

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**

Trương Võ Kim Ngân

**CƠ CHẾ QUẢN LÝ VỐN TẬP TRUNG
TẠI NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ
PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

TP. Hồ Chí Minh – Năm 2008

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**

Trương Võ Kim Ngân

**CƠ CHẾ QUẢN LÝ VỐN TẬP TRUNG
TẠI NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ
PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Kinh tế tài chính – Ngân hàng
Mã số : 60.31.12

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS. TS. NGUYỄN NGỌC HÙNG**

TP. Hồ Chí Minh – Năm 2008

MỤC LỤC	
	TRANG
GIẢI THÍCH TỪ NGỮ	
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	
LỜI MỞ ĐẦU	8
<u>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ TÀI SẢN CÓ, TÀI SẢN NỢ VÀ CƠ CHẾ QUẢN LÝ VỐN TẬP TRUNG (FTP) TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI</u>	11
1.1 Quản trị Tài sản có:	11
1.1.1 Khái niệm và thành phần của tài sản có	11
1.1.2 Nội dung quản trị tài sản có	12
1.1.3 Các phương pháp quản trị tài sản có	13
1.2 Quản trị Tài sản nợ	18
1.2.1 Khái niệm và thành phần của tài sản nợ	18
1.2.2 Nội dung quản trị tài sản nợ	22
1.2.3 Các phương pháp quản trị tài sản nợ	25
1.3 Cơ chế Quản lý vốn tập trung	28
1.3.1 Khái niệm và mục đích thực hiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung	28
1.3.2 Nguyên tắc thực hiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung	29
1.3.3 Ưu điểm và nhược điểm của Cơ chế Quản lý vốn tập trung	30
<u>CHƯƠNG 2: TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CƠ CHẾ QUẢN LÝ VỐN TẬP TRUNG TẠI NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM</u>	33
2.1 Khái quát quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam	33
2.2 Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam	34
2.3 Tình hình thực hiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng	36

Đầu tư và Phát triển Việt Nam	
2.3.1 Nội dung cơ bản của Cơ chế Quản lý vốn cũ	36
2.3.2 Nội dung cơ bản của Cơ chế Quản lý vốn tập trung	38
2.3.3 Tình hình thực hiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung	342
2.4 Đánh giá chung về những thành tựu và tồn tại trong việc thực hiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam	61
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CƠ CHẾ QUẢN LÝ VỐN TẬP TRUNG TẠI NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM	66
3.1 Định hướng phát triển của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam	66
3.2 Giải pháp hoàn thiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam.	67
3.2.1 Điều kiện để triển khai cơ chế quản lý vốn tập trung	67
3.2.2 Kiến nghị đối với Hội sở chính	68
3.2.3 Kiến nghị đối với các chi nhánh/đơn vị trực thuộc	69
3.2.4 Các bước Thực hiện trước khi chuyển đổi sang mô hình Cơ chế quản lý vốn tập trung	70
3.2.5 Giải pháp khắc phục nhược điểm của cơ chế quản lý vốn tập trung	73
3.2.5.1 Tháo gỡ những bất hợp lý trong qui định về hạn mức thanh toán cho các chi nhánh	73
3.2.5.2 Áp dụng giá mua – bán vốn FTP đúng với nội dung của cơ chế định giá chuyển vốn	74
3.2.5.3 Áp dụng mô hình Cơ chế quản lý vốn tập trung FTP với một bộ phận điều hành vốn duy nhất	75
KẾT LUẬN	79
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

PHỤ LỤC

GIẢI THÍCH TỪ NGỮ

Các từ ngữ sử dụng trong bài viết được định nghĩa như sau:

Định giá chuyển vốn: là cơ chế xác định thu nhập hoặc chi phí đối với các bên có liên quan trong quá trình luân chuyển vốn nội bộ nhằm xác định mức độ đóng góp về lợi nhuận của từng đơn vị kinh doanh trong kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Trung tâm chi phí (Cost Center) (sau đây gọi tắt là Trung tâm): là bộ phận chịu trách nhiệm về việc điều hành vốn toàn ngành theo yêu cầu của Hội đồng Quản lý Tài sản Nợ - Có trong năm kế hoạch và theo sự phân công, điều hành của Ban Tổng giám đốc.

Đơn vị kinh doanh/Chi nhánh (Profit Uni): là bộ phận có quan hệ trực tiếp với khách hàng trong quá trình huy động vốn và sử dụng vốn. Đơn vị kinh doanh bao gồm các chi nhánh và các bộ phận ban, phòng trực tiếp thực hiện nghiệp vụ kinh doanh tại Hội sở chính (đơn vị có thu).

Hội sở chính: Trụ sở chính, điều hành tất cả hoạt động của các chi nhánh trong cùng một ngân hàng.

Kỳ xác định thu nhập /chi phí: là khoảng thời gian tính toán thu nhập hoặc chi phí đối với các giao dịch vốn thuộc đối tượng (hiện nay được quy định là thời gian 1 tháng).

Kỳ hạn định giá lại:

Đối với các giao dịch có điều chỉnh lãi suất do thay đổi của lãi suất thị trường là kỳ hạn từ ngày phát sinh giao dịch đến ngày định giá lại;

Đối với các giao dịch có lãi suất cố định: là kỳ hạn từ ngày phát sinh giao dịch đến ngày đáo hạn;

Đối với các giao dịch không có ngày đến hạn: kỳ hạn định giá lại do Trung tâm định nghĩa.

Số dư bình quân (Average Balance): là số dư của khoản mục Tài sản Nợ hoặc Có được xác định theo phương pháp bình quân số học trong kỳ xác định thu nhập hoặc chi phí.

Giá chuyển vốn nội bộ - FTP (sau đây gọi là giá chuyển vốn): là lãi suất do Trung tâm

công bố cho từng thời kỳ đối với việc "mua vốn" hoặc "bán vốn" giữa Trung tâm với các đơn vị kinh doanh.

Chi phí (FTP_{charge}): là số tiền Trung tâm “thu” được từ việc “bán” vốn cho các đơn vị kinh doanh để sử dụng trong quá trình hoạt động.

Thu nhập (FTP_{credit}): là số tiền Trung tâm “trả” cho các đơn vị kinh doanh do đã thực hiện nghiệp vụ huy động vốn.

Tỉ lệ Thu nhập lãi ròng cận biên ($NIM-Net\ Interest\ Margin$): là tỉ lệ giữa Thu nhập ròng từ lãi và tài sản có sinh lời.

Thu nhập ròng từ lãi ($NII - Net\ Interest\ Income$): là chênh lệch giữa thu nhập từ lãi trừ đi chi phí trả lãi trong kỳ của đơn vị kinh doanh.

Thu nhập ròng ($NI - Net\ Income$): là thu nhập ròng từ hoạt động kinh doanh chung của đơn vị kinh doanh.

Mức đóng góp của đơn vị kinh doanh ($NC - Net\ Contribution$): là lợi nhuận của đơn vị kinh doanh trong kỳ.

Phân hệ Treasury: Tài khoản phản ánh giao dịch nhận-gửi vốn của chi nhánh với Hội sở chính

Hệ thống: là hệ thống ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam.

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ALCo (Asset/Liability Management Committee): Hội đồng Quản lý tài sản Nợ - Có

ATM (Automatic teller machine): Máy rút tiền tự động

ATM-POST: dịch vụ thanh toán bằng thẻ ATM

BIDV (Bank for Investment and Development of Vietnam): Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Cơ chế FTP (Fund Transfer Pricing): Cơ chế quản lý vốn tập trung

HSC: Hội sở chính

NHTMCP: Ngân hàng thương mại cổ phần

NIM (Net Interest Margin): Hệ số thu nhập lãi ròng cận biên

NVKDĐT: Nguồn vốn kinh doanh tiền tệ

OLAP (On line Analytical Processing): Báo cáo phân tích trực tuyến

TSCĐ: Tài sản cố định

TSC: Tài sản có

TSN: Tài sản nợ

LỜI MỞ ĐẦU

Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) là ngân hàng thương mại thuộc sở hữu Nhà nước, được thành lập từ ngày 26/4/1957 với tên gọi ban đầu là Ngân hàng kiến thiết Việt Nam.

Là doanh nghiệp được tổ chức theo mô hình công ty Mẹ - công ty con, các chi nhánh (công ty con) của BIDV được hạch toán độc lập, được độc lập triển khai các chiến lược cụ thể nhằm hoàn thành chỉ tiêu được giao. Vì thế, các chi nhánh có thể cạnh tranh với nhau và cạnh tranh với cả công ty mẹ. Các chi nhánh gia tăng lãi suất huy động vốn, hạ thấp lãi suất cho vay, giảm chi phí cung cấp dịch vụ bằng mọi giá để thu hút khách hàng bất chấp sự gia tăng của chi phí huy động vốn, sự giảm sút thu nhập. Điều này dẫn đến sự không công bằng trong việc xác định phần đóng góp của công ty con vào thu nhập chung và việc phân bổ chi phí của công ty mẹ cho các công ty con.

Thực hiện chủ trương tái cơ cấu lại hoạt động ngân hàng theo mô hình ngân hàng hiện đại, đáp ứng yêu cầu hội nhập phù hợp với thông lệ quốc tế, đồng thời chuẩn bị từng bước cho kế hoạch hình thành các tập đoàn tài chính qui mô lớn trong tương lai, một trong những vấn đề BIDV cần phải thực hiện chính là công tác quản trị rủi ro, quản trị tài sản nợ, quản lý vốn, mà trọng tâm là giải quyết công tác điều hành vốn nội bộ trong ngân hàng. Nhận thức được vấn đề này, ngày 13/01/07, BIDV đã chính thức triển khai Cơ chế quản lý vốn tập trung (FTP) trong toàn hệ thống. Cơ chế Quản lý vốn tập trung mới sẽ chuyển cơ chế quản lý vốn nội bộ hiện nay của BIDV từ cơ chế “vay-gửi” sang cơ chế “mua-bán” vốn. Qua đó áp dụng một giá điều chuyển vốn nội bộ thống nhất cho tất cả các chi nhánh trong cùng một ngân hàng, làm cơ sở xác định thu nhập và chi phí chính xác cho từng chi nhánh và quan trọng là quản lý được các rủi ro trong công tác quản lý vốn như rủi ro lãi suất, rủi ro thanh khoản.

Hiện nay, không chỉ có BIDV là ngân hàng duy nhất áp dụng cơ chế quản lý vốn tập trung, nhưng là ngân hàng thương mại nhà nước đầu tiên áp dụng cơ chế này và có thực tiễn chuyển đổi từ cơ chế cũ sang cơ chế mới, vì thế tôi đã quyết định chọn mô hình ứng dụng cơ chế quản lý vốn tập trung của BIDV làm đề tài nghiên cứu này.

Mục đích nghiên cứu:

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị vốn của các ngân hàng thương mại làm cơ sở để nghiên cứu quá trình triển khai và ứng dụng cơ chế quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam. Từ đó rút ra những thành tựu và tồn tại qua thực tiễn ứng dụng; đồng thời đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế này tại BIDV.

Phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp mô tả: Trình bày tình hình thực hiện Cơ chế quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam. Trên cơ sở đó, so sánh hiệu quả vận dụng 2 cơ chế cũ và mới.
- Phương pháp thống kê: sử dụng các phương pháp toán học xác định cách tính toán thu nhập, chi phí và các tiêu chí khác khi áp dụng mô hình Cơ chế Quản lý vốn tập trung

Kết cấu đề tài nghiên cứu: Kết cấu đề tài gồm có 3 chương

- * Chương 1: Tổng quan về Quản trị tài sản Có, tài sản Nợ và Cơ chế quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng thương mại. Chương này được trình bày trên cơ sở lý thuyết có liên hệ thực tiễn ứng dụng, triển khai tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam
 - * Chương 2: Phân tích tình hình thực hiện Cơ chế quản lý vốn tập trung từ đó, đánh giá quá trình thực hiện Cơ chế quản lý vốn này tại Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam.
 - * Chương 3: Trên cơ sở định hướng phát triển và Quan điểm hoàn thiện Cơ chế quản lý vốn tập trung của Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam, nội dung Chương 3 Đề xuất các giải pháp hoàn thiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam.
-

CHƯƠNG 1:

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ TÀI SẢN CÓ, TÀI SẢN NỢ VÀ CƠ CHẾ QUẢN LÝ VỐN TẬP TRUNG (FTP) TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Trong hoạt động quản trị kinh doanh ngân hàng, quản trị nguồn vốn và sử dụng vốn chiếm một vai trò rất quan trọng. Quản trị nguồn vốn chính là quản trị Tài sản nợ và Quản trị sử dụng vốn chính là quản trị tài sản có.

Quản trị tốt Tài sản có và Tài sản nợ giúp ngân hàng tối đa hóa hiệu quả sử dụng vốn, đảm bảo sự tăng trưởng nguồn vốn ổn định, đảm bảo khả năng thanh khoản và hạn chế các rủi ro trong hoạt động kinh doanh.

1.1 Quản trị Tài sản có:

1.1.1 Khái niệm và thành phần của tài sản có:

1.1.1.1 Khái niệm tài sản có:

Tài sản có là kết quả của việc sử dụng vốn của ngân hàng, là những tài sản được hình thành từ các nguồn vốn của ngân hàng trong quá trình hoạt động.

Phân loại tài sản có của ngân hàng:

- Căn cứ vào hình thức tồn tại, tài sản Có của ngân hàng có thể tồn tại dưới dạng tài sản thực, tài sản tài chính và tài sản vô hình.
- Căn cứ vào nguồn gốc hình thành, tài sản của ngân hàng được hình thành chủ yếu từ nguồn vốn chủ sở hữu, vốn tích lũy trong quá trình kinh doanh, vốn huy động và vốn đi vay,...
- Căn cứ vào vị trí trong Bảng tổng kết tài sản, tài sản của ngân hàng bao gồm tài sản nội bảng và tài sản ngoại bảng

1.1.1.2 Các thành phần của 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.

Đây là những tài sản không sinh lời (tiền mặt tại quỹ) hoặc sinh lời rất thấp (tiền gửi tại các ngân hàng khác). Tuy nhiên, chúng phải được duy trì để đáp ứng nhu cầu chi trả tiền mặt cho khách hàng, chi phí hoạt động ngân hàng, bù đắp thiếu hụt trong thanh toán bù trừ và thực hiện dự trữ bắt buộc theo qui định của ngân hàng Nhà nước.

- 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 gia tăng phần thu nhập của ngân hàng.

Với vai trò là một doanh nghiệp, ngân hàng có thể thực hiện đầu tư trực tiếp thông qua việc trực tiếp đầu tư kinh doanh hoặc liên doanh liên kết, góp vốn đầu tư hoặc đầu tư gián tiếp thông qua thị trường tài chính.

- Khoản mục tín dụng:

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 các ngân hàng thương mại. Đây là hoạt động chứa đựng nhiều rủi ro, vì vậy, thu nhập từ hoạt động cho vay là thu nhập có rủi ro. Do đó, việc xây dựng một chính sách tín dụng phù hợp là hết sức quan trọng.

Khoản mục tín dụng bao gồm: cho vay trực tiếp, cho vay gián tiếp (chiết khấu, cầm cố và các nghiệp vụ tài trợ không phải cho vay trực tiếp khác), cho thuê tài chính và Bảo lãnh ngân hàng. Ngoài ra, hiện nay, các chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng cũng đang kiến nghị bổ sung nghiệp vụ Bao thanh toán vào danh mục tín dụng.

- Danh mục tài sản có khác: Danh mục các tài sản có khác bao gồm: tài sản cố định, các khoản phải thu,...

1.1.2 Nội dung quản trị tài sản có:

Quản trị tài sản có là việc quản lý các danh mục sử dụng vốn của ngân hàng nhằm tạo một cơ cấu tài sản có thích hợp bao gồm: ngân quỹ, tín dụng, đầu tư và các tài sản khác đảm bảo ngân hàng hoạt động kinh doanh an toàn và có lãi.

1.1.2.1 Các yếu tố tác động đến quản trị tài sản có:

- Các qui định của pháp luật có liên quan đến hoạt động của ngân hàng
-

- Mọi quan hệ tương hỗ giữa ngân hàng và khách hàng
- Lợi nhuận kinh doanh
- Hiệu quả và sự an toàn trong hoạt động ngân hàng.

1.1.2.2 Các nguyên tắc quản trị tài sản có:

- Đa dạng hóa các khoản mục tài sản có để phân tán rủi ro
- Giải quyết tốt nhất mối quan hệ giữa thanh khoản và khả năng sinh lời trong một khoản mục tài sản có.
- Đảm bảo được sự chuyển hóa một cách linh hoạt về mặt giá trị giữa các danh mục của tài sản có nhằm giúp cho ngân hàng luôn có được một danh mục tài sản có phù hợp với những biến động của môi trường kinh doanh.

1.1.3 Các phương pháp Quản trị Tài sản có:

1.1.3.1 Phân chia tài sản có 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 tồn tại dưới hình thức tiền mặt, tiền gửi tại các ngân hàng khác. Vì đây là loại tài sản không sinh lời hoặc sinh lời rất thấp nên các ngân hàng chỉ duy trì ở mức độ vừa đủ hoặc đủ để đáp ứng yêu cầu của ngân hàng Nhà nước.
 - + Dự trữ thứ cấp tồn tại dưới hình thức các chứng khoán có tính thanh khoản cao. Các loại chứng khoán này phải đáp ứng các điều kiện: an toàn (trái phiếu chính phủ), thời gian đáo hạn ngắn (dưới 1 năm) và dễ dàng chuyển đổi thành tiền mặt.
 - + Tín dụng: đây là hoạt động đem lại nguồn thu chủ yếu cho các ngân hàng thương mại nhưng là loại thu nhập có rủi ro. Vì thế hoạt động tín dụng luôn được kiểm soát chặt chẽ.
 - + Đầu tư: Tùy thuộc vào mục đích đầu tư là vì thanh khoản hay vì lợi nhuận 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: Đây là loại tiền gửi không ổn định nhưng chi phí huy động thấp nên hầu như toàn bộ được sử dụng cho dự trữ sơ cấp và một phần để cho vay ngắn hạn.
- + Tiền gửi có kỳ hạn: Đây là loại tiền gửi có tính ổn định cao nhưng chi phí huy động cũng cao nên phần dự trữ cho nguồn huy động này không lớn và hầu hết được sử dụng để cho vay trung và dài hạn.
- + 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.
- Thiết lập các trung tâm:

Từ việc phân chia tài sản có căn cứ vào nguồn hình thành, ta thiết lập các trung tâm tương ứng với từng nguồn. Các trung tâm này được coi là các ngân hàng nhỏ trong ngân hàng lớn và nó có trách nhiệm phân chia nguồn vốn của trung tâm mình để hình thành nên những khoản mục tài sản có thích hợp.

Cách thức quản trị tài sản Có này gần giống như mô hình quản lý vốn tập trung sẽ được trình bày chi tiết ở phần sau. Từ ý tưởng thành lập các trung tâm vốn, tiến tới hình thành một trung tâm quản lý vốn tập trung để quản lý cả tài sản có và tài sản nợ.

- Mô hình lập trình tuyến tính: Căn cứ vào từng loại tài sản có, nhà quản trị ngân hàng sẽ xác định lợi nhuận mang lại của từng loại tài sản và sau đó xác định khối lượng của từng danh mục tài sản có mà ngân hàng phải đầu tư sao cho có lợi nhất. (Xem bảng 1.1)

Bảng 1.1: *Danh mục đầu tư*

STT	Khoản mục	Lãi suất (%)	Khối lượng
1	Dự trữ sơ cấp	2	X_1
2	Dự trữ thứ cấp	4	X_2
3	Tín dụng	8	X_3
4	Đầu tư	6	X_4
5	Tài sản khác	1	X_5

Danh mục đầu tư: $F(x) = 2X_1 + 4X_2 + 8X_3 + 6X_4 + 1X_5 \rightarrow \text{Max}$

Nguồn: Quản trị ngân hàng thương mại [2]

1.1.3.2 Quản trị dự trữ:

- Mục đích 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.

Ta có:

$$\text{TÀI SẢN CÓ} = \text{TÀI SẢN NỢ} + \text{VỐN NGÂN HÀNG}$$

Như vậy, để duy trì khả năng chi trả, thì:

$$\text{TÀI SẢN CÓ} \geq \text{TÀI SẢN NỢ}$$

- 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 khác và các chứng khoán có tính thanh khoản cao.

Nó tóm lại, đây là hoạt động quản trị rất quan trọng. Dự trữ quá nhiều sẽ giảm tính hiệu quả kinh doanh, dự trữ quá ít không đảm bảo khả năng chi trả của ngân hàng, làm ảnh hưởng đến uy tín của ngân hàng. Ngoài ra, theo qui định, các ngân hàng thương mại phải thực hiện dự trữ bắt buộc.

1.1.3.3 Xây dựng chính sách tín dụng hiệu quả:

- Khái niệm: Chính sách tín dụng là hệ thống các quan điểm, chủ trương, định hướng qui định chỉ đạo hoạt động tín dụng và đầu tư của ngân hàng, do Hội đồng quản trị đưa ra phù hợp với chiến lược phát triển của ngân hàng và những qui định pháp lý hiện hành.
- Mục đích của chính sách tín dụng:
 - + Cung cấp đường lối cụ thể của ngân hàng cho nhân viên tín dụng và các nhà quản trị khi đưa ra quyết định cho vay đối với khách hàng.

- + Hỗ trợ ngân hàng hướng tới một danh mục cho vay có thể kết hợp nhiều mục tiêu khác nhau (tăng lợi nhuận, phòng chống, kiểm soát rủi ro, thỏa mãn các yêu cầu về mặt pháp lý, phù hợp với yêu cầu của ngân hàng).
 - Nội dung của chính sách tín dụng:
 - + Phải xác định được qui mô tín dụng, đó chính là tỷ trọng của khoản mục tín dụng trong danh mục tài sản có.
 - + Các thành phần của một khoản tín dụng, bao gồm: hạn mức tín dụng, thời hạn cho vay, thời gian ưu đãi tín dụng (ân hạn), thời gian trả nợ, kỳ hạn trả nợ,...
 - + Quyền phán quyết và mức phán quyết: Quyền phán quyết thuộc về thành viên của ban điều hành như Giám đốc, Phó Giám đốc, Tổng Giám đốc, Phó Giám đốc,... Những người có chức vụ càng lớn thì quyền phán quyết càng cao vì việc này gắn liền với trách nhiệm người đưa ra phán quyết.
 - + Xác định xem những văn kiện nào của khách hàng đòi hỏi phải đi kèm với đơn xin vay và cần được bảo quản tại ngân hàng.
 - + Những nguyên tắc tiếp nhận, đánh giá và quản lý tài sản thế chấp, cầm cố.
 - + Những tiêu chuẩn chất lượng tối thiểu áp dụng đối với tất cả các khoản cho vay; trình tự, thủ tục giải quyết một hồ sơ vay vốn của ngân hàng.
 - + Xác định rõ khách hàng chiến lược và ngành hàng chiến lược của ngân hàng.
 - + Chính sách ưu đãi khách hàng: Ưu đãi về lãi suất tín dụng, về hạn mức tín dụng, về tài sản đảm bảo, phương thức cho vay và thời hạn cho vay,...
 - + Chính sách cạnh tranh, marketing: Ngân hàng quảng bá chính sách tín dụng và điều kiện vay vốn nhằm giúp khách hàng vay hiểu và thực hiện đúng, giám sát việc triển khai thực hiện của cán bộ tín dụng, thông tin ngược lại cho ngân hàng bằng các đề xuất, kiến nghị cần sửa chữa và hoàn thiện chính sách tín dụng của ngân hàng.
 - + Xác định chính sách lãi suất cho vay: Xác định chính sách lãi suất cho vay vừa phải đảm bảo bù đắp được chi phí và lợi nhuận của ngân hàng, vừa phải đáp ứng khả năng cạnh tranh trên thị trường.
-

+ Chính sách quản lý rủi ro tín dụng: Phải đảm bảo nguyên tắc **Phân tán rủi ro** (không cho vay vốn tập trung quá nhiều vào một khách hàng hoặc một nhóm khách hàng, một ngành/lĩnh vực kinh tế hoặc một nhóm ngành/lĩnh vực kinh tế có liên quan đến nhau), **Qui trình xét duyệt cấp tín dụng phải thông qua nhiều cấp**, nhiều người hoặc tập thể (Cán bộ tín dụng – Trưởng phòng tín dụng – Giám đốc hoặc Hội đồng tín dụng - ...), **Kiểm tra giám sát thường xuyên** (được thực hiện bởi cán bộ tín dụng và bộ phận kiểm tra giám sát độc lập).

Như đã trình bày ở trên, thu nhập từ hoạt động tín dụng là thu nhập chủ yếu của các ngân hàng thương mại nhưng là loại thu nhập có rủi ro. Ngoài ra, để đóng vai trò là huyết mạch của nền kinh tế, thực hiện tài trợ các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mà vẫn đảm bảo giảm thiểu rủi ro ở mức thấp nhất, các ngân hàng thương mại cần phải thiết lập một chính sách tín dụng hiệu quả trên cơ sở tuân thủ các qui định pháp luật.

Chính sách tín dụng hiệu quả bao gồm việc xây dựng chính sách lãi suất thích hợp, thủ tục vay nợ khoa học, quản lý rủi ro tín dụng, tiêu chuẩn xếp loại khách hàng,...kể cả phương pháp quản lý và xử lý các khoản vay có vấn đề.

1.1.3.4 Xây dựng chính sách đầu tư hiệu quả:

Ngân hàng cần phải có một chính sách đầu tư hữu hiệu và phải được viết bằng văn bản, bao gồm các nội dung chủ yếu sau:

- Nêu rõ mục tiêu hoạt động đầu tư của ngân hàng, thông thường là để cân bằng giữa tính thanh khoản và tính sinh lời của chứng khoán. Nếu ngân hàng có nguồn vốn huy động ổn định thì trong đầu tư chứng khoán thường chú trọng đến tính sinh lời và ngược lại.
 - Xác định cơ cấu danh mục chứng khoán theo nhóm thanh khoản và nhóm đầu tư tạo thu nhập. Cụ thể là loại chứng khoán nào và tỉ trọng bao nhiêu,...?
 - Xác định tỉ trọng của khoản mục đầu tư chứng khoán trong tổng tài sản có của ngân hàng.
 - Xác định rõ khả năng cầm cố chứng khoán, chiết khấu hoặc tái chiết khấu khi nhu cầu vốn phát sinh.
-

Nói tóm lại, Chính sách đầu tư hiệu quả bao gồm việc xây dựng danh mục đầu tư sao cho đa dạng hóa được các rủi ro và thu được lợi nhuận tốt nhất. Chính sách đầu tư sẽ được điều hành bởi một thành viên trong Ban điều hành, nhiệm vụ của người điều hành là vận dụng các chính sách đầu tư đã vạch để áp dụng cho phù hợp với những điều kiện tại ngân hàng.

1.2 Quản trị Tài sản nợ:

1.2.1 Khái niệm và thành phần của tài sản nợ:

1.2.1.1 Khái niệm tài sản nợ:

Tài sản nợ là kết quả của việc huy động vốn của ngân hàng từ các tổ chức kinh tế và mọi tầng lớp dân cư trong xã hội. Quản trị tài sản nợ là quản trị nguồn vốn phải trả của ngân hàng nhằm đảm bảo cho ngân hàng luôn có đủ nguồn vốn để duy trì và phát triển một cách hiệu quả hoạt động kinh doanh của mình, đồng thời đáp ứng kịp thời mọi nhu cầu thanh khoản ở mức độ chi phí thấp nhất

1.2.1.2 Các thành phần của tài sản nợ:

- Các tài khoản giao dịch:
 - + Tài khoản thanh toán: Đây là loại tài khoản tiền gửi không kỳ hạn phục vụ mục đích thanh toán của các tổ chức và cá nhân. Vì thế lãi trả cho loại tiền gửi này bằng 0 (ở các nước phát triển) hoặc rất thấp (ở các nước Châu Á). Khoản dự trữ cho loại tiền gửi này rất lớn, ngân hàng thu được lợi nhuận thông qua việc thu phí cung cấp các dịch vụ thanh toán cho khách hàng. Ngoài ra, ngân hàng có thể sử dụng một phần nguồn vốn từ loại tiền gửi này để thực hiện cho vay ngắn hạn đem lại thu nhập cao cho ngân hàng vì chi phí huy động rất thấp.
 - + Tài khoản vãng lai: Tài khoản vãng lai cũng tương tự như tài khoản thanh toán nhưng có chức năng cho phép thấu chi đến một mức độ nhất định. Đối với loại tài khoản này, ngoài phí thu từ hoạt động cung cấp dịch vụ thanh toán, ngân hàng còn thu được phần phí cấp hạn mức thấu chi.

- Các tài khoản phi giao dịch:

Đây là loại tài khoản tiền gửi có kỳ hạn phục vụ mục đích sinh lời của các tổ chức và cá nhân. Lãi trả cho loại tiền gửi này cao hơn tùy thuộc vào thời gian gửi của khách

hàng. Do tính chất ổn định cao, ngân hàng sử dụng nguồn này để thực hiện cho vay trung dài hạn nhưng thu nhập thấp hơn do chi phí huy động cao hơn.

- Vay vốn trên thị trường tiền tệ:

+ Vay vốn giữa các ngân hàng thương mại: Các ngân hàng thương mại có thể cho vay lẫn nhau qua thị trường liên ngân hàng nhằm đáp ứng nhu cầu chi trả tức thời trong ngày dưới sự chủ trì của ngân hàng Nhà nước. Hoạt động vay mượn được thực hiện thông qua tài khoản thanh toán của mỗi ngân hàng mở tại ngân hàng Nhà nước. Ngoài ra, các ngân hàng thương mại có thể cho vay trực tiếp lẫn nhau không thông qua thị trường liên ngân hàng.

Trong cơ chế quản lý vốn tập trung, các chi nhánh của ngân hàng có thể không cần thực hiện vay trên thị trường tiền tệ, các chi nhánh sẽ mua vốn của Hội sở chính với chi phí thấp hơn, thời gian thực hiện nhanh hơn, thủ tục gọn nhẹ hơn. Hơn nữa, nguồn vốn của ngân hàng được tập trung quản lý tại Trung tâm quản lý vốn, vì thế, một khi ngân hàng đang thừa vốn, Hội sở chính sẽ đưa ra mức mua vốn thấp, hạn chế việc huy động vốn tràn lan, không hiệu quả của các chi nhánh.

+ Vay ngân hàng Nhà nước: Ngân hàng Nhà nước thực hiện cho các ngân hàng thương mại vay thông qua nghiệp vụ chiết khấu và tái chiết khấu các giấy tờ có giá, cho vay lại theo hồ sơ tín dụng. Tuy nhiên, điều kiện cho vay của ngân hàng Nhà nước còn tùy thuộc vào mục tiêu chính sách tiền tệ trong từng thời kỳ, uy tín, chất lượng hoạt động của các ngân hàng thương mại.

+ Phát hành chứng chỉ tiền gửi: Đây là loại giấy tờ có giá có thể chuyển nhượng được có hưởng lãi và lãi suất tùy theo sự thỏa thuận giữa khách hàng với người phát hành. Ở các nước phát triển, chứng chỉ tiền gửi do ngân hàng phát hành có 2 mệnh giá thấp (để huy động vốn trong dân cư) và cao (để huy động vốn từ các tổ chức kinh tế). Ở Việt Nam hiện nay, các ngân hàng thương mại vẫn có phát hành chứng chỉ tiền gửi nhưng không đúng tính chất của nó. Thực chất đó là việc huy động tiền gửi có kỳ hạn trong dân cư. Ngân hàng phát hành cho phép khách hàng rút vốn trước hạn nhưng thực hiện thu phí rút vốn trước hạn.

+ Phát hành kỳ phiếu, trái phiếu ngân hàng: Đây là loại chứng khoán có kỳ hạn dưới 7 năm được phát hành để huy động vốn dài hạn.

+ Ngoài ra, ở Việt Nam hiện nay, các ngân hàng thương mại còn phát hành trái phiếu chuyển đổi, trái phiếu tăng vốn,... với kỳ hạn dài hơn (10 – 15 năm) để huy động vốn dài hạn.

- Phát triển các tài khoản hỗn hợp:

Tài khoản hỗn hợp là tài khoản tiền gửi hoặc phi tiền gửi cho phép kết hợp thực hiện các dịch vụ thanh toán, tiết kiệm, môi giới, tín dụng, đầu tư. Khách hàng (chủ tài khoản) sẽ ủy thác dịch vụ trọn gói cho nhân viên quản lý tại ngân hàng. Những đặc điểm thu hút khách hàng của loại tài khoản này là tốc độ, cùng với những tiện ích dịch vụ mà khách hàng được hưởng.

Hiện nay các ngân hàng thương mại ở Việt Nam đã cung cấp cho khách hàng loại tài khoản có chức năng tương tự như loại tài khoản hỗn hợp (BIDV cung cấp loại tài khoản này với tên gọi là smart@ccount), nhưng chỉ áp dụng cho loại hình khách hàng là doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có thể sử dụng loại tài khoản này để thanh toán và được hưởng lãi suất cao hơn lãi suất dành cho tài khoản giao dịch.

- Vay ngắn hạn qua Hợp đồng mua lại (Repurchase agreement-RP)

Hợp đồng mua lại là Hợp đồng được ký kết giữa ngân hàng với khách hàng hoặc giữa ngân hàng với ngân hàng để thỏa thuận mua bán tạm thời các loại chứng khoán chất lượng có tính thanh khoản cao và thực hiện mua lại các loại chứng khoán này tại một thời điểm trong tương lai với mức giá xác định. Thời hạn Hợp đồng có thể là qua đêm hoặc đến vài tháng tùy thuộc vào thỏa thuận của 2 bên. Với giao dịch này, ngân hàng có thể thỏa mãn nhu cầu vay vốn mà không phải bán vĩnh viễn các chứng khoán chất lượng của mình.

Hiện nay, các công ty chứng khoán ở Việt Nam đang cung cấp dịch vụ tương tự gọi là REPO chứng khoán. Đây thực chất là nghiệp vụ mua-bán chứng khoán có kỳ hạn. Nghiệp vụ này có ưu điểm là: người bán chứng khoán có quyền được mua lại chứng khoán đã bán với một giá xác định, vẫn được hưởng cổ tức và các quyền lợi phát sinh khác từ chứng khoán đã bán.

- Bán và chứng khoán hóa các khoản cho vay

+ Bán các khoản cho vay: Việc bán các khoản nợ giúp các ngân hàng thương mại đáp ứng nhu cầu vốn và là một trong những phương pháp xử lý nợ xấu khi bán các khoản nợ khó đòi cho các Công ty mua bán nợ. Các khoản nợ được mua, bán là các khoản nợ mà tổ chức tín dụng cho khách hàng vay đang hạch toán nội bảng; các khoản nợ đã được tổ chức tín dụng xử lý bằng dự phòng rủi ro hoặc bằng nguồn khác hiện đang được hạch toán theo dõi ngoại bảng. Bên mua các khoản nợ thường là các ngân hàng (bao gồm cả những ngân hàng nước ngoài có mục đích tìm kiếm một vị trí chắc chắn trong thị trường nội địa), công ty bảo hiểm, công ty tài chính, quỹ tương hỗ.

Theo qui định của ngân hàng Nhà nước Việt Nam, một khoản nợ có thể được bán một phần hoặc toàn bộ, bán cho nhiều bên mua nợ và có thể được mua, bán nhiều lần. Việc mua-bán nợ được thực hiện theo một trong hai phương thức và do các bên tự chọn là phương thức mua-bán nợ thông qua đấu giá các khoản nợ và phương thức thông qua đàm phán trực tiếp giữa bên bán nợ và bên mua nợ.

+ Chứng khoán hóa các khoản cho vay: Các ngân hàng sử dụng các khoản cho vay như tài sản thế chấp trong việc phát hành chứng khoán để thu hút các nguồn vốn mới. Ngân hàng lại tiếp tục sử dụng nguồn vốn này để đầu tư, cho vay,... Khi các khoản nợ được thanh toán, ngân hàng sẽ chuyển khoản thanh toán này cho người sở hữu những chứng khoán đó.

Đây là phương pháp giúp ngân hàng thay đổi một tài sản có thành nguồn vốn cho mình. Thông thường, những khoản nợ được chứng khoán hóa này là những khoản nợ có chất lượng cao. Tuy nhiên, một khi hoạt động này không được kiểm soát chặt chẽ sẽ dẫn đến những rủi ro lớn trên thị trường tài chính từ đó tác động đến nền kinh tế, tương tự như tình trạng khủng hoảng trên thị trường chứng khoán thế giới kéo dài gần 1 tháng (bắt đầu từ ngày 9/8/07) do sự sụp đổ của thị trường cho vay thế chấp bất động sản của Mỹ.

- Vốn chiếm dụng: Chiếm dụng vốn là việc ngân hàng sử dụng các khoản tiền gửi nghĩa vụ của khách hàng trong quá trình tổ chức thanh toán không dùng tiền mặt
-

như: các khoản tiền ký quỹ của khách hàng để bảo chi séc, phát hành L/C, bảo lãnh ngân hàng,... để đáp ứng nhu cầu vốn tạm thời.

1.2.2 Nội dung quản trị tài sản nợ:

1.2.2.1 Các yếu tố tác động đến quản trị tài sản nợ:

- Các nhân tố quyết định đến quy mô nguồn vốn huy động tiền gửi:
 - + Lãi suất huy động: Lãi suất là giá mà người vay phải trả để được sử dụng tiền không thuộc sở hữu của họ và là lợi tức người cho vay có được đối với việc trì hoãn chi tiêu. Để cạnh tranh thu hút tiền gửi của khách hàng, các ngân hàng thường cung cấp các khoản tiền gửi có kỳ hạn với mức lãi suất hấp dẫn.
Tuy nhiên, công cụ lãi suất, nếu không được kiểm soát chặt chẽ sẽ dẫn đến tình trạng các ngân hàng gia tăng liên tục lãi suất huy động vốn nhằm gia tăng nguồn vốn huy động, đồng thời làm gia tăng lãi suất cho vay tác động tiêu cực đến nền kinh tế. Bản thân các ngân hàng thương mại Việt Nam cũng ý thức được điều này. Trong những năm gần đây, các ngân hàng thương mại đã bắt đầu phương pháp cạnh tranh thu hút nguồn vốn với chi phí rẻ hơn bằng cách nâng cao số lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng và nâng cao chất lượng trong cung cấp dịch vụ.
 - + Chất lượng dịch vụ ngân hàng: Chất lượng dịch vụ ngân hàng được đánh giá thông qua tính đa dạng, tiện ích của sản phẩm ngân hàng và hàm lượng công nghệ trong sản phẩm. Cụ thể, sự phát triển các sản phẩm dịch vụ ATM, ATM-POST, Debit card, thanh toán qua thẻ, thanh toán qua mạng, các loại tài khoản hỗn hợp, ... sẽ thu hút sự quan tâm và sử dụng dịch vụ của khách hàng.
Đồng thời, đội ngũ nhân viên ngân hàng có trình độ cao cũng góp phần làm gia tăng chất lượng dịch vụ ngân hàng thông qua việc tư vấn, kinh doanh trên tài khoản cho khách hàng (tài khoản hỗn hợp, trust) thái độ phục vụ, ..
 - + Các nhân tố khách quan khác: Các nhân tố khách quan khác cũng tác động đến qui mô nguồn vốn huy động của ngân hàng như: Luật các tổ chức tín dụng (qui định mức tối đa của nguồn vốn huy động), chính sách tiền tệ, chính sách tài chính của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước, thu nhập và động cơ của người gửi tiền.
-

- Chi phí huy động vốn: Chi phí huy động vốn là khoản chi phí được cấu thành bởi chi phí lãi phải trả cho các khoản tiền gửi của khách hàng và các chi phí phi lãi phát sinh khác trong quá trình huy động vốn như chi phí trả lương nhân viên, chi phí về khoa học công nghệ, chi phí quản lý,...
- Lựa chọn giữa chi phí và rủi ro trong huy động vốn:

+ Các loại rủi ro tác động đến nguồn vốn huy động của ngân hàng: Thực tế cho thấy, việc lựa chọn nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu kinh doanh của ngân hàng không chỉ phụ thuộc vào chi phí huy động vốn của mỗi nguồn mà còn phụ thuộc vào rủi ro mà nguồn vốn huy động đó có thể mang lại. Nguồn vốn huy động với chi phí thấp thì rủi ro cao và ngược lại.

Các loại rủi ro tác động đến nguồn vốn huy động của ngân hàng như sau:

- Rủi ro lãi suất: là loại rủi ro xuất hiện khi có sự thay đổi của lãi suất thị trường hoặc của những yếu tố có liên quan đến lãi suất (ví dụ như lạm phát) dẫn đến những tổn thất về tài sản hoặc làm giảm thu nhập của ngân hàng.

Cụ thể, khi lãi suất thị trường giảm, ngân hàng sẽ bị thiệt hại do trước đó đã huy động những nguồn vốn dài hạn với lãi suất cao. Khi lãi suất thị trường tăng, người gửi tiền sẽ rút vốn để đầu tư vào lĩnh vực khác có lợi hơn. Như vậy, rủi ro lãi suất thường xuất hiện ở những nguồn vốn huy động dài hạn.

- Rủi ro thanh khoản: là loại rủi ro xuất hiện khi ngân hàng thiếu khả năng chi trả, không chuyển đổi kịp các loại tài sản ra tiền hoặc không có khả năng vay mượn để đáp ứng yêu cầu của nhu cầu thanh toán.

Hiện tượng thiếu hụt thanh khoản, thường là một trong những dấu hiệu đầu tiên cho thấy ngân hàng đang trong tình trạng khó khăn tài chính nghiêm trọng. Khi áp lực rút tiền ngày càng gia tăng, trong khi ngân hàng không thể huy động thêm các khoản tiền gửi mới do niềm tin của công chúng vào ngân hàng giảm đi, ngân hàng sẽ gặp nguy cơ phá sản vì không đáp ứng nổi nhu cầu thanh khoản.

- Rủi ro vốn chủ sở hữu: khi vốn huy động quá lớn so với vốn chủ sở hữu, các nhà đầu tư sẽ lo lắng đến khả năng hoàn trả của ngân hàng và có thể họ sẽ rút
-

vốn ra khỏi ngân hàng đó, hoặc việc huy động nguồn vốn quá lớn so với qui mô vốn sở hữu sẽ xuất hiện rủi ro về khả năng hoàn trả.

Để giảm thiểu các rủi ro nêu trên, ngoài việc các nhà quản trị ngân hàng thương mại phải có kế hoạch huy động vốn và sử dụng nguồn vốn hợp lý, Ngân hàng nhà nước cũng ban hành các qui định về lãi suất (áp dụng mức lãi suất trần), tỷ lệ dự trữ, tỷ lệ thanh khoản tại các ngân hàng thương mại và qui định về mức tối đa huy động vốn so với vốn chủ sở hữu.

Trong cơ chế quản lý vốn tập trung, các chi nhánh của một ngân hàng không còn phải bận tâm đến vấn đề rủi ro này nữa, toàn bộ rủi ro sẽ được tập trung về Hội sở chính. Như thế, việc quản trị rủi ro sẽ được thực hiện tốt hơn việc phân tán và giải quyết rủi ro của từng chi nhánh.

Việc lựa chọn giữa chi phí và rủi ro trong huy động vốn không chỉ mang tính chất khoa học mà còn là một nghệ thuật trong quản trị nguồn vốn. Thông thường, những nguồn vốn có chi phí thấp (như tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi giao dịch) thì độ ổn định thấp và như vậy rủi ro thanh khoản cao, những nguồn vốn dài hạn thì sẽ gặp rủi ro khi lãi suất thay đổi,...

Theo qui định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, các ngân hàng thương mại được phép sử dụng 40% nguồn vốn ngắn hạn để cho vay trung dài hạn (Quyết định 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19/4/05), các ngân hàng thường cố gắng gia tăng qui mô nguồn vốn huy động này để gia tăng qui mô nguồn vốn ngắn hạn được phép cho vay trung dài hạn, đồng thời hạn chế rủi ro huy động vốn với chi phí thấp.

1.2.2.2 Các nguyên tắc quản trị tài sản nợ:

- Chấp hành các qui định của pháp luật và các cơ quan quản lý trong quá trình huy động vốn ngân hàng như: Tỷ lệ tối đa được phép huy động so với vốn tự có (nhằm đảm bảo khả năng chi trả), Lãi suất huy động phải phù hợp với cơ chế quản lý về lãi suất của ngân hàng Nhà nước.
 - Phải đảm bảo được 2 yêu cầu: Chi phí huy động thấp và qui mô nguồn vốn huy động cao
-

- Đáp ứng kịp thời nhu cầu thanh khoản của ngân hàng, hạn chế đến mức tối đa sự sụt giảm đột ngột về nguồn vốn của ngân hàng.
- Sử dụng các công cụ huy động vốn đa dạng để hạn chế rủi ro và phù hợp với các đặc điểm hoạt động của ngân hàng.

1.2.3 Các phương pháp quản lý Tài sản nợ:

Thực hiện các chính sách và biện pháp đồng bộ để khơi tăng nguồn vốn của ngân hàng. Nói chung, để đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh, các ngân hàng thương mại đều nỗ lực gia tăng các biện pháp nhằm nâng cao khả năng huy động vốn. Các ngân hàng có thể sử dụng các biện pháp sau:

1.2.3.1 Biện pháp kinh tế:

Đó là việc ngân hàng sử dụng các đòn bẩy kinh tế (hầu hết là công cụ lãi suất) để gia tăng sức hấp dẫn của huy động vốn. Mặc dù đây là biện pháp rất linh hoạt giúp ngân hàng đáp ứng nhanh nhu cầu vốn và với sự thay đổi lãi suất trên thị trường, tuy nhiên, trong những năm gần đây, Ngân hàng Nhà nước đã báo động việc lạm dụng công cụ này trong việc gia tăng nguồn vốn huy động của các Tổ chức tín dụng. Tình trạng các ngân hàng cạnh tranh thu hút nguồn tiền gửi bằng các gia tăng lãi suất làm gia tăng chi phí huy động vốn, ảnh hưởng xấu đến kết quả kinh doanh của ngân hàng và ảnh hưởng tiêu cực đến nền kinh tế.

1.2.3.2 Biện pháp kỹ thuật:

Đây là biện pháp được khuyến khích áp dụng và là biện pháp cơ bản, lâu dài mang tính chất chiến lược của mỗi ngân hàng.

Các biện pháp này bao gồm:

- Cải tiến khoa học công nghệ trong lĩnh vực ngân hàng. Ứng dụng công nghệ thanh toán hiện đại, nhằm tạo điều kiện thuận tiện trong giao dịch cho khách hàng, đảm bảo tốc độ giao dịch, tính chính xác, an toàn trong giao dịch.

Hiện nay, hầu hết các ngân hàng đều ý thức được tầm quan trọng của khoa học công nghệ và không ngừng cải tiến công nghệ nhằm thu hút khách hàng. Cụ thể các ngân hàng bắt đầu cung cấp các dịch vụ ngân hàng hiện đại như: Gửi một nơi rút tiền nhiều nơi, Gửi tiền và rút tiền qua máy ATM, thanh toán tại nhà (Homebanking), thanh toán

qua mạng (Internet-banking),... Tuy nhiên, so với thế giới, thì công nghệ này vẫn còn lạc hậu, chưa đồng bộ, các ngân hàng trong nước không liên kết với nhau làm gia tăng chi phí đầu tư cho công nghệ. Vì thế, chi phí cung cấp dịch vụ ngân hàng vẫn còn cao làm hạn chế sự tham gia của người dân, đồng thời hạn chế khả năng huy động vốn của ngân hàng.

- Đa dạng hóa các hình thức huy động vốn như cung cấp nhiều loại tiền gửi linh hoạt (tiền gửi phân tầng theo số dư, tiền gửi có thời hạn linh hoạt), cung cấp các loại tài khoản hỗn hợp vừa có chức năng giao dịch vừa có chức năng tiết kiệm,...

Các ngân hàng thương mại Việt Nam đã bắt đầu nghiên cứu, ứng dụng, phát triển các sản phẩm huy động mới. Đây cũng là một chiến lược cạnh tranh quan trọng giữa các ngân hàng để thu hút khách hàng. Tuy nhiên, khả năng cung cấp các sản phẩm này còn phụ thuộc và khoa học công nghệ ngân hàng.

- Hoàn thiện và phát triển mạng lưới huy động vốn thông qua việc thiết lập mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm, phát triển hệ thống ATM, phát triển hệ thống thanh toán POST.

Các ngân hàng thương mại Việt Nam có ưu điểm là có mạng lưới giao dịch rộng lớn (đặc biệt là Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn). Tuy nhiên, việc phát triển mạng lưới tràn lan, không được kiểm soát chặt chẽ sẽ dẫn đến việc lãng phí vốn, con người và công nghệ.

1.2.3.3 Biện pháp tâm lý:

Biện pháp tâm lý thực hiện thông qua việc duy trì mối quan hệ với khách hàng, khắc ghi hình ảnh của ngân hàng trong tâm trí khách hàng. Cụ thể:

- Chăm sóc khách hàng, thường xuyên tổ chức gặp gỡ, tiếp xúc khách hàng, tác động vào yếu tố tình cảm, tâm lý của khách hàng để tạo lập củng cố, duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp, lâu dài, bền vững giữa khách hàng và ngân hàng.
 - Tổ chức hoạt động tuyên truyền (thông qua Hội nghị khách hàng), quảng cáo, tổ chức sự kiện, tham gia các hoạt động xã hội nhằm truyền đạt hình ảnh, thanh thế, uy tín của ngân hàng, các dịch vụ ngân hàng đến khách hàng.
-

- Ngoài ra, ngân hàng cũng phải quan tâm công tác đào tạo nhân viên ngân hàng có trình độ chuyên môn, nắm vững các qui định, chính sách pháp luật trong nước và thế giới để có thể tư vấn khách hàng, đào tạo nhân viên về thái độ, tác phong giao tiếp,...
- Trụ sở giao dịch phải được đặt ở vị trí thuận lợi, phải có bề ngoài đẹp để nhằm củng cố uy tín của ngân hàng.

1.2.3.4 Sử dụng các công cụ cơ bản để tìm kiếm nguồn vốn:

Trên đây là các biện pháp để tăng khả năng huy động vốn ngân hàng về lâu dài, mang tính chiến lược. Tuy nhiên, trong quá trình hoạt động, ngân hàng luôn luôn đối diện với rủi ro thanh khoản. Một khi nhu cầu vốn phát sinh vượt quá khả năng thanh khoản, ngân hàng sẽ thực hiện vay theo thứ tự sau:

- Vay qua đêm: thực hiện trong trường hợp sang ngày làm việc tiếp theo ngân hàng có được nguồn thu tương ứng.
- Vay tái cấp vốn của Ngân hàng nhà nước với thời hạn linh hoạt tùy vào nhu cầu và khả năng trả nợ của ngân hàng.
- Sử dụng các hợp đồng mua lại, các chứng chỉ tiền gửi có mệnh giá lớn để huy động vốn, vay Euro dollar,...

1.2.3.5 Đa dạng hóa các nguồn vốn huy động và tạo cơ cấu nguồn vốn phù hợp với những đặc điểm hoạt động của ngân hàng:

Tùy vào đặc điểm của ngân hàng là ngân hàng bán buôn (chủ yếu cho vay trung dài hạn) hay bán lẻ (chủ yếu cho vay ngắn hạn) mà các ngân hàng có cơ cấu nguồn hợp lý để bảo đảm khả năng thanh khoản, tránh rủi ro về lãi suất.

1.2.3.6 Tận dụng nguồn vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn:

Tận dụng nguồn vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn hợp lý giúp ngân hàng tận dụng được nguồn huy động vốn rẻ mà vẫn đảm bảo an toàn trong hoạt động kinh doanh ngân hàng.

1.2.3.7 Thực hiện tốt các nội dung cơ bản trong quản lý tài sản nợ của ngân hàng:

Bao gồm: Xây dựng kế hoạch nguồn vốn; Thực hiện công tác điều hành vốn trong toàn hệ thống; Phân tích, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch nguồn vốn trong từng thời kỳ của từng chi nhánh và toàn hệ thống và theo dõi việc thực hiện lãi suất, chênh lệch lãi suất bình quân cho vay và huy động của từng chi nhánh cũng như toàn bộ hệ thống.

1.3 Cơ chế Quản lý vốn tập trung:

Trên đây, chúng ta đã phân tích khái quát về công tác quản trị nguồn vốn và sử dụng vốn. Tuy nhiên, hiện nay, các ngân hàng thương mại vẫn thực hiện công tác quản trị nguồn vốn và sử dụng vốn theo từng chi nhánh, không có nguyên tắc thống nhất cho các chi nhánh trong cùng một ngân hàng. Tình trạng này gây nên hiện tượng có những chi nhánh rất tốt về khả năng thanh khoản thậm chí thừa vốn, không có đầu ra, có những chi nhánh đang lâm vào tình trạng thâm hụt thanh khoản nghiêm trọng, phải vay lại từ ngân hàng hoặc tổ chức khác với lãi suất cao. Cơ chế quản lý vốn tập trung khắc phục được tình trạng này trên sở sở quản lý tập trung rủi ro và nguồn vốn.

1.3.1 Khái niệm và mục đích thực hiện cơ chế Quản lý vốn tập trung:

3.1.1.1 Khái niệm:

Cơ chế quản lý vốn tập trung còn được gọi là cơ chế FTP (Fund Transfer Pricing). Cơ chế quản lý vốn tập trung là cơ chế quản lý vốn từ Trung tâm quản lý vốn đặt tại Hội sở chính của ngân hàng. Các chi nhánh trở thành các đơn vị kinh doanh, thực hiện mua bán vốn với Hội sở chính (thông qua trung tâm vốn). Hội sở chính sẽ mua toàn bộ tài sản Nợ của chi nhánh và bán vốn để chi nhánh sử dụng cho tài sản Có. Từ đó, thu nhập và chi phí của từng chi nhánh được xác định thông qua chênh lệch mua bán vốn với Hội sở chính. Tập trung rủi ro thanh khoản và rủi ro lãi suất về Hội sở chính.

3.1.1.2 Mục đích thực hiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung:

- Quản lý tập trung nguồn vốn của toàn hệ thống 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 các địa bàn khác nhau.
- Phân bổ chi phí, thu nhập vốn một cách khách quan, công bằng để đánh giá đúng mức độ đóng góp của các đơn vị vào thu nhập chung của toàn hệ thống.

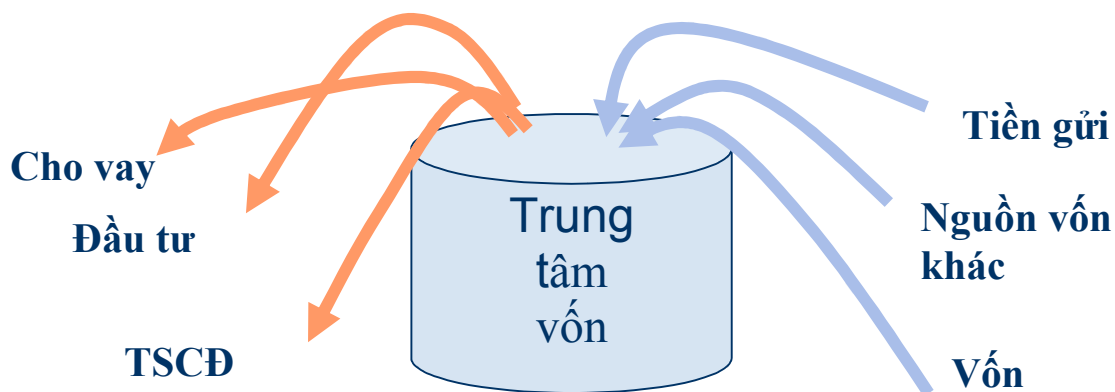
1.3.2 Nguyên tắc thực hiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung:

1.3.2.1 Quản lý vốn tập trung và thống nhất:

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.

1.3.2.2 Thực hiện cơ chế mua-bán vốn với chi nhánh:

- Công tác điều hành vốn nội bộ chuyển từ cơ chế “vay - gửi” vốn sang cơ chế “mua - bán” vốn, Hội sở chính thực hiện mua toàn bộ tài sản Nợ và bán tài sản Có cho các chi nhánh. Cùng với hoạt động “mua – bán” vốn, toàn bộ rủi ro về vốn (rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất) được chuyển về Hội sở chính.
- Chi nhánh phải trả lãi cho hoạt động “mua” vốn (tương ứng với Tài sản Có) và nhận được lãi khi “bán” vốn cho Hội sở chính (tương ứng với Tài sản Nợ). Lãi, hay giá của hoạt động “mua – bán” vốn (gọi là giá chuyển vốn) do Hội sở chính xác định và định kỳ thông báo tới các đơn vị kinh doanh.
- Giá chuyển vốn là công cụ đặc lực cho hoạt động điều hành vốn tại Hội sở chính cũng như là căn cứ để đánh giá hiệu quả hoạt động trong kỳ của mỗi đơn vị kinh doanh. 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.



Hình 1.1: Minh họa cơ chế mua-bán vốn

1.3.2.3 Quản lý tập trung thanh khoản, rủi ro lãi suất:

Tập trung công tác quản trị, điều hành vốn tại Hội sở chính trong đó có tổ chức quản lý rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất toàn hệ thống. Chi nhánh thực sự trở thành các đơn vị kinh doanh, tìm kiếm lợi nhuận từ các hoạt động cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

1.3.3 Ưu điểm và nhược điểm của Cơ chế Quản lý vốn tập trung:

1.3.3.1 Ưu điểm:

- Quản lý tập trung rủi ro thanh khoản, rủi ro ngoại hối và rủi ro lãi suất:

Đây là ba rủi ro trong các loại rủi ro chính trong hoạt động kinh doanh ngân hàng. Trước khi ứng dụng cơ chế quản lý vốn tập trung, các chi nhánh tự chịu trách nhiệm về việc quản lý rủi ro trong hoạt động dẫn đến sự phân tán trong chiến lược hoạt động kinh doanh, không hiệu quả và không kiểm soát được thường xuyên hoạt động của các chi nhánh. Với cơ chế mới, các chi nhánh chỉ tập trung vào công việc kinh doanh, toàn bộ rủi ro nêu trên chuyển về Hội sở chính quản lý.

- Hạn chế tình trạng thừa/thiếu thanh khoản:

Trong cơ chế quản lý vốn tập trung, mọi giao dịch của chi nhánh đều phải tập trung về Hội sở chính thông qua Trung tâm vốn. Khi huy động được nguồn tiền gửi, chi nhánh thực hiện bán toàn bộ cho Trung tâm, khi có nhu cầu thanh toán, đầu tư, cho vay,... chi nhánh thực hiện mua lại vốn từ Trung tâm. Trung tâm vốn sẽ thực hiện động tác luân chuyển vốn giữa các chi nhánh. Vì thế, các chi nhánh không cần quan tâm đến vấn đề thanh khoản và sẽ không tồn tại tình trạng thừa hoặc thiếu thanh khoản tại chi nhánh của mình.

- Phương pháp quản lý nguồn vốn thống nhất nhưng không can thiệp vào hoạt động kinh doanh cụ thể của từng chi nhánh:

Điều này thể hiện qua việc Hội sở chính định một giá điều chuyển vốn thống nhất cho các chi nhánh và thực hiện mua-bán vốn với các chi nhánh mà không can thiệp cụ thể vào hoạt động cụ thể của từng chi nhánh.

- Bộ máy quản lý gọn nhẹ, hiện đại, loại bỏ được một số công tác báo cáo, báo cáo thủ công:
-

Kết quả hoạt động kinh doanh của từng chi nhánh được thực hiện mỗi ngày thông qua hệ thống quản lý của cơ chế quản lý vốn tập trung – Hệ thống báo cáo FTP (sẽ được trình bày cụ thể trong Chương 2- Chương trình Hệ thống báo cáo định giá chuyển vốn nội bộ). Vì thế đã loại bỏ được một số công tác báo cáo về nguồn vốn, tiền tệ, công tác báo cáo thanh khoản mỗi ngày, báo cáo hoặc lập kế hoạch về nhu cầu thanh khoản,... Các báo cáo khác (nếu có) được tổng hợp tự động thông qua chương trình báo cáo FTP và có thể được chiết xuất ra file excel.

1.3.3.2 Nhược điểm:

- Hạn chế thao tác nghiệp vụ tại các chi nhánh:

Cơ chế quản lý vốn tập trung là tiền đề công nghệ để hình thành Tập đoàn tài chính ngân hàng trên cơ sở tất cả giao dịch về tiền tệ, dịch vụ ngân hàng, quản trị rủi ro được tập trung về Hội sở chính thông qua các Trung tâm. Trong tương lai, các chi nhánh chỉ đóng vai trò là nơi tiếp xúc khách hàng, tiếp nhận nhu cầu khách hàng và đưa về Trung tâm xử lý. Vì vậy, các thao tác nghiệp vụ tại chi nhánh sẽ bị hạn chế dần, làm hạn chế trình độ nghiệp vụ của các nhân viên ngân hàng, hạn chế kinh nghiệm thực tiễn, kinh nghiệm chuyên môn.

- Chi phí ứng dụng cao:

Để áp dụng cơ chế quản lý vốn tập trung, Cơ chế này phải được triển khai đồng bộ đến tất cả các chi nhánh ngân hàng trên toàn quốc. Đối với các ngân hàng có mạng lưới chi nhánh rộng lớn (như Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam), việc đầu tư cho phát triển công nghệ ứng dụng cơ chế quản lý vốn tập trung đòi hỏi phải có tiềm lực vốn rất lớn.

Nói tóm lại, công tác quản trị vốn đóng vai trò quyết định trong việc kinh doanh thành công hay thất bại của một ngân hàng. Với cơ chế quản lý vốn tập trung, việc quản trị vốn thật sự trở thành trung tâm điều hành vốn trong hệ thống ngân hàng, xóa bỏ cơ chế quản lý vốn phân tán như trước đây, giảm thiểu tối đa chi phí sử dụng vốn và rủi ro điều hành vốn.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 trình bày tổng quan về Quản trị tài sản Có và Quản trị tài sản Nợ. Trình bày sơ lược về Cơ chế quản lý vốn tập trung, mục đích thực hiện Cơ chế quản lý vốn tập trung và những ưu điểm của cơ chế này so với cơ chế quản lý vốn cũ - giảm thiểu tối đa chi phí sử dụng vốn và rủi ro điều hành vốn. Từ đó khẳng định tính cần thiết của việc ứng dụng Cơ chế quản lý vốn tập trung vào hoạt động quản trị nguồn vốn của các ngân hàng thương mại.

Tuy nhiên, bản thân Cơ chế quản lý vốn tập trung cũng tồn tại những nhược điểm nhất định. Phần nghiên cứu ở Chương 2 sẽ trình bày chi tiết hơn những tồn tại cần khắc phục và đề xuất các giải pháp thích hợp ở Chương 3.

CHƯƠNG 2:

TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CƠ CHẾ QUẢN LÝ VỐN TẬP TRUNG TẠI NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

Trước khi đi vào tìm hiểu Cơ chế quản lý vốn tập trung đang được thực hiện tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, chúng ta sẽ tìm hiểu sơ lược về quá trình hình thành, phát triển và Cơ cấu tổ chức, bộ máy của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

2.1 Khái quát quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (Tên tiếng Anh: Bank for Investment and Development of Vietnam - BIDV), tiền thân là Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam, thành lập vào ngày 26/4/1957. Địa điểm đặt trụ sở chính: Tháp A tòa nhà Vincom, 191 Bà Triệu, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội. BIDV là một trong những ngân hàng thương mại hàng đầu của Việt Nam về qui mô vốn (Vốn điều lệ trên 7.447 tỷ đồng tính từ ngày 12/6/07), về mạng lưới hoạt động (103 chi nhánh và 400 điểm giao dịch trên toàn quốc), về khả năng cung cấp các dịch vụ ngân hàng và về mức độ ứng dụng công nghệ ngân hàng hiện đại trong giao dịch.

Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam như sau:

- Ngày 26/4/1957, Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam (trực thuộc Bộ Tài chính) - tiền thân của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam - được thành lập theo quyết định 177/TTg ngày 26/04/1957 của Thủ tướng Chính phủ.
 - Ngày 24/6/1981, Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam được đổi tên thành Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam theo Quyết định số 259-CP của Hội đồng Chính phủ.
 - Ngày 14/11/1990, Ngân hàng Đầu tư và Xây dựng Việt Nam được đổi tên thành Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam theo Quyết định số 401-CT của Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng.
-

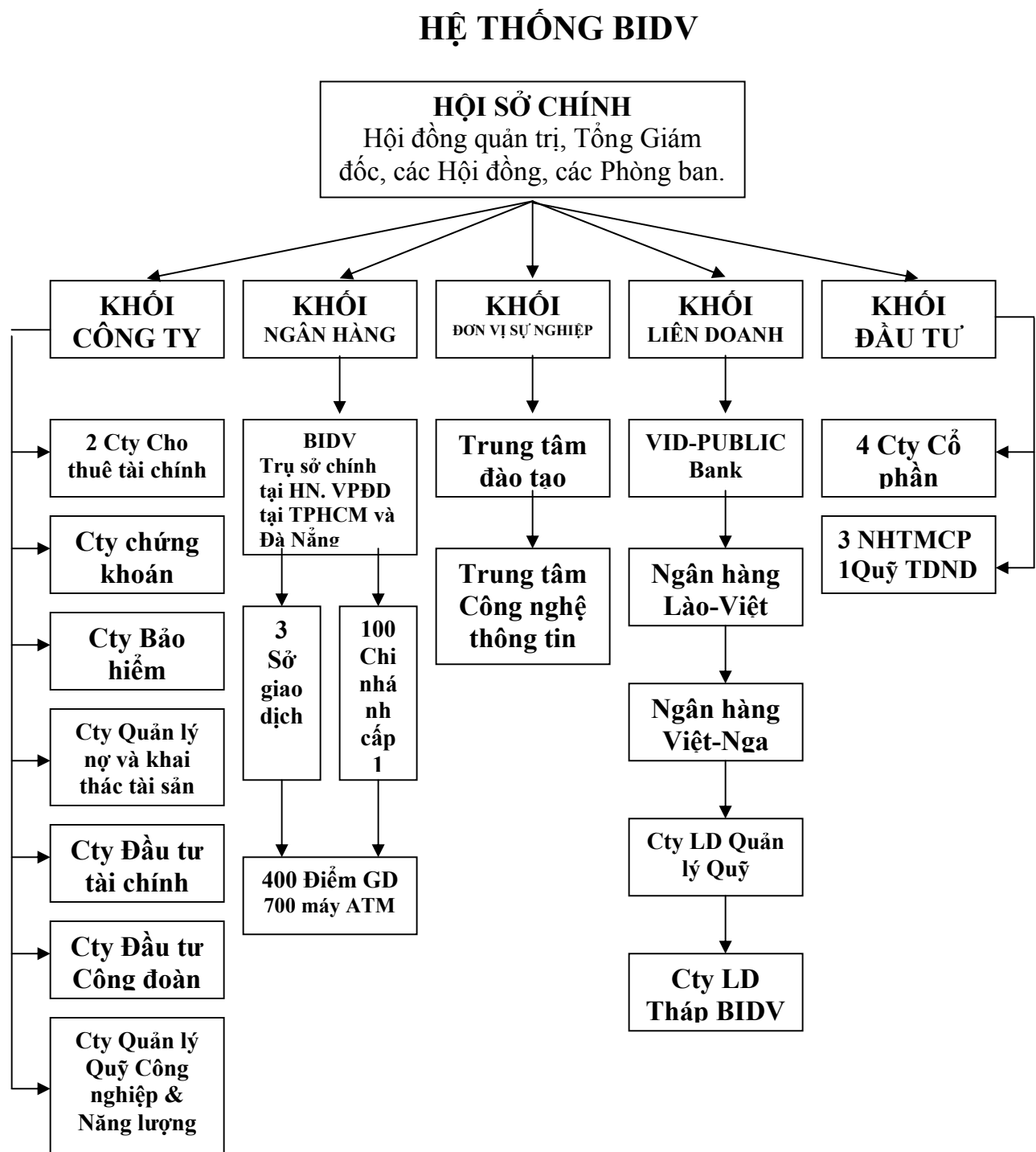
- Hiện nay, BIDV đang hoàn tất thủ tục chuyển đổi thành Tập đoàn tài chính-ngân hàng hoạt động trên 4 lĩnh vực: Ngân hàng – Bảo hiểm – Chứng khoán – Đầu tư Tài chính. Sau khi thành lập Tập đoàn, BIDV sẽ tiến hành công tác cổ phần hóa.
- BIDV bắt đầu triển khai Cơ chế quản lý vốn tập trung (cơ chế FTP) từ ngày 13/01/2007.

2.2 Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Hiện nay, BIDV đã hoàn thành Đề án chuyển đổi mô hình tổ chức Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam giai đoạn 2007-2010, thông qua mô hình cơ cấu-tổ chức-bộ máy chủ yếu tại Trụ sở chính BIDV đến 31/12/2007 và 31/12/2009 cùng mô hình, mạng lưới chi nhánh đến 31/12/2008 và 31/12/2009.

Đề án chuyển đổi mô hình tổ chức hệ thống theo hướng hình thành và phân định rõ theo 5 khối chức năng: Khối công ty, khối ngân hàng, khối đơn vị sự nghiệp, khối liên doanh và khối đầu tư.

Mô hình cơ cấu-tổ chức-bộ máy hiện nay như sau: (Xem sơ đồ 2.1)



Sơ đồ 2.1: Mô hình cơ cấu-tổ chức-bộ máy hệ thống BIDV

Nguồn: Website Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam [10]

Ghi chú:

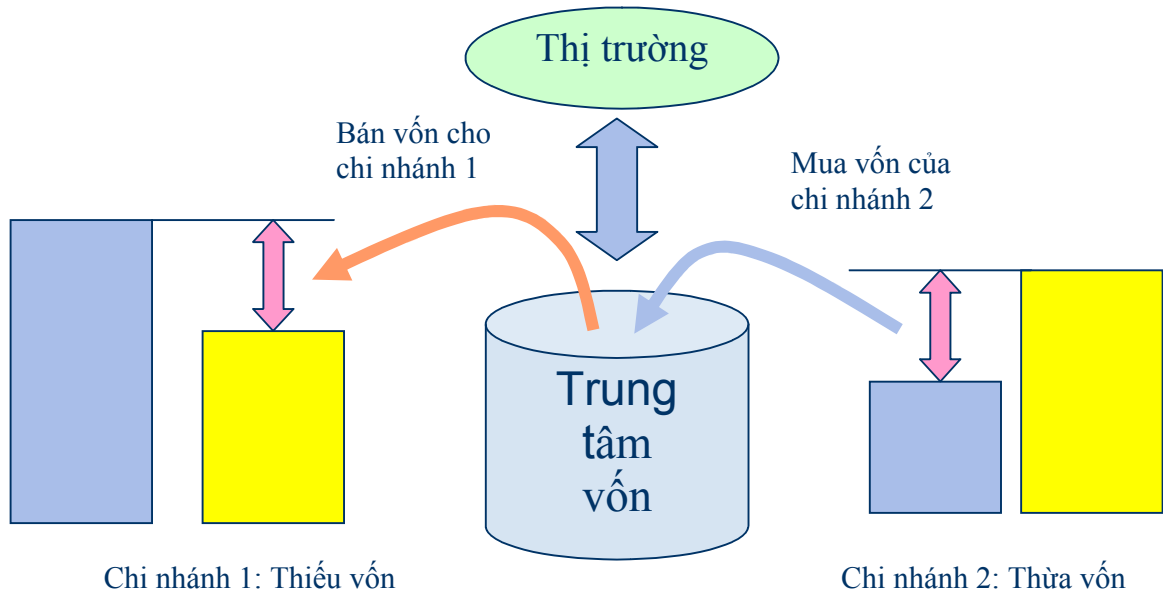
- 2 Công ty cho thuê tài chính bao gồm: Công ty cho thuê tài chính BIDV (BIDV Leasing Co.) và Công ty cho thuê tài chính BIDV số 2 (BIDV Leasing Co. No.2)
- BIDV tham gia đầu tư vào 4 Công ty cổ phần bao gồm: Công ty cổ phần chuyển mạch tài chính quốc gia; Công ty cổ phần Đầu tư hạ tầng kỹ thuật TPHCM; Công ty cổ phần Thiết bị bưu điện; Công ty cổ phần Vĩnh Sơn-Sông Hình.
- BIDV tham gia đầu tư vào 3 Ngân hàng thương mại cổ phần và 1 Quỹ tín dụng nhân dân bao gồm: NHTMCP Nhà Hà Nội; NHTMCP Phát triển nhà TPHCM; NHTMCP Nông thôn Đại Á và Quỹ tín dụng nhân dân Trung ương (Trụ sở tại Hà Nội)

2.3 Tình hình thực hiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam**2.3.1 Nội dung cơ bản của Cơ chế quản lý vốn cũ:**

Đối với cơ chế quản lý vốn cũ, các chi nhánh thực hiện quản lý vốn độc lập thông qua hoạt động của Phòng Nguồn vốn tại từng chi nhánh. Các chi nhánh tự cân đối vốn trên cơ sở tuân thủ các qui định của ngành và của hệ thống về quản lý rủi ro, quản lý thanh khoản và dự trữ bắt buộc tại Ngân hàng nhà nước. Chi nhánh phải mở ít nhất 1 tài khoản tại Ngân hàng nhà nước địa phương và tại một Tổ chức tín dụng khác để đáp ứng nhu cầu thanh khoản tức thời và an toàn vốn.

2.3.1.3 Nguyên tắc thực hiện của cơ chế quản lý cũ như sau:

- Hoạt động theo cơ chế vay-gửi với lãi suất áp dụng là lãi suất điều chuyển vốn nội bộ.
 - Ngân hàng chỉ chuyển vốn phần chênh lệch giữa tài sản Nợ và tài sản Có. Hội sở chính nhận vốn/chuyển vốn đối với phần vốn dư thừa/thiếu hụt của chi nhánh
 - Lãi suất điều chuyển vốn nội bộ (cho vay, nhận gửi) cũng chỉ áp dụng cho phần chênh lệch này
-



Hình 2.1: Cơ chế quản lý vốn cũ

Nguồn: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Cơ chế quản lý vốn tập trung [5]

- Tại mỗi chi nhánh đều có bảng Tổng kết tài sản cân bằng giữa tài sản Nợ và tài sản Có.
- Chi nhánh hoạt động như một “ngân hàng nhỏ”, tự cân đối tài sản Có và tài sản Nợ, chỉ nhận hoặc gửi vốn trung ương trong trường hợp thiếu hụt hoặc dư thừa
- Mọi rủi ro lãi suất, rủi ro thanh khoản đều do chi nhánh chịu trách nhiệm

2.3.1.3 Những tồn tại của Cơ chế quản lý vốn cũ:

- Quản lý vốn phân tán, gây lãng phí vốn: các chi nhánh phải tự “chạy” nguồn với chi phí cao
- Không tận dụng được nguồn vốn nội bộ, không thực hiện luân chuyển vốn giữa các đơn vị trên các địa bàn khác nhau
- Các chi nhánh ngân hàng cạnh tranh với nhau để thu hút khách hàng bằng các biện pháp tiêu cực như tăng lãi suất huy động, giảm lãi suất cho vay,... làm gia tăng chi phí huy động vốn.
- Các chi nhánh, dưới áp lực hoàn thành kế hoạch kinh doanh, dùng biện pháp kỹ thuật tạm thời để số dư huy động cuối năm để đạt mức kế hoạch như: phát vay vào tài khoản khách hàng nhưng chưa thanh toán ngay, đàm phán các khách

hàng là các công ty hoãn các khoản thanh toán không gấp, hoặc tạm thời chuyển tiền vào tài khoản,... Điều này dẫn đến tình trạng, số dư huy động của các ngân hàng tăng cao vào cuối năm và giảm nhanh vào những ngày đầu năm sau nhưng không có cơ chế kiểm soát.

- Kết quả kinh doanh được tổng hợp vào cuối năm tài chính, không phản ánh chính xác năng lực hoạt động của các ngân hàng.
- Đánh giá mức độ đóng góp của chi nhánh vào kết quả chung toàn ngành chưa chính xác thông qua việc giao chỉ tiêu doanh thu và chi phí; Các chính sách chưa thể hiện được tính nhất quán và bình đẳng chung trong hệ thống.
- Quy mô hoạt động của các chi nhánh ngày càng phát triển, đồng nghĩa với khối lượng phát sinh giao dịch vốn nội bộ ngày càng gia tăng, đòi hỏi số lượng thao tác cho nghiệp vụ chuyển vốn nội bộ ngày càng nhiều, mất nhiều thời gian cho xử lý sự vụ.

2.3.2 Nội dung cơ bản của Cơ chế Quản lý vốn tập trung

2.3.2.1 Thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh

- Trước mắt, việc giao thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh vẫn là một phần không thể tách rời của việc thực hiện cơ chế quản lý vốn tập trung. Các chỉ tiêu kế hoạch chủ yếu của toàn hệ thống bao gồm:
 - Các chỉ tiêu tăng trưởng: tổng tài sản, dư nợ tín dụng, tự huy động, thị phần tín dụng, thị phần huy động...
 - Các chỉ tiêu hiệu quả: chi phí/doanh thu, lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận...
 - Các chỉ tiêu chất lượng: nợ quá hạn, chi phí dự phòng, vốn của ngân hàng...

Các chỉ tiêu kế hoạch chủ yếu giao cho chi nhánh bao gồm: nguồn vốn huy động, quy mô tín dụng (tối đa), tỷ lệ NIM (tối thiểu)... với tiến độ thực hiện cụ thể để đảm bảo sự cân đối trong toàn hệ thống;

Trong các nội dung trên, phần chỉ tiêu về chi phí đã được loại bỏ khi áp dụng cơ chế FTP.

2.3.2.2 Tuân thủ các chỉ tiêu hạn mức

❖ Giới hạn quy mô tín dụng:

- Quy mô tín dụng tối đa của hệ thống được quản lý theo số tuyệt đối và được phân bổ về các đơn vị kinh doanh căn cứ trên tổng hạn mức tín dụng và danh mục tín dụng toàn hệ thống, tiềm năng phát triển trên địa bàn, chất lượng và hiệu quả tín dụng của chi nhánh.
- Giới hạn dư nợ tín dụng trung, dài hạn: được thể hiện ở tỷ lệ tuyệt đối, bằng dư nợ trung, dài hạn trên tổng dư nợ đảm bảo thực hiện các cơ cấu về kỳ hạn theo các chỉ tiêu an toàn trong hoạt động ngân hàng.

❖ Hạn mức đầu tư kinh doanh trên thị trường tiền tệ, thị trường vốn

Hội sở chính xây dựng chính sách đầu tư và trực tiếp thực hiện đầu tư kinh doanh, hoặc uỷ quyền cho các đơn vị kinh doanh thực hiện. Bao gồm:

- Quản lý danh mục đầu tư: Theo tình hình vốn thanh toán tại từng thời điểm, danh mục đầu tư của BIDV được thực hiện theo thứ tự ưu tiên, nhằm mục đích cơ cấu lại tài sản để quản lý rủi ro và tăng lợi nhuận cho ngân hàng.
- Quản lý hạn mức đầu tư: Hạn mức đầu tư được quy định đối với từng loại tài sản đầu tư, cụ thể:
 - Hạn mức đầu tư giấy tờ có giá: Tổng hạn mức; Hạn mức đầu tư giấy tờ có giá dài hạn; Hạn mức đầu tư giấy tờ có giá do Chính quyền tỉnh, thành phố hoặc Tổ chức tín dụng khác phát hành...
 - Hạn mức đầu tư liên ngân hàng: Tổng hạn mức đầu tư; Hạn mức đầu tư theo loại hình tổ chức của các Tổ chức tín dụng (Ngân hàng thương mại Nhà nước, Ngân hàng thương mại Cổ phần, Tổ chức tín dụng khác...); Hạn mức quốc gia; Hạn mức đối tác;...

2.3.2.3 Tuân thủ các giới hạn kinh doanh

❖ Tỷ lệ thu nhập lãi ròng cận biên - NIM (Net Interest Margin)

- Hàng năm, căn cứ kế hoạch tài chính, Hội sở chính xác định và thông báo tỷ lệ NIM tối thiểu của hệ thống và áp dụng cho việc đánh giá hiệu quả hoạt động tại các
-

chi nhánh. Trong từng thời kỳ, Hội sở chính có thể quy định tỷ lệ NIM thống nhất trong toàn hệ thống, hoặc phân biệt theo địa bàn khu vực, loại khách hàng...

- Các chi nhánh có trách nhiệm tổ chức hoạt động kinh doanh, tính toán thu nhập lãi từ nghiệp vụ huy động vốn và cho vay đảm bảo đạt chỉ tiêu NIM theo quy định.

❖ **Các giới hạn rủi ro**

Hội đồng ALCo (Asset/Liability Management Committee: Hội đồng Quản lý tài sản Nợ - Có) quyết định giá trị các chỉ số áp dụng để quản lý rủi ro của hệ thống, bao gồm:

- Giá trị tối đa (tối thiểu) của khe hở thanh khoản, khe hở nhạy cảm với lãi suất, khe hở kỳ hạn;
- Giới hạn tối đa giá trị các khoản mục Tài sản Nợ - Tài sản Có không nhạy cảm với lãi suất trong từng thời kỳ;
- Các chỉ số thanh khoản: Trước mắt, áp dụng các chỉ số thanh khoản sau:
 - Giá trị tối đa, tối thiểu của chỉ số dự trữ thanh toán, trong đó có chỉ số dự trữ sơ cấp.
 - Giá trị tối thiểu chỉ số thanh khoản trong 1 ngày, 7 ngày, 1 tháng...;
 - Tỷ lệ tối đa nguồn vốn ngắn hạn sử dụng cho vay trung, dài hạn;
 - ...

2.3.2.4 Quản lý rủi ro thanh khoản

- Hội sở chính tập trung quản lý rủi ro thanh khoản toàn ngành, trong đó bao gồm xác định nhu cầu thanh khoản từng thời điểm, thực hiện dự trữ thanh khoản, xây dựng và thực hiện các biện pháp bù đắp thiếu hụt thanh khoản, đề xuất xử lý khủng hoảng thanh khoản...
 - Việc quản lý thanh khoản cũng bao gồm cả việc mở, đóng và hoạt động của tài khoản Nostro. Đối với các tài khoản Nostro hiện tại, chi nhánh tiếp tục được duy trì hoạt động cho đến khi Hội sở chính yêu cầu đóng lại. Hội sở chính cũng chịu trách nhiệm thiết lập và công bố thời điểm dừng thanh toán; thực hiện điều chuyển vốn giữa các tài khoản Nostro theo yêu cầu quản lý thanh khoản hoặc yêu cầu của chi nhánh (nếu có); đối chiếu tài khoản Nostro...
-

2.3.2.5 Quản lý rủi ro lãi suất

- Lãi suất là yếu tố do thị trường quyết định, mặt khác nó lại tác động rất lớn đến kết quả kinh doanh của các ngân hàng. Chính vì vậy mà các ngân hàng phải chủ động điều chỉnh cơ cấu tài sản nợ hoặc tài sản có của mình để tăng lợi nhuận hoặc hạn chế đến mức thấp nhất các tác động bất lợi của lãi suất.
- Trên cơ sở xác định các giới hạn rủi ro có thể chấp nhận của ngân hàng, Ban Quản lý rủi ro phối hợp cùng Ban Nguồn vốn kinh doanh tiền tệ (NVKDDT) đề xuất các phương pháp quản lý, đồng thời đề xuất các hạn mức thực hiện đối với khe hở kỳ hạn và khe hở nhạy cảm lãi suất;
- Xuất phát từ Bảng tổng kết tài sản và dự kiến diễn biến thị trường, định kỳ Ban NVKDDT xây dựng các phương án duy trì giá trị các khe hở trong giới hạn xác định, dự kiến mức độ rủi ro của từng phương án và đề xuất biện pháp để quản lý rủi ro lãi suất.

2.3.2.6 Định giá chuyển vốn nội bộ - FTP (Fund Transfer Pricing)

- Định giá chuyển vốn nội bộ là nội dung cơ bản của Cơ chế quản lý vốn tập trung, là điều kiện cần thiết để thực hiện quản lý được các nội dung khác của Cơ chế quản lý vốn tập trung. Định giá chuyển vốn nội bộ sẽ chấm dứt việc điều chuyển vốn bằng tiền giữa Hội sở chính và chi nhánh, chuyển chức năng của chi nhánh thành các đơn vị kinh doanh thực sự còn Hội sở chính là bộ phận quản lý, thực hiện điều hành, điều hoà vốn trong toàn hệ thống.
 - Với cơ chế định giá chuyển vốn, toàn bộ hoạt động liên quan đến giao dịch vốn của đơn vị kinh doanh được chia thành hai phần: hoạt động bên Nợ (sử dụng vốn) chi nhánh phải mua vốn, đồng thời trả lãi cho Hội sở chính và hoạt động bên Có (huy động vốn) chi nhánh bán vốn, đồng thời được nhận lãi tương ứng. Căn cứ để xác định giá mua - bán vốn là số tiền (quy mô giao dịch), đồng tiền giao dịch và kỳ hạn (danh nghĩa) của giao dịch đó.
 - Định kỳ, Hội sở chính 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.
-

- Giá FTP là căn cứ để đánh giá hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh và cũng là công cụ để Hội sở chính điều hành vốn trong toàn ngành nhằm hỗ trợ công tác quản lý thanh khoản, quản lý rủi ro lãi suất. Giá FTP được điều chỉnh đối với các giao dịch đặc biệt, chi nhánh thực hiện theo chỉ định của Hội sở chính như nợ vay được khoan, cho vay chỉ định, cho vay theo kế hoạch, cho vay theo các chương trình, mục tiêu, theo cam kết của Tổng giám đốc...

Ban NVKDDT có trách nhiệm xây dựng Cơ chế định giá chuyển vốn, định kỳ xác định và thông báo giá FTP tới các đơn vị kinh doanh để thực hiện; Ban Tài chính xác định hiệu quả kinh doanh trong kỳ của các đơn vị kinh doanh và thực hiện điều chỉnh thu nhập, chi phí đối với các giao dịch đặc biệt.

2.3.3 Tình hình thực hiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung

2.3.3.1 Trách nhiệm thực hiện giữa Hội sở chính và các chi nhánh

❖ Hội sở chính

- Xây dựng chiến lược phát triển, kế hoạch kinh doanh hàng năm, Bảng tổng kết tài sản kế hoạch của ngân hàng;
- Giao các chỉ tiêu kế hoạch: huy động vốn, dư nợ tín dụng, NIM, hạn mức sử dụng vốn...
- Xây dựng các hạn mức tín dụng, hạn mức và danh mục đầu tư, các hạn mức sử dụng vốn trong từng thời kỳ cho toàn hệ thống và từng chi nhánh;
- Xây dựng các cơ chế, chính sách định hướng hoạt động toàn hệ thống;
- Chịu trách nhiệm quản lý rủi ro thanh khoản (bao gồm cả dự trữ bắt buộc) và rủi ro lãi suất toàn hệ thống;
- Xây dựng và thực hiện cơ chế định giá chuyển vốn nội bộ;
- Quản lý các chỉ tiêu an toàn trong hoạt động ngân hàng.

❖ Chi nhánh

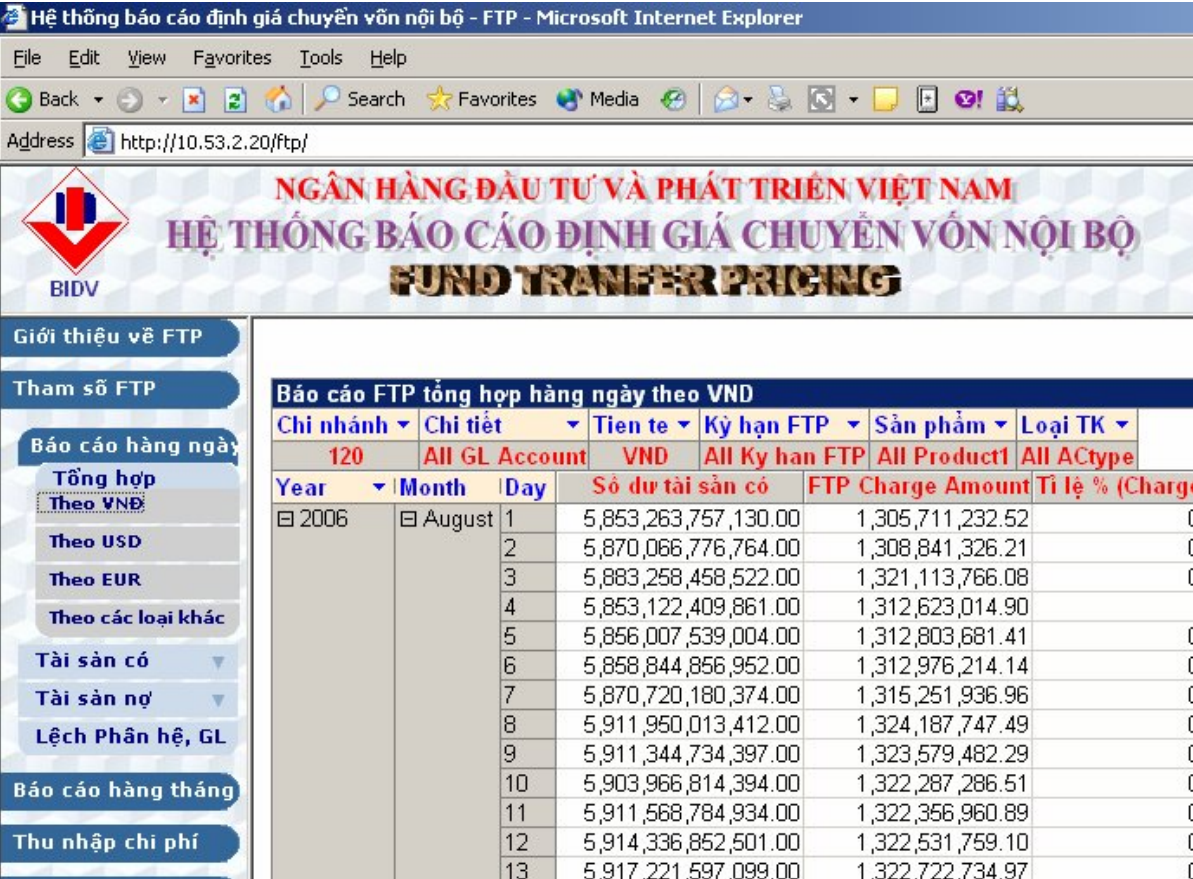
- Khảo sát thị trường, xây dựng kế hoạch Marketing;
 - Căn cứ các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh, các hạn mức được giao và lãi suất nội bộ của Hội sở chính để xây dựng kế hoạch kinh doanh và tổ chức triển khai hoạt động kinh doanh;
-

- Chăm sóc, phát triển khách hàng, kế hoạch kinh doanh;
- Nhận và xử lý các thông tin phản hồi từ thị trường và khách hàng, báo cáo đề xuất về Hội sở.

2.3.3.2. Hệ thống báo cáo định giá chuyển vốn nội bộ (Hệ thống báo cáo FTP):

Chương trình FTP là phần mềm hỗ trợ xem các báo cáo được cài đặt tại các Chi nhánh để phục vụ công tác báo cáo thống kê kết quả hoạt động kinh doanh hàng ngày của chi nhánh.

Hiện nay, BIDV đang sử dụng Hệ thống báo cáo FTP phiên bản 1.0. Ta xem giao diện của chương trình FTP



Hình 2.2: *Giao diện chương trình FTP tại BIDV*

Nguồn: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Hệ thống báo cáo định giá chuyển vốn nội bộ [7]

❖ **Đặc điểm của chương trình FTP tại các chi nhánh của BIDV:**

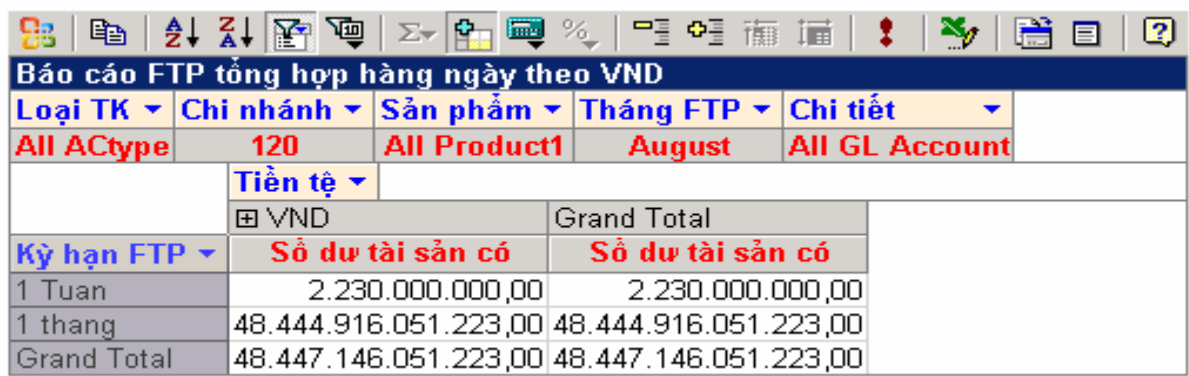
- Cấu trình duyệt: Chương trình chạy trên trình duyệt Internet Explorer, được cài đặt để truy cập vào trang báo cáo FTP của Trung tâm công nghệ thông tin tại Hội sở chính.
- Người sử dụng được cấp User name và Password để truy cập vào chương trình.
- Báo cáo phân tích trực tuyến OLAP (On line Analytical Processing): Báo cáo OLAP cho phép người sử dụng có thể tạo ra rất nhiều báo cáo khác nhau từ một nguồn dữ liệu bằng cách thay đổi các cột, hàng, các điều kiện lọc số liệu của báo cáo, cho phép xây dựng đồ thị tương tác với báo cáo đang xem

Báo cáo FTP tổng hợp hàng ngày theo VND				
Loại TK ▾	Chi tiết ▾	Chi nhánh ▾	Sản phẩm ▾	Tháng FTP ▾
All Actype	All GL Account	120	All Product1	August
	Tiền tệ ▾			
	USD	VND	Grand Total	
Kỳ hạn FTP ▾	Số dư tài sản có	Số dư tài sản có	Số dư tài sản có	
Không xác định	29.897,78	1.223.732.100.232,00	1.223.732.130.129,78	
Qua đêm	-37.975.180.318,16	4.802.311.297.243,00	4.764.336.116.924,84	
1 Tuần		2.230.000.000,00	2.230.000.000,00	
2 Tuần		1.340.000.000,00	1.340.000.000,00	
1 tháng	38.855.902.936,57	48.444.916.051.223,00	48.483.771.954.159,60	
2 Tháng	70.146.031,82	954.559.346.500,00	954.629.492.531,82	
3 Tháng	309.282.139,41	1.476.318.606.170,00	1.476.627.888.309,41	
4 Tháng	107.632.037,60	930.370.821.352,00	930.478.453.389,60	
5 Tháng	366.056.436,13	6.203.125.213.843,00	6.203.491.270.279,13	
6 Tháng	442.045.099,72	9.342.003.362.851,00	9.342.445.407.950,72	
7 Tháng	3.115.903,00	847.836.014.880,00	847.839.130.783,00	
8 Tháng	20.880.000,00	216.931.192.275,00	216.952.072.275,00	
9 Tháng	47.430.910,90	8.628.419.306.688,00	8.628.466.737.598,90	
10 Tháng	1.215.000,00	339.309.112.240,00	339.310.327.240,00	
11 Tháng	44.707.478,20	2.563.409.701.316,00	2.563.454.408.794,20	
12 Tháng	103.925.716,60	53.204.164.884.460,00	53.204.268.810.176,60	
18 Tháng	15.934.482,98	1.354.196.977.348,00	1.354.212.911.830,98	
2 Nam	0,00	1.856.066.711.837,00	1.856.066.711.837,00	
3 Nam	122.033.298,00	1.038.758.776.482,00	1.038.880.809.780,00	
5 Nam	23.096.153,30	1.606.758.440.430,00	1.606.781.536.583,30	
> 5 Nam	4.359.699.511,29	35.840.899.656.471,00	35.845.259.355.982,30	
Grand Total	6.917.952.715,14	180.877.657.573.841,00	180.884.575.526.556,00	

Hình 2.3: Hệ thống báo cáo định giá FTP của BIDV – Báo cáo phân tích trực tuyến OLAP (On line Analytical Processing)

Nguồn: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Hệ thống báo cáo định giá chuyên vốn nội bộ [7]

- Báo cáo có thể được chỉnh sửa theo ý muốn: Các chi nhánh có thể lọc báo cáo theo ngày/tháng muốn xem, theo sản phẩm, theo loại tiền tệ, theo các cấp...hoặc thêm/bớt một số cột số liệu



Báo cáo FTP tổng hợp hàng ngày theo VND				
Loại TK ▾	Chi nhánh ▾	Sản phẩm ▾	Tháng FTP ▾	Chi tiết ▾
All Actype	120	All Product1	August	All GL Account
	Tiền tệ ▾			
	VND		Grand Total	
Kỳ hạn FTP ▾	Số dư tài sản có	Số dư tài sản có		
1 Tuan	2.230.000.000,00	2.230.000.000,00		
1 thang	48.444.916.051.223,00	48.444.916.051.223,00		
Grand Total	48.447.146.051.223,00	48.447.146.051.223,00		

Hình 2.4: Báo cáo FTP theo tuần và tháng

Nguồn: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Hệ thống báo cáo định giá chuyển vốn nội bộ [7]

- Báo cáo có thể được xuất ra file excel để theo dõi.
- Đồng tiền giao dịch: Tất cả các đồng tiền giao dịch phát sinh trong bảng cân đối kế toán nội bảng đều được sử dụng là đồng tiền tính toán bao gồm VNĐ và ngoại tệ. Trong báo cáo thu nhập chi phí, tất cả các loại ngoại tệ được quy đổi sang VNĐ theo tỷ giá hạch toán tại ngày làm việc cuối kỳ.

2.3.3.2 Định giá chuyển vốn:

❖ Khái niệm định giá chuyển vốn FTP:

- Định giá chuyển vốn là cơ chế xác định thu nhập hoặc chi phí đối với các bên có liên quan trong quá trình luân chuyển vốn nội bộ.
- Giá chuyển vốn 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 tỷ lệ thu nhập cận biên nhất định cho đơn vị kinh doanh. Công thức tính giá FTP sau chỉ được sử dụng tại Hội sở chính. Thông thường, các chi nhánh chỉ quan tâm đến giá FTP do Hội sở chính đã tính toán và công bố.

$$FTP = I + NIM$$

Trong đó:

- FTP: giá chuyển vốn.
- I: lãi suất huy động của kỳ hạn tương ứng.
- NIM: lãi cận biên của giao dịch, cụ thể:
 - Trường hợp Trung tâm "mua vốn": $NIM = 30 - 50\% NIM_{\min}$
 - Trường hợp Trung tâm "bán vốn": $NIM = 40 - 60\% NIM_{\min}$

Trong đó: $NIM_{\min}$ là chênh lệch tối thiểu giữa lãi suất huy động và lãi suất cho vay do Tổng giám đốc quy định trong từng thời kỳ.

(Giá "mua vốn" có thể bằng, nhỏ hơn hoặc lớn hơn giá "bán vốn")

- Giá chuyển vốn được thông báo định kỳ hàng tháng và có thể đột xuất theo biến động thị trường.
- Mục đích: Xác định mức độ đóng góp về lợi nhuận của từng đơn vị kinh doanh trong kết quả kinh doanh của ngân hàng.

❖ Nguyên tắc định giá chuyển vốn

Định giá chuyển vốn được áp dụng trên toàn bộ các giao dịch phát sinh liên quan đến sự dịch chuyển dòng vốn của Ngân hàng với khách hàng.

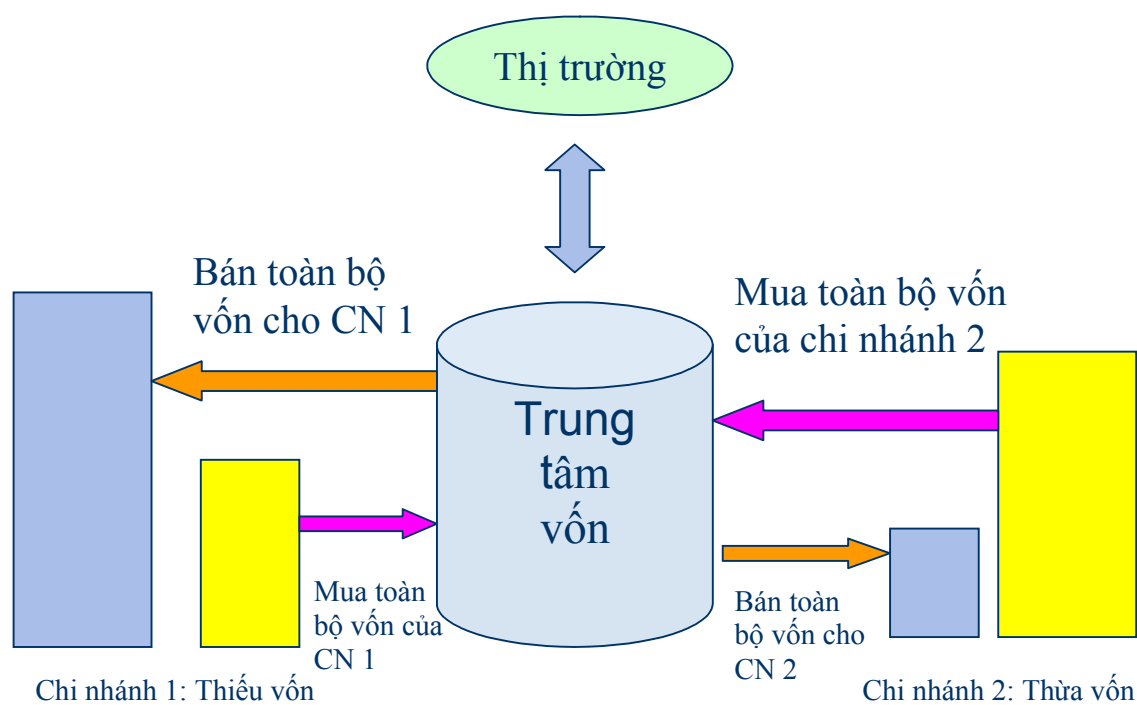
Việc định giá chuyển vốn hoàn toàn mang tính danh nghĩa nhằm xác định mức đóng góp của các đơn vị kinh doanh trong kỳ mà không có sự dịch chuyển thật của dòng tiền cũng như không làm phát sinh các bút toán kế toán.

Mức độ đóng góp của đơn vị kinh doanh qua hệ thống báo cáo định giá chuyển vốn phản ánh lợi nhuận của đơn vị đó và là căn cứ để giao chỉ tiêu lợi nhuận, tính toán và đánh giá hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh trong kỳ.

- Để đảm bảo an toàn trong hoạt động, các đơn vị kinh doanh vẫn phải tuân thủ các quy định về giới hạn, hạn mức trong hoạt động cũng như đảm bảo thực hiện hệ thống các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh.

❖ Nội dung định giá chuyển vốn

- Luân chuyển vốn giữa các chi nhánh:



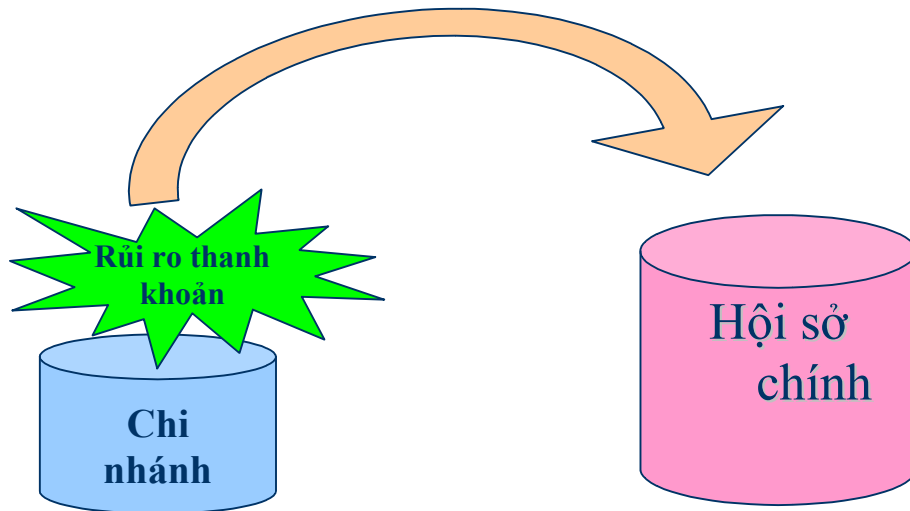
Hình 2.5: Luân chuyển vốn giữa các chi nhánh. Hội sở chính thực hiện điều hòa vốn giữa các chi nhánh thông qua cơ chế mua-bán vốn

Nguồn: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Cơ chế quản lý vốn tập trung [5]

Vốn được luân chuyển giữa các chi nhánh thông qua trung tâm vốn, nơi tập trung toàn bộ nguồn vốn và tài sản của ngân hàng. Trung tâm vốn “mua” tất cả tài sản Nợ và “bán” tất cả các tài sản Có cho đơn vị kinh doanh (các chi nhánh)

Tất cả các khoản mục trên bảng tổng kết tài sản của chi nhánh đều được tập trung tại Hội sở chính. Không tồn tại việc chuyển vốn nội bộ (cơ chế quản lý vốn cũ) và việc dịch chuyển dòng vốn chỉ mang tính danh nghĩa. Bảng tổng kết tài sản của chi nhánh không còn cân bằng, chỉ phản ánh số cho vay và huy động thực tế của chi nhánh. Nguồn vốn của hệ thống thông qua tài khoản “điều chuyển vốn nội bộ”. Dòng tiền ra – vào của mỗi chi nhánh ở tài khoản này bị giới hạn bởi các hạn mức. Bao gồm:

- + Hạn mức thanh toán: là số tiền tối đa cho một giao dịch “mua vốn”
- + Hạn mức chênh lệch ròng: là mức tối đa số dư âm trên tài khoản “điều chuyển vốn nội bộ”
- Tập trung rủi ro thanh khoản về Hội sở chính:



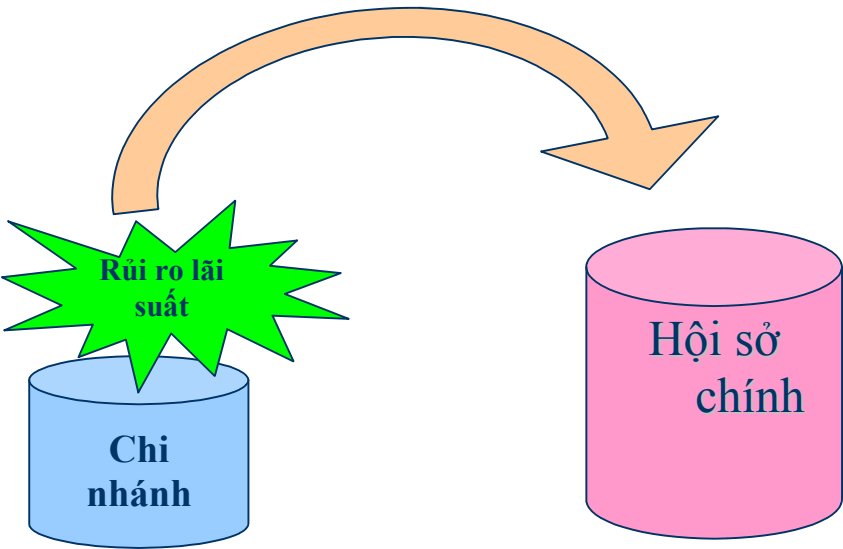
Hình 2.6: Tập trung rủi ro thanh khoản. Toàn bộ rủi ro thanh khoản được chuyển giao về Hội sở chính

Nguồn: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Cơ chế quản lý vốn tập trung [5]

Chi nhánh “bán” vốn về Hội sở chính và “mua” vốn của Hội sở chính. Tất cả các giao dịch nhận tiền gửi và cho vay giữa khách hàng và chi nhánh đều được thực hiện “**đối ứng**” với trung tâm vốn.

Khi có nhu cầu thanh toán, số dư tiền gửi khách hàng tại chi nhánh giảm một lượng tương ứng số dư vốn của chi nhánh tại Trung tâm vốn, chi nhánh không cần quan tâm đến nguồn vốn để thanh toán. Rủi ro thanh khoản chuyển từ chi nhánh về Hội sở chính.

- Tập trung rủi ro lãi suất về Hội sở chính:

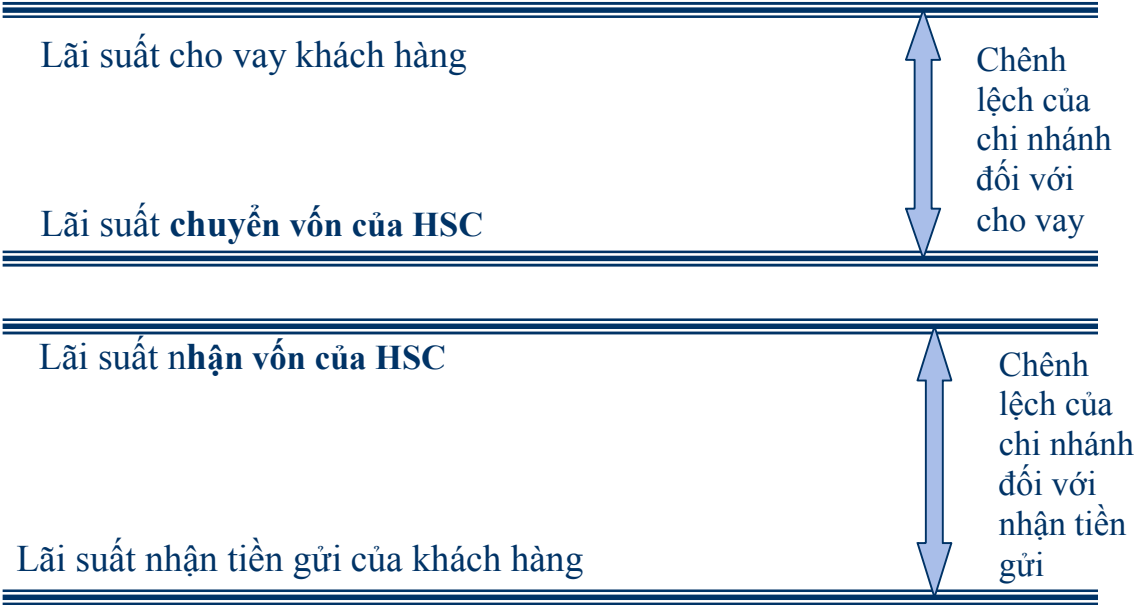


Hình 2.7: Tập trung rủi ro lãi suất. Toàn bộ rủi ro lãi suất được chuyển giao về Hội sở chính

Nguồn: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Cơ chế quản lý vốn tập trung [5]

Tất cả các tài sản Nợ và Có của chi nhánh đều được “mua” và “bán” căn cứ vào kỳ hạn, loại tiền với các lãi suất điều chuyển tại ngày phát sinh giao dịch. Từ ngày phát sinh giao dịch cho đến ngày định giá lại của tài sản Nợ hay tài sản Có, chi nhánh luôn được đảm bảo một mức chênh lệch lãi suất giữa lãi suất áp dụng cho khách hàng và lãi suất chuyển vốn nội bộ. Chi nhánh chỉ quyết định lãi suất cho vay/nhận gửi sao cho có chênh lệch so với lãi suất điều chuyển vốn nội bộ và không phải quan tâm đến rủi ro lãi suất. Việc quản lý rủi ro lãi suất là trách nhiệm của Hội sở chính.

Bảng 2.1: Minh họa phân thu nhập của Chi nhánh do chênh lệch lãi suất giữa giá mua và giá bán vốn cho Trung tâm và giữa giá mua vốn từ Trung tâm với lãi suất cho vay.



Nguồn: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Cơ chế quản lý vốn tập trung [5]

Khi nhận được khoản tiền gửi của khách hàng, chi nhánh thực hiện bán toàn bộ về Trung tâm vốn. Khi có nhu cầu cho khách hàng vay, chi nhánh thực hiện mua toàn bộ từ Trung tâm vốn. Khoản chênh lệch giữa giá mua và giá bán vốn, giữa giá mua vốn từ Trung tâm và lãi suất cho vay khách hàng chính là phần thu nhập của chi nhánh.

Ví dụ minh họa: Chi nhánh A

- + Trường hợp 1: Phát sinh khoản tiền gửi khách hàng 100, kỳ hạn 3 tháng, lãi suất 8%/năm. Chi nhánh sẽ “bán” khoản tiền gửi trên về HSC với lãi suất 9,5%/năm, được hưởng chênh lệch 1,5% trong 3 tháng
- + Trường hợp 2: Cho khách hàng vay 200 kỳ hạn 1 năm, 6 tháng định giá lại 1 lần. Lãi suất 6 tháng đầu 11%/năm. Chi nhánh sẽ “mua” vốn từ HSC 200 trong 6 tháng với lãi suất 9,8%/năm. Như vậy, trong thời gian 6 tháng cho đến khi điều chỉnh lãi suất cho vay khách hàng, chi nhánh luôn được hưởng chênh lệch 1,2% từ khoản vay này.

Bảng 2.2: Tổng hợp chênh lệch giá mua-bán vốn của chi nhánh từ ví dụ

Lãi suất FTP	%/năm	Lãi suất tiền gửi	%/năm	Chênh lệch (%)
3 tháng	9,5	3 tháng	8	1,5
6 tháng	9,8	6 tháng	11	1,2

- Xác định lợi nhuận cho từng chi nhánh, từng sản phẩm, từng khu vực thị trường hoặc từng khách hàng:

- Xác định lợi nhuận của chi nhánh:

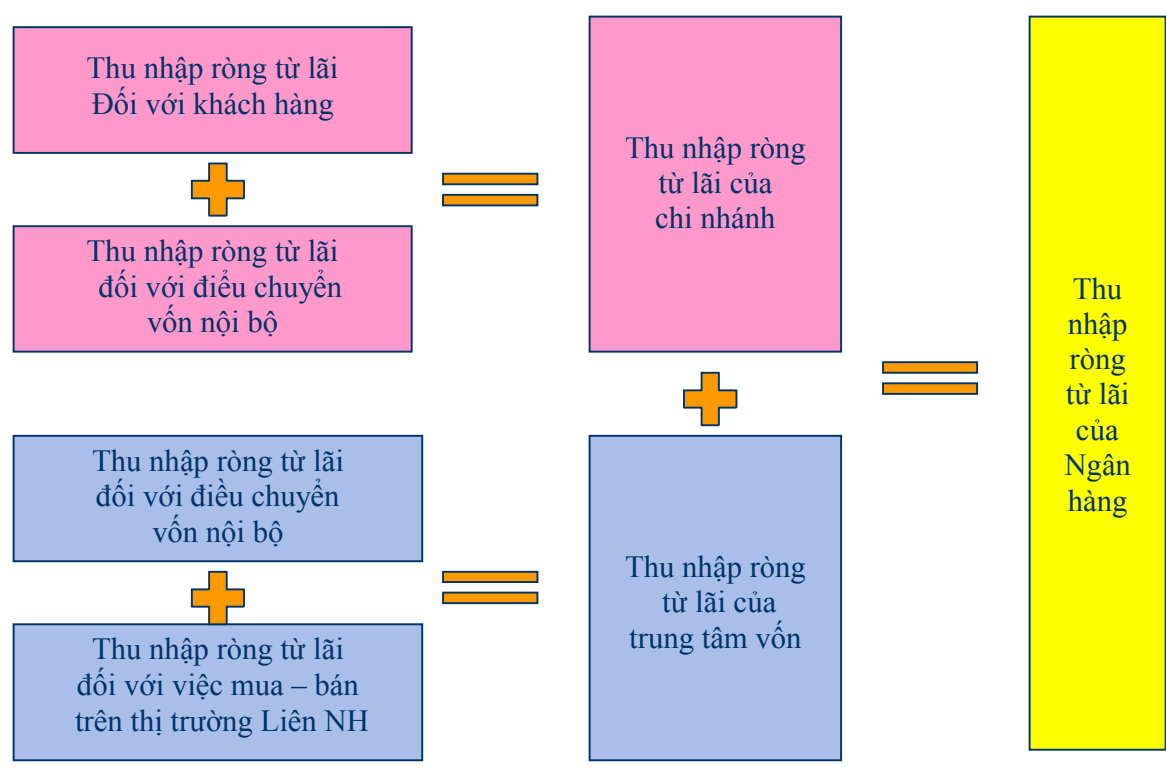
Với cơ chế Định giá chuyển vốn, mức độ đóng góp (lợi nhuận) của các đơn vị kinh doanh được đánh giá một cách chính xác và khách quan thể hiện trên Bảng tổng kết tài sản của chi nhánh (Bảng tổng kết tài sản không còn cân bằng, chỉ phản ánh số cho vay và huy động thực tế của chi nhánh). Tất cả các tài sản của chi nhánh đều được định giá, có thể xác định một cách rõ ràng chi phí mà chi nhánh phải trả cũng như thu nhập mà chi nhánh được hưởng, qua đó có thể xác định rõ ràng lợi nhuận của chi nhánh.

- Xác định lợi nhuận của sản phẩm:

Có thể phân bổ lợi nhuận đối với từng sản phẩm theo phương pháp tương tự. Từ đó, ngân hàng ra những quyết định có nên tiếp tục theo đuổi sản phẩm đó nữa hay không. Qua cơ chế Định giá chuyển vốn đánh giá được thế mạnh, điểm yếu của các đơn vị kinh doanh thông qua việc xác định mức lợi nhuận cận biên của từng sản phẩm, khách hàng.

- Phân bổ lợi nhuận:

- + Thu nhập ròng từ lãi của chi nhánh là thu nhập ròng từ lãi cho vay đối với khách hàng và thu nhập ròng từ lãi do mua-bán vốn với Trung tâm.
 - + Thu nhập ròng từ lãi của Trung tâm vốn là thu nhập ròng từ lãi do mua-bán vốn với chi nhánh và thu nhập ròng từ lãi do kinh doanh trên thị trường liên ngân hàng.
 - + Thu nhập ròng từ lãi của Hội sở chính (ngân hàng) là tổng thu nhập ròng từ lãi của các chi nhánh và của Trung tâm vốn.
-



Hình 2.8: Phân bổ lợi nhuận giữa chi nhánh và Hội sở chính

Nguồn: Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Cơ chế quản lý vốn tập trung [5]

- Sử dụng có hiệu quả một cách tập trung tài sản có và tài sản nợ của ngân hàng: Tập trung tất cả tài sản và nguồn vốn của ngân hàng, cân đối về loại tiền, về kỳ hạn thông qua cơ chế Trung tâm vốn mua toàn bộ Tài sản Nợ của chi nhánh và bán toàn bộ Tài sản Có cho chi nhánh. Không còn tình trạng chi nhánh thiếu vốn nằm trên địa bàn khó khăn bắt buộc phải huy động với giá cao hoặc các chi nhánh thừa vốn bắt buộc phải cho vay khách hàng không tốt để tăng dư nợ. Không còn tình trạng chi nhánh tự cân đối nguồn huy động ngắn hạn cho vay trung dài hạn với lãi suất cao, gây rủi ro lãi suất,.. vì chi nhánh có thể tiếp cận nguồn vốn từ Trung tâm bất cứ khi nào chi nhánh có nhu cầu cho vay hoặc đầu tư miễn là khoản mua vốn đó nằm trong hạn mức cho phép.
- Là công cụ điều hành của Hội sở chính: Chi nhánh căn cứ vào lãi suất điều chuyển nội bộ để xác định lãi suất áp dụng cho khách hàng và đảm bảo chênh lệch lãi cận biên NIM. Hội sở chính có thể điều tiết, cơ cấu lại bảng tổng kết tài sản để phục vụ mục tiêu quản lý của mình. (khuyến khích hoặc hạn chế các sản phẩm)

2.3.3.4 Giá chuyển vốn

- Giá chuyển vốn nội bộ (FTP) là lãi suất do Trung tâm công bố cho từng thời kỳ đối với việc “mua vốn” hoặc “bán vốn” giữa Trung tâm với các đơn vị kinh doanh.
- Việc xác định giá chuyển vốn không phụ thuộc vào mục đích sử dụng hoặc nguồn gốc vốn.
- Căn cứ xác định Giá chuyển vốn:
 - Loại giao dịch vốn (mua hay bán vốn)
 - Đồng tiền giao dịch
 - Kỳ hạn giao dịch: là kỳ hạn định giá lại của khoản mục (*Xem Phụ lục 3 – Kỳ hạn FTP*)
- Đối với cả trường hợp mua vốn hoặc bán vốn, giá chuyển vốn phản ánh được chi phí về vốn, bù đắp rủi ro và đảm bảo thu nhập cận biên cho chi nhánh
 - Thể hiện đúng đắn được chi phí vốn
 - Bù đắp đầy đủ được chi phí vốn (dự trữ bắt buộc, Bảo hiểm tiền gửi, dự trữ thanh toán...)
 - Bù đắp được các rủi ro hoạt động, rủi ro tín dụng, thuế, chi phí khác...
 - Được công bố rộng rãi trong toàn hệ thống
- Giá chuyển vốn áp dụng cho từng giao dịch cụ thể là mức giá Trung tâm thông báo tại ngày phát sinh hoặc ngày định giá lại giao dịch đó và không đổi trong suốt kỳ định giá lại.

(Xem Phụ lục 4 – Giá chuyển vốn FTP)

- Kỳ định giá lại là kỳ hạn mà tài sản Nợ hoặc Có sẽ thay đổi lãi suất do lãi suất thị trường thay đổi hoặc do tài sản đáo hạn.
 - Trong kỳ định giá lại của một giao dịch vốn, chi nhánh luôn được đảm bảo một mức chênh lệch lãi suất cố định. NIM có thể khác nhau giữa các kỳ định giá lại phụ thuộc chính sách điều hành của trung tâm.
 - Giá chuyển vốn do Trung tâm chi phí xác định và được thông báo định kỳ (tuần/tháng...) hoặc đột xuất theo biến động thị trường
-

- Đối với những giao dịch không xác định kỳ hạn định giá lại (như tiền mặt, tiền gửi không kỳ hạn...) Trung tâm chi phí sẽ định nghĩa kỳ hạn định giá lại căn cứ trên tính chất ổn định của giao dịch đó. (Xem Phụ lục 1 và Phụ lục 2 – Định nghĩa kỳ hạn cho các khoản mục không xác định được kỳ hạn định giá lại)
- Không xác định giá chuyển vốn FTP đối với các khoản mục vốn tự có, thiết bị thuê mua tài chính.
- Giá chuyển vốn được xác định theo lãi suất thị trường được điều chỉnh theo mức độ rủi ro đảm bảo mức thu nhập cận biên nhất định cho đơn vị kinh doanh.
- Giá chuyển vốn $FTP = IR + NIM$

Trong đó:

IR là lãi suất huy động của kỳ hạn tương ứng.

NIM: lãi cận biên của giao dịch:

- Tùy vào chính sách trong từng thời kỳ, khuyến khích hay hạn chế, mà giá mua vốn có thể nhỏ hơn hoặc lớn hơn giá bán vốn
- Việc quyết định lãi suất cho vay/nhận gửi của chi nhánh vẫn phải được đảm bảo trong khung quy định của Hội sở chính (về trần lãi suất huy động, sàn lãi suất cho vay)
- Đối với những khoản mục đặc biệt (cho vay theo Kế hoạch Nhà nước, cho vay theo cam kết của Tổng Giám đốc...) lãi suất thực hiện đối với khách hàng được thực hiện theo chỉ đạo của Hội sở chính, chi nhánh có thể được hưởng phí hoặc cấp bù lãi suất
- Đối với tiền gửi không kỳ hạn: nhằm khuyến khích các chi nhánh thu hút nguồn vốn lãi suất thấp và tương đối ổn định, lãi suất áp dụng:
 - 30% lãi suất 12 tháng: áp dụng lãi suất kỳ hạn 12 tháng
 - 30% lãi suất 3 tháng: áp dụng lãi suất kỳ hạn 3 tháng
 - 40% lãi suất không kỳ hạn: áp dụng lãi suất O/N

Lãi suất áp dụng đối với tiền gửi không kỳ hạn $= 30\% * FTP_{12\text{ th}} + 30\% * FTP_{3\text{ th}} + 40\% * FTP_{\text{kkh}}$

Ví dụ: $FTP_{12\text{ th}} : 9.6\%, FTP_{3\text{ th}} : 8.0\% FTP_{\text{kkh}} : 5.8\% \rightarrow FTP_{\text{tiền gửi kkh}} = 7.6\%$

Trên đây là những nội dung cơ bản và căn cứ để xác định giá chuyển vốn. Tuy nhiên, hiện nay, BIDV vẫn đang áp dụng cơ chế một giá cho toàn bộ hoạt động mua-bán vốn với chi nhánh.

2.3.3.5Xác định thu nhập và chi phí – Công cụ đo lường chính xác kết quả hoạt động kinh doanh của đơn vị từng thời kỳ

❖ Thu nhập và chi phí:

- Giá trị của Thu nhập/Chi phí của Giao dịch vốn trong kỳ

Kỳ hạn xác định thu nhập/chi phí là vào ngày 26 hàng tháng. Giá trị của thu nhập/chi phí của giao dịch vốn trong kỳ được xác định theo công thức sau:

$$FTP_A = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m Bal_{ij} \times FTP_{ij}$$

Trong đó:

- FTP_A (FTP Amount): là giá trị thu nhập vốn (FTP_{TN}) hoặc chi phí vốn (FTP_{CF}) trong kỳ của giao dịch vốn.
- Bal_{ij} : Số dư cuối ngày i của giao dịch j . Tại các ngày nghỉ, số dư được xác định bằng số dư của ngày làm việc gần nhất trước đó.
- FTP_{ij} : Giá chuyển vốn của giao dịch vốn của giao dịch j tại ngày i .
- n : Số ngày thực tế trong kỳ (tháng), $n = 30$ (31) ngày.
- m : tổng số giao dịch “mua” vốn hoặc “bán” vốn.

Bảng 2.3: Tính FTP_A

Chi nhánh A trong tháng có phát sinh các giao dịch sau:

Tiền mặt tại quỹ là 5đ, cho vay 300đ. Trong đó: cho vay kỳ hạn 1 tháng là 50đ, kỳ hạn 6 tháng là 80đ, kỳ hạn 12 tháng là 100đ, kỳ hạn 24 tháng là 70đ (khoản cho vay có kỳ hạn từ 1 năm trở lên áp dụng lãi suất 6 tháng điều chỉnh một lần). Tài sản cố định trị giá 20đ

Từ các số liệu trên, ta có bảng 2.3 – Tính FTP_A như sau:

Nội dung	Giá trị (đ)	Kỳ hạn FTP	Giá FTP (%)	FTP _A
1	2	3	4	5 = 2 x 4
Tiền mặt	5	O/N	0.417	0.02
Cho vay:	300			
- 1 tháng	50	1 tháng	0.5	0.25
- 6 tháng	80	6 tháng	0.725	0.58
- 12 tháng	100	6 tháng	0.8	0.80
- 24 tháng	70	6 tháng	0.808	0.57
Tài sản CĐ	20	12 tháng	0.8	0.16
FTP _A (Chi phí giao dịch vốn)				2.38

Ghi chú: Chi nhánh thực hiện mua toàn bộ tài sản có từ Trung tâm vốn (TSCĐ) Khi phát sinh nhu cầu cho vay hoặc nhu cầu tiền mặt, chi nhánh thực hiện mua toàn bộ vốn từ Trung tâm. Vì vậy, trong ví dụ trên, FTP_A là chi phí giao dịch vốn trong ngày của chi nhánh.

- Tỷ lệ thu nhập/chi phí:

Tỷ lệ thu nhập hoặc chi phí của đơn vị kinh doanh trong kỳ được xác định bằng giá trị thu nhập hoặc chi phí trong kỳ (đã điều chỉnh) chia cho số dư bình quân trong kỳ của Tài sản Nợ hoặc Tài sản Có của đơn vị kinh doanh đó.

$$FTP_R = \frac{FTP_A}{Bal_{AVR}}$$

- Trong đó:
- FTP_A: giá trị thu nhập (FTP_{TN}) hoặc chi phí (FTP_{CF}).
 - FTP_R: tỷ lệ thu nhập hoặc chi phí.
 - Bal_{AVR}: số dư bình quân của Tài sản Nợ hoặc Tài sản Có.

Ví dụ minh họa:

- FTP_A trong tháng của chi nhánh là 2.38
- Số dư bình quân tài sản “Có” trong tháng là 325
- Tỷ lệ chi phí nội bộ trong tháng là:
-

$$FTP_R = \frac{FTP_A}{Bal_{AVR}} = \frac{2.38}{325} = 0.732 \text{ \%/tháng}$$

Bảng 2.4: Thu nhập và chi phí của chi nhánh

THU NHẬP	CHI PHÍ
Thu khác ngoài lãi (phí dịch vụ, bảo lãnh, thanh toán, phí khác...)	Chi khác ngoài lãi (chi hoạt động, marketing)
Thu từ lãi điều chuyển nội bộ (bán vốn cho trung tâm)	Chi lãi điều chuyển nội bộ (mua vốn từ trung tâm)
Thu lãi từ khách hàng (cho vay, đầu tư)	Chi trả lãi khách hàng (tiền gửi, phát hành giấy tờ có giá, đi vay...)

- Điều chỉnh Thu nhập/Chi phí khi kỳ hạn thực tế không trùng với kỳ hạn danh nghĩa:

+ Trường hợp thanh toán trước hạn

Đối với việc Trung tâm "mua vốn": thu nhập của đơn vị kinh doanh sẽ bị tính giảm do việc thanh toán trước hạn, cụ thể:

$$FTP_{TN} \text{ điều chỉnh} = (1 - R_1) * \sum FTP_{TN}$$

Trong đó:

- FTP_{TN} điều chỉnh: là thu nhập của giao dịch đã được điều chỉnh giảm do việc thanh toán trước hạn.

- R_1 (%): tỷ lệ giảm trừ do thanh toán trước hạn, do Trung tâm quy định trong từng thời kỳ căn cứ vào tỷ lệ giữa kỳ hạn thực tế và kỳ hạn danh nghĩa của giao dịch vốn đó, cụ thể:

+ Trường hợp kỳ hạn thực tế dưới 1/2 kỳ hạn danh nghĩa: $R_1 = 60\%$

+ Trường hợp kỳ hạn thực tế từ 1/2 đến 2/3 kỳ hạn danh nghĩa: $R_1 = 40\%$

+ Trường hợp kỳ hạn thực tế trên 2/3 kỳ hạn danh nghĩa: $R_1 = 30\%$

- $\sum FTP_{TN}$: là tổng thu nhập của giao dịch từ ngày hiệu lực đến ngày thanh toán theo công thức xác định thu nhập/chi phí.

Đối với việc Trung tâm "bán vốn": giữ nguyên mức giá chuyển vốn, không điều chỉnh chi phí đối với đơn vị kinh doanh.

+ Trường hợp quá hạn

Đối với việc Trung tâm "mua vốn": thu nhập của giao dịch vẫn được xác định như công thức xác định thu nhập/chi phí với giá chuyển vốn cho kỳ hạn tương đương với kỳ hạn đã thực hiện trước đó.

Đối với việc Trung tâm "bán vốn": chi phí của đơn vị kinh doanh trong kỳ sẽ gia tăng kể từ ngày giao dịch bị quá hạn, cụ thể:

$$FTP_{CF} \text{ điều chỉnh} = (1 + R_2) * \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (FTP_{ij} * Bal_{ij})$$

Trong đó:

- FTP_{CF} điều chỉnh: là chi phí của giao dịch trong kỳ tính từ ngày bị quá hạn.
- R_2 (%): tỷ lệ chi phí gia tăng do nợ quá hạn, do Trung tâm quy định trong từng thời kỳ căn cứ vào mức chênh lệch tuyệt đối giữa kỳ hạn danh nghĩa và kỳ hạn thực tế của giao dịch đó, cụ thể:

+ Trường hợp quá hạn dưới 180 ngày: $R_2 = 30\%$

+ Trường hợp quá hạn từ 180 ngày đến dưới 360 ngày: $R_2 = 40\%$

+ Trường hợp quá hạn từ 360 ngày trở lên: $R_2 = 50\%$

- Bal_{ij} : Số dư quá hạn tại ngày i của giao dịch vốn bị quá hạn j
- FTP_{ij} : giá chuyển vốn trong hạn của giao dịch j tại ngày i.
- n: số ngày bị quá hạn trong kỳ.

Định kỳ, các chi nhánh thực hiện các báo cáo giá chuyển vốn (xác định thu nhập và chi phí), báo cáo điều chỉnh thu nhập/chi phí,.. (Xem phụ lục 5 – Các biểu mẫu báo cáo)

2.3.3.6 Đánh giá hiệu quả của đơn vị kinh doanh:

Hiệu quả kinh doanh của các đơn vị kinh doanh được đánh giá thông qua các chỉ tiêu: Thu nhập ròng từ lãi, Thu nhập trước khi phân bổ và Thu nhập sau khi phân bổ. Các chỉ tiêu kinh doanh được Tổng giám đốc quyết định theo từng thời kỳ và có thể khác nhau theo từng vùng, miền.

❖ Thu nhập ròng từ lãi (NII):

- Giá trị thu nhập ròng từ lãi của đơn vị kinh doanh được xác định bằng thu nhập từ lãi trừ chi phí trả lãi trong kỳ theo công thức sau đây:

$$NII = TN_L - CF_L$$

Trong đó:

NII: (Net interest income) là thu nhập ròng từ lãi.

TN_L: thu nhập từ lãi, bao gồm lãi thu từ khách hàng (II-interest income) và thu nhập từ việc vốn điều chuyển (FTP_{TN}) cho Trung tâm trong kỳ.

$$TN_L = II + FTP_{TN}$$

CF_L: chi phí trả lãi, được xác định bằng lãi trả cho khách hàng (IE-interest expense) cộng chi phí từ việc sử dụng vốn điều chuyển (FTP_{CF}) của Trung tâm trong kỳ.

$$CF_L = IE + FTP_{CF}$$

- Tỷ lệ thu nhập ròng từ lãi được xác định bằng giá trị thu nhập ròng từ lãi chia cho tổng tài sản có (TSC) và tài sản nợ (TSN) bình quân trong kỳ của đơn vị kinh doanh.

$$NIM = \frac{NII}{(TSC+TSN)/2}$$

Trong đó:

NIM: (Net Interest Margin) là tỷ lệ thu nhập ròng từ lãi.

NII: là giá trị thu nhập ròng từ lãi.

(TSC+TSN)/2: tổng giá trị TSC và TSN bình quân trong kỳ.

Bảng 2.5: *Xác định thu nhập và chi phí của chi nhánh*

Giao dịch	Cho vay	Huy động	Thu nhập từ lãi	Chi phí trả lãi	Chênh lệch
Giá trị	100	80	20	17.4	2.6
Lãi suất (%)	12	8			
FTP (%)	11	10			

Ghi chú: Thu nhập từ lãi của chi nhánh = 100x12% + 80x10% = 20

Chi phí trả lãi của chi nhánh = 80x8% + 100x11% = 17,4

Chênh lệch lãi biên của chi nhánh = 20 – 17,4 = 2,6

❖ **Phân bổ chi phí**

Phân bổ toàn bộ chi phí hoạt động của Trung tâm phát sinh trong quản lý điều hành vốn thành chi phí hoạt động của các đơn vị kinh doanh.

Căn cứ phân bổ chi phí là Tổng giá trị tài sản Có và Tài sản Nợ bình quân trong kỳ của đơn vị kinh doanh

$$\begin{array}{lcl} \text{Chi phí} & & \text{Chi phí hoạt động của HSC} \\ \text{phân bổ cho (CFPB)} & = & \text{-----} * (TSC+TSN)/2_{\text{đvkđ X}} \\ \text{đơn vị kd X} & & \text{Tổng tài sản toàn ngành} \end{array}$$

❖ **Thu nhập trước khi phân bổ (NI)**

Giá trị thu nhập trước khi phân bổ của đơn vị kinh doanh được xác định bằng thu nhập ròng trừ lãi cộng thu nhập khác ngoài lãi trừ chi phí hoạt động phát sinh tại đơn vị kinh doanh đó:

$$NI = NII + TN_O - CF_O$$

Trong đó:

NI (Net income): là giá trị thu nhập trước khi phân bổ.

TN_O: các nguồn thu khác ngoài lãi.

CF_O: chi phí hoạt động.

Tỷ lệ thu nhập trước khi phân bổ được xác định bằng giá trị thu nhập ròng chia cho tổng TSC và TSN bình quân trong kỳ của đơn vị kinh doanh.

$$NM = \frac{NI}{(TSC+TSN)/2}$$

Trong đó:

NM (Net Margin): là tỷ lệ thu nhập ròng trong kỳ của đơn vị kinh doanh.

NI: là giá trị thu nhập ròng trong kỳ của đơn vị kinh doanh.

(TSC+TSN)/2: tổng giá trị TSC và TSN bình quân trong kỳ.

❖ **Thu nhập sau khi phân bổ (NC)**

Giá trị thu nhập sau khi phân bổ của đơn vị kinh doanh được xác định bằng thu nhập trước khi phân bổ giảm trừ chi phí được phân bổ từ Trung tâm:

$$NC = NI - CFPB$$

Trong đó:

NC (Net Contribution): giá trị thu nhập sau khi phân bổ.

NI: giá trị thu nhập trước khi phân bổ.

CFPB: chi phí được phân bổ từ Trung tâm trong kỳ.

Tỷ lệ thu nhập sau khi phân bổ được xác định bằng giá trị thu nhập sau khi phân bổ chia cho tổng TSC và TSN bình quân trong kỳ của đơn vị kinh doanh.

$$NC_R = \frac{NC}{(TSC+TSN)/2}$$

Trong đó:

NC: là giá trị thu nhập sau khi phân bổ.

NC_R : (NC rate) là tỷ lệ thu nhập sau khi phân bổ.

$(TSC+TSN)/2$: giá trị bình quân của TSC và TSN trong kỳ.

2.4 Đánh giá chung về những thành tựu và tồn tại trong việc thực hiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

2.4.1 Những thành tựu khi thực hiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung

- Đây là công cụ hiệu quả đánh giá chất lượng hoạt động của chi nhánh. Trong những ngày đầu triển khai FTP, hầu hết các chi nhánh có dư nợ cao và số dư huy động thấp đều có kết quả kinh doanh thua lỗ

Ngay tại thời điểm triển khai, toàn bộ tài sản của chi nhánh được định giá FTP. Các chi nhánh có số dư huy động thấp và dư nợ cao nghĩa là mua vốn từ Trung tâm nhiều hơn bán vốn cho Trung tâm nên kết quả kinh doanh cuối kỳ thua lỗ. Đây chính là công cụ hiệu quả đánh giá chất lượng hoạt động của chi nhánh. Các chi nhánh có kết quả kinh doanh thua lỗ phải tự điều chỉnh cơ cấu cho vay và huy động hợp lý để tiếp tục tồn tại. Kết quả hoạt động kinh doanh lỗ có thể kéo dài đến vài tháng chủ yếu do các cán bộ ngân hàng chưa quen với việc xác định lãi suất cho vay và huy động căn cứ vào giá FTP vì kỳ hạn định nghĩa FTP (tính theo ngày) khác với kỳ hạn cho vay/huy động thông thường (tính theo tháng) nên dẫn đến kinh doanh lỗ trong giao dịch mua bán vốn với Trung tâm.

Cụ thể, theo cơ chế FTP, kỳ hạn 22-45 ngày được định nghĩa là 1 tháng, kỳ hạn 56-75 ngày được định nghĩa là 2 tháng. Vì vậy, khi ra quyết định cho vay, chi nhánh phải xác định chính xác thời hạn trả nợ của khách hàng để lựa chọn thời gian tài trợ hợp lý đảm bảo thu nhập cao nhất.

- Đây là một cơ chế quản lý vốn khoa học với chế độ kiểm tra giám sát chặt chẽ: Các chi nhánh không thể mua-bán vốn bên ngoài Trung tâm.

- Áp dụng cơ chế mua-bán vốn, tập trung vốn về Hội sở chính. Từ đó luân chuyển vốn giữa các chi nhánh, giúp tận dụng nguồn vốn trong hệ thống với chi phí thấp, thời gian luân chuyển/huy động nhanh.
- Tập trung rủi ro thanh khoản và rủi ro lãi suất về Hội sở chính, hạn chế chi phí kinh doanh.
- Chế độ báo cáo tức thời, báo cáo cuối ngày giúp chi nhánh đánh giá được tình hình hoạt động kinh doanh của chi nhánh để nhanh chóng đề ra các biện pháp phù hợp hơn.
- Sau một năm ứng dụng cơ chế quản lý vốn tập trung (kể từ 13/01/2007), các chỉ tiêu về khả năng thanh khoản, khả năng sinh lời của BIDV năm 2007 được thay đổi tích cực so với các năm trước đó. Cụ thể:

Bảng 2.6: KHẢ NĂNG THANH KHOẢN CỦA BIDV

Các chỉ số thanh khoản	2003	2004	2005	2006	2007
Dư nợ/Tiền gửi	106.4	107.7	99.6	92.6	97.5
Tài sản thanh khoản/Tổng nợ phải trả	8.2	7.0	5.7	15.9	6.6
Tiền gửi khách hàng/Tổng nợ phải trả	72.4	69.6	75.8	69.3	70.3
Tăng trưởng tiền gửi	29.9	12.3	29.4	24.2	27.1

Bảng 2.7: KHẢ NĂNG SINH LỜI CỦA BIDV

Các chỉ số khả năng sinh lời (%)	2003	2004	2005	2006	2007
ROA	0.03	0.04	0.11	0.39	0.89
ROE	1.11	1.25	3.70	14.23	25.01
Lợi nhuận ròng (triệu VND)	26,395	38,338	11,492	538,996	1,604,745
Tăng trưởng thu nhập lãi ròng	13.96	14.04	53.62	-5.47	44.78
Thu nhập lãi ròng/Tổng thu nhập hoạt động	70.18	61.61	91.05	80.42	81.23
Lãi cận biên ròng	2.19	2.77	3.38	2.73	3.07
Thu nhập ngoài lãi/Tổng tài sản	0.70	1.19	1.01	0.52	0.56

Nguồn: Báo cáo thường niên BIDV năm 2007

2.4.2 Những tồn tại cần hoàn thiện:

- Các chi nhánh vẫn bị ràng buộc bởi hạn mức thanh toán:

Vốn do chi nhánh huy động được chuyển vào nguồn vốn chung và nguồn vốn chi nhánh cho vay được lấy từ nguồn vốn của hệ thống. Việc chi nhánh cho vay từ nguồn vốn của hệ thống được thực hiện thông qua tài khoản “Điều chuyển vốn nội bộ”. Tài khoản này có thể dư âm (khi tại thời điểm giá trị tuyệt đối của Tài sản Có của chi nhánh lớn hơn Tài sản Nợ) hoặc dương (khi tại thời điểm giá trị tuyệt đối Tài sản Có của chi nhánh nhỏ Tài sản Nợ).

Dòng tiền ra, vào tài khoản “Điều chuyển vốn nội bộ” bị giới hạn bởi các hạn mức sau đây:

- + Hạn mức thanh toán: là số tiền tối đa cho một giao dịch “mua vốn”, trường hợp chi nhánh có giao dịch mua vốn vượt hạn mức thanh toán phải có báo cáo đề xuất lên Trung tâm và giao dịch chỉ được thực hiện khi được sự phê duyệt của Trung tâm.
- + Hạn mức chênh lệch ròng: là mức tối đa số dư âm trên tài khoản “Điều chuyển vốn nội bộ” đối với từng chi nhánh, thể hiện chênh lệch tại thời điểm giữa giới hạn dư nợ của chi nhánh với số dư huy động vốn.

Việc tồn tại của hạn mức thanh toán là do các chi nhánh bị ràng buộc bởi hạn mức tín dụng và đầu tư trên thị trường tiền tệ (Xem Chương 2, 2.3.2 Nội dung cơ bản của Cơ chế quản lý vốn tập trung). Trong khi đó, hạn mức tín dụng Hội sở chính cấp cho chi nhánh còn là vấn đề gây nhiều tranh cãi vì nó mang tính chủ quan nhiều hơn.

Trong khi quản lý vốn được ứng dụng cơ chế khoa học là cơ chế quản lý vốn tập trung thì việc giao các chỉ tiêu về huy động vốn và hạn mức tín dụng được thực hiện một cách cảm tính thông qua việc tính toán số dư tín dụng của năm trước và dự đoán tốc độ phát triển kinh tế địa phương. Đây là những bất hợp lý cần được xem xét gỡ bỏ để giúp các chi nhánh chủ động hơn trong quá trình kinh doanh.

- Vẫn còn sự tồn tại của Phòng nguồn vốn tại các chi nhánh:

Ưu điểm chính của cơ chế quản lý vốn tập trung là tập trung mọi rủi ro lãi suất, rủi ro thanh khoản và rủi ro tỷ giá về Hội sở chính, đồng thời quản lý thống nhất và tập trung

nguồn vốn của cả hệ thống. Tuy nhiên, BIDV hiện tại vẫn duy trì sự tồn tại của Phòng nguồn vốn tại các chi nhánh. Đây là sự lãng phí nguồn lực rất lớn.

- Chưa đánh giá được chính xác hiệu quả hoạt động kinh doanh của các chi nhánh do áp dụng cơ chế một giá

Do đang trong thời gian đầu triển khai chương trình Quản lý vốn tập trung và đang trong thời gian chuyển đổi mô hình hoạt động, hiện nay Trung tâm vốn BIDV áp dụng cơ chế một giá cho toàn bộ hoạt động mua-bán vốn với chi nhánh. Vì thế trong bảng giá FTP chỉ có giá FTP cho từng loại tiền tệ mà không có giá mua FTP và giá bán FTP. (*Xem phụ lục 4 – Giá chuyển vốn FTP*). Và vì vậy, trong nội dung đánh giá hiệu quả hoạt động của đơn vị kinh doanh của BIDV xuất hiện thêm hai chỉ tiêu là Thu nhập trước khi phân bổ (NI) và Thu nhập sau khi phân bổ (NC). Thu nhập sau khi phân bổ (NC) mới chính là thu nhập của các chi nhánh.

Việc áp dụng cơ chế một giá FTP ở BIDV hiện nay khiến cho việc đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của các chi nhánh không chính xác. Hơn nữa, hoạt động “phi lợi nhuận” của Trung tâm vốn sẽ không khuyến khích sự phát triển về trình độ quản lý vốn của các cán bộ Trung tâm, làm hạn chế vai trò hỗ trợ của Trung tâm vốn đối với các chi nhánh.

Nói tóm lại, mặc dù cơ chế quản lý vốn tập trung có những ưu điểm nhất định so với cơ chế cũ, song, thực tiễn ứng dụng Cơ chế quản lý vốn tập trung tại BIDV đã phát sinh các bất cập nêu trên tại các chi nhánh. Đó chính là những tồn tại cần phải có giải pháp hoàn thiện để tối ưu hóa việc sử dụng cơ chế mới.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trên đây là phần trình bày tình hình thực hiện cơ chế Quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam trên cơ sở so sánh nội dung cơ bản của hai cơ chế cũ và cơ chế mới – cơ chế Quản lý vốn tập trung. Từ đó nêu lên tính cần thiết của việc áp dụng cơ chế quản lý vốn mới. Trong đó, nội dung quan trọng nhất của cơ chế chính là Giá chuyển vốn, Định giá chuyển vốn và Xác định thu nhập/chi phí. Qua đó, đánh giá tình hình thực hiện Cơ chế quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng Đầu tư và phát triển

Việt Nam đề xuất các giải pháp thích hợp nhằm hoàn thiện cơ chế và phát huy tối đa hiệu quả ứng dụng cơ chế.

CHƯƠNG 3:

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CƠ CHẾ QUẢN LÝ VỐN TẬP TRUNG TẠI NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

3.1 Định hướng phát triển của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Như đã đề cập ở Chương 2, hiện nay, BIDV đã hoàn thành Đề án chuyển đổi mô hình tổ chức Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam giai đoạn 2007-2010. Mục tiêu chuyển đổi mô hình tổ chức ngoài việc đảm bảo đáp ứng mô thức và yêu cầu quản trị hiện đại Ngân hàng thương mại theo thông lệ và chuẩn mực quốc tế, còn là bước chuẩn bị để BIDV chuyển đổi thành mô hình Tập đoàn tài chính – ngân hàng, qua đó giúp gia tăng giá trị của BIDV khi tiến hành cổ phần hóa.

Định hướng phát triển của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam trong giai đoạn sắp tới (2007-2010) như sau:

- Chuyển đổi mô hình cơ cấu-tổ chức-bộ máy tại Hội sở chính đến 31/12/2007 và đến 31/12/2009. Các phòng/ban tại Hội sở chính được cơ cấu lại theo các Khối (7 khối chức năng), trong đó Trung tâm vốn sẽ được cơ cấu thành Khối vốn và kinh doanh vốn.
 - Chuyển đổi mô hình mạng lưới chi nhánh đến 31/12/2008 và đến 31/12/2009. Trong đó phân chia các chi nhánh theo tính chất hoạt động, bao gồm: Chi nhánh bán buôn (10 chi nhánh), Chi nhánh bán lẻ (50 chi nhánh), Chi nhánh hỗn hợp (khoảng 103 chi nhánh)
 - Xây dựng Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam trở thành một ngân hàng hợp nhất theo hướng ngân hàng đa năng, tập trung hóa hoạt động và quyền lực tại Hội sở chính, thu hẹp dần chức năng, qui mô hoạt động của các chi nhánh để các chi nhánh hoạt động trực tuyến như những kênh phân phối, còn Hội sở chính kiểm soát các sản phẩm, kế hoạch tài chính cho từng nhóm khách hàng thông qua các kênh phân phối (các chi nhánh).
-

Việc chuyển đổi mô hình được thực hiện từng bước theo lộ trình phù hợp. Trong đó, việc áp dụng mô hình cơ chế quản lý vốn được điều hành thông qua Trung tâm vốn tại Hội sở chính là một trong các bước chuyển đổi của BIDV nhằm xây dựng BIDV trở thành một ngân hàng hợp nhất theo hướng ngân hàng đa năng, tập trung hóa hoạt động và quyền lực tại Hội sở chính.

Thực tiễn triển khai ứng dụng cơ chế quản lý vốn tập trung tại BIDV thời gian qua đã bộc lộ 2 vấn đề cơ bản:

- Thứ nhất, về việc triển khai ứng dụng cơ chế, BIDV chưa có phương pháp triển khai ứng dụng một cách khoa học, thể hiện qua việc lúng túng trong ứng dụng chương trình và kết quả kinh doanh thua lỗ của các chi nhánh trong những ngày đầu triển khai cơ chế mới.
- Thứ hai, bản thân cơ chế quản lý vốn tập trung cũng có nhược điểm. Cần phải hiểu là không có một cơ chế nào tối ưu, bản thân cơ chế Quản lý vốn tập trung cũng chỉ giải quyết được một phần của những bất cập trong quản trị nguồn vốn của các ngân hàng. Điều quan trọng là cách vận dụng linh hoạt của các nhà quản trị ngân hàng đối với cơ chế này sao cho cơ chế phát huy hiệu quả cao nhất.

Vì vậy, các giải pháp để hoàn thiện cơ chế quản lý vốn tập trung phải giải quyết được 2 vấn đề trên: Phương pháp triển khai ứng dụng cơ chế quản lý vốn tập trung và Giải pháp khắc phục nhược điểm của cơ chế.

3.2 Giải pháp hoàn thiện Cơ chế Quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

3.2.1 Điều kiện để triển khai cơ chế quản lý vốn tập trung:

Với cơ chế quản lý vốn mới, toàn hệ thống là một ngân hàng duy nhất, xoá bỏ việc điều chuyển vốn bằng tiền trong hệ thống như hiện nay, chuyển sang áp dụng hệ thống định giá chuyển vốn nội bộ để xác định thu nhập, chi phí vốn định kỳ của từng chi nhánh và quan trọng là quản lý được các rủi ro trong công tác quản trị vốn như rủi ro lãi suất, rủi ro thanh khoản.

Tuy nhiên để thực hiện chuyển đổi sang cơ chế quản lý vốn tập trung, hiện nay cần có những điều kiện sau:

- **Về cơ sở vật chất:** Để thực hiện cơ chế quản lý vốn tập trung cần có các điều kiện nhất định về cơ sở vật chất, trang thiết bị công nghệ.
- **Về nhận thức:** cần phải nhận thức rằng chuyển đổi cơ chế quản lý từ phân tán sang tập trung là phù hợp với xu thế phát triển của hoạt động ngân hàng trình độ công nghệ thông tin tiên tiến và hiện đại trên thế giới.
- **Về trình độ ứng dụng:** Chuyển đổi sang phương thức quản lý nguồn vốn tập trung đòi hỏi mỗi đơn vị, mỗi cán bộ cần nghiên cứu, quán triệt những thay đổi cơ bản giữa hai cơ chế, những kiến thức quản lý ngân hàng hiện đại qua đó nhận thức rõ trách nhiệm, nhiệm vụ của mình và đơn vị mình trong công tác quản lý vốn.
- **Về tổ chức:** Áp dụng cơ chế quản lý mới đòi hỏi đổi mới mô hình tổ chức cho phù hợp, phân công trách nhiệm quản lý rõ ràng giữa các đơn vị.

3.2.2 Kiến nghị đối với Hội sở chính:

- **Xây dựng định hướng, cơ chế hoạt động và tổ chức thực hiện:**

Để đảm bảo thực hiện thống nhất cơ chế quản lý vốn tập trung đồng thời quản lý, kiểm soát được hoạt động vận hành cơ chế trong toàn hệ thống ngân hàng, Hội sở chính phải có trách nhiệm nghiên cứu ban hành Quy chế Quản lý vốn tập trung và Quy trình thực hiện cho toàn hệ thống.

- **Chịu trách nhiệm tổ chức quản lý rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất:**

Nguyên tắc của cơ chế Quản lý vốn tập trung là Trung tâm vốn mua toàn bộ Tài sản Nợ của chi nhánh/đơn vị trực thuộc và bán toàn bộ Tài sản có cho chi nhánh/đơn vị trực thuộc. Theo đó, mọi rủi ro thanh khoản và rủi ro lãi suất sẽ được tập trung về Hội sở chính. Vì thế, hàng năm, ngoài việc lập kế hoạch kinh doanh, giao các chỉ tiêu thực hiện cho các chi nhánh, Hội sở chính phải lập kế hoạch và chịu trách nhiệm quản lý rủi ro thanh khoản và rủi ro lãi suất.

Theo mô hình tổ chức hiện đại, Bộ phận nguồn vốn và kinh doanh tiền tệ sẽ đảm nhiệm vai trò này (Trong tương lai sẽ là Khối vốn và kinh doanh vốn). Đây là một áp lực không nhỏ cho Hội sở chính khi mọi rủi ro sẽ được tập trung về đây. Tuy nhiên, việc

chuyên môn hóa trong quản lý và thực hiện sẽ nâng cao chất lượng công tác quản lý rủi ro cho ngân hàng.

3.2.3 Kiến nghị đối với các chi nhánh/đơn vị trực thuộc:

- **Đào tạo nguồn nhân lực là cán bộ nguồn vốn (Trong trường hợp không áp dụng mô hình Cơ chế FTP với một bộ phận điều hành vốn duy nhất tại Hội sở chính):**

Trong cơ chế quản lý vốn mới, các chi nhánh thực hiện kinh doanh vốn với Trung tâm vốn và với khách hàng. Vì thế, cán bộ nguồn vốn phải thực sự chuyên nghiệp và có trình độ, kiến thức chuyên môn trong việc cân đối nguồn vốn, ấn định lãi suất cho các giao dịch vay gửi, áp dụng lãi phạt hợp lý trong trường hợp khách hàng trả nợ trước hạn (bù đắp cho thiệt hại do bị điều chỉnh giảm thu nhập) nhằm đảm bảo thu hút được khách hàng và đảm bảo thu nhập cho ngân hàng (thu nhập từ chênh lệch mua-bán vốn với Trung tâm và thu nhập từ cung cấp dịch vụ ngân hàng).

- **Tổ chức triển khai hoạt động kinh doanh tại chi nhánh theo các chỉ tiêu, giới hạn được giao:**

Các chi nhánh phải tuyệt đối tuân thủ Quy định về cơ chế quản lý vốn tập trung, Quy chế về định giá chuyển vốn và quy trình chuyển vốn nội bộ nhằm tạo sự thống nhất trong quản lý vốn của toàn hệ thống. Các chi nhánh chịu trách nhiệm tổ chức và triển khai hoạt động kinh doanh theo các chỉ tiêu được giao miễn không vi phạm các qui định về cơ chế quản lý vốn.

- **Nhận và xử lý các thông tin phản hồi từ thị trường; Báo cáo đề xuất với Hội sở chính:**

Cuối cùng, để phát huy triệt để lợi ích từ chương trình mới, việc xem xét những tác động của cơ chế đối với hoạt động của ngân hàng là hết sức cần thiết nhằm đề ra những biện pháp tháo gỡ vướng mắc trong quá trình vận dụng hoặc đề xuất các biện pháp cải tiến. Việc nhận và xử lý các thông tin phản hồi từ thị trường được thực hiện thông qua Đánh giá tác động của cơ chế FTP định kỳ tại các chi nhánh.

Thời điểm lấy số liệu so sánh tùy thuộc vào mỗi nhà quản trị ngân hàng. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm thực tế, nên lấy số liệu của những tháng trước gần kề, vì dễ lấy số

liệu và không bị méo mó bởi những biến động của thị trường. Nội dung đánh giá có thể theo mô hình như sau:

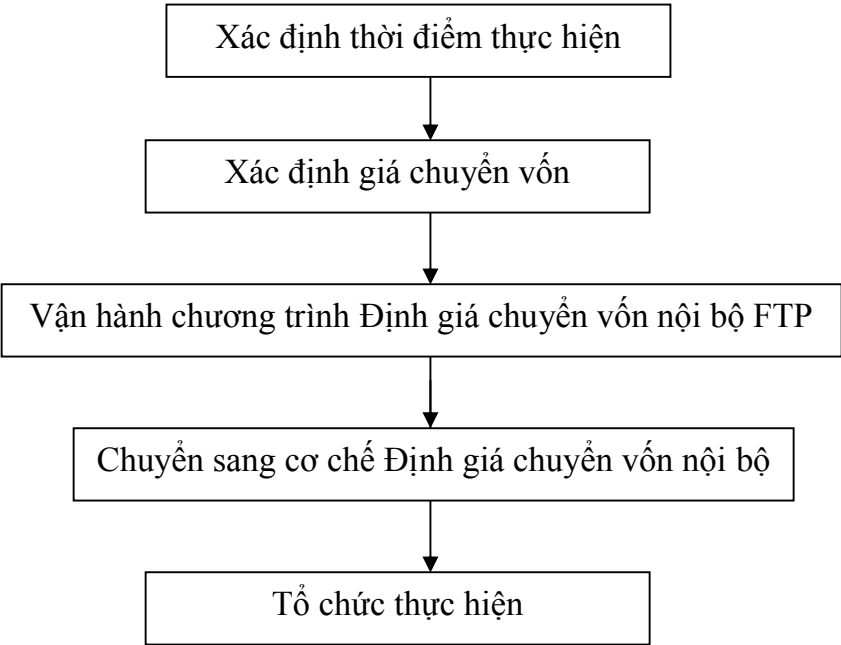
- + So sánh các chỉ số trước và sau khi áp dụng cơ chế FTP
- + Phân tích tác động của cơ chế FTP
- + Báo cáo, Đề xuất các kiến nghị cải tiến

Nói tóm lại, việc ứng dụng cơ chế quản lý vốn tập trung FTP không chỉ đòi hỏi tiềm lực về vốn mà còn về trình độ ứng dụng. Các nhà quản trị ngân hàng, trước khi quyết định triển khai cơ chế mới, phải chuẩn bị thật chu đáo công tác đào tạo về nhận thức và trình độ ứng dụng cho nhân viên để phát huy tối đa hiệu quả của cơ chế.

3.2.4 Các bước Thực hiện trước khi chuyển đổi sang mô hình Cơ chế quản lý vốn tập trung:

Để đảm bảo việc triển khai cơ chế quản lý vốn mới một cách khoa học, quá trình thực hiện chuyển đổi từ cơ chế cũ sang cơ chế mới nên được thực hiện theo các bước sau:

Sơ đồ 3.1: Các bước thực hiện trước khi chuyển đổi sang mô hình cơ chế Quản lý vốn tập trung



3.2.4.1 Xác định thời điểm thực hiện:

Để đảm bảo tính chính xác và nhanh chóng trong quá trình thực hiện chuyển đổi cơ chế, việc xác định thời điểm thực hiện hết sức quan trọng. Thời điểm thực hiện chuyển đổi là thời điểm kết thúc cơ chế cũ chuyển sang ứng dụng cơ chế mới.

Thời điểm chuyển đổi có thể kéo dài vài ngày và có thể sử dụng song song hai cơ chế trong thời gian chuyển đổi. Thời gian này thường phát sinh những sai sót vì thể đòi hỏi tính chuyên nghiệp của bộ phận IT và trình độ ứng dụng cao của cán bộ nghiệp vụ nguồn vốn và sử dụng vốn.

Theo kinh nghiệm chuyển đổi cơ chế của BIDV, quá trình chuyển đổi nên được thực hiện theo từng chi nhánh/đơn vị trực thuộc, không nên thực hiện chuyển đổi một lần toàn hệ thống để tránh những sai sót phát sinh. Quá trình chuyển đổi được thực hiện theo Lịch chuyển đổi cụ thể cho từng chi nhánh. Sau mỗi đợt chuyển đổi cơ chế thành công, các chi nhánh sẽ thực hiện báo cáo công tác chuyển đổi và thực hiện cơ chế mới để rút kinh nghiệm cho những lần chuyển đổi sau. Việc sử dụng song song 2 cơ chế sẽ kết thúc khi toàn bộ các chi nhánh trong hệ thống đã thực hiện chuyển đổi thành công.

3.2.4.2 Xác định giá chuyển vốn:

Trung tâm vốn phải xác định giá chuyển vốn cho kỳ hạn đầu tiên tại thời điểm thực hiện chuyển đổi cơ chế (ngày hiệu lực). Thông thường, tại kỳ hạn đầu tiên, Trung tâm vốn nên xác định giá mua vốn bằng giá bán vốn để hạn chế việc làm xáo trộn hoạt động kinh doanh của các chi nhánh. Tuy nhiên việc xác định cơ chế một giá không nên kéo dài và nên được chấm dứt sau khi toàn bộ chi nhánh đã thực hiện chuyển đổi xong. Định kỳ, Trung tâm vốn có trách nhiệm xây dựng giá chuyển vốn cho từng kỳ hạn nhất định theo sự biến động của lãi suất trên thị trường.

Tại ngày hiệu lực chuyển sang Cơ chế Định giá chuyển vốn, toàn bộ các giao dịch thuộc đối tượng định giá còn số dư và các giao dịch phát sinh tại ngày hiệu lực sẽ được áp dụng chung mức giá theo thông báo trong ngày căn cứ trên loại giao dịch, kỳ hạn danh nghĩa và đồng tiền giao dịch và không đổi cho đến kỳ định giá lại tiếp theo của từng giao dịch.)

3.2.4.3 Vận hành chương trình Định giá chuyển vốn nội bộ FTP:

Kể từ thời điểm chuyển đổi (ngày hiệu lực), các chi nhánh triển khai phải sử dụng chương trình Định giá chuyển vốn nội bộ FTP để khai thác, phân tích các báo cáo. Mỗi chi nhánh được cấp mã truy cập vào chương trình và phải chịu trách nhiệm về việc quản lý, sử dụng mã người dùng (User name) truy cập vào chương trình.

Trong quá trình thực hiện, chi nhánh phải thường xuyên kiểm tra theo dõi số liệu, kết quả tính toán của chương trình và kịp thời phản ánh về Trung tâm vốn khi có phát sinh trường hợp sai sót, bất hợp lý trong thực hiện.

Trung tâm công nghệ chịu trách nhiệm tạo môi trường vận hành an toàn, thông suốt; đồng thời cấp đủ user truy cập chương trình cho các chi nhánh và các đơn vị tại Hội sở chính theo yêu cầu.

3.2.4.4 Chuyển đổi sang cơ chế Định giá chuyển vốn nội bộ:

Tất cả các tài khoản giao dịch nội bộ tại chi nhánh và Hội sở chính phải được đóng lại, toàn bộ các giao dịch nội bộ nhận vốn, gửi vốn giữa chi nhánh và Hội sở chính tại phân hệ Treasury sẽ được tất toán với lãi suất giữ nguyên như đang thực hiện trên số ngày thực tế. Đồng thời thay thế bằng tài khoản mới là Tài khoản “Điều chuyển vốn nội bộ” (không tính lãi đối với số dư tài khoản Điều chuyển vốn nội bộ). Vào ngày hiệu lực, ngân hàng (Hội sở chính) thực hiện tất toán toàn bộ các giao dịch chuyển vốn nội bộ hiện đang theo dõi tại phân hệ Treasury, chuyển số dư về tài khoản Điều chuyển vốn nội bộ; Chi nhánh có trách nhiệm đối chiếu kiểm tra việc tất toán các giao dịch nội bộ, lãi phát sinh của các giao dịch đến ngày tất toán và thực hiện hạch toán theo hướng dẫn của Hội sở chính.

Chi nhánh phải đóng các tài khoản không cần thiết tại các Tổ chức tín dụng khác trên địa bàn hoặc tính toán hạn chế tối thiểu số dư tài khoản tiền gửi thanh toán của chi nhánh tại địa bàn để giảm chi phí mua vốn duy trì số dư cho tài khoản này.

Bắt đầu từ ngày hiệu lực chuyển đổi, chương trình Định giá chuyển vốn nội bộ FTP chính thức vận hành. Chương trình FTP ghi nhận thu nhập và chi phí của chi nhánh qua hệ thống báo cáo mà không có sự dịch chuyển dòng tiền cũng như không phát sinh bút toán hạch toán. Định kỳ hàng tháng (ở BIDV là định kỳ ngày 26 hàng tháng), Hội sở

chính gửi thông báo cho chi nhánh về chênh lệch thu nhập của chi nhánh qua hệ thống FTP để chi nhánh thực hiện hạch toán vào thu nhập (hoặc chi phí) của chi nhánh.

3.2.4.5 Tổ chức thực hiện:

Mọi giao dịch phát sinh kể từ thời điểm ứng dụng cơ chế đều ảnh hưởng đến thu nhập/chi phí của chi nhánh (làm phát sinh lãi/lỗ), vì thế, các nhà quản trị ngân hàng phải chuẩn bị chu đáo công tác đào tạo trình độ nghiệp vụ của nhân viên, hạn chế thấp nhất thiệt hại gây ra cho chi nhánh. Trong thời gian đầu triển khai cơ chế mới, các chi nhánh phải báo cáo lên Hội sở chính mọi vướng mắc phát sinh để phối hợp giải quyết, định kỳ báo cáo Tổng kết đánh giá kết quả triển khai ứng dụng cơ chế mới.

Thông thường, Bộ phận kinh doanh hoặc Bộ phận kế hoạch và nguồn vốn của chi nhánh sẽ đảm nhiệm vai trò thực hiện mua bán vốn với Trung tâm và tổng kết các báo cáo kết quả kinh doanh.

3.2.5 Giải pháp khắc phục nhược điểm của cơ chế quản lý vốn tập trung:

3.2.5.1 Tháo gỡ những bất hợp lý trong qui định về hạn mức thanh toán cho các chi nhánh:

Những bất hợp lý trong qui định về hạn mức thanh toán xuất phát từ bất hợp lý của chỉ tiêu dư nợ tín dụng giao cho các chi nhánh. Hiện nay, việc giao chỉ tiêu dư nợ tín dụng hoặc chỉ tiêu về huy động vốn của Hội sở chính cho các chi nhánh không bị điều chỉnh bởi luật và qui định của ngành, vì thế tồn tại những bất hợp lý và có thể có phát sinh tiêu cực khi chi nhánh muốn gia tăng dư nợ tín dụng so với mức được giao.

Để tháo gỡ những bất hợp lý trên, tạo điều kiện cho các chi nhánh chủ động trong kinh doanh, việc giao chỉ tiêu về dư nợ tín dụng và huy động vốn nên căn cứ và các qui định của pháp luật hiện hành. Cụ thể:

- Hệ số giới hạn huy động vốn: $H_1 \geq 5\%$

$$H_1 = \frac{\text{Vốn tự có}}{\text{Tổng nguồn vốn huy động}} \times 100\%$$

- Hạn mức cho vay và bảo lãnh:

+ Tổng dư nợ và cho vay của Tổ chức tín dụng đối với 1 khách hàng không được vượt quá 15% vốn tự có của Tổ chức tín dụng. Tổng mức cho vay và bảo lãnh của

Tổ chức tín dụng đối với 1 khách hàng không được vượt quá 25% vốn tự có của Tổ chức tín dụng.

+ Tổng dư nợ và cho vay của Tổ chức tín dụng đối với 1 nhóm khách hàng có liên quan không được vượt quá 50% vốn tự có của Tổ chức tín dụng. Trong đó, mức cho vay đối với 1 khách hàng không vượt quá tỷ lệ qui định nêu trên. Tổng mức cho vay và bảo lãnh của Tổ chức tín dụng đối với 1 nhóm khách hàng có liên quan không được vượt quá 60% vốn tự có của Tổ chức tín dụng.

Như vậy, hạn mức thanh toán của các chi nhánh sẽ phụ thuộc vào các hệ số trên. Việc giao chỉ tiêu căn cứ vào qui định của pháp luật sẽ tạo tính rõ ràng, minh bạch trong nội bộ ngân hàng.

3.2.5.2 Áp dụng giá mua – bán vốn FTP đúng với nội dung của cơ chế định giá chuyển vốn:

Việc triển khai chương trình Quản lý vốn tập trung đã được thực hiện tại BIDV hơn 1 năm (từ ngày 13/01/07) và đã được triển khai trên toàn hệ thống. Tuy nhiên hiện nay BIDV vẫn còn sử dụng cơ chế một giá đối với giá chuyển vốn FTP. Với việc áp dụng cơ chế một giá và chỉ tiêu Phân bổ chi phí (phân bổ toàn bộ chi phí hoạt động của Trung tâm vốn cho các chi nhánh và Thu nhập của chi nhánh là Phần thu nhập sau khi trừ đi chi phí phân bổ), các chi nhánh của BIDV đang phải chịu thêm một phần chi phí để duy trì hoạt động của Trung tâm vốn trong khi vẫn phải duy trì hoạt động của Phòng nguồn vốn tại chi nhánh. Đây là sự lãng phí nguồn lực rất lớn.

BIDV nên sử dụng cơ chế định giá điều chuyển vốn FTP đúng với nội dung của cơ chế (bao gồm giá mua FTP và giá bán FTP – Xem Bảng 3.1) để đánh giá chính xác hiệu quả hoạt động kinh doanh của toàn hệ thống. Việc áp dụng giá mua – bán FTP khiến cho Trung tâm vốn thực sự trở thành đơn vị độc lập trong hoạt động quản lý vốn và kinh doanh vốn với các chi nhánh và với thị trường, Trung tâm vốn sẽ trở thành một đơn vị kinh doanh mang lại lợi nhuận cho toàn hệ thống.

Bảng 3.1: *Gợi ý Bảng giá FTP bao gồm giá mua FTP và giá bán FTP*

VND	Giá mua FTP	Giá bán FTP
Kỳ hạn		
Qua đêm	-	
1 tuần	5,1	6,0
2 tuần	5,1	6,3
1 tháng	5,80	7,1
2 tháng	7,10	7,3
3 tháng	8,00	9,0
4 tháng	8,30	9,0
...		

Hơn nữa, việc áp dụng giá mua – bán FTP sẽ là tiền đề để thực hiện giải pháp kế tiếp - Cơ chế quản lý vốn tập trung FTP với một bộ phận điều hành vốn duy nhất

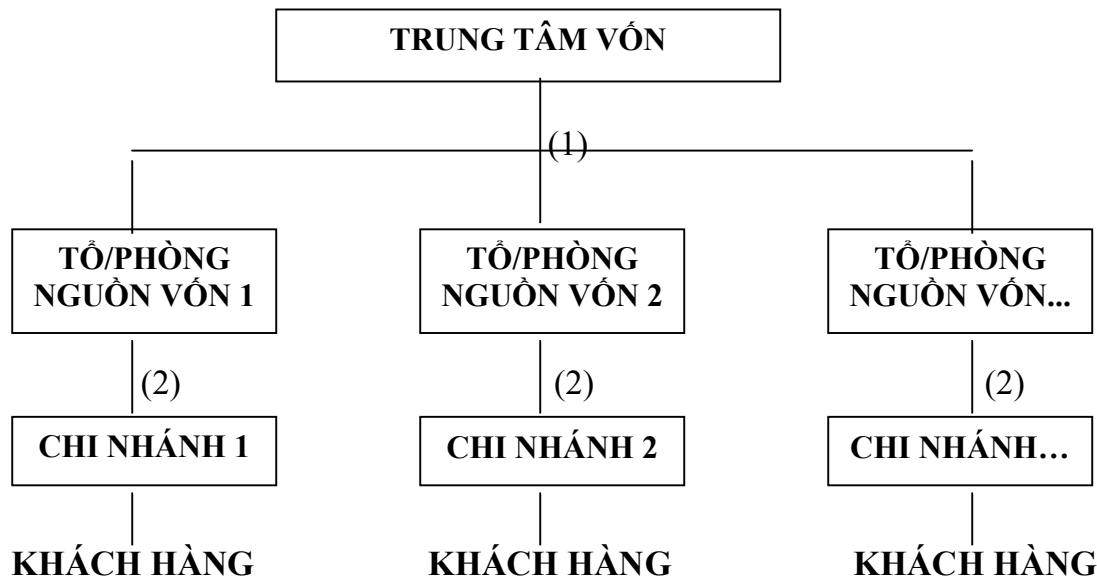
3.2.5.3Áp dụng mô hình Cơ chế quản lý vốn tập trung FTP với một bộ phận điều hành vốn duy nhất:

Thực hiện giải pháp này có nghĩa là Bãi bỏ sự tồn tại của Phòng nguồn vốn tại các chi nhánh, toàn bộ rủi ro điều hành vốn tập trung về Hội sở chính

Ưu điểm cơ bản của cơ chế quản lý vốn tập trung FTP là tập trung rủi ro lãi suất và rủi ro thanh khoản về Hội sở chính thông qua hoạt động của Trung tâm vốn. Cơ chế này đã loại bỏ tính chất hoạt động như các ngân hàng con của các chi nhánh nhưng không hoàn toàn loại bỏ rủi ro điều hành vốn, đó là sự tồn tại của Phòng nguồn vốn tại các chi nhánh với chức năng và nhiệm vụ điều hành vốn như trước đây ngoại trừ áp lực cân đối vốn. Đây là mô hình BIDV đang áp dụng và thực tế đã nảy sinh những bất cập như: Trung tâm vốn hoạt động không đúng với nguyên tắc của cơ chế quản lý vốn tập trung, vì thế chưa phát huy được ưu điểm của cơ chế trong điều hành vốn, chưa thể hiện được vai trò trợ giúp của Trung tâm vốn đối với các chi nhánh trong việc điều hành vốn trong khi việc hỗ trợ từ Hội sở chính là hết sức cần thiết và là trách nhiệm của Hội sở chính đối với các chi nhánh/đơn vị kinh doanh.

Để phát huy tối đa ưu điểm của cơ chế FTP, khi triển khai áp dụng, BIDV nên loại bỏ sự tồn tại của Phòng nguồn vốn tại các chi nhánh. Ngân hàng chỉ có một bộ phận điều hành vốn duy nhất (Trung tâm vốn, trong tương lai là “Khối vốn và kinh doanh vốn”) tại Hội sở chính, toàn bộ rủi ro điều hành vốn tập trung về Hội sở chính. Lúc này, phần lợi nhuận có được do mua-bán vốn với Trung tâm tại các chi nhánh vẫn được đảm bảo trong khi đó, mọi rủi ro điều hành vốn được triệt tiêu hoàn toàn.

Gợi ý Mô hình điều hành vốn của BIDV với một bộ phận điều hành vốn duy nhất như sau:



Sơ đồ 3.2: Mô hình điều hành vốn với một bộ phận điều hành vốn duy nhất

Ghi chú:

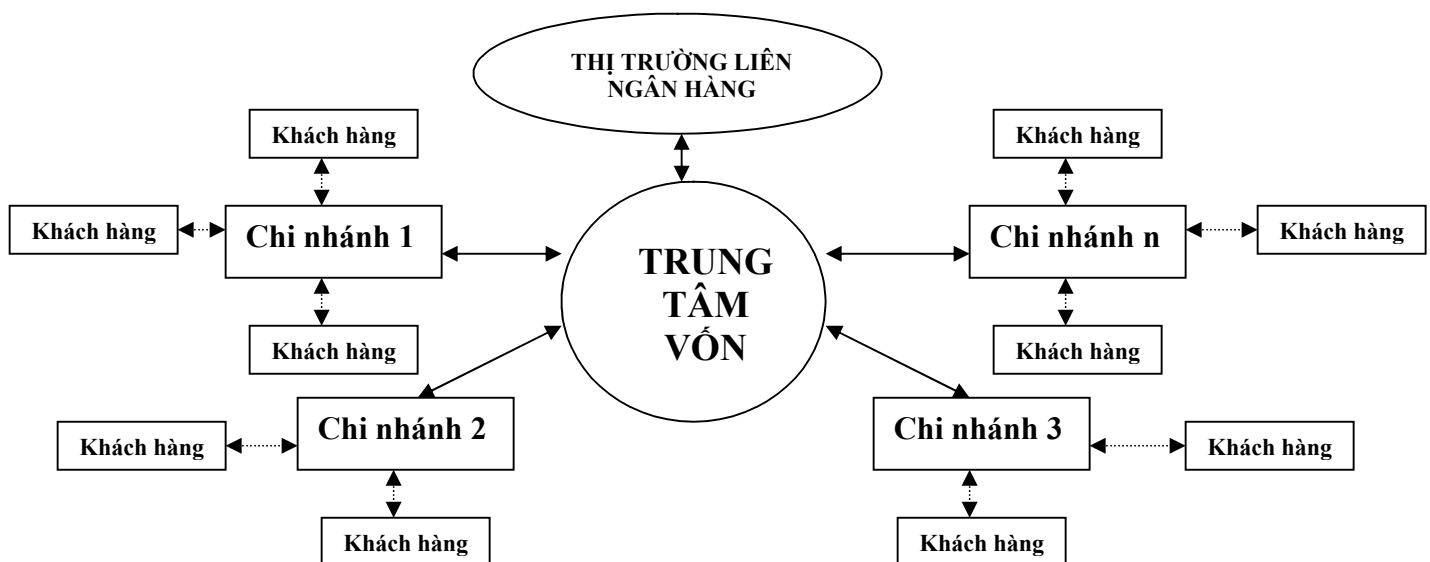
(1) Trung tâm vốn chịu trách nhiệm điều hành vốn cho toàn hệ thống, hàng ngày công bố tỷ giá mua-bán ngoại tệ và giá mua-bán FTP (nếu có thay đổi giá FTP) cho các chi nhánh.

Cơ cấu tổ chức tại Trung tâm vốn như sau: Trung tâm vốn sẽ được chia thành các Tổ/Phòng. Mỗi Tổ/Phòng chịu trách nhiệm quản lý một nhóm các chi nhánh trong một địa bàn nhất định (ví dụ: Tổ/Phòng nguồn vốn địa bàn TP.HCM, Tổ/Phòng nguồn vốn địa bàn Hà Nội,...). Mỗi cán bộ nguồn vốn trong Tổ/Phòng chịu trách nhiệm quản lý

một chi nhánh nhất định (số lượng cán bộ nguồn vốn quản lý có thể nhiều hơn tùy thuộc vào qui mô của chi nhánh đó).

(2) Các chi nhánh giao dịch với khách hàng căn cứ vào tỷ giá mua – bán ngoại tệ và giá mua-bán FTP do Trung tâm công bố. Phòng tín dụng và Phòng dịch vụ khách hàng tại chi nhánh chịu trách nhiệm khảo sát lãi suất cho vay và huy động vốn trên địa bàn để áp dụng mức lãi suất cạnh tranh trong giao dịch với khách hàng. Việc thực hiện các báo hàng ngày qua hệ thống Báo cáo FTP của từng chi nhánh, định kỳ xác định lãi/lỗ cho các chi nhánh sẽ giao cho Phòng Tài chính – kế toán của chi nhánh đó đảm nhiệm.

Tóm lại, Cơ chế quản lý vốn tập trung FTP với một bộ phận điều hành vốn duy nhất trong toàn hệ thống, các chi nhánh thực sự trở thành đơn vị kinh doanh thuần túy (Front-office: bộ phận giao dịch với khách hàng), mọi vấn đề về nguồn vốn đã được một bộ phận chuyên biệt hỗ trợ (Back-office: bộ phận không giao dịch với khách hàng, chịu trách nhiệm hỗ trợ/giám sát Front-office). (Xem sơ đồ 3.3)



Sơ đồ 3.3: Cơ chế quản lý vốn tập trung FTP với một bộ phận điều hành vốn duy nhất

Ghi chú:

- Các chi nhánh khi có phát sinh giao dịch về tiền tệ với khách hàng đều thực hiện giao dịch qua Trung tâm vốn.

- Trung tâm vốn thực hiện quản lý toàn bộ vốn của cả hệ thống, luân chuyển vốn giữa các chi nhánh thông qua cơ chế mua – bán vốn và kinh doanh trên thị trường tiền tệ.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Nói tóm lại, trên cơ sở định hướng phát triển của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam cùng với quá trình phân tích tình hình thực hiện cơ chế Quản lý vốn tập trung tại ngân hàng này, nội dung của chương 3 đã nêu ra hai vấn đề cơ bản trong quá trình triển khai cơ chế Quản lý vốn tập trung tại BIDV. Đó là: phương pháp triển khai ứng dụng và nhược điểm của cơ chế. Từ đó đề xuất các giải pháp thích hợp khắc phục những tồn tại của cơ chế, phương pháp triển khai ứng dụng khoa học, đề xuất các kiến nghị đối với Hội sở chính và đối với các chi nhánh. Có thể nói, Cơ chế quản lý vốn FTP sẽ được phát huy tối đa hiệu quả ứng dụng tại BIDV hiện nay nếu như các đề xuất giải pháp trên đây được thực hiện đồng thời.

KẾT LUẬN

Việc nghiên cứu ứng dụng Cơ chế quản lý vốn tập trung FTP bao gồm 2 nội dung chủ yếu là: Các điều kiện để triển khai cơ chế mới và Định giá chuyển vốn.

- Các điều kiện để triển khai cơ chế FTP bao gồm điều kiện về vật chất, về con người, về nhận thức và cách thức tổ chức thực hiện. Đây là yếu tố quan trọng quyết định việc triển khai cơ chế.
- Nội dung Định giá điều chuyển vốn phải đảm bảo việc Luân chuyển vốn giữa các chi nhánh; Tập trung rủi ro lãi suất, rủi ro thanh khoản về Hội sở chính; Xác định lợi nhuận cho từng chi nhánh, từng sản phẩm, từng khu vực thị trường hoặc từng khách hàng; Sử dụng có hiệu quả một cách tập trung tài sản có và tài sản nợ của ngân hàng; Là công cụ điều hành của Hội sở chính. Đây là yếu tố quan trọng quyết định sự tồn tại của cơ chế.

Đề tài nghiên cứu khoa học về Cơ chế quản lý vốn tập trung tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam đã phân tích chi tiết Nội dung của cơ chế quản lý vốn tập trung, so sánh nội dung cơ bản, nguyên tắc vận hành giữa hai cơ chế cũ và cơ chế mới, trình bày mô hình cơ chế quản lý vốn tập trung đang được thực hiện tại BIDV. Trên cơ sở định hướng phát triển của BIDV và đánh giá tình hình thực hiện cơ chế Quản lý vốn tập trung tại BIDV, đề tài nghiên cứu đã đề xuất các giải pháp khả thi thích hợp cho mô hình phát triển của BIDV. Đặc biệt, việc đề xuất Mô hình cơ chế quản lý vốn tập trung FTP với một bộ phận điều hành vốn duy nhất thông qua Trung tâm vốn tại Hội sở chính tiến tới tập trung hoàn toàn rủi ro điều hành vốn về Hội sở chính là bước phát triển cao của cơ chế quản lý vốn, phát huy tối đa ưu điểm của cơ chế. Đây chính là đóng góp lớn nhất của việc nghiên cứu đề tài này đối với sự phát triển trong công tác quản lý vốn của BIDV mà cho đến nay chưa có đề tài nào nghiên cứu về mô hình này.

Việc ứng dụng cơ chế quản lý vốn tập trung là xu thế tất yếu để hình thành tập đoàn tài chính – ngân hàng trong tương lai của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Với nguyên tắc mua - bán vốn, cơ chế FTP là một giải pháp quản lý vốn khoa học và hiệu quả cho các ngân hàng thương mại trong việc quản lý vốn, quản lý thanh khoản và rủi ro lãi suất trên cơ sở tập trung và thống nhất trong toàn hệ thống. Ngoài ra, Cơ chế

quản lý vốn tập trung còn có thể được nghiên cứu ứng dụng trong việc quản lý tài chính của các công ty lớn, các tập đoàn hoặc các Tổng công ty nhà nước.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2004), *Luật các Tổ chức tín dụng (đã được sửa đổi, bổ sung năm 2004)*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia.
 2. PGS.TS. Trần Huy Hoàng (2007), *Quản trị ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.
 3. Ngân hàng nhà nước Việt Nam, *Quyết định số 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19/4/2005 Quy định về các tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của Tổ chức tín dụng*.
 4. Ngân hàng nhà nước Việt Nam, *Quyết định số 03/2007/QĐ-NHNN ngày 19/01/2007 sửa đổi, bổ sung một số điều của Quyết định 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19/4/2005 Quy định về các tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của Tổ chức tín dụng*.
 5. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2007), *Cơ chế quản lý vốn tập trung*.
 6. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2007), *Cơ chế định giá chuyển vốn nội bộ*.
 7. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2007), *Hệ thống báo cáo định giá chuyển vốn nội bộ*.
 8. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2007), *Nghị quyết số 182/NQ-HĐQT ngày 11/5/07 về việc Phê duyệt Đề án chuyển đổi mô hình tổ chức Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam giai đoạn 2007-2010*.
 9. Website Ngân hàng nhà nước Việt Nam www.sbv.gov.vn
 10. Website Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam: www.bidv.com.vn
 11. Website Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam: www.vcb.com.vn
-

Phụ lục 1

**ĐỊNH NGHĨA KỲ HẠN CHO CÁC KHOẢN MỤC
KHÔNG XÁC ĐỊNH ĐƯỢC KỲ HẠN ĐỊNH GIÁ LẠI**

TK	Nội dung	Giá FTP hiện hành	Giá FTP sửa đổi	Ghi chú
I	CÁC KHOẢN MỤC BÊN TÀI SẢN CÓ			
159001	DPRR cụ thể cho vay TCDC trong nước	Không quy định	12T	
159002	DPRR cụ thể cho vay TCDC nước ngoài	Không quy định	12T	
159011	159011001-DPRR cụ thể chiết khấu TP>CG	Không quy định	12T	
	159011002-DPRR cụ thể cho vay cầm cố TP>CG		12T	
	159011003-DPRR cụ thể cho vay thương mại	12 Tháng	12T	
	159011004-DPRR cụ thể cho vay đồng tài trợ trong nước	Không quy định	12T	
	159011005-DPRR cụ thể cho vay ĐTXDCB theo KHNN và chỉ định	Không quy định	12T	
	159011006-DPRR cho thuê tài chính trong nước	Không quy định	12T	
	159011007-DPRR cho thuê tài chính đồng tài trợ trong nước	Không quy định	12T	
	159011008-DPRR cho vay bắt buộc trong nghiệp vụ bảo lãnh trong nước	Không quy định	12T	
	159011009-DPRR cho vay bằng vốn tài trợ UTĐT trong nước	Không quy định	12T	
	159011998-DPRR cho vay khác trong nước	Không quy định	12T	
159012	DPRR nợ chờ xử lý	Không quy định	12T	
159013	DPRR nợ khoan	Không quy định	12T	
159014	DPRR cho vay cá nhân, TCKT nước ngoài	Không quy định	12T	
159101	DPRR chung cho vay TCTD	Không quy định	12T	
159111	159111001-DPRR chiết khấu TP>CG của cá nhân & TCKT	12 tháng	12T	
	159111003-DPRR cho vay thương mại cá nhân & TCKT	12 tháng	12T	
	159111005-DPRR cho vay KHNN và chỉ định	12 tháng	12T	

	159111006-DPRR cho thuê TC trong nước	Không quy định	12T	
	159111008-DPRR cho vay bắt buộc trong nghiệp vụ bảo lãnh trong nước	Không quy định	12T	
	159111009-DPRR cho vay bằng vốn TTUTĐT trong nước	Không quy định	12T	
	159111998-DPRR cho vay khác	12 tháng	12T	
159112	DPRR cho vay cá nhân, TCKT nước ngoài	Không quy định	12T	
160101	160101001-Nhà cửa, Vật kiến trúc	12 tháng	6T	nội ngành
	160101002-Phương tiện vận tải, truyền dẫn	12 tháng	9T	
	160101003-Máy móc thiết bị tin học	12 tháng	3T	
	160101004-Máy móc thiết bị khác	12 tháng	6T	
	160101005-Thiết bị dụng cụ quản lý	12 tháng	6T	
	160101998-TSCĐ hữu hình khác	12 tháng	3T	
160102	160102001-Quyền sử dụng đất	12 tháng	9T	
	160102004-Phần mềm máy tính	12 tháng	6T	
	160102998-TSCĐ vô hình khác	12 tháng	9T	
160103	160103001-Nhà cửa vật kiến trúc	12 tháng	06T	hao mòn
	160103002-Phương tiện vận tải truyền dẫn	12 tháng	9T	
	160103003-Máy móc thiết bị tin học	12 tháng	3T	
	160103004-Máy móc thiết bị khác	12 tháng	6T	
	160103005-Thiết bị dụng cụ quản lý	12 tháng	6T	
	160103998-TSCĐ hữu hình khác	12 tháng	3T	
160104	160104001-Quyền sử dụng đất	12 tháng	9T	hao mòn
	160104004-Phần mềm máy tính	12 tháng	6T	
	160104998-TSCĐ vô hình khác	12 tháng	9T	
160301	160301001-Nhà cửa vật kiến trúc	Không có	6	vốn vay
	160301002-Phương tiện vận tải truyền dẫn	12 tháng	9T	
	160301003-Máy móc thiết bị tin học	12 tháng	3T	
	160301004-Máy móc thiết bị khác	12 tháng	6T	
	160301005-Thiết bị dụng cụ quản lý	Không quy định	6T	
	169801998-TSCĐ hữu hình khác	Không quy định	3T	
160302	160302001-Quyền sử dụng đất	Không quy định	9T	
	160302004-Phần mềm máy tính	Không quy định	6T	
	160302998-TSCĐ vô hình khác	Không quy định	9T	
160303	160303001-Nhà cửa vật kiến trúc	Không quy định	6T	hao mòn

	160303002-Phương tiện vận tải truyền dẫn	12 tháng	9T	
	160303003-Máy móc thiết bị tin học	12 tháng	3T	
	160303004-Máy móc thiết bị khác	12 tháng	6T	
	160303005-Thiết bị dụng cụ quản lý		6T	
	160303998-TSCĐ hữu hình khác	Không quy định	3T	
160304	160304001-Quyền sử dụng đất	Không quy định	9T	hao mòn
	160304004-Phần mềm máy tính	Không quy định	6T	
	160304998-TSCĐ vô hình khác	Không quy định	9T	
169801	169801001-Nhà cửa vật kiến trúc	12 tháng	12T	vốn khác
	169801002-Phương tiện vận tải truyền dẫn	Không quy định	9T	
	169801003-Máy móc thiết bị tin học	Không quy định	3T	
	169801004-Máy móc thiết bị khác	Không quy định	6T	
	169801005-Thiết bị dụng cụ quản lý	Không quy định	6T	
	169801998-TSCĐ hữu hình khác	12 tháng	3T	
169802	169802001-Quyền sử dụng đất	12 tháng	9T	
	169802004-Phần mềm máy tính	Không quy định	6T	
	169802998-TSCĐ vô hình khác	Không quy định	9T	
169803	169803001-Nhà cửa vật kiến trúc	Không quy định	12T	hao mòn
	169803002-Phương tiện vận tải truyền dẫn	Không quy định	9T	
	169803003-Máy móc thiết bị tin học	Không quy định	3T	
	169803004-Máy móc thiết bị khác	Không quy định	6T	
	169803005-Thiết bị dụng cụ quản lý	Không quy định	6T	
	169803998-TSCĐ hữu hình khác	Không quy định	3T	
169804	169804001-Quyền sử dụng đất	Không quy định	9T	hao mòn
	169804004-Phần mềm máy tính	Không quy định	6T	
	169804998-TSCĐ vô hình khác	Không quy định	9T	

180301	180301001-Tạm ứng chi phí công trình	12 tháng	6T	
	180301002-Tạm ứng chi phí vật liệu dùng cho XDCB	12 tháng	6T	
	180301998-Tạm ứng về chi phí khác trong XDCB	12 tháng	6T	
180302	180302001-Tạm ứng về mua sắm TSCĐ	12 tháng	6T	
	180302002-Tạm ứng về sửa chữa TSCĐ	12 tháng	6T	
180501	180501001-Công cụ lao động	12 tháng	Không áp FTP	
	180501002-Giá trị CCLĐ đang dùng đã ghi vào chi phí	12 tháng	Không áp FTP	
180502	180502001-Ấn chỉ quan trọng	12 tháng	Không áp FTP	trong kho
	180502002-Ấn chỉ thường	12 tháng	Không áp FTP	
	180502003-TSCĐ, CCLĐ	12 tháng	Không áp FTP	
	180502998-Vật liệu khác	12 tháng	Không áp FTP	
180598	180598001-Tài sản gán nợ đã chuyển quyền sở hữu cho BIDV đang chờ XL	Không quy định	3 tháng	
	180598998-TÀI SẢN CÓ KHÁC	Không quy định	1 tháng	
180601	180601006-Phải thu trong thanh toán với NHNN	1 tháng	Không áp FTP	
180801	180801002-Tạm ứng kinh phí hoạt động cho văn phòng	1 tháng	Không áp FTP	
	180801003-Tạm ứng kinh phí HD cho trung tâm đào tạo	1 tháng	Không áp FTP	
	180801004-Tạm ứng kinh phí hoạt động cho TTCNTT	1 tháng	Không áp FTP	
	180802007-Tạm ứng chi tiêu hành chính quản trị	1 tháng	3 tháng	
180803	180803003-Tham ô, thiếu tài sản chờ xử lý	1 tháng	3T	
	180803001-Các khoản phải bồi thường của CBCNV	Không quy định	3T	
180815	180815002-Chi phí xử lý TSĐB mua lại nợ	Không quy định	1 tháng	
180898	180898001-Nộp lợi nhuận về TW	1 tháng	Không áp FTP	TK ngừng SD
	180898006-Ứng vốn XDCB cho chi nhánh	1 tháng	Không áp FTP	TK ngừng SD
	180898007-Các khoản phải thu công ty, trung tâm	Không quy định	1 tháng	
	180898997-Xử lý tiền lẻ trong giao dịch thu chi TM	1 tháng	nhất trí	
	180898998-Các khoản phải thu nội bộ khác	1 tháng	nhất trí	

180901	180901001-Chênh lệch đánh giá lại NTKD vào thời điểm báo cáo	1 tháng	1 tháng	
	180901002-Chênh lệch do quy đổi ngoại tệ	Không quy định	1 tháng	
	180901003-Chênh lệch tỷ giá hối đoái trong giai đoạn đầu tư XDCB	Không quy định	1 tháng	
	180901004- Chênh lệch tỷ giá hối đoái từ chuyển đổi BCTC	Không quy định	1 tháng	
180902	Chênh lệch đánh giá lại vàng bạc đá quý	Không quy định	1 tháng	
180903	Chênh lệch đánh giá lại các cam kết phái sinh	Không quy định	1 tháng	
180904	Chênh lệch đánh giá lại tài sản	Không quy định	1 tháng	
189898	189898001-Xử lý lỗi do không cân số	Qua đêm	Qua đêm	
	189898002-Xử lý lỗi do không tìm thấy tài khoản	Qua đêm	Qua đêm	
	189898003-Xử lý lỗi do treo giao dịch không tìm thấy	Không quy định	Qua đêm	
II	CÁC KHOẢN MỤC BÊN TÀI SẢN NỢ			
270201	270201008-TW chuyển nguồn trung hạn	Không áp FTP		TK ngừng SD
	270201998-TW chuyển nguồn khác	Không áp FTP		TK ngừng SD
270202	270202008-CN nhận nguồn trung hạn	Không áp FTP		TK ngừng SD
	270202998-CN nhận nguồn khác	Không áp FTP		TK ngừng SD
280601	280601006-Phải trả trong thanh toán với NHNN	1 tháng	Không áp FTP	
280816	280816001-Thu NĐT nhóm II QĐ 149, Nợ có TC Nhóm II	1 tháng	6 tháng	
	280816002-Thu gốc nợ nợ chi định, KHNN đã xử lý	1 tháng	6 tháng	
	280816003-Thu nợ TĐ đã xử lý	1 tháng	6 tháng	
280817	280817001-Thu lãi NTĐ nhóm II QĐ 149, Nợ có TC Nhóm II	1 tháng	6 tháng	
	280817002-Thu lãi nợ TDCĐ, KHNN đã xử lý	1 tháng	6 tháng	
	280817003-Thua lãi TDTM đã xử lý	1 tháng	6 tháng	
280898	280898001-Tập trung lợi nhuận	1 tháng	1 tháng	
	280898006-Nhận vốn XDCB từ TW	1 tháng	Không áp FTP	TK ngừng

				SD
320501	320501001-Quỹ khen thưởng	6 tháng	Không áp FTP	
320502	320502001-Quỹ phúc lợi	6 tháng	Không áp FTP	
	320502002-Quỹ phúc lợi đã hình thành từ TSCĐ	6 tháng	Không áp FTP	
329898	329898998-Quỹ khác	6 tháng	Không áp FTP	
330101	330101001-Tạm ứng nộp thuế thu nhập năm nay	1 tháng	1 tháng	
330202	330202001-Lợi nhuận năm trước chịu thuế thu nhập	6 tháng	Không áp FTP	
330305	330305001-Tạm trích quỹ khen thưởng phúc lợi năm	6 tháng	Không áp FTP	
	4x- THU NHẬP	Không áp FTP	3 tháng	
	5x- CHI PHÍ	Không áp FTP	3 tháng	

Phụ lục 2

**ĐỊNH NGHĨA KỲ HẠN CHO CÁC KHOẢN MỤC KHÔNG XÁC ĐỊNH
ĐƯỢC KỲ HẠN ĐỊNH GIÁ LẠI**

STT	Khoản mục định nghĩa	Kỳ hạn
1	Tiền mặt tồn quỹ, vàng, kim loại quý, đá quý, chứng từ có giá (được coi như tiền mặt)	O/N
2	Tiền gửi tại Ngân hàng nhà nước, tiền gửi thanh toán tại các Tổ chức Tín dụng khác trong và ngoài nước	O/N
3	Tài sản cố định hình thành từ vốn và quỹ của Ngân hàng	1 năm
4	Hao mòn tài sản cố định	1 năm
5	Góp vốn liên doanh, mua cổ phần	>5 năm
6	Chi phí, thu nhập chờ phân bổ	1 tháng
7	Tạm ứng XD CB, mua sắm và sửa chữa TSCĐ	12 tháng
8	Tài sản khác	6 tháng
9	Các khoản phải thu khách hàng, phải thu nội bộ	1 tháng
10	Chênh lệch đánh giá lại tài sản	6 năm
11	Các khoản xử lý lỗi của hệ thống	O/N
12	Tiền gửi của Kho bạc Nhà nước, tiền gửi không kỳ hạn của các TCTD trong và ngoài nước, tiền gửi thanh toán và không kỳ hạn của cá nhân và tổ chức kinh tế, tiền gửi chuyên dùng	O/N
13	Mua bán ngoại tệ	1 tháng
14	Phải trả khách hàng, phải trả nội bộ	1 tháng
15	Dự phòng rủi ro	12 tháng
16	Các khoản tạm ứng	1 tháng
17	Vốn và quỹ, lợi nhuận để lại	6 tháng

Phụ lục 3 - KỲ HẠN FTP

STT	Kỳ hạn	Số ngày
1	O/N	từ 1 → 3 ngày
2	1 tuần	4 ngày → 9 ngày
3	2 tuần	10 ngày → 21 ngày
4	1 tháng	22 ngày → 45 ngày
5	2 tháng	46 ngày → 75 ngày
6	3 tháng	76 ngày → 105 ngày
7	4 tháng	106 ngày → 135 ngày
8	5 tháng	136 ngày → 165 ngày
9	6 tháng	166 ngày → 195 ngày
10	7 tháng	196 ngày → 225 ngày
11	8 tháng	226 ngày → 255 ngày
12	9 tháng	256 ngày → 285 ngày
13	10 tháng	286 ngày → 315 ngày
14	11 tháng	316 ngày → 345 ngày
15	12 tháng	346 ngày → 375 ngày
16	13 tháng	376 ngày → 450 ngày
17	18 tháng	451 ngày → 630 ngày
18	2 năm	631 ngày → 900 ngày
19	3 năm	901 ngày → 1460 ngày
20	5 năm	1461 ngày → 1825 ngày
21	> 5 năm	từ 1.826 ngày trở lên

PHỤ LỤC 4 – GIÁ CHUYỂN VỐN FTP

Đơn vị: %/năm

Kỳ hạn	VND	USD	EUR
Không kỳ hạn	5,8	3,5	2,50
Qua đêm	5,8	3,5	2,50
1 tuần	5,8	4,0	2,70
2 tuần	5,8	4,1	2,75
1 tháng	5,8	4,3	2,85
2 tháng	7,5	4,4	2,95
3 tháng	8,0	4,6	3,05
4 tháng	8,5	4,8	3,10
5 tháng	8,5	4,8	3,15
6 tháng	8,5	5,2	3,20
7 tháng	8,8	5,2	3,25
8 tháng	9,0	5,3	3,30
9 tháng	9,2	5,3	3,35
10 tháng	9,6	5,4	3,40
11 tháng	9,6	5,4	3,45
12 tháng	9,6	6,0	3,55
13 tháng	9,7	6,0	3,55
18 tháng	9,7	6,0	3,55
24 tháng	9,7	6,0	3,55
36 tháng	10,0	6,1	3,60
60 tháng	10,5	6,1	3,60
> 60 tháng	10,5	6,1	3,60

PHỤ LỤC 5 – CÁC BIỂU MẪU BÁO CÁO

Biểu mẫu 01 – BÁO CÁO GIÁ CHUYỂN VỐN

(Kèm theo Quyết định số: 10033/QĐ-NVKD1 ngày 26/12/2006

của Tổng Giám đốc Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam)

Biểu 1A - Bảng xác định chi phí chuyển vốn

[illegible]

Biểu 1B – Bảng xác định thu nhập chuyển vốn

[illegible]

Biểu mẫu 02 – ĐIỀU CHỈNH THU NHẬP, CHI PHÍ

Tháng		
Đơn vị kinh doanh		
Chỉ tiêu		Số tiền
Điều chỉnh chi phí	Nợ cho vay được khoan Nợ cho vay chỉ định Nợ cho vay theo KHNN Nợ cho vay tài trợ, uỷ thác	
Tổng chi phí điều chỉnh		
Điều chỉnh thu nhập		
Tổng chi phí điều chỉnh		

Biểu mẫu 03 – PHẠT GIẢM THU NHẬP /TĂNG CHI PHÍ

Tháng		
Đơn vị kinh doanh		
Chỉ tiêu		Số tiền
Giảm thu nhập	Rút tiền gửi trước hạn Thanh toán GTCG trước hạn	
Tổng thu nhập giảm		
Tăng chi phí	Nợ quá hạn	
Tổng chi phí tăng		

Biểu mẫu 04 - BÁO CÁO THU NHẬP CHI PHÍ

Tháng		
Đơn vị kinh doanh		
Chỉ tiêu		Số tiền
Thu nhập từ lãi	Thu lãi cho vay và đầu tư tiền gửi Thu lãi chuyển vốn (FTP_{TN}) Thu nhập điều chỉnh (Điều 15) Giảm thu nhập (Điều 13)	
Tổng thu nhập từ lãi		
Chi trả lãi	Chi trả lãi tiền vay và nhận tiền gửi Chi trả lãi chuyển vốn (FTP_{CF}) Chi phí điều chỉnh (Điều 16) Tăng chi phí (Điều 13)	
Tổng chi phí trả lãi		
Thu nhập ròng từ lãi (NII)		
Thu nhập lãi cận biên (NIM)		
Thu nhập ngoài lãi	Thu nhập hoạt động tài chính Thu nhập hoạt động kinh doanh khác Thu phí dịch vụ ...	
Tổng thu ngoài lãi		
Chi phí cho hoạt động	Chi phí hoạt động tài chính Chi phí hoạt động kinh doanh khác Chi phí quản lý Chi phí thuế và lệ phí Chi phí dự phòng, bảo toàn và bảo hiểm ...	
Tổng chi phí hoạt động		
Thu nhập ròng (NI)		
Tỷ lệ thu nhập ròng (NM)		