

# QUẢN TRỊ CÔNG TY TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM: THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

ThS. Hà Văn Thủy<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Phòng Đào tạo, Trường Đại học Hòa Bình

\*Tác giả liên hệ: hvthuy@daihochoabinh.edu.vn

Ngày nhận: 23/02/2022

Ngày nhận bản sửa: 10/3/2022

Ngày duyệt đăng: 18/3/2022

## Tóm tắt

Quản trị công ty là chủ đề luôn giành được nhiều quan tâm trong suốt quá trình phát triển của nền kinh tế. Rất nhiều tổ chức lớn như OECD, World Bank, BIS... đã có nhiều nỗ lực nhằm phát triển các nguyên tắc quản trị công ty lành mạnh và hiệu quả. Trong lĩnh vực ngân hàng, do vai trò quan trọng và đặc thù của ngân hàng thương mại (NHTM) đối với tính ổn định và bền vững của toàn bộ nền kinh tế, do sự bùng nổ của khủng hoảng tài chính kèm theo những yếu kém và thất bại trong hoạt động của nhiều NHTM thời gian qua, quản trị công ty trong NHTM đang trở thành vấn đề quan tâm hàng đầu tại nhiều quốc gia trên thế giới, từ những nước phát triển có nền tài chính vượt bậc như Mỹ, Châu Âu, Nhật Bản... cho đến những nước đang phát triển với thị trường tài chính ngân hàng mới đang ở giai đoạn sơ khai, trong đó có Việt Nam. Bài viết đánh giá khái quát thực trạng và đề ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị công ty tại các ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP) ở Việt Nam.

**Từ khóa:** Quản trị công ty, thực trạng và giải pháp.

## Company governance at joint stock commercial banks of Vietnam: Situation and solutions

### Abstract

Corporate governance is the topic that has always gained huge attention throughout the economy development history. Large organizations, i.e., OECD, World Bank, BIS... have made various efforts to develop healthy and effective corporate governance principles. For the banking sector, due to the important and specific role of commercial banks in the stability and sustainability of the entire economy, as well as financial crisis outbreak accompanied by weaknesses and failures in the operations of commercial banks over the past time, corporate governance in commercial banks increasingly becomes the top concern in many countries around the world, from the developed countries with outstanding financial background, i.e., USA, Europe, Japan... to the developing economies in its early stage of banking financial market development, including Vietnam. This paper briefly evaluates the current situation and proposes some solutions to the improvements of corporate governance efficiency at joint stock commercial banks in Vietnam.

**Keyword:** Corporate governance, current situation and solutions.

## 1. Đặt vấn đề

Quan niệm và nội dung của quản trị công ty (QTCT) ở các quốc gia khác nhau là rất khác nhau, điều này bắt nguồn từ thể chế luật pháp, đặc tính quốc gia, văn hóa và trình độ phát triển của thị trường tài chính tại mỗi nước. Quản trị công ty (Corporate governance) là một chủ đề nghiên cứu nổi bật trong lĩnh vực tài chính 20 năm gần đây. Quản trị công ty đã và đang trở thành mối

quan tâm trong các nền kinh tế đang phát triển, nhất là, sau khủng hoảng tài chính (Thái Lan, năm 1997; Mỹ, năm 2007; và Châu Âu, năm 2010) (Sun và Cộng sự, 2011). Thực hành QTCT tốt làm tăng hiệu quả phân phối nguồn lực và hiệu quả tài chính, đáp ứng cam kết và quyền lợi với các bên liên quan, gia tăng cơ hội đầu tư và khuyến khích phát triển kinh tế (Strange & cộng sự, 2009). Mặc dù QTCT được quan

tâm ở các nước đang phát triển nhưng các quốc gia này vẫn thiếu một cơ chế quản trị thích hợp (Cleasens & Fan, 2002). Điều này được nhìn nhận như một nguyên nhân gây nên khủng hoảng tài chính (Tarraf, 2011) [1].

Theo Công ty Tài chính quốc tế - IFC, quản trị công ty là “những cơ cấu và những quá trình để định hướng và kiểm soát công ty” [2].

Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD-Organization for Economic Cooperation and Development) đã xuất bản một tài liệu mang tên “Các nguyên tắc quản trị công ty”, trong đó, đưa ra một định nghĩa chi tiết hơn về quản trị công ty như sau: “Quản trị công ty là những biện pháp nội bộ để điều hành và kiểm soát công ty, liên quan tới các mối quan hệ giữa Ban giám đốc, Hội đồng quản trị và các cổ đông của một công ty với các bên có liên quan. Quản trị công ty cũng tạo ra một cơ cấu để đạt ra các mục tiêu của công ty, và xác định các phương tiện để đạt được những mục tiêu đó, cũng như để giám sát kết quả hoạt động của công ty. Quản trị công ty chỉ được cho là có hiệu quả khi khích lệ được Ban giám đốc và Hội đồng quản trị theo đuổi các mục tiêu vì lợi ích của công ty và của các cổ đông, cũng như phải tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát hoạt động của công ty một cách hiệu quả, từ đó, khuyến khích công ty sử dụng các nguồn lực tốt hơn” [3].

Quản trị công ty có 2 mục tiêu chính là tối đa hoá giá trị cổ đông và bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của các cổ đông nhỏ và người có quyền lợi liên quan. Quản trị công ty tốt có ý nghĩa quan trọng trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế lành mạnh, tạo nên sự hài hòa của một loạt các mối quan hệ giữa Ban giám đốc (BGĐ) công ty, Hội đồng quản trị (HĐQT), các cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan, từ đó, tạo nên định hướng và sự kiểm soát công ty. Quản trị công ty tốt sẽ thúc đẩy hoạt động và tăng cường khả năng tiếp cận của công ty với các nguồn vốn bên ngoài, góp phần tích cực vào việc tăng cường giá trị công ty, giảm thiểu rủi ro, tăng cường đầu tư và phát triển bền

vững cho doanh nghiệp và nền kinh tế.

QTCT có hiệu quả đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp. Thực tế cho thấy, những công ty thực hiện tốt việc quản trị sẽ có khả năng tiếp cận dễ dàng hơn với các nguồn vốn giá rẻ và thường đạt hiệu quả hoạt động cao hơn các công ty khác. Lợi ích của QTCT thể hiện ở những mặt sau: (1) Thúc đẩy hoạt động và nâng cao hiệu quả kinh doanh. QTCT có hiệu quả có thể cải thiện nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Việc cải tiến cách thức QTCT sẽ mang lại một hệ thống giải trình tốt hơn, giảm thiểu rủi ro liên quan đến các vụ gian lận hoặc các giao dịch nhằm mục đích vụ lợi của các cán bộ quản lý. Bên cạnh đó, việc áp dụng những cách thức QTCT có hiệu quả sẽ góp phần cải thiện và nâng cao hiệu quả ra quyết định của doanh nghiệp. Ngoài ra, một hệ thống QTCT hiệu quả cũng đảm bảo việc tuân thủ pháp luật, các tiêu chuẩn, các quy chế, quyền lợi và nghĩa vụ của tất cả đối tượng liên quan; (2) Nâng cao khả năng tiếp cận thị trường vốn. Cách thức QTCT có thể quyết định việc công ty dễ dàng tiếp cận các nguồn vốn nhiều hay ít. Những công ty được quản trị tốt thường gây được cảm tình đối với các cổ đông và các nhà đầu tư, tạo dựng được niềm tin lớn hơn của công chúng vào việc công ty có khả năng sinh lời mà không xâm phạm tới quyền lợi của cổ đông; (3) Giảm chi phí vốn và tăng giá trị tài sản. Những công ty cam kết áp dụng những tiêu chuẩn cao trong QTCT thường huy động được nguồn vốn giá rẻ khi cần nguồn tài chính cho các hoạt động của mình. Chi phí vốn phụ thuộc vào mức độ rủi ro của công ty theo cảm nhận của các nhà đầu tư, nghĩa là rủi ro càng cao thì chi phí vốn càng cao. Vì vậy, việc áp dụng hệ thống QTCT tốt sẽ giúp công ty trả lãi suất thấp hơn và có được những khoản tín dụng có kỳ hạn dài hơn; (4) Nâng cao uy tín của công ty. Những biện pháp QTCT hiệu quả sẽ góp phần làm nên và nâng cao uy tín của công ty. Lý do là để thực hiện QTCT tốt, các doanh nghiệp luôn phải tôn trọng quyền lợi của các cổ đông, các chủ nợ và việc đảm bảo tính minh bạch về tài chính

sẽ được xem như là một trong những yếu tố quan trọng trong việc giành được niềm tin cho nhà đầu tư, từ đó, nâng cao hình ảnh, uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp. Đối với một NHTMCP, hoạt động QTCT tốt sẽ mang lại cho ngân hàng những lợi ích như sau: (i) Đảm bảo đáp ứng các nội dung quan tâm của cổ đông, phù hợp với việc mục tiêu tạo giá trị dài hạn cho cổ đông; (ii) Tăng cường minh bạch hóa thông tin trong và ngoài ngân hàng; (iii) Nâng cao tính giải trình trong toàn ngân hàng; (iv) Cân bằng quyền lợi giữa cổ đông và HĐQT/BĐH; (v) Tăng cơ hội tiếp cận với các nguồn vốn mới của ngân hàng; (vi) Tăng cường quá trình ra quyết định để có ảnh hưởng tích cực đối với hiệu quả hoạt động của ngân hàng; (vii) Tạo điều kiện cho ngân hàng củng cố hình ảnh, uy tín của mình trong việc thu hút và giữ chân người tài [4].

## 2. Quản trị công ty tại các ngân hàng thương mại

Ở khía cạnh nội bộ, QTCT là một nhóm các thỏa thuận, cam kết nội bộ, xác định mối quan hệ, quyền hạn và nghĩa vụ, vai trò và trách nhiệm của các nhóm khác nhau trong công ty, bao gồm HĐQT, Ban điều hành, các cổ đông kiểm soát và nhóm cổ đông thiểu số. Các thỏa thuận/cam kết này thể hiện trong điều lệ công ty, quy chế quản trị nội bộ, nội quy lao động và các quy định nội bộ khác. Ở khía cạnh bên ngoài, cơ chế quản trị nội bộ doanh nghiệp được củng cố đẩy mạnh bởi các luật lệ bên ngoài, các quy tắc, quy định điều hành giúp tạo ra một sân chơi bình đẳng và kỷ luật nghiêm với những cách hành xử nội bộ thiếu minh bạch và công bằng, bất kể là từ cấp quản lý hay HĐQT.

Cho tới nay, những nguyên tắc quản trị doanh nghiệp được công nhận rộng rãi hơn cả là các nguyên tắc đưa ra bởi Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) năm 2004, bao gồm 6 nhóm nguyên tắc cơ bản như sau:

(i) Đảm bảo nền tảng cho một khuôn khổ quản trị doanh nghiệp hiệu quả: khung quản trị doanh nghiệp nên thúc đẩy tính minh bạch và hiệu quả của thị trường, phù

hợp với các luật lệ, nguyên tắc và phân tách rõ ràng các nhóm trách nhiệm giữa các cơ quan giám sát, cơ quan lập pháp và cơ quan hành pháp.

(ii) Quyền của cổ đông và các chức năng sở hữu chính: khuôn khổ quản trị doanh nghiệp phải bảo vệ và hỗ trợ cho việc thực hiện các quyền chính đáng của cổ đông.

(iii) Đối xử công bằng với các cổ đông: khung quản trị doanh nghiệp nên bảo đảm cơ chế đối xử công bằng với tất cả các cổ đông của công ty, bao gồm cả các cổ đông thiểu số và cổ đông nước ngoài. Tất cả các cổ đông đều phải có cơ hội nhận được sự đền bù hiệu quả nếu quyền lợi của họ bị vi phạm.

(iv) Vai trò của các nhóm quyền lợi liên quan đến doanh nghiệp: khung quản trị doanh nghiệp phải thừa nhận quyền lợi của các nhóm lợi ích liên quan (không chỉ gồm cổ đông mà cả nhân viên doanh nghiệp, khách hàng, nhà cung cấp, nhà đầu tư...) được xác định theo luật định hoặc thông qua các cam kết nội bộ; đồng thời, khuyến khích sự hợp tác năng động giữa doanh nghiệp và các nhóm lợi ích liên quan trong quá trình tạo ra tài sản, việc làm và tính bền vững ổn định của các doanh nghiệp có tài chính lành mạnh.

(v) Tính công khai và minh bạch: quản trị doanh nghiệp phải đảm bảo công khai kịp thời và tương xứng các vấn đề quan trọng của doanh nghiệp, bao gồm tình trạng tài chính, hoạt động, cơ cấu sở hữu và tình trạng quản trị của doanh nghiệp.

(vi) Trách nhiệm của HĐQT: khung quản trị doanh nghiệp phải đảm bảo có các chỉ đạo chiến lược và sự giám sát hiệu quả từ phía HĐQT với Ban điều hành và quản lý cấp cao, cũng như trách nhiệm của HĐQT với doanh nghiệp và các cổ đông.

NHTM là trung gian tài chính quan trọng của nền kinh tế, do đó, công chúng và thị trường có sự nhạy cảm rất lớn đối với bất kỳ khó khăn nào nảy sinh từ những hạn chế nhỏ trong ngân hàng. Ngân hàng quản trị kém có thể gây ra sự sụp đổ của chính nó, do đó, đặt ra các chi phí công cộng và

hệ quả đáng kể do ảnh hưởng của việc vỡ nợ tới hệ thống bảo hiểm tiền gửi, khả năng lan rộng ảnh hưởng vĩ mô tới toàn bộ nền kinh tế, chẳng hạn như hiệu ứng domino và những ảnh hưởng đối với hệ thống thanh toán. Điều này đã được minh họa trong các cuộc khủng hoảng tài chính bắt đầu từ giữa năm 2007. Quản trị kém cũng khiến công chúng mất lòng tin vào khả năng quản lý tài sản và nguồn vốn của ngân hàng, trong đó có nguồn tiền gửi của công chúng, từ đó có thể là ngòi nổ cho cuộc khủng hoảng thanh khoản. Ngoài trách nhiệm với các cổ đông, các ngân hàng cũng phải có trách nhiệm với các khoản tiền gửi của khách hàng và các bên liên quan. Bởi vậy, hoạt động NHTM luôn chịu sự điều chỉnh bởi hệ thống luật định chặt chẽ và sự giám sát thường xuyên. Trong đó, nhiều hướng dẫn và khuyến nghị về quản trị NHTM đã được ban hành.

Điển hình như Ủy ban Giám sát ngân hàng Basel (sau đây gọi là Ủy ban) từ lâu đã có những hướng dẫn trong việc thúc đẩy thực hành quản trị công ty tại các tổ chức ngân hàng. Những hướng dẫn đầu tiên đưa ra từ năm 1999, sau đó, năm 2006 chỉnh sửa lại trên cơ sở tham chiếu Bộ nguyên tắc quản trị doanh nghiệp 2004 của OECD. Các điểm chính của khuyến nghị Basel 2006 bao gồm Hội đồng quản trị phải xác định được chiến lược thích hợp cho ngân hàng, phải có mô tả rõ ràng trách nhiệm của các cấp bằng cách thiết lập và bắt buộc thực thi nghiêm túc trong toàn ngân hàng; chính sách lương thưởng, khen thưởng, trợ cấp, bồi thường... phải nhất quán với mục tiêu dài hạn của ngân hàng; các nguy cơ rủi ro xuất phát từ các hoạt động thiếu minh bạch phải được quản lý một cách thoả đáng... Nhiều ngân hàng đã áp dụng các hướng dẫn này trong quản trị doanh nghiệp, tuy nhiên, trong vài năm qua, đặc biệt là từ khủng hoảng tài chính 2007, đã xuất hiện một số thất bại và sai sót trong quản trị ngân hàng, chẳng hạn như: Hội đồng quản trị bỏ qua sự giám sát đối với Ban điều hành cấp cao, quản trị rủi ro trong ngân hàng không thoả đáng, cấu trúc tổ chức và hoạt động của ngân hàng

phức tạp quá mức cần thiết hoặc không rõ ràng; đồng thời, nó cũng đặt ra nhiều tranh cãi về các mức lương thưởng lớn áp dụng cho quản lý cấp cao của ngân hàng ngay cả trong giai đoạn khủng hoảng khó khăn.

Bởi vậy, năm 2010, Ủy ban Basel đã đưa ra trong Basel III các hướng dẫn sửa đổi, bổ sung phiên bản 2006, tập trung vào giải quyết các vấn đề nổi cộm liên quan đến cơ chế phân bổ quyền hạn và trách nhiệm, cách thức mà các hoạt động của NHTM được điều hành quản trị bởi HĐQT và quản lý cấp cao, bao gồm việc làm thế nào HĐQT và quản lý cấp cao (i) thiết lập được các chiến lược và mục tiêu hoạt động của ngân hàng; (ii) xác định được dung sai rủi ro/ ngưỡng chấp nhận rủi ro của ngân hàng; (iii) tổ chức hoạt động hàng ngày của ngân hàng; và (iv) bảo vệ được lợi ích của người gửi tiền, đáp ứng các nghĩa vụ với cổ đông, quan tâm tới quyền lợi của các nhóm lợi ích liên quan khác, gắn hoạt động quản trị với kỳ vọng ngân hàng sẽ kinh doanh an toàn, hợp lý; nhất quán và tuân thủ quy định của pháp luật. Theo đó, 14 nguyên tắc quản trị NHTM đã được đưa ra cụ thể trong Basel III [5]...

Ở Việt Nam, Luật các tổ chức tín dụng năm 2010 đã bám khá sát tinh thần về QTCT theo thông lệ quốc tế mà OECD khuyến cáo, thể hiện qua các quy định ở Điều 5, mục 28, 31, 32, Điều 10 về bảo vệ quyền lợi của khách hàng, Điều 13 về cung cấp thông tin, Điều 14 về bảo vệ thông tin, Chương III về tổ chức, quản trị, điều hành của tổ chức tín dụng... Nổi bật trong đó là: 1/Chủ tịch HĐQT không được đồng thời là người điều hành tổ chức tín dụng (TCTD) đó và của TCTD khác; 2/Trưởng ban kiểm soát không được đồng thời là thành viên Ban kiểm soát, người quản lý của TCTD; 3/HĐQT của TCTD cổ phần phải có không ít hơn 5 thành viên và không quá 11 thành viên, trong đó ít nhất 1 thành viên độc lập. HĐQT phải có ít nhất một phần hai tổng số thành viên là thành viên độc lập và thành viên không phải là người điều hành TCTD. HĐQT phải thành lập các ủy ban để giúp HĐQT thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của

minh, trong đó, phải có ủy ban quản lý rủi ro và ủy ban nhân sự; 4/HĐQT bổ nhiệm một số các thành viên của mình làm Tổng giám đốc hoặc thuê Tổng giám đốc; 5/ Thành viên độc lập của HĐQT phải đáp ứng các tiêu chuẩn quy định tại khoản 1 điều 49 luật này; 6/Các chức danh thành viên HĐQT, Ban kiểm soát, CEO phải được NHNN chấp thuận bằng văn bản trước khi bầu, bổ nhiệm; 7/Các quy định về nhiệm vụ, quyền hạn, nghĩa vụ của các chức danh này trong TCTD đều bám sát thông tin quốc tế chung. Có thể thấy rằng, hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam đã tuân thủ về cơ cấu tổ chức, bộ máy điều hành theo quy định của luật các TCTD. Điều này thể hiện sự cập nhật kịp thời, tính công khai của các NHTM nhằm hướng tới việc nâng cấp trình độ quản trị công ty trong ngân hàng.

### **3. Kết quả nghiên cứu quản trị công ty tại các ngân hàng thương mại cổ phần ở Việt Nam**

Từ năm 2007, bắt đầu cổ phần hóa hệ thống ngân hàng thương mại nhà nước (NHTMNN), tiên phong là Vietcombank. Trước khi cổ phần hóa, cả nước có 34 NHTMCP và 5 NHTMNN, trong đó, các NHTMNN chiếm từ 70-80% tổng tài sản và thị phần tín dụng. Trong và sau quá trình cổ phần hóa, có sự dịch chuyển dần dần và đáng kể thị phần từ NHTMNN sang NHTMCP. Đồng thời, quá trình này cũng bộc lộ nguyên nhân của sự yếu kém trong hoạt động QTCT của các ngân hàng chính là do thuộc sở hữu nhà nước, thể hiện rõ nhất khi các ngân hàng này chuyển sang mô hình cổ phần, không còn được Chính phủ hỗ trợ [6].

Đến năm 2022, tại Việt Nam có 31 ngân hàng TMCP, 4 ngân hàng 100% vốn nhà nước, 2 ngân hàng chính sách, 2 ngân hàng liên doanh, 9 ngân hàng 100% vốn nước ngoài và 1 ngân hàng hợp tác xã [7].

TS. Cán Văn Lực, chuyên gia Kinh tế cho biết, thực tiễn Việt Nam cho thấy, về cơ bản đã có khung pháp lý chi phối vấn đề quản trị - điều hành ngân hàng, hoạt động này cũng ngày càng minh bạch hơn và tiệm cận thông lệ quốc tế, mô hình tổ chức bộ

máy của các ngân hàng hoàn thiện hơn bởi 34/35 ngân hàng có Ủy viên HĐQT kiêm Trưởng ban kiểm soát, các ngân hàng có số lượng Ủy viên HĐQT từ 5-11 thành viên; 23/35 ngân hàng có ủy viên HĐQT độc lập. Đặc biệt, các ngân hàng đều đã thành lập Ủy ban quản lý rủi ro và quản lý nhân sự. Việc công bố thông tin của hệ thống ngân hàng minh bạch hơn, bởi 100% các ngân hàng đều có website, trong số đó, 27/35 ngân hàng có báo cáo thường niên (và báo cáo tài chính được kiểm toán độc lập) trong năm 2013 và 2014), 22/35 ngân hàng có báo cáo tình hình quản trị ngân hàng định kỳ và 24/35 ngân hàng có công bố thông tin về quản lý rủi ro. Thực tế với việc phải thực hiện các nguyên tắc của Basel và OECD, QTCT tại các ngân hàng luôn tốt hơn các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực khác [8].

Theo kết quả điều tra khảo sát về QTCT trong ngân hàng do Trường Đại học Kinh tế phối hợp với Bảo hiểm tiền gửi Việt Nam (BHTGVN) và Hiệp hội Ngân hàng thực hiện vào tháng 12/2014 dưới sự tài trợ của Ngân hàng thế giới cho thấy, có đến 70% người được hỏi là lãnh đạo các ngân hàng chưa nhận thức đầy đủ về những nguyên tắc QTCT trong ngân hàng [8].

TS. Bùi Khắc Sơn - Tổng giám đốc BHTGVN đã đưa ra những so sánh đánh giá về các nguyên tắc quản trị công ty của Ủy ban Basel và nguyên tắc của OECD theo từng tiêu chí với hệ thống ngân hàng Việt Nam. Theo đó, các quy định và thực tiễn quản trị công ty trong ngân hàng hiện nay chưa tuân thủ hoặc chỉ tuân thủ một phần nguyên tắc quản trị của OECD và Ủy ban Basel như việc công bố thông tin chưa đầy đủ, các chế tài để giám sát việc thực thi chưa rõ ràng, các chuẩn mực báo cáo tài chính và kế toán trong ngân hàng chưa được ban hành kịp thời và còn khoảng cách với chuẩn mực quốc tế, tính độc lập của HĐQT không cao và quy định trách nhiệm giữa HĐQT và Tổng giám đốc chưa rõ ràng, một số khái niệm theo thông lệ quản trị quốc tế chưa được hiểu thống nhất như yêu cầu về cân trọng pháp lý [9].

Thực tế, QTCT tại nhiều NHTMCP

chưa được quan tâm đúng mức và chưa được coi là mô hình thật sự cần thiết cho phát triển kinh doanh. Các ngân hàng đã thiết lập các ủy ban theo thông lệ và quy định của luật các TCTD, nhưng vai trò và hoạt động của những ủy ban này còn yếu. Tại một vài ngân hàng, Ủy ban quản lý rủi ro, ủy ban nhân sự và một số ủy ban khác đã được thành lập, nhưng hoạt động còn hạn chế và không thực hiện được chức năng tư vấn cho HĐQT. Tại nhiều NHTMCP, các cổ đông sáng lập thường là những cổ đông lớn và thường dành quyền kiểm soát tuyệt đối không những trong các vấn đề chiến lược và định hướng, mà cả trong các quyết định quan trọng thuộc thẩm quyền của ban điều hành. Có thể nêu rõ những hạn chế cơ bản sau đây về quản trị ngân hàng tại Việt Nam.

*Thứ nhất*, hành lang pháp lý và khuôn khổ cho hoạt động quản trị chưa hoàn thiện, thiếu một hệ thống luật đầy đủ về quản lý tổ chức và quản trị.

*Thứ hai*, mô hình tổ chức và quản lý của các ngân hàng vẫn bộc lộ một số nhược điểm:

- Tại một số NHTMCP, vai trò thực tế của HĐQT và ban điều hành chưa được phân biệt rõ ràng. Điều này có thể dẫn đến hai khả năng: HĐQT không tập trung được các luồng thông tin chủ yếu về hoạt động ngân hàng để xây dựng, kiểm tra các mục tiêu chiến lược và các quyết định phòng ngừa rủi ro; hoặc là HĐQT can thiệp quá sâu vào các hoạt động quản lý thường ngày;

- Mô hình tổ chức của các NHTMCP chưa hoàn thiện, vẫn còn tình trạng các phòng ban nghiệp vụ từ trụ sở chính và chi nhánh được phân nhiệm theo nghiệp vụ và phân khúc theo địa giới hành chính, chưa chú trọng phân nhiệm theo nhóm khách hàng và loại hình dịch vụ như thông lệ quốc tế. Đây là bất cập lớn nhất về cấu trúc quản lý và phát triển sản phẩm mới, hạn chế khả năng phục vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng;

- Thiếu các bộ phận liên kết các hoạt động, các quyết định giữa các phòng ban nghiệp vụ, chưa tạo điều kiện cho HĐQT và ban điều hành bao quát toàn diện hoạt động và tập trung nhân lực vào các định

hướng chiến lược. Thiếu cơ sở dữ liệu về phân tích, dự báo môi trường kinh doanh, đánh giá nguồn lực và xác định tầm nhìn trung, dài hạn - công cụ quản lý cơ bản của các NHTM hiện đại, nên các NHTM còn lúng túng trong việc hoạch định chiến lược phát triển dài hạn.

*Thứ ba*, nhận thức về ý nghĩa, nội dung, nguyên tắc về QTCT của nhiều NHTM, nhất là, khối NHTMCP chưa đầy đủ. Nhiều ngân hàng đã xây dựng và thực hiện văn hóa doanh nghiệp, song chưa quan tâm xây dựng bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp trong toàn bộ hệ thống, trong khi đó, sai phạm chủ yếu trong ngành là từ con người, ngoài trình độ nghiệp vụ thì vấn đề giữ chữ “Đức” của nghề là cội nguồn hành nghề của cán bộ.

*Thứ tư*, vấn đề kiểm soát nội bộ. Bộ máy kiểm soát nội bộ đã được xác lập, nhưng hiệu năng và hiệu lực thực sự chưa được tương thích với yêu cầu. Trách nhiệm của ban kiểm soát nội bộ chưa được thực hiện rõ ràng. Công tác bổ nhiệm người nhiều nơi chưa đúng tiêu chuẩn, chưa đào tạo cán bộ kiểm soát có trình độ tương xứng với chức trách nhiệm vụ, chưa mạnh dạn đấu tranh với các việc làm sai trái của HĐQT, ban điều hành. Trên thực tế, ban kiểm soát thay vì đại diện cho đại hội cổ đông, lại thường trở thành đồng minh cho TGD. Đạo đức nghề nghiệp của một bộ phận cán bộ ngân hàng xuống cấp, lợi dụng vị trí và quyền hạn để lừa đảo, rút tiền ngân quỹ để mưu lợi. Các vấn đề đang xảy ra về nợ xấu, các vụ án đang bùng ra thể hiện vai trò kiểm soát nội bộ chưa hữu hiệu, chưa phát hiện kịp thời hoặc là chưa có đề xuất cho ban lãnh đạo giải quyết các vụ việc phát sinh trong nội bộ.

*Thứ năm*, vấn đề công khai thông tin. Đối với các NHTMCP, việc tuân thủ nghĩa vụ công khai thông tin, đặc biệt là thông tin tài chính sau kiểm toán đã được thực hiện khá nghiêm chỉnh. Tuy nhiên, độ chính xác của thông tin chưa thật cao, có thể do công tác kế toán - thống kê, có thể do chế độ phân loại tài sản Có - tài sản Nợ, có thể do hạ tầng thông tin... làm cho ý nghĩa của công

tác này bị giảm đi. Hệ thống thông tin quản lý (MIS) và quản lý rủi ro đã được quan tâm, song so với yêu cầu thì chưa đáp ứng được. Thông tin giám sát ngân hàng chưa phù hợp với thông lệ quốc tế.

#### 4. Giải pháp hoàn thiện quản trị công ty tại các NHTMCP Việt Nam

*Một là, tái cơ cấu mô hình tổ chức.*

Mỗi ngân hàng cần cơ cấu lại mô hình tổ chức theo hướng xác định lại mô hình và quy mô của các ngân hàng, phân ra từng khối khách hàng để dễ quản lý, phân biệt rõ chức năng của Hội sở chính và các chi nhánh. Hoàn thiện cơ cấu tổ chức của HĐQT và ban điều hành, xác định rõ nhiệm vụ của HĐQT là xây dựng chiến lược và giám sát mục tiêu chiến lược của ngân hàng, đảm bảo có đủ các ủy ban hỗ trợ HĐQT, ban điều hành và hoàn thiện cơ cấu của các ủy ban.

*Hai là, tăng cường quản trị cấp cao.*

Tham khảo các khuyến nghị của Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng và nâng cao năng lực quản trị điều hành nhằm áp dụng hiệu quả vào mô hình quản trị ngân hàng; Nghiên cứu và tuân thủ các nguyên tắc quản trị ngân hàng của OECD, IFC; Hoàn thiện quy chế và quy trình hoạt động của các bộ máy quản trị (HĐQT, ban điều hành, các ủy ban, các hội đồng, v.v), bảo đảm sự phối hợp tương tác, chia sẻ thông tin và đề ra các quy định phù hợp với chức năng, nhiệm vụ nhằm phát huy vai trò và hiệu quả của bộ máy quản trị; Hoàn thiện cơ chế phân cấp, phân quyền và trách nhiệm cụ thể của các thành viên HĐQT.

*Ba là, các NHTM cần xây dựng và áp dụng bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp đối với tất cả các vị trí trong ngân hàng.*

Luật TCTD 2010 có đưa đạo đức nghề nghiệp là một trong các tiêu chuẩn để bổ nhiệm các chức danh lãnh đạo chủ chốt của ngân hàng. Tuy nhiên, qua khảo sát thực tế thì hầu hết các ngân hàng chưa cụ thể hóa đạo đức nghề nghiệp. Vì vậy, cần áp dụng các quy tắc đạo đức nghề nghiệp mà các lĩnh vực khác như chứng khoán, bảo hiểm, kế toán, luật sư... đã áp dụng ở Việt Nam, thể hiện trong bộ quy định quản lý

nội bộ của ngân hàng. Cũng nên tách bạch văn hóa doanh nghiệp và quy tắc đạo đức nghề nghiệp khi hành nghề ngân hàng. Về điều này, thiết nghĩ cần có các chuẩn mực chung của ngân hàng để áp dụng cho tất cả các NHTM và các TCTD, có thể là do Vụ Tổ chức cán bộ NHNN ban hành, đồng thời coi đó là một trong các tiêu chí bình xét thi đua, xử phạt hành chính... đối với mọi chức danh trong ngân hàng. Đây là một trong những việc cần làm ngay trong quá trình tái cấu trúc ngân hàng hiện nay nhằm nâng cao trình độ quản trị rủi ro, vì xét cho cùng, con người tạo ra thành công cũng như đổ vỡ.

*Bốn là, về công bố thông tin.*

Các NHTMCP cần chính thức có người công bố thông tin của ngân hàng - coi như là người phát ngôn của ngân hàng để thực hiện công bố thông tin về các hoạt động của ngân hàng, về phản ứng với tin đồn, về các chính sách..., qua đó, làm cho các cổ đông và xã hội hiểu rõ hơn về trách nhiệm xã hội và thực thi công tác quan hệ nhà đầu tư của ngân hàng.

Bộ phận công bố thông tin trong ngân hàng phải thường xuyên công bố theo quy định của Luật Chứng khoán, rõ ràng và dễ hiểu. Cần phát triển kênh truyền thông chính thức và định kỳ tái đánh giá các nguyên tắc và chiến lược kinh doanh, ví dụ, phát triển và chăm sóc website của ngân hàng, sử dụng ngôn ngữ báo cáo kinh doanh mở rộng, internet và email..

Chú ý thực hiện công tác quan hệ nhà đầu tư một cách bài bản và có chiến lược nhằm rút ngắn khoảng cách giữa cổ đông và ban lãnh đạo trong ngân hàng. Điều này cần dựa vào chiến lược kinh doanh của ngân hàng.

*Năm là, về đào tạo.*

Tổ chức thường xuyên các khóa học về QTCT đối với các chức danh lãnh đạo trong NHTMCP theo chương trình thống nhất mà IFC khuyến nghị. Việc này có thể thực hiện qua Trường Bồi dưỡng cán bộ của NHNN, Trung tâm đào tạo của các NHTMCP.

Tập huấn cho mọi cán bộ ngân hàng về các nguyên tắc về đạo đức nghề nghiệp (khi mới vào ngành và định kỳ hàng năm).

Để thực hiện được các giải pháp trên cần phải:

*Thứ nhất*, cần một khuôn khổ pháp lý hoàn chỉnh cho hoạt động quản trị ngân hàng hội nhập quốc tế đã mở ra cơ hội để ngành ngân hàng trao đổi, hợp tác, tiếp cận các luồng vốn và trợ giúp kỹ thuật quốc tế cho ngân hàng Việt Nam, góp phần làm cho quản trị của hệ thống ngân hàng Việt Nam phù hợp hơn với trình độ và chuẩn mực quốc tế. Song, quản trị ngân hàng cần đứng trên giác độ tổng thể từ quản trị mục tiêu - chiến lược đến tổ chức - hoạt động và đặc biệt là quản trị rủi ro mới mang lại sự an toàn cho NHTM. Để tạo một sự thay đổi có tính chiến lược về quản trị ngân hàng, một Bộ luật rành rẽ là cần thiết.

*Thứ hai*, cần có lộ trình cụ thể cho việc tái cấu trúc ngân hàng. Trên cơ sở tái cấu trúc ngân hàng, lọc ra các ngân hàng yếu, sáp nhập để tạo thành các ngân hàng mạnh, vững trên thương trường. Lộ trình cần phải quan tâm đến các nội dung như sau: Cần có sự nhất quán trong điều hành chính sách tiền tệ để các hoạt động ngân hàng diễn ra phù hợp với các quy luật của kinh tế thị trường; Cần có những chính sách công khai minh bạch hoá thông tin của các ngân hàng để các ngân hàng tự bộc lộ ra nội lực của mình, trên cơ sở đó, phân loại

được các ngân hàng yếu và mạnh; hỗ trợ thanh khoản cho các ngân hàng yếu, tham gia kiểm soát vốn một phần để cùng đưa ra phương án giải quyết đối với các trường hợp cụ thể; Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng cần quan tâm nhiều đến các vấn đề về tái cấu trúc tài chính, hoạt động và cơ chế quản lý, trong đó Vốn và Cách điều hành là 2 yếu tố trọng tâm quyết định sự lớn mạnh của ngân hàng. Ngoài ra, cần quan tâm đến vấn đề xử lý nợ xấu, cơ cấu nợ, mua bán nợ.

### **5. Kết luận**

Hệ thống ngân hàng Việt Nam đang hội nhập sâu vào cộng đồng tài chính, ngân hàng quốc tế và đã vượt qua những biến động bất thường từ bên ngoài, điển hình là khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008, đóng góp tích cực cho việc phát triển kinh tế - xã hội. Những hạn chế về QTCT tại các NHTMCP hiện nay là một tất yếu, phù hợp với trình độ phát triển của hệ thống ngân hàng trong nước và bảo đảm sự an toàn cho hệ thống tài chính, ngân hàng. Tuy nhiên, những hạn chế hiện nay chỉ là tạm thời và chắc chắn sẽ được khắc phục trong tương lai cùng với sự phát triển của nền tài chính và hệ thống ngân hàng Việt Nam cũng như yêu cầu hội nhập vào thị trường tài chính quốc tế.

### **Tài liệu tham khảo**

- [1]. Hồ Viết Tiến, Nguyễn Đình Khôi, Chỉ số quản trị công ty và hiệu quả tài chính: Bằng chứng từ Việt Nam, *Tạp chí Kinh tế Phát triển*, 28 (1) 24-44 (1/2017).
- [2]. Cẩm nang quản trị công ty 2010.
- [3]. Các nguyên tắc quản trị công ty của OECD.
- [4]. TS. Lê Thị Huyền Diệu, ThS. Nguyễn Trung Hậu, *Tư duy mới về quản trị công ty tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*.
- [5]. TS. Phạm Tiến Thành, ThS. Dương Thanh Hà, *Quản trị công ty và quản lý rủi ro hoạt động tại các ngân hàng thương mại Việt Nam*.
- [6]. PGS.TS Trần Thị Thanh Tú, TS. Phạm Bảo Khán., Quản trị công ty trong ngân hàng nghiên cứu điển hình tại NHTMCP và NHTM nhà nước, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, Tập 29, số 4(2013) 63-70.
- [7]. <https://nganhangviet.org/danh-sach-cac-ngan-hang-tai-viet-nam>
- [8]. Quản trị công ty trong ngân hàng Việt Nam, chặng đường còn dài, *Báo Đầu tư chứng khoán*, 2/2015.
- [9]. Quản trị công ty tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế, *Tạp chí Ngân hàng*, 2/2011.