làm rõ những giới hạn của mô hình quản trị ngân hàng thương mại truyền thống và gợi mở các định hướng đổi mới quản trị phù hợp với bối cảnh ngân hàng hiện đại.

3. Khung phân tích nghiên cứu

3.1. Giả thuyết nền tảng

Trên cơ sở lý thuyết an toàn ngân hàng và tổng quan nghiên cứu về rủi ro phi tài chính, bài báo xây dựng ba giả thuyết nền tảng nhằm làm rõ cơ chế tác động của rủi ro phi tài chính tới an toàn ngân hàng, đồng thời chỉ ra những giới hạn của mô hình quản trị ngân hàng thương mại truyền thống trong bối cảnh hiện nay.

Giả thuyết P1: Rủi ro phi tài chính có khả năng chuyển hóa thành rủi ro tài chính với tốc độ nhanh hơn so với các cú sốc kinh tế truyền thống. Giả thuyết này dựa trên đặc trưng phi tuyến và khả năng lan truyền nhanh của rủi ro phi tài chính trong môi trường số hóa. Các sự cố công nghệ, khủng hoảng danh tiếng hay gian lận số thường bùng phát đột ngột và lan rộng nhanh qua các nền tảng số, từ đó làm suy giảm niềm tin thị trường và nhanh chóng chuyển hóa thành rủi ro thanh khoản, rủi ro thị trường hoặc rủi ro vốn, với tốc độ vượt xa các cú sốc kinh tế vĩ mô truyền thống vốn có độ trễ.

Giả thuyết P2: Mô hình quản trị ngân hàng truyền thống tồn tại độ trễ cao trong việc nhận diện và kiểm soát rủi ro phi tài chính. Giả thuyết này phản ánh sự không tương thích giữa bản chất động, khó định lượng của rủi ro phi tài chính và các công cụ quản trị truyền thống vốn dựa chủ yếu vào chỉ tiêu tài chính, báo cáo định kỳ và mô hình lịch sử. Do rủi ro phi tài chính thường phát sinh từ hành vi, công nghệ và thể chế - những yếu tố biến đổi nhanh và khó dự báo - nên các cơ chế giám sát hiện hành thường chỉ phát hiện rủi ro sau khi

tổn thất đã xảy ra, làm hạn chế hiệu quả phòng ngừa và can thiệp sớm.

Giả thuyết P3: An toàn ngân hàng ngày càng phụ thuộc vào chất lượng quản trị thể chế và năng lực công nghệ hơn là vào các chỉ tiêu vốn và thanh khoản thuần túy. Giả thuyết này kế thừa cách tiếp cận an toàn ngân hàng dựa trên quản trị, cho rằng trong môi trường rủi ro phức hợp, vốn và thanh khoản chỉ là điều kiện cần nhưng không còn đủ để bảo đảm an toàn. Thay vào đó, năng lực thiết kế thể chế quản trị linh hoạt, xây dựng văn hóa rủi ro, tích hợp quản trị công nghệ - dữ liệu và giám sát theo thời gian thực trở thành các yếu tố quyết định khả năng chống chịu của ngân hàng trước các cú sốc phi tài chính.

Ba giả thuyết trên hình thành khung phân tích khái niệm của bài báo, làm cơ sở để đánh giá giới hạn của quản trị ngân hàng thương mại truyền thống và đề xuất các định hướng đổi mới quản trị phù hợp với bối cảnh rủi ro phi tài chính ngày càng mang tính hệ thống.

3.2. Cơ chế lan truyền rủi ro

Trong ngân hàng hiện đại, rủi ro phi tài chính không chỉ gây tổn thất cục bộ mà còn có khả năng lan truyền và khuếch đại thành rủi ro tài chính mang tính hệ thống thông qua các cơ chế truyền dẫn đặc thù. Quá trình lan truyền này thường diễn ra nhanh, phi tuyến và chịu tác động mạnh của số hóa cũng như tâm lý thị trường. *Thứ nhất*, cơ chế lan truyền thông qua niềm tin. Các sự kiện như gian lận, vi phạm tuân thủ hay khủng hoảng truyền thông có thể nhanh chóng làm suy giảm niềm tin của khách hàng và nhà đầu tư. Trong môi trường ngân hàng số, sự

xói mòn niềm tin dễ chuyển hóa thành hành vi rút tiền hàng loạt, tạo áp lực tức thì lên thanh khoản và có thể kích hoạt khủng hoảng thanh khoản ngay cả tại những ngân hàng có nền tảng vốn tương đối vững chắc. *Thứ hai*, cơ chế lan truyền thông qua gián đoạn hoạt động. Rủi ro công nghệ và an ninh mạng gây gián đoạn các dịch vụ cốt lõi như thanh toán, giao dịch và cung ứng tín dụng, dẫn tới tổn thất tài chính trực tiếp và suy giảm uy tín. Những tác động này tiếp tục khuếch đại rủi ro thanh khoản và rủi ro thị trường của ngân hàng. *Thứ ba*, cơ chế khuếch đại thông qua liên thông hệ thống. Do mức độ kết nối cao giữa các ngân hàng thông qua hệ thống thanh toán, thị trường liên ngân hàng và hạ tầng tài chính số, một cú sốc phi tài chính tại một tổ chức tín dụng có thể nhanh chóng lan sang các tổ chức khác, làm gia tăng nguy cơ rủi ro hệ thống vượt ngoài phạm vi kiểm soát của từng ngân hàng riêng lẻ. Tổng hợp lại, rủi ro phi tài chính đóng vai trò như tác nhân kích hoạt, có khả năng chuyển hóa nhanh thành rủi ro tài chính và đe dọa sự ổn định của toàn hệ thống ngân hàng. Điều này cho thấy quản trị ngân hàng hiện đại cần chuyển từ cách tiếp cận kiểm soát rủi ro đơn lẻ sang quản trị rủi ro mang tính hệ thống, dựa trên niềm tin, công nghệ và khuôn khổ thể chế.

4. Giới hạn cấu trúc của quản trị ngân hàng truyền thống

4.1. Giới hạn về nhận thức

Giới hạn nền tảng của quản trị ngân hàng truyền thống nằm ở cách thức nhận thức và khái niệm hóa rủi ro, trong đó rủi ro thường được đồng nhất với các chỉ số tài chính có thể đo lường như an

toàn vốn, thanh khoản hay nợ xấu, dựa trên giả định rằng các rủi ro trọng yếu đều phản ánh qua dữ liệu tài chính và mô hình định lượng. Tuy nhiên, trong môi trường rủi ro hỗn hợp hiện nay, nhiều rủi ro có tính quyết định đối với an toàn ngân hàng lại không biểu hiện trực tiếp trên bảng cân đối kế toán, mà tồn tại dưới dạng hành vi, công nghệ, thể chế và niềm tin thị trường. Cách tiếp cận này khiến hệ thống quản trị chỉ nhận diện rủi ro sau khi tổn thất đã xảy ra, làm gia tăng độ trễ trong phản ứng quản trị. Bên cạnh đó, quản trị ngân hàng truyền thống thường xem rủi ro phi tài chính như yếu tố phụ trợ cho rủi ro tài chính, thay vì một cấu phần độc lập có khả năng kích hoạt rủi ro hệ thống. Điều này dẫn tới việc phân bổ hạn chế về nguồn lực, thẩm quyền và công cụ giám sát đối với rủi ro phi tài chính, khiến các tín hiệu cảnh báo sớm dễ bị xem nhẹ. Hệ quả là mô hình quản trị truyền thống hình thành thiên lệch cấu trúc: chú trọng phòng vệ tài chính trong khi đánh giá thấp các rủi ro phi tài chính có tốc độ lan truyền nhanh và tác động phi tuyến, qua đó làm suy giảm khả năng kiểm soát hiệu quả các cú sốc trong ngân hàng hiện đại.

4.2. Giới hạn về thiết kế quản trị

Bên cạnh giới hạn về nhận thức, quản trị ngân hàng truyền thống còn bộc lộ những khiếm khuyết cấu trúc trong thiết kế hệ thống quản trị rủi ro, thể hiện rõ ở tình trạng phân mảnh theo các “trục chức năng”. Rủi ro tài chính thường được quản lý tập trung với quy trình và thẩm quyền rõ ràng, trong khi rủi ro phi tài chính - đặc biệt là rủi ro công nghệ, dữ liệu và danh tiếng - lại bị phân tán

giữa nhiều bộ phận khác nhau. Sự phân mảnh này làm suy giảm khả năng nhìn nhận rủi ro một cách tổng thể, khiến các tín hiệu cảnh báo sớm không được tổng hợp và xử lý kịp thời ở cấp quản trị cao nhất. Bên cạnh đó, năng lực giám sát của Hội đồng quản trị đối với các rủi ro phi tài chính mới nổi còn hạn chế, nhất là rủi ro công nghệ và thuật toán. Cơ cấu Hội đồng quản trị ở nhiều ngân hàng vẫn thiên về chuyên môn tài chính - kế toán - pháp lý, thiếu các thành viên am hiểu công nghệ số, an ninh mạng và quản trị dữ liệu, làm giảm khả năng đánh giá đầy đủ các quyết định công nghệ và giám sát rủi ro mang tính hệ thống. Hệ quả là quản trị ngân hàng truyền thống thường mang tính phản ứng bị động trước các cú sốc phi tài chính, qua đó làm gia tăng nguy cơ chuyển hóa chúng thành rủi ro tài chính trong bối cảnh số hóa và rủi ro hỗn hợp.

4.3. Giới hạn về công cụ

Một giới hạn cấu trúc quan trọng của quản trị ngân hàng truyền thống nằm ở hệ thống công cụ đo lường và kiểm soát rủi ro, vốn được thiết kế chủ yếu cho rủi ro tài chính. Các công cụ này dựa trên dữ liệu lịch sử, mô hình định lượng và giả định về môi trường tương đối ổn định, trong khi rủi ro phi tài chính lại khó định lượng, phi tuyến và phụ thuộc mạnh vào bối cảnh. Trên thực tế, các chỉ số hiện hành chủ yếu phản ánh tổn thất đã xảy ra hoặc mức độ tuân thủ, chưa đo lường được xác suất phát sinh và khả năng lan truyền của các cú sốc phi tài chính, khiến hệ thống quản trị thiếu chỉ báo sớm và làm giảm khả năng can thiệp kịp thời trước khi rủi ro chuyển hóa thành tổn

thất tài chính. Bên cạnh đó, quản trị ngân hàng truyền thống vẫn thiên về tuân thủ quy định và chuẩn mực báo cáo hơn là xây dựng năng lực chống chịu trước các cú sốc bất định. Cách tiếp cận này có thể bảo đảm tính hợp lệ về mặt pháp lý nhưng chưa đủ để duy trì các chức năng trọng yếu khi xảy ra sự cố công nghệ, khủng hoảng danh tiếng hay gián đoạn hệ thống. Do đó, các công cụ quản trị hiện hành thường phát huy tác dụng sau khủng hoảng, thay vì đóng vai trò phòng ngừa và tăng cường khả năng thích ứng, đặt ra yêu cầu chuyển dịch sang quản trị dựa trên khả năng chống chịu trước rủi ro phi tài chính mang tính hệ thống.

5. Sự trỗi dậy của rủi ro phi tài chính trong ngân hàng hiện đại

5.1. Chuyển đổi số và rủi ro công nghệ

Chuyển đổi số đang trở thành động lực trung tâm tái cấu trúc mô hình kinh doanh và quản trị của ngân hàng thương mại. Việc ứng dụng dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây và các nền tảng số giúp nâng cao hiệu quả vận hành và mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng, nhưng đồng thời làm gia tăng mức độ phơi nhiễm trước các rủi ro công nghệ mang tính hệ thống, khó dự báo và lan truyền nhanh. Trước hết, rủi ro dữ liệu nổi lên như thách thức cốt lõi của ngân hàng số, khi việc xử lý khối lượng lớn thông tin khách hàng làm gia tăng nguy cơ rò rỉ, mất mát hoặc sử dụng sai mục đích, gây tổn thất tài chính và xói mòn niềm tin thị trường. Bên cạnh đó, rủi ro thuật toán gắn với việc sử dụng các mô hình tự động và trí tuệ nhân tạo trong chấm điểm tín dụng và quản trị rủi ro; sai lệch thuật toán, thiên lệch dữ liệu và thiếu minh

bạch trong ra quyết định có thể dẫn tới vi phạm quy định và rủi ro đạo đức, thường chỉ được nhận diện khi hậu quả đã lan rộng. Ngoài ra, sự phụ thuộc ngày càng lớn vào các nền tảng số và nhà cung cấp công nghệ bên thứ ba làm gia tăng rủi ro tập trung và rủi ro lan truyền, khi một sự cố công nghệ có thể ảnh hưởng trực tiếp đến các chức năng trọng yếu của ngân hàng. Nhìn chung, chuyển đổi số vừa là động lực đổi mới, vừa là nguồn phát sinh rủi ro phi tài chính mang tính cấu trúc, đòi hỏi quản trị rủi ro công nghệ phải được đặt ở vị trí trung tâm trong chiến lược an toàn và phát triển bền vững của ngân hàng thương mại.

5.2. Rủi ro môi ESG và áp lực xã hội

Trong ngân hàng hiện đại, các yếu tố ESG không còn chỉ là chuẩn mực đạo đức hay trách nhiệm xã hội, mà ngày càng trở thành một dạng rủi ro phi tài chính mang tính cấu trúc, tác động trực tiếp đến an toàn và khả năng tiếp cận nguồn lực của ngân hàng. Áp lực từ nhà đầu tư, cơ quan quản lý và xã hội khiến ESG trở thành biến số quan trọng trong đánh giá tín nhiệm và tính hợp pháp của hoạt động ngân hàng. Trước hết, rủi ro ESG nổi lên như một dạng rủi ro tín nhiệm mới, khi ngân hàng có mức độ tiếp xúc cao với các ngành gây ô nhiễm hoặc vi phạm chuẩn mực môi trường - xã hội có nguy cơ bị hạ xếp hạng tín nhiệm, gia tăng chi phí vốn và thu hẹp khả năng tiếp cận tài chính. Về dài hạn, rủi ro ESG còn có thể chuyển hóa thành rủi ro tín dụng do biến đổi khí hậu và thay đổi chính sách môi trường làm suy giảm khả năng trả nợ của khách hàng. Đồng thời, các quy định ngày càng chặt chẽ về công bố thông tin

bền vững và tài chính xanh làm gia tăng rủi ro pháp lý và tổn thất danh tiếng, ngay cả khi rủi ro tài chính chưa biểu hiện rõ trên bảng cân đối. Dưới tác động của áp lực xã hội và truyền thông số, rủi ro ESG có thể nhanh chóng lan truyền và khuếch đại trong toàn hệ thống ngân hàng thông qua các cú sốc niềm tin và khủng hoảng danh tiếng.

5.3. Rủi ro phi tài chính như yếu tố khuếch đại rủi ro hệ thống

Trong bối cảnh ngân hàng hiện đại gắn chặt với công nghệ số, truyền thông xã hội và mức độ liên thông tài chính cao, rủi ro phi tài chính ngày càng đóng vai trò yếu tố kích hoạt và khuếch đại rủi ro hệ thống, thay vì chỉ là những cú sốc đơn lẻ. Khác với rủi ro tài chính truyền thống có thể đo lường tương đối rõ, rủi ro phi tài chính lan truyền chủ yếu thông qua niềm tin, kỳ vọng và hành vi thị trường. Các sự cố công nghệ, vi phạm đạo đức, thất bại trong quản trị ESG hay hành vi sai lệch của lãnh đạo có thể nhanh chóng làm xói mòn niềm tin của khách hàng và nhà đầu tư, kích hoạt các phản ứng phi tuyến như rút tiền hàng loạt và biến động thanh khoản, từ đó lan tỏa sang các tổ chức tài chính khác. Đồng thời, hiệu ứng mạng lưới và truyền thông số làm khuếch đại rủi ro phi tài chính, khi thông tin tiêu cực lan truyền với tốc độ vượt xa khả năng kiểm soát, khiến sự cố cục bộ bị diễn giải thành bất ổn mang tính hệ thống. Quan trọng hơn, các cú sốc phi tài chính có khả năng chuyển hóa nhanh thành rủi ro tài chính, làm suy yếu chức năng trung gian tài chính, ảnh hưởng tới dòng tín dụng và ổn định vĩ mô. Đặc trưng khó định lượng và khó dự báo khiến rủi ro phi tài chính

trở thành “điểm mù” của các khung quản trị truyền thống, qua đó cho thấy nhu cầu tái cấu trúc quản trị ngân hàng theo hướng nhấn mạnh khả năng chống chịu hệ thống, thay vì chỉ tập trung vào tuân thủ và an toàn tài chính ngắn hạn.

6. Hàm ý đổi mới quản trị ngân hàng

6.1. Tái định nghĩa an toàn ngân hàng trong kỷ nguyên rủi ro phi tài chính

Trong kỷ nguyên số và toàn cầu hóa, an toàn ngân hàng không còn là trạng thái tĩnh mà là năng lực động trong việc nhận diện, hấp thụ, thích ứng và phục hồi trước các cú sốc đa chiều. Theo đó, an toàn ngân hàng cần được tiếp cận như một tổng thể tích hợp của bốn trụ cột: vốn, quản trị, công nghệ và văn hóa rủi ro. Vốn vẫn giữ vai trò hấp thụ tổn thất, nhưng chỉ là điều kiện cần, do các rủi ro phi tài chính mang tính phi tuyến và lan truyền nhanh thường vượt ra ngoài khả năng phản ứng của các công cụ dựa trên vốn. Trong bối cảnh này, quản trị ngân hàng trở thành trụ cột trung tâm, phản ánh qua năng lực giám sát rủi ro công nghệ, đạo đức, ESG và hành vi tổ chức; quản trị yếu kém không chỉ làm gia tăng xác suất rủi ro mà còn khuếch đại tác động của chúng. Đồng thời, công nghệ đã trở thành cầu phàn mang tính cấu trúc của an toàn ngân hàng, khi hạ tầng, dữ liệu và thuật toán quyết định trực tiếp khả năng duy trì hoạt động liên tục và kiểm soát rủi ro vận hành. Bên cạnh đó, văn hóa rủi ro đóng vai trò nền tảng mềm nhưng có ý nghĩa quyết định trong việc phát hiện sớm tín hiệu bất thường và hạn chế hiệu ứng lan truyền rủi ro. Tóm lại, cách tiếp cận tích hợp vốn - quản trị - công nghệ - văn hóa rủi ro phản ánh sự chuyển dịch

từ “an toàn dựa trên tuân thủ” sang “an toàn dựa trên khả năng chống chịu”, tạo nền tảng lý luận cho đổi mới quản trị ngân hàng trong bối cảnh rủi ro phi tài chính ngày càng chi phối.

6.2. Khung quản trị rủi ro tích hợp

Sự gia tăng và đan xen của rủi ro phi tài chính đòi hỏi sự chuyển dịch căn bản từ mô hình quản trị rủi ro phân mảnh theo chức năng sang khung quản trị rủi ro tích hợp (Integrated Risk Governance - IRG). Khung này không chỉ kết nối các loại rủi ro riêng lẻ, mà còn tái cấu trúc cách thức ngân hàng nhận diện, đo lường và kiểm soát rủi ro trong mối liên hệ hữu cơ giữa tài chính, công nghệ, tuân thủ và ESG. Trọng tâm của IRG là nguyên tắc liên thông rủi ro, theo đó rủi ro tài chính thường là kết quả cuối cùng của các cú sốc phi tài chính. Vì vậy, quản trị rủi ro không thể tiếp tục vận hành theo các “ống khói” chức năng, mà cần cơ chế tổng hợp để theo dõi quá trình chuyển hóa rủi ro từ phi tài chính sang rủi ro tài chính và rủi ro hệ thống. Khung IRG đồng thời nhấn mạnh vai trò trung tâm của hội đồng quản trị và ban điều hành trong việc xác lập và giám sát khẩu vị rủi ro tổng thể, bao gồm cả rủi ro công nghệ, rủi ro đạo đức và rủi ro ESG, đòi hỏi sự nâng cao năng lực quản trị ở cấp cao. Bên cạnh đó, IRG yêu cầu tích hợp dữ liệu và công cụ quản trị trên cùng một nền tảng, cho phép giám sát theo thời gian thực và phát hiện sớm các tín hiệu rủi ro chéo. Việc ứng dụng dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo góp phần giảm độ trễ trong phản ứng quản trị - một điểm yếu cốt lõi của mô hình truyền thống. Tóm lại, quản trị rủi ro tích hợp không chỉ là

cải tiến kỹ thuật, mà là sự chuyển đổi mô hình từ tiếp cận cục bộ sang tiếp cận hệ thống, qua đó nâng cao khả năng chống chịu và bảo đảm an toàn bền vững cho ngân hàng thương mại trong môi trường đa rủi ro.

6.3. Vai trò của Nhà nước và Ngân hàng Nhà nước: Từ giám sát tuân thủ sang giám sát năng lực chống chịu

Nhà nước giữ vai trò kiến tạo khung thể chế cho an toàn ngân hàng thể hệ mới, trong đó an toàn không chỉ được hiểu là đáp ứng các chỉ tiêu vốn và thanh khoản, mà còn là năng lực duy trì ổn định hoạt động trước các cú sốc phi tài chính. Theo đó, khung pháp lý ngân hàng cần từng bước tích hợp các yêu cầu về quản trị công nghệ, an ninh mạng, đạo đức kinh doanh và ESG như những cấu phần cốt lõi của an toàn hệ thống tài chính. Bên cạnh đó, Ngân hàng Nhà nước cần chuyển trọng tâm giám sát từ tiếp cận dựa trên tuân thủ sang đánh giá năng lực chống chịu của ngân hàng, tập trung vào khả năng nhận diện, hấp thụ và phục hồi trước các cú sốc công nghệ, vận hành, danh tiếng và xã hội, thông qua các công cụ như đánh giá kịch bản, stress testing phi tài chính và giám sát dựa trên dữ liệu. Đồng thời, hoạt động giám sát cần được nâng cấp theo hướng chủ động và dự báo sớm bằng việc ứng dụng công nghệ giám sát, cho phép theo dõi rủi ro theo thời gian thực và phát hiện sớm các dấu hiệu bất thường, qua đó giảm độ trễ chính sách trong xử lý khủng hoảng. Cuối cùng, giám sát rủi ro phi tài chính đòi hỏi sự phối hợp chính sách liên ngành giữa Ngân hàng Nhà nước và các cơ quan quản lý liên quan, phản ánh sự

chuyển dịch từ tư duy “phòng ngừa bằng quy định” sang “nâng cao năng lực thích ứng”, trong đó quản trị, công nghệ và văn hóa rủi ro trở thành nền tảng của an toàn ngân hàng dài hạn.

7. Kết luận và hàm ý nghiên cứu tiếp theo

Bài báo chỉ ra rằng rủi ro phi tài chính đã chuyển từ vai trò hỗ trợ sang trực tiếp rủi ro trung tâm của hệ thống ngân hàng hiện đại. Trong môi trường đa rủi ro, các cú sốc từ công nghệ, hành vi, thể chế và xã hội không chỉ gây tổn thất trực tiếp mà còn có khả năng nhanh chóng chuyển hóa thành rủi ro tài chính và bất ổn hệ thống, vượt ra ngoài phạm vi kiểm soát của các công cụ an toàn truyền thống dựa

trên vốn và thanh khoản. Trên cơ sở đó, bài báo gợi mở một số hướng nghiên cứu tiếp theo, bao gồm: phát triển các phương pháp định lượng rủi ro phi tài chính, đặc biệt đối với rủi ro công nghệ, danh tiếng và tuân thủ; xây dựng các chỉ số năng lực chống chịu phản ánh mức độ an toàn ngân hàng theo cách tiếp cận tổng hợp; và nghiên cứu quản trị rủi ro trí tuệ nhân tạo theo hướng liên ngành giữa tài chính, công nghệ và đạo đức. Nhìn chung, việc tái định vị rủi ro phi tài chính góp phần hoàn thiện khung phân tích học thuật và định hướng đổi mới chính sách, quản trị ngân hàng theo hướng an toàn, thích ứng và bền vững trong kỷ nguyên rủi ro hỗn hợp./.

Tài liệu tham khảo

1. Basel Committee on Banking Supervision (2017). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*. Bank for International Settlements. Truy cập: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>
2. European Banking Authority (2024). *Risk Assessment of Non-Financial Risks in the EU Banking Sector*. Truy cập: <https://www.eba.europa.eu>
3. International Monetary Fund (2023). *Global Financial Stability Report: Navigating Non-Financial Risks in Banking*. Washington, D.C.: IMF. Truy cập: <https://www.imf.org>
4. 24h Money (2024). *Lĩnh vực tài chính - ngân hàng đối mặt rủi ro an ninh mạng gia tăng*. Truy cập: https://24hmoney.vn/news/linh-vuc-tai-chinh-ngan-hang-doi-mat-rui-ro-an-ninh-mang-gia-tang-2a2640741.html?utm_source=chatgpt.com
5. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2024). *Báo cáo tình hình hoạt động ngân hàng và rủi ro phi tài chính năm 2024*. Hà Nội: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Truy cập: <https://www.sbv.gov.vn>
6. Nghiên cứu kinh tế - tài chính (2024). *Tác động của chuyển đổi số, quản trị rủi ro và chất lượng dịch vụ đến hiệu quả hoạt động tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*. Tạp chí Kinh tế Tài chính, 12(4), 45-62. Truy cập: <https://nghiencuu.tapchikinhhtetaichinh.vn>
7. PwC (2024). *Operational and Non-Financial Risk in Banking: Trends and Mitigation Strategies*. PwC Financial Services Reports. Truy cập: <https://www.pwc.com>