

Nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh tại ngân hàng thương mại TNHH MTV Dầu khí toàn cầu (GPBank) trong giai đoạn mới

Hoàng Nghĩa Đức
Phòng giao dịch GPBank Tây Sơn
Trần Việt Dũng

Viện Đào tạo quốc tế - Trường Đại học Ngân hàng TP.Hồ Chí Minh

Kết thúc giai đoạn thử nhất trong quá trình tái cơ cấu, hệ thống ngân hàng nước ta đã đạt được rất nhiều kết quả tích cực. Ngực cơ đố vỡ hệ thống ngân hàng thương mại đã được đẩy lùi, giảm sờ hữu chéo trong hệ thống ngân hàng, sức cạnh tranh của các ngân hàng được cải thiện rõ rệt. Một trong những ngân hàng đã có những kết quả đáng khích lệ là Ngân hàng Thương mại TNHH MTV Dầu khí Toàn cầu (GPBank). Một trong những yếu tố quan trọng trong việc tái cơ cấu ngân hàng GPBank là nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Bài viết tập trung vào những giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh tại GPBank trong giai đoạn mới.

1. Bối cảnh chung

Khởi đng cho giai đoạn thử nhất trong quá trình tái cơ cấu là đề án "Cơ cấu lại hệ thống các Tổ chức tín dụng giai đoạn 2011-2015" được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 254/QĐ-TTg ngày 01/03/2012. Trong giai đoạn 2011-2015 dưới sự chỉ đạo sát sao của Đảng, Chính phủ công tác cơ cấu lại và xử lý nợ xấu hệ thống các Tổ chức tín dụng đã đạt được một số kết quả quan trọng. Cụ thể ngực cơ đố vỡ hệ thống tổ chức tín dụng được loại bỏ, thanh khoản được giữ vững, nợ xấu nội bảng được kiểm soát ở mức dưới 3%. Năng lực tài chính và quy mô hoạt động của các Tổ chức tín dụng được cải thiện đáng kể. Một trong những điểm nhấn đáng chú ý là ngân hàng Thương mại cổ phần Dầu khí Toàn cầu bị âm vốn, không thể tự tái cơ cấu được, bị Ngân hàng nhà nước mua lại bắt buộc toàn bộ cổ phần giá 0 đồng kể từ ngày 07/07/2015 và chuyển đổi mô hình hoạt động thành Ngân hàng Thương mại Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Dầu khí Toàn cầu

2. Thực trạng hiệu quả hoạt động kinh doanh tại GPBank

Theo báo cáo tài chính kiểm toán 2014, lnh đến tháng 04/2015 hoạt động tín dụng của GPBank bị khủng hoảng trầm trọng. Cụ thể, tổng số lỗ lũy kế của GPBank lên đến 12.280 tỷ đồng, dẫn đến vốn chủ sở hữu bị âm 9.195 tỷ đồng (Vốn điều lệ của GPBank là 3.018 tỷ đồng). Tỷ lệ nợ xấu của GPBank đạt con số cao kỷ lục 45,37%, dư nợ cho vay khách hàng giảm

mạnh còn 6.669 tỷ đồng. Sau khi được Ngân hàng nhà nước mua lại từ tháng 7/2015 và giao cho Vietinbank tham gia hỗ trợ tái cơ cấu, đổi tên ngân hàng thành ngân hàng trách nhiệm hữu hạn một thành viên, hoạt động kinh doanh tại GPBank đã có sự lột xác tích cực và đổi mới toàn diện.

Bảng 1: Mức độ rủi ro của GPBank trước khi được mua lại

| Nợ xấu đến 31/07/2015 | | Nợ xấu có khả năng mất vốn | |
|---------------------------|------------------|----------------------------|--------------|
| Dư nợ xấu (Nghìn tỷ đồng) | Tỷ lệ nợ xấu (%) | Dư nợ xấu (Nghìn tỷ đồng) | Tỷ trọng (%) |
| 4,1 | 48,3% | 2,9 | 70,7% |

Nguồn: Tổng hợp BCTC của GPBank

Trước tiên, một trong những nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động kinh doanh là cấu trúc bộ máy hoạt động. Từ Trụ sở chính đến các chi nhánh đã có sự kiện toàn, sắp xếp lại và tái cấu trúc bộ máy hoạt động, điều này nâng cao khả năng quản trị điều hành, quản trị rủi ro theo thông lệ quốc tế, tăng cường sự quản lý tập trung tại Trụ sở chính. GPBank đã sự rà soát tái cơ cấu lại nguồn lực lao động theo hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, linh giản nhân sự, đồng thời phối hợp với Vietinbank để mở những khóa đào tạo nâng cao kỹ năng và nghiệp vụ cho cán bộ. Từ đó từng bước xây dựng đội ngũ cán bộ có trình độ và năng lực nghiệp vụ tốt, sẵn sàng đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh doanh trên cơ sở kiểm soát được rủi ro.

Thứ hai, về mặt thanh khoản, GPBank đã tốt lên rất nhiều. Cuối năm 2011, hoạt động kinh doanh yếu kém toàn diện, ngực cơ phá sản của GPBank gây ra đố vỡ

của hệ thống ngân hàng là rất cao. Tuy nhiên với sự hành động kịp thời của Ngân hàng nhà nước, thanh khoản đã cải thiện căn bản. Mục tiêu đảm bảo an ninh kinh tế, đảm bảo trật tự an toàn xã hội, đảm bảo sự hoạt động của hệ thống ngân hàng, giữ được lòng tin của người sử dụng các sản phẩm của GPBank. Việc đảm bảo lợi ích hợp pháp của khách hàng đã được GPBank hoàn thành, bước đầu đã tạo được niềm tin của người dân vào thương hiệu và sản phẩm GPBank.

Thứ ba, GPBank đã đạt được những con số tăng trưởng đáng khích lệ về số dư huy động, cũng như tăng trưởng dư nợ toàn hệ thống. Một trong những ưu tiên hàng đầu của GPBank đó là công tác xử lý nợ xấu đã được tích cực triển khai rà soát, phân loại và đánh giá một cách kỹ lưỡng. Tính đến cuối năm 2017 huy động tiền gửi của GPBank tăng 3,9%; dư nợ cho vay toàn hệ thống tăng 11,4%; dư nợ xấu giảm so với năm trước. Ngân hàng đã duy trì được hoạt động kinh doanh bình thường, ổn định khả năng thanh khoản, huy động tiền gửi và cho vay tăng trưởng so với năm trước chứng tỏ niềm tin của khách hàng đối với GPBank đã trở lại và ngày càng tăng lên. Trong thời gian qua, doanh số và số dư tiền gửi có kỳ hạn trên thị trường liên ngân hàng của GPBank liên tục gia tăng. Việc GPBank tích cực thực hiện các giao dịch hoán đổi ngoại tệ (Fx Swap) đã thúc đẩy việc tăng doanh số giao dịch và lợi nhuận từ kinh doanh ngoại tệ, ra soát cơ cấu lại các đối tượng khách hàng truyền thống để có chính sách hỗ trợ tỷ giá cạnh tranh so với các ngân hàng khác. Bên cạnh đó, tập trung cải thiện danh mục khách hàng huy động tiền gửi, giảm chi phí huy động vốn, ổn định nguồn tiền gửi lãi cơ sở cho phát triển tín dụng sau này đang là hướng đi được GPBank cùng cố phát triển.

3. Những giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh tại GPBank trong giai đoạn mới

Sau hơn 1 năm triển khai Nghị quyết số 42/2017/QH14 Về thi điểm xử lý nợ xấu của các tổ chức tín dụng và Quyết định số 1058/QĐ-TTg phê duyệt đề án "Cơ cấu lại hệ thống các Tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016-2020", hiệu quả hoạt động kinh doanh tại GPBank đã đạt được những kết quả đáng khích lệ, tuy nhiên vẫn còn những thách thức đòi hỏi sự chung sức, nỗ lực của bản thân GPBank. Để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, GPBank cần tập trung một số giải pháp sau:

Thứ nhất, do GPBank chưa được chủ động xử lý tài sản bảo đảm và Việt Nam chưa có thị trường mua bán nợ thật sự chuyên nghiệp, nên mục tiêu tâm điểm trong tái cơ cấu GPBank là ưu tiên xử lý sớm nhanh chóng các giải pháp xử lý nợ xấu, xử lý tài sản bảo đảm của các khoản nợ xấu mà bản thân GPBank có thể xử lý được. Đối với các khoản nợ xấu còn nhiều bất

cập như: việc hoàn trả Tài sản bảo đảm là vật chứng trong vụ án hình sự, thủ tục ưu tiên thanh toán khi xử lý Tài sản bảo đảm và nghĩa vụ nộp thuế; Công tác giữ gìn, đảm bảo an ninh trật tự và hỗ trợ các Tổ chức tín dụng trong việc thu giữ Tài sản bảo đảm của các khoản nợ xấu; xử lý Tài sản bảo đảm là dư án bất động sản còn dở dang...GPBank cần liệt kê chi tiết, đầy đủ và báo cáo cụ thể với Ngân hàng nhà nước để sớm tìm ra hướng xử lý dứt điểm.

Thứ hai, để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh tại GPBank, cần nâng cao năng lực quản lý của lực lượng lãnh đạo (Hội đồng thành viên, Ban Tổng giám đốc điều hành của ngân hàng,...) và trình độ cán bộ công nhân viên. Trong giai đoạn này, công tác nhân sự với yếu tố then chốt là con người cần được GPBank đặt lên hàng đầu nhằm kiện toàn, củng cố nguồn nhân lực chất lượng cao, có kinh nghiệm và sự nhiệt tình để đảm bảo thực hiện tại cơ cấu thành công theo sự chỉ đạo của Chính phủ và Ngân hàng nhà nước. Đặc biệt trong giai đoạn tái cơ cấu, việc tuyển dụng và bồi dưỡng được những cán bộ nhân viên, cán bộ quản lý vừa có năng lực tốt, kinh nghiệm sâu có tầm huyết với GPBank trong bối cảnh chế độ phúc lợi đến giới hạn nhất định là một trong những yếu tố ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động kinh doanh. Hơn thế nữa, cần tăng cường năng lực quản trị, điều hành phù hợp với thông lệ chuẩn mực và nguyên tắc quốc tế. Việc cải thiện hoạt động của Hội đồng quản trị (HDQT), ban điều hành cần bảo đảm tính độc lập về thẩm quyền, trách nhiệm và nghĩa vụ của HDQT, ban điều hành và ban kiểm soát được thực hiện thông qua việc tách bạch rõ ràng giữa quyền sở hữu và quyền kiểm soát, theo đó hạn chế cho phép thành viên HDQT, hội đồng thành viên của ngân hàng kiêm nhiệm chức vụ trong ban điều hành. Thêm vào đó, ban kiểm soát phải thực sự độc lập với HDQT và có tiếng nói đối với các quyết định có ảnh hưởng không tốt tới quyền lợi của các nhà đầu tư nhỏ lẻ. Hơn nữa, vai trò của thành viên độc lập trong HDQT phải thực sự độc lập, có tiếng nói và quan điểm của mình trong trường hợp những quyết định của HDQT gây bất lợi cho các cổ đông nhỏ lẻ hoặc phục vụ cho lợi ích nhóm. GPBank cần tạo điều kiện cho cổ đông được thực hiện các quyền của cổ đông, trong đó các quyền chất vấn, trình bày, phát biểu tại cuộc họp Đại hội đồng cổ đông. Bên cạnh đó, GPBank cần tiếp tục nâng cao chất lượng công bố thông tin của mình. Nâng cao chất lượng công bố thông tin cho cổ đông là một trong những giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị điều hành, tạo niềm tin từ phía nhà đầu tư và phát triển thương hiệu, hình ảnh GPBank trên thị trường. Để cải thiện chất lượng công bố thông tin, các ngân hàng cần công bố thông tin một cách đầy đủ, kịp thời, và phù hợp theo đúng quy định của pháp luật.

Thứ ba, cần tích cực tìm kiếm đối tác có tài chính tốt, có kinh nghiệm quản trị, điều hành tham gia cơ cấu lại GPBank càng sớm càng tốt. Theo Tiến sĩ Lê Xuân Nghĩa: "Việc xử lý tái cơ cấu GPBank cần được xử lý dứt điểm. Bởi việc mua lại GPBank là một tổn thất tài chính lớn, chỉ có ý nghĩa giữ vững lòng tin thị trường trong ngắn hạn. Vì vậy không thể tiếp tục kéo dài tổn thất tài chính đối với GPBank mà cần phải xử lý dứt điểm bằng hai cách: Một là sáp nhập, hai là bán lại cho các Ngân hàng khác, kể cả ngân hàng nước ngoài theo nguyên tắc thị trường. Và với mục tiêu đảm bảo sự ổn định cho cả hệ thống tài chính chứ không phải vì lợi ích đơn thuần của GPBank". Việc đưa ra thời gian, lộ trình cụ thể và đưa ra thái độ dứt khoát đối với tái cơ cấu GPBank hiện tại là một trong những yếu tố sống còn trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh tại GPBank. Thực trạng tài chính của GPBank hiện tại không được cải thiện, hoạt động kinh doanh vẫn tiếp tục thua lỗ lớn, việc thu hồi nợ xấu khó khăn. Cụ thể từ thời điểm mua bắt buộc 7/7/2015 đến 31/12/2016 đã lỗ thêm 451 tỷ đồng, lỗ lũy kế đến 31/12/2016 là 13.448 tỷ đồng, âm vốn chủ sở hữu 10.363 tỷ đồng. Trong khi đó năm 2016 GPBank chỉ thu hồi được 307 tỷ đồng nợ xấu, đạt 14,99% kế hoạch. Các năm 2017 và năm 2018 tình hình không được cải thiện đáng kể. Tính đến thời điểm kiểm toán cuối năm 2017, GPBank có nợ xấu là 2.800 tỷ chiếm 56,32% dư nợ, việc thu hồi nợ xấu khó khăn và tốc độ thu hồi nợ có xu hướng giảm theo hàng năm. Theo lời Tổng Kiểm toán Nhà Nước, ông Hồ Đức Phúc nhận xét: "Chẳng hạn như GPBank theo tính toán trung bình mỗi ngày GPBank mất khoảng 3,6 tỷ đồng thì mỗi năm mất gần 1000 tỷ đồng cho nên chúng ta phải tập trung giải quyết được vấn đề này càng sớm càng tốt". Sau hơn 3 năm được ngân hàng nhà nước mua lại, thực trạng tài chính của GPBank vẫn chưa được cải thiện. Hoạt động kinh doanh vẫn tiếp tục thua lỗ, việc âm vốn chủ sở hữu ngày càng cao. Nếu không có biện pháp xử lý hữu hiệu thì sẽ tiếp tục lỗ thêm.

Thứ tư, đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của GPBank, qua đó tăng khả năng chịu đựng rủi ro của ngân hàng. Hoạt động kinh doanh cơ bản của GPBank bao gồm tín dụng, đầu tư và các dịch vụ ngân hàng khác như thanh toán, ngoại hối, ủy thác, tư vấn tài chính... Việc nguồn thu của GPBank hiện nay phụ thuộc quá nhiều vào hoạt động tín dụng khiến cho lợi nhuận và mức độ rủi ro của ngân hàng ở mức cao, không tận dụng được những ích lợi về giảm thiểu rủi ro mà đa dạng hóa kinh doanh đem lại. GPBank cần đa dạng hóa hoạt động kinh doanh thông qua việc nâng cao tỷ trọng nguồn thu từ các hoạt động phi tín dụng và hoạt động đầu tư. Dù vậy, trong bối cảnh GPBank đang bị kiểm soát chặt chẽ từ cơ quan quản lý Nhà nước, GPBank nên tập trung vào phát triển

mảng dịch vụ ngân hàng. Cụ thể GPBank cần tập trung phát triển các mảng dịch vụ phi tín dụng như tư vấn tài chính cá nhân, thanh toán liên ngân hàng, đầu tư vào internet banking, phát triển các hình thức thanh toán qua các công cụ điện tử. Học hỏi kinh nghiệm và hỗ trợ kỹ thuật, công nghệ từ các nhà đầu tư chiến lược là các ngân hàng nước ngoài sẽ giúp GPBank đẩy mạnh tiến trình này. Tùy vào năng lực của mình, GPBank cần tự xây dựng kế hoạch đầu tư, phát triển vào các mảng dịch vụ phi tín dụng dựa trên điều kiện và năng lực sẵn có. Ví dụ, đối với các ngân hàng đã có sẵn cơ sở hạ tầng thanh toán thì cần tập trung vào công tác nâng cao các tiện ích sử dụng cho người sử dụng bao gồm nâng cấp hệ thống kỹ thuật, phát triển đội ngũ nhân viên hướng dẫn sử dụng dịch vụ phù hợp. Bên cạnh đó, ngân hàng cần có sự phối hợp với các bên bán hàng khác như siêu thị, chuỗi của hàng... để có những chính sách giảm giá, khuyến khích khách hàng sử dụng dịch vụ thanh toán phi tiền mặt./.

Tài liệu tham khảo

Chính phủ, Quyết định số 254/QĐ- TTg ngày 01/03/2012 của Thủ tướng Chính phủ về Đề án cơ cấu lại các Tổ chức tín dụng giai đoạn 2011- 2015.

Chính phủ, Quyết định số 1058/QĐ-TTg phê duyệt đề án " Cơ cấu lại hệ thống các Tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016-2020 "

Kiểm toán Nhà nước (2017), Báo cáo tổng hợp kết quả kiểm toán năm 2016 và kết quả thực hiện kết luận - kiến nghị kiểm toán năm 2016.

Tô Ngọc Hưng, 2013, "Xử lý nợ xấu trong quá trình tái cấu trúc các ngân hàng thương mại Việt Nam", Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Ngành năm 2012.

Anthony N.R. (2008), "Efficiency and productivity effects of bank mergers: Evidence from the Greek banking industry", *Economic Modelling*, V.25, pp. 236-254

Bert S., Robert de Wit (2004), "Announcement effects of bank mergers in Europe and the US", *Research in International Business and Finance*, V. 18. Pp. 217-228

Cristina B., Lucio F., Jaime G. (2010), "The effect of mergers and acquisitions on productivity: An empirical application to Spanish banking", *Journal home-page: www.elsevier.com/locate/omega*