

# QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG KINH DOANH NGÂN HÀNG

**GS. TS. Nguyễn Văn Tiến**

**Trọng tài viên Trung tâm Trọng tài quốc tế VN  
Chủ nhiệm Bộ môn TTQT, Học viện Ngân hàng**

**Email: <tuvan.ttqt@gmail.com>**

**ĐT: 0912 11 22 30**

## **Tài liệu học tập:**

- 1. GS. TS. Nguyễn Văn Tiến:** Quản trị rủi ro trong kinh doanh ngân hàng. NXB Thống kê, 2010.
- 2. GS. TS. Nguyễn Văn Tiến:** Thị trường ngoại hối và các nghiệp vụ phái sinh. NXB Thống kê, 2011.
- 3. GS. TS. Nguyễn Văn Tiến:** Kinh tế Tiền tệ - Ngân hàng. NXB Thống kê, 2010.
- 4. GS. TS. Nguyễn Văn Tiến:** Thanh toán quốc tế và tài trợ ngoại thương. NXB Thống kê, 2011.

## BÀI 1

# NGUYÊN LÝ QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

# 1. BẢNG CÂN ĐỐI TÀI SẢN CỦA NH

Câu hỏi: Hãy hạch toán giao dịch: "NH huy động 100 triệu VND tiết kiệm bằng tiền mặt trên bảng cân đối TS của NH?"

TSN	BALANCE SHEET	TSC
<div>T□ □ÂU MÀ C□?</div> <div><div></div><div>Vào (+)</div></div>		<div>N□ □I □ÂU?</div> <div>(Tài sản ở dạng nào)</div> <div><div></div><div>Ra (-)</div></div>

Câu hỏi: Bản chất TSN và TSC?

TÀI SẢN CÓ		TÀI SẢN NỢ	
Chỉ tiêu	Tỷ lệ	Chỉ tiêu	Tỷ lệ
Dự trữ và tiền mặt (Reserves and Cash Items)	7,5%	Tiền gửi thanh toán (Checkable Deposits)	7,0%
Chứng khoán (Securities)	19,0%	TK & TG kỳ hạn (Saving and Time Deposits)	64,0%
Tín dụng (Loans)	68,5%	Tiền gửi tiết kiệm (Saving Deposits)	34,0%
Khách hàng (Customers)	57,5%	Tiền gửi có kỳ hạn (Time Deposits)	30,0%
Interbank	11,0%	Đi vay	17,5%
Tài sản có khác (Other Assets)	5,0%	Vốn chủ sở hữu (Bank Capital)	6,5%
Tổng	100%	Tổng	100%

Câu hỏi: Tại sao TSC Interbank lại thấp hơn "đi vay"?

Câu hỏi: NHNo có gì khác về cơ cấu TS so với Bảng cân đối này?

Câu hỏi: Nếu một NH có trạng thái ban đầu: tổng TSC là 100; Tổng nợ phải trả là 92; VCSH là 8. NH gặp RR gì, nếu:

a/ Thua lỗ tín dụng 5.

b/ Thua lỗ tín dụng 10.

## 2. NGUYÊN LÝ HOẠT ĐỘNG NH

Bước 1: Ngân hàng nhận tiền gửi

Tài sản Có	VCB	Tài sản Nợ
Tiền gửi: + 100 (Dự trữ - Reserves)		Tiền gửi thanh toán: + 100 (Checkable deposits)

## Bước 2: Thực hiện DTBB

Tài sản Có	VCB	Tài sản Nợ
Dự trữ bắt buộc: +10 (Required reserves)		Tiền gửi thanh toán: + 100 (Checkable deposits)
Dự trữ vượt mức: +90 (Excess reserves)		



### Bước 3: Cấp tín dụng - NH bắt đầu có lãi

Tài sản Có	VCB	Tài sản Nợ
Dự trữ bắt buộc: (Required reserves)	+10	Tiền gửi thanh toán: + 100 (Checkable deposits)
Tín dụng: (Loans)	+90	

Câu hỏi: Nếu lãi suất huy động vốn là 10%/năm, thì lãi suất cho vay phải bao nhiêu để NH bắt đầu có lãi?

Câu hỏi: Lãi suất cho vay bao gồm những yếu tố nào?

### 3. NGUYÊN LÝ QUẢN TRỊ NHTM



### 3.1. QUẢN LÝ THANH KHOẢN VÀ VAI TRÒ CỦA VCSH

(Giả thiết, DTBB là 10% cho toàn bộ TSN)

Tình huống 1: NH duy trì dự trữ dự dặt:

Tài sản Có	VCB	Tài sản Nợ	
Dự trữ (Reserves)	20	Tiền gửi: (Deposits)	100
Tín dụng: (Loans)	80	Vốn chủ sở hữu: (Bank capital)	10
Chứng khoán: (Securities)	10		

Câu hỏi: Những gì xảy ra nếu có dòng tiền gửi rút ra là 10 triệu?

*\*/ Bảng cân đối sau khi có hiệu ứng rút tiền gửi:*

Tài sản Có	VCB	Tài sản Nợ
Dòng	10	Tiền gửi: 90
Tiền dọng:	80	Vốn chủ sở hữu: 10
Chợng kho:	10	

**Tóm lại,** nếu ngân hàng duy trì dự trữ dự dặt, thì một dòng tiền gửi rút ra không nhất thiết phải làm thay đổi các hạng mục khác của bảng cân đối.

Tình huống 2: NH duy trì dự trữ không dư dật:

Tài sản Có	VCB	Tài sản Nợ
Dòng	10	Tiền gửi: 100
Tiền đang:	90	Vốn chủ sở hữu: 10
Chứng khoán:	10	

Câu hỏi: Những gì xảy ra với NH nếu có dòng tiền gửi rút ra là 10 triệu?

**\*/ Bảng cân đối sau khi có hiệu ứng rút tiền gửi:**

<b>Tài sản Có</b>	<b>VCB</b>	<b>Tài sản Nợ</b>
Dòng	0	Tiền gửi: 90
Tiền đang:	90	Vốn chủ sở hữu: 10
Chênh lệch:	10	

**Câu hỏi:** Ngân hàng đang phải đối mặt với thực tế ntn?

**Câu hỏi:** Làm thế nào để không vi phạm quy chế DTBB?

=> NH có 4 phương án lựa chọn sau đây:

## Phương án 1: Đi vay các NH khác bổ sung DTBB

Tài sản Có	VCB	Tài sản Nợ	
Dòng	9	Tổng g:	90
Tín dụng:	90	Vay NH khác	9
Chứng khoán:	10	Vốn chủ sở hữu:	10

### Câu hỏi:

a/ Ưu điểm của phương án 1?

b/ Nhược điểm của phương án 1?

## Phương án 2: Bán một phần chứng khoán bổ sung DTBB

Tài sản Có	VCB	Tài sản Nợ	
Dòng	9	Tiền gửi:	90
Tiền dùng:	90	Vốn chủ sở hữu:	10
Chứng khoán:	1		

### Câu hỏi:

a/ Ưu điểm của phương án 2?

b/ Nhược điểm của phương án 2?



### Phương án 3: Đi vay NHTW

Tài sản Có	VCB	Tài sản Nợ	
Dòng	9	Tổng g:	90
Tổng:	90	Vay NHTW	9
Chênh lệch:	10	Vốn chủ sở hữu:	10

#### Câu hỏi:

- a/ Các kênh vay NHTW bao gồm?
- b/ Ưu điểm của phương án 3?
- c/ Nhược điểm của phương án 3?

## Phương án 4: Giảm số dư TD

Tài sản Có	VCB	Tài sản Nợ	
Dư trù	9	Tiền gởi:	90
Tiền dềng:	81	Vốn chố số hữ:	10
Chốg kho:	10		

### Câu hỏi:

a/ Ưu điểm của phương án 4?

b/ Nhược điểm của phương án 4?

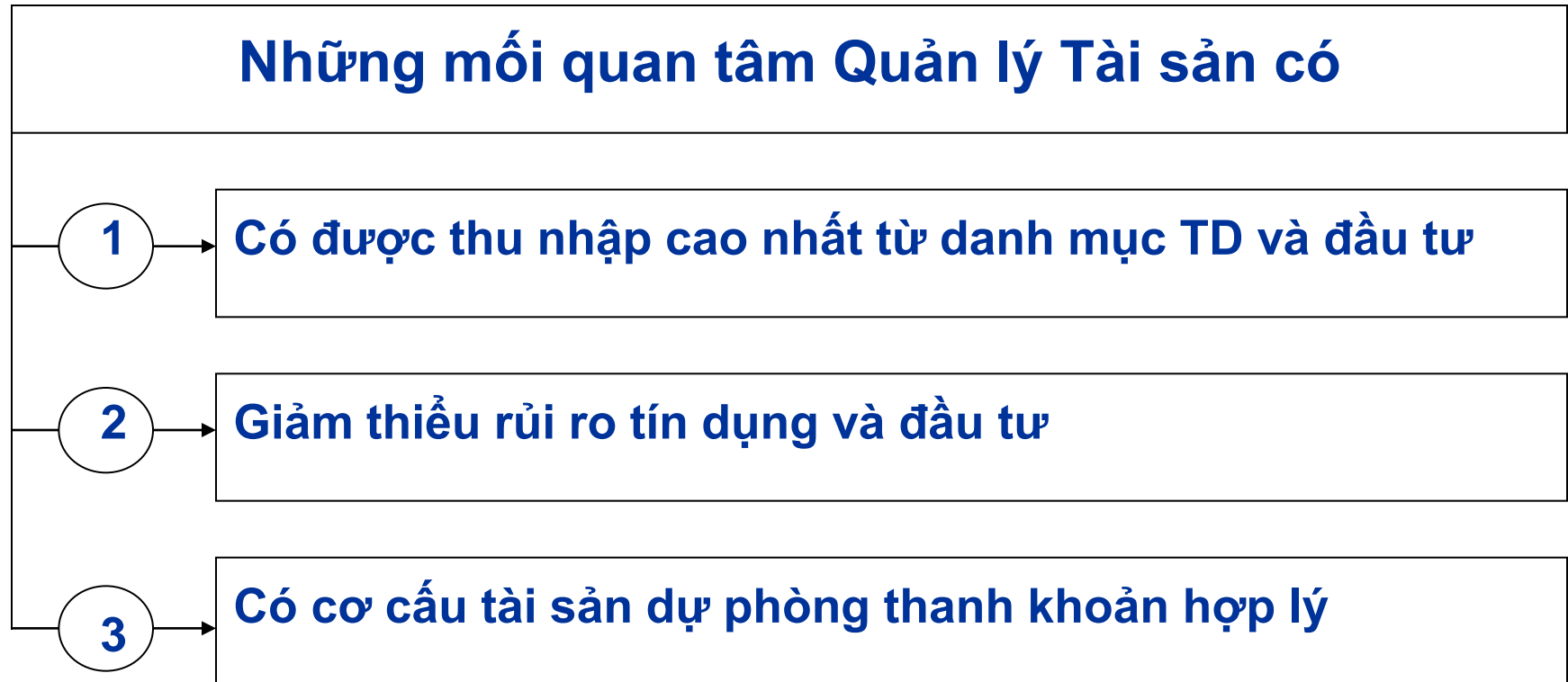
## Kết luận:

Khi có dòng tiền gửi rút ra, dự trữ vượt mức (DƯ DẬT) sẽ cho phép ngân hàng tránh được các chi phí từ việc:

- Đi vay từ các ngân hàng khác (hoặc các công ty);
- Bán các chứng khoán;
- Vay từ NHTW;
- Thu hồi hay bán các hợp đồng tín dụng.

*Như vậy, dự trữ vượt mức đóng vai trò là **bảo hiểm** đối với chi phí phát sinh do dòng tiền gửi chảy ra. Chi phí phát sinh liên quan đến dòng tiền gửi chảy ra càng lớn, thì ngân hàng duy trì dự trữ vượt mức càng nhiều.*

## 3.2. QUẢN LÝ TSC



Câu hỏi: Làm thế nào để NH đạt được 3 mục tiêu trên?

=> NH có 4 hoạt động cơ bản sau đây:

**Thứ nhất**, có được chính sách tín dụng lành mạnh (quản bá tín dụng, tìm kiếm khách hàng, sàng lọc khách hàng, giảm thiểu RR lựa chọn đối nghịch và RR đạo đức).

**Thứ hai**, có bộ phận chuyên nghiệp nghiên cứu và đầu tư chứng khoán nhằm tăng lợi nhuận và giảm thiểu RR.

**Thứ ba**, giảm thiểu RR bằng cách đa dạng hóa tài sản có.

**Thứ tư**, Quản lý thanh khoản hiệu quả.

### 3.3. QUẢN LÝ TSN

Câu hỏi: Điều kiện để quản lý TSN hiệu quả là gì?

1. Lãi suất huy động linh hoạt.
2. Thị trường LNH phát triển (overnight)
3. Các công cụ tài chính phát triển (CDs, REPOs...).

=> Các NH không còn phụ thuộc vào TG thanh toán như là nguồn vốn cơ bản nữa, và kết quả là NH không còn bị động với nguồn vốn sẵn có nữa. Thay vào đó, các NH đã chủ động trong việc xây dựng các mục tiêu tăng trưởng tài sản có và nỗ lực huy động vốn (ví dụ, phát hành CDs) để đáp ứng nhu cầu tăng trưởng bên tài sản có.

Do ý nghĩa việc quản lý TSN ngày càng tăng, nên ngày nay, hầu hết các NH đã quản lý *đồng thời* TSN và TSC bằng một "ủy ban quản lý TSC - TSN" (asset-liability management committee - ALM).

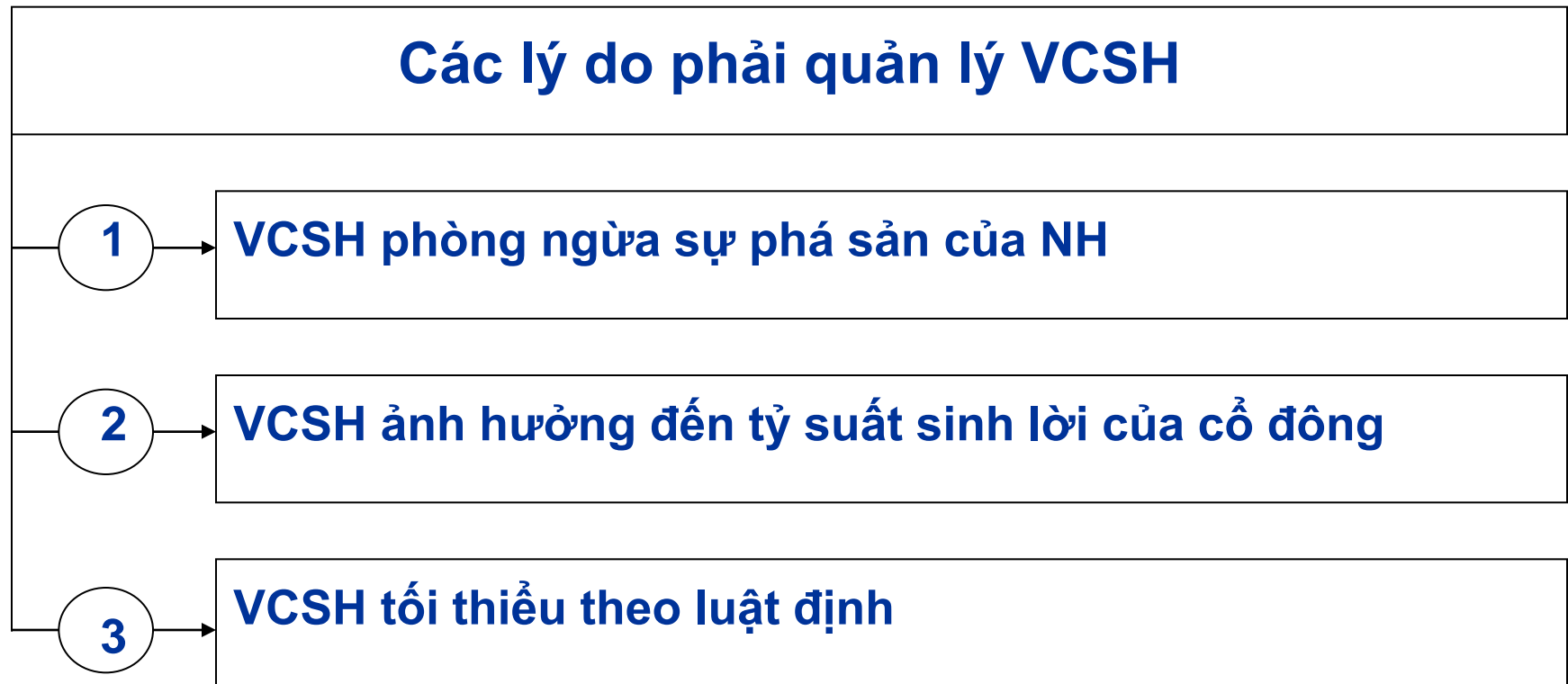
Câu hỏi: Hiện nay các NH Việt Nam có chú trọng tập trung quản lý TSN?

Câu hỏi: Các biểu hiện quản lý TSN của các NHTM Việt Nam hiện nay?

Câu hỏi: Bạn đánh giá như thế nào về hoạt động của ALM tại NHNo?

## 3.4. QUẢN LÝ VCSH

### 3.4.1. Tại sao phải quản lý VCSH?





## **1. VCSH giúp NH tránh được sự phá sản:**

So sánh hai NH A và B

- Có cùng quy mô TS.
- NH A có VCSH là 10.
- NH B có VCSH là 4.
- Tỷ lệ DTBB cho TSN là 10%.

Các kịch bản như sau:

\*/ Trước khi có dòng tiền gửi rút ra:

Tài sản Có	Ngân hàng A	Tài sản Nợ
Dòng	10	Tiền gửi: 90
Tiền dùng:	90	Vốn chủ sở hữu: 10

Tài sản Có	Ngân hàng B	Tài sản Nợ
Dòng	10	Tiền gửi: 96
Tiền dùng:	90	Vốn chủ sở hữu: 4

Câu hỏi: Nếu cả 2 NH gặp tổn thất TD là 5 triệu, hỏi những gì sẽ xảy ra với NH A và NH B?

Tài sản Có	Ngân hàng A	Tài sản Nợ
Dòng	10	Tiền gửi: 90
Tổng cộng:	85	Vốn chủ sở hữu: 5

Tài sản Có	Ngân hàng B	Tài sản Nợ
Dòng	10	Tiền gửi: 96
Tổng cộng:	85	Vốn chủ sở hữu: -1

Như vậy, lý do quan trọng tại sao ngân hàng phải duy trì một tỷ lệ vốn chủ hữu hợp lý, đó là: *nhằm giảm nguy cơ khiến cho ngân hàng rơi vào tình trạng mất khả năng thanh toán.*

## 2. VCSH ảnh hưởng như thế nào đến ROE:

\*/ Ý nghĩa của ROA:

$$ROA = \frac{\text{Lợi nhuận ròng sau thuế}}{\text{Tổng tài sản có}}$$

- ROA cung cấp thông tin về tình hình hoạt động tổng quát của NH, bởi vì nó cho biết mức lợi nhuận bình quân làm ra là bao nhiêu trên mỗi đồng tài sản có.
- ROA nói lên mức độ hoạt động hiệu quả của NH.
- ROA đánh giá năng lực kinh doanh của ban giám đốc.

\*/ Ý nghĩa của ROE:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng sau thuế}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

- ROE nói lên mức độ hiệu quả trong đầu tư của cổ đông ngân hàng.
- ROE là mối quan tâm chủ yếu của các cổ đông.
- ROE quyết định sự thành bại của ban điều hành NH.

\* / Hệ số nhân VCSH (Equity Multiplier - EM):

$$EM = \frac{\text{Tài sản có}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

$$\Leftrightarrow ROE = ROA \times EM$$

Câu hỏi: Nếu NHA và NHB đều HĐ hiệu quả như nhau, tức đều có  $ROA = 1\%$ . Hỏi bạn sẽ là cổ đông của NH nào?

NHA:  $EM = 10 \Rightarrow ROE = 10\%$

NHB:  $EM = 25 \Rightarrow ROE = 25\%$

**Đến đây ta mới nhận ra rằng:**

Tại sao các cổ đông NH lại không sẵn sàng duy trì một tỷ lệ vốn chủ sở hữu quá mức hoặc tăng VCSH. Bởi vì, **cùng một tỷ lệ sinh lời trên tài sản (ROA), NH nào có vốn chủ sở hữu càng thấp, thì tỷ lệ sinh lời vốn chủ sở hữu (ROE) càng cao.**

### **3. Đánh đổi giữa an toàn và tỷ lệ sinh lời cho cổ đông:**

VCSH vừa có lợi ích vừa có phí tổn.

Lợi ích: Đưa lại cho NH một sự an toàn tránh được phá sản.

Phí tổn: Nếu càng lớn thì tỷ lệ ROE càng thấp.

=> Để xác định lượng VCSH là bao nhiêu, nhà quản lý phải quyết định: *mức an toàn tăng thêm phải là bao nhiêu từ việc tăng VCSH (lợi ích) để họ sẵn sàng đánh đổi với hệ số ROE thấp từ việc tăng VCSH (phí tổn).*

Câu hỏi: Là nhà quản lý NH, trong thời kỳ kinh tế ổn định, bạn quyết định chọn hệ số EM cao hay thấp?

Câu hỏi: Là nhà quản lý NH, trong thời kỳ kinh tế bất ổn, bạn quyết định chọn hệ số EM cao hay thấp?



### 3.4.2. Các chiến lược quản lý VCSH

Vì VCSH quá cao hay quá thấp đều bất lợi cho NH, do đó, với vai trò là nhà quản lý NH, chúng ta phải quyết định số lượng VCSH hợp lý là bao nhiêu.

*a/ Giải pháp đối với trường hợp NHA (VCSH quá lớn):*

Ta có:  $ROE = ROA \times EM$

Do đó để tăng được ROE thì cần phải tăng được EM.

Các giải pháp bao gồm:

## Các giải pháp đối với NH có VCSH quá cao

1

Giữ nguyên qui mô TS, giảm VCSH bằng cách mua lại cổ phiếu của NH

2

Giữ nguyên qui mô TS, giảm VCSH bằng cách trả cổ tức nhiều hơn cho cổ đông (giảm lợi nhuận giữ lại)

3

Giữ nguyên VCSH, nhưng tăng qui mô TS bằng cách huy động vốn, đồng thời mở rộng qui mô TD hoặc mua CK

Câu hỏi: Là nhà quản lý NH bạn chọn phương án nào?

*b/ Giải pháp đối với trường hợp NHB (VCSH quá thấp):*

Như đã biết, VCSH quá thấp, sẽ không đủ là chiếc đệm bảo vệ NH trước khả năng phá sản. Do đó, đối với NH có VCSH quá thấp thì phải áp dụng các giải pháp làm giảm số nhân vốn chủ sở hữu (EM). Để giảm số nhân (EM), bạn có thể chọn một trong ba giải pháp sau:

## Các giải pháp đối với NH có VCSH quá thấp

1

Giữ nguyên qui mô TS, tăng VCSH bằng cách phát hành cổ phiếu bổ sung

2

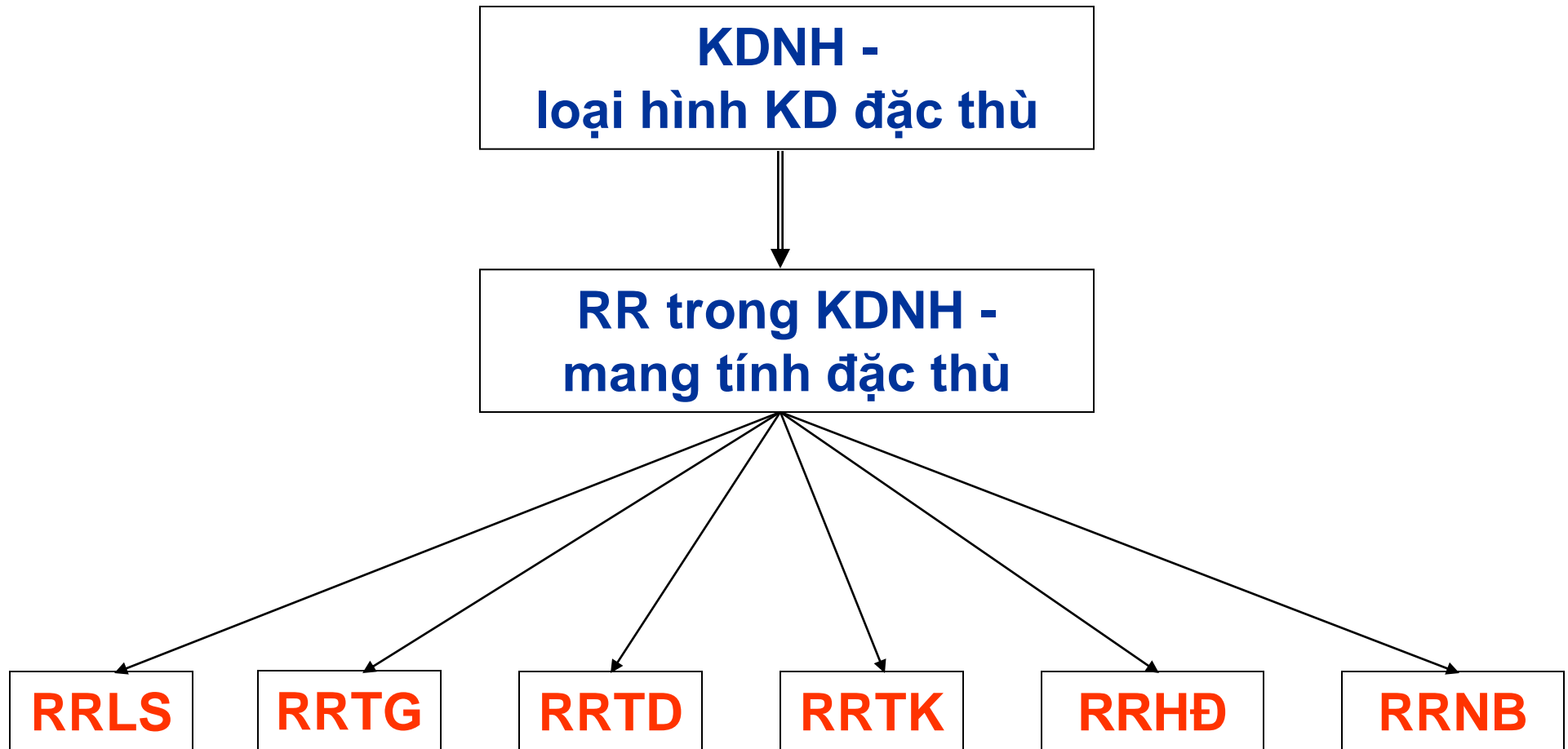
Giữ nguyên qui mô TS, tăng VCSH bằng cách trả ít cổ tức hơn cho cổ đông (tăng lợi nhuận giữ lại)

3

Giữ nguyên VCSH, nhưng giảm qui mô TS bằng cách giảm qui mô TD hoặc bán CK, đồng thời giảm TSN

Câu hỏi: Là nhà quản lý NH bạn chọn phương án nào?

## 4. Những RR đặc thù trong kinh doanh ngân hàng



**THANK YOU!**

**Q & A**