

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**



**ĐỖ THỊ NGÀ**

**QUẢN LÝ RỦI RO TRONG THANH TOÁN  
THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI  
CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG (VPBANK)**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ**

**Hà Nội – 2024**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



ĐỖ THỊ NGÀ

QUẢN LÝ RỦI RO TRONG THANH TOÁN  
THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI  
CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG (VPBANK)

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

MÃ SỐ: 8310110

*Người hướng dẫn khoa học:* TS. ĐÀO THANH TÙNG

Hà Nội – 2024

## LỜI CAM ĐOAN

“Tôi xin cam đoan, đề tài ***“Quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank)”*** là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS.Đào Thanh Tùng. Mọi tham khảo dùng trong đề tài này đều được trích dẫn nguồn gốc rõ ràng. Các tài liệu tham khảo và nguồn dữ liệu, số liệu được sử dụng trong đề án có nguồn trích dẫn trung thực và hợp pháp, xuất phát từ tình hình thực tế của đơn vị công tác.

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

*Hà Nội, ngày 17 tháng 09 năm 2024.*

**Học viên thực hiện**

**Đỗ Thị Nga**

## LỜI CẢM ƠN

Trải qua quá trình chuẩn bị và tiến hành, đến nay học viên đã hoàn thành Đề án tốt nghiệp của mình. Để có được kết quả đó, ngoài sự nỗ lực, cố gắng của bản thân, tôi đã nhận được sự quan tâm, giúp đỡ của nhiều cá nhân và tập thể.

Nhân dịp này, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới sự hướng dẫn, giúp đỡ và chỉ bảo tận tình của TS. Đào Thanh Tùng đã tận tình chỉ bảo và hướng dẫn tôi thực hiện hoàn thiện đề án tốt nghiệp này. Tôi cũng chân thành cảm ơn quý thầy, cô giáo Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Khoa Khoa học quản lý và Viện Đào tạo sau đại học đã giảng dạy, truyền đạt và chia sẻ những kiến thức và kinh nghiệm quý báu trong ngành Quản lý kinh tế cho tôi trong thời gian vừa qua. Tôi cũng đặc biệt bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới các anh, chị đang công tác tại VPBank nói chung và đặc biệt là Phòng Quản lý rủi ro thể, Trung tâm Nghiệp vụ ngân hàng giao dịch và các anh chị nhân sự Khối Vận hành tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng VPBank đã hỗ trợ tôi trong việc nghiên cứu và hoàn thành đề án này.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn gia đình và bạn bè đã động viên, khích lệ tôi trong suốt quá trình học tập và hoàn thành Đề án tốt nghiệp.

*Hà Nội, ngày 17 tháng 09 năm 2024.*

**Học viên thực hiện**

**Đỗ Thị Nga**

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
MỤC LỤC .....	iii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....	v
DANH MỤC BẢNG, HÌNH, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ .....	vi
PHẦN MỞ ĐẦU .....	1
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ RỦI RO TRONG THANH TOÁN THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Thẻ tín dụng và rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại .....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Thẻ tín dụng và thanh toán thẻ tín dụng .....	5
1.1.2. Rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng .....	5
<b>1.2. Quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại ...</b>	<b>8</b>
1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại .....	8
1.2.2. Nguyên tắc quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại.....	9
1.2.3. Bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại.....	10
1.2.4. Nội dung quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại.....	12
<b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại .....</b>	<b>16</b>
1.3.1. Các nhân tố thuộc về ngân hàng thương mại.....	16
1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài ngân hàng thương mại .....	17
<b>CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO TRONG THANH TOÁN THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Tổng quan về VPBank và thực trạng rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....</b>	<b>18</b>
2.1.1. Khái quát về VPBank .....	18
2.1.2. Quy trình thực hiện giao dịch trong thanh toán thẻ tín dụng của VPBank.	21
2.1.3. Thực trạng rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	23
<b>2.2. Thực trạng quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....</b>	<b>26</b>
2.2.1. Thực trạng bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .	26
2.2.2. Thực trạng nhận diện rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	31

2.2.3. Thực trạng đo lường và đánh giá rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	36
2.2.4. Thực trạng kiểm soát rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	40
2.2.5. Thực trạng tài trợ rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	42
<b>2.3. Đánh giá quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....</b>	<b>45</b>
2.3.1. Đánh giá thực hiện mục tiêu quản lý .....	45
2.3.2. Ưu điểm .....	45
2.3.3. Hạn chế .....	47
2.3.4. Nguyên nhân của hạn chế .....	48
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ RỦI RO TRONG THANH TOÁN THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Định hướng hoàn thiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank đến năm 2030.....</b>	<b>51</b>
3.1.1. Mục tiêu quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank đến năm 2030.....	51
3.1.2. Phương hướng hoàn thiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	52
<b>3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank đến năm 2030.....</b>	<b>52</b>
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	52
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện nhận diện rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	53
3.2.3. Giải pháp hoàn thiện đo lường và đánh giá rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	56
3.2.4. Giải pháp hoàn thiện kiểm soát rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	57
3.2.5. Giải pháp hoàn thiện tài trợ rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank ...	58
3.2.6. Giải pháp khác .....	59
<b>3.3. Một số kiến nghị .....</b>	<b>60</b>
3.3.1. Kiến nghị với Ngân hàng nhà nước .....	60
3.3.2. Kiến nghị với Hội thẻ Ngân hàng Việt Nam .....	61
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>63</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>64</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>66</b>

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

<b>Viết tắt</b>	<b>Nguyên nghĩa</b>
ĐVCNT	Đơn vị chấp nhận thẻ
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NHPHT	Ngân hàng phát hành thẻ
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTTT	Ngân hàng thanh toán thẻ
TCTQT	Tổ chức thẻ quốc tế
VPBank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng

## DANH MỤC BẢNG, HÌNH, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của VPBank giai đoạn 2021 - 2023 .....	19
Bảng 2.2: Rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng VPBank các năm 2021, 2022, 2023 ...	25
Bảng 2.3: Tổng thất rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng theo loại thẻ tại VPBank .....	26
Bảng 2.4: Nhân lực trong bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank ..	29
Bảng 2.5: Kết quả nhận diện rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	34
Bảng 2.6: Giao dịch của thẻ tín dụng VPBank bị hệ thống của TCTQT chặn do nghi ngờ rủi ro .....	36
Bảng 2.7: Tổng thất liên quan đến ĐVCNT/ATM của VPBank thực hiện chấp nhận thẻ giả .....	37
Bảng 2.8: Số lượng thẻ khóa và thẻ phát hành lại miễn phí do gian lận trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank .....	43
Hình 1: Khung nghiên cứu .....	3
Biểu đồ 2.1: Yêu cầu tra soát khiếu nại gian lận từ thẻ tín dụng của VPBank .....	37
Biểu đồ 2.2: Tỷ trọng rủi ro, tổng thất liên quan đến gian lận, giả mạo thẻ tín dụng tại VPBank.....	38
Sơ đồ 2.1: Quy trình thực hiện một giao dịch thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank.....	21
Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank..	27



**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**



**ĐỖ THỊ NGÀ**

**QUẢN LÝ RỦI RO TRONG THANH TOÁN  
THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI  
CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG (VPBANK)**

**TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ**

**MÃ SỐ: 8310110**

*Người hướng dẫn khoa học:* **TS. ĐÀO THANH TÙNG**

**Hà Nội – 2024**

## TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Đề án tốt nghiệp với đề tài “Quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank)” gồm có 3 chương:

Chương 1: Khung nghiên cứu về quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại.

Chương 2: Phân tích thực trạng quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank).

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank).

Ở chương 1, tác giả đã nêu rõ được khái niệm về rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng và quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại. Từ đó phân tích về các nội dung quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng và các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng.

Trong chương 2, tác giả phân tích về thực quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank). Qua đó, có thể thấy rằng công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank đã được thực hiện theo các quy trình rõ ràng, chặt chẽ.. Tuy nhiên, công tác này còn tồn tại một số hạn chế như quy trình chưa đồng bộ, bộ máy còn bất cập...

Cuối cùng tại chương 3, tác giả đã đề xuất các biện pháp thiết thực đối với Phòng Quản lý rủi ro thẻ VPBank, các bộ phận liên qua và các cơ quan cấp cao có thẩm quyền. Trong đó VPBank cần thực hiện các giải pháp nhằm hoàn thiện mô hình tổ chức và phát triển mạng lưới, hoàn thiện công tác kiểm tra, giám sát, nâng cao khả năng phát hiện sớm rủi ro; hoàn thiện chức năng nhiệm vụ; hoàn thiện các quy trình tác nghiệp và hoàn thiện công tác đào tạo, nâng cao năng lực cũng như phẩm chất đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ thực hiện công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ.

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) được thành lập ngày 12/8/1993. Sau hơn 30 năm hoạt động, VPBank đã phát triển mạng lưới lên 566 điểm giao dịch, 1.831 ATM, và 2.000 máy POS trên toàn quốc với đội ngũ khoảng 25.000 cán bộ nhân viên. Quy mô vốn chủ sở hữu hợp nhất của VPBank đã vượt mốc hơn 103.000 tỷ đồng, vốn điều lệ đạt hơn 67.000 tỷ đồng – mức vốn điều lệ lớn nhất hệ thống các ngân hàng Việt Nam, tại thời điểm cuối năm 2022. Cùng với đó, hạ tầng công nghệ và năng lực số hóa cho yêu cầu phát triển giai đoạn mới đã được khẳng định ở vị thế nổi trội trong đáp ứng các nhu cầu và xu hướng trên thị trường, cũng như đảm bảo an toàn và hiệu quả trong vận hành. Hoạt động và quản trị rủi ro của VPBank cũng đã đáp ứng các chuẩn mực cấp độ cao theo thông lệ quốc tế như Basel II và hướng tới Basel III, chuẩn mực kế toán quốc tế IFRS 9...

Thị trường thẻ ngân hàng của Việt Nam được hình thành từ những năm 90 của thế kỷ trước. Tuy nhiên, đến đầu những năm 2000 thì thị trường thẻ Việt Nam có những bước phát triển đáng kể. Theo khảo sát của Ngân hàng Thế giới (WB), thanh toán không dùng tiền mặt đã trở thành phương thức thanh toán phổ biến tại nhiều quốc gia phát triển trên thế giới với giá trị chi tiêu của người dân chiếm tới hơn 90% tổng số giao dịch hằng ngày. Hòa mình với xu thế phát triển mạnh mẽ của phương thức thanh toán thẻ trên thế giới, thanh toán thẻ tại Việt Nam đã có những bước phát triển vượt bậc. Bên cạnh hình thức thanh toán truyền thống bằng tiền mặt, Việt Nam cũng đã chuyển sang các hình thức thanh toán tín dụng. Thanh toán thẻ tín dụng là một loại hình dịch vụ ngân hàng độc đáo, hiện đại, được ra đời và phát triển dựa trên sự mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật với tính năng ưu việt, cung cấp nhiều tiện ích khoa khách hàng. Thanh toán thẻ tín dụng đã nhanh chóng trở thành dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt phổ biến tại Việt Nam và được ưa chuộng trên thế giới. Cơ sở nền tảng để phát triển dịch vụ thanh toán thẻ tín dụng ở Việt Nam không chỉ là phát triển nhanh chóng hạ tầng mạng lưới thiết bị công nghệ viễn thông mà còn là sự củng cố và phát triển đáng kể cả về lượng và chất của thanh toán thẻ tín dụng trong toàn hệ thống ngân hàng. Khuôn khổ pháp lý liên quan từng bước được sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện để ngày càng phù hợp hơn với yêu cầu thực tiễn. Đây là cơ hội để các ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị phần thanh toán thẻ nhằm cung cấp cho khách hàng dịch vụ thanh toán tốt nhất.

Cùng với tốc độ phát triển của thẻ tín dụng tăng mạnh thì các rủi ro trong hoạt động thanh toán thẻ ngày càng đa dạng. Các tội phạm thẻ hoạt động ngày càng tinh vi

với nhiều thủ đoạn khác nhau như gian lận, làm giả thẻ tín dụng, thanh toán khống qua các đơn vị chấp nhận thẻ để rút tiền mặt, chiếm đoạt, phát tán, lây nhiễm virus để lừa chủ thẻ khi sử dụng dịch vụ thanh toán trực tuyến để lấy trộm thông tin cá nhân của chủ thẻ tín dụng... Từ những ngày đầu tham gia hoạt động thanh toán thẻ tín dụng, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) đã chú trọng công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng và đã đạt được những thành công nhất định như xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức phòng quản lý rủi ro, xây dựng quy trình quản lý rủi ro và tổ chức thực hiện công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng đồng bộ từ Trung tâm Nghiệp vụ ngân hàng giao dịch tới các Chi nhánh qua đó đã kiểm soát rủi ro cũng như hạn chế những tổn thất có thể xảy ra trong hoạt động thanh toán thẻ tín dụng. Tuy nhiên công tác này cũng bộc lộ nhiều hạn chế nhất định như chưa phân chuyên môn nhóm về công tác nhận diện, kiểm tra và giám sát trong thanh toán thẻ tín dụng; đội ngũ cán bộ đang làm công việc kiêm nhiệm nhiều nghiệp vụ; mô hình tổ chức chỉ có một bộ phận quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng làm công tác quản lý rủi ro, còn lại các Chi nhánh phần lớn cán bộ thanh toán thẻ làm công tác kiêm nhiệm dẫn đến nhiều trường hợp rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng được ngân hàng phát hiện có thông báo cho Chi nhánh nhưng lại không xử lý kịp thời, khâu tiếp nhận và xử lý yêu cầu kiểm tra nghi ngờ về rủi ro và xử lý rủi ro còn chậm. Nguyên nhân chủ yếu từ cơ cấu tổ chức quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng của VPBank còn nhiều bất cập. Quy trình quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng chưa chặt chẽ và thống nhất, chưa phân rõ trách nhiệm quyền hạn cho các nhân viên quản trị những hệ thống quan trọng, sự phối hợp giữa các bộ phận liên quan chưa nhịp nhàng, vẫn còn chậm kiến khâu xử lý các nguy cơ rủi ro có thể xảy ra trong thanh toán thẻ chưa kịp thời dẫn tới gây ra những tổn thất không đáng có.

Điều đó cho thấy, để thực sự chủ động trong công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng, hệ thống ngân hàng Việt Nam nói chung và VPBank nói riêng thực sự cần nghiên cứu sâu nhằm hiểu rõ về rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng để thúc đẩy phát triển sản phẩm, dịch vụ thẻ tín dụng tốt nhất. Xuất phát từ nhu cầu đó, tôi chọn đề tài “Quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank)” với mong muốn nghiên cứu xu hướng phát triển thẻ tín dụng và những biểu hiện rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng trong thời gian tới để góp một phần nhỏ bé của mình vào sự phát triển của thẻ tín dụng tại VPBank và hệ thống thẻ nói chung của Ngân hàng Việt Nam.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Đề án được thực hiện hướng tới những mục tiêu cơ bản sau:

- Tổng quan khung lý thuyết về quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại.

- Phân tích được thực trạng về quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) giai đoạn 2021-2023.

- Đề xuất được một số giải pháp hoàn thiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) đến năm 2030.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank).

#### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

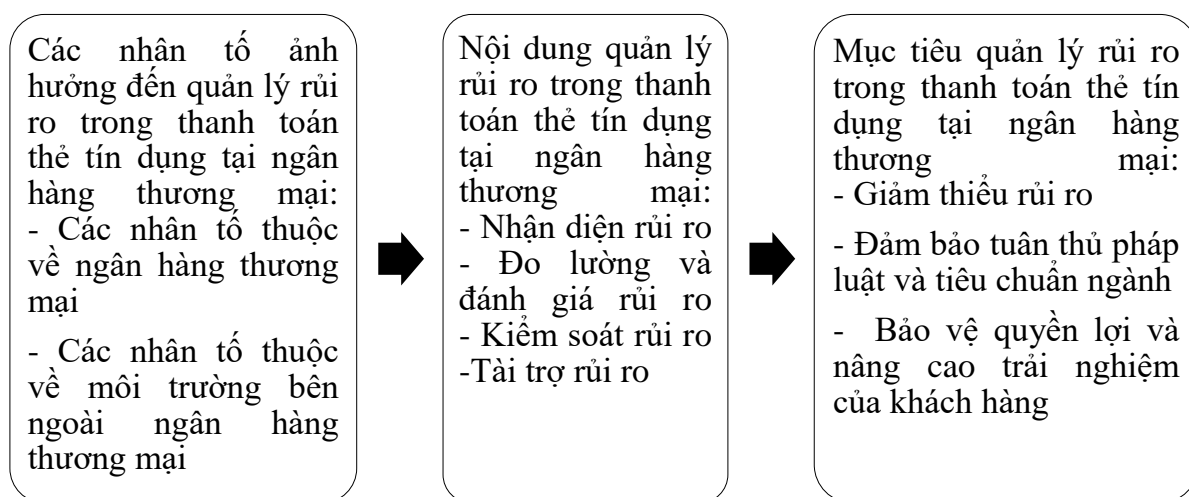
- Về nội dung: Quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank được nghiên cứu theo cách tiếp cận tác nghiệp với các nội dung sau: Nhận diện rủi ro, đo lường và đánh giá rủi ro, kiểm soát rủi ro, tài trợ rủi ro.

- Về không gian: Nghiên cứu tại VPBank.

- Về thời gian: Dữ liệu thứ cấp được thu thập cho giai đoạn 2021-2023 và các giải pháp đề xuất cho giai đoạn đến năm 2030.

### **4. Khung nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu**

#### **4.1. Khung nghiên cứu**



**Hình 1: Khung nghiên cứu**

#### **4.2. Quy trình và phương pháp nghiên cứu**

- *Bước 1*: Đọc và tổng hợp giáo trình, sách tham khảo và các tài liệu có liên quan để xây dựng khung lý thuyết về quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng ở bước này là phương pháp mô hình hóa và tổng hợp.

- *Bước 2*: Thu thập thông tin thứ cấp về thực trạng rủi ro và quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank giai đoạn 2021-2023 từ các báo cáo, tài liệu, thông tin nội bộ. Phương pháp được sử dụng ở bước này là phương pháp thống kê.

- *Bước 3*: Thu thập dữ liệu sơ cấp về quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank. Phỏng vấn sâu các nhân sự trong bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng của VPBank. Mục tiêu của phỏng vấn sâu nhằm đánh giá việc thực hiện mục tiêu của quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank.

Phương pháp phỏng vấn: hỏi trực tiếp, sau đó tổng hợp so sánh, hỏi trực tiếp nguyên nhân các hạn chế, tổng hợp dữ liệu. Các kết quả phỏng vấn được đưa vào minh chứng cho các hạn chế và nguyên nhân. Các câu hỏi phỏng vấn được thể hiện ở Phụ lục 01; danh sách người tham gia khảo sát được thể hiện ở Phụ lục 02.

- *Bước 4*: Dựa vào dữ liệu thu thập được, phân tích thực trạng quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank, xác định ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân. Phương pháp được sử dụng ở bước này bao gồm: phương pháp so sánh, đối chiếu, phương pháp phân tích, thống kê.

- *Bước 5*: Trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân, đề án đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank đến năm 2030. Phương pháp được sử dụng ở bước này là phương pháp phân tích tổng hợp.

#### **5. Kết cấu đề án**

- Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại

- Chương 2: Phân tích thực trạng quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng

- Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng.

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ RỦI RO TRONG THANH TOÁN THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

### 1.1. Thẻ tín dụng và rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại

#### 1.1.1. Thẻ tín dụng và thanh toán thẻ tín dụng

Ngân hàng nhà nước (2016) quy định về thẻ ngân hàng và thẻ tín dụng như sau:

*“Thẻ ngân hàng là phương tiện thanh toán do tổ chức phát hành thẻ phát hành để thực hiện giao dịch thẻ theo các điều kiện và điều khoản được các bên thỏa thuận; không bao gồm các loại thẻ do các tổ chức cung ứng hàng hóa, dịch vụ phát hành chỉ để sử dụng trong việc thanh toán hàng hóa, dịch vụ của chính các tổ chức phát hành đó.*

*Thẻ tín dụng (credit card) là thẻ cho phép chủ thẻ thực hiện giao dịch thẻ trong phạm vi hạn mức tín dụng đã được cấp theo thỏa thuận với tổ chức phát hành thẻ.”*

Có thể hiểu đơn giản, thẻ tín dụng là một loại thẻ ngân hàng mà người dùng – khách hàng có thể dùng để thanh toán mà không cần có sẵn tiền trong thẻ. Điều này có nghĩa là bạn “mượn” một số tiền của ngân hàng để mua sắm, chi tiêu và cuối kỳ sẽ phải trả lại đầy đủ cho ngân hàng. Người sử dụng có thể dùng thẻ tín dụng để thanh toán trực tiếp thông qua máy quét thẻ, thanh toán trực tuyến bằng ứng dụng của ngân hàng hoặc liên kết với các ví điện tử, rút tiền mặt.

Thanh toán thẻ tín dụng là một hình thức thanh toán với những hạn mức chi tiêu nhất định mà ngân hàng cung cấp cho khách hàng căn cứ vào khả năng tài chính, số tiền ký quỹ hoặc tài sản thế chấp. Nó là một dạng tín dụng hoàn toàn dành cho việc thanh toán mà khách hàng có thể sử dụng cho mọi giao dịch một cách linh hoạt.

#### 1.1.2. Rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng

Phan Thị Thu Hà (2023) cho rằng: “Rủi ro là nguy cơ xảy ra những sự kiện ngoài mong muốn, gây tác động bất lợi cho cá nhân hoặc tổ chức. Đối với ngân hàng, các tác động này có thể dẫn đến sự giảm sút trong doanh thu, hoặc đặt ngân hàng vào tình trạng khó khăn về tài chính. Ngoài ra, các tác động này có thể biểu hiện dưới dạng phi tài chính, gây hậu quả tiêu cực đến uy tín, khả năng sinh lời trong tương lai của ngân hàng. Rủi ro trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng là khả năng xảy ra tổn thất cho ngân hàng.”

Có một số quan điểm cho rằng rủi ro bao gồm toàn bộ tổn thất có thể xảy ra đối với ngân hàng, trong khi một số khác cho rằng rủi ro chỉ là những tổn thất không dự kiến. Ví dụ, ngân hàng có thể dự kiến 3% các khoản cho vay không thu hồi được và đã tính toán tổn thất này vào chi phí để xác định lãi suất cho vay. Nếu thu hồi được 98% nợ, ngân hàng coi đây là thành công, và rủi ro chỉ phát sinh khi tỷ lệ mất nợ vượt 3%.

Rủi ro và lợi ích luôn đi đôi, rủi ro càng cao thì lợi ích kỳ vọng càng lớn. Ngân hàng cần đánh giá cơ hội kinh doanh dựa trên mối quan hệ này để tìm ra những cơ hội có lợi ích xứng đáng với mức rủi ro chấp nhận. Chấp nhận rủi ro là yêu cầu tất yếu, nhưng cần kiểm soát rủi ro trong giới hạn chấp nhận được để không gây tổn thất quá lớn và làm giảm lợi nhuận kỳ vọng.

Rủi ro thẻ là một loại rủi ro trong hoạt động tác nghiệp của mỗi NHTM mà đối tượng phải chịu rủi ro là NHPHT, NHTTT, chủ thẻ, ĐVCNT và các bên trung gian khác có liên quan đến hoạt động thanh toán thẻ tín dụng.

Rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng của NHTM là các tổn thất về vật chất hoặc phi vật chất phát sinh trong quá trình thanh toán thẻ tín dụng của ngân hàng. Hoạt động thanh toán thẻ bao gồm 5 chủ thể tham gia bao gồm: Đơn vị chấp nhận thẻ (ĐVCNT), Chủ thẻ, Ngân hàng phát hành, Ngân hàng thanh toán, Tổ chức thẻ quốc tế (TCTQT). Các chủ thể này tham gia vào quá trình thanh toán có chức năng và nhiệm vụ riêng biệt nhưng có sự phối hợp đồng bộ tạo nên quá trình thanh toán thẻ. Trong đó, ĐVCNT là các tổ chức hay cá nhân cung ứng hàng hóa dịch vụ chấp nhận thẻ làm công cụ thanh toán, chẳng hạn: các khách sạn, nhà hàng, siêu thị, câu lạc bộ, các hãng hàng không, các công ty du lịch lữ hành quốc tế và nội địa... Chủ thẻ là người có tên ghi trên thẻ, được ngân hàng phát hành cấp thẻ để sử dụng, chủ thẻ là người duy nhất được quyền sử dụng thẻ của mình, mỗi chủ thẻ được ngân hàng phát hành cấp cho một số PIN (Personal Identification Number - mã số cá nhân) để giao dịch qua máy ATM. Ngân hàng phát hành là ngân hàng được Ngân hàng Nhà nước cho phép thực hiện nghiệp vụ phát hành thẻ. Ngân hàng thanh toán là ngân hàng trực tiếp ký hợp đồng với đơn vị chấp nhận thẻ và thanh toán các chứng từ giao dịch do đơn vị chấp nhận thẻ xuất trình. TCTQT là hiệp hội các tổ chức tài chính, tín dụng tham gia trên thị trường thẻ, có trách nhiệm cấp giấy phép hoạt động thanh toán và phát hành thẻ cho các thành viên có nhu cầu thực hiện dịch vụ thanh toán và phát hành các sản phẩm thẻ mang thương hiệu của tổ chức họ.

Sự tham gia của các chủ thể trong quá trình thanh toán sẽ tồn tại các loại rủi ro khác nhau. Ở mỗi chủ thể, các loại rủi ro xảy ra lại xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau. Theo Đặng Trường Thi (2015) “Rủi ro có thể xuất phát từ mỗi chủ thể là: đơn vị



chấp nhận thẻ, chủ thẻ, ngân hàng phát hành, ngân hàng thanh toán, tổ chức thẻ quốc tế”. Cụ thể như sau:

- Rủi ro từ phía đơn vị chấp nhận thẻ (ĐVCNT):

+ ĐVCNT cố tình đăng ký thông tin giao dịch không chính xác: Nhằm chiếm đoạt tiền tạm ứng từ ngân hàng thanh toán, ĐVCNT có thể cố tình cung cấp thông tin giao dịch sai lệch hoặc thông đồng với chủ thẻ để tạo ra các hóa đơn hoặc giao dịch giả mạo.

+ Thông đồng với chủ thẻ: Có hai dạng chính là CPP (Common Purchase Point) và POC (Point of Compromise). Trong đó, CPP là khi một ĐVCNT lưu trữ và sử dụng trái phép dữ liệu thẻ, còn POC là khi ĐVCNT thông đồng với chủ thẻ để chấp nhận thanh toán các thẻ giả.

+ Nhân viên của ĐVCNT sửa đổi thông tin hóa đơn: Nhân viên có thể in nhiều hóa đơn thanh toán hoặc sửa đổi giá trị giao dịch để chiếm đoạt tiền từ ngân hàng.

- Rủi ro từ phía chủ thẻ:

+ Giao dịch không thực hiện: Chủ thẻ không thực hiện giao dịch nhưng ĐVCNT vẫn cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ, dẫn đến tranh chấp và tổn thất cho ngân hàng và ĐVCNT.

+ Mất thẻ hoặc bị đánh cắp thông tin thẻ: Khi chủ thẻ khai báo thông tin trên các trang web thanh toán trực tuyến, có nguy cơ bị đánh cắp thông tin và sử dụng để thực hiện các giao dịch không được chủ thẻ đồng ý.

- Rủi ro từ phía ngân hàng phát hành:

+ Rủi ro tín dụng (nợ quá hạn): Xảy ra khi chủ thẻ không thể hoàn trả các khoản nợ, do nguyên nhân chủ quan (ví dụ như quản lý tín dụng kém) hoặc khách quan (như tai nạn, mất việc làm).

+ Rủi ro thẻ giả mạo: Thẻ giả được tạo ra từ việc đánh cắp dữ liệu của thẻ thật, gây tổn thất lớn cho ngân hàng.

- Rủi ro từ phía ngân hàng thanh toán:

+ Giao dịch giả mạo: Ngân hàng thanh toán có thể chấp nhận các hóa đơn giao dịch giả mạo do ĐVCNT xuất trình mà hệ thống không phát hiện ra hoặc nhân viên thiếu năng lực chuyên môn.

- Rủi ro từ phía tổ chức thẻ quốc tế (TCTQT):

+ Sự cô hệ thống quản lý thẻ: Các sự cố kỹ thuật như nghẽn mạng, trục trặc xử lý thông tin, và bảo mật có thể ảnh hưởng đến tính chính xác của giao dịch và quyền lợi của khách hàng.

NHTM có thể nhận thức được các rủi ro ngân hàng có thể gánh chịu nhưng không thể triệt tiêu những rủi ro bởi nó có thể xảy ra ngoài dự kiến và mong đợi của ngân hàng. Cách tốt nhất để đối mặt với rủi ro là nhận thức và đưa ra các giải pháp nhằm phòng ngừa, hạn chế rủi ro cũng như khắc phục các tổn thất khi rủi ro xảy ra.

## **1.2. Quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại**

### **1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại**

#### **1.2.1.1. Khái niệm quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại**

Theo Phan Thị Thu Hà (2023) :“Bất nguồn từ việc rủi ro không thể loại trừ hoàn toàn mà chỉ có thể phòng ngừa, giảm thiểu tổn thất, các ngân hàng cần quản lý rủi ro để đảm bảo kiểm soát rủi ro ở mức chấp nhận được. Khi đó, ngân hàng vừa gia tăng giá trị cho khách hàng, vừa đồng thời tạo lợi nhuận cho cổ đông bằng cách thực hiện quản lý rủi ro phù hợp với chiến lược và trong phạm vi rủi ro mà ngân hàng chấp nhận. Quản lý rủi ro là quá trình nhận dạng, đo lường, kiểm soát, và báo cáo rủi ro nhằm đảm bảo rủi ro nằm trong phạm vi ngân hàng có thể chấp nhận được.”

Quản lý rủi ro hiệu quả là phần quan trọng trong quản lý tài chính, nghiệp vụ của ngân hàng, là cơ sở cho khả năng sinh lời ổn định của ngân hàng cũng như tối đa hóa lợi ích của các chủ sở hữu và các cổ đông khác.

Như vậy, dựa vào khái niệm trên quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng là quá trình tiếp cận rủi ro trong lĩnh vực thanh toán thẻ tín dụng một cách khoa học và có hệ thống trong hoạt động nhằm nhận diện, đo lường và đánh giá, kiểm soát, tài trợ rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng có thể xảy ra đồng thời tìm cách biến những rủi ro đó thành những cơ hội thành công.

#### **1.2.1.2. Mục tiêu**

Quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự ổn định tài chính và bảo vệ lợi ích của cả ngân hàng và khách hàng. Mục tiêu chính bao gồm giảm thiểu rủi ro, đảm bảo tuân thủ pháp luật và tiêu chuẩn ngành, cũng như bảo vệ quyền lợi và nâng cao trải nghiệm của khách hàng.

- Giảm thiểu rủi ro là mục tiêu hàng đầu trong quản lý rủi ro thẻ tín dụng. Rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng có thể xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau. Để giảm thiểu những rủi ro này, ngân hàng thương mại cần áp dụng các biện pháp phòng ngừa và phát hiện sớm.

- Đảm bảo tuân thủ pháp luật và tiêu chuẩn ngành là mục tiêu không thể thiếu trong quản lý rủi ro thẻ tín dụng. Các ngân hàng thương mại phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định của pháp luật và các tiêu chuẩn quốc tế về bảo mật thông tin và an toàn thanh toán. Điều này bao gồm việc tuân thủ các quy định của Ngân hàng Nhà nước, các tiêu chuẩn bảo mật dữ liệu thẻ như PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard), và các quy tắc của tổ chức thẻ quốc tế như Visa và Mastercard. Tuân thủ pháp luật và tiêu chuẩn ngành không chỉ giúp ngân hàng tránh được các khoản phạt và các rủi ro pháp lý, mà còn giúp duy trì uy tín và niềm tin của khách hàng đối với dịch vụ thẻ tín dụng của ngân hàng.

- Bảo vệ quyền lợi và nâng cao trải nghiệm của khách hàng cũng là một mục tiêu quan trọng trong quản lý rủi ro thẻ tín dụng. Khách hàng mong muốn sự an toàn và tiện lợi khi sử dụng thẻ tín dụng, do đó, ngân hàng phải đảm bảo rằng các giao dịch thẻ tín dụng được thực hiện một cách an toàn và bảo mật. Việc bảo vệ thông tin cá nhân và tài sản của khách hàng khỏi các mối đe dọa như gian lận thẻ và mất mát thông tin là ưu tiên hàng đầu. Hơn nữa, ngân hàng cần cung cấp dịch vụ khách hàng chất lượng cao, hỗ trợ nhanh chóng và hiệu quả khi có sự cố xảy ra, đồng thời nâng cao trải nghiệm của khách hàng thông qua các chương trình khuyến mãi và ưu đãi đặc biệt. Điều này không chỉ giúp duy trì lòng trung thành của khách hàng mà còn thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngân hàng trong thị trường cạnh tranh khốc liệt.

### ***1.2.2. Nguyên tắc quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại***

Quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại dựa trên nhiều nguyên tắc. Trong đó bao gồm các nguyên tắc cơ bản sau:

- Nguyên tắc 1, chấp nhận rủi ro. Mọi hoạt động kinh doanh của NHTM đều có thể xảy ra rủi ro. Đây là một tất yếu mà NHTM chỉ có thể hạn chế rủi ro bằng các giải pháp phù hợp chứ không thể loại bỏ.

- Nguyên tắc 2, điều hành rủi ro ở mức cho phép. Nguyên tắc này đòi hỏi rủi ro phải được quản lý ở mức cho phép, làm sao có thể giảm rủi ro đến mức tối thiểu. Vì rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng không thể loại bỏ bên các nhà quản lý phải điều hành rủi ro để mức thiệt hại là thấp nhất trong trường hợp rủi ro xảy ra.

- Nguyên tắc 3, quản lý độc lập rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng với các loại rủi ro khác trong hoạt động NHTM. Rủi ro trong các hoạt động của NHTM thường độc lập với nhau nên không thể gộp các loại rủi ro lại một nhóm để đưa ra giải pháp điều hành chung giống nhau.

- Nguyên tắc 4, quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng phải phù hợp với định hướng hoạt động của NHTM. Quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng phải dựa trên nền tảng là các tiêu chí, chiến lược phát triển chung của Ngân hàng, chính sách điều hành hoạt động của NHTM.

### ***1.2.3. Bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại***

Bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại NHTM chia làm 2 cấp độ là ban lãnh đạo NHTM và phòng quản lý rủi ro thẻ là bộ phận trực tiếp tham gia vào quá trình quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng.

- Nhiệm vụ của ban lãnh đạo NHTM trong thanh toán thẻ tín dụng:

+ Định hướng chiến lược và chính sách quản lý rủi ro: Ban lãnh đạo có nhiệm vụ xây dựng và duy trì các chiến lược, chính sách quản lý rủi ro thẻ tín dụng phù hợp với mục tiêu tổng thể của ngân hàng. Họ xác định các tiêu chuẩn rủi ro chấp nhận được, cũng như các biện pháp kiểm soát rủi ro cần thiết để bảo vệ tài sản và danh tiếng của ngân hàng.

+ Giám sát và phê duyệt các hoạt động quản lý rủi ro: Ban lãnh đạo chịu trách nhiệm giám sát toàn bộ quá trình quản lý rủi ro, từ nhận diện đến kiểm soát và tài trợ rủi ro. Họ cần phê duyệt các kế hoạch và biện pháp kiểm soát rủi ro được đề xuất bởi phòng quản lý rủi ro thẻ và các bộ phận liên quan khác.

+ Hỗ trợ tài chính và nguồn lực: Ban lãnh đạo đảm bảo cung cấp đầy đủ nguồn lực tài chính, con người, và công nghệ để phòng quản lý rủi ro thẻ thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ của mình. Điều này bao gồm việc đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin, đào tạo nhân viên, và các biện pháp bảo mật.

- Nhiệm vụ của phòng quản lý rủi ro thẻ trong thanh toán thẻ tín dụng:

+ Thu thập và phân tích dữ liệu từ các giao dịch thẻ tín dụng để xác định các dấu hiệu, mô hình và xu hướng rủi ro.

+ Theo dõi và đánh giá các hoạt động giao dịch bất thường, các thay đổi trong hành vi khách hàng, và những sự kiện có thể gây rủi ro cho hoạt động thanh toán thẻ tín dụng.

+ Xác định các loại rủi ro tiềm tàng thông qua các công cụ phân tích, báo cáo và hệ thống giám sát.

+ Sử dụng các phương pháp định lượng và định để đo lường mức độ nghiêm trọng và khả năng xảy ra của các rủi ro đã nhận diện.

+ Đánh giá tác động tiềm năng của các rủi ro đối với ngân hàng, bao gồm tác động tài chính, uy tín, và hoạt động.

+ Phát triển và thực hiện các biện pháp kiểm soát rủi ro để ngăn ngừa, giảm thiểu, và hạn chế rủi ro. Các biện pháp này có thể bao gồm việc triển khai các công nghệ bảo mật, giám sát giao dịch liên tục, và áp dụng các quy trình xác thực nghiêm ngặt.

+ Xây dựng các chính sách và quy trình nội bộ để đảm bảo nhân viên và các bên liên quan tuân thủ các biện pháp kiểm soát rủi ro.

+ Tổ chức đào tạo và nâng cao nhận thức về rủi ro cho nhân viên và khách hàng, giúp họ hiểu rõ các biện pháp bảo vệ và phòng ngừa rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng.

+ Đề xuất và quản lý quỹ dự phòng rủi ro để bảo vệ ngân hàng khỏi tổn thất tài chính do rủi ro gây ra.

+ Xác định các công cụ bảo hiểm và chuyển giao rủi ro phù hợp để giảm thiểu tác động của rủi ro đối với ngân hàng. Điều này có thể bao gồm việc mua bảo hiểm rủi ro tín dụng hoặc bảo hiểm gian lận.

+ Lập kế hoạch khắc phục rủi ro và ứng phó với sự cố nhằm giảm thiểu tổn thất khi rủi ro xảy ra, đồng thời phục hồi hoạt động nhanh chóng và hiệu quả.

Công tác quản lý rủi ro trong hoạt động thanh toán thẻ tín dụng là những công việc đòi hỏi phải có kinh nghiệm, tâm niệm công tác. Đội ngũ cán bộ nhân viên thực hiện là bộ phận đóng vai trò nòng cốt trong mọi khâu quản lý.

Đội ngũ cán bộ nhân viên là nhân tố chủ yếu quyết định đến hiệu quả của công tác quản lý, là nguồn lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có nhưng trong đó nguồn lực con người lại có vai trò quyết định, không có những con người làm việc hiệu quả thì không thể nào đạt được mục tiêu đề ra. Cán bộ nhân viên chính là bộ phận có mọi quyết định kịp thời và đúng đắn để xử lý mọi vấn đề trong công tác quản lý rủi ro. Điều này mang tính quyết định hiệu quả của các chương trình quản lý rủi ro mà tổ chức đưa ra.

#### ***1.2.4. Nội dung quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại***

Hoạt động quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tại NHTM được tổ chức theo những mô hình khác nhau tùy thuộc vào nhiều yếu tố như tiềm lực tài chính của ngân hàng cũng như việc phân bổ nguồn lực của ngân hàng và quan điểm của nhà quản lý đối với công tác quản lý rủi ro. Cũng như các rủi ro khác, quy trình quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ gồm các bước sau:

##### ***1.2.4.1. Nhận diện rủi ro***

Nhận diện rủi ro là quá trình xác định liên tục, có hệ thống thông qua việc sử dụng các biện pháp cần thiết để nhận dạng các rủi ro chính trong hoạt động của ngân hàng.

Các hoạt động nhận diện rủi ro để phát hiện các thông tin về nguồn gốc rủi ro, các yếu tố nguy hiểm và tiềm năng rủi ro. Nguồn rủi ro là những yếu tố có thể mang lại kết quả tích cực hoặc tiêu cực, bao gồm các yếu tố kinh tế, chính trị, văn hóa xã hội,...

Đối với các NHTM, việc nhận diện rủi ro là bước đầu tiên quan trọng trong quá trình quản lý rủi ro. Nếu không quản lý rủi ro tốt, ngân hàng có thể phải đối mặt với tổn thất tài chính và ảnh hưởng xấu đến danh tiếng. Giai đoạn nhận diện rủi ro chỉ tập trung vào việc thu thập các dấu hiệu rủi ro để đưa ra cảnh báo mà chưa phân tích chúng trong bối cảnh kinh tế, xã hội cụ thể nhằm tìm ra nguyên nhân và xu hướng phát triển của chúng.

Do đó, giai đoạn nhận diện rủi ro ban đầu bao gồm các bước: theo dõi, xem xét, nghiên cứu môi trường và toàn bộ hoạt động của ngân hàng thương mại để thống kê tất cả các rủi ro đã và đang xảy ra, đồng thời tìm ra nguyên nhân và xu hướng của chúng, từ đó dự báo các dạng rủi ro mới có thể xuất hiện và đề xuất các giải pháp kiểm soát và quản lý rủi ro phù hợp.

##### **a. Các dấu hiệu rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng**

Để nhận diện và quản lý rủi ro này, các NHTM cần xác định các dấu hiệu rủi ro cụ thể giúp phát hiện các hành vi gian lận. Dưới đây là một số dấu hiệu thường gặp:

- Dấu hiệu trong hành vi giao dịch:

+ Giao dịch bất thường về thời gian và địa điểm: Ví dụ, nếu một thẻ tín dụng được sử dụng liên tiếp tại hai địa điểm cách xa nhau trong thời gian ngắn, đây có thể là dấu hiệu của gian lận.

+ Giao dịch không phù hợp với thói quen tiêu dùng: Các giao dịch không khớp với hồ sơ chi tiêu trước đây của khách hàng, chẳng hạn như một khoản chi lớn bất ngờ hoặc mua sắm tại các cửa hàng không quen thuộc.

+ Giao dịch lặp lại: Các giao dịch nhỏ lặp lại trong khoảng thời gian ngắn cũng có thể là dấu hiệu của gian lận.

- Xác thực và bảo mật:

+ Sử dụng thông tin đăng nhập từ nhiều địa chỉ IP: Nếu tài khoản thẻ tín dụng được truy cập từ nhiều địa chỉ IP khác nhau trong thời gian ngắn, đây có thể là dấu hiệu của hành vi gian lận.

+ Yêu cầu đặt lại mật khẩu hoặc thay đổi thông tin liên lạc không xác định: Việc liên tục yêu cầu thay đổi mật khẩu hoặc thông tin liên lạc có thể là dấu hiệu của kẻ gian lận đang cố gắng kiểm soát tài khoản.

- Dấu hiệu từ hồ sơ khách hàng: Phân tích thông tin và hồ sơ khách hàng là một phần quan trọng trong việc nhận diện rủi ro:

+ Thông tin khách hàng không chính xác hoặc không đầy đủ: Các hồ sơ khách hàng chứa thông tin không nhất quán hoặc không hợp lệ, chẳng hạn như địa chỉ không tồn tại hoặc số điện thoại không hoạt động, có thể là dấu hiệu của hồ sơ gian lận.

+ Thay đổi thông tin cá nhân đột ngột: Thay đổi đột ngột và không giải thích được về thông tin cá nhân như địa chỉ email, số điện thoại, hoặc địa chỉ nhà có thể là chỉ báo của hành vi gian lận.

- Dấu hiệu rủi ro từ môi trường bên ngoài:

+ Môi trường kinh tế và xã hội: Các biến động kinh tế, chính trị, hoặc xã hội có thể làm gia tăng nguy cơ gian lận. Chẳng hạn, trong thời kỳ kinh tế khó khăn, tỷ lệ gian lận có thể tăng lên.

+ Xu hướng và mối đe dọa mới: Theo dõi các xu hướng mới trong gian lận và các mối đe dọa mới xuất hiện, chẳng hạn như các kỹ thuật gian lận mới hoặc các vụ xâm nhập an ninh.

- Phản hồi từ khách hàng: Phản hồi từ khách hàng cũng là một nguồn thông tin quan trọng để nhận diện rủi ro:

+ Khiếu nại về giao dịch không hợp lệ: Các khiếu nại từ khách hàng về các giao dịch mà họ không nhận ra có thể là chỉ báo trực tiếp của gian lận.

+ Yêu cầu hỗ trợ không rõ ràng: Những yêu cầu hỗ trợ không rõ ràng hoặc khó hiểu từ khách hàng có thể là dấu hiệu của việc kẻ gian lận đang cố gắng thao túng hệ thống ngân hàng.

Bằng cách sử dụng các tiêu chí này, các NHTM có thể xây dựng các hệ thống và quy trình nhận diện rủi ro gian lận hiệu quả, bảo vệ cả ngân hàng và khách hàng khỏi các tổn thất tiềm ẩn

#### b. Quy trình để nhận diện các dấu hiệu rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng

- Thu thập dữ liệu: Một cơ sở dữ liệu đầy đủ và chính xác là yếu tố quan trọng để quản lý rủi ro thẻ tín dụng hiệu quả. Quá trình thu thập dữ liệu bao gồm việc thu thập thông tin cá nhân của khách hàng để phòng ngừa rủi ro thẻ, ghi nhận tần suất xảy ra rủi ro đối với từng trường hợp, cũng như cách xử lý để rút ra kinh nghiệm cho những lần sau.

- Kiểm tra nội bộ và đưa ra cảnh báo: Sau khi thu thập dữ liệu và tiến hành kiểm tra nội bộ, bộ phận chuyên môn cần tổng hợp và phân tích nguyên nhân của các dấu hiệu rủi ro để đưa ra cảnh báo. Sau mỗi đợt kiểm tra, ngân hàng thương mại theo dõi và ghi nhận kết quả giám sát việc thực hiện các yêu cầu, kiến nghị khắc phục và đánh giá tác động của các biện pháp đã áp dụng.

- Quy trình rà soát sản phẩm: NHTM tiến hành rà soát sản phẩm trước khi phát hành để kịp thời phát hiện các sai sót, ngăn ngừa các lỗ hổng có thể bị lợi dụng bởi cán bộ gây thiệt hại cho ngân hàng.

#### 1.2.4.2. Đo lường và đánh giá rủi ro

Đo lường và đánh giá rủi ro là việc xây dựng mô hình thích hợp để lượng hóa mức độ các rủi ro cũng như biết được xác suất xảy ra rủi ro và mức độ tổn thất khi xảy ra rủi ro để xem khả năng chấp nhận nó của ngân hàng. Trong giai đoạn này, dựa trên danh mục các rủi ro đã liệt kê, các nhà quản lý sẽ sử dụng phương pháp nhận dạng phù hợp để phân tích và đo lường rủi ro.

Theo Nguyễn Thị Hải Yên (2019) “Có hai phương pháp đo lường và đánh giá rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng là phương pháp định tính và phương pháp định lượng.

- Phương pháp định tính trong quản lý rủi ro thanh toán thẻ tín dụng là việc phân tích và đánh giá mức độ nghiêm trọng của các dấu hiệu rủi ro đã được xác định có thể ảnh hưởng đến ngân hàng. Phương pháp này mang tính chủ quan tùy thuộc vào từng ngân hàng, giải thích khả năng ảnh hưởng đến công việc và mức độ ảnh hưởng của rủi ro đến hoạt động ngân hàng.



- Phương pháp định lượng trong quản lý rủi ro thanh toán thẻ tín dụng là việc đánh giá mức độ rủi ro bằng số liệu cụ thể, tổn thất cụ thể của từng loại dấu hiệu rủi ro. Phương pháp này dựa trên số liệu thống kê của ngân hàng và thường được sử dụng để đo lường rủi ro từ bên ngoài, nội bộ hoặc rủi ro do hệ thống công nghệ thông tin.”

#### *1.2.4.3. Kiểm soát rủi ro*

Các kỹ thuật kiểm soát rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng thông thường được sử dụng bao gồm: né tránh; ngăn ngừa rủi ro; giảm thiểu tổn thất; đa dạng hoá sản phẩm nhằm phân tán rủi ro.

- Né tránh rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng là việc né tránh, ngăn chặn những hoạt động, con người, tài sản làm phát sinh tổn thất trong thanh toán thẻ tín dụng có thể có hoặc loại bỏ nguyên nhân dẫn đến tổn thất. Ví dụ như ngăn chặn những giao dịch nghi ngờ rủi ro phát sinh tại thẻ tín dụng.

- Ngăn ngừa rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng là việc sử dụng các công cụ, phương pháp, chiến lược để giảm thiểu tần suất các rủi ro có thể xảy ra trong thanh toán thẻ tín dụng. Kỹ thuật này thường được áp dụng đối với những rủi ro mà nguyên nhân xuất phát từ các yếu tố bên trong ngân hàng như quy trình, công nghệ, con người...

- Giảm thiểu tổn thất trong thanh toán thẻ tín dụng là việc tìm cách giảm thiểu mức độ nghiêm trọng của tổn thất một khi đã xảy ra rủi ro.

- Đa dạng hoá sản phẩm, phát triển danh mục sản phẩm thẻ tín dụng đa dạng để phân chia rủi ro thành các loại khác nhau. Bằng cách tận dụng sự khác biệt giữa các sản phẩm, ngân hàng có thể sử dụng lợi ích từ một rủi ro để bù đắp tổn thất của rủi ro khác, đồng thời áp dụng các biện pháp khắc phục kịp thời nhằm tránh các tổn thất lớn.

#### *1.2.4.4. Tài trợ rủi ro*

Tài trợ rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng là phương pháp nhằm cung cấp các hỗ trợ tài chính giúp ngân hàng khắc phục tổn thất, duy trì trạng thái ổn định ngay sau khi gặp rủi ro. Với những hỗ trợ tài chính đã được hoạch định trước, tùy vào điều kiện cụ thể, ngân hàng có thể lựa chọn một trong các phương pháp tài trợ rủi ro như: tự khắc phục rủi ro, trung hoà rủi ro hoặc chuyển giao rủi ro cho một số đối tác khác bằng bảo hiểm hoặc phi bảo hiểm.

- Tự khắc phục là phương pháp tài trợ được các ngân hàng sử dụng thông qua việc xử lý dự phòng rủi ro trích trước vào chi phí hoặc bù đắp thông qua các Quỹ dự phòng tài chính. Hiện nay các NHTM đều sử dụng công cụ trích lập quỹ dự phòng rủi ro cho thẻ tín dụng.

- Trung hoà rủi ro là biện pháp thông qua các hợp đồng nhằm hạn chế rủi ro trong thanh toán thẻ của khách hàng và ngân hàng ký kết.

- Chuyển giao rủi ro bằng bảo hiểm trong thanh toán thẻ tín dụng là quá trình ngân hàng ký kết các hợp đồng bảo hiểm với các công ty kinh doanh bảo hiểm thẻ tín dụng. Lúc này, ngân hàng và khách hàng sẽ phải trả phí bảo hiểm và sẽ được bồi thường thiệt hại khi có phát sinh tổn thất từ các đối tượng được bảo hiểm theo hợp đồng.

- Chuyển giao rủi ro phi bảo hiểm trong thanh toán thẻ tín dụng là phương pháp tài trợ rủi ro mà trong đó rủi ro thuần túy và những hậu quả về mặt tài chính tiềm ẩn được chuyển giao cho đơn vị chấp nhận thẻ hoặc các bên thứ ba có tham gia vào quá trình thanh toán thẻ tín dụng.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng thương mại**

#### **1.3.1. Các nhân tố thuộc về ngân hàng thương mại**

- Bộ máy tổ chức quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng

Mô hình tổ chức và quản lý không hiệu quả, thiếu sự phối hợp nhịp nhàng sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của ngân hàng. Do đó, việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức tại Trung tâm Nghiệp vụ theo hướng chuyên môn hóa, tăng cường quản lý tập trung, và hỗ trợ tác nghiệp là rất cần thiết. Chi nhánh nên tập trung vào công tác bán hàng và giảm thiểu tác vụ, còn Trung ương nên đảm nhận thanh toán thẻ tín dụng để tối ưu hóa hoạt động và giảm tải cho các phòng ban.

Hoạt động thanh toán thẻ tín dụng có tính vô hình, yêu cầu nhân viên quản lý rủi ro phải có nghiệp vụ vững vàng để kịp thời phát hiện và ngăn chặn rủi ro. Đội ngũ quản lý rủi ro cần có năng lực cao, chuyên nghiệp, tuân thủ quy định, và có đạo đức nghề nghiệp. Do đó, việc đào tạo và phát triển đội ngũ này là cần thiết để đảm bảo an toàn và tránh các rủi ro tiềm ẩn.

- Cơ sở hạ tầng thực hiện công tác quản lý rủi ro thẻ tín dụng

Cơ sở hạ tầng trong quản lý rủi ro thẻ tín dụng đóng vai trò quan trọng. Hạ tầng yếu kém sẽ không đáp ứng được nhu cầu quản lý rủi ro một cách linh hoạt và hiệu quả, dẫn đến khó khăn trong việc ngăn chặn rủi ro kịp thời. Vì vậy, cần đầu tư mạnh vào cơ sở hạ tầng, nâng cao công nghệ và quy trình để cải thiện dịch vụ, đảm bảo an toàn và giảm thiểu rủi ro.

- Tài chính thực hiện công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng

Việc đầu tư tài chính vào công tác quản lý rủi ro là cực kỳ quan trọng. Ngân hàng cần đầu tư vào cơ sở hạ tầng, hệ thống công nghệ thông tin và nhân lực để quản lý rủi ro một cách toàn diện và hiệu quả. Nếu không đầu tư đúng mức, khó có thể hạn chế tổn thất và duy trì uy tín của ngân hàng.

### ***1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài ngân hàng thương mại***

#### **- Quy định của pháp luật và nhà nước**

Các chính sách và quy định của Nhà nước ảnh hưởng trực tiếp đến việc quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ. Khi Nhà nước ban hành các quy định chi tiết và nghiêm ngặt về tiêu chuẩn an toàn, bảo mật trong thanh toán thẻ, cũng như quy trình thẩm định tín dụng, ngân hàng sẽ có cơ sở để thiết lập và thực hiện các biện pháp kiểm soát rủi ro hiệu quả hơn. Những quy định nhằm bảo vệ quyền lợi của khách hàng sẽ giúp giảm thiểu rủi ro gian lận và bảo vệ lợi ích của cả ngân hàng và khách hàng. Nhà nước có thể ban hành chính sách khuyến khích các ngân hàng đầu tư vào công nghệ tiên tiến từ đó giảm thiểu rủi ro trong thanh toán thẻ.

Mặt khác, khi quy định pháp lý về thẩm định tín dụng trở nên lỏng lẻo, ngân hàng có thể mở rộng phát hành thẻ tín dụng làm tăng rủi ro. Nếu chính sách của Nhà nước khuyến khích cạnh tranh quá mức giữa các ngân hàng mà không đi kèm với các quy định kiểm soát rủi ro, ngân hàng có thể hạ thấp tiêu chuẩn cấp thẻ, dẫn đến rủi ro thẻ tín dụng và gian lận cao hơn. Nếu quy định pháp lý chưa đầy đủ hoặc chặt chẽ về bảo mật dữ liệu khách hàng, ngân hàng có thể thiếu động lực để đầu tư vào các biện pháp an ninh mạng, dẫn đến gia tăng rủi ro gian lận.

#### **- Khoa học kỹ thuật và công nghệ**

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật đã thúc đẩy sự phát triển của thẻ tín dụng và nâng cao tính bảo mật. Tuy nhiên, công nghệ phát triển cũng tạo ra các phương thức gian lận ngày càng tinh vi như skimming. Cuộc chiến giữa việc cải tiến công nghệ thẻ và ngăn chặn tội phạm thẻ là liên tục và ảnh hưởng lớn đến rủi ro trong thanh toán thẻ.

#### **- Khách hàng**

Khách hàng cung cấp thông tin cho ngân hàng để mở thẻ và sử dụng thẻ đó để thanh toán. Nếu khách hàng để lộ thông tin hoặc sử dụng thẻ sai mục đích, như rút tiền mặt không đúng quy định, ngân hàng sẽ đối mặt với rủi ro và tổn thất tài chính. Do đó, đạo đức, trung thực, và sự hợp tác của khách hàng là rất quan trọng để ngân hàng quản lý rủi ro hiệu quả.

## CHƯƠNG 2

# PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO TRONG THANH TOÁN THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG

### **2.1. Tổng quan về VPBank và thực trạng rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

#### **2.1.1. Khái quát về VPBank**

Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) là một trong những ngân hàng lớn và uy tín tại Việt Nam được thành lập vào ngày 12/08/1993 với tên gọi đầu tiên là ngân hàng Thương Mại Cổ phần các Doanh nghiệp Ngoài quốc doanh Việt Nam. Sau hơn 30 năm hoạt động và phát triển, VPBank đã trở thành một trong những đơn vị tài chính hàng đầu tại Việt Nam.

VPBank cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tài chính đa dạng, bao gồm: gửi tiết kiệm VPBank, tín dụng cá nhân và doanh nghiệp, dịch vụ thẻ tín dụng, đầu tư chứng khoán, quản lý tài sản và các dịch vụ ngân hàng đầu tư khác.

Ngoài ra, VPBank cũng được biết đến với chương trình mở thẻ tín dụng VPBank được đánh giá là một trong những chương trình thẻ tín dụng tốt nhất tại Việt Nam.

Với nhiều nỗ lực trong quá trình xây dựng và phát triển VPBank được đánh giá là một trong những ngân hàng có tốc độ tăng trưởng ấn tượng và chất lượng dịch vụ hàng đầu tại Việt Nam. Ngân hàng này luôn tập trung vào việc nâng cao chất lượng dịch vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng, cũng như tăng cường quản trị rủi ro và tuân thủ các quy định của ngành để bảo vệ lợi ích của khách hàng.

Trong quá trình xây dựng và phát triển, VPBank đã gặt hái được khá nhiều thành tích tự hào như:

- Trong khuôn khổ Hội nghị khách hàng thường niên (Customer Forum) được tổ chức vào tháng 8 năm 2022, Mastercard (Công ty công nghệ thanh toán điện tử hàng đầu thế giới, có trụ sở tại New York – Mỹ) đã vinh danh VPBank tại 5 hạng mục giải thưởng quan trọng trong hoạt động thẻ gồm: Ngân hàng dẫn đầu về doanh số thẻ tín dụng (Leadership in Credit Volume); Ngân hàng dẫn đầu về doanh số thẻ ghi nợ (Leadership in Debit Volume); Ngân hàng dẫn đầu về tốc độ tăng trưởng thẻ ghi nợ (Leadership in Debit Card Growth), Ngân hàng dẫn đầu về tốc độ tăng trưởng Doanh số

giao dịch thẻ ghi nợ (Leadership in Debit Volume Growth); và Ngân hàng dẫn đầu về Doanh số chi tiêu thẻ tại nước ngoài (Leadership in Cross Border Ecommerce Volume).

Nhân dịp kỷ niệm 30 năm thành lập, VPBank đón nhận nhiều giải thưởng quốc tế uy tín, khẳng định vị thế nhà băng hàng đầu chuyển đổi số, tạo hệ sinh thái số toàn diện, nâng cao chất lượng dịch vụ, trải nghiệm khách hàng. Đó là giải thưởng Doanh nghiệp sáng tạo ASEAN 2023 do Diễn đàn Kinh doanh IoT Châu Á (2023 AIBP Enterprise Innovation -AIBP) trao tặng và giải thưởng Ứng dụng tài chính hàng đầu Việt Nam dành cho dịch vụ ngân hàng số toàn năng VPBank NEO do Data. AI vinh danh.

**Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của VPBank giai đoạn 2021 - 2023**

*Đơn vị tính: Triệu VNĐ*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Thu nhập lãi thuần	34.348.829	41.021.058	38.174.676
2	Lãi thuần từ hoạt động dịch vụ	4.059.031	6.437.752	7.211.882
3	Lỗ thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối	(76.394)	(618.050)	(805.973)
4	Lãi/(Lỗ) thuần từ mua bán chứng khoán kinh doanh	8.879	(149.194)	380.173
5	Lãi thuần từ mua bán chứng khoán đầu tư	3.150.866	508.755	250.032
6	Lãi thuần từ hoạt động khác	2.807.788	10.583.967	4.525.551
7	Thu nhập từ góp vốn mua cổ phần	2.476	12.801	3.147
8	Tổng lợi nhuận trước thuế	14.363.770	21.220.132	10.803.896
9	Lợi nhuận sau thuế	11.477.170	16.908.807	8.494.171

*Nguồn: Trích từ Báo cáo tài chính các năm 2020, 2021, 2022, 2023 đã kiểm toán của VPBank*

Năm 2021 là một năm đầy thử thách đối với nền kinh tế nói chung và VPBank nói riêng, do tình hình dịch bệnh diễn biến phức tạp và kéo dài. Tuy nhiên, khi dịch bệnh được kiểm soát vào cuối Quý 3, đã có sự cải thiện đáng kể trong phát triển kinh tế, giúp VPBank đạt được tăng trưởng lợi nhuận tích cực. Lợi nhuận sau thuế của VPBank năm 2021 đạt hơn 11.477 tỷ đồng, tăng hơn 1.000 tỷ đồng (tương đương 10%) so với năm 2020. Thu nhập từ lãi và hoạt động dịch vụ đóng góp chủ yếu vào kết quả lợi nhuận, với mức tăng trưởng tương ứng 6% và 21%. Đặc biệt, hoạt động đầu tư chứng khoán mang

lại lợi nhuận hơn 3.000 tỷ đồng, tăng trưởng 169% so với năm 2020. Thu nhập từ các hoạt động khác cũng tăng 26% so với năm 2020.

Lợi nhuận sau thuế năm 2022 của VPBank đạt gần 16.909 tỷ đồng, tăng hơn 5.431 tỷ đồng (tương đương 47%) so với năm 2021. Kết quả kinh doanh chủ yếu đến từ thu nhập từ lãi thuần, đạt 41.021 tỷ đồng, tăng 6.672 tỷ đồng so với năm trước. Lãi thuần từ các hoạt động khác tăng mạnh, đạt gần 10.584 tỷ đồng, tăng hơn 7.776 tỷ đồng (tương đương 277%) so với năm 2021.

Tuy nhiên, năm 2023 gặp nhiều khó khăn do khủng hoảng kinh tế, lãi suất ngành ngân hàng toàn cầu tăng cao, thị trường bất động sản và chứng khoán chững lại, cùng với các chính sách thắt chặt room tín dụng từ Ngân hàng Nhà nước. Điều này đã ảnh hưởng lớn đến kết quả kinh doanh của VPBank. Lợi nhuận sau thuế năm 2023 chỉ đạt hơn 8.494 tỷ đồng, giảm gần 8.415 tỷ đồng (gần 50%) so với năm 2022. Lãi thuần từ hoạt động dịch vụ đạt gần 7.212 tỷ đồng, tăng hơn 774 tỷ đồng (khoảng 12%) so với năm 2022, trong khi các nguồn thu nhập khác đều giảm sâu so với năm trước.

Dịch vụ thanh toán thẻ ngân hàng được giới thiệu vào thị trường Việt Nam từ những năm 1990, bắt nguồn từ nhu cầu thanh toán của khách du lịch và nhà đầu tư nước ngoài. Ngay từ khi thành lập, VPBank đã nhận thấy tiềm năng này. Tuy nhiên, do Mỹ cấm vận Việt Nam vào thời điểm đó, VPBank gặp nhiều khó khăn trong việc triển khai thanh toán thẻ trực tiếp với các tổ chức thẻ quốc tế vì giao dịch chủ yếu bằng Đô la Mỹ. Để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, VPBank phải thông qua các ngân hàng và công ty tài chính nước ngoài để thiết lập quan hệ đại lý thanh toán thẻ.

Đến năm 1996, thị trường thẻ Việt Nam trở nên sôi động hơn với sự tham gia của các ngân hàng thương mại trong nước và chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Nhận thấy tiềm năng của thị trường với dân số hơn 70 triệu và lượng khách du lịch, đầu tư quốc tế tương đối lớn, các tổ chức thẻ quốc tế bắt đầu vào thăm dò thị trường Việt Nam.

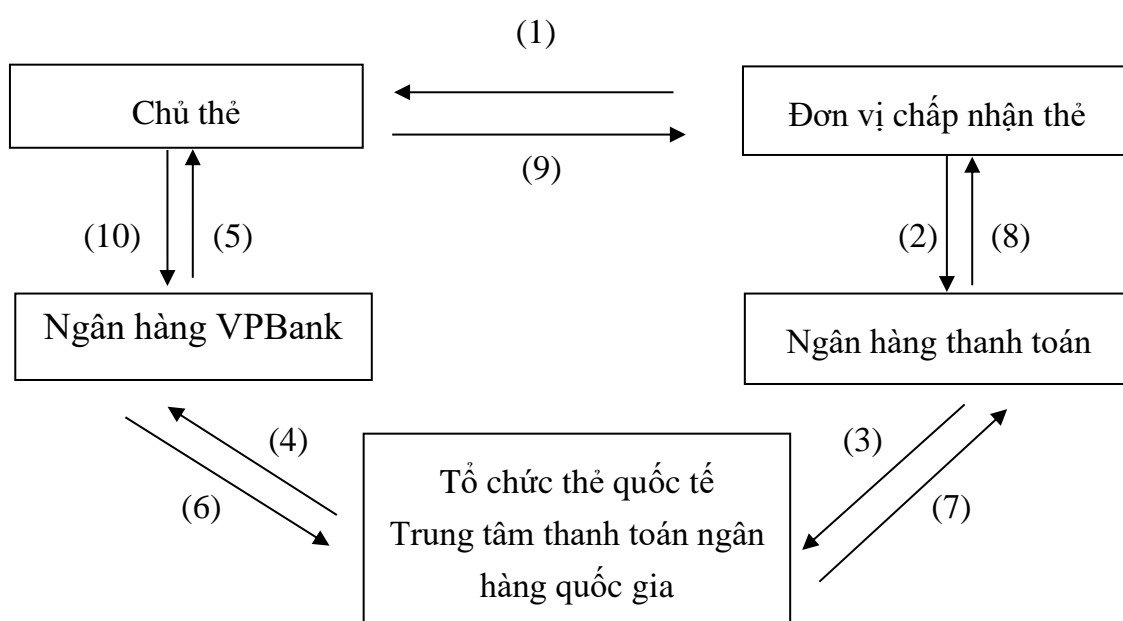
Hạ tầng viễn thông trong và ngoài nước trong thời kỳ này đã có những thay đổi tích cực, tạo điều kiện cho VPBank phát triển dịch vụ thẻ. Với hệ thống thanh toán trực tuyến kết nối với các tổ chức thẻ quốc tế, VPBank đã tiến một bước dài trong quá trình hội nhập vào thị trường tài chính quốc tế và khẳng định vai trò của mình tại thị trường thẻ ngân hàng trong nước.

Từ năm 2009 trở lại đây, thị trường thẻ Việt Nam đã có nhiều biến đổi tích cực. Hầu hết các ngân hàng, bao gồm ngân hàng thương mại quốc doanh, ngân hàng thương mại cổ phần và chi nhánh ngân hàng nước ngoài, đều triển khai dịch vụ thẻ. Nhiều sản phẩm thẻ khác nhau, cả mang thương hiệu quốc tế và nội địa, đã được giới thiệu ra thị

trường. Trong giai đoạn này, VPBank cũng đã nỗ lực dẫn đầu trong việc triển khai hệ thống giao dịch ATM. Dù khái niệm thẻ ngân hàng không còn xa lạ, việc sử dụng thẻ vẫn chưa thực sự phổ biến do thói quen sử dụng tiền mặt còn sâu đậm trong tiềm thức người tiêu dùng. VPBank đã phải nỗ lực rất nhiều để tiếp tục khai thác tiềm năng của thị trường thẻ.

### 2.1.2. Quy trình thực hiện giao dịch trong thanh toán thẻ tín dụng của VPBank

Cơ sở để đưa ra một quy trình quản lý rủi ro đồng bộ, phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận liên quan qua đó kịp thời ngăn chặn được các tổn thất có thể xảy ra do rủi ro gây ra, đó là căn cứ vào quy trình thực hiện một giao dịch thanh toán thẻ tín dụng. Quy trình thực hiện một giao dịch thanh toán thẻ của VPBank như sau:



**Sơ đồ 2.1: Quy trình thực hiện một giao dịch thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

*Nguồn: Quy trình nghiệp vụ thẻ của VPBank*

Theo sơ đồ 2.1, quy trình thực hiện một giao dịch thanh toán tiền hàng hóa, dịch vụ bằng thẻ tín dụng được thực hiện như sau:

(1) Chủ thẻ sử dụng thẻ VPBank để thanh toán tiền hàng hóa dịch vụ tại các ĐVCNT

(2) ĐVCNT sẽ gửi các dữ liệu giao dịch thẻ đến NHTTT để yêu cầu cấp phép thanh toán. NHTTT ở đây có thể là chính ngân hàng VPBank hoặc ngân hàng khác.

(3) Trên cơ sở dữ liệu do ĐVCNT gửi đến, NHTTT sẽ tiếp tục gửi các dữ liệu này đến TCTQT (đối với các giao dịch quốc tế) hoặc hệ thống thanh toán thẻ Liên ngân hàng

Quốc gia (đối với các giao dịch nội bộ) để những nơi này gửi đến NHPHT yêu cầu cấp phép thanh toán.

(4) Tổ chức thẻ hoặc hệ thống thanh toán thẻ Liên ngân hàng Quốc gia sẽ gửi các dữ liệu của chủ thẻ đến NHPHT để ngân hàng này cấp phép thanh toán.

(5) Dựa trên các dữ liệu của chủ thẻ được gửi đến, ngân hàng VPBank sẽ tiến hành kiểm tra tình trạng thẻ, hạn mức tiêu dùng thẻ, nếu đủ điều kiện thanh toán ngân hàng VPBank sẽ tạm thời khấu trừ ngay số tiền giao dịch vào hạn mức thẻ của chủ thẻ.

(6) Sau đó, ngân hàng VPBank đưa ra hồi đáp cấp phép thanh toán đến TCTQT/hệ thống thanh toán thẻ liên ngân hàng quốc gia.

(7) Dựa trên hồi đáp cấp phép thanh toán nhận từ ngân hàng VPBank, TCTQT/hệ thống thanh toán thẻ liên ngân hàng quốc gia sẽ gửi đến NHTTT.

(8) Dựa trên hồi đáp cấp phép được gửi đến, ngân NHTTT sẽ hồi đáp đến ĐVCNT.

(9) ĐVCNT sẽ trả lời và thực hiện hồi đáp này cho chủ thẻ bao gồm một số hồi đáp cơ bản như sau:

+ Chấp nhận (Approval): ĐVCNT sẽ cung cấp hàng hóa dịch vụ cho chủ thẻ

+ Từ chối (Decline): ĐVCNT trả lời giao dịch không được chấp nhận và yêu cầu chủ thẻ thanh toán hàng hóa dịch vụ bằng hình thức khác.

+ Thu hồi thẻ (Pick-up): Là trường hợp NHPHT thông báo thẻ nằm trong danh sách cấm lưu hành và yêu cầu ĐVCNT thu hồi lại thẻ.

(10) Chủ thẻ sẽ thanh toán lại số tiền giao dịch mua hàng hóa dịch vụ cho ngân hàng VPBank theo định kỳ được thỏa thuận giữa chủ thẻ và NHPHT ở đây là ngân hàng VPBank.

Quy trình thực hiện một giao dịch thẻ là một quy trình khép kín, được bắt đầu từ chủ thẻ và kết thúc tại chủ thẻ này. Đây là một quy trình phức tạp, trải qua nhiều khâu tuy nhiên, thời gian xử lý rất ngắn (trong khoảng mười một giây) vì vậy đòi hỏi các Tổ chức thẻ, ngân hàng thành viên phải đầu tư rất kỹ cho cơ sở hạ tầng kỹ thuật để đảm bảo đường truyền được thông suốt, các dữ liệu giao dịch thẻ được chuyển tải một cách nhanh chóng, chính xác.

Như vậy, mỗi ngày vào một thời điểm nhất định (theo thỏa thuận giữa ĐVCNT và NHTTT), ĐVCNT sẽ tổng hợp toàn bộ dữ liệu các giao dịch thẻ đã được thực hiện và gửi về NHTTT. NHTTT sẽ tiếp tục tập hợp tất cả các dữ liệu của các ĐVCNT gửi đến



NHPHT VPBank và đồng thời báo có vào tài khoản cho các ĐVCNT (sau khi trừ các khoản phí dịch vụ).

Hàng ngày, có đến hàng tỷ giao dịch thanh toán bằng thẻ được thực hiện với khoảng 200 triệu thẻ tín dụng được sử dụng tại hơn 32 triệu ĐVCNT trên khắp thế giới. Điều này đòi hỏi phải có một hệ thống thanh toán được xác lập đứng ra làm trung gian cho quá trình thanh toán này.

Quản lý rủi ro thẻ tín dụng tại VPBank được thực hiện thường xuyên liên tục. Tuy nhiên còn nhiều bất cập trong quy trình thực hiện công tác quản lý rủi ro như chưa có sự thống nhất giữa các bước của quy trình, các bộ phận thực hiện chưa liên kết và phối hợp thực hiện một cách chặt chẽ. Tính trách nhiệm trong từng cán bộ quản lý chưa cao. Cơ sở hạ tầng phục vụ cho công tác quản lý rủi ro còn yếu kém.

### ***2.1.3. Thực trạng rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank***

Năm 2023, VPBank đã lần thứ hai liên tiếp nhận giải thưởng “Model Risk Manager” của Celent nhờ việc ứng dụng thành công hệ thống Kondor Treasury, giúp số hóa toàn bộ quy trình giao dịch từ đơn giản đến phức tạp và tăng cường khả năng quản trị rủi ro tự động. Trước đó, năm 2022, VPBank cũng đã được trao giải thưởng quốc tế này trong lĩnh vực quản trị rủi ro về phòng, chống rửa tiền.

Là ngân hàng tiên phong về đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam, VPBank luôn ưu tiên số hóa và hiện đại hóa hoạt động kinh doanh nhằm cung cấp các giải pháp tài chính tốt nhất, giúp doanh nghiệp tránh được các rủi ro tài chính tiềm ẩn. Để đạt được mục tiêu này, từ nửa cuối năm 2019, VPBank đã triển khai hệ thống Kondor Treasury, cho phép tự động hóa toàn bộ quy trình giao dịch từ đơn vị kinh doanh đến quản trị rủi ro, kế toán và vận hành. Nhờ việc ứng dụng hệ thống này, VPBank đã có thể thực hiện một cách thông suốt và nhanh chóng các giao dịch với khối lượng lớn sản phẩm quỹ, đồng thời tối ưu hóa sự linh hoạt trong hỗ trợ các công cụ phái sinh, quyền chọn và các giao dịch có cấu trúc phức tạp.

Ông Dmytro Kolehko – Giám đốc Khối Quản trị rủi ro VPBank cho biết: “VPBank là ngân hàng đầu tiên của Việt Nam triển khai quy trình xác thực dữ liệu thị trường vào hệ thống Kondor nhằm đảm bảo tính chính xác của dữ liệu thị trường đầu vào. Nhờ đó, chúng tôi có thể theo dõi sát sao các biến động của thị trường, đưa ra các nhận định chính xác, nắm bắt rủi ro sớm, từ đó đưa ra các khuyến nghị phòng ngừa rủi ro hiệu quả.”

Ông Ian Watson, Trưởng bộ phận quản trị rủi ro của Celent chia sẻ: “Giải thưởng “Model Risk Manager” là sự công nhận cách các tổ chức tài chính đang sử dụng công

nghe để thay đổi hoạt động quản trị rủi ro và tuân thủ. Đó là những điển hình truyền cảm hứng cho những doanh nghiệp khác trong thực tiễn quản trị rủi ro, mang lại tác động thực sự tích cực và có ý nghĩa đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và tiến trình đổi mới lĩnh vực quản trị rủi ro toàn ngành. Thành công trong quản trị rủi ro của VPBank đã chứng minh rõ ràng điều đó.”

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu bất ổn, khi đang nỗ lực phục hồi sau đại dịch và đối mặt với những biến động chính trị phức tạp, VPBank đã chủ động ứng phó và thực hiện các biện pháp quản lý rủi ro chặt chẽ, đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng. Giai đoạn 2021 – 2023 đã khép lại với nhiều thành tựu đáng nhớ, được công nhận qua các chứng nhận và giải thưởng danh giá. Tính đến cuối năm 2022, tỷ lệ an toàn vốn riêng lẻ và hợp nhất của Ngân hàng theo Basel II lần lượt đạt 12,67% và 14,90%, cao hơn nhiều so với mức yêu cầu của Ngân hàng Nhà nước là 8%, và tiệm cận với các ngân hàng hàng đầu khu vực.

Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu trong thanh toán thẻ tín dụng, VPBank vẫn phải đối mặt với nhiều thách thức. Hiện nay, đã có nhiều dấu hiệu rõ ràng cho thấy Việt Nam đang trở thành mục tiêu của các đối tượng tội phạm thẻ trong khu vực, khi thẻ giả mạo và các hành vi lừa đảo từ các quốc gia khác đang được tội phạm đưa vào sử dụng tại thị trường Việt Nam.

Tình hình gian lận trong hoạt động thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank nói riêng và trên thị trường Việt Nam nói chung trong giai đoạn 2021 - 2023 tương đối ổn định, doanh số gian lận trong thanh toán thẻ tín dụng tương đối cao. Doanh số các giao dịch giả mạo thanh toán thẻ tín dụng cao không chỉ xuất hiện tại VPBank mà đó là xu hướng chung trên thị trường thanh toán thẻ tín dụng Việt Nam. Doanh số gian lận thẻ của VPBank cao là do doanh số thanh toán thẻ tín dụng của VPBank trong giai đoạn 2021 - 2023 tăng khá cao, Liên tục chiếm vị trí dẫn đầu về doanh số thanh toán thẻ tín dụng qua nhiều năm, trong 6 tháng đầu năm 2023, VPBank tiếp tục nắm giữ “ngôi vương” về số lượng cũng như doanh số chi tiêu thẻ tín dụng. Theo thống kê từ Hiệp hội Thẻ, thẻ tín dụng VPBank đã đạt kỳ tích tăng trưởng doanh số giao dịch ấn tượng vào nửa đầu năm 2023, đạt tới 65% so với cùng kỳ năm ngoái, cao hơn mức chung của thị trường là 21%. Trung bình doanh số gian lận trong thanh toán thẻ tín dụng ở VPBank là khoảng 43.620 USD/ 1 quý trong 2 năm 2022 và 2023. Nguyên nhân là do trong khu vực Đông Nam Á, Việt Nam được đánh giá là đích ngắm của giới tội phạm sau khi chúng đã hoạt động mạnh tại các nước trong khu vực như Thái Lan, Malaysia và đã bị chính phủ các nước này ra tay xử lý.

Tội phạm thẻ có xu hướng chuyển dịch từ thị trường thẻ đã phát triển sang các thị trường mới, còn non trẻ trong công tác quản lý, thông tin chưa đầy đủ và công nghệ chưa đáp ứng được yêu cầu về quản lý rủi ro như thị trường Việt Nam.

Trước những gian lận xảy ra trong thì VPBank nói riêng và các ngân hàng Việt Nam nói chung đã có nhiều biện pháp nhằm ngăn chặn, hạn chế giả mạo về thẻ.

Tỷ lệ gian lận thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank so với toàn bộ thị trường thẻ Việt Nam đã liên tục giảm trong thời gian gần đây. Nếu như vào quý I năm 2022, các vụ giả mạo thẻ tại VPBank chiếm hơn 15% giá trị giao dịch thanh toán thẻ giả mạo tại thị trường Việt Nam, thì đến quý 4 năm 2023, tỷ lệ này chỉ còn hơn 10%. Mặc dù đây vẫn là con số đáng kể, nhưng khi so sánh với 50% tổng doanh số thẻ của thị trường Việt Nam thuộc về VPBank, có thể thấy rõ sự nỗ lực và những chuyển biến tích cực trong hoạt động quản lý rủi ro của VPBank.

**Bảng 2.2: Rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng VPBank các năm 2021, 2022, 2023**

*Đơn vị tính: %*

STT	Nội dung	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Khách hàng làm lộ thông tin	40,5	42,7	44,2
2	ĐVCNT để lộ thông tin khách hàng đã từng thanh toán	48,1	47,5	45,2
3	Thẻ bị thất lạc	9,6	7,5	8,9
4	Thẻ giả	1,8	2,3	1,7

*Nguồn: Báo cáo giả mạo trong hoạt động thanh toán thẻ VPBank các năm 2021, 2022, 2023*

Về loại hình gian lận: chiếm phần lớn là do các ĐVCNT để lộ thông tin khách hàng đã từng thanh toán với tỉ lệ lần lượt là 48,1%, 47,5% và 44,2% tương ứng với các năm 2021, 2022 và 2023; tiếp theo là do khách hàng cung cấp thông tin thẻ cho lừa đảo do lừa đảo giả mạo nhân viên ngân hàng liên hệ với khách hàng (năm 2021 là 40,5%, năm 2022 là 42,7%; năm 2023 là 44,2%), cuối cùng là thẻ bị thất lạc, thẻ giả. Như vậy kiến thức sử dụng thẻ của khách hàng là nguyên nhân chính gây tổn thất, rủi ro cho cả ngân hàng phát hành và ngân hàng thanh toán trong hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng.

Nguyên nhân lớn là do các đơn vị chấp nhận thẻ (ĐVCNT) của VPBank chưa thực hiện đầy đủ các quy định và quy trình của ngân hàng trong quá trình chấp nhận thanh

toán thẻ. Nhân viên thanh toán thẻ tại các ĐVCNT không chú ý đến các dấu hiệu bảo mật của thẻ, không so sánh chữ ký của chủ thẻ trên hóa đơn với chữ ký trên thẻ, hoặc không đối chiếu thông tin in trên thẻ với thông tin hiện trên máy thanh toán. Nhiều ĐVCNT thay đổi cán bộ thanh toán thẻ, nhưng nhân viên mới lại không được đào tạo đầy đủ, dẫn đến việc không phát hiện được các thẻ có dấu hiệu gian lận và không biết cách xử lý các tình huống liên quan đến gian lận thẻ. Thêm vào đó, vì mong muốn bán hàng, nhiều ĐVCNT dễ dàng bỏ qua các thủ tục cần thiết khi thanh toán thẻ, đặc biệt là các ĐVCNT thanh toán bán tự động, cho phép khách hàng ra về mà chưa xin cấp phép thanh toán thẻ. Ngoài những lý do từ phía ĐVCNT, cũng cần kể đến sự thiếu sót của ngân hàng, chưa thực sự quan tâm và kiểm tra hoạt động chấp nhận thẻ tại các đơn vị, cũng như chưa cung cấp đầy đủ các thiết bị hỗ trợ việc phát hiện thẻ giả cho ĐVCNT.

**Bảng 2.3: Tổng thất rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng theo loại thẻ tại VPBank**

*Đơn vị tính: Triệu VND*

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
<i>Thẻ tín dụng Visa</i>	809	896	739
<i>Thẻ tín dụng Master Card</i>	547	617	509
<i>Thẻ tín dụng JCB</i>	15	18	16
<b>Tổng</b>	<b>1.371</b>	<b>1.530</b>	<b>1.264</b>

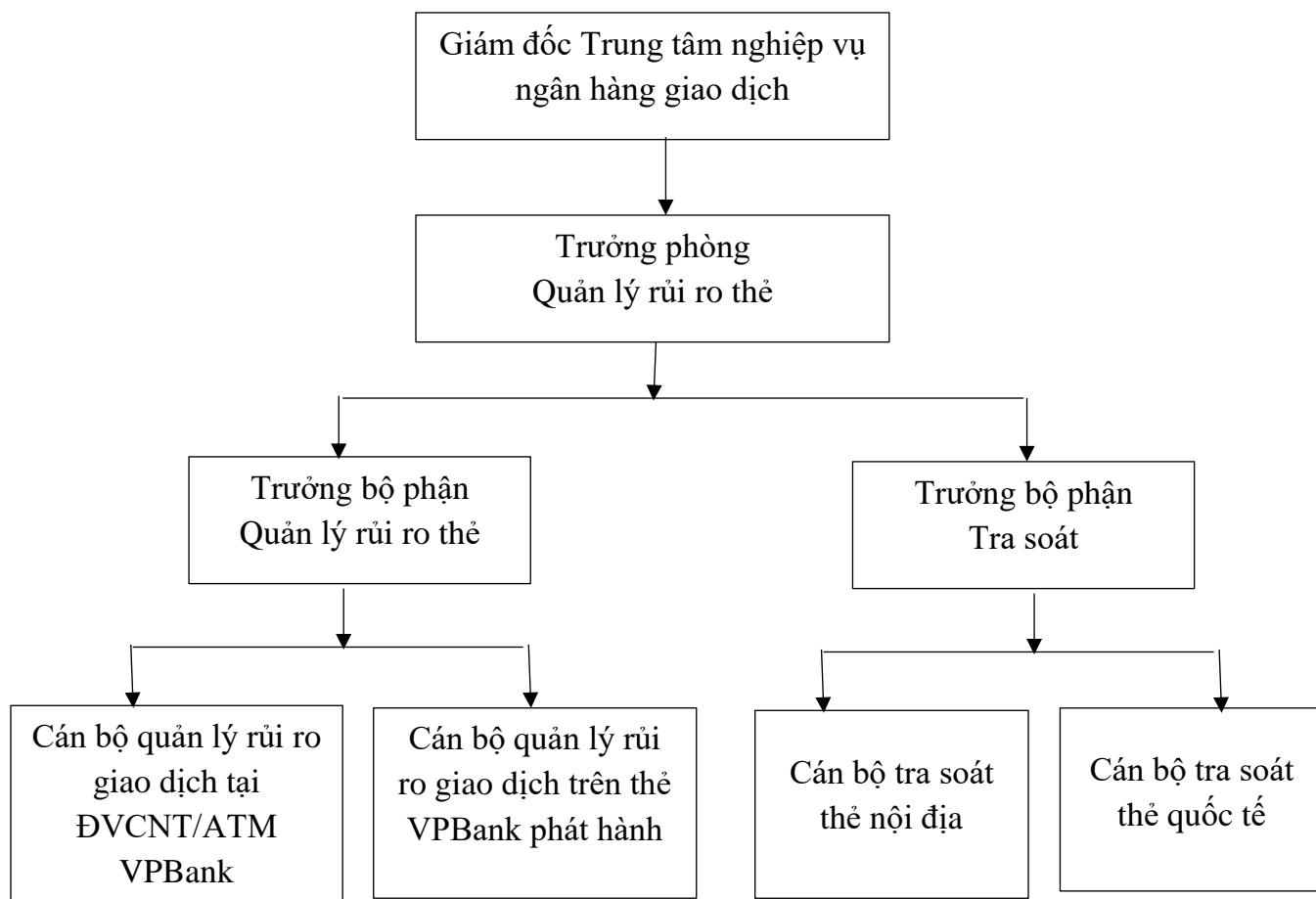
*Nguồn: Báo cáo tổng kế hoạt động kinh doanh thẻ VPBank năm 2021, 2022, 2023*

Xét theo cơ cấu gian lận thẻ rõ ràng ta thấy gian lận chủ yếu phát sinh là của thẻ Visa và Master. Tỷ lệ gian lận thẻ Visa thường xuyên chiếm trên 60% doanh số giả gian lận thanh toán thẻ tín dụng của VPBank, tiếp theo là Master và cuối cùng là JCB. Giá trị gian lận thẻ Visa chiếm tỷ lệ cao nhất trong các loại thẻ là do doanh số thanh toán thẻ tín dụng Visa cũng luôn chiếm hơn 50% doanh số thanh toán thẻ tín dụng của VPBank.

## **2.2. Thực trạng quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

### **2.2.1. Thực trạng bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

Về cơ cấu tổ chức của bộ máy thực hiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank được tóm gọn qua sơ đồ sau:



**Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

*Nguồn: Quy trình nghiệp vụ thẻ của VPBank*

Cơ cấu tổ chức và bộ máy cán bộ phòng ban tiến hành thực hiện công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ bao gồm thẻ tín dụng tại VPBank đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý nhằm giảm thiểu độ rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng cho ngân hàng. Theo cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank, nhiệm vụ của từng cá nhân, bộ phận như sau:

- Giám đốc Trung tâm nghiệp vụ ngân hàng giao dịch có nhiệm vụ xây dựng và chỉ đạo triển khai các quy trình nhận diện rủi ro trong toàn bộ hệ thống thanh toán thẻ; định kỳ đánh giá hiệu quả các công cụ và phương pháp đo lường rủi ro để đảm bảo tính chính xác và khả thi; phê duyệt và giám sát việc thực hiện các biện pháp kiểm soát rủi ro trong hoạt động thẻ, đảm bảo sự tuân thủ và hiệu quả; cuối cùng là phê duyệt các chính sách và ngân sách tài trợ cho các hoạt động giảm thiểu và phòng ngừa rủi ro.

- Trưởng phòng Quản lý rủi ro thẻ có trách nhiệm giám sát và đảm bảo việc thực hiện các quy trình nhận diện rủi ro từ các bộ phận liên quan. Trưởng phòng chỉ đạo thu

thập dữ liệu và phân tích để đánh giá mức độ rủi ro của các giao dịch thẻ. Ngoài ra, Trưởng phòng đề xuất và phê duyệt các biện pháp kiểm soát rủi ro cụ thể, đồng thời giám sát việc thực hiện và báo cáo về hiệu quả của chúng. Về mặt tài chính, Trưởng phòng quản lý rủi ro thẻ đề xuất ngân sách và phân bổ nguồn lực cho các hoạt động tài trợ rủi ro.

- Trưởng bộ phận Quản lý rủi ro thẻ chỉ đạo việc thu thập thông tin và phân tích dữ liệu để nhận diện các loại rủi ro tiềm ẩn trong các giao dịch thẻ. Trưởng phòng sử dụng các công cụ và phương pháp định lượng để đánh giá mức độ và tác động của rủi ro. Trưởng bộ phận thiết lập các biện pháp kiểm soát nội bộ nhằm giảm thiểu rủi ro phát sinh từ các hoạt động thẻ, đồng thời phối hợp với Trưởng phòng lập kế hoạch và quản lý ngân sách cho các hoạt động phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro.

- Trưởng bộ phận Tra soát chịu trách nhiệm nhận diện các giao dịch bất thường hoặc có dấu hiệu gian lận thông qua yêu cầu tra soát từ khách hàng. Bên cạnh đó phân tích các giao dịch gian lận qua yêu cầu của khách hàng để đánh giá mức độ nghiêm trọng và tác động tiềm tàng. Ngoài ra, Trưởng bộ phận Tra soát thiết lập các quy trình tra soát và xác minh giao dịch để ngăn chặn và giảm thiểu gian lận, và phối hợp với Trưởng phòng lập kế hoạch và quản lý ngân sách cho các hoạt động phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro.

- Cán bộ quản lý rủi ro giao dịch tại ĐVCNT/ATM VPBank theo dõi và phát hiện các giao dịch bất thường tại các điểm ĐVCNT/ATM. Cán bộ này sử dụng dữ liệu giao dịch để phân tích và đánh giá rủi ro liên quan đến giao dịch tại ĐVCNT/ATM, đồng thời đề xuất và thực hiện các biện pháp bảo vệ, như giám sát thời gian thực và hạn chế giao dịch tại các điểm có rủi ro cao. Về mặt tài chính, cán bộ đề xuất sử dụng ngân sách cho các công cụ giám sát và an ninh tại ĐVCNT/ATM để giảm thiểu rủi ro.

- Cán bộ quản lý rủi ro giao dịch trên thẻ VPBank phát hành chịu trách nhiệm giám sát các giao dịch thẻ do VPBank phát hành để nhận diện các giao dịch có nguy cơ cao hoặc bất thường. Cán bộ này phân tích xu hướng và mẫu hình giao dịch để đánh giá khả năng xảy ra rủi ro, thiết lập các hạn mức giao dịch, cảnh báo tự động và các biện pháp bảo vệ khác để kiểm soát rủi ro. Đồng thời, cán bộ lập kế hoạch và đề xuất chi phí cho các biện pháp phòng ngừa và xử lý rủi ro.

- Cán bộ tra soát thẻ nội địa và thẻ quốc tế theo dõi và nhận diện các giao dịch thẻ nội địa và quốc tế có dấu hiệu bất thường hoặc gian lận. Cán bộ này phân tích chi tiết các giao dịch có rủi ro cao để xác định mức độ rủi ro, thực hiện các biện pháp kiểm tra và xác minh giao dịch để ngăn chặn các giao dịch gian lận hoặc bất hợp pháp. Bên cạnh đó, cán bộ sử dụng nguồn lực có sẵn để hỗ trợ các hoạt động tra soát, bao gồm công nghệ và nhân sự chuyên môn.

**Bảng 2.4: Nhân lực trong bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

*Đơn vị tính: người*

STT	Nội dung	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
<b>1</b>	<b>Tổng số lượng</b>	12	15	22
<b>2</b>	<b>Theo thâm niên công tác</b>			
2.1	<i>Dưới 1 năm</i>	2	5	6
2.2	<i>Từ 1 đến 5 năm</i>	5	4	6
2.3	<i>Từ 5 đến 10 năm</i>	2	3	4
2.4	<i>Trên 10 năm</i>	3	3	6
<b>3</b>	<b>Theo trình độ đào tạo</b>			
3.1	<i>Đại học</i>	11	14	18
3.2	<i>Sau đại học</i>	1	1	4

*Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm phòng Quản lý rủi ro thẻ tại VPBank năm 2021, 2022, 2023*

Tổng số lượng nhân sự đã tăng từ 12 người vào năm 2021 lên 22 người vào năm 2023. Việc tăng số lượng nhân sự cho thấy ngân hàng có thể đang mở rộng quy mô hoặc nâng cao năng lực trong việc quản lý rủi ro. Nhiều nhân viên hơn có thể cải thiện khả năng giám sát và phát hiện rủi ro, đảm bảo các giao dịch được kiểm soát chặt chẽ hơn và nhanh chóng hơn.

Về thâm niên công tác, nhân sự mới có thể thiếu kinh nghiệm, dẫn đến rủi ro tiềm ẩn trong việc nhận diện và xử lý rủi ro. Tuy nhiên, họ có thể mang đến những cách tiếp cận mới và sáng tạo. VPBank có chương trình đào tạo kỹ lưỡng để đảm bảo các nhân viên mới nắm vững các quy trình quản lý rủi ro. Bên cạnh đó vẫn duy trì số lượng nhân lực có thâm niên 1-5 năm và 5-10 năm có sự hiểu biết tốt về quy trình và chính sách của ngân hàng, đồng thời có khả năng thực hiện nhiệm vụ quản lý rủi ro hiệu quả. Họ đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì ổn định và truyền đạt kinh nghiệm cho các nhân viên mới và có kinh nghiệm sâu rộng và kiến thức chuyên môn vững chắc, giúp họ nhận diện và đánh giá rủi ro tốt hơn.

Cuối cùng về trình độ đào tạo, nhân sự có trình độ đại học đã nắm vững các kiến thức cơ bản về quản lý tài chính và rủi ro, có khả năng thực hiện các công việc cơ bản

liên quan đến quản lý rủi ro thẻ tín dụng, đảm bảo thực hiện các nhiệm vụ quản lý hàng ngày. Bên cạnh đó, tăng số lượng nhân sự có trình độ sau đại học thường có kiến thức chuyên sâu hơn và khả năng phân tích tốt hơn, có thể đảm nhận các nhiệm vụ phức tạp và chiến lược hơn trong quản lý rủi ro. Việc gia tăng nhân sự có trình độ sau đại học cho thấy ngân hàng đang chú trọng vào việc nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ quản lý rủi ro, đặc biệt là trong việc xây dựng chiến lược và phân tích rủi ro nâng cao.

Hiện tại tại Trung tâm Nghiệp vụ ngân hàng giao dịch mới chỉ có duy nhất một phòng thực hiện công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng. Các chi nhánh chưa có phòng quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ. Phần lớn các cán bộ thanh toán thẻ tại các Chi nhánh làm công tác kiêm nhiệm nhiều công việc. Vì vậy công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng còn nhiều bất cập. Nhiều trường hợp những giao dịch giả mạo ngân hàng phát hiện được có thông báo cho Chi nhánh nhưng lại không được xử lý kịp thời. Trong khi sự chậm trễ về mặt thời gian tại thời điểm đó là tức là đồng nghĩa với việc càng gia tăng tổn thất cho ngân hàng.

Hiện nay tại ngân hàng VPBank, đội ngũ cán bộ đang ngày càng trẻ hóa, do đó thiếu kinh nghiệm lâu năm. Hơn nữa, họ chưa được đào tạo chuyên nghiệp và có hệ thống trong lĩnh vực này. Phần lớn cán bộ thực hiện công việc dựa trên kinh nghiệm cá nhân, tài liệu học tập hoặc thảo luận nhóm, do đó không tránh khỏi những bỡ ngỡ ban đầu và đôi khi không phản ứng kịp thời trước các biến động mới.

### **Hộp 2.1: Kết quả phỏng vấn sâu về bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank giai đoạn 2021 – 2023**

**Câu hỏi:** Xin ông/bà đánh giá về bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank trong giai đoạn 2021 - 2023. Ưu điểm? Hạn chế? Nguyên nhân của hạn chế?

**Trả lời:**

- Giám đốc Trung tâm Nghiệp vụ ngân hàng giao dịch

Bộ máy quản lý rủi ro thẻ tín dụng tại VPBank đã phát triển tích cực, với việc gia tăng số lượng và trình độ nhân sự, giúp nâng cao khả năng giám sát. Tuy nhiên, vẫn gặp khó khăn do đội ngũ còn thiếu, dẫn đến sự chậm trễ trong xử lý giao dịch giả mạo và gian lận. Nguyên nhân chủ yếu là chi nhánh chưa có nhân viên chuyên trách nên phải kiêm nhiệm nhiều công việc, khiến quản lý rủi ro không được đồng bộ và kịp thời, gây ra tổn thất tiềm ẩn.



- Trưởng phòng Quản lý rủi ro thẻ

Bộ máy quản lý rủi ro thẻ đã được nâng cao nhờ tăng cường số lượng nhân sự và đầu tư vào công cụ kiểm soát. Tuy nhiên, việc nhân sự mới chiếm tỷ lệ lớn và thiếu kinh nghiệm khiến quá trình nhận diện rủi ro gặp nhiều khó khăn. Điều này chủ yếu do thiếu chương trình đào tạo chuyên sâu và bài bản, khiến nhân viên phải dựa vào kinh nghiệm cá nhân, dễ dẫn đến sai sót trong quản lý các rủi ro phức tạp và mới phát sinh.

- Trưởng bộ phận Quản lý rủi ro thẻ

Việc mở rộng đội ngũ và tăng cường trình độ nhân viên đã giúp tăng hiệu quả quản lý rủi ro. Tuy nhiên, nhân sự mới thiếu kinh nghiệm và hệ thống đào tạo chưa đủ toàn diện khiến việc xử lý rủi ro chưa tối ưu. Các công cụ quản lý tốt, nhưng sự thiếu đồng bộ giữa các bộ phận do chưa có đội ngũ chuyên trách dẫn đến phản ứng chậm trễ trong xử lý gian lận, đặc biệt là trong các tình huống khẩn cấp và phức tạp.

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn đội ngũ quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank, ngày 20 tháng 5 năm 2024*

Những đánh giá trên về bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng của VPBank đều thể hiện sự đánh giá khách quan về ưu điểm và hạn chế của hệ thống từ các vị trí quản lý. Về mặt tích cực, bộ máy đã có những cải tiến rõ rệt, đặc biệt là trong việc gia tăng số lượng và trình độ nhân sự, giúp tăng cường khả năng giám sát và kiểm soát rủi ro. Tuy nhiên, điểm yếu nổi bật là sự thiếu đồng bộ giữa các bộ phận và chi nhánh, nhân sự mới thiếu kinh nghiệm, và chương trình đào tạo chưa đầy đủ, dẫn đến việc nhận diện và xử lý rủi ro chưa tối ưu. Nguyên nhân chính đến từ nguồn nhân lực trong thời điểm hiện tại đội ngũ nhân sự còn rất mỏng và các nhân sự hiện tại chưa thực sự mạnh.

### **2.2.2. Thực trạng nhận diện rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

Giai đoạn 2021 - 2023 đã phát sinh nhiều trường hợp gian lận trong thanh toán thẻ tín dụng với nhiều dấu hiệu khác nhau. Cụ thể:

- Dấu hiệu trong hành vi giao dịch

+ ĐVCNT cấu kết với tội phạm thực hiện chấp nhận thanh toán thẻ tín dụng không hoặc thẻ tín dụng giả để ăn chia %. Đối với các trường hợp này, VPBank xây dựng chương trình và bố trí nguồn lực thực hiện giám sát, phân tích doanh số giao dịch nên các loại hình của ĐVCNT như thế này thông thường được kiểm soát và đưa ra giải pháp nhằm hạn chế.

+ Đối với hệ thống ĐVCNT, quản lý chặt chẽ ngành nghề kinh doanh của khách hàng cũng như quản lý được hiệu quả hoạt động mà thiết bị POS, thông báo kịp thời doanh thu cũng như mức hoa hồng được hưởng của từng POS.

+ ĐVCNT bị phát hiện lưu trữ thông tin thẻ không đúng quy định, chẳng hạn lưu giữ mã bảo mật thẻ (CVV) trái phép.

+ Nhiều khách hàng khác nhau báo cáo về các giao dịch bất thường hoặc gian lận sau khi thanh toán tại cùng một ĐVCNT.

+ Có sự gia tăng đột biến về các giao dịch không hợp lệ hoặc gian lận từ cùng một ĐVCNT.

+ Giao dịch xảy ra ở những địa điểm mà chủ thẻ chưa từng đến hoặc không có kế hoạch đến.

+ Có các giao dịch liên tiếp từ các địa điểm khác nhau một cách nhanh chóng, không khả thi về mặt thời gian di chuyển.

+ Giao dịch không thành công liên tục do mã PIN hoặc mã bảo mật không chính xác, nhưng sau đó lại có giao dịch thành công từ cùng một thẻ.

+ Ngân hàng phát hiện giao dịch từ thiết bị đọc thẻ không hợp lệ hoặc sử dụng phần mềm không được phép.

+ Tại VPBank đã xảy ra một số trường hợp dùng thẻ tín dụng thanh toán mua hàng nhưng thực chất là để rút tiền mặt tại quầy. Rủi ro nay tuy không gây tổn thất vật chất nhưng làm ảnh hưởng uy tín của Ngân hàng.

- Dấu hiệu từ xác thực và bảo mật

+ Sử dụng thông tin đăng nhập từ nhiều địa chỉ IP: VPBank giám sát thẻ tín dụng được sử dụng từ nhiều địa chỉ IP khác nhau trong thời gian ngắn, đây có thể là dấu hiệu của hoạt động gian lận. VPBank đã phát hiện một số ĐVCNT lưu trữ thông tin thẻ không đúng quy định, như lưu giữ mã bảo mật thẻ (CVV) trái phép, làm tăng nguy cơ bị xâm nhập và sử dụng trái phép.

+ Yêu cầu đặt lại mật khẩu hoặc thay đổi thông tin liên lạc không xác định: Khi VPBank nhận được yêu cầu khóa thẻ từ khách hàng do nghi ngờ thẻ bị mất hoặc đánh cắp, hoặc có các giao dịch bất thường sau khi thẻ bị thất lạc, VBank xác minh nhanh chóng để bảo vệ tài khoản của khách hàng và ngăn chặn gian lận.

- Dấu hiệu từ phản hồi của khách hàng

+ Khách hàng không thể tìm thấy thẻ của mình và báo cáo với ngân hàng về việc mất thẻ.

+ Có các giao dịch bất thường được thực hiện sau khi thẻ bị thất lạc mà không được chủ thẻ chấp thuận.

+ Ngân hàng nhận được yêu cầu khóa thẻ từ khách hàng do nghi ngờ thẻ đã bị thất lạc hoặc đánh cắp.

+ Thẻ bị sử dụng tại các địa điểm lạ hoặc với tần suất bất thường sau khi khách hàng thông báo mất thẻ.

+ Chủ thẻ nhận được thông báo về giao dịch mới từ ngân hàng mà họ không thực hiện, đặc biệt khi vẫn còn giữ thẻ thật.

Hiện nay khách hàng VPBank gặp rất nhiều trường hợp kẻ gian mạo danh nhân viên ngân hàng để tiếp cận khách hàng và mời chào sử dụng các dịch vụ thẻ nhưng thực chất là lừa đảo với các hình thức sau:

+ Lừa đảo mời rút tiền từ thẻ tín dụng

+ Lừa đảo hỗ trợ đóng phí bảo hiểm thẻ tín dụng hoặc hoàn phí tham gia bảo hiểm

+ Lừa đảo mở thẻ tín dụng giả/ mở thêm thẻ phụ

+ Lừa đảo nâng hạn mức thẻ tín dụng/ nâng tỉ lệ hoàn tiền

Kẻ gian thường sử dụng các thủ đoạn như:

+ Giả mạo là nhân viên VPBank gọi điện/nhắn tin mời chào sử dụng các dịch vụ của thẻ.

+ Kết bạn qua mạng xã hội (Zalo, Facebook, Viber...) để trao đổi trực tiếp, gửi và hỏi thúc Khách hàng click vào đường link giả mạo hoặc QR Code dẫn tới website giả mạo VPBank.

+ Sau khi click vào link giả mạo sẽ được tiếp tục yêu cầu nhập thông tin như: Họ và tên, CMT/ CCCD, chụp ảnh CMT, CCCD 2 mặt, số thẻ, mã bí mật CVV, ngày hết hạn thẻ và OTP gửi về số điện thoại, thông tin đăng nhập tài khoản ngân hàng....

Ngay sau khi nhập/cung cấp mã OTP, kẻ gian sẽ chiếm được quyền sử dụng tài khoản ngân hàng điện tử và thực hiện giao dịch chiếm đoạt tiền.

- Dấu hiệu rủi ro từ môi trường bên ngoài

+ Nhận cảnh báo rủi ro từ tổ chức thẻ quốc tế về những ĐVCNT hoặc thẻ có dấu hiệu gian lận

+ Xu hướng và mối đe dọa mới: Nắm bắt thông tin xu hướng gian lận đang xảy ra ở các ngân hàng khác để nhận diện rủi ro có thể xảy ra trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank.

**Bảng 2.5: Kết quả nhận diện rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

*Đơn vị tính: thẻ*

STT	Nội dung đánh giá	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Thẻ gian lận được phát hiện trong hành vi giao dịch	1.356	1.892	2.043
2	Thẻ gian lận được phát hiện trong xác thực và bảo mật	607	568	457
3	Thẻ gian lận được phát hiện qua thông tin từ khách hàng	563	624	498
4	Thẻ gian lận được phát hiện qua các TCTQT và từ các ngân hàng khác	60	56	73
<b>Tổng</b>		<b>2.586</b>	<b>3.140</b>	<b>3.071</b>

*Nguồn: Báo cáo giả mạo trong hoạt động thanh toán thẻ VPBank các năm 2021, 2022, 2023*

Kết quả tổng hợp cho thấy: Thẻ gian lận được phát hiện trong hành vi giao dịch được VPBank nhận diện và ngăn chặn tốt nhất, cho thấy các kỹ thuật giám sát và phân tích hành vi giao dịch của VPBank ngày càng tốt hơn, giúp ngân hàng nhận diện được nhiều trường hợp gian lận hơn. Tuy nhiên, cũng có khả năng các hành vi gian lận ngày càng phổ biến hoặc tinh vi hơn, khiến cho số lượng phát hiện tăng.

Tiếp theo, việc giảm số lượng gian lận phát hiện qua các biện pháp xác thực và bảo mật có thể là dấu hiệu của việc VPBank đã tăng cường được các biện pháp bảo mật, giúp ngăn chặn các hành vi gian lận sớm hơn và hiệu quả hơn. Điều này cũng có thể chỉ ra rằng tội phạm gian lận đang tìm cách né tránh các biện pháp xác thực và bảo mật chặt chẽ hơn, chuyển sang các phương thức gian lận khác.

Cuối cùng, số thẻ được khóa từ thông báo của các TCTQT và các ngân hàng khác có thể cho thấy các TCTQT và các ngân hàng khác đã nâng cao khả năng phát hiện gian lận, hỗ trợ VPBank trong việc nhận diện các trường hợp gian lận phức tạp. Đồng thời,

điều này cũng chỉ ra rằng việc phối hợp giữa các ngân hàng và tổ chức quốc tế đang ngày càng chặt chẽ và hiệu quả hơn.

**Hộp 2.2: Kết quả phỏng vấn sâu về nhận diện rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank giai đoạn 2021 – 2023**

**Câu hỏi:** Xin ông/bà đánh giá về nhận diện rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank trong giai đoạn 2021 - 2023. Ưu điểm? Hạn chế? Nguyên nhân của hạn chế?

**Trả lời:**

- Trưởng bộ phận Quản lý rủi ro thẻ

Giai đoạn 2021 - 2023 cho thấy VPBank đã cải thiện hiệu quả nhận diện rủi ro gian lận thẻ tín dụng, đặc biệt trong giám sát hành vi giao dịch. Ưu điểm lớn là kỹ thuật phân tích và giám sát tiên tiến giúp ngăn chặn sớm. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều trường hợp gian lận phức tạp, do sự tinh vi của tội phạm và việc lưu trữ thông tin thẻ không đúng quy định. Nguyên nhân hạn chế là khả năng quản lý ĐVCNT và việc theo dõi bảo mật chưa đủ mạnh.

- Chuyên viên chính Quản lý rủi ro thẻ

VPBank đã phát hiện nhiều thẻ gian lận nhờ kỹ thuật xác thực và giám sát hành vi giao dịch, với phản hồi từ khách hàng và cảnh báo từ tổ chức quốc tế hỗ trợ. Tuy nhiên, việc giảm số lượng gian lận phát hiện từ bảo mật có thể chỉ ra một số tội phạm đang chuyển sang hình thức tinh vi hơn. Nguyên nhân hạn chế nằm ở việc chưa đáp ứng đầy đủ các xu hướng gian lận mới, dù bảo mật đã được cải thiện.

- Chuyên viên hỗ trợ nghiệp vụ

VPBank đã đạt nhiều thành công trong việc giảm gian lận qua xác thực và bảo mật, nhưng vẫn còn thách thức trong việc quản lý ĐVCNT và ngăn chặn gian lận phức tạp. Hạn chế nằm ở việc các phương thức gian lận ngày càng tinh vi, khiến cho việc phát hiện không còn dễ dàng. Nguyên nhân chính là khả năng theo dõi và giám sát chưa hoàn toàn theo kịp sự phát triển của tội phạm công nghệ.

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn đội ngũ quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank, ngày 20 tháng 5 năm 2024*

Những đánh giá trên đều chỉ ra chi tiết và rõ ràng về khả năng nhận diện rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng của VPBank, tập trung vào cả ưu điểm và hạn chế. Tất cả các đối tượng phỏng vấn đều ghi nhận sự cải thiện trong việc giám sát và phân tích hành vi giao dịch, đồng thời nhấn mạnh việc giảm gian lận qua xác thực và bảo mật là một

dấu hiệu tích cực. Tuy nhiên, các phản hồi cùng cũng nhận thức rõ rủi ro vẫn tồn tại, đặc biệt là sự tinh vi ngày càng tăng của các hành vi gian lận và khả năng quản lý ĐVCNT chưa thực sự chặt chẽ. Nguyên nhân của hạn chế cũng được phân tích khá đầy đủ, chủ yếu xuất phát từ sự phức tạp trong hình thức gian lận mới và việc theo dõi bảo mật chưa hoàn toàn hiệu quả.

### **2.2.3. Thực trạng đo lường và đánh giá rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

Hiện tại, VPBank chưa xây dựng các thang đo mức độ rủi ro như đặc biệt nghiêm trọng, nghiêm trọng hay ít nghiêm trọng, và chưa xác định được tần suất xuất hiện của mỗi nhóm rủi ro mà chỉ qua hệ thống TCTQT. Do đó, ngân hàng gặp khó khăn trong việc xác định nguyên nhân và thực hiện các biện pháp quản trị rủi ro phù hợp. Các hoạt động quản lý rủi ro được thực hiện bởi Phòng Quản lý rủi ro thẻ dưới sự điều hành của Trung tâm Nghiệp vụ ngân hàng giao dịch của VPBank, với các quy định về bảo mật và an ninh thẻ, và cảnh báo phòng chống tội phạm thẻ. Dựa trên đó, bộ phận quản lý rủi ro thẻ triển khai công tác phòng chống rủi ro đến từng chi nhánh, phòng ban và chủ thẻ. Để đánh giá đúng mức độ rủi ro VPBank căn cứ một số chỉ tiêu đo lường rủi ro, tồn thất trong lĩnh vực thẻ tín dụng:

- Đo lường qua hệ thống của TCTQT

Hiện nay VPBank tham gia vào các hệ thống của TCTQT Visa và MarterCard để đo lường qua chỉ số điểm rủi ro được thiết lập bởi các TCTQT với thang điểm 100. Với giao dịch có điểm nghi ngờ rủi ro từ 80 trở lên hệ thống sẽ tự động chặn lại giao dịch và yêu cầu VPBank xác nhận lại thông tin với khách hàng.

**Bảng 2.6: Giao dịch của thẻ tín dụng VPBank bị hệ thống của TCTQT chặn do nghi ngờ rủi ro**

*Đơn vị tính: Giao dịch*

<b>STT</b>	<b>TCTQT</b>	<b>Năm 2021</b>	<b>Năm 2022</b>	<b>Năm 2023</b>
1	VISA	5.743	6.042	6.341
2	MasterCard	4.768	5.394	5.031

*Nguồn: Báo cáo giả mạo trong hoạt động thanh toán thẻ VPBank các năm 2021, 2022, 2023*

Số lượng giao dịch thẻ tín dụng VPBank của VISA bị chặn tăng từ 5.743 giao dịch năm 2021 lên 6.341 giao dịch vào năm 2023. Đối với MasterCard, mặc dù số lượng giao dịch bị chặn tăng từ 4.768 giao dịch (năm 2021) lên 5.394 giao dịch (năm 2022), nhưng lại giảm xuống 5.031 giao dịch vào năm 2023. Điều này có thể cho thấy một sự cải thiện trong việc quản lý rủi ro chặt chẽ hơn đến từ các TCTQT.

- Rủi ro, tổn thất liên quan đến ĐVCNT/ATM của VPBank thực hiện chấp nhận thẻ giả.

**Bảng 2.7: Tổn thất liên quan đến ĐVCNT/ATM của VPBank thực hiện chấp nhận thẻ giả**

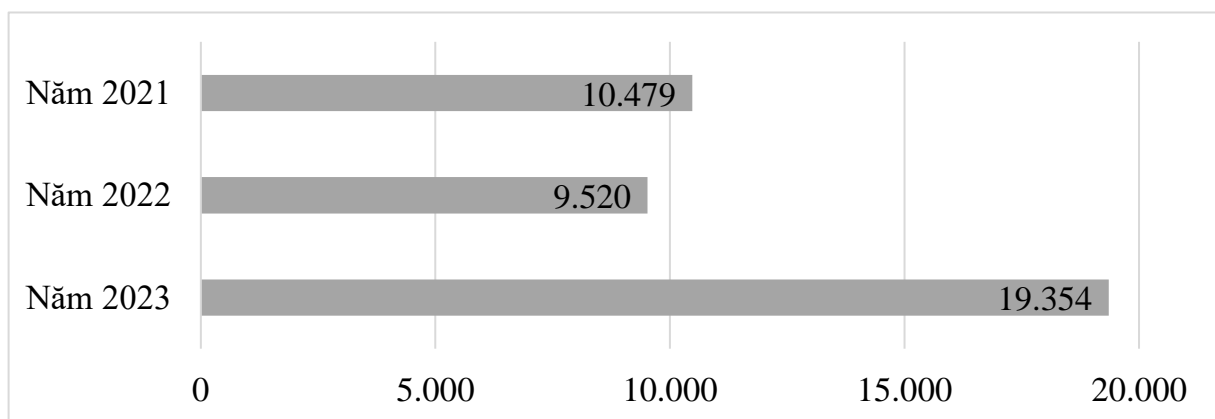
STT	Nội dung	Đơn vị tính	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Trường hợp	Số lượng	20	10	4
2	Tổng số tiền	Triệu VNĐ	413	205	97

*Nguồn: Báo cáo giả mạo trong hoạt động thanh toán thẻ VPBank các năm 2021, 2022, 2023*

Năm 2021, rủi ro này là 20 trường hợp với tổng số tiền khoảng hơn 400 triệu đồng. Năm 2022, con số này giảm xuống còn hơn 200 triệu đồng với 10 trường hợp. Đến năm 2023, số tiền giảm xuống gần 100 triệu đồng với 4 trường hợp.

- Thẻ tín dụng VPBank tra soát, khiếu nại gian lận.

*Đơn vị tính: Đơn*



**Biểu đồ 2.1: Yêu cầu tra soát khiếu nại gian lận từ thẻ tín dụng của VPBank**

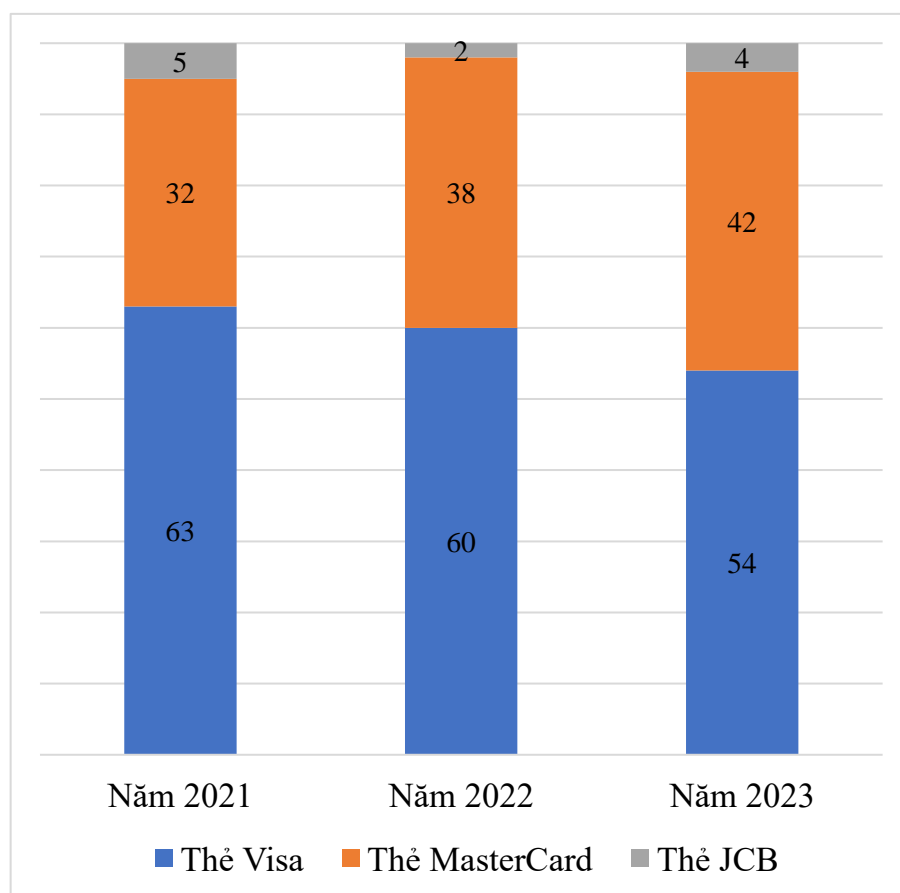
*Nguồn: Báo cáo giả mạo trong hoạt động thanh toán thẻ VPBank các năm 2021, 2022, 2023*

Năm 2021, VPBank nhận được 10.479 đơn đề nghị tra soát và khiếu nại thẻ tín dụng. Năm 2022 có 9.520 đơn, và năm 2023 tăng mạnh lên 19.354 trường hợp.

Trên cơ sở các giao dịch ngày này, ngân hàng thực hiện rà soát, khoanh vùng, xem hình ảnh camera để xác định khách hàng đã bị nghi ngờ sao chép dữ liệu thẻ tại thiết bị chấp nhận thẻ nào, trong khoảng thời gian nào để kịp thời đưa ra các biện pháp ngăn chặn kịp thời tránh gây tổn thất cho ngân hàng. Trên thực tế, phần lớn các giao dịch đã hoàn thành nhưng khi tài khoản bị trừ tiền khách hàng thực hiện tra soát, khiếu nại.

- Rủi ro, tổn thất do gian lận, giả mạo qua các dòng thẻ tín dụng

*Đơn vị tính: %*



**Biểu đồ 2.2: Tỷ trọng rủi ro, tổn thất liên quan đến gian lận, giả mạo thẻ tín dụng tại VPBank**

*Nguồn: Báo cáo giả mạo trong hoạt động thanh toán thẻ VPBank các năm 2021, 2022, 2023*

Những trường hợp này gây tổn thất về tài chính và thương hiệu cho VPBank và các TCTQT. VPBank cung cấp ba nhóm sản phẩm thẻ tín dụng: Thẻ tín dụng quốc tế mang thương hiệu Visa, MasterCard và thẻ JCB. Thẻ JCB có ít dòng thẻ và ít phát sinh



rủi ro nhất. Các số liệu cho thấy xu hướng rủi ro và tổn thất của các sản phẩm thẻ tín dụng qua các năm. Thẻ tín dụng của Visa chiếm tỷ trọng lớn nhất nhưng giảm qua các năm từ 63% năm 2021 giảm xuống còn 54% năm 2023. Tiếp theo là thẻ MasterCard với tỉ lệ lần lượt qua các năm từ 2021 đến 2023 là 32%, 38% và 42%. Cuối cùng là thẻ JCB chiếm tỷ trọng thấp nhất là 5%, 2% và 4% lần lượt từ năm 2021 đến năm 2023.

### **Hộp 2.3: Kết quả phỏng vấn sâu về đo lường và đánh giá rủi ro rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank giai đoạn 2021 – 2023**

**Câu hỏi:** Xin ông/bà đánh giá về đo lường và đánh giá rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank trong giai đoạn 2021 - 2023. Ưu điểm? Hạn chế? Nguyên nhân của hạn chế?

**Trả lời:**

- Trưởng bộ phận Tra soát

VPBank đã cải thiện khả năng xử lý khiếu nại và tra soát thẻ tín dụng, minh chứng qua số lượng đơn tra soát gia tăng trong năm 2023. Ưu điểm nằm ở việc đo lường đánh giá giao dịch qua hệ thống của TCTQT. Hạn chế là số lượng khiếu nại vẫn còn cao, do thiếu các thang đo rủi ro cụ thể và chưa xác định tần suất xuất hiện của từng nhóm rủi ro. Nguyên nhân do việc giám sát và đo lường rủi ro chưa được tiêu chuẩn hóa.

- Chuyên viên chính Quản lý rủi ro thẻ

Ưu điểm là VPBank đã giảm thiểu số trường hợp thẻ giả mạo chấp nhận tại ĐVCNT/ATM và có sự phân tích chi tiết từng loại thẻ tín dụng. Tuy nhiên, hạn chế lớn là việc thiếu các thang đo cụ thể về mức độ rủi ro khiến ngân hàng khó đánh giá toàn diện. Nguyên nhân chính là chưa có hệ thống đo lường chuẩn cho các mức độ rủi ro, gây khó khăn trong việc xác định nguyên nhân và tần suất rủi ro.

- Kiểm soát viên Quản lý rủi ro thẻ

VPBank đã giảm tổn thất liên quan đến thẻ giả qua ĐVCNT, tuy nhiên vẫn thiếu hệ thống đánh giá mức độ rủi ro cụ thể. Điều này khiến việc triển khai biện pháp quản trị chưa đầy đủ. Nguyên nhân của hạn chế là chưa xây dựng thang đo rủi ro và chưa đánh giá đúng tần suất xuất hiện của mỗi nhóm rủi ro, dẫn đến khó khăn trong việc triển khai biện pháp phòng ngừa kịp thời.

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn đội ngũ quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank, ngày 20 tháng 5 năm 2024*

Những đánh giá trên đều phản ánh một cách toàn diện và chính xác về tình hình đo lường và đánh giá rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng của VPBank giai đoạn 2021-2023. Các vai trò đều nhấn mạnh ưu điểm là VPBank đã có những bước tiến trong việc

giảm thiểu rủi ro, đặc biệt là xử lý tra soát và giảm số lượng thẻ giả tại ĐVCNT/ATM. Tuy nhiên, tất cả đều nhận thức rõ ràng về hạn chế chính: thiếu các thang đo mức độ rủi ro cụ thể và chưa đánh giá tần suất rủi ro, điều này dẫn đến khó khăn trong việc triển khai các biện pháp phòng ngừa hiệu quả.

#### **2.2.4. Thực trạng kiểm soát rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

Để kiểm soát rủi ro trong hoạt động thanh toán thẻ tín dụng VPBank thực hiện:

- Xây dựng cẩm nang hướng dẫn về nghiệp vụ thẻ, xử lý lỗi tác nghiệp thẻ, xử lý khiếu nại giao dịch thẻ tín dụng và hướng dẫn sử dụng thẻ tín dụng an toàn để các chi nhánh và bộ phận liên quan thực hiện đúng quy định, nhằm giảm thiểu các rủi ro phát sinh.

Song song với việc xây dựng cẩm nang, VPBank đang áp dụng các hệ thống kỹ thuật hỗ trợ như phần mềm quản lý thông tin khách hàng và hệ thống quản lý rủi ro của các tổ chức thẻ quốc tế như VISA và MasterCard. Ngân hàng cũng đầu tư vào công nghệ để nâng cao bảo mật hệ thống bằng cách triển khai các chương trình phòng chống virus và an ninh mạng để ngăn chặn sự xâm nhập của hacker.

- Lắp đặt hệ thống camera an ninh thế hệ mới để giám sát các máy ATM. Thực hiện kiểm tra camera 24/7 tại các ATM để phát hiện sớm các hành vi khả nghi, hình ảnh thiết bị skimming từ TCTQT, và rà soát tình trạng hoạt động của camera và hệ thống báo động để báo cáo và khắc phục kịp thời.

- Rà soát kiểm tra tình hình gắn các thiết bị anti-skimming, PIN shield trên các máy ATM tại các chi nhánh và tổng hợp báo cáo cho Trung tâm Nghiệp vụ ngân hàng giao dịch.

- Định kỳ hoặc đột xuất thì Ban Lãnh đạo ngân hàng tổ chức kiểm tra nội bộ các Phòng về quy trình, quy định, văn bản tác nghiệp, trong đó có bao gồm cả hoạt động rủi ro thẻ,... tối thiểu 2 lần định kỳ/1 năm và 2 - 3 lần đột xuất/1 năm.

- Quy định rõ quyền và nghĩa vụ của ĐVCNT và tăng cường giám sát các giao dịch nghi ngờ trên hệ thống. Tuy nhiên, việc phòng chống hoàn toàn các hành vi thông đồng với tội phạm trong thanh toán thẻ tín dụng vẫn gặp khó khăn do phụ thuộc vào việc chi nhánh thực hiện đúng quy trình và giám sát ĐVCNT, vẫn tiềm ẩn nguy cơ rủi ro và tổn thất cho VPBank.

- Đối với rủi ro trong chấp nhận thanh toán thẻ Chip/thẻ lưỡng tính giả: Không chế hạn mức giao dịch 25 triệu đồng/ngày và chặn các giao dịch liên quan đến thẻ Chip/thẻ lưỡng tính tại các thiết bị có phát sinh giao dịch tra soát, khiếu nại giả mạo.

- Ngoài ra, VPBank triển khai các dịch vụ bổ sung như báo giao dịch tự động qua tin nhắn và xác thực trực tuyến bằng mật khẩu OTP hoặc thiết bị Token để đảm bảo an toàn cho chủ thẻ trong mọi giao dịch.

Mặc dù đã triển khai nhiều giải pháp tích cực, công tác quản lý rủi ro gian lận thẻ tín dụng tại VPBank vẫn chưa xây dựng được chiến lược phân tán rủi ro. Các sản phẩm chưa được đa dạng hoá để phân chia rủi ro thành các loại khác nhau.

#### **Hộp 2.4: Kết quả phỏng vấn sâu về kiểm soát rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank giai đoạn 2021 – 2023**

**Câu hỏi:** Xin ông/bà đánh giá về kiểm soát rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank trong giai đoạn 2021 - 2023. Ưu điểm? Hạn chế? Nguyên nhân của hạn chế?

**Trả lời:**

- Chuyên viên chính Quản lý rủi ro thẻ

VPBank đã triển khai nhiều biện pháp kỹ thuật và quy trình nhằm kiểm soát rủi ro thanh toán thẻ tín dụng, bao gồm hệ thống an ninh, giám sát ATM và quy định chặt chẽ về ĐVCNT. Tuy nhiên, việc phòng chống thông đồng giữa ĐVCNT và tội phạm vẫn còn hạn chế. Nguyên nhân là do phụ thuộc vào việc chi nhánh thực hiện đúng quy trình và thiếu sự giám sát nghiêm ngặt từ các bộ phận liên quan. Ngoài ra, chiến lược chuyển giao rủi ro chưa được xây dựng đầy đủ.

- Kiểm soát viên Quản lý rủi ro thẻ

Ưu điểm là VPBank đã đầu tư mạnh vào công nghệ bảo mật và giám sát ATM, giúp phát hiện sớm các hành vi gian lận. Tuy nhiên, việc phòng chống rủi ro vẫn còn yếu do chưa có hệ thống bảo hiểm để phân tán rủi ro và khó khăn trong việc quản lý ĐVCNT. Nguyên nhân là sự thiếu liên kết trong quy trình giám sát nội bộ và phụ thuộc vào việc chi nhánh thực hiện đúng quy định.

- Chuyên viên hỗ trợ nghiệp vụ

VPBank đã xây dựng cảm nang hướng dẫn và triển khai hệ thống kỹ thuật tiên tiến như OTP và Token, nâng cao khả năng bảo mật. Tuy nhiên, việc thiếu dịch vụ bảo hiểm đi kèm sản phẩm thẻ và chưa có chiến lược chuyển giao rủi ro là hạn chế lớn. Điều này khiến ngân hàng chưa thể giảm thiểu hoàn toàn rủi ro phát sinh từ hoạt động thanh toán thẻ tín dụng. Nguyên nhân chủ yếu do chưa có chiến lược phân tán rủi ro hiệu quả.

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn đội ngũ quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank, ngày 20 tháng 5 năm 2024*

Nhìn chung phản hồi trên đã nêu bật các ưu điểm và hạn chế trong việc kiểm soát rủi ro thanh toán thẻ tín dụng của VPBank. Các cá nhân được phỏng vấn đều ghi nhận rằng VPBank đã có những nỗ lực trong việc nâng cao bảo mật, sử dụng công nghệ và

giám sát các giao dịch tại ATM và ĐVCNT, thể hiện sự đầu tư và sự chú trọng vào việc giảm thiểu rủi ro. Tuy nhiên, họ cũng đều chỉ ra hạn chế chính là việc chưa triển khai chiến lược phân tán rủi ro và gặp khó khăn trong việc kiểm soát ĐVCNT. Nguyên nhân của hạn chế này được cho là thiếu giám sát chặt chẽ, quy trình giám sát chưa đồng bộ và sự đa dạng sản phẩm thẻ tín dụng.

#### **2.2.5. Thực trạng tài trợ rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

Khi nhận được thông tin thẻ gian lận, cán bộ nghiệp vụ thẻ phối hợp với Trung tâm Nghiệp vụ ngân hàng giao dịch để giải quyết. Cán bộ thẻ sẽ thực hiện các bước sau:

- Đối với các trường hợp Phòng quản lý rủi ro thẻ nhận diện thẻ có dấu hiệu gian lận hoặc nhận được thông báo về các giao dịch nghi ngờ từ các NHTTT, TCTQT:

+ Cán bộ nghiệp vụ thẻ phải liên hệ với chủ thẻ yêu cầu xác nhận về việc thực hiện các giao dịch nghi ngờ.

+ Khoá thẻ trên hệ thống quản lý thẻ và đưa thẻ lên danh sách thẻ cấm lưu hành.

+ Thông báo cho chủ thẻ về việc thẻ bị khoá, ngừng sử dụng và phát hành thẻ khác thay thế nếu chủ thẻ đề nghị.

- Trường hợp chi nhánh hoặc bộ phận chăm sóc khách hàng thông báo việc chủ thẻ thông báo không thực hiện giao dịch, cán bộ thẻ thực hiện:

+ Khoá thẻ trên hệ thống quản lý thẻ và đưa thẻ lên danh sách thẻ cấm lưu hành.

+ Thông báo cho chủ thẻ về việc thẻ bị khoá, ngừng sử dụng và phát hành thẻ khác thay thế nếu chủ thẻ đề nghị.

- Thông báo cho các NHTTT có liên quan yêu cầu ngừng tạm ứng cho các ĐVCNT.

- Thông báo với các TCTQT yêu cầu phối hợp xử lý và điều tra vụ việc.

- Trong trường hợp không thể liên hệ được với chủ thẻ, cán bộ nghiệp vụ thẻ thực hiện các bước sau:

+ Khoá thẻ tạm thời trên hệ thống quản lý thẻ.

+ Thông báo chi nhánh phát hành hoặc bộ phận chăm sóc khách hàng để trả lời chủ thẻ trong trường hợp chủ thẻ khiếu nại và mở khóa thẻ cho khách hàng sử dụng khi nhận được xác nhận của chủ thẻ hoặc chi nhánh phát hành thẻ yêu cầu.

- Tại Chi nhánh, khi có phát sinh giao dịch giả mạo, chi nhánh phải thực hiện:

+ Gửi hồ sơ lên Trung tâm Nghiệp vụ ngân hàng giao dịch gồm: đơn khiếu nại của chủ thẻ, đơn đăng ký phát hành của chủ thẻ, cam kết của chủ thẻ về việc không thực hiện giao dịch, biên bản làm việc với chủ thẻ, bản copy hộ chiếu/CMND của chủ thẻ, công văn của chi nhánh thông báo về nội dung sự việc để Trung tâm thực hiện tra soát khiếu nại theo quy định của các TCTQT.

+ Trường hợp kết quả tra soát khiếu nại không đòi được tiền từ NHTTT, chi nhánh tiến hành tập hợp toàn bộ hồ sơ trình Ban Giám đốc để lập hồ sơ xử lý tổn thất.

**Bảng 2.8: Số lượng thẻ khóa và thẻ phát hành lại miễn phí do gian lận trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

STT	Nội dung	Đơn vị tính	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Số thẻ khóa do gian lận	Thẻ	2.586	3.140	3.071
2	Số thẻ phát hành lại miễn phí	Thẻ	1.476	1.976	2.195
	<b>Tỷ lệ</b>	%	57,1	62,9	71,5

*Nguồn: Báo cáo giả mạo trong hoạt động thanh toán thẻ VPBank các năm 2021, 2022, 2023*

Tỷ lệ phát hành lại thẻ miễn phí do gian lận so với số thẻ bị khóa đã tăng từ 57,1% vào năm 2021 lên 62,9% vào năm 2022, và đạt 71,5% vào năm 2023. Điều này cho thấy một xu hướng gia tăng trong việc VPBank tài trợ rủi ro bằng cách cung cấp dịch vụ phát hành lại thẻ miễn phí cho khách hàng bị ảnh hưởng bởi gian lận. Việc phát hành lại thẻ miễn phí do gian lận có thể làm tăng chi phí tài trợ rủi ro cho VPBank nhưng điều này không chỉ giúp duy trì lòng tin, giữ chân khách hàng mà còn góp phần bảo vệ uy tín của ngân hàng.

Kinh phí thực hiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại ngân hàng VPBank được bố trí trong dự toán chi quản lý hàng năm của ngân hàng, cụ thể kinh phí cho hai bộ phận sau:

- Trích từ tiền lương, thưởng để trả các cán bộ phòng quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ (20% tổng kinh phí)
- Trích từ lợi nhuận trong hoạt động thanh toán thẻ tín dụng để dự phòng rủi ro (80% tổng kinh phí).

Hiện tại lợi nhuận của hoạt động thanh toán thẻ tín dụng VPBank không cao nên kinh phí phục vụ cho công tác quản lý rủi ro còn hạn chế và eo hẹp. Mặt khác quản lý rủi ro thẻ tín dụng là lĩnh vực mới nên cần đầu tư về mặt cơ sở hạ tầng nhiều, vì vậy khoản kinh phí trích lập dự phòng không cao, cần phải trích từ quỹ lương thưởng của nhân viên, điều này cũng gây nhiều hạn chế trong khâu xử lý rủi ro.

**Hộp 2.5: Kết quả phỏng vấn sâu về tài trợ rủi ro rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank giai đoạn 2021 – 2023**

**Câu hỏi:** Xin ông/bà đánh giá về tài trợ rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank trong giai đoạn 2021 - 2023. Ưu điểm? Hạn chế? Nguyên nhân của hạn chế?

**Trả lời:**

- Trưởng phòng Quản lý rủi ro thẻ

Việc phát hành lại thẻ miễn phí giúp duy trì lòng tin và giữ chân khách hàng, là điểm sáng trong quản lý rủi ro của VPBank. Tuy nhiên, kinh phí hạn chế từ lợi nhuận và quỹ lương thưởng gây áp lực lên ngân hàng. Cơ sở hạ tầng và công nghệ cần được đầu tư thêm, nhưng thiếu nguồn tài trợ khiến khả năng ứng phó rủi ro chưa tối ưu.

- Trưởng bộ phận Quản lý rủi ro thẻ

Mặc dù tỷ lệ phát hành thẻ lại miễn phí tăng, việc dựa vào quỹ lương thưởng để tài trợ rủi ro làm giảm khả năng đầu tư vào hạ tầng. Hạn chế nằm ở kinh phí eo hẹp do lợi nhuận thanh toán thẻ tín dụng còn thấp, gây khó khăn trong việc triển khai các biện pháp phòng ngừa rủi ro.

- Trưởng bộ phận Tra soát

Tăng tỷ lệ phát hành thẻ miễn phí là một biện pháp tốt để duy trì uy tín, nhưng kinh phí dành cho quản lý rủi ro quá hạn chế. Nguyên nhân chính là lợi nhuận từ thanh toán thẻ chưa đủ cao, dẫn đến hạn chế về nguồn lực và khả năng dự phòng. Việc này ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả tra soát và xử lý rủi ro.

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn đội ngũ quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank, ngày 20 tháng 5 năm 2024*

Các đánh giá trên đều nhấn mạnh rằng VPBank đã thực hiện những bước tích cực trong việc tài trợ rủi ro thanh toán thẻ tín dụng, đặc biệt là trong việc phát hành lại thẻ miễn phí cho khách hàng bị ảnh hưởng bởi gian lận. Điều này giúp bảo vệ uy tín và giữ chân khách hàng. Tuy nhiên, cũng chỉ ra rằng ngân hàng gặp khó khăn về tài chính do kinh phí hạn chế, chủ yếu đến từ lợi nhuận thấp và quỹ lương thưởng. Điều này gây áp lực lên ngân hàng trong việc đầu tư vào cơ sở hạ tầng và công nghệ cần thiết để quản lý

rủi ro hiệu quả hơn. Vì vậy, VPBank cần cải thiện tình hình tài chính liên quan đến thanh toán thẻ tín dụng và cân nhắc các nguồn tài trợ khác để nâng cao khả năng ứng phó và quản lý rủi ro hiệu quả hơn.

## **2.3. Đánh giá quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

### **2.3.1. Đánh giá thực hiện mục tiêu quản lý**

Quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng là một khía cạnh quan trọng của ngân hàng nhằm đảm bảo an toàn và hiệu quả trong việc xử lý giao dịch thẻ tín dụng. VPBank là một trong những ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam và đang hoạt động rất mạnh trong lĩnh vực thẻ tín dụng. Đánh giá về việc thực hiện mục tiêu quản lý rủi ro thẻ tín dụng của VPBank như sau:

- Giảm thiểu rủi ro: VPBank áp dụng các công cụ phân tích dữ liệu và mô hình rủi ro để nhận diện và đánh giá các nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong thanh toán thẻ tín dụng. Dù rủi ro vẫn chưa được giảm thiểu nhiều cùng nhiều thách thức do tội phạm thẻ ngày càng tinh vi và sử dụng công nghệ cao, ngân hàng theo dõi chặt chẽ các giao dịch bất thường, kiểm tra định kỳ hoạt động của các ĐVCNT và sử dụng các công cụ cảnh báo sớm để giảm thiểu các rủi ro gian lận.

- Đảm bảo tuân thủ pháp luật và tiêu chuẩn ngành: VPBank thực hiện nghiêm ngặt các quy trình kiểm soát nội bộ để duy trì tính toàn vẹn của giao dịch và đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật cũng như tiêu chuẩn ngành. Ngân hàng thiết lập các giới hạn tín dụng hợp lý, áp dụng các biện pháp xác thực mạnh mẽ trong giao dịch và thường xuyên cập nhật các chính sách phù hợp với quy định pháp lý hiện hành.

- Bảo vệ quyền lợi và nâng cao trải nghiệm của khách hàng: VPBank đảm bảo bảo vệ thông tin và quyền lợi của khách hàng thông qua các biện pháp an ninh mạng tiên tiến và quy trình phản ứng nhanh chóng với sự cố gian lận hoặc tranh chấp thẻ tín dụng. Ngân hàng cũng liên tục nâng cao trải nghiệm khách hàng bằng cách đảm bảo sự an toàn trong giao dịch và cung cấp dịch vụ hỗ trợ kịp thời, minh bạch, hỗ trợ bồi hoàn cho khách hàng gặp rủi ro khi sử dụng thẻ tín dụng tại VPBank.

### **2.3.2. Ưu điểm**

- Về bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng có cơ cấu gọn nhẹ và tập trung cho phép bộ máy quản lý đưa ra quyết định nhanh chóng, giúp giảm thiểu thời gian phản ứng trước các tình huống khẩn cấp và ngăn ngừa tổn thất lớn cho ngân hàng. VPBank đã tổ chức một phòng chuyên biệt tại Trung tâm Nghiệp vụ Ngân hàng Giao dịch để quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng. Điều này giúp tập trung nguồn lực và chuyên môn, đảm bảo sự kiểm soát và quản lý rủi ro chặt chẽ hơn. Và với đội ngũ

cán bộ trẻ, năng động, VPBank có thể nhanh chóng áp dụng và thích nghi với những thay đổi trong công nghệ và quy trình quản lý rủi ro. Đội ngũ trẻ có khả năng học hỏi và phát triển nhanh chóng, tạo ra những cách tiếp cận mới và sáng tạo trong công việc.

- Về nhận diện rủi ro, VPBank đã cải thiện khả năng giám sát và phân tích giao dịch, dẫn đến việc phát hiện hơn 2,000 trường hợp gian lận trong hành vi giao dịch mỗi năm từ 2021 đến 2023. Các biện pháp bảo mật và xác thực cũng được củng cố, giúp giảm số lượng thẻ gian lận phát hiện qua xác thực và bảo mật từ 607 thẻ năm 2021 xuống còn 457 thẻ năm 2023. Ngoài ra, sự hợp tác với các tổ chức quốc tế và ngân hàng khác đã giúp phát hiện thêm các trường hợp gian lận phức tạp, từ 60 thẻ năm 2021 lên 73 thẻ năm 2023.

- Về đo lường và đánh giá rủi ro, VPBank đã ghi nhận sự giảm thiểu đáng kể trong tổn thất liên quan đến thẻ giả tại ĐVCNT/ATM, từ 413 triệu đồng năm 2021 xuống còn 97 triệu đồng năm 2023. Điều này cho thấy việc đánh giá và đo lường rủi ro đã giúp giảm thiểu thiệt hại tài chính do gian lận thẻ. Bằng cách theo dõi chặt chẽ các yêu cầu tra soát và khiếu nại gian lận, VPBank đã phát hiện và xử lý kịp thời các trường hợp gian lận, với số lượng yêu cầu tăng từ 9.520 năm 2022 lên 19.354 năm 2023, giúp nâng cao hiệu quả của các biện pháp phòng ngừa và phản ứng đối với các rủi ro. VPBank cũng đã xác định được các sản phẩm thẻ có tỷ lệ rủi ro cao như thẻ tín dụng Visa và MasterCard, từ đó triển khai các biện pháp quản lý rủi ro cụ thể cho từng loại thẻ, giúp giảm tỷ lệ rủi ro từ 63% năm 2021 xuống 54% năm 2023 đối với thẻ Visa.

- Về kiểm soát rủi ro, VPBank đã áp dụng nhiều biện pháp như xây dựng cảm nang hướng dẫn, sử dụng công nghệ bảo mật tiên tiến, và lắp đặt hệ thống camera an ninh thế hệ mới, giúp giảm thiểu rủi ro gian lận. Sự giảm số trường hợp thẻ giả từ 20 trường hợp năm 2021 xuống còn 4 trường hợp năm 2023 cho thấy hiệu quả của các biện pháp này. Ngân hàng cũng đã đầu tư vào các hệ thống kỹ thuật như phần mềm quản lý thông tin khách hàng và hệ thống quản lý rủi ro của VISA và MasterCard, cũng như triển khai chương trình phòng chống virus và an ninh mạng. Điều này giúp nâng cao mức độ bảo mật hệ thống và an toàn cho khách hàng khi sử dụng thẻ tín dụng. Bên cạnh đó, VPBank thực hiện giám sát 24/7 các máy ATM và định kỳ kiểm tra nội bộ tối thiểu 2 lần mỗi năm, cùng với 2-3 lần kiểm tra đột xuất, giúp đảm bảo tính tuân thủ quy trình và giảm thiểu rủi ro từ phía nội bộ và các điểm chấp nhận thẻ.

- Về tài trợ rủi ro, VPBank cung cấp dịch vụ phát hành lại thẻ miễn phí cho khách hàng bị ảnh hưởng bởi gian lận, với tỷ lệ phát hành lại tăng từ 57,1% năm 2021 lên 71,5% năm 2023. Điều này giúp duy trì lòng tin của khách hàng và bảo vệ uy tín của ngân hàng. VPBank cũng đã thực hiện các biện pháp tài trợ rủi ro như tự khắc phục và



chuyển giao rủi ro thông qua bảo hiểm, giúp giảm thiểu tổn thất tài chính và duy trì trạng thái ổn định của ngân hàng sau khi gặp rủi ro. Việc khoá thẻ và phát hành thẻ mới kịp thời giúp bảo vệ tài khoản của khách hàng và giảm thiểu thiệt hại từ các giao dịch gian lận.

### **2.3.3. Hạn chế**

- Về bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng

+ Thiếu nhân sự chuyên môn: Hiện tại chỉ có Trung tâm Nghiệp vụ Ngân hàng Giao dịch có phòng chuyên trách về quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ, trong khi các chi nhánh không có phòng ban tương ứng và cán bộ làm việc kiêm nhiệm nhiều công việc. Điều này dẫn đến sự thiếu chuyên sâu và không tập trung trong công tác quản lý rủi ro tại các chi nhánh.

+ Thiếu kinh nghiệm và đào tạo: Đội ngũ cán bộ trẻ hóa, thiếu kinh nghiệm lâu năm, và chưa được đào tạo chuyên sâu, hệ thống về quản lý rủi ro thẻ tín dụng. Việc thiếu kinh nghiệm và đào tạo bài bản có thể dẫn đến xử lý không kịp thời và không hiệu quả các tình huống rủi ro mới, gây tổn thất cho ngân hàng.

+ Phản ứng chậm trước rủi ro: Do các cán bộ tại chi nhánh làm nhiều công việc kiêm nhiệm và có thể thiếu chuyên môn sâu, việc xử lý các giao dịch giả mạo hoặc tình huống rủi ro có thể bị chậm trễ. Điều này làm tăng nguy cơ tổn thất tài chính cho ngân hàng khi không kịp thời ngăn chặn các hành vi gian lận.

+ Sự phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân: Thiếu hệ thống đào tạo chuyên nghiệp và bài bản dẫn đến việc quản lý rủi ro dựa nhiều vào kinh nghiệm cá nhân, tài liệu tự học hoặc thảo luận nhóm. Điều này có thể không đủ đáp ứng nhu cầu xử lý nhanh chóng và chính xác các tình huống rủi ro phức tạp, đặc biệt trong môi trường thanh toán thẻ có tính chất biến động cao.

- Về nhận diện rủi ro, số lượng hành vi gian lận gia tăng qua các năm, từ 1,356 thẻ năm 2021 lên 2,043 thẻ năm 2023, cho thấy các phương thức gian lận ngày càng tinh vi hơn. VPBank cũng đối mặt với nhiều thủ đoạn gian lận mới và phụ thuộc nhiều vào thông tin từ khách hàng và các tổ chức bên ngoài để phát hiện gian lận, đòi hỏi cần nâng cao khả năng tự động phát hiện và phản ứng nhanh hơn.

- Về đo lường và đánh giá rủi ro, VPBank chưa xây dựng các thang đo mức độ rủi ro cụ thể như "đặc biệt nghiêm trọng", "nghiêm trọng", hay "ít nghiêm trọng", dẫn đến khó khăn trong việc đánh giá mức độ nghiêm trọng của từng loại rủi ro và ảnh hưởng đến việc đưa ra các biện pháp phòng ngừa chính xác. Bên cạnh đó, số lượng đơn tra soát và khiếu nại gian lận tăng mạnh, từ 9.520 năm 2022 lên 19.354 năm 2023, cho thấy áp

lực lớn lên hệ thống quản lý rủi ro và khả năng xử lý dữ liệu của VPBank, có thể dẫn đến việc phản ứng chậm trễ đối với các tình huống rủi ro mới phát sinh.

- Về kiểm soát rủi ro, mặc dù đã triển khai nhiều biện pháp kiểm soát rủi ro, VPBank vẫn chưa xây dựng được chiến lược phân tán rủi ro một cách hiệu quả. Hiệu quả của các biện pháp kiểm soát rủi ro vẫn phụ thuộc lớn vào việc các chi nhánh thực hiện đúng quy trình và giám sát ĐVCNT. Điều này tiềm ẩn nguy cơ không đồng nhất trong việc thực thi và quản lý rủi ro tại các chi nhánh. Bên cạnh đó việc phòng chống các hành vi thông đồng với tội phạm tại ĐVCNT vẫn gặp khó khăn do thiếu các biện pháp giám sát mạnh mẽ và hiệu quả để phát hiện sớm và ngăn chặn các hành vi này, dẫn đến nguy cơ rủi ro và tổn thất vẫn tồn tại. Hiện chiến lược đa dạng hóa sản phẩm thẻ tín dụng cũng chưa được tối ưu để có thể phân tán rủi ro.

- Về tài trợ rủi ro, kinh phí cho quản lý rủi ro chủ yếu trích từ lợi nhuận hoạt động thanh toán thẻ tín dụng (80% tổng kinh phí), mà hiện tại không cao, dẫn đến hạn chế trong việc đầu tư cho cơ sở hạ tầng và xử lý rủi ro. Việc trích từ quỹ lương thưởng để chi trả cho cán bộ phòng quản lý rủi ro (20% tổng kinh phí) có thể ảnh hưởng đến ngân sách cho các hoạt động khác và hạn chế khả năng mở rộng hoặc nâng cấp hệ thống quản lý rủi ro. Dịch vụ phát hành thẻ miễn phí cho khách hàng do gian lận có thể làm tăng chi phí tài trợ rủi ro cho ngân hàng, ảnh hưởng đến hiệu quả tài chính tổng thể của hoạt động thanh toán thẻ tín dụng.

#### **2.3.4. Nguyên nhân của hạn chế**

##### **2.3.4.1. Nguyên nhân thuộc về môi trường bên ngoài VPBank**

- Về cơ chế chính sách hiện nay, pháp luật Việt Nam chưa có chế tài rõ ràng và riêng biệt để xử lý các rủi ro gian lận thẻ tín dụng, đặc biệt là các vi phạm có yếu tố nước ngoài đang gia tăng. Điều này gây khó khăn cho ngân hàng trong việc bảo vệ quyền lợi của khách hàng và xử lý các trường hợp gian lận phức tạp. NHNN chưa ban hành văn bản hướng dẫn chi tiết liên quan đến an toàn và bảo mật cho việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ thẻ, đặc biệt là việc yêu cầu 100% các ngân hàng triển khai đồng bộ thẻ Chip thay thế thẻ từ, cũng như các quy định liên quan đến an ninh trong hoạt động của máy ATM như mã hóa đường truyền dữ liệu và cài đặt camera giám sát. Sự thiếu rõ ràng về thời hạn và cụ thể hóa các quy định này dẫn đến tình trạng thực hiện không đồng bộ, gây ảnh hưởng đến hiệu quả chung của hoạt động thẻ tín dụng trong hệ thống ngân hàng. Bên cạnh đó, công tác kiểm tra, giám sát việc chấp hành các quy định của NHNN, cũng chưa được thực hiện một cách nghiêm túc và có hiệu quả. Việc thiếu các chế tài phạt cụ thể đối với những ngân hàng không tuân thủ đúng quy định này gây ra môi trường cạnh tranh không lành mạnh và giảm hiệu quả quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ

tín dụng. Ngoài ra, khung pháp lý và cơ chế chính sách về an toàn, bảo mật trong thanh toán thẻ tín dụng chưa hoàn thiện, đặc biệt là việc hướng dẫn cụ thể về trích lập quỹ dự phòng quản lý rủi ro để xử lý các trường hợp bất khả kháng hoặc tổn thất do tội phạm thẻ gây ra. Điều này làm giảm khả năng phòng ngừa và quản lý rủi ro của các ngân hàng. Hơn nữa, việc thiếu các chính sách khuyến khích như miễn giảm thuế nhập khẩu đối với các thiết bị chuyên dụng thẻ cũng khiến cho các ngân hàng gặp khó khăn trong việc đầu tư vào công nghệ, làm tăng rủi ro trong quá trình thanh toán thẻ. Thiếu sự phối hợp chặt chẽ giữa NHNN và các cơ quan liên quan, như Bộ Công an, trong việc phòng chống tội phạm thẻ và xử lý các hành vi gian lận cũng là một trong những nguyên nhân chính gây ra các hạn chế trong quản lý rủi ro thẻ tín dụng.

- Bên cạnh NHNN thì Hội thẻ Việt Nam cũng đã có những nỗ lực trong việc phối hợp các ngân hàng thành viên, nhưng vẫn còn tồn tại những khoảng trống, như chưa xây dựng được quy trình thống nhất về tra soát, xử lý tranh chấp và khiếu nại giữa các ngân hàng. Việc tập hợp và phân tích tình hình rủi ro, gian lận trên thị trường thẻ cũng chưa đạt được sự toàn diện, dẫn đến khó khăn trong việc tạo ra danh sách đen hiệu quả hoặc kịp thời gửi cảnh báo đến các ngân hàng thành viên. Ngoài ra, việc đào tạo và nâng cao nghiệp vụ quản lý rủi ro vẫn còn chưa được triển khai đồng bộ, khiến cho khả năng phòng ngừa gian lận của các ngân hàng chưa đạt hiệu quả cao. Những yếu tố này làm giảm hiệu quả quản lý rủi ro thẻ tín dụng tại các ngân hàng thành viên như VPBank.

- Về khoa học kỹ thuật và công nghệ, sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã giúp nâng cao mức độ bảo mật cho thẻ tín dụng. Tuy nhiên, công nghệ cũng mang đến những thách thức mới khi các hình thức gian lận và tội phạm mạng ngày càng tinh vi hơn. Điều này đòi hỏi ngân hàng phải liên tục cập nhật và nâng cấp các hệ thống bảo mật để ngăn chặn các hành vi lừa đảo.

- Về phía khách hàng, mặc dù thẻ tín dụng đã trở nên phổ biến hơn tại Việt Nam, thói quen sử dụng tiền mặt, chuyển khoản và thẻ ghi nợ vẫn còn phổ biến. Điều này tạo ra rào cản cho việc mở rộng thị trường thẻ tín dụng, không chỉ đối với người dùng mà còn đối với các đơn vị chấp nhận thanh toán thẻ. Khi mới chuyển sang sử dụng thẻ tín dụng, nhiều khách hàng chưa quen với các yêu cầu bảo mật, làm tăng nguy cơ bị lợi dụng thông tin thẻ. Nhiều khách hàng thiếu kiến thức về việc bảo vệ thông tin thẻ, dẫn đến việc dễ dàng bị kẻ gian mạo danh nhân viên ngân hàng tiếp cận, lừa đảo và chiếm đoạt thông tin thẻ. Dù VPBank đã đẩy mạnh công tác truyền thông về bảo mật thẻ tín dụng, vẫn có nhiều khách hàng chưa hiểu rõ, gây ra rủi ro và tổn thất lớn.

#### 2.3.4.2. Nguyên nhân thuộc về VPBank

- Nguồn nhân lực trong thời điểm hiện tại đội ngũ nhân sự còn rất mỏng và các nhân sự hiện tại chưa thực sự mạnh về cả về chuyên môn kỹ thuật lẫn kiến thức nghiệp

vụ. Nhân sự mạnh kỹ thuật thì chưa nắm vững nghiệp vụ và nhân sự bên trung tâm nghiệp vụ ngân hàng giao dịch thì còn lẫ lẫm với những công nghệ mới. Bên cạnh đó do đây là một lĩnh vực có ảnh hưởng nhiều từ công nghệ mới nên công tác đào tạo cho các nhân sự thực hiện quản lý rủi ro thẻ tín dụng vẫn còn gặp nhiều khó khăn do thiếu những chuyên gia cấp cao am hiểu về các công nghệ mới này.

- Chính sách giao chỉ tiêu phát hành thẻ tín dụng dựa trên doanh số không đi đôi với tăng trưởng thực sự của nhu cầu tiêu dùng qua thẻ. Điều này dẫn đến việc bộ phận kinh doanh phát hành thẻ ồ ạt mà không xem xét nhu cầu thực sự của khách hàng, gây ra các rủi ro khi khách hàng không có kiến thức về sử dụng và bảo vệ thông tin thẻ tín dụng, dẫn đến tổn thất và rủi ro gia tăng cho ngân hàng.

- Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin chưa được nâng cấp kịp thời so với tốc độ phát triển của dịch vụ và yêu cầu phòng chống gian lận. Do tính chất là tổ chức ngân hàng – tài chính nên công nghệ không phải là thế mạnh của VPBank. Dù là một trong những ngân hàng tiên phong về mặt ứng dụng công nghệ mới trong các hoạt động vận hành, kinh doanh nhưng so về mặt nắm bắt công nghệ vẫn đang ở giai đoạn mới bắt đầu so với các công ty công nghệ khác. Trong khi đó các đối tượng tội phạm thẻ đang sử dụng công nghệ rất cao mà VPBank phải nắm bắt kịp xu hướng công nghệ này để có thể thực hiện tốt quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng.

- Về tài chính thực hiện công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng, kinh phí còn khá hạn chế và eo hẹp. Vì đây là một lĩnh vực mới cần đầu tư nhiều vào cơ sở hạ tầng, khoản kinh phí dự phòng không cao và phải trích từ quỹ lương thưởng của nhân viên. Điều này tạo ra nhiều hạn chế trong việc xử lý rủi ro một cách hiệu quả.

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ RỦI RO TRONG THANH TOÁN THẺ TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG

### **3.1. Định hướng hoàn thiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank đến năm 2030**

#### ***3.1.1. Mục tiêu quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank đến năm 2030***

- Hoàn thiện mô hình tổ chức quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank: Tiếp tục hoàn thiện mô hình tổ chức thanh toán thẻ tín dụng của VPBank theo mô hình công ty mẹ và công ty con. Hoàn thiện mô hình tổ chức tại Hội sở chính và Chi nhánh hướng tới việc tái cấu trúc chi nhánh theo mô hình chuẩn (chi nhánh chỉ tập trung chăm sóc khách hàng).

Chuẩn hóa mô hình tổ chức đi đôi với hoàn thiện về chức năng nhiệm vụ của các đơn vị mạng lưới.

Mô hình tổ chức quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank phải được hoàn thiện một cách đồng bộ từ từ Trung tâm nghiệp vụ ngân hàng giao dịch tới các chi nhánh. Đảm bảo mô hình gọn nhẹ nhưng có tính hiệu quả cao.

Tương tác hoạt động giữa 4 bước của quy trình quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ bao gồm nhận diện rủi ro, đo lường và đánh giá rủi ro, kiểm soát rủi ro, tài trợ rủi ro phải chặt chẽ và phối hợp với nhau.

- Hoàn thiện các dự án quản trị nguồn nhân lực

Tiếp tục đẩy mạnh các dự án nâng cao năng lực hoạt động của đội ngũ cán bộ thực hiện công tác quản lý rủi ro thanh toán thẻ tín dụng

Tiếp tục thực hiện dự án triển khai Basel II : Phân tích chênh lệch hiện trạng VPBank với các yêu cầu của Basel II .

Xây dựng kế hoạch tổng thể cho dự án

Đẩy mạnh dự án nâng cao năng lực quản trị theo thông lệ quốc tế thông qua việc phát triển hệ thống ALM & FPT.

- Hoàn thiện hệ thống bảo mật ngân hàng

Tiếp tục triển khai dự án nâng cấp hệ thống lõi (Corebanking)

Tích hợp hệ thống Corebanking với các ứng dụng khác.

Phát triển hệ thống báo cáo, chuyên đổi dữ liệu, hỗ trợ tích hợp hệ thống, triển khai hệ thống TF, hệ thống quản trị nguồn nhân lực có hỗ trợ đo lường hiệu quả công việc.

### ***3.1.2. Phương hướng hoàn thiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank***

- Hoàn thiện mô hình tổ chức và phát triển mạng lưới: Tiếp tục hoàn thiện mô hình tổ chức quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng của VPBank với mục tiêu hướng tới khách hàng. Chuẩn hóa mô hình tổ chức đi đôi với hoàn thiện về chức năng nhiệm vụ của các đơn vị mạng lưới.

- Hoàn thiện công tác kiểm tra, giám sát, nâng cao khả năng phát hiện sớm rủi ro: Tiếp tục hoàn thiện công tác kiểm tra, kiểm soát: Hoàn thiện chức năng nhiệm vụ của các phòng thuộc khối kiểm tra, kiểm toán; Tăng cường kiểm tra, kiểm soát theo dõi thường xuyên các hoạt động của ngân hàng, của tất cả các Chi nhánh, Công ty trực thuộc. Tăng cường giám sát rủi ro đạo đức, tác nghiệp của cán bộ.

- Hoàn thiện các quy trình tác nghiệp, các văn bản pháp luật cũng như xây dựng công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ chặt chẽ.

- Hoàn thiện công tác đào tạo, nâng cao năng lực cũng như phẩm chất đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ thực hiện công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ.

## **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank đến năm 2030**

### ***3.2.1. Giải pháp hoàn thiện bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank***

Phòng Quản lý rủi ro thẻ đã có những đóng góp quan trọng trong việc kiểm soát và giảm thiểu rủi ro liên quan đến hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng của ngân hàng. Để nâng cao hiệu quả hoạt động và tiếp tục giảm thiểu rủi ro, tổn thất cho ngân hàng, phòng này cần được phát triển toàn diện hơn với các chức năng và nhiệm vụ mở rộng như sau:

- Phòng Quản lý rủi ro thẻ cần bổ sung thêm cán bộ chuyên trách tại Trung tâm Nghiệp vụ ngân hàng giao dịch, với yêu cầu tất cả các cán bộ phải làm việc liên tục suốt tuần. Do hoạt động thanh toán thẻ diễn ra liên tục, việc để cán bộ rủi ro làm công tác kiêm nhiệm hoặc bán thời gian có thể dẫn đến việc xử lý không kịp thời, từ đó gia tăng rủi ro và tổn thất cho ngân hàng. Do đó, việc có một đội ngũ chuyên trách và làm việc toàn thời gian là rất cần thiết để đảm bảo phát hiện sớm và xử lý hiệu quả các rủi ro.

- Cần chú trọng đào tạo và nâng cao kỹ năng nghiệp vụ cho các cán bộ. Xây dựng và triển khai chương trình đào tạo một cách khoa học về sản phẩm thẻ. Đảm bảo rằng các cán bộ dịch vụ thẻ có đủ kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc hiệu quả.

- Trình độ và đạo đức nghề nghiệp của cán bộ là yếu tố quyết định thành công trong dịch vụ thẻ tín dụng. Cán bộ cần có trình độ chuyên môn cao, tác phong giao dịch chuyên nghiệp, và thái độ phục vụ tận tâm. Cần triển khai các chương trình đào tạo tiên tiến, hợp tác với các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực ngân hàng và tham quan mô hình hoạt động tại các quốc gia có hệ thống ngân hàng phát triển. Đặc biệt, cử cán bộ tham gia các khóa học về giả mạo thẻ do các tổ chức thẻ quốc tế tổ chức để cập nhật thông tin mới về tình hình giả mạo và các biện pháp phòng tránh.

### ***3.2.2. Giải pháp hoàn thiện nhận diện rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank***

- Phối hợp với các tổ chức kinh doanh thẻ tín dụng trong nước và quốc tế trong công tác ngăn ngừa và phát hiện rủi ro. Khi rủi ro xảy ra nó không chỉ gây tổn thất cho ngân hàng phát hành mà cả ngân hàng thanh toán và các thành phần tham gia hoạt động kinh doanh thẻ ngân hàng. Bên cạnh đó các tổ chức tội phạm thẻ hoạt động ngày càng tinh vi, sử dụng công nghệ hiện đại trong hoạt động giả mạo thẻ và mở rộng phạm vi hoạt động đến tất cả các quốc gia, các châu lục trên thế giới. Chính vì vậy phòng chống và hạn chế rủi ro trong kinh doanh thẻ không chỉ là sự nỗ lực cố gắng của một ngân hàng, một tổ chức đơn lẻ mà cần sự phối hợp, hợp tác của toàn bộ các ngân hàng, tổ chức tham gia hoạt động kinh doanh thẻ. Nếu chỉ đơn lẻ một ngân hàng tiến hành công tác quản lý rủi ro thì các tổ chức tội phạm thẻ sẽ chuyển hướng tấn công sang các ngân hàng khác và khi giả mạo rủi ro trong hoạt động thẻ tăng cao sẽ gây mất lòng tin của khách hàng, ảnh hưởng đến hoạt động của toàn bộ thị trường thẻ. Chính vì vậy các ngân hàng tuy có thể cạnh tranh với nhau gay gắt trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ nhưng cần phải thống nhất với nhau trong công tác phòng chống giả mạo thẻ. Các ngân hàng chủ động trao đổi thông tin và phối hợp hành động với nhau và với các cơ quan pháp luật khi phát hiện các hành vi giả mạo thẻ trong hệ thống mình. Ở đây chúng ta cũng cần nhấn mạnh đến vai trò của các cơ quan pháp luật vì đây là lực lượng đóng vai trò quan trọng để truy bắt và đưa ra xử lý các hành vi vi phạm trong hoạt động kinh doanh thẻ.

- Theo dõi các báo cáo về hoạt động thẻ và chương trình quản lý rủi ro toàn cầu của các tổ chức thẻ quốc tế là rất quan trọng. Phát hiện sớm các hành vi gian lận thẻ và nắm bắt các xu hướng giả mạo trên thế giới, trong khu vực và ngân hàng mình. Dựa trên

thông tin thu được, đề xuất các giải pháp ngăn chặn giao dịch giả mạo có thể xảy ra đối với hoạt động thanh toán thẻ tín dụng.

- Giải pháp về công nghệ

+ Đầu tư và củng cố hệ thống thiết bị hỗ trợ như phần mềm quản lý thông tin khách hàng, hệ thống giám sát hoạt động máy ATM, và phần mềm báo cáo tần suất giao dịch. Những công nghệ này giúp phát hiện kịp thời các giao dịch thẻ tín dụng bất thường và nâng cấp hệ điều hành để đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa ngân hàng. Cài đặt bản báo lỗi hệ điều hành và cập nhật các phần mềm ứng dụng là cần thiết để duy trì hiệu quả hoạt động và bảo mật.

+ Sử dụng các chương trình cảnh báo thẻ nghi ngờ gian lận giả mạo do các Tổ chức thẻ trong và ngoài nước triển khai: Các tổ chức thẻ trong và ngoài nước dựa trên giao dịch phát sinh của mỗi thẻ để xây dựng chương trình phần mềm cảnh báo kịp thời tới các ngân hàng về thẻ nghi ngờ gian lận, giả mạo. Khi tiếp nhận các thông tin này, các ngân hàng kịp thời khóa/đóng thẻ ngay và thông báo tới khách hàng về những trường hợp thẻ nghi ngờ gian lận, giả mạo, từ đó hạn chế các rủi ro phát sinh không đáng có cho chủ thẻ.

+ Từng bước tiêu chuẩn hóa và hiện đại hóa tất cả các nghiệp vụ ngân hàng nói chung và nghiệp vụ thẻ tín dụng nói riêng, đảm bảo hòa nhập với các ngân hàng quốc tế. Tăng cường kỹ thuật xử lý tự động trong tất cả quy trình tiếp nhận yêu cầu khách hàng, thẩm định thông tin, xử lý nghiệp vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ thẻ tín dụng, giảm thiểu các giải pháp quản lý hành chính. Tổ chức rà soát, làm sạch thông tin về khách hàng theo số tài khoản, mã số khách hàng. Bổ sung hệ thống thông tin về khách.

Bên cạnh việc theo dõi các báo cáo sử dụng và thanh toán thẻ tín dụng của ngân hàng, cán bộ quản lý rủi ro cần chú trọng đến việc xem xét các báo cáo về giả mạo thẻ do các Tổ chức Thẻ Quốc tế (TCTQT) cung cấp. Các báo cáo này không chỉ giúp nắm bắt tình hình, diễn biến và xu hướng giả mạo trong hoạt động thẻ trên toàn thế giới mà còn cung cấp cái nhìn sâu sắc về tình hình giả mạo tại khu vực cũng như của ngân hàng mình. Dựa trên các thông tin thu được từ các báo cáo này, cán bộ quản lý rủi ro có thể phân tích và đề xuất các giải pháp hiệu quả nhằm ngăn chặn các giao dịch giả mạo có thể xảy ra, bảo vệ hoạt động thẻ của ngân hàng một cách chủ động và hiệu quả hơn.

Để đối phó với tình trạng giả mạo và lừa đảo trong hoạt động thanh toán thẻ, các TCTQT đã phát triển và triển khai các chương trình hỗ trợ nhằm giúp các thành viên phát hiện và quản lý rủi ro một cách hiệu quả. Những chương trình này đã chứng minh



được sự thành công tại nhiều thị trường quốc tế, và VPBank cần phối hợp chặt chẽ, khai thác tối đa chức năng của các dịch vụ hỗ trợ sau:

+ Dịch vụ cảnh báo về ĐVCNT quốc gia (National Merchant Alert Service - NMAS): NMAS cung cấp một cơ sở dữ liệu lưu trữ thông tin về các ĐVCNT đã từng bị chấm dứt hợp đồng do có hành vi liên quan đến giả mạo, có mức đòi bồi hoàn cao, hoặc đã vi phạm các điều khoản trong hợp đồng chấp nhận thẻ. Khi ngân hàng chuẩn bị ký kết hợp đồng chấp nhận thanh toán thẻ với một đơn vị mới, việc cập nhật cơ sở dữ liệu của NMAS sẽ giúp ngân hàng xác định xem ĐVCNT đó có nằm trong danh sách các ĐVCNT có độ rủi ro cao hay không. Đồng thời, NMAS cũng cung cấp chế độ tự động thông báo cho ngân hàng thanh toán nếu ĐVCNT được đưa vào danh sách cảnh báo trong vòng 180 ngày sau khi ngân hàng yêu cầu thông tin về ĐVCNT đó.

+ Dịch vụ phát hiện rủi ro (Risk Identification Service - RIS): RIS hỗ trợ các ngân hàng trong việc theo dõi các hoạt động liên quan đến giả mạo tại các ĐVCNT. Dịch vụ này thu thập thông tin về các hoạt động của ĐVCNT, bao gồm doanh số giao dịch, yêu cầu tra soát, bồi hoàn, và số giao dịch giả mạo. Một chương trình đánh giá rủi ro sẽ sử dụng các thông số thu thập được để đánh giá hoạt động của ĐVCNT, và khi các thông số đạt đến một ngưỡng cụ thể, RIS sẽ gửi báo cáo về ĐVCNT đến ngân hàng thanh toán thông qua hệ thống quản lý phân phối báo cáo. Báo cáo này sẽ cung cấp các thông tin chi tiết về hoạt động của ĐVCNT cùng với sáu mức cảnh báo dựa trên các thông tin thu thập được.

+ Dịch vụ thông tin giả mạo toàn cầu (Global Fraud Information Service - GFIS): GFIS kết nối và chuyển giao thông tin về giả mạo và lừa đảo trong hoạt động thẻ giữa các tổ chức thành viên trên toàn cầu thông qua thư điện tử. Dịch vụ này không chỉ cung cấp thông tin cập nhật về các vụ giả mạo thẻ mà còn cung cấp các công cụ hỗ trợ khác như diễn đàn trao đổi thông tin về điều tra và phòng chống giả mạo, số liệu thống kê định kỳ hàng tháng và quý về tình hình giả mạo thẻ, và những cập nhật mới về luật pháp liên quan đến giả mạo thẻ tại các quốc gia

Việc khai thác tối đa các dịch vụ này không chỉ giúp ngân hàng phát hiện sớm các rủi ro giả mạo mà còn hỗ trợ trong việc xây dựng và duy trì các biện pháp phòng ngừa rủi ro hiệu quả, góp phần bảo vệ sự an toàn và uy tín của ngân hàng trong lĩnh vực thanh toán thẻ.

### **3.2.3. Giải pháp hoàn thiện đo lường và đánh giá rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

- Xây dựng mô hình đánh giá mức độ rủi ro thích hợp để biết được xác suất xảy ra rủi ro và mức độ tổn thất khi xảy ra rủi ro để xem khả năng chấp nhận nó của Ngân hàng. Một rủi ro gây hậu quả nghiêm trọng mang lại ảnh hưởng không nhỏ tới NHTM, nó làm giảm lợi nhuận, thậm chí phá sản Ngân hàng. Nếu một rủi ro mang lại hậu quả ít nghiêm trọng nhưng có tần suất xuất hiện thường xuyên cũng ảnh hưởng không nhỏ tới hình ảnh thương hiệu của Ngân hàng, nó làm giảm tính chuyên nghiệp của Ngân hàng trong mắt khách hàng.

- Xây dựng hệ thống tiêu chí đo lường rủi ro trong hoạt động thanh toán thẻ tín dụng trong nghiệp vụ thanh toán thẻ tín dụng:

+ Chỉ tiêu về số lượng thẻ tra soát, khiếu nại gian lận

+ Số lượng thẻ tín dụng đề nghị xử lý rủi ro, tổn thất do gian lận, giả mạo

+ Số lượng thẻ không hoạt động trong một thời gian (thẻ ngủ). Thẻ ngủ sẽ gây ra những nguy cơ rủi ro, tổn thất cho các ngân hàng như rủi ro về việc lộ thông tin, thậm chí các loại thẻ này được bán lại cho các đối tượng tội phạm lợi dụng thẻ thực hiện các hoạt động thanh toán bất hợp pháp, gây mất uy tín cho các ngân hàng. Mặt khác, sẽ lãng phí nguồn tài nguyên lưu trữ của hệ thống thẻ.

+ Số lượng ATM bị gắn thiết bị sao chép dữ liệu

+ Số lượng ATM bị khò hàn, lấy cắp tiền trong các hộp tiền

+ Số lượng POS giao dịch không/chấp nhận thanh toán thẻ giả

+ Tỷ lệ rủi ro, tổn thất trong lĩnh vực thẻ

Hầu hết các ngân hàng đều xét một tỷ lệ rủi ro, tổn thất phù hợp để triển khai các sản phẩm dịch vụ. Tỷ lệ (%) = Tổng số tiền dự kiến rủi ro, tổn thất/Doanh thu của sản phẩm dịch vụ đó.

Thông thường tỷ lệ này chiếm từ 0.08% - 0.15% nằm trong khung tỷ lệ cho phép và chấp nhận để triển khai các dịch vụ sản phẩm.

Ngoài ra, các TCTQT cũng đánh giá tỷ lệ = Số lượng giao dịch tra soát, khiếu nại với mã lý do gian lận, giả mạo/Doanh số phát sinh. Thông thường tỷ lệ này đối với một ĐVCNT mà >8%, TCTQT sẽ yêu cầu các ngân hàng tạm dừng hoạt động của thiết bị đó.

### **3.2.4. Giải pháp hoàn thiện kiểm soát rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank**

- Kiểm soát rủi ro tác nghiệp trong thanh toán thẻ tín dụng

+ Thực hiện nghiêm ngặt quy trình quản lý và vận hành hệ thống, giảm thiểu việc tiếp xúc với các mật khẩu và cơ sở dữ liệu khách hàng để bảo vệ thông tin.

+ Quản lý chặt chẽ và bảo mật thông tin về hồ sơ phát hành thẻ, dữ liệu thẻ và số PIN. Thực hiện kiểm soát thường xuyên và đột xuất đối với các hồ sơ thẻ và dữ liệu thẻ để tránh bị lợi dụng. Cung cấp cẩm nang hướng dẫn khách hàng về quy định và quy trình quản lý thẻ an toàn.

- Kiểm soát rủi ro công nghệ

+ Xây dựng hệ thống dự phòng cho hoạt động thẻ, củng cố, nâng cấp hệ thống máy chủ, thiết bị kết nối, máy trạm và thiết bị đầu cuối. Bất kỳ sự cố nào dẫn đến gián đoạn hoặc lỗi trong giao dịch thanh toán có thể gây tổn thất cho ngân hàng, vì vậy cần chuẩn bị hệ thống máy ổn định và thiết bị dự phòng để khắc phục tối đa các lỗi hệ thống như mạng bị treo hoặc lỗi đường truyền. Ngoài ra cần quan tâm, củng cố, nâng cấp hệ thống máy chủ, máy trạm, thiết bị kết nối và thiết bị đầu cuối.

+ An ninh phần mềm là yếu tố quan trọng trong công nghệ thông tin thẻ. Ngân hàng cần tăng cường các biện pháp bảo mật mạng, phòng chống tội phạm mạng và virus tấn công. Cần thực hiện nghiêm ngặt các quy định bảo mật, phát triển và cập nhật phần mềm để ngăn chặn các cuộc tấn công của hacker và các hoạt động phá hoại. Khóa các cổng truy cập từ bên ngoài, mã hóa các cổng giao tiếp USB và mã hóa các đường truyền qua mạng để bảo vệ hệ thống.

+ Sử dụng các chương trình cảnh báo thẻ nghi ngờ gian lận giả mạo do các Tổ chức thẻ trong và ngoài nước triển khai: Các tổ chức thẻ trong và ngoài nước dựa trên giao dịch phát sinh của mỗi thẻ để xây dựng chương trình phần mềm cảnh báo kịp thời tới các ngân hàng về thẻ nghi ngờ gian lận, giả mạo. Khi tiếp nhận các thông tin này, các ngân hàng kịp thời khóa/đóng thẻ ngay và thông báo tới khách hàng về những trường hợp thẻ nghi ngờ gian lận, giả mạo, từ đó hạn chế các rủi ro phát sinh không đáng có cho chủ thẻ.

+ Xây dựng quy trình, quy chế quản lý tập trung dữ liệu thẻ tín dụng một cách an toàn, hiệu quả: Trong hệ thống các ngân hàng thương mại đã từng có ngân hàng để cán bộ quản lý dữ liệu, quản trị hệ thống thực hiện ăn cắp dữ liệu thẻ sau đó rút tiền trái phép trên tài khoản phát hành thẻ của các khách hàng và gây tổn thất rất lớn cho chính ngân

hàng đó. Vì vậy, đòi hỏi việc quản lý, xây dựng quy trình quy chế bảo mật thông tin hay chuẩn hóa thông tin theo tiêu chuẩn PCI DSS - “*Payment Card Industry Data Security Standard*” (tiêu chuẩn bảo mật do Hội đồng Tiêu chuẩn Bảo mật “PCI Security Standards Council” thành lập) là một điều hết sức cần thiết và được quan tâm hàng đầu trong hoạt động ngân hàng cũng như trong nghiệp vụ thẻ.

- Thực hiện nghiêm quy trình trả thẻ và mã PIN cho khách hàng: Mặc dù quy trình này đã được ban hành rất chặt chẽ và đảm bảo không thể phát sinh rủi ro, tổn thất. Tuy nhiên, một số chi nhánh khi trả thẻ và mã PIN cho khách hàng vẫn không tuân thủ theo đúng quy trình nghiệp vụ như: Trả thẻ nhầm cho khách hàng, dẫn đến khách hàng này rút tiền của khách hàng khác, kích hoạt thẻ trước mới giao cho khách hàng hoặc chính cán bộ lợi dụng thực hiện kích hoạt thẻ, lấy cắp mã số PIN của khách hàng để thực hiện giao dịch rút tiền trái phép nhằm chiếm đoạt tiền của khách hàng. Vì vậy, khâu giao thẻ và mã PIN nên giao cho hai người khác nhau và thẻ, mã PIN chưa giao cho khách hàng thì yêu cầu phải được bảo quản theo đúng quy định hiện này coi như một ẩn chỉ quan trọng.

- Bố trí bảo vệ thực hiện giám sát, theo dõi hình ảnh dữ liệu camera 24/24 nhằm kịp thời phát hiện ra các đối tượng có hình vi cạy phá ATM để kịp thời ngăn chặn và thông báo tới cơ quan công an trên địa bàn.

- Giám sát thiết bị POS không dây: VPBank nên phối hợp với đối tác là các công ty viễn thông để thực hiện trang bị tính năng định vị qua GPS cho thiết bị POS không dây, xác định vị trí khi thực hiện các giao dịch qua POS không dây, nghiên cứu đề xuất thực hiện giải pháp lắp đặt sim hoạt động vùng cho thiết bị POS, theo đó thiết bị POS lắp sim chỉ hoạt động được trong vùng bán kính nhất định nhằm tránh trường hợp ĐVCNT mang thiết bị POS ra khỏi địa bàn khác.

- Từng bước tiêu chuẩn hóa và hiện đại hóa tất cả các nghiệp vụ ngân hàng nói chung và nghiệp vụ thẻ nói riêng, đảm bảo hòa nhập với các ngân hàng quốc tế.

- Đa dạng hoá sản phẩm, phát triển danh mục sản phẩm thẻ tín dụng đa dạng để phân chia rủi ro thành các loại khác nhau.

### ***3.2.5. Giải pháp hoàn thiện tài trợ rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank***

Trích lập quỹ dự phòng rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng để có nguồn bù đắp khi tổn thất xảy ra. Việc xây dựng nguồn dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng cũng có tầm quan trọng như việc dự phòng đối với các hoạt động tín

dụng và đầu tư, bởi vì khi rủi ro xảy ra có thể mang tính hệ thống và gây tổn thất hàng loạt.

Hiện nay VPBank có bố trí kinh phí tài trợ rủi ro trong dự toán chi quản lý hàng năm nhưng còn hạn hẹp. Trong thời gian tới phòng quản lý rủi ro đề nghị VPBank nên mở rộng quỹ dự phòng rủi ro thẻ, đây cũng là việc chủ động tạo nguồn bù đắp thiệt hại khi có rủi ro xảy ra.

### **3.2.6. Giải pháp khác**

- Nghiên cứu xây dựng các quy định, quy trình nghiệp vụ và an ninh: Cần thiết lập và cập nhật các quy định và quy trình nghiệp vụ để tối ưu hóa công tác quản lý rủi ro trong lĩnh vực thanh toán thẻ tín dụng. Điều này sẽ giúp hạn chế tổn thất và tăng cường bảo mật cho ngân hàng.

- Phối hợp với các phòng ban chuyên môn nghiên cứu xây dựng quy chế tín dụng: Cần hợp tác với các phòng ban khác để phát triển quy chế tín dụng riêng biệt cho việc phát hành thẻ tín dụng, đảm bảo quy trình này được thực hiện một cách hiệu quả và minh bạch.

- Xây dựng quy trình đánh giá tín dụng dành cho việc đánh giá các ĐVCNT: Cần phát triển quy trình đánh giá tín dụng để đánh giá các đơn vị chấp nhận thẻ, nhằm loại bỏ những đơn vị có nguy cơ rủi ro cao, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ và giảm thiểu rủi ro.

- Liên hệ với các TCTQT để cập nhật các thông tin về quản lý rủi ro: Cần thường xuyên liên hệ với các tổ chức thẻ quốc tế để cập nhật các thông tin liên quan đến quản lý rủi ro, chẳng hạn như các bản tin và thông tin về thẻ nóng (hot cards), và kịp thời thông báo cho các chi nhánh để có các biện pháp phòng ngừa.

- Cần giám sát các báo cáo giao dịch thanh toán thẻ tín dụng và sử dụng thẻ tín dụng trong hệ thống của VPBank để phát hiện sớm các dấu hiệu nghi ngờ về giả mạo. Dựa trên các phát hiện này, phòng sẽ đề xuất các biện pháp xử lý thích hợp, kịp thời, nhằm giảm thiểu tổn thất cho ngân hàng.

- Xử lý các trường hợp rủi ro trong thanh toán bằng các biện pháp như tra soát và bồi hoàn một cách nhanh chóng và chính xác để bảo vệ quyền lợi của ngân hàng.

- Phối hợp với các chi nhánh và cơ quan pháp luật: Phòng Quản lý rủi ro thẻ cũng cần là đầu mối liên hệ giữa ngân hàng và các cơ quan pháp luật để xử lý, điều tra các vụ việc liên quan đến giao dịch giả mạo, thẻ giả mạo, mất cắp, và thất lạc thẻ.

- Tại các Chi nhánh VPBank trong cả nước, mỗi Chi nhánh cần có các cán bộ thể làm đầu mối chịu trách nhiệm phối hợp hành động với Phòng Quản lý rủi ro thẻ để phát hiện và ngăn chặn các trường hợp nghi ngờ giả mạo trong quá trình hoạt động.

### **3.3. Một số kiến nghị**

#### **3.3.1. Kiến nghị với Ngân hàng nhà nước**

- Ngân hàng Nhà nước cần có văn bản chi tiết hướng dẫn liên quan đến an toàn, bảo mật cho việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ thẻ. Chẳng hạn yêu cầu các ngân hàng thực hiện đồng bộ đề án phát hành thẻ Chip thay thế thẻ từ để giảm thiểu đến mức thấp nhất các hành vi gian lận về thẻ cũng như hạn chế tối đa hiện tượng thẻ giả. Bên cạnh đó, để tăng cường an ninh trong hoạt động máy ATM nên có quy định bắt buộc các ngân hàng thương mại phải thực hiện việc cài đặt, mã hóa đường truyền dữ liệu thẻ cũng như thông tin thẻ của khách hàng, đảm bảo 100% các máy ATM đang hoạt động đều được lắp đặt camera đầy đủ để theo dõi giao dịch của khách hàng, làm cơ sở hỗ trợ giải quyết tranh chấp, khiếu nại khi phát sinh. Do vậy, để hoạt động kinh doanh thẻ đạt hiệu quả tốt nhất trong thời gian tới, Ngân hàng Nhà nước nên đưa ra thời hạn rõ ràng, cụ thể bắt buộc các ngân hàng thương mại triển khai, thực hiện, tránh tình trạng kéo dài, thực hiện không đồng bộ ảnh hưởng đến tình hình chung của ngành ngân hàng.

- Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát công tác chấp hành quy định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, đưa ra các chế tài phạt cụ thể đối với các ngân hàng không chấp hành đúng Thông tư 18/2024/TT-NHNN ngày 28/06/2024 về “Quy định về hoạt động thẻ ngân hàng” để đảm bảo công bằng, môi trường cạnh tranh lành mạnh cho các ngân hàng đang tham gia trên thị trường thẻ.

- Tiếp tục hoàn thiện và xây dựng khung pháp lý, cơ chế chính sách, quy định về an toàn, bảo mật trong thanh toán thẻ tín dụng; có văn bản hướng dẫn cụ thể về việc trích lập quỹ dự phòng quản lý rủi ro nhằm giải quyết các trường hợp bất khả kháng không trả được nợ của chủ thẻ hay các trường hợp tổn thất do tội phạm gây ra.

- Ban hành văn bản quy định rõ trách nhiệm, quyền hạn và nghĩa vụ của các chủ thẻ tham gia trên thị trường thẻ để làm cơ sở xử lý, giải quyết tranh chấp rủi ro khi có vụ việc xảy ra.

- Đề khuyến khích các ngân hàng đầu tư, trang bị máy ATM, máy POS và các thiết bị chuyên dụng cho hoạt động thẻ, việc giảm thuế nhập khẩu đối với các trang thiết bị này là rất cần thiết. Vì vậy, đề nghị Ngân hàng Nhà nước kiến nghị với Bộ tài chính có chính sách miễn, giảm thuế nhập khẩu đối với các trang thiết bị chuyên dụng thẻ.

- Đứng ra làm đầu mối hỗ trợ các ngân hàng thương mại phối hợp, xây dựng hệ thống thông tin tin dụng đối với các chủ thể tham gia hoạt động trên thị trường thẻ, tạo nguồn thông tin đầy đủ, chính xác hỗ trợ các ngân hàng trong việc kí kết hợp đồng thanh toán thẻ.

- Chủ động phối hợp với Bộ công an trong việc phòng chống tệ nạn thẻ. Kiến nghị với Bộ công an xây dựng khung hình phạt cụ thể đối với các hành vi gian lận trong hoạt động kinh doanh thẻ, hình phạt thích đáng cho bọn tội phạm thẻ, các trường hợp vi phạm trong thanh toán thẻ.

### **3.3.2. Kiến nghị với Hội thẻ Ngân hàng Việt Nam**

a. Tiếp tục phát huy vai trò đầu mối phối hợp các ngân hàng thành viên về một số vấn đề sau:

- Xây dựng quy trình thống nhất trong việc chấp nhận và thanh toán thẻ giữa các ngân hàng, đặc biệt là quy trình tra soát, xử lý tranh chấp, khiếu nại, thời hạn giải quyết khiếu nại rõ ràng, cụ thể.

- Tập hợp và phân tích tình hình rủi ro, gian lận trên thị trường thẻ:

+ Tạo danh sách đen các ĐVCNT và chủ thẻ có mức độ rủi ro cao trong hoạt động thanh toán và sử dụng thẻ. Cập nhật danh sách này thường xuyên và chủ động gửi cảnh báo bằng thư đến các Ngân hàng thành viên Hội thẻ để họ nắm bắt thông tin và có biện pháp phòng ngừa kịp thời.

+ Thu thập thông tin về thẻ giả và gửi công văn đến Bộ Công an để đề nghị hỗ trợ điều tra.

+ Tập hợp ý kiến và nguyện vọng của các ngân hàng thành viên để phản ánh và kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước nhằm cải thiện công tác quản lý và phòng chống gian lận..

b. Tăng cường hơn nữa vai trò đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho các ngân hàng thành viên như:

- Tổ chức các buổi hội thảo về quản lý rủi ro và phòng ngừa giả mạo thẻ, tạo cơ hội cho các ngân hàng thành viên trao đổi và học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau.

- Mời các chuyên gia thẻ quốc tế đến giảng dạy tại Việt Nam để cung cấp kiến thức và kinh nghiệm quý giá cho các ngân hàng thành viên.

- Phối hợp với các Tổ chức Thẻ để tổ chức các khóa học và khảo sát nghiệp vụ thẻ tại các quốc gia có ngành công nghiệp thẻ phát triển, giúp nâng cao chất lượng công tác quản lý thẻ tại Việt Nam.

- c. Chú trọng phối hợp, làm việc với các cơ quan thông tấn báo chí, bao gồm Đài truyền hình và một số báo lớn, để phổ biến kiến thức về thẻ. Điều này sẽ góp phần nâng cao sự hiểu biết của công chúng về quản lý, bảo mật và sử dụng thẻ an toàn.
- d. Thực hiện đa dạng hóa thành viên Hội thẻ, chủ động gửi thư mời các Ngân hàng nước ngoài và ngân hàng liên doanh gia nhập Hội thẻ. Điều này sẽ giúp tận dụng lợi thế về công nghệ, học hỏi kinh nghiệm và phối hợp phòng chống tội phạm thẻ, nhằm mang lại lợi ích cao nhất cho các ngân hàng thành viên và chủ thẻ.
- e. Chủ động liên hệ với các Tổ chức Thẻ để yêu cầu tăng cường hỗ trợ kỹ thuật cho các ngân hàng thành viên. Mục tiêu là nâng cao chất lượng hệ thống kỹ thuật và công nghệ cho thị trường thẻ tại Việt Nam.



## KẾT LUẬN

Rủi ro là yếu tố không thể tránh khỏi trong mọi hoạt động và giai đoạn phát triển của ngân hàng thương mại. Khi xảy ra, rủi ro không chỉ gây tổn thất cho ngân hàng mà còn ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín và kết quả kinh doanh của ngân hàng, thậm chí có thể dẫn đến tình trạng phá sản. Mặc dù không ai muốn đối mặt với rủi ro và thường xuyên lo ngại về nó, nhưng việc đối mặt và quản lý rủi ro là điều không thể tránh khỏi. Do đó, việc nhận thức rõ ràng về rủi ro và hiểu biết sâu sắc về các loại rủi ro mà ngân hàng có thể gặp phải là rất quan trọng. Điều này giúp ngân hàng hạn chế, phòng ngừa và quản lý rủi ro hiệu quả trong hoạt động nói chung và trong kinh doanh thẻ tín dụng của VPBank nói riêng.

Với mong muốn cho hoạt động thẻ tín dụng VPBank nói riêng và thị trường thẻ Việt Nam nói chung ngày càng phát triển và tránh được những rủi ro, trên cơ sở sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu đề án đã làm được các công việc sau:

- Xây dựng khung lý thuyết về công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại các ngân hàng thương mại. Đây là những kiến thức cơ bản, rất cần thiết đối với các ngân hàng tham gia thanh toán thẻ tín dụng.

- Đưa ra các loại rủi ro mà ngân hàng có thể gặp phải trong quá trình hoạt động thanh toán thẻ tín dụng và các nhân tố ảnh hưởng.

- Phân tích, đánh giá có hệ thống thực trạng công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tại VPBank, kết quả đạt được cũng như tồn tại, nguyên nhân tồn tại trong hoạt động quản lý rủi ro của ngân hàng.

- Đưa ra các giải pháp, kiến nghị có tính thực tiễn nhằm hoàn thiện công tác quản lý rủi ro trong hoạt động thanh toán thẻ tại VPBank.

Để hoàn thành đề án này, tôi xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo trong hội đồng khoa học Khoa Khoa học quản lý, Viện sau đại học, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, ban lãnh đạo VPBank, đặc biệt là sự hướng dẫn, giúp đỡ và chỉ bảo tận tình của TS. Đào Thanh Tùng cùng các cán bộ VPBank.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng đề án không tránh khỏi những sai sót nhất định. Tôi rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô giáo và các bạn đồng nghiệp để đề tài nghiên cứu được hoàn thiện, đóng góp một phần vào việc hoàn thiện và phát triển dịch vụ thẻ tín dụng của VPBank nói riêng và thị trường thẻ tín dụng Việt Nam nói chung.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đặng Trường Thi (2015), *Hoàn thiện công tác quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tại Ngân hàng TMCP ngoại thương Việt Nam*, Luận văn thạc sĩ Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2016), *Thông tư số 19/2016/TT-NHNN ngày 30 tháng 6 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định về hoạt động thẻ ngân hàng*
3. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2021), *Thông tư quy định các yêu cầu kỹ thuật về an toàn bảo mật đối với trang thiết bị phục vụ thanh toán thẻ ngân hàng*.
4. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2021), *Thông tư số 17/2021/TT-NHNN ngày 16 tháng 11 năm 2021 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 19/2016/TT-NHNN ngày 30 tháng 6 năm 2016 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định về hoạt động thẻ ngân hàng, có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01 tháng 01 năm 2022*.
5. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2024), *Thông tư 18/2024/TT-NHNN ngày 28/06/2024 về Quy định về hoạt động thẻ ngân hàng*.
6. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2021), *Báo cáo thường niên năm 2021*.
7. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2021), *Báo cáo giá mạo trong hoạt động thanh toán thẻ tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng các 2021*.
8. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2021), *Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh thẻ của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng năm 2021*.
9. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2021), *Báo cáo tổng kết cuối năm phòng Quản lý rủi ro thẻ tại VPBank năm 2021*.
10. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2022), *Báo cáo thường niên năm 2022*.
11. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2022), *Báo cáo giá mạo trong hoạt động thanh toán thẻ tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng năm 2022*.
12. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2022), *Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh thẻ của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng năm 2022*.

13. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2022), *Báo cáo tổng kết cuối năm phòng Quản lý rủi ro thẻ tại VPBank năm 2022*.
14. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2022), *Quy trình nghiệp vụ thẻ của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng*.
15. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2023), *Báo cáo thường niên năm 2023*.
16. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2023), *Báo cáo giá mạo trong hoạt động thanh toán thẻ tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng năm 2023*.
17. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2023), *Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh thẻ của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng năm 2023*.
18. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (2023), *Báo cáo tổng kết cuối năm phòng Quản lý rủi ro thẻ tại VPBank năm 2023*.
19. Nguyễn Thị Hải Yên (2019), *Quản lý rủi ro trong hoạt động phát hành và thanh toán thẻ ghi nợ tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Hà Tĩnh*, Luận văn thạc sĩ Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
20. Phan Thị Thu Hà (2023), *Giáo trình Ngân hàng thương mại*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

## **PHỤ LỤC**

### **Phụ lục 01**

#### **Mẫu câu hỏi phỏng vấn sâu**

Để có cơ sở đề xuất giải pháp hoàn thiện quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank, kính mong ông/bà cung cấp thông tin bằng cách trả lời các câu hỏi sau đây:

1. Xin ông/bà đánh giá về bộ máy quản lý rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank trong giai đoạn 2021 - 2023. Ưu điểm? Hạn chế? Nguyên nhân của hạn chế?
2. Xin ông/bà đánh giá về nhận diện rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank trong giai đoạn 2021 - 2023. Ưu điểm? Hạn chế? Nguyên nhân của hạn chế?
3. Xin ông/bà đánh giá về đánh giá và đo lường rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank trong giai đoạn 2021-2023. Ưu điểm? Hạn chế? Nguyên nhân của hạn chế?
4. Xin ông/bà đánh giá về kiểm soát rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank trong giai đoạn 2021 - 2023. Ưu điểm? Hạn chế? Nguyên nhân của hạn chế?
5. Xin ông/ bà đánh giá về tài trợ rủi ro trong thanh toán thẻ tín dụng tại VPBank trong giai đoạn 2021 - 2023. Ưu điểm? Hạn chế? Nguyên nhân của hạn chế?

***Xin trân trọng cảm ơn!***

**Phụ lục 02**

**Danh sách tham gia phỏng vấn sâu**

<b>STT</b>	<b>Chức vụ</b>	<b>Ngày phỏng vấn</b>
1	Giám đốc trung tâm Nghiệp vụ ngân hàng giao dịch	20/05/2024
2	Trưởng phòng Quản lý rủi ro thẻ	20/05/2024
3	Trưởng bộ phận Quản lý rủi ro thẻ	20/05/2024
4	Trưởng bộ phận Tra soát	20/05/2024
5	Chuyên viên chính Quản lý rủi ro thẻ	20/05/2024
6	Kiểm soát viên Quản lý rủi ro thẻ	20/05/2024
7	Chuyên viên hỗ trợ nghiệp vụ	20/05/2024