

KINH NGHIỆM QUẢN LÝ NỢ XẤU CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VÀ BÀI HỌC CHO VIETCOMBANK

Ths. Nguyễn Hữu Khoa*

Trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng tiềm ẩn rất nhiều rủi ro có thể gặp phải và một trong số những rủi ro mà các ngân hàng thường phải đối mặt đó là nợ xấu gia tăng. Nợ xấu ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của ngân hàng, khả năng thanh khoản, làm suy giảm năng lực tài chính và uy tín của ngân hàng, cản trở đến khả năng tiếp cận vốn của các chủ thể trong nền kinh tế. Do vậy, việc nghiên cứu kinh nghiệm về quản lý nợ xấu là một trong những vấn đề cần thiết, có ý nghĩa lớn đối với ngân hàng. Bài viết nghiên cứu về kinh nghiệm quản lý nợ xấu tại 2 ngân hàng lớn tại Việt Nam là Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) và Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (Vietinbank) từ đó rút bài học cho Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) có thể áp dụng.

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

In banking business, there are many potential risks that can be encountered and one of the risks that banks often face is increased bad debt. Bad debt directly affects bank's profits, liquidity, reduces the bank's financial capacity and reputation, hinders the ability of entities in the economy to access capital. Therefore, researching experience in bad debt management is one of the necessary issues of great significance for banks. This article studies the experience of bad debt management at two large banks in Vietnam, the Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam (BIDV) and the Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade of Vietnam (Vietinbank), thereby drawing lessons for Joint Stock Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam (Vietcombank) may apply.

• Key words: bad debt, bad debt management, commercial bank...

Ngày gửi bài: 14/12/2024

Ngày gửi phản biện: 02/01/2025

Ngày nhận và sửa sau phản biện: 20/01/2025

Ngày chấp nhận đăng: 24/01/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i282.20>

1. Đặt vấn đề

Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (VCB) là một trong những ngân hàng lớn nhất của hệ thống NHTM Việt Nam. Lợi nhuận hợp nhất trước thuế năm 2023 đạt 41.244 tỷ đồng tăng trưởng 10,4% so với năm 2022. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, nợ xấu của ngân hàng liên tục gia tăng, đặc biệt năm 2023 nợ xấu nội bảng của Vietcombank là 12.455 tỷ đồng, tăng 59,3% so với cuối năm 2022. Qua đó, kéo tỷ lệ nợ xấu trên

tổng dư nợ cho vay tăng từ 0,68% lên 0,98%; đồng thời tỷ lệ bao phủ nợ xấu giảm từ 317% xuống còn 230%. Như vậy, nếu tình trạng nợ xấu của VCB tiếp tục gia tăng trong thời gian tới sẽ ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của ngân hàng, uy tín của ngân hàng trên thị trường và tác động tiêu cực đến cả nền kinh tế. Bài viết nghiên cứu về kinh nghiệm quản lý nợ xấu của hai ngân hàng lớn là BIDV và Vietinbank - đây là hai ngân hàng có quy mô lớn, có đặc điểm tương đồng với Vietcombank nên kinh nghiệm về quản lý nợ xấu của các Ngân hàng này là bài học quý báu cho Vietcombank.

2. Kinh nghiệm quản lý nợ xấu của một số ngân hàng thương mại

Kinh nghiệm của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Về cơ cấu tổ chức

Năm 2019, BIDV đã ban hành Nghị quyết số 216/NQ- BIDV về mô hình tổ chức các khối tại Trụ sở chính, thống nhất mô hình tổ chức các đơn vị trực thuộc Đại hội đồng cổ đông, HĐQT và 10 khối trực thuộc Ban điều hành; thành lập Khối Kiểm tra giám sát & Tuân Thủ; Khối Công nghệ thông tin và Ngân hàng số; thành lập Ủy ban hợp tác chiến lược BIDV với KEB Hana Bank, Văn phòng điều phối hợp tác giữa BIDV và KEB Hana Bank phục vụ việc triển khai hợp tác với KEB Hana Bank. Công tác nhân sự cấp cao được kiện toàn theo hướng công khai, minh bạch và tuân thủ quy định Nhà nước. Hoàn thành bố trí nhân sự cấp cao từ KEB Hana Bank, qua đó đưa quan hệ hợp tác chiến lược giữa 2 bên đi vào thực chất.

* Cục Xúc tiến Thương mại - Bộ Công Thương

Hoàn thiện thể chế, mô hình tổ chức, kiện toàn nhân sự chủ chốt, nâng cao hiệu lực, hiệu quả công tác quản trị điều hành đáp ứng chuẩn mực Basel II như: (1) Báo cáo, đề xuất HĐQT triển khai công tác bổ nhiệm, quy hoạch nhân sự Cấp ủy, HĐQT, Ban Điều hành bài bản, khoa học, đúng quy định, đáp ứng kịp thời yêu cầu quản trị điều hành. Ban hành các văn bản phân công đối với thành viên Ban Lãnh đạo, xác định rõ phạm vi công việc của từng thành viên theo đúng quy định; (2) Hoàn thiện, báo cáo HĐQT ban hành Quy chế quy hoạch cán bộ (Quyết định số 388/QĐ-BIDV ngày 14/5/2021) và Quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động và quản lý cán bộ giữ chức vụ (Quyết định số 389/QĐ-BIDV ngày 14/5/2021), làm cơ sở để triển khai công tác nhân sự theo hướng khuyến khích, tạo động lực cán bộ trẻ, có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm phát huy năng lực, đóng góp nhiều hơn cho hoạt động của hệ thống; (3) Triển khai rà soát, đánh giá mô hình tổ chức, chức năng nhiệm vụ của BIDV theo TA2. Thực hiện có lộ trình công tác tập trung hóa phê duyệt tín dụng, hỗ trợ, tác nghiệp tại Trụ sở chính. Cơ cấu lại mô hình các Khối Kinh doanh nhằm đẩy mạnh hoạt động kinh doanh thông qua việc thành lập lại Khối Ngân hàng Bán buôn, thành lập Trung tâm Khách hàng cá nhân cao cấp. Tinh gọn mô hình Chi nhánh để tập trung vào chức năng chủ chốt là tìm kiếm, phục vụ và nâng cao trải nghiệm của khách hàng; (4) Hoàn thành cải tiến, tinh giản 39 quy trình trên cơ sở hài hòa giữa quy định pháp luật, yêu cầu quản trị rủi ro và hướng tới khách hàng.

** Về thực hiện các văn bản pháp quy*

Triển khai nghiêm túc, quyết liệt Chỉ thị số 07/CT-NHNN ngày 11 tháng 10 năm 2017 về tăng cường phòng, chống, ngăn ngừa vi phạm pháp luật trong lĩnh vực tiền tệ và ngân hàng, đảm bảo an ninh, an toàn hoạt động ngân hàng, góp phần ổn định, tiền tệ, tài chính. Thực hiện tốt trách nhiệm nêu gương, thực hiện đầy đủ, thực chất và hiệu quả chức năng tự kiểm tra, phát hiện sai sót tại đơn vị, kịp thời chấn chỉnh sai phạm, vi phạm, hạn chế tối đa tổn thất và đảm bảo an toàn hoạt động. Bám sát chủ trương của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ tại các Nghị quyết, chỉ thị và các thông tư hướng dẫn của Ngân hàng Nhà nước trong quá trình lãnh đạo điều hành các hoạt động.

** Về chu trình hoạt động quản lý nợ xấu*

BIDV thực hiện quy trình quản lý nợ xấu theo các hoạt động sau:

Nhận biết nợ xấu: Hội đồng quản trị và Ban điều hành BIDV đã ban hành nhiều quy trình, quy định về

cấp tín dụng đối với từng đối tượng khách hàng, trong đó bao gồm những quy định, hướng dẫn thẩm định khách hàng, góp phần hỗ trợ cán bộ tín dụng trong công tác tiếp cận, thẩm định khách hàng và nhận biết nợ xấu.

Đo lường rủi ro: Các khách hàng/khoản vay đều được đánh giá rủi ro tín dụng trước và trong quá trình cấp tín dụng, thông qua sử dụng hệ thống XHTD nội bộ kết hợp với phân tích, đánh giá, thẩm định tín dụng. BIDV đã xây dựng các mô hình đo lường rủi ro hiện đại theo phương pháp FIRB, gồm có: PD cho KHDN; mô hình PD, LGD, EAD cho khách hàng cá nhân. Các mô hình này đã và đang được tích hợp trên các chương trình phần mềm nhằm tự động hóa các kết quả đo lường.

Ngăn ngừa nợ xấu: Trong những năm qua, trên cơ sở nghiên cứu và đề xuất của các phòng, ban nghiệp vụ và sự tham mưu của các đơn vị, chuyên gia tư vấn, được phê duyệt bởi Ban lãnh đạo và HĐQT, BIDV đã xây dựng hệ thống chế độ, chính sách tín dụng khá đồng bộ.

BIDV thiết lập và duy trì cơ cấu tổ chức quản lý rủi ro tín dụng tuân thủ nguyên tắc 03 tuyến bảo vệ độc lập của hệ thống kiểm soát nội bộ: Tuyến bảo vệ thứ nhất có chức năng nhận dạng, kiểm soát và giảm thiểu rủi ro; Tuyến bảo vệ thứ hai có chức năng xây dựng chính sách quản lý rủi ro, quy định nội bộ về quản trị rủi ro, đo lường, theo dõi rủi ro và tuân thủ quy định pháp luật; Tuyến bảo vệ thứ ba có chức năng kiểm toán nội bộ.

BIDV thiết lập và thực hiện các quy trình kiểm soát nội bộ để đảm bảo rủi ro tín dụng được kiểm soát ở mức phù hợp với khẩu vị rủi ro của ngân hàng. Các trường hợp ngoại lệ của chính sách, quy trình; các trường hợp vi phạm hạn mức tín dụng; các khoản tín dụng có vấn đề được báo cáo kịp thời tới cấp có thẩm quyền để triển khai các biện pháp khắc phục/xử lý sớm.

Bảng 1: Nợ xấu, chi phí dự phòng của BIDV năm 2023

Chỉ tiêu	ĐVT	Giá trị
Tổng dư nợ	Tỷ	1.777.665
Tổng nợ xấu	Tỷ	22.368
Tỷ lệ nợ xấu	%	1,25
Dự phòng rủi ro tín dụng	Tỷ	40.469
Chi phí DPRR trích lập trong năm	Tỷ	20.344
Tỷ lệ bao phủ nợ xấu	%	183%

Nguồn: Báo cáo tài chính BIDV năm 2023

Xử lý nợ xấu: BIDV xác định biện pháp xử lý nợ xấu phải được thực hiện khẩn trương, đồng bộ, phù hợp với từng đối tượng khách hàng, xây dựng

biện pháp thu nợ xấu cụ thể của từng đơn vị. Giao chỉ tiêu thu nợ xấu cho các thành viên của Ban lãnh đạo Chi nhánh, từng phòng, từng tổ, từng cán bộ tín dụng theo thời gian cụ thể (tháng, quý, năm). Cụ thể như: (1) Tăng cường trích lập và sử dụng dự phòng rủi ro để xử lý nợ xấu, chủ động tăng mức trích lập dự phòng các khoản nợ xấu và chấp nhận giảm lợi nhuận trước mắt để tăng khả năng tự chủ tài chính; (2) Thực hiện cơ cấu lại nợ cho những khách hàng có khả năng phục hồi hiện tại gặp khó khăn tạm thời, bám sát khách hàng, đơn đốc thu nợ để giảm dần nợ xấu; (3) Phối hợp với khách hàng để tìm ra biện pháp tháo gỡ khó khăn và phục hồi, thực hiện các chính sách khen thưởng đối với những trường hợp thu hồi nợ hiệu quả, đem lại lợi ích cho ngân hàng; (4) Thu hồi và tích cực xử lý các tài sản đảm bảo; (4) Bán nợ cho VAMC, DATC và cùng phối hợp nghiên cứu phương án thu hồi nợ xấu hiệu quả.

Kinh nghiệm của Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam

**** Về thực hiện các văn bản pháp quy***

Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (VietinBank) những năm gần đây không ngừng kiện toàn bộ máy tổ chức, nhân sự. Vietinbank xây dựng mô hình tổ chức quản lý nợ xấu tại Trụ sở chính và mô hình tổ chức kinh doanh tại Chi nhánh. Chức năng chủ yếu của mô hình tổ chức quản lý nợ xấu tại Trụ sở chính là xây dựng kế hoạch tín dụng của từng giai đoạn, ban hành những quy định về giám sát và quản lý hoạt động tín dụng tại các chi nhánh. Mô hình tổ chức quản lý nợ xấu tại chi nhánh được chia thành 3 khối có chức năng riêng biệt, độc lập: Khối kinh doanh, khối tác nghiệp và khối hỗ trợ.

Dựa theo thông lệ chuẩn quốc tế Basel II và Thông tư 13/2018/TT-NHNN, Vietinbank đã xây dựng mô hình quản lý rủi ro tín dụng bao gồm 3 tuyến phòng vệ: Tuyến bảo vệ thứ 1 (nhận dạng, kiểm soát và giảm thiểu rủi ro tín dụng); Tuyến bảo vệ thứ 2 (xây dựng chính sách quản lý rủi ro, quy định nội bộ quản trị rủi ro, đo lường, theo dõi rủi ro và tuân thủ); Tuyến bảo vệ thứ 3 (kiểm toán nội bộ về quản lý rủi ro). Ba tuyến phòng vệ được triển khai kết hợp với giám sát cấp cao của HĐQT, Ủy ban QLRR, Ban điều hành, Hội đồng rủi ro, Hội đồng ALCO. Mô hình này bước đầu được triển khai ứng dụng và phát huy hiệu quả.

**** Về ban hành các chiến lược và chính sách quản lý nợ xấu***

Trong những năm qua, bám sát chỉ đạo từ Ngân hàng Nhà nước, các văn bản pháp luật quy định về

hoạt động Ngân hàng, Vietinbank đã không ngừng hoàn thiện hệ thống văn bản nội bộ, làm cơ sở cho việc điều chỉnh hoạt động tín dụng nói chung và hoạt động quản lý nợ xấu nói riêng của ngân hàng.

Trong giai đoạn 2019-2023, Vietinbank áp dụng việc đảm bảo an toàn vốn theo Thông tư 41/2016/TT-NHNN quy định tỷ lệ an toàn vốn theo Basel II (phương pháp tiêu chuẩn); Thông tư 19/2017/TT-NHNN sửa đổi/bổ sung Thông tư 36/2014/TT-NHNN; Thông tư 22/2019/TT-NHNN quy định về các giới hạn, tỷ lệ an toàn trong hoạt động của ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài sửa đổi/ bổ sung cho TT 41/2016-NHNN.

Bên cạnh việc tuân thủ các văn bản pháp luật là các Luật, Quyết định, Thông tư của NHNN, Vietinbank đã ban hành các chính sách quản lý hoạt động tín dụng nói chung và nợ xấu nói riêng được triển khai, áp dụng xuyên suốt trong hoạt động cấp tín dụng của ngân hàng.

**** Về quy trình thực hiện quản lý nợ xấu***

Về nhận diện nợ xấu: Vietinbank đã tổ chức thực hiện kiểm tra thường xuyên, định kỳ (trực tiếp hoặc gián tiếp) các hoạt động nghiệp vụ tại các bộ phận kinh doanh nhằm phát hiện nợ xấu có thể xảy ra. Để nhận diện rủi ro tín dụng và nợ xấu một cách nhanh chóng, đầy đủ và khách quan, Vietinbank cũng đã hoàn thiện hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ chi tiết đối với 4 mô hình cho bốn đối tượng khách hàng như tổ chức tín dụng, tổ chức kinh tế, cá nhân và hộ gia đình đặc biệt là cấu phần xếp hạng đối với khách hàng doanh nghiệp vì đây là đối tượng khách hàng có tổng dư nợ chiếm tỷ trọng lớn nhất.

Đo lường nợ xấu: Vietinbank xây dựng mô hình đo lường rủi ro tín dụng theo Basel II, triển khai các ứng dụng Use-test và ký kết với Công ty trách nhiệm hữu hạn dịch vụ thông tin NICE, Hàn Quốc thực hiện dự án “Kiểm định mô hình đo lường rủi ro tín dụng”.

Thông qua dự án này, NICE đã và đang hỗ trợ Vietinbank phát triển hệ thống mô hình hóa rủi ro, nhằm mục tiêu hỗ trợ ngân hàng lượng hóa, tổng hợp và quản lý rủi ro một cách xuyên suốt. Bên cạnh đó, để sử dụng mô hình lượng hóa rủi ro tín dụng này, Vietinbank còn thực hiện tổ chức đào tạo nhân lực cần thiết. Ngoài ra, Vietinbank đã tiếp cận với phương pháp tiếp cận nội bộ (IRB) theo Basel II, đây là cách tiếp cận mới trong phương pháp luận về sự đo lường RRTD nhằm tính toán hệ số an toàn vốn.

Ngăn ngừa nợ xấu: Để hạn chế tối đa cũng như phòng ngừa tốt hơn với rủi ro tín dụng, Vietinbank

đã áp dụng hệ thống quản trị rủi ro gồm 3 phần: rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động/tác nghiệp và rủi ro tín dụng.

Với các bộ phận kinh doanh và tác nghiệp, Vietinbank đã tiến hành tái cấu trúc toàn diện hoạt động quản lý rủi ro theo mô hình Khối để củng cố và phát huy vai trò ba vòng kiểm soát độc lập theo thông lệ quốc tế chuẩn Base II.

Ngoài ra, hệ thống cảnh báo sớm rủi ro tín dụng khách hàng (EWS) đã được Vietinbank xây dựng thành công nhằm đưa ra các cảnh báo về mức độ rủi ro của khách hàng với 3 mức độ: Khó khăn tạm thời, rủi ro và rủi ro cao, suy giảm mạnh khả năng trả nợ, nguy cơ chuyển nhóm nợ lớn.

Thông qua hệ thống cảnh báo sớm rủi ro tín dụng khách hàng giúp cho Vietinbank phát hiện sớm những dấu hiệu của nợ xấu và có những biện pháp ứng phó kịp thời, giảm thiểu rủi ro nợ xấu cũng nhưng tác hại của nó đối với hoạt động ngân hàng. Sau nhiều năm triển khai rộng rãi trên toàn hệ thống, EWS đã góp phần tích cực nâng cao chất lượng tín dụng cho ngân hàng. Năm 2022, tỷ lệ nợ cấu/dư nợ tín dụng của Vietinbank là 1,24%; năm 2023 là 1,15% nằm trong top các ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu thấp nhất.

Xử lý nợ xấu: Từ năm 2019 Vietinbank không xử lý nợ xấu bằng việc bán nợ cho VAMC mà xử lý nợ xấu bằng dự phòng rủi ro tín dụng là chủ yếu. Trong giai đoạn 2019-2023, tổng dự phòng dùng để xử lý nợ xấu của Vietinbank là 92.809 tỷ đồng (năm 2019 là 13.003 tỷ đồng; năm 2020 là 12.147 tỷ đồng; năm 2021 là 18.381 tỷ đồng; năm 2022 là 24.163 tỷ đồng và năm 2023 là 25.115 tỷ đồng). Kết quả số dư dự phòng còn lại năm 2023 là 27.773 tỷ đồng. Tỷ lệ bao phủ nợ xấu của Vietinbank năm 2023 đạt 167,2% đứng thứ 2 trong top các ngân hàng TMCP có tỷ lệ bao phủ nợ xấu cao.

Bảng 2: Nợ xấu, chi phí dự phòng của Vietinbank năm 2023

Chỉ tiêu	ĐVT	Giá trị
Tổng dư nợ	Tỷ đồng	1.478.228
Tổng nợ xấu nội bảng	Tỷ đồng	16.608
Tỷ lệ nợ xấu nội bảng	%	1,1
Dự phòng rủi ro tín dụng	Tỷ đồng	27.773
Chi phí DPRR trích lập trong năm	Tỷ đồng	25.115
Tỷ lệ bao phủ nợ xấu	%	167,2

Nguồn: Báo cáo tài chính Vietinbank năm 2023

Ngoài ra, để xử lý nợ xấu có hiệu quả, Vietinbank đã tích cực, chủ động sử dụng kết hợp nhiều biện pháp thu hồi, xử lý nợ khác nhau như: Xử lý tài sản đảm bảo, cơ cấu lại nợ...

3. Bài học rút ra cho Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Từ việc nghiên cứu kinh nghiệm về quản lý nợ xấu của hai ngân hàng thương mại trên có thể rút ra một số bài học mà Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam có thể tham khảo:

Thứ nhất, chú trọng việc ban hành các quy định, quy chế nội bộ dựa trên việc bám sát chiến lược, chính sách quản lý nợ xấu của Ngân hàng cũng như tuân thủ định hướng của Chính phủ và toàn ngành Ngân hàng. Để việc tổ chức quản lý nợ xấu diễn ra nhất quán, tránh chồng chéo, đổ trách nhiệm và đạt được các mục tiêu đã đề ra thì cần xây dựng hành lang pháp lý rõ ràng, đầy đủ và khoa học. Từ kinh nghiệm về ban hành chính sách, văn bản nội bộ về quản lý nợ xấu của hai ngân hàng nói trên Vietcombank cần cân nhắc về việc xây dựng một hệ thống văn bản nội bộ đầy đủ, riêng biệt và độc lập với hệ thống văn bản nội bộ về quản lý rủi ro của Ngân hàng.

Thứ hai, áp dụng mô hình tổ chức bộ máy quản lý rủi ro phù hợp với quy định của pháp luật, thông lệ quốc tế cũng như mục tiêu của ngân hàng.

Thứ ba, cần xác định nội dung trọng yếu trong công tác quản lý nợ xấu. Cụ thể trong bốn nội dung quản lý nợ xấu là nhận diện nợ xấu; đo lường, đánh giá nợ xấu; ngăn ngừa nợ xấu và xử lý nợ xấu đầu là nội dung cần được chú trọng nhiều hơn. Trong mọi hoàn cảnh, nợ xấu được nhận diện sớm sẽ phát huy tác dụng trong việc quản lý nợ xấu hơn là việc chạy theo xử lý nợ xấu đã phát sinh. Chính vì vậy việc xây dựng hệ thống cảnh báo sớm đối với các khoản vay có vấn đề là vô cùng ý nghĩa và cấp thiết. Để làm được điều này, Vietinbank cần thực hiện giám sát chặt chẽ đối với khách hàng vay vốn, yêu cầu gửi báo cáo thường xuyên và kiểm soát dòng tiền ra vào của các khách hàng vay vốn.

Thứ tư, nâng cao hiệu quả công tác kiểm toán nội bộ, không ngừng bồi dưỡng trình độ chuyên môn cũng như đạo đức cho đội ngũ cán bộ ngân hàng đặc biệt là với những bộ phận nhạy cảm như thẩm định tín dụng.

Tài liệu tham khảo:

- Vũ Ngọc Anh (2021), *Quản lý nợ xấu tại ngân hàng thương mại cổ phần kỹ thương Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Học viện Tài chính
- Báo cáo thường niên Vietinbank năm 2019-2023
- Báo cáo của Ban điều hành BIDV năm 2019-2023
- Trương Thị Đức Giang (2020), *Quản lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương Mại.
- Võ Thị Hoàng Nhi (2014), *Xây dựng mô hình 3 lớp bảo vệ trong cấu trúc quản trị rủi ro của các NHTM Việt Nam*, Tạp chí ngân hàng, số 16, tháng 8/2014