

# Thực trạng quản trị kinh doanh liên tục tại các ngân hàng thương mại Việt Nam<sup>1</sup>

PHẠM THU TRANG\*  
NGUYỄN PHƯƠNG ANH\*\*

## Tóm tắt

Mục tiêu của nghiên cứu là đánh giá thực trạng hoạt động quản trị kinh doanh liên tục tại các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam. Nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp phỏng vấn với 15 người tham gia, gồm: 6 cán bộ quản lý rủi ro tại 6 NHTM và 9 người lao động không thuộc bộ phận quản trị rủi ro, kết quả nghiên cứu cho thấy, các NHTM đã tiến hành quản trị kinh doanh liên tục (QTKDLT), tuy nhiên các NHTM đang tiếp cận QTKDLT mang tính chức năng và chưa coi đó là chiến lược. Ngoài ra, các hoạt động QTKDLT còn khá rời rạc và chưa được quan tâm đúng mức. Từ đó, nhóm tác giả cũng đã đưa ra một số khuyến nghị cho các NHTM Việt Nam về nâng cao hiệu quả hoạt động QTKDLT.

**Từ khóa:** quản trị kinh doanh liên tục, ngân hàng thương mại, Việt Nam

## Summary

The study aims to assess the reality of business continuity management at Vietnamese commercial banks. The authors conducted interviews with 15 people including 6 risk managers at 6 commercial banks and 9 employees not belonging to the risk management department. Research results show that these banks have conducted business continuity management, however their approach focuses on functional aspect and has not considered it as a strategy. In addition, business continuity management activities are quite fragmented and not given due attention. Based on those findings, the authors made a number of recommendations to Vietnamese commercial banks for improving the efficiency of business continuity management.

**Keywords:** business continuity management, commercial banks, Vietnam

## GIỚI THIỆU

Trong lĩnh vực ngân hàng, có một vài nghiên cứu đã bước đầu nghiên cứu về ngân hàng đối với việc đối phó các nguy cơ dẫn đến gián đoạn hoạt động sản xuất, kinh doanh và các hoạt động của QTKDLT (Alrob, 2015; Arduini và Morabito, 2010; Spremić và cộng sự, 2013). Tuy nhiên, những nghiên cứu trên chỉ tập trung ở những nước phát triển nơi có môi trường kinh doanh khác với Việt Nam. Ngoài ra, các NHTM Việt Nam chưa quan tâm đúng mức đối với các hoạt động QTKDLT. Vì vậy, cần có nghiên cứu đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp về QTKDLT cho các NHTM Việt Nam.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

#### Khái niệm quản trị kinh doanh liên tục

Hiles (2010) đưa ra định nghĩa về QTKDLT như sau: QTKDLT được coi là một quá trình mà qua đó các tổ chức có thể phục hồi sau sự gián đoạn do bão, động đất, cháy tòa nhà, lũ lụt, sự cố tiện ích, khủng bố, bùng phát dịch bệnh, mất cơ sở vật chất, hệ thống bị lỗi và gián đoạn chuỗi cung ứng.

Theo Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO), QTKDLT bao gồm các quy tắc trong toàn bộ tổ chức và một bộ quy trình hoàn chỉnh nhằm xác định các tác động tiềm ẩn đe dọa tổ chức, cung cấp khả năng đáp ứng hiệu quả để bảo vệ lợi ích của các bên liên quan và danh tiếng của họ. Bên cạnh đó, Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế đã định nghĩa: kinh doanh

\* TS., \*\* ThS., Khoa Quản trị Kinh doanh - Học viện Ngân hàng

Ngày nhận bài: 14/6/2022; Ngày phản biện: 25/6/2022; Ngày duyệt đăng: 9/7/2022

<sup>1</sup> Bài báo này là một phần kết quả nghiên cứu của Đề tài cấp bộ (Ngân hàng Nhà nước) “Nâng cao hiệu quả Quản trị Kinh doanh liên tục tại các NHTM Việt Nam” mã số ĐTNH.022/20

liên tục (business continuity) là “khả năng của một tổ chức để tiếp tục cung cấp các sản phẩm và dịch vụ trong các khung thời gian có thể chấp nhận được với khả năng được xác định trước trong thời gian gián đoạn” (The International Organization for Standardization, 2021).

#### **Các nhân tố tác động đến hiệu quả của quản trị kinh doanh liên tục**

Các nghiên cứu về các nhân tố tác động đến hiệu quả của QTKDLT được chia thành 3 cấp độ sau: cấp độ cá nhân, tổ chức, môi trường (Tasic và cộng sự, 2020). Các nghiên cứu tập trung vào đánh giá tác động của các yếu tố đến kết quả của QTKDLT là sự phục hồi. Trong nghiên cứu này, chúng tôi tập trung vào các nhân tố thuộc tổ chức tác động đến sự phục hồi của tổ chức.

Trong các tổ chức, các mối quan hệ đáng tin cậy, tức là vốn xã hội, là nền tảng cho việc cảm nhận tập thể, thực hiện một hành động hợp tác và tạo điều kiện cho dòng chảy nguồn lực của tổ chức (Tasic và cộng sự, 2020). Do đó, điều quan trọng là phải xây dựng các hệ thống quan hệ thành công để nâng cao khả năng phục hồi của tổ chức (Kahn và cộng sự, 2013). Trên thực tế, trong các tình huống khủng hoảng, các mối quan hệ xã hội không chính thức thúc đẩy những mối quan hệ xuyên tổ chức để bổ sung các kết nối chính thức không có sẵn (Tasic và cộng sự, 2020). Theo quan điểm này, quản lý chiến lược nguồn nhân lực rất quan trọng để tạo ra các kết quả về khả năng phục hồi (Lengnick-Hall và cộng sự, 2011). Williams và cộng sự (2017) đề xuất rằng, các tổ chức nên trau dồi vốn cảm xúc để tăng cường khả năng phục hồi. Hơn nữa, các tổ chức là hệ thống công nghệ xã hội, nên sự tương tác năng động phức tạp giữa con người và công nghệ có thể giải quyết những nghịch cảnh bất ngờ mà một tổ chức phải ứng phó (Amir và Kant, 2018). Do đó, việc chuẩn bị và đối phó với khủng hoảng phải liên quan đến các nguồn lực hữu hình và vô hình (Pearson và Clair, 1998). Về vấn đề này, các nhà nghiên cứu đã nhấn mạnh tầm quan trọng của các thành phần vật chất (tòa nhà và công nghệ) và con người (giao tiếp, điều phối, quản lý, lập kế hoạch...) trong việc tăng cường khả năng phục hồi.

#### **Phương pháp nghiên cứu**

Để đánh giá thực trạng hoạt động QTKDLT, nhóm tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn. Đối tượng phỏng vấn được chia làm 2 nhóm: *Nhóm 1* gồm 6 nhà quản trị rủi ro là các trưởng/phó phòng/ban tại các 6 NHTM Việt Nam, trong đó có 2 ngân hàng nằm trong 4 NHTMCP nhà nước, 1 ngân hàng nằm trong top 1 các NHTMCP và 03 ngân hàng nằm trong top 1 các NHTMCP. Về vị trí, trong 6 đối tượng được phỏng vấn có 3 trưởng phòng và 3 phó phòng.

*Nhóm 2* gồm 9 nhân viên đến từ 5 NHTMCP Việt Nam. Vị trí làm việc của những người tham gia phỏng vấn thuộc nhóm 2 đa dạng từ chuyên viên chăm sóc khách hàng cá nhân, giao dịch viên, cán bộ tín dụng và cán bộ công nghệ thông tin (CNTT).

Thời gian tiến hành phỏng vấn từ tháng 01/2022 đến cuối tháng 3/2022.

## **KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

### **Cơ cấu tổ chức của bộ phận QTKDLT**

Qua kết quả phỏng vấn cho thấy, trong số 6 NHTM được phỏng vấn, thì có 4 ngân hàng cho biết họ có đội QTKDLT chuyên trách. Bộ phận này nằm trong Phòng Quản lý rủi ro hoạt động/tác nghiệp tại ngân hàng. Số nhân sự của bộ phận này khoảng 3-4 người và chịu phụ trách trực tiếp bởi Phó Phòng Quản trị rủi ro hoạt động.

### **Áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế liên quan đến QTKDLT**

Qua phỏng vấn, các chuyên gia ngân hàng đều khẳng định, ngân hàng mình thực hiện nghiêm túc các tiêu chuẩn liên quan đến QTKDLT theo đúng các văn bản quy định của Ngân hàng Nhà nước. Ngoài ra, NHTM cũng chủ động thực hiện các tiêu chuẩn ISO liên quan đến QTKDLT. Đặc biệt là trong khung hệ thống CNTT.

Để đạt được các tiêu chuẩn ISO trên, các NHTM đã đầu tư rất lớn và cơ sở hạ tầng CNTT, như: hệ thống thiết bị mạng, thiết bị bảo mật, trung tâm dữ liệu chính và dự phòng, trang thiết bị CNTT ở các chi nhánh. Đồng thời, ban hành các hệ thống chính sách, quy định/quy trình về an toàn bảo mật hệ thống CNTT phục vụ kinh doanh. Bộ phận quản trị rủi ro hoạt động tại ngân hàng, trung tâm CNTT đều được phân công nghiên cứu và trình bày kế hoạch tiến tới thực hiện các tiêu chuẩn ISO liên quan đến hoạt động kinh doanh liên tục.

### **Mối quan hệ giữa QTKDLT và quản trị rủi ro hoạt động**

Mặc dù một số rủi ro có thể đồng thời liên quan đến rủi ro hoạt động và rủi ro về kinh doanh liên tục, nhưng việc quản lý các rủi ro này có hướng tiếp cận khác nhau giữa QTKDLT và quản trị rủi ro các hoạt động. Trong khi quản trị rủi ro hoạt động, thì quan tâm chính đến khả năng tính thường xuyên của sự kiện rủi ro và tác động của nó đến tổ chức thì QTKDLT quan tâm nhiều hơn đến yếu tố thời gian và tác động. Có những sự kiện ít khi xảy ra, hoặc khả năng xảy ra là rất thấp, nhưng khi xảy ra, thì có thể có tác động to lớn đến tổ chức, như: đại dịch Covid-19, tấn công khủng bố mạng. Những tình huống này mặc dù ít

gặp, nhưng có khả năng làm đứt gãy hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Trường hợp sự cố gây gián đoạn xảy ra, điều quan trọng là cần xác định mất bao nhiêu thời gian để hoạt động trở lại bình thường và nguồn lực cần thiết để quay về trạng thái hoạt động chấp nhận được.

### Nhiệm vụ QTKDLT tại NHTM

Trong số 6 ngân hàng được phỏng vấn, thì có đến 4 ngân hàng có nhân sự QTKDLT riêng biệt. Đối với 2 ngân hàng còn lại, công việc báo cáo Ngân hàng Nhà nước liên quan đến hoạt động kinh doanh liên tục sẽ do phòng quản lý rủi ro hoạt động phụ trách. Nhìn chung, các mảng công việc chính liên quan đến QTKDLT đều được NHTM triển khai và thực hiện (Bảng).

Tuy nhiên, việc phỏng vấn chuyên sâu có ghi nhận một số khó khăn và thực trạng trong hoạt động QTKDLT của NHTM: *Thứ nhất*, một số ngân hàng không có chiến lược QTKDLT cụ thể, hay chiến lược kinh doanh không gắn liền với kế hoạch hoạt động QTKDLT; *Thứ hai*, kế hoạch phục hồi sau khủng hoảng của tổ chức chưa được xây dựng đầy đủ và yếu tố xác định khoảng thời gian cần thiết để phục hồi sau khủng hoảng chưa được tính toán bằng các phương pháp định lượng, mà chỉ dựa trên định tính và kinh nghiệm.

### Các diễn tập thực hành QTKDLT tại tổ chức

#### Diễn tập phòng cháy chữa cháy

Theo kết quả phỏng vấn, 100% nhân viên của 6 ngân hàng được hỏi khẳng định, họ có được diễn tập phòng cháy chữa cháy hàng năm. Ngân hàng có các văn bản nội bộ hướng dẫn quy định về phòng cháy chữa cháy và các phản ứng trong tình huống cháy nổ xảy ra. Đối với những chi nhánh thuê văn phòng tại một tòa nhà khác (không phải thuộc sở hữu của ngân hàng) thì diễn tập phòng cháy chữa cháy sẽ diễn ra theo lịch trình của diễn tập phòng cháy chữa cháy tại tòa văn phòng đó. Tuy nhiên, nhân viên một số chi nhánh khẳng định, việc diễn tập này mang nặng tính hình thức. Ngoài ra, kết thúc diễn tập cũng không phải báo cáo kết quả hoặc ghi chép đánh giá lại. Chi nhánh cũng không bị giao chỉ tiêu KPI liên quan đến việc diễn tập phòng cháy chữa cháy.

#### Diễn tập cướp, khủng bố

100% các nhân viên bộ phận giao dịch tại chi nhánh ngân hàng được hỏi

BẢNG: CÁC NHIỆM VỤ CỦA BỘ PHẬN/TỔ QTKDLT

	Ngân hàng 1	Ngân hàng 2	Ngân hàng 3	Ngân hàng 4	Ngân hàng 5	Ngân hàng 6
Phân tích rủi ro	x	x	x	x	x	x
Lập chiến lược QTKDLT	x	x	x			
Kế hoạch kinh doanh liên tục BCPs	x	x	x	x	x	x
Chương trình quản trị khủng hoảng	x	x	x		x	
Kế hoạch phục hồi của tổ chức	x	x	x	x	x	x
Đào tạo, truyền thông	x	x	x	x	x	x
Kiểm tra, kiểm soát	x	x	x	x	x	x

Nguồn: Kết quả nghiên cứu

cho biết họ có được hướng dẫn chi tiết diễn tập trong các tình huống có cướp hoặc khủng bố. Tại một số ngân hàng, việc diễn tập này được diễn ra với sự kết hợp của cơ quan công an địa phương. Định kỳ tối thiểu một năm 1 lần, diễn tập diễn ra với sự hướng dẫn cụ thể của phía công an. Các nhân viên ngân hàng cho biết, họ khá tự tin với kiến thức và kỹ năng được đào tạo, nhằm xử lý các tình huống phát sinh do cướp hoặc khủng bố.

#### Diễn tập sự cố hệ thống CNTT

Các đối tượng phỏng vấn cũng cho biết, một loại diễn tập quan trọng trong kế hoạch kinh doanh liên tục của ngân hàng là diễn tập tình huống sự cố trong hệ thống CNTT. Các sự cố CNTT được diễn tập bao gồm các trường hợp tấn công mạng khi hacker tấn công trực tiếp và hệ thống cơ sở dữ liệu của ngân hàng, đối tác khách hàng, website, hệ thống core-banking, giao diện chuyển tiền, các tình huống để lọt lộ thông tin, dữ liệu khách hàng, dự nợ, gửi tiền tiết kiệm. Trung tâm CNTT tại ngân hàng chịu trách nhiệm trọng việc soạn thảo kịch bản, cũng như phương hướng xử lý với các tình huống rủi ro phát sinh. Tuy nhiên, việc diễn tập chính hầu hết diễn ra tại trung tâm CNTT, mà không có sự phối kết hợp với các phòng, ban khác. Các nhân viên ngân hàng tại chi nhánh được hỏi cho biết, họ không tham gia vào diễn tập sự cố CNTT. Trong trường hợp có sự cố xảy ra, họ có trách nhiệm báo cáo trực tiếp với lãnh đạo phụ trách và chờ hướng dẫn xử lý.

#### Đánh giá và cải tiến QTKDLT

Theo dữ liệu phỏng vấn, NHTM có thực hiện việc đánh giá và cải tiến QTKDLT định kỳ hàng năm, kế hoạch kiểm tra giám sát hoạt động QTKDLT. Bộ phận QTKDLT có trách nhiệm làm báo cáo hàng năm báo cáo kết quả hoạt động trình Trưởng phòng Quản lý rủi ro hoạt động. Ban/bộ phận kiểm toán nội bộ cũng có lên kế hoạch kiểm tra đánh giá hoạt động QTKDLT. Tuy nhiên, do nguồn nhân lực của bộ phận kiểm toán

nội bộ tại NHTM tương đối mỏng, khối lượng công việc kiểm toán nhiều, nên dù có lên kế hoạch kiểm toán, nhưng không phải năm nào cũng tiến hành kiểm toán tại bộ phận QTKDLT.

## KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

### Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, phần lớn NHTM đã có bộ phận, tổ QTKDLT và nằm trong bộ phận quản trị rủi ro. Các NHTM còn chưa coi QTKDLT là hệ thống quản lý riêng biệt.

Về áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế về QTKDLT và các tiêu chuẩn liên quan cho thấy phần lớn NHTM đã quan tâm đến các tiêu chuẩn này, tuy nhiên NHTM vẫn chưa quan tâm đến việc nhận các chứng chỉ của các tiêu chuẩn về QTKDLT. Bên cạnh đó, các tiêu chuẩn liên quan đã được NHTM quan tâm và áp dụng, như: tiêu chuẩn về hệ thống thông tin, bảo đảm thông tin và hệ thống quản trị rủi ro.

Về nhiệm vụ của QTKDLT, một số NHTM coi QTKDLT là các hoạt động mang tính chiến lược, vì vậy, họ có lập kế hoạch chiến lược và quản trị khủng hoảng. Tuy nhiên, một số ngân hàng chưa quan tâm đúng mức tới QTKDLT

Về diễn tập đối phó với các tình huống gây gián đoạn hoạt động, NHTM đã tổ chức tiến hành diễn tập theo đúng luật định với phòng cháy chữa cháy, cướp và khủng bố, về diễn tập về sự cố hệ thống CNTT. Tuy nhiên, những diễn tập này vẫn còn mang tính hình thức

và các nhân viên chưa thực sự hiểu rõ ý nghĩa của các diễn tập này

Về đánh giá và cải tiến QTKDLT, NHTM đang tiến hành đánh giá định kỳ ít nhất 1 lần/năm. Tuy nhiên, việc đánh giá và cải tiến hoạt động QTKDLT cũng chưa thực sự được chú ý và được xem xét.

### Khuyến nghị

Để cải tiến hoạt động QTKDLT, NHTM cần quan tâm đúng mức đối với hoạt động này thông qua các biện pháp cải tiến sau:

*Thứ nhất*, các NHTM Việt nam cần đổi mới cách tiếp cận đối với QTKDLT. Hiện nay, NHTM đang tiếp cận QTKDLT mang tính chức năng và thuộc bộ phận quản trị rủi ro mà chưa quan tâm đến tính chiến lược và hệ thống của hoạt động này.

*Thứ hai*, các NHTM Việt Nam cần nghiên cứu áp dụng và xin chứng nhận của các hệ thống về QTKDLT và các hệ thống liên quan.

*Thứ ba*, ngân hàng cần phát triển danh sách các sự cố cần diễn tập định kỳ và có các kế hoạch, tổ chức thực hiện nghiêm túc đối với diễn tập các sự cố.

*Cuối cùng*, các NHTM Việt Nam cần xem xét đánh giá và cải tiến đúng mức đối với hoạt động QTKDLT. □

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alrob, M. M. F. A. (2015). *Enhancing organizational resilience: The case of Palestinian Islamic banking sector*, retrieved from <https://repository.najah.edu/handle/20.500.11888/7635>
2. Amir, S., Kant, V. (2018). Sociotechnical resilience: A preliminary concept, *Risk Analysis*, 38(1), 8-16
3. Arduini, F., Morabito, V. (2010). Business continuity and the banking industry, *Communications of the ACM*, 53(3), 121-125
4. Hiles, A. (2010). *The definitive handbook of business continuity management*: John Wiley & Sons
5. Kahn, W. A., Barton, M. A., Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems, *Academy of Management Review*, 38(3), 377-396
6. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human resource management review*, 21(3), 243-255
7. Pearson, C. M., Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management, *Academy of management review*, 23(1), 59-76
8. Spremić, M., Bajgorić, N., Turulja, L. (2013). Implementation of IT governance standards and business continuity management in transition economies: The case of banking sector in Croatia and Bosnia-Herzegovina, *Economic research-Ekonomska istra ivanja*, 26(1), 183-202
9. Tasic, J., Amir, S., Tan, J., Khader, M. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience, *Journal of Risk Research*, 23(6), 713-738
10. The International Organization for Standardization (2021). *ISO 22300:2021, Security and resilience - Vocabulary, Terms and definition*
11. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams, *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769