

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG QUẢN TRỊ RỦI RO TRONG
HOẠT ĐỘNG TÍN DỤNG TẠI VIETCOMBANK HUẾ**
A NUMBER OF SOLUTIONS FOR THE QUALITY IMPROVEMENT OF CREDIT
RISK MANAGEMENT AT THE VIETCOMBANK IN HUE

Hoàng Văn Hoa
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Tôn Thị Nga
Vietcombank Huế

TÓM TẮT

Từ khi thành lập đến nay, Vietcombank Huế luôn lấy quyền lợi khách hàng và phát triển bền vững làm phương châm hoạt động, lấy lợi nhuận làm thước đo trong hoạt động kinh doanh. Hiện nay, Vietcombank Huế luôn đi tiên phong trong đầu tư các dự án lớn trên địa bàn và lợi nhuận hàng năm chủ yếu là thu từ đầu tư tín dụng (65% trên tổng thu nhập) và một số dịch vụ khác. Vì vậy, công tác quản trị rủi ro trong hoạt động ngân hàng là rất quan trọng, nhất là rủi ro trong hoạt động tín dụng, khi mà trên thực tế lợi nhuận thu được từ hoạt động tín dụng chiếm tỷ trọng lớn trong tổng thu nhập của Chi nhánh Vietcombank Huế. Quản trị rủi ro tốt sẽ mang lại sự an toàn cho hoạt động ngân hàng và phòng ngừa được những rủi ro tiềm ẩn trong tương lai. Bài viết này phân tích khái quát thực trạng quản trị rủi ro tại chi nhánh Vietcombank Huế, trên cơ sở đó bước đầu đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng quản trị rủi ro trong hoạt động tín dụng của Chi nhánh Vietcombank Huế. Đó là đổi mới mô hình tổ chức và quy trình cho vay trong hoạt động tín dụng; hoàn thiện mô hình kiểm tra, kiểm soát nội bộ; nâng cao chất lượng thẩm định; tăng cường kiểm tra, giám sát vốn vay và xử lý nợ xấu và đổi mới công nghệ quản lý, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ tín dụng và sự phối hợp giữa các bộ phận.

ABSTRACT

Since the day of its establishment, the Vietcombank in Hue has been operating on the basis of its customers' benefits and its sustainable development, taking into account its profits as a measure in doing banking business. At present, the Vietcombank in Hue plays a leading role in the investment in capital projects in Thua Thien-Hue province and its profits mainly come from lending investment (accounting for 65.0 % of its total incomes) and some other banking services. Therefore, in most of the commercial banks, the management of risks plays a very important role in their activities. Especially, the management of risks in credits as the profit from lending activities makes significant contributions to the total banks' revenues. Consequently, a good management of risks will certainly make them safe and prevent them from suffering potential risks in the future. This paper provides an overview of the analysis of risk management at the Vietcombank in Hue and basically presents some solutions to the improvement of the quality of credit risk management in this bank. These procedures include innovation of the organizational model and lending processes in credit activities, improvement of internal control model and the quality of evaluation and revision, strengthening of control and supervision of lending and resolutions for bad debts, renovation of management methods, enhancement of the quality of credit staff and creation of better co-operation among the bank's departments.

1. Đặt vấn đề

Hoạt động tín dụng là một trong những hoạt động truyền thống và quan trọng, chiếm khoảng 60 – 70 % tổng thu nhập của nhiều ngân hàng thương mại ở nước ta hiện nay. Trong điều kiện của nền kinh tế thị trường, với sự ra đời của nhiều ngân hàng thương mại cổ phần, đây là một trong những hoạt động đang có sự cạnh tranh gay gắt. Hoạt động tín dụng của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Huế (Vietcombank Huế) chiếm 19,5% thị phần trong thị trường tín dụng trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Trong những năm gần đây, chất lượng quản trị rủi ro của Chi nhánh Vietcombank Huế đã được cải thiện đáng kể, nhưng vẫn còn nhiều nguy cơ tiềm ẩn. Vì vậy, việc nghiên cứu, đánh giá đúng thực trạng quản trị rủi ro và đề xuất các giải pháp phù hợp, có tính khả thi cao nhằm nâng cao chất lượng quản trị rủi ro, góp phần phát triển kinh doanh bền vững là một yêu cầu cấp thiết đối với Chi nhánh Vietcombank Huế.

2. Thực trạng quản trị rủi ro tại Vietcombank Huế

Thực trạng nợ xấu năm 2008 của toàn hệ thống ngân hàng đang ở mức dưới ngưỡng an toàn là 5% trên tổng dư nợ, mặc dầu vậy nợ xấu là vấn đề được các ngân hàng đặc biệt quan tâm. Trong những năm gần đây, Vietcombank Huế đã rất chú ý thực hiện yêu cầu nâng cao chất lượng quản trị rủi ro tín dụng, đã triển khai thực hiện chính sách quản lý tín dụng theo quy trình phân cấp, phân quyền khá rõ ràng; thực hiện quy định xét giới hạn cấp tín dụng đối với khách hàng theo các định chế tài chính; áp dụng các quy trình cho vay phù hợp với khách hàng là doanh nghiệp, thể nhân. Vietcombank Huế đã có chính sách phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro tín dụng một cách nghiêm ngặt theo Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/04/2005 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước. Quy trình cấp tín dụng của Vietcombank Huế hiện nay được thực hiện một cách khá chặt chẽ, việc xếp hạng tín dụng đối với khách hàng là doanh nghiệp được thực hiện theo định kỳ để đưa ra một giới hạn tín dụng phù hợp nhằm hạn chế rủi ro. Công tác báo cáo thống kê và dự báo đã hỗ trợ tích cực cho công tác quản trị điều hành đã được thực hiện thường xuyên. Tuy vậy, tình hình tín dụng của Vietcombank Huế hiện nay vẫn còn những tồn tại một số vấn đề cần tiếp tục được khắc phục.

Năm 2006, nợ xấu chiếm 12,4% trên tổng dư nợ, số liệu tương ứng của năm 2007 là 18,3% và năm 2008 là 33,5%. Mặc dù Vietcombank Huế đã luôn cố gắng để hạn chế nợ xấu nhưng vẫn còn nhiều khó khăn tiềm ẩn như: Quy trình Giới hạn tín dụng chủ yếu bằng định tính, còn mang tính chủ quan; Công tác kiểm tra nội bộ chưa phát huy hết khả năng, chủ yếu là kiểm tra sau. Thông tin được cập nhật từ trung tâm thông tin CIC của Ngân hàng Nhà nước chưa có độ chính xác cao. Cán bộ tín dụng khách hàng là người trực tiếp giải quyết việc cho vay nên khó tránh khỏi những tiêu cực dẫn đến rủi ro cao. Điều đó dẫn đến các khoản vay tiềm ẩn nhiều rủi ro và hàng năm phải trích lập quỹ dự phòng rủi ro lớn, làm giảm lợi nhuận. Năm 2006, Quỹ dự phòng rủi ro chiếm 13,3%, năm 2007 là 4,4% và năm 2008 là 16,3% trên tổng dư nợ. Công tác xử lý

nợ xấu mặc dù được Vietcombank Huế đặc biệt quan tâm để hạn chế tổn thất nhưng do môi trường kinh doanh trên địa bàn chưa thuận lợi nên việc bán nợ hoặc cùng góp vốn liên doanh bằng tài sản thu hồi được là rất khó khăn. Các tài sản thu hồi được đã qua sử dụng có tính thanh khoản thấp nên việc thu hồi tài sản sau xử lý khá phức tạp.

Để đánh giá chính xác thực trạng và nguyên nhân rủi ro của hoạt động tín dụng tại Vietcombank Huế, năm 2008, chúng tôi đã tiến hành điều tra, phỏng vấn 129 cán bộ làm công tác tín dụng trên địa bàn. Kết quả điều tra phỏng vấn đã cho thấy nguyên nhân dẫn đến rủi ro trong hoạt động tín dụng là do: Cho vay không có tài sản đảm bảo; nhiều cán bộ tín dụng gặp khó khăn do thiếu thông tin về khách hàng vay; năng lực thẩm định dự án của cán bộ tín dụng hạn chế; trình độ quản trị vốn của các chủ doanh nghiệp còn yếu kém; kiểm tra sử dụng vốn vay chưa kịp thời; các báo cáo tài chính của khách hàng vay thiếu tính chính xác, chưa đủ độ tin cậy; quy chế thưởng phạt đối với cán bộ tín dụng nhằm hạn chế rủi ro do các yếu tố chủ quan được thực hiện chưa tốt. Một số cán bộ tín dụng cùng một lúc phải phụ trách nhiều loại công việc khác nhau cũng là nguyên nhân làm giảm chất lượng tín dụng.

Thực tế hoạt động tín dụng tại Vietcombank Huế cho thấy vẫn còn những khoản vay có tiềm ẩn rủi ro cao nhưng vẫn giải ngân do áp lực từ nhiều phía như: Cho vay theo chỉ đạo của Chính phủ, cho vay hỗ trợ phát triển theo định hướng của Tỉnh v.v... Một trong những tồn tại nổi bật hiện nay là dư nợ của các doanh nghiệp nhà nước chiếm tỷ trọng lớn trên tổng dư nợ: Năm 2006 chiếm 52%, năm 2007: 32,4% và năm 2008 là 26%. Trong đó, nợ xấu chiếm tỷ trọng tương ứng qua các năm là: 37,8%, 19,8% và 84,7% trên tổng nợ xấu của nhóm này. Dư nợ của nhóm này tiềm ẩn rủi ro cao vì hầu hết các món vay không có tài sản đảm bảo, hoặc nếu có thì đó là tài sản được hình thành từ vốn vay nên khi có rủi ro xảy ra thì tổn thất lớn vì việc xử lý tài sản gặp khó khăn và tính thanh khoản thấp; thiếu thông tin khách hàng trong thẩm định cho vay vì chủ yếu dựa vào lời khai của khách hàng và các báo cáo tài chính của các dự án. Việc thẩm định một số dự án thiếu chính xác, không dự báo được biến động của thị trường, quá trình kiểm tra, kiểm soát sau cho vay chưa kịp thời, tạo khe hở cho khách hàng chiếm dụng vốn và sử dụng vốn sai mục đích, không sát với thực tế để quản trị vốn vay an toàn.

Trong những năm gần đây, Vietcombank Huế đã đầu tư quá lớn vào một số khách hàng, ngành hàng nên nếu có rủi ro xảy ra thì hậu quả sẽ rất nặng nề. Chẳng hạn, trong hai năm (2006, 2007), đầu tư vào ngành xây dựng chiếm gần 40% trên tổng dư nợ; khu vực khách sạn, nhà hàng, thương nghiệp chiếm gần 30% trên tổng dư nợ. Năm 2008, ngành xây dựng chiếm tỷ trọng cao nhất (34,5%), tiếp đến là ngành công nghiệp chế biến (25,6%). Các nguyên nhân nêu trên là nhìn từ góc độ người cho vay nhưng không ít những trường hợp là do từ phía khách hàng vay dẫn đến mất khả năng thanh toán do trình độ quản lý yếu kém, chiếm dụng vốn, sử dụng vốn vay sai mục đích, báo cáo tài chính không chính xác, không minh bạch. Hơn nữa, địa bàn Thừa thiên - Huế luôn chịu ảnh hưởng thiên tai nên cũng có ảnh hưởng không tốt đến tình hình sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp và các hộ gia đình.

3. Giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng quản trị rủi ro tại Vietcombank Huế

Trong cơ chế thị trường, hoạt động tín dụng ngân hàng luôn tiềm ẩn những rủi ro. Thực tế hoạt động tín dụng của Vietcombank Huế trong thời gian qua cho thấy chất lượng tín dụng chưa tốt, hiệu quả kinh doanh còn thấp, tỷ lệ nợ xấu còn cao. Vì vậy, vấn đề đặt ra là quản trị rủi ro như thế nào để hạn chế rủi ro đến mức thấp nhất nhưng vẫn đáp ứng được yêu cầu mở rộng và phát triển cho vay. Để đạt mục tiêu đó, yêu cầu được đặt ra là không ngừng nâng cao chất lượng công tác quản trị rủi ro trong hoạt động tín dụng và phải có những giải pháp phù hợp, vừa có tính khả thi, vừa thống nhất với cả hệ thống của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam, vừa mang nét đặc thù của Vietcombank Huế.

Mục tiêu hoạt động tín dụng của Chi nhánh Vietcombank Huế trong những năm tới là tăng trưởng tín dụng một cách thận trọng, bền vững đi đôi với nâng cao chất lượng tín dụng, tăng tỷ lệ cho vay có đảm bảo bằng tài sản. Phấn đấu bằng mọi biện pháp thu hồi các khoản nợ xấu. Riêng các khoản nợ tồn đọng đã được xử lý bằng dự phòng rủi ro, cần tích cực tìm mọi biện pháp để tận thu. Cải thiện danh mục đầu tư, ưu tiên mở rộng cho vay đối với nhóm khách hàng là các doanh nghiệp nhỏ và vừa; doanh nghiệp ngoài quốc doanh; giảm dần tỷ trọng cho vay đối với những doanh nghiệp nhà nước (DNNN) đang hoạt động kém hiệu quả. Từng bước mở rộng tín dụng đối với thể nhân trên cơ sở bám sát chương trình tín dụng như: Cho vay du học, cho vay trả góp mua nhà, mua ô tô, bất động sản có giá trị, cho vay tiêu dùng đối với cá nhân.

Tiếp tục đa dạng hoá thành phần khách hàng theo hướng tăng tỷ trọng khách hàng có tài sản đảm bảo, nhất là đối với khách hàng thuộc thành phần kinh tế ngoài quốc doanh và cho vay bán lẻ. Mở rộng cho vay đối với các khách hàng đang sản xuất kinh doanh trong các ngành kinh tế mũi nhọn, kinh doanh mặt hàng có thị trường tiêu thụ ổn định; cho vay thận trọng đối với các mặt hàng có nhiều biến động về thị trường giá cả.

Để thực hiện mục tiêu trên, giải pháp chủ yếu để nâng cao chất lượng quản trị rủi ro trong hoạt động tín dụng của Vietcombank Huế trong những năm tới là:

1. *Đổi mới mô hình tổ chức và quy trình cho vay trong hoạt động tín dụng.* Đối với cho vay doanh nghiệp nhỏ và vừa, cho vay tư nhân, cá thể và các hình thức cho vay bán lẻ khác không thuộc Quy trình tín dụng đối với khách hàng là doanh nghiệp theo Quyết định số 90/QĐ-NHNT-QLTD ngày 26 tháng 05 năm 2006 của Tổng Giám đốc Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, được tổ chức quản trị theo ngành dọc, thống nhất từ Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam xuống các chi nhánh. Như vậy, hoạt động cấp tín dụng sẽ hình thành hai khối rõ rệt là khối cho vay bán buôn và khối cho vay bán lẻ. Đồng thời các khối khác cũng sẽ từng bước hình thành như khối thẻ, khối tài trợ thương mại v.v.

2. *Hoàn thiện mô hình kiểm tra, kiểm soát nội bộ.* Bộ phận này cần phải được hoạt động độc lập với ban lãnh đạo tại Vietcombank Huế, bảo đảm tính độc lập và khách quan trong công tác kiểm tra kiểm soát, đồng thời hoàn thiện phương pháp kiểm

soát và kiểm tra nội bộ theo chuẩn mực quốc tế. Công tác kiểm tra phải thực hiện thường xuyên hơn đối với các hoạt động tín dụng tại Vietcombank Huế; các khoản vay có giá trị lớn cần phải thông qua bộ phận kiểm soát nội bộ, góp phần hạn chế rủi ro. Ngoài ra, sau khi kết thúc năm tài chính, cần thuê một cơ quan kiểm toán độc lập bên ngoài để thực hiện kiểm tra hoạt động tín dụng nhằm đánh giá, rà soát các khoản cho vay.

3. *Nâng cao chất lượng thẩm định.* Công tác thẩm định rất quan trọng trong quy trình cấp tín dụng của Vietcombank Huế. Vì thế cần nâng cao năng lực thẩm định bằng các biện pháp như bồi dưỡng nghiệp vụ có liên quan; đào tạo, nâng cao tính chuyên nghiệp về công tác thẩm định; khai thác tốt hệ thống thông tin và cập nhật thường xuyên để không bị lạc hậu; có cơ chế động viên khen thưởng phù hợp.

4. *Tăng cường kiểm tra, giám sát vốn vay và xử lý nợ xấu.* Song song với việc tăng năng lực thẩm định rủi ro, Vietcombank Huế cũng cần tăng cường hơn nữa việc giám sát kiểm tra sử dụng vốn. Trong một số trường hợp, cán bộ thẩm định đồng ý cho vay vốn với mục đích phù hợp với quy trình cho vay nhưng trong thực tế người đi vay lại sử dụng vốn với mục đích khác ảnh hưởng đến khả năng trả nợ hoặc sử dụng sai mục đích. Do vậy, Vietcombank Huế cần tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát sử dụng vốn sau khi vay.

Tính đến hết quý I năm 2009, nợ xấu của Vietcombank Huế chiếm 20% tổng dư nợ, số tiền dự kiến trích lập quỹ dự phòng là 32 tỷ đồng chiếm 10.6% tổng nợ xấu của Chi nhánh. Việc trích lập dự phòng hàng năm đã làm giảm lợi nhuận của Chi nhánh, do vậy việc xử lý nợ là vấn đề cấp thiết hiện nay. Đánh giá phân tích từng khoản nợ nhằm xây dựng phương án xử lý phù hợp cho từng khoản nợ xấu là giải pháp tích cực nhất hiện nay. Để đưa ra phương án hợp lý và hiệu quả, cần phải cơ cấu lại nợ đối với các khách hàng đang có khó khăn về tài chính.

- Đối với các khoản vay chuyển nợ quá hạn do khách hàng gặp khó khăn tài chính, Chi nhánh cần phối hợp chặt chẽ với khách hàng khi khách hàng đưa ra phương án kinh doanh hợp lý, có khả năng thay đổi tình hình hiện tại để tái cơ cấu lại nợ cho khách hàng. Đặc biệt là một số dự án về phát triển du lịch như xây dựng các khách sạn tiêu chuẩn 5 sao, khu nghỉ dưỡng cao cấp và dự án xây dựng các nhà máy sản xuất nguyên vật liệu xây dựng, dệt may, chế biến v.v..., Chi nhánh Vietcombank Huế cần có chính sách cụ thể, mạnh dạn phối hợp cùng khách hàng trong công tác tái cơ cấu nợ. Điều đó có tác dụng động viên, khuyến khích khách hàng và tạo nguồn cho khách hàng trả nợ tốt hơn.

- Đối với các khoản vay có tài sản đảm bảo, Chi nhánh có thể xử lý tài sản đảm bảo bằng biện pháp thu hồi tài sản, cho thuê tài sản, liên doanh hoặc góp vốn bằng chính tài sản đó để trừ nợ, bán nợ cho công ty mua bán nợ.

- Đối với những khách hàng cố tình chây ì thì có thể sử dụng phương án kiện ra tòa để xử lý.

Thực tế là nhờ có các biện pháp đã linh hoạt trong việc xử lý nợ, năm 2006 Chi

nhánh đã thu hồi được 3,4%, năm 2007 là 80% và năm 2008 đã tận thu được khoảng 27% tổng số tiền đã trích lập tương ứng qua các năm. Từ đầu năm 2009, Chi nhánh đã gấp rút xử lý nợ xấu, giảm tỷ lệ trích lập dự phòng rủi ro và phân đấu đạt kế hoạch đến cuối năm nợ xấu đạt chuẩn dưới 5%. Chất lượng tín dụng tại Chi nhánh đã được cải thiện rõ rệt thông qua việc giảm nợ xấu nhóm 4 và nhóm 5. Tính đến hết quý 1 năm 2009, nợ nhóm 5 còn 4,6% trên tổng nợ xấu (tỷ lệ này đầu năm 2009 là 71,8%).

5. *Đổi mới công nghệ quản lý, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ tín dụng và sự phối hợp giữa các bộ phận.* Công nghệ được chuyển giao từ nước ngoài rất hiện đại và tính tiện ích cao nhưng hiện nay, cán bộ Chi nhánh chưa khai thác hết tính năng của nó. Hàng năm, cán bộ Vietcombank Huế cần được tham gia các lớp tập huấn về nghiệp vụ, nâng cao trình độ chuyên môn cũng như kỹ năng về thẩm định. Bên cạnh đó cần có sự phối hợp nhuần nhuyễn của các bộ phận phòng ban để giải quyết công việc có hiệu quả cao.

Ngoài ra, Vietcombank Huế cần tập trung nhiều hơn nữa về công tác marketing, quảng bá sản phẩm, chào bán các sản phẩm mang lại tiện ích cho khách hàng và chăm sóc khách hàng tốt nhất. Công tác trích lập dự phòng rủi ro cần được thực hiện theo Chuẩn mực tài chính Quốc tế (IFRS) để đánh giá. Yêu cầu các doanh nghiệp cung cấp thông tin chính xác trong các báo cáo tài chính. Quan tâm hơn nữa công tác nâng cao chất lượng tín dụng và quản trị rủi ro để Vietcombank Huế phát triển bền vững và xây dựng một thương hiệu uy tín và chất lượng.

4. Kết luận

Kết quả phân tích ở trên cho thấy, hiện nay và trong những năm tới, Chi nhánh Vietcombank Huế cần đẩy mạnh đa dạng hoá và mở rộng lĩnh vực đầu tư, đổi mới mô hình và qui trình cho vay trong hoạt động tín dụng theo khối. Mặt khác, cần tăng cường kiểm tra, kiểm soát nội bộ theo chuẩn mực quốc tế; nâng cao năng lực thẩm định, phẩm chất của cán bộ tín dụng. Thực tế hoạt động tín dụng tại Chi nhánh Vietcombank Huế đã cho thấy việc giám sát vốn vay, xử lý nợ xấu là có tác dụng rất tích cực nhằm hạn chế tổn thất trong quá trình quản trị vốn, tăng lợi nhuận. Để góp phần thực hiện tốt các giải pháp trên, cần đổi mới công nghệ quản lý và sự phối hợp giữa các bộ phận, nâng cao nghiệp vụ quản lý. Đồng thời với thực hiện các giải pháp nâng cao chất lượng quản trị rủi ro như đã nêu trên, Chi nhánh Vietcombank Huế cũng cần có sự hỗ trợ từ bên ngoài, nhất là từ Ngân hàng Nhà nước, Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Văn Tiến, “*Quản trị rủi ro trong kinh doanh ngân hàng*”, NXB Thống kê.
- [2] Lê Văn Tư (2005), “*Quản trị Ngân hàng thương mại*”, NXB Tài chính.
- [3] Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, “*Nâng cao năng lực Quản trị rủi ro của các Ngân hàng Thương mại Việt Nam*”(Kỷ yếu hội thảo khoa học), NXB Phương Đông.

- [4] Nguyễn Văn Tiến (2003), “*Đánh giá và phòng ngừa rủi ro trong hoạt động kinh doanh ngân hàng*”, NXB Thống kê.
- [5] Một số báo và tạp chí chuyên ngành Ngân hàng và các báo cáo nghiên cứu khoa học của nhiều tác giả đã được công bố trên Tạp chí chuyên ngành Ngân hàng.
- [6] Các trang website: Tapchiketoan.com, Quacauvang.com.vn, Vnexpresss, Saga.vn, Kiemtoan.com.vn, Svt.vista.gov.vn, Congnghemoi.net, icb.com, vcb.com.vn, Vntrades.com, Cnktedn.edu.vn, xalo.vn, hoidoanhnghiep.com