

ngiệp - nhà nước hay tư nhân - đến từ phần lợi nhuận để lại. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy các DNNN thường có khuynh hướng tái đầu tư các khoản lợi nhuận của họ dù tỷ lệ lợi nhuận biên thấp. Các doanh nghiệp đó trả thuế nhưng không trả cổ tức cho người sở hữu hoặc người đại diện của nó là chính phủ. Một cải cách có thể là yêu cầu DNNN trả cổ tức, phần này trở thành nguồn thu nhập chung cho ngân sách. Trung Quốc có thể sử dụng nguồn quỹ này để tài trợ cho các mục tiêu quốc gia về cải thiện dịch vụ xã hội, đặc biệt ở các vùng nông thôn. Điều này trực tiếp và gián tiếp sẽ làm tăng tiêu dùng ở Trung Quốc.

Nhiều DNNN đang thực hiện các mục tiêu xã hội, như giảm thất nghiệp bằng cách thuê quá nhiều nhân công. Một phần của các khoản chi trả cho lao động của họ có thể được coi như một dạng bảo hiểm thất nghiệp trá hình. Một số người lý luận rằng, cần phải coi các chức năng phi kinh tế đó có ý nghĩa xã hội và phải tính đến nó khi thiết kế các chương trình cải cách DNNN. Chúng tôi đồng ý với điều này nhưng những nhà làm chính sách cần tính toán

chính xác chi phí xã hội của việc trợ cấp trong thực tế cho các DNNN với lượng tiêu dùng mất đi của các hộ gia đình. So sánh với chiến lược thay thế là tài trợ cho sự mở rộng của khu vực tư nhân hiệu quả hơn và qua đó thu hút lượng lao động dồi dào, việc tài trợ quá mức cho các DNNN có lẽ là một cách kém hơn để đạt đến những mục tiêu xã hội.

Tóm lại, các biện pháp cơ cấu - như cải thiện hơn nữa các thói quen cho vay của các ngân hàng, tạo điều kiện dễ dàng hơn cho các DNTN tiếp cận thị trường chứng khoán, thu cổ tức từ các DNNN và tiếp tục tư nhân hóa các doanh nghiệp - có thể giúp đỡ Trung Quốc đạt được các mục tiêu vĩ mô là tăng trưởng cao nhưng chỉ cần đầu tư ít hơn và được tiêu dùng nhiều hơn.■

Dịch từ David Dollar and Shang - Jin Wei, Finance and Development, June/2007, Volume 44 Number 2

(1) David Dollar là Giám đốc khu vực phụ trách Trung Quốc và Mông Cổ của World Bank; Shang-Jin Wei là Trợ lý Giám đốc và Trưởng phòng thương mại và đầu tư, Vụ Nghiên cứu của IMF. Bài báo này xuất phát từ tài liệu: Dollar, David and Shang-Jin Wei (2007) "Das (Wasted) Kapital: Firm Ownership and Investment Efficiency in China." IMF Working Paper No. 07/9.

Mô hình quản lý rủi ro tín dụng của Citibank

ThS. LÊ THỊ HUYỀN DIỆU *

Lý thuyết cũng như thực tế lịch sử hoạt động ngân hàng cho thấy rủi ro tín dụng là loại rủi ro được đề cập đến sớm nhất và cũng là nhiều nhất. Bởi lẽ, bản chất hoạt động ngân hàng là đóng vai trò trung gian tài chính, huy động vốn để cho vay. Mặc dù hiện nay, cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ và thị trường tài chính, các ngân hàng đang có xu hướng chuyển sang kinh doanh các sản phẩm phi tín dụng và trên cơ sở

đó thu phí hoạt động; nhưng nói chung, hoạt động tín dụng vẫn chiếm trên dưới 80% bảng tổng kết tài sản của ngân hàng [Greuning, H., và S.B. Bratanovic, 2003]. Do vậy, cũng giống một số ngành như bảo hiểm, hoạt động ngân hàng được gọi là hoạt động kinh doanh rủi ro. Việc xây dựng một hệ thống quản trị rủi ro nói chung và quản lý rủi ro tín dụng nói riêng có vai trò sống còn đối với hoạt động kinh doanh ngân hàng. Một trong những tập đoàn

tài chính có hiệu quả kinh doanh tốt nhất trên thế giới là Citigroup, trong đó, kết quả hoạt động của Citibank đã tạo nên một nguồn thu lớn cho Citigroup. Citigroup - tập đoàn tài chính hàng đầu thế giới đã có tổng tài sản năm 2004 là 1.484.1001 triệu USD, vốn chủ sở hữu là 74.415 triệu USD, với tỉ trọng dịch vụ trên GDP là 75%. Đây là một tập đoàn hàng đầu không chỉ về quy mô mà còn là đối thủ có sức mạnh trên thương

* NHNTVN

trường nhờ chính sách quản lý rủi ro của tập đoàn. Chủ tịch tập đoàn CitiCorp Walter Wriston đã từng nói lên vai trò quan trọng của hoạt động quản lý rủi ro như sau: *"Toàn bộ cuộc sống trong hoạt động ngân hàng là quản lý rủi ro"*.

Trong môi trường hoạt động ngân hàng, Citibank đã xây dựng một khung quản trị rủi ro tín dụng, trong đó bao gồm các chính sách tín dụng được tuyên bố một cách rõ ràng, quy trình quản lý rủi ro, các công cụ và nguồn thông tin cần thiết để ra quyết định, về đội ngũ nhân sự có cùng một sự hiểu biết, một ngôn ngữ chung, trách nhiệm về vai trò của họ trong quy trình tín dụng. Khi những yếu tố này được hội tụ một cách đầy đủ sẽ tạo ra trong ngân hàng một văn hoá tín dụng hiệu quả.

Hoạt động tín dụng của ngân hàng Citibank được xây dựng dựa trên 2 đối tượng khách hàng là cá nhân và doanh nghiệp. Ở đây chúng ta sẽ tập trung chú ý về mô hình tín dụng thương mại với các khách hàng có khối lượng giao dịch lớn với các sản phẩm tín dụng được tiêu chuẩn hoá và phải qua 3 giai đoạn của quá trình xét duyệt: gặp gỡ khách hàng, thẩm định và thực hiện giao dịch. Mục tiêu của quy trình tín dụng hiệu quả là: đảm bảo ngân hàng hoạt động đạt hiệu quả cao, rủi ro được giảm thiểu một cách thấp nhất với lợi nhuận mục tiêu.

1. Ba giai đoạn của quá trình tín dụng tại Citibank

Để quản lý một quá trình tín dụng đạt hiệu quả như mong đợi, chúng ta phải hiểu bản chất linh hoạt và có tác động lẫn nhau của mỗi giai đoạn của một quá trình tín dụng. Ba giai đoạn trong Chính sách tín dụng chủ chốt của Citibank bao gồm: Hình thành chiến lược và kế hoạch cho vay; tiến hành cho vay khách hàng; đánh giá và báo cáo thực thi.

Trong các giai đoạn này trách nhiệm của các bộ phận tham gia được thể hiện cụ thể:

Ủy ban quản lý (Management Committee)

- Thiết lập mục tiêu hoạt động và tiêu chuẩn danh mục đầu tư đối với ngân hàng;
- Đặt hạn mức tín dụng đối với Ủy ban chính sách tín dụng.

Ủy ban chính sách tín dụng (Credit Policy Committee)

- Đặt ra hạn mức tín dụng cùng với Ủy ban quản lý;
- Xây dựng chính sách tín dụng;
- Quản lý và đánh giá danh mục đầu tư và quản lý rủi ro tín dụng.

Bộ phận quản lý rủi ro (Line Management)

- Lập ra chiến lược kinh doanh;
- Nhận định được thị trường mục tiêu và mức chấp nhận rủi ro;
- Gặp gỡ khách hàng và đánh giá rủi ro;
- Xét duyệt dư nợ rủi ro;
- Theo dõi việc hoàn trả và các hồ sơ tín dụng;
- Theo dõi và duy trì giao dịch;
- Giải ngân cho nhà đầu tư;
- Theo dõi các vấn đề phát sinh trong quá trình tín dụng;
- Xúc tiến tiến độ khoản vay.

Giai đoạn 1- Hình thành chiến lược và kế hoạch cho vay

Ngoài việc xây dựng mục tiêu hoạt động tín dụng, đưa ra hạn mức tập trung đối với khách hàng, các chính sách tín dụng đặc thù, nét nổi bật trong giai đoạn này là Citibank chú trọng đến 3 vấn đề cơ bản là *hình thành chiến lược kinh doanh, phân tích thị trường mục tiêu và xây dựng các tiêu chí chấp nhận rủi ro*.

Citibank đặt ra mục tiêu trong quá trình hoạt động tín dụng của mình là xây mối quan hệ vững mạnh với khách hàng và đa dạng hoá danh mục đầu tư. Ngân hàng sẽ tập trung vào những ngành mà ở đó, ngân hàng xây dựng được một thị phần tín dụng vững chắc. Chiến lược hoạt động tín dụng của ngân hàng sẽ bắt đầu bằng những đánh giá về những yếu tố bên trong và bên trong ngân hàng. *Yếu tố bên ngoài bao gồm có: (1) Xu hướng kinh tế trong và ngoài nước; (2) các yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội; (3) yếu tố pháp lý; (4) nhận thức được vị trí các khách hàng của Citibank trên thị trường tài chính và các xếp hạng của tổ chức tín nhiệm như S&P... Các yếu tố bên trong bao gồm: (1) Khả năng*

và kĩ năng của nhân viên nhận diện cơ hội và rủi ro của doanh nghiệp; (2) chất lượng và việc lựa chọn danh mục của ngân hàng; (3) trạng thái vốn của ngân hàng liên quan đến rủi ro của doanh nghiệp; (4) sự đáp ứng đầy đủ các yếu tố quản lí, kĩ thuật và nhân sự.

Thị trường mục tiêu của Citibank được xây dựng trên cơ sở đưa ra danh mục khách hàng và sản phẩm tín dụng mà ngân hàng có thể cung cấp cho khách hàng. Việc phân tích thị trường mục tiêu bao gồm các bước:

- Nhận dạng thị trường tiềm năng (phân theo vùng, ngành, sản phẩm...) dựa vào tổng quan của các thành viên tham gia thị trường.

- Liệt kê được các cơ hội trong thị trường đó.

- Theo dõi được môi trường kinh doanh, đánh giá được vị trí của ngân hàng trên mỗi thị trường và theo đó điều chỉnh được thị trường mục tiêu.

- Mô tả được các yếu tố chất và lượng của khách hàng mục tiêu trên mỗi thị trường.

Xây dựng mức rủi ro chấp nhận: Mức rủi ro chấp nhận là các điều khoản và điều kiện chọn khách hàng trên thị trường mục tiêu. Một khi ngân hàng đã xây dựng được chiến lược kinh doanh của ngân hàng và nhận dạng được thị trường mục tiêu, cần phải có những thước đo để phản ánh là dư nợ của khách hàng đó phù hợp mục tiêu của ngân hàng. Mức rủi ro chấp nhận dựa trên các yếu tố sau: (1) Mức doanh thu; (2) chất lượng quản lí; (3) tăng trưởng tiềm năng; (4) quan hệ với chính phủ; (5) Vị trí trong ngành công nghiệp; (6) các chỉ số tài chính; (7) các điều khoản tín dụng phù hợp; (8) thu nhập tiềm năng cho ngân hàng từ khoản vay đó.

Chiến lược kinh doanh của ngân hàng có thành hiện thực hay không là dựa vào một thị trường mục tiêu được xác định rõ ràng và tiêu chí chấp nhận rủi ro rõ ràng. Đây là nét đổi mới của Citibank so với các ngân hàng khác trên thế giới.

Giai đoạn 2 - Tiến hành cho vay khách hàng

Giai đoạn 2 bao gồm các hoạt động: gặp gỡ khách hàng (origination); đánh giá khách hàng (evaluation); thông qua khoản vay (approval); quản lí và theo dõi khoản vay (monitoring and maite-

nance); quản lí các khoản vay có vấn đề (problem recognition).

Gặp gỡ khách hàng: Quá trình đối thoại, trả lời các yêu cầu của khách hàng, đánh giá sơ bộ rủi ro và thực hiện cho vay khách hàng. Các giao dịch này được thực hiện trong phạm vi hướng dẫn của tiêu chuẩn về thị trường mục tiêu đã được xác định và mức rủi ro chấp nhận cũng như các đánh giá của các tổ chức xếp hạng tín dụng.

Đánh giá khách hàng: Ngoài phương pháp 5C truyền thống, ngân hàng còn đánh giá khách hàng của mình qua các yếu tố: Chiến lược, năng lực quản lí, đối thủ cạnh tranh, điều kiện hiện tại của doanh nghiệp, cấu trúc khoản vay, báo cáo tài chính đã được kiểm toán.

Thông qua khoản vay: Việc thông qua khoản vay của Citibank sử dụng một hệ thống ba bước (*a three - initial credit approval system*) và phân trách nhiệm rõ ràng cho nhân viên về khoản vay đó. Một giao dịch có thể cần sự đồng ý của nhiều tổ chức khác nhau như có thể là một cố vấn doanh nghiệp, một chuyên gia trong ngành đã cho vay hoặc một chuyên gia pháp lí. Các bên tham gia góp ý phải chứng thực: Thông tin trong bản phân tích tín dụng đều thể hiện rủi ro và cơ hội; cấu trúc của khoản vay đã dựa vào rủi ro đã được nhận biết và bảo vệ ngân hàng thoát khỏi rủi ro này và những chủ nợ khác; một khi khoản vay có vấn đề, sẽ đưa khoản vay vào nhóm nợ khác để theo dõi đặc biệt khi cần thiết; cấu trúc của khoản vay phải phù hợp với mục tiêu tài trợ và cấu trúc dòng tiền của doanh nghiệp; đáp ứng các tiêu chuẩn của thị trường mục tiêu.

Quản lí và theo dõi khoản vay: Việc quản lí rủi ro khoản vay đối với các khoản vay bình thường sẽ bao gồm: việc kiểm tra hồ sơ và việc thanh toán gốc, lãi; quản lí thời gian hoàn trả; kiểm tra và định giá lại các khoản thế chấp; xem xét lại trạng thái dư nợ. Tuy nhiên, điều điều quan trọng là phải *dự báo được về các vấn đề có khả năng phát sinh đối với khoản vay*. Nhân viên tín dụng phải liên tục cập nhật thông tin về khả năng trả nợ của doanh nghiệp. Citibank còn phân loại các khoản vay thành các loại khác nhau để phù hợp hơn cho việc theo dõi, cũng như trích lập dự phòng.

(Xem bảng 1)

Giai đoạn 3 - Đánh giá và báo cáo thực thi

Đây chính là quản lí danh mục đầu tư thông qua việc quản lí và xử lí dữ liệu thông tin. Các báo cáo quan trọng được thực hiện trong giai đoạn có tên gọi là Báo cáo rủi ro kinh doanh (Business Risk Reviews). Đây là các báo cáo dùng để xem xét hệ thống quản lí rủi ro kinh doanh để phân tích trạng thái rủi ro của các danh mục đầu tư. Các báo cáo này đánh giá được lỗ tiềm tàng và các thông tin thu thập được sẽ trả lời 2 câu hỏi: (1) Các dự báo về tổn thất này đủ để ngân hàng khắc phục các khoản nợ có vấn đề không? (2) Mức lỗ mà ngân hàng sẽ chịu thật sự nếu các vấn đề không dự báo xảy ra? Và ứng mỗi giai đoạn của quá trình tín dụng sẽ có những bản báo cáo khác nhau. Các báo cáo sẽ được cập nhật thường xuyên cung cấp thông tin cho các cấp quản lí và nâng cao hiệu quả công tác quản

lí rủi ro.

2. Một số nét độc đáo trong hệ thống tính điểm tín dụng của Citibank

Bên cạnh Hệ thống phân loại nợ, hệ thống tính điểm tín dụng cũng là một công cụ quan trọng trong quản lí rủi ro của Citibank. Hệ thống tính điểm tín dụng cung cấp một ngôn ngữ tạo điều kiện để mô tả và so sánh dư nợ tín dụng của Citibank bất chấp bản chất, loại hình, phương thức cấp tín dụng...

Hệ thống tính điểm tín dụng được tính từ 1 đến 10. Hạng tốt nhất là 1 tương ứng với mức AAA của S&P. Một khách hàng ở mức xếp hạng này được coi là không có rủi ro. Hạng 10 tương đương với mức D của S&P cho thấy khách hàng "Bị nghi ngờ" hoặc "Lỗ". Hạng từ 1 - 4 được coi là đáng để đầu tư, hạng từ 5 -10 là không nên đầu tư.

(Xem bảng 2)

Bảng 1: Cách phân loại nhóm nợ của Citibank

Nhóm	Định nghĩa	Dấu hiệu nhận biết
I (Current)	Không có bằng chứng nào thể hiện sự yếu kém.	Việc thực hiện nghĩa vụ trả nợ được thực hiện đầy đủ.
IA (Other assets especially mentioned)	- Có bằng chứng thể hiện sự suy yếu về tình trạng tài chính hoặc độ tin cậy tín dụng. - Các khoản vay thiếu tài sản thế chấp, thiếu thông tin hoặc chứng từ.	- Các chỉ số hoạt động: có thông tin đối nghịch, nhân sự có vấn đề, môi trường pháp lí, chính trị... - Các chỉ số tài chính: sự suy giảm doanh thu và lợi nhuận, hợp đồng cố định trong môi trường lạm phát... - Các chỉ số từ bảng cân đối kế toán: đòn bẩy tài chính so với quá khứ. - Các chỉ số giao dịch.
II (Substandard)	- Việc thanh toán nợ đôi khi bị trì hoãn. - Thua lỗ chưa được dự báo nhưng có dấu hiệu đáng ngờ.	- Các chỉ số nhận biết cũng giống như IA nhưng tình trạng xấu hơn. - Một số dấu hiệu khác: mức dư nợ chịu áp lực bởi các vấn đề chính trị, luật pháp, các khoản nợ cần được cấu trúc lại...
III (Doubtful)	Việc thanh toán nợ là một vấn đề nan giải.	Dấu hiệu quan trọng ở đây là sự nghi ngờ là thua lỗ, các đặc điểm đều thể hiện tình trạng xấu hơn là IA và II. - Những dấu hiệu trầm trọng: khả năng thu hồi nợ từ tài sản thế chấp thấp, gốc và lãi vượt quá 3 tháng chưa trả được.
IV (Loss)	Khoản nợ được coi là không khả năng thu hồi.	- Giá trị thất thoát được tính là chênh lệch giữa tài sản thế chấp và khoản vay.

Bảng 2: Hệ thống tính điểm tín dụng của Citibank

Hạng tín dụng của Citibank	Tương ứng với xếp hạng của S&P	Định nghĩa	Đặc điểm
1	AAA (Thượng hạng)	Hạng hầu như không có rủi ro	Tiềm lực mạnh, năng lực quản trị tốt, hoạt động hiệu quả, triển vọng phát triển, thiện chí tốt. Các giao dịch được bảo đảm bởi ngân hàng AAA. Rủi ro ở mức thấp nhất.
2	AA (Rất tốt)	Các khoản tín dụng tốt, rủi ro tối thiểu	Hoạt động hiệu quả, triển vọng tốt, thiện chí tốt. Các giao dịch được bảo đảm bởi ngân hàng AAA - 1. Bao gồm các tổ chức có tài sản thế chấp tốt như là CDs và các chứng chỉ tiền gửi Rủi ro ở mức thấp.
3	A (Tốt)	Các khoản tín dụng tốt, ít rủi ro.	Hoạt động hiệu quả, tình hình tài chính tương đối tốt, khả năng trả nợ bảo đảm, có thiện chí. Các giao dịch được bảo đảm bởi ngân hàng AAA - 2. Rủi ro ở mức thấp. Citibank tự tin trong việc quản lý rủi ro.
4	BBB (Khá)	Các khoản tín dụng vừa phải, yếu tố rủi ro gia tăng	Hoạt động hiệu quả, có triển vọng phát triển; song có một số hạn chế về tài chính, quản lý. Khả năng thanh toán nợ tốt hơn các doanh nghiệp khác trong khu vực. Ngân hàng không phải là nguồn tài trợ chính. Rủi ro ở mức trung bình.
5*	BB (Trung bình)		Hoạt động hiệu quả nhưng thấp, tiềm lực tài chính và năng lực quản lý ở mức trung bình, triển vọng ngành ổn định (bảo hoá). Rủi ro ở mức trung bình. Các khách hàng này có thể tồn tại tốt trong điều kiện chu kỳ kinh doanh bình thường; nhưng có thể gặp khó khăn khi các điều kiện kinh tế trở nên khó khăn và kéo dài. Việc quản lý rủi ro của Citibank vẫn tốt.
6*	B (Trung bình)	Mức rủi ro tăng	Hiệu quả không cao và dễ bị biến động, khả năng kiểm soát hạn chế. Rủi ro. Bất kỳ một sự suy thoái kinh tế nhỏ nào cũng có thể tác động rất lớn đến loại doanh nghiệp này. Nói chung, các khoản tín dụng đối với các khách hàng này chưa có nguy cơ mất vốn ngay, nhưng sẽ khó khăn nếu tình hình hoạt động kinh doanh không được cải thiện. Citibank vẫn có thể quản lý tốt, nhưng cần có chiều sâu và tốn nhiều công sức hơn.
7*	CCC (Dưới Trung bình)	Rủi ro có nguy cơ cao	Hoạt động hiệu quả thấp, năng lực tài chính không bảo đảm, trình độ quản lý kém, có thể đã có nợ quá hạn. Rủi ro. Khả năng trả nợ của khách hàng yếu kém và nếu không khắc phục được kịp thời thì ngân hàng có nguy cơ mất vốn. Ngân hàng thiếu tự tin trong quản lý rủi ro.
8*	CC (Dưới chuẩn)	Bắt đầu phải chú ý đặc biệt	Hoạt động hiệu quả thấp, tài chính không bảo đảm, trình độ quản lý kém, khả năng trả nợ kém (có nợ quá hạn). Rủi ro cao. Khả năng trả nợ của khách hàng yếu kém và nếu không khắc phục được kịp thời thì ngân hàng sẽ mất vốn.
9*	C (Yếu kém)	Nợ nghi ngờ	Bị thua lỗ và ít có khả năng phục hồi, tình hình tài chính kém, khả năng trả nợ không bảo đảm (có nợ quá hạn), quản lý rất yếu kém. Rủi ro rất cao. Có nhiều khả năng ngân hàng sẽ không thu hồi được vốn cho vay.
10*	D (Yếu kém)	Không có thể thu hồi	Thua lỗ nhiều năm, tài chính không lành mạnh, có nợ quá hạn (thậm chí nợ khó đòi), bộ máy quản lý yếu kém. Đặc biệt rủi ro. Có nhiều khả năng ngân hàng sẽ không thu hồi được vốn cho vay.

Tài liệu tham khảo

Greuning, H., và S.B. Bratanovic, 2003

Introduction to risk management of Citibank (Latin America Training and Development Center)