

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

PHẠM QUANG THUẬN

**QUẢN TRỊ RỦI RO TÁC NGHIỆP TRONG
HOẠT ĐỘNG THANH TOÁN QUỐC TẾ TẠI
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM,
CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

**CHUYÊN NGÀNH : Tài chính - Ngân hàng
MÃ SỐ : 60.34.20**

**TÓM TẮT
LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng - Năm 2014

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS LÂM CHÍ DŨNG

Phản biện 1: PGS.TS. NGUYỄN HÒA NHÂN

Phản biện 2: TS. TÔNG THIÊN PHƯỚC

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 29 tháng 9 năm 2014.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong xu thế hội nhập ngày nay, bất cứ một quốc gia nào muốn tồn tại và phát triển đều phải tăng cường hợp tác với các nước trên thế giới trong nhiều lĩnh vực như: chính trị, kinh tế, văn hoá, du lịch, khoa học kỹ thuật... Trong đó, hội nhập về kinh tế luôn đóng vai trò chủ đạo, là cơ sở cho các quan hệ khác tồn tại và phát triển. Do khoảng cách về địa lý, trong các giao dịch thương mại quốc tế, các nhà xuất nhập khẩu thường không thể thanh toán tiền hàng trực tiếp cho nhau, vì vậy, nhất định cần có sự tham gia của hệ thống ngân hàng với các chi nhánh rộng khắp trên toàn cầu. Từ đó, hoạt động Thanh toán quốc tế với sự tham gia của các ngân hàng chính là một phần vô cùng quan trọng để thúc đẩy sự phát triển kinh tế của mỗi quốc gia.

Tuy nhiên, với đặc trưng phức tạp của một giao dịch thanh toán quốc tế bao gồm nhiều thành phần tham gia tại nhiều quốc gia khác nhau, đồng tiền sử dụng khác nhau, luật pháp khác nhau, nên rủi ro trong các giao dịch thanh toán quốc tế là không nhỏ.

Nhắc đến rủi ro trong hoạt động ngân hàng nói chung và hoạt động thanh toán quốc tế nói riêng, người ta thường nhắc đến các loại rủi ro như rủi ro thị trường, rủi ro tín dụng, rủi ro tỷ giá, ... Trên thực tế, trong những năm gần đây, sau khi bản Hiệp ước quốc tế về vốn Basel mới (Basel II) chính thức được ban hành, có một khái niệm thường được nhắc tới khá nhiều ngoài những loại rủi ro trên, chính là khái niệm “rủi ro tác nghiệp” (operational risk).

Hiện nay, nghiệp vụ thanh toán quốc tế tại Vietcombank là một trong những hoạt động mũi nhọn, mang lại doanh thu và uy tín cho Vietcombank tại thị trường trong nước cũng như quốc tế. Tuy nhiên, bên cạnh đó đây cũng là mảng nghiệp vụ phức tạp, tiềm ẩn nhiều rủi ro đặc biệt là rủi ro tác nghiệp đối với Vietcombank. Do vậy, ngoài những rủi ro tác nghiệp trong hoạt động ngân hàng nói chung, việc quan tâm nghiên cứu và quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế là cần thiết và cần được chú ý một cách xứng đáng. Đó chính là lý do mà tác

giả đã chọn đề tài “**Quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế tại Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng.**” làm đề tài luận văn thạc sĩ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu tập trung giải đáp các vấn đề sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về Quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế của NHTM

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản trị rủi ro tác nghiệp thanh toán quốc tế tại VCB Đà Nẵng hiện nay

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế của VCB Đà Nẵng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Những vấn đề lý luận liên quan đến hoạt động quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế của NHTM và thực tiễn quản trị rủi ro tác nghiệp tại VCB Đà Nẵng.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

3.2.1. Về nội dung

Nghiên cứu các rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế liên quan đến quy trình, hệ thống và con người.

3.2.2. Về thời gian

Việc phân tích, đánh giá thực trạng quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế tại Vietcombank Đà Nẵng chỉ giới hạn trong các dữ liệu từ năm 2011 – 2013.

4. Phương pháp nghiên cứu

Vận dụng phương pháp luận duy vật biện chứng, kết hợp các phương pháp cụ thể: nghiên cứu thống kê, so sánh, phân tích. Ngoài ra luận văn còn sử dụng phương pháp chuyên gia trong việc tham khảo các ý kiến của các lãnh đạo chuyên phụ trách mảng thanh toán quốc tế tại chi nhánh Vietcombank Đà Nẵng và HSC.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

5.1 Về học thuật:

Hệ thống hóa lý luận liên quan đến quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế của NHTM.

5.2 Về thực tiễn:

+ Thu thập dữ liệu, nghiên cứu thực trạng quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế tại VCB Đà Nẵng.

+ Đề xuất các giải pháp cụ thể:

- *Về quy trình nội bộ:* Đề tài chỉ ra những vấn đề liên quan đến quản trị rủi ro tác nghiệp mà hệ thống văn bản quy trình nội bộ đã đạt được đồng thời cũng nêu lên những vấn đề còn tồn tại, cần hoàn thiện nhằm xây dựng một hệ thống văn bản quy trình nội bộ đầy đủ đảm bảo nâng cao năng lực quản trị rủi ro tác nghiệp, hạn chế thấp nhất những rủi ro có thể xảy ra do quy trình.

- *Về công nghệ:* Đề tài chỉ ra những mặt thuận lợi và khó khăn do công nghệ mang lại để từ đó đưa ra những kiến nghị về việc xây dựng một hệ thống công nghệ hiện đại, phù hợp với yêu cầu xử lý và quản trị rủi ro tác nghiệp vốn rất phức tạp và đa dạng trong thanh toán quốc tế.

- *Về con người:* Đề tài cũng chỉ ra một trong những nguyên nhân thường gặp nhất dẫn đến rủi ro tác nghiệp là con người. Đặc biệt là trong thanh toán quốc tế, nghiệp vụ đòi hỏi cán bộ phải có kiến thức và trình độ hiểu biết cũng như kinh nghiệm làm việc chuyên sâu. Chính vì vậy, đề tài cũng đưa ra kiến nghị để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để giảm thiểu rủi ro tác nghiệp xảy ra có liên quan đến nhân tố này.

- *Về yếu tố bên ngoài:* Đề tài chỉ rõ đây là yếu tố khó khắc phục nhất và cũng thường đem lại rủi ro nghiêm trọng nhất cho hoạt động thanh toán quốc tế. Từ đó, đề tài chú trọng phân tích để đưa ra những biện pháp phòng ngừa và hạn chế đến mức thấp nhất những rủi ro do nguyên nhân này.

6. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo, các Phụ lục, đề tài gồm 3 chương có nội dung như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế của ngân hàng thương mại.

Chương 2: Thực trạng quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế tại VCB Đà Nẵng.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế tại VCB Đà Nẵng.

7. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

- Đề tài “Quản trị rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam” của Hồ Thị Xuân Thanh, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học kinh tế TP Hồ Chí Minh (2009).

- Đề tài “Giải pháp quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động ngân hàng bán lẻ tại Vietcombank” của Phan Thị Minh Hằng, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học kinh tế TP Hồ Chí Minh (2010).

- Đề tài “Quản trị rủi ro tác nghiệp tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và phát triển Việt Nam” của Văn Nguyễn Thu Hằng, Luận văn thạc sĩ, Đại học kinh tế Đà Nẵng (2012).

- Luận văn thạc sĩ kinh tế: “Giải pháp hạn chế rủi ro trong thanh toán quốc tế tại Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam” của tác giả Lê Thị Ngọc Hân – Đại học kinh tế TP Hồ Chí Minh năm 2010.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO TÁC NGHIỆP TRONG HOẠT ĐỘNG THANH TOÁN QUỐC TẾ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. RỦI RO TÁC NGHIỆP TRONG HOẠT ĐỘNG THANH TOÁN QUỐC TẾ

1.1.1. Hoạt động thanh toán quốc tế của ngân hàng thương mại

Tác giả giới thiệu khái niệm và một số phương thức thanh toán quốc tế chủ yếu

Hoạt động thanh toán quốc tế của NHTM là hoạt động nhằm thực hiện vai trò trung gian thanh toán giữa các chủ thể ở các nước khác nhau liên quan đến các hoạt động mua bán hàng hóa, dịch vụ, cung ứng lao động và các mối quan hệ khác.

Trong đề tài này, để phù hợp với mục đích nghiên cứu, tác giả lựa chọn chỉ phân tích rủi ro tác nghiệp và quản trị rủi ro tác nghiệp liên quan đến ba phương thức thanh toán quốc tế chủ yếu sau: Chuyển tiền, Nhờ thu và Tín dụng chứng từ, vốn là ba phương thức thanh toán truyền thống và được thực hiện nhiều nhất tại VCB Đà Nẵng.

a. Đặc trưng của hoạt động TTQT

b. Đặc trưng về chủ thể tham gia hoạt động TTQT.

c. Đặc trưng về môi trường pháp luật, thông lệ quốc tế

d. Đặc trưng về hệ thống công nghệ

e. Đặc trưng về Quy trình nội bộ

1.1.2. Rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế

a. Khái niệm rủi ro tác nghiệp

b. Đặc điểm của rủi ro tác nghiệp

c. Phân loại rủi ro tác nghiệp trong hoạt động TTQT.

d. Rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế (một số tình huống cụ thể)

1.2. QUẢN TRỊ RỦI RO TÁC NGHIỆP TRONG HOẠT ĐỘNG THANH TOÁN QUỐC TẾ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.2.1. Khái niệm quản trị rủi ro tác nghiệp

Quản trị rủi ro tác nghiệp là quá trình tổ chức tín dụng tiến hành các hoạt động tác động đến rủi ro tác nghiệp, bao gồm việc thiết lập cơ cấu tổ chức, xây dựng hệ thống các chính sách, phương pháp quản lý rủi ro tác nghiệp để thực hiện quá trình quản lý rủi ro đó là xác định, đo lường, đánh giá, kiểm tra kiểm soát và tài trợ rủi ro tác nghiệp nhằm bảo đảm hạn chế tới mức thấp nhất rủi ro xảy ra.

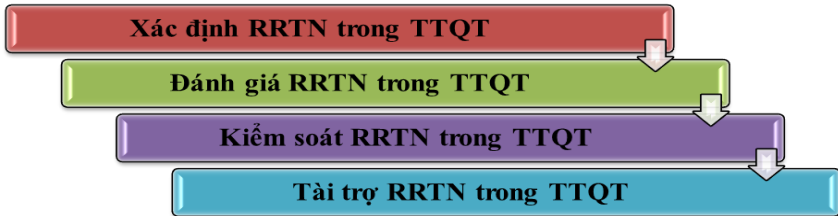
Quản trị rủi ro tác nghiệp hiệu quả không có nghĩa là rủi ro sẽ không xảy ra mà là rủi ro có thể xảy ra nhưng xảy ra trong mức độ có thể đoán trước và ngân hàng có thể kiểm soát được.

Mục đích của quản trị rủi ro tác nghiệp là nhằm tìm hiểu mức độ rủi ro tác nghiệp của hệ thống, của tổ chức, tìm nguyên nhân dẫn đến rủi ro, phân phối nguồn lực hỗ trợ và xác định các khuynh hướng bên ngoài

cũng như bên trong giúp dự báo được rủi ro để từ đó có giải pháp phòng ngừa, hạn chế.

1.2.2. Nội dung quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế

Bao gồm 4 nội dung: xác định, đánh giá, kiểm soát rủi ro, tài trợ rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế. Để thực hiện bốn nội dung này thì cần xây dựng một môi trường quản trị rủi ro phù hợp, trong đó ban giám đốc phải nhận thức được rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế là một loại rủi ro riêng biệt cần được quản trị, ban giám đốc cần thường xuyên thông qua và định kỳ xem xét khung quản trị rủi ro tác nghiệp của ngân hàng.



Hình 0.1 Bốn nội dung quản trị RRTN trong TTQT

- a. Xác định/nhận dạng rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế*
- b. Đánh giá rủi ro tác nghiệp trong hoạt động TTQT*
- c. Giảm thiểu/Kiểm soát rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế*
- d. Tài trợ rủi ro tác nghiệp trong TTQT.*

1.2.3. Các công cụ quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế

Để xây dựng được một khung quản trị rủi ro tác nghiệp đầy đủ các nội dung nói trên, ngân hàng trước hết phải thiết lập được các công cụ quản trị rủi ro trong hoạt động ngân hàng nói chung và thanh toán quốc tế nói riêng.

Có những công cụ được áp dụng cho một nội dung quản trị rủi ro tác nghiệp đặc thù, cụ thể. Nhưng cũng có những công cụ có thể áp dụng cho nhiều nội dung quản trị rủi ro tác nghiệp khác nhau. Công cụ quản trị rủi ro tác nghiệp và nội dung quản trị rủi ro tác nghiệp là hai bộ phận cấu thành nên khung quản trị rủi ro tác nghiệp, tồn tại đan xen nhau, không thể tách rời. Nếu không có công cụ quản trị rủi ro tác nghiệp, nội dung quản trị rủi ro tác nghiệp sẽ chỉ dừng ở lý thuyết, không khả thi.

Một số công cụ quản trị rủi ro tác nghiệp chính có thể kể ra như sau:

- a. Tự đánh giá và kiểm soát rủi ro tác nghiệp*
- b. Báo cáo sự cố*
- c. Quy trình xây dựng sản phẩm mới*
- d. Quy trình tác nghiệp theo chuẩn mực kiểm soát rủi ro*

1.2.4. Tiêu chí đánh giá kết quả quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế

- a. Mức giảm tỷ lệ số lần xảy ra rủi ro tác nghiệp/số hợp đồng thanh toán*
- b. Mức giảm giá trị tổn thất do RR tác nghiệp/tổng doanh số thanh toán*

1.2.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế.

Việc quản trị rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế của ngân hàng thương mại phụ thuộc vào nhiều nhân tố tác động, gồm cả nhân tố chủ quan và nhân tố khách quan.

- a. Nhân tố bên trong ngân hàng*
- b. Nhân tố bên ngoài NH:*

Kết luận chương 1

Tuy vấn đề quản trị rủi ro tác nghiệp nói chung và quản trị rủi ro tác nghiệp Thanh toán quốc tế ở các ngân hàng trên thế giới đã là một quá trình kinh nghiệm lâu dài, tuy nhiên đối với các ngân hàng thương mại của Việt Nam đây là một khái niệm mới biết đến trong vài năm gần

đây và đang được các ngân hàng thương mại chú trọng vì tính đặc trưng khó quản trị của nó. Trong chương 1, tác giả đã đề cập đến cơ sở lý luận về thanh toán quốc tế nói chung và cơ sở lý luận liên quan đến quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế cũng như một số tình huống rủi ro tác nghiệp điển hình. Những nội dung đã được nghiên cứu ở chương 1 sẽ là cơ sở cho việc nghiên cứu thực tiễn công tác quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế tại VCB Đà Nẵng ở chương 2.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO TÁC NGHIỆP TRONG HOẠT ĐỘNG THANH TOÁN QUỐC TẾ TẠI NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG (VIETCOMBANK ĐÀ NẴNG)

2.1. KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM – CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG.

2.1.1. Sơ lược sự hình thành và phát triển

a. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)

b. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng (VCB Đà Nẵng)

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của VCB Đà Nẵng

a. Chức năng

Là một ngân hàng thương mại cổ phần nhà nước, VCB Đà Nẵng cũng như các ngân hàng khác có chức năng kinh doanh tiền tệ, tín dụng và các dịch vụ của một ngân hàng thương mại.

b. Nhiệm vụ

2.1.3. Tình hình cơ bản trong hoạt động kinh doanh của VCB Đà Nẵng

a. Về tình hình huy động vốn

Trong cơ cấu nguồn vốn thì vốn huy động có vai trò quan trọng nhất, quyết định tính chủ động trong kinh doanh của một ngân hàng. Tại VCB Đà Nẵng, những năm gần đây đã thay đổi tích cực trong công tác huy động vốn đây là nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu và xuyên suốt.

b. Về tình hình cho vay

Dư nợ cho vay chủ yếu là cho vay bán buôn: cho vay tài trợ xuất nhập khẩu, cho vay theo dự án... với đặc điểm chứa đựng nhiều rủi ro tiềm ẩn. Các giải pháp tín dụng được điều hành linh hoạt theo hướng mở rộng tín dụng đi đôi với an toàn hoạt động của Tổ chức tín dụng, cơ cấu tín dụng chuyển hướng tích cực phù hợp với chủ trương chống đô la hóa và tập trung vốn vào hoạt động sản xuất - kinh doanh, nhất là các lĩnh vực ưu tiên của Chính phủ.

Năm 2012, tình hình thị trường tiêu thụ khó khăn nên hầu hết doanh nghiệp thu hẹp quy mô sản xuất kinh doanh dẫn đến tăng trưởng không cao hơn so với năm 2011.

c. Hoạt động dịch vụ

Ngoài dịch vụ huy động vốn và tín dụng còn các dịch vụ thanh toán trong nước, thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ, bảo lãnh, ngân quỹ, thẻ, dịch vụ kiều hối, Money Gram ...

Khách hàng mở tài khoản cá nhân được sử dụng rất nhiều tiện ích như thanh toán on-line tại bất cứ chi nhánh nào của Vietcombank, dùng thẻ Connect 24, duy trì số dư để đảm bảo cho phát hành thẻ tín dụng quốc tế, thanh toán qua internet, chuyển tiền miễn phí trong hệ thống Vietcombank ... Về hình thức, các tài khoản cá nhân có thể mở bằng VNĐ hay ngoại tệ với một cá nhân hay đồng chủ sở hữu.

d. Kết quả kinh doanh

Mặc dù gặp nhiều khó khăn, thách thức và tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt do thị phần bị chia sẻ bởi quá nhiều ngân hàng, VCB Đà Nẵng vẫn luôn là một trong những ngân hàng lớn trên địa bàn, phát triển theo hướng đa năng hóa, uy tín trong kinh doanh, được khách hàng tin tưởng lựa chọn, kết quả hoạt động kinh doanh qua các năm không ngừng tăng trưởng.

Chênh lệch thu, chi của VCB Đà Nẵng năm 2012 là 165,82 tỷ đồng tăng 19,11% so với năm 2011. Năm 2013, tổng số dư huy động tăng nên khiến chi phí trả lãi tiền gửi tăng cao. Chênh lệch thu, chi năm 2013 đạt 153.772 tỷ đồng, giảm 7.3% so với năm 2012.

2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO TÁC NGHIỆP TRONG HOẠT ĐỘNG THANH TOÁN QUỐC TẾ TẠI NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG (VCB ĐÀ NẴNG)

2.2.1. Khái quát hoạt động thanh toán quốc tế tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam chi nhánh Đà Nẵng

a. Tổng quan về hoạt động thanh toán quốc tế tại VCB Đà Nẵng.

Thanh toán quốc tế là một trong những hoạt động truyền thống của Vietcombank nói chung và VCB Đà Nẵng nói riêng. Kể từ khi được thành lập VCB Đà Nẵng luôn chú trọng đầu tư, phát triển hoạt động thanh toán luôn phù hợp với từng thời kỳ phát triển.

➤ Thời kỳ 1975-1988: ngân hàng chuyên doanh trong lĩnh vực đối ngoại..

➤ Thời kỳ 1989-1997: Thời kỳ đổi mới

➤ Thời kỳ 2003 – nay: thời kỳ cạnh tranh quyết liệt.

b. Kết quả về hoạt động thanh toán quốc tế tại VCB Đà Nẵng

✓ *Doanh số thanh toán Xuất nhập khẩu*

Nghiệp vụ thanh toán xuất nhập khẩu luôn là một thế mạnh hàng đầu của Vietcombank nói chung và VCB Đà Nẵng nói riêng. Doanh số thanh toán XNK năm 2013 là 598,1 triệu USD, tăng 30,73% so với doanh số năm 2012 và vượt 12,21% kế hoạch năm 2013 TU giao. Trong đó, doanh số xuất khẩu tăng 24,3% so với năm 2012 nhờ sự đóng góp của mảng thanh toán LC và nhờ thu phát sinh tại chi nhánh tăng đến 51,52%, chuyển tiền đến tăng 16,45%; doanh số nhập khẩu tăng 42,41% so với năm 2012 nhờ sự đóng góp của mảng chuyển tiền đi tăng đến 68,92%, thanh toán LC và nhờ thu tăng 24,14% so với năm 2012.

Kim ngạch thanh toán NK chiếm 38,61% tổng kim ngạch thanh toán XNK và tăng tỷ trọng (3,17%) so với năm 2012 trong khi kim ngạch thanh toán XK chiếm 61,33% giảm tương ứng 3,17%. Nguyên nhân là do kim ngạch chuyển tiền đến tăng thấp hơn tốc độ tăng bình quân của doanh số nên kéo theo giảm tỷ trọng của mảng xuất khẩu.

Chi tiết khách hàng trong mảng thanh toán XNK, chi nhánh ghi nhận các khách hàng sau có sự sụt giảm đáng kể về doanh số thanh toán. Cụ thể là Công ty TNHH Vàng Phước Sơn giảm 17,8 triệu USD, Cty TNHH Sinaran giảm gần 14,8 triệu USD, Cty TNHH VBL Đà Nẵng giảm 6,4 tr.USD, Cty CP Cao su Đà Nẵng giảm 5,2 triệu USD, Cty Vật tư Nông nghiệp II Đà Nẵng 4,5 triệu USD... Ngược lại nhờ chính sách phát triển mới FDI, chính sách phí linh hoạt và chăm sóc khách hàng chu đáo của Chi nhánh, nhiều khách hàng có mức tăng doanh số rất mạnh, cụ thể như Cty TNHH Điện tử Việt Hoa tăng 36,4 triệu USD, Cty bao bì nước giải khát Crown Đà Nẵng tuy mới đặt quan hệ nhưng doanh số đạt trên 29 tr.USD, Cty CP TM&TS Thuận Phước tăng đến 28,4 tr.USD, Cty CP Hóa chất và nhựa Đà Nẵng tăng tăng 13,2 tr. USD...

Năm 2013, doanh số thanh toán XNK lớn tập trung vào các KH sau: Cty TNHH Điện tử Việt Hoa 79,3 triệu USD, Cty CP Plaschem Đà Nẵng 46,9 triệu USD, Cty CP Thủy sản &TM Thuận Phước 60,3 triệu USD, Cty TNHH Vàng Phước Sơn 37,7 triệu USD, Cty TNHH sản xuất giấy Việt Nhật 35,3 triệu USD...

Nhờ có uy tín trong lĩnh vực thanh toán xuất nhập khẩu nên các đơn vị khách hàng sản xuất xuất nhập khẩu trên địa bàn tin tưởng và lựa chọn VCB Đà Nẵng là đối tác chính, nhờ vậy mảng thanh toán xuất nhập khẩu của VCB Đà Nẵng luôn chiếm phần lớn và dẫn đầu thị phần trên địa bàn, năm 2013 thị phần của Chi nhánh tại địa phương là 42%, cao nhất từ trước đến nay.

Tổng phí dịch vụ thu được từ hoạt động thanh toán quốc tế năm 2012 là 14,86 tỷ đồng, tăng 14,76% so với năm 2011, năm 2013 thu được 17,98 tỷ đồng tăng 3,12 tỷ đồng tương đương 20,1 % so với năm 2012.

✓ *Các sản phẩm dịch vụ thanh toán quốc tế đã triển khai tại Vietcombank Đà Nẵng.*

Là ngân hàng hàng đầu trong khối các ngân hàng thương mại về dịch vụ thanh toán quốc tế, VCB Đà Nẵng đã triển khai và cung cấp ra thị trường rất nhiều sản phẩm đa dạng và phong phú. Ngoài các sản

phẩm truyền thống như: thanh toán thư tín dụng, nhờ thu, chuyển tiền... thì VCB Đà Nẵng còn cung cấp nhiều sản phẩm phái sinh như chiết khấu chứng từ xuất khẩu, ứng trước hóa đơn, xác nhận thư tín dụng, bao thanh toán.... Tuy nhiên do đặc trưng của thị trường Việt Nam chỉ dùng các sản phẩm thanh toán quốc tế truyền thống, nên doanh số Thanh toán xuất nhập khẩu của VCB Đà Nẵng chủ yếu xuất phát từ sản phẩm tín dụng chứng từ, nhờ thu và chuyển tiền.

2.2.2. Thực trạng công tác quản trị rủi ro tác nghiệp trong TTQT tại VCB Đà Nẵng

a. Chính sách và tổ chức chung toàn hệ thống

- Xây dựng và tổ chức triển khai quản lý rủi ro tác nghiệp trong toàn hệ thống Vietcombank (quá trình phát hiện, đo lường, giám sát và giảm nhẹ rủi ro);

- Xây dựng, duy trì và hỗ trợ cho quá trình Tự đánh giá rủi ro và kiểm soát rủi ro;

- Quản lý và hỗ trợ cho quá trình theo dõi việc thực hiện các vấn đề còn tồn đọng do Kiểm toán và Kiểm tra nội bộ phát hiện đồng thời có rà soát lại những bất hợp lý trong quá trình thực hiện và đề nghị điều chỉnh kịp thời;

- Quản lý và hỗ trợ quá trình rà soát và tung sản phẩm mới ra thị trường;

- Tham gia xây dựng Quy trình nghiệp vụ theo chuẩn mực về kiểm toán.

b. Công tác xác định/nhận dạng rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế

Theo qui định các qui định hiện hành của VCB H.O, VCB Đà Nẵng xác định dấu hiệu rủi ro tác nghiệp liên quan đến các nhóm sự cố sau:

- Gian lận nội bộ
- Gian lận bên ngoài
- Tồn thất về tiền và tài sản
- Tồn thất về uy tín
- Tồn thất về thông tin

- Giám đoạn kinh doanh và lỗi hệ thống công nghệ thông tin
- Sự cố được yêu cầu báo cáo theo chỉ đạo của các cấp có thẩm quyền hoặc đơn vị đánh giá thấy cần thiết phải báo cáo.

c. Công tác đánh giá rủi ro

Sau khi nhận diện, xác định được rủi ro xảy ra, phòng chức năng tại chi nhánh tiến hành đo lường khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng của các loại rủi ro, xác định rủi ro có thể chấp nhận được và rủi ro không thể chấp nhận được.

Đo lường rủi ro thực hiện bằng 2 phương pháp: phương pháp định tính và phương pháp định lượng.

Cách thức đo lường định lượng: xác định số lượng lỗi/sai sót/dấu hiệu/sự cố rủi ro tác nghiệp xảy ra.

Báo cáo ma trận rủi ro tác nghiệp là công cụ được Vietcombank Đà Nẵng xây dựng nhằm để đo lường rủi ro tác nghiệp tạo chi nhánh. Báo cáo chỉ ra trong mỗi mặt nghiệp vụ thanh toán quốc tế của VCB dấu hiệu rủi ro ở mảng nào có tần xuất xảy ra cao và mức độ ảnh hưởng nghiêm trọng.

d. Công tác kiểm soát/giảm thiểu rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế

Tuân thủ theo thông lệ quốc tế, Vietcombank nói chung và Vietcombank Đà Nẵng thực hiện việc kiểm soát rủi ro tác nghiệp thông qua các chốt chặn đã được thiết lập trong quy trình, mô hình tổ chức, yếu tố con người và công nghệ hỗ trợ.

✓ Quy trình nghiệp vụ

Quy trình nội bộ liên quan đến hoạt động thanh toán quốc tế của VCB được xây dựng theo các nhóm như sau:

➤ Nhóm quy trình kỹ thuật nghiệp vụ.

Các qui trình nghiệp vụ đã được xây dựng nhằm điều chỉnh hoạt động thanh toán quốc tế:

Quy trình chuyển tiền:

Quy trình nhờ thu và tín dụng chứng từ:

➤ Nhóm quy trình xây dựng phát triển sản phẩm.

➤ Nhóm các quy định về sản phẩm dịch vụ.

Đánh giá nhận xét về vấn đề qui trình:

▪ Đối với quy trình kỹ thuật nghiệp vụ: quy trình kỹ thuật nghiệp vụ chuyển tiền nước ngoài và thanh toán theo hình thức tín dụng chứng từ và nhờ thu cơ bản đã đầy đủ những quy định và hướng dẫn về kỹ thuật xử lý giao dịch, trách nhiệm của các bộ phận liên quan, lồng ghép vào quy trình những yêu cầu nhằm đảm bảo tuân thủ thông lệ quốc tế, tạo các chốt kiểm soát để cán bộ không tự ý thực hiện giao dịch, hạn chế những kẽ hở để cán bộ có thể lợi dụng làm sai gây ra những rủi ro tác nghiệp không đáng có. Tuy nhiên, do việc thay đổi mô hình quản trị, việc phân định trách nhiệm giữa các bộ phận liên quan như bộ phận khách hàng doanh nghiệp và bộ phận tác nghiệp được tách biệt rõ nét hơn và quy trình chưa có những hướng dẫn phù hợp nhằm đảm bảo xử lý giao dịch được kịp thời cho khách hàng và tiềm ẩn những vấn đề có thể gây ra rủi ro tác nghiệp.

▪ Bên cạnh những mặt đã đạt được trong công tác xây dựng quy trình nghiệp vụ cho hoạt động thanh toán quốc tế, VCB còn chưa triển khai xây dựng được đầy đủ hệ thống văn bản hướng dẫn đối với những sản phẩm chuyên biệt. Trong thực tế, nhiều trường hợp chi nhánh cung ứng giao dịch nhưng chưa có văn bản hướng dẫn triển khai, cụ thể như sau:

Quy trình chuyển tiền chưa có quy định hướng dẫn, xử lý các giao dịch:

- Chuyển lợi nhuận, tiền đầu tư, tiền vay.
- Chuyển tiền để thực hiện giao dịch trả lương cho nhân viên của doanh nghiệp khác.
- Chuyển tiền mà Tờ khai Hải quan không có tên khách hàng
- Chiết khấu Thanh toán trả sau
- Chuyển tiền thanh toán hàng nhập khẩu nhưng không có tờ khai hải quan, hoặc tờ khai không đúng quy định
- Những loại chuyển tiền đặc biệt.

Quy trình Quy trình nhờ thu và tín dụng chứng từ chưa có quy định hướng dẫn, xử lý các giao dịch:

- L/C điều khoản đồ, chuyển nhượng
- Mở L/C và thanh toán L/C từ 2 ngoại tệ khác nhau trở lên
- L/C ban đầu được mở bằng 1 ngoại tệ này (ví dụ USD) nhưng sau đó công ty yêu cầu tu chỉnh sang ngoại tệ khác (ví dụ EUR).

✓ *Về con người*

Vietcombank là một ngân hàng thương mại cổ phần nhà nước. Cán bộ Vietcombank vừa được hưởng chế độ theo quy định nhà nước, vừa được đãi ngộ phù hợp với năng lực của mình. Cán bộ được làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp, có cơ hội tự đào tạo bản thân thông qua hàng loạt tình huống đa dạng và thường xuyên được đào tạo nâng cao kiến thức nghiệp vụ.

Tuy nhiên, đó là những điểm mạnh của cán bộ TTQT VCB nếu so với các ngân hàng thương mại trong nước. Còn nếu so với chất lượng cán bộ TTQT của các ngân hàng hàng đầu quốc tế thì có thể khẳng định rằng thực tế còn chênh lệch một khoảng cách nhất định. Nếu như cán bộ TTQT ở các Trung tâm xử lý chứng từ của các Ngân hàng quốc tế trên thế giới như Citi Bank, ING, Wachovia... đều phải học và thi lấy chứng chỉ CDCS (chứng chỉ chuyên ngành tín dụng chứng từ) thì ở Vietcombank mới chỉ có 8 cán bộ thi được chứng chỉ này. 4 cán bộ đó đang làm việc tại Chi nhánh Hồ Chí Minh và 4 tại hội sở chính.

✓ *Về công nghệ*

➤ *Đối với hệ thống chuyển tiền*

Hoạt động thanh toán chuyển tiền tại Vietcombank đã được thực hiện theo hướng tập trung hóa toàn bộ từ năm 2002. Để phục vụ mô hình xử lý tập trung này, Trung tâm Công nghệ thông tin của Vietcombank đã tự xây dựng chương trình xử lý đảm bảo hỗ trợ từng khâu xử lý nghiệp vụ chuyển tiền từ khởi tạo giao dịch chuyển tiền đi tại cấp Chi nhánh đến việc tự động tạo lệnh chuyển tiền và điện chuyển tiền đi nước ngoài.

➤ *Đối với hệ thống tài trợ thương mại (Trade Finance – TF)*

Hệ thống tài trợ thương mại (TF Silver Lake SIBS Axis) được Vietcombank đầu tư và triển khai từ đầu những năm 2000. Tại thời

điểm triển khai, hệ thống này được đánh giá là giải pháp công nghệ tiên tiến đối với các ngân hàng tại Việt Nam, hệ thống TF này cũng giúp khắc phục nhiều mặt hạn chế của chương trình ứng dụng mà Vietcombank sử dụng trước đó và giúp nâng cao khả năng xử lý giao dịch cũng như tập trung cơ sở dữ liệu của ngân hàng. Tuy nhiên, sau hơn 10 năm sử dụng, với sự phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin, với sự cạnh tranh gay gắt từ các ngân hàng trong nước và nước ngoài hoạt động tại Việt Nam, với sự thay đổi mô thức quản trị của Vietcombank và nhu cầu sản phẩm dịch vụ của khách hàng, hệ thống TF hiện tại đã tỏ ra không còn phù hợp hơn với nhu cầu phát triển.

Cụ thể ở một số vấn đề sau:

- *Kém khả năng hỗ trợ quản trị*
- *Hệ thống đống, không linh hoạt*
- *Bất cập khi triển khai mô hình xử lý tập trung*

Để có dữ liệu chứng minh cho luận điểm về tầm quan trọng của hệ thống công nghệ thông tin đối với các ngân hàng trong công tác xử lý giao dịch và quản trị rủi ro tác nghiệp, tác giả đã tiến hành khảo sát về một số hệ thống công nghệ đang được sử dụng tại các ngân hàng khác và tiến hành so sánh đặc điểm của hệ thống TF hiện tại của VCB và các ngân hàng là đối thủ cạnh tranh của VCB tại Việt Nam và thu được kết quả cụ thể như nêu tại **Phụ lục 02**.

Như vậy, với những luận điểm phân tích bên trên, hệ thống TF Silverlake hiện tại của Vietcombank đã thực sự không còn đáp ứng được nhu cầu về xử lý tác nghiệp cũng như quản trị rủi ro của Vietcombank với vị thế là một ngân hàng quản trị hiện đại.

➤ Đối với các hệ thống Thanh toán quốc tế khác (Bao thanh toán, tài trợ khoản phải thu...)

Chưa có hệ thống xử lý tự động. Mọi giao dịch đều được xử lý thủ công, dựa vào các công cụ hỗ trợ đơn giản như MS Word, Excel. Điều đó gây khó khăn rất lớn cho việc phát triển khách hàng, tác nghiệp cũng như quản trị rủi ro cho những giao dịch này.

✓ *Về yếu tố bên ngoài*

Môi trường pháp luật là một nhân tố bên ngoài có ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động thanh toán quốc tế. Trong đó, luật pháp quốc gia và thông lệ quốc tế là yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất tới hoạt động chuyên tiền nước ngoài. Hệ thống văn bản pháp lý, thông lệ quốc tế liên quan đến công việc của mình là tương đối đầy đủ.

e. Công tác tài trợ rủi ro

Vietcombank nói chung và Vietcombank Đà Nẵng nói riêng chưa thực hiện trích lập dự phòng rủi ro cho rủi ro tác nghiệp. Khi xảy ra tổn thất, Vietcombank sử dụng lợi nhuận sau thuế để bù đắp tổn thất.

2.2.3. Kết quả công tác quản trị rủi ro tác nghiệp trong TTQT tại VCB Đà Nẵng

a. Dựa trên mức giảm tỷ lệ số lần xảy ra rủi ro tác nghiệp/số hợp đồng thanh toán

Ma trận rủi ro tác nghiệp là bảng mô tả tần suất xuất hiện và mức độ ảnh hưởng của các dấu hiệu rủi ro tác nghiệp. Để góp phần đánh giá hiệu quả công tác quản trị rủi ro tác nghiệp tại VCB Đà Nẵng, ta có thể sử dụng ma trận rủi ro tác nghiệp để đánh giá mức giảm/tăng tỷ lệ số lần xảy ra cũng như mức độ ảnh hưởng của rủi ro tác nghiệp. Báo cáo ma trận rủi ro tác nghiệp được VCB Đà Nẵng lập theo 6 tháng 1 lần.

Từ nguồn dữ liệu thống kê rủi ro tác nghiệp, tác giả đưa vào mô hình ma trận đã xây dựng. Các rủi ro tác nghiệp được phân bổ vào 7 nhóm yếu tố.

b. Dựa trên mức giảm giá trị tổn thất do RR tác nghiệp/tổng doanh số thanh toán

Hầu hết các rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế tại Vietcombank Đà Nẵng đều được phát hiện ra và xử lý kịp thời, nên trong thời gian từ 2011 – 2013 giá trị tổn thất bằng tiền do rủi ro tác nghiệp đem lại là không đáng kể. Một số trường hợp có thể gây mất uy tín với khách hàng, với ngân hàng nước ngoài, tuy nhiên các trường hợp này cũng không nhiều. Cái tổn thất chính ở đây chủ yếu là thời gian tác nghiệp của cán bộ bị lãng phí do phải thực hiện làm đi làm lại nhiều lần

trên một giao dịch. Do vậy việc đánh giá kết quả quản trị rủi ro tác nghiệp dựa trên tiêu chí này tại VCB Đà Nẵng chỉ mang tính tương đối.

Kết luận chương 2

Trong chương 2 tác giả đã nêu và đánh giá được thực trạng công tác quản trị rủi ro tác nghiệp của VCB Đà Nẵng thông qua việc phân tích số liệu thống kê rủi ro tác nghiệp liên quan đến các yếu tố đã được đưa vào ma trận rủi ro tác nghiệp trong giai đoạn từ 2011 – 2013, đồng thời cũng đã đánh giá những mặt được cũng như chưa được liên quan đến các yếu tố con người, qui trình và công nghệ ảnh hưởng đến rủi ro tác nghiệp trong hoạt động thanh toán quốc tế từ đó để làm cơ sở cho việc đề xuất những giải pháp, kiến nghị ở chương

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ RỦI RO TÁC NGHIỆP TRONG HOẠT ĐỘNG THANH TOÁN QUỐC TẾ TẠI VIETCOMBANK ĐÀ NẴNG

3.1. ĐỊNH HƯỚNG QUẢN TRỊ RỦI RO TÁC NGHIỆP TRONG THANH TOÁN QUỐC TẾ CỦA VIETCOMBANK ĐÀ NẴNG

Chính sách quản trị rủi ro của Vietcombank đã đề ra mục tiêu chung cho công tác quản trị rủi ro của các chi nhánh như sau :

- Đảm bảo hoạt động ngân hàng an toàn; tối thiểu hoá tổn thất xảy ra.
- Đảm bảo tuân thủ các Quy định có liên quan của pháp luật.

Xây dựng một khuôn khổ thống nhất về quan niệm, cơ chế hoạt động quản lý, công cụ đo lường và các giới hạn kiểm soát rủi ro cơ bản trong hoạt động QLRR.

Quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế của VCB cũng hướng tới mục tiêu chung đó. Tuy nhiên, xét đến đặc thù của rủi ro tác nghiệp và nghiệp vụ thanh toán quốc tế, công tác quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế của VCB Đà Nẵng còn đảm bảo định hướng sau:

- Thực hiện quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế phù hợp với thông lệ quốc tế. Thông lệ quốc tế được hiểu là bao gồm cả thông lệ về quản trị rủi ro tác nghiệp (ví dụ: Basel II) và thông lệ về thanh toán quốc tế (UCP 600, ISBP 745, URC 522, URR 725...).

- Thực hiện quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế một cách đồng bộ, tức là đồng bộ giữa nghiệp vụ thanh toán quốc tế với các nghiệp vụ khác (tín dụng, kinh doanh ngoại tệ...) đồng thời đồng bộ giữa các nghiệp vụ thanh toán quốc tế với nhau.

3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ RỦI RO TÁC NGHIỆP TRONG THANH TOÁN QUỐC TẾ CỦA VIETCOMBANK ĐÀ NẴNG

Do đặc thù hoạt động thanh toán quốc tế của chi nhánh Đà Nẵng hầu hết đều phụ thuộc và thống nhất với Hội sở chính đặc biệt là trong khâu qui trình tác nghiệp, công nghệ. Chính vì vậy, bản chất các giải pháp mà tác giả đề ra một phần là giải pháp dành cho bản thân chi nhánh Đà Nẵng còn phần lớn thì nó cũng là kiến nghị thay đổi đối với Vietcombank Hội sở chính.

3.2.1. Nâng cấp hệ thống công nghệ

Để đảm bảo duy trì vị thế dẫn đầu của Vietcombank trong thị trường các nhà cung ứng dịch vụ TTQT tại Việt Nam, để hệ thống phù hợp với mô hình quản trị của VCB, hỗ trợ quản trị mọi mặt, cả về nghiệp vụ và quản trị rủi ro tác nghiệp trong nghiệp vụ TTQT, để đảm bảo sự thành công của các mục tiêu mà Vietcombank đề ra và tính hiệu quả và khả thi của mọi định hướng chiến lược hoạt động phù hợp với mô hình tổ chức và quy mô hoạt động của nghiệp vụ TTQT của Vietcombank trong thời gian tới, Vietcombank cần đầu tư một hệ thống TTQT mới, hiện đại, là công nghệ vượt trội để tạo lợi thế cạnh tranh khác biệt cho Vietcombank cũng như phù hợp với tiềm năng phát triển của VCB trong lĩnh vực TTQT cả về lượng và về chất.

3.2.2. Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ thanh toán quốc tế

Để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ TTQT, Vietcombank cần phải thực hiện tốt những công việc sau:

a. Về công tác nhân sự

✓ Tuyển dụng cán bộ

Để việc tuyển dụng và sử dụng cán bộ liên quan tới nhóm TTQT trở nên hiệu quả và phù hợp với yêu cầu công việc khác nhau của từng nhóm, VCB cần phải thực hiện tốt được một số biện pháp sau:

- Xây dựng được kế hoạch sử dụng nhân sự cho từng nhóm công việc khác nhau trong TTQT;

- Phân tích được tính chất và đặc điểm công việc của từng nhóm công việc khác nhau trong TTQT để thiết kế được các bản Mô tả công việc phù hợp với từng vị trí công việc trong các nhóm 1,2,3.

- Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân sự cho các nhóm một cách phù hợp, cụ thể:

✓ Sử dụng và đánh giá cán bộ:

- Cán bộ phải được sử dụng đúng theo mục đích và yêu cầu tuyển dụng.
- Cán bộ cần được luân chuyển thường xuyên giữa các nhóm với nhau để nắm bắt tốt hơn các mảng công việc có liên quan cũng như để kiểm soát chéo công việc của nhau.

- Cần xây dựng hệ thống đánh giá công việc của cán bộ (Hệ thống KPI – Key Performance Index) theo các tiêu chí rõ ràng, phù hợp với từng vị trí công việc. Đồng thời, cần có chính sách đãi ngộ rõ ràng, thỏa đáng phù hợp với từng nấc thang kết quả mà cán bộ đạt được.

- Ngoài sử dụng KPI, Vietcombank cần sử dụng phương pháp sát hạch định kỳ đối với tất cả các vị trí công việc, đặc biệt, các vị trí cán bộ cấp cao cần phải sát hạch định kỳ nhiều lần hơn so với các vị trí cán bộ cấp thấp. (Ví dụ: nhân viên cấp phòng: sát hạch 1 năm/lần; cán bộ cấp lãnh đạo phòng: 6 tháng/lần).

- Nên áp dụng việc thi tuyển vào một số vị trí lãnh đạo.

✓ Quy tắc đạo đức nghề nghiệp

Để mỗi cán bộ Vietcombank ý thức được trách nhiệm về đạo đức của mình, Vietcombank cần tiến hành một số biện pháp sau đây:

- Xây dựng Bộ Quy tắc đạo đức cho cán bộ Vietcombank: trong Bộ quy tắc này nêu rõ những điều cán bộ Vietcombank được làm và không

được làm và những biện pháp kỷ luật nếu vi phạm những nguyên tắc này. Tác giả đã xây dựng một Bộ Quy tắc đạo đức với những quy tắc chung nhất để đưa vào Đề tài nghiên cứu này với hy vọng rằng Bộ quy tắc đạo đức sẽ được phát triển một cách hợp lý để đưa vào sử dụng trong thời gian sớm nhất (Tham khảo **Phụ lục 04**).

b. Về mặt nghiệp vụ

Nghiệp vụ TTQT là một nghiệp vụ tương đối phức tạp so với các nghiệp vụ khác của ngân hàng. Nghiệp vụ này không những đòi hỏi cán bộ phải hiểu biết về kiến thức chuyên môn mà còn đòi hỏi cán bộ phải hiểu biết về quy định, tập quán và luật pháp trong nước và quốc tế có liên quan. Chính vì vậy, để cán bộ TTQT đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của nghiệp vụ, Vietcombank buộc phải chú trọng công tác đào tạo nghiệp vụ bằng cả 3 cách đào tạo sau:

- ✓ Đào tạo tập trung
- ✓ Đào tạo dài hạn qua các chương trình học qua mạng internet
 - Khóa học e-learning do các tổ chức giảng dạy độc lập, có uy tín trên thế giới tổ chức (ví dụ: khóa học của ICC, khóa học CDCS do IFSA và BAFT phối hợp tổ chức):
 - Khóa học e-learning về TTQT nội bộ, cụ thể như sau:
 - + Khóa học cơ bản về nghiệp vụ TTQT.
 - + Khóa học chuyên sâu về nghiệp vụ TTQT dành cho cán bộ khách hàng.
 - + Khóa học chuyên sâu về nghiệp vụ TTQT dành cho cán bộ tác nghiệp.

- ✓ Đào tạo dựa trên công việc cụ thể

Đào tạo dựa trên công việc cụ thể là cách thức được triển khai khá thường xuyên và phổ biến tại các NH trên thế giới. Tại Vietcombank, cách thức đào tạo này cũng đã được triển khai, nhưng chưa được chú trọng phát triển thành một hệ thống đào tạo chuẩn. Vì vậy, trong thời gian tới, VCB cần chú trọng đẩy mạnh công tác đào tạo này theo cách thức như sau:

- Đối với mảng tác nghiệp:

- Đối với mảng bán sản phẩm:

3.2.3. Hoàn thiện và bổ sung Quy trình nội bộ

Tác giả phân loại hệ thống văn bản quy trình của Vietcombank trong TTQT thành 02 nhóm. Nhóm thứ nhất là các văn bản là quy trình nội bộ, được sử dụng và phổ biến đến cán bộ trong nội bộ VCB. Nhóm thứ 2 là các loại văn bản được VCB thiết kế để khách hàng sử dụng trong mối quan hệ với VCB, hoặc là các loại thỏa thuận với khách hàng.

Đối với các văn bản mang tính chất hướng dẫn nội bộ, tác giả chia thành 03 loại như sau:

- Các văn bản quy trình nghiệp vụ hướng dẫn việc thực hiện các nghiệp vụ TTQT;

- Các văn bản quy trình phát triển, triển khai sản phẩm TTQT mới;

- Các văn bản, quy trình quản lý rủi ro tác nghiệp trong TTQT;

a. Thỏa thuận về cung ứng và sử dụng dịch vụ

Đề xuất cụ thể của tác giả về mẫu biểu văn bản Thỏa thuận được nêu tại **Phụ lục 05**.

b. Quy trình phát triển và triển khai sản phẩm TTQT

c. Quy trình nhận diện rủi ro tác nghiệp trong TTQT

3.2.4. Giải pháp hỗ trợ

Mua bảo hiểm cho rủi ro tác nghiệp, ở các ngân hàng thế giới, bảo hiểm cho rủi ro tác nghiệp gồm các loại sau đây:

- Bảo hiểm trọn gói cho tổ chức tài chính
- Bảo hiểm đối với tội phạm máy tính
- Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp chuyên môn
- Bảo hiểm trách nhiệm của Giám đốc và các nhà điều hành cấp cao
- Bảo hiểm tài sản
- Bảo hiểm trách nhiệm chung
- Bảo hiểm trách nhiệm thực tiễn lao động
- Bảo hiểm trách nhiệm chủ sử dụng lao động

Đề xuất, hoàn chỉnh mức chế tài hợp lý trên cơ sở ban hành quyết định quy chế xử lý trách nhiệm đối với cá nhân và tập thể trong hoạt động tác nghiệp, cụ thể:

+ Xác định hành vi nào có mức độ rủi ro càng cao thì số lần vi phạm được loại trừ càng ít, hoặc thậm chí không được loại trừ (phạt ở lần vi phạm đầu tiên)

+ Xác định mức tiền phạt tương ứng với mức độ rủi ro (rủi ro cao thì mức tiền phạt càng lớn).

+ Không loại trừ trách nhiệm của bất cứ bộ phận nào tham gia vào qui trình nghiệp vụ, kể cả bộ phận hậu kiểm vì chức năng nhiệm vụ chính của bộ phận hậu kiểm là kiểm tra, phát hiện sai sót của các bộ phận khác sau khi thực hiện nghiệp vụ nên trường hợp chứng từ sau khi đã được hậu kiểm mà vẫn bị phát hiện sai sót thì không thì không thể loại trừ trách nhiệm của bộ phận hậu kiểm.

Kết luận chương 3

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế tại VCB Đà Nẵng ở chương 2, dựa trên định hướng hoạt động của Vietcombank trong thời gian tới. Luận văn đã đưa ra được những giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện công tác quản trị rủi ro tác nghiệp trong TTQT tập trung vào 3 nhóm giải pháp chính: Đổi mới công nghệ, xây dựng con người và hoàn thiện qui trình. Ngoài ra tác giả còn đưa ra một số giải pháp bổ sung khác nhằm hỗ trợ tốt nhất cho 3 nhóm giải pháp trên.

KẾT LUẬN

Trong phạm vi của Đề tài nghiên cứu này, tác giả đã trình bày quan điểm về khái niệm “Rủi ro tác nghiệp” và “quản trị rủi ro tác nghiệp” theo cách hiểu hiện đại. Đặc biệt, tác giả đã gắn kết những rủi ro tác nghiệp và phương pháp quản trị rủi ro tác nghiệp với ba sản phẩm thanh toán quốc tế truyền thống của VCB Đà Nẵng: chuyển tiền nước ngoài, tín dụng chứng từ và nhờ thu chứng từ để từ đó khái quát lên thực trạng quản trị rủi ro trong toàn bộ nghiệp vụ thanh toán quốc tế của VCB.

Dựa trên định hướng này, tác giả đã cố gắng lồng ghép những giao dịch thanh toán quốc tế cụ thể có phát sinh rủi ro tác nghiệp để làm sáng tỏ thêm những nhận định của Đề tài. Mục đích chính của Đề tài là phân tích được những rủi ro tác nghiệp đã xảy ra và có khả năng xảy ra, đồng thời tìm ra được những kẽ hở mà rủi ro tác nghiệp có thể xuất hiện. Từ đó, tác giả đưa ra được những giải pháp khả thi nhất trong công tác quản trị rủi ro tác nghiệp trong thanh toán quốc tế, gồm có nhóm giải pháp chung được khuyến nghị áp dụng chung cho toàn bộ các nghiệp vụ và nhóm giải pháp riêng áp dụng cho nghiệp vụ thanh toán quốc tế tại VCB.

Tác giả tin tưởng rằng việc áp dụng đồng bộ những giải pháp mà tác giả đã đưa ra sẽ giúp cho VCB hoàn thiện được mô thức quản trị rủi ro tác nghiệp hiện đại trong thanh toán quốc tế nói riêng và hoạt động ngân hàng nói chung, tiến tới phát triển bền vững và ổn định, luôn luôn giữ vững vai trò ngân hàng hàng đầu trong thanh toán quốc tế.

Do thời gian và kiến thức có hạn, đề tài nghiên cứu không tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót nhất định. Tuy nhiên, tác giả tin rằng đề tài nghiên cứu này đã đáp ứng được mục tiêu đề ra ban đầu.

Trong quá trình nghiên cứu luận văn, tác giả xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và hướng dẫn rất tận tình của PGS.TS Lâm Chí Dũng, cảm ơn các thầy cô trường Đại học Kinh tế, các thầy cô tại Đại học Đà Nẵng, các chuyên gia, các bạn đồng nghiệp đã hỗ trợ và tư vấn tích cực trong quá trình thực hiện đề tài. Tác giả mong muốn sẽ nhận được những ý kiến đóng góp quý báu để hoàn thiện hơn nữa kết quả nghiên cứu của đề tài.