

Kinh nghiệm quản trị rủi ro tín dụng của một số ngân hàng thương mại trên thế giới và bài học đối với Ngân hàng thương mại TNHH MTV Dầu khí Toàn cầu (GPBank)

Hoàng Nghĩa Đức

Ngân hàng thương mại TNHH MTV Dầu khí Toàn cầu (GPBank)

Rủi ro tín dụng không những là một trong những nhân tố chủ yếu mà còn là nhân tố có tác động mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại (NHTM). Rủi ro tín dụng xảy ra còn tác động đến khả năng tiếp cận vốn của các doanh nghiệp, từ đó tác động tiêu cực đến tăng trưởng và phát triển của nền kinh tế. Bài viết này tập trung nghiên cứu những kinh nghiệm quản trị rủi ro tín dụng của một số ngân hàng thương mại trên thế giới, từ đó có thể gợi mở những bài học, giải pháp cho Ngân hàng thương mại TNHH MTV Dầu khí toàn cầu (GPBank).

1. Kinh nghiệm quản trị rủi ro tín dụng của một số NHTM trên thế giới.

1.1. Kinh nghiệm của Ngân hàng Phát triển Hàn Quốc

Ngân hàng Phát triển Hàn Quốc (KDB) chú trọng vào việc xây dựng hệ thống quản trị rủi ro tín dụng, cụ thể được thể hiện qua những nội dung cơ bản: (i) Chiến lược và khẩu vị rủi ro; (ii) Phương thức quản trị rủi ro; (iii) Hệ thống quản lý hạn mức rủi ro; (iv) Hệ thống phê duyệt tín dụng; (v) Hệ thống kiểm soát RRTD.

i) *Chiến lược và khẩu vị rủi ro*: Khẩu vị rủi ro của KDB được xem xét cân đối giữa những cơ hội đạt được và những thách thức phải đối mặt, dựa trên tác động của nó tới những khía cạnh có thể đo lường được như vốn, thu nhập,... và những khía cạnh không đo lường được như thương hiệu ngân hàng, cơ cấu tổ chức ngân hàng, kết quả hoạt động của ngân hàng. Chiến lược của KDB là tối đa hóa lợi nhuận trong phạm vi rủi ro chấp nhận được.

ii) *Phương thức quản trị rủi ro*: KDB xây dựng lộ trình quản trị rủi ro hiện đại với từng giai đoạn sau:

Giai đoạn 1: Tính toán ba cấu phần: Thứ nhất là PD - xác suất khách hàng không trả được nợ. Thứ hai là LGD - tỷ lệ tổn thất dự kiến (%) trong trường hợp khách hàng không trả được nợ. Cuối cùng là EAD - số dư nợ rủi ro. Dựa trên kết quả tính toán, PD, LGD và EAD, các ngân hàng sẽ phát triển các ứng dụng trong QTRTĐ trên nhiều phương diện như: tính toán, đo lường RRTD qua EL - tổn thất dự kiến và UL - tổn thất ngoài dự kiến tại cấp độ một khách hàng cụ thể. Các cấu phần PD, LGD, EAD được thiết lập dựa vào các nguyên tắc quản trị theo Basel II

Giai đoạn 2: Dựa trên việc xác định độ rủi ro tương quan giữa các tài sản/ mức vỡ nợ của các tài sản có rủi ro và mức rủi ro tập trung của cả danh mục, ngân

hàng tiến hành quản trị rủi ro bằng cách lượng hóa mức tổn thất dự kiến (ELp) và ngoài dự kiến (ULp) của cả danh mục đầu tư.

Giai đoạn 3: Khi các thước đo RRTD là EL và UL đã được lượng hóa, ngân hàng có cơ sở để xác định lãi suất cho vay theo đúng phương châm "rủi ro cao, lợi nhuận cao; rủi ro thấp, lợi nhuận thấp" qua cơ chế tính giá bù đắp rủi ro. Ngân hàng có thể quản trị vốn kinh tế và định giá khoản vay theo mức rủi ro tương ứng.

Giai đoạn 4: Ngân hàng hướng tới việc quản trị rủi ro danh mục tín dụng chủ động (ACPM-Active credit portfolio management) thay vì quản trị rủi ro danh mục một cách thụ động bằng việc xác định và chuyển giao rủi ro một cách chủ động thông qua việc sử dụng ngân quỹ tín dụng và chứng khoán hóa khoản vay (Credit Treasury and Securitisation).

Giai đoạn 5: Công tác quản trị rủi ro được hiệu quả, chính xác dựa vào việc quản trị rủi ro trên cơ sở giá trị (Value-based management - VBM). Khi đó, tất cả các giá trị đã được điều chỉnh rủi ro của khoản tín dụng đơn lẻ cho đến danh mục đầu tư đều được xác định một cách rõ ràng.

iii) *Hệ thống quản trị hạn mức rủi ro*: Quản trị hạn mức tại KDB bao gồm hai cấp độ chủ yếu là giới hạn từ dụng theo khách hàng và theo từng ngành. KDB thiết lập hạn mức rủi ro cho nhóm khách hàng có liên quan ở một giới hạn cho phép. Trường hợp hạn mức rủi ro của một khách hàng hay một nhóm khách hàng có liên quan vượt quá giới hạn cho phép, các ứng dụng tín dụng phải được phê duyệt bởi chủ tịch HĐQT.

iv) *Hệ thống phê duyệt tín dụng*: Hệ thống phê duyệt tín dụng của ngân hàng được thiết lập theo từng đối tượng khách hàng: doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp vừa và nhỏ, định chế tài chính. Đây hiện tại

ược xem là mô hình phê duyệt tập trung được nhiều ngân hàng ở Việt Nam đang áp dụng. Hệ thống phê duyệt tín dụng của ngân hàng thể hiện ở vai trò, chức năng và thẩm quyền của từng bộ phận, cá nhân trong quá trình phê duyệt tín dụng.

v) **Hệ thống kiểm soát RRTD:** Hệ thống kiểm soát RTD của KDB cho phép ngân hàng kiểm tra tình trạng của khoản vay từ điều kiện cấp tín dụng, xếp hạng khách hàng, điều kiện giải ngân, dự phòng rủi ro, an mức rủi ro và mức độ tuân thủ pháp luật, giúp ngân hàng đánh giá lại chiến lược rủi ro cũng như các hình sách trước khi xảy ra rủi ro. Kết quả kiểm tra kiểm soát RRTD sẽ được báo cáo trực tiếp lên Ủy ban quản trị rủi ro.

1.2. Kinh nghiệm của ngân hàng Citibank - Mỹ

Được thành lập năm 1812, Citibank đã xây dựng quy trình quản trị rủi ro tín dụng thích hợp, cụ thể:

Thứ nhất, Citibank phân định rõ chức năng các ban trong cơ cấu tổ chức:

- Ban lãnh đạo: Ban lãnh đạo phân bổ nguồn vốn, điều hành hoạt động của cả ngân hàng trong đó có hoạt động tín dụng, đồng thời có trách nhiệm đề ra mức rủi ro của ngân hàng; đề ra những mục tiêu chiến lược và các quy định chung sử dụng trong toàn ngân hàng; giám tra lại quyết định cấp tín dụng của các cán bộ tín dụng nếu thấy nghi ngờ có khả năng gây ra thiệt hại về vật chất, hoặc ảnh hưởng tới uy tín của ngân hàng.

- Ban hoạch định chính sách tín dụng: Ban này phải chịu trách nhiệm trong việc dự trù một hình thức QTRTĐ hoàn chỉnh, có hiệu quả; tham gia vào việc lập kế hoạch đầu tư gián tiếp, dự đoán những tổn thất tín dụng; xem xét và chỉnh sửa chính sách tín dụng nếu phát thấy xung đột thể gây ra rủi ro bất thường; lập các báo cáo về đầu tư gián tiếp, tập trung đánh giá chất lượng các thông tin rủi ro, tiến trình xử lý rủi ro đối với tất cả các trường hợp quá hạn mức tín dụng cho phép.

- Ban quản trị hạn mức tín dụng: Những người quản lý hạn mức tín dụng có trách nhiệm phát triển chiến lược kinh doanh, xét và duyệt cho vay các chương trình tín dụng, quản trị đầu tư gián tiếp và kiểm tra chất lượng, sửa chữa các thiếu sót khi cần. Đồng thời họ còn nhiệm vụ điều hành và phát triển các kế hoạch kinh doanh, xem xét và thông qua các khoản tín dụng, chịu trách nhiệm về chất lượng của khoản tín dụng đó.

- Ban đánh giá rủi ro kinh doanh: Ban này thực hiện việc đánh giá tình hình kinh doanh của các đơn vị và cung cấp thông tin rủi ro trong đầu tư gián tiếp; đánh giá sự đánh giá độc lập về các hoạt động tín dụng, về các chính sách, sự thi hành và các thủ tục trong quản lý tín dụng; phối hợp hoạt động với giám sát viên và kiểm toán viên độc lập.

Thứ hai, Citibank đánh giá độ tin cậy của người đi vay tập trung vào những điểm chủ yếu theo truyền thống "Tín dụng 5 chữ C" cụ thể như sau: i) Character of management: Năng lực quản trị của người vay; ii)

Financial capacity of the venture: Năng lực tài chính của người vay; iii) Collateral security: Thế chấp đảm bảo khoản vay; iv) Condition of the industry: Lĩnh vực mà người vay hoạt động; v) Condition of terms: Các điều khoản và điều kiện tín dụng.

Thứ ba, Citibank có sự phân biệt giữa quyền phê duyệt và quyền cấp tín dụng:

- Quyền phê duyệt: Ở Citibank, quyền phê duyệt không do một người quyết định, mà được quyết định bởi 3 cán bộ tín dụng, những người chịu trách nhiệm về cho vay và phải thông qua các chương trình tín dụng hay giao dịch tín dụng riêng lẻ.

- Quyền cấp tín dụng được ủy nhiệm cho cán bộ tín dụng dựa trên năng lực và tư cách, kỹ năng và kinh nghiệm nghề nghiệp, trình độ học vấn và đào tạo của nhân viên, chứ không dựa vào chức vụ của cá nhân đó trong ngân hàng.

Thứ tư, Hoạt động quản trị rủi ro của Citibank được tập trung tại Hội sở chính và chia thành 3 bộ phận chức năng: Bộ phận tác nghiệp, bộ phận quản trị rủi ro, bộ phận quản trị nợ. Ở Citibank mô hình tổ chức quản trị rủi ro được xây dựng theo mô hình tập trung.

1.3. Kinh nghiệm của ngân hàng ANZ - Úc

ANZ là một trong những ngân hàng hàng đầu của Úc, với công tác QTRTĐ của ANZ như sau:

- **Đo lường rủi ro định lượng:** Do đã xây dựng được hệ thống dữ liệu tích hợp, tập trung nên ANZ có thể áp dụng được 02 mô hình để đo lường rủi ro đó là: mô hình đo lường tín dụng nội bộ và mô hình RAROC.

+ Thứ nhất, đối với Mô hình đo lường tín dụng nội bộ, ANZ áp dụng mô hình này theo quy trình chung theo quy định của Basel II. Trong đó tiêu chí chủ chốt là xác suất không trả được nợ, tiêu chí này được dùng để xem mức độ tin cậy của người vay trong quá trình xếp hạng khách hàng. Hệ thống xếp hạng tín dụng của ANZ được thiết kế tham khảo tổ chức đánh giá mức tín nhiệm Standard & Poor, và tuân thủ các quy tắc nghiêm ngặt của Basel II.

+ Thứ hai, đối với Mô hình Raroc, phương pháp Raroc đảm bảo rằng một khoản vay chi được thông qua khi và chỉ khi khoản vay đem lại giá trị cho cổ đông. Nếu RAROC của khoản vay thấp hơn ROE thì khoản vay sẽ từ chối, tuy nhiên nếu lớn hơn sẽ được thông qua. Ngân hàng ANZ xem đây là phương pháp tính hiệu quả khoản vay.

- **Tổ chức quản trị rủi ro tập trung:** ANZ đo lường rủi ro theo mô hình tổ chức quản trị rủi ro tập trung. Mọi quyết định về chiến lược quản trị rủi ro của ANZ tập trung ở Hội đồng quản trị. Ngoài ra, cấu trúc của hoạt động quản trị rủi ro ở ANZ chia làm 3 bộ phận: Bộ phận kinh doanh và quan hệ khách hàng, Bộ phận Quản trị rủi ro, Bộ phận quản trị nợ. Điều này giúp cho việc quyết định tín dụng được chặt chẽ và rõ ràng. Cuối cùng, đối với các khoản vay lớn thì quyết định cuối cùng được đưa ra bởi Ủy ban quản trị rủi ro và hội

đồng quản trị rủi ro.

- *Kiểm soát RRTD kép*: ANZ chú trọng xây dựng một hệ thống kiểm soát tín dụng nội bộ toàn diện trong đó có 03 yếu tố chính: (i) Thứ nhất, hệ thống cảnh báo các dấu hiệu bất thường của các khoản tín dụng được nghiên cứu và đi vào hoạt động để có thể khắc phục kịp thời tránh tổn thất xảy ra; (ii) Thứ hai, hoạt động "kiểm tra thử khủng hoảng" được thực hiện định kỳ hoặc tại những thời điểm nền kinh tế có dấu hiệu bất ổn để lượng hóa rủi ro chính xác trong từng thời kỳ và có biện pháp phòng chống, dự phòng rủi ro, chính sách giá phù hợp; (iii) Thứ ba, hoạt động kiểm toán nội bộ với phương thức kiểm tra bất ngờ đang được duy trì một cách rất hiệu quả đảm bảo tính toàn thủ tuyệt đối trong hệ thống.

2. Bài học kinh nghiệm cho GPBank trong quản trị rủi ro tín dụng

Qua nghiên cứu công tác quản trị rủi ro ở một số ngân hàng trên thế giới, bài học kinh nghiệm rút ra cho GPBank là:

i) Thực hiện quản trị rủi ro tín dụng theo thông lệ quốc tế, tăng cường sử dụng phương pháp định lượng trong phân tích, đánh giá rủi ro tín dụng: Mỗi NHTM đều có một lộ trình riêng cho việc triển khai theo Basel 2, tùy theo đặc điểm tính chất của từng ngân hàng. Mỗi ngân hàng cần cứ vào đặc điểm về RRTD và năng lực quản lý RRTD để có sự lựa chọn phù hợp nhất cho cách tiếp cận của mình cũng như thời điểm tuân thủ từng trụ cột của Basel 2: Có thể áp dụng một hoặc nhiều cách tiếp cận cho RRTD, có thể tuân thủ dần từng trụ cột hoặc đồng thời cả 3 trụ cột. Quá trình triển khai Basel 2 phải gắn liền với quá trình đổi mới, nâng cao năng lực quản trị RRTD.

Theo kinh nghiệm các NHTM được khảo sát, GPBank cần lựa chọn phương pháp tiếp cận phù hợp với thực trạng hoạt động tín dụng và khả năng hiện có của ngân hàng, việc tuân thủ Basel 2 không nhất thiết phải tuân thủ phương pháp tiếp cận phức tạp nhất.

ii) Lựa chọn mô hình quản trị rủi ro tín dụng dựa trên điều kiện cụ thể của GPBank: Đối với GPBank, sau khi chính thức chuyển đổi mô hình hoạt động và nhận diện thương hiệu từ ngày 7/7/2015 từ NHTM Cổ phần thành Ngân hàng 100% vốn nhà nước, Ngân hàng đồng thời tiến hành thay đổi mô hình phê duyệt theo hướng tập trung tại Trụ sở chính. Việc thay đổi mô hình phê duyệt tín dụng tập trung giúp GPBank kiểm soát và quản trị tập trung tại Trụ sở chính rủi ro liên quan đến quá trình phê duyệt tín dụng.

Hiện tại, mặc dù hoạt động trong một thị trường tài chính khá phát triển, tuy nhiên do những năm 2015 trở đi nợ quá hạn phát sinh cao, GPBank đã sử dụng thêm phương pháp đo lường định tính thông qua hệ thống cho điểm tín dụng để phân tích các khoản vay dưới chuẩn bổ sung.

iii) Hiệu quả quản trị rủi ro tín dụng phụ thuộc vào kết quả của các khâu trong quản trị rủi ro tín dụng: Việc chỉ tập trung QTRRTD đưa trên việc đo lường rủi ro thì sẽ không đem lại hiệu quả. GPBank, cần kết hợp các khâu của quá trình QTRRTD một cách chặt chẽ, từ việc nhận biết đến quản lý, đo lường, kiểm soát tạo thành một khối thống nhất trong hoạt động quản trị rủi ro. Hoạt động đo lường định lượng chính xác kết hợp với bộ phận kiểm tra nội bộ kiểm soát tốt được hoạt động tín dụng sẽ đem lại hiệu quả đồng bộ cho ngân hàng.

Ngoài ra hàng tháng, Ngân hàng GPBank cần tiến hành phân tích các xu hướng về mức độ rủi ro từng sản phẩm để đảm bảo rủi ro không vượt quá các hạn mức được xây dựng, đồng thời cần hoàn thiện hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ để duy trì nhất quán mức khấu vị rủi ro của ngân hàng.

iv) Hoàn thiện và tuân thủ hệ thống pháp lý: Đối với GPBank, cần hoàn thiện và tuân thủ các quy định về phân loại nợ và trích lập dự phòng RRTD, đồng thời xác định công tác xử lý nợ xấu là một trong những ưu tiên hàng đầu. Đồng thời tích cực triển khai rà soát, phân loại và đánh giá lại các khoản nợ xấu, các khoản phải thu, chủ động hơn nữa, sát sao hơn nữa triển khai đồng bộ các giải pháp xử lý nợ xấu.

v) Hiện đại hóa công nghệ để vận hành mô hình quản trị rủi ro tín dụng hiệu quả: Hiện tại GPBank vẫn đang sử dụng phần mềm hệ thống Ngân hàng lõi T24 (Core Banking) của hãng Temenos của Thụy Sĩ, với khả năng xử lý trên 10.000 giao dịch/giây. Để nâng cao hiệu quả QTRRTD, Ngân hàng cần xây dựng cho mình một hệ thống công nghệ thông tin hiện đại hơn nữa, giúp cho các cán bộ ngân hàng có thể dễ dàng tra cứu tìm kiếm thông tin liên quan đến khách hàng. Ngoài ra, một hệ thống công nghệ thông tin hiện đại cũng giúp nâng cao chất lượng công tác phân tích, thẩm định khách hàng, giảm thiểu rủi ro do thiếu thông tin. Xây dựng một hệ thống quản lý dữ liệu tập trung toàn hàng làm cơ sở đánh giá, theo dõi liên tục và kịp thời danh mục tín dụng đầu tư/.

Tài liệu tham khảo:

Nguyễn Thị Vân Anh (2014), Hạn chế rủi ro cho hệ thống ngân hàng thông qua áp dụng Basel 2- Nhìn từ kinh nghiệm quốc tế, Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ, số 20- tháng 10, trang 36-39

Nguyễn Như Dương (2017). Bài học kinh nghiệm về quản trị rủi ro tín dụng từ Ngân hàng ANZ, Tạp chí Tài chính, kỳ 2 số tháng 12 (671), trang 46-47.

Nguyễn Như Dương (2018). Ứng phó rủi ro tín dụng 2011 - 2017 tại Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam, Tạp chí Nghiên cứu Tài chính kế toán, số 11 (184), trang 68-71.

Allan Wilet (1951). The Economic Theory of Risk and Insurance, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, USA