

Quản trị tài sản- nợ của các ngân hàng thương mại thế giới- Bài học kinh nghiệm cho các ngân hàng thương mại Việt Nam

Quản trị tài sản- nợ (ALM) là hoạt động quan trọng và rất đặc trưng của mỗi ngân hàng thương mại (NHTM), nhằm góp phần đảm bảo an toàn và hiệu quả kinh doanh. Hoạt động ALM là quá trình đưa ra tập hợp các quyết định về sự cân xứng và bất cân xứng giữa tài sản- nợ, đặc biệt là về kỳ hạn và đặc điểm định giá lại. Hệ thống lý thuyết và kinh nghiệm phát triển về ALM đã xuất hiện tại các nước có nền kinh tế thị trường phát triển từ khá lâu.

Hiện nay, ALM đã là hoạt động tất yếu, quan trọng và thường xuyên của các NHTM. Các tổ chức tài chính quốc tế về lĩnh vực ngân hàng (như BIS) hoặc các tổ chức xếp hạng tín nhiệm về NHTM (S&P, Moody's hay Fitch...) đều đưa khả năng và hiệu quả là nội dung trọng yếu trong việc đánh giá hoặc khuyến cáo về quản trị của NHTM. Khủng hoảng tài chính thế giới vừa qua là hồi chuông cảnh báo cho việc không thể xem nhẹ ALM trong kinh doanh của NHTM (năm 2010, tại Mỹ có 114 NHTM tuyên bố phá sản theo Luật và tất cả các NHTM đó đều bị đánh giá do khả năng ALM hạn chế). Vì vậy, việc nghiên cứu phát triển lý thuyết cùng các kinh nghiệm ALM cho các NHTM càng trở nên bức thiết và cần thực hiện thường xuyên trong mọi hoàn cảnh kinh tế. Bài viết tập trung nghiên cứu kinh nghiệm ALM tại các ngân hàng trên thế giới, từ đó đưa ra bài học kinh nghiệm cho các NHTM Việt Nam.

TS. NGUYỄN THÙY DƯƠNG - ThS. PHAN THỊ HOÀNG YẾN



1. Kinh nghiệm hoạt động quản trị Tài sản-Nợ tại các ngân hàng thương mại trên thế giới

1.1. Nhóm ngân hàng theo khảo sát của PricewaterhouseCoopers

Theo khảo sát của PricewaterhouseCoopers đối với 43 tổ chức tài chính trên thế giới, bao gồm các tổ chức tài chính đại diện tại các khu vực: **Châu Mỹ** (Bank of America, Citigroup, Wells Fargo); **Châu Âu** (ABN Amro, Banesto, Bankinter, Bank of Ireland, Barclays, BBVA, BNP Paribas, Britannia, Caixa Catalunya, Caja Madrid, Credit Suisse, Danske Bank, HSBC, ING, Intesa Sanpaolo, Landesbank Berlin, Landesbank Hessen-Thuringen, Lloyds Banking Group, Nationwide Building Society, Nordea, Nykredit, Rabobank, Royal Bank of Scotland, Santander, SNS REAAL, Standard Chartered Bank, Svenska Handelsbanker, UBI Banca, UBS, UniCredit); **Châu Á** (CIMB, DBS Group Holdings, Kasikornbank, Oversea-Chinese Banking Corporation, Siam Commercial Bank); **Trung Đông** (Absa, FirsRand, Nedbank, Standard Bank), **Châu Úc** (Commonwealth Bank of Australia) cho thấy:

(1) Hoạt động của ALM

Đa số các NH đưa Ủy ban ALCO là bộ phận chính chịu trách nhiệm cho hoạt động quản trị bảng cân đối. Cụ thể, 88% các NH đưa nhiệm vụ này cho bộ phận ALCO, 7% NH đưa vào Ủy ban quản trị bảng cân đối, 5% NH đưa vào Ủy ban quản lý rủi ro của NH.

Hoạt động ALM tại các tổ chức tài chính này tập trung vào các mảng sau: Quản lý rủi ro lãi suất, quản lý rủi ro thanh khoản, quản lý vốn tự có và quản lý cấu trúc bảng cân đối kế toán. So với hoạt động ALM truyền thống thì ALM hiện đại có thêm chức năng quản lý vốn tự có và quản lý rủi ro thị trường. Có 74% NH khảo sát thực hiện thêm chức năng quản lý vốn tự có. Bên cạnh đó, chủ yếu các NH quản lý vốn tập trung với tỷ lệ 91%. Như vậy 91% bảng cân đối được quản lý trên cơ sở bảng cân đối hợp nhất. Còn lại 9% quản lý trên cơ sở tập trung các bảng cân đối của bộ phận phía dưới. Thành phần tham gia ALCO bao gồm chủ yếu đại

diện lãnh đạo cao cấp cùng với người chủ trì, thông thường là tổng giám đốc. Trưởng các đơn vị quan trọng là thành phần chủ chốt và thành phần biểu quyết. Các thành phần biểu quyết khác bao gồm trưởng bộ phận rủi ro tín dụng và rủi ro thị trường, trưởng bộ phận nghiên cứu kinh tế. Thông thường thời gian cho cuộc họp định kỳ của Ủy ban ALCO từ 1-2 giờ định kỳ hàng tháng (49% NH trong bảng khảo sát), có NH họp hàng tuần (5% số NH khảo sát), hoặc 2 tuần một lần (5% số NH khảo sát).

(2) Vai trò của bộ phận hỗ trợ ALM và trách nhiệm

Ủy ban ALCO chịu trách nhiệm chính trong giám sát, quản lý bảng cân đối kế toán của các tổ chức tài chính tham gia khảo sát nói trên. ALCO thực hiện quản lý rủi ro lãi suất, rủi ro thanh khoản, quản lý vốn tự có và tham gia giám sát rủi ro thị trường. Trong đó, rủi ro thanh khoản là lĩnh vực quan trọng nhất được quan tâm hàng đầu trong khuôn khổ ALM. Tất cả các ngân hàng tham gia khảo sát đều có một đơn vị hỗ trợ ALM, thường báo cáo cho Giám đốc tài chính (CFO) hoặc cho trưởng bộ phận đầu tư và kinh doanh ngân quỹ (Treasurer). Hoạt động cốt lõi được quản lý chủ yếu là quản trị rủi ro lãi suất và rủi ro thanh khoản, bao gồm định giá vốn nội bộ FTP. Một số tổ chức đưa ra cũng tập trung vào cấu trúc tổng thể bảng cân đối và tối ưu hóa kết hợp Vốn và Nợ.

Quy mô của bộ phận ALM nhìn chung dựa trên quy mô của tổ chức tài chính, mặc dù quy mô của tổ chức có thể thay đổi nhanh chóng. Liên quan đến quy mô bộ phận ALM, lợi ích kinh tế nhờ quy mô sẽ được áp dụng cho NH với tổng tài sản đạt khoảng 50-100 tỷ USD và 100-200 tỷ USD. Điều này có nghĩa với những NH có quy mô tài sản hoặc giai đoạn phát triển với quy mô tài sản 50-100 tỷ USD, số lượng nhân viên bộ phận ALM bình quân dao động từ 15- 20 nhân viên, nhưng với quy mô tài sản từ 200-500 tỷ UDDS, số lượng nhân viên bộ phận ALM bình quân lên tới 35- 40 nhân viên.

(3) Rủi ro thanh khoản

Các NH thực hiện thiết lập khẩu vị rủi ro cho từng loại rủi ro cụ thể. Có sự phân biệt rõ giữa



quản trị rủi ro, đo lường rủi ro và kiểm soát rủi ro. Quản trị rủi ro là việc ra quyết định hàng ngày về rủi ro và thực hiện các quyết định này. Đo lường rủi ro là việc thiết lập các mô hình và báo cáo. Kiểm soát rủi ro là việc bảo đảm thi hành các quy định và giới hạn liên quan đến rủi ro... Ủy ban thực hiện giám sát rủi ro thanh khoản là ALCO. Các NH này luôn tham chiếu theo “Nguyên tắc quản lý và giám sát rủi ro” trong Hiệp định Basel 1,2.

Phần lớn các NH thấy chính sách quản lý rủi ro thanh khoản của NH hoàn chỉnh, cập nhật và thực thi đầy đủ toàn diện (58% NH trong khảo sát), có những NH thấy vẫn còn khoảng cách nhỏ giữa công việc chính sách và công việc thực thi (38% các NH trong khảo sát). Trong khảo sát có thể thấy có 28% NH sử dụng báo cáo GAP kỳ hạn trên cơ sở kỳ hạn hợp đồng, 65% NH sử dụng báo cáo GAP kỳ hạn trên cơ sở kết hợp giữa kỳ hạn hợp đồng và kỳ hạn dự kiến, hơn 50% NH sử dụng dự báo dòng tiền trên cơ sở dòng tiền kỳ vọng, 53% NH sử dụng dự báo dòng tiền dựa trên kịch bản sức căng. Trong quản lý rủi ro thanh khoản, có 75% NH tham gia khảo sát chú trọng việc kiểm tra sức căng về thanh khoản dựa trên các kịch bản do

Hầu hết các NH đã thực hiện quản trị hoạt động, quản trị rủi ro lãi suất và thiết lập tốt quy trình quản trị rủi ro tín dụng. Tuy nhiên, hướng tới tập trung áp dụng toàn bộ Basel II, các NH đang tiến hành và cập nhật phần tiếp cận quản trị rủi ro trên Sổ NH (Banking Book). Mô hình định giá lại và mô hình xác định thu nhập ròng từ lãi được sử dụng rộng rãi tại các NH, có một số NH chú trọng đo lường giá trị và vốn kinh tế rủi ro lãi suất trên Sổ NH, khẩu vị rủi ro, cơ cấu tổ chức. Về nhiệm vụ theo dõi rủi ro lãi suất, ALCO của 70% NH chịu trách nhiệm chính. Bộ phận chính hỗ trợ cho nhiệm vụ này của ALCO là bộ phận kinh doanh ngân quỹ, tài chính và ban quản lý rủi ro và ALM. Đây là cách tiếp cận chung nhất của quan điểm liên quan đến kiểm soát rủi ro lãi suất. Tất cả các NH trong nhóm khảo sát đều sử dụng đa dạng các phương pháp đo lường rủi ro lãi suất, về cơ bản có sự kết hợp nhằm đánh giá rủi ro lãi suất trong Sổ NH. Các phương pháp bao gồm đo lường GAP nhạy cảm lãi suất, mô phỏng giá trị kinh tế như mô hình GAP nhạy cảm lãi suất động, mô hình GAP nhạy cảm lãi suất tĩnh, mô hình mô phỏng cân bằng động, mô hình cân bằng lợi nhuận tĩnh, mô hình cân bằng giá trị kinh tế động, mô

Thách thức với đa số các NH áp dụng đo lường và quản lý rủi ro trên Sổ Ngân hàng là đưa ra cân bằng hợp lý giữa kỳ hạn ngắn ảnh hưởng đến lợi nhuận và kỳ hạn dài ảnh hưởng đến giá trị kinh tế. Các NH đều chỉ ra rằng họ đang cố gắng thiết lập cân bằng hợp lý giữa kỳ hạn ngắn và kỳ hạn dài. 80% NH được khảo sát đo lường yêu cầu vốn kinh tế hỗ trợ rủi ro trên Sổ NH và gắn với tiếp cận Basel về vốn kinh tế.

các chuyên gia định trước với khoảng thời gian là 1 tháng là chủ yếu. 93% các NH tham gia khảo sát đều có mô hình đo lường rủi ro và được thông qua bởi ủy ban ALCO và được thực hiện thường xuyên và chủ yếu xem xét lại mô hình định kỳ theo năm. 65% NH xây dựng kế hoạch tài trợ thanh khoản dự phòng chủ yếu trong thời gian 1 năm. Liên quan đến kế hoạch này ban đầu là ALCO và bộ phận kinh doanh vốn.

(4) Rủi ro lãi suất

hình cân bằng giá trị kinh tế tĩnh.

(5) Quản lý vốn

Hoạt động ALM tại các ngân hàng này đã bao gồm quản lý vốn, đáp ứng yêu cầu trong quản lý vốn theo Basel 2, liên quan đến ICAAP.

(i) Về cấu trúc tổ chức trong quản lý vốn, các hoạt động chính trong quản lý vốn được phân chia giữa bộ phận CFO (Giám đốc ban tài chính) và CRO (Giám đốc ban quản lý rủi ro). CFO chịu trách nhiệm báo cáo vốn pháp lý



và lập kế hoạch vốn, phân bổ vốn với phương pháp “up to down”. Còn CRO chịu trách nhiệm tính toán vốn kinh tế theo phương pháp “down to up”.

(ii) Hoạt động chính: Đo lường mức vốn tự có tối thiểu; lập kế hoạch vốn; xây dựng các kịch bản kiểm tra sức căng về vốn; phân bổ vốn và định giá vốn.

(6) Định giá vốn nội bộ (FTP)

Các NH đều nhận thức rõ được tầm quan trọng của FTP trong việc kiểm soát chênh lệch lãi suất và kết quả sinh lời, vì thế FTP có ảnh hưởng quan trọng đến đo lường hoạt động của các đơn vị kinh doanh và hành vi kinh doanh. Khoảng một nửa NH tham gia khảo sát có chính sách FTP và là trách nhiệm của ALCO. Tại một số NH, FTP là nhiệm vụ của bộ phận kinh doanh vốn hoặc ban tài chính. Tại hơn một nửa NH được khảo sát cho thấy quá trình quản lý quy trình FTP thuộc về bộ phận ALM. Việc quản lý FTP được coi là một nhân tố quan trọng vì được xem là một trung tâm lợi nhuận. 90% NH được khảo sát có chính sách FTP và cảm thấy vẫn còn khoảng cách giữa chính sách và thực thi. Chủ yếu các NH sử dụng cách tiếp cận xác định các lãi suất FTP theo cách xác định dòng tiền. Hầu hết các NH sử dụng thị trường tiền tệ liên NH hoặc tỷ lệ Swap quyết định đến các lãi suất FTP. Đây cũng là cơ sở để điều chỉnh tài trợ thanh khoản hoặc tẩm đệm thanh khoản. Hơn 50% các NH điều chỉnh lãi suất FTP hàng ngày, rất ít NH điều chỉnh theo tháng. Theo khảo sát, 56% NH đưa ra lãi suất FTP riêng lẻ cho từng khoản mục Tài sản và Nợ, 12% NH áp dụng lãi suất FTP chung cho các khoản mục tài sản và FTP chung cho các khoản mục Nợ, 9% áp dụng một tỷ lệ duy nhất FTP cho toàn bộ các khoản mục trên bảng cân đối. Với xu hướng được hỏi, các NH đều hướng tới xác định FTP riêng lẻ cho từng khoản mục Tài sản và Nợ.

(7) Phần mềm ALM

Các NH đều sử dụng các phần mềm hiện đại, giúp cho việc thực hiện ALM tại các NH đạt hiệu quả cao. Tuy nhiên đa số các NH đều có kế hoạch thay đổi hệ thống ALM trong vòng

hai năm.

1.2. Các ngân hàng ở Latvia

Mặc dù Latvia là một quốc gia nhỏ, nhưng kinh nghiệm về hoạt động ALM ở các NH này là một bài học sâu sắc cho các NHTM Việt Nam. Latvia là quốc gia chịu ảnh hưởng sâu nhất từ cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, điều này tạo ra nhiều căng thẳng cho hoạt động của các NHTM ở nước này, đặc biệt là hoạt động cho vay. Tổng tài sản của các NHTM ở Latvia năm 2012 so với năm 2008 đã giảm 5,55 tỷ USD, mặc dù trước đó các NH này hoạt động có sự tăng trưởng đều đặn cho đến năm 2008. Sự sụt giảm về tài sản chủ yếu tập trung ở các khoản cho vay cư trú có chất lượng kém nhưng lại chiếm tỷ trọng lớn trong danh mục cho vay. Vấn đề của các NH Latvia giai đoạn này là: Bất cân xứng về cấu trúc giữa Tài sản và Nợ; các khoản cho vay dân cư chiếm tỷ trọng lớn nhưng chất lượng kém; nguồn vốn của đối tượng khách hàng phi cư trú chiếm tỷ trọng lớn, độ ổn định của nguồn vốn kém. Với thực trạng trên, các NHTM ở Latvia đã thực hiện các giải pháp nhằm khắc phục tình trạng khó khăn của mình như sau:

Thứ nhất, cơ cấu tài sản và nợ một cách hợp lý: Các NHTM ở Latvia đã thực hiện tái cơ cấu Tài sản và Nợ, đảm bảo sự phù hợp về kỳ hạn và quy mô. Điều này giúp cho NH hạn chế được rủi ro lãi suất trước sự biến động của lãi suất thị trường. Chiến lược hợp lý cho các NH là phát triển danh mục các tài sản khác nhau với một tỷ lệ tương ứng. Tiêu chí để phân loại tài sản vào các danh mục đầu tư khác nhau chủ yếu dựa vào sự ổn định về thời gian của các tài sản Nợ hình thành nên các Tài sản.

Thứ hai, áp dụng kỹ thuật quản lý GAP để xây dựng một cơ cấu Tài sản đảm bảo lợi nhuận cho NH. Lợi nhuận của NH có thể được bảo đảm bằng việc áp dụng kỹ thuật quản lý GAP nhạy cảm lãi suất. Về cơ bản, tiêu chí để phân loại Tài sản và Nợ nhạy cảm với lãi suất mà các NHTM Latvia sử dụng là dựa vào sự biến động của thu nhập từ lãi và chi phí trả lãi khi lãi suất thị trường biến động. Tài sản không nhạy cảm với lãi suất bao gồm tiền và tương



đương như tiền, tài sản cố định, khoản vay có lãi suất cố định, thẻ tín dụng... Tài sản nhạy cảm với lãi suất bao gồm khoản cho vay với lãi suất thả nổi, hạn mức tín dụng, chứng khoán có tính thanh khoản kỳ hạn ngắn, khoản cho vay liên NH... Nợ cũng được chia thành nhạy cảm và không nhạy cảm với lãi suất. Nợ không nhạy cảm với lãi suất bao gồm vốn cổ phần, lợi nhuận để lại, tài khoản khách hàng không trả lãi. Nợ nhạy cảm lãi suất bao gồm chứng chỉ tiền gửi thời hạn nhỏ hơn 1 năm, nợ liên NH, tiền gửi thanh toán, tiền gửi có kỳ hạn với lãi suất thả nổi và các khoản tương tự khác. Nếu sự khác nhau giữa Tài sản và Nợ nhạy cảm với thay đổi với lãi suất (GAP) dương, khi đó thu nhập ròng từ lãi của NH sẽ bị giảm. Bởi vì NH sở hữu Tài sản và Nợ với kỳ hạn khác nhau, GAP sẽ phân tích bởi kỳ hạn cụ thể. Rủi ro lãi suất của NH càng lớn khi chênh lệch giữa Tài sản và Nợ nhạy cảm càng nhiều. Trên thực tế, quản trị GAP có một mức không dự báo trước được và bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau. Phân tích GAP thường xem xét với khoản ngắn hạn hoặc những khách hàng có

nhiên, nếu danh mục tài sản và nợ không tính toán kỹ về tỷ trọng của từng tài sản và nợ trong danh mục thì có thể dẫn đến rủi ro tín dụng, rủi ro đầu tư, rủi ro thanh khoản nếu NH không quản lý tốt các vấn đề này. Như vậy, kỹ thuật quản lý tối đa hóa lợi nhuận trong đó liên quan đến quản trị rủi ro:

- Giảm thiểu chi phí tài trợ vốn (có thể bằng phương thức tăng tỷ trọng vốn cổ phần và trả cổ tức thấp có thể).
 - Đa dạng hóa hoạt động mang lại lợi nhuận với cải tiến tài chính, ví dụ sản phẩm phái sinh. Đương nhiên nhiều khi phần cải tiến đó có thể đóng góp vào cuộc khủng hoảng, ví dụ khủng hoảng 2008. Vì thế câu hỏi về thể nào là hiệu quả vẫn gây nhiều tranh cãi.
 - Việc thực thi kỹ thuật trên cần được hỗ trợ bởi chất lượng phân tích chỉ số vĩ mô và vi mô, phân tích dữ liệu và các mô hình lựa chọn.
- Thứ tư*, tại Lavia việc xây dựng chính sách ALM phụ thuộc vào quy mô của các NH. Các NH quy mô nhỏ, trung bình và lớn tương ứng với mức tổng tài sản 500 triệu Bảng (£), £2,5 tỷ, và £10 tỷ. Với mỗi NH quy mô khác nhau với cách tiếp cận

Mục đích của chính sách ALM bao quát hoạt động của NH nhằm đảm bảo rằng những mục tiêu của NH có thể đạt được và chịu trách nhiệm bởi bộ phận ALCO. Bộ phận này kiểm soát khối lượng, phân bổ tài sản và thanh khoản, đảm bảo rằng việc phân bổ tài sản chú trọng tới mục tiêu thanh khoản, an toàn vốn, tăng trưởng tài sản, trạng thái rủi ro và ROE. Thông thường ALCO họp định kỳ một tháng một lần, thành viên hội đồng bao gồm giám đốc tài chính, trưởng bộ phận khối Treasury và Giám đốc ban quản trị rủi ro. Với NH quy mô cỡ nhỏ thành viên ủy ban ALCO có thể mời thêm Giám đốc, Giám đốc khối kinh doanh nếu cần thiết. Nội dung thông thường xem xét mục tiêu của NH duy trì hệ số rủi ro cụ thể theo quy định và duy trì ổn định lợi nhuận.

sự lựa chọn tự do trong điều khoản hợp đồng. Khi khách hàng trả nợ trước hạn, NH sẽ bị ảnh hưởng rủi ro lãi suất. Thậm chí có nhiều quan điểm hiện đại hiện nay, lạm phát là một nhân tố vĩ mô ảnh hưởng đến kỹ thuật xác định GAP.

Thứ ba, cải thiện khả năng sinh lời bằng cách đa dạng hóa danh mục Tài sản và Nợ: Sự đa dạng hóa danh mục tài sản và nợ theo hướng tối đa hóa thu nhập và tối thiểu hóa chi phí cho NH. Tuy

khác nhau, chính sách ALM cũng sẽ khác nhau.

- Chính sách ALM tại NH quy mô nhỏ (tổng tài sản = £500 triệu). Mục đích của chính sách ALM tại NH quy mô nhỏ cung cấp hướng dẫn khẩu vị rủi ro, mục tiêu thu nhập và tỷ lệ sinh lời và đặc biệt đưa ra chính sách quản trị rủi ro. Chính sách ALM quy định cụ thể tỷ lệ vốn, yêu cầu thanh khoản, danh mục tài sản, chính sách thiết lập tỷ trọng đối với cho vay và tiền gửi cũng như hướng



dẫn cho danh mục đầu tư NH. Mục tiêu cốt lõi của chính sách ALM bao gồm:

- + Duy trì tỷ lệ vốn tại mức tối thiểu theo kế hoạch và đảm bảo mức độ an toàn vốn khả dụng.

- + Tạo ra một mức thu nhập kỳ vọng đáp ứng cho mục đích lợi nhuận và hơn nữa bảo vệ vốn khả dụng.

- Chính sách ALM tại NH Quy mô trung bình (Tài sản = £2,5 tỷ), ALM tại NH được thực hiện qua bộ phận ALCO. Thông thường, hội đồng ALCO bao gồm các thành viên sau: Phó giám đốc, Giám đốc tài chính, Giám đốc Khối ngân hàng bán lẻ, Giám đốc Khối doanh Nghiệp, Giám đốc bộ phận, Giám đốc khối quản trị rủi ro, Giám đốc bộ phận kiểm soát nội bộ.

Ngoài ra có thể có sự tham gia của chuyên gia thiết kế sản phẩm nếu cần thiết. Giám đốc tài chính thường chủ tọa buổi họp của bộ phận ALCO. Nhiệm vụ của bộ phận ALCO bao quát chiến lược kinh doanh vốn tổng thể, chú trọng những nội dung như:

- + Tỷ lệ Tài sản nhạy cảm lãi suất so với Nợ nhạy cảm lãi suất, báo cáo GAP, báo cáo rủi ro, yêu cầu thanh khoản.

- + Đánh giá chi phí tài trợ vốn dự kiến trong ngắn hạn cũng như trung hạn.

- + Kiểm tra sức căng (stress test) bằng thực hiện thử nghiệm kịch bản, kiểm tra ảnh hưởng đến sổ ngân hàng khi có sự thay đổi cụ thể của yếu tố thị trường.

- + Báo cáo thang đáo hạn của sổ thanh khoản (bao gồm tín phiếu kho bạc, chứng chỉ tiền gửi, trái phiếu Chính phủ và trái phiếu Chính phủ sắp đáo hạn).

- + Trạng thái thanh khoản hiện tại và trạng thái kỳ vọng trong ngắn hạn và dài hạn.

Chính sách được ALCO đưa ra đảm bảo tính linh hoạt và khả năng thích ứng với sự thay đổi hoạt động. Bất kỳ sự thay đổi nào tới chính sách có thể được thông qua bởi ủy ban ALCO. Với NH quy mô trung bình, trong công việc quản trị rủi ro lãi suất và rủi ro thanh khoản ngoài sử dụng các chỉ số đánh giá, các NH quy mô này sử dụng thêm mô hình GAP đánh giá mức độ nhạy cảm của nhân tố thị trường.

- Chính sách ALM tại NH quy mô lớn (tổng tài sản = £10 tỷ) sẽ được xây dựng dựa trên phân đã

miêu tả cho tổ chức tài chính quy mô trung bình. Nếu NH quy mô lớn có nhiều công ty con, chính sách sẽ bao quát toàn bộ bảng cân đối hợp nhất cũng như bảng cân đối riêng lẻ tại từng công ty. Ủy ban sẽ cung cấp hướng dẫn trên cơ sở quản trị tài sản và nợ cùng những các công cụ ngoại bảng để quản lý rủi ro lãi suất và rủi ro tín dụng. Một quy trình phát huy tác dụng khi đảm bảo tính chủ động và tập trung vào hướng dẫn phản ứng trước sự thay đổi của thị trường. Mục tiêu ban đầu sẽ tối đa hóa giá trị cổ đông, cùng với mục tiêu ROE từ 15% đến 20%. Trách nhiệm thực thi và giám sát chính sách ALM sẽ thuộc về ALCO. Ủy ban sẽ thiết lập hướng dẫn hoạt động cho ALM và đánh giá lại theo định kỳ. Ủy ban sẽ họp thường kỳ hơn so với NH quy mô trung bình, thông thường 2 tuần một lần. Thêm vào nữa, Ủy ban ALCO sẽ thiết lập chính sách kiểm soát mục tiêu thanh khoản và mục tiêu ngân quỹ, hoạt động đầu tư và rủi ro lãi suất. Ủy ban cũng giám sát các hoạt động của ban ngân hàng đầu tư. Giám đốc Ban ALM sẽ chuẩn bị báo cáo mức độ nhạy cảm rủi ro lãi suất và trình bày với ALCO.

Với những NH quy mô lớn, trong việc quản trị rủi ro lãi suất, bên cạnh mô hình GAP họ sử dụng thêm mô hình thời lượng và từ đó tính VAR nhằm đo lường rủi ro. Ngoài ra, NH lớn yêu cầu sử dụng mô hình mô phỏng. Với mô hình mô phỏng là quá trình đo lường sự ảnh hưởng tiềm tàng đến sổ NH và từ đó ảnh hưởng đến mức độ lợi nhuận khi có sự thay đổi của lãi suất. Quá trình này cho phép quản trị cấp cao quy định chiến lược cụ thể. Quy trình xây dựng kịch bản được thực hiện các bước sau:

- + Xây dựng bảng cân đối và báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cơ sở như là điểm khởi đầu.

- + Đánh giá sự ảnh hưởng đến sự thay đổi của bảng cân đối dưới sự lựa chọn kịch bản.

- + So sánh sự khác nhau giữa lợi nhuận của các kịch bản khác nhau và lợi nhuận trong môi trường hiện tại.

Như vậy, Ủy ban sẽ thiết lập hướng dẫn về mức độ tin cậy về kết quả kịch bản, ví dụ đưa ra nguyên tắc với sự thay đổi 100 điểm cơ sở ảnh hưởng đến thu nhập ròng từ lãi NII không vượt quá 10%. Nếu kết quả chỉ ra những kết quả như vậy, ALCO sẽ



quyết định lựa chọn chiến lược rủi ro hiện tại nào thỏa mãn và điều chỉnh khi cần thiết.

1.3. Các ngân hàng tại Ấn Độ

NH tại Ấn Độ xác định ALM là bước đầu tiên trong quá trình xây dựng chiến lược dài hạn bắt đầu từ những năm 1980. Vì vậy, ALM được xem xét là một chức năng lập kế hoạch cho trung hạn thông qua quản lý bằng cân đối tài sản của NH. Đổi mới thực sự của ngành NH Ấn Độ bắt đầu từ năm 1992, bắt đầu từ sự tái cấu trúc ngành NH. Sự đổi mới của ngành Tài chính được đưa ra dựa trên khuyến nghị áp dụng theo Hiệp định Basel. Lý do chính cho sự phát triển tầm quan trọng của ALM từ biến động của môi trường kinh doanh, cải tiến sản phẩm, nhận thức rõ ràng từ cán bộ cấp cao, từ hiệu quả sinh lời suy giảm của các NHTM Ấn Độ. Quản trị Tài sản- Nợ là quản trị chiến lược đối với rủi ro thuộc bằng cân đối gây ra bởi sự thay đổi lãi suất, tỷ giá hối đoái và trạng thái thanh khoản của NH. Để có thể kiểm soát các loại rủi ro đó, các NH phát triển mô hình phù hợp dựa trên danh mục sản phẩm và kiểu kinh doanh của NH. Ban đầu, nhiều NH Ấn Độ ngần ngại trong việc triển khai ALM vì sẽ có nhiều thay đổi và một lý do quan trọng, đó là trình độ quản trị NH, thiếu hệ thống công nghệ, hệ thống MIS chưa đầy đủ. Quá trình thực hiện phải được diễn ra từng bước để đạt đến Basel II. Việc thực hiện Basel II có thể cải thiện hệ thống quản trị rủi ro NH như đáp ứng đủ vốn cho các loại rủi ro. Tại Ấn Độ, các NH trong ngắn hạn cần thiết đưa ra mức quy định về vốn để đáp ứng quy định Basel II. Tuy nhiên, trong dài hạn cần đặt mục tiêu lợi ích tổng thể khi áp dụng Basel 2. ALM được thể hiện và nâng cao vai trò trong hoạt động của NH do được chú ý qua những vấn đề sau:

Thứ nhất, các NH Ấn Độ xác định sự cần thiết nâng cao vai trò của ALM trên hai giác độ. Với giác độ vĩ mô nhằm hình thành chính sách kinh doanh, phân bổ vốn hiệu quả, thiết kế sản phẩm phù hợp với chiến lược định giá phù hợp. Với giác độ vi mô, nâng cao tính sinh lời thông qua cân đối giá, nâng cao tính thanh khoản thông qua cân đối kỳ hạn.

Thứ hai, nội dung của ALM bao gồm:

- Quản trị thanh khoản liên quan đến hành động

chính sách quản trị ảnh hưởng đến tiền gửi, phi tiền gửi (thị trường tiền tệ) của NH.

- Quản trị rủi ro lãi suất và tìm kiếm sự cân đối phù hợp giữa sinh lời và thanh khoản.

Thứ ba, cấu trúc hoạt động của ALM. Hoạt động của ALM xoay xung quanh 3 trụ cột:

- Ủy ban quản lý ALCO: ALCO chịu trách nhiệm lập kế hoạch bằng cân đối trên giác độ cân đối giữa rủi ro và lợi nhuận bao gồm quản trị rủi ro lãi suất và rủi ro thanh khoản. Ủy ban này thường tập trung các lãnh đạo cấp cao của NH. Thông thường Tổng giám đốc, hoặc Giám đốc điều hành sẽ là giám đốc Ủy ban ALCO.

- Hệ thống thông tin ALM: Hệ thống thông tin có chức năng thu thập thông tin đầy đủ, chính xác và cập nhật. ALM phải được hỗ trợ về mặt triết lý quản lý rủi ro về chính sách rủi ro cũng như giới hạn chịu đựng. Cấu trúc ALM được xây dựng trên cơ sở hệ thống thông tin hỗ trợ an toàn.

- Quy trình ALM: Một quy trình ALM cơ bản liên quan đến việc xác định rủi ro, đo lường rủi ro, chính sách quản lý rủi ro và mức độ chịu đựng rủi ro. Các bước liên quan đến ALM bao gồm:

+ Hệ thống lại cấu trúc lãi suất.

+ So sánh sự giống nhau trong việc định giá sản phẩm hay xác định lãi suất cho cả Tài sản và Nợ.

+ Đánh giá danh mục Tài sản và Nợ trên giác độ rủi ro thanh khoản và rủi ro tỷ giá.

+ Đánh giá tính sinh lời cũng như rủi ro.

+ Đánh giá lại toàn bộ quá trình thực thi so với kế hoạch đưa ra.

Thứ tư, mô hình đo lường rủi ro ALM: NH Ấn Độ đã triển khai các mô hình hiện đại như phân tích thời lượng, xây dựng kịch bản mô phỏng và phương pháp giá trị chịu rủi ro VaR. Đặc biệt khi áp dụng các mô hình trên, NH Ấn Độ đã áp dụng phương pháp dòng tiền động.

2. Bài học kinh nghiệm đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam

Các NHTM Việt Nam giai đoạn vừa qua cũng đã chú ý đến việc quản trị Tài sản- Nợ. Tuy nhiên, việc xác định tầm quan trọng của ALM đối với các NHTM vẫn chưa tương xứng với vai trò thực sự của nó, đặc biệt là so với mối quan tâm và những nỗ lực của NH trong quản lý rủi ro lãi suất và rủi ro thanh khoản. Dù vậy,



trong thời gian gần đây, với sự nỗ lực của các NHTM thì việc triển khai và thực hiện ALM theo đúng chức năng đã thu được những kết quả đáng khích lệ. Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm thực hiện hoạt động ALM của một số NH trên thế giới, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho các NHTM ở Việt Nam như sau:

Thứ nhất, cần phải có cơ cấu tổ chức chặt chẽ, lựa chọn mô hình ALM phù hợp với đặc điểm, mục tiêu hoạt động của NH. Ban lãnh đạo NH cần xác định và truyền thông cho toàn NH thấy rõ sự cần thiết và vai trò không thể thiếu của ALM tại NH. Có thể căn cứ vào quy mô tài sản của NH hoặc căn cứ vào giai đoạn tăng trưởng tài sản mà lựa chọn mô hình ALM cho phù hợp. Với lựa chọn mô hình đó, NH cần phải ban hành chính sách ALM cụ thể, bao gồm lựa chọn các thành viên tham gia ủy ban ALCO, xây dựng các mục tiêu và quy trình thực hiện cho phù hợp. Thành viên tham gia ủy ban ALCO nên bao gồm Giám đốc tài chính, giám đốc khối NH bán lẻ, giám đốc khối doanh nghiệp, giám đốc kinh doanh vốn, giám đốc khối quản trị rủi ro, giám đốc bộ phận kiểm soát nội bộ. Tương tự, căn cứ vào quy mô vốn của NH để xác định số lượng nhân viên đảm bảo tính lợi ích kinh tế.

Thứ hai, xác định rõ mục tiêu, trách nhiệm cũng như các nội dung hoạt động của ALM và phải có chiến lược hoạt động cụ thể để đạt được các mục tiêu đề ra. Qua đó đưa ra đầy đủ chính sách hoạt động, người chủ trì cuộc họp cũng như thời gian họp và định kỳ họp của bộ phận ALCO tùy thuộc vào quy mô và cơ cấu tổ chức, có thể đó là phó tổng giám đốc hoặc giám đốc tài chính. Trách nhiệm của bộ phận ALM đưa vào chính sách ALM chú trọng vào quản lý rủi ro thanh khoản, quản lý rủi ro lãi suất, quản lý vốn tự có.

Thứ ba, trong quản lý rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất, cần phải thiết lập khẩu vị rủi ro. Khẩu vị rủi ro thông thường do ủy ban quản lý rủi ro đề xuất và được hội đồng quản trị phê duyệt. Cần phải tham chiếu với các nguyên tắc “quản lý và giám sát rủi ro” theo Basel. Trong khâu đo lường rủi ro thanh khoản và rủi ro lãi suất chú trọng sử dụng phương pháp xây dựng kịch

bản sức căng trước sự thay đổi của nhân tố thị trường tác động đến Sở NH.

Thứ tư, về quản lý vốn: Trong khâu đo lường rủi ro, cần kết hợp giữa phương pháp truyền thống và phương pháp hiện đại bằng việc ứng dụng các mô hình kinh tế trong đo lường rủi ro, đảm bảo sai số giữa con số dự kiến và con số thực tế là thấp nhất. Chẳng hạn theo khảo sát trên, đa phần các NH đều sử dụng đo lường có sự kết hợp dòng tiền động và tĩnh. Việc đo lường chính xác rủi ro xảy ra trong hoạt động của các NHTM giúp cho việc tính toán mức vốn cần thiết (bao gồm tính toán vốn kinh tế), đảm bảo an toàn cho hoạt động kinh doanh của NH. Trên cơ sở đó, đo lường mức vốn tự có tối thiểu, lập kế hoạch vốn, xây dựng kịch bản kiểm tra sức căng về vốn và phân bổ vốn và định giá vốn.

Thứ năm, định giá vốn nội bộ FTP: Công cụ quan trọng trong ALM đó là sử dụng lãi suất FTP nhằm thực hiện các mục tiêu của ALM như quản lý các loại rủi ro hay quản lý vốn. Các NH chú trọng xây dựng chính sách FTP hoàn chỉnh theo chuẩn, đảm bảo thu hẹp khoảng cách giữa chính sách và thực thi. Đặc biệt trong đó chú trọng xây dựng chính sách FTP theo hướng xác định lãi suất FTP riêng lẻ cụ thể đối với các từng khoản mục của Tài sản và Nợ và sử dụng xác định lãi suất FTP theo phương pháp dòng tiền và có sự điều chỉnh hàng ngày.

Thứ sáu, NH chú trọng ứng dụng công nghệ NH hiện đại, phần mềm ALM để đảm bảo hoạt động ALM của NH đạt hiệu quả cao.

Thứ bảy, NH chú trọng xây dựng cơ cấu tài sản và nợ hợp lý phù hợp với quy mô và kỳ hạn, NH đa dạng hóa danh mục tài sản và nợ để đảm bảo đạt được mục tiêu tối đa lợi nhuận, giảm thiểu rủi ro và gia tăng giá trị ròng cho NH. Với đa dạng hóa danh mục giúp NH đạt được mục đích ALM nhằm cải thiện tỷ suất thu nhập từ lãi NII. NH chú trọng đa dạng hóa hoạt động mang lại lợi nhuận thông qua các cải tiến sản phẩm tài chính nhằm vừa nâng cao lợi nhuận vừa là công cụ kiểm soát rủi ro lãi suất và thanh khoản của NH.

Thứ bảy, nguồn nhân lực phải đảm bảo chất lượng, có khả năng dự báo sự thay đổi của các



yếu tố thị trường; có khả năng vận dụng các mô hình kinh tế trong dự báo các rủi ro; đặc biệt đối với cán bộ phòng ALM, cần phải am hiểu các hoạt động kinh doanh cơ bản, cũng như các hoạt động đầu tư và lập kế hoạch tài chính

của NH. Như vậy, cán bộ phụ trách mảng ALM phải trải qua các vị trí công việc trong NH thì mới am hiểu, nắm vững. Điều này sẽ đảm bảo hoạt động ALM của NH hiệu quả, thông suốt. ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dr.Manjula Jain, Dr.Monica.C.Singh, Amitabh Pandey (2007), *Asset liability management in the indian Banks-issue and implications*.
2. Svetlana Saksonova (2013): *Approaches to Improving Asset Structure Management in Commercial Banks*, ScienceDirect.
3. Choudhry, Moorad (2011): *An introduction to banking: liquidity risk and asset-liability management*, John Wiley & Sons Inc.
4. Anil Choudhary Amit Soni, 2009, *Asset Liability Management*.

SUMMARY

Asset- Liability Management in international commercial banks- Lessons for Vietnam commercial Banks

ALM is a prominent and crucial operation to ensure the safe and efficiency of commercial banks. The international financial institution (as BIS) or the credit rating agency for banks (S&P, Moody's or Fitch...) have quoted that the capability and efficiency of banks are important criterias to assess or advise on the banks' management. Recent financial crises warn that commercial banks should focus more on ALM in their operation (in 2010, 114 banks that declared bankruptcy in US were reported to have poor ALM). Therefore, it is an urgent task to do research to build up a theoretical background and practical experience on ALM of commercial banks in all economic conditions. The paper will focus on ALM in international commercial banks and raises some lessons to Vietnam commercial banks.

THÔNG TIN TÁC GIẢ

Nguyễn Thùy Dương, Tiến sĩ

Đơn vị công tác: Khoa Ngân hàng- Học viện Ngân hàng

Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị ngân hàng, Tín dụng ngân hàng

Tạp chí tiêu biểu đã có bài viết đăng tải: Tạp chí Ngân hàng, Tạp chí KH & ĐT Ngân hàng

Email: duongnt@hvn.edu.vn

Phan Thị Hoàng Yến, Thạc sĩ

Đơn vị công tác: Học viện Ngân hàng

Lĩnh vực nghiên cứu chính: Tài chính- ngân hàng

Tạp chí tiêu biểu đã có bài viết đăng tải: Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng.

Email: hoangyen.hvn@gmail.com

Vui cười

Cứng và mềm

Tại văn phòng cơ quan, hai nhân viên ngồi tán gẫu:

- Ở đời mà, cái gì cứng quá thì dễ gãy, mềm quá thì dễ cong. Hổng hết bánh kẹo.
- Thế thì theo cậu, cái gì không quá cứng hoặc không quá mềm.
- Kém thật. Là cái phong bì chứ là cái gì.
- !!!



(tuoitrecuoi)