

# GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN TRỊ RỦI RO VÀ QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM GIAI ĐOẠN II - TÁI CƠ CẤU NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

TS. Phạm Thái Hà\*

*Quản trị rủi ro tín dụng là quá trình xây dựng và thực thi các chiến lược, chính sách quản trị và kinh doanh tín dụng nhằm tối đa hóa lợi nhuận trong giới hạn rủi ro có thể chấp nhận. Nội dung của quản trị rủi ro tín dụng bao gồm: nhận biết rủi ro tín dụng, phân tích, đánh giá rủi ro tín dụng, ứng phó rủi ro tín dụng và kiểm soát rủi ro tín dụng. Để quản lý nợ xấu, trước hết mỗi Ngân hàng thương mại phải đề ra chiến lược quản trị rủi ro tín dụng trên cơ sở phân tích tình hình kinh doanh, đánh giá rủi ro liên quan đến việc cho vay cũng như khả năng chịu đựng rủi ro của mình. Bài viết sẽ đi sâu làm rõ các vấn đề này.*

• Từ khóa: quản lý nợ xấu, quản trị rủi ro, ngân hàng thương mại...

*Credit risk management is the process of building and implementing credit management and business strategies and policies in order to maximize profits within acceptable risk limits. The content of credit risk management includes: recognizing credit risk, analyzing credit risk assessment, credit risk response and credit risk control. In order to manage bad debt, each commercial bank must first set up a credit risk management strategy based on the analysis of the business situation, assess the risks related to lending and the ability to endure his risk. The article will delve deeply into these issues.*

• Keywords: bad debt management, risk management, commercial banks...

Ngày nhận bài: 10/1/2019

Ngày chuyển phân biện: 13/1/2019

Ngày nhận phân biện: 20/1/2019

Ngày chấp nhận đăng: 22/1/2019

## 1. Về mô hình quản trị rủi ro tín dụng tại các NHTM

Thực tế, các ngân hàng thương mại Việt Nam đã thực hiện triển khai mô hình quản trị rủi ro trong hoạt động của mình, đặc biệt là rủi ro tín dụng, do đây là mảng nghiệp vụ mang lại lợi nhuận chủ yếu cho ngân hàng và cũng chứa đựng nhiều rủi ro nhất. Tuy nhiên, như đã nghiên cứu, mô hình quản trị rủi ro hiện tại của ngân hàng thương mại Việt Nam còn nhiều

bất cập, còn có một khoảng cách khá xa so với thông lệ quốc tế, đặc biệt khi đối chiếu với tiêu chuẩn Basel II. Điều này sẽ làm giảm khả năng kiểm soát được những rủi ro phát sinh trong quá trình hoạt động gây ảnh hưởng trực tiếp tới năng lực hoạt động và khả năng chống đỡ của ngân hàng với những biến cố xảy ra của nền kinh tế. Vì vậy, ngân hàng thương mại Việt Nam phải hoàn thiện các chiến lược, biện pháp và công cụ phòng ngừa rủi ro tín dụng mà ngân hàng có thể sử dụng, phương thức đánh giá mức độ thiệt hại có thể xảy ra trong điều kiện thị trường có biến động xấu xảy ra ngoài dự tính, cân nhắc các tổn thất trong quá trình xây dựng chiến lược quản trị rủi ro tín dụng nói chung, cũng như việc lập và sử dụng các báo cáo rủi ro tín dụng nói riêng.

Để xây dựng mô hình quản trị, nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng thương mại trên thị trường tài chính Việt Nam cũng như quốc tế, các giải pháp chính có thể kể đến là:

**Một là**, nâng cao quyền hạn, trách nhiệm của Hội đồng thành viên ngân hàng. Có sự phân định rõ về chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm giữa hội đồng thành viên và Ban Tổng giám đốc, giữa Chủ tịch hội đồng thành viên và Tổng giám đốc. Thực hiện nguyên tắc tập trung, thống nhất và phân cấp trong hoạt động quản trị rủi ro.

**Hai là**, hoàn thiện, nâng cấp mô hình quản trị rủi ro hiện tại nhằm đáp ứng yêu cầu thực tế

\* Văn phòng Chính phủ

về quản trị rủi ro và hướng tới các chuẩn mực quốc tế:

- Kiện toàn bộ phận thẩm định tại các Chi nhánh, đảm bảo sự độc lập giữa cấp tín dụng và quản lý khoản vay, theo đó thành lập bộ phận thẩm định ở tất cả các chi nhánh loại I, II và III nhằm tăng cường công tác kiểm tra, giám sát trước khi cho vay.

- Tách bộ phận tín dụng thành các bộ phận chuyên môn khác nhau độc lập về chức năng như: Bộ phận quan hệ khách hàng, bộ phận quản lý rủi ro tín dụng, bộ phận quản lý nợ. Việc phân định rõ chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm pháp lý của từng bộ phận nhằm đảm bảo tính khách quan trong đánh giá chất lượng công việc, phát hiện kịp thời các dấu hiệu của rủi ro tín dụng.

**Ba là,** đào tạo đội ngũ cán bộ làm công tác quản lý rủi ro. Thực hiện đào tạo các kiến thức cần thiết về quản trị rủi ro theo thông lệ quốc tế cho đội ngũ cán bộ làm công tác quản trị rủi ro gắn liền với lộ trình triển khai các dự án và chương trình phần mềm ứng dụng.

Việc nhận diện, đánh giá, phân loại nợ xấu ở ngân hàng thương mại Việt Nam thời gian qua còn mang tính chủ quan, chưa phát huy hết các thế mạnh của phương pháp định tính. Dẫn đến các khoản nợ chưa được đánh giá trung thực, chính xác, chưa phát hiện ra những khoản nợ có nguy cơ xấu để có phương án xử lý phù hợp, chưa trích lập dự phòng rủi ro đầy đủ. Trong thời gian tới, ngân hàng thương mại cần phải xây dựng cơ chế nhận diện nợ xấu dựa trên yêu cầu phải tiến hành phân loại nợ thường xuyên, nhận biết nguy cơ chuyển nhóm nợ của các khoản tín dụng. Để làm được việc này các ngân hàng cần thực hiện các giải pháp cơ bản:

#### ***Hoàn thiện hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ theo chuẩn Basel II***

Việc xếp hạng tín dụng phải căn cứ trên các số liệu thống kê lịch sử của chính ngân hàng cho các đối tượng khách hàng để tính toán các thước đo rủi ro xác suất/khả năng xảy ra vỡ nợ (PD); tổn thất có thể xảy ra do vỡ nợ (LGD) và rủi ro vỡ nợ (EAD) cho các đối tượng này; đồng thời

áp dụng các điều chỉnh cần thiết trên cơ sở ý kiến của chuyên gia. Có như vậy, việc xếp hạng tín dụng mới thực sự là công cụ hạn chế rủi ro trong hoạt động tín dụng và là căn cứ để định giá theo rủi ro của ngân hàng. Việc phân loại nợ theo tiêu chuẩn quốc tế có thể sẽ làm thay đổi tỷ lệ công bố về con số nợ xấu nhưng là một yêu cầu cần thiết để các cấp quản lý nhìn thấy bức tranh rõ nét hơn về bức tranh nợ xấu và từ đó mới có thể có những giải pháp ứng phó phù hợp.

#### ***Hoàn thiện mô hình tổ chức theo hướng tuân thủ các nguyên tắc về quản trị doanh nghiệp***

Để hoàn thiện hệ thống xếp hạng tín dụng tại ngân hàng thương mại Việt Nam, trước hết các ngân hàng phải phát triển theo hướng tuân thủ các nguyên lý về quản trị doanh nghiệp: đảm bảo phân tách rõ trách nhiệm giữa các bộ phận liên quan trong việc quản trị rủi ro và tránh xung đột lợi ích (phân tách chức năng front- middle-back). Mô hình tổ chức phải đặc biệt lưu ý việc phân quyền chức năng (độc lập và kiểm soát chéo) và tách biệt giữa các vòng kiểm soát (vòng 1: đơn vị kinh doanh; vòng 2: bộ phận kiểm soát rủi ro và vòng 3: bộ phận kiểm toán nội bộ) đảm bảo xếp hạng độc lập, khách quan. Bên cạnh đó để đáp ứng các yêu cầu mới, hướng tới chuẩn mực quản trị rủi ro tín dụng theo Basel II, các cán bộ thực hiện xếp hạng tín dụng phải chuyên sâu nghiệp vụ và am hiểu toán kinh tế để ứng dụng các mô hình kinh tế lượng trong phân tích, quản trị rủi ro.

Tiếp đó, ngân hàng cần hoàn thiện phương pháp xếp hạng tín dụng theo phương pháp tiếp cận nội bộ cơ bản hoặc nâng cao (FIRB hoặc AIRB) theo chuẩn Basel II. Việc xếp hạng tín dụng phải căn cứ trên các số liệu thống kê lịch sử của chính ngân hàng cho các đối tượng khách hàng cá nhân, doanh nghiệp, để tính toán các thước đo rủi ro PD, LGD, EAD cho các đối tượng này, đồng thời áp dụng các điều chỉnh cần thiết trên cơ sở ý kiến của các chuyên gia. Có như vậy việc xếp hạng tín dụng mới thực sự là công cụ hạn chế rủi ro hữu dụng trong hoạt động tín dụng và là căn cứ để đánh giá theo rủi ro của ngân hàng thương mại.

### ***Xây dựng hệ thống thông tin khách hàng cập nhật, hiệu quả và tin cậy***

Việc thu thập đầy đủ các nguồn thông tin một cách chính xác, kịp thời có vai trò quan trọng trong công tác thẩm định để ngăn ngừa nợ xấu phát sinh. Khi ngân hàng thương mại không được hỗ trợ bởi một hệ thống thông tin hiệu quả, có độ tin cậy cao, cập nhật... làm cơ sở cho các quyết định cho vay thì nguy cơ nợ xấu gia tăng là điều khó tránh khỏi.

Ngoài ra, cũng rất cần thiết triển khai xây dựng “kho dữ liệu” và hoàn thiện hệ thống phân tích thông tin toàn diện, đảm bảo cung ứng nguồn thông tin chính xác, đáng tin cậy cho các bộ phận chuyên môn có liên quan.

### ***Hoàn thiện và xây dựng các cơ sở đo lường, đánh giá chất lượng nợ***

Để xây dựng được các cơ sở dữ liệu tồn thất đầy đủ và tin cậy, ngân hàng thương mại Việt Nam cần tập trung vào các giải pháp sau:

*Một là*, cần phải có sự tham gia của tất cả các phòng ban trong các hoạt động thu thập dữ liệu tồn thất. Thêm vào đó, cần xây dựng và chính thức hoá qui trình thu thập dữ liệu tồn thất.

*Hai là*, trên cơ sở thu thập các dữ liệu rủi ro, tồn thất nội bộ và bên ngoài, ngân hàng thương mại phải lưu trữ thông tin ít nhất là 3 năm về dữ liệu khách hàng và chất lượng dữ liệu phải có kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo tính đúng đắn trong việc tính toán.

*Ba là*, ngân hàng thương mại phải phân loại mức độ quản lý nợ xấu theo cấp độ quan trọng từ thấp đến cao trong hoạt động của mình và xác định các cấp độ báo cáo cho phù hợp.

### ***Xây dựng hệ thống báo cáo nhằm đáp ứng các yêu cầu của ngân hàng nhà nước cũng như đáp ứng nhu cầu quản trị nội bộ***

Chú trọng công tác quản trị nội bộ, giúp ngân hàng chủ động nắm bắt những biến động trên thị trường, nhìn nhận được dấu hiệu rủi ro và cảnh báo sớm rủi ro. Để quản trị nội bộ tốt, ban lãnh đạo cần nâng cao nhận thức về tầm quan trọng trong quản trị rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại, thường xuyên cập nhật quá trình đánh giá rủi ro hoạt động, đặc biệt những

rủi ro trong phát triển sản phẩm mới hoặc triển khai một hoạt động kinh doanh mới.

### ***Ngân hàng thương mại cần nâng cao hiệu quả kiểm toán nội bộ***

Định kỳ, kiểm toán nội bộ đánh giá hoạt động kinh doanh, tập trung vào các rủi ro chiến lược và rủi ro hoạt động, từ đó đưa ra các khuyến nghị để cấp quản lý rà soát, xác định và giải quyết. Yêu cầu bộ phận kiểm toán nội bộ phải có hiểu biết toàn diện về toàn bộ hoạt động ngân hàng, các vấn đề pháp lý và qui định.

### **3. Giải pháp nâng cao hiệu quả các biện pháp xử lý nợ xấu của ngân hàng**

#### ***Rà soát lại toàn bộ các khoản nợ, đánh giá khách quan, đầy đủ, chính xác rủi ro, khả năng trả nợ của khách hàng, các nguồn thu nợ***

Với khối lượng dư nợ lớn, hệ thống chi nhánh, phòng giao dịch rộng việc rà soát lại toàn bộ các khoản nợ trong toàn hệ thống ngân hàng thương mại nhằm đánh giá lại một cách chính xác, khách quan về khả năng trả nợ của khách hàng, những rủi ro mà khoản nợ mang lại cho ngân hàng thương mại là rất cần thiết. Giải pháp này đòi hỏi phải được làm thường xuyên, định kỳ và có sự quyết tâm của toàn ngân hàng, hệ thống các văn bản hướng dẫn cụ thể có thể áp dụng cho các chi nhánh, phòng giao dịch với quy mô, đặc điểm khác nhau, sự tập trung tâm sức của cán bộ và các biện pháp kiểm tra, giám sát chặt chẽ của các cấp lãnh đạo.

#### ***Áp dụng các biện pháp khai thác nợ trên cơ sở đánh giá đầy đủ khả năng phục hồi năng lực trả nợ của khách hàng***

Quản triệt nguyên tắc chỉ được áp dụng các biện pháp này trong trường hợp con nợ có khả năng phục hồi năng lực sản xuất kinh doanh, khả năng trả nợ, tránh tư tưởng áp dụng các biện pháp này để che dấu nợ xấu. Cụ thể:

- Cơ cấu lại nợ; Tiếp tục và tăng cường các biện pháp tư vấn để hỗ trợ khách hàng giải quyết những vấn đề khó khăn trong quản lý tài chính để từ đó giúp khách hàng vượt qua các trở ngại, hoạt động ổn định, tạo nguồn thu để trả nợ. Việc tư vấn quản lý tài chính cho khách hàng từ ngân hàng với tư cách là một trung gian tài



chính chuyên nghiệp là rất cần thiết, giúp khách hàng nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, hồi phục khả năng trả nợ cho ngân hàng.

**Tăng cường các biện pháp thanh lý nợ, xử lý dứt điểm nợ không có khả năng thu hồi:**

Nguyên tắc quán triệt đối với giải pháp này là sử dụng tất cả các biện pháp phù hợp để tận thu khoản nợ xấu, dứt điểm thu hồi nợ.

- Hoàn thiện hồ sơ pháp lý đối với các khoản nợ có tài sản bảo hiểm, phối hợp với khách hàng, chính quyền địa phương để hoàn thiện các thủ tục pháp lý chuyển quyền sở hữu tài sản tiến hành xử lý tài sản bảo đảm.

**4. Nâng cao chất lượng các khoản cho vay mới**

**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực gắn với giáo dục đạo đức nghề nghiệp**

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của bất cứ ngân hàng nào. Bởi vậy, cán bộ tín dụng phải được đào tạo bài bản và đào tạo kỹ lưỡng, toàn diện để gây dựng đội ngũ cán bộ quản lý tín dụng có kinh nghiệm, có kiến thức chuyên môn và khả năng nhanh nhạy trong việc tiếp cận và áp dụng các chuẩn mực quốc tế. Ngoài ra, đạo đức nghề nghiệp của cán bộ tín dụng cũng rất quan trọng. Nó ảnh hưởng đến chất lượng của các khoản vay. Tình trạng nợ xấu rất dễ xuất hiện khi cán bộ tín dụng cố tình làm sai qui trình tín dụng hay bỏ sót một vài bước trong qui trình nhằm nhận được khoản bồi thường từ khách hàng.

**Đổi mới công nghệ ngân hàng**

Công nghệ đã và đang trở thành công cụ quan trọng trong quản lý, đảm bảo an toàn và hiệu quả. Việc đổi mới công nghệ ngân hàng không những đưa ra các sản phẩm mới, đa dạng, nhiều tiện ích cùng trên một sản phẩm mà còn tạo điều kiện cho công tác quản lý theo phương pháp hiện đại như hoạt động kinh doanh phân tán nhưng quản trị điều hành phải tập trung tại Trụ sở chính, cho phép trụ sở có thể giám sát chặt chẽ, sát sao việc thực hiện qui trình nghiệp vụ tại từng chi nhánh.

**Chú trọng tăng trưởng tín dụng bền vững**

Tăng trưởng tín dụng bền vững là mục đích mà mọi ngân hàng thương mại đều muốn đạt tới.

Trong quản lý nợ, tăng trưởng tín dụng bền vững có nghĩa là sẽ tạo ra những khoản vay mới có chất lượng, an toàn, hạn chế nợ xấu phát sinh trong tương lai.

**5. Nâng cao sức mạnh tài chính**

Một trong những tồn tại cơ bản của ngân hàng thương mại Việt Nam là qui mô vốn chủ sở hữu quá thấp so với các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới. Điều này hạn chế rất lớn đến việc nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như khả năng áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế và khả năng xử lý nợ xấu của ngân hàng. Ngoài ra, năng lực tài chính cũng là điều kiện cần và đủ để ngân hàng có thể vận dụng mô hình quản lý rủi ro tín dụng và coi đây là tiềm lực to lớn để hỗ trợ cho việc vận hành mô hình quản lý rủi ro. Năng lực tài chính của một ngân hàng sẽ quyết định khả năng đầu tư cho công nghệ và nguồn lực của ngân hàng đó. Vì vậy, vấn đề cấp bách hiện nay là từng bước tăng cường tiềm lực tài chính cho ngân hàng thương mại trong bối cảnh hội nhập. Ngân hàng thương mại Việt Nam cần nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển các dịch vụ mới nhằm tăng lợi nhuận, từ đó góp phần nâng cao qui mô vốn chủ sở hữu. Trên cơ sở đó tăng trích lập dự phòng rủi ro. Ngân hàng thương mại cần chủ động thu hút sự đầu tư của các tổ chức tài chính quốc tế, khuyến khích các ngân hàng nước ngoài tham gia liên doanh để tăng vốn hoạt động và thực hiện chuyển giao công nghệ, tiến dần theo hướng phát triển thành ngân hàng thương mại hiện đại, có khả năng cạnh tranh toàn diện trên thị trường tài chính.

**Tài liệu tham khảo:**

PGS.TS. Nguyễn Thường Lạng (2017) *Quản trị rủi ro tại các ngân hàng thương mại Việt Nam và những vấn đề đặt ra*, Tạp chí Tài chính.

Cán Văn Lực (2016), *Cơ hội và thách thức đối với ngành Ngân hàng Việt Nam trong giai đoạn 2016-2020*, Kỷ yếu hội thảo khoa học "Banking Vietnam 2016", NXB Đại học Kinh tế quốc dân. Trang 3-5.

Huỳnh Thế Du (2013), *Nghịch lý ngân hàng Việt Nam*, Thời báo Kinh tế Sài Gòn 16/5/2013.

Nguyễn Hồng Sơn, Trịnh Thị Thanh Mai, Trần Thị Thanh Tú (2015), *Phát triển bền vững ngân hàng Việt Nam*, NXB Chính trị quốc gia, Trang 92-100.