

# Quản trị khoản phải thu tại một số ngân hàng thương mại sau sáp nhập

PHẠM TIẾN ĐẠT\*

*Cho vay là một trong các hoạt động kinh doanh chính yếu của hầu hết các ngân hàng thương mại (NHTM). Danh mục các khoản cho vay thường là tài sản chiếm tỷ trọng lớn nhất, là nguồn tạo doanh thu lớn nhất cho ngân hàng đồng thời cũng là một trong các nguồn mang lại rủi ro lớn nhất đối với hoạt động của một ngân hàng. Bởi vậy, quản lý hiệu quả danh mục các khoản cho vay và chức năng tín dụng đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự an toàn và lành mạnh tài chính của NHTM đặc biệt là các NHTM hậu sáp nhập. Qua nghiên cứu SHB, SCB và PVCombank những năm đầu sau sáp nhập, quản trị khoản phải thu tại các NHTM Việt Nam vẫn mang tính truyền thống và tồn tại nhiều vấn đề, có thể gây ảnh hưởng tới chất lượng quản trị tài chính của ngân hàng. Trong đó, chưa đa dạng hóa danh mục sản phẩm cho vay, chưa minh bạch thông tin về tài sản nợ cũng như các yếu tố rủi ro tiềm tàng là những vấn đề đáng chú ý, ảnh hưởng đáng kể tới hiệu quả quản trị tài chính các ngân hàng sau thương vụ.*

*Từ khóa: Quản trị khoản phải thu, quản trị tài chính, ngân hàng, sau sáp nhập.*

## 1. Quản trị khoản phải thu tại một số ngân hàng thương mại Việt Nam sau sáp nhập

Trong hầu hết các thương vụ sáp nhập các ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP), ngân hàng mới thành lập sau sáp nhập sẽ tuân thủ và phát triển thống nhất bộ khung quản trị cho toàn bộ hệ thống dựa trên các chính sách và chiến lược quản trị đã được thiết lập trước đó tại ngân hàng nhận sáp nhập hoặc ngân hàng trụ cột, mạnh nhất trong trường hợp hợp nhất các ngân hàng đơn lẻ. Điều này cũng không phải là ngoại lệ đối với công tác quản trị các khoản

phải thu hay quản trị danh mục cho vay tại các NHTM. Đối với giai đoạn đầu sau sáp nhập, khi mục tiêu quan trọng của các ngân hàng là rút ngắn thời gian chịu ảnh hưởng tiêu cực từ việc sáp nhập ngân hàng yếu kém, công tác quản trị các khoản phải thu cũng sẽ có một số nét đặc thù, đáng lưu ý hơn, trong đó cần chú ý đến quản trị rủi ro tín dụng thông qua việc xem xét chính sách phân loại nợ và trích lập dự phòng, điều chỉnh danh mục cho vay của NHTMCP sau sáp nhập.

*Thứ nhất*, sau sáp nhập, các NHTM vẫn thực hiện phân loại nợ và trích lập dự phòng theo hướng dẫn của Thông tư 02/2013/TT-NHNN quy định về phân loại tài sản có, mức trích,

\*TS. Khoa Tài chính, Học viện Ngân hàng



phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài và Thông tư 09/2014/TT-NHNN sửa đổi, bổ sung một số điều tại Thông tư 02/2013/TT-NHNN. Tuy nhiên, với thực tế trong thời gian gần đây cho thấy đặc điểm của các thương vụ sáp nhập là sự kết hợp giữa một ngân hàng yếu với một ngân hàng mạnh. Do đó, các NHTM sau sáp nhập sẽ phải tiếp nhận nguyên trạng tình hình tài sản của ngân hàng yếu, điều này có thể dẫn đến rủi ro cho các NHTM sau sáp nhập từ những khoản nợ xấu mà ngân hàng yếu để lại. Vì vậy, các NHTM sau

sáp nhập thường phải thực hiện phân loại lại các nhóm nợ để có các điều chỉnh xử lý phù hợp liên quan đến công tác trích lập dự phòng. Nếu thông tin được minh bạch hóa giữa hai bên ngân hàng, ngân hàng nhận và ngân hàng bị sáp nhập, thì công tác phân loại nợ và trích lập dự phòng mới có thể chính xác và giảm thiểu các chi phí cũng như thời gian xử lý không đáng có trong trường hợp bất cân xứng thông tin.

Xem xét thương vụ sáp nhập Habubank vào SHB (8/2012), chất lượng nợ cho vay của SHB trước và giai đoạn đầu sau sáp nhập được thể hiện ở Bảng 1 dưới đây:

**Bảng 1: Phân loại nợ theo nhóm của SHB trước và sau sáp nhập**

Nhóm nợ (triệu VNĐ)	31/12/2011	30/6/2012	30/9/2012	31/12/2012
Nợ đủ tiêu chuẩn	27.413.610	28.856.035	33.785.860	47.177.222
Nợ cần chú ý*	1.093.638	983.919	7.069.362	4.613.612
Nợ dưới tiêu chuẩn	218.922	255.883	2.350.671	1.030.821
Nợ nghi ngờ	154.148	284.074	2.206.518	1.774.175
Nợ có khả năng mất vốn	278.343	315.886	1.669.843	220.974

\*Bao gồm trong danh mục dư nợ của ngân hàng có các khoản cho vay của Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam (Vinashin), một số công ty thành viên và các đơn vị đã chuyển sang Tập đoàn Dầu khí (PVN) và Tổng công ty Hàng hải Việt Nam (Vinalines). Các khoản cho vay này được phân loại nợ và trích lập dự phòng theo văn bản chỉ đạo của cơ quan quản lý nhà nước về việc xem xét khoan và cơ cấu lại các khoản nợ cũ trên. Theo đó, Ngân hàng trích lập dự phòng cụ thể theo khả năng tài chính của ngân hàng.

**Nguồn:** Báo cáo tài chính hợp nhất đã kiểm toán của SHB 2011, 2012 (quý II, III, IV).

Thời điểm Habubank chính thức được sáp nhập vào SHB (8/2012) đã có tác động trọng yếu lên cơ cấu dư nợ cho vay của SHB cụ thể có thể thấy sự gia tăng đột biến trong tất cả các nhóm nợ từ 2 đến 5, đặc biệt là nhóm nợ cần chú ý với tỷ trọng chi phối các khoản cho vay Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Vinashin). Với Habubank, nguyên nhân của

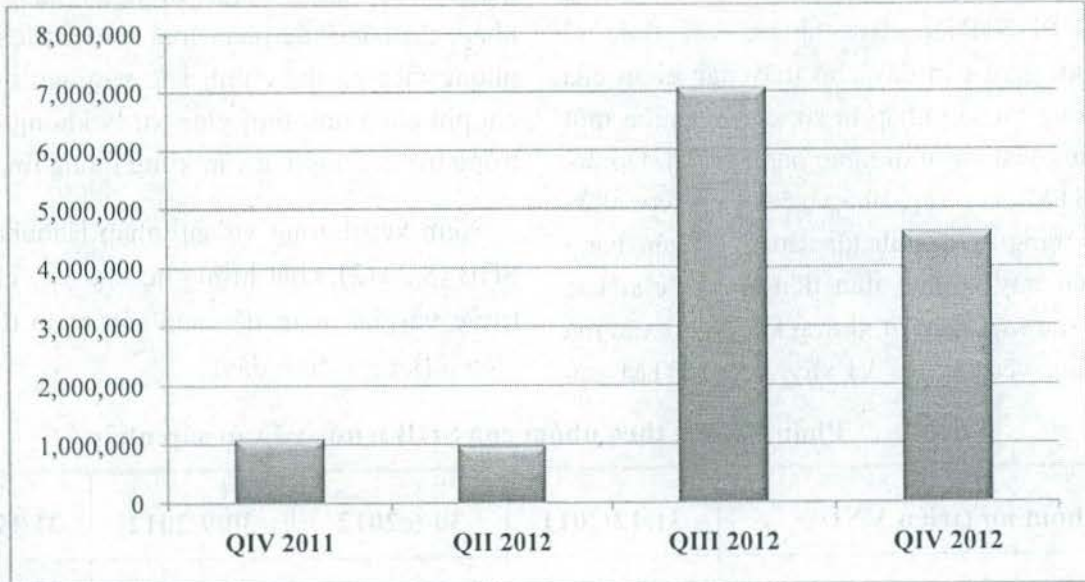
sự sụp đổ được nhận định bằng cụm từ "do tập trung tín dụng vào một số khách hàng lớn", tập trung ở các lĩnh vực như: đóng tàu, sản xuất giấy, thủy sản. Các khoản cho vay và đầu tư trái phiếu gắn với Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam (Vinashin) được xác định là gánh nặng lớn nhất dẫn đến những khó khăn phải tính đến sáp nhập. Điều này



được phản ánh ở chất lượng nợ cho vay của hai ngân hàng vừa hoàn thiện tích hợp tài SHB thời điểm cuối Quý III (31/9/2012) khi chính, sổ sách.

**Hình 1: Thực trạng nợ nhóm 2 của SHB trước và ngay sau sáp nhập**

Đơn vị: Triệu VND



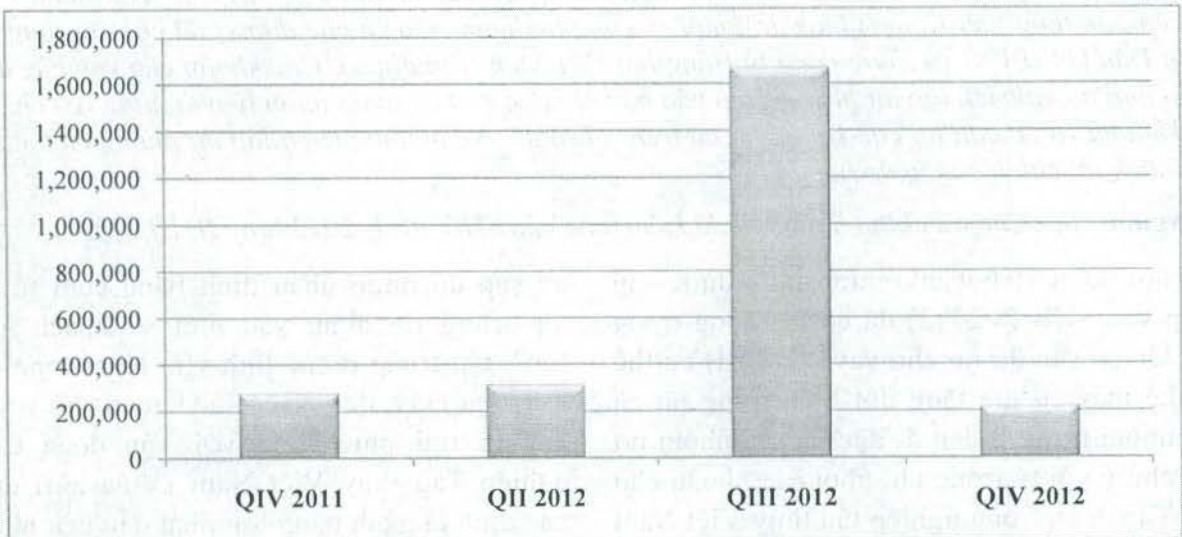
*Nguồn: Tổng hợp của nhóm nghiên cứu.*

Nhóm nợ cần chú ý gia tăng đột biến từ mức xấp xỉ 1.000 tỷ VND (cuối tháng 6/2012) lên tới hơn 7.000 tỷ VND (vào cuối tháng 9/2012). Tuy nhiên, khoản nợ này bao gồm các khoản cho Vinashin vay được phân loại nợ và trích lập

dự phòng theo chi đạo của các cơ quan quản lý nhà nước, tới cuối năm 2012, nợ cần chú ý có sự sụt giảm do được xem xét khoanh và bán nợ phát hành trái phiếu, trích lập dự phòng theo quy định.

**Hình 2: Nợ có khả năng mất vốn của SHB trước và ngay sau sáp nhập**

Đơn vị: triệu VND



*Nguồn: Tổng hợp của nhóm nghiên cứu.*

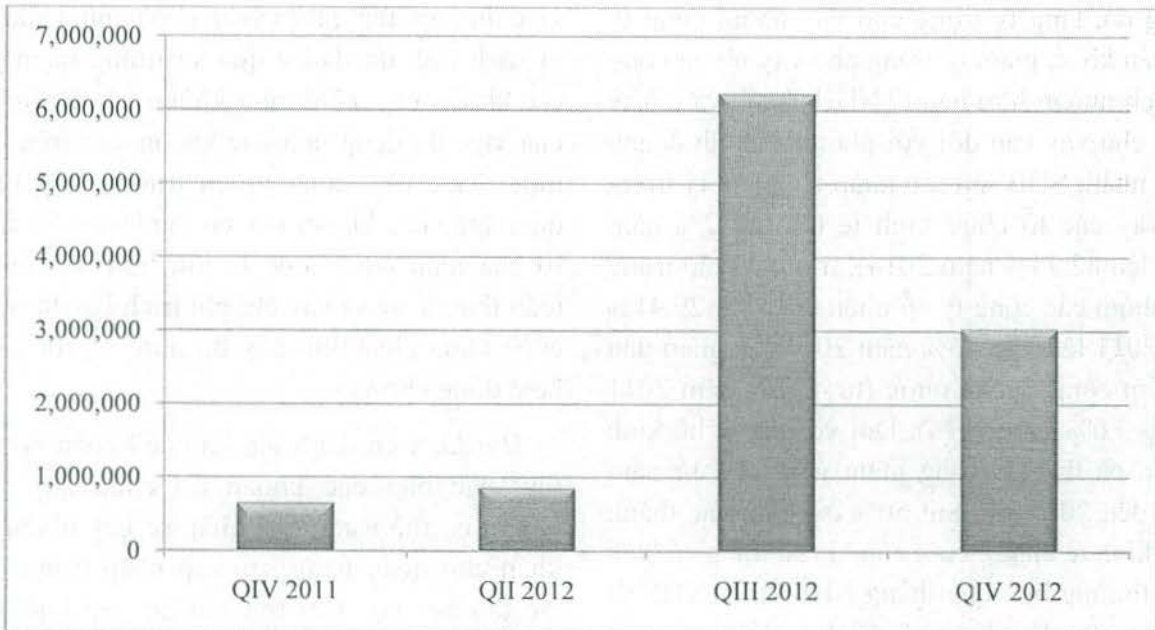


Tương tự đối với nhóm nợ 5, nợ có khả năng mất vốn phải thực hiện trích lập 100% dư nợ, cũng có sự gia tăng đột biến vào thời điểm ngay sau khi hoàn thiện sáp nhập, tích hợp sổ sách kế toán. Cuối tháng 6/2012, nợ có khả năng mất vốn

chỉ ở mức 300 tỷ VNĐ thì sau sáp nhập 1 tháng, nhóm nợ tăng lên đến gần 1.700 tỷ VNĐ. Tuy nhiên, trước tinh thần xử lý quyết liệt và triệt để các khoản nợ có khả năng mất vốn, cuối năm 2012, ngân hàng đã đưa về đến mức 220 tỷ VNĐ.

**Hình 3: Nợ xấu (nhóm nợ 3,4,5) của SHB trước và ngay sau sáp nhập**

Đơn vị: Triệu VNĐ



*Nguồn: Tổng hợp của nhóm nghiên cứu.*

Nợ xấu của một ngân hàng thương mại được định nghĩa bao gồm nhóm nợ 3,4,5 với tỷ lệ trích lập dự phòng rủi ro tín dụng tương ứng là 20%, 50% và 100%. Không nằm ngoài quy luật với nhóm nợ cần chú ý và nợ có khả năng mất vốn, nợ xấu tính trên giá trị tuyệt đối của SHB vào thời điểm cuối tháng 9/2012, tức là sau sáp nhập 1 tháng, tăng đột biến so với trước sáp nhập tính đến cuối tháng 6/2012. SHB tương đối triệt để trong xử lý nợ xấu giai đoạn đầu ngay sau sáp nhập và kết quả là vào cuối năm 2012, nợ xấu đã giảm hơn 50% so với 30/9/2012.

Như vậy, có thể nói sau khi tích hợp cộng ngang một cách thụ động tài sản của Habubank, SHB đã thực hiện đánh giá từng khoản nợ và

tiến hành phân loại lại nợ, phân bổ các khoản nợ và các nhóm nợ hợp lý để có kế hoạch xử lý phù hợp.

Việc trích lập dự phòng được thực hiện căn cứ trên kết quả phân loại nợ, qua đó có thể phản ánh chính xác hơn chất lượng các khoản cho vay của NHTM sau sáp nhập. Cụ thể với trường hợp của SHB, trước sáp nhập, năm 2011, tổng trích lập dự phòng rủi ro cho vay khách hàng là gần 355 tỷ VNĐ trong khi năm 2012, chi phí trích lập dự phòng rủi ro cho vay khách hàng lên đến 1.250 tỷ VNĐ.

*Thứ hai*, đối với hoạt động điều chỉnh danh mục cho vay, hầu hết các ngân hàng sử dụng phương pháp nội bảng. Cụ thể khi muốn điều chỉnh giảm tỷ trọng dư nợ một loại hình cho



vay nào đó, các NHTM Việt Nam thường áp dụng một trong các cách như: Giảm dư nợ thông qua biện pháp tích cực thu nợ đối với loại hình cho vay cần giảm; tăng dư nợ các loại hình cho vay khác để thay đổi tỷ trọng các loại cho vay như mong muốn (khoản cho vay khách hàng của SCB có tốc độ tăng thay đổi mạnh từ 1,36% lên 50,85% giai đoạn sau sáp nhập). Trong đó, tăng tỷ trọng cho vay nhóm công ty cổ phần khác, giảm tỷ trọng cho vay nhóm công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) khác và giữ tỷ trọng cho vay cao đối với nhóm hộ kinh doanh và cá nhân; SHB sau sáp nhập tăng dần tỷ trọng cho vay các tổ chức kinh tế (từ 68,42% năm 2011 lên 82,74% năm 2014), trong đó tập trung vào nhóm các công ty cổ phần khác (từ 29,41% năm 2011 lên hơn 46% năm 2014) và giảm dần ở nhóm công ty nhà nước (từ 4,72% năm 2011 xuống 3,6% năm 2014). Đối với nhóm hộ kinh doanh, cá thể, tỷ trọng giảm gần 50% từ năm 2011 đến 2014 và tăng 50% ở nhóm các thành phần kinh tế khác); cuối cùng là sử dụng cả biện pháp thường bị Ngân hàng Nhà nước (NHNN) nghiêm cấm là “đảo nợ” để thay đổi mục đích khoản vay, chuyển đổi loại hình dư nợ. Ngoài các biện pháp kể trên, một biện pháp điều chỉnh nội bảng khác cũng được đề cập đến tại Việt Nam là mua bán nợ thông qua VAMC (SCB đã thực hiện chủ trương bán nợ cho VAMC đến hết năm 2014 là 11.409 tỷ VNĐ, SHB bán nợ 1.800 tỷ VNĐ).

## 2. Một số khó khăn đối với NHTM sau sáp nhập

Mặc dù các NHTM sau sáp nhập thời gian qua đã được sự hỗ trợ của NHNN trong việc xử lý các khoản phải thu sau sáp nhập, các NHTM về cơ bản cũng đã đạt những kết quả khả quan, góp phần cải thiện tình hình nợ, thu hồi được vốn trong thời gian ngắn. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, các NHTM vẫn gặp một số khó khăn, cụ thể:

*Một là*, các NHTM chưa tính đến tương quan giữa các khoản vay trên phạm vi toàn danh mục. Cách tính toán trích lập dự phòng như trong Thông tư 02/2013/TT-NHNN là căn cứ vào tổn thất của từng khoản nợ đang hiện hữu, sau đó cộng gộp tổn thất của từng khoản cho vay thành tổn thất chung của cả danh mục. Xét trên quan điểm quản trị danh mục hiện đại thì việc tính tổn thất như vậy là chưa chính xác, bởi vì cách tính đó đã bỏ qua sự tương quan giữa các khoản vay, cũng như không xét đến lợi ích của việc đa dạng hóa các khoản vay trên danh mục. Như vậy trong nhiều trường hợp tương quan giữa các khoản vay có thể làm mức độ rủi ro của toàn danh mục là lớn hơn so với tính toán thực tế và vì vậy chi phí trích lập dự phòng cũng chưa phản ánh đầy đủ mức độ rủi ro của hoạt động cho vay.

*Hai là*, việc đánh giá lại các khoản nợ phải thu, đặc biệt các khoản nợ chưa quy trách nhiệm cụ thể trước sáp nhập sẽ gây nhiều khó khăn cho ngân hàng sau sáp nhập trong công tác thu hồi nợ. Khi thu hồi nợ gặp khó khăn cũng như chính sách của NHNN yêu cầu các ngân hàng sau sáp nhập cần có lộ trình xử lý nợ xấu, không được khoan nợ, trích lập chi phí dự phòng rủi ro và xóa nợ thì bản thân các ngân hàng nhận sáp nhập sẽ khó có thể điều chỉnh danh mục cho vay theo kế hoạch và lộ trình riêng mà ngân hàng muốn đạt được, nhằm thực hiện các mục tiêu về tối thiểu hóa chi phí tích hợp và rút ngắn thời gian chịu tác động tiêu cực từ nhận sáp nhập ngân hàng yếu kém. Cụ thể đối với các khoản cho vay Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam (Vinashin, được đổi tên thành Tổng công ty Tàu thủy - SBIC), một số công ty thành viên và các đơn vị đã chuyển sang Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN) và Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam (Vinalines) sẽ được xử lý theo chỉ đạo của các cơ quan quản lý nhà nước. Việc phân loại nợ, trích lập dự phòng rủi ro



các khoản nợ này đều chịu sự chi phối của cơ quan quản lý nhà nước, các ngân hàng khó có thể chủ động được. Đối với trường hợp của SHB, để có thể hoán đổi thành trái phiếu khoản nợ xấu lên đến 4.000 tỷ VNĐ tích hợp từ danh mục cho vay có vấn đề của Habubank cần phải phụ thuộc vào chỉ đạo cũng như lộ trình xử lý nợ xấu của Chính phủ.

*Ba là*, vấn đề về kiểm soát cho vay có thể gây khó khăn cho các NHTM sau sáp nhập đó là việc thu thập thông tin về các khoản cho vay tại NHTM yếu kém trước thời điểm chính thức sáp nhập để ngân hàng nhận sáp nhập có các phương án xử lý chủ động thường bị gây khó dễ. Hiện cũng chưa có bất kỳ quy chế nào của NHNN trao quyền tiếp cận thông tin cho bên ngân hàng nhận sáp nhập, như vậy sau sáp nhập một số khoản cho vay xấu hoặc một số khoản đầu tư có khả năng mất vốn mà không được quy trách nhiệm pháp lý trước đó sẽ có nhiều khả năng gây tổn hại nghiêm trọng tới sức khỏe tài chính chung của toàn bộ ngân hàng mới sau sáp nhập.

### 3. Nguyên nhân

*Một là*, các ngân hàng chưa đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ cung ứng. Ngân hàng sau sáp nhập hầu như chỉ phụ thuộc vào hoạt động chính là hoạt động cho vay, nguồn thu của ngân hàng chiếm tỷ trọng lớn là ở hoạt động này. Tuy nhiên, hiệu quả của hoạt động này sau sáp nhập cũng không cao vẫn tiềm ẩn nhiều rủi ro cho hoạt động kinh doanh sau này. Nguyên nhân là do trước sáp nhập, mức độ minh bạch số liệu tài chính còn thấp, quy trình quản trị tín dụng chưa rõ ràng, không làm tốt công tác quản trị các khoản phải thu.

*Hai là*, hoạt động cho vay liên ngân hàng đem lại hiệu quả chưa cao và minh bạch tài chính đối với ngân hàng bị sáp nhập chưa đảm bảo. Một số hành vi không minh bạch về tài chính của ngân hàng mục tiêu chỉ được phát

hiện sau khi sáp nhập<sup>1</sup> dẫn đến việc ngân hàng nhận sáp nhập không lường trước được rủi ro này. Giá trị thực tế của tài sản sau sáp nhập có sự chênh lệch đáng kể so với giá trị ghi sổ của tài sản trên bảng cân đối kế toán của ngân hàng, gây khó khăn cho ngân hàng trong việc lập kế hoạch tài chính và trong công tác quản trị các khoản phải thu của ngân hàng. Thêm vào đó, dù hoạt động cho vay liên ngân hàng chỉ là một biện pháp dự phòng trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng, nhưng đã làm chi phí cơ hội trong việc sử dụng nguồn vốn các ngân hàng đã tăng cao, và như vậy hoạt động này cần phải được cải thiện, hoặc tỷ trọng nguồn vốn cho hoạt động này cần phải được giảm xuống trong tổng nguồn vốn đầu tư của ngân hàng.

*Ba là*, bản thân các ngân hàng này cũng không thể nhận định hết được những khó khăn, yếu kém của ngân hàng bị sáp nhập. Bởi những khó khăn yếu kém của ngân hàng bị sáp nhập không chỉ tồn tại ở các vấn đề về tài chính mà còn tồn tại cả các vấn đề khác như vấn đề về lao động, về công nghệ và về quản trị ngân hàng sau sáp nhập. Bên cạnh đó, với yêu cầu sáp nhập nguyên trạng các ngân hàng dẫn đến ngân hàng nhận sáp nhập không có sự lựa chọn từ chối các khoản mang lại rủi ro, gây khó khăn cho ngân hàng sau sáp nhập. Thông tin lỗi về ngân hàng bị sáp nhập không được cung cấp cụ thể cho ngân hàng nhận sáp nhập. Các thông tin từ các báo cáo tài chính của ngân hàng bị sáp nhập, các báo cáo chuyên môn của NHNN không đủ để đánh giá hết đặc thù, điểm yếu của ngân hàng bị sáp nhập. Thiếu trung tâm quản lý, khai thác và cung cấp thông tin, cơ sở dữ liệu về NHTM từ khi thành lập trong khi đây là một điều kiện quan trọng nhất, quyết định đến sự thành công của các thương vụ sáp nhập cũng như giúp cho ngân

<sup>1</sup> ví dụ: các ngân hàng này đã tìm cách chuyển hóa hết những tài sản có giá trị của ngân hàng trước thời điểm có quyết định của NHNN về thương vụ sáp nhập



hàng sau sáp nhập chủ động hơn trong việc dự báo và xây dựng kế hoạch tài chính.

#### 4. Một số đề xuất nâng cao năng lực quản trị rủi ro tín dụng

*Thứ nhất*, đối với các khoản phải thu của bên bị sáp nhập, ngân hàng nhận sáp nhập cần chủ động tiếp cận giám sát trước để tránh tình trạng chi nhận được các khoản nợ từ ngân hàng bị sáp nhập trong khi tài sản bảo đảm không còn nhiều giá trị. Do đó, việc cử người tham gia vào quyết định các vấn đề của ngân hàng bị sáp nhập trong giai đoạn trước khi có quyết định của NHNN để nắm số liệu và nắm tình hình là rất quan trọng, qua đó có thể giảm thiểu tình trạng thất thoát tài sản của ngân hàng bị sáp nhập.

Giai đoạn sau sáp nhập, ngân hàng cần chú ý đến xây dựng lộ trình cụ thể cho công tác thu hồi các khoản nợ xấu, gắn với trách nhiệm của nhân sự liên quan. Khi thực hiện đánh giá lại các khoản cho vay của ngân hàng bị sáp nhập, có thể thực hiện xóa các khoản vay được đánh giá không có khả năng thu hồi và đã trích dự phòng, thông qua cách thức trích nốt phần còn lại vào chi phí. Ngoài ra, cần thực hiện phân loại nợ lại dựa trên cơ sở minh bạch hóa thông tin giữa hai hệ thống để có những điều chỉnh thích hợp đến công tác quản lý danh mục cho vay sau sáp nhập và chi phí trích lập dự phòng dựa trên những đánh giá mới về danh mục cho vay tích hợp từ hai ngân hàng.

*Thứ hai*, áp dụng các biện pháp để giảm nợ xấu. Nợ xấu cao là một trong những nguyên nhân chủ yếu gây ra tình trạng thiếu thanh khoản của các ngân hàng bị sáp nhập trong giai đoạn từ 2011 - 2015. Tập trung giải quyết nợ xấu luôn phải được đặt lên hàng đầu trong bối cảnh mua bán, sáp nhập, tái cấu trúc các NHTM của Việt Nam hiện nay. Để giải quyết nợ xấu, các nhà quản trị ngân hàng phải áp dụng đồng thời nhiều biện pháp, phù hợp với từng món nợ cụ thể: i) Về cơ cấu tổ chức, cần thực hiện song

song ba bộ phận trong giai đoạn đầu sau sáp nhập, theo đó một bộ phận duy trì các hoạt động bình thường của ngân hàng sau sáp nhập như trước khi sáp nhập; bộ phận thứ hai thực hiện chuyên trách theo dõi chặt chẽ các khoản nợ xấu và có trách nhiệm thực hiện quyết liệt để thu hồi lại tài sản ở mức tối đa, bộ phận thứ ba là đội ngũ giúp NHTM sau sáp nhập tham gia tái cấu trúc doanh nghiệp là những khách hàng yếu kém; ii) xây dựng phương án xóa nợ đã chuyển giao sang AMC. Các ngân hàng thực hiện mua bán, sáp nhập thường đã có một công ty con chuyên về xử lý nợ xấu (AMC). Đó đều là các công ty TNHH một thành viên nên cuối niên độ phải hợp nhất báo cáo tài chính về ngân hàng mẹ. Vì thế, nợ xấu vẫn nằm trong báo cáo các ngân hàng sau hợp nhất. Vì vậy, ngân hàng mẹ dù đã chuyển giao nợ xấu sang các AMC vẫn phải có phương án để xóa dần những khoản nợ này thông qua các biện pháp: chuyển một phần nợ gốc thành trái phiếu trung hạn, chuyển nợ thành cổ phần... iii) Bán nợ cho các công ty mua bán nợ. Ngân hàng có thể bán một phần nợ xấu cho các công ty mua bán nợ như VAMC thuộc NHNN và DATC thuộc Bộ Tài chính.

*Thứ ba*, nâng cao năng lực quản trị rủi ro thông qua tuân thủ nguyên tắc Basel II: Xu thế hội nhập quốc tế đòi hỏi các NHTM Việt Nam phải đáp ứng các yêu cầu quản trị nói chung và quản trị rủi ro (QTRR) nói riêng theo chuẩn mực quốc tế, cụ thể là Basel II. Một ngân hàng tuân thủ Hiệp ước Basel II đồng nghĩa với việc có một hệ thống quản trị rủi ro tiên tiến, hiện đại. Hiệp ước Basel II không chỉ là tuân thủ, mà còn thực hiện chuẩn mực tối thiểu đánh giá rủi ro ngân hàng phải đối mặt và để đảm bảo đủ vốn, tăng hiệu quả hoạt động nói chung. Hiện nay, bên cạnh nỗ lực giải quyết các khoản nợ xấu từ hoạt động cho vay trong quá khứ, NHTM sau sáp nhập cần phải chủ động nghiên cứu và áp dụng trong việc nâng cao năng lực



QTRR của mình, thậm chí việc tuân thủ Basel II cần phải trở thành quy định bắt buộc.

Để việc áp dụng Basel II vào hoạt động quản trị rủi ro đạt chất lượng và hiệu quả, cần chú trọng đến các nhân tố:

- Lập kế hoạch triển khai Basel II cụ thể và cần phải có sự tham gia của toàn hệ thống ngân hàng trong một khoảng thời gian dài và liên tục.

- Dữ liệu phải đầy đủ, sẵn có và có chất lượng: Việc thu thập và lưu trữ dữ liệu là rất quan trọng. Việc đáp ứng được yêu cầu về dữ liệu sẽ giúp giảm chi phí và thời gian thực hiện triển khai Basel II so với kế hoạch ban đầu.

- Chất lượng nguồn nhân lực cũng là một nhân tố quan trọng quyết định tới sự thành công của việc triển khai Basel II bởi có ảnh hưởng lớn đến thu thập dữ liệu, diễn giải và sử dụng dữ liệu cho việc ra quyết định.

- Lựa chọn phương pháp tiếp cận phải tính toán tới sự cân bằng giữa lợi ích và khó

khăn để phù hợp nhất với điều kiện riêng có của NHTM sau sáp nhập.

- Xác định đầy đủ tầm quan trọng của việc giám sát, trong đó quan trọng nhất là Quy trình đánh giá mức độ đầy đủ vốn nội bộ (ICAAP).

- Mức độ chấp nhận và khả năng tài chính bởi chi phí tuân thủ sẽ tăng cao và chỉ những ngân hàng có khả năng chi trả mới có thể tồn tại. Đây cũng là một thách thức đối với các NHTM sau sáp nhập trong khi bản thân các khoản chi phí sau sáp nhập cũng đã tương đối lớn. Tuy nhiên, về lâu dài, đây lại là động lực để các NHTM sau sáp nhập phát triển, đặc biệt trong thời kỳ hội nhập.

- Sự đồng lòng và trách nhiệm của toàn ngân hàng: cần phải quán triệt nhận thức đầy đủ từ cấp lãnh đạo đến nhân viên, triển khai thực hiện ở tất cả các bộ phận khác nhau trong ngân hàng không chỉ riêng bộ phận quản lý rủi ro♦

#### Tài liệu tham khảo:

1. Báo cáo thường niên của SHB, SCB, Habubank, PVcombank.
2. Bùi Diệu Anh (2012): *Quản trị danh mục cho vay tại các Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế.
3. Hạ Thị Thiệu Dao (2010): *Giám sát ngân hàng theo Basel 2 và việc tuân thủ của Việt Nam*, Tạp chí Ngân hàng số 15.
4. Hoàng Văn Cương, Phạm Phú Minh (2015): *Kinh nghiệm quốc tế áp dụng hiệp ước vốn Basel II trong quản trị rủi ro của ngân hàng: Bài học cho Việt Nam*, Hội thảo khoa học quốc gia “Phát triển kinh tế - xã hội và ngành ngân hàng Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế, Đại học Kinh tế Quốc dân.