

Tăng cường công tác quản trị điều hành các Ngân hàng thương mại Việt Nam trong giai đoạn hội nhập

Nguyễn Trúc Lê*

Ngày nhận: 10/03/2015

Ngày nhận bản sửa: 22/03/2015

Ngày duyệt đăng: 25/03/2015

Tóm tắt:

Trong quá trình tái cơ cấu ngành ngân hàng tại Việt Nam, bên cạnh việc tái cấu trúc nợ, giảm nợ xấu, nâng cao hiệu quả đầu tư... nhiệm vụ quan trọng nhất là cải thiện môi trường quản trị điều hành trong các ngân hàng nhằm nâng cao tính minh bạch trong quản lý. Do đó, chiến lược quản trị điều hành sẽ đóng vai trò hỗ trợ cho việc xây dựng chiến lược tổng thể cho các Ngân hàng thương mại Việt Nam trong giai đoạn mở cửa nền kinh tế, hội nhập với ngành tài chính-ngân hàng trong khu vực và thế giới trong bối cảnh quốc tế mới. Trên cơ sở đánh giá thực hoạt động quản trị điều hành Ngân hàng thương mại tại Việt Nam, bài viết sẽ đưa ra các đề xuất giải pháp nhằm cải thiện hoạt động của các ngân hàng, giúp quá trình hội nhập diễn ra sâu rộng.

Từ khóa: quản trị điều hành, ngân hàng thương mại, hội nhập

Strengthening operation management in commercial banks in Vietnam in the integration phase

Abstract

In the process of restructuring the banking sector in Vietnam, in addition to debt restructuring, reducing bad debt and improving investment efficiency the most important task is to improve management environment in banks in order to improve transparency in management. So, the strategic management will support the construction of an overall strategy for Vietnam commercial banks during the integration with the financial industry-banks region and the world in the new international context. Based on the assessment of the operational management in commercial banks in Vietnam, this paper provides solutions to improve the operation of the banks.

Keywords: operations management, commercial banks, integration

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh hội nhập ngành tài chính- ngân hàng của Việt Nam với khu vực và thế giới, vấn đề quản trị chiến lược không chỉ dừng lại ở việc xây dựng một chiến lược phát triển phù hợp với khả năng hiện tại của các ngân hàng thương mại (NHTM) mà còn nằm ở chỗ sau khi hoàn thành việc xây dựng chiến lược, nhà quản trị và nhà điều hành

cần phải thực hiện chiến lược một cách hiệu quả. Công cuộc tái cơ cấu ngân hàng Việt Nam vẫn diễn ra mạnh mẽ với các biện pháp quyết liệt với nỗ lực đáng kể trong điều hành chính sách tiền tệ của Ngân hàng Nhà nước. Đối với các NHTM Việt Nam riêng lẻ, ngày càng xuất hiện nhiều mô hình tái cơ cấu theo hướng giảm sự phụ thuộc vào hoạt động tín dụng truyền thống và tăng quy mô các hoạt động kinh doanh ngoại bảng. Đối với phát triển chiến

lược, ngân hàng nào cũng hướng tới những mục tiêu cốt lõi, bao gồm chiến lược phát triển tài chính, chiến lược phát triển nhân sự, chiến lược công nghệ, chiến lược marketing kinh doanh, chiến lược kênh phân phối và đặc biệt là chiến lược quản trị điều hành. Có thể khẳng định rằng, chiến lược quản trị điều hành bao giờ ra đời trước khi xây dựng các chiến lược còn lại. Chính vì vậy, trong khuôn khổ của bài viết này, tác giả chỉ tập trung phân tích mảng chiến lược quản trị điều hành trong các NHTM cổ phần ở Việt Nam, với tư cách là một đòn bẩy cần thiết và quan trọng nhằm hỗ trợ cho việc hoàn thiện chiến lược cho các NHTM Việt Nam trong giai đoạn mở cửa, hội nhập tài chính-ngân hàng với khu vực và thế giới trong bối cảnh quốc tế mới.

Trong khi cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu còn ám ảnh nhiều nhà quản trị ngân hàng trên thế giới thì trong điều kiện cụ thể của ngành ngân hàng Việt Nam, những khó khăn về quy mô ngân hàng để đáp ứng yêu cầu cạnh tranh quốc tế, vấn đề nợ xấu không có cách thức giải quyết triệt để càng tạo ra một sức ép lớn hơn trong hội nhập. Việc tái cơ cấu và cải thiện năng lực quản trị điều hành của các NHTM Việt Nam là vấn đề có tính cấp thiết trên phương diện nghiên cứu lý luận và thực tiễn.

Trong khuôn khổ bài viết này, tác giả tập trung vào một số vấn đề lý thuyết và cơ sở thực tiễn về chiến lược quản trị điều hành, chỉ ra những vấn đề bất cập trong thực tiễn quản trị điều hành tại các NHTM Việt Nam, trên cơ sở đó đánh giá những bất cập hiện tại nhằm đề xuất những giải pháp để khắc phục nhằm nâng cao hiệu quả quản lý điều hành của NHTM trong tương lai.

2. Phương pháp luận về quản trị- điều hành trong ngân hàng

2.1. Chiến lược quản trị-điều hành trong ngân hàng thương mại

Có thể nói, chiến lược quản trị điều hành là một trong những nội dung trọng tâm nhất của quản trị chiến lược. Đồng thời, chiến lược quản trị điều hành có mối quan hệ chặt chẽ với vấn đề quản trị công ty (Wei Shen & Richard, J.G, 2012). Mô hình chu kỳ cũng cho thấy các quyết định về chiến lược có thể tác động tới quản trị công ty thông qua việc quyết định cấu trúc và tính chất sở hữu của nó. Thực tế yếu kém của một số NHTM Việt Nam trong thời gian vừa qua cho thấy rằng cơ chế quản trị công ty theo kiểu Hội đồng giám đốc và thù lao xứng đáng

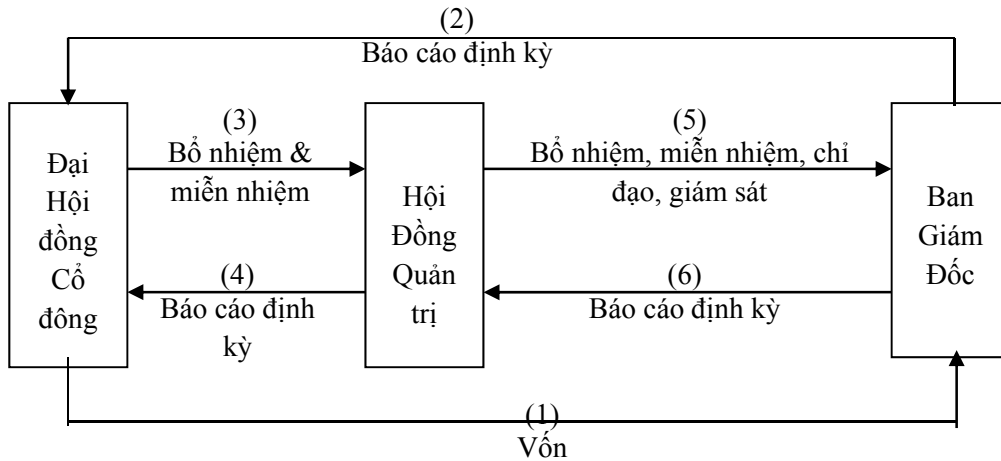
cho công việc của những người điều hành thực sự gây tác động đến quyết định quản trị như các nghiên cứu của Beatty và Zajac (1994); Cyert và cộng sự (2002); Saunders (2001).

Quản trị, một thuật ngữ hiểu theo nghĩa rộng là tập hợp những quy tắc, quy trình, và luật lệ để giúp cho doanh nghiệp và công việc kinh doanh được thực thi, tuân thủ và kiểm soát. Trong phạm trù quản trị ở công ty cổ phần, điều hành chiến lược và điều hành tác nghiệp có xác định danh giới, trong khi đó trên thực tế danh giới này bị vi phạm có chủ ý. Trong hệ thống NHTM cổ phần ở Việt Nam, trạng thái nửa vời vẫn tồn tại đan xen giữa chức năng quản trị kiêm chức năng điều hành. Các ông chủ ngân hàng muốn giám sát và kiểm soát hoạt động của ngân hàng với sự tin tưởng đây là chiến lược tốt nhất để khắc phục hạn chế đã được chỉ ra trong lý thuyết đại diện.

Trên thế giới hiện nay có khoảng 200 bộ Quy chế quản trị công ty và phần lớn các nguyên tắc được đề xuất trong các bộ quy chế đều gắn với vai trò của Ban giám đốc và Hội đồng quản trị (OECD, 2009). Trong khuôn khổ quản trị điều hành, phạm vi chức năng quyền hạn của Hội đồng quản trị (HĐQT) và Ban Giám đốc (BGĐ) là một yếu tố then chốt để xây dựng và duy trì sự tín nhiệm và lòng tin của công chúng đối với NHTM. Trong phạm vi quản trị điều hành, các mối quan hệ giữa các bên lợi ích được phản ánh trong Hình 1.

Trong nội bộ tổ chức, mối quan hệ giữa HĐQT, BGĐ và các cổ đông cho thấy có sự ràng buộc giữa quyền lợi, trách nhiệm và tác động tương hỗ giữa các bên lợi ích. Các lý thuyết về quản trị- điều hành như lý thuyết đại diện, lý thuyết quản lý, lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, lý thuyết hợp đồng xã hội, lý thuyết chính đáng, đều phản ánh các mối quan hệ được xác định bởi cơ cấu tổ chức và quy trình liên quan tới các bên có lợi ích khác nhau, đôi khi là lợi ích xung đột, trong đó tất cả các bên liên quan đều hướng tới các mục tiêu hoạt động và kiểm soát chéo lẫn nhau. Quản trị-điều hành được coi là hiệu quả tất cả các mối quan hệ và quy trình ra quyết định, thực thi quyết định và lập báo cáo định kỳ thể hiện trong Hình 1 đều đạt được mục tiêu làm gia tăng giá trị lâu dài của các bên liên quan. Hiểu một cách khác, cần phải có sự phân chia một cách hài hòa giữa chức năng quản trị và chức năng điều hành dựa trên sự công bằng, tính

Hình 1: Tổ chức quản trị điều hành trong ngân hàng thương mại



trách nhiệm, tính minh bạch, trách nhiệm giải trình (Rechner, 2009). Tuy nhiên, thực tế trong các NHTM tại nước ta, mối quan hệ giữa HĐQT và BGD chưa thực sự minh bạch, đôi khi có sự liên quan về mặt lợi ích giữa HĐQT và BGD, hiện tượng thành viên HĐQT kiêm nhiệm vị trí trong BGD xảy ra phổ biến. Điều này ảnh hưởng rất lớn tới việc thực hiện chức năng quản trị và chức năng điều hành, cụm từ “vừa đá bóng vừa thổi còi” rất phù hợp trong hoàn cảnh các NHTM hiện nay.

Năm 2010, Ủy ban Basel về các vấn đề quản trị toàn cầu Theo nguyên tắc quản trị điều hành ứng dụng trong ngân hàng của Ủy ban Basel, một thông lệ quốc tế tốt nhất hiện nay thì nghĩa vụ ngân hàng đối với cổ đông, khách hàng gửi tiền và các bên có quyền lợi liên quan khác tập trung trong Thông lệ hoạt động của HĐQT, BGD, Quản lý rủi ro và Giám sát nội bộ, chính sách lương thưởng, và công bố thông tin. Thông lệ hoạt động của HĐQT được thể hiện trong 4 nguyên tắc đầu tiên bao gồm:

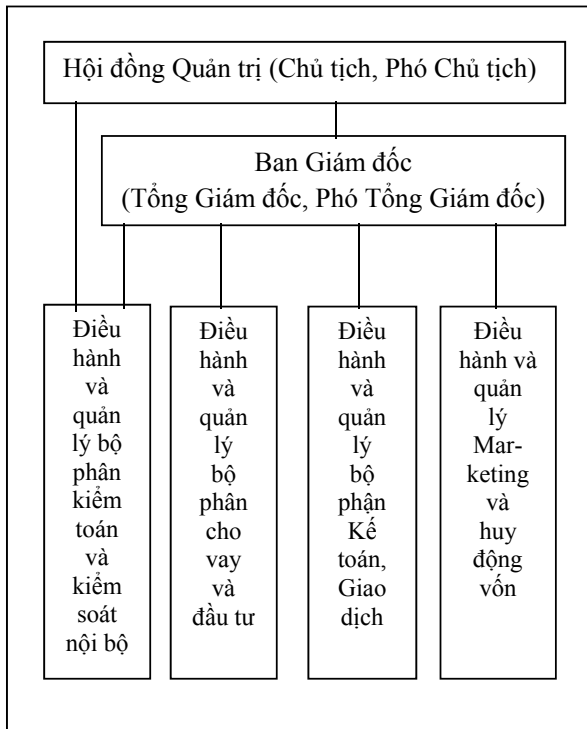
Thứ nhất, trách nhiệm chung của HĐQT liên quan đến trách nhiệm cao nhất đối với phê duyệt chiến lược kinh doanh; phê duyệt chiến lược quản trị rủi ro tổng thể; bao gồm giá trị chịu đựng rủi ro và khẩu vị quản trị rủi ro; việc tuân thủ tất cả các chính sách, chỉ thị của NHNN và các cơ quan chủ quản; hoạt động của Hệ thống kiểm soát nội bộ; khuôn khổ quản trị điều hành; và chế độ lương, thưởng đối với Ban điều hành. Trên cơ sở đó, HĐQT có trách nhiệm giám sát ban giám đốc, xây dựng khuôn khổ, phạm vi hoạt động chính thức cho Ban điều hành và giám sát trên cơ sở khuôn khổ, phạm vi hoạt động này, cũng như giám sát việc tuân thủ chiến lược quản trị rủi ro thông qua chế độ báo

cáo định kỳ và họp thường xuyên với Ban điều hành. Tuy nhiên, thực tế đang diễn ra tại Việt Nam đó là các thành viên chủ chốt của HĐQT thường kiêm luôn vai trò trong ban giám đốc, do vậy tính chất giám sát của HĐQT đối với BGD là không rõ ràng. Đối với trách nhiệm trong việc phê duyệt chiến lược kinh doanh, tôn chỉ của quyết sách do HĐQT đưa ra phải đáp ứng yêu cầu chung của toàn bộ cổ đông cũng như hoạt động của ngân hàng, tuy nhiên đặc thù của các NHTM CP tại Việt Nam thường là các chiến lược kinh doanh này sẽ phục vụ lợi ích của một nhóm các cổ đông chính thao túng các hoạt động kinh doanh cũng như chiến lược của ngân hàng.

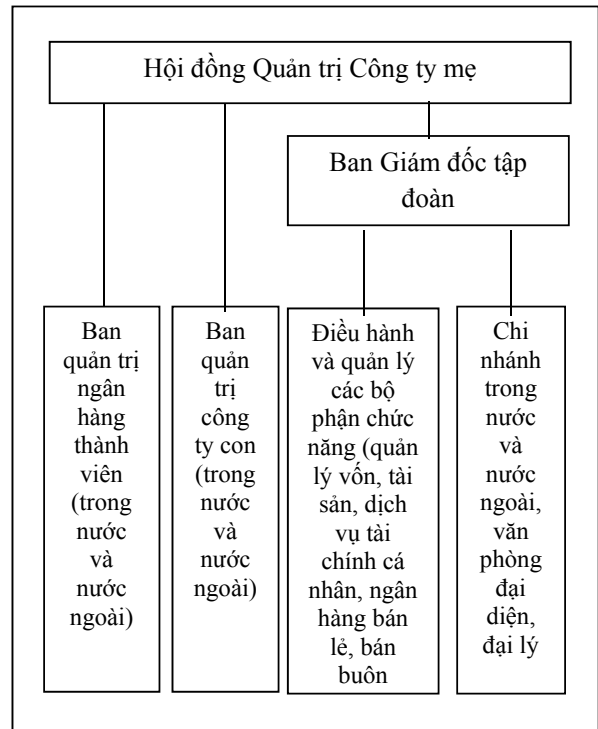
Thứ hai, theo nguyên tắc của Basel thì trình độ, đạo đức, chuyên môn nghề nghiệp của các thành viên HĐQT là yếu tố quan trọng quyết định khả năng đưa ra các đánh giá hợp lý về hoạt động kinh doanh ngân hàng, nhận biết xu hướng vận động của thị trường. Tuy nhiên, trên thực tế nhiều chủ NHTM CP ở Việt Nam chưa hội tụ đầy đủ những kiến thức và năng lực phù hợp với các hoạt động diễn ra thường xuyên, thường nhật trong NHTM như cho vay, huy động, hệ thống thanh toán và tác nghiệp ngân hàng, lập kế hoạch chiến lược và đặc biệt là kiến thức quản trị rủi ro bao gồm cách tiếp cận, phương pháp, công cụ và quy trình để tính toán, đo lường rủi ro và những biện pháp cần thực hiện để quản trị rủi ro hiệu quả. Chính vì vậy, trong phần lớn các lý thuyết dạy về kinh doanh ngân hàng, vai trò của Chủ tịch HĐQT thường được đề cao với những năng lực và kinh nghiệm, phẩm chất cá nhân và thái độ nghề nghiệp phải toàn diện để đáp ứng được yêu cầu công việc, đặc biệt là những quyết định sáng suốt, quả quyết, độc lập.

Hình 2: Mô hình quản trị điều hành trong ngân hàng quy mô nhỏ

Mô hình quản trị điều hành trong ngân hàng quy mô nhỏ



Mô hình quản trị điều hành trong ngân hàng theo cơ cấu tập đoàn



Thứ ba, cơ cấu tổ chức và thông lệ hoạt động của HĐQT phải được xác định tùy theo quy mô và phạm vi hoạt động của từng loại hình NHTM. Những NHTM có kinh nghiệm và tiềm lực tài chính lớn, ví dụ như mô hình công ty sở hữu ngân hàng như ở Mỹ, mô hình mainbank ở Nhật Bản thì HĐQT thường thành lập các Ủy ban, Hội đồng chuyên trách để chuyên sâu hơn vào từng lĩnh vực cụ thể. Chẳng hạn, trong NHTM, ngoài các Ủy ban chuyên trách về quản trị, nhân sự, tuân thủ, văn hóa doanh nghiệp sẽ có hai Ủy ban quan trọng nhất: đó là Ban kiểm toán độc lập và Ban rủi ro. Ban kiểm toán độc lập chịu trách nhiệm cho quá trình kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập bao gồm việc tuyển dụng, tiếp nhận báo cáo và thậm chí trong những trường hợp cần thiết phải sa thải kiểm toán độc lập, cảnh báo BGD thực hiện những hoạt động điều chỉnh phù hợp, kịp thời để giải quyết những bất cập của kiểm soát nội bộ. Trong khi đó, Ban rủi ro có trách nhiệm tư vấn cho HĐQT về giá trị chịu đựng rủi ro và khẩu vị rủi ro và giám sát Ban điều hành thực hiện những chiến lược đó. Tại một số NHTM CP ở Việt Nam, vai trò của Ban quản trị rủi ro là không lớn, trong khi đó đây là ban có chức năng tham mưu cho BGD

đưa ra các quyết sách cũng như quyết định kinh doanh phù hợp với thị trường, phù hợp với lợi ích ngân hàng.

Thứ tư, những nguyên tắc cần được tôn trọng trong trường hợp NHTM có cơ cấu tập đoàn. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, tại các nước có nền kinh tế phát triển như ở Mỹ, tùy thuộc vào quy mô, tính chất hoạt động cũng như chiến lược quản lý rủi ro, mô hình tổ chức của NHTM cũng khác nhau. Hình 2 cho thấy sự khác biệt giữa quy mô của ngân hàng hoạt động trong phạm vi cộng đồng, quy mô ngân hàng hoạt động ở liên bang, khu vực và quốc tế, theo hình thức tập đoàn. Với những mô hình ngân hàng tập đoàn, HĐQT của ngân hàng mẹ cần tôn trọng quyền và nghĩa vụ quản trị độc lập của HĐQT tại ngân hàng thành viên, công ty con trên cơ sở: (i) thiết lập tổ chức và cơ cấu quản trị điều hành phù hợp với luật pháp liên bang, nước sở tại và tính chất quy mô, cấu trúc, chi phí và lợi nhuận và khẩu vị rủi ro; (ii) cơ cấu hội đồng quản trị sẽ được bầu lại định kỳ, (iii) chính sách quản trị điều hành, năng lực pháp lý và khía cạnh tài chính của các ngân hàng thành viên và công ty con, (iv) thanh tra, giám sát tuân thủ các nguyên tắc và điều lệ quản trị. Trong

khi đó, HĐQT ở cấp độ nhỏ hơn (Ngân hàng thành viên, công ty con) phải tôn trọng triệt để các giá trị và nguyên tắc quản trị mà công ty mẹ đề ra, đồng thời phải thực hiện: (i) quản lý tốt và thận trọng của công ty con; (ii) sự vững mạnh về tài chính của công ty con, (iii) những lợi ích pháp lý của các bên có quyền lợi liên quan trong công ty con.

Bên cạnh những nguyên tắc mà HĐQT cần tuân thủ, thông lệ quốc tế cũng đưa ra nguyên tắc chung (nguyên tắc 5) đối với BGD với những giới hạn phạm vi quyền và trách nhiệm mà BGD phải đảm bảo tuân thủ để các hoạt động của NHTM vận động phù hợp với chiến lược tài chính, chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự, và đặc biệt là quản trị rủi ro và kiểm soát rủi ro trong kinh doanh ngân hàng. Thành viên nằm trong BGD là giám đốc quản trị rủi ro với trách nhiệm phải tiếp cận thường xuyên với HĐQT và Ban rủi ro để báo cáo định kỳ và tham gia đánh giá, đề xuất biểu quyết những vấn đề quan trọng liên quan đến quản trị rủi ro. Trong trường hợp ngân hàng là công ty con hay ngân hàng thành viên của một tập đoàn hoặc một công ty sở hữu ngân hàng như trường hợp của Mỹ, các giám đốc rủi ro ở cấp công ty con, ngân hàng thành viên cũng được trao thẩm quyền và có nghĩa vụ báo cáo, phối hợp với Ban rủi ro và giám đốc rủi ro ở ngân hàng mẹ, hoặc cấp tập đoàn để kịp thời thông tin về tình hình rủi ro, trên cơ sở đó đưa ra những thay đổi, bổ sung chính sách một cách phù hợp.

Ngoài ra, HĐQT và BGD phải sử dụng hiệu quả kết quả công việc do kiểm toán nội bộ, kiểm toán độc lập và bộ phận kiểm soát nội bộ thực hiện thông qua đánh giá khách quan, độc lập theo năng lực trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của bản thân HĐQT và BGD về hiện trạng (cơ cấu hiện có) của tổ chức ngân hàng.

2.2. Các bất cập trong quản trị điều hành ngân hàng thương mại

Hiện nay, tại Việt Nam quản trị điều hành trong các NHTM chưa thực sự được Nhà nước và các cơ quan pháp luật coi trọng như hoạt động quản trị trong các doanh nghiệp. Trong khi hoạt động quản trị doanh nghiệp có nhiều văn bản pháp quy điều chỉnh, trong khi lĩnh vực ngân hàng thì các văn bản pháp luật quy định quản trị điều hành vừa thiếu vừa không đủ mạnh để các NHTM tuân thủ các quy định về quản trị điều hành doanh nghiệp (Hà Thị Thiều Dao, 2012).

Những bất cập xảy ra trên thực tế liên quan đến tuân thủ phân quyền giữa quản trị và điều hành tại các NHTM Việt Nam là chủ đề tranh cãi trong thời gian qua. Trong các nghiên cứu về quản trị công ty trong kinh doanh ngân hàng, đánh giá mức độ lành mạnh tài chính của NHTM cũng cho thấy rằng các NHTM trên thực tế nhận thức rất rõ ưu điểm, nhược điểm được tổng kết trong các lý thuyết về quản trị điều hành, và trên thực tế các chủ ngân hàng biết cách lách luật để tránh được vấn đề thông tin bất cân xứng trong quản trị điều hành và thu tóm quyền lực cá nhân. Xét trên phương diện hiệu quả quản trị, đó là tác động tiêu cực đến sự phát triển bền vững của tổ chức trong dài hạn.

Vấn đề thứ nhất: lý thuyết đại diện. Trong lý thuyết về đại diện, vấn đề mâu thuẫn về lợi ích và thông tin bất cân xứng xảy ra khi giữa ban quản trị và ban điều hành. Lý thuyết chỉ ra rằng BGD điều hành sẵn sàng theo đuổi và tư vấn những quyết định chiến lược cho những HĐQT khi biết HĐQT có năng lực yếu kém hơn mình, dẫn đến làm hao mòn sinh lực của các cổ đông. Tuy nhiên, thực tế trong nhiều NHTM Việt Nam cho thấy đây không phải là rào cản quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự an toàn của NHTM do HĐQT không thể kiểm soát hiệu quả mọi hoạt động của ngân hàng. Ngược lại, các chủ ngân hàng vẫn tìm cách đưa người thân, người nhà vào Ban điều hành và cố tình làm trái với quy định của Điều 122, Luật Doanh nghiệp (khoản 1, mục a) quy định thành viên ban điều hành không được là “vợ, hoặc chồng, hoặc cha, cha nuôi, mẹ, mẹ nuôi, con nuôi, anh, chị em ruột của thành viên HĐQT”. Trong trường hợp này, các thành viên HĐQT đã đưa các mối quan hệ “thân” như chú, bác, cô, dì ruột, anh, em nhà chú bác cô dì, anh, em vợ (chồng) để vô hiệu hóa ban điều hành, qua đó vô hiệu hóa được vấn đề đại diện trên lý thuyết. Bên cạnh đó, HĐQT còn vô hiệu hóa Ban kiểm soát bằng cách cũng đưa người thân của thành viên HĐQT vào bộ máy này. Các chuyên gia ngân hàng còn cho rằng các thành viên HĐQT còn luôn giữ được bí mật thông tin vì tập hợp được những người cùng phe cánh nằm trong ban kiểm soát và họ sẽ giúp bảo mật thông tin liên quan đến các sai phạm của HĐQT.

Hàng loạt vụ sai phạm ở các NHTM cổ phần trong thời gian qua là hậu quả của những sai phạm bắt nguồn từ thực tiễn nêu trên. Nhiều chủ ngân hàng đã sở hữu chéo bằng cách đi mua các ngân hàng rồi dùng tiền vay của ngân hàng vào các dự án

kém hiệu quả hoặc lập ra công ty riêng để vay tiền ngân hàng. Điển hình là các vụ “đại án kinh tế” bầu Kiên. Trường hợp của Ngân hàng Phương Nam, tính đến tháng 4/2014, Phó Chủ tịch Sacombank Trầm Bê, và là cổ vấn cấp cao của ngân hàng Phương Nam, cùng gia đình đã nắm giữ hơn 20% cổ phần ngân hàng Phương Nam và 6% trong Sacombank. Vượt mức quy định của Thông tư số 36/2014/TT-Ngân hàng Nhà nước với quy định giới hạn sở hữu chéo tối đa được quy định là 5%.

Vấn đề thứ hai: pháp luật ngân hàng hiện hành không đề cập đến vai trò của các chủ nợ được tham gia vào quá trình quản trị ngân hàng. Đặc thù trong kinh doanh ngân hàng là đòn bẩy tài chính lớn, nợ phải trả có nguồn gốc từ tiền gửi tiết kiệm và vốn vay chiếm tỷ trọng lớn trong tổng nguồn vốn. Nguồn vốn tiền gửi chủ yếu là nợ ngắn hạn vì tâm lý của người gửi tiền luôn lo lắng về tính an toàn trong kinh doanh ngân hàng với đặc điểm biến động nhanh, mạo hiểm và không minh bạch. Các chủ ngân hàng có thể dùng tiền của nhân dân để đầu tư hoặc cho vay dưới chuẩn, đi kèm với mức độ rủi ro cao. Thực tế này cho thấy phần lớn tài sản của ngân hàng có nguồn gốc từ nợ phải trả, trong khi các quy định hiện hành về quản trị doanh nghiệp và điều lệ ngân hàng chỉ tập trung vào quyền lợi của cổ đông và hoạt động của HĐQT chứ không đề cập đến vai trò của các chủ nợ. Chính vì thế, khi hoạt động ngân hàng không còn an toàn, tỷ lệ nợ xấu tăng cao, tài sản ròng giảm xuống mức thấp hơn so với quy định của pháp luật là 3000 tỷ đồng, mà các chủ nợ vẫn không được biết do thông tin bất cân xứng, nguy cơ mất vốn và rủi ro thanh khoản có thể xảy ra. Theo số liệu của chính phủ, nợ xấu đã giảm từ 17% năm 2012 xuống 3,25% cuối năm 2014. Tuy nhiên, số liệu của Moody's ước tính con số cao hơn, khoảng 10% vào cuối năm 2014. Điều này chứng tỏ các ngân hàng đã chủ động chuyển đổi các khoản nợ xấu, làm đẹp các báo cáo tài chính nhằm cung cấp cho các cổ đông nhỏ lẻ và người gửi tiền cũng như các chủ nợ.

Vấn đề thứ ba: đi ngược lại với lý thuyết về quản lý đề cao tính độc lập của HĐQT và BGD. Trên thực tế, vẫn có hiện tượng ở các NHTM vị trí của Giám đốc điều hành và Chủ tịch HĐQT là do một người nắm giữ và họ có thể quyết định theo chủ quan của cá nhân, một nguy cơ rất lớn gây xung đột lợi ích cho các cổ đông thiểu số và chủ nợ. Theo báo cáo của Cục điều tra kinh tế Bộ công an đầu năm 2014,

trong cuối năm 2013 ông Phó Chủ tịch HĐQT của NHTM cổ phần Bắc Á được kiêm cả chức vụ Tổng giám đốc và đã có sở hữu gần 7% cổ phần của ngân hàng, trong khi ông Chủ tịch HĐQT nắm giữ tỷ lệ xấp xỉ gần 5,2.

3. Các khuyến nghị nhằm cải thiện chất lượng quản trị điều hành trong ngân hàng thương mại

Thực tế khách quan cho thấy các NHTM là trung gian tài chính đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế, hoạt động của ngân hàng có độ nhạy cảm rất cao với những rủi ro tiềm tàng gây ra thì ba vấn đề nêu trên cho thấy những yếu kém về năng lực quản trị điều hành của các NHTM, hiện tượng vi phạm đạo đức kinh doanh, triết lý văn hóa ngân hàng và sự thiếu kiểm soát, giám sát của các cơ quan thanh tra, giám sát ngân hàng. Trên cơ sở đó, tác giả đã đề xuất một số khuyến nghị cho các cơ quan giám sát ngân hàng kịp thời chấn chỉnh các sai phạm trong lĩnh vực ngân hàng. Mặc dù trong thời gian gần đây, Chính phủ và NHNN đã rất quan tâm đến công tác quản lý, thanh tra giám sát ngân hàng và nâng cao hiệu quả của công tác này như hoàn thiện khung khổ pháp lý về hoạt động ngân hàng cho phù hợp với thông lệ quốc tế, áp dụng phương pháp thanh tra, giám sát trên cơ sở rủi ro kết hợp với thanh tra, giám sát chấp hành pháp luật phòng ngừa, ngăn chặn và xử lý rủi ro ở tầm vĩ mô, các cơ quan nói trên cần tăng cường các biện pháp thanh tra tuân thủ đối với quản trị điều hành trong NHTM. Cụ thể là:

Thứ nhất, để tăng cường năng lực quản trị, ý thức chấp hành pháp luật của một số NHTM, thanh tra giám sát ngân hàng cần xác định chương trình hành động cụ thể, bao gồm:

- Thanh tra, giám sát và kiên quyết xử lý những vi phạm pháp luật ngân hàng. Cần có sự tách bạch rạch ròi giữa quyền quản trị, quyền điều hành và quyền kiểm soát ngân hàng.

- Tập hợp thành hiệp hội các chủ nợ để đấu tranh, tạo liên kết bằng công cụ pháp luật và tiếng nói với các cơ quan quản lý ngân hàng và các nhà quản trị, giúp các chủ nợ trao đổi thông tin về các khoản nợ, tránh để tình trạng các ngân hàng tiếp tục tạo ra nợ xấu từ túi tiền của người dân.

- Ngăn chặn nạn lợi dụng vấn đề sở hữu chéo để tạo ra vốn ảo, rút tiền thật để mua ngân hàng khác phục vụ lợi ích nhóm thông qua việc xem xét sửa đổi một số văn bản quy phạm pháp luật về ngân hàng có liên quan đến phát hành trái phiếu doanh

nghiệp như Nghị định 52 và 90; Quyết định số 1310/NHNN về vay vốn giữa các tổ chức tín dụng, đặc biệt bổ sung các quy định về người có liên quan ở phương diện quan hệ lao động mà không chỉ là người có quan hệ huyết thống, cần bổ sung quy định về người sở hữu cuối cùng và kịp thời thông báo cho cơ quan thanh tra, giám sát ngân hàng quyền xác định các cá nhân này.

- Yêu cầu các NHTM công bố quy trình và cơ chế xác định danh sách cổ đông.

- Cơ quan thanh tra giám sát ngân hàng cần phối hợp với các cơ quan an ninh đưa ra quy trình kiểm soát chặt chẽ dòng tiền vào và dòng tiền đi ra khỏi hệ thống của một ngân hàng.

Thứ hai, để tăng cường hiệu quả của hệ thống thanh tra giám sát ngân hàng, cơ quan thanh tra giám sát cần tiến hành các nhiệm vụ, bao gồm:

- Tiếp tục hoàn thiện hệ thống các cơ chế, chính sách quản lý và quy chế an toàn hoạt động ngân hàng theo hướng áp dụng các nguyên tắc của Basel III.

- Tăng cường kỷ luật thị trường và minh bạch hóa hoạt động ngân hàng nhằm nâng cao trách nhiệm của NHTM với cổ đông, người gửi tiền và cộng đồng.

- Phát triển hệ thống giám sát an toàn vĩ mô, hệ thống giám sát an toàn vi mô, hệ thống xếp hạng các NHTM dựa trên hệ thống cơ sở dữ liệu, chỉ tiêu giám sát và nền tảng công nghệ thông tin phù hợp.

- Tiếp tục kiện toàn mô hình tổ chức thanh tra, giám sát ngân hàng theo hướng nâng cao tính tập trung, thống nhất từ Trung ương đến địa phương và tăng cường phối hợp với các cơ quan quản lý, giám sát có liên quan ở trong nước và quốc tế. □

Tài liệu tham khảo

- Beatty, R.P., & Zajac, E.J. (1994), 'Managerial incentives, monitoring, and risk bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure in initial offerings', *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 313-335.
- Cyert, R.M., Kang, S., & Kumar, P. (2002), 'Corporate governance, takeovers, and top management compensation: Theory and evidence', *Management Science*, 48(4), 453-469.
- Hạ Thị Thiều Dao (2012), *Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng Việt nam năm 2012, xu hướng năm 2013*, tạp chí Kinh tế và phát triển, số 186, tr. 17-23.
- OECD (2009), 'The Global Corporate Governance Forum and The Union of Arab Banks (2009)' in "*Policy Brief on Improving Corporate Governance of Banks in the Middle East and North Africa*".
- Rechner, Z (2009), *Corporate Governance and Ethics*, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Saunders, W.G. (2001), 'Behavioural responses of CEOs to stock ownership and stock option pay', *Academy of Management Journal*, 44, 447-492.
- Wei Shen & Richard J.Gentry (2012), *A cyclical view of the relationship between corporate governance and strategic management*, Springer Science and Business Media New York.

Thông tin tác giả:

* **Nguyễn Trúc Lê**, Tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc Gia Hà Nội

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kinh tế học, quản trị kinh doanh, tài chính ngân hàng

- Một số Tạp chí đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế và dự báo, Tạp chí Kinh Tế Châu Á - Thái Bình Dương, Tạp chí Kinh tế & Phát triển, Tạp chí Quản lý Kinh tế, Tạp chí Kinh tế và chính trị thế giới

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: dinhlolongnuyen@gmail.com