

MÔ HÌNH KIỂM TRA TÁC ĐỘNG TÍNH HỮU HIỆU KIỂM TOÁN NỘI BỘ ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM: TIẾP CẬN THEO THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (*BALANCED SCORECARD*)

● NGUYỄN KHANH TUẤN¹ - BÙI THỊ NGỌC LINH²

¹Giảng viên Trường Đại học Sài Gòn, Email: nktuan@sgu.edu.vn

²Sinh viên ngành Kiểm toán (DK11241), Trường Đại học Sài Gòn,
Email: 3124710019@sv.sgu.edu.vn

DOI: <https://doi.org/10.62831/202608018>

TÓM TẮT:

Bài viết đề xuất mô hình kiểm định tác động của tính hữu hiệu kiểm toán nội bộ (KTNB) đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại (NHTM) thông qua lăng kính Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC). Theo đó, hiệu suất ngân hàng được đánh giá toàn diện trên 4 phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển. Nghiên cứu kỳ vọng cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy tính hữu hiệu của KTNB - được hội tụ bởi năng lực chuyên môn, tính độc lập, sự hậu thuẫn từ ban lãnh đạo và nền tảng vận hành - có tác động tích cực đến thành quả chung của ngân hàng. Nghiên cứu này sử dụng hệ thống BSC để đo lường định lượng giá trị thực tiễn mà KTNB mang lại cho sự phát triển của NHTM.

Từ khóa: kiểm toán nội bộ, thẻ điểm cân bằng, sự hỗ trợ, hiệu quả hoạt động ngân hàng.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu nhiều biến động và môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt, các thước đo hiệu quả hoạt động chỉ dựa trên các chỉ số tài chính truyền thống đã bộc lộ nhiều hạn chế, không còn đủ để phản ánh năng lực thực sự và sự phát triển bền vững của tổ chức (Kaplan & Norton, 1996); (Chavan, 2009). Để giải quyết vấn đề này, thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) đã trở thành một công cụ quản trị chiến lược được ứng dụng rộng rãi, cho phép đánh giá thành quả hoạt động một cách toàn diện thông qua sự tích hợp giữa các thước đo tài

chính và phi tài chính trên 4 phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển (Kaplan & Norton, 1996).

Tuy nhiên, việc triển khai bất kỳ hệ thống quản trị chiến lược nào cũng chịu sự chi phối mạnh mẽ bởi quá trình ra quyết định của yếu tố con người (Chavan, 2009). Đặc biệt, trong lĩnh vực NHTM - một môi trường kinh doanh đặc thù, rủi ro cao và chịu sự quản lý nghiêm ngặt, nhân tố cốt lõi đóng vai trò bảo vệ và thúc đẩy chiến lược chính là lực lượng KTNB. Theo quan điểm hiện đại, KTNB không chỉ dừng lại ở chức năng kiểm tra tuân thủ, mà còn là hoạt động tư vấn và

đảm bảo độc lập nhằm gia tăng giá trị, cải thiện các quy trình quản lý rủi ro và quản trị của tổ chức (IIA, 2017). Do đó, tính hữu hiệu của KTNB có mối liên hệ mật thiết và tác động trực tiếp đến việc nâng cao hiệu suất hoạt động của tổ chức trên nhiều khía cạnh khác nhau (Hegazy, Hegazy, Eldeeb, 2022).

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1. Các lý thuyết vận dụng trong nghiên cứu

Sự tác động của KTNB đến hiệu quả hoạt động của ngân hàng được giải thích thông qua 2 lý thuyết nền tảng:

Lý thuyết đại diện (Agency Theory): Do sự tách biệt giữa quyền sở hữu (cổ đông) và quyền điều hành (Ban giám đốc), xung đột lợi ích thường xuyên xảy ra khi nhà quản lý có thể thực hiện các hành vi tư lợi (như điều chỉnh lợi nhuận) thay vì tối đa hóa giá trị cho cổ đông. Để giảm thiểu rủi ro này, môi trường kiểm soát và bộ phận KTNB có chất lượng được thiết lập như một cơ chế giám sát hữu hiệu nhằm ngăn chặn hành vi tư lợi và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory): Để ngân hàng phát triển bền vững, tổ chức không chỉ phục vụ cổ đông mà còn phải đáp ứng mong đợi của khách hàng, nhân viên và cơ quan quản lý nhà nước. Mô hình BSC chính là công cụ hoàn hảo để đáp ứng yêu cầu đa chiều này, và KTNB là lực lượng đảm bảo các quy trình hướng tới các bên liên quan được vận hành một cách an toàn, minh bạch.

2.2. Tổng quan các nghiên cứu

2.2.1. Các nghiên cứu về tính hữu hiệu và chất lượng của KTNB

Vai trò giám sát của KTNB trong việc giảm thiểu sai sót và hành vi thao túng tài chính đã được khẳng định mạnh mẽ qua các nền tảng lý thuyết quốc tế (Prawitt, Smith, & Wood, 2009); (Lin, Pizzini, Vargus, & Bardhan, 2011) cũng như thực tiễn tại Việt Nam (Giang Tân Thủy, Tăng Thị Thanh, 2018). Để đo lường tính hữu hiệu này, Phạm Huy Hùng và cộng sự (2022) đã xác định 4 nhân tố cốt lõi tại các doanh nghiệp Việt Nam, gồm: (1) Cơ sở hoạt động; (2) Năng lực; (3) Tính khách quan; và (4) Mối quan hệ với kiểm toán độc lập. Đáng chú ý, mặc dù nghiên cứu này đã loại bỏ biến "Sự hỗ trợ từ ban lãnh đạo" do chưa đạt ý nghĩa thống kê ở các doanh nghiệp thông thường, song đối với môi trường kiểm soát rủi ro khắt khe như ngân hàng

thương mại, các học giả quốc tế đều nhấn mạnh sự hậu thuẫn từ lãnh đạo cấp cao chính là tiền đề sống còn giúp kiểm toán viên duy trì tính độc lập và tối ưu hóa tính hữu hiệu của toàn hệ thống (Al-Twaijry, Brierley, & Gwilliam, 2003); (Sarens & De Beelde, 2006).

2.2.2. Các nghiên cứu về ứng dụng mô hình BSC trong đo lường hiệu quả ngân hàng

Về bản chất, thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) được khởi xướng bởi Kaplan và Norton (1996) là một hệ thống quản trị chiến lược toàn diện, giúp chuyển hóa tầm nhìn của tổ chức thành các mục tiêu và thước đo cụ thể trên 4 phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, và học tập, phát triển. Trong môi trường kinh doanh ngân hàng đặc thù với áp lực cạnh tranh khốc liệt và rủi ro cao, các thước đo tài chính truyền thống (vốn chỉ phản ánh kết quả quá khứ) đã bộc lộ nhiều hạn chế và không thể hiện được giá trị của các tài sản vô hình. Do đó, BSC đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong nghiên cứu này bởi nó cung cấp một lăng kính đa chiều, cho phép chứng minh định lượng: vai trò của kiểm toán nội bộ không chỉ dừng ở việc rà soát tuân thủ, mà còn trực tiếp bảo vệ an toàn quy trình nội bộ, tối ưu hóa năng lực nhân viên và duy trì niềm tin khách hàng, từ đó tạo tiền đề vững chắc cho mục tiêu tăng trưởng tài chính.

Việc ứng dụng BSC để đo lường thành quả không chỉ giới hạn ở các doanh nghiệp sản xuất mà đã lan rộng sang lĩnh vực dịch vụ và tài chính. Theo Hegazy và cộng sự (2022) đã phát triển thành công khung BSC để đo lường hiệu suất của chính các công ty kiểm toán, nhấn mạnh các yếu tố phi tài chính (con người, khách hàng, quy trình) ngày càng đóng vai trò định đoạt sự sống còn của doanh nghiệp dịch vụ chuyên nghiệp.

Đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam, Phan Thị Hải Hà, Nguyễn Quang Huy (2017) đã vận dụng BSC để xây dựng hệ thống đo lường tại VietinBank chi nhánh Huế, đề xuất các thước đo cụ thể như tỷ lệ tăng lợi nhuận, giảm nợ xấu (tài chính); mở rộng thị phần (khách hàng); hiệu quả sử dụng tài sản (quy trình nội bộ) và năng suất lao động (học hỏi & phát triển) để lượng hóa hiệu quả hoạt động của các NHTM Việt Nam dựa trên ý kiến chuyên gia và khảo sát các nhà quản lý cấp cao.

Những nghiên cứu này là minh chứng rõ nét cho

thấy, việc sử dụng BSC kết hợp với dữ liệu khảo sát sơ cấp theo thang đo Likert là phương pháp đo lường khoa học, phù hợp với đặc thù bảo mật thông tin trong ngành ngân hàng.

2.3. Khoảng trống nghiên cứu và mô hình nghiên cứu

Tổng quan tài liệu cho thấy, các nghiên cứu trước đây thường phát triển theo 2 hướng tách biệt: Một là, tập trung đánh giá tác động của chất lượng KTNB lên tính minh bạch của báo cáo tài chính hoặc hành vi quản trị lợi nhuận. Hai là, độc lập thiết kế mô hình BSC để đo lường hiệu quả hoạt động của các NHTM. Cho đến nay, vẫn còn thiếu vắng những bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam xem xét mối quan hệ trực tiếp: Tính hữu hiệu của tổ chức phòng thủ (kiểm toán nội bộ) đóng góp như thế nào vào sự tăng trưởng chung của toàn ngân hàng dưới góc nhìn toàn diện (kết hợp cả tài chính và phi tài chính) của mô hình thẻ điểm cân bằng (BSC).

Xuất phát từ khoảng trống đó, đề tài kế thừa và tổng hợp các mô hình đo lường tính hữu hiệu KTNB từ các nghiên cứu nền tảng (Prawitt et al., 2009); (Sarens & De Beelde, 2006), bao gồm 5 nhân tố độc lập: (1) năng lực kiểm toán viên, (2) tính độc lập khách quan, (3) cơ sở hoạt động, (4) mối quan hệ với kiểm toán độc lập và (5) sự hỗ trợ từ ban lãnh đạo. Hệ thống nhân tố này được tích hợp với thang đo hiệu quả hoạt động theo mô hình Thẻ điểm cân bằng (BSC) nguyên bản của Kaplan and Norton (1996), cùng các tùy chỉnh cho lĩnh vực dịch vụ chuyên nghiệp của Hegazy và cộng sự (2022), để xây dựng mô hình nghiên cứu đề xuất. Nghiên cứu kỳ vọng sẽ chứng minh được vai trò thiết yếu của việc gia tăng tính hữu hiệu KTNB trong việc phát hiện và xử lý các lỗ hổng rủi ro (quy trình nội bộ), tối ưu hóa nguồn nhân lực (học hỏi và phát triển), gia tăng thị phần (khách hàng) và từ đó thúc đẩy lợi nhuận (tài chính) cho các NHTM Việt Nam.

3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

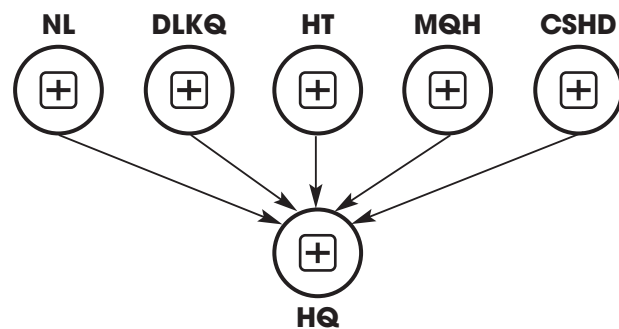
3.1. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu về tác động tính hữu hiệu KTNB đến hiệu quả hoạt động của NHTM Việt Nam: Tiếp cận theo thẻ điểm cân bằng (Balanced scorecard) như tại Hình 1.

Mô hình nghiên cứu:

$$HQ = \beta_0 + \beta_1NL + \beta_2DLKQ$$

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



$$+ \beta_3HT + \beta_4MQH + \beta_5CSHD + \varepsilon$$

Trong đó:

ε là hệ số nhiễu

β_i là hệ số hồi quy

NL, DLKQ, HT, MQH, CSHD là các biến độc lập, lần lượt là: năng lực chuyên môn của kiểm toán viên nội bộ, tính độc lập và khách quan, sự hỗ trợ của ban lãnh đạo cấp cao, mối quan hệ tốt giữa kiểm toán viên nội bộ và kiểm toán viên độc lập và cơ sở hoạt động của kiểm toán nội bộ. Việc đo lường các biến độc lập bằng dữ liệu sơ cấp, được thu thập thông qua bảng câu hỏi cấu trúc thiết kế theo thang đo Likert và được xử lý bằng kỹ thuật mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương tối thiểu (PLS-SEM). Quy trình phân tích gồm 2 giai đoạn: (1) Đánh giá mô hình đo lường thông qua các chỉ số độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt; (2) Đánh giá mô hình cấu trúc và năng lực dự báo thông qua kỹ thuật bootstrapping để kiểm định ý nghĩa thống kê của các giả thuyết nghiên cứu.

HQ là biến phụ thuộc hiệu quả hoạt động của NHTM. Về việc đo lường biến phụ thuộc "Hiệu quả hoạt động" theo mô hình Thẻ điểm cân bằng (BSC), nghiên cứu này đề xuất không đo lường BSC bằng số liệu thứ cấp (báo cáo tài chính), mà đo lường bằng nhận thức của nhà quản lý (dữ liệu sơ cấp) thông qua thang đo Likert 5 mức độ (từ 1: Rất kém/Rất không đồng ý đến 5: Rất tốt/Hoàn toàn đồng ý) khi so sánh hiệu quả của ngân hàng mình với các đối thủ cạnh tranh hoặc với mục tiêu đề ra. Cụ thể, thang đo này kế thừa từ Hegazy và cộng sự (2022) và Phan Thị Hải Hà, Nguyễn Quang Huy (2017), bao gồm 4 biến quan sát đại diện cho 4 khía cạnh, bao gồm: tài chính (HQ1), khách hàng (HQ2), quy trình nội bộ (HQ3) và học hỏi & phát triển (HQ4).

3.2. Giả thiết nghiên cứu

Giả thuyết H1: Năng lực của kiểm toán viên nội bộ

có tác động tích cực (cùng chiều) đến hiệu quả hoạt động của NHTM. Năng lực chuyên môn vững vàng là tiền đề cốt lõi giúp kiểm toán viên nhận diện chính xác các rủi ro hệ thống. Một đội ngũ tinh nhuệ sẽ cung cấp các giải pháp tư vấn sắc bén, giúp ngân hàng tối ưu hóa quy trình nội bộ và trực tiếp gia tăng hiệu quả tài chính.

Giả thuyết H2: Tính độc lập và khách quan của KTNB có tác động tích cực (cùng chiều) đến hiệu quả hoạt động của NHTM. Tính độc lập đảm bảo các đánh giá của KTNB không bị bóp méo bởi các xung đột lợi ích. Sự minh bạch và trung thực này sẽ củng cố niềm tin của khách hàng và bảo vệ tính an toàn cho toàn bộ hệ thống vận hành của ngân hàng.

Giả thuyết H3: Sự hỗ trợ của ban lãnh đạo cấp cao đối với KTNB có tác động tích cực (cùng chiều) đến hiệu quả hoạt động của NHTM. Tiếng nói của KTNB chỉ thực sự có trọng lượng khi được ban lãnh đạo hậu thuẫn. Khi lãnh đạo cấp đủ nguồn lực và quyết liệt chế tài việc thực thi các kiến nghị kiểm toán, các lỗ hổng rủi ro mới được giải quyết triệt để, tạo đà cho sự tăng trưởng toàn diện của tổ chức.

Giả thuyết H4: Mọi quan hệ phối hợp tốt giữa kiểm toán viên nội bộ và kiểm toán viên độc lập có tác động tích cực (cùng chiều) đến hiệu quả hoạt động của NHTM. Sự cộng hưởng thông tin giữa KTNB và kiểm toán độc lập giúp loại bỏ các thủ tục rườ rae soát chồng chéo. Sự phối hợp này không chỉ giúp tiết kiệm chi phí, thời gian mà còn gia tăng giá trị bảo đảm, từ đó tối ưu hóa nguồn lực tài chính cho ngân hàng.

Giả thuyết H5: Cơ sở hoạt động của KTNB càng đầy đủ và hiện đại thì hiệu quả hoạt động của NHTM càng cao. Một nền tảng pháp lý và phương pháp luận

kiểm toán tiên tiến, tiệm cận chuẩn mực quốc tế giúp KTNB đánh giá rủi ro sắc bén và kịp thời. Cơ sở hoạt động càng đồng bộ, sức mạnh bảo vệ quy trình nội bộ và tài sản của ngân hàng càng được nâng cao.

4. Kết luận

Dựa trên lý thuyết đại diện và lý thuyết các bên liên quan, mô hình đề xuất đã khái quát hóa tính hữu hiệu của KTNB thông qua 5 nhân tố (năng lực chuyên môn, tính độc lập và khách quan, cơ sở hoạt động, mối quan hệ với kiểm toán độc lập và sự hỗ trợ từ ban lãnh đạo). Đồng thời, sự tác động của hệ thống phòng thủ này được đối chiếu lên 4 phương diện đo lường thành quả của BSC (tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi & phát triển). Bài viết mang lại 2 đóng góp quan trọng.

Thứ nhất, về mặt lý luận: Bài viết đã góp phần lấp đầy khoảng trống học thuật tại Việt Nam bằng cách kết nối 2 mảng lý thuyết thường được nghiên cứu rời rạc: quản trị rủi ro và quản trị chiến lược (BSC). Việc đề xuất khung nghiên cứu này tạo ra một tiền đề vững chắc, định hướng cho các nghiên cứu thực nghiệm trong tương lai có cơ sở để lượng hóa mối quan hệ nhân quả giữa chúng.

Thứ hai, về mặt thực tiễn: Mô hình đề xuất cung cấp cho Hội đồng quản trị và Ban điều hành các NHTM một tư duy quản trị mới. Theo đó, hệ thống KTNB phải được xem là một tổ chức tư vấn và gia tăng giá trị. Sự đầu tư đúng mức cho KTNB - đặc biệt là sự hậu thuẫn mạnh mẽ từ ban lãnh đạo và nâng cao năng lực kiểm toán viên - chính là động lực chiến lược giúp hoàn thiện các lỗ hổng quy trình, tối ưu hóa nhân sự, củng cố niềm tin của khách hàng và từ đó thúc đẩy

Bài báo là sản phẩm của đề tài nghiên cứu khoa học sinh viên mã số SVC2025-114

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Giang Tân Thủy, Tăng Thị Thanh (2018). Ảnh hưởng của chất lượng hoạt động kiểm toán nội bộ đến hành vi điều chỉnh lợi nhuận: Nghiên cứu thực nghiệm tại các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. Tạp chí nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á.
- Phan Thị Hải Hà, Nguyễn Quang Huy (2017). Nghiên cứu ứng dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng (Balanced scorecard) trong đánh giá thành quả hoạt động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương, Chi nhánh Huế. Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp, 27, 40-46.
- Phạm Huy Hùng, Trần Mạnh Dũng, Nguyễn Mạnh Cường (2022). Tính hữu hiệu của kiểm toán nội bộ trong doanh nghiệp niêm yết tại Việt Nam. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 301(2), 27-37.
- Al-Twaijry, Abdulrahman AM, Brierley John A, & Gwilliam David R. (2003). The development of internal audit in Saudi Arabia: an institutional theory perspective. Critical perspectives on Accounting, 14(5), 507-531.

Chavan Meena. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of management development*, 28(5), 393-406.

Hegazy Mohamed, Hegazy Karim, & Eldeeb Mohamed. (2022). The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(4), 902-927.

IIA (2017). Standards for the professional practice of internal auditing: Institute of Internal Auditors, Incorporated.

Kaplan Robert S, Norton David P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Available at <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>.

Lin Shu, Pizzini Mina, Vargus Mark, & Bardhan Indranil R. (2011). The role of the internal audit function in the disclosure of material weaknesses. *Accounting review*, 86(1), 287-323.

Prawitt Douglas F, Smith, Jason L & Wood David A. (2009). Internal audit quality and earnings management. *Accounting Review*, 84(4), 1255-1280.

Sarens Gerrit, & De Beelde Ignace (2006). Building a research model for internal auditing: insights from literature and theory specification cases. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(4), 452-470.

Ngày nhận bài: 10/01/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 25/01/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 10/02/2026

EXAMINING THE IMPACT OF INTERNAL AUDIT EFFECTIVENESS ON OPERATIONAL EFFICIENCY IN VIETNAMESE COMMERCIAL BANKS: A BALANCED SCORECARD APPROACH

● **NGUYEN KHANH TUAN¹**

● **BUI THI NGOC LINH²**

¹Lecturer, Sai Gon University

²Student, Sai Gon University

ABSTRACT:

This study develops a model to examine the impact of internal audit effectiveness on the operational efficiency of commercial banks through the lens of the Balanced Scorecard (BSC). Bank performance is evaluated comprehensively across four dimensions: financial, customer, internal processes, and learning and growth. The study posits that internal audit effectiveness, reflected in professional competence, independence, management support, and operational infrastructure, exerts a positive influence on overall bank performance. By applying the BSC framework as a quantitative measurement system, the research seeks to provide empirical evidence of the practical value that effective internal auditing contributes to the sustainable development of commercial banks.

Keywords: internal audit, balanced scorecard, support, bank performance.