LỰA CHỌN MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM SAU KHI THỰC HIỆN TÁI CẤU TRÚC

Đặng Ngọc Đức*, Phạm Thị Thu Hằng**

Ngày nhận: 9/8/2014
Ngày nhận bản sửa: 10/9/2014
Ngày duyệt đăng: 22/9/2014

Tóm tắt:

Trong lịch sử ngành ngân hàng trên thế giới, đã có rất nhiều mô hình tổ chức ngân hàng được áp dụng tại nhiều quốc gia khác nhau: ngân hàng đa năng, ngân hàng chuyên năng, ngân hàng đơn vị, ngân hàng thương mại với hệ thống các chi nhánh, ngân hàng thương mại thuộc tập đoàn kinh tế, ngân hàng liên minh... Trải qua quá trình hoạt động, mỗi mô hình đều có bộc lộ những ưu và nhược điểm riêng. Ở Việt Nam thời gian qua, năng lực quản trị của các ngân hàng còn nhiều hạn chế, điều đó ảnh hưởng tới kết quả hoạt động kinh doanh cũng như năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Trong hoàn cảnh đó, tái cơ cấu ngân hàng là điều tất yếu. Một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu khi thực hiện tái cấu trúc là lựa chọn một mô hình quản trị ngân hàng thương mại như nào cho phù hợp với nền kinh tế Việt Nam hiện nay.

Từ khóa: ngân hàng đa năng, ngân hàng chuyên năng, ngân hàng đơn vị, ngân hàng liên kết, ngân hàng thương mại, mô hình ngân hàng, quản trị ngân hàng...

1. Giới thiệu

Mặc dù đã có rất nhiều đóng góp cho sự ổn định và tăng trưởng của nền kinh tế trong thập kỷ cuối của thế kỷ 20 cũng như trong những năm đầu của thế kỷ 21 nhưng hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong thời gian từ năm 2008 đến năm 2013 đã bộc lộ những yếu kém về cả năng lực kinh doanh và quản trị, gây ra nhiều bất cập trong chu chuyển vốn và những tác động xấu đến tình hình phát triển kinh tế - xã hội Việt Nam. Trước tình hình đó, Đề án 254 được Chính phủ phê duyệt. Trải qua hơn một nửa chặng đường thực hiện Đề án, ngoài vấn đề nợ xấu đã bước đầu được giải quyết, việc xắp xếp lại các tổ chức tín dụng thông qua mua bán sáp nhập đối với 9 ngân hàng thương mại đã được hoàn tất trong năm 2013.

Tuy nhiên, mô hình tổ chức và hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam sau khi thực hiện sáp nhập cũng như mô hình tổ chức và hoạt động của các ngân hàng thương mại sau khi thực hiện tái cơ cấu vẫn chưa được xác định. Vì vậy, nghiên cứu này nhằm phân tích và đưa ra những kiến nghị cho các nhà quản trị ngân hàng trong việc xác định và lựa chọn mô hình tổ chức hoạt động phù hợp với ngân hàng thương mại của Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

2. Cơ sở lý thuyết về một số mô hình ngân hàng thương mại phổ biến của trên thế giới

Mô hình tổ chức của mỗi loại hình doanh nghiệp tưởng như chỉ là vấn đề hình thức nhưng thực tế lại là một yếu tố quan trọng tác động tới chất lượng, hiệu quả và sự an toàn trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và ngân hàng thương mại không phải là ngoại lệ. Mô hình tổ chức không chỉ quy định toàn bộ các mặt hoạt động kinh doanh hiện tại mà còn xác định định hướng và khả năng phát triển của mỗi ngân hàng thương mại trong tương lai. Việc nghiên cứu mô hình tổ chức và sự phù hợp của mô hình tổ chức với quy mô, phạm vi hoạt động, cho phép đánh giá khả năng và hiệu quả hoạt động kinh doanh cũng như sự lành mạnh về tài chính của một ngân hàng thương mại. Một số mô hình tổ chức ngân hàng phổ biến trên thế giới (Rose, 2004) bao gồm: ngân hàng đơn vị, ngân hàng với hệ thống các chi nhánh, ngân hàng thuộc tập đoàn.

2.1. Ngân hàng đa năng toàn phần

Còn được gọi là mô hình ngân hàng kiểu Đức, mô hình ngân hàng này thực chất là sự tích hợp toàn bộ các hoạt động tín dụng ngân hàng với các hoạt động

trên thị trường chứng khoán và bảo hiểm. Trong đó, không có bất kỳ sự tách biệt nào giữa các hoạt động ngân hàng và chứng khoán. Các ngân hàng thương mại ngoài nhiệm vụ kinh doanh tín dụng còn thực hiện cung cấp một danh mục đầy đủ các dịch vụ ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm dưới tư cách của một pháp nhân duy nhất. Khi đó, các ngân hàng là thành viên chính thức tham gia giao dịch tại sở giao dịch chứng khoán.

Mô hình ngân hàng đa năng ra đời sớm ở Mỹ và một số nước tại Châu Âu. Tại Châu Âu, hai ngân hàng Deutsche Bank của Đức và Crédit Lyonnais của Pháp được thành lập vào thế kỷ 19 và đã đóng vai trò như là một bộ phận không tách rời của cách mạng công nghiệp nổ ra vào đầu thế kỷ này. Ở Mỹ, Mô hình ngân hàng thương mại đa năng đã có từ lâu trong lịch sử của hệ thống ngân hàng Hoa Kỳ và hệ thống các ngân hàng Mỹ cũng đã không ngừng phát triển theo mô hình ngày càng đa năng như một điều tất yếu.

Sự đổ vỡ của thị trường chứng khoán năm 1929 dẫn đến cuộc Đại suy thoái kinh tế 1929-1933 được cho rằng xuất phát từ hoạt động của các ngân hàng thương mại đa năng. Sau khủng hoảng, Đạo luật Glass - Steagall năm 1933 ra đời, đã tách các hoạt động đầu tư (nhất là các hoạt động đầu tư bất động sản và đầu tư trên thị trường chứng khoán) ra khỏi hoạt động của ngân hàng thương mại để loại bỏ hoàn toàn những mâu thuẫn về lợi ích. Tuy nhiên, đến những năm cuối của thập kỷ 1980, đạo luật này đã bị coi là quá hà khắc và kìm hãm sự phát triển của hệ thống tài chính cũng như nền kinh tế. Từ năm 1989, Cục Dự trữ Liên bang Hoa Kỳ đã bắt đầu nới lỏng và dần xóa bỏ các quy định của Đạo luật Glass – Steagall. Các ngân hàng thương mại và đầu tư lớn lại được cho phép và đã có thể cung cấp toàn bộ dịch vụ tài trợ và tư vấn quản lý đối với hoạt động kinh doanh chứng khoán.

Đến thời điểm tháng 11-1999, Đạo luật Glass-Steagall đã được hủy bỏ hoàn toàn và được thay thế bằng Đạo luật Gramm-Leach-Bliley hay còn gọi là Đạo luật Hiện đại hoá các dịch vụ tài chính (Financial Services Modernization Act). Xét về bản chất, Đạo luật Gramm-Leach-Bliley đã cho phép sự trở lại của mô hình ngân hàng đa năng và tạo điều kiện cho các định chế tài chính lớn có cơ hội phát triển mở rộng quy mô và phạm vi hoạt động để trở nên lớn hơn nữa, đặc biệt sau những sự kiện sáp nhập của một số ngân hàng thương mại lớn và các công ty tài chính ở Hoa Kỳ trong giai đoạn 2002-2006.

Tuy nhiên, việc bãi bỏ luật Glass-Steagall đã làm bùng nổ cuộc khủng hoảng tài chính mới và đẩy nền kinh tế Hoa Kỳ cũng như nền kinh tế toàn cầu vào cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế trầm trọng nhất kể từ sau năm 1933.

Có thể thấy, ngân hàng đa năng dễ dàng đáp ứng các nhu cầu về tài chính của khách hàng trên toàn cầu, giúp các công ty dễ dàng tiếp cận các nguồn vốn và do vậy có thể dễ dàng thúc đẩy quy mô của nền kinh tế. Các ngân hàng đa năng cũng tạo điều kiện giảm chi phí giao dịch và chi phí tài chính trong hoạt động của hệ thống ngân hàng. Hơn nữa, hoạt động của các ngân hàng đa năng cho phép quản lý tốt hơn các dòng tài chính. Ngoài ra, trên cơ sở sự mở rộng hoạt động kinh doanh trên các lĩnh vực kinh doanh trên thị trường chứng khoán, đầu tư và bảo hiểm,... các ngân hàng đa năng luôn có lợi thế về nguồn vốn, tiềm lực tài chính và sự đa dạng hóa của sản phẩm và khách hàng. Tuy nhiên, hạn chế cơ bản của mô hình ngân hàng đa năng chính là mức độ rủi ro cao khi các ngân hàng thương mại được tự do và trao quá nhiều 'quyền lực tài chính'. Như vậy có thể nói rằng, mô hình ngân hàng thương mại đa năng không phải là một mô hình hoàn hảo, thậm chí nếu không có những chế tài kiểm soát hiệu quả, mô hình này còn tiềm ẩn những nguy cơ khủng hoảng tài chính.

2.2. Mô hình ngân hàng đa năng một phần

Còn được gọi là mô hình ngân hàng kiểu Anh. Đây là các ngân hàng đa năng nhưng tính đa năng của nó kém hơn so với các ngân hàng theo mô hình kiểu Đức. Các ngân hàng này vẫn được phép hoạt động kinh doanh chứng khoán nhưng không được kinh doanh trực tiếp mà phải thành lập các công ty con của mình để thực hiện hoạt động kinh doanh. Sự phát triển của các ngân hàng thương mại đa năng hỗn hợp này đã hình thành những tập đoàn tài chính đa năng nhưng có sự phân định gianh giới giữa các hoạt động ngân hàng thương mại và các hoạt động của các công ty tài chính thành viên. Mô hình này cho phép tận dụng ưu thế của cả hai loại hình ngân hàng đa năng và chuyên năng, trong khi lại có thể hạn chế nhược điểm của chính hai mô hình đó.

2.3. Mô hình ngân hàng chuyên doanh

Đây là các ngân hàng chỉ được phép kinh doanh thương mại còn việc kinh doanh chứng khoán phải do các công ty chứng khoán độc lập thực hiện. Theo đó, các ngân hàng không được phép hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực chứng khoán nhằm tránh những rủi ro gây lên sự sụp đổ của thị trường do sự tham gia qúa sâu của các ngân hàng trong lĩnh vực chứng khoán hay sự cạnh tranh quá mức giữa các ngân hàng trong việc cung cấp các dịch vụ giao dịch và trung gian. Tuy nhiên, hạn chế của mô hình này lại chính là giới hạn về phạm vi ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh và khả năng giảm thiểu chi phí do không thể tận dụng cơ hội cung cấp dịch vụ cho những khách hàng có nhu cầu nhiều hơn quan hệ tín dụng và các giao dịch tài chính ngắn hạn. Mặc dù theo mô hình này, các hoạt động chứng khoán và ngân hàng tách rời nhau về mặt pháp lý nhưng ngày

càng có nhiều hơn các ngân hàng thương mại tham gia vào hoạt động kinh doanh chứng khoán và mô hình này có xu hướng trở thành các ngân hàng đa năng kiểu Anh.

2.4. Ngân hàng đơn vị

Đây là mô hình ngân hàng thương mại có lịch sử lâu đời nhất với đặc trưng cơ bản là cung cấp tất cả các dịch vụ tài chính tại một trụ sở hoạt động. Mô hình tổ chức ngân hàng thương mại này rất phổ biến ở nhiều nước trên thế giới nhất là ở Hoa Kỳ. Năm 1996 ở Hoa Kỳ có hơn 3.200 ngân hàng thương mại đơn vị hoạt động với một trụ sở cung cấp đầy đủ mọi dịch vụ, chiếm trên 30% tổng số ngân hàng thương mại và hơn một nửa số lượng các ngân hàng thương mại chi nhánh (Rose, 2004). Ở nhiều nước, mô hình ngân hàng đơn vị cũng là bước 'trung chuyển' khi hầu hết các ngân hàng thương mại mới thành lập đều bắt đầu với mô hình tổ chức của ngân hàng đơn vị, một phần do những quy định về quy mô vốn chủ sở hữu, phần khác do đội ngũ quản lý và nhân viên của họ còn hết sức hạn chế.

2.5. Mô hình ngân hàng thương mại với hệ thống chi nhánh

Đây là mô hình tổ chức của ngân hàng thương mại với một hay một số trụ sở chính và một mạng lưới các chi nhánh ở các địa phương khác nhau trong nước và thậm chí ở nước ngoài. Đặc trưng cơ bản của mô hình này là quy mô và phạm vi hoạt động rộng lớn, có thể phục vụ khách hàng ở ngay cả khi di chuyển và thực hiện giao dịch ở những địa phương khác nhau. Điều này sẽ giúp ngân hàng tiếp cận tới những thị trường mới, tăng cường đa dạng hóa về địa lý nhằm hạn chế rủi ro trong hoạt động kinh doanh. Cơ chế quản lý của các ngân hàng thương mại được tổ chức theo mô hình này phụ thuộc vào quan hệ giữa trụ sở chính với các chi nhánh. Một số ngân hàng thương mại quản lý của trụ sở chính đối với các chi nhánh được thực hiện thông qua sự phân cấp và phân quyền nhất định, trên cơ sở đó các chi nhánh thực hiện hạch toán độc lập và được quyền tự chủ trong hoạt động kinh doanh trên cơ sở tuân thủ những quy chế đã được xác định theo điều lệ của ngân hàng. Ngược lại, đối với một số ngân hàng thương mại khác, việc quản lý các chi nhánh được thực hiện trực tiếp từ trụ sở chính. Các chi nhánh thực chất chỉ là các 'đại lý ủy quyền' thực hiện các giao dịch với khách hàng. Mọi quyết định được đưa ra từ trụ sở chính hoặc các đơn vị chức năng và giao cho giám đốc các khối, giám đốc các vùng,...

2.6. Ngân hàng thương mại thuộc tập đoàn kinh tế

Ngoài mô hình tổ chức của ngân hàng thương mại độc lập, các ngân hàng thương mại có thể được hình thành bởi các tập đoàn kinh tế hoặc các tập đoàn kinh tế nắm giữ một tỷ lệ nhất định ít nhất từ 25% (Rose, 2004) giá trị vốn cổ phần của ngân hàng thương mại. Những ngân hàng thương mại thuộc tập đoàn kinh tế sẽ mang lại lợi ích quan trọng cho các tập đoàn này khi có nhu cầu tiếp cận nguồn vốn đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh và thực hiện các dự án phát triển có quy mô lớn. Đồng thời các ngân hàng này tránh được những quy chế kiểm soát của Nhà nước và Ngân hàng Trung ương.

Nhưng mô hình này cũng có những nhược điểm tương đồng với mô hình ngân hàng chi nhánh về hậu quả xảy ra rủi ro và sự phân bổ nguồn vốn sang các địa phương hoặc quốc gia khác. Hơn nữa, mô hình ngân hàng loại này còn bị phê phán là làm giảm hay loại trừ cạnh tranh của các thành viên khác trong tập đoàn trong việc tiếp cận nguồn vốn và đặt ra những thách thức đối với các cơ quan quản lý nhà nước với hệ thống quy chế quản lý do tính chất phức tạp và nguy cơ rủi ro tiềm ẩn rất lớn, đặc biệt là đối với những tập đoàn sở hữu nhiều hơn một ngân hàng và các ngân hàng thuộc các tập đoàn khác nhau liên kết hoạt động với nhau. Chính vì những hạn chế này mà ở nhiều nước đang phát triển trên thế giới trong đó có Việt Nam, mô hình ngân hàng thương mại thuộc tập đoàn kinh tế vẫn chưa được phép phát triển.

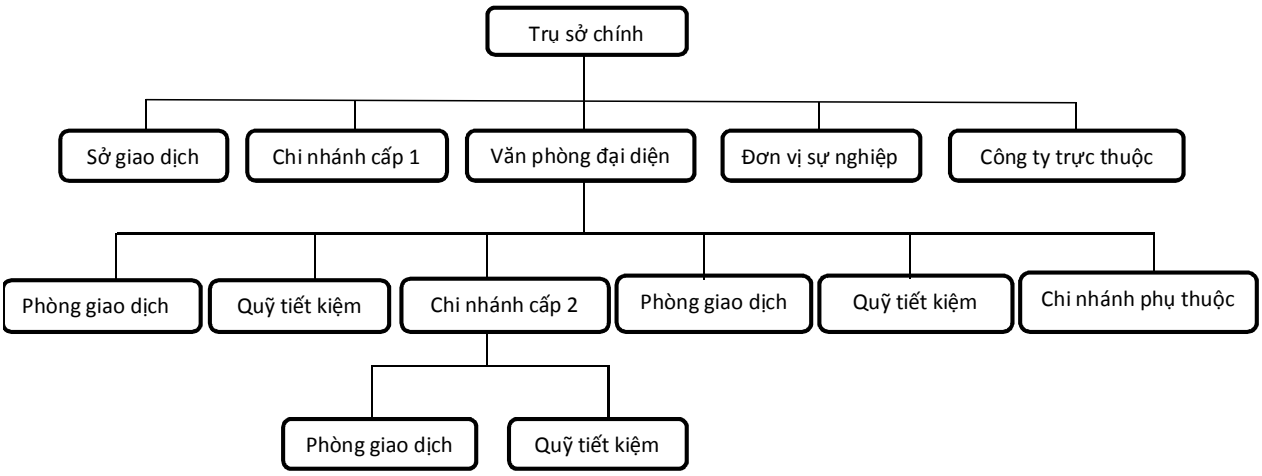
2.7. Mô hình tập đoàn

Một mô hình khá phổ biến nữa là mô hình tập đoàn hay liên minh các ngân hàng thương mại. Theo đó, các nhóm ngân hàng có thể cùng nhau thành lập nên một định chế tài chính nhằm tạo điều kiện phát triển kênh phân phối một số dịch vụ tài chính đặc biệt mà mỗi ngân hàng thương mại riêng biệt khó có thể thực hiện hoặc nếu thực hiện thì chi phí sẽ rất lớn. Ở Hoa Kỳ, đến những năm đầu thập kỷ 1990, đã có khoảng 16 ngân hàng thương mại thuộc mô hình tổ chức này được hình thành trên cơ sở sự đóng góp vốn của 155 ngân hàng thương mại độc lập và đã cung cấp dịch vụ tài chính (cho vay đối với các ngân hàng thương mại đang khó khăn về thanh khoản, thanh toán bù trừ và đầu tư chứng khoán cho các ngân hàng thành viên của tập đoàn hay liên minh) cho khoảng 3.700 ngân hàng thương mại khác (Rose, 2004). Gần đây, các ngân hàng theo mô hình tập đoàn hay liên minh của các ngân hàng khác đã trợ giúp các ngân hàng thương mại thành viên trong hệ thống về hoạt động thẻ tín dụng và bắt đầu cung cấp các dịch vụ tư vấn quản lý và kiểm toán cho các ngân hàng nhỏ hơn và chi phí thấp hơn chi phí khi sử dụng dịch vụ ngân hàng đại lý.

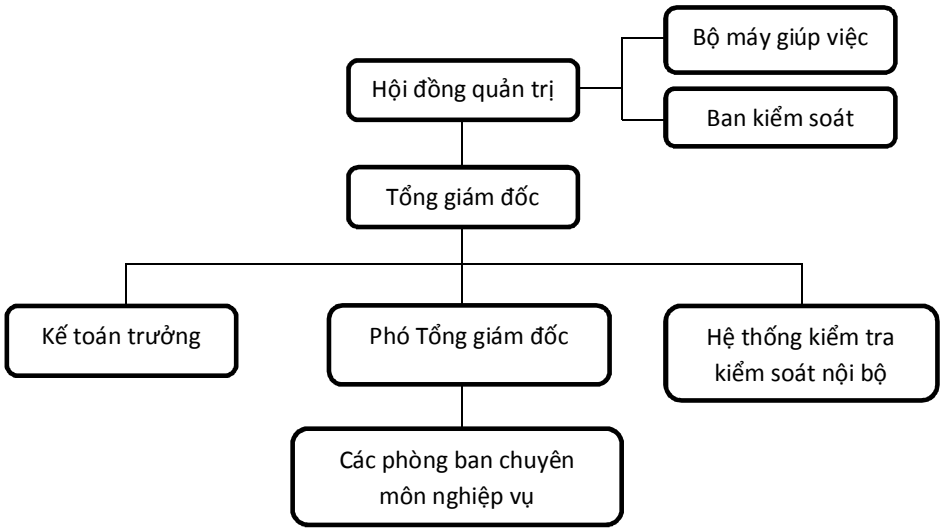
3. Mô hình ngân hàng thương mại ở Việt Nam

Tại Việt Nam, trong gần hai thập kỷ qua, các ngân hàng hoạt động chủ yếu dựa trên nền tảng mô hình kinh doanh truyền thống Hội sở - chi nhánh, trong đó sự quản lý về mặt hoạt động kinh doanh

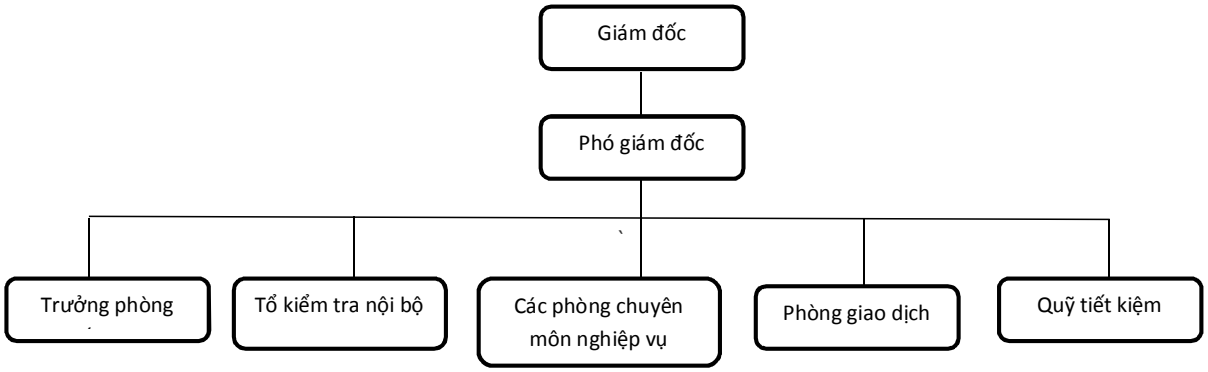
Sơ đồ 1: Hệ thống tổ chức của Ngân hàng Công thương



Sơ đồ 2: Cơ cấu tổ chức bộ máy và điều hành của Trụ sở chính



Sơ đồ 3: Cơ cấu tổ chức bộ máy điều hành của Sở giao dịch và các Chi nhánh



không được tập trung cao, chủ yếu là xử lý phân tán. Hội sở chính ngân hàng giao nhiều quyền năng cho chi nhánh, mức độ can thiệp sâu của hội sở vào hoạt động kinh doanh của chi nhánh là không nhiều. Theo mô hình này, các chi nhánh có tính chủ động cao, song độ rủi ro cũng tăng và lợi nhuận thu được hoàn toàn phụ thuộc vào hoạt động của chi nhánh.

Đáng chú ý là cơ chế hoạt động và quản trị ngân hàng tại Việt Nam còn nhiều vấn đề. Đầu tiên là sự trải rộng của của các điểm giao dịch của các ngân hàng (bảng 1) và sự phân tách không rõ ràng giữa mô hình "Quỹ tiết kiệm" và "Phòng Giao dịch". Theo quy định, quỹ tiết kiệm không được thực hiện nghiệp vụ cho vay. Tuy nhiên, trên thực tế, khi nhìn cơ cấu tổ chức của phần lớn quỹ tiết kiệm thì đều có chức danh: chuyên viên quan hệ khách hàng và thực

Bảng 1: Số lượng chi nhánh của các ngân hàng tại thị trường Việt Nam (năm 2013)

Tỉnh thành	Ngân hàng thương mại nhà nước	Ngân hàng thương mại cổ phần	Ngân hàng nước ngoài	Tổng cộng
Hà Nội	692	892	25	1609
TP. Hồ Chí Minh	495	1248	30	1773
Đà Nẵng	84	179	3	266
Cần Thơ	54	139	7	200
Khác	3149	1808	27	4984
Tổng cộng	4474	4266	92	**8832**

Nguồn: VP Bank Securities (2014)

hiện đầy đủ các nghiệp vụ từ tư vấn, lập hồ sơ, thẩm định hồ sơ lần đầu. Sự khác biệt chỉ là người quản lý ký sẽ lãnh đạo chi nhánh mà quỹ tiết kiệm trực thuộc. Ngoài ra, các nghiệp vụ khác, quỹ tiết kiệm hoạt động hoàn toàn giống với các phòng giao dịch (Trần Anh Tuấn, 2012). Trong khi đó, việc Ngân hàng Nhà nước siết chặt các điều kiện mở phòng giao dịch, nhưng lại không quá siết chặt việc mở quỹ tiết kiệm thì quy định này của Ngân hàng Nhà nước không còn có ý nghĩa.

Theo báo cáo "Khảo sát ngành ngân hàng Việt Nam" của KPMG (2013), chi phí hoạt động của các ngân hàng Việt Nam liên tục gia tăng trong những năm qua và chiếm 49% tổng thu nhập từ hoạt động, trong đó có 20/39 ngân hàng ở Việt Nam, tỷ lệ này là trên 50%. Trong khi đó, tỷ lệ này ở Úc là 42%, Trung Quốc là 40%, Singapore là 38% và Thái Lan là 44% (KPMG, 2013). Đặc biệt, ở các ngân hàng Việt Nam, chi phí lương và các chi phí liên quan đến nhân viên chiếm hơn 50% tổng chi phí hoạt động, điều này đi ngược với xu hướng toàn cầu (tỷ lệ này dưới 40%). Nếu như năm 2005, tổng số nhân viên ngành ngân hàng là khoảng 127 nghìn, thì đến năm 2011, con số này đã lên tới hơn 210 nghìn và con số này vẫn đang tiếp tục tăng lên trong hai năm 2012 và 2013. Điều này là hoàn toàn hợp lý khi các ngân hàng luôn cố gắng mở rộng phạm vi hoạt động nhằm phát triển dịch vụ bán lẻ và tăng thị phần cạnh tranh với các ngân hàng khác. Việc các ngân hàng đang đua nhau mở thêm các điểm giao dịch sẽ làm phân tán nguồn lực, chi phí hoạt động gia tăng và làm giảm hiệu quả hoạt động của các ngân hàng.

Về kết quả hoạt động kinh doanh, lợi nhuận sau thuế của các ngân hàng có xu hướng giảm đáng kể từ 40 nghìn tỷ năm 2011 xuống còn 31 nghìn tỷ năm 2012 và tăng nhẹ trong năm 2013 (bảng 2). Theo đó, ROA và ROE trung bình của hệ thống ngân hàng trong nước cũng đạt mức thấp. Theo khảo sát năm 2012, trong số 33 ngân hàng chỉ có 2 ngân hàng có ROA và ROE tăng, trong khi đó có 8 ngân hàng có ROA và ROE giảm hơn 50% so với 2011.

Nhìn chung, hoạt động của các ngân hàng Việt Nam chưa có chiến lược cụ thể, chưa xây dựng được nét văn hóa mang bản sắc riêng của mỗi ngân hàng. Phần lớn, các ngân hàng đều hoạt động theo nguyên tắc khoán doanh số cho từng chi nhánh, đơn vị, phòng giao dịch với mục đích thúc đẩy hiệu quả hoạt động của từng nhân viên, từ đó tăng hiệu quả hoạt động của cả ngân hàng. Nhưng mặt trái của việc này là tạo áp lực khiến mỗi nhân viên phải cố gắng chạy theo doanh số mà xem nhẹ vấn đề quản trị rủi ro. Những rủi ro của các chi nhánh sẽ ảnh

Bảng 2: Lợi nhuận của hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam

Đơn vị: %

Loại hình TCTD	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE
Ngân hàng thương mại nhà nước	NA	NA	0,76	11,37	0,67	7,93
Ngân hàng thương mại cổ phần	NA	NA	0,22	1,36	0,31	3,60
Ngân hàng liên doanh Ngân hàng nước ngoài	NA	NA	0,91	5,08	0,75	4,64
Hệ thống ngân hàng thương mại	1,09	11,86	0,48	3,97	0,49	5,18

Ghi chú: N.A: Không có số liệu

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các báo cáo tổng kết hoạt động của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam các năm 2011-2013.

Bảng 3: Nợ xấu của các Ngân hàng thương mại Việt Nam giai đoạn 2005-2012

ĐVT: tỷ đồng, %

Năm	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tổng nợ xấu	17.511	17.207	18.046	26.970	35.875	49.064	85.967	185.205
Tổng dư nợ	550.673	693.834	1.061.551	1.242.857	1.750.000	2.271.500	2.504.911	3.086.750
Tỷ lệ nợ xấu	**3,18**	**2,48**	**1,70**	**2,17**	**2,05**	**2,16**	**3,3**	**6,0**

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ báo cáo tình hình hoạt động của các ngân hàng từ 2005 đến 2012

hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh và lợi nhuận của toàn bộ ngân hàng. Thực tế đã cho thấy tỷ lệ nợ xấu của các ngân hàng Việt Nam cao và vẫn đang có xu hướng gia tăng (bảng 3 và 4). Tỷ lệ nợ xấu cao dẫn tới tỷ lệ trích lập dự phòng tăng lên và lợi nhuận của ngân hàng giảm xuống. Bên cạnh nguyên nhân chi phí hoạt động cao thì tỷ lệ nợ xấu gia tăng trong những năm gần đây cũng là một trong hai nguyên nhân chính làm giảm hiệu quả hoạt động của các ngân hàng.

Ủy ban Giám sát Tài chính quốc gia (2014) cũng đã ghi nhận điểm yếu của hệ thống ngân hàng Việt Nam là năng lực quản trị. Chính vì thế, vấn đề quản trị được xem là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu và cốt lõi của quá trình tái cơ cấu ngân hàng. Bảng 3 và 4 cho thấy, tỷ lệ nợ xấu của các ngân hàng thương mại Việt Nam có hai mốc tăng nhanh đột biến đó là năm 2008 và 2011. Nguyên nhân sâu xa là do các ngân hàng thương mại đã tập trung cho vay quá nhiều vào hai lĩnh vực là chứng khoán và bất động sản. Do đó, năm 2008, khi thị trường chứng khoán sụp đổ, giá cổ phiếu sụt giảm nhanh, nhiều nhà đầu tư thua lỗ dẫn tới không có khả năng trả nợ cho ngân hàng. Tương tự, năm 2011, khi thị trường bất động sản đóng băng, tính thanh khoản thấp, giá bất động sản xuống dốc, nên các nhà đầu tư mất khả năng thanh toán nợ cho ngân hàng dẫn tới tỷ lệ nợ xấu gia tăng nhanh từ những năm này và trong các năm tiếp theo.

Sau khi thực hiện đánh giá đúng thực trạng hoạt động của mình và để đáp ứng yêu cầu phát triển, một số ngân hàng như Techcombank, VP Bank, VIB, MB, Maritime Bank… đã thuê các công ty tư vấn nước ngoài tham gia tư vấn cho ngân hàng này thực hiện cải cách lại bộ máy hoạt động. Trong đó, nổi bật hơn cả là ngân hàng Techcombank với chiến lược chuyển đổi căn bản là thay đổi mô hình quản trị từ mô hình Hội sở - chi nhánh sang mô hình khối nghiệp vụ, chi nhánh là điểm bán hàng và dịch vụ. Trong mô hình kinh doanh hiện đại này, hội sở sẽ đóng vai trò chủ động, chủ đạo trong các nghiệp vụ kinh doanh của ngân hàng. Thay vì chờ đợi kết quả lợi nhuận đơn thuần dựa vào hoạt động của các chi nhánh, các khối nghiệp vụ sẽ đặt trọng tâm vào việc xây dựng chiến lược quản trị, vận hành, phát triển kinh doanh, thiết kế sản phẩm theo từng nhóm đối tượng khách hàng. Song song với đó, chi nhánh sẽ coi trọng hiệu quả bán hàng và nâng cao chất lượng

Bảng 4: Nợ xấu nhóm 3,4 và 5 quý I/2014 của các ngân hàng đã công bố

Đơn vị: tỷ VND

Ngân hàng	Năm 2014				Năm 2013		
	Nhóm 3	Nhóm 4	Nhóm 5	Nợ xấu	Nhóm 3	Nhóm 4	Nhóm 5
BIDV	1785	714	5561	**8060**	3946	683	4209
Vietcombank	2705	1644	3058	**7407**	2713	1969	2791
Vietinbank	2505	1264	2534	**6303**	515	1005	2249
SHB	307	212	2986	**3505**	144	434	2524
ACB	824	369	2311	**3504**	656	463	2122
MB	661	669	1067	**2397**	653	674	818
Sacombank	326	678	1132	**2136**	169	422	1017
Dong A Bank	821	630	660	**2111**	831	630	656
Pvcombank	289	290	1442	**2021**	282	296	1509
Eximbank	355	344	1246	**1945**	269	308	1073
Navibank	260	118	479	**857**	260	119	438
PGBank	175	63	318	**556**	64	104	244
Tổng	11013	6995	22794	**40802**	**10502**	**7107**	**19650**

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ báo cáo tình hình hoạt động của các ngân hàng

Bảng 5: Hoạt động M&A của các ngân hàng thương mại Việt Nam

STT	Tên ngân hàng (trước sáp nhập)	Đối tác	Tên ngân hàng (sau sáp nhập)	Thời điểm
1	SC	SCB	SCB	01/01/2012
2	Ficombank	SCB		01/01/2012
3	Tinnghia Bank	SCB		01/01/2012
4	Tienphong Bank	DOJI	Tienphong Bank	18/01/2012
5	Habubank	SHB	SHB	
6	GP Bank	Dự kiến bán cổ phần cho Ngân hàng United Overseas Bank (UOB)		
7	Navi Bank	Tái cấu trúc bằng vốn tự có	Navibank	Đang tiến hành

Nguồn: VP Bank Securities (2014)

Bảng 6: Một số chỉ tiêu tài chính của các ngân hàng thương mại được tái cấu trúc giai đoạn 2009 – 2013

Năm	2009	2010	2011	2012	2013
CAR	14.2%	12.7%	17.9%	19.5%	14.0%
Tỷ lệ nợ xấu	1.54%	3.04%	2.34%	4.67%	3.48%
Chi tiêu/Thu nhập	37.61%	45.47%	76.29%	107.83%	69.23%
ROE	0.1054	0.0935	0.0740	0.0277	0.0425
ROA	0.0124	0.0092	0.0072	0.0029	0.0040
NIE (tỷ VND)	412.97	610.21	990.14	1,155.51	1,310.03
Tài sản có tính thanh khoản cao/Tổng tiền gửi	0.053	0.049	0.031	0.023	0.014

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các báo cáo tổng kết hoạt động của Ngân hàng Nhà nước, 2009 - 2013

dịch vụ.

Việc triển khai kinh doanh theo phương thức ma trận về mặt đối tượng khách hàng và sản phẩm nghiệp vụ đã phát huy tối đa lợi nhuận cho ngân hàng. Ghi nhận ở Techcombank cho thấy mô hình quản trị mới đã có tác dụng rõ rệt nâng cao tính chuyên môn, nghiệp vụ, không chỉ giúp quản trị ngân hàng tốt hơn mà phục vụ khách hàng hiệu quả hơn. Chính vì vậy, số lượng khách hàng tại ngân hàng này đã tăng lên mức trên 3,3 triệu khách hàng (năm 2014). Điều này đã góp phần tích cực đem lại kết quả kinh doanh đáng khích lệ cho ngân hàng: giai đoạn 2009- 2014, Techcombank có sự tăng trưởng mạnh về tổng tài sản với tốc độ tăng trưởng trung bình 11,41%/năm và đạt gần 160.000 tỷ đồng. Vốn điều lệ tăng từ 5.400 tỉ đồng lên 8.878 tỉ đồng, chỉ tiêu an toàn vốn luôn duy trì ở mức 13%, cao hơn nhiều so với mức 9% theo quy định của Ngân hàng Nhà nước.

Từ những bất cập trong hoạt động ngân hàng thời gian qua, tái cấu trúc trở thành vấn đề tất yêu của mỗi ngân hàng. Sau khi Ngân hàng Nhà nước ban hành Đề án Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng, đã có 9 ngân hàng yếu kém nhất đã được xác định và được yêu cầu tái cơ cấu. Cho đến nay, tám trong số chín ngân hàng trong danh sách này đã tiến hành sáp nhập và mua lại nhiều thương vụ mua bán và sát nhập (M&A) giữa các ngân hàng Việt Nam (bảng 5). Sau M&A, hoạt động của các Ngân hàng thương mại cổ phần trong nhóm được tái cơ cấu đã có những biến chuyển tích cực như giảm tỷ lệ nợ xấu, hiệu quả quản lý và kết quả hoạt động bước đầu đã được cải thiện nhưng còn chậm chạp và chưa bền vững (bảng 6).

Có thể thấy, những thương vụ M&A này mới chỉ dừng lại ở các phép cộng số học, còn về bản chất, mô hình hoạt động của các ngân hàng trước và sau M&A không có sự thay đổi nào đáng kể. Đặc biệt là khi nhìn vào cơ cấu sở hữu trước và sau khi và sau khi thực hiện tái cấu trúc của một số ngân hàng thương mại yếu kém, có thể thấy vấn đề sở hữu chéo ở các ngân hàng thương mại Việt Nam vẫn chưa được khắc phục. Cụ thể, các nhóm cổ đông chiến lược hoặc đằng sau các nhóm cổ đông chiến lược chính là các doanh nghiệp phi tài chính đã nắm quyền kiểm soát và chi phối hoạt động của một số ngân hàng thương mại thì sau khi tái cấu trúc, được sáp nhập với ngân hàng thương mại khác, các nhóm cổ đông là các doanh nghiệp nói trên vẫn tiếp tục

nắm quyền kiểm soát các ngân hàng thương mại đó. Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa ngân hàng thương mại cổ phần với các tập đoàn tư nhân ngày càng trở nên phức tạp. Các mối quan hệ sở hữu chéo càng phức tạp bao nhiêu thì hiểm họa rủi ro hệ thống càng tăng lên bấy nhiêu, đặc biệt khi chúng bị cộng hưởng bởi các khoản đầu tư chéo đều thua lỗ và thị trường trầm lắng ngoài dự đoán ban đầu.

Qua một nửa chặng đường thực hiện tái cấu trúc với các thương vụ mua bán, sáp nhập số lượng các ngân hàng thương mại Việt Nam đã giảm được 6 ngân hàng thương mại, tuy nhiên số lượng các ngân hàng thương mại nước ta vẫn còn quá lớn, trong khi quy mô của nhiều ngân hàng thương mại cổ phần lại quá nhỏ. Vì vậy, trong thời gian tới, các ngân hàng thương mại Việt Nam cần tiếp tục đẩy mạnh hoạt động M&A và nên chủ động hơn với sự tham gia của các nhà đầu tư nước ngoài. Điều này không chỉ giải quyết được vấn đề nợ xấu, tăng cường quản trị điều hành, tăng vốn chủ sở hữu mà còn thúc đẩy hoạt động ngân hàng thương mại của Việt Nam tiến gần hơn với thông lệ và trình độ thế giới. Tuy nhiên, để hoạt động M&A thực sự có hiệu quả, cần xác định rõ mô hình tổ chức của ngân hàng thương mại sau khi sáp nhập cũng như mục tiêu của sự sáp nhập. Trong đó để đạt được mục tiêu cơ bản và lâu dài của quá trình tái cơ cấu ngân hàng là tạo dựng được các ngân hàng thương mại lành mạnh, hoạt động an toàn và hiệu quả hơn thì các ngân hàng thương mại cần phải được được tổ chức hoạt động và quản trị điều hành theo mô hình nhất định, các chỉ số hoạt động phải đáp ứng các chuẩn mực quốc tế.

4. Một số gợi ý

Ở Việt Nam thời gian qua, mô hình ngân hàng thương mại với hệ thống chi nhánh luôn chiếm ưu thế lớn và mô hình này có khả năng cung cấp tất cả mọi dịch vụ tại mỗi chi nhánh, cho phép tập trung vốn và chuyển vốn đến các vùng, các dự án đem lại mức thu nhập cao nhất, do vậy sẽ thúc đẩy việc sử dụng hiệu quả mọi nguồn tài nguyên khan hiếm một cách hiệu quả nhất. Hơn nữa, mô hình này còn có ý nghĩa quan trọng trong việc đa dạng hóa sử dụng vốn, giảm thiểu rủi ro cho của ngân hàng do hạn chế được sự phụ thuộc vào khối lượng giao dịch của một ngành công nghiệp hoặc một vùng kinh tế cụ thể. Tuy nhiên, các ngân hàng thương mại với hệ thống chi nhánh rõ ràng có lợi thế về quy mô song quá trình quản trị điều hành rất phức tạp luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro. Mặc dù ngân hàng thương mại với hệ thống chi nhánh có tỷ lệ phá sản thấp hơn các ngân hàng thương mại mô hình đơn vị, song hậu quả của sự phá sản lại rất lớn.

Mô hình đa năng hạn chế không chỉ có thể hạn chế về mức độ rủi ro mà còn cho phép vừa có thể xây dựng và phát triển thị trường tài chính vừa củng cố sự phát triển và đảm bảo an toàn cần thiết cho hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại cũng như đối với sự ổn định của toàn bộ nền kinh tế - xã hội (Arun và Turner, 2004). Trong điều kiện hiện tại, mô hình ngân hàng đa năng hạn chế của Anh tỏ ra tương thích với sự phát triển của nền kinh tế thị trường ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay (Đức Nghiêm, 2014; Thông tấn xã Việt Nam, 2007). Vì thế, có một số quan điểm kiến nghị tách riêng chức năng ngân hàng thương mại (huy động, cho vay ngắn hạn và chức năng ngân hàng đầu tư (cho vay trung và dài hạn kinh doanh bất động sản và chứng khoán). Còn đối với một số các ngân hàng thương mại nông thôn đã chuyển đổi thành mô hình ngân hàng thương mại đô thị thì bước đầu nên hoạt động theo mô hình ngân hàng đơn vị với hệ thống quản trị tập trung, nhằm hạn chế những rủi ro tác nghiệp gây hậu quả nghiêm trọng tới ngân hàng.

Để đạt được mục tiêu đã đặt ra sau khi thực hiện tái cơ cấu, các ngân hàng thương mại cổ phần ở Việt Nam nên sắp xếp lại tổ chức bộ máy của các ngân hàng thương mại từ hội sở chính đến các chi nhánh theo mô hình tổ chức hoạt động các ngân hàng thương mại hiện đại nhất định theo xu hướng quản lý tập trung, giảm phân cấp xuống chi nhánh nhằm nâng cao năng lực quản trị. Mô hình này không những hạn chế về mức độ rủi ro mà còn cho phép vừa có thể xây dựng và phát triển thị trường tài chính vừa củng cố sự phát triển và đảm bảo an toàn cần thiết cho hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại cũng như đối với sự ổn định của toàn bộ nền kinh tế - xã hội.

Hơn nữa, việc mở rộng quy mô hoạt động của các ngân hàng thương mại phải đi đôi với tăng cường năng lực tự kiểm tra, quản lý rủi ro, bảo đảm an toàn và hiệu quả kinh doanh. Trong điều kiện số lượng cán bộ quản lý các cấp của các ngân hàng thương mại Việt Nam được đào tạo một cách căn bản về quản lý, quản trị ngân hàng thương mại còn hạn chế, có rất ít các ngân hàng thương mại Việt Nam có chiến lược kinh doanh và phát triển trung, dài hạn. Do vậy, quản trị điều hành các ngân hàng thương mại cần phải được ưu tiên hoàn thiện theo hướng tiêu chuẩn hóa và chịu trách nhiệm của từng cá nhân đối với kết quả hoạt động kinh doanh. Đội ngũ lãnh đạo và quản lý phải được chuyên nghiệp hóa, có trình độ quản lý và quản trị ngân hàng thương mại, vừa có chuyên môn và kinh nghiệm thực tế.

Song song với việc phát triển đội ngũ quản lý và nguồn nhân lực, các ngân hàng thương mại nhất thiết phải xây dựng chiến lược kinh doanh nhằm xác định phân đoạn thị trường, khách hàng và sản phẩm. Trên cơ sở đó, cần xây dựng các chính sách huy động, cho vay, đầu tư, dự phòng và tăng cường khả năng quản trị rủi ro phù hợp đảm bảo hiệu quả kinh doanh, đồng thời đảm bảo sự an toàn và tác động tích cực của hoạt động ngân hàng thương mại đối

với sự ổn định và phát triển kinh tế.

Ngoài ra, Ngân hàng Nhà nước và các ngân hàng thương mại cần chú ý hoàn thiện hệ thống văn bản pháp lý làm cơ sở đảm bảo các hoạt động của ngân hàng thương mại đúng theo quy định của Ngân hàng Nhà nước và các cấp quản lý. Ngân hàng Nhà nước cũng dễ dàng giám sát hoạt động của các ngân hàng thương mại, giảm thiểu rủi ro, đảm bảo sự phát triển bền vững của hệ thống ngân hàng nói riêng và hệ thống tài chính nói chung.❐

Tài liệu tham khảo

Arun, T.G. và Turner, J.D. (2004) "Corporate Governance of Banks in Developing Economies: concepts and issues", Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, Tập 12, số 3, trang 371 đến 377

Đức Nghiêm (2014), "Sự phù hợp của mô hình ngân hàng đa năng", truy cập lần cuối ngày 21/07/2014, từ <http://thoibaonganhang.vn/tin-tuc/40-su-phu-hop-cua-mo-hinh-ngan-hang-da-nang-23064.html>

KPMG, (2013), "Khảo sát ngành ngân hàng Việt Nam năm 2013", Công ty Trách nhiệm hữu hạn KPMG phát hành, trang 21 đến 24.

Rose, Stephen A. (2004), "Quản trị ngân hàng thương mại", NXB Tài chính, trang 90 đến 112

Thông tấn xã Việt Nam (2007), "Ngân hàng VN muốn trở thành các tập đoàn đa năng", truy cập lần cuối ngày 23/05/2007, từ <http://vietbao.vn/Kinh-te/Ngan-hang-VN-muon-tro-thanh-cac-tap-doan-da-nang/65092912/91/>

Trần Anh Tuấn (2012), "Loạn mô hình tổ chức các ngân hàng", truy cập lần cuối ngày 01/08/2012, từ <http://vietnamnet.vn/vn/kinh-te/vef/82947/-loan—mo-hinh-to-chuc-cac-ngan-hang.html>

Ủy ban Giám sát Tài chính quốc gia (2014), "Tổng quan thị trường tài chính 2013 và thách thức năm 2014", trang 10 đến 20.

VP Bank Securities, (2014), "Báo cáo ngành Ngân hàng Việt Nam", Công ty chứng khoán VP bank Securities phát hành tháng 1/2014, trang 27 đến 38.

Determining the model of corporate governance in the commercial banks of Vietnam after restructuring

Abstract:

In the history of the banking system in the world, many types of corporate governance in commercial banks were applied in different countries. Some popular models include multifunction banks, specialization bank, banking unit, commercial bank with a branch system, commercial banks belonging to economic groups, alliance bank, etc. In Vietnam, over the past years, the management capability of the commercial banks have generally been limited that have had significant impact on the bank performance and competitiveness as well. In such context, it is inevitable to restructure the Vietnam banking system. One of the leading important missions is to select a relevant operating model to the Vietnam economy. To ensure the sustainable development of the financial systems, the banking system should have their own solutions to minimize the risks in order to improve operational efficiency and enhance their competitiveness.

Thông tin tác giả:

***Đặng Ngọc Đức,** tiến sỹ*

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Ngân hàng- Tài chính, trường Đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: hoạt động ngân hàng và tài chính vĩ mô…

- Một số tạp chí đã đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí chứng khoán Việt Nam, Tạp chí Kinh tế và phát triển, Tạp chí ngân hàng, Tạp chí Nghiên cứu tài chính kế toán, Tạp chí Thị trường TCTT, Tạp chí Thông tin Khoa học và Giáo dục – Đại học Đông Á....

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: dangocduc@neu.edu.vn

***Phạm Thị Thu Hằng,** thạc sỹ*

- Tổ chức tác giả công tác: Viện Ngân hàng- Tài chính, trường Đại học Kinh tế quốc dânLĩnh vực nghiên cứu chính: Tài chính quốc tế và Tài chính vĩ mô....

- Một số tạp chí đã đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế và phát triển, Tạp chí kinh tế và dự báo, Tạp chí ngân hàng.

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: hang.phamtt@gmail.com