

MÔ HÌNH KIỂM TRA TÁC ĐỘNG CỦA HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ ĐẾN KỸ NĂNG QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG: TRƯỜNG HỢP NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

● LÊ NGỌC ĐOAN TRANG¹ - NGUYỄN KHANH TUẤN¹ - NGUYỄN THỊ TUYẾT TRINH¹

¹Trường Đại học Sài Gòn (SGU)

Email: lndtrang@sgu.edu.vn; nktuan@sgu.edu.vn; ntttrinh@sgu.edu.vn

DOI: <https://doi.org/10.62831/202508022>

TÓM TẮT:

Ngân hàng thương mại (NHTM) đóng vai trò quan trọng trong hệ thống tài chính và nền kinh tế Việt Nam. Chiến lược phát triển ngành ngân hàng đến năm 2025, định hướng 2030 nhấn mạnh sự ổn định của tổ chức tín dụng để đảm bảo tăng trưởng bền vững. Để đạt mục tiêu này, NHTM cần hoạt động minh bạch, an toàn, ứng dụng công nghệ tiên tiến và tuân thủ chuẩn mực quốc tế. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và công nghệ phát triển nhanh chóng, NHTM đối mặt với nhiều rủi ro, đòi hỏi quản lý khủng hoảng hiệu quả để duy trì sự bền vững. Hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường khả năng ứng phó rủi ro. Do đó, NHTM cần xây dựng quy trình quản lý khủng hoảng, làm rõ trách nhiệm và tuân thủ nguyên tắc quản trị để nâng cao hiệu quả KSNB. Kết quả cho thấy KSNB hiệu quả giúp nâng cao năng lực xử lý khủng hoảng. Trong khi các nghiên cứu trước tập trung vào rủi ro tín dụng và yếu tố ảnh hưởng đến KSNB, đây là nghiên cứu đầu tiên quan tâm đến mối liên hệ giữa KSNB và kỹ năng quản lý khủng hoảng trong bối cảnh NHTM. Dựa trên tổng hợp nghiên cứu trong và ngoài nước, nghiên cứu này đề xuất mô hình về tác động hiệu quả hệ thống KSNB đến kỹ năng quản lý rủi ro tại NHTM trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh theo tiêu chuẩn COSO.

Từ khóa: kiểm soát nội bộ, hiệu quả hệ thống kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro, kỹ năng quản lý khủng hoảng.

1. Đặt vấn đề

Theo Tổng cục Thống kê - Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2025) năm 2024 có gần 100,1 nghìn DN tạm ngừng kinh doanh (+12,4%), 76,2 nghìn DN ngừng hoạt động chờ giải thể (+16,3%) và 21,6

nghìn DN hoàn tất giải thể (+20,0%). Bình quân mỗi tháng, 16,5 nghìn DN rời khỏi thị trường. Về nợ xấu, tính đến ngày 31/12/2024, nợ xấu nội bảng của các NHTM đạt hơn 733.904 tỷ đồng (+3,4% so với năm 2023) và có xu hướng tăng

trong năm 2025. Tổng dư nợ tại các tổ chức tín dụng đạt 16,9 triệu tỷ đồng. Nhóm NHTM chiếm 56,1% tổng nợ. Nợ có khả năng mất vốn của 27 ngân hàng đạt hơn 131.000 tỷ đồng, tăng 43% (+39.500 tỷ) so với 2023 và trong tổng dư nợ tăng từ 0,91% (năm 2023) lên 1,11% (năm 2024).

Sự gia tăng phá sản DN kéo theo nợ xấu, trở thành mối lo ngại lớn của các nhà quản trị ngân hàng do ảnh hưởng đến khả năng thu hồi nợ và làm gia tăng rủi ro tín dụng. Để ứng phó, các nhà quản trị cần xác định khẩu vị rủi ro tín dụng phù hợp nhằm cân bằng giữa rủi ro và lợi ích trong hoạt động kinh doanh. Một trong những công cụ quan trọng hỗ trợ mục tiêu này là hệ thống KSNB, giúp phát hiện và giảm thiểu rủi ro, đảm bảo hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Hiện nay, hầu hết các nhà quản trị đều chú trọng xây dựng KSNB theo khung COSO và Basel, vốn được nhiều quốc gia áp dụng.

Hầu hết các hậu quả của rủi ro phát sinh do hệ thống KSNB và cơ chế kiểm tra chéo bị vô hiệu hóa, loại bỏ, dẫn đến việc mất khả năng kiểm soát hiệu quả. Các phương pháp KSNB không được áp dụng, đồng thời thiếu sự đánh giá về tính hữu dụng và năng lực của hệ thống. Bên cạnh đó, các biện pháp kiểm tra cần thiết nhằm giảm thiểu sai sót cũng không được thực hiện. Aksoy (2005) cho rằng thất bại trong quản trị DN là yếu tố dẫn đến rủi ro nghiêm trọng đối với DN, bao gồm: thông tin và báo cáo tài chính (BCTC) thiếu tin cậy; trách nhiệm của DN đối với hành vi gian lận BCTC không được đảm bảo; thiếu quản trị công ty hiệu quả; suy giảm tính độc lập của kiểm toán viên; hệ thống KSNB yếu kém hoặc không được thiết lập đầy đủ và sự kém hiệu quả trong quản lý cũng như kiểm toán bên ngoài. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và công nghệ phát triển nhanh, DN đối mặt với nhiều rủi ro và thảm họa bất ngờ. Quản lý khủng hoảng hiệu quả giúp duy trì bền vững, nâng cao cạnh tranh và giảm thiểu tổn thất. Hệ thống KSNB đóng vai trò then chốt trong ứng phó khủng hoảng, do đó, DN cần chủ động xây

dựng quy trình, xác định trách nhiệm và tuân thủ nguyên tắc quản trị để bảo vệ trước rủi ro. Hệ thống KSNB hiệu quả được cho là có tác động tích cực đến kỹ năng quản lý khủng hoảng của các tổ chức. Các quy trình và thủ tục quản lý khủng hoảng cùng với hệ thống KSNB của DN cần được xác định trước, với trách nhiệm, nghĩa vụ, quyền hạn và kiểm tra chéo về tuân thủ nguyên tắc quản trị được làm rõ cho tất cả các bên liên quan, bao gồm cả nhân viên. Quan trọng không chỉ là việc thiết lập mà còn phải đảm bảo tính hiệu quả và khả năng bảo vệ của các quy trình này. Do đó, DN cần duy trì một hệ thống KSNB hiệu quả trong mọi quy trình, đặc biệt là trong quản lý khủng hoảng.

2. Khung kiểm soát nội bộ

KSNB là tập hợp các quy tắc và chính sách do tổ chức áp dụng nhằm đảm bảo việc thực hiện các mục tiêu đề ra. Đây là một quy trình toàn diện được triển khai bởi Hội đồng quản trị (HDQT), ban lãnh đạo cấp cao và toàn bộ nhân viên, nhằm cung cấp sự đảm bảo hợp lý trong việc đạt được mục tiêu, bảo vệ tài sản, giảm thiểu tổn thất, đảm bảo tính tin cậy của BCTC, tuân thủ quy định pháp luật và các chính sách nội bộ, đồng thời nâng cao hiệu quả và năng suất hoạt động. Khái niệm này bao gồm các chính sách, kế hoạch, thủ tục, biện pháp và hệ thống hỗ trợ việc kiểm soát, quản lý rủi ro trong tổ chức (COSO, 2013).

Theo Viện Kiểm toán Nội bộ - IIA (2022), kiểm soát nội bộ là tập hợp các quy trình và hành động do HDQT, nhà quản lý, nhân viên và các bên liên quan thực hiện nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh, nâng cao khả năng đạt mục tiêu và quản lý rủi ro. KSNB đóng vai trò thiết yếu trong hoạt động quản lý hàng ngày của tổ chức, giúp đảm bảo hiệu quả hoạt động, tính chính xác của ngân sách, độ tin cậy và minh bạch của BCTC cũng như tuân thủ các quy định pháp luật. Theo Basel (1998), KSNB là một quy trình ảnh hưởng đến HDQT, ban lãnh đạo cấp cao và toàn bộ nhân sự trong tổ chức, với chức năng chính là bảo vệ tài

sản khỏi gian lận và lãng phí, đồng thời đảm bảo tính minh bạch trong BCTC. KSNB tập trung vào việc hỗ trợ tổ chức đạt được mục tiêu và sứ mệnh và theo Liên đoàn Kế toán Quốc tế (IFAC, 2012), giúp các nhà quản lý giám sát và quản lý rủi ro DN. Theo COSO (1994) khi xác định và thực thi KSNB, cần lưu ý các điểm: KSNB là một quá trình liên tục, không phải một hoạt động đơn lẻ và đây là công cụ hỗ trợ DN đạt được mục tiêu; KSNB không chỉ giới hạn trong các quy định hay biểu mẫu mà còn bao gồm các cơ chế và quy trình thực tiễn; Cần tạo điều kiện để nhân viên tham gia và tương tác trong hệ thống KSNB; KSNB có thể cung cấp mức độ đảm bảo cao nhưng không thể loại bỏ hoàn toàn rủi ro. Mục tiêu chính của KSNB là hỗ trợ DN đạt được các mục tiêu chiến lược một cách hiệu quả và bền vững. Theo COSO (2013) điều chỉnh bổ sung trên COSO (1994), mục tiêu của hệ thống KSNB gồm 3 nhóm chính: Mục tiêu hoạt động (Đảm bảo hiệu quả vận hành, bảo vệ tài sản và đạt được mục tiêu tài chính); Mục tiêu báo cáo (Đảm bảo minh bạch, tin cậy và tuân thủ yêu cầu về BCTC) và mục tiêu tuân thủ (Đảm bảo DN chấp hành các quy định pháp luật và yêu cầu quản lý). Các mô hình KSNB đã được phát triển và sử dụng ở nhiều nơi trên thế giới gồm COSO, CoCo và CoBiT. Trong đó, COSO là mô hình kiểm soát nội bộ phổ biến và phát triển cao, được Ủy ban Các tổ chức tài trợ xây dựng với sự hợp tác của nhiều tổ chức kế toán, kiểm toán và tài chính hàng đầu tại Hoa Kỳ, gồm AAA (Hiệp hội Kế toán Hoa Kỳ), AICPA (Viện Kế toán Công chứng Hoa Kỳ), FEI (Các nhà điều hành tài chính quốc tế), IMA (Viện Kế toán Quản lý), IIA (Viện Kiểm toán Nội bộ). Mô hình này đã được áp dụng làm khuôn khổ được chấp nhận chung cho KSNB và được công nhận rộng rãi như là tiêu chuẩn chính xác để các tổ chức đo lường hiệu quả của KSNB.

3. Tổng quan nghiên cứu

Nhiều nghiên cứu quốc tế đã xem xét tác động và hiệu quả của hệ thống KSNB trong lĩnh vực

ngân hàng, đặc biệt là yếu tố ảnh hưởng đến tính hữu hiệu của KSNB. Theo COSO (2013), hiệu quả của hệ thống KSNB phụ thuộc vào cách vận hành các yếu tố cấu thành. Theo Basel, nhiều ngân hàng sụp đổ do yếu kém trong quản trị và lãnh đạo khi thiết lập, duy trì KSNB. Các nghiên cứu quốc tế cũng chỉ ra rằng một hệ thống KSNB hiệu quả giúp phát hiện và ngăn chặn kịp thời sai sót, gian lận trong hoạt động ngân hàng (Adeleke & cộng sự, 2019; Nyakarimi & cộng sự, 2020). Do đó, KSNB đóng vai trò quan trọng và cần thiết trong hoạt động ngân hàng.

Theo Ayagre & cộng sự (2014) khi nghiên cứu hiệu quả của hệ thống KSNB của ngân hàng tại Ghana nhận ra môi trường kiểm soát và hoạt động giám sát phối hợp chặt chẽ với nhau, góp phần củng cố toàn bộ hệ thống kiểm soát trong tổ chức. Môi trường kiểm soát đóng vai trò nền tảng, trong đó HĐQT và ban lãnh đạo cấp cao cần thiết lập định hướng rõ ràng, nhấn mạnh tầm quan trọng của KSNB trong toàn bộ tổ chức. Hiệu quả của môi trường kiểm soát được phản ánh qua việc đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, hệ thống thông tin và truyền thông, cũng như cơ chế giám sát. Thành phần giám sát của KSNB có nhiệm vụ xác định liệu các biện pháp kiểm soát có được thực hiện đúng như mong đợi hay không? Nếu phát hiện thiếu sót, những vấn đề này phải được báo cáo đến các cá nhân có trách nhiệm để xử lý kịp thời. Karagiorgos & cộng sự (2010) cho rằng một hệ thống KSNB được tổ chức chặt chẽ đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo an toàn và ổn định cho tổ chức tín dụng cũng như toàn bộ hệ thống ngân hàng. Bên cạnh đó, khi từng thành phần trong hệ thống KSNB vận hành hiệu quả, các mục tiêu kiểm soát sẽ được đảm bảo hợp lý, góp phần duy trì sự ổn định chung. Nghiên cứu Kumari & cộng sự (2019) phân tích tác động của các thành phần KSNB đối với hiệu suất tài chính của ngân hàng tư nhân tại Sri Lanka, kết luận, môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, thông tin truyền thông và giám sát đóng vai trò quan trọng trong

việc dự đoán hiệu suất tài chính. Pakurár & cộng sự (2019) cũng phát hiện mối tương quan giữa KSNB và hiệu quả tài chính trong các ngân hàng tại Jordan. Khi Rapani & cộng sự (2020) tập trung phân tích tác động KSNB đối với hiệu suất tài chính của 6 lĩnh vực ngân hàng tại Iraq với khảo sát, so sánh và tổng hợp nghiên cứu trong 7 năm cho thấy KSNB tại Iraq kém hiệu quả hơn so với các quốc gia đang phát triển. Đồng thời, KSNB có mối tương quan cùng chiều mạnh với hiệu suất tài chính, đạt mức 94,28%. Bashaija (2022) dùng phương pháp định lượng, định tính nhận thấy mối quan hệ giữa KSNB là một yếu tố dự báo cùng chiều và quan trọng đối với hiệu quả tài chính. Đặc biệt, môi trường kiểm soát và quản lý rủi ro là những yếu tố then chốt mà các NHTM cần chú trọng để nâng cao hiệu quả tài chính tại Rwanda. Do đó, nhà quản lý nên tối ưu hóa lợi ích kinh tế từ KSNB thông qua việc áp dụng quản lý rủi ro DN và thực hiện quản trị DN hiệu quả.

Tại Việt Nam, Nguyễn Minh Hùng (2021) phân tích thực trạng ứng dụng Basel II trong quản trị rủi ro tín dụng tại NHTM Cổ phần Sài Gòn Thương Tín. Dựa trên tổng hợp dữ liệu và phân tích, tác giả đưa ra mức độ áp dụng mô hình quản trị rủi ro theo chuẩn mực Basel II đồng thời xác định hạn chế còn tồn tại. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống quản trị rủi ro tín dụng theo định hướng của Basel II. Trần Võ Anh (2022) nghiên cứu quản trị rủi ro tín dụng theo Basel II tại NHTM Cổ phần Phương Đông nhằm phân tích thực trạng trước và sau khi áp dụng Basel II, đồng thời đề xuất giải pháp tiếp cận phù hợp đến năm 2025. Nghiên cứu với phương pháp định tính, đánh giá quản trị rủi ro tín dụng thông qua các chỉ tiêu chính như tổng dư nợ, tỷ lệ nợ xấu, dự phòng rủi ro tín dụng và tỷ lệ an toàn vốn trong giai đoạn 2014 - 2021. Bùi Thị Liên (2021) sử dụng phương pháp định tính kết hợp lý thuyết về KSNB theo Basel để phân tích tình hình hoạt động tín dụng tại NHTM Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Gia

Định. Nghiên cứu đánh giá thực trạng hệ thống KSNB, xác định dấu hiệu bất thường, tìm nguyên nhân hạn chế trong hoạt động tín dụng và đề xuất giải pháp khắc phục tồn tại và từ đó hoàn thiện hệ thống KSNB trong hoạt động tín dụng NHTM này.

Nếu các nghiên cứu trên thế giới liên quan đến hệ thống KSNB tại ngân hàng đa dạng thì các nghiên cứu tại Việt Nam chủ yếu tập trung vào hai hướng: xác định các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống KSNB tại NHTM hoặc đánh giá rủi ro tín dụng qua hiệu quả hệ thống KSNB. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào kiểm tra tác động của KSNB đối với kỹ năng quản lý khủng hoảng của NHTM trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

4. Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết đại diện (Agency Theory)

Lý thuyết đại diện đề cập đến mối quan hệ giữa chủ sở hữu và người đại diện trong tổ chức, được Ross & Mitnick giới thiệu năm 1973 (Mitnick, 2021). Lý thuyết này giả định rằng một bên có lợi thế thông tin hơn, trong đó người đại diện hiểu rõ về quản trị DN hơn chủ sở hữu (Eilifsen, 2014). Chủ sở hữu trao quyền điều hành cho người đại diện nhằm tối đa hóa lợi ích nhưng điều này có thể dẫn đến xung đột mục tiêu (Zeckhauser & cộng sự, 1985). Do đó, khi thiết lập các tiêu chuẩn kiểm soát, thì KSNB và kiểm toán là công cụ quan trọng. Theo Jensen & cộng sự (2003), KSNB giúp giảm chi phí đại diện bằng cách giám sát hành động của người đại diện, cung cấp báo cáo minh bạch, giảm bất cân xứng thông tin và nâng cao hiệu quả hoạt động, mang lại lợi ích cho cả hai bên.

Lý thuyết ngẫu nhiên (Contingency theory)

Lý thuyết này, do Drazin & cộng sự (1985) đề xuất, nhấn mạnh hiệu quả tổ chức phụ thuộc vào môi trường hoạt động. Theo đó, một tổ chức không thể đạt hiệu suất tối ưu nếu không xem xét và thích ứng với bối cảnh hoạt động của mình. Jokipii (2010) cho rằng DN cần đánh giá đặc điểm môi trường hoạt động và tự điều chỉnh cơ

cấu tổ chức để phù hợp, nhằm nâng cao và duy trì hiệu suất. Trong đó, KSNB đóng vai trò quan trọng như một công cụ hỗ trợ hiệu quả trong cơ cấu tổ chức. Lý thuyết này đặc biệt quan trọng đối với nghiên cứu môi trường tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến tính hiệu lực và hiệu quả của hoạt động quản lý.

5. Kết quả nghiên cứu

Dựa trên tổng quan nghiên cứu trước và cơ sở lý thuyết, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu về tác động hiệu quả hệ thống KSNB đến kỹ năng quản lý rủi ro tại NHTM trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh như Sơ đồ 1.

Mô hình nghiên cứu:

$$QLRR = \beta_0 MTKT + \beta_1 DGRR + \beta_2 HDKS + \beta_3 TTTT + \beta_4 GS + \varepsilon$$

Trong đó: QLRR là biến phụ thuộc kỹ năng quản lý rủi ro của NHTM.

MTKT, DGRR, HDKS, TTTT, GS là các biến độc lập, lần lượt là môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, giám sát.

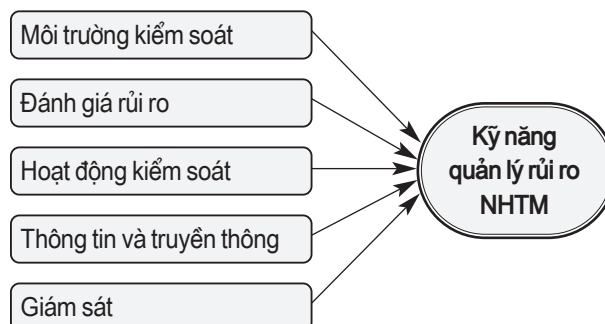
ε là hệ số nhiễu

β_i là hệ số hồi quy

6. Kết luận

Các nghiên cứu tại Việt Nam chủ yếu tổng hợp nhiều góc độ nhưng thiếu hệ thống hóa thống nhất do cách tiếp cận khác nhau của từng tác giả. Phần

Sơ đồ 1: Mô hình tác động hiệu quả hệ thống KSNB đến kỹ năng quản lý rủi ro tại NHTM trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.



lớn sử dụng phương pháp định lượng trên cỡ mẫu nhỏ, tập trung vào xác định nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả KSNB hoặc tác động KSNB đến rủi ro tín dụng trong từng ngân hàng, chủ yếu dừng lại ở mức thống kê mô tả, chưa khai thác sâu phương pháp nghiên cứu hỗn hợp. Nhìn chung, các nghiên cứu tại Việt Nam chủ yếu đánh giá tính hữu hiệu của KSNB trong DN và số lượng nghiên cứu về NHTM còn hạn chế. Đặc biệt, chưa có nghiên cứu nào xem xét tác động của KSNB đến kỹ năng quản lý khủng hoảng tại các NHTM ở TP. HCM. Nghiên cứu này định hướng cho các nghiên cứu kiểm định tác động hiệu quả KSNB theo tiêu chuẩn COSO ảnh hưởng kỹ năng quản lý rủi ro đáp ứng yêu cầu các NHTM trong xu hướng hội nhập dự báo và giải quyết khi có khủng hoảng trong quản trị đơn vị do sự thay đổi NHTM phù hợp thị trường ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Tiếng Việt

Bùi Thị Liên. (2021). Hoàn thiện kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - chi nhánh Gia Định. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

Nguyễn Minh Hùng. (2021). Ứng dụng Hiệp ước Basel II trong quản trị rủi ro tín dụng tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank). Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

Tổng cục Thống kê - Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2025). Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội quý IV và năm 2024.

Trần Võ Anh, Khoa. (2022). Quản trị rủi ro tín dụng theo hiệp ước Basel II tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

Tiếng Anh

- Adeleke, Olulade KehindeSegun, Ilugbusi Bamidele & Olaoye, AIC. (2019). Impact of internal control on fraud prevention in deposit money banks in Nigeria. *Nigerian Studies in Economics and Management Sciences*, 2(1), 42-51.
- Ayagre, PhilipAppiah-Gyamerah, Ishmael & Nartey, Joseph. (2014). The effectiveness of Internal Control Systems of banks. The case of Ghanaian banks. *International journal of Accounting and Financial reporting*, 4(2), 377.
- Basel, N. (1998). Framework for Internal Control System in Banking Organizations. Federal Reserve Bank, New York.
- Bashaija, Wilson. (2022). The effect of internal control systems on the financial performance of commercial banks in Rwanda. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Internal Control: Integrated framework, (1994).
- COSO (Producer). (2013). Internal Control-Integrated Framework.
- Drazin, Robert & Van de Ven, Andrew H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514-539. doi:10.2307/2392695
- Eilifsen, Aasmund. (2014). Auditing and assurance services. (No Title).
- IFAC. (2012). Evaluating and Improving Internal Control in Organizations. The International Federation of Accountants Nova York.
- Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, (2022).
- Jensen, Kevan L. & Payne, Jeff L. (2003). Management Trade#Offs of Internal Control and External Auditor Expertise. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 22(2), 99-119.
- Jokipii, Annukka. (2010). Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *Journal of Management & Governance*, 14(2), 115-144.
- Karagiorgos, TheofanisDrogas, George & Dimou, Alexandra. (2010). Effectiveness of internal control system in the Greek Bank Sector. *The Southeuropean Review of Business Finance & Accounting*.
- Kumari, K.Weerasooriya, W. & Athurupana, K. A. H. M. K. (2019). Impact of Effective Internal Control Implementation on Private commercial Bank's Financial Performance; Special Reference to Central Province of Sri Lanka. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9, 405-417.
- Mitnick, Barry M. (2021). The Theory of Agency Redux. *Academy of Management Discoveries*, 7(2), 171-179.
- Nyakarimi, Samuel NKariuki, Samuel N & Kariuki, Peter. (2020). Application of internal control system in fraud prevention in banking sector.
- Pakurár, MiklósHaddad, HossamNagy, JánosPopp, József & Oláh, Judit. (2019). The impact of supply chain integration and internal control on financial performance in the Jordanian banking sector. *Sustainability*, 11(5), 1248.
- Rapani, Nor Hanani Ahamad & Malim, Tanjong. (2020). The correlation between internal control components and the financial performance of iraqi banks a literature review. *Jour of Advance Research in Dynamical and Control Systems*, 12(4), 957-966.
- Zeckhauser, Richard J & Pratt, John W. (1985). Principals and Agents: An Overview. In (pp. 1-35): Boston: Harvard Business School Press.

Ngày nhận bài: 23/1/2025

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 5/2/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 24/2/2025

**ASSESSING THE IMPACT
OF INTERNAL CONTROL SYSTEMS
ON CRISIS MANAGEMENT CAPABILITIES:
A CASE STUDY OF COMMERCIAL BANKS
IN HO CHI MINH CITY**

● LE NGOC DOAN TRANG¹

● NGUYEN KHANH TUAN¹

● NGUYEN THI TUYET TRINH¹

¹Saigon University

ABSTRACT:

Commercial banks play a vital role in the Vietnamese financial system and economy. The Banking Sector Development Strategy to 2025, with a vision toward 2030, highlights the importance of ensuring the stability of credit institutions to foster sustainable growth. To achieve this, commercial banks must operate transparently, adopt advanced technologies, maintain financial safety, and align with international standards. In the face of globalization and rapid technological change, banks are increasingly exposed to diverse risks, necessitating robust crisis management capabilities. An effective internal control system is crucial for enhancing risk response and maintaining operational stability. This study focuses on the relationship between the effectiveness of internal control and crisis management capabilities in commercial banks, a topic that has received limited attention in previous research. Drawing from both domestic and international literature, the study develops a conceptual model based on COSO standards, exploring how strong internal controls can improve risk management skills. The study targets commercial banks operating in Ho Chi Minh City and aims to provide recommendations for strengthening internal control systems as a foundation for sustainable banking operations.

Keywords: internal control, internal control system effectiveness, risk management, crisis management skills.