

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Tổng quan về ngân hàng thương mại

1.1.1. Khái niệm ngân hàng thương mại

Ngân hàng thương mại là một tổ chức kinh tế được thực hiện toàn bộ hoạt động kinh doanh tiền tệ và tín dụng với nội dung thường xuyên là nhận tiền gửi, sử dụng tiền gửi đó để cấp tín dụng, cung ứng các dịch vụ thanh toán và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan.

1.1.2. Hoạt động cơ bản của ngân hàng thương mại

Có thể xem xét các hoạt động của NHTM thông qua 3 hoạt động cơ bản bao gồm hoạt động huy động vốn, hoạt động tín dụng và các hoạt động khác. Có thể nói kinh doanh ngân hàng là một loại hình kinh doanh lợi nhuận cao, tuy nhiên tương ứng với nó là những rủi ro rất đa dạng và nguy hiểm. Do vậy quản lý rủi ro luôn là vấn đề cấp bách, thường xuyên, liên tục tồn tại song song với hoạt động của ngân hàng.

1.2. Rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại

1.2.1. Khái niệm và đặc điểm của rủi ro hoạt động

Xem xét khái niệm rủi ro đối với hoạt động của ngân hàng, *rủi ro là khả năng xảy ra những tổn thất ngoài dự kiến*. Rủi ro không chỉ gây tổn thất về vốn, tài sản của ngân hàng mà còn ảnh hưởng xấu tới mức độ tín nhiệm và thương hiệu của ngân hàng. Có rất nhiều loại rủi ro trong hoạt động kinh doanh ngân hàng như rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường, rủi ro thanh khoản và rủi ro hoạt động. Trong đó rủi ro hoạt động là loại rủi ro phổ biến và khó kiểm soát nhất.

Rủi ro hoạt động là khả năng xảy ra tổn thất trực tiếp hoặc gián tiếp do con người, quy trình, hệ thống không đầy đủ hoặc được thiết lập đầy đủ nhưng không hiệu quả, hoặc do các sự kiện bên ngoài gây ra.

Rủi ro hoạt động phát sinh khi hệ thống thông tin không hiệu quả, xảy ra những sai sót kỹ thuật, những sai phạm trong kiểm soát nội bộ, những biến cố không định trước hay những vấn đề hoạt động khác dẫn đến mất mát hay những vấn đề về danh tiếng. Phạm vi và thời gian xảy ra của rủi ro hoạt động rất rộng lớn, nó

có thể xảy ra bất kỳ lúc nào trong thời gian hoạt động của ngân hàng.

1.2.2. Nguyên nhân dẫn đến rủi ro hoạt động

Rủi ro hoạt động tồn tại trong mọi hoạt động và quy trình tác nghiệp của ngân hàng thương mại, bao gồm những rủi ro phát sinh từ nội bộ ngân hàng và từ bên ngoài:

- Rủi ro hoạt động do cán bộ ngân hàng gây ra;
- Rủi ro hoạt động do quy định, quy trình nghiệp vụ;
- Rủi ro hoạt động do hệ thống công nghệ thông tin;
- Rủi ro hoạt động do các nguyên nhân khác.

1.2.3. Hậu quả khi xảy ra rủi ro hoạt động

Rủi ro hoạt động không chỉ gây thiệt hại cho ngân hàng về mặt tài chính mà còn gây ảnh hưởng rất lớn đến uy tín, thương hiệu của ngân hàng.

1.3. Quản lý rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại

1.3.1. Khái niệm và sự cần thiết phải quản lý rủi ro hoạt động

Quản lý rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại là quá trình nhận diện, đo lường, đánh giá, kiểm soát và giám sát rủi ro hoạt động để phòng ngừa và giảm thiểu những tổn thất, những ảnh hưởng bất lợi khi xảy ra rủi ro hoạt động.

Quản lý rủi ro hoạt động là quản lý tần suất và mức độ ảnh hưởng của các sự kiện rủi ro hoạt động dự kiến. Các sự kiện rủi ro hoạt động không dự kiến được tần suất và mức độ ảnh hưởng của nó sẽ không quản lý trực tiếp được mà ngân hàng thương mại cần có giải pháp chuyển giao rủi ro. Cụ thể hóa nội dung quản lý rủi ro hoạt động tại một ngân hàng thương mại là khung quản lý rủi ro hoạt động bao gồm việc thiết lập cơ cấu tổ chức, xây dựng hệ thống các chính sách, phương pháp quản lý rủi ro hoạt động để phục vụ cho việc thực hiện các bước quản lý rủi ro hoạt động là: xác định rủi ro - đo lường và phân tích rủi ro - kiểm soát rủi ro – giám sát và tài trợ rủi ro.

1.3.2. Các nguyên tắc trong quản lý rủi ro hoạt động theo hiệp ước Basel II

Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng đã đề ra 10 nguyên tắc chủ yếu trong quản lý rủi ro hoạt động trong cuốn Các thông lệ hợp lý về quản lý và giám sát rủi ro hoạt động bao gồm:

- Nhóm nguyên tắc nhằm phát triển một môi trường quản lý rủi ro hoạt động phù hợp;

- Nhóm nguyên tắc nhằm thực hiện khung quản lý rủi ro hoạt động: Xác định – Đánh giá – Giám sát – Kiểm soát;
- Nhóm nguyên tắc về vai trò của cơ quan giám sát;
- Nguyên tắc về công bố thông tin.

1.3.3. Nội dung quản lý rủi ro hoạt động

a) Nhận diện rủi ro hoạt động

Xác định rủi ro là quá trình kiểm tra liên tục và có hệ thống các hoạt động kinh doanh của ngân hàng để theo dõi, xem xét, nghiên cứu môi trường hoạt động nhằm phát hiện và thống kê tất cả các rủi ro hoạt động đã xảy ra và dự báo các rủi ro hoạt động mới có thể xuất hiện, xác định các rủi ro chưa được kiểm soát hoặc bị đánh giá thấp.

b) Đo lường rủi ro hoạt động

Đo lường rủi ro hoạt động là quá trình đo lường khả năng xảy ra/ xác suất xảy ra, tác động của rủi ro và những thay đổi về mức độ rủi ro. Để đo lường được rủi ro hoạt động, ngân hàng cần thu thập các số liệu phục vụ cho việc phân tích, đánh giá, lập ma trận đo lường rủi ro hoạt động, lượng hóa các tác động của rủi ro hoạt động.

c) Kiểm soát rủi ro hoạt động

Kiểm soát rủi ro hoạt động là quá trình áp dụng các biện pháp kiểm soát và giảm nhẹ các rủi ro để giữ mức độ rủi ro ở ngưỡng có thể chấp nhận được. Đây được coi là một công việc trọng tâm của ngân hàng trong việc quản lý rủi ro hoạt động.

d) Giám sát và báo cáo rủi ro hoạt động

Giám sát rủi ro hoạt động là giám sát việc thực hiện các biện pháp kiểm soát rủi ro hoạt động đã được đề ra trên cơ sở rút kinh nghiệm và hoàn thiện các biện pháp kiểm soát rủi ro. Ngân hàng thực hiện thường xuyên quá trình giám sát cấu hình rủi ro hoạt động và rủi ro tiếp xúc cơ bản. Đồng thời báo cáo thường xuyên thông tin cần thiết cho ban lãnh đạo để hỗ trợ quản lý chủ động rủi ro hoạt động.

1.3.4. Mô hình quản lý rủi ro hoạt động

1.3.5. Công cụ quản lý rủi ro hoạt động

- Tự đánh giá kiểm soát rủi ro (RCSA)
- Báo cáo chỉ số rủi ro chính
- Báo cáo sự cố bất ngờ
- Phân tích kịch bản

- Bản đồ rủi ro
- Vốn phân bổ cho rủi ro hoạt động
- Hệ thống kiểm soát nội bộ
- Bảo hiểm
- Kế hoạch kinh doanh liên tục...

1.3.6. Chỉ tiêu đánh giá quản lý rủi ro hoạt động

Để đánh giá kết quả quản lý rủi ro hoạt động người ta thực hiện phép so sánh các chỉ tiêu đánh giá rủi ro hoạt động trước và sau khi áp dụng quản lý rủi ro hoạt động thông qua các chỉ số sau:

- Tần suất xảy ra rủi ro: Số lần xảy ra rủi ro/Tuần, tháng, quý, năm;
- Mức độ rủi ro: Số lần xảy ra các loại rủi ro nghiêm trọng/ Tuần, tháng, quý, năm;
- Tồn thất: Tồn thất do rủi ro hoạt động bình quân/tuần, tháng, quý, năm. Mức độ tồn thất ở đây được xét trên hai phương diện tài chính và phi tài chính theo từng mức độ khác nhau:

- Trích lập dự phòng rủi ro: vốn dự phòng rủi ro hoạt động;

Các chỉ tiêu trên nếu giảm dần theo thời gian, chứng tỏ việc quản lý rủi ro hoạt động ngày một hiệu quả hơn.

1.4. Nhân tố ảnh hưởng tới quản lý rủi ro hoạt động của ngân hàng thương mại

1.4.1. Nhân tố chủ quan

- Nhận thức và trình độ của cán bộ
- Quy trình quản lý rủi ro hoạt động
- Trang thiết bị và công nghệ
- Nguồn thông tin rủi ro hoạt động

1.4.2. Nhân tố khách quan

- Môi trường pháp lý
- Môi trường kinh tế - xã hội
- Hệ thống ngân hàng thương mại

1.5. Kinh nghiệm quản lý rủi ro hoạt động

1.5.1. Kinh nghiệm quản lý rủi ro hoạt động của một số NHTM trên thế giới

1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho các ngân hàng thương mại Việt Nam

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM CHI NHÁNH BẮC NGHỆ AN

2.1. Giới thiệu chung về ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam – Chi nhánh Bắc Nghệ An

2.2. Thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại NHCT Chi nhánh Bắc Nghệ An

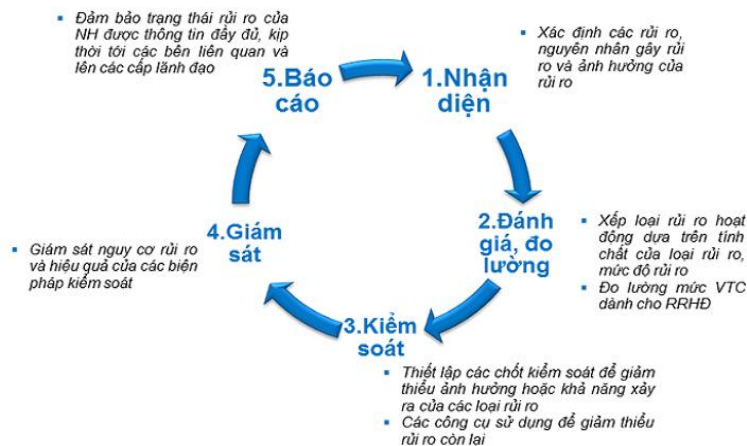
2.2.1. Quy chế quản lý rủi ro hoạt động trong hệ thống NHCT Việt Nam

2.2.1.1. Mục tiêu quản lý rủi ro hoạt động

2.2.1.2. Mô hình quản lý rủi ro hoạt động

2.2.1.3. Quy trình quản lý rủi ro hoạt động

NHCT thực hiện quản lý rủi ro hoạt động thông qua việc xây dựng và duy trì danh mục rủi ro hoạt động nhằm nhận biết các rủi ro hoạt động có khả năng xảy ra cũng như mức độ ảnh hưởng từ đó đưa ra các hành động phù hợp. Quá trình xây dựng danh mục rủi ro hoạt động gồm 5 bước: (i) nhận diện; (ii) đánh giá, đo lường; (iii) kiểm soát; (iv) giám sát và (v) báo cáo. Mô hình hóa cụ thể như sau:



2.2.2. Thực trạng rủi ro hoạt động tại NHCT Chi nhánh Bắc Nghệ An

2.2.2.1. Rủi ro hoạt động do con người

Hầu hết các sự kiện rủi ro hoạt động xảy ra tại chi nhánh tính đến thời điểm hiện tại là rủi ro liên quan đến quá trình tác nghiệp của cán bộ, đây cũng là những rủi ro chủ yếu được khai báo trên chương trình quản lý rủi ro của chi nhánh. Các sự kiện rủi ro này bao gồm: Sai sót trong hoạt động huy động vốn; sai sót trong

hoạt động kho quỹ; Sai sót trong hoạt động thanh toán, chuyển tiền; Sai sót trong hoạt động kế toán; Sai sót trong hoạt động tín dụng;

2.2.2.2. *Rủi ro hoạt động do lỗi hệ thống*

Các sự cố liên quan đến hệ thống công nghệ thông tin xảy ra khá thường xuyên tại Chi nhánh. Thông thường là do lỗi đường truyền. Các lỗi khác xảy ra như máy chưa được bảo trì, bảo dưỡng đúng hạn, máy chủ và các thiết bị dự phòng còn thiếu, tình trạng ngừng hoạt động máy ATM do lỗi thiết bị, lỗi đường truyền, trường hợp chủ thẻ rút tiền không nhận được tiền mà tài khoản vẫn ghi nợ...

2.2.2.3. *Rủi ro hoạt động do yếu tố bên ngoài*

Các sự kiện rủi ro hoạt động do yếu tố bên ngoài diễn ra tại Chi nhánh với nhiều nguyên nhân khác nhau. Nhưng chủ yếu vẫn là hành vi gian lận của khách hàng khi làm giấy tờ, hồ sơ giả mạo và các sự cố xuất phát từ phía nhà cung cấp dịch vụ cơ sở hạ tầng (điện, đường truyền thông...).

2.2.3. *Thực trạng quản lý rủi ro hoạt động NHCT Chi nhánh Bắc Nghệ An*

2.2.3.1. *Nhiệm vụ của Chi nhánh trong quy trình quản lý rủi ro*

2.2.3.2. *Quy trình Tự đánh giá rủi ro hoạt động và biện pháp kiểm soát rủi ro tại NHCT Chi nhánh Bắc Nghệ An*

Quy trình Tự đánh giá rủi ro hoạt động (RCSA) và biện pháp kiểm soát (BPKS) sẽ được thực hiện theo quy trình sau:



2.3. Đánh giá thực trạng quản lý rủi ro hoạt động tại NHCT Chi nhánh Bắc Nghệ An

2.3.1. Kết quả đạt được

- Số sự kiện rủi ro hoạt động tại Chi nhánh đã giảm qua các năm;
- Mức độ tổn thất khi xảy ra sự kiện rủi ro hoạt động tương đối thấp;

Hoạt động quản lý rủi ro hoạt động tại NHCT Chi nhánh Bắc Nghệ An đạt được kết quả tốt là nhờ:

- Chi nhánh quản lý rủi ro hoạt động theo đúng thông lệ quốc tế và quy định của NHCT;
- Tổ chức quản lý rủi ro hoạt động tương đối rõ ràng;
- Chú trọng nâng cao chất lượng cán bộ;

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế

- Tần suất xảy ra sự kiện rủi ro hoạt động do lỗi sai sót tác nghiệp cao;
- Nguy cơ xảy ra rủi ro hoạt động cao;

2.3.2.2. Nguyên nhân

a) Nguyên nhân chủ quan

- Công cụ quản lý rủi ro hoạt động còn giản đơn;
- Thiếu nhân lực cho công tác quản lý rủi ro hoạt động;
- Cán bộ tại Chi nhánh còn thiếu kiến thức và kinh nghiệm về quản lý rủi ro hoạt động;
- Quản lý rủi ro hoạt động còn bị động;
- Nguồn thông tin, dữ liệu về rủi ro hoạt động còn hạn chế;

b) Nguyên nhân khách quan

- Áp lực từ những khó khăn và tính thiếu ổn định của nền kinh tế;
- Thiếu sự hướng dẫn, hỗ trợ từ các Cơ quan quản lý Nhà nước và các Ban ngành liên quan;
- NHCT đang trong giai đoạn tái cơ cấu với những thay đổi trong cơ chế tổ chức và quy trình hoạt động.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ RỦI RO HOẠT ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM – CHI NHÁNH BẮC NGHỆ AN

3.1. Định hướng phát triển của NHCT Chi nhánh Bắc Nghệ An trong thời gian tới

3.2. Giải pháp tăng cường quản lý rủi ro hoạt động tại NHCT Chi nhánh Bắc Nghệ An

3.2.1. Hoàn thiện tổ chức quản lý rủi ro hoạt động

Hiện tại nhân sự phục vụ cho công tác quản lý rủi ro hoạt động của Chi nhánh chỉ gồm 2 cán bộ mang tính chất kiêm nhiệm công việc nên khó có thể chuyên tâm và thực hiện tốt công tác này. Chi nhánh cần phân công 1 cán bộ thật sự chuyên trách về mảng quản lý rủi ro hoạt động. Cán bộ này sẽ được trang bị kiến thức cũng như kinh nghiệm về quản lý rủi ro hoạt động và thường xuyên thực hiện công việc quản lý rủi ro hoạt động tại Chi nhánh.

3.2.2. Hoàn thiện nội dung quản lý rủi ro hoạt động

3.2.2.1. Triển khai thực hiện công cụ Báo cáo chỉ số rủi ro chính (KRIs)

Để tăng cường công tác nhận diện và đánh giá rủi ro hoạt động, Chi nhánh nên sớm tìm hiểu và kết hợp với phòng Quản lý rủi ro hoạt động tại Trụ sở chính để thực hiện triển khai công cụ Báo cáo chỉ số rủi ro chính (KRIs).

Các chỉ số rủi ro chính (KRI – Key risk indicator) là thước đo mức độ rủi ro, thể hiện khả năng xảy ra rủi ro, mức độ gây ảnh hưởng đến việc hoàn thành mục tiêu kinh doanh của ngân hàng. Việc xác định các chỉ số này cho phép ngân hàng có phương pháp theo dõi rủi ro và chủ động xử lý khi chỉ số rủi ro vượt ngưỡng cho phép. Ngân hàng phải xây dựng được các chỉ số rủi ro chính, được chi tiết theo mô hình tháp KRI. Trong mô hình đó, sẽ có những bộ chỉ số rủi ro dành cho cấp Chi nhánh. Chi nhánh cần quan tâm xây dựng và xem xét những chỉ số chính liên quan đến phạm vi hoạt động của mình.

3.2.2.2. Tăng cường các biện pháp kiểm soát rủi ro hoạt động

Việc nắm vững những kỹ thuật kiểm soát rủi ro hoạt động sẽ giúp Chi nhánh đưa ra những đóng góp, xây dựng biện pháp kiểm soát rủi ro hoạt động phù hợp và hiệu quả nhất. Đối với những rủi ro hoạt động đã được xác định, Chi nhánh xây

dụng quy trình thích hợp để kiểm soát và/hoặc loại trừ rủi ro, hoặc chịu đựng rủi ro. Đối với những rủi ro mà Chi nhánh không thể kiểm soát được, Chi nhánh nên quyết định chấp nhận rủi ro, giảm bớt mức độ hoạt động kinh doanh liên tục hoặc rút hoạt động này hoàn toàn.

- Các chiến lược kiểm soát rủi ro;
- Kế hoạch kinh doanh liên tục (BCP);
- Các chương trình bảo hiểm tài trợ rủi ro hoạt động;

3.2.2.3. Đẩy mạnh công tác giám sát/báo cáo rủi ro hoạt động

Chi nhánh nên thực hiện thường xuyên quá trình giám sát cấu hình rủi ro tiếp xúc cơ bản. Đồng thời nên báo cáo thường xuyên thông tin cần thiết cho Ban lãnh đạo, phòng Quản lý rủi ro hoạt động và các phòng ban nghiệp vụ tại Trụ sở chính để hỗ trợ quản lý rủi ro hoạt động. Một quá trình giám sát hiệu quả là cần thiết cho hoạt động quản lý rủi ro đầy đủ. Hoạt động giám sát có thể nhanh chóng phát hiện và sửa chữa thiếu sót trong các quy trình quản lý rủi ro hoạt động. Việc kịp thời phát hiện và nêu ra những thiếu sót có thể làm giảm đáng kể tần suất và/hoặc mức độ nghiêm trọng của một sự kiện rủi ro.

3.2.3. Nâng cao đạo đức nghề nghiệp và trình độ cán bộ

- Tăng cường giáo dục đạo đức nghề nghiệp cán bộ;
- Nâng cao trình độ cán bộ;

3.2.4. Xây dựng văn hóa quản lý rủi ro hoạt động

Rủi ro hoạt động luôn tồn tại song hành cùng với hoạt động kinh doanh của ngân hàng, do vậy văn hóa quản lý rủi ro là toàn bộ các giá trị, các quan niệm, tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động ngân hàng, chi phối nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong ngân hàng trong việc theo đuổi và thực hiện mục tiêu quản lý rủi ro hoạt động.

3.2.5. Trang bị cơ sở vật chất, đảm bảo môi trường làm việc an toàn

Cần trang bị công cụ lao động, không gian làm việc an toàn, thuận lợi... để hỗ trợ cho cán bộ thực hiện tác nghiệp một cách hiệu quả nhất. Đồng thời cần tạo cho cán bộ quản lý rủi ro một môi trường làm việc tốt nhất để họ phát huy tốt nhất khả năng của mình.

Thực hiện rà soát thường xuyên tình trạng cơ sở vật chất hiện Chi nhánh đang quản lý để có kế hoạch đầu tư, bổ sung, thay thế hay dự phòng đảm bảo trang bị đủ cơ sở, vật chất hiện đại phục vụ cho hoạt động kinh doanh liên tục và quản lý rủi ro hoạt động. Đặc biệt phải chú trọng đầu tư, ưu tiên các loại máy móc hiện đại nhất để phục vụ công tác quản lý rủi ro hoạt động.

3.3. Kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ, Bộ ngành liên quan

Chính phủ và các bộ ngành liên quan cần tiếp tục rà soát để chỉnh sửa, bổ sung và hoàn thiện đồng bộ các văn bản pháp lý điều chỉnh mô hình tổ chức; hoạt động nghiệp vụ; thu chi tài chính của các ngân hàng thương mại... nhằm tạo ra một hành lang pháp lý an toàn cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại.

3.3.2. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước

Trước mắt, những vấn đề như tính toán hệ số rủi ro cho từng nhóm nghiệp vụ ngân hàng cần được Ngân hàng nhà nước quan tâm nghiên cứu, có sự so sánh, đối chiếu với việc thực hiện của các nước trong khu vực cũng như các vấn đề năng lực hiện tại của các ngân hàng Việt Nam. Ngoài ra, việc thực hiện các đề tài nghiên cứu có chất lượng và thông tin xác thực thống kê những vấn đề liên quan đến rủi ro hoạt động của các ngân hàng thương mại cũng là điều nên làm trong giai đoạn hiện nay để giảm bớt những nhận xét mang tính chủ quan và cảm tính.

Đồng thời, Ngân hàng nhà nước nên tổ chức tuyên truyền, phổ biến về tầm quan trọng của công tác quản lý rủi ro hoạt động tới các ngân hàng thương mại trong nước. Đồng thời, Ngân hàng Nhà nước cần thành lập trung tâm thông tin rủi ro hoạt động, tương tự như Trung tâm thông tin tín dụng (CIC), nhằm cập nhật, lưu trữ thông tin rủi ro hoạt động.

3.3.3. Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam

- Tăng cường năng lực quản lý rủi ro hoạt động;
- Sớm hoàn thiện khung quản lý rủi ro hoạt động;
- Truyền thông văn hóa quản lý rủi ro hoạt động;