

# QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TÍN DỤNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI: MỘT SỐ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ KHUYẾN NGHỊ CHO VIỆT NAM

Nguyễn Xuân Lâm, Trần Thị Toàn\*

*Trong điều kiện hiện nay thì các hoạt động nói chung và hoạt động quản lý chất lượng tín dụng nói riêng của ngân hàng thương mại có vai trò hết sức quan trọng. Bài viết trình bày những nội dung về kinh nghiệm quản lý chất lượng tín dụng trong Ngân hàng thương mại (NHTM) của một số quốc gia để như Thái Lan, Mỹ để từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm cho Việt Nam về quản lý chất lượng tín dụng của NHTM.*

• Từ khóa: Kinh nghiệm, chất lượng, tín dụng, Quản lý, NHTM.

*In the current situation, activities in general and credit quality management activities in particular of commercial banks play a very important role. The article presents the experiences of credit quality management in commercial banks of some countries such as Thailand and the US, from which to draw lessons for Vietnam on management. credit quality of commercial banks.*

• Keywords: Experience, quality, credit, Management, commercial banks.

Ngày nhận bài: 10/5/2022

Ngày gửi phản biện: 18/5/2022

Ngày nhận kết quả phản biện: 18/6/2022

Ngày chấp nhận đăng: 20/6/2022

vốn, đây vẫn là hoạt động truyền thống và chủ yếu của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Chính vì vậy, chất lượng tín dụng là vấn đề cốt yếu nhất trong hoạt động quản trị điều hành của các ngân hàng thương mại, nhất là trong giai đoạn hiện nay. Việc quản lý chất lượng tín dụng luôn là vấn đề mà các ngân hàng thương mại, các cơ quan quản lý nhà nước, Chính phủ, Ngân hàng nhà nước đặc biệt quan tâm. Mặt khác, mục tiêu của ngành ngân hàng là đưa tỷ lệ nợ xấu xuống mức thấp nhất có thể. Để thực hiện mục tiêu này, mỗi ngân hàng cần phải thường xuyên đánh giá chất lượng tín dụng và công tác quản lý chất lượng tín dụng nhằm phát hiện ra những bất cập, tìm ra những giải pháp nhằm quản lý chất lượng tín dụng hiệu quả và phù hợp với những biến động của nền kinh tế. Vì vậy việc tham khảo kinh nghiệm của các quốc gia khác về quản lý chất lượng tín dụng ngân hàng thương mại là rất cần thiết đối với các ngân hàng thương mại ở Việt Nam.

## 2. Kinh nghiệm về quản lý chất lượng tín dụng ngân hàng thương mại của một số quốc gia

### 2.1. Kinh nghiệm của các ngân hàng thương mại tại Thái Lan

Mặc dù có bề dày hoạt động hàng trăm năm nhưng vào năm 1997 - 1998, hệ thống NHTM Thái Lan vẫn bị chao đảo trước cơn khủng hoảng Tài chính - tiền tệ. Trước tình hình đó, các NHTM Thái Lan đã có một loạt thay đổi căn bản trong hệ thống tín dụng. Các ngân hàng thương mại Thái Lan đã có được bài học và hiện nay đã áp dụng nhiều quy trình quản lý chất lượng tín dụng chặt chẽ và toàn diện đối với việc cấp, thu hồi và giám sát tín dụng. Kết quả là đa số các ngân hàng thương mại lớn ở Thái Lan hiện đang áp dụng Basel III, khuôn khổ pháp lý quốc tế được thiết kế để cải thiện quy chế, giám sát và quản lý rủi ro của ngành ngân hàng, trong một thời gian dài. Kasikorn Bank (Một ngân hàng có thể mạnh cho vay khách hàng cá nhân) đã nhận đơn xin vay của khách hàng từ các kênh trực tiếp

## 1. Đặt vấn đề

Trước bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, ngành ngân hàng Việt Nam đã, đang phải đối mặt với thách thức lớn nhất là mất dần ưu thế về mạng lưới trước các tập đoàn tài chính - ngân hàng đa quốc gia. Với tiềm lực tài chính hùng mạnh, kinh nghiệm tiếp cận thị trường nước sở tại, đội ngũ nhân lực đào tạo chuyên nghiệp theo tiêu chuẩn quốc tế và chất lượng dịch vụ vượt trội, các tập đoàn này đang tăng dần thị phần trong ngành tài chính - ngân hàng của Việt Nam, đòi hỏi các ngân hàng thương mại Việt Nam cần có những bước chuyển mình mạnh mẽ không chỉ về lượng và cả về chất. Trong đó, việc nâng cao chất lượng tín dụng là yêu cầu bức thiết bởi hệ thống ngân hàng thương mại ở nước ta nghiệp vụ tín dụng mang lại 80 - 90% thu nhập của mỗi ngân hàng, song rủi ro của nó cũng là lớn nhất. Nếu không kiểm soát tốt được hoạt động này thì hậu quả sẽ thật khôn lường với nguy cơ đổ vỡ của hàng loạt tổ chức tín dụng, gây hậu quả cực kỳ nghiêm trọng đối với nền kinh tế. Trong những năm gần đây ngành Ngân hàng Việt Nam đã có những thay đổi tích cực phù hợp với tình hình thực tiễn, góp phần tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội và thúc đẩy kinh tế phát triển. Trong đó, hoạt động tín dụng là chiếc cầu nối trung gian từ nơi thừa vốn đến nơi thiếu

\* Học viện Tài chính

như chi nhánh, hay nhân viên trực tiếp tiếp thị, hoặc gián tiếp qua thư, kênh Internet hay Contact Center. Sau đó ngân hàng xử lý tập trung việc kiểm tra dữ liệu. Các dữ liệu mới sẽ được nhập vào chương trình để kiểm tra hồ sơ, thu thập dữ liệu bảo đảm dữ liệu đầu vào đầy đủ. Sau khi sử dụng các biện pháp này, dư nợ quá hạn khách hàng cá nhân đã giảm từ 40% xuống một con số. Các ngân hàng thương mại Thái Lan đã thực hiện các giải pháp để quản lý chất lượng tín dụng như: (i) Tách bạch, phân công rõ chức năng các bộ phận và tuân thủ các khâu trong quy trình giải quyết các khoản tín dụng: Có thể thấy điều này ở các ngân hàng Bangkok bank và Siam comercial bank. Quy trình tín dụng của họ được tổng kết như sau: tiếp xúc khách hàng/ phân tích tín dụng/ thẩm định tín dụng/ đánh giá rủi ro/ quyết định cho vay/ đánh giá chất lượng, xem lại khoản vay; (ii) Tuân thủ nghiêm ngặt các vấn đề có tính nguyên tắc trong tín dụng: Rất nhiều NHTM của Thái Lan trước đây chỉ quan tâm đến tài sản thế chấp, không quan tâm đến dòng tiền của khách hàng vay. Vì thế, hậu quả tín dụng là nợ xấu có lúc lên tới 40% (1997 - 1998). Sở dĩ có điều này là do một số NHTM đã không tuân thủ nghiêm ngặt các nguyên tắc tín dụng trong quá trình cho vay. Nhiều NHTM không chỉ triệt để chấp hành nguyên tắc tín dụng mà còn quan tâm rất nhiều đến thông tin của khách hàng như: tư cách, hiệu quả kinh doanh, mục đích vay, dòng tiền và khả năng trả nợ, khả năng kiểm soát vay, năng lực quản trị và điều hành, trực trạng tài chính... (iii) Cho điểm khách hàng: SiamcityBank đã áp dụng việc cho điểm khách hàng, để quyết định cho vay đối với tín dụng bán lẻ và để xem xét cho vay đối với tín dụng doanh nghiệp. Hạng uy tín được xếp loại theo các hạng từ AAA(chất lượng cao, rủi ro thấp, khả năng trả nợ cao nhất) đến D (nguy cơ vỡ nợ). Trong đó, hạng có thể xét cho vay được xếp từ AAA+, AAA; AAA-, A+,A-; BBB+, BBB, BBB-. Các hạng còn lại là BB+, BB, BB-, C, D. Các hạng tín dụng này, áp dụng theo tiêu chuẩn của S&P (Standard and Poor). Kasikom Bank đã ứng dụng xếp loại tín dụng như là một công cụ quyết định tự động đối với các khoản cho vay tiêu dùng (thẻ tín dụng), cho vay cầm cố, cho vay cá nhân. Ngân hàng đã sử dụng mẫu giao dịch của khách hàng hiện có về lịch sử pháp lý, lịch sử giao dịch, lịch sử thanh toán và số liệu lịch sử khác để dự báo rủi ro, đồng thời ứng dụng chấm điểm. Họ sử dụng dữ liệu từ các chương trình ứng dụng tín dụng như: giới tính, tuổi tác, tình trạng hôn nhân, kinh nghiệm làm việc, số dư tiền gửi khách hàng...(iv) Tuân thủ thẩm quyền phán quyết tín dụng: Họ quy định việc quyết định tín dụng theo mức tăng dần: mức phán quyết của một người, một nhóm người hay hội đồng quản trị. Ví dụ: dưới 10 triệu Baht thì một người chịu trách nhiệm; từ trên 10 triệu Baht phải qua hai người chịu trách nhiệm; từ trên 3 tỷ Baht phải do Hội đồng quản trị NHTM quyết định. Những khoản vay vượt quá hạn mức quy định trên thì phải chuyển cho bộ phận thẩm định độc lập để thẩm định trước khi trình lên cấp trên có thẩm quyền phê duyệt khoản vay; (v) Giám sát khoản vay: Sau khi cho vay, ngân hàng rất coi trọng việc kiểm tra, giám sát các khoản vay bằng cách tiếp tục thu thập thông tin về khách hàng, thường xuyên giám sát và đánh giá xếp loại khách hàng để có biện

pháp xử lý kịp thời các tình huống rủi ro. Tại ngân hàng Bangkok tách bộ phận cho vay thành hai bộ phận độc lập kiểm soát lẫn nhau (bộ phận tiếp nhận, giải quyết hồ sơ và bộ phận thẩm định); Phân loại khách hàng theo nhóm khác nhau để áp dụng những quy trình thẩm định và cho vay riêng phù hợp với từng đối tượng khách hàng doanh nghiệp lớn, vừa và nhỏ, khách hàng tiêu dùng; áp dụng nghiêm ngặt những nguyên tắc tín dụng, chuyên từ chỉ quan tâm đến tài sản thế chấp sang thẩm định chặt chẽ tình hình tài chính, năng lực của khách hàng và tính khả thi của việc sử dụng vốn vay. Ban hành hệ thống chấm điểm đánh giá xếp loại khách hàng hữu hiệu, trên cơ sở đó xếp loại khách hàng và có chính sách tín dụng phù hợp với từng khách hàng. Xây dựng và áp dụng rộng rãi hệ thống đo lường, giám sát các loại rủi ro về tín dụng, thị trường và quản lý thanh khoản theo thông lệ ngân hàng quốc tế.

## 2.2. Kinh nghiệm của các ngân thương mại tại Mỹ

Hiện nay các ngân hàng Mỹ nhấn mạnh vào lối ra cho các khoản nợ xấu và tránh việc thu hồi nợ. Việc tất toán khoản nợ xấu chỉ nên xem xét khi đó là cách cuối cùng để thu hồi khoản vay có vấn đề, vì thu hồi có thể hiệu quả hơn thông qua việc tiếp tục trả nợ của một doanh nghiệp vẫn đang hoạt động hơn là phải tất toán tài sản. Ví dụ như JPMorgan và Bank of America đã bắt đầu nỗ lực hoàn các vụ tịch thu tài sản để trả nợ và nỗ lực làm việc với các chủ nợ để họ vẫn có thể trả tiền. Các biện pháp phổ biến là giảm lãi suất và giảm giá trị các khoản chi trả để người vay tiền vẫn có thể trả tiền mà không phải bán tài sản thế chấp. Đồng thời cũng đã bơm tiền vào các ngân hàng, nhờ đó nhiều ngân hàng lớn đã mua lại các ngân hàng nhỏ đang trên bờ vực phá sản, sử dụng những chính sách hỗ trợ khách hàng của ngân hàng lớn áp dụng luôn cho khách hàng của ngân hàng nhỏ. Để tránh rủi ro, các NHTM ở Mỹ quản lý tín dụng theo nguyên tắc sàng lọc, giám sát, thiết lập mối quan hệ khách hàng lâu dài và các mức tín dụng, yêu cầu thế chấp và những yêu cầu về số dư bù và hạn chế tín dụng. Thực hiện đa dạng hóa đối tượng cấp tín dụng, không tập trung vốn cho một số khách hàng, một số ngành như vậy sẽ giảm bớt được rủi ro. Thực hiện tốt chính sách khách hàng, với những khách hàng có mối quan hệ thường xuyên được cấp tín dụng nhanh chóng, lãi suất thấp. Vật thế chấp, số dư bù: vật thế chấp là tài sản khách hàng đem ra làm vật đảm bảo khi xin cấp tín dụng. Số dư bù là khi khách hàng nhận được tiền vay bắt buộc phải để lại một số tiền nhất định trong tài khoản ở ngân hàng. Nếu người vay không trả được nợ, ngân hàng có thể lấy số tiền đó bù vào tổn thất. Hạn chế tín dụng: ngân hàng xem xét thận trọng trước khi cấp tín dụng, không mở rộng tín dụng một cách ồ ạt nhằm tránh rủi ro. Không phải tất cả các khoản nợ tín dụng đều được xếp hạng, chỉ buộc phải xếp hạng khi các nguồn thu để trả nợ không hội đủ và khi thanh lý có nhiều rắc rối. Các khoản nợ tín dụng được xếp thành 4 loại: nợ chú ý, nợ kém tiêu chuẩn, nợ nghi ngờ, nợ bị mất trắng. Quỹ dự phòng tổn thất tín dụng được trích từ thu nhập và được duy trì ở mức vừa đủ để trang trải các tổn thất đã biết trong cơ cấu tín dụng.

Quản lý khách hàng trong danh sách cảnh báo là vấn đề cốt lõi quyết định hiệu quả của hệ thống cảnh báo sớm

quản trị rủi ro, phân loại khách hàng rủi ro thành các danh mục theo dõi khác nhau chỉ là bước đầu tiên để xây dựng hệ thống cảnh báo sớm quản trị rủi ro hiệu quả. Giá trị của hệ thống này cuối cùng là việc xác định đúng và tuân thủ các hành động giảm thiểu rủi ro đã được xác định. Để đảm bảo hiệu quả quản lý khách hàng trong danh sách theo dõi, cả hai hành động giảm thiểu rủi ro bắt buộc và tùy chọn như giảm giới hạn tín dụng không được cam kết hoặc tăng tài sản thế chấp phải được xác định trước và phân biệt cho từng loại khách hàng. Để đảm bảo kỷ luật, những sai lệch so với các hành động bắt buộc cần phải có sự chấp thuận rõ ràng từ cơ quan có thẩm quyền. Sự hợp tác nhịp nhàng của đơn vị giám sát cảnh báo rủi ro, bộ phận cấp tín dụng và khách hàng là rất quan trọng. Hệ thống giám sát và cảnh báo sớm hiệu quả đòi hỏi cải tiến liên tục. Khả năng dự đoán của hệ thống có thể được cải thiện theo thời gian bằng các phân tích, bao gồm các đánh giá thường xuyên, chẳng hạn như kiểm tra lại hệ thống tham số được lựa chọn và ngưỡng cảnh báo hoặc điều tra kỹ lưỡng các trường hợp rủi ro mà không bao giờ xuất hiện trong danh sách theo dõi. Hệ thống cảnh báo sớm tốt không chỉ là sự xuất sắc trong việc xác định khách hàng rủi ro, nó còn là các hành động quyết định để giảm rủi ro cho ngân hàng. Một chỉ số tốt khác cho thấy danh sách theo dõi hoạt động tốt như thế nào là giảm mức dư nợ rỗng của khách hàng được liệt kê.

### 3. Bài học rút ra cho Ngân hàng Thương mại Việt Nam

Với kinh nghiệm từ quản lý chất lượng tín dụng của các ngân hàng thương mại của Thái Lan và Mỹ có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho các Ngân hàng thương mại Việt Nam:

*Một là*, Hệ thống NHTM đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối vốn cho nền kinh tế, Việt Nam cần hoàn thiện khung pháp lý để tạo điều kiện cho các định chế tài chính tín dụng hoạt động và phát triển. Cần xác định cụ thể, rõ ràng thẩm quyền ra quyết định đối với các hợp đồng tín dụng. Theo đó, mỗi cấp quản lý sẽ có thẩm quyền nhất định trong việc chấp nhận hoặc từ chối các khoản vay. Giá trị khoản vay càng lớn thì càng cần được xem xét ở cấp quản lý cao. Việc xác định thẩm quyền cần gắn với xác định trách nhiệm và nghĩa vụ của mỗi bộ phận được giao nhiệm vụ. Giải pháp này sẽ quản lý được chất lượng tín dụng, buộc người ra quyết định phải xem xét kỹ lưỡng và có trách nhiệm đối với quyết định của mình.

*Hai là*, Thực hiện đúng chính sách tín dụng theo chỉ đạo của ngân hàng Nhà nước và Chính phủ trong từng thời kỳ. Đa dạng hóa các hình thức tín dụng, phát triển các sản phẩm tín dụng mới. Xây dựng chính sách tín dụng với đối tượng khách hàng ở đa dạng các ngành nghề, lĩnh vực, khu vực. Thiết lập cơ cấu cho vay theo thời hạn ổn định và hợp lý. Hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin để phục vụ cho công tác thẩm định, công tác kiểm tra kiểm soát trước, trong và sau cho vay. Theo dõi thường xuyên, chặt chẽ các khoản nợ nhóm 2 trở lên (tích cực quản lý, thu hồi nợ).

*Ba là*, Cần đa dạng hoá loại hình kinh doanh dịch vụ ngân hàng, phát triển các công cụ phòng ngừa rủi ro trong quản trị ngân hàng. Ngân hàng không chỉ quan

tâm đến tài sản bảo đảm cho các khoản vay mà còn cần quan tâm đến khả năng trả nợ của khách hàng thông qua phân tích, đánh giá phương án kinh doanh, hiệu quả dự án cần tài trợ vốn, dòng tiền. Thông tin về tư cách người vay như các thông tin cá nhân, năng lực tài chính, năng lực quản trị doanh nghiệp, lịch sử tín dụng của khách hàng... cần được thu thập thành hệ thống và cập nhật liên tục để tạo cơ sở dữ liệu cho hoạt động tín dụng của ngân hàng.

*Bốn là*, Hoàn thiện quy trình tín dụng: (1) Cần tách bạch, phân công rõ chức năng các bộ phận và tuân thủ các khâu trong quy trình cho vay; (2) Các NHTM cần tuân thủ nghiêm ngặt nguyên tắc tín dụng thận trọng; đặt ra hạn mức cho vay. Đây là hoạt động được xem là thường xuyên của ngân hàng trong việc quản lý danh mục tín dụng của mình. Biện pháp sử dụng là đặt ra các hạn mức cho vay dựa trên vốn tự có của ngân hàng đối với khách hàng vay riêng lẻ hay nhóm khách hàng vay; (3) Áp dụng mô hình định lượng hoặc kết hợp với mô hình định tính và định lượng để chấm điểm tín dụng khách hàng từ đó đưa ra các quyết định cho vay, qua đó hạn chế rủi ro của NHTM; (4) Thực hiện nghiêm túc việc giám sát khoản vay. Sau khi giải ngân vốn NHTM cần coi trọng kiểm tra, giám sát khoản vay thông qua thu thập thông tin về khách hàng, giám sát và đánh giá xếp loại khách hàng thường xuyên, định kỳ để có biện pháp xử lý kịp thời rủi ro có thể xảy ra ảnh hưởng đến chất lượng tín dụng của NHTM.

*Năm là*, Các NHTM tại Việt Nam cần xây dựng công nghệ thông tin hiện đại. Tổ chức tốt hệ thống thông tin tín dụng sẽ hỗ trợ đắc lực cho công tác xếp hạng tín dụng nội bộ và thẩm định khách hàng vay, giúp hạn chế phòng ngừa rủi ro ngay từ khâu thẩm định hồ sơ vay để quản lý chất lượng tín dụng ngân hàng. Thành lập công ty quản lý nợ xấu có quyền tịch thu tài sản và bán đấu giá các tài sản thế chấp và quyền bán các tài sản cầm cố để nộp thuế thông qua đấu giá. Đồng thời đảm bảo quá trình xử lý tài sản công khai và duy trì nền kinh tế thị trường. Xây dựng nền tảng vững chắc và tận dụng hiệu quả hệ thống quản lý thông tin trong quá trình quản lý và phát mại tài sản.

### Tài liệu tham khảo:

Nguyễn Thị Vân Anh, *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 10/2014 trang 36 - 39.

Đại học Kinh tế quốc dân: *Áp dụng Basel II trong quản trị rủi ro của các NHTM Việt Nam: Cơ hội, thách thức và lộ trình thực hiện*.

Hạ Thị Thiệu Dao, *Quản trị công ty trong các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2010 - 2018), "Báo cáo thường niên của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam giai đoạn 2010-2018", Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

World Bank (2010 - 2016). *Taking Stock, An Update on VietNam's economic developments and reforms, Report for Consultative Group meeting for VietNam*.