

VAI TRÒ VÀ CƠ CHẾ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

TS. NGUYỄN THỊ THU CÚC – Đại học Vinh; Email: cucntt@vinhuni.edu.vn

Tái cơ cấu hệ thống ngân hàng là một trong ba trụ cột chính của tái cơ cấu nền kinh tế đã được Chính phủ chỉ đạo thực hiện quyết liệt trong thời gian qua. Quá trình tái cơ cấu tạo sự thay đổi thành phần và cấu trúc vốn, cấu trúc sở hữu, mạng lưới hoạt động... và đã tác động không nhỏ đến quản trị doanh nghiệp tại ngân hàng. Bài viết đặt ra là cần phải đổi mới toàn diện quản trị doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại nhằm minh bạch hóa quản trị doanh nghiệp, đảm bảo phát triển bền vững cho ngân hàng. Bài viết làm rõ vai trò và cơ chế quản trị doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại.

Từ khóa: Quản trị doanh nghiệp, ngân hàng thương mại, tổ chức tín dụng, tái cơ cấu

Banking restructure is one of the three most important contents of the Government's economic restructure plan. Restructure creates changes in components and structure, ownership and operation network of capital and these changes impact significantly on the corporate governance of the banks. An emerging requirement has been defined to renovate comprehensively the corporate governance at commercial banks in order to ensure transparency and sustainability of the banks. The papers makes clear the role and mechanism of corporate governance in commercial banks.

Keywords: Corporate governance, commercial bank, credit agency, restructure

Ngày nhận bài: 1/9/2017

Ngày hoàn thiện biên tập: 21/9/2017

Ngày duyệt đăng: 23/9/2017

Vai trò của quản trị doanh nghiệp đối với ngân hàng thương mại

Ngân hàng thương mại (NHTM) có đặc thù là kinh doanh tiền tệ, hoạt động kinh doanh của NHTM tiềm ẩn nhiều rủi ro và có tác động mạnh đến nền kinh tế quốc dân. Vì vậy, đối với NHTM vấn đề quản trị doanh nghiệp (QTDN) có vai trò hết sức quan trọng. Những năm gần đây, với sự cạnh tranh gay gắt trong lĩnh vực ngân hàng, khủng hoảng, suy thoái trong lĩnh vực tài chính- ngân hàng diễn ra

trên diện rộng, vấn đề QTDN tại các NHTM càng trở nên “nóng” hơn trên các diễn đàn trong nước và quốc tế. Thực tế cho thấy, chỉ những ngân hàng nào thực sự hiểu rõ và đề cao vai trò QTDN mới có thể phát triển vững mạnh trong khủng hoảng, bởi những lợi ích của nó mang lại.

Thứ nhất, nâng cao uy tín của ngân hàng. Thông qua cơ chế công khai, minh bạch thông tin, NHTM có QTDN hiệu quả sẽ được các chủ thể tham gia thị trường tin tưởng, tín nhiệm. Vì vậy, cơ chế công khai thông tin, một mặt sẽ giúp các NHTM có hệ thống quản trị tốt nhanh chóng nhận được sự tín nhiệm, đánh giá cao của thị trường, mặt khác chính công khai thông tin sẽ buộc các NHTM phải nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị để có thể chiếm lĩnh được lòng tin, sự tín nhiệm của thị trường. Nếu các NHTM không hoạt động hiệu quả, việc công khai thông tin sẽ làm cho họ bị thị trường đào thải. Vì vậy, cơ chế công khai thông tin - một trong những cơ chế quan trọng hàng đầu trong QTDN là một động lực quan trọng để các NHTM nâng cao uy tín.

Thứ hai, tạo động lực để hoạt động quản lý NHTM hiệu quả. Với một cơ chế phân định trách nhiệm, quyền hạn rõ ràng, đảm bảo tính độc lập về chức năng nhiệm vụ, chế độ đãi ngộ phù hợp vừa tạo động lực để hội đồng quản trị (HĐQT) và Ban điều hành làm việc tận tâm, vừa tăng cường tính tuân thủ, giảm thiểu sai phạm, gian lận trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ. Từ đó, các hoạt động quản lý được tăng cường và nâng cao hiệu quả, đảm bảo mục tiêu được xác định.

Thứ ba, nâng cao hiệu quả hoạt động huy động vốn cho ngân hàng. Đối với NHTM, huy động vốn



có ý nghĩa vô cùng quan trọng, quyết định đến sự tồn tại và phát triển của ngân hàng do phần lớn vốn kinh doanh của ngân hàng dựa vào vốn huy động. Thực tế cho thấy, QTDN tốt với việc minh bạch và công khai thông tin đầy đủ về hoạt động của ngân hàng tạo điều kiện cho các chủ thể tham gia thị trường, những người có lợi ích liên quan đến ngân hàng có thể tiếp cận thông tin một cách dễ dàng. Trong hoạt động của NHTM, việc giữ chữ “tín” là yếu tố quyết định đến việc huy động vốn thành công.

Thứ tư, giảm chi phí vốn, tăng giá trị tài sản của ngân hàng. Với đặc thù hoạt động chủ yếu của NHTM là “đi vay và cho vay”, trong đó lãi suất là thước đo cơ bản “giá” các khoản nợ và tài sản của ngân hàng. Các NHTM có QTDN tốt, có tín nhiệm với thị trường có thể huy động vốn với lãi suất thấp do người gửi tiền đánh giá tính an toàn của khoản tiền gửi cao.

Thứ năm, nâng cao hiệu quả kinh doanh của NHTM. QTDN với một hệ thống giải trình đầy đủ, kịp thời là cơ sở để các vấn đề về hoạt động của ngân hàng được truyền đạt thông suốt đến các cấp quản trị, điều hành trong toàn hệ thống, từ đó cải thiện quá trình ra quyết định và có biện pháp ứng phó kịp thời và hiệu quả với các biến cố. Bên cạnh đó, với hoạt động hiệu quả của kiểm soát nội bộ, kiểm soát của thị trường và kiểm soát rủi ro sẽ hỗ trợ cho ngân hàng kiểm soát rủi ro, tối đa hóa lợi nhuận trong phạm vi rủi ro có thể chấp nhận.

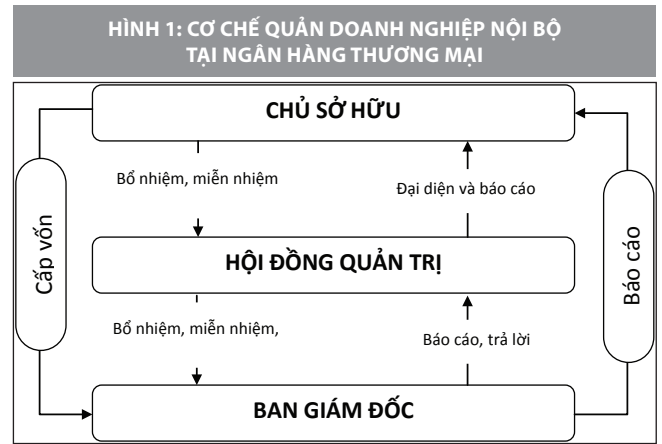
Như vậy, hệ thống các cơ chế vận hành trong cơ cấu QTDN được thiết lập và vận hành hiệu quả sẽ hỗ trợ cho việc kiểm soát rủi ro, kiểm soát hiệu quả hoạt động các bộ phận liên quan, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động trong toàn hệ thống. Hệ thống kiểm soát hoạt động và kiểm soát rủi ro hiệu quả còn hỗ trợ cho ngân hàng tăng khả năng chống đỡ với khủng hoảng và các sự kiện bất lợi

Cơ chế quản trị doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại

Cơ chế QTDN tại ngân hàng gồm 2 nhóm cơ bản là cơ chế nội bộ và cơ chế bên ngoài.

Cơ chế nội bộ

Cơ chế quản trị nội bộ của NHTM có thể mô tả trên sơ đồ bao gồm các cơ chế để thực hiện quyền của chủ sở hữu, trách nhiệm của HĐQT, ban điều hành, các bộ phận liên quan cũng như cơ chế tương tác giữa các bộ phận trong hệ thống QTDN nội bộ của NHTM. Các cơ chế quản trị nội bộ được thiết



Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

lập trên cơ sở quy định pháp luật liên quan, sự chấp thuận của chủ sở hữu và được quy định cụ thể trong điều lệ tổ chức và hoạt động và quy chế QTDN của ngân hàng.

- Cơ chế thực hiện quyền của chủ sở hữu bao gồm: Cơ chế tham dự và thông qua nghị quyết tại các cuộc họp hội đồng các thành viên chủ sở hữu; Cơ chế kiểm tra, giám sát hoạt động của chủ sở hữu; Cơ chế tiếp nhận thông tin của HĐQT, Ban điều hành; Cơ chế công khai, minh bạch thông tin.

Phần lớn các quyền của chủ sở hữu được thực hiện thông qua cơ chế biểu quyết tại cuộc họp HĐQT. Việc quyết định các vấn đề thuộc quyền của chủ sở hữu được thực hiện thông qua biểu quyết, trong đó quyền biểu quyết của chủ sở hữu căn cứ theo tỷ lệ vốn góp tại ngân hàng. Chủ sở hữu có quyền trực tiếp kiểm tra, xem xét, tra cứu các tài liệu, sổ sách liên quan đến hoạt động, công tác kế toán, báo cáo tài chính của ngân hàng. Đồng thời, được quyền tiếp nhận thông tin về hoạt động, về tình hình tài chính của ngân hàng thông qua cơ chế giải trình, báo cáo của HĐQT, Ban điều hành và các bộ phận liên quan trong cơ cấu QTDN. Theo Ủy ban Basel, các thông tin chính cần công khai (nhưng không giới hạn) bao gồm: mục tiêu chiến lược hoạt động kinh doanh, cấu trúc và chính sách QTDN, cấu trúc sở hữu chính và quyền biểu quyết, giao dịch các bên liên quan.

- Hoạt động của HĐQT cần tuân thủ các cơ chế sau: Tuyển chọn HĐQT; Hợp, thông qua nghị quyết của HĐQT; Kiểm soát ban điều hành của HĐQT; giải trình của HĐQT với chủ sở hữu.

Để thực hiện tốt chức năng của mình, Chủ tịch và các thành viên HĐQT phải có trình độ trong lĩnh vực tài chính ngân hàng và lĩnh vực quản trị, có khả năng chịu áp lực và sẵn sàng đối mặt với các thử thách trong quản lý. Mỗi ngân hàng phải có số lượng và cơ cấu thành phần HĐQT phù hợp. Thông thường, cơ cấu và số lượng thành viên HĐQT chịu



chi phối bởi quy định pháp lý mỗi quốc gia và quy mô, đặc điểm hoạt động của mỗi ngân hàng.

HĐQT tổ chức họp theo triệu tập của Chủ tịch HĐQT theo định kỳ hoặc bất thường để thông qua các quyết định thuộc thẩm quyền của HĐQT. Các quyết định được thông qua khi có đa số thành viên HĐQT có mặt trong cuộc họp có ý kiến tán thành. Bên cạnh đó, HĐQT thực hiện kiểm soát hoạt động của Ban điều hành thông qua thiết lập bộ máy giám sát trực thuộc HĐQT: các Ủy ban trực thuộc, hệ thống kiểm soát nội bộ và kiểm toán nội bộ. Ngoài ra, HĐQT có thể kiểm soát thông qua thực hiện quyền yêu cầu ban điều hành, các bộ phận quản lý trong toàn hệ thống giải trình, báo cáo, cung cấp thông tin, tài liệu liên quan tình hình tài chính và hoạt động của ngân hàng và các đơn vị trong ngân hàng. Theo định kỳ, HĐQT phải thực hiện báo cáo, giải trình về hoạt động và tình hình tài chính của ngân hàng trong kỳ với chủ sở hữu và có trách nhiệm cung cấp thông tin, giải trình khi chủ sở hữu yêu cầu.

- Cơ chế hoạt động của Ban kiểm soát: Theo mô hình QTDN 2 cấp, Ban kiểm soát do chủ sở hữu thành lập, trả thù lao, thực hiện chức năng kiểm soát hoạt động của HĐQT, Ban điều hành nhằm bảo vệ quyền lợi của chủ sở hữu. Để thực hiện chức năng của mình, Ban kiểm soát chịu trách nhiệm giám sát độc lập hoạt động của HĐQT, Ban điều hành. Số lượng thành viên Ban kiểm soát tùy vào đặc điểm và tính phức tạp trong hoạt động của từng ngân hàng. Để đảm bảo tính độc lập, thành viên Ban kiểm soát không được phép đồng thời là thành viên HĐQT hoặc thành viên Ban điều hành. Ban kiểm soát có trách nhiệm báo cáo kết quả kiểm tra, giám sát, đánh giá hiệu quả hoạt động của HĐQT, ban điều hành với chủ sở hữu.

- Hoạt động của Ban điều hành bao gồm các cơ chế: Tuyển chọn ban điều hành; Giám sát của ban điều hành đối với hoạt động kinh doanh của ngân hàng; Giải trình của Ban điều hành với HĐQT và chủ sở hữu. Theo đó, HĐQT chịu trách nhiệm tuyển chọn và bổ nhiệm Tổng giám đốc, thành viên Ban điều hành và các nhân sự quản lý cấp cao khác của ngân hàng. Tùy thuộc vào chính sách quản trị, quy mô và độ phức tạp trong quản trị, điều hành mà quy mô của Ban điều hành ở mỗi ngân hàng không hoàn toàn giống nhau. Ban điều hành có trách nhiệm triển khai các chủ trương, chính sách đã được HĐQT phê duyệt và giám sát hiệu quả hoạt động của nó. Trong thẩm quyền của mình, Ban điều hành bổ nhiệm các cán bộ quản lý, điều hành dưới quyền nhằm tạo mạng lưới quản lý,

giám sát và báo cáo một cách hiệu quả. Đồng thời, Ban điều hành có thể cử các đại diện của mình trực tiếp tổ chức việc kiểm tra, giám sát hoạt động kinh doanh hàng ngày. Ban điều hành với đại diện là Tổng giám đốc có trách nhiệm giải trình, cung cấp các thông tin về hoạt động của ban điều hành, hiệu quả kinh doanh, tình hình tài chính của ngân hàng theo định kỳ và khi có yêu cầu...

Cơ chế bên ngoài

Bên cạnh việc tuân thủ các cơ chế nội bộ, để đảm bảo an toàn, phát triển bền vững trong kinh doanh đòi hỏi đặt ra đối với các NHTM cần quan tâm đến các cơ chế bên ngoài như: Giám sát của cơ quan giám sát ngân hàng; giám sát của thị trường; giám sát của kiểm toán độc lập.

Cơ quan giám sát hoạt động ngân hàng chịu trách nhiệm giám sát QTDN tại các NHTM thông qua ban hành hệ thống các quy định pháp lý liên quan và thiết lập các cơ chế giám sát hiệu quả QTDN tại các NHTM. Cơ chế kiểm soát của cơ quan giám sát một mặt tạo động lực để các NHTM tuân thủ quy định pháp luật, hoàn thiện quy chế nội bộ trong hoạt động quản trị, mặt khác, cơ quan giám sát có thể kịp phát hiện sớm các yếu kém trong QTDN của các NHTM và có biện pháp can thiệp kịp thời để tránh để lại các tác động xấu cho bản thân ngân hàng và hệ thống tài chính của quốc gia.

Trong điều kiện công khai, minh bạch hóa thông tin, thị trường là một kênh giám sát rất hiệu quả. Trên cơ sở các thông tin về hoạt động của ngân hàng được công khai, các chủ thể tham gia thị trường có thể đánh giá hiệu quả QTDN tại ngân hàng và họ sẽ có cách ứng xử với sự đánh giá của họ. Vì vậy, thông qua hành vi của các chủ thể tham gia thị trường, chủ sở hữu, các nhà quản trị có thể đánh giá được hiệu quả quản trị nội bộ, từ đó có các điều chỉnh, thay đổi thích hợp.

Các báo cáo độc lập của kiểm toán độc lập sẽ xác định một cách đầy đủ, khách quan năng lực tài chính của ngân hàng. Vì vậy, nó phản ánh hiệu quả quản trị của NHTM. Các thông tin của báo cáo kiểm toán độc lập là cơ sở tin cậy để các NHTM đánh giá lại và có các ứng xử phù hợp để nâng cao hiệu quả QTDN.



Tài liệu tham khảo:

1. TS. Nguyễn Kim Anh, *Bài giảng chuyên đề quản trị ngân hàng*;
2. ThS. Nguyễn Mạnh Hà, *Quan hệ giữa QTDN với hiệu quả hoạt động của các ngân hàng Việt Nam, Tạp chí Tài chính kỳ II, số tháng 7/2016*;
3. Ngân hàng Nhà nước, 2017: *Hội thảo Quản trị ngân hàng hiệu quả*;
4. PGS., TS. Phan Thị Thu Hà, *Quản trị ngân hàng thương mại - NXB Giao thông vận tải*.