BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

VŨ THỊ THU HẰNG

ĐỔI MỚI CƠ CHẾ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH VỐN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

Hà Nội, 2010

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG

VŨ THỊ THU HẰNG

ĐỔI MỚI CƠ CHẾ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH VỐN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

Chuyên ngành **: KTTG & QHKTQT**
Mã số **: 60.31.07**

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
TS. Nguyễn Việt Dũng

Hà Nội, 2010

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng đây là công trình nghiên cứu của tôi, có sự hỗ trợ từ Thầy hướng dẫn. Các nội dung nghiên cứu và kết quả trong đề tài này là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất cứ công trình nào.

Hà Nội, ngày 26 tháng 02 năm 2010

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (NHNT) chính thức chuyển sang hoạt động theo cơ chế cổ phần từ tháng 06/2008. Do vậy, NHNT đã và đang dần dần hoàn thiện quá trình cải cách, chuyển đổi sao cho phù hợp với cơ chế, quy trình hoạt động kinh doanh mới, môi trường kinh doanh mới (thị trường, chính sách, đối thủ,…).

Những bước đổi mới của NHNT đã phần nào phát huy được ưu điểm khi áp dụng một cách phù hợp với mô hình cổ phần. Tuy nhiên, đến nay, NHNT vẫn chưa hoàn tất toàn bộ quá trình cải cách, đồng thời, những đổi mới trong hệ thống do mới được thay đổi và đưa vào áp dụng lần đầu nên không tránh khỏi những bất cập, vướng mắc trong thực tế triển khai. Hơn nữa, với môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt không chỉ từ phía các đối thủ trong nước mà còn các đối thủ nước ngoài, với yêu cầu ngày càng cao của môi trường kinh doanh quốc tế, để có khả năng tồn tại và cạnh tranh, NHNT sẽ còn phải thực hiện nghiên cứu và đưa ra những giải pháp hiệu quả và đồng bộ hơn nữa.

Hoạt động quản lý và kinh doanh vốn của NHNT cũng không nằm ngoài những khó khăn và thách thức chung đó. Hơn thế nữa, hoạt động quản lý và kinh doanh vốn luôn chiếm vị trí quan trọng trong hoạt động của các ngân hàng thương mại. Vì vậy, trên thực tế, việc chuẩn hóa và nâng cao hiệu quả đối với công tác này được coi là nhiệm vụ hàng đầu của các ngân hàng thương mại Việt Nam nói chung và NHNT nói riêng.

Xuất phát từ thực tế nêu trên, dựa trên quá trình tìm hiểu thực trạng cũng như những kinh nghiệm quốc tế và các đánh giá những thành tựu – hạn chế trong hoạt động quản lý và kinh doanh vốn của NHNT với mục tiêu đưa ra các giải pháp và kiến nghị để cải cách nâng cao hiệu quả của cơ chế quản lý

và kinh doanh vốn của Ngân hàng, em quyết định chọn đề tài: "***Đổi mới cơ chế quản lý và kinh doanh vốn tại Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.***"

2. Mục đích nghiên cứu:

- Đề tài tập trung tìm hiểu lý luận chung về quản lý và kinh doanh vốn, các nghiệp vụ được thực hiện và triển khai như thế nào, những nhân tố tác động đến cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của ngân hàng thương mại như những cơ hội và thách thức của xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, chính sách phát triển của NHNN, tìm hiểu phương thức và kinh nghiệm quản lý và kinh doanh vốn của một số tổ chức chuyên nghiệp trên thế giới và chuẩn mực, thông lệ quốc tế.
- Đề tài đi sâu tìm hiểu thực trạng quá trình cải cách cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của NHNT đang diễn ra như thế nào và nhận xét đánh giá những thành tựu và hạn chế trong cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của NHNT.
- Trên cơ sở thu thập những hiểu biết về lý luận và thực trạng của NHNT, tác giả hướng tới đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả cải cách cơ chế quản lý và kinh doanh vốn tại NHNT để phù hợp với điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

Luận văn tập trung nghiên cứu vào đối tượng là Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam để từ đó rút ra các giải pháp cho cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của NHNT.

Nhằm giới hạn phạm vi nghiên cứu theo như mục tiêu đã đề ra, luận văn tập trung xem xét, phân tích đánh giá các yếu tố nằm trong giới hạn trong cơ chế quản lý và kinh doanh vốn NHNT. Việc đưa ra các giải pháp cho cơ chế

quản lý và kinh doanh vốn của NHNT dựa trên sự so sánh tương quan giữa cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của NHNT và xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, các thông lệ quốc tế trong hoạt động này.

4. Phương pháp nghiên cứu:

Luận văn được thực hiện bằng cách tiếp cận các khung lý thuyết và mô hình về cơ chế quản lý và kinh doanh vốn, trong đó *tập trung nghiên cứu cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của NHNT* để đưa ra những giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lý và kinh doanh vốn của NHNT trong thời kỳ hội nhập.

Luận văn này kết hợp các phương pháp thống kê, so sánh và phân tích. Nguồn dữ liệu chủ yếu được thu thập và khai thác số liệu thứ cấp liên quan trong các tài liệu của Ngân hàng nhà nước Việt Nam; quy chế quy trình và các văn bản liên quan của NHNT; từ website của các cơ quan thuộc Chính phủ Việt Nam và một số tổ chức quốc tế.

5. Kết cấu của luận văn:

Đề tài được nghiên cứu dựa trên sự tổng hợp, phân tích và đánh giá các dữ liệu về hoạt động quản lý và kinh doanh vốn của Ngân hàng cũng như những tài liệu liên quan của các ngân hàng thương mại khác. Kết cấu đề tài gồm 3 chương:

Chương I: ***Lý luận chung về quản lý và kinh doanh vốn của ngân hàng thương mại***

Chương II: ***Thực trạng cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam***

Chương III: ***Giải pháp đổi mới cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế***

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

ALCO	Ủy ban quản lý tài sản Nợ - tài sản Có (Asset/Liability Management Committee)
ATM	Máy rút tiền tự động (Automatic Teller Machine)
BĐH	Ban điều hành
CAR	Hệ số an toàn vốn (Capital Adequacy Ratio)
ĐCTC	Định chế tài chính
DTBB	Dự trữ bắt buộc
GDV	Giao dịch viên
GTCG	Giấy tờ có giá
HĐQT	Hội đồng quản trị
HĐTD	Hội đồng tín dụng
HSC	Hội sở chính
IPO	Phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (Initial Public Offering)
KBNN	Kho bạc nhà nước
NHNN	Ngân hàng nhà nước Việt Nam
NHNT	Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTMCP	Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTMNN	Ngân hàng thương mại nhà nước
QLKDV	Quản lý và kinh doanh vốn
ROAA	Tỷ lệ lợi nhuận sau thuế trên Tổng tài sản trung bình (Return on average assets)
ROAE	Tỷ lệ lợi nhuận sau thuế trên Vốn tự có trung bình (Return on average equity)
SWIFT	Hiệp hội Tài chính viễn thông liên ngân hàng toàn cầu (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications)
TCKT	Tổ chức kinh tế
TCTD	Tổ chức tín dụng
TGĐ	Tổng Giám đốc
TMCP	Thương mại cổ phần
TNKDV	Tác nghiệp kinh doanh vốn
VAR	Giá trị chịu rủi ro (Value at risk)
WTO	Tổ chức thương mại thế giới (World Trade Organization)

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1: Các mốc lịch sử và thành tựu chính đã đạt được của NHNT

Bảng 2: Các chỉ số tài chính cơ bản của NHNT

Bảng 3: Phân loại danh mục đầu tư

Bảng 4: Tình hình góp vốn của NHNT

CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH VỐN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1 Khái niệm về quản lý và kinh doanh vốn

1.1.1 Định nghĩa quản lý và kinh doanh vốn [4]

- Quản lý và kinh doanh vốn là hoạt động quản lý nguồn vốn phải trả của ngân hàng (tài sản nợ) và các danh mục sử dụng vốn (tài sản có) tạo một cơ cấu tài sản có thích hợp nhằm đảm bảo cho ngân hàng luôn có đủ nguồn vốn để đáp ứng kịp thời mọi nhu cầu thanh khoản với chi phí thấp nhất, duy trì và phát triển một cách hiệu quả, an toàn hoạt động kinh doanh của mình và tối đa hóa lợi nhuận đồng thời kiểm soát được rủi ro trong cơ cấu tài sản của ngân hàng
- Các thành phần trong cơ cấu tài sản có:
  + *Ngân quỹ:* Là khoản tài sản có tính thanh khoản cao mà ngân hàng phải duy trì để đảm bảo an toàn trong hoạt động kinh doanh, bao gồm tiền mặt tại quỹ và tiền gửi tại các ngân hàng khác.
  + *Khoản mục đầu tư*: Ngoài việc huy động vốn để cho vay, ngân hàng còn sử dụng tài sản có để thực hiện đầu tư nhằm đa dạng hóa danh mục đầu tư giảm thiểu rủi ro và tăng phần thu nhập của ngân hàng.
  + *Khoản mục tín dụng đối với khách hàng:* Ở Việt Nam, đây là hoạt động mang lại thu nhập chủ yếu cho ngân hàng. Theo thống kê, thu nhập từ hoạt động cho vay chiếm 2/3 tổng thu nhập của ngân hàng.
  + *Các khoản cho vay/gửi tại các tổ chức tín dụng khác:* bao gồm tiền gửi tại NHNN nhằm đảm bảo dự trữ bắt buộc, thanh toán giữa các tổ chức tín dụng và tiền gửi/cho vay trên thị trường liên ngân hàng.
  + *Danh mục tài sản có khác:* Danh mục các tài sản có khác bao gồm: tài sản cố định, các khoản phải thu,…

- Các thành phần trong cơ cấu tài sản nợ:
  + *Vốn huy động từ tiền gửi:*
    - Tiền gửi từ tổ chức kinh tế và cá nhân:
      - Các tài khoản giao dịch: Tiền gửi không kỳ hạn của tổ chức, cá nhân (tiền gửi thanh toán), tài khoản vãng lai.
      - Các tài khoản phi giao dịch là những tài khoản được khách hàng mở tại ngân hàng cho các loại tiền gửi định kỳ như tiền có kỳ hạn của tổ chức, tiền gửi tiết kiệm của cá nhân.
    - Tiền gửi khác như: Tiền gửi của NHNN, Kho bạc nhà nước.
  + *Vốn huy động thông qua phát hành giấy tờ có giá* như kỳ phiếu ngân hàng, trái phiếu ngân hàng, chứng chỉ tiền gửi,...
  + *Vốn đi vay:*
    - Vay của NHNN (chiết khấu, tái chiết khấu thương phiếu và các giấy tờ có giá khác, cho vay có đảm bảo bằng cầm cố thương phiếu và các giấy tờ có giá,...)
    - Vay của các tổ chức tín dụng khác trên thị trường liên ngân hàng và thường chỉ được thực hiện tại hội sở chính của ngân hàng thương mại.
  + *Vốn điều lệ và các quỹ:* Đây là nguồn vốn chủ sở hữu của ngân hàng nên tính ổn định rất cao, nguồn vốn này được sử dụng để mua sắm tài sản cố định, thiết bị, công cụ dụng cụ phục vụ cho hoạt động kinh doanh, đầu tư,…nhu cầu dự trữ cho nguồn vốn này là không cần thiết.
  + *Nguồn vốn khác ngân hàng* có được khi thực hiện vai trò làm trung gian thanh toán các khoản thanh toán của khách hàng hoặc các khoản lưu ký của khách hàng.

1.1.2 Vai trò của quản lý và kinh doanh vốn

Quản lý vốn và kinh doanh vốn đóng vai trò hết sức quan trọng trong hệ thống ngân hàng thương mại và có ảnh hưởng tới sự tồn tại và tính tăng trưởng bền vững của một ngân hàng. Cụ thể:

- Khai thác tối đa nguồn vốn nhàn rỗi trong xã hội từ mọi tầng lớp tổ chức kinh tế và dân cư, đảm bảo sự tăng trưởng nguồn vốn bền vững và làm tiền đề cho khả năng nâng cao thị phần và thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng.
- Đáp ứng cho các mục tiêu sử dụng vốn phù hợp với định hướng và kế hoạch kinh doanh, đảm bảo các giới hạn an toàn theo quy định, kiểm soát rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất trong hoạt động ngân hàng.
- Quản lý nguồn vốn và sử dụng vốn hiệu quả, đạt được các chỉ tiêu kế hoạch tài chính của ngân hàng.
- Phát huy được lợi thế kinh doanh của các chi nhánh trên địa bàn khác nhau.
- Phân bổ chi phí, thu nhập vốn khách quan, công bằng để đánh giá đúng mức độ đóng góp của các đơn vị vào thu nhập chung của toàn hệ thống.

1.2 Các nghiệp vụ liên quan đến quản lý và kinh doanh vốn

1.2.1 Quản lý vốn

1.2.1.1 Quản lý và cân đối nguồn vốn – sử dụng vốn

- Mỗi ngân hàng có một chính sách và phương thức quản lý vốn khác nhau tùy theo quy mô mạng lưới chi nhánh, quy mô vốn, trình độ công nghệ, quan điểm điều hành của từng ngân hàng là khác nhau.
- Các phương pháp quản lý nguồn vốn:
  + Thực hiện chính sách và các biện pháp đồng bộ, nâng cao khả năng huy động vốn của ngân hàng.

+ Tìm kiếm nguồn vốn thông qua các công cụ cơ bản theo thứ tự cấp thiết nhu cầu vốn phát sinh vượt quá khả năng thanh toán.
+ Đa dạng hóa các nguồn vốn huy động và tạo cơ cấu vốn – nguồn vốn phù hợp với đặc điểm hoạt động của ngân hàng.
+ Xây dựng kế hoạch nguồn vốn của ngân hàng.
+ Điều hành vốn trong hệ thống, thường xuyên theo dõi, phân tích và đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch của chi nhánh và của toàn hệ thống.

- Các phương pháp quản trị tài sản:

+ Phân chia tài sản để quản lý
    - Căn cứ vào tính thanh khoản của tài sản, ta chia tài sản có theo thứ tự tính thanh khoản giảm dần như sau:
        - Dự trữ sơ cấp (tiền mặt, tiền gửi tại các ngân hàng khác).
        - Dự trữ thứ cấp (các chứng khoán có tính thanh khoản cao).
        - Tín dụng.
        - Đầu tư: Tùy thuộc vào mục đích đầu tư mà các ngân hàng thương mại có chiến lược đầu tư cụ thể.
        - Tài sản có khác
    - Căn cứ vào đặc điểm và tính chất của nguồn hình thành tài sản có, ta chia tài sản có thành 3 nguồn sau: Tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi có kỳ hạn, vốn điều lệ và các quỹ.
+ Quản trị dự trữ: Dự trữ là một bộ phận tài sản của Ngân hàng được duy trì song song với tài sản sinh lời nhằm đảm bảo khả năng thanh toán toàn bộ các khoản nợ phát sinh, toàn bộ các khoản chi trả, chi tiêu và cho vay thường xuyên của ngân hàng. Theo qui định, các ngân hàng thương mại phải thực hiện dự trữ bắt buộc theo tỷ lệ nhất định đối với tiền gửi bằng VNĐ [8] và tiền gửi bằng ngoại tệ [9] tại NHNN.

  Ta có:

TÀI SẢN CÓ = TÀI SẢN NỢ + VỐN NGÂN HÀNG

Như vậy, để duy trì khả năng chi trả, thì: **TÀI SẢN CÓ ≥ TÀI SẢN NỢ**

- Các hình thức dự trữ của ngân hàng bao gồm:
  - Căn cứ vào yêu cầu dự trữ: Dự trữ pháp định (dự trữ bắt buộc) và dự trữ thặng dư (dự trữ vượt mức).
  - Căn cứ vào cấp độ dự trữ: Dự trữ sơ cấp và dự trữ thứ cấp.
  - Căn cứ vào hình thức tồn tại: Tiền mặt (tiền mặt tại quỹ), tiền gửi tại các ngân hàng và chứng khoán có tính thanh khoản cao.

1.2.1.2 Quản trị rủi ro

Quản trị rủi ro trong hoạt động của ngân hàng nói chung là một nghiệp vụ rất lớn, bao hàm nhiều loại rủi ro. Tuy nhiên, trong hoạt động quản lý và kinh doanh vốn, loại rủi ro cần đặc biệt lưu ý và kiểm soát sát sao là rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất, rủi ro ngoại hối [2]:

- Rủi ro thanh khoản: Rủi ro thanh khoản là khả năng ngân hàng không thể đáp ứng các nhu cầu rút tiền thường xuyên hoặc đột xuất của người gửi tiền cũng như không chi trả được kịp thời các nghĩa vụ tài chính khác.
- Rủi ro lãi suất: Rủi ro về lãi suất xảy ra khi có sự chênh lệch về kỳ hạn, tính thanh khoản giữa vốn huy động và việc sử dụng vốn huy động của ngân hàng trong điều kiện lãi suất thị trường thay đổi ngoài dự kiến, điều này dẫn đến khả năng giảm thu nhập của ngân hàng so với dự tính.
- Rủi ro ngoại hối: Rủi ro ngoại hối phát sinh khi có sự biến động về tỷ giá ngoại hối trên thị trường đối với các khoản mục tài sản Nợ và tài sản Có bằng ngoại tệ của ngân hàng.

1.2.1.3 Giao dịch vốn nội bộ

NHTM có thể sử dụng một trong hai cơ chế trong giao dịch vốn nội bộ ngân hàng:

- *Thứ nhất:* Cơ chế vay/gửi nội bộ: Ngân hàng thực hiện quản lý vốn tại trung ương và trung ương chịu trách nhiệm cuối cùng về tính thanh khoản của toàn hệ thống. Do vậy, trung ương sẽ thực hiện nhận gửi/cho vay chi nhánh cho phần thừa/thiếu vốn của chi nhánh với giá vốn riêng không hoàn toàn giống lãi suất cho vay/nhận gửi đối với khách hàng nhằm đảm bảo thanh khoản của riêng chi nhánh và của toàn hệ thống, đồng thời đáp ứng nhu cầu tín dụng, đầu tư hợp lý.
- *Thứ hai:* Cơ chế mua – bán vốn nội bộ thông qua hệ thống FTP: Nguồn vốn được quản lý theo nguyên tắc tập trung, cả hệ thống là một bảng tổng kết tài sản thống nhất và duy nhất, không tồn tại nghiệp vụ cân đối vốn tại các đơn vị kinh doanh qua cơ chế "mua - bán" vốn. HSC thực hiện mua toàn bộ tài sản Nợ và bán tài sản Có cho các chi nhánh.

1.2.2 Kinh doanh vốn

1.2.2.1 Giao dịch trên thị trường tiền tệ

Giao dịch trên thị trường tiền tệ là hoạt động cho vay/nhận gửi giữa các tổ chức tín dụng với nhau trên thị trường liên ngân hàng. Tương tự như hoạt động cho vay khách hàng là tổ chức kinh tế và dân cư, hoạt động cho vay trên thị trường liên ngân hàng phải tuân thủ rất nghiêm ngặt các qui định về các giới hạn, hạn mức tín chấp và thế chấp,…do rủi ro cho vay trên thị trường liên ngân hàng vẫn có mức độ rủi ro nhất định. Về nguyên tắc, ngân hàng chỉ thực hiện hoạt động cho vay trên thị trường liên ngân hàng trong trường hợp ngân hàng đã dự trữ đủ và thừa dự trữ bắt buộc tại Ngân hàng nhà nước để tận dụng nguồn vốn dư thừa một cách hiệu quả, tránh tình trạng ứ đọng vốn và nhận gửi (hay nói cách khác là đi vay trên thị trường liên ngân hàng) khi ngân hàng đang có sự thiếu hụt tạm thời về dự trữ và thanh khoản.

1.2.2.2 Giao dịch trên thị trường ngoại hối

- Giao dịch trên thị trường ngoại hối là hoạt động giao dịch kinh doanh ngoại tệ của ngân hàng trên thị trường ngoại hối.
- Một số quy ước của thị trường theo thông lệ quốc tế và quy định đối với hoạt động kinh doanh ngoại tệ của ngân hàng thương mại:
  + Tỷ giá hối đoái:
    - Phương pháp yết giá: Đồng tiền đứng trước là đồng tiền yết giá, là một đơn vị tiền tệ hoặc 100 đơn vị tiền tệ. Đồng tiền đứng sau là đồng tiền định giá, là một số đơn vị tiền tệ. Con số viết trước là tỷ giá mua, con số đứng sau là tỷ giá bán.
    - Tỷ giá chéo: Theo thị trường hối đoái, với những đồng tiền không được yết giá trực tiếp với nhau, phải dùng phương pháp tính chéo để xác định tỷ giá thông qua USD.
  + Trạng thái ngoại tệ:
    - Các ngân hàng được phép hoạt động ngoại hối phải tuân thủ quy định về trạng thái ngoại hối do NHNN ban hành. Trạng thái nguyên tệ của một ngoại tệ là chênh lệch giữa tổng tài sản Nợ bằng ngoại tệ này, bao gồm cả các tài khoản mua bán ngoại tệ ngoại bảng tương ứng. Ngoại tệ có trạng thái dương khi tổng tài sản Có lớn hơn tổng tài sản Nợ (trạng thái trường) và ngược lại.
    - Quy định của NHNN [5]: Trạng thái nguyên tệ của mỗi loại ngoại tệ được quy đổi sang đồng bản tệ theo tỷ giá bán giao ngay chuyển khoản của ngân hàng vào cuối ngày làm việc. Tổng trạng thái ngoại tệ dương (hoặc âm) cuối ngày không được vượt quá 30% vốn tự có của ngân hàng tại thời điểm đó.
- Các phương thức giao dịch [2]:
  + Giao dịch giao ngay.

+ Giao dịch kỳ hạn.
+ Giao dịch hoán đổi.
+ Giao dịch hợp đồng tương lai.
+ Giao dịch hợp đồng quyền chọn.

1.2.2.3 Giao dịch kinh doanh và đầu tư giấy tờ có giá

Thực hiện các hoạt động đầu tư giấy tờ có giá, kinh doanh chứng khoán, ngân hàng sử dụng vốn để nắm giữ giấy tờ có giá, chứng khoán với nhiều mục đích khác nhau như đảm bảo đa dạng hóa danh mục tài sản có để phân tán rủi ro, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn tăng thu nhập. Các khoản mục đầu tưu giấy tờ có giá, chứng khoán còn là nguồn bổ sung cho khả năng thanh toán của ngân hàng khi cần thiết, trợ giúp thanh khoản cho dự trữ thứ cấp. Cũng như các hoạt động cho vay, ngân hàng khi đầu tư vào hoạt động này gặp khá nhiều rủi ro như rủi ro tín dụng, rủi ro lãi suất,...

Những hoạt động cần thiết khi ngân hàng thực hiện kinh doanh chứng khoán, đầu tư giấy tờ có giá:

Phân tích và định giá hợp lý các chứng khoán: Xác định giá trị hiện tại của các luồng tiền có thể nhận được từ việc nắm giữ các giấy tờ có giá (gồm giá trị đáo hạn, các khoản lãi) theo một tỷ suất chiết khấu dự tính của ngân hàng.

Quản lý tài khoản đầu tư: Việc xây dựng danh mục đầu tư dựa trên quá trình nghiên cứu các phương thức kết hợp các chứng khoán đầu tư sao cho có khả năng đem lại lợi nhuận cao nhất và phù hợp với mục tiêu đầu tư. Lãi và rủi ro trong một danh mục đầu tư phụ thuộc vào hai nhân tố là tỷ lệ thu nhập và tỷ lệ rủi ro của các khoản đầu tư riêng biệt trong danh mục và kết cấu của các khoản đầu tư đó trong danh mục.

Bảo hiểm danh mục đầu tư: Để hạn chế bớt các rủi ro, ngân hàng thực hiện các nghiệp vụ tự bảo hiểm bằng các hợp đồng tài chính kỳ hạn và các hợp đồng lựa chọn.

1.2.2.4 Góp vốn liên doanh liên kết

Góp vốn thành lập doanh nghiệp [13, tr.2]: việc đưa tài sản vào công ty để trở thành chủ sở hữu hoặc các chủ sở hữu chung của công ty. Tài sản góp vốn có thể là tiền Việt Nam, ngoại tệ tự do chuyển đổi, vàng, giá trị quyền sử dụng đất, giá trị quyền sở hữu trí tuệ, công nghệ, bí quyết kỹ thuật, các tài sản khác ghi trong Điều lệ công ty do thành viên góp để tạo thành vốn của công ty.

Góp vốn thành lập ngân hàng thương mại: ngân hàng thương mại phải đảm bảo [6, tr.5]: Có tổng tài sản tối thiểu 10 000 tỷ đồng, tỷ lệ nợ xấu nhỏ hơn 2% tổng dư nợ tại thời điểm xin góp vốn thành lập ngân hàng; không vi phạm các qui định về an toàn trong hoạt động ngân hàng theo qui định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam trong năm liền kề đến thời điểm được cấp giấy phép; kinh doanh có lãi trong 03 năm liền kề năm xin thành lập ngân hàng. Sau khi góp đủ số vốn theo cam kết phải tuân thủ các quy định hiện hành của Ngân hàng Nhà nước về an toàn hoạt động của tổ chức tín dụng [7, tr.2].

1.2.2.5 Nghiệp vụ quản lý tài sản

Đây là việc ngân hàng quản lý hộ tài sản theo một hợp đồng ủy quyền được ký kết với người ủy thác. Hợp đồng ủy quyền được ký kết bằng văn bản theo quy định của luật dân sự, trong đó nêu rõ quyền và nghĩa vụ của ngân hàng trong việc quản lý tài sản của người ủy quyền.

Trong hợp đồng ủy quyền, ngân hàng đứng ra quản lý các tài sản, công việc kinh doanh của người ủy nhiệm, giúp cho người này bớt đi gánh nặng trách nhiệm chăm lo tài sản mà vẫn được hưởng các lợi tức về tài sản.

Một hoạt động mà ngân hàng thường hay thực hiện là việc quản lý danh mục vốn đầu tư. Trên cơ sở các mục tiêu mà người ủy nhiệm đặt ra, ngân hàng có thể cố vấn về đầu tư, giữ sổ sách, bảo quản cho đến việc tự xây dựng một danh mục vốn đầu tư, tiến hành các hoạt động mua bán giúp cho người ủy nhiệm.

Hợp đồng ủy thác có thể hủy ngang hoặc không hủy ngang. Sự ủy thác có thể chấm dứt sau khi người ủy nhiệm chết hoặc vẫn có thể tiếp tục nếu những người thừa kế không đủ năng lực quản lý tài sản hoặc không muốn quản lý tài sản.

1.3 Các nhân tố tác động đến hoạt động quản lý và kinh doanh vốn của ngân hàng thương mại Việt Nam

1.3.1 Xu thế hội nhập kinh tế quốc tế

1.3.1.1 Cơ hội

- Hội nhập quốc tế là động lực thúc đẩy cải cách, buộc các ngân hàng trong nước phải hoạt động theo nguyên tắc thị trường, khắc phục những nhược điểm còn tồn tại, đồng thời phải tăng cường năng lực cạnh tranh trên cơ sở nâng cao trình độ quản trị điều hành và phát triển dịch vụ ngân hàng. Trong quá trình hội nhập và mở cửa thị trường tài chính trong nước, khuôn khổ pháp lý sẽ hoàn thiện và phù hợp dần với thông lệ quốc tế, dẫn đến sự hình thành môi trường kinh doanh bình đẳng và từng bước phân chia lại thị phần giữa các nhóm ngân hàng theo hướng cân bằng hơn, thị phần của ngân hàng thương mại quốc doanh có thể giảm và nhường chỗ cho các nhóm ngân hàng khác, nhất là tại các thành phố và khu đô thị lớn.

Tuỳ theo thế mạnh của mỗi ngân hàng, sẽ xuất hiện những ngân hàng hoạt động theo hướng chuyên môn hóa như ngân hàng bán buôn, ngân hàng bán lẻ, ngân hàng đầu tư, đồng thời hình thành một số ngân hàng qui mô lớn, có tiềm lực tài chính và kinh doanh hiệu quả. Kinh doanh theo nguyên tắc thị trường cũng buộc các tổ chức tài chính phải có cơ chế quản lý và sử dụng lao động thích hợp.

- Mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng và nới lỏng hạn chế đối với các tổ chức tài chính nước ngoài là điều kiện để thu hút đầu tư trực tiếp vào lĩnh vực tài chính – ngân hàng, các ngân hàng thương mại trong nước có điều kiện để tiếp cận sự hỗ trợ kỹ thuật, tư vấn, đào tạo thông qua các hình thức liên doanh, liên kết với các ngân hàng và tổ chức tài chính quốc tế. Vì thế, các ngân hàng cần tăng cường hợp tác để chuyển giao công nghệ, phát triển sản phẩm và dịch vụ ngân hàng tiên tiến, khai thác thị trường. Trong quá trình hội nhập, việc mở rộng quan hệ đại lý quốc tế của các ngân hàng trong nước sẽ tạo điều kiện phát triển các hoạt động thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại, góp phần thúc đẩy quan hệ hợp tác đầu tư và chuyển giao công nghệ.
- Nhờ hội nhập quốc tế, các ngân hàng trong nước sẽ tiếp cận thị trường tài chính quốc tế một cách dễ dàng hơn, hiệu quả huy động vốn và sử dụng vốn sẽ tăng lên, góp phần nâng cao chất lượng và loại hình hoạt động. Các ngân hàng trong nước sẽ phản ứng, điều chỉnh và hoạt động một cách linh hoạt hơn theo tín hiệu thị trường trong nước và quốc tế nhằm tối đa hóa lợi nhuận và giảm thiểu rủi ro.

1.3.1.2 Thách thức

Mở cửa thị trường tài chính làm tăng số lượng các ngân hàng có tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ và trình độ quản lý, áp lực cạnh tranh cũng tăng dần theo lộ trình nới lỏng các qui định đối với các tổ chức tài chính nước

ngoài, nhất là về mở chi nhánh và các điểm giao dịch, phạm vi hoạt động, hạn chế về đối tượng khách hàng và tiền gửi được phép huy động, khả năng mở rộng dịch vụ ngân hàng, trong khi các tổ chức tài chính Việt Nam còn nhiều yếu kém:

- Trình độ chuyên môn và trình độ quản lý còn bất cập, hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh thấp, nợ quá hạn cao, khả năng chống đỡ rủi ro còn kém, vốn nhỏ, năng lực tài chính thấp, chất lượng tài sản chưa cao.
- Sản phẩm và dịch vụ còn đơn điệu, tính tiện ích chưa cao, chất lượng dịch vụ thấp. Qui trình quản trị trong các ngân hàng thương mại Việt Nam chưa phù hợp với các nguyên tắc và chuẩn mực quốc tế, tính minh bạch thấp, chưa hình thành môi trường làm việc và văn hóa kinh doanh lành mạnh do vai trò và trách nhiệm của các vị trí công tác chưa rõ ràng, hệ thống thông tin quản lý và quản lý rủi ro chưa hiệu quả [12]
- Hạ tầng công nghệ ngân hàng và hệ thống thanh toán lạc hậu và có nguy cơ tụt hậu xa hơn so với các nước trong khu vực, chưa đáp ứng kịp yêu cầu phát triển và nâng cao chất lượng dịch vụ, năng lực quản lý điều hành của ngân hàng nhà nước và khả năng chống đỡ rủi ro của các ngân hàng thương mại còn nhiều hạn chế.
- Đối với hệ thống core banking, hệ thống đòi hỏi đồng bộ cả về mạng, bảo mật và các ứng dụng khác, nhưng hiện nay mới chỉ đồng bộ từng phần, mà chưa đáp ứng nhu cầu quản trị tập trung. Tuy rằng các kiến trúc, mạng lưới chi nhánh, mạng lưới cung cấp dịch vụ, hệ thống mạng diện rộng, mạng cục bộ, core banking, bảo mật nhưng thiếu một thiết kế tổng thể.

  Bên cạnh đó, việc lựa chọn giải pháp core banking nào cũng làm nhiều ngân hàng đau đầu. Trong quá trình hội nhập thì các ngân hàng giờ đây cần phải chỉnh lại các quy trình nghiệp vụ và dịch vụ cung cấp cho các

khách hàng theo quy chuẩn quốc tế, để từ đó triển khai ứng dụng các giải pháp công nghệ thông tin. Tuy nhiên các giải pháp của nước ngoài thì rất đắt và gặp khó khăn trong vấn đề thích ứng với các đặc thù của ngành ngân hàng Việt Nam.

Hiện nay, ở nước ta, một số phần mềm core banking đã được sử dụng tại các ngân hàng như: Siba; Bank 2000; SmartBank; Symbol System; Teminos; Iflex; Huyndai; Silverlake; TCBS (the complex banking solution – giải pháp ngân hàng phức hợp)..

Một số ngân hàng thương mại ở Việt Nam vận hành core banking như Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) đầu tư 4 triệu USD cho việc ứng dụng hệ thống core banking, Ngân hàng Sài Gòn Công Thương (Sài Gòn Bank), Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội (HabuBank), Ngân hàng TMCP Quân đội (MB Bank), Ngân hàng TMCP Quốc tế (VIB Bank), Ngân hàng TMCP Toàn cầu (G-Bank), Ngân hàng TMCP Đại Dương (OceanBank), Ngân hàng TMCP Phát triển nhà TP HCM (HD Bank), Ngân hàng TMCP Phương Nam (Southern Bank) [14]

- Thể chế của hệ thống ngân hàng còn nhiều bất cập, hệ thống pháp luật về ngân hàng thiếu đồng bộ, chưa phù hợp với yêu cầu cải cách và lộ trình hội nhập.

Vì thế, các ngân hàng thương mại Việt Nam sẽ mất dần lợi thế cạnh tranh về qui mô, khách hàng và hệ thống kênh phân phối, nhất là sau năm 2010, khi những hạn chế nêu trên và sự phân biệt đối xử bị loại bỏ căn bản. Sau thời gian đó, qui mô hoạt động và khả năng tiếp cận thị trường, các nhóm khách hàng, chủng loại dịch vụ do các ngân hàng nước ngoài cung cấp sẽ tăng lên. Đáng chú ý, rủi ro đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam có thể tăng lên do các ngân hàng nước ngoài nắm quyền kiểm soát một số tổ chức tài chính trong nước thông qua hình thức góp vốn, mua cổ phần, liên kết kinh doanh;

một số tổ chức tài chính trong nước sẽ gặp rủi ro và có nguy cơ thua lỗ, phá sản do sức cạnh tranh kém và không có khả năng kiểm soát rủi ro khi tham gia các hoạt động ngân hàng quốc tế.

Mở cửa thị trường tài chính trong nước làm tăng rủi ro do những tác động từ bên ngoài, cơ hội tận dụng chênh lệch tỉ giá, lãi suất giữa thị trường trong nước và thị trường quốc tế giảm dần. Hệ thống ngân hàng Việt Nam cũng phải đối mặt với các cơn sốc kinh tế, tài chính quốc tế và nguy cơ khủng hoảng. Trong trường hợp đó, thị trường vốn chưa phát triển sẽ khiến hệ thống ngân hàng phải chịu mức độ thiệt hại lớn hơn do rủi ro gây nên.

1.3.2 Chính sách của Ngân hàng nhà nước Việt Nam

Vai trò điều hành và quản lý của NHNN được thể hiện rõ ràng và hiệu quả nhất thông qua chính sách tiền tệ của NHNN và được điều chỉnh linh hoạt theo từng thời kỳ, từng bối cảnh kinh tế. NHNN điều hành chính sách tiền tệ bằng các công cụ, chính sách riêng biệt như chính sách lãi suất (lãi suất huy động, lãi suất cho vay, lãi suất cơ bản,...), tỷ lệ dự trữ bắt buộc, chính sách tỷ giá. Mỗi động thái điều chỉnh hay thay đổi cho dù mang tính bắt buộc hay mang tính định hướng của NHNN đều có tác động khá mạnh đến hoạt động quản lý và kinh doanh của các ngân hàng thương mại. Các ngân hàng thương mại phải điều chỉnh hoạt động quản lý điều hành tại ngân hàng để phù hợp với tình hình mới. Nói như vậy không có nghĩa là NHNN tạo những áp đặt lên các ngân hàng thương mại buộc phải tuân theo, các chính sách và định hướng được ban hành đều dựa trên cơ sở phân tích và dự báo tình hình kinh tế vĩ mô, xu hướng và tình hình khả năng thực tế của hệ thống các tổ chức tín dụng.

Dựa trên phân tích, đánh giá và nhận định về độ rủi ro của hệ thống ngân hàng, NHNN có vai trò đưa ra những cảnh báo về thực trạng rủi ro trong hoạt động của hệ thống Với chức năng là cơ quan chịu trách nhiệm về chính sách tiền tệ, NHNN tập trung vào các điều kiện kinh tế vĩ mô, có mối quan hệ chặt

chẽ với các đối tác thị trường tài chính và có nền văn hóa thể chế sẽ quan tâm thích đáng đến công tác nghiên cứu để đưa ra những cảnh báo chính xác. Các ngân hàng thương mại sẽ dựa trên những dấu hiệu đó để tự rà soát đánh giá lại chính bản thân ngân hàng và có những điều chỉnh phù hợp cho chính sách chiến lược điều hành của ngân hàng thương mại và hoạt động kinh doanh, đầu tư của ngân hàng thương mại.

Ngoài ra, NHNN còn có thể thực hiện nhiều biện pháp để tăng cường tính ổn định và hiệu quả của hệ thống thanh toán, chẳng hạn như các biện pháp giảm thiểu rủi ro thanh toán phát sinh từ sự khác biệt trong múi giờ trong các giao dịch ngoại hối và đẩy mạnh việc kiểm soát hệ thống thanh toán. Trên cơ sở chuẩn hóa hệ thống hanh toán của NHNN, việc điều hành và quản lý hệ thống tài chính ngân hàng sẽ được thực thi hiệu quả và ảnh hưởng rõ ràng hơn đối với các ngân hàng thương mại.

Có thể nói, chính sách nhà nước từng bước được đổi mới theo hướng thiết lập cơ chế quản trị hữu hiệu hơn, tầm quan trọng của quản trị doanh nghiệp được nâng lên một bước. Việc xây dựng các qui định quản lý đã hướng vào những vấn đề có tính nguyên tắc nhằm hình thành môi trường quản trị hoàn chỉnh, các qui định về quản lý điều hành ngân hàng thương mại đã được xây dựng mang tính hệ thống và dựa theo chuẩn mực quốc tế nhiều hơn. Chính vì vậy, các chính sách do NHNN ban hành thực sự có sức ảnh hưởng tương đối lớn và quan trọng trong việc điều hành và hoạt động tại các ngân hàng thương mại.

Hơn nữa, xét trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, NHNN sẽ tiếp tục có cơ hội nâng cao năng lực và hiệu quả điều hành và thực thi chính sách tiền tệ, đổi mới cơ chế kiểm soát tiền tệ, lãi suất, tỉ giá theo nguyên tắc thị trường. Hội nhập cũng là cơ hội để NHNN tăng cường phối hợp với các ngân hàng trung ương và các tổ chức tài chính quốc tế về chính sách tiền tệ, trao đổi

thông tin và ngăn ngừa rủi ro, qua đó hạn chế biến động của thị trường tài chính quốc tế và đảm bảo an toàn cho hệ thống ngân hàng Việt Nam. Hệ thống ngân hàng thương mại và thị trường tiền tệ hoạt động an toàn và hiệu quả sẽ tạo thuận lợi cho việc nâng cao hiệu lực và hiệu quả của chính sách tiền tệ. Hội nhập quốc tế sẽ thúc đẩy cải cách thể chế, hoàn thiện hệ thống pháp luật và nâng cao năng lực hoạt động của các cơ quan quản lý tài chính, loại bỏ các hình thức bảo hộ, bao cấp vốn, tài chính đối với các NHTM trong nước, hạn chế tình trạng ỷ lại, trông chờ vào sự hỗ trợ của NHNN và Chính phủ.

1.3.3 Chính sách và chiến lược phát triển của ngân hàng thương mại

Hoạt động quản lý và kinh doanh vốn của các NHTM phải nằm trong tổng thể chính sách và chiến lược phát triển chung của NHTM được Hội đồng quản trị của NHTM đặt ra. Đồng thời, hoạt động quản lý và kinh doanh vốn phải hướng tới, phục vụ và thực hiện mục tiêu chung của NHTM. Trong mỗi thời kỳ và tùy thuộc vào bối cảnh kinh tế cũng như tình hình khả năng hiện tại của NHTM, hoạt động điều hành và kinh doanh của NHTM sẽ được cơ cấu và điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế và với mục tiêu cuối cùng đã đề ra trong chính sách và chiến lược phát triển của NHTM.

Khi đặt ra các chỉ tiêu kinh doanh trong ngắn hạn và dài hạn, không chỉ có các hoạt động quản lý và kinh doanh vốn phải được tiến hành bám sát với các chỉ tiêu đó mà còn tất cả các mảng hoạt động khác của NHTM, đảm bảo sự phát triển và tăng trưởng đúng hướng và trong tầm kiểm soát của NHTM.

Vì vậy, việc hoạch định và ban hành các chính sách và chiến lược phát triển của NHTM phải thực sự sâu sát và mang tính khả thi thực tiễn để làm kim chỉ nam cho tất cả các mảng hoạt động của NHTM, trong đó có hoạt động quản lý và kinh doanh vốn. Trường hợp nhận thức và đánh giá một cách rõ ràng rằng chiến lược hay chính sách đến thời điểm hiện tại không còn phù

hợp, xa rời thực tiễn, NHTM cần phải có những thay đổi kịp thời để điều khiển các hoạt động của ngân hàng có thể tiếp tục triển khai và có khả năng đạt được mục tiêu chung của NHTM.

1.4 Kinh nghiệm trong hoạt động quản lý và kinh doanh vốn của các tổ chức trên thế giới

- **Ngân hàng Trung ương Hà Lan (DNB):** chú trọng nhiều hơn trước đây đối với việc đảm bảo rằng một định chế có đủ thanh khoản để đương đầu với sự thiếu hụt thanh khoản ngắn hạn ngoài dự tính mà không có tổn thất dưới bất kỳ hình thức nào và không phải thực hiện biện pháp mạnh nào đối với các hoạt động đang diễn ra. Trong trường hợp xảy ra khủng hoảng thanh khoản nghiêm trọng, một tổ chức tín dụng trước tiên sẽ phải dựa vào bộ phận vốn để cung cấp thanh khoản cần có. Tổ chức tín dụng đó sẽ không ngay lập tức bắt đầu việc bán các tài sản không thuộc sự kiểm soát của bộ phận vốn. Tuy nhiên, trong phạm vi thời gian 1 tháng, tổ chức tín dụng sẽ có cơ hội quyết định phương án đối phó những diễn biến ngoài dự tính tác động đến trạng thái thanh khoản của mình [17]. Phương án đó có thể bao gồm việc bán các tài sản không do bộ phận vốn kiểm soát (với một mức chiết khấu) để đáp ứng yêu cầu thanh khoản mới, xem xét lại chính sách cho vay trên nguyên tắc tất cả các khoản mục có kỳ hạn xác định nằm trong khoảng thời gian tương ứng sẽ được tính toán. Cách thực hiện của DNB giải quyết được các vấn đề nổi cộm trong hoạt động quản lý và kinh doanh vốn [19] như:
  + Khả năng huy động vốn của bộ phận vốn trên thị trường liên ngân hàng
  + Yếu tố thời gian: Có thể huy động hoặc cho vay bao nhiêu trong khoảng thời gian như thế nào

+ Thời gian cần có trước khi các ngân hàng bắt đầu bán một số tài sản nhất định
+ Các ngân hàng có xu hướng bán các tài sản tại mức giá nào
+ Bản chất khủng hoảng thanh khoản: có tính hệ thống hay cục bộ ngân hàng
+ Khả năng ngân hàng tiếp tục cung cấp dịch vụ cho khách hàng như bình thường
+ Luồng tiền tạo ra từ kết quả của các công cụ phái sinh và các hoạt động ngoại bảng cân đối kế toán.

Các nguyên tắc cơ bản [16]

Xác định thanh khoản thực có và cần có: thanh khoản thực có phải lớn hơn thanh khoản cần có. Ngân hàng cũng cần phải chứng tỏ rằng thanh khoản thực có luôn luôn lớn hơn thanh khoản cần có trong khoảng thời gian giữa các ngày báo cáo. Việc đo lường thanh khoản trong một khoảng thời gian nhất định có nghĩa là đo lường luồng tiền dương và âm. Điều này có nghĩa là báo cáo thanh khoản sẽ là một hệ thống độc lập.

Xác định những bên tham gia chuyên nghiệp vào thị trường tiền tệ: phân biệt giữa các tổ chức hoạt động tích cực và chuyên nghiệp trên thị trường tiền tệ và các khách hàng khác. Ở đây, các đối tác chuyên nghiệp được hiểu là các tổ chức ngân hàng và phi ngân hàng mà ngân hàng báo cáo có quan hệ giao dịch thị trường tiền tệ khi thực hiện hoạt động giao dịch vốn, và bản thân các tổ chức này cũng có bộ phận vốn chuyên nghiệp thường xuyên tham gia vào các hoạt động thị trường tiền tệ thực hiện các giao dịch thị trường tiền tệ điển hình và hoạt động trên thị trường theo cách thức có thể so sánh với các tổ chức tín dụng khác.

+ *Thanh khoản thực có:* được cấu thành từ các tài sản sẵn sàng để đáp ứng nhu cầu thanh khoản trong một khoảng thời gian đã xác định và là

một phần của việc quản lý thanh khoản hàng ngày. Các tài sản này bao gồm các chứng khoán có thể chuyển thành tiền mặt trong thời gian ngắn, theo đúng (hoặc gần bằng) giá trị trên thị trường hiện tại trước khi bán hàng, và/hoặc những tài sản được coi là các tài sản thích hợp có liên quan tới hoạt động của ngân hàng trung ương, các tài sản liên ngân hàng không kỳ hạn và những khoản phải thu không kỳ hạn từ các đối tượng tham gia thị trường tiền tệ chuyên nghiệp. Thanh khoản thực có cũng bao gồm các khoản mục có kỳ hạn xác định đến hạn tạo ra luồng tiền dương là một phần trong hoạt động kinh doanh cốt lõi và rõ ràng được tính đến trong việc quản lý thanh khoản hàng ngày của bộ phận vốn, áp dụng các phần trăm trọng số thích hợp cho từng khoản mục có kỳ hạn xác định. Các tiện ích dự phòng chính thức cũng được tính đến trong thanh khoản thực có. Các tài sản không kỳ hạn với các tổ chức phi tín dụng và các đối tác khác như thấu chi, không có bất kỳ giá trị nào trong việc tính thanh khoản.

+ *Thanh khoản cần có:* được tạo thành bởi tổng các luồng tiền âm tính theo trọng số được gán cho các khoản mục có kỳ hạn xác định và các luồng tiền âm được tính theo các tỷ lệ phần trăm đã định đối với các khoản mục không có kỳ hạn xác định. Các hành vi khác nhau được giả định cho các loại chủ nợ khác nhau.

- **Công ty tư vấn quản lý của Mỹ - Treasury Strategies, Inc.**: Các chuyên gia tư vấn của công ty đặc biệt lưu ý đến mảng quản trị rủi ro của khối quản lý vốn trong xu thế toàn cầu hóa. Cụ thể [15]: Trước đây, quản trị rủi ro của các nhà quản lý vốn thường quản trị rủi ro chủ yếu thông qua việc nhận diện và bảo hiểm những rủi ro tài chính như rủi ro hối đoái và rủi ro lãi suất. Trách nhiệm vốn có của một nhà quản lý vốn trước hết vẫn là nghiên cứu ban hành các chính sách quản lý rủi ro tài chính, thực

thi các biện pháp và theo sát kết quả của các chính sách đó. Tuy nhiên, trong xu thế mới, thứ tự các mục tiêu được ưu tiên hàng đầu đã có sự thay đổi [12]:

+ Đảm bảo khả năng thanh khoản
+ Tăng cường hiệu quả kinh doanh
+ Chú trọng công nghệ với hiệu quả hoạt động cao hơn
+ Siết chặt quản lý toàn cầu và tăng cường hợp tác quốc tế
+ Quản lý và dự báo dòng tiền, quản lý và kiểm soát rủi ro nhằm đảm bảo hệ thống luôn an toàn và vững chắc.

Xét về tổng thể, các mục tiêu trên đều hướng tới việc quản lý chặt chẽ hàng loạt các loại rủi ro bao gồm cả rủi ro tài chính và rủi ro tác nghiệp ngày càng gia tăng trong xu thế phát triển toàn cầu và trong môi trường kinh tế nhạy bén và phức tạp như hiện nay. Như vậy, theo kinh nghiệm của một hãng tư vấn khá có tiếng của Mỹ này, ngoài mục tiêu quan trọng nhất là an toàn và hiệu quả thì yếu tố công nghệ đóng vai trò rất quan trọng trong quá trình hoạt động và cung cấp các phương tiện để ngân hàng có thể kiểm soát toàn bộ hoạt động và các loại rủi ro của ngân hàng. Đặc biệt, khi ngân hàng đã hòa vào sân chơi của thế giới với thị trường có phạm vi và có những tác động đa chiều thì việc nhận diện để kiềm chế, kiểm soát sẽ càng khó khăn hơn và buộc phải có sự giúp đỡ của công nghệ tiên tiến và thông minh.

- **Các ngân hàng tại các nước phát triển:** Cơ cấu tổ chức của các ngân hàng tại các nước phát triển thể hiện sự phân định rất rõ ràng giữa quản lý và kinh doanh tiền tệ.

  Bộ phận kinh doanh trực tiếp liên quan đến khách hàng, đối tác trực thuộc sự quản lý trực tiếp của giám đốc phụ trách mảng ngân hàng bán buôn hoặc ngân hàng đầu tư. Bộ phận này sử dụng các hệ thống, phương tiện

hiện đại để giao dịch như hệ thống Reuters, Bloomberg rất nhanh chóng và hiệu quả, tiếp cận đối tác dễ dàng.

Bộ phận quản lý vốn (Treasury) hoàn toàn tách biệt và trực thuộc sự quản lý của giám đốc phụ trách rủi ro. Bộ phận quản lý vốn có chức năng thực hiện các mảng nghiệp vụ sau [18]:

+ Quản lý rủi ro lãi suất trên bảng cân đối của ngân hàng bao gồm cả việc xây dựng và chuẩn hóa mô hình chuyển giá vốn (FTP).
+ Quản trị các nguồn vốn của ngân hàng và quản trị thanh khoản cho ngân hàng, đặc biệt quan trọng trong những giai đoạn thị trường có nhiều khó khăn bất ổn.

Như vậy, các ngân hàng cũng như các tổ chức tư vấn chuyên nghiệp tại các nước trên thế giới đều có những đặc điểm chung trong hoạt động quản lý và kinh doanh vốn. Thứ nhất, cơ sở hạ tầng về công nghệ thông tin, core-banking của các ngân hàng này đều đạt tới trình độ và mức độ hoàn thiện khá cao. Thực tế không hoàn toàn do thời gian hình thành phát triển và điều kiện phát triển của ngân hàng các nước lâu dài và thuận lợi hơn mà còn do nhận thức về tầm quan trọng của việc quản trị rủi ro trong quản lý vốn và mối quan hệ giữa quản lý và kinh doanh vốn. Do vậy, họ đầu tư nhiều hơn cho công nghệ phục vụ quản trị và kinh doanh để tạo ra lợi nhuận lớn hơn đồng thời đảm bảo an toàn trong quá trình hoạt động. Thứ hai, các ngân hàng tại các nước đặt vai trò và chức năng đảm bảo thanh khoản trong quản lý và kinh doanh vốn lên hàng đầu. Như vậy, quyết định tiếp tục đầu tư hay không và đầu tư vào kênh đầu tư nào trước hết phải dựa trên nền tảng đảm bảo thanh khoản. Thứ ba, hệ thống/mô hình chuyển giá vốn được áp dụng triệt để để đảm bảo an toàn và tối đa hóa lợi nhuận – mục đích cuối cùng của ngân hàng. Chính vì các yếu tố trên, các ngân hàng các nước không quá lệ thuộc và bị động bởi các chính sách của ngân hàng trung ương của mình bởi bản thân họ

hoạt động theo cung – cầu thị trường và có nền tảng nghiên cứu phân tích và dự báo để kịp thời điều chỉnh, ban hành biện pháp để sẵn sàng đối mặt và đi theo đúng hướng phát triển của thị trường.

CHƯƠNG II : THỰC TRẠNG CƠ CHẾ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH VỐN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM

2.1 Giới thiệu chung về Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Ngày 01 tháng 04 năm 1963, NHNT chính thức được thành lập theo Quyết định số 115/CP do Hội đồng Chính phủ ban hành ngày 30 tháng 10 năm 1962 trên cơ sở tách ra từ Cục quản lý Ngoại hối trực thuộc NHNN. Sau khi thành lập, NHNT đóng vai trò là ngân hàng chuyên doanh đầu tiên và duy nhất của Việt Nam. Ngày 21 tháng 09 năm 1996, NHNT đã chính thức chuyển đổi sang mô hình ngân hàng thương mại quốc doanh với lĩnh vực hoạt động đa dạng, phát triển xây dựng mảng ngân hàng bán lẻ và doanh nghiệp.

Tính đến hết năm 2009, NHNT đã phát triển và lớn mạnh theo mô hình ngân hàng đa năng với quy mô và phạm vi hoạt động cả trong nước và nước ngoài với đội ngũ cán bộ 9.609 người. Bên cạnh lĩnh vực tài chính ngân hàng, NHNT còn tham gia góp vốn, liên doanh liên kết với các đơn vị trong và ngoài nước trong nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Tổng tài sản của NHNT tại 31/12/2009 lên tới 255 nghìn tỷ VND, tổng dư nợ đạt hơn 145,7 nghìn tỷ VND, vốn chủ sở hữu đạt khoảng 13,79 nghìn tỷ VND.

Thực hiện chủ trương đổi mới sắp xếp lại hệ thống doanh nghiệp nhà nước, năm 2007, NHNT đã thực hiện thành công cổ phần hoá theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính Phủ tại Quyết định số 230/2005/QĐ-TTg ngày 21/09/2005 về việc thí điểm cổ phần hoá Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam. Tổng số tiền thu được từ đợt IPO là 10.179.981.080.500 đồng.

Ngày 02 tháng 06 năm 2008, Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam đã chính thức đi vào hoạt động theo mô hình công ty cổ phần với tên gọi Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam.

Bảng 1: Các mốc lịch sử và thành tựu chính đã đạt được của NHNT [11]	
Thời gian	**Chi tiết**
1962	- Thành lập Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam
1976-1989	- Thành lập Công ty tài chính ở Hong Kong (Vinafico Hong Kong)
1990	- Mở rộng hoạt rộng ra bên ngoài hoạt động truyền thống về tài trợ thương mại và ngoại hối. - Được chỉ định làm đại lý của VISA
1991	- Thành lập Văn phòng và Sở Giao dịch - Được chỉ định làm đại lý của MasterCard
1993	- Thành lập Ngân hàng liên doanh First VinaBank (nay gọi là Shinhan VinaBank).
1994	- Ngân hàng đầu tiên của Việt Nam áp dụng cơ cấu quản lý vốn tập trung trên toàn hệ thống
1995	- Trở thành thành viên của SWIFT
1996	- Thành lập lại theo mô hình Tổng công ty nhà nước theo QĐ số 286/QĐ-NH5 của NHNN - Giới thiệu hệ thống ATM thử nghiệm và thẻ Vietcombank Master, thẻ tín dụng quốc tế đầu tiên
1997	- Đăng ký tên và logo Ngân hàng Ngoại thương tại Việt Nam - Mở Văn phòng đại diện ở Singapore
1998	- Giới thiệu thẻ Vietcombank VISA - Thành lập Công ty cho thuê tài chính Ngân hàng Ngoại thương
1999	- Triển khai hệ thống bán lẻ Ngân hàng Ngoại thương
2000	- Nhận danh hiệu " Bank of the Year" (Ngân hàng tốt nhất Việt Nam) của "The Banker"
2001	- Khai trương và đưa vào sử dụng toà tháp VCB Tower - Nhận danh hiệu "Bank of the Year" của "The Banker"
2002	- Ngân hàng thương mại đầu tiên của VN tiến hành việc kết nối với mạng lưới Visa bằng máy ATM, giới thiệu hệ thống thẻ ghi nợ Connect 24 - Nhận danh hiệu "Bank of the Year" của "The Banker" - Thành lập Công ty chứng khoán Ngân hàng Ngoại thương

2003	- Thiết lập hệ thống gồm 160 máy ATM tại 24 tỉnh, thành phố - Liên hệ về hỗ trợ kỹ thuật với ING - Đưa vào hoạt động thẻ ghi nợ Connect 24 trên diện rộng - Triển khai dịch vụ thương mại điện tử đầu tiên tại Việt Nam (Vietnam Cyber Bill Payment, V-CBP)
2004	- Thành lập liên minh thẻ tín dụng giữa Ngân hàng Ngoại thương và 11 ngân hàng trong nước khác - Nhận danh hiệu "Bank of the Year" của "The Banker" năm thứ 5 - Thành lập công ty liên doanh Vietcombank Bonday Bến Thành.
2005	- Chính phủ thông qua quyết định chấp thuận việc thí điểm cổ phần hoá Ngân hàng Ngoại thương - Phát hành 1374 nghìn tỷ VND trái phiếu chuyển đổi - Thành lập công ty liên doanh quản lý quỹ đầu tư chứng khoán Ngân hàng Ngoại thương, Ngân hàng Ngoại thương góp 51%
2006	- Tổng Giám đốc Ngân hàng Ngoại thương trúng cử Phó Chủ tịch Hiệp hội ngân hàng Châu Á và được nhận giải thưởng "Nhà lãnh đạo ngân hàng châu Á tiêu biểu" - Nhận danh hiệu "Điển hình sáng tạo" trong Hội nghị quốc gia về thúc đẩy sáng tạo cho Việt Nam
2007	- Được trao giải "Thương hiệu mạnh của Việt Nam, năm 2006" lần thứ 3 liên tiếp do Thời báo kinh tế Việt Nam và Cục xúc tiến thương mại Việt Nam trao tặng. - Tổ chức thành công đợt IPO trong nước
2008 -Nay	- Chính thức chuyển thành NHTMCP Ngoại thương Việt Nam - Ngân hàng đầu tiên của Việt Nam được Asiamoney bình chọn là Ngân hàng trong nước tốt nhất 2008. - Thành lập công ty bảo hiểm nhân thọ Vietcombank Cardif.

2.1.2 Hoạt động kinh doanh và các chỉ số tài chính cơ bản

- Các sản phẩm dịch vụ cung cấp chủ yếu:

  + Dịch vụ tài khoản, thẻ, chuyển tiền
  + Dịch vụ huy động vốn (tiền gửi tiết kiệm, trái phiếu, kỳ phiếu)
  + Dịch vụ cho vay (ngắn, trung, dài hạn)
  + Dịch vụ thanh toán quốc tế, nhờ thu, bao thanh toán, bảo lãnh, chiết khấu
  + Dịch vụ mua bán ngoại tệ

+ Dịch vụ ngân hàng đại lý

- Các hoạt động kinh doanh chủ yếu:

+ Hoạt động huy động vốn
+ Hoạt động tín dụng
+ Hoạt động thanh toán quốc tế
+ Hoạt động kinh doanh thẻ
+ Hoạt động kinh doanh ngoại tệ
+ Hoạt động ngân hàng đại lý
+ Hoạt động kinh doanh chứng khoán
+ Hoạt động cho thuê tài chính
+ Hoạt động đầu tư, góp vốn liên doanh

- Các chỉ số tài chính cơ bản:

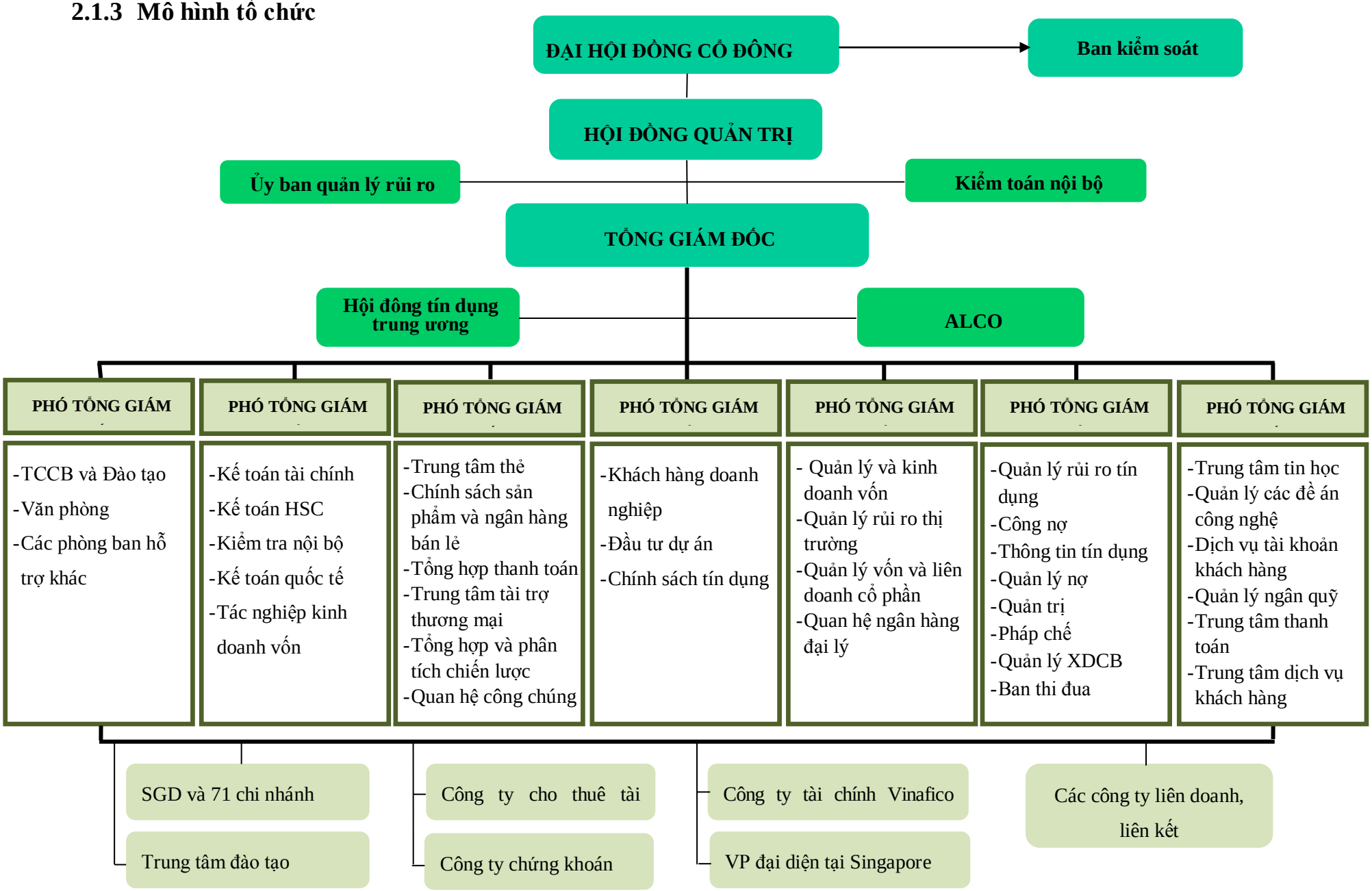
Bảng 2: Các chỉ số tài chính cơ bản của NHNT [10]

Chỉ tiêu	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Tổng tài sản	120006	136456	167128	197363	221950	255931
Nguồn vốn chủ sở hữu	7181	8416	11228	13528	13790	16321
Tổng dư nợ tín dụng/Tổng tài sản	41,83%	43,67%	39,68%	48,34%	48,90%	55,03%
Nợ xấu/Tổng dư nợ tín dụng	2,80%	3,65%	2,66%	2,66%	4,61%	2,54%
Thu nhập lãi thuần	1897	3310	3817	4005	6624	6373
Thu nhập ngoài lãi thuần	947	975	1472	2109	2366	2678
Tổng thu nhập hoạt động kinh doanh	2844	4285	5289	6114	8990	9051
Tổng chi phí hoạt động	-883	-967	-1291	-1628	-2694	-3735
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh trước trích dự phòng rủi ro tín dụng	1961	3318	3998	4486	6296	5316
Chi phí dự phòng rủi ro	-463	-1559	-121	-1337	-2971	-166
Lợi nhuận trước thuế	1498	1759	3877	3149	3325	5150
Thuế thu nhập doanh nghiệp	-395	-467	-1016	-759	-788	1202

Lợi nhuận sau thuế	1103	1292	2861	2390	2537	3947
Tỷ suất lợi nhuận/VCSH, ROAE	13,13%	15,35%	21,12%	21,20%	18,03%	26,2%
Tỷ suất lợi nhuận/Tổng TS, ROAA	0,79%	0,93%	1,37%	1,44%	1,17%	1,65%
Hệ số an toàn vốn CAR (%)	7%	9,57%	12,60%	9,20%	8,90%	8%
Tỷ lệ chi trả cổ tức (%/năm)					12%	12%

** Số liệu báo cáo kết quả kinh doanh của NHNT theo số liệu cân đối của NHNT năm 2009.*

2.1.3 Mô hình tổ chức



2.2 Cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

2.2.1 Quy định chung đối với hoạt động quản lý và kinh doanh vốn

2.2.1.1 Mục tiêu và nguyên tắc quản lý, kinh doanh vốn

NHNT quản lý và kinh doanh vốn trên cơ sở đảm bảo mục đích an toàn và tuân thủ các hạn mức theo luật định về thanh khoản, trạng thái ngoại hối và các quy định khác trong kinh doanh vốn nhằm duy trì sự tăng trưởng ổn định, tối đa hoá lợi nhuận.

NHNT quản lý vốn theo nguyên tắc tập trung vốn tại HSC. HSC là cơ quan quản lý, điều hành và chịu trách nhiệm cuối cùng về vốn của toàn hệ thống NHNT. Chi nhánh chịu trách nhiệm quản lý vốn huy động tại chi nhánh để đáp ứng nhu cầu rút tiền từ tài khoản, nhu cầu vay vốn, thanh toán của khách hàng và giao dịch với HSC để điều hòa vốn thông qua hình thức gửi và vay vốn nội bộ.

2.2.1.2 Trật tự ưu tiên sử dụng vốn

Đảm bảo thanh toán theo yêu cầu của khách hàng: Việc đáp ứng nhu cầu thanh toán của khách hàng là ưu tiên số một và thể hiện sức mạnh thực sự của ngân hàng. Ngân hàng không thể thực hiện thanh toán khách hàng đồng nghĩa với việc ngân hàng mất khả năng thanh toán và đứng trước nguy cơ phá sản khi không có vốn để đáp ứng nhu cầu tối thiểu của khách hàng.

Cho vay đối với khách hàng theo hợp đồng tín dụng: Nghiệp vụ chủ chốt của ngân hàng là cho vay khách hàng và vì vậy sử dụng vốn của ngân hàng sẽ được ưu tiên giải ngân các hợp đồng tín dụng đã cam kết và ký kết.

Đầu tư trên thị trường liên ngân hàng và đầu tư tài chính khác: Trên cơ sở cân đối nguồn vốn – sử dụng vốn cho các nhu cầu trên, ngân hàng sẽ tiến hành đầu tư và kinh doanh trên các kênh tài chính khác như thị trường tiền tệ,

thị trường trái phiếu, thị trường chứng khoán,... Nhờ có các kênh đầu tư này, ngân hàng sẽ tránh được tình trạng ứ đọng vốn khi vốn dư thừa, tăng thêm lợi nhuận, phân tán rủi ro khi đầu tư vào nhiều kênh khác nhau và dự phòng thanh khoản cho ngân hàng đối với việc đầu tư vào các khoản đầu tư GTCG do NHNN, KBNN phát hành hoặc bảo lãnh phát hành.

2.2.1.3 Công cụ để thực hiện quản lý và điều hành vốn trong hệ thống

- Kế hoạch cân đối nguồn vốn – sử dụng vốn.
- Cơ chế lãi suất giao dịch cho vay/nhận gửi đôi với các đối tượng khách hàng.
- Cơ chế lãi suất giao dịch cho vay/nhận gửi nội bộ.
- Các hạn mức giao dịch (với khách hàng, với HSC).
- Cơ chế quản lý DTBB trong nội bộ NHNT.
- Báo cáo hoạt động kinh doanh, báo cáo về rủi ro

2.2.1.4 Các nghiệp vụ cụ thể

- Quản lý vốn:
  + Xây dựng kế hoạch cân đối nguồn vốn – sử dụng vốn cho toàn hệ thống NHNT và chi tiết cho các chi nhánh NHNT.
  + Quản lý DTBB
  + Giao dịch vốn nội bộ giữa HSC và các chi nhánh NHNT.
  + Quản lý rủi ro toàn hệ thống trên cơ sở kiểm tra, rà soát các giao dịch.
- Kinh doanh vốn:
  + Giao dịch với NHNN, KBNN, cơ quan hoạt động bằng ngân sách địa phương.
  + Giao dịch trên thị trường tiền tệ
  + Giao dịch trên thị trường ngoại hối
  + Giao dịch kinh doanh và đầu tư giấy tờ có giá

+ Góp vốn liên doanh liên kết
+ Nghiệp vụ quản lý tài sản

2.2.1.5 Chức năng quản lý, kinh doanh vốn và hỗ trợ của các phòng/ban

- Nhóm thực hiện kinh doanh và quản lý vốn, bao gồm:
  + Phòng QLKDV: Phòng QLKDV đóng vai trò chủ chốt trong hoạt động quản lý và kinh doanh vốn của toàn hệ thống, thực hiện việc quản lý vốn, điều hòa vốn trong hệ thống , đảm bảo đủ DTBB và an toàn thanh khoản cho NHNT, giao dịch với các đối tác là định chế tài chính.
  + Phòng Quản lý vốn liên doanh cổ phần: phụ trách mảng đầu tư góp vốn liên doanh liên kết của NHNT. Hoạt động đầu tư chứng khoán hiện đã được chuyển sang công ty con là Công ty chứng khoán NHNT.
- Nhóm nghiên cứu và ban hành các chính sách:
  + Phòng QLRRTT: Phòng QLRRTT mới thành lập vào giữa năm 2009. Phòng QLRRTT có nhiệm vụ: kiểm soát tính tuân thủ trong việc thực thi các chính sách lãi suất, tỷ giá; xây dựng các chính sách, các quy định liên quan đến khối vốn; hỗ trợ ALCO, xây dựng kế hoạch vốn – sử dụng vốn cho hệ thống.
  + Phòng CSTD: chuyên trách và đầu mối về các quy định, chính sách và quản lý kiểm soát các hoạt động tín dụng của toàn hệ thống NHNT.
  + Phòng Chính sách và sản phẩm ngân hàng bán lẻ: Hoạt động bán lẻ của NHNT mới hình thành và phát triển nhưng cũng đã có những thành tựu nhất định, kết quả kinh doanh của NHNT.

  Mặc dù theo mô hình và cơ cấu tổ chức của NHNT, ba bộ phận này thuộc về ba khối khác nhau nhưng đều liên quan mật thiết đến hoạt động quản lý và kinh doanh vốn chung của NHNT.

- Nhóm tác nghiệp (tín dụng, kế toán – thanh toán, công nghệ):
  + Phòng Khách hàng doanh nghiệp
  + Phòng Đầu tư dự án
  + Trung tâm thanh toán
  + Phòng Quản lý các đề án công nghệ
  + Trung tâm công nghệ thông tin
  + Phòng Tác nghiệp kinh doanh vốn
  + Phòng Quan hệ ngân hàng đại lý

2.2.2 Quy định cụ thể đối với các nghiệp vụ liên quan

2.2.2.1 Xây dựng kế hoạch cân đối nguồn vốn – sử dụng vốn

- Định kỳ hàng năm, các chi nhánh tự lập kế hoạch cân đối nguồn vốn – sử dụng vốn của chi nhánh theo định hướng của NHNT cho kỳ kế hoạch .
- Trên cơ sở tập hợp kế hoạch cân đối nguồn vốn - sử dụng vốn của chi nhánh, kết hợp với việc phân tích về tình hình vốn, lãi suất, chính sách tiền tệ - tín dụng của NHNN, thuận lợi và khó khăn của NHNT…HSC lập kế hoạch cân đối nguồn vốn/sử dụng vốn toàn hệ thống trong năm tiếp theo.
- Dựa trên mức kế hoạch được HĐQT phê duyệt, Tổng Giám đốc giao kế hoạch cho chi nhánh với các chỉ tiêu định hướng/khống chế .
- Điều chỉnh kế hoạch:
  + Trường hợp chi nhánh có khó khăn trong việc thực hiện kế hoạch do nguyên nhân khách quan, đề nghị xem xét và điều chỉnh kế hoạch.
  + Trong trường hợp đặc biệt, việc điều chỉnh kế hoạch năm của toàn hệ thống NHNT sẽ được Tổng Giám đốc trình HĐQT và Đại hội cổ đông xem xét điều chỉnh cho phù hợp với thực tế.

2.2.2.2 Quản lý dự trữ bắt buộc

a. Duy trì DTBB trong kỳ

DTBB được tính toán trên cơ sở số dư tiền gửi huy động bình quân của từng loại tiền gửi phải DTBB trong kỳ xác định DTBB nhân với tỷ lệ DTBB tương ứng được NHNN quy định trong từng thời kỳ.

Nguyên tắc: Tổng số dư bình quân của tài khoản tiền gửi thanh toán tại NHNN không thấp hơn số tiền DTBB trong kỳ. Tiền gửi bằng ngoại tệ làm cơ sở tính DTBB là các loại ngoại tệ được quy đổi thành USD. Tỷ giá quy đổi các loại ngoại tệ là tỷ giá hạch toán ngoại tệ của kỳ xác định DTBB do Bộ tài chính thông báo hàng tháng.

b. Nguyên tắc xác định thừa thiếu DTBB với chi nhánh

- *Đối với VND:* Nếu chi nhánh thừa hoặc đủ DTBB, HSC trả lãi cho số dư tương ứng với số tiền chi nhánh phải DTBB theo lãi suất tiền gửi DTBB bằng VND do NHNN quy định, phần vượt DTBB không được trả lãi. Nếu chi nhánh thiếu DTBB thì áp dụng lãi phạt bằng 150% lãi suất tái cấp vốn.
- *Đối với ngoại tệ:* Nếu chi nhánh thừa DTBB, số tiền chi nhánh duy trì vượt DTBB được hưởng lãi suất tiền gửi vượt DTBB bằng ngoại tệ do NHNN quy định theo từng thời kỳ. Nếu chi nhánh thiếu DTBB, áp dụng lãi phạt bằng 150% lãi suất USD trên thị trường tiền tệ liên ngân hàng Singapore (SIBOR) kỳ hạn 3 tháng.

2.2.2.3 Quản trị rủi ro

a. Quản trị rủi ro thanh khoản:

Quản trị thanh khoản thông qua việc điều chỉnh việc duy trì DTBB, duy trì hạn mức tiền mặt, điều chuyển vốn trong hệ thống NHNT tuân thủ các qui định về quản lý rủi ro thanh khoản, đồng thời nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

- *Nguyên tắc chung:* Quản trị thanh khoản tại NHNT được thực hiện theo nguyên tắc hài hoà giữa mục tiêu đảm bảo thanh khoản và sử dụng vốn hiệu quả. Tuy nhiên, an toàn thanh khoản vẫn là mục tiêu hàng đầu.
- *Chức năng, nhiệm vụ của các phòng/ban tại HSC:*
  + Đảm bảo đủ DTBB của NHNT theo qui định của NHNN, thực hiện các quy định cụ thể về quản lý DTBB.
  + Đảm bảo thanh toán theo yêu cầu của khách hàng gửi tiền và các cam kết về nghĩa vụ thanh toán khác của NHNT trên cơ sở qui định về việc duy trì hạn mức tiền mặt và qui trình điều chuyển vốn nội bộ.
  + Đưa ra các dự kiến, xây dựng các phương án thực hiện đảm bảo khả năng chi trả, thanh khoản nếu xảy ra thiếu hụt tạm thời khả năng chi trả, khủng hoảng về thanh khoản.
  + Xây dựng các chính sách quy định về quản lý thu chi, nguồn vốn và các chính sách quy định về việc nắm giữ các giấy tờ có giá có khả năng thanh khoản cao; Thực hiện các quy định cụ thể về quản lý DTBB; Tính toán các tỷ lệ thanh khoản NHNN và NHNT qui định.

b. Quản trị rủi ro lãi suất

Việc quản trị lãi suất của NHNT được thực hiện trên cơ sở cân đối giữa mục tiêu hạn chế rủi ro lãi suất đồng thời nâng cao hiệu quả huy động vốn và sử dụng vốn, phù hợp với nguyên tắc quản lý vốn tập trung của NHNT.

- *Hội đồng quản trị:* HĐQT là cơ quan có thẩm quyền cao nhất trong việc quyết định và phê duyệt các chính sách quản trị lãi suất của NHNT. HĐQT uỷ quyền cho BĐH quy định các mức lãi suất giao dịch phù hợp với nhu cầu huy động vốn và sử dụng vốn của NHNT.
- *Ban điều hành:* Các qui định của BĐH đối với từng loại lãi suất giao dịch

cụ thể trên thị trường một và thị trường hai. BĐH uỷ quyền cho bộ phận kinh doanh tại HSC và các phòng/ban khác đối với việc kiểm tra, giám sát thực hiện các quy định và chính sách lãi suất hiện hành của NHNT.

c. Quản trị rủi ro ngoại hối

Rủi ro ngoại hối phát sinh khi có sự biến động về tỷ giá ngoại hối trên thị trường đối với các khoản mục tài sản Nợ và tài sản Có bằng ngoại tệ tại NHNT. Để quản trị rủi ro về ngoại hối, NHNT thiết lập hệ thống chính sách quản lý tập trung trạng thái ngoại hối của toàn hệ thống về Hội sở chính. Các chi nhánh đều được đặt hạn mức giao dịch trong ngày và không có trạng thái ngoại hối vào cuối ngày.

2.2.2.4 Giao dịch vốn nội bộ

Mục tiêu của giao dịch vay/gửi vốn nội bộ giữa HSC và chi nhánh là nhằm điều tiết nguồn vốn trong toàn hệ thống . Riêng đối với vốn bằng ngoại tệ, chi nhánh tập trung toàn bộ vốn bằng ngoại tệ gửi về HSC.

- Quy định về việc xác định lãi suất vay gửi nội bộ
  - + *Lãi suất thông thường*: Lãi suất giao dịch nội bộ phải đảm bảo chênh lệch giữa mức lãi suất cho vay và nhận gửi của HSC với chi nhánh ở các kỳ hạn tương ứng ***tối đa là 1%*** (trừ kỳ hạn overnight).
  - + *Lãi suất thỏa thuận:* Khi chi nhánh phát sinh nhu cầu được gửi vốn ở HSC với mức lãi suất thỏa thuận cao hơn lãi suất nội bộ, căn cứ vào mức lãi suất thị trường hiện hành, Phòng QLKDV xem xét quyết định, mức lãi suất thoả thuận theo công thức:

$$B=(A-x\%*i\%)/(1-x\%) + y\%$$

Trong đó: B: Mức lãi suất thỏa thuận chi nhánh gửi vốn tại HSC

A: Lãi suất nhận gửi vốn của của chi nhánh với khách hàng

x: Tỷ lệ DTBB ở kỳ hạn tương ứng

i: Lãi suất tiền gửi DTBB

y: Phần lãi suất chênh lệch mà chi nhánh được hưởng, lãi suất này do Phòng QLKDV quy định trong từng thời kỳ

- Các quy định trong việc chi nhánh vay vốn tại HSC:
  + *Vay qua đêm (overnight):* Chi nhánh được phép vay O/N tại HSC không được quá 05 ngày làm việc liên tiếp. Với các khoản vay bằng VND, số tiền chi nhánh vay O/N phải trong hạn mức mà HSC quy định.
  + *Vay ngắn hạn:* Chi nhánh vay HSC kỳ hạn từ 3 tháng trở xuống phải đảm bảo tỷ lệ nguồn vốn từ 3 tháng trở xuống so với sử dụng vốn từ 3 tháng trở xuống tối đa là 1,5 lần.
  + *Xử lý với chi nhánh thiếu vốn để trả nợ:* Khi đến hạn thanh toán khoản vay, nếu tài khoản tiền gửi thanh toán nội bộ của chi nhánh không đủ số dư, HSC sẽ tính lãi phạt với lãi suất bằng 150% lãi suất cho vay qua đêm tại thời điểm đến hạn đối với số tiền chi nhánh thiếu nợ HSC.
- Quy định về rút/trả trước hạn
  + *Rút trước hạn tiền gửi:* Chi nhánh không được phép rút trước hạn tiền gửi. Trường hợp cần thiết, Phòng QLKDV xem xét quyết định từng lần .
  + *Trả trước hạn tiền vay:* Chi nhánh không được trả nợ trước hạn. Trường hợp cần thiết, chi nhánh có thể trả nợ trước hạn nếu đảm bảo các điều kiện khách hàng trả nợ trước hạn và nguồn chi nhánh cho vay với khách hàng trả nợ trước hạn đó là tiền vay từ HSC.

2.2.2.5 Giao dịch trên thị trường tiền tệ

a. Nguyên tắc thực hiện:

Hoạt động giao dịch tiền gửi, tiền vay liên ngân hàng của NHNT phải đảm bảo tuân thủ quy định của NHNN về tỷ lệ tối đa của vốn huy động trên thị

trường liên ngân hàng để cho vay khách hàng và các tỷ lệ an toàn khác.

NHNT thực hiện các giao dịch tiền gửi, tiền vay liên ngân hàng theo nguyên tắc tập trung tại HSC. Các chi nhánh chỉ được phép nhận gửi không kỳ hạn từ các tổ chức tín dụng. Hiện nay chỉ có một chi nhánh được cấp phép nhận gửi có kỳ hạn là chi nhánh TP.Hồ Chí Minh.

b. Phương thức giao dịch:

- Hệ thống mạng giao dịch của Reuters, Bloomberg, Telex, SWIFT.
- Hệ thống giao dịch nội bộ của NHNT.
- Fax: ngân hàng và khách hàng phải có thỏa thuận bằng văn bản đồng ý sử dụng hợp đồng qua fax là giấy tờ hợp đồng hợp pháp.
- Hợp đồng bằng văn bản/thỏa thuận/xác nhận gốc.
- Giao dịch qua Internet do các đối tác của NHNT cung cấp.

(Các phương thức giao dịch trên áp dụng chung cho giao dịch kinh doanh trên thị trường ngoại hối)

c. Lãi suất giao dịch:

Việc điều hành, quản trị lãi suất của NHNT được thực hiện trên cơ sở cân đối giữa mục tiêu hạn chế rủi ro lãi suất và mục tiêu nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, phù hợp với nguyên tắc quản lý vốn tập trung của NHNT. Cụ thể:

- *Hội đồng quản trị*
  + HĐQT là cơ quan có thẩm quyền cao nhất trong việc quyết định và phê duyệt các chính sách về lãi suất áp dụng cho hoạt động giao dịch tiền gửi, tiền vay liên ngân hàng của NHNT.
  + HĐQT uỷ quyền cho ALCO định kỳ tối thiểu 1 năm 1 lần thực hiện rà soát các chính sách lãi suất và thực hiện các thay đổi khi cần thiết.

- *Ban điều hành*

  + BĐH uỷ quyền cho Phòng QLKDV trong việc qui định lãi suất giao dịch hàng ngày.

  + BĐH giao nhiệm vụ cho Phòng Kiểm tra nội bộ, Phòng QLRRTT thực hiện kiểm tra, giám sát việc tuân thủ các quy định và chính sách lãi suất hiện hành của NHNN, NHNT.

2.2.2.6 Giao dịch trên thị trường ngoại hối

a. Nguyên tắc chung:

NHNT được phép thực hiện các nghiệp vụ trong phạm vi giao dịch theo quy định của NHNN trong từng thời kỳ trên cơ sở đảm bảo an toàn và hiệu quả cho hoạt động kinh doanh ngoại tệ.

b. Phương pháp xác định tỷ giá:

Trên cơ sở tỷ giá USD/VND bình quân liên ngân hàng do NHNN công bố, biên độ do NHNN quy định, biên độ tỷ giá nội bộ giữa các đồng tiền (được Ban lãnh đạo Ngân hàng phê chuẩn), tỷ giá giao dịch thực tế trên thị trường liên ngân hàng và các biến động tỷ giá trên thị trường quốc tế. Trong ngày, tùy vào biến động thị trường, (bảng) tỷ giá sẽ được cập nhật lại và có hiệu lực thay thế (bảng) tỷ giá công bố trước đó.

c. Đối với giao dịch mua bán ngoại tệ tự doanh:

- Chỉ có các GDV có chỉ định bằng văn bản của Tổng Giám đốc/Giám đốc chi nhánh được phép mới được phép kinh doanh ngoại tệ tự doanh.
- Chỉ thực hiện các giao dịch kinh doanh ngoại tệ tự doanh với các đối tác là các ngân hàng đã thiết lập quan hệ đại lý và được phép giao dịch và trong giới hạn/hạn mức kinh doanh ngoại tệ đã được HĐTD ĐCTC phê duyệt.

- Cuối ngày giao dịch, các GDV phải báo cáo trạng thái hối đoái, mức đặt lệnh ngừng lỗ, các lệnh giao dịch mua bán với từng đối tác cho lãnh đạo phòng. Cuối tháng phải lập các báo cáo về doanh số giao dịch, lãi/lỗ.

d. Quản lý tài khoản thanh toán tại nước ngoài

- Quản lý và theo dõi số dư trên tài khoản Nostro, đảm bảo đủ vốn thực hiện các lệnh chuyển tiền của NHNT tại các ngân hàng nước ngoài.
- Phối hợp chặt chẽ với các phòng ban khác tại Trung ương và chi nhánh để theo dõi các khoản thu, chi tại các tài khoản Nostro, chỉ định các ngân hàng đại lý thanh toán, nắm chắc số dư vốn thực tế và các khoản treo trễ trên tài khoản.
- Thực hiện các giao dịch điều vốn cần thiết để đảm bảo khả năng thanh toán, duy trì số dư/dự trữ thanh toán ở mức tối thiểu, tận dụng khả năng đầu tư vào các Quỹ thanh khoản, các khoản tiền gửi qua đêm, tiền gửi có kỳ hạn nhằm tối đa hoá lợi nhuận cho NHNT.

e. Quy định về thực hiện giao dịch đối ứng và trạng thái ngoại hối

Khi thực hiện chuyển đổi ngoại tệ/VNĐ, ngoại tệ/ngoại tệ cho các khách hàng với số tiền tương đương 100000 USD trở lên, GDV phải báo cho Trưởng/Phó phòng/Kiểm soát viên và phải cân bằng ngay trạng thái. Tất cả các trạng thái ngoại tệ mở khác USD vượt quá 50000 USD (quy USD) đều phải được cân bằng vào cuối ngày.

2.2.2.7 Giao dịch kinh doanh và đầu tư giấy tờ có giá

a. Quy định chung:

- *Đối tượng giao dịch:* NHNT thực hiện giao dịch và sử dụng làm tài sản đảm bảo các loại chứng khoán nợ (Tín phiếu, trái phiếu Chính phủ, trái phiếu Chính phủ nước ngoài, kỳ phiếu, trái phiếu, chứng chỉ tiền gửi, giấy tờ có giá khác).

- *Hình thức giao dịch*

  + Các hình thức giao dịch trên thị trường sơ cấp: mua trực tiếp từ tổ chức phát hành, bảo lãnh phát hành cho tổ chức phát hành, đấu thầu trực tiếp tại tổ chức phát hành, đấu thầu tại bên thứ ba do tổ chức phát hành chỉ định, mua thông qua các tổ chức bảo lãnh phát hành/đại lý phát hành/tổ chức môi giới.

  + Các hình thức giao dịch trên thị trường thứ cấp: Mua/bán hẳn,mua/bán lại có thời hạn tối đa đến 1 năm

  + Sử dụng chứng khoán nợ làm tài sản đảm bảo trong giao dịch với NHNN: chiết khấu, vay cầm cố bảo đảm bằng giấy tờ có giá, thấu chi.

- *Phương thức thanh toán chuyển nhượng*

  + Đối với chứng khoán nợ đầu tư trên thị trường sơ cấp: việc thanh toán được thực hiện theo quy định của tổ chức phát hành hoặc tổ chức đấu thầu, bảo lãnh phát hành, đại lý phát hành…

  + Đối với chứng khoán nợ mua bán trên thị trường thứ cấp: thực hiện thanh toán chứng khoán nợ và tiền mua/bán chứng khoán nợ theo quy định của Sở giao dịch chứng khoán TP. Hồ Chí Minh/Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội/NHNN hoặc theo thoả thuận giữa NHNT và đối tác.

- *Phân loại danh mục đầu tư:* Ngay khi thực hiện đầu tư, NHNT thực hiện phân loại chứng khoán nợ theo danh mục đầu tư sau:

Bảng 3: Bảng phân loại doanh mục đầu tư

Phân loại	Tiêu chí phân loại
Chứng khoán kinh doanh	– NHNT mua với chiến lược kinh doanh, mua để bán trong thời gian không quá 1 năm nhằm hưởng chênh lệch giá; – NHNT không có mục đích kiểm soát doanh nghiệp.
Chứng khoán sẵn	– NHNT đầu tư dài hạn và có thể bán khi có lợi; – NHNT mua không có mục đích kiểm soát doanh nghiệp;

sàng để bán	– NHNT không là cổ đông sáng lập và không là đối tác chiến lược; – Các loại chứng khoán được chỉ định vào nhóm sẵn sàng để bán (NHNT không phân loại vào chứng khoán kinh doanh và chứng khoán giữ đến ngày đáo hạn); – Được tự do mua bán trên thị trường
Chứng khoán giữ đến ngày đáo hạn	– NHNT mua hẳn với mục đích đầu tư để hưởng lãi suất; – NHNT chắc chắn về khả năng giữ đến ngày đáo hạn của chứng khoán.

b. Giao dịch trên thị trường sơ cấp

- *Hình thức giao dịch:* Mua trực tiếp từ tổ chức phát hành; Bảo lãnh phát hành cho tổ chức phát hành; Đấu thầu trực tiếp tại tổ chức phát hành; Đấu thầu tại bên thứ ba do tổ chức phát hành chỉ định; Mua thông qua tổ chức.
- *Đối tác giao dịch:*
  + NHNN.
  + Kho bạc nhà nước trung ương và địa phương, Quỹ phát triển đô thị, Ủy ban nhân dân các tỉnh thành phố, Ngân hàng Phát triển Việt Nam.
  + Chính phủ nước ngoài, tổ chức tín dụng, tổ chức kinh tế trong/ngoài nước.
- *Phương thức giao dịch:* Đấu thầu qua mạng Internet trên trang mạng do NHNN chỉ định, bảo lãnh tại KBNN, đấu thầu tại Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội, bảo lãnh, đấu thầu trực tiếp bằng văn bản, giao dịch theo hợp đồng/văn bản khác tương đương, giao dịch qua fax.

c. Giao dịch trên thị trường thứ cấp

- *Hình thức giao dịch:* Mua/bán hẳn, mua/bán lại kỳ hạn tối đa đến 1 năm.
- *Đối tác giao dịch:*
  + NHNN.

+ Tổ chức kinh tế, cá nhân Việt Nam; tổ chức kinh tế, cá nhân nước ngoài đang sinh sống, hoạt động hợp pháp tại Việt Nam; tổ chức tín dụng.
+ Với đối tác không phải là chủ sở hữu đầu tiên của chứng khoán nợ, nếu NHNT là bên mua, NHNT chỉ giao dịch với đối tác là tổ chức tín dụng.

- *Phương thức giao dịch:*
  + Với NHNN: Giao dịch Thị trường mở (Mua/bán hẳn, Mua/bán lại): giao dịch qua mạng Internet trên trang mạng do NHNN chỉ định.
  + Với các tổ chức tín dụng, tổ chức kinh tế trong và ngoài nước: Hệ thống mạng giao dịch của Reuters/Bloomberg/Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội, giao dịch qua mạng Internet/Telex/SWIFT/Fax/hợp đồng/thỏa thuận/xác nhận gốc.

2.2.2.8 Góp vốn liên doanh liên kết

Hoạt động góp vốn liên doanh liên kết với các tổ chức tín dụng và các doanh nghiệp đều được tập trung thực hiện tại HSC. Chủ yếu, toàn bộ hoạt động này đã được chuyển giao và phân công trách nhiệm cho Phòng Quản lý vốn liên doanh cổ phần.

Với danh mục đầu tư có chất lượng, hoạt động đầu tư góp vốn, liên doanh, liên kết của NHNT là một trong những mảng hoạt động được đánh giá là hiệu quả. Bên cạnh mục tiêu tăng thu nhập cho hoạt động kinh doanh của NHNT, việc đầu tư và góp vốn liên doanh còn xét về các khía cạnh khác như: phân tán rủi ro, hợp tác với khách hàng truyền thống, tăng cường và đẩy mạnh phát triển thương hiệu Vietcombank.

Phân chia theo lĩnh vực đầu tư , phần lớn vốn đầu tư và liên doanh của NHNT tập trung tại các ngân hàng thương mại khác. Hầu hết các khoản đầu tư này được mua bằng mệnh giá hoặc với giá ưu đãi.

Lĩnh vực được NHNT đầu tư lớn thứ hai là đầu tư vào các công ty tài chính và và bảo hiểm, chiếm 13,2%. Tiếp đến là lĩnh vực kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng và cơ sở hạ tầng, chiếm 8,3%. 10,8% vốn còn lại được NHNT tập trung vào một số doanh nghiệp khác thuộc lĩnh vực dầu khí, thương mại dịch vụ, bưu chính viễn thông…

2.2.2.9 Nghiệp vụ quản lý tài sản

Cho đến nay, NHNT chưa phát triển nghiệp vụ này trong mảng kinh doanh vốn. NHNT mới chỉ thực hiện nghiệp vụ quản lý tài sản ở khía cạch người ủy thác quản lý tài sản chứ không phải người nhận ủy thác quản lý tài sản. Tuy nhiên, mặc dù chưa phát triển về mặt này nhưng NHNT cũng đã sử dụng kênh tài chính này với mục đích đa dạng hóa kênh đầu tư, phân tán rủi ro, giảm nhẹ khối lượng công việc cho bộ phận kinh doanh tại NHNT.

Đến nay, NHNT đã ký kết 03 hợp đồng ủy thác quản lý tài sản và sử dụng dịch vụ quản lý tài sản, dịch vụ lưu ký của Ngân hàng Bank of New York chi nhánh tại Hong Kong. Tuy nhiên, hiệu quả đạt được không được khả quan nên NHNT vẫn chưa tiếp tục tham gia vào kênh đầu tư này.

2.3 Đánh giá thành tựu và hạn chế trong cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế

2.3.1 Thành tựu

2.3.1.1 Thành tựu trong hoạt động quản lý

Hoạt động quản lý vốn, quản trị rủi ro của NHNT đã được triển khai tương đối hiệu quả và đã đạt được những thành tựu nhất định với bằng chứng là sự tăng trưởng tương đối cao trong thời gian vừa qua.

NHNT là ngân hàng tiên phong chuyển sang cơ chế quản lý vốn tập trung từ năm 1994. Thực tế, cơ chế này nếu được chuẩn hóa và hoạt động theo đúng quy tắc và chuẩn mực sẽ đem lại hiệu quả cao cho các ngân hàng khi mạng lưới phát triển rộng rãi và hoạt động kinh doanh của ngân hàng vươn ra thị trường thế giới. Vì vậy, xét về tầm nhìn và chiến lược, NHNT đã chọn lựa và đầu tư có ích cho lợi ích lâu dài của ngân hàng.

NHNT đã bước đầu xây dựng nền tảng cho hoạt động quản trị rủi ro ngân hàng. Đây là vấn đề được các ngân hàng trên thế giới đặt tầm quan trọng hàng đầu do ảnh hưởng tới lợi nhuận của ngân hàng, sự tăng trưởng ổn định và bền vững của ngân hàng và đặc biệt là tác động đến sự sống còn của ngân hàng. Những vấn đề về rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất được đặc biệt quan tâm xuyên suốt trong tất cả các nghiệp vụ diễn ra trong bộ phận vốn của NHNT. Ủy ban quản lý tài sản nợ - tài sản có NHNT được thành lập và đi vào hoạt động phục vụ cho mục tiêu hàng đầu là đảm bảo an toàn thanh khoản và kiểm soát rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất thông qua các chính sách, cơ chế lãi suất giao dịch, quản lý các danh mục đầu tư của ngân hàng,…

Mô hình tổ chức của bộ phận vốn (Treasury) trải qua một thời gian dài đã được cơ cấu lại nhiều lần để tìm ra một mô hình thích hợp với một cấu trúc ngân hàng hiện đại, thích hợp với một ngân hàng khi hoạt động theo cơ chế cổ phần, thích hợp với quy mô tiềm lực của bản thân NHNT và thích hợp với xu hướng thị trường. Hiện nay, cơ cấu của khối vốn đã được chuẩn hóa thành 03 bộ phận tương ứng với mô hình hiện đại (Front Office – Middle Office – Back Office). Phòng QLKDV đóng vai trò phòng Front Office phụ trách kinh doanh và mảng quản lý vốn. Middle Office là phòng Quản lý rủi ro thị trường phụ trách kiểm soát các hạn mức giao dịch của phòng Quản lý và kinh doanh vốn, kiểm soát tính tuân thủ về lãi suất, về tỷ giá,… không chỉ của phòng QLKDV mà còn của tất cả các chi

nhánh trong toàn hệ thống NHNT. Phòng TNKDV chính là phòng Back Office, phụ trách hạch toán, thanh toán các giao dịch vốn của phòng QLKDV.

Quản lý vốn và điều hòa vốn trong hệ thống NHNT thực hiện theo phương thức vay-gửi nội bộ và theo cơ chế lãi suất nội bộ. Phương thức này tạo sự thuận lợi cho các chi nhánh và là một công cụ điều chỉnh hành vi và hoạt động kinh doanh tại chi nhánh khá hiệu quả. Trong hai năm gần đây, khi thị trường có sự biến động lớn và dẫn tới tình trạng bất ổn, tình hình thanh khoản chung trên thị trường gặp nhiều khó khăn, NHNT đã hình thành thêm một cơ chế lãi suất là cơ chế lãi suất thỏa thuận giữa chi nhánh và HSC tương ứng với lãi suất thỏa thuận giữa chi nhánh và khách hàng được đánh giá rất linh hoạt và hiệu quả, cải thiện tình hình thanh khoản tương đối tốt cho NHNT.

Công tác xây dựng và phân bổ kế hoạch nguồn vồn – sử dụng vốn cho chi nhánh NHNT đã phát huy được ảnh hưởng và hiệu quả trong việc định hướng và thúc đẩy các chi nhánh tăng cường và quyết tâm thực hiện kế hoạch được giao. Trên cơ sở đó, NHNT có nền tảng để phấn đấu đạt các chỉ tiêu kế hoạch đã đề ra cho năm kế hoạch. NHNT không chỉ tiến hành giao và phân bổ chỉ tiêu cho các chi nhánh vào thời điểm đầu năm mà còn có sự xem xét đánh giá định kỳ để kịp thời điều chỉnh chỉ tiêu cho phù hợp với từng giai đoạn do thị trường phát triển khá nhanh và có nhiều biến động mạnh chỉ trong thời gian ngắn chứ không chỉ thay đổi theo từng năm. Do vậy, mối quan hệ hai chiều, tức là việc chi nhánh bám sát chỉ tiêu kế hoạch và HSC theo dõi sát sao tình hình thực hiện của chi nhánh, đã đem lại hiệu quả tương đối tốt trong công tác này.

Hoạt động ngân hàng bán lẻ đã được chú trọng hơn do tỷ trong khối dân cư ngày càng tăng và khá ổn định, đóng góp không nhỏ cho sự tăng trưởng chung của toàn NHNT.

Hoạt động của các phòng ban HSC và khối vốn dần dần đã có sự gắn kết và hỗ trợ cho nhau để tạo sự thống nhất trong hoạt động chung của NHNT và cũng tạo sự thuận lợi cho khách hàng khi giao dịch với NHNT. Khi khách hàng liên hệ và giao dịch với NHNT có thể dễ dàng sử dụng nhiều dịch vụ của ngân hàng do sự liên hệ và thông tin giữa các phòng ban, giữa các mảng nghiệp đã được cải thiện tránh sự rời rạc trong hoạt động chung của ngân hàng.

Hoạt động quản lý DTBB đối với các chi nhánh của NHNT đã được thực hiện khá tốt, luôn đảm bảo mức DTBB chung của toàn hệ thống NHNT tại NHNN. Sự quản lý một cách tập trung và sâu sát của HSC đối với các chi nhánh đã có thể đảm bảo sự nỗ lực và quan tâm đúng mức tới việc thực thi các qui định của NHNN và NHNT từ phía chi nhánh, góp phần sử dụng vốn đem lại hiệu quả tối ưu cho chi nhánh nói riêng và NHNT nói chung.

2.3.1.2 Thành tựu trong hoạt động kinh doanh

- *Giao dịch trên thị trường tiền tệ:* NHNT có một đội ngũ giao dịch viên (dealer) khá nhạy bén với thị trường và phản ứng kinh hoạt với xu hướng thị trường. Đồng thời, với lợi thế quy mô vốn khá lớn và công tác thanh khoản được thực thi rất tốt, NHNT thường đóng vai trò là một nhà tạo lập thị trường trên thị trường Việt Nam. Trong nhiều giao đoạn thanh khoản nóng như thời gian cuối năm 2008, đầu năm 2009, NHNT đóng vai trò gần như là người cung cấp thanh khoản cho các NHTM khác nhờ tiềm lực vững mạnh của mình. Đồng thời, NHNT đã nghiên cứu, phân tích, đánh giá và xếp loại các đối tác kinh doanh trên thị trường tiền tệ thông qua các quyết định của HĐTD ĐCTC tại HSC để xây dựng các loại hạn mức cụ thể cho từng đối tác. Chính vì các yếu tố trên đây, hoạt động kinh doanh trên thị trường tiền tệ đã đem lại lợi nhuận không nhỏ cho NHNT trong những năm gần đây mặc dù kênh giao dịch liên ngân hàng được coi là một

kênh giao dịch đóng vai trò chính là đảm bảo thanh khoản ngắn hạn cho ngân hàng. Bên cạnh đó, NHNT thường xuyên tìm hiểu và mở rộng đối tượng khách hàng có tiềm năng và tiềm lực tài chính của Việt Nam cũng như của nước ngoài.

- *Giao dịch trên thị trường ngoại hối:* Trong các năm qua, hoạt động kinh doanh ngoại tệ của NHNT đã phát triển và bắt đầu có vị trí trên thị trường ngoại hối. Bắt đầu từ năm 2007, cùng với sự hội nhập của hệ thống tài chính Việt Nam với thế giới, thị trường ngoại hối và tỷ giá USD/VND có những diễn biến mạnh và khó lường tạo ra rất nhiều khó khăn cho hoạt động của các NHTM. NHNT là đối tác cung cấp các sản phẩm ngoại tệ cho các Tập đoàn và Tổng công ty lớn như: Tập đoàn dầu khí Việt Nam, Tổng công ty hàng không, Tổng công ty Xăng dầu. Bên cạnh đó, NHNT cũng là ngân hàng chuyển đổi ngoại tệ được chỉ định cho những khoản giải ngân của Ngân hàng Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JBIC) cho các dự án ODA cũng như các dự án lớn được Chính phủ bảo lãnh như Dự án Nam Côn Sơn, Phú Mỹ 2, Phú Mỹ 3. Hiện tại, NHNT đang giữ vị trí dẫn đầu trong các hoạt động kinh doanh ngoại tệ trên cả hai lĩnh vực chính của thị trường ngoại hối Việt Nam: mua bán và vay gửi. Bên cạnh những hoạt động kinh doanh ngoại tệ truyền thống, NHNT đã mở rộng và đa dạng hóa các sản phẩm và dịch vụ ngoại tệ như đàm phán vay vốn từ các đối tác nước ngoài, các sản phẩm phái sinh và cấu trúc khác như: hoán đổi lãi suất, hoán đổi tiền tệ, quyền chọn ngoại tệ… NHNT cũng đang tích cực triển khai để đưa sản phẩm mới trên thị trường hàng hóa để phục vụ tốt hơn các nhu cầu của khách hàng.
- *Giao dịch kinh doanh và đầu tư giấy tờ có giá:* Năm 2008 được coi là năm khó khăn về thanh khoản của các NHTM nhưng lại là năm rất thành công của hoạt động giấy tờ có giá của NHNT với lượng giao dịch khổng lồ và

đầy sôi động. Nghiệp vụ này được đánh giá là một nghiệp vụ khá phức tạp, đòi hỏi giao dịch viên có sự nhạy bén, có khả năng đánh giá và nhận định thị trường một cách chính xác để lựa chọn thời điểm, loại giấy tờ có giá đầu tư. Chính vì vậy, danh mục đầu tư giấy tờ có giá của NHNT đến nay khá dầy đặc và đóng góp tỷ trọng khá lớn trong tổng sử dụng vốn trên thị trường hai và tạo nguồn thu nhập ổn đinh cho NHNT. Nhờ có lượng giấy tờ có giá dồi dào mà NHNT đã có nguồn dự trữ thanh khoản rất tốt và luôn sẵn sàng cho các tình huống khi sử dụng để cầm cố, chiết khấu, tái chiết khấu với NHNN.

- *Giao dịch góp vốn liên doanh liên kết:* đến hết năm 2009, tổng vốn góp đầu tư liên doanh mua cổ phần của NHNT lên tới 4551 tỷ, chiếm 37% vốn điều lệ của NHNT. Hiện tại, NHNT tham gia góp vốn vào 29 đơn vị dưới các hình thức sau:

Bảng 4: Tình hình góp vốn của NHNT

Hình thức	Số lượng đơn vị	Số tiền góp vốn(tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)
Góp vốn liên doanh với các đối tác nước ngoài	06	1076	23,6
Góp vốn cổ phần với các TCTD trong nước	08	1955	43
Góp vốn cổ phần với các TCKT trong nước	12	496	10,9
Góp vốn vào công ty trực thuộc	03	1024	22,5
Tổng	**29**	**4551**	**100**

Kết quả kinh doanh của hoạt động này trong năm 2009 như: Tổng số cổ tức NHNT thu được bằng tiền và bằng cổ phiếu trị giá đạt 367 tỷ. Thu nhập từ bán cổ phiếu: NHNT đã tiến hành bán 2 khoản mục đầu tư và thu được khoản lợi nhuận 87 tỷ.

Như vậy, nếu tính cả thu nhập từ cổ tức và bán cổ phiếu thì thu nhập từ góp vốn liên doanh mua cổ phần là 454 tỷ. Tỷ lệ thu nhập ròng/tổng vốn góp đầu tư trong năm 2009 đạt khoảng 20%.

2.3.2 Hạn chế

2.3.2.1 Hạn chế về chính sách, cơ cấu tổ chức

- *Thứ nhất,* cơ cấu tổ chức của khối vốn hiện nay mặc dù đã được cơ cấu lại theo mô hình hiện đại nhưng chưa có sự phân công phân nhiệm một cách rõ ràng và chuẩn mực. Các chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban vẫn còn chồng chéo. Bản thân mỗi phòng cũng chưa thực hiện được toàn bộ các chức năng chủ chốt của mình. Điều này là khó tránh khỏi vì việc cơ cấu lại, việc phân công phân nhiệm mới được thực hiện vào 01/07/2009 mặc dù thời gian nghiên cứu và chuẩn bị cho quyết định cơ cấu đã được thực hiện trong một thời gian rất dài. Các phòng/ ban chức năng cần có thời gian để đi vào hoạt động và đào sâu trong lĩnh vực nghiệp vụ chuyên môn.
- *Thứ hai,* chính sách, cơ chế dành cho các bộ phận giao dịch trong hệ thống vẫn còn nhiều bất cập như về cơ chế lãi suất, về cơ chế xin cho vẫn còn tồn tại, những biện pháp về điều hành lãi suất vẫn chỉ mang tính chất tình thế, dựa vào chủ trương điều hành của NHNN chưa mang tình dự báo một cách chủ động.
- *Thứ ba,* Ủy ban ALCO đã được thành lập và đã hoạt động nhưng trên thực tế, vai trò của ALCO tại NHNT vẫn còn hết sức mờ nhạt, chưa thực hiện được những chức năng hết sức quan trọng để quản trị rủi ro thị trường cho ngân hàng. Thậm chí, ALCO vẫn chưa có một quy chế hoạt động riêng và chính thức cho ALCO và hiện vẫn hoạt động dựa trên ý chí chủ quan của Chủ tịch ALCO.
- *Thứ tư,* việc tồn tại một chi nhánh được phép như chi nhánh TP.Hồ Chí Minh trong hầu hết các nghiệp vụ giao dịch của bộ phận vốn của ngân hàng là không cần thiết, không đạt được mục đích giảm chi phí tăng hiệu quả và gây ra sự phức tạp và khó khăn trong quản lý và kiểm soát về hạn mức giao dịch, về hạn mức rủi ro, đi ngược lại với cơ chế và nguyên tắc quản lý vốn tập trung.

- *Thứ năm,* cơ chế thưởng phạt đối với khối vốn rất quan trọng do hoạt động kinh doanh của khối vốn mang tính chất tự doanh là chủ yếu, đặc biệt trong hoạt đông kinh doanh trên thị trường ngoại hối. Tuy nhiên, đến nay, NHNT vẫn chưa hề có một cơ chế nào cho lĩnh vực này.
- *Thứ sáu,* việc sử dụng dịch vụ quản lý tài sản ở nước ngoài của NHNT chưa thực sự có hiệu quả và chưa đáp ứng được mục tiêu mà NHNT hướng tới khi quyết định sử dụng dịch vụ. Đồng thời, NHNT chưa có đủ chuyên môn nghiệp vụ, cơ sở hạ tầng, uy tín để triển khai dịch vụ quản lý tài sản đối với các đối tác là định chế tài chính.

2.3.2.2 Hạn chế về quy chế, quy trình hướng dẫn

- *Thứ nhất,* hiện nay, NHNT mới chỉ có một quy định chung cho quản lý vốn và một quy trình chung cho kinh doanh vốn nhưng lại có vô số các văn bản hướng dẫn mang tính quy định, quy trình cho các nghiệp vụ hiện có và phát sinh theo từng thời kỳ. Thực trạng này gây ra rất nhiều bất cập kể cả từ phía thực thi lẫn phía quản lý điều hành.
- *Thứ hai,* các quy định, quy trình chung vẫn chưa được cập nhật cho phù hợp với tình hình mới như quy chế quản lý vốn, quy trình kinh doanh vốn/ngoại tệ, quy định về giao dịch mua bán giấy tờ có giá.
- *Thứ ba,* chưa có các quy trình cụ thể mô tả chi tiết thực hiện giao dịch tại HSC và tại các chi nhánh như giao dịch kinh doanh ngoại tệ, các quy định về hạn mức giao dịch, giới hạn dừng lỗ và thẩm quyền-quy trình phê duyệt xác định các hạn mức.
- *Thứ tư*, NHNT tuân thủ cơ chế quản lý vốn tập trung nhưng lại chưa xây dựng được mô hình chuyển giá vốn nội bộ, một mô hình chuẩn hóa cho cơ chế quản lý vốn tập trung của ngân hàng.

- *Thứ năm*, các báo cáo cần thiết chưa được triển khai hoặc không thể triển khai chính xác, đặc biệt là các báo cáo về dòng tiền, báo cáo về rủi ro như báo cáo chênh lệch kỳ hạn , báo cáo chênh lệch thanh khoản. Đa số được chiết xuất một cách thủ công, không đảm bảo độ chính xác của báo cáo mà phụ thuộc vào khả năng của cán bộ thực hiện có thể gây "nhiễu thông tin" cho Ban điều hành và các cấp quản lý khi đưa ra các quyết định.
- *Thứ sáu*, chưa có một văn bản hoàn chỉnh và phù hợp chỉ ra sự phân công phân nhiệm cụ thể cũng như sự liên kết phối hợp giữa các bộ phận. Bộ phận vốn mới chỉ được tập trung hóa theo một mức độ nhất định và ranh giới giữa các chức năng được tập trung và các chức năng không được tập trung là mờ nhạt, mang tính thỏa hiệp. Vì vậy, mặc dù phòng QLRRTT đã được thành lập với mục tiêu của Quản lý Rủi ro là đánh giá và quản lý trạng thái rủi ro của NHNT trên mức độ tổng thể nhưng phòng QLRRTT hiện rất khó thực hiện được mục tiêu đó.

2.3.2.3 Hạn chế về hỗ trợ công nghệ

NHNT hiện đang áp dụng hệ thống quản lý Silverlake. Tuy nhiên, hệ thống *Silverlake* của NHNT chỉ đáp ứng các yêu cầu cơ bản với các loại sản phẩm còn hạn chế của các hoạt động kinh doanh vốn của NHNT. Vì vậy, khi bộ phận vốn mở rộng danh mục sản phẩm của mình, đòi hỏi phải có sự nâng cấp hệ thống cho phép chạy các công cụ đo lường rủi ro và báo cáo, chỉ số VAR. Tuy nhiên, hệ thống có chức năng chạy các tình huống *giả định* và tính thu nhập chịu rủi ro, không phục vụ cho việc chiết xuất các báo cáo cho mục tiêu đo lường và quản lý. Do vậy, việc thiết lập các báo cáo như vậy hiện nay vẫn mang tính chất thủ công và thực hiện từng lần, độ chính xác không được đảm bảo.

Hệ thống này xét về nguyên tắc có thể phục vụ cho việc thiết lập kho dữ liệu để hình thành hệ thống chuyển giá vốn nội bộ cho NHNT. Hệ thống

lưu chuyển nội bộ này của Silverlake dựa trên cơ sở sổ cái chứ không dựa trên cơ sở sản phẩm. Hệ thống chỉ có thể áp dụng một lãi suất lưu chuyển nội bộ duy nhất cho từng danh mục sổ cái. Do hầu hết các danh mục trong sổ cái đều có nhiều hơn 1 kỳ hạn, chức năng này chỉ có thể được sử dụng khi một tài khoản sổ cái đại diện cho một kỳ hạn hoặc không một ngày đáo hạn xác định nào (các sản phẩm lãi suất biến đổi), giả thiết rằng sổ cái chỉ bao gồm 1 loại sản phẩm. Tài liệu Silverlake không chỉ ra có bao nhiêu lãi suất lưu chuyển nội bộ hoặc chỉ số lãi có thể được thiết lập và ít có khả năng tất cả các lãi suất cần thiết có thể được thiết lập.

Hơn nữa, việc thiết lập trung tâm chi phí để phân bổ cả chi phí và lợi nhuận cũng trong tình trạng tương tự. Cách thiết lập cũng không phải là cách thức cần có. Do vậy, hệ thống lưu chuyển nội bộ Silverlake với tình trạng hiện tại sẽ không có khả năng tạo ra các kết quả cần có khi được sử dụng trong tương lai. Vấn đề lớn nhất duy nhất là áp dụng các lãi suất lưu chuyển nội bộ cho các sản phẩm lãi suất cố định trong suốt thời hạn của sản phẩm hoàn toàn không được cung cấp.

2.3.2.4 Hạn chế về nhân lực

Nguồn nhân lực của NHNT đang ngày càng được trẻ hóa và trình độ hiểu biết, học vấn cũng ngày càng được nâng cao lên rất nhiều. Tuy nhiên, tương tự như những hạn chế về công nghệ, kinh nghiệm và khả năng phân tích, đánh giá của nguồn nhân lực vẫn còn rất hạn chế do không có sự chuyển giao công nghệ nào thì cũng không thể có sự chuyển giao về kiến thức sử dụng, về chất xám.

Với các bộ phận mới được thành lập và đi vào hoạt động như bộ phận quản lý rủi ro thị trường, trình độ chuyên môn của cán bộ phụ trách rõ ràng chưa có chiều sâu về kiến thức và kinh nghiệm.

Tác phong làm việc của cán bộ giao dịch vẫn còn bị ảnh hưởng nhiều bởi cơ chế cũ do NHNT mới chuyển sang từ cơ chế của một doanh nghiệp nhà nước lâu đời sang cơ chế hoạt động của một doanh nghiệp cổ phần.

CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP ĐỔI MỚI CƠ CHẾ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH VỐN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

3.1 Chiến lược phát triển ngành ngân hàng đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 [3]

- Phát triển dịch vụ ngân hàng gắn liền với tăng cường năng lực cung cấp dịch vụ ngân hàng trên cơ sở đổi mới toàn diện và đồng bộ hệ thống ngân hàng (NHNN và các TCTD), đồng thời đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế.
- Bảo đảm an toàn và hiệu quả hoạt động của từng TCTD, toàn bộ hệ thống ngân hàng và nền kinh tế.
- Hoàn thiện và nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng truyền thống, đồng thời chủ động mở rộng các dịch vụ ngân hàng mới.
- Phát triển dịch vụ ngân hàng là nội dung quan trọng trong chiến lược kinh doanh của các TCTD và là mục tiêu trong chính sách quản lý, giám sát của NHNN. Các TCTD chủ động nghiên cứu và triển khai các dịch vụ ngân hàng theo nhu cầu thị trường, không trái với pháp luật và phù hợp với năng lực của TCTD.
- Chính sách phát triển dịch vụ ngân hàng hướng tới mở rộng khả năng "cung"dịch vụ ngân hàng, đồng thời góp phần kích "cầu" về dịch vụ ngân hàng của nền kinh tế thông qua:
  + Uy tín và thương hiệu của TCTD.
  + Nhân lực có trình độ cao.

+ Công nghệ kỹ thuật hiện đại.
+ Quản trị ngân hàng theo chuẩn mực quốc tế.
+ Tài chính của các TCTD lành mạnh.

- Một số chỉ tiêu phát triển dịch vụ ngân hàng đến 2010:
  + Tăng trưởng huy động vốn bình quân : 18-20%/năm
  + Tăng trưởng tín dụng bình quân : 18-20%/năm
  + Tỷ trọng nguồn vốn trung,dài hạn trong tổng nguồn vốn huy động: 33-35%/năm
  + Tăng trưởng doanh số thanh toán qua ngân hàng bình quân: 25-30%/năm
  + Tỷ trọng dư nợ tín dụng trung, dài hạn trên tổng dư nợ tín dụng: 40-42%
  + Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu đến năm 2010 : 8%

3.2 Chiến lược phát triển đến hết năm 2010 [10]

- Hoạt động Ngân hàng thương mại là cốt lõi, chủ yếu, vừa phát triển bán buôn vừa đẩy mạnh bán lẻ, tiếp tục mở rộng mạng lưới hoạt động trong nước.
- Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh bằng cách mở rộng và đẩy mạnh một cách phù hợp các lĩnh vực Ngân hàng đầu tư (tư vấn, môi giới, kinh doanh chứng khoán, quản lý quỹ đầu tư…); dịch vụ bảo hiểm; các dịch vụ tài chính và phi tài chính khác, bao gồm cả bất động sản thông qua liên doanh với các đối tác nước ngoài.
- Phát triển trên nền tảng:
  + Công nghệ ngân hàng hiện đại.

+ Cơ cấu quản trị và mô hình tổ chức cũng như các chuẩn mực phù hợp với thông lệ quốc tế tốt nhất.
+ Nguồn nhân lực có chất lượng cao, có động lực và được bố trí, sử dụng tốt.
+ Đội ngũ khách hàng ngày càng đa dạng, gắn bó.
+ Không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh, lấy phát triển bền vững làm mục tiêu xuyên suốt và hiệu quả kinh tế làm mục tiêu hàng đầu.

- Giữ vững vai trò chủ đạo, chủ lực của NHNT trong hệ thống các NHTM tại Việt Nam.
- Phấn đấu đạt một số chỉ tiêu cơ bản đến năm 2010:
  + Vốn chủ sở hữu đạt khoảng 15 nghìn tỷ VND;
  + Tổng tài sản tăng trung bình 10%/năm;
  + Tỷ lệ trung bình hàng năm ROAE là 18%;
  + Tỷ lệ trung bình hàng năm ROAA là 1,55%;
  + Hệ số an toàn vốn (CAR) đạt khoảng từ 8% - 10%.
- Sự phù hợp với định hướng phát triển của ngành, xu thế nền kinh tế: Việc xác định mục tiêu tăng trưởng ổn định trong các năm tới và phát triển theo mô hình Tập đoàn tài chính đa năng với hoạt động lõi ngân hàng thương mại là phù hợp với triển vọng phát triển của ngành cũng như xu hướng gia tăng mạnh mẽ nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng.

  Tiềm năng phát triển kinh tế trong tương lai là cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch tăng trưởng tài sản, mở rộng mạng lưới. Bên cạnh việc mở rộng các dịch vụ tài chính, phát triển các sản phẩm mới nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của nền kinh tế, NHNT xác định hoạt động lõi ngân

hàng thương mại sẽ giúp duy trì hoạt động ổn định của ngân hàng ngay cả khi nền kinh tế có những có khăn nhất định.

3.3 Giải pháp về công tác hoạch định chính sách, cơ cấu tổ chức

- *Về cơ cấu khối vốn:*

NHNT cần xây dựng hoàn chỉnh cơ cấu khối vốn theo mô hình hiện đại (Front Office – Middle Office – Back Office) theo đúng vai trò, chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận này theo tiêu chuẩn quốc tế do hiện nay chức năng nhiệm vụ của các phòng/ban này không rõ ràng và chồng chéo, gây khó khăn trong quá trình hoạt động.

+ *Phòng QLKDV (Front Office):*

- Quản lý rủi ro hối đoái, rủi ro giá hàng hóa và rủi ro giá cổ phần cho toàn bộ ngân hàng và chịu trách nhiệm đối với các kết quả của các rủi ro đó do phòng QLKDV là phòng chủ quản thực hiện các giao dịch kinh doanh vốn trên thị trường, tập trung quản lý vốn và điều hòa vốn trong hệ thống.
- Thay mặt ALCO quản lý khả năng thanh toán ngắn hạn của tất cả các đồng tiền do việc cân đối dòng tiền, tìm kiếm các nguồn vốn ngắn hạn được xử lý tác nghiệp tại bộ phận này.
- Thay mặt ALCO quản lý rủi ro lãi suất ngắn hạn.
- Quản lý hàng ngày đối với các danh mục đầu tư theo sự ủy quyền của chủ sở hữu và thay mặt họ thực hiện các giao dịch trong hạn mức.
- Đưa ra thị trường, bán và phân phối các sản phẩm vốn cho cả các bộ phận kinh doanh khác trong nội bộ ngân hàng cũng như tới các khách hàng và các định chế tài chính khác.

- Thực hiện kinh doanh nhằm đem lại lợi nhuận trong phạm vi các sản phẩm được giao và những hạn mức rủi ro được phê duyệt.

  Đồng thời, phòng có thể tự đề xuất các hạn mức giao dịch do phòng đã trực tiếp làm việc với khách hàng nên có thể nắm bắt được nhu cầu, khả năng của khách hàng và thị trường sát sao hơn. Tuy nhiên, ý kiến về hạn mức này chỉ là đề xuất và phải được xem xét phê duyệt bởi các bộ phận khác để đảm bảo tính khách quan.

- Cung cấp thông tin thị trường tài chính và hỗ trợ cho các bộ phận kinh doanh khác và các chi nhánh NHNT đối với các sản phẩm vốn.

+ *Phòng QLRRTT (Middle Office):*

- Đo lường rủi ro thị trường hàng ngày theo loại hình rủi ro (tỷ lệ lãi suất, ngoại tệ, vốn tự có, giá hàng hóa).

- Đo lường rủi ro lãi suất và rủi ro thanh khoản hàng ngày theo bảng cân đối tài sản và được tổng hợp ở cấp ngân hàng đối với rủi ro lãi suất.

- Chịu trách nhiệm kiến nghị phân bổ các hạn mức, giới hạn kinh doanh cho các bộ phận liên quan.

- Xác nhận phần vượt hạn mức và báo cáo lên Phó Tổng Giám đốc phụ trách rủi ro, Trưởng bộ phận bị vượt hạn mức và Kiểm toán nội bộ một cách kịp thời để nhanh chóng giải quyết và xử lý phần vượt hạn mức, tránh rủi ro cho ngân hàng.

- Xây dựng và đề xuất lên ALCO một hệ thống dựa trên giá trị chịu rủi ro VAR dựa trên thông lệ thông thường là nắm giữ trong 1 ngày với độ tin cậy 99%, sử dụng dữ liệu quá khứ ít nhất là 1 năm theo các mô hình (mô hình phương sai, mô hình mô phỏng,..)

- Phát triển hoặc mua và sau đó duy trì các hệ thống quản lý và đo lường rủi ro để hỗ trợ cho việc giám sát theo thời gian thực, kiểm nghiệm giả thuyết và thử nghiệm khủng hoảng.

  Ví dụ như xu hướng các dòng tiền khi có vấn đề xảy ra (có thể là thực sự xảy ra hoặc ngân hàng bị nhìn nhận và đánh giá là có vấn đề) dẫn tới những diễn biến xấu nghiêm trọng về khả năng tín dụng và khả năng huy động vốn, khủng hoảng thanh khoản phát sinh từ điều kiện kinh tế hay thị trường, các sự kiện không lường trước được,...

+ *Phòng TNKDV (Back Office):*

- Xác minh thẩm quyền giao dịch, các dữ liệu của giao dịch và việc nhập dữ liệu giao dịch.
- Gửi và nhận các xác nhận giao dịch .
- Tạo và lưu các bút toán kế toán.
- Đối chiếu các thông tin giao dịch.
- Tạo các chỉ thị thanh toán và nhận thanh toán.
- Giải quyết các vấn đề về truy vấn và điều tra.
- Giữ danh sách lưu ký chứng khoán của ngân hàng và của khách hàng.
- Thực hiện việc lưu giữ an toàn các chứng khoán cho ngân hàng và cho khách hàng.
- Theo dõi và báo cáo các số dư tài khoản nostro.
- Quản lý và duy trì dữ liệu thống kê hệ thống.

- *Về cơ chế chính sách đối với bộ phận giao dịch:*

Ban điều hành NHNT cần tiến tới dần dần xóa bỏ cơ chế xin cho, hoạch định các chính sách mang tính chiến lược trên cơ sở phân tích dự báo tình hình bản thân ngân hàng, tình hình, xu hướng phát triển của thị trường trong nước và tình hình tài chính thế giới.

Bộ phận giao dịch phải có sự độc lập tương đối để tránh rủi ro đạo đức trong hoạt động kinh doanh. Song song với cơ chế đó, cơ chế thưởng/phạt đối với bộ phận kinh doanh cần minh bạch để bộ phận có quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm rõ ràng khi thực hiện giao dịch.

Việc phân tích dự báo sẽ được hoàn thiện, có chất lượng cao khi NHNT triển khai được hệ thống dữ liệu core banking đầy đủ thông tin và tiện ích phục vụ nhu cầu sử dụng, tìm kiếm thông tin, chiết xuất thông tin và áp dụng các sản phẩm chương trình tài chính tiên tiến của thế giới.

- *Về cơ cấu tổ chức của ALCO:*

NHNT cần xây dựng lại cơ cấu tổ chức của ALCO và bộ phận hỗ trợ ALCO theo một quy chế được xây dựng đầy đủ với các thành phần, chức năng, nhiệm vụ của từng thành viên, từng bộ phận để hoạt động của ALCO tại NHNT đi đúng hướng và hoàn thiện mục tiêu, vai trò của mình. Cụ thể:

+ *Mục tiêu hoạt động:*

  - Duy trì sự tăng trưởng ổn định thông qua quản trị các khoản mục TSN/TSC trên bảng cân đối kế toán của ngân hàng.
  - Kiểm soát và quản lý rủi ro nhằm tối đa hóa thu nhập lãi ròng cho ngân hàng.
  - Đảm bảo rằng toàn bộ tài sản có/tài sản nợ, tính thanh khoản và hỗn hợp rủi ro giá thị trường trong toàn NHNT luôn được kiểm soát và

quản lý trong phạm vi các hạn mức đã được quy định bởi chính sách rủi ro thị trường của NHNT.

+ *Nhiệm vụ chính:*

- Chỉ đạo triển khai và quản lý Hệ thống chuyển giá vốn nội bộ một cách thường xuyên và liên tục
- Giám sát chênh lệch lãi suất của các sản phẩm theo từng bộ phận kinh doanh để đánh giá hiệu quả kinh doanh một cách rõ ràng của từng sản phẩm.
- Định giá các sản phẩm khi giá của sản phẩm có tác động ngược lại đối với các rủi ro thị trường hoặc chênh lêch lãi suất.
- Phát hiện các lĩnh vực mới của rủi ro thị trường, hoặc là để khai thác rủi ro này nhằm thu lợi nhuận, hoặc để quản lý phòng tránh các tác động xấu tiềm tàng có thế ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh.
- Tiến hành các công việc cập nhật hoặc chỉnh sửa các chính sách rủi ro thị trường hiện hành khi phát hiện những rủi ro kinh doanh mới.
- Xem xét và phê duyệt các chinh sách, chiến lược phù hợp trong từng thời kỳ để hạn chế những rủi ro thị trường tiềm ẩn trong các hoạt động kinh doanh, và đạt được mức lãi ròng cao nhất có thể cho ngân hàng.

+ *Thành phần bao gồm:*

- Tổng Giám đốc – Chủ tịch
- Phó Tổng Giám đốc phụ trách Tài chính – Phó Chủ tịch
- Phó Tổng Giám đốc phụ trách Rủi ro
- Phó Tổng Giám đốc phụ trách Vốn & Kinh doanh

- Trưởng ban Quản lý Rủi ro Thị trường
- Trưởng ban Hỗ trợ Alco – Thư ký
- Các cán bộ phụ trách các kênh kinh doanh khác (được mời khi cần thiết)

+ *Riêng đối với bộ phận hỗ trợ ALCO:*

- Trợ giúp ALCO thu thập thông tin cần thiết, tổng hợp, yêu cầu lập và lập báo cáo để làm cơ sở cho việc ra quyết định của ALCO tại các cuộc họp.
- Đóng vai trò thư ký ALCO: Lập và lưu giữ biên bản các cuộc họp của ALCO.

- *Về việc tập trung hoạt động kinh doanh tại HSC:*

NHNT cần tập trung về một đầu mối kinh doanh tại HSC, thu hồi giấy phép giao dịch trên thị trường hai ngang bằng bộ phận kinh doanh vốn tại HSC do cơ chế cho phép chi nhánh được phép tham gia giao dịch trên thị trường vốn như HSC gây bất cập trong quản lý và đi ngược lại với cơ chế quản lý vốn tập trung mà NHNT đang theo đuổi.

Hơn nữa, kinh doanh các công cụ thị trường tiền tệ hiếm khi được thực hiện tại các chi nhánh của một ngân hàng. Việc quản lý các nguồn vốn dư thừa của ngân hàng chiếm 99% tổng số giao dịch của khối vốn. Những hoạt động này sử dụng hầu hết các hạn mức của một ngân hàng dành cho các định chế tài chính. Vì vậy, sẽ là hợp lý khi quản lý việc sử dụng hạn mức một cách thận trọng sao cho duy trì rủi ro tín dụng ở mức tối thiểu.

- *Về cơ chế thưởng phạt:*

Cán bộ làm việc tại bộ phận kinh doanh vốn chủ yếu thực hiện các giao dịch mang tính chất tự doanh, có thể mang lại lợi nhuận cho ngân hàng

nhưng cung có thể gây ra tổn thất rất lớn cho ngân hàng.

Do vậy, cần có một cơ chế thưởng phạt cụ thể nhằm đảm bảo trách nhiệm rõ ràng của từng cán bộ giao dịch trong quá trình giao dịch của mình và cần phải được phân chia theo từng nhóm nghiệp vụ khác nhau, chia theo các mức thưởng/phạt khác nhau.

- *Về nghiệp vụ quản lý tài sản:*

NHNT phải có sự sâu sát hơn với việc kiểm soát tài sản của ngân hàng. Mặc dù NHNT đã ủy thác ủy nhiệm toàn bộ cho nhà cung cấp dịch vụ nhưng cần phải theo dõi hiệu quả đầu tư của bên được ủy nhiệm theo các báo cáo định kỳ và có những điều chỉnh kịp thời, tránh tình trạng lỗ hoặc mất vốn.

Ngoài ra, NHNT cũng nên nghiên cứu phát triển nghiệp vụ này vì đây vẫn còn là một nghiệp vụ mới đầy tiềm năng mà chưa được khai thác sâu tại thị trường Việt Nam và chiếm ưu thế của người dẫn đầu trên toàn thị trường.

3.4 Giải pháp về quy chế, quy trình hướng dẫn

- *Về hệ thống các văn bản điều chỉnh hoạt động quản lý và kinh doanh vốn:*

NHNT cần tiến hành xây dựng kho dữ liệu riêng tổng hợp tất cả văn bản liên quan đến hoạt động quản lý và kinh doanh vốn và được sắp xếp theo từng nghiệp vụ, từng cấp bậc quản lý (nghị quyết, quyết định, công văn, thông báo,…) để thuận tiện cho việc theo dõi, triển khai và áp dụng, tránh tình trạng bỏ sót, nhầm lẫn hoặc lạc hậu.

NHNT có thể áp dụng các tiêu chuẩn đã được công nhận ví dụ như hệ thống tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001:2008 liên quan đến kiểm soát hệ thống tài liệu nội bộ, tài liệu bên ngoài, và dữ liệu của ngân hàng, tạo

thuận lợi trong hoạt động quản lý và tìm kiếm cho người sử dụng.

- *Về việc cập nhật các văn bản:*

Thị trường tài chính Việt Nam trong thời kỳ hội nhập có sự biến động rất mạnh mẽ. Các chính sách điều hành của NHNN và các bộ/ban/ngành khác liên quan cũng được điều chỉnh ngày càng linh hoạt.

Do vậy, để đảm bảo đi theo đúng xu hướng của thị trường trong nước và nước ngoài, tránh sự lạc hậu, tụt hậu, tuân thủ đúng các yêu cầu qui định của Chính phủ và NHNN, các bộ/ban/ngành liên quan, NHNT phải thường xuyên quan tâm đến việc cập nhật các văn bản hướng dẫn của cấp cao và đồng thời cập nhật các văn bản nghiệp vụ hướng dẫn tại ngân hàng cho phù hợp, kịp thời phổ biến thực hiện tại các chi nhánh NHNT.

Để có được sự chủ động, NHNT cần tuân theo các bước sau đây:

+ Trước hết là tuân thủ nội dung các văn bản quy phạm pháp luật, các quy định của Chính phủ, các Bộ ngành có liên quan trong quá trình xây dựng quy chế, quy trình, hướng dẫn, nghiệp vụ cũng như trong quá trình chỉ đạo triển khai thực hiện.

+ Tiếp theo, để thích ứng được các yếu tố bất ngờ xảy ra trong cơ chế, chính sách, pháp luật của nhà nước, NHNT phải thường xuyên cập nhật thông tin liên quan từ bên ngoài, kiểm soát được và hiệu chỉnh kịp thời các văn bản nội bộ khi phát sinh các thay đổi hoặc chủ động xây dựng các lộ trình để thực hiện các cam kết theo thông lệ.

+ Tiếp nữa là hướng tới hình thành bộ phận chuyên gia hàng đầu về các lĩnh vực kinh tế.

  Nhiệm vụ của nhóm chuyên gia này là định kỳ đưa ra các báo

cáo phân tích, đánh giá tổng quan về nền kinh tế thế giới và trong nước, xu hướng phát triển và nhưng tác động của nó đến hoạt động NHNT. Từ đó có những tham mưu kịp thời trong xây dựng, điều chỉnh chính sách và định hướng chiến lược phù hợp.

+ Cuối cùng là xây dựng các phương án, đưa ra tình huống để sẵn sàng đói phó cũng như khắc phục kịp thời hầu quả do các lỗi truyền thông, thiên tai, hoả hoạn gây hoạt động.

- *Về các qui định, qui trình chi tiết:*

NHNT có sự thiếu hụt rất lớn trong việc đưa ra các quy định, qui trình giao dịch cụ thể với từng nghiệp vụ. Do vậy, để đảm bảo thực hiện thống nhất trong toàn hệ thống và phòng tránh các rủi ro tiềm tàng về thị trường, về tác nghiệp gây hậu quả không nhỏ cho NHNT, Ban điều hành NHNT cần có những chỉ đạo sát sao các phòng ban chức năng nhanh chóng phối hợp và xây dựng các qui định, qui trình chi tiết ban hành cho toàn hệ thống NHNT.

Ví dụ như: Quy trình giao dịch kinh doanh ngoại tệ tại HSC và các chi nhánh, Quy định về hạn mức giao dịch, giới hạn dừng lỗ, hạn mức rủi ro và quy trình thẩm định và phê duyệt các hạn mức, giới hạn.

- *Xây dựng và phát triển mô hình hệ thống chuyển giá vốn nội bộ (FTP)*:

FTP là nội dung cơ bản của cơ chế quản lý vốn tập trung, chấm dứt việc điều chuyển vốn vay – gửi giữa HSC và chi nhánh, chuyển chức năng của chi nhánh thành các đơn vị kinh doanh thực sự còn HSC là bộ phận quản lý, thực hiện điều hành, điều hoà vốn trong toàn hệ thống. Trên cơ sở đó, ngân hàng có thể xác định ngay thu nhập và chi phí của từng giao dịch vốn của chi nhánh.

Cụ thể:

+ Với FTP, toàn bộ hoạt động liên quan đến giao dịch vốn của đơn vị kinh doanh được chia thành hai phần: hoạt động bên Nợ chi nhánh phải mua vốn, đồng thời trả lãi cho HSC và hoạt động bên Có chi nhánh bán vốn, đồng thời được nhận lãi tương ứng.

+ Định kỳ, HSC xác định và thông báo giá mua vốn và bán vốn FTP tới các đơn vị kinh doanh, các đơn vị kinh doanh căn cứ vào giá FTP cùng với các chỉ tiêu kế hoạch được giao quyết định thực hiện các hoạt động kinh doanh tại đơn vị mình.

  Khi đó, hiệu quả hoạt động của chi nhánh sẽ được đánh giá thống nhất, bằng chênh lệch giữa lãi suất thực hiện với khách hàng và giá chuyển vốn.

+ Giá mua/bán vốn được áp dụng ngay tại thời điểm phát sinh giao dịch, các giao dịch có cùng thời gian và cùng kỳ hạn được áp giá mua/bán vốn như nhau và thống nhất trên toàn hệ thống.

+ Giá mua/bán vốn nội bộ được xác định căn cứ theo mặt bằng lãi suất thị trường được điều chỉnh theo mức độ rủi ro của hoạt động kinh doanh đảm bảo thu nhập cận biên nhất định cho chi nhánh. Tuy nhiên, việc tính toán mức giá này cũng phải được thực hiện bởi một bộ phận chuyên trách với mức giá phù hợp và sát với mức giá của thị trường. Cách xác định giá FTP có thể được thực hiện theo phương pháp như sau:

$$FTP_{CF\ (TN)i} = LS_i + Mg_{CF\ (TN)i}$$

Trong đó:

$FTP_{CF\ (TN)i}$: Giá HSC mua/bán vốn nội bộ kỳ hạn i

LS_i : Lãi suất huy động tiết kiệm trả sau bình quân toàn hành đối với kỳ hạn i

Mg_{CFi} : Mức điều tiết phân bổ thu nhập giữa các đơn vị kinh doanh. Cụ thể do Ủy ban ALCO quy định trong từng thời kỳ trên cơ sở mức dự trữ thanh khoản, mức DTBB, phí bảo hiểm tiền gửi và các khoản chi phí huy động khác nhằm đảm bảo cho hoạt động của các chi nhánh.

Mg_{TNi} : Mức điều tiết phân bổ thu nhập giữa các chi nhánh, cụ thể do Ủy ban ALCO quy định trong từng thời kỳ trên cơ sở tình hình biến động lãi suất cho vay trên thị trường.

+ Giá FTP là căn cứ để đánh giá hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh, đánh gái thu nhập chi phí phân theo các chi nhánh, phân theo loại hình sản phẩm kinh doanh và cũng là công cụ để HSC điều hành vốn trong toàn ngành nhằm hỗ trợ công tác quản lý thanh khoản, quản lý rủi ro lãi suất.

  Giá FTP có thể được điều chỉnh đối với các giao dịch đặc biệt, chi nhánh thực hiện theo chỉ định của HSC như nợ vay được khoanh, cho vay chỉ định, cho vay theo KHNN, cho vay theo các chương trình, mục tiêu, theo cam kết của Tổng giám đốc…

- *Về hệ thống các báo cáo:*

Dựa trên các sửa đổi và áp dụng các chương trình hiện đại, NHNT cần nhanh chóng khắc phục những hạn chế về hệ thống báo cáo phục vụ quản lý còn nhiều bất cập như hiện nay. Các báo cáo tối thiểu phải được thực hiện một cách liên tục, định kỳ và được theo dõi, đánh giá và nhận định chính xác, ví dụ như:

+ Báo cáo kết quả hoạt động theo từng sản phẩm, theo từng loại tiền
+ Báo cáo rủi ro lãi suất theo kỳ hạn còn lại, theo kỳ định lại lãi suất.
+ Báo cáo trạng thái ngoại hối
+ Báo cáo rủi ro thanh khoản

  (Báo cáo chênh lệch cơ cấu, báo cáo rủi ro vốn, báo cáo dự tính thanh khoản)
+ Báo cáo doanh số kinh doanh ngoại tệ
+ Báo cáo về tình hình thực hiện hạn mức
+ ….

- *Về hệ thống văn bản phân công phân nhiệm:*

  NHNT cần phải xây dựng văn bản nêu rõ sự phân công phân nhiệm hoặc nêu rõ vấn đề này trong các qui định, qui trình, qui chế đối với từng nghiệp vụ cụ thể như đã trình bày nêu trên. Ví dụ như việc quy định trách nhiệm, nghĩa vụ, quyền hạn của từng bộ phận/phòng/ban liên quan tham gia vào quy trình và có sự minh bạch, tách bạch của các bộ phận với nhau.

  Việc phân công phân nhiệm có thể đưa ra trong cùng một quy trình nghiệp vụ cụ thể hoặc bằng một văn bản cụ thể với mục đích cuối cùng là các bộ phận biết được phân công nhiệm vụ của bộ phận mình và khi cần thì có thể liên hệ với bộ phận nào khác trong hệ thống.

3.5 Giải pháp nâng cao khả năng hỗ trợ công nghệ

- Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin tiên tiến, hiện đại, ổn định. Thường xuyên kiểm tra bảo trì, bảo dưỡng kịp thời thay bổ sung khi cần thiết để đảm bảo hoạt động ổn định trong mọi trường hợp.

  Tuy nhiên, các dự án đầu tư công nghệ cần tính toán kỹ lưỡng để sử dụng

công suất phù hợp và mang lại hiệu quả cao với chiến lược mở rộng kinh doanh của ngân hàng.

- Công nghệ ngân hàng của NHNT nói riêng và ngân hàng Việt Nam nói chung dù được chú trọng trong thời gian qua nhưng vẫn bị đánh giá là yếu kém. Tuy nhiên, yếu kém ở đây không hoàn toàn do không có công nghệ trong tay mà do kém vận dụng vào thực tiễn, sử dụng chưa triệt để các tính năng của sản phẩm,...

  Nhìn chung, các phần mềm mà một số NHTM đang ứng dụng đều là những phần mềm thế hệ mới được nhiều ngân hàng trên thế giới đang sử dụng nhưng ngân hàng cần phải đẩy mạnh công tác triển khai và khai thác hiệu quả và các ứng dụng rất hữu ích của công nghệ đó.

- Triển khai và phát triển hệ thống core banking: Về bản chất đây là hệ thống phần mềm tích hợp các ứng dụng tin học trong quản lý thông tin, tài sản, giao dịch, quản trị rủi ro … trong hệ thống ngân hàng. **C**ore banking chính là hạt nhân toàn bộ hệ thống thông tin của một hệ thống ngân hàng. Hệ thống thông tin ở đây bao gồm thông tin về tiền, tài sản thế chấp, giao dịch, giấy tờ, sổ sách kế toán, dữ liệu máy tính và hệ thống thông tin (core banking)... Tất cả các giao dịch được chuyển qua hệ thống core banking và trong một khoảng thời gian cực kì ngắn vẫn duy trì hoạt động đồng thời xử lý thông tin trong suốt thời gian hoạt động. Cơ sở dữ liệu của ngân hàng được quản lý tập trung theo quan hệ và theo module: tiền gửi, thanh toán quốc tế, chuyển tiền, tài trợ thương mại, cho vay, thẩm định, nguồn vốn, Internet Banking …Để nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin của ngân hàng có thể thay đổi module theo nghiệp vụ ngân hàng hoặc thay đổi theo giải pháp phần mềm.

  Lợi ích của ứng dụng core banking đã được nhìn thấy rõ nhất là trong xu

hướng hiện đại hóa công nghệ ngân hàng và sự hội nhập quốc tế hiện nay. Khi đầu tư vào core banking tính bảo mật thông tin cao hơn, hạch toán sổ sách chứng từ kế toán thuận tiện hơn.

Ngoài ra, nhờ có core banking mà việc quản lý nội bộ chặt chẽ, hiệu quả hơn. Trước đây, khi các ngân hàng chưa có core hiện đại hoặc dùng core lỗi thời, việc quản lý khách hàng rất rải rác và vô cùng bất tiện cho khách hàng. Tiền gửi ở đâu, phải đến đó, không thể rút ở điểm giao dịch khác, mặc dù các điểm này đều trong cùng hệ thống một ngân hàng. Thậm chí khách hàng muốn giao dịch ở bao nhiều điểm thì phải mở bấy nhiêu tài khoản. Với sự ra đời của core banking hiện đại, khách hàng chỉ cần có một mã duy nhất ở ngân hàng là có thể giao dịch với rất nhiều sản phẩm, và ở bất cứ điểm giao dịch trong cùng hoặc không trong cùng một hệ thống.

Đặc biệt, tiện ích của core banking là có thể quản trị rủi ro tốt hơn như giúp ngân hàng quản trị rủi ro thị trường, quản lý rủi ro tín dụng, thanh khoản và tác nghiệp … với nhiều mức quản lý khác nhau. Bên cạnh đó nhờ sự ưu việt tập trung hóa của core banking mà có thể nâng cao việc quản lý tài khoản khách hàng và cung cấp dịch vụ khách hàng.

Đối với hệ thống công nghệ thông tin của Silverlake, thực tế NHNT chưa khai thác hết ứng dụng của hệ thống. Do vậy, đây cũng là một vấn đề nổi cộm mà NHNT cần phải khắc phục thông qua hoạt động nghiên cứu, tìm hiểu và đạo tào một cách triệt để, thông suốt để xem xét có thể áp dụng vào thực tiễn ngân hàng ở mức độ tối ưu như thế nào.

Cùng với việc hiện đại hoá công nghệ, NHNT cần có chính sách khai thác công nghệ hiệu quả nhằm khai thác triệt để công nghệ, đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ cũng sẽ góp phần phân tán và hạn chế bớt rủi ro trong quá trình hoạt động.

- Đầu tư thích đáng cho công tác an ninh, bảo mật (trên dưới 10% vốn đầu tư công nghệ). Vấn đề an ninh bảo mật ảnh hưởng tới sự sống còn của một tổ chức và đặc biệt quan trọng đối với một ngân hàng. Chính vì vậy, vấn đề đạo đức đối với một nhân viên công nghệ thông tin cần phải được xem xét kỹ lưỡng và không được coi nhẹ.
- Thường xuyên kiểm tra, đánh giá các rủi ro trong hệ thống thông tin một cách định kỳ. Bất kỳ sai sót nào được phát hiện cũng cần được kịp thời chỉnh sửa và bảo trì.
- Xây dựng các phương án phòng chống các loại rủi ro và biện pháp khắc phục sau rủi ro, có thể thông qua việc xây dựng một hệ thống hay một trung tâm công nghệ thông tin dự phòng, hoạt động song song để kịp thời hỗ trợ trong trường hợp xấu nhất.
- Xây dựng các quy định, quy chế bảo mật, an toàn thông tin và các hệ thống giám sát và phổ biến đến từng người sử dụng trong hệ thống để nâng cao ý thức ngay từ đầu của quy trình bảo mật, an toàn của từng cá nhân tham gia vào hệ thống.
- Tăng cường giáo dục cán bộ ngân hàng chấp hành nghiêm túc các qui định về quản lý các khoá mật mã, tăng cường trách nhiệm đối với cán bộ ngân hàng trong quá trình vận hành hệ thống mạng nghiệp vụ, hạn chế các rủi ro đạo đức do vi phạm các qui định.

3.6 Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

- Nhân lực chất lượng cao là động lực để bức phá. Nâng cao năng lực cán bộ thông qua nâng cao trình độ quản trị điều hành. Việc nâng cao năng lực quản trị của NHNT sau khi cổ phần hóa phải được thực hiện nhanh nhất và hiệu quả nhất thông qua sự trợ giúp của các đối tác chiến lược nước ngoài, các chuyên gia giàu kinh nghiệm trên thế giới và ngay cả các ngân hàng,

các đối tác cạnh tranh trên thị trường.

- Đội ngũ cán bộ của NHNT trong bộ phận quản lý và kinh doanh vốn có lợi thế của một đội ngũ trẻ, sáng tạo và sẵn sàng tiếp thu kiến thức mới áp dụng cho chuyên môn. Tuy nhiên, đây cũng có thể coi là một điểm yếu do kinh nghiệm chưa được dày dặn khi giao dịch và phản ứng với các trường hợp đặc biệt, ít khi xảy ra trên thực tế.

  NHNT phải nhanh chóng khắc phục điểm yếu nêu trên để đảm bảo vận hành được bộ máy kinh doanh và quản lý phù hợp với công nghệ, chương trình, phương thức giao dịch đang ngày càng phát triển.

  NHNT cần có kế hoạch đào tạo cụ thể dành riêng cho lĩnh vực chuyên môn của khối quản lý và kinh doanh vốn tạo điều kiện tiếp cận, tiếp thụ và áp dụng, ưu tiên việc làm quen với các tình huống khủng hoàng thanh khoản, khủng hoảng hệ thống ngân hàng nhằm đối phó với những trường hợp không lường trước được.

- Không chỉ riêng cán bộ nhân viên của bộ phận quản lý và kinh doanh vốn mà của các bộ phận khác như nhân viên công nghệ thông tin có sự hiểu biết sâu sắc không chỉ trong lĩnh vực công nghệ mà còn phải trau dồi kiến thức liên quan đến nghiệp vụ ngân hàng, nhân viên phát triển sản phẩm với nhiều ý tưởng sáng tạo, đem lại tính mới cho sản phẩm, dịch vụ tài chính của ngân hàng,...

- Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không chỉ một chiều như tổ chức các khóa đào tạo, mời chuyên gia đến giảng dạy tại ngân hàng mà có thể cho cán bộ thâm nhập thực tế các ngân hàng nước ngoài đã có trình độ và uy tín trên thị trường về nghiệp vụ liên quan để hoàn thiện khả năng và sự nhạy bén với thị trường.

3.7 Điều kiện thực hiện giải pháp đối với NHNT

- Quá trình triển khai các giải pháp nêu trên cần được thực hiện một cách đồng bộ và theo lộ trình cụ thể, có nguồn ngân sách nhất định phục vụ cho việc triển khai các giải pháp, tùy thuộc vào tiến độ và tình hình phát triển của thị trường.
- Việc hoạch định chính sách cho từng thời kỳ phải dựa trên các định hướng chiến lược dài hạn của ngân hàng và các mục tiêu chung, tổng thể đã được vạch ra để tránh phát triển lệch hướng, dẫn tới khó khăn trong quản trị, kiểm soát hoạt động kinh doanh.
- Cơ sở hạ tầng, hệ thống ngân hàng lõi (core banking) cần phải được hoàn thiện và nâng cấp. Tuy nhiên, yêu cầu của việc triển khai core banking hay việc hiện đại hóa ngân hàng còn có không ít khó khăn. Một core banking hiện đại phải đáp ứng việc quản lý chặt chẽ, đầy đủ, vận hành nhanh và đáp ứng tính "mở" khi ngân hàng muốn triển khai thêm một số dịch vụ khác nữa (Mobile Banking, Internet Banking, ATM …) chính vì vậy ngoài việc đòi hỏi một lượng vốn lớn để đầu tư triển khai core banking thì còn nhiều nhân tố khác trong việc triển khai hệ thống công nghệ thông tin hiện đại. Hệ thống core banking mới phải thỏa mãn yêu cầu quản lý của Ngân hàng nhà nước. Quy trình nghiệp vụ từ ngân hàng rót xuống các ngân hàng thương mại nhiều lúc không tương thích với hệ thống core banking của các ngân hàng, nhất là các ngân hàng nước ngoài. Ví dụ khi phân loại tài khoản, có những loại thì phân loại theo tiền, có những loại thì gộp chung. Với hệ thống tài khoản nước ngoài là đa tệ và chỉ cần một tài khoản có thể áp dụng với nhiều ngoại tệ khác nhau, nhưng ở Việt Nam, hệ thống tài khoản, mẫu báo cáo thường thay đổi và các core banking nước ngoài rất khó đáp ứng.

Hơn nữa, trong bối cảnh ở Việt Nam đó là thói quen sử dụng tiền mặt rất phổ biến, cộng với hệ thống hạ tầng chưa tốt nên dù các ngân hàng rất mong muốn phát triển mạnh sản phẩm dịch vụ nhưng điều này gặp khó khăn. Việc triển khai core banking phụ thuộc rất lớn vào vốn và kinh nghiệm và đội ngũ nhân lực của mỗi ngân hàng.

Việc ứng dụng giải pháp ngân hàng lõi tại các ngân hàng Việt Nam hiện nay gặp rất nhiều khó khăn và quản lý không đồng đều, bởi việc ứng dụng này phụ thuộc vào vốn và kinh nghiệm ở mỗi ngân hàng. Có ngân hàng ứng dụng công nghệ thông tin ở mức thấp – chi phí khoảng 200 ngàn đến dưới 500 ngàn USD – chủ yếu để giải quyết các nghiệp vụ và giao dịch bình thường. Có ngân hàng ứng dụng công nghệ ở mức độ cao – chi phí trên 5 triệu USD – nhưng chưa sử dụng hết các tính năng.

Tuy nhiên, để hoàn thiện và có kết quả khả quan nhất, thị trường tiền tệ Việt Nam cần phát triển theo đúng quy luật cung – cầu của nền kinh tế thị trường và cơ sở dữ liệu được thể hiện phải đảm bảo tính cập nhật và chính xác.

- Phối hợp quản lý và chỉ đạo một cách có hệ thống và nhịp nhàng giữa các cấp quản lý và giữa trung ương với các chi nhánh, tránh tình trạng mâu thuẫn và chồng chéo giữa các chính sách, quy trình/quy chế/quy định mặc dù đã được kịp thời nắm bắt và chỉ đạo theo biến động của tình hình thị trường.
- Để có thể nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, bản thân đội ngũ tham gia tuyển dụng nhân sự của NHNT cũng phải chuyên nghiệp để lựa chọn đúng người, đúng vị trí.

  Đồng thời, chất lượng đào tạo từ phía các trường đại học, cao đẳng, học viện chuyên ngành cần phải được nâng cao, đáp ứng yêu cầu và đòi hỏi về

chất lượng đầu ra của nền kinh tế nói chung và ngành tài chính ngân hàng nói riêng.

- Để thực hiện các chính sách điều hành, đổi mới cơ chế quản lý vốn, kinh doanh vốn, NHNT cần có sự hỗ trợ từ phía các nhà tư vấn nước ngoài, từ phía NHNN và các bộ/ban/ngành liên quan về chuyên môn, về kinh nghiệm, về pháp lý,...

  Đồng thời, các chính sách/quy định của NHNN cũng phải có sự linh hoạt và phù hợp với tình hình phát triển của thị trường để tạo hành lang pháp lý thuận lợi, tạo điều kiện cho các ngân hàng thương mại thực hiện đổi mới, cải cách tại ngân hàng. Các chính sách điều hành của NHNN cần có sự thông tin đến các ngân hàng thương mại một cách phù hợp, tạo điều kiện cho các NHTM thực thi đúng theo yêu cầu, theo qui định của các chính sách đó.

3.8 Kiến nghị đối với NHNN

- Tiếp tục đổi mới cơ chế, chính sách tín dụng theo nguyên tắc thị trường, tách bạch hoàn toàn tín dụng chính sách ra khỏi các NHTM, nâng cao quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm của các NHTM trong hoạt động kinh doanh tiền tệ.
- Hoàn thiện các qui định về quản lý ngoại hối, các quy định về tiếp cận thị trường dịch vụ ngân hàng trong nước theo lộ trình tự do hoá thương mại dịch vụ tài chính và mở cửa thị trường tài chính của các cam kết song phương và đa phương, đặc biệt là cam kết trong WTO.
- Tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện quy định về các nghiệp vụ và dịch vụ ngân hàng mới (quản lý tiền mặt, quản lý danh mục đầu tư, các dịch vụ uỷ thác, các sản phẩm phái sinh…).

- Nghiên cứu, chỉnh sửa, hoàn thiện các quy định về ngoại hối, về bảo đảm an toàn... phù hợp với thông lệ, chuẩn mực quốc tế và điều kiện thực tế ở Việt Nam.
- Điều hành linh hoạt nghiệp vụ thị trường mở, lãi suất và các công cụ khác nhằm hỗ trợ các ngân hàng thương mại đảm bảo khả năng thanh khoản cao và an toàn hệ thống.
- Điều hành tỷ giá linh hoạt theo tín hiệu thị trường, khuyến khích xuất khẩu, kiểm soát nhập khẩu, có biện pháp can thiệp kịp thời để ổn định thị trường ngoại hối.
- Theo dõi, phân tích, đánh giá và dự báo sát hơn diễn biến kinh tế - tiền tệ trong nước và thế giới để đưa ra các giải pháp phù hợp trong điều hành chính sách tiền tệ.
- Tăng cường phối hợp với các bộ ngành liên quan để kết hợp chặt chẽ giữa điều hành chính sách tiền tệ với chính sách tài khóa và các chính sách vĩ mô khác nhằm nâng cao hiệu quả của chính sách tiền tệ.
- Tăng cường hợp tác quốc tế với Ngân hàng Trung ương các nước, các tổ chức tài chính tiền tệ quốc tế nhằm thu hút các nguồn tài chính và tận dụng sự trợ giúp kỹ thuật về công nghệ, kỹ năng quản lý tiên tiến.Tiếp tục triển khai thực hiện lộ trình mở cửa các dịch vụ ngân hàng theo cam kết với WTO, các cam kết song phương và đa phương khác.

KẾT LUẬN

Hoạt động quản lý và kinh doanh vốn của các ngân hàng thương mại nói chung và NHNT nói riêng đóng vai trò rất quan trọng thể hiện nội lực và sức mạnh thực sự của một ngân hàng. Sau khi chuyển sang hoạt động theo cơ chế ngân hàng thương mại cổ phần và hàng loạt công cuộc cải cách về cơ cấu tổ chức, về nhân sự và chấn chỉnh về phương pháp quản lý, NHNT đã bước đầu có những thành tựu nhất định. Tuy nhiên, để tồn tại vững mạnh trong thời kỳ mới – thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế và xa hơn là vươn tới thị trường toàn cầu, NHNT còn phải nỗ lực không ngừng cải cách và hoàn thiện hệ thống củng cố sức mạnh và tương thích với các thông lệ quốc tế và các yêu cầu khắt khe hơn của môi trường kinh doanh ngày càng đổi mới nhanh chóng.

Kết quả nghiên cứu của đề tài này chỉ ra những thành tựu và những thiếu sót của cơ chế quản lý và kinh doanh vốn hiện nay tại NHNT cần được sửa đổi và khắc phục đối với từng khía cạnh của cơ chế tiến tới một cơ chế quản lý và kinh doanh vốn "an toàn, tăng trưởng, hiệu quả". Trên cơ sở đó, luận văn đã đề xuất một số các giải pháp về cơ chế, chính sách, quy trình, công nghệ, đội ngũ cán bộ,... đặt trong một số điều kiện thiết yếu và những kiến nghị cơ bản đối với NHNN để các giải pháp có thể được áp dụng đạt hiệu quả cao nhất.

Tuy nhiên, để thực hiện thành công mục đích đó, NHNT sẽ phải trải qua nhiều thách thức và một cuộc cách mạng thay cho cách quản lý và kinh doanh theo lối mòn như hiện nay và sẵn sàng cho những tình huống xấu nhất có thể xảy ra trong môi trường kinh doanh ngày càng xuất hiện sự tham gia của nhiều yếu tố mới.

Trên thực tế, NHNT vẫn tiếp tục thực hiện quá trình tự hoàn thiện, tự đổi mới để dần xóa bỏ những mặt hạn chế và đáp ứng những yêu cầu mới của thị trường. Mục tiêu cuối cùng của ngân hàng là tối đa hóa lợi nhuận nhưng để đạt được mục đích này NHNT phải đảm bảo được sự an toàn trong sự tăng trưởng ổn định. Quản lý vốn và kinh doanh vốn chính là bộ phận đóng vai trò chủ chốt trong hệ thống NHNT đảm bảo an toàn thanh khoản, kiểm soát rủi ro, giữ vững vị thế và sức mạnh của ngân hàng trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

Em rất mong có sự đóng góp ý kiến của thầy cô giáo giúp kết quả nghiên cứu đề tài hoàn thiện và thiết thực hơn nữa.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Chính phủ (2006), Nghị định 160/2006/NĐ-CP ban hành ngày 28/12/2006 quy định chi tiết thi hành Pháp lệnh Ngoại hối.
2. Phan Thị Cúc (2009), *Quản trị ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản giao thông vận tải, Hà Nội.
3. Nguyễn Đại Lai (2006), *"Giới thiệu những nội dung trọng tâm của chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng đến 2010 và tầm nhìn 2020"*, ngày cập nhật 06/07/2006 (tham khảo ngày 06/10/2009), Địa chỉ truy cập <http://www.sbv.gov.vn/vn/home/tinnghiencuu.jsp?tin=254>
4. Nguyễn Thị Mùi (2008), *Quản trị ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản tài chính, Hà Nội.
5. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2002), Quyết định 1081/2002/QĐ-NHNN ngày 07/10/2002 của Ngân hàng Nhà nước về trạng thái ngoại hối của Tổ chức tín dụng.
6. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2007), Quyết định số 24/2007/QĐ-NHNN ngày 07/6/2007 của Thống đốc Ngân hàng nhà nước Việt Nam về việc ban hành Quy chế cấp giấy phép thành lập và hoạt động ngân hàng thương mại cổ phần.
7. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2007), Quyết định số 46/2007/QĐ-NHNN ngày 25/12/2007 của Thống đốc Ngân hàng nhà nước Việt Nam về việc sửa đổi bổ sung một số điều, khoản Quy chế cấp giấy phép thành lập và hoạt động ngân hàng thương mại cổ phần ban hành kèm theo Quyết định số 24/2007/QĐ-NHNN ngày 07/6/2007.
8. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2009), Quyết định số 379/QĐ-NHNN ngày 24/2/2009 của Thống đốc NHNN về việc qui định tỷ lệ DTBB đối với các TCTD.

9. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2010), Quyết định số 74/QĐ-NHNN ngày 18/1/2010 của Thống đốc NHNN về việc qui định tỷ lệ DTBB bằng ngoại tệ đối với các TCTD.
10. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (2008), *Bản cáo bạch Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam niêm yết cổ phiếu trên sở giao dịch chứng khoán.*
11. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, *"Các mốc lịch sử và thành tựu"* (tham khảo ngày 16/9/2009), Địa chỉ truy cập: <http://vietcombank.com.vn/About/Milestones.aspx>
12. Vũ Viết Ngoạn (2007), *"Áp dụng mô thức quản lý hiện đại trong quản trị ngân hàng thương mại Việt Nam"*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành.
13. Quốc hội khoá 11 kỳ họp thứ 8 (2005), Luật doanh nghiệp số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005.
14. Thanh Phương, *"Tiện ích của ứng dụng core banking trong hiện đại hoá ngân hàng"*, ngày cập nhật 25/3/2009 (tham khảo ngày 06/10/2009), Địa chỉ truy cập:< http://www.sbv.gov.vn/vn/home/tinnghiencuu.jsp?tin=643 >

Tiếng Anh

15. Alberto Alvarez and Thomas Poppensieker, (2007), *"New frontiers in treasury management at banks"*, McKinseyQuarterly.
16. Basel Committee on Banking Supervision (2000), *"Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations"*.
17. DE NEDERLANDSCHE BANK (2001), *"Memorandum on the Revision of the Liquidity Test"*.
18. Lowell Brian and Toos Daruvala (2009), *"A better way to fix the banks"*, McKinseyQuarterly.
19. Ron Chakravarti (2002), *"Treasury and risk management"*, NewYork cash exchange conference.

MỤC LỤC

s

MỞ ĐẦU 1
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT 4
DANH MỤC CÁC BẢNG 5
CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH VỐN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI 6
1.1 Khái niệm về quản lý và kinh doanh vốn 6
1.1.1 Định nghĩa quản lý và kinh doanh vốn 6
1.1.2 Vai trò của quản lý và kinh doanh vốn 8
1.2 Các nghiệp vụ liên quan đến quản lý và kinh doanh vốn 8
1.2.1 Quản lý vốn 8
1.2.1.1 Quản lý và cân đối nguồn vốn – sử dụng vốn 8
1.2.1.2 Quản trị rủi ro 10
1.2.1.3 Giao dịch vốn nội bộ 10
1.2.2 Kinh doanh vốn 11
1.2.2.1 Giao dịch trên thị trường tiền tệ 11
1.2.2.2 Giao dịch trên thị trường ngoại hối 12
1.2.2.3 Giao dịch kinh doanh và đầu tư giấy tờ có giá 13
1.2.2.4 Góp vốn liên doanh liên kết 14
1.2.2.5 Nghiệp vụ quản lý tài sản 14
1.3 Các nhân tố tác động đến hoạt động quản lý và kinh doanh vốn của ngân hàng thương mại Việt Nam 15
1.3.1 Xu thế hội nhập kinh tế quốc tế 15
1.3.1.1 Cơ hội 15
1.3.1.2 Thách thức 16
1.3.2 Chính sách của Ngân hàng nhà nước Việt Nam 19
1.3.3 Chính sách và chiến lược phát triển của ngân hàng thương mại 21
1.4 Kinh nghiệm trong hoạt động quản lý và kinh doanh vốn của các tổ chức trên thế giới 22

CHƯƠNG II : THỰC TRẠNG CƠ CHẾ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH VỐN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM 28

2.1 Giới thiệu chung về Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam 28

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển 28

2.1.2 Hoạt động kinh doanh và các chỉ số tài chính cơ bản 30

2.1.3 Mô hình tổ chức 33

2.2 Cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam 34

2.2.1 Quy định chung đối với hoạt động quản lý và kinh doanh vốn 34

2.2.1.1 Mục tiêu và nguyên tắc quản lý, kinh doanh vốn 34

2.2.1.2 Trật tự ưu tiên sử dụng vốn 34

2.2.1.3 Công cụ để thực hiện quản lý và điều hành vốn trong hệ thống 35

2.2.1.4 Các nghiệp vụ cụ thể 35

2.2.1.5 Chức năng quản lý, kinh doanh vốn và hỗ trợ của các phòng/ban 36

2.2.2 Quy định cụ thể đối với các nghiệp vụ liên quan 37

2.2.2.1 Xây dựng kế hoạch cân đối nguồn vốn – sử dụng vốn 37

2.2.2.2 Quản lý dự trữ bắt buộc 38

2.2.2.3 Quản trị rủi ro 38

2.2.2.4 Giao dịch vốn nội bộ 40

2.2.2.5 Giao dịch trên thị trường tiền tệ 41

2.2.2.6 Giao dịch trên thị trường ngoại hối 43

2.2.2.7 Giao dịch kinh doanh và đầu tư giấy tờ có giá 44

2.2.2.8 Góp vốn liên doanh liên kết 47

2.2.2.9 Nghiệp vụ quản lý tài sản 48

2.3 Đánh giá thành tựu và hạn chế trong cơ chế quản lý và kinh doanh vốn của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế 48

2.3.1 Thành tựu 48

2.3.1.1 Thành tựu trong hoạt động quản lý 48

2.3.1.2 Thành tựu trong hoạt động kinh doanh 51

2.3.2 Hạn chế 54
2.3.2.1 Hạn chế về chính sách, cơ cấu tổ chức 54
2.3.2.2 Hạn chế về quy chế, quy trình hướng dẫn 55
2.3.2.3 Hạn chế về hỗ trợ công nghệ 56
2.3.2.4 Hạn chế về nhân lực 57
CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP ĐỔI MỚI CƠ CHẾ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH VỐN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ 59
3.1 Chiến lược phát triển ngành ngân hàng đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 59
3.2 Chiến lược phát triển đến hết năm 2010 60
3.3 Giải pháp về công tác hoạch định chính sách, cơ cấu tổ chức 62
3.4 Giải pháp về quy chế, quy trình hướng dẫn 68
3.5 Giải pháp nâng cao khả năng hỗ trợ công nghệ 73
3.6 Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực 76
3.7 Điều kiện thực hiện giải pháp đối với NHNT 78
3.8 Kiến nghị đối với NHNN 80
KẾT LUẬN 82
TÀI LIỆU THAM KHẢO 84