

hiện đại bằng những bước “nhảy vọt cơ cấu” (kiểu như Malaysia tập trung phát triển mạnh ngành công nghệ điện tử trong những năm 1970-80 hay Ấn Độ phát triển mạnh ngành công nghệ thông tin trong thập niên 1990).

Logic phát triển như vậy là có thể và hầu như là bất buộc đối với Việt Nam. Nhưng để thực hiện được logic đó, chắc chắn mô hình tăng trưởng của Việt Nam sẽ phải thay đổi mạnh mẽ. Chắc chắn rằng các yếu tố quốc tế sẽ chiếm một vị trí trọng yếu trong mô hình này, cả ở hai phía thị trường và đầu tư. Trong giai đoạn đầu, khi tiềm lực kinh tế và tài chính chưa mạnh, dòng FDI sẽ đóng vai trò quyết định trong việc cải thiện năng lực công nghệ, kỹ thuật, quản trị và khả năng tiếp cận thị trường của Việt Nam. Đây cũng là yếu tố có vai trò đặc biệt quan trọng giúp Việt Nam có một chỗ đứng chắc chắn trong hệ thống phân công lao động quốc tế và khu vực.

Theo nghĩa như vậy, có cơ sở để nói đến một sự kết hợp đặc trưng của công thức phát triển

“thị trường định hướng XHCN” đưa vào FDI như một lực lượng dẫn dắt công nghệ (dẫn dắt tiến trình cơ cấu) ở Việt Nam trong giai đoạn đầu của quá trình CNH. Công thức này thể hiện một cách tiếp cận mới, một tầm nhìn mới đối với công cuộc phát triển của Việt Nam trong thế giới hiện đại. Không có gì khác hơn, đó là tầm nhìn toàn cầu, coi các quá trình toàn cầu và hội nhập là những động lực cơ bản của sự phát triển quốc gia.

Tất nhiên, nói như vậy không có nghĩa là phủ nhận vai trò nền tảng, quyết định của các lực lượng, yếu tố trong nước. Cách nói đó chỉ giả định, ngầm định vai trò đó. Việc nhấn mạnh vai trò của các yếu tố quốc tế nhằm làm nổi bật yêu cầu đổi mới tư duy phát triển; đồng thời, nó dẫn tới đòi hỏi phải thay đổi mạnh mẽ và triệt để môi trường kinh doanh trong nước.

Một sự kết hợp trong ngoài, một sự phối hợp sức mạnh các nguồn lực trong và ngoài nước như vậy chắc chắn sẽ mang lại cho nền kinh tế Việt Nam những

thành tích tăng trưởng và phát triển tốt đẹp trong giai đoạn tới, có thể còn hơn những gì mà nó đã từng gặt hái được trong 20 năm đổi mới vừa qua ■

Chú thích:

¹ Nhận định nêu trên chỉ là một minh chứng điển hình của một kết luận tổng quát hơn. Việc tổng kết 20 năm đổi mới kinh tế Việt Nam cho thấy rõ rằng lúc nào, nơi nào duy trì được quyết tâm và nỗ lực cải cách theo hướng thị trường - mở cửa một cách triệt để và nhất quán thì khi đó, nơi đó thu được những thành quả tăng trưởng và phát triển to lớn và bền vững. Ngược lại, mọi sự do dự, chần chừ với xu thế chuyển sang nền thị trường mở cửa đều trực tiếp làm giảm sút rõ rệt các kết quả thực tiễn.

² Đó là chưa kể hơn 800.000 hộ kinh doanh cá thể mới đăng ký hoạt động.

³ Tỷ trọng đầu tư của khu vực tư nhân và khu vực doanh nghiệp nhà nước trong tổng đầu tư xã hội qua các năm như sau: Năm 2000: 19,5% và 18,25%; năm 2001: 23,5% và 19,3%; năm 2002: 25,3% và 16,87%; năm 2003: 26,73% và 17,74% (Bộ Kế hoạch và Đầu tư).

MỘT VÀI HƯỚNG ĐI TRONG TÁI CỐ CẤU NGÂN HÀNG THƯỜNG MẠI NHÀ NƯỚC THỜI GIAN TỐI

PGS., TS. Lê Hoàng Nga*

T rải qua 17 năm đổi mới ngành ngân hàng, chúng ta có thể tự hào về những thành quả mà ngành đã gặt hái được, đóng góp đáng kể vào các thành tựu kinh tế- xã hội của đất nước. Cùng với những thử thách của đất nước, ngành ngân hàng cũng đứng trước những khó khăn, những đòi hỏi đổi mới hơn

nữa nhằm đáp ứng nhu cầu của hội nhập quốc tế, của sự phát triển bền vững và ổn định. Vì vậy, cơ cấu lại hệ thống ngân hàng thương mại, mà hiện nay nổi lên là các Ngân hàng thương mại Nhà nước (NHTMNN), là một vấn đề quan trọng với những việc trọng tâm cần làm khác trước trên cơ sở những thành quả của quá trình tái cơ cấu các NHTMNN.

Học viện Ngân hàng ()*

1. Đánh giá đề án tái cơ cấu các NHTMNN thực hiện từ năm 2002 với 2 nội dung: cơ cấu lại tài chính và cơ cấu lại nghiệp vụ và cấu trúc tổ chức.

■ Về cơ cấu lại tài chính:

Bổ sung vốn điều lệ: năm 2004: Vốn điều lệ cấp bổ sung cho các NHTMNN là 14.251,2 tỷ đồng, vốn tự có tăng 3,5 lần so với 31/12/2002. Tổng số vốn điều lệ của các NHTMNN hiện nay (7/2005) đạt trên 18.000 tỷ đồng (hơn 1 tỷ USD) với tỷ lệ an toàn vốn bình quân là 5% (trong khi đó, tổng số vốn điều lệ của các NHTMCP tính đến quý 1/2005 là 6.720,588 tỷ đồng)

Xử lý nợ tồn đọng: tính đến nay, về cơ bản các NHTMNN đã xử lý được nợ tồn đọng tính đến thời điểm cuối năm 2000, riêng Vietcombank xử lý được 90%.

■ Kết quả tái cấu trúc nghiệp vụ và cơ cấu tổ chức:

Về mô hình tổ chức: các NHTMNN đã từng bước cơ cấu lại tổ chức theo hướng tăng cường mối quan hệ giữa bộ phận quản lý và bộ phận điều hành, phân định các phòng ban theo đối tượng khách-hàng, kết hợp theo sản phẩm dịch vụ, nâng cao hiệu quả quản lý, mở rộng mạng lưới.

Về cơ cấu lại phương thức quản trị kinh doanh: đang từng bước áp dụng theo thông lệ quốc tế gồm 9 cấu phần quản trị ngân hàng hiện đại gồm: quản lý rủi ro, quản lý tài sản Nợ-tài sản Có, kiểm toán nội bộ, quản lý tín dụng, quản lý vốn, xây dựng chiến lược kinh doanh, xây dựng MIS, hiện đại hóa công nghệ thanh toán, xây dựng chiến lược đào tạo và sử dụng cán bộ qua đào tạo.

Đã thành lập Ủy ban quản lý rủi ro, xây dựng các quy chế về quản lý rủi ro.

Đang chuyển đổi hệ thống kế toán Việt Nam sang hệ thống kế toán quốc tế. Các công ty kiểm toán quốc tế đang thực hiện kiểm toán tất cả các NHTMNN.

Đã ban hành quản lý tín dụng theo nguyên tắc thương mại và thị trường hướng tới khách hàng, triển khai số tay tín dụng.

Đã thành lập Ban quản lý tài sản Nợ-tài sản Có trực thuộc ban điều hành.

Đang thực hiện dự án hiện đại hóa hệ thống ngân hàng và hệ thống thanh toán giai đoạn 1. Vào 4/2005, Thủ tướng phê duyệt báo cáo nhu cầu tiến khả thi cho giai đoạn 2 của dự án này với tổng vốn đầu tư là 112 triệu USD. Vì vậy, lượng tiền mặt giám chỉ còn khoảng 20%.

Đang tiến hành sửa đổi bổ sung một số quy chế trong tuyển dụng, đào tạo, sử dụng nhân viên phù hợp với cơ chế thị trường nhằm khuyến khích tinh thần làm việc.

Nhận xét chung:

- Năng lực cạnh tranh của các NHTM được đánh giá tạm thời ở mức-4/10 điểm trong xếp hạng tín nhiệm.
- Tỷ lệ an toàn của các NHTM có phần đạt con số 80%, cao hơn khối các NHTMNN. Sự phát triển của các NH có vốn nước ngoài gia tăng về thị phần, về lòng tin đối với khách hàng (Theo điều tra gần đây của Chương trình phát triển Liên hợp quốc- UNDP, 50% doanh nghiệp, 62% người dân được hỏi sẽ chọn các ngân hàng nước ngoài để gửi tiền vì tính chuyên nghiệp cao, thủ tục đơn giản, dịch vụ ngân hàng tốt). Như vậy, thị phần trong tương lai của các NHTMNN sẽ bị đe dọa khá nhiều (có khả năng giảm chỉ còn 40-55% thị phần so với 75% như hiện nay- theo Vietbid, công ty tư vấn cho Ngân hàng Nhà nước).

- Tính an toàn của các NHTMNN đã được nâng lên một bước song vẫn còn rất nhiều kẽ hở về rủi ro lãi suất, rủi ro kỳ hạn, rủi ro thanh toán... Tính dài hạn trong kinh doanh chưa nổi trội.

2. Một số việc cần tiếp tục triển khai trong tái cơ cấu các NHTMNN.

Về quan điểm thực hiện trong tái cơ cấu:

- Tuân thủ tính thị trường.
- Thực hiện theo tiêu chuẩn chung của thế giới.
- Đảm bảo an toàn và bền vững.
- Thận trọng song cần triệt để.
- Xây dựng các tập đoàn tài chính- ngân hàng đa năng.

Những kết quả đạt được trong giai đoạn đầu của tái cơ cấu các NHTMNN là rất khả quan. Tuy nhiên, rất nhiều vấn đề đang đặt ra trước các NHTM cần phải tiếp tục để tái cơ cấu, trong đó *quản trị ngân hàng* là một trong những vấn đề quan trọng nhất trong tái cơ cấu các NHTM mà hiện nay các NHTMNN chưa quan tâm đầy đủ. Việc coi trọng đúng mức quản trị ngân hàng sẽ làm thay đổi bộ mặt và hoạt động của cả hệ thống từng NHTM.

Quản trị ngân hàng là điểm yếu, có thể nói là điểm yếu cốt lõi trong các NHTM ở Việt Nam, nhất là 5 NHTMNN. Chúng ta đều biết rằng, yêu cầu của quản trị là minh bạch, công khai về sở hữu, tài chính, hoạt động, quản trị... để từ đó mà giám thiểu các xung đột về lợi ích và rủi ro đạo đức. Các NHTM chưa thật coi trọng vấn đề này

mà chủ yếu là hoạt động theo lợi nhuận trước mắt, tính hệ thống và dài hạn chưa được chú ý. Điều này có thể là xuất phát từ việc các NH chưa tách bạch quyền sở hữu và quyền kiểm soát, quyền sở hữu và quyền kinh doanh. Các NHTM có rất ít kinh nghiệm về quản trị ngân hàng theo nguyên tắc thị trường.

2.1. Về quản trị điều hành:

■ *Trước hết, mô hình chung của các NHTM là gì?*

Hiện nay, các NH đều thực hiện theo mô hình ngân hàng đa năng, điều này thực hiện ở cả các chi nhánh ngân hàng lẫn trụ sở chính. Nhiều ngân hàng chưa xác định được sản phẩm lõi của mình và đều cố gắng đa năng ở các chi nhánh, điều này là không phù hợp với thị trường, năng lực, khách hàng... ở các địa bàn. Hệ quả của nó là chi phí gia tăng và cạnh tranh không lành mạnh giữa các chi nhánh trong và ngoài hệ thống về lãi suất, về tổ chức, con người... Mô hình mà các NHTM hướng tới có thể là:

- Xây dựng các ngân hàng đa năng theo các tập đoàn tài chính - ngân hàng. Ở đây, một NHTMNN có thể tự xây dựng thành một tập đoàn tài chính, nhưng cũng có thể hợp nhất một số NHTM để trở thành tập đoàn tài chính, hoặc thông qua cổ phần hoá những NHTMNN mà Nhà nước cho phép, hoặc liên doanh. Cổ phần hoá NHTMNN là đúng và cần thiết, song có thể có những cách làm khác như hợp nhất, thậm chí sáp nhập một vài NHTM với nhau, qua đó, cơ cấu sở hữu cũng sẽ thay đổi, tạo cơ sở pháp lý cho sự thay đổi cơ cấu tổ chức trong các NHTM, tăng quy mô hoạt động ở trong và ngoài nước. Điều này xuất phát từ làn sóng tập trung và mở rộng, hợp nhất mạnh mẽ trong ngành ngân hàng thế giới gần đây và nhu cầu phát triển ngân hàng nội địa để đáp ứng các yêu cầu cạnh tranh. Một hướng khác cũng có thể nghiên cứu tiếp là hợp nhất giữa NHTM và công ty bảo hiểm, có thể là từ các đơn vị kinh doanh riêng lẻ để tạo ra những tập đoàn kinh doanh tài chính lớn hơn, có thể là NHTM kinh doanh đa năng trong đó kinh doanh bảo hiểm chiếm tỷ trọng lớn. Hiện nay, ngành bảo hiểm Việt Nam với 28 công ty, tổng doanh thu phi vào 7 tháng đầu năm 2005 là 9.300 tỷ đồng và dự kiến lên tới 17.000 tỷ đồng trong năm 2005 là một ngành kinh doanh phát triển mạnh. Thậm chí một số công ty bảo hiểm có ý định thành lập ngân hàng đầu tư trực thuộc công ty bảo hiểm để phục vụ việc huy động vốn, gia tăng các kênh phân phối

qua ngân hàng. Như vậy, tái cơ cấu NHTM ở Việt Nam có nhiều hướng đi mà đều chung mục đích là mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng dịch vụ tài chính, mở rộng kênh phân phối sản phẩm, tiết kiệm chi phí, sử dụng nền tảng công nghệ chung.

Khi xây dựng tập đoàn kinh doanh thì chúng ta cần lựa chọn mô hình phù hợp về cấu trúc sở hữu, từ cấu trúc sở hữu đơn giản đến cấu trúc phức tạp trong các cấu trúc công ty mẹ - công ty con.

- Thành lập các công ty trực thuộc các ngân hàng mẹ để kinh doanh các dịch vụ như bảo hiểm, chứng khoán, cho thuê tài chính... như chúng ta đã thực hiện trong những năm gần đây.

- Xây dựng ngân hàng đa năng là tất yếu, khi đó cả hệ thống ngân hàng là đa năng, nhưng cần phải phân biệt là ở các chi nhánh thì không phải như vậy. Chỉ những chi nhánh hoạt động ở những nơi có đủ điều kiện thì mới kinh doanh đa năng, các chi nhánh khác hoạt động tập trung vào một số sản phẩm chính phù hợp với địa bàn và thị trường, như vậy mới giảm chi phí, nâng cao tính chuyên môn và nâng suất lao động, tập trung nguồn lực có hiệu quả. Ngay ở đây, tính chiến lược của các NHTM cũng chưa được quan tâm thực sự khi chạy theo tính hành chính ở từng địa phương.

- Coi trọng việc xây dựng chiến lược kinh doanh, trong đó xác định rõ sản phẩm lõi của từng hệ thống ngân hàng phù hợp với công nghệ ngân hàng.

■ *Trong một ngân hàng:*

Luật Các tổ chức tín dụng đã được sửa đổi, bổ sung năm 2004 đã xác định rõ nhiệm vụ của bộ máy quản trị, điều hành và kiểm soát của các TCTD. Các NHTMNN đều đã thành lập Hội đồng quản trị, ban điều hành, ban kiểm soát, thiết lập một số các tổ chức nằm quản lý rủi ro như Ủy ban quản lý tài sản Nợ - Tài sản Có... nhưng trên thực tế, hoạt động của các tổ chức này còn tồn tại nhiều vấn đề. Quan hệ giữa Hội đồng quản trị và Ban điều hành cũng như sự tách bạch giữa quyền chủ sở hữu và quyền điều hành chưa rõ ràng, vì vậy mà chưa tạo ra được văn hoá doanh nghiệp theo đúng nghĩa của nó. Quản trị trong nội bộ ngân hàng cũng còn nhiều chồng chéo, chưa rõ ràng.

Vì vậy, sự thay đổi trong các NHTM sắp tới là:
 - Cần tăng cường vai trò, quyền lực quản lý của Hội đồng quản trị, chẳng hạn việc HĐQT có quyền bỏ phiếu bất tín nhiệm Giám đốc điều hành. Theo Luật DNNN năm 2003 và Luật các tổ chức tín dụng đã quy định từ 1/7/2004, HĐQT là người

đại diện trực tiếp cho chủ sở hữu tại công ty nhà nước có HDQT, trực tiếp nhận vốn, đất đai, tài nguyên nhà nước đầu tư mà không phải đóng ký nhận với Tổng giám đốc. Ban kiểm soát phải trực thuộc HDQT. Điều này chỉ là thực chất với sự thay đổi về sở hữu ở các NH này trong những năm tới. Sự chuyển biến từ Luật tới thực tiễn là cả một quá trình dài. Ở đây, kiến thức của quản trị công ty vẫn là vấn đề rất quan trọng mà Ủy ban chứng khoán Nhà nước, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam... đã triển khai từ vài năm nay.

- Tăng cường vai trò quản lý kinh doanh của ban điều hành với sự phân cấp rõ ràng với HĐQT, giữa các thành viên trong ban điều hành, giữa ban điều hành và các phòng ban trực thuộc thông qua cơ chế làm việc.

- Áp dụng các công cụ quản lý hiện đại thông qua Ủy ban quản lý tài sản nợ - tài sản có, chiến lược và tổ chức quản lý ngân hàng, hệ thống thông tin quản lý và điều hành(MIS), quản lý tín dụng, kiểm toán nội bộ.... Quy chuẩn hóa các công cụ này để có thể quản lý thông qua tiêu chí rõ ràng. Để xây dựng và áp dụng mô thức quản trị ngân hàng hiện đại, chúng ta cần:

- Học hỏi kinh nghiệm của các nước và thuê các chuyên gia giỏi từ các ngân hàng lớn, các tổ chức tài chính quốc tế để truyền đạt, tư vấn, từ đó lựa chọn con đường đi phù hợp.

- Các ngân hàng có thể mua các module quản trị từ các công ty phần mềm thích hợp với mình theo hướng quản trị tập trung: giao dịch ngân hàng một cửa nhằm làm giảm chi phí, tăng nhanh thời gian giao dịch, giảm bớt phiền hà, đảm bảo an toàn và hiệu quả.

- Mạnh dạn sắp xếp lại cán bộ đã có, thay đổi phương cách đào tạo nhân lực theo yêu cầu của ngân hàng hiện đại.

2.2. Về quản trị rủi ro:

Cần tuân thủ tính thị trường trong quản lý rủi ro, coi quản trị rủi ro là kim chỉ nam trong các hoạt động của ngân hàng.

- Giám chi phí nghiệp vụ thông qua quản trị như nâng cao trình độ của cán bộ điều hành các cấp trong ngân hàng, giảm việc phát triển cơ học về mạng lưới... Không nên mở quá nhiều chi nhánh như hiện nay mà nên tính đến hiệu quả lâu dài của việc phát triển chi nhánh.

- Hoạt động quản lý tài sản Nợ - tài sản Có cần được coi trọng trong các hoạt động ngân hàng

ngày của ngân hàng. Đây có lẽ là một khe hở của các ngân hàng khi mà chưa tập trung sự quan tâm thích đáng cho quản trị đầu vào-đầu ra của hoạt động kinh doanh ngân hàng, trong khi đó, đây lại chính là một nội dung rất quan trọng của quản trị ngân hàng hiện đại. Vấn đề là thực hiện nó như thế nào trong quá trình cơ cấu lại các NHTMNN ở Việt Nam? Theo quan điểm cá nhân thì hoạt động này đặt dưới sự quản lý của tổng giám đốc NHTM, hoạt động hàng ngày về quản lý các loại tài sản, các dòng tiền của ngân hàng (về thời gian, về giá trị, xem xét khả năng thanh toán, khả năng thanh khoản của cả hệ thống....), đánh giá danh mục đầu tư, đánh giá cân đối hoặc mất cân đối giữa tài sản Nợ - tài sản Có cũng như đánh giá các tác động của thị trường tới diễn biến của tài sản và Nợ.... Từ đó mà báo cáo thường xuyên cho Hội đồng quản trị, Ban lãnh đạo, và Hội đồng quản lý rủi ro những thông tin cần thiết để các cấp quản trị cao nhất của ngân hàng kịp thời có những biện pháp thích hợp, đảm bảo sự cân đối của các tài sản trong danh mục đầu tư, tiết giảm chi phí. *Hội đồng (hay Ủy ban) quản lý tài sản Nợ - tài sản Có*, bao gồm Tổng giám đốc, các trưởng khối (ban, phòng) chức năng có liên quan và bộ phận giúp việc, thư ký. Cơ sở của hoạt động quản lý tài sản Nợ- tài sản Có là các báo cáo hàng ngày về hoạt động của ngân hàng, đặc biệt là tình hình bán cân đối kế toán, được thực hiện trên nền tảng hệ thống thông tin quản lý, hệ thống giao dịch trực tuyến và xử lý giao dịch tập trung của công nghệ.

- Chuẩn hóa các hoạt động thường xuyên của ngân hàng ngoài số tay tin dụng đã có như số tay thanh tra, số tay kiểm tra-kiểm toán nội bộ, số tay quản trị rủi ro....

Như vậy, sự thay đổi lớn về cơ cấu tổ chức và cơ cấu sở hữu của các NHTMNN sẽ có tác động lớn tới khả năng cạnh tranh của các ngân hàng này, từ đó nâng cao vị thế của ngân hàng trong thị trường tài chính Việt Nam ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Quản trị ngân hàng hiện đại* – Peter S. Rose, Đại học Kinh tế quốc dân, NXB Tài chính, Hà Nội 2001.
2. *Điều lệ mẫu về quản trị công ty- Ủy ban chứng khoán nhà nước.*
3. *Báo Đầu tư chứng khoán.*
4. *Luật Các tổ chức tín dụng sửa đổi, bổ sung năm 2004.*
5. *Luật DNNN năm 2003.*