

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình khoa học của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào.

Nghiên cứu sinh

Cao Thị Ý Nhi

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT SỬ DỤNG TRONG LUẬN ÁN.....	vi
DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU VÀ SƠ ĐỒ.....	vii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CƠ CẤU NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	4
1.1. Hoạt động của Ngân hàng thương mại trong nền kinh tế thị trường	4
<i>1.1.1. Khái niệm Ngân hàng thương mại.....</i>	4
<i>1.1.2. Các hoạt động cơ bản của Ngân hàng thương mại.....</i>	6
<i>1.1.2.1. Hoạt động huy động vốn:</i>	6
<i>1.1.2.2. Hoạt động sử dụng vốn.....</i>	9
<i>1.1.2.3. Các hoạt động khác</i>	10
<i>1.1.3. Đặc điểm trong kinh doanh của ngân hàng thương mại hiện đại... 13</i>	
1.2. Cơ cấu Ngân hàng thương mại.....	17
<i>1.2.1. Khái niệm cơ cấu.....</i>	17
<i>1.2.2. Nội dung cơ cấu Ngân hàng thương mại</i>	17
<i>1.2.2.1. Cơ cấu tài chính.....</i>	18
<i>1.2.2.2. Cơ cấu hoạt động</i>	20
<i>1.2.2.3. Cơ cấu tổ chức</i>	25
<i>1.2.2.4. Cơ cấu nhân lực.....</i>	28
<i>1.2.3. Những khuynh hướng ảnh hưởng đến cơ cấu của các ngân hàng. 29</i>	
1.3. Cơ cấu lại các NHTM.....	32

1.3.1. Khái niệm cơ cấu lại	32
1.3.2. Mục tiêu của cơ cấu lại các NHTM	33
1.3.3. Sự cần thiết của cơ cấu lại các NHTM trong thời kỳ hội nhập..	34
1.3.3.1. Sự cần thiết của một hệ thống ngân hàng hoạt động hiệu quả.	34
1.3.3.2. Áp lực của quá trình hội nhập.....	34
1.3.3.3. Cạnh tranh kinh doanh ngân hàng trong thời kỳ hội nhập.	37
1.3.4. Nội dung cơ cấu lại các NHTM.....	39
1.3.4.1. Quy trình cơ cấu lại.....	39
1.3.4.2. Nội dung cơ cấu lại NHTM.....	41
1.4. Kinh nghiệm cơ cấu lại các NHTM NN của một số quốc gia trên thế giới.....	48
1.4.1. Kinh nghiệm của Trung quốc.....	48
1.4.2. Kinh nghiệm của Thái lan	54
1.4.3. Kinh nghiệm của Malaysia.....	56
1.5. Bài học cho Việt nam khi tiến hành cơ cấu lại các NHTMNN trên cơ sở kinh nghiệm của thế giới.	58
1.5.1. Về cách thức xử lý nợ xấu	58
1.5.2. Về nguyên tắc tái cấp vốn	60
1.5.3. Về cách thức tái cấp vốn	60
1.5.4. Về việc tạo niềm tin cho dân chúng và các nhà đầu tư.....	61
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG CƠ CẤU LẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VIỆT NAM.	63
2.1 Giới thiệu về hệ thống NHTM NN Việt Nam.....	63
2.2. Đặc trưng của các NHTM Nhà nước Việt nam	68
2.2.1. Hiệu quả hoạt động và tốc độ tăng trưởng thấp.....	68
2.2.2. Khả năng quản lý kém	69
2.2.3. Công nghệ lạc hậu	70
2.2.4. Cơ cấu tổ chức kém hiệu quả	70

2.3. Mục tiêu và Nguyên tắc cơ cấu lại các NHTMNN.....	71
2.3.1. Tính tất yếu của việc cơ cấu lại các NHTMNN Việt nam.....	71
2.3.2. Mục tiêu và nguyên tắc cơ cấu lại các NHTMNN Việt nam:.....	72
2.3.3. Nội dung chính của cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam.....	73
2.4. Thực trạng cơ cấu lại các NHTM NN Việt Nam giai đoạn 2000 – 2005.	75
2.4.1. Thực trạng cơ cấu các NHTM NN trước thời điểm 31/12/2000. 75	75
2.4.1.1. Về tài chính.....	75
2.4.1.2. Về cơ cấu tổ chức và hoạt động.....	77
2.4.1.3. Về cơ cấu nhân lực.....	77
2.4.1.4. Về hiện đại hoá và nâng cấp công nghệ.....	79
2.4.2. Thực trạng cơ cấu lại các NHTM NN Việt Nam giai đoạn 2000 - 2005.....	81
2.4.2.1. Cơ cấu lại tài chính.....	81
2.4.2.2. Về cơ cấu lại hoạt động.....	85
2.4.2.3. Về cơ cấu lại tổ chức hoạt động.....	95
2.4.2.4. Về cơ cấu lại nhân lực.....	99
2.4.2.5. Về hiện đại hoá công nghệ ngân hàng.....	100
2.5. Đánh giá kết quả cơ cấu lại NHTM NN Việt nam giai đoạn 2000 - 2005.....	103
2.5.1. Kết quả đạt được.....	103
2.5.2. Những mặt tồn tại.....	108
2.5.3. Các nguyên nhân.....	115
2.5.3.1. Các nguyên nhân khách quan.....	115
2.5.3.2. Nguyên nhân chủ quan.....	116
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP CƠ CẤU LẠI CÁC NHTM NHÀ NƯỚC VIỆT NAM GIAI ĐOẠN HIỆN NAY.....	119
3.1. Quan điểm và định hướng phát triển ngành ngân hàng đến năm 2010 và năm 2020.....	119

3.1.1. Quan điểm về phát triển ngành ngân hàng.....	119
3.1.2. Định hướng phát triển hệ thống Ngân hàng Việt Nam đến năm 2010.....	120
3.1.2.1. Định hướng hoàn thiện hệ thống pháp luật về tiền tệ và hoạt động ngân hàng.....	120
3.1.2.2. Định hướng phát triển các NHTMNN đến năm 2010.....	121
3.1.2.3. Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng.....	124
3.1.3. Các yêu cầu về xây dựng hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam.....	125
3.1.4. Triển vọng cơ cấu lại các NHTM NN trong thời gian tới.....	128
3.1.4.1. Về chính sách, môi trường pháp lý.....	128
3.1.4.2. Nền kinh tế tiếp tục tăng trưởng cao và bền vững.....	129
3.1.4.3. Thực lực về tài chính và hoạt động của các NHTM NN.....	129
3.2. Đề xuất giải pháp nhằm cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam trong thời gian tới (đến năm 2010).....	132
3.2.1. Cổ phần hoá NHTM NN.....	132
3.2.2. Nhóm giải pháp về cơ cấu lại tài chính.....	146
3.2.2.1. Tiếp tục xử lý nợ xấu của các NHTM NN.....	146
3.2.2.2. Bổ sung vốn điều lệ và tăng vốn tự có của các NHTM NN.....	154
3.2.3. Hợp nhất các NHTM NN.....	157
3.2.4. Nhóm giải pháp cơ cấu lại mô hình tổ chức hoạt động tăng cường năng lực quản trị, điều hành của NHTM NN Việt nam.....	159
3.2.5. Nhóm giải pháp về nhân lực.....	168
3.2.6. Nhóm giải pháp về hiện đại hoá công nghệ.....	170
KẾT LUẬN.....	177
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ.....	180
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	181
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT SỬ DỤNG TRONG LUẬN ÁN

Viết tắt	Nội dung
AMC	Công ty quản lý và khai thác nợ
ATM	Máy rút tiền tự động
Agribank	Ngân hàng Nông nghiệp & Phát triển nông thôn Việt nam
ASEAN	Hiệp hội các nước Đông nam á
BIDV	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam
CPH	Cổ phần hoá
DNNN	Doanh nghiệp nhà nước
ICB	Ngân hàng Công thương Việt nam
MHB	Ngân hàng Phát triển nhà Đồng bằng sông Cửu Long
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTMNN	Ngân hàng thương mại nhà nước
NH	Ngân hàng
NHNNg	Ngân hàng thương mại nước ngoài
NHTW, NHTU'	Ngân hàng Trung ương
NSNN	Ngân sách nhà nước
POS	Điểm chấp nhận thanh toán thẻ
ROA	Lợi nhuận sau thuế trên tổng tài sản
ROE	Lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu
TCTD	Tổ chức tín dụng
TTCK	Thị trường chứng khoán
VCB	Ngân hàng Ngoại thương Việt nam
WTO	Tổ chức thương mại thế giới
IAS	Chuẩn mực kế toán quốc tế
MIS	Hệ thống thông tin quản lý
IMF	Quỹ tiền tệ quốc tế
BASEL	Ủy ban giám sát

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BẢNG VÀ BIỂU ĐỒ

1. Sơ đồ

Sơ đồ 1.1: Mô hình tổ chức của NHTM đơn giản [49]	26
Sơ đồ 1.2: Mô hình tổ chức của NHTM hiện đại [49]	27
Sơ đồ 2.1 : Những nội dung chính của quá trình cơ cấu lại NHTM NN Việt Nam .[16]	73
Sơ đồ 3.1: Mô hình thiết lập hệ thống thông tin của NHTM NN	172

2. Bảng

Bảng 2.1: Số lượng các TCTD hoạt động tại Việt nam đến năm 2006... 63	63
Bảng 2.2: Số liệu về tình hình hoạt động của các TCTD Việt nam..... 64	64
Bảng 2.3. Cơ cấu nhân viên có trình độ Đại học và sau đại học	78
Bảng 2.4: Vốn điều lệ và vốn tự có của các NHTM NN tính đến tháng 12/2005	81
Bảng 2.5: Vốn tự có của các Ngân hàng thương mại Nhà nước..... 83	83
Bảng 2.6: Kết quả xử lý nợ tồn đọng của các NHTM nhà nước	84
Bảng 2.7: Diễn biến nợ tồn đọng, nợ xấu của các NHTM NN..... 85	85
Bảng 2.8: Cơ cấu cho vay theo thành phần kinh tế..... 89	89
Bảng 2.9 : Tỷ lệ nợ xấu trên tổng cho vay..... 89	89
Bảng 2.10: Tỷ lệ phụ thuộc khoản nợ dễ biến động..... 91	91
Bảng 2.11: Chỉ số ROE của các NHTM NN..... 91	91

Bảng 2.12: Chênh lệch lãi suất cho vay và lãi suất tiền gửi của các NHTMNN	92
Bảng 2.13: Tỷ lệ chi phí trên thu nhập của các NHTM NN	93
Bảng 2.14: Chỉ số ROA của các NHTM NN	93
Bảng 2.15: Một số chỉ số hiệu quả của các NHTM NN	111
Bảng 3.1: Dự báo mức độ thiếu vốn và nhu cầu bổ sung vốn của các NHTM NN giai đoạn 2007 – 2010.	131

3. Biểu đồ

Biểu đồ 2.1: Thị phần huy động vốn năm 2006	66
Biểu đồ 2.2: Thị phần tài sản năm 2006	67
Biểu đồ 2.3: Thị phần cho vay, đầu tư của hệ thống tài chính cuối năm 2006	68

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay hội nhập kinh tế giữa các khu vực và trên toàn thế giới đã trở thành một xu thế tất yếu của thời đại và diễn ra mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực. Đó là con đường ngắn nhất giúp các quốc gia đang phát triển rút ngắn được thời gian quá trình công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước. Đây cũng là xu thế chung của thời đại, là điều kiện cần thiết để mỗi quốc gia đi vào quỹ đạo chung của thế giới, là cơ hội để các nước tận dụng được dòng vốn không lồ cùng với công nghệ tiên tiến. Trong xu thế đó, Việt nam đã chủ động tham gia vào quá trình hội nhập quốc tế như gia nhập khối ASEAN, tham gia vào khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA), ký kết Hiệp định thương mại song phương Việt nam – Hoa kỳ và đầu năm 2007 đã trở thành thành viên chính thức của Hiệp hội thương mại thế giới (WTO). Bên cạnh những cơ hội và lợi ích do hội nhập mang lại thì yêu cầu đặt ra cũng rất lớn buộc chúng ta phải đối mặt như sức ép cạnh tranh, nâng cao quản lý nhà nước nhằm giảm thiểu, hạn chế rủi ro (khủng hoảng, bất ổn kinh tế...), tối đa hóa lợi ích của cạnh tranh và hội nhập quốc tế.

Trong tiến trình chung đó của cả nền kinh tế, các Ngân hàng thương mại Việt nam sẽ có nhiều cơ hội hơn về tài chính, nguồn lực, công nghệ, thị trường.... Mặt khác cũng phải đối mặt với những thách thức, áp lực, rủi ro khi mức vốn hiện nay của các Ngân hàng thương mại Việt nam, đặc biệt là các Ngân hàng thương mại Nhà nước (NHTMNN) quá thấp so với các Ngân hàng thương mại (NHTM) khác trong khu vực; Trình độ quản lý còn hạn chế; các tiêu chuẩn về kiểm toán, kế toán chưa phù hợp với thông lệ và tiêu chuẩn quốc tế; trình độ công nghệ được áp dụng chưa hiện đại; dịch vụ Ngân hàng còn nghèo nàn. Những thách thức này sẽ còn gia tăng hơn rất nhiều khi hiện nay chúng ta tiếp tục đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế. Đòi hỏi các NHTM

Việt nam phải chủ động cơ cấu lại nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, tham gia vào quá trình hội nhập và cạnh tranh khốc liệt này.

Hiện nay NHTM NN Việt nam còn quá nhiều bất cập và không còn phù hợp. Nếu chúng ta không tiến hành cơ cấu lại sớm thì hoạt động của các NHTM NN sẽ rất khó khăn khi phải đối mặt với các ngân hàng lớn của nước ngoài. Trước tình hình cấp bách đó, tác giả lựa chọn đề tài **“Cơ cấu lại các Ngân hàng thương mại Nhà nước Việt nam trong giai đoạn hiện nay”** làm đề tài nghiên cứu cho Luận án tiến sĩ của mình. Đề tài này mang tính thiết thực và phù hợp với thực tế yêu cầu của hệ thống các NHTM NN ở Việt nam hiện nay.

2. Mục đích nghiên cứu

- Nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về cơ cấu và cơ cấu lại NHTM: Nội dung, căn cứ và các nhân tố ảnh hưởng. Nghiên cứu cơ cấu của NHTM NN trong phạm vi quốc gia cũng như kinh nghiệm cơ cấu lại NHTM NN của các nước.

- Phân tích nhằm chỉ ra những hạn chế trong cơ cấu của NHTM NN. Phân tích và phát hiện những bất cập trong cơ cấu lại của các NHTM NN Việt nam trong giai đoạn 2000 – 2005.

- Dự báo triển vọng về cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam trong thời gian tới.

- Đề xuất giải pháp những giải pháp đồng bộ và có tính thực thi, góp phần vào việc cơ cấu lại có hiệu quả của các NHTM NN Việt nam đến năm 2010.

3. Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu tình hình cơ cấu lại của các NHTM NN dựa trên các nội dung: cơ cấu lại tài chính, cơ cấu lại tổ chức và hoạt động, cơ cấu lại nhân lực và nâng cấp công nghệ.

4. Phương pháp nghiên cứu

Là một công trình nghiên cứu khoa học mang tính ứng dụng thực tiễn nên trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả chủ yếu dựa vào các phương pháp nghiên cứu như phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, phương pháp hệ thống, phương pháp phân tích, so sánh, phương pháp tổng hợp và trong quá trình nghiên cứu có sự kết hợp giữa lý luận và thực tiễn.

5. Những đóng góp của luận án

- Hệ thống hoá được những vấn đề mang tính lý luận về cơ cấu và cơ cấu lại của NHTM.

- Rút ra những bài học kinh nghiệm trong quá trình cơ cấu lại các NHTM NN của thế giới để có thể vận dụng vào Việt nam.

- Từ việc nghiên cứu cơ cấu NHTM NN và quá trình cơ cấu lại các NHTM NN đã đánh giá đúng thực trạng cũng như phát hiện ra những nguyên nhân dẫn đến việc cơ cấu lại các NHTM NN kém hiệu quả trong giai đoạn 2000- 2005.

- Xây dựng các định hướng và đề xuất các giải pháp hữu hiệu nhằm cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam đến năm 2010.

CHƯƠNG I

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN

VỀ CƠ CẤU NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Hoạt động của Ngân hàng thương mại trong nền kinh tế thị trường

1.1.1. Khái niệm Ngân hàng thương mại

Hệ thống ngân hàng đã ra đời từ những năm trước thế kỷ 15 và có một quá trình phát triển lâu dài từ ngân hàng sơ khai đến ngân hàng hiện đại như ngày nay. Cùng với sự phát triển đó có rất nhiều quan điểm và định nghĩa khác nhau về Ngân hàng. Mỗi nhà kinh tế hay trường phái, đạo luật khác nhau khi đưa ra quan điểm đều xuất phát từ đặc thù về hoạt động của ngân hàng. Tuy nhiên do hệ thống các Ngân hàng ngày càng đa dạng về các dịch vụ của mình do vậy khi đưa ra định nghĩa sẽ có những cách nhìn nhận khác nhau

- Theo WordBank: “*Ngân hàng là tổ chức tài chính nhận tiền gửi chủ yếu dưới dạng không kỳ hạn hoặc tiền gửi được rút ra với một thông báo ngắn hạn (tiền gửi không kỳ hạn, có kỳ hạn và các khoản tiết kiệm). Dưới tiêu đề “ các ngân hàng”* gồm có: Các Ngân hàng thương mại chỉ tham gia vào các hoạt động nhận tiền gửi, cho vay ngắn hạn và trung dài hạn; Các ngân hàng đầu tư hoạt động buôn bán chứng khoán và bảo lãnh phát hành; Các Ngân hàng nhà ở cung cấp tài chính cho lĩnh vực phát triển nhà ở và nhiều loại khác nữa. Tại một số nước còn có các ngân hàng tổng hợp kết hợp hoạt động ngân hàng thương mại với hoạt động ngân hàng đầu tư và đôi khi thực hiện cả dịch vụ bảo hiểm”. [24]

- Theo Peter S.Rose: “*Ngân hàng là loại hình tổ chức tài chính cung cấp một danh mục các dịch vụ tài chính đa dạng nhất - đặc biệt là tín dụng, tiết kiệm và dịch vụ thanh toán. Và cũng thực hiện nhiều chức năng tài chính nhất so với bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào trong nền kinh tế*”. [53]

- Theo luật pháp nước Mỹ: “ *bất kỳ một tổ chức nào cung cấp tài khoản tiền gửi cho phép khách hàng rút tiền theo yêu cầu (như bằng cách viết séc hay bằng việc rút tiền điện tử) và cho vay đối với tổ chức kinh doanh hay cho vay thương mại sẽ được xem là một Ngân hàng*”. [53]

- Theo luật 6-41 của Pháp “*những xí nghiệp hay cơ sở hành nghề thường xuyên, nhận của công chúng dưới hình thức ký thác hay hình thức khác các số tiền mà họ dung vào các nghiệp vụ chiết khấu, tín dụng hay tài chính thì được coi là Ngân hàng*”. [54]

- Theo quy định tại Điều 20, Luật các Tổ chức tín dụng của nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt nam được Quốc hội khoá X thông qua:

“ *Ngân hàng là loại hình tổ chức tín dụng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan. Theo tính chất và mục tiêu hoạt động, các loại hình ngân hàng gồm ngân hàng thương mại, ngân hàng phát triển, ngân hàng đầu tư, ngân hàng chính sách và các loại hình ngân hàng khác*”. [17]

“ *Hoạt động ngân hàng là hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng với nội dung thường xuyên là nhận tiền gửi và sử dụng số tiền này để cấp tín dụng và cung ứng các dịch vụ thanh toán*”. [17]

Từ những cách định nghĩa khác nhau trên về Ngân hàng, có thể rút ra:

- Ngân hàng thương mại là một trung gian tài chính làm cầu nối giữa những người tiết kiệm và đầu tư.

- Ngân hàng thương mại là một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực đặc biệt- đó là tiền tệ, tín dụng và thanh toán. Vì vậy có thể nói các ngân hàng thương mại là những doanh nghiệp đặc biệt. Thể hiện ở số vốn điều lệ, dịch vụ thực hiện và những ràng buộc về hạn mức kinh doanh.

- Ngân hàng thương mại là một loại hình doanh nghiệp cung cấp các danh mục các dịch vụ tài chính đa dạng nhất, đặc biệt là tín dụng, tiết kiệm và dịch

vụ thanh toán và thực hiện nhiều chức năng tài chính nhất so với bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào trong nền kinh tế.

Ngày nay cùng với sự phát triển của nền kinh tế, dưới sự tác động của môi trường cạnh tranh và hợp tác đã tạo nên sự xâm nhập lẫn nhau giữa các ngân hàng thương mại với các định chế tài chính phi ngân hàng, với các công ty mà hình thành nên những tập đoàn kinh tế lớn. Từ đó làm cho việc rút ra một định nghĩa chính xác về ngân hàng thương mại không phải là điều dễ dàng.

1.1.2. Các hoạt động cơ bản của Ngân hàng thương mại

1.1.2.1. Hoạt động huy động vốn:

Một ngân hàng thương mại bất kỳ bao giờ cũng bắt đầu hoạt động của mình bằng việc huy động nguồn vốn. Đối tượng huy động của NHTM là tất cả các nguồn tiền nhàn rỗi trong dân cư, tổ chức kinh tế với bất kỳ quy mô và thời hạn nào. Nói cách khác, hoạt động ngân hàng thương mại huy động và tập trung vốn của tất cả các chủ thể trong nền kinh tế – những người có tiền tạm thời nhàn rỗi.

**** Vốn chủ sở hữu***

Vốn chủ sở hữu của mỗi ngân hàng được hình thành do tính chất sở hữu của ngân hàng quyết định. Đây là nguồn vốn phục vụ cho quá trình kinh doanh khi chưa có nguồn vốn huy động từ khách hàng. Vốn chủ sở hữu bao gồm vốn điều lệ, các quỹ dự trữ hình thành trong quá trình kinh doanh và các tài sản khác theo quy định của Nhà nước.

Xét về đặc điểm nguồn vốn chủ sở hữu chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng nguồn vốn, thông thường khoảng 10% tổng số vốn. Tuy chiếm tỷ trọng nhỏ trong kết cấu tổng nguồn vốn nhưng nó có vai trò rất quan trọng vì nó là vốn khởi đầu cho uy tín của ngân hàng đối với khách hàng.

Thể hiện:

- Tiền đề để được cấp giấy phép thành lập và thực hiện hoạt động ngân hàng

- Điều kiện cho phát triển và mở rộng hoạt động của ngân hàng vì các NHTM chỉ có thể mở rộng mạng lưới kinh doanh, gia tăng quy mô hoạt động với một mức vốn chủ sở hữu phù hợp theo quy định của Nhà nước và mức độ rủi ro trong kinh doanh của ngân hàng.

- Là thước đo năng lực tài chính của mỗi NHTM

- Bảo vệ rủi ro cho NHTM trong quá trình thực hiện hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng. Vốn chủ sở hữu không chỉ bảo vệ cho chủ sở hữu của ngân hàng mà còn bảo vệ người gửi tiền và Nhà nước trước các rủi ro đặc thù trong quá trình hoạt động ngân hàng.

- Duy trì lòng tin của công chúng đối với ngân hàng

Các NHTM sử dụng nguồn vốn chủ này chủ yếu để xây dựng, mua sắm tài sản cố định, các phương tiện làm việc và quản lý theo một tỷ lệ nhất định do Nhà nước quy định. Ngoài ra các NHTM còn có thể sử dụng vốn tự có và coi như tự có của mình để hùn vốn, liên doanh, cấp vốn cho các công ty con và các hoạt động kinh doanh khác.

** Tiền gửi tiết kiệm*

Hình thức này nhằm thu hút tiền nhàn rỗi từ các cá nhân dân cư. Thông thường nguồn tiền gửi tiết kiệm chiếm tỷ trọng rất lớn trong tổng nguồn huy động của các NHTM, có lãi suất cao và sự vận động của nguồn vốn này ổn định. Những người gửi tiền có thể gửi vào Ngân hàng trong khoảng thời gian ngắn hoặc dài tùy theo nhu cầu dự kiến sử dụng trong tương lai. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ trong kinh doanh là tất yếu. Ngày nay các NHTM thường cạnh tranh bằng cách nhận tiền gửi với nhiều loại kỳ hạn khác nhau, lãi và phương thức trả lãi khác nhau và cố gắng đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người gửi tiền.

Hiện nay các NHTM thường áp dụng các loại tiền gửi tiết kiệm là: tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn và tiền gửi tiết kiệm có kỳ hạn

** Tiền gửi giao dịch*

Đây là nguồn vốn mà NHTM huy động chủ yếu từ các doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường, hầu hết tất cả các doanh nghiệp đều mở tài khoản giao dịch tại các NHTM. Phần lớn những hoạt động thu chi bằng tiền của các doanh nghiệp chủ yếu là do các NHTM thực hiện. Bởi vậy lưu lượng tiền trong tài khoản của các doanh nghiệp tại các NHTM mặc dầu chiếm tỷ trọng rất lớn trong tổng nguồn huy động của các NHTM nhưng sự vận động của nguồn vốn này thường không ổn định, lãi suất thấp (thậm chí bằng 0).

Mục đích của nguồn tiền gửi này không nhằm lấy lãi mà để thực hiện các giao dịch. Ngày nay cùng với sự phát triển của nền kinh tế, không chỉ có các doanh nghiệp mà nhiều người dân cũng đã lựa chọn hình thức tiền gửi này để thực hiện các giao dịch trong cuộc sống hàng ngày của mình. Do đặc thù của tiền gửi này là có thể rút ra bất kỳ lúc nào nên còn gọi là tiền gửi không kỳ hạn hay tiền gửi có thể phát séc.

** Phát hành chứng khoán nợ:*

Khi nhìn vào bảng cân đối tài sản của một NHTM có thể dễ dàng nhận thấy bên nguồn vốn thì khoản mục huy động dưới hình thức tiền gửi là chiếm tỷ trọng lớn nhất và quan trọng nhất. Tuy nhiên các NHTM cũng có thể huy động vốn dưới nhiều hình thức khác nữa như phát hành các công cụ nợ trên thị trường tài chính như: phát hành các chứng chỉ tiền gửi, phát hành trái phiếu, kỳ phiếu. Nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng cũng như sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các NH, các NHTM phát hành các loại giấy tờ có giá với nhiều loại kỳ hạn, lãi suất khác nhau và có thể ghi danh hoặc không ghi danh.

** Vay các ngân hàng khác*

Bên cạnh nguồn vốn huy động, nếu vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu vay vốn của khách hàng hoặc ngân quỹ bị thiếu hụt do có nhiều dòng tiền rút

ra, các NHTM có thể vay nợ tại các NH khác như vay NHTW qua hình thức chiết khấu, tái chiết khấu các giấy tờ có giá, các hợp đồng tín dụng đã cấp cho khách hàng; hoặc vay của các tổ chức tài chính khác trên thị trường tiền tệ nhằm bổ sung cho thiếu hụt tạm thời về vốn.

** Hoạt động tiếp nhận vốn*

Các NHTM tiếp nhận vốn uỷ thác từ NHTW cho các chương trình của chính phủ hoặc từ các tổ chức kinh tế của các quốc gia và chính phủ khác hoặc của các định chế tài chính quốc tế cũng như của các chủ thể khác.

** Hoạt động khác*

Như hoạt động cung cấp dịch vụ tài chính khác như dịch vụ đại lý kiều hối, dịch vụ thanh toán cho khách hàng, dịch vụ phát hành chứng khoán cho khách hàng, dịch vụ kinh doanh thương mại quốc tế (ký quỹ mở L/C, bảo lãnh)

1.1.2.2. Hoạt động sử dụng vốn

** Hoạt động tín dụng:*

Hiện nay mặc dầu nền kinh tế hiện đại, các dịch vụ của NHTM rất phát triển nhưng hoạt động cơ bản nhất của NHTM vẫn là hoạt động truyền thống - hoạt động tín dụng.

Đây được coi là hoạt động quan trọng nhất đối với các NHTM. Bởi phần lớn lợi nhuận của các NHTM có được chủ yếu là thu từ hoạt động này. Hoạt động tín dụng là hoạt động thực hiện quá trình cung ứng vốn cho nền kinh tế nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất, đầu tư và tiêu dùng cho các chủ thể trong nền kinh tế.

Để thiết lập quy trình tín dụng thích hợp và nâng cao hiệu quả hoạt động, hoạt động tín dụng được phân chia theo những tiêu chí khác nhau như mục đích, thời hạn, mức độ tín nhiệm, phương pháp hoàn trả, phương thức cấp tín dụng.

Đặc thù của NHTM là kinh doanh tiền tệ. Nếu gặp rủi ro từ hoạt động tín dụng thì không chỉ ngân hàng và người tiết kiệm, đầu tư ảnh hưởng mà sẽ

kéo theo nhiều hậu quả cho nền kinh tế. Bởi vậy đặt ra yêu cầu các NHTM phải đặc biệt chú ý dành nhiều nguồn lực để quản trị các rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động này.

** Hoạt động ngân quỹ*

Là hoạt động duy trì khả năng thanh toán thường xuyên cho khách hàng và ngân hàng bằng việc duy trì một mức dự trữ thanh toán bắt buộc có thể do NHTU quy định hoặc do NHTM tính toán cũng như việc đảm bảo cơ cấu của các loại tiền để thanh toán cho khách hàng. Các khoản dự trữ này có thể là tiền mặt tại quỹ, tiền gửi tại các tổ chức tín dụng khác, hoặc chứng từ có giá có thể chuyển thành tiền trong thời gian ngắn như tín phiếu kho bạc hoặc các chứng khoán ngắn hạn có tính thanh khoản cao.

** Hoạt động đầu tư*

Hoạt động đầu tư là hoạt động dựa trên nguyên tắc lời cùng hưởng lỗ cùng chịu. Đối với các NHTM thì chủ yếu là đầu tư gián tiếp. Là hoạt động cho phép ngân hàng tự đầu tư trên thị trường chứng khoán thông qua việc mua các chứng khoán do chính phủ, công ty phát hành hoặc trực tiếp góp vốn vào doanh nghiệp để có thể tạo sự đa dạng trong sử dụng cũng như giảm rủi ro, tăng thu nhập và hỗ trợ thanh khoản khi cần thiết. Hoạt động đầu tư trên thị trường chứng khoán của các ngân hàng có thể tự thực hiện hoặc thông qua các công ty con để tìm kiếm lợi nhuận từ việc mua – bán chứng khoán nhằm hưởng chênh lệch giá hoặc hưởng thu nhập từ lãi nếu nắm giữ chứng khoán đến ngày đáo hạn. Trong quá trình phân bổ vốn, ưu tiên của hoạt động đầu tư thấp hơn so với mục tiêu đảm bảo dự trữ bắt buộc, dự phòng thanh khoản và cho vay.

1.1.2.3. Các hoạt động khác

Đây là nhóm hoạt động ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc đa dạng hoá hoạt động ngân hàng, giảm rủi ro của ngân hàng cũng như mang lại những khoản thu nhập với tỷ trọng ngày càng lớn. Mục đích của các hoạt

động này là nhằm tăng thêm nguồn thu nhập cho tổ chức tín dụng và thoả mãn những yêu cầu của nền kinh tế. Các hoạt động dịch vụ khác bao gồm:

** Dịch vụ uỷ thác*

Là dịch vụ quản lý tài sản và quản lý hoạt động tài chính cho cá nhân và doanh nghiệp. Dịch vụ này phát triển mạnh khi thị trường tài chính phát triển và đời sống ở mức cao. Gồm các dịch vụ:

- Uỷ thác trong quản lý tài sản và thực hiện di chúc
- Uỷ thác trong danh mục đầu tư chứng khoán
- Uỷ thác trong việc trả lương
- Uỷ thác phát hành cổ phiếu, trái phiếu, thanh toán lãi hoặc lợi tức và thanh toán vốn khi trái phiếu đáo hạn.

** Tư vấn*

Ngân hàng cung cấp dịch vụ tư vấn dựa trên nhu cầu của khách hàng và đội ngũ chuyên gia tài chính hùng hậu của mình. Các dịch vụ này bao gồm:

- Tư vấn về thuế
- Xây dựng dự án đầu tư cho các doanh nghiệp
- Tư vấn phát hành cổ phiếu và trái phiếu cho doanh nghiệp và chính phủ
- Tư vấn thiết lập kế hoạch tài chính cho doanh nghiệp và cá nhân
- Tư vấn về công nghệ, thị trường cho các doanh nghiệp trên cơ sở quan hệ với khách hàng và thông tin về thị trường, công nghệ

Dưới sự tác động của môi trường cạnh tranh, các NHTM ngày nay không chỉ tư vấn về tài chính mà còn có thể tư vấn về các vấn đề kinh tế xã hội khác.

** Cung cấp các dịch vụ bảo hiểm*

Loại dịch vụ bảo hiểm này nhằm đảm bảo cho khách hàng thanh toán nợ trong trường hợp tử vong hoặc thương tật. Bên cạnh đó NH cung cấp các loại bảo hiểm phi nhân thọ (tài sản và tai nạn). Tuy nhiên tùy theo quy định của từng quốc gia cũng giới hạn các NH thực hiện dịch vụ này (như phải

thành lập công ty bảo hiểm trực thuộc ngân hàng; hoặc chỉ được cung cấp bảo hiểm theo một tỷ lệ nhất định so với vốn chủ sở hữu Ngân hàng).

** Môi giới*

Các Ngân hàng có khuynh hướng đa năng trong việc cung cấp các dịch vụ tài chính trọn gói cho khách hàng, trong đó có dịch vụ môi giới.

Dịch vụ môi giới được phát sinh nhờ các NHTM có lợi thế thông tin tài chính, thương mại và kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính. Dịch vụ môi giới có nhiều loại:

- Môi giới giao dịch thương mại, nhất là các giao dịch thương mại quốc tế khi mà điều kiện tiếp cận thị trường của các doanh nghiệp có hạn.
- Môi giới chứng khoán. Việc cung cấp dịch vụ này có thể là trực tiếp hoặc gián tiếp tùy theo luật pháp từng nước.

** Bảo lãnh*

Các NHTM có thể phát hành các chứng thư bảo lãnh trong đó NH cam kết với bên thứ 3 về việc sẽ thực hiện nghĩa vụ thay cho khách hàng khi khách hàng không thực hiện đúng nghĩa vụ đã cam kết với bên thứ 3. Nhờ có hoạt động bảo lãnh của các NHTM mà tạo điều kiện cho các quan hệ kinh tế, thương mại phát sinh nhất là các quan hệ kinh tế thương mại quốc tế. Bù vào rủi ro mà các NHTM có thể gánh phải, các NHTM sẽ được hưởng khoản lệ phí do khách hàng trả.

** Phát hành và thanh toán hộ trái phiếu Chính phủ*

** Kinh doanh vàng, ngoại tệ.*

** Cho thuê tủ, két sắt*

** Chuyển ngân, thanh toán*

Trước sự bùng nổ của công nghệ thông tin, các NH cung cấp nhiều dịch vụ NH điện tử như: Thẻ, Internet Banking, Phonebanking hay các dịch vụ ngân hàng quốc tế được ngân hàng cung cấp cho khách hàng của mình.

Không phải bất kỳ một NHTM nào đều thực hiện kinh doanh tất cả các dịch vụ trên. Tùy theo quy định luật pháp từng quốc gia mà có cho các NHTM thực hiện tất cả các dịch vụ trên hay chỉ cho thực hiện một số dịch vụ. Khi luật pháp đã cho phép nhưng còn phải tùy theo đặc điểm, chiến lược kinh doanh, mục tiêu hoạt động của từng ngân hàng mà lựa chọn sản phẩm cung cấp phù hợp với NH mình. Trong mỗi sản phẩm của NH lại đa năng về hình thức, phương thức cung cấp. Khách hàng có thể thỏa mãn tất cả các nhu cầu dịch vụ tài chính tại một NHTM thông qua một địa điểm. Thực sự các NHTM đang trở thành một bách hoá tài chính trong nền kinh tế

1.1.3. Đặc điểm trong kinh doanh của ngân hàng thương mại hiện đại

Tham gia kinh doanh trong một lĩnh vực nhạy cảm là tiền tệ - một lĩnh vực mà các nhà kinh tế học coi là huyết mạch, cung cấp phương tiện lưu thông, thanh toán và chi phối hầu hết các hoạt động của nền kinh tế - các NHTM không chỉ trở thành một bộ phận quan trọng nhất trong guồng quay của bộ máy tuần hoàn vốn của nền kinh tế mà còn trở thành công cụ để Nhà nước có thể điều tiết vĩ mô. Bất kỳ một nền kinh tế nào muốn phát triển mạnh và ổn định phải có một hệ thống ngân hàng phát triển và vững mạnh.

Hoạt động của NHTM được coi là hoạt động kinh doanh hiện đại. Tuy nhiên tùy thuộc vào sự phát triển của nền kinh tế và khoa học kỹ thuật mà hoạt động của các NHTM cũng phát triển theo.

Trải qua quá trình phát triển lâu dài từ hoạt động của một ngân hàng sơ khai, phổ cập, đa năng và đến hiện nay là ngân hàng hiện đại, các NHTM đã chứng minh được việc kinh doanh trong Ngân hàng có những đặc thù và phức tạp riêng. Có thể nói những đặc điểm nổi bật trong kinh doanh NHTM hiện đại đó là:

- Thông qua các chiến lược và phương thức đầu tư khác nhau, các NHTM hiện nay đã thâm nhập sâu rộng hơn vào nền kinh tế, hình thành các tập đoàn tài chính công nghiệp lớn, có ảnh hưởng rất lớn đến toàn bộ nền kinh

tế, tài chính trong nước cũng như thị trường tài chính quốc tế. Điều đó thể hiện rõ hiện nay có rất nhiều NH được tổ chức dưới dạng các công ty đa quốc gia hay các tập đoàn tài chính, có trụ sở chính tại một nước nhưng có các công ty thành viên tại nhiều nước trên thế giới. Ngược lại, một NHTM cũng có thể là một công ty thành viên trong một tập đoàn công nghiệp lớn hoạt động trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Trên cơ sở đó, vốn và các nguồn lực tài chính có thể dễ dàng được điều chuyển qua các thị trường khác nhau, hoạt động của NH dễ thích ứng và khai thác được các thế mạnh của các thị trường đó đồng thời có thể hạn chế và giảm thiểu được rủi ro.

- Ngân hàng thương mại là NH kinh doanh tiền tệ. Do đó khi bị rủi ro không chỉ tổn hại đến NH đó mà sẽ kéo theo nhiều hậu quả cho cả nền kinh tế. Bởi vậy hoạt động của NH bị ràng buộc bởi nhiều quy định cũng như bị luật pháp kiểm soát chặt chẽ như: về điều kiện kinh doanh, các quy định về tiêu chuẩn của người lãnh đạo ngân hàng, quy định về dự trữ bắt buộc; bảo hiểm tiền gửi hoặc các tỉ lệ an toàn vốn như tỉ lệ thanh toán tức thời; nợ quá hạn; sử dụng vốn tự có đầu tư tài sản cố định và hàng loạt các ràng buộc khác.

Một thực tế cho thấy Ngân hàng càng hiện đại thì những những quy định và ràng buộc bởi luật pháp càng có xu hướng chặt chẽ hơn. Bởi một NH hiện đại rất cần thiết phải giảm thiểu những rủi ro trong hoạt động của mình.

- Nền kinh tế càng phát triển, hoạt động của NHTM cũng phát triển theo. Kéo theo đó là sự cạnh tranh gay gắt và khốc liệt giữa các NHTM không chỉ trong nước mà với cả các NH nước ngoài. Đặc thù các sản phẩm của ngân hàng chính là những dịch vụ. Các NHTM sẽ cạnh tranh thông qua việc cung cấp đa dạng các dịch vụ, tính tiện ích, lãi suất, sự phong phú của các sản phẩm và thương hiệu... Cùng với sự phát triển tốt bậc của công nghệ hiện đại, việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng đòi hỏi phải hiện đại hơn, tinh vi hơn. Do đó tạo ra những áp lực lớn trong cạnh tranh nhằm chiếm thị phần của các NHTM.

- Có vô vàn những rủi ro mà các NHTM luôn phải đối đầu trong hầu hết các hoạt động kinh doanh của mình như rủi ro thanh khoản, rủi ro tín dụng, rủi ro hối đoái, rủi ro lãi suất, rủi ro về vốn, rủi ro hoạt động, rủi ro tài chính, ... Mỗi loại rủi ro đều có những đặc điểm riêng nhưng hậu quả của nó đều có thể kéo theo nhiều hậu quả khác cho nền kinh tế. Như vậy có thể coi hoạt động của các NHTM chịu tác động của nhiều loại rủi ro đặc thù và rủi ro cao hơn các ngành kinh doanh khác.

Nói đến Ngân hàng hiện đại nghĩa là NH đó đang hoạt động trong một nền kinh tế hiện đại. Hoạt động của NH phải đa năng, thậm chí mạo hiểm. Do đó những nguy cơ rủi ro đối với NHTM cũng sẽ lớn hơn.

- Chịu tác động mạnh mẽ của yếu tố môi trường kinh doanh vì ngân hàng là một định chế tài chính trung gian. Khách hàng của ngân hàng chủ yếu là các doanh nghiệp. Tình trạng kinh doanh có hiệu quả của các doanh nghiệp là yếu tố có tính quyết định đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng vì chỉ khi khách hàng của ngân hàng có lợi nhuận họ mới có nhu cầu về vốn và sử dụng các dịch vụ trả phí khác do ngân hàng cung cấp. Mặt khác, khách hàng của ngân hàng hoạt động có hiệu quả mới có khả năng hoàn trả vốn gốc cũng như thanh toán đủ tiền lãi cho ngân hàng theo đúng cam kết giữa ngân hàng và khách hàng.

- Mặc dầu nguồn vốn hoạt động chủ yếu của Ngân hàng thương mại là nguồn vốn huy động. Nguồn vốn chủ sở hữu ngân hàng tham gia trong hoạt động kinh doanh chiếm một tỉ trọng nhỏ. Tuy nhiên, về qui mô tuyệt đối, vốn của chủ sở hữu các ngân hàng thương mại có thể lớn hơn nhiều so với các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực khác. Đặc biệt là vai trò của nguồn vốn này quyết định sự sống còn trong việc duy trì các hoạt động thường nhật và đảm bảo cho ngân hàng khả năng phát triển lâu dài.

Xu hướng của một NHTM hiện đại là phải vững mạnh về tài chính. Trong đó vốn chủ sở hữu đóng vị thế quan trọng quyết định đến quy mô cũng như năng lực và thương hiệu của mỗi ngân hàng.

- Trong hoạt động kinh doanh của một NHTM hiện đại phải đảm bảo đa dạng về tài sản. Ngoài dự trữ bằng tiền mặt còn có những tài sản khác như chứng khoán và các loại giấy tờ có giá. Việc đa dạng hoá các loại tài sản này còn tạo thuận lợi cho các NHTM khi gặp khó khăn trong vấn đề thanh khoản. Mặt khác đây cũng là điều khác biệt dễ nhận thấy trong cấu trúc tài sản của Ngân hàng thương mại so với các doanh nghiệp kinh doanh thông thường khác.

- Sản phẩm, dịch vụ ngân hàng do các ngân hàng thương mại cung ứng mang tính vô hình. Đây là một đặc trưng cơ bản nhất để phân biệt sản phẩm dịch vụ tài chính với các sản phẩm hàng hoá khác. Người mua sản phẩm dịch vụ tài chính thường không nhìn thấy hình thái vật chất cụ thể của loại hình dịch vụ. Nghĩa là người ta không cầm được nó, sờ mó được nó. Từ đặc tính này làm cho người mua khó đánh giá chất lượng và so sánh như hàng hoá khác. Để đưa được sản phẩm, dịch vụ của mình ra ngoài công chúng, ngân hàng cần có một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, được đào tạo về kinh tế - tài chính – ngân hàng nhằm có thể chuyển tải tính trừu tượng và phức tạp của sản phẩm, dịch vụ ngân hàng đến khách hàng.

- Từ khi NHTM còn dưới dạng sơ khai hay phổ cập và đến hiện nay là NH hiện đại thì nghiệp vụ chính của NHTM vẫn là huy động và cho vay. Hoạt động chiếm tới gần 70% lợi nhuận của mỗi NHTM. Tuy nhiên, trong kinh doanh của một NH hiện đại thì bên cạnh nghiệp vụ truyền thống đó còn có rất nhiều dịch vụ khác cũng rất phát triển như: bảo lãnh, tư vấn, môi giới... Nền kinh tế càng hiện đại, NH cũng phải hiện đại theo. Và tất yếu các dịch vụ ngoại bảng của NHTM cũng sẽ phát triển mạnh. Thậm chí hiện nay các NHTM chủ yếu cạnh tranh qua các dịch vụ này nhiều hơn cả hoạt động tín dụng.

- Không có quy chế bảo hộ độc quyền sản phẩm - dịch vụ trong hoạt động ngân hàng. Đây là điểm khác biệt lớn giữa kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng với các lĩnh vực kinh doanh khác vì các NHTM được quyền tự do sao chép sản phẩm, dịch vụ của nhau mà không phải thanh toán hoặc chi trả cho người phát hiện hoặc tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

Ngày nay cùng với sự phát triển của nền kinh tế, đặc biệt là khoa học công nghệ. Các sản phẩm dịch vụ của NHTM ra đời còn có sự tham gia của các định chế tài chính phi NH trong quá trình thanh toán.

1.2. Cơ cấu Ngân hàng thương mại

1.2.1. Khái niệm cơ cấu

Cơ cấu ngân hàng là mối tương quan tỷ lệ giữa các yếu tố cấu thành theo các tiêu chí khác nhau của một ngân hàng. Bao gồm: (i) Cơ cấu tài chính; (ii) Cơ cấu hoạt động; (iii) Cơ cấu tổ chức; (iv) Cơ cấu nhân lực. Mỗi ngân hàng có những đặc thù riêng sẽ có những cơ cấu riêng phù hợp với ngân hàng mình.

Tuy nhiên, không phải mọi mối tương quan tỷ lệ đều nói lên cơ cấu (dù cơ cấu là tỷ lệ). Chỉ có những tỷ lệ quan trọng, quyết định đến sự an toàn và sinh lợi của ngân hàng mới tạo nên cơ cấu .

Khi nghiên cứu cơ cấu của các Ngân hàng thương mại, chúng ta thường chú trọng đến thực tế cơ cấu hiện tại của các Ngân hàng có phù hợp với yêu cầu của nền kinh tế hay không. Cơ cấu chỉ một trạng thái thông qua các tỷ lệ. Do đó nó có thể tồn tại một cách khách quan nhưng cũng có thể có sự thay đổi nếu các ngân hàng cần thay đổi nó.

1.2.2. Nội dung cơ cấu Ngân hàng thương mại

Khi nghiên cứu nội dung cơ cấu của NHTM, tác giả dựa trên tiêu chí của lý thuyết CAMELS để nhằm đưa ra chuẩn mực về cơ cấu của các NHTM. Trong đó những tỷ lệ quan trọng về vốn, tài sản, năng lực quản lý tạo nên an

toàn và sinh lợi cho ngân hàng. Lý thuyết CAMELS cho rằng nếu quản lý tốt các yếu tố đó sẽ giảm thiểu rủi ro, đảm bảo an toàn cho hệ thống ngân hàng. Điều đó cũng phản ánh phần nào cơ cấu hợp lý của mỗi NHTM.

1.2.2.1. Cơ cấu tài chính

Cơ cấu tài chính của một NHTM được coi là hợp lý nhằm hoạt động có hiệu quả thì phải đáp ứng được các chỉ tiêu theo thông lệ quốc tế về chuẩn mực là phải có đủ vốn, chất lượng tài sản cao và có khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế.

Một NHTM được xem là đủ vốn khi vốn chủ sở hữu thoả mãn:

- Đảm bảo khả năng bù đắp rủi ro, chống rơi vào tình trạng vỡ nợ cho chủ sở hữu Ngân hàng.
- Đảm bảo an toàn cho việc chi trả cho người gửi tiền khi có tình huống xấu xảy ra.
- Đảm bảo đáp ứng đủ cho nhu cầu hoạt động của một Ngân hàng như mở rộng mạng lưới chi nhánh, trang bị thiết bị công nghệ Ngân hàng...
- Thoả mãn nhu cầu sử dụng đòn bẩy tài chính để nâng cao suất sinh lời của vốn chủ sở hữu.
- Đảm bảo các yêu cầu mang tính luật định liên quan đến vốn chủ sở hữu như: các quy định về tỷ lệ sử dụng vốn chủ sở hữu để mua sắm tài sản cố định, quy mô cho vay, bảo lãnh tối đa đối với một khách hàng...

Trong hoạt động kinh doanh của NHTM thì vốn chủ sở hữu là vô cùng quan trọng mặc dù nó chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong tổng nguồn vốn của ngân hàng (khoảng <10%), nhưng nó có vai trò quan trọng quyết định đến quy mô và phạm vi kinh doanh của NH. Nó là cơ sở để quyết định huy động vốn trên thị trường và được sử dụng nó vào những mục đích gì. Mặt khác vốn chủ sở hữu đóng vai trò như tấm đệm nhằm chống đỡ những rủi ro phá sản NH, tạo niềm tin cho công chúng về năng lực tài chính của NHTM.

Các chỉ tiêu phản ánh cơ cấu tài chính của NHTM:

- *Tỷ lệ đầu tư cố phần hoặc liên doanh so với vốn chủ sở hữu*

Tuỳ theo quy định cụ thể của từng nước đối với NHTM của mình về tỷ lệ này nhằm đảm bảo an toàn trong hoạt động cho các NHTM. Ở Việt nam tỷ lệ này không được vượt quá 50% vốn chủ sở hữu.

- *Tỷ lệ cho vay các đối tượng ưu đãi so với vốn chủ sở hữu*

Các NHTM hoạt động chủ yếu là huy động và cho vay. Phần lợi nhuận mà NH có được là chênh lệch lãi suất đầu vào và đầu ra. Tuy nhiên khi có những món vay cho các đối tượng ưu đãi (nghĩa là các NHTM phải ưu đãi về khối lượng cho vay, lãi suất...). Do vậy cần phải có những mức khống chế hoặc quy định tỷ lệ nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động cho các NHTM.

Ở Việt nam thì cho vay đối tượng ưu đãi không vượt quá 5% vốn chủ sở hữu và cho vay đối với một khách hàng không vượt quá 15%. Sở dĩ như vậy nhằm tránh tình trạng “bỏ trứng vào một rổ” khi NH gặp rủi ro sẽ rất khó khắc phục

- *Mức huy động tiền gửi so với vốn chủ sở hữu*

Về nguyên tắc, vốn chủ sở hữu chỉ được sử dụng một cách có giới hạn trong việc mua sắm tài sản bù đắp tổn thất khi không còn nguồn nào khác và là căn cứ để giới hạn các hoạt động kinh doanh tiền tệ.

Theo quy định ở Việt nam, tổng mức huy động vốn của một NHTM không vượt quá 20 lần vốn chủ sở hữu của NHTM đó.

Hệ số an toàn vốn tối thiểu = $\frac{\text{Vốn tự có}}{\text{Tổng tài sản có rủi ro quy đổi}}$

Trong đó:

$$\text{Tổng tài sản có} \\ \text{rủi ro quy đổi} = \frac{\text{Tài sản rủi ro nội bảng} \times \text{hệ số rủi ro}}{\text{Tài sản rủi ro ngoại bảng} \times \text{hệ số rủi ro}}$$

Hệ số an toàn này được gọi là hệ số Cooke - Hệ số Cooke là thước đo độ bền của mỗi ngân hàng. Theo chuẩn mực quốc tế thì hệ số này phải đạt tối thiểu là 8% thì mới được coi là an toàn

Như vậy cơ cấu tài chính của một NHTM được coi là hợp lý nhằm hoạt động có hiệu quả thì phải đáp ứng được các chỉ tiêu theo thông lệ quốc tế về chuẩn mực là phải có đủ vốn, chất lượng tài sản cao và có khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế

1.2.2.2. Cơ cấu hoạt động

Hoạt động chủ yếu của NHTM gồm cho vay, đầu tư và các hoạt động khác. Để nghiên cứu cơ cấu hoạt động của một NHTM, trước hết chúng ta xem xét cơ cấu tài sản có và tài sản nợ của NH. Từ đó phân tích, đánh giá các nhóm tài sản có cho vay từng loại dịch vụ theo một chuẩn mực nhất định, sau đó tổng hợp các chỉ tiêu này để đưa ra đánh giá về chất lượng tài sản có của NHTM.

Tài sản có của NHTM là kết quả của việc sử dụng vốn của NH đó, nó bao gồm tất cả các khoản mục bên phải của bảng cân đối tài sản của NHTM, đó là: Tài sản ngân quỹ, tài sản cho vay, tài sản đầu tư và tài sản cố định. Chất lượng tài sản có là chỉ tiêu tổng hợp nói lên khả năng bền vững về mặt tài chính, khả năng sinh lời, năng lực quản lý và phần lớn rủi ro trong hoạt động kinh doanh tiền tệ. Trong tài sản có có thể chia thành hai nhóm: Một là nhóm tài sản có khả năng sinh lời. Hai là nhóm tài sản có không có khả năng sinh lời. Trong đó tài sản có sinh lời có vai trò quan trọng quyết định hiệu quả kinh doanh của một NHTM. Vì vậy chất lượng tài sản có là một trong những chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá một NH.

Thông thường phân tích chất lượng tài sản có trước hết phải xem xét tính hợp lý trong cơ cấu của nó nhằm đáp ứng tốt nhất yêu cầu nâng cao mức doanh lợi, đồng thời đảm bảo khả năng thanh toán đối với khách hàng.

Để đánh giá tính hợp lý trong cơ cấu tài sản có của một NHTM có thể sử dụng 2 chỉ số sau:

Thứ nhất, chỉ số cơ cấu tỷ lệ của 4 nhóm tài sản có: Ngân quỹ, cho vay, đầu tư và tài sản cố định. Qua chỉ số này người ta có thể nhận định tính hợp lý của việc sử dụng vốn của một NHTM. Ngân hàng nào có tỷ trọng tài sản cho vay và tài sản đầu tư càng lớn với điều kiện đảm bảo những tỷ lệ thích đáng cho tài sản ngân quỹ và tài sản cố định thì cơ cấu tài sản có của NH đó càng hợp lý.

Thứ hai, chỉ số cơ cấu tỷ lệ của 2 nhóm tài sản có sinh lời và tài sản có không sinh lời. Chỉ số này cho phép nhận định mức độ tận dụng các nguồn vốn của một NH để đạt mục tiêu kinh doanh của NH đó là tối đa hoá lợi nhuận. Tài sản có không sinh lời như tiền mặt tại quỹ, tiền gửi dự trữ bắt buộc tại NHTW, tài sản cố định là quan trọng không thể thiếu nhằm đảm bảo khả năng thanh toán, phòng tránh rủi ro cho NHTM. Nhưng chỉ có tài sản có có khả năng sinh lời mới mang lại thu nhập đảm bảo sự tồn tại và phát triển của một NH. Do vậy nhóm tài sản có sinh lời phải chiếm tỷ trọng áp đảo so với nhóm tài sản có không sinh lời.

Mặt khác, chất lượng tài sản có còn thể hiện ở chỉ tiêu chất lượng tín dụng và tác động của nó đối với tình hình tài chính của NHTM. Chỉ tiêu cơ bản để đánh giá chất lượng tín dụng là chỉ số tài sản có đọng:

$$\text{Chỉ số tài sản có đọng} = \frac{\text{Tổng giá trị tài sản có đọng trong kỳ}}{\text{Tổng giá trị tài sản có trong kỳ}}$$

Với chỉ tiêu này, người ta có thể nhận xét mức độ của tài sản có đọng nói chung trong một thời kỳ nhất định của một NH. Khi tổng hợp các khoản nợ của một thời kỳ nào đó nếu nó bằng hoặc lớn hơn 50% vốn của NH thì có thể khẳng định khả năng thanh toán và khả năng sinh lời của NH này đang bị suy yếu, nếu không có giải pháp thích hợp có thể dẫn tới sự phá sản của NH đó.

Phân tích chất lượng tài sản có còn được đánh giá trên góc độ tài sản đảm bảo của khoản vay. Vì tài sản đảm bảo góp phần làm nhẹ mức độ nghiêm trọng của tài sản đọng. Và tình trạng ngoại hối thể hiện giá trị tài sản có đánh giá bằng ngoại tệ ở trạng thái trường thế hay đoản thế, để biết được nguy cơ rủi ro có thể gặp trong kinh doanh ngoại hối của NH.

Việc phân tích và đánh giá về diễn biến của cơ cấu tài sản nợ và tài sản có của một NHTM được thực hiện thông qua bảng phân tổ của NHTM đó . Bảng phân tổ tài sản nợ và tài sản có của NHTM được sắp xếp theo các khoản mục trên cơ sở đó có thể dễ dàng nhận thấy tính hợp lý của cơ cấu nguồn vốn và tài sản, tỷ trọng giữa vốn ngoại tệ và vốn nội tệ, tỷ trọng giữa vốn ngắn hạn và dài hạn, tỷ lệ giữa tài sản sinh lời và không sinh lời, tình trạng không bình thường về số dư tiền gửi giảm liên tục, số dư nợ quá hạn tăng, tổng giá trị tài sản có đọng không đảm bảo khả năng thanh toán, chi phí có xu thế tăng... cuối cùng các số liệu qua bảng phân tổ còn được dùng để tính các chỉ số tài chính trong phân tích và xếp loại các NHTM.

** Đánh giá cơ cấu tài sản nợ*

- Vốn huy động chủ yếu từ nguồn nào
- Diễn biến tăng hay giảm của vốn theo kỳ hạn và lãi suất
- Khả năng huy động vốn hiện tại và tương lai
- Uy tín của NH trên thị trường

** Đánh giá cơ cấu tài sản có*

- Tỷ trọng tài sản có sinh lời / Tổng tài sản

Tài sản có sinh lời: những tài sản có mang lại thu nhập cho tổ chức tín dụng bao gồm dư nợ cho vay có khả năng thu được lãi, tiền gửi ở các tổ chức tín dụng khác, các khoản hùn vốn liên doanh và các khoản đầu tư khác.

- Tỷ trọng tài sản có không sinh lời / Tổng tài sản

Tài sản có không sinh lời: tồn quỹ tiền mặt, tiền gửi dự trữ bắt buộc, tài sản cố định và các tài sản có khác.

- Tỷ trọng tổng dư nợ / Tổng tài sản có
- Tỷ trọng nợ quá hạn / Tổng dư nợ

Một số chỉ tiêu đánh giá cơ cấu hoạt động của NHTM:

- *Tín dụng và đầu tư / Tổng tài sản*

Trong hoạt động của NHTM thì cơ cấu về tín dụng luôn luôn chiếm tỷ trọng lớn hơn hoạt động đầu tư. Đặc điểm của đầu tư đó là hoạt động theo nguyên tắc lời cùng hưởng và lỗ cùng chịu. Mặt khác vai trò của NHTM là dẫn vốn từ nơi thừa sang nơi thiếu, đáp ứng nhu cầu về vốn cho nền kinh tế. Nếu tỷ lệ đầu tư lớn đồng nghĩa với rủi ro sẽ cao. Do vậy các NHTM hoạt động theo quy định về đảm bảo các tỷ lệ này ở mức cho phép trên tổng tài sản của mình.

Khi nghiên cứu, cần xem xét các chỉ tiêu này ảnh hưởng như thế nào trong hoạt động của NH, từ đó đưa ra quyết định cần tăng hay giảm các tỷ lệ này trong chiến lược cơ cấu lại của các NHTM nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động cho NH.

- *Hoạt động phi tín dụng / tín dụng*

Bên cạnh hoạt động truyền thống của NHTM là tín dụng thì các hoạt động phi tín dụng cũng ngày càng phát triển, góp phần làm tăng thu nhập cho NH rất đáng kể.

Các hoạt động phi tín dụng như: bảo lãnh, bao thanh toán, uỷ thác, môi giới... Tuy nhiên những hoạt động này thường không thể lớn hơn hoạt động tín dụng bởi như vậy lợi nhuận mang lại cho các NHTM sẽ không lớn. Thông thường những hoạt động này đều có thu phí nhưng không đáng kể.

- *Tín dụng / đầu tư*

Vốn tín dụng chiếm tỷ trọng càng cao phản ánh vai trò của NH đối với phát triển kinh tế ngày càng tăng. Tuy nhiên, đảm bảo cho nền tài chính phát

triển cân đối cần phải đảm bảo hợp lý giữa kênh tài chính trực tiếp và kênh tài chính gián tiếp.. để tránh hoạt động ngân hàng cung ứng vốn một cách quá tải gây nhiều rủi ro cho hệ thống tài chính.

Cơ cấu tín dụng phải phù hợp. Được thể hiện trên các tiêu thức phân bổ khác nhau: theo kỳ hạn, theo thành phần kinh tế, theo ngành, theo vùng lãnh thổ, theo quy mô doanh nghiệp...

* *Các tỷ lệ phản ánh khả năng sinh lời trong hoạt động ngân hàng:*

$$\begin{array}{l} \text{Tỷ lệ thu nhập trên vốn} \\ \text{chủ sở hữu (ROE)} \end{array} = \frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

Chỉ số này là hệ số đo lường hiệu quả sử dụng của một đồng vốn tự có. Nếu ROE quá lớn so với ROA chứng tỏ vốn tự có của NH chiếm tỷ trọng nhỏ so với tổng nguồn vốn. Việc huy động vốn quá nhiều có thể ảnh hưởng đến sự lành mạnh trong kinh doanh của NH.

$$\begin{array}{l} \text{Tỷ lệ thu nhập trên} \\ \text{tổng tài sản (ROA)} \end{array} = \frac{\text{Thu nhập sau thuế}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Chỉ số này cho phép xác định hiệu quả kinh doanh của một đồng tài sản có. ROA lớn chứng tỏ hiệu quả kinh doanh của NH tốt, cơ cấu tài sản của NH hợp lý. Nhưng nếu ROA quá lớn thì rủi ro lại có thể xảy ra bởi lẽ lợi nhuận cao bao giờ cũng song hành với rủi ro lớn. Vì vậy việc so sánh ROA giữa các kỳ hạch toán đối chiếu với sự di chuyển các loại tài sản có có thể rút ra nguyên nhân thành công hoặc thất bại của NH.

$$\text{Lãi bình quân đầu ra} = \text{Tổng thu nhập lãi} / \text{Tổng tài sản có sinh lời}$$

Chỉ số này nhằm xác định cơ cấu của thu nhập để có những biện pháp phù hợp nhằm tăng lợi nhuận của NHTM đồng thời có thể kiểm soát được rủi ro trong kinh doanh.

Lợi nhuận ròng / tổng thu nhập

Chỉ số này cho biết hiệu quả của một đồng thu nhập đồng thời đánh giá hiệu quả quản lý thu nhập của NH. Chỉ số này cao chứng tỏ NH đã có những biện pháp tích cực trong việc giảm chi phí và tăng thu nhập

Tổng thu nhập / Tài sản có

Chỉ số này đo lường hiệu quả sử dụng tài sản có của NH. Chỉ số này có chứng tỏ NH đã phân bổ tài sản có một cách hợp lý

Tổng chi phí / Tổng tài sản có

Chỉ số này xác định chi phí phải bỏ ra cho việc sử dụng tài sản có. Chỉ số này cao chứng tỏ NH quản lý chi phí kém hiệu quả.

Tổng chi phí / Tổng thu nhập

Chỉ số này tính toán khả năng bù đắp chi phí của một đồng thu nhập. Đây cũng là chỉ số đo lường hiệu quả kinh doanh của NHTM. Thông thường chỉ số này phải < 1 , nếu > 1 chứng tỏ NH hoạt động kém hiệu quả.

Như vậy thông qua các chỉ số để phản ánh hoạt động của một NHTM. Từ đó đánh giá cơ cấu hoạt động có hiệu quả hay không nhằm đưa ra những giải pháp hữu hiệu cho các NHTM.

1.2.2.3. Cơ cấu tổ chức

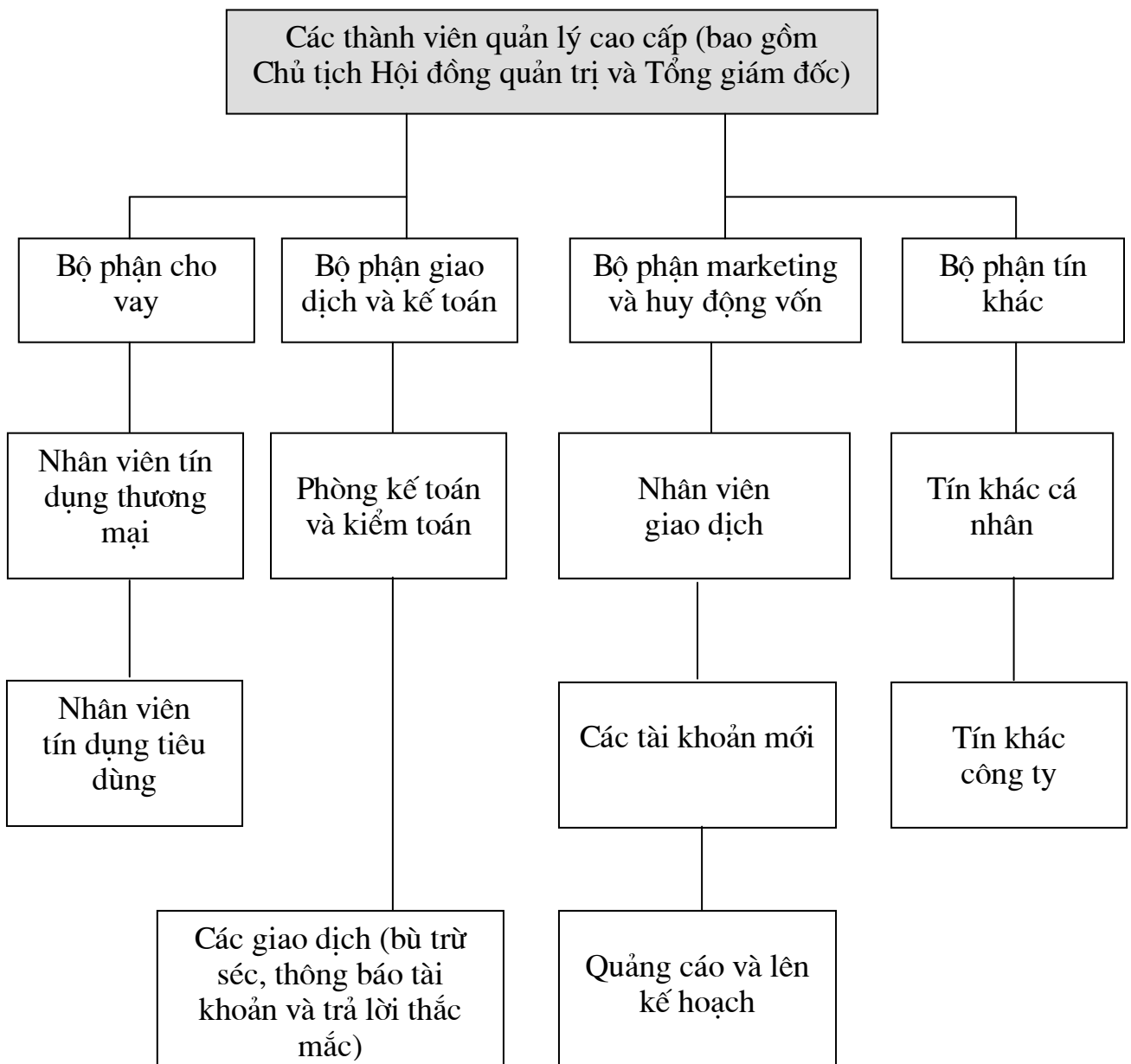
Cơ cấu tổ chức của một NHTM có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của NH. Một điều kiện cần thiết trong các phương thức tổ chức áp dụng đối với các Ngân hàng là việc tách bạch nhiệm vụ và quyền hạn. Sự tách bạch này bao gồm sự tách bạch về mặt chức năng và sự tách bạch về cán bộ nhân viên.

Trong một ngân hàng thương mại, có hai chức năng điển hình nhất là cấp tín dụng và kinh doanh nguồn vốn. Cả hai lĩnh vực này sẽ được sử dụng

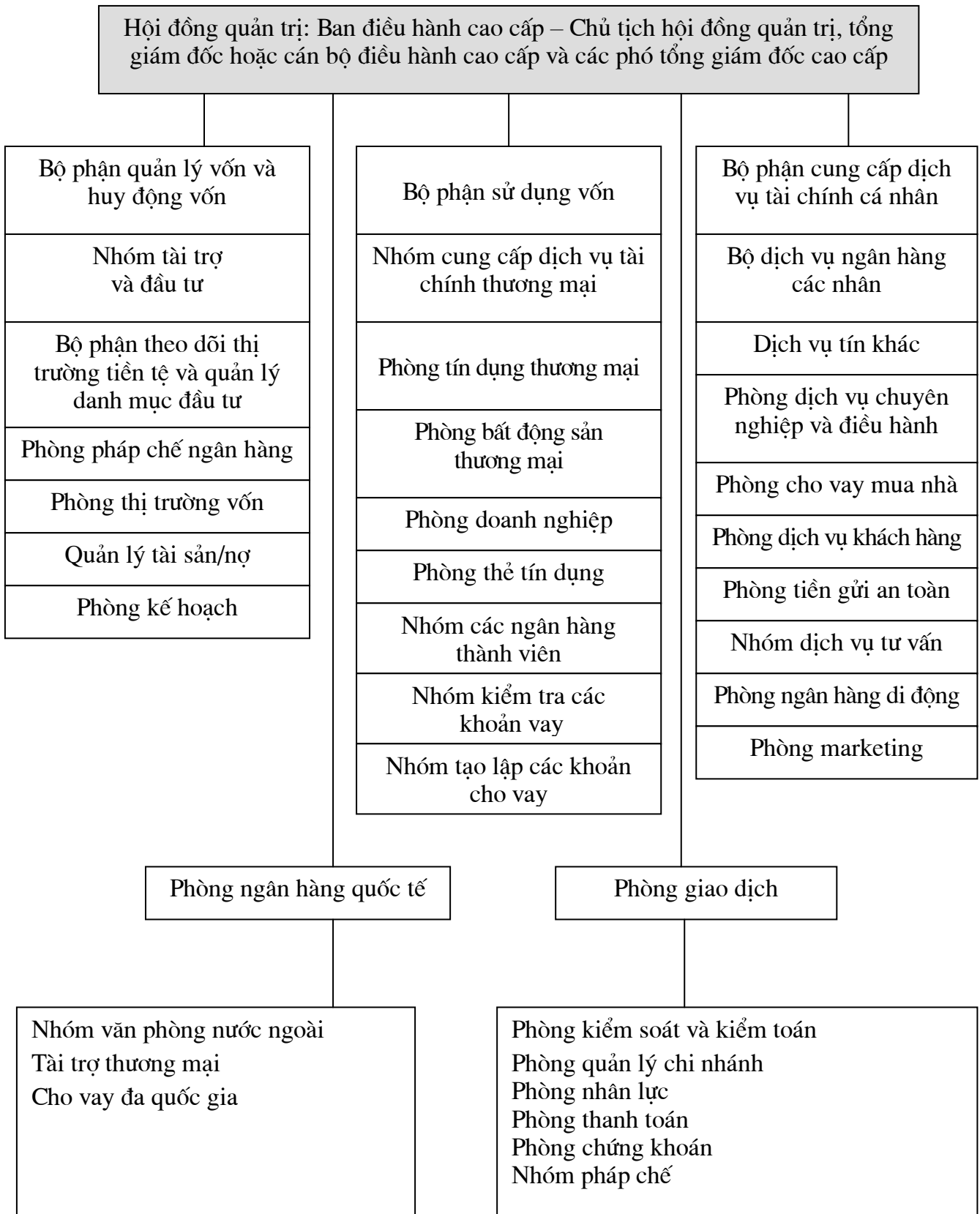
như là hai điểm tham chiếu trong phân minh hoạ những chuẩn mực tối thiểu đối với cơ cấu tổ chức cần phải có đối với một NHTM.

Tuỳ theo đặc điểm cụ thể của từng NHTM mà có những cơ cấu tổ chức khác nhau. Hai mô hình dưới đây đại diện cho hai mô hình cơ cấu phổ biến của NHTM trên thế giới.

Sơ đồ 1.1: Mô hình tổ chức của NHTM đơn giản [49]



Sơ đồ 1.2: Mô hình tổ chức của NHTM hiện đại [49]



Có thể dễ dàng nhận thấy Ngân hàng hiện đại luôn luôn có lợi thế hơn hẳn so với NH nhỏ và lạc hậu. Do phục vụ trên nhiều thị trường với nhiều dịch vụ khác nhau, các NH mạnh thường được đa dạng hoá tốt hơn cả về vị trí địa lý và loại hình sản phẩm, nhờ đó hạn chế được những rủi ro trong nền kinh tế.

Trong những năm gần đây hầu hết các NHTM đều có xu hướng phát triển thành những mô hình NH hiện đại, đa năng. Đó là cơ cấu 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 sản phẩm dịch vụ, nâng cao hiệu quả quản lý và mở rộng mạng lưới ngân hàng.

1.2.2.4. Cơ cấu nhân lực

Để một NHTM có đủ lực cạnh tranh trong nền kinh tế, bên cạnh những yếu tố như năng lực tài chính mạnh, mô hình tổ chức hiện đại, thì cơ cấu nhân lực phải đảm bảo hợp lý và hiệu quả. Có thể nói trình độ của nhân viên ngân hàng đóng vai trò rất quan trọng đối với các NHTM, đặc biệt là các NH hiện đại hiện nay. Yếu tố con người góp phần đảm bảo sự hoạt động hiệu quả của NH hoạt động trong một thị trường và môi trường công nghệ liên tục phát triển thay đổi. Ví dụ, cùng với quá trình phi quản lý hoá của các quốc gia trên thế giới và sự gia tăng số lượng các đối thủ cạnh tranh mà các NH phải đối mặt, ngày càng nhiều NH được điều hành theo hướng thị trường và hướng tới việc tăng doanh số hoạt động - phản ánh nhanh chóng với sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng và với những thách thức từ các đối thủ cạnh tranh. Xu hướng này buộc nhà quản lý NH phải chú ý hơn tới hoạt động Marketing và những phản ứng từ phía cổ đông. Những hoạt động mới này đòi hỏi NH phải có một đội ngũ nhân viên quản lý có thể đầu tư thời gian và có năng lực trong việc khảo sát nhu cầu, phát triển các dịch vụ mới thay đổi các dịch vụ cũ cho phù hợp với nhu cầu của khách hàng. [49]

Hiện nay do sức ép của hội nhập và toàn cầu hoá, hoạt động của NHTM có tính nhạy cảm cao do kinh doanh tiền tệ, tiêu chí của một NH là kinh doanh đa năng, cung cấp nhiều sản phẩm dịch vụ hiện đại, ứng dụng được các thành tựu của công nghệ thông tin... Do vậy các NH có xu hướng trong cơ cấu nhân lực của mình là phải tạo dựng được đội ngũ cán bộ quản lý tinh thông nghiệp vụ, quản lý giỏi và thực sự năng động.

Mỗi NHTM trong nền kinh tế hiện đại cần phải xây dựng cho mình một chiến lược đào tạo nguồn nhân lực dài hạn – Đây là điểm mấu chốt mà trong cơ cấu nhân lực các NH thường quan tâm tới. Việc củng cố và nâng cao chất lượng cán bộ đủ năng lực quản lý trong bối cảnh hội nhập kinh tế và toàn cầu hoá, vững về chính trị, tinh thông nghiệp vụ ngân hàng và các nhạy bén với các vấn đề kinh tế khác, có khả năng sử dụng ngoại ngữ, phong cách hiện đại, tác phong công nghiệp, kỷ luật cao và đặc biệt nắm vững kỹ năng quản lý. Xây dựng được đội ngũ cán bộ như vậy trong cơ cấu của mình sẽ góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các NH trong xu thế hội nhập và toàn cầu hoá nền kinh tế hiện nay.

1.2.3. Những khuynh hướng ảnh hưởng đến cơ cấu của các ngân hàng

Cơ cấu NHTM có thể thay đổi do nhiều nhân tố gây ra. Những thay đổi ảnh hưởng đến cơ cấu ngân hàng như:

Quá trình toàn cầu hoá về kinh tế và toàn cầu hóa ngân hàng. Quá trình tự do hoá, toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới đang phát triển ngày càng mạnh mẽ cả về quy mô và tốc độ. Toàn cầu hoá kinh tế cùng với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin đã tạo ra sự liên kết thị trường hàng hóa, dịch vụ và tài chính xuyên biên giới. Song song đó sự bành trướng địa lý và hợp nhất các ngân hàng cũng đã vượt ra khỏi ranh giới lãnh thổ của một quốc gia và lan rộng ra với quy mô toàn cầu. Các ngân hàng mạnh nhất trên thế giới cạnh tranh với nhau trên tất cả các lục địa. Mặt khác xu hướng

hiện nay là hội nhập, do vậy việc cho phép những ngân hàng ở nước này sở hữu và quản lý chi nhánh ngân hàng ở nước kia là hoàn toàn có thể. Điều này đòi hỏi tất yếu tất cả các ngân hàng đều phải sẵn sàng có sự chuẩn bị để “toàn cầu hoá”. Thậm chí cần phải thay đổi toàn bộ cơ cấu thực tại nếu cần thiết. Như vậy cơ cấu ngân hàng chịu ảnh hưởng cũng như yêu cầu của nền kinh tế hội nhập rất lớn.

Tác động của các quy định đối với hoạt động ngân hàng. Ngân hàng thương mại kinh doanh tiền tệ, một trong những lĩnh vực nhạy cảm và có tác động hầu hết đến các lĩnh vực trong nền kinh tế. Do vậy hoạt động của NHTM cũng bị luật pháp kiểm soát một cách chặt chẽ bởi những quy định riêng trong hoạt động của mình. Về tổng thể, những quy định ràng buộc này tạo thuận lợi cho các NHTM trong việc hạn chế và phòng chống những rủi ro xảy ra. Tuy nhiên, vì mục đích kinh doanh của NHTM là lợi nhuận, do vậy trong một số trường hợp thì những quy định này lại chính là những rào cản trong việc tạo ra lợi nhuận đối với NH. Theo lý thuyết quản lý của nhà kinh tế học George Stigler thì các công ty trong những ngành chịu sự quản lý chặt chẽ thường tìm cách thoát khỏi hàng rào quy định, tạo ra lợi nhuận mang tính độc quyền bởi vì thực tế là các quy định thường ngăn cản sự gia nhập của các công ty khác vào những ngành được kiểm soát. Như vậy việc thay đổi các quy định của luật pháp đối với ngành kinh doanh đặc thù là các NHTM là rất khó khăn. Thậm chí nền kinh tế càng phát triển và hiện đại thì những quy định này càng có xu hướng chặt chẽ hơn. Do đó để thích nghi với những quy định, các ngân hàng phải thay đổi cơ cấu của mình cho phù hợp nhằm tối đa hoá hiệu quả hoạt động của mình.

Sự gia tăng cạnh tranh. Đặc trưng của NHTM là cung cấp các sản phẩm dịch vụ. Vì vậy cạnh tranh có sự tác động lớn đối với các Ngân hàng cũng chủ yếu liên quan đến dịch vụ như giá cả, chất lượng phục vụ, thương

hiệu và lòng tin khách hàng... Đặc biệt sự cạnh tranh trong lĩnh vực dịch vụ tài chính này ngày càng trở nên quyết liệt khi ngân hàng và các đối thủ cạnh tranh mở rộng thêm các danh mục dịch vụ. Bên cạnh các dịch vụ truyền thống thì các dịch vụ hiện đại và tiện ích được các ngân hàng ngày càng quan tâm. Thậm chí lĩnh vực cung cấp dịch vụ tài chính này không chỉ các Ngân hàng độc quyền mà còn có rất nhiều tổ chức khác cùng cạnh tranh như các hiệp hội tín dụng, các công ty kinh doanh chứng khoán, công ty tài chính và các tổ chức bảo hiểm. Áp lực cạnh tranh đóng vai trò như một lực đẩy tạo ra sự phát triển dịch vụ cho tương lai. Điều này đòi hỏi các Ngân hàng phải tính đến để có thể lựa chọn cho mình một hướng đi cũng như cơ cấu thích hợp để tạo ra sản phẩm dịch vụ tối ưu và hiệu quả. [16]

Sự bùng nổ của công nghệ hiện đại: Cùng với quá trình toàn cầu hóa, khu vực hoá là sự phát triển của công nghệ thông tin và viễn thông. Công nghệ thông tin góp phần làm cho thị trường hoạt động hiệu quả hơn, đồng thời cũng đóng góp vào việc toàn cầu hoá quá trình sản xuất và phát triển của thị trường vốn. Công nghệ thông tin vượt qua những khoảng cách về địa lý và thời gian làm cho các nhà cung cấp phản ứng nhanh chóng đối với sự thay đổi của khách hàng. Để sử dụng có hiệu quả quá trình tự động hoá và những đổi mới công nghệ đòi hỏi các ngân hàng phải có cơ cấu hợp lý và đủ lực cả về tài chính lẫn nhân lực. Dù công nghệ có phát triển đến mức độ nào thì vai trò của con người cũng không thể thiếu. Thực tế cho thấy công nghệ càng hiện đại thì nhân lực cũng phải hiện đại theo nhằm để áp dụng những công nghệ đó. Do vậy đây cũng là một trong những yếu tố tác động đến cơ cấu của Ngân hàng.

Chiến lược phát triển hệ thống. Một khi các NHTM trong nền kinh tế hoạt động không có hiệu quả. Các nhà quản trị ngân hàng phải nghĩ tới việc sáp nhập hoặc phá sản NH. Tùy từng chiến lược cụ thể mỗi ngân hàng sẽ có những thay đổi khác nhau trong cơ cấu thực tại của mình. Tuy nhiên chiến

lược phát triển các NH không chỉ được xây dựng trong ngắn hạn mà có thể dài hạn. Trong thời gian đó do có sự tác động của nhiều yếu tố bên ngoài như môi trường kinh tế, chính trị, luật pháp,... làm cho việc thực hiện các chiến lược dài hạn của NH gặp khó khăn. Điều này có tác động và ảnh hưởng rất lớn đến cơ cấu thực tại của các NH.

1.3. Cơ cấu lại các NHTM

1.3.1. Khái niệm cơ cấu lại

Cơ cấu lại là quá trình thay đổi, sắp xếp, tổ chức lại Ngân hàng; qua đó thay đổi cơ cấu hiện tại nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và củng cố sức mạnh, tăng cường vị thế của ngân hàng cho phù hợp với yêu cầu thị trường.

Cơ cấu lại bao gồm cơ cấu về tài chính, công nghệ, mạng lưới, quản trị điều hành, tổ chức, nhân lực... hoặc có khi chỉ là một nội dung trong số đó.

Khi các ngân hàng hoạt động không có hiệu quả, mô hình, cơ cấu tổ chức của ngân hàng không còn phù hợp, không đáp ứng được nhu cầu cao của nền kinh tế hoặc đang bị áp lực cạnh tranh, hội nhập... đòi hỏi NHTM phải cơ cấu lại ngân hàng của mình. Vấn đề cơ cấu lại có thể là mô hình sở hữu (đã hợp lý chưa để từ đó lựa chọn mô hình hiệu quả hơn); về các lĩnh vực công nghệ, vốn, khả năng quản trị, nhân lực, tổ chức,... Với mục tiêu cuối cùng là đưa các NHTM hoạt động có hiệu quả nhất.

Cách hiểu này còn được hiểu khác nhau đối với từng loại hình sở hữu khác nhau trong từng giai đoạn phát triển. Đối với các Ngân hàng có hình thức sở hữu khác nhau thì cơ cấu lại cũng khác nhau. Trong cơ chế bao cấp, các NHTMNN hàng năm được nhà nước giao chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh nên mục tiêu kinh doanh là lợi nhuận không được chú trọng. Do vậy, vấn đề tái cơ cấu gần như không có, có chăng chỉ là sự thay đổi tổ chức về lãnh đạo doanh nghiệp. Còn trong cơ chế thị trường, các Ngân hàng hoạt động tự chủ đáp ứng theo yêu cầu của thị trường nên mục tiêu chiến lược kinh doanh và

phải hoạt động theo mục tiêu chiến lược đó. Trong đó mục tiêu lợi nhuận là mục tiêu chính được đặt lên hàng đầu và cũng là mục tiêu cuối cùng của mọi hoạt động.

Do vậy đứng trước các biến động của thị trường các yêu cầu về lợi nhuận của nhà đầu tư thì các Ngân hàng cần thường xuyên cơ cấu lại các ngân hàng của mình nhằm nâng cao chất lượng hoạt động, năng lực tài chính, năng lực điều hành... để đáp ứng được cao nhất các mục tiêu đề ra.

1.3.2. Mục tiêu của cơ cấu lại các NHTM

Trong hoạt động ngân hàng, để đạt hiệu quả kinh doanh, lợi nhuận tốt nhất các Ngân hàng sẽ cấu trúc lại cho phù hợp với các yêu cầu thị trường và các mục tiêu quản trị kinh doanh nhằm đạt được tối đa hoá lợi nhuận một cách hợp lý trên cơ sở rủi ro chấp nhận cho phép. Mặt khác do nhu cầu hội nhập của nền kinh tế hiện đại đòi hỏi các Ngân hàng phải chuẩn bị cho mình những Ngân hàng tốt nhất mới có thể đáp ứng được nhu cầu của thị trường. Do đó cơ cấu lại NHTM là rất cần thiết đối với những Ngân hàng mà hoạt động chưa thực sự hiệu quả.

Mục tiêu của cơ cấu lại

- Lành mạnh hóa tình hình tài chính nhằm đáp ứng các thông lệ và tiêu chuẩn quốc tế. Phân loại nợ theo chuẩn quốc tế, xử lý nợ tồn đọng và tăng cường quản lý rủi ro.

- Tăng vốn cho Ngân hàng

- Chuyển đổi mô hình tổ chức hoạt động, mạng lưới theo tính chất phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

- Hiện đại hóa hoạt động kinh doanh, thực hiện cơ chế quản trị điều hành, quản lý tài sản Nợ - Có, quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ theo các thông lệ quốc tế và công nghệ tiên tiến.

- Cải cách hoạt động ngân hàng trên nền tảng công nghệ thông tin hiện đại.

- Nâng cao sức cạnh tranh của các Ngân hàng.

1.3.3. Sự cần thiết của cơ cấu lại các NHTM trong thời kỳ hội nhập

1.3.3.1. Sự cần thiết của một hệ thống ngân hàng hoạt động hiệu quả.

Hoạt động của NHTM gắn liền với kinh doanh tiền tệ. Nền kinh tế ngày càng phát triển đòi hỏi các NH cũng phải phát triển nhằm đáp ứng nhu cầu cho nền kinh tế. Đặc biệt là vốn và các dịch vụ tài chính – là những sản phẩm đặc thù của các NHTM. Với chức năng của mình, hệ thống ngân hàng góp phần cải thiện hiệu quả phân phối nguồn lực, bình ổn nhu cầu đầu tư và tiêu dùng, giữ gìn được mức tiêu dùng và đầu tư phù hợp với mức sản xuất và thu nhập, thúc đẩy nền kinh tế phát triển theo xu hướng gia tăng hàm lượng tri thức, tạo điều kiện cho các ngành sản xuất, dịch vụ khác phát triển.

Ở tầm vĩ mô, vốn là nguồn không thể thiếu nhằm để công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước. Đối với vi mô, vốn là điều kiện quan trọng để tiến hành sản xuất kinh doanh. Đối với mỗi quốc gia, sự tăng trưởng kinh tế lại phụ thuộc rất lớn vào khu vực doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Do vậy để phát huy được hết nội lực, khuyến khích tăng trưởng kinh tế cao và bền vững các quốc gia rất cần xây dựng một hệ thống ngân hàng hoạt động có hiệu quả cao, đặc biệt đối với một nền kinh tế đang phát triển như Việt nam. Có như vậy mới có thể đáp ứng được nhu cầu hội nhập cũng như nhu cầu của nền kinh tế.

1.3.3.2. Áp lực của quá trình hội nhập

Hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng là cùng tham gia một cách bình đẳng trên thị trường kinh doanh tiền tệ, dịch vụ ngân hàng trong phạm vi lớn quốc tế và khu vực.

** Liên kết các ngân hàng và hình thành các tổ chức ngân hàng quốc tế*

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt buộc các định chế tài chính ngày càng liên kết chặt chẽ với nhau hơn thông qua liên doanh, hợp tác hoặc sáp nhập vào nhau để có thể gia tăng sức cạnh tranh để hình thành nên

những ngôi nhà chung cung cấp tất cả chủng loại nhu cầu dịch vụ tài chính với tên gọi mới là các “siêu thị tài chính”. Các tổ chức này sẽ cung cấp toàn bộ các dịch vụ trước đây được các định chế tài chính khác nhau cung cấp như ngân hàng thương mại, ngân hàng đầu tư, công ty bảo hiểm, công ty chứng khoán, quỹ tiết kiệm...

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy hệ thống tài chính – ngân hàng cạnh tranh và mở cửa là những hệ thống hỗ trợ hiệu quả cho sự phát triển và tăng trưởng kinh tế. Cạnh tranh sẽ làm cho hệ thống ngân hàng vững mạnh, hiệu quả và lành mạnh hơn. Do vậy các nước đang phát triển nói chung mong muốn hội nhập quốc tế, phát triển và cải cách hệ thống ngân hàng nhằm nâng cao khả năng thu hút và phân bổ các nguồn lực, tạo thuận lợi cho các tổ chức kinh tế có thể tiếp cận các dịch vụ ngân hàng có chất lượng cao hơn nhưng với chi phí thấp hơn.

Về mặt chính sách, nhằm khuyến khích hội nhập quốc tế, Chính phủ các nước thường thực hiện mở cửa tiếp cận thị trường, đối xử quốc gia, xây dựng môi trường chính sách trong nước hỗ trợ cho cạnh tranh, từng bước cho phép các ngân hàng nước ngoài cạnh tranh trong một sân chơi công bằng và tạo thuận lợi cho các tổ chức tín dụng trong nước thâm nhập thị trường quốc tế. Đồng thời chính phủ các nước cũng áp dụng các tiêu chuẩn thông lệ tốt nhất của quốc tế liên quan đến hoạt động ngân hàng làm cho thương mại và luân chuyển vốn quốc tế tự do hơn. Mức độ hội nhập quốc tế đạt được trên thực tế tùy thuộc vào sự phản hồi của các ngân hàng nước ngoài và các ngân hàng trong nước đối với các cơ hội do sự thay đổi chính sách tạo ra. Hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng được thể hiện thông qua: Mức độ sở hữu nước ngoài trong các ngân hàng trong nước; thị phần dịch vụ ngân hàng của các ngân hàng nước ngoài; Phạm vi áp dụng các tiêu chuẩn, quy chế và quy

định theo thông lệ quốc tế; Phạm vi dịch vụ ngân hàng cung cấp cho các hộ gia đình và doanh nghiệp là người cư trú.

Như vậy có thể nói áp lực đầu tiên đối với một hệ thống NHTM khi hội nhập là chính là sức ép cạnh tranh với các NHTM trong nước sẽ tăng lên.

Thứ nhất, Phải loại bỏ dần các hạn chế đối với các Ngân hàng nước ngoài. Nghĩa là các ngân hàng nước ngoài sẽ từng bước tham gia vào mọi lĩnh vực hoạt động ngân hàng tại quốc gia đó. Công nghệ hiện đại và trình độ quản lý tiên tiến cũng như nguồn tài chính dồi dào của các Ngân hàng nước ngoài sẽ là những ưu thế cơ bản tạo ra những sức ép cạnh tranh trong hệ thống ngân hàng và buộc các NHTM trong nước phải tăng thêm vốn và đầu tư kỹ thuật, cải tiến phương thức quản trị và hiện đại hoá hệ thống thanh toán để nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh.

Thứ hai, khả năng tài chính, trình độ quản lý và trình độ công nghệ của các NHTM VN còn thấp. Dịch vụ ngân hàng chưa phong phú, tiện lợi, hấp dẫn nên trong giai đoạn đầu tiên, thách thức về cạnh tranh đối với các NHTM NN Việt nam là đáng kể. đặc biệt đối với các ngân hàng có những phạm vi hoạt động kinh doanh trùng với lĩnh vực hoạt động có ưu thế của các ngân hàng nước ngoài như: thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại, đầu tư dự án và các khách hàng trọng tâm của các ngân hàng nước ngoài như các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, các doanh nghiệp xuất khẩu lớn.

Thứ ba, hội nhập quốc tế làm tăng các giao dịch vốn và rủi ro của hệ thống ngân hàng. Trong khi đó cơ chế quản lý và hệ thống thông tin giám sát ngân hàng còn rất sơ khai, không phù hợp với thông lệ quốc tế. chưa có hiệu quả và hiệu lực để bảo đảm việc tuân thủ nghiêm pháp luật về ngân hàng và sự an toàn của hệ thống. đặc biệt là trong việc ngăn chặn và cảnh báo sớm các rủi ro của hoạt động ngân hàng.

Hội nhập quốc tế còn đặt ra cho ngành ngân hàng những thách thức về công nghệ, nguồn nhân lực, công tác tổ chức và quản lý... Con người là yếu tố quyết định thành công cho quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Hiện nay nguồn nhân lực của Việt nam còn nhiều hạn chế. Đội ngũ cán bộ trước hết là những cán bộ tham gia hoạch định chính sách, làm công tác hội nhập cần được nâng cao năng lực không những về trình độ chuyên môn mà còn am hiểu luật pháp trong nước và quốc tế, thành thạo ngoại ngữ. Có như vậy mới có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc.

1.3.3.3. Cạnh tranh kinh doanh ngân hàng trong thời kỳ hội nhập

Kinh tế thị trường gần như đồng nghĩa với việc phải có cạnh tranh, cạnh tranh là điều kiện tiên quyết để thị trường hoạt động hiệu quả. Nhờ cạnh tranh mà các nguồn lực khác nhau trên thị trường được phân phối hợp lý, hiệu quả hơn góp phần nâng cao đời sống của xã hội.

Hoạt động cạnh tranh chủ yếu trong kinh doanh ngân hàng được thực hiện trong các lĩnh vực như giá cả, khả năng tiếp cận, chất lượng phục vụ và sự tin cậy.

* **Chất lượng phục vụ:** Thể hiện qua sự hài lòng của khách hàng khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng. Sự hài lòng được đo lường qua mối quan hệ giữa nhân viên ngân hàng với khách hàng giúp cho ngân hàng tăng cường lòng trung thành của khách hàng cũng như có nhiều cơ hội cung cấp các dịch vụ khác của ngân hàng cho khách hàng. Để có thể nâng cao chất lượng sản phẩm hiện nay phần lớn nhờ vào việc các NHTM đua nhau ứng dụng công nghệ hiện đại, đặc biệt là công nghệ thông tin trong thanh toán, ATM. Thẻ, Internet, Phonebanking... Tuy nhiên bên cạnh đó sự phục vụ tận tình chu đáo, hướng dẫn chi tiết của đội ngũ nhân viên cũng vô cùng quan trọng để tạo tâm lý thoải mái và cảm giác “thượng đế” cho khách hàng. Do đó

các ngân hàng ngày càng chú trọng đến yếu tố con người trong hoạt động của mình nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

* **Về giá cả:** Về nguyên lý, NHTM nào cung cấp các dịch vụ tài chính của mình với giá cả thấp nhất sẽ thu hút được nhiều khách hàng nhất. Đặc thù giá cả trong hoạt động ngân hàng thương mại được thể hiện thông qua lãi suất, phí thanh toán, phí giao dịch, hoa hồng, thời gian thanh toán, chi phí cơ hội trong thanh toán.v.v...

*** Tạo cơ hội tiếp cận và thu hút khách hàng**

Trước sự bùng nổ về chiếm lĩnh thị phần của các NHTM cũng như các tổ chức tài chính trung gian khác, mỗi NHTM phải có chiến lược cho việc thu hút khách hàng về phía mình:

Tạo cho Ngân hàng mình một thương hiệu uy tín. Phục vụ khách hàng với phương châm hết mình. Đặc biệt phải đa dạng về các sản phẩm dịch vụ, mạng lưới chi nhánh phong phú, hợp lý để tạo điều kiện thu hút khách hàng...

Ngoài ra phải đẩy mạnh hoạt động marketing như quảng cáo, tiếp thị, nâng cao kỹ năng giao tiếp, tăng cường thông tin cho khách hàng như: Thiết lập các trang web, thiết lập hệ thống phonebanking để thông qua đó khách hàng biết được các sản phẩm mà hiện NH đang cung cấp. Khách hàng có thể tìm hiểu thủ tục, điều kiện cung cấp sản phẩm của ngân hàng. Nhờ các hoạt động đó mà kích thích thị hiếu của khách hàng sử dụng dịch vụ của ngân hàng nhiều hơn.

*** Tạo lòng tin:**

Lòng tin của công chúng vào một ngân hàng phụ thuộc vào các yếu tố như vốn tự có, sự ổn định của thu nhập, chất lượng thông tin do ngân hàng cung cấp và công khai.

Ngoài ra các ngân hàng còn sử dụng các biện pháp xúc tiến, hỗ trợ khác để xây dựng hình ảnh của mình trong lòng công chúng nhằm tạo ra những giá

trị tăng thêm cho NH trong quá trình thu hút và duy trì khách hàng. Để làm được điều này các NHTM cần gia tăng thêm các yếu tố tiềm năng như: (i) nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; (ii) Hiện đại hoá công nghệ ngân hàng ; (iii) nâng cao tiềm lực tài chính; (iv) và thiết lập chiến lược cạnh tranh hiệu quả.

Tóm lại, những NHTM có chiến lược phát triển phù hợp sẽ duy trì và mở rộng được thị phần – không gian tồn tại – giúp họ tồn tại và phát triển trong điều kiện kinh doanh ngân hàng ngày càng mang tính toàn cầu hóa.

1.3.4. Nội dung cơ cấu lại các NHTM

1.3.4.1. Quy trình cơ cấu lại

Quy trình cơ cấu lại đối với một Ngân hàng về cơ bản sẽ bao gồm một hệ thống các bước khác nhau:

Bước 1: Xác định rõ mục tiêu cơ cấu lại

Do đặc thù của Ngân hàng kinh doanh trong lĩnh vực đặc biệt là tiền tệ và tín dụng. Vì vậy khi cơ cấu lại cần xác định mục tiêu của hệ thống ngân hàng là phải đảm bảo cho hoạt động gặp ít rủi ro và sản phẩm tiện ích. Thông thường các tiêu chí được Ngân hàng đặt lên hàng đầu như:

- Khả năng về tài chính
- Năng lực về quản trị ngân hàng
- Công nghệ ngân hàng
- Nguồn nhân lực

Trên cơ sở đó, Ngân hàng sẽ lựa chọn chính xác mục tiêu cơ cấu lại cho chính Ngân hàng của mình.

Bước 2: Phân tích đánh giá cơ cấu hiện tại để tìm ra các điểm mạnh yếu cần được điều chỉnh.

Mỗi Ngân hàng hoạt động trong nền kinh tế đều ít nhất có những đặc thù riêng, truyền thống nghiệp vụ và thế mạnh riêng của mình. Và do đó phân tổ khách hàng cũng có sự lựa chọn cho từng Ngân hàng khác nhau.

Trên cơ sở hoạt động, bản thân Ngân hàng sẽ xác định được thế mạnh và điểm yếu của chính Ngân hàng mình. Từ đó có thể có những lộ trình từng bước điều chỉnh, phát triển và đầu tư thêm cho mảng đó.

Việc điều chỉnh này cũng chính là một phần trong chiến lược cơ cấu lại các ngân hàng.

Bước 3: Xây dựng kế hoạch cơ cấu lại. Đề ra cụ thể các nhiệm vụ, lộ trình, biện pháp thực hiện bao gồm cả các vấn đề liên quan đến tài chính.

Việc cơ cấu lại Ngân hàng đòi hỏi phải có lộ trình cụ thể. Bởi khi cơ cấu lại sẽ có rất nhiều việc phải làm. Phải xây dựng kế hoạch đảm bảo phù hợp với thực tế của mỗi ngân hàng; học hỏi kinh nghiệm của các Ngân hàng quốc tế đã từng cơ cấu lại để có những biện pháp thiết thực và phù hợp với ngân hàng cần tái cơ cấu.

Thậm chí khi cơ cấu lại có thể sẽ làm thay đổi tình thế của ngân hàng. Một mặt Ngân hàng sẽ tốt lên nhưng mặt khác cũng có thể bị đảo ngược nếu việc cơ cấu lại quá chậm trễ Ngân hàng khác cạnh tranh. Hoặc cách thức thực hiện, giải pháp cho cơ cấu lại không phù hợp cũng sẽ dẫn đến nhiều hậu quả khác.

Do đó đây được coi là bước quan trọng trong việc cơ cấu lại các Ngân hàng thương mại đòi hỏi cần phải được tính toán và xác định kỹ càng.

Bước 4: Triển khai thực hiện. Kiểm tra, giám sát và đánh giá rút kinh nghiệm và xử lý các phát sinh kịp thời đảm bảo bám sát mục tiêu cơ cấu lại đã đề ra.

Đây được coi là bước quyết định sự thành công hay thất bại của việc cơ cấu lại đối với các Ngân hàng. Khi thực hiện cơ cấu lại sẽ có rất nhiều sự thay đổi trong hoạt động của ngân hàng. Sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, về quản trị, về nhân lực, về tài chính... sẽ dẫn đến sự thay đổi một mô hình hoàn toàn mới. Nếu không có sự chuẩn bị về tâm lý, chuyên môn và nhiều yếu tố khác

chắc chắn những người lao động sẽ gặp khó khăn. Trên cơ sở đó Ngân hàng cũng sẽ tăng thêm nhiều chi phí phát sinh.

Vì vậy khi tiến hành cơ cấu lại, các Ngân hàng thường tiến hành tái cơ cấu từng nội dung một. Cách làm này vừa không quá sức, vừa có thể rút kinh nghiệm cho những nội dung cơ cấu tiếp theo của từng Ngân hàng.

Mặt khác, cơ cấu lại ngân hàng đòi hỏi phải đảm bảo khả năng tài chính là rất lớn, mô hình sở hữu phải phù hợp...Do đó khi thực hiện cần phải cẩn thận và cần phải có sự giúp sức của Chính phủ.

1.3.4.2. Nội dung cơ cấu lại NHTM

a. Cơ cấu lại tài chính

Nội dung trọng tâm của cơ cấu lại tài chính của một NHTM là xử lý nợ xấu và tăng vốn cho các NHTM.

**** Đối với xử lý xấu***

Việc xử lý nợ xấu lành mạnh hoá tài chính của NHTM trong chương trình cơ cấu lại các NHTM là vô cùng quan trọng, bởi vì:

- Nợ xấu lớn chứa đựng nguy cơ đổ vỡ hệ thống ngân hàng sẽ dẫn đến khủng hoảng tài chính tiền tệ.

- Nợ xấu tạo ra gánh nặng chi phí cho NHTM, suy giảm khả năng huy động vốn và cho vay đối với nền kinh tế, làm giảm lòng tin của dân chúng và uy tín quốc tế đối với hệ thống ngân hàng.

- Nợ xấu làm cản trở quá trình hội nhập của các NHTM. Riêng đối với NHTM NN, số dư nợ tồn đọng lớn sẽ làm chậm tiến trình cổ phần hoá. Điều đó đồng nghĩa với việc tình hình tài chính của Ngân hàng không thể công khai minh bạch và sẽ làm mất các cơ hội cạnh tranh, hội nhập quốc tế. còn NHTM Cổ phần bị giảm lòng tin, không có điều kiện để nâng cao khả năng cạnh tranh.

Khi tiến hành xử lý nợ xấu các NHTM phải phân nhóm các loại nợ để có những biện pháp xử lý linh hoạt.

*** Các bước xử lý nợ xấu:**

Một trong những đòi hỏi cần thiết trong tiến trình cơ cấu lại tài chính NHTM là phải xác định, nắm rõ chính xác con số nợ tồn đọng của Ngân hàng được cơ cấu lại là bao nhiêu. Trên cơ sở đó để có các bước xử lý có hiệu quả. Thông thường thì xử lý nợ tồn đọng chia làm 2 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Xử lý dứt điểm đối với các khoản nợ tồn đọng khoá sổ đến trước thời điểm bắt đầu cơ cấu lại.

Giai đoạn 2: Khi cơ cấu lại các NHTM thường phải có lộ trình cụ thể. Vì vậy trong thời gian này vẫn có thể có những khoản nợ xấu phát sinh. Đòi hỏi phải xử lý trong giai đoạn sau thời điểm bắt đầu lộ trình cơ cấu lại.

Một số biện pháp thường được áp dụng để xử lý nợ tồn đọng, nợ xấu như sau:

- Cơ cấu lại nợ
- Bán, phát mại tài sản
- Đề nghị sắp xếp lại con nợ là DNNN
- Chuyển nợ thành vốn góp
- Bán cho công ty mua bán nợ
- Yêu cầu phá sản con nợ
- Xử lý rủi ro
- Đề nghị Nhà nước hỗ trợ nguồn xử lý.

*** Nguồn vốn xử lý nợ tồn đọng**

Tuỳ thuộc vào năng lực của từng NHTM khác nhau mà nguồn vốn xử lý nợ tồn đọng của các NHTM cũng khác nhau. Tuy nhiên thông thường có các nguồn xử lý mà các NHTM thường lựa chọn áp dụng như:

- Nguồn dự phòng rủi ro được trích lập hàng năm của các ngân hàng.
- Nguồn từ NHNN đã tái cấp vốn trước đây cho các NHTM theo các mục tiêu như cho vay để cơ cấu lại nợ, khoanh nợ, khắc phục thiên tai, cho vay theo chỉ định của Chính phủ.

- Nguồn từ Ngân hàng thế giới và Quỹ tiền tệ quốc tế cho vay cơ cấu lại nợ NHTM (đối với NHTM NN).

- Chính phủ cho phép NHNN phát hành trái phiếu có lãi suất cố định để xử lý nợ tồn đọng cho các ngân hàng.

*** Tăng vốn tự có của các NHTM**

Song song với việc giải quyết nợ tồn đọng lành mạnh hóa tài chính của NHTM là việc tăng cường khả năng về vốn tự có để phù hợp với chuẩn mực quốc tế .

Năng lực tài chính của các NHTM thể hiện trước hết ở quy mô vốn tự có của mỗi ngân hàng. Quy mô vốn tự có như là tấm đệm để đảm bảo cho mỗi ngân hàng có khả năng chống đỡ trước những rủi ro trong hoạt động ngân hàng cũng như những rủi ro của môi trường kinh doanh. Vốn tự có của các ngân hàng càng lớn thì ngân hàng càng có khả năng chống đỡ cao hơn với những “ cú sốc” của môi trường kinh doanh. Điều này ngày càng trở nên quan trọng trong điều kiện môi trường kinh doanh có nhiều biến động khôn lường, khi sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các nền kinh tế ngày càng gia tăng trong điều kiện hội nhập như hiện nay luôn tiềm ẩn những rủi ro bất ngờ. Vốn tự có còn ảnh hưởng đến mức đầu tư và công nghệ ngân hàng vì ngân hàng chỉ có thể sử dụng vốn tự có để đầu tư vào công nghệ. Theo IMF thì một NHTM NN phải có số vốn điều lệ lớn hơn 300 triệu USD thì mới được coi là Ngân hàng loại trung bình.

Do đó khi tiến hành cơ cấu lại tài chính NHTM đòi hỏi phải có những biện pháp nhằm tăng vốn để có thể tăng khả năng tài chính cho ngân hàng. Giúp các NHTM có thể tự tin và chủ động trong những biện pháp cũng như hoạt động của ngân hàng mình.

Mặt khác cần phải thực hiện các hoạt động ngân hàng theo chuẩn mực theo tiêu chuẩn Basel I và Basel II. Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu là 8%.

Có rất nhiều biện pháp để tăng vốn tự có cho các NHTM tùy thuộc vào chiến lược cũng như hiệu quả kinh doanh của các NH như khuyến khích các NHTM tích cực thu hồi các khoản nợ đã khoanh để bổ sung vốn tự có. hoặc cho phép tăng vốn bằng phương thức bán cổ phần ưu đãi (không tham gia quản lý) cho cán bộ công nhân viên với cổ tức cao.

Đối với NHTM NN có thể ổn định mức nộp ngân sách trong một số năm để khuyến khích các NHTMNN phấn đấu vượt chỉ tiêu lợi nhuận, cho phép lấy phần vượt để bổ sung vốn tự có.

b. Cơ cấu lại hoạt động ngân hàng thương mại

Cơ cấu lại hoạt động ngân hàng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của ngân hàng và đáp ứng các chuẩn mực theo thông lệ quốc tế. Đồng thời tăng cường sự kiểm tra, kiểm soát các hoạt động ngân hàng với mục tiêu tăng cường chất lượng tín dụng, dịch vụ ngân hàng nhưng vẫn đảm bảo quyền tự chủ của ngân hàng trong việc ra quyết định kinh doanh.

Cơ cấu lại hoạt động của các NHTM bao gồm các nội dung chính:

*** Quản lý tín dụng**

Cơ cấu lại quản lý tín dụng nhằm mục đích hướng tới khách hàng đáp ứng các nhu cầu của khách hàng với chất lượng cao. Đồng thời đảm bảo quản lý tín dụng một cách an toàn dựa trên các quy định và nguyên tắc về hoạt động tín dụng theo chuẩn mực ngân hàng quốc tế.

*** Quản lý rủi ro**

Có thể nói quản lý rủi ro là một trong những vấn đề quan trọng trong quản trị NHTM nói chung và đối với các NHTM khi muốn tối đa hoá lợi nhuận và đưa ra được các biện pháp giảm thiểu thiệt hại cho ngân hàng. Xây dựng các thiết chế quản lý rủi ro nhằm hạn chế rủi ro trong hoạt động ngân hàng: rủi ro tín dụng; rủi ro thanh khoản; rủi ro lãi suất; rủi ro hoạt động; rủi ro tỷ giá. Về mặt lý thuyết, quản lý rủi ro là một quá trình quan trọng được

dựa trên cơ sở kết hợp lý thuyết xác suất và lý thuyết rủi ro. Nó phụ thuộc vào chính sách của từng ngân hàng – trên mức độ vi mô và của Ngân hàng nhà nước – trên mức độ vĩ mô. Hoạt động quản lý rủi ro ngân hàng có thể được xem như một chu kỳ bao gồm 4 giai đoạn: (i) Xác định rủi ro; (ii) Định lượng rủi ro; (iii) Quản lý rủi ro; (iv) Kiểm soát rủi ro

*** Quản lý vốn**

Cơ cấu lại công tác quản lý vốn nhằm phục vụ tốt mục tiêu chiến lược kinh doanh đồng thời giảm chi phí huy động vốn, giảm thiểu rủi ro, tăng năng lực tài chính. Thông thường để đạt được hiệu quả trong công tác quản lý vốn các NHTM có xu hướng thành lập Ban quản lý tài sản nợ - tài sản có trực thuộc Ban điều hành của Ngân hàng.

*** Phát triển công nghệ**

Từng bước hiện đại hóa công nghệ ngân hàng nhằm nâng cao chất lượng và đa dạng hoá dịch vụ ngân hàng

Công nghệ ngân hàng đóng vai trò rất quan trọng trong giai đoạn hiện nay. Đặc biệt là trong thời kỳ hội nhập, sự cạnh tranh khốc liệt của các Ngân hàng mạnh trên thế giới. Theo quy luật, ngân hàng yếu sẽ bị thất bại, ngân hàng mạnh sẽ giành thế chủ động trong thị trường.

Hiện đại hoá công nghệ ngân hàng bao gồm:

- Hiện đại về trang thiết bị, máy móc - Đây là những yếu tố cốt lõi để “sản xuất” ra các sản phẩm ngân hàng tiện ích.

- Hiện nay bên cạnh các nghiệp vụ truyền thống các Ngân hàng muốn thu hút khách hàng cần phải đa dạng hoá các loại hình dịch vụ. Dịch vụ ngân hàng trong giai đoạn hiện nay chủ yếu là dịch vụ từ công nghệ, sản phẩm của Ngân hàng đều liên quan đến công nghệ. Nếu không hiện đại hoá công nghệ chắc chắn sản phẩm của Ngân hàng sẽ bị lạc hậu.

- Các sản phẩm công nghệ chủ yếu của Ngân hàng hiện nay là các loại thẻ thanh toán. Sự đa năng và tiện ích của các sản phẩm này không chỉ dừng lại ở một hoặc hai giao dịch mà còn phải có nhiều chức năng “thông minh” hơn khi sử dụng. Để làm được điều đó đòi hỏi các NHTM cần phải hiện đại hoá công nghệ của mình.

- Hiện đại hoá công nghệ còn thể hiện ở các quy trình làm việc trong hệ thống Ngân hàng. Giao dịch một cửa; bộ máy làm việc tách rời nhưng cùng hệ thống... Tạo ra sự hiệu quả và làm giảm chi phí nhân lực cho Ngân hàng rất nhiều.

- Hệ thống kiểm tra, giám sát, theo dõi khách hàng, hệ thống kế toán... của NHTM đòi hỏi phải có sự chuẩn xác và hợp lý. Giúp cho các NHTM trong việc dự báo, phòng ngừa và khắc phục rủi ro.

Hiện đại hoá công nghệ ngân hàng là một nội dung tất yếu trong lộ trình cơ cấu lại các NHTM, đặc biệt là đối với NHTM NN. Bởi không thể tách rời cơ cấu nội dung khác với công nghệ ngân hàng. Muốn nâng cao năng lực tài chính hay cơ cấu tổ chức, quản lý cho NHTM thì đóng góp của công nghệ ngân hàng là không thể thiếu. Đặc biệt là trong giai đoạn là công nghệ bùng nổ hiện nay.

**** Hệ thống kế toán, kiểm toán***

Tiến hành áp dụng hệ thống kế toán quốc tế hoặc phù hợp với chuẩn mực quốc tế. Đánh giá đúng thực trạng tài chính ngân hàng. Đồng thời xây dựng các thiết chế an toàn cho hoạt động của ngân hàng phù hợp với chuẩn mực quốc tế.

**** Xây dựng chiến lược đào tạo và sử dụng cán bộ tạo động lực khuyến khích người lao động***

Đào tạo cán bộ là vấn đề được coi là có tính nền tảng trong chiến lược phát triển ngân hàng. Yêu cầu của công tác quản lý nhân lực và đào tạo là xây

dựng đội ngũ cán bộ quản lý và viên chức ngân hàng có đủ đạo đức và kỹ năng cần thiết để thực hiện yêu cầu trong hoạt động ngân hàng. Để đáp ứng đòi hỏi đó cần thực hiện một số biện pháp chủ yếu sau:

- Các NHTM cần tuyển dụng, bố trí hoặc sa thải viên chức theo yêu cầu quản lý mới, đáp ứng được nhu cầu công việc với áp lực cao
- Xây dựng hệ thống khuyến khích vật chất và tinh thần phù hợp với yêu cầu kinh doanh, cạnh tranh và mục tiêu lợi nhuận.
- Xây dựng kế hoạch đào tạo và đào tạo lại cán bộ, tập trung trước hết vào các lĩnh vực chính yếu của tái cơ cấu như : nghiệp vụ quản lý chiến lược, quản lý rủi ro, kế toán, kiểm toán, quản lý tín dụng và dịch vụ mới.

c. Cơ cấu lại tổ chức và quản lý của các NHTM

Thông thường cơ cấu tổ chức và quản lý của các NHTM trước khi cơ cấu lại thường mang tính chòng chéo và không khoa học. Dẫn đến việc điều hành cũng như thực hiện các hoạt động trong hệ thống ngân hàng không có hiệu quả. Bởi vậy khi cơ cấu lại NHTM, nội dung được đề cập đến như một tất yếu đó là cơ cấu lại mô hình tổ chức và quản lý ngân hàng.

Các nội dung cơ bản khi tiến hành cơ cấu lại tổ chức và quản lý NHTM:

- Tổ chức bộ máy và cơ cấu điều hành

Nguyên tắc cơ bản là sự phân tách giữa chức năng điều hành và chức năng giám sát để đảm bảo sự kiểm tra toàn diện và cân bằng về nguồn lực.

- Trong giai đoạn hội nhập, đòi hỏi sự nhận thức và trình độ của ban lãnh đạo các Ngân hàng về vấn đề cạnh tranh và hội nhập. Từ những nhận thức đó có thể có những quyết định về đầu tư công nghệ, đổi mới phương thức quản lý và tổ chức Ngân hàng

- Công cụ và chính sách quản lý

+ Cần phải có những công cụ và chính sách quản lý hiện đại và có hiệu quả (đặc biệt là trong lĩnh vực tín dụng).

+ Hệ thống thông tin báo cáo phải khoa học, tránh sự chồng chéo nhằm cung cấp kịp thời cho các nhà lãnh đạo Ngân hàng những biến động của lãi suất, tỉ giá cũng như những biến động thị trường.

+ Hệ thống kiểm toán, kiểm soát nội bộ phải có sự phân biệt rõ ràng. Kiểm soát nội bộ là một công cụ của ban giám đốc nhằm đảm bảo việc tuân thủ những chính sách và thủ tục, ngăn chặn các hành động lạm dụng và vi phạm quy chế cũng như tăng cường công tác quản lý rủi ro và điều hành trong toàn hệ thống.

Kiểm toán nội bộ là đảm bảo tính trung thực và hợp lý của các báo cáo tài chính do bộ phận kế toán lập để cung cấp cho Ban giám đốc theo định kỳ hoặc tiến hành những cuộc kiểm tra cụ thể theo yêu cầu của Ban giám đốc.

- Chiến lược kinh doanh càng cụ thể, rõ ràng thì càng dễ dàng được nhận thức và cụ thể hoá bằng những chính sách và giải pháp kinh doanh hiệu quả. Vì vậy cần có một bộ phận phân tích thị trường và lập kế hoạch kinh doanh riêng rẽ

- Mạng lưới chi nhánh và mô hình tổ chức: Tổ chức theo mô hình hiện đại, hướng theo khối khách hàng và sản phẩm. Mô hình này cho phép các Ngân hàng có thể theo sát với nhu cầu của khách hàng, nhanh chóng nhận ra động thái của đối thủ cạnh tranh để có thể đưa ra giải pháp đối phó kịp thời khi gặp rủi ro.

1.4. Kinh nghiệm cơ cấu lại các NHTM NN của một số quốc gia trên thế giới.

1.4.1. Kinh nghiệm của Trung quốc

Hiện nay 4 NHTM Nhà nước (Ngân hàng Trung quốc (Bank of China), Ngân hàng Kiến thiết, Ngân hàng Nông nghiệp và Ngân hàng Công thương) chiếm 60% thị phần hoạt động Ngân hàng tại nước này. Sau nhiều năm đổi mới, hệ thống Ngân hàng thương mại Nhà nước của Trung quốc bộc lộ nhiều tồn tại lớn. Theo kế hoạch, đến hết năm 2006 Trung quốc phải mở cửa hoàn toàn lĩnh vực Ngân hàng, tự do hoá thị trường tài chính theo

cam kết gia nhập WTO. Hệ thống NHTM NN của Trung quốc đứng trước yêu cầu cấp bách phải cơ cấu lại một cách toàn diện. Tính cấp bách đó còn do các NHTM NN của Trung quốc và các Ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài, đối tác cạnh tranh chủ yếu có các sự cách biệt sau đây:

- Sự khác biệt về cơ cấu tổ chức: Các NHTM NN của Trung quốc có cơ cấu tổ chức mang tính chất chính sách rất nặng nề. Mặc dù đổi mới đã trên 20 năm nhưng vẫn mang nặng tính bao cấp. Sự can thiệp của Nhà nước vào cơ cấu tổ chức, công tác tổ chức của các Ngân hàng rất lớn.

- Sự khác biệt về chất lượng tài sản có, hiệu quả kinh doanh thấp. Đến hết tháng 9 năm 2004, tỷ lệ nợ xấu của hệ thống Ngân hàng Trung quốc là 18,7%, nhưng 4 NHTM NN tỷ lệ này là 21,4%. Nguyên nhân chủ yếu là tập trung cho vay các doanh nghiệp nhà nước làm ăn kém hiệu quả, nhiều doanh nghiệp đóng cửa. Trong khi đó các Ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài ở Trung quốc tỷ lệ này chỉ có 2,7%.

- Các NHTM NN có số vốn điều lệ nhỏ bé, tỷ lệ an toàn vốn thấp. Hiện nay chỉ có 7 NHTM đạt được tỷ lệ an toàn vốn 8%.

- Trình độ kinh doanh, trình độ quản trị điều hành. đặc biệt là quản lý rủi ro khác biệt, nhiều NHTM thua lỗ, thậm chí thua lỗ lớn.

Trước tình đó Trung quốc đã lựa chọn giải pháp cho vấn đề này là cổ phần hoá các NHTM quốc doanh nhằm nâng cao sức mạnh cạnh tranh. Từ năm 2003 đến nay Ngân hàng thương mại Trung quốc bắt đầu thực sự tiến hành cổ phần hoá mặc dù trước năm 2003 đã có 11 ngân hàng cổ phần.

Việc cổ phần hoá của NHTM Trung quốc là một sự cải cách lớn trong hệ thống tài chính. Nó tạo cho hoạt động kinh doanh tiền tệ lành mạnh hướng mục tiêu kinh doanh là lợi nhuận và tăng khả năng cung cấp dịch vụ.

Để đạt được sự cải cách triệt để, Chính phủ Trung quốc đã có những biện pháp cụ thể:

- Thành lập Ủy ban giám quản Ngân hàng độc lập với Ngân hàng Nhân dân Trung quốc ngày 28/4/2003. Cùng với việc thành lập Ủy ban giám quản Bảo hiểm, Ủy ban Giám quản chứng khoán. Các cơ quan này do Quốc Vụ viện phụ trách và báo cáo trực tiếp lên Quốc Vụ viện. Chức năng của Ủy ban Giám quản Ngân hàng là:

- + Phê chuẩn việc thành lập, chấm dứt thay đổi của hệ thống Ngân hàng và các tổ chức tín dụng – tài chính

- + Giám sát hiện trường và phi hiện trường

- + Kiểm tra việc thực hiện bổ nhiệm các chức vụ Ngân hàng

Ngân hàng Nhân dân Trung quốc có chức năng theo dõi thị trường tiền tệ và cùng giám sát với Ủy ban giám quản Ngân hàng, phụ trách xây dựng và giám sát hệ thống thanh toán trên toàn quốc, cải cách tổ chức lại cơ quan Ngân hàng. Trong quá trình phối hợp với Ủy ban giám quản Ngân hàng, Ngân hàng Nhân dân Trung quốc thường là trưởng ban giám sát.

- Thực hiện nâng cao năng lực tài chính, quản trị Ngân hàng tại các NHTM. Làm sạch các khoản nợ xấu, xử lý các khoản nợ khó đòi, áp dụng chuẩn mực giám sát Ngân hàng quốc tế Basel 2. Dùng Quỹ dự trữ ngoại tệ cấp tăng vốn cho các Ngân hàng. Trong năm 2004, cấp thêm vốn 45 tỷ USD cho 2 NHTM là Ngân hàng Trung quốc và Ngân hàng Kiến thiết. Tiến hành bóc tách (tái đầu tư) chuyển một phần nợ xấu cho công ty mua bán giám sát nợ quản lý và có các chính sách khoan các khoản nợ xấu. Đề nghị Bộ tài chính miễn thuế cho trích dự phòng rủi ro các khoản nợ khó đòi, cho phép chuyển dự phòng vào vốn, cho ân hạn 5 năm đối với các khoản nợ khó đòi.

- Thành lập thị trường vốn ngắn hạn tại Bắc Kinh năm 1996 tạo tiền đề cho quá trình tự do hoá lãi suất, đưa lại cho các Ngân hàng khả năng sinh lời thực sự và tăng cao.

- Tách biệt các nghiệp vụ thuộc lĩnh vực chính sách và hoạt động kinh doanh Ngân hàng tạo ra sự tự chủ trong kinh doanh của các NHTM nâng cao chất lượng sử dụng vốn.

- Mở rộng chính sách cho các Ngân hàng nước ngoài hoạt động tại Trung Quốc như: được phép kinh doanh Nhân dân tệ và các sản phẩm khác liên quan trên 18 thành phố. Cấp phép cho các Ngân hàng nước ngoài muốn mở chi nhánh và phát triển dịch vụ tại miền Tây và vùng Đông bắc, cho phép thực hiện nghiệp vụ đại lý Bảo hiểm theo quy định trong phạm vi nghiệp vụ và đối tượng khách hàng đã được cấp phép, đẩy nhanh việc phê chuẩn cho phép các Ngân hàng mở thêm chi nhánh tại cùng một thành phố. Động thái tích cực này cộng với chính sách duy trì tỉ giá thấp đã tạo ra sức cạnh tranh toàn cầu cho các Ngân hàng Trung quốc.

- Cải tổ triệt để nội bộ của Ngân hàng chia làm 2 phần:

* Cải tổ cán bộ nhân viên: mỗi một vị trí nhân viên đều phải giải quyết chất lượng là hàng đầu, phải thường xuyên bổ sung kiến thức mới. Đối với các cán bộ không đạt yêu cầu về học lực hoặc công việc buộc phải chuyển hoặc nghỉ việc (tỉ lệ dư thừa của Ngân hàng tại Trung quốc là 1/5).

* Cải tổ về nghiệp vụ kinh doanh: chú trọng đến chất lượng của các sản phẩm dịch vụ (trước đây lợi nhuận chủ yếu của các Ngân hàng Trung quốc là từ tín dụng) mục tiêu khách hàng chất lượng cao và thị trường ổn định hiệu suất lợi nhuận cao. Chính đốn lại các chi nhánh không hiệu quả để tập trung vào các vùng kinh tế trọng điểm, lựa chọn tài nguyên hữu hạn vào nơi cần thiết. Thay đổi tư duy “vì toàn dân phục vụ” chọn mục tiêu lợi nhuận lên hàng đầu xoá bỏ sự không rõ ràng trong hành chính và kinh doanh.

Tăng cường mở rộng hệ thống khách hàng thân thiết trọng điểm, lấy kinh doanh tại cơ sở làm trọng tâm, chú trọng hướng tới khách hàng.

Đây thực sự là những cải cách đồng bộ hợp lý nhằm giúp cho các Ngân hàng thương mại Trung quốc thực sự chuyển sang kinh doanh và tiến tới toàn cầu hoá trong lĩnh vực Ngân hàng cũng như đạt được yêu cầu khi tham gia khu vực mậu dịch tự do WTO.

** Các kinh nghiệm trong quá trình cổ phần hoá của Ngân hàng Trung Quốc.*

Trước khi cổ phần hoá, các Ngân hàng Trung quốc phát triển và hoạt động theo mô hình cũ, không tập trung, chất lượng kinh doanh bị phụ thuộc vào Nhà nước. Vốn tự có nhỏ và nguồn vốn khả dụng không cao. Vì vậy khi tiến hành cổ phần hoá, Ngân hàng Trung quốc đã thực hiện các nhiệm vụ:

- Nâng cao tỷ lệ vốn tự có bằng cách hỗ trợ vốn từ phía Nhà nước. Trong năm 2004 Chính phủ đã trích từ Quỹ dự trữ Ngoại tệ bổ sung vốn cho hai Ngân hàng là Ngân hàng Trung quốc và Ngân hàng Kiến thiết là 45 tỉ USD. Với số vốn cấp thêm này đã tạo điều kiện tăng vốn nhưng quan trọng hơn là cổ phần của Nhà nước trong Ngân hàng thương mại đã đạt trên 51%. Ngoài Chủ tịch Hội đồng quản trị do Nhà nước bổ nhiệm còn có thêm thành viên của Ủy ban Giám sát Ngân hàng để quản lý vốn Nhà nước.

- Tiến hành lành mạnh hoá bảng tổng kết tài sản, bóc tách các khoản nợ khó đòi. Năm 1998 thành lập 4 công ty chuyên quản lý nợ để xử lý nợ của các NHTM với số vốn cấp ban đầu cho mỗi công ty là 10 tỉ nhân dân tệ. Từ 1998 đến nay các công ty này đã xử lý được khoảng 1400 tỉ Nhân dân tệ tồn đọng (chiếm khoảng 20% các khoản vay của các NHTM). Để đạt được kết quả này Chính phủ Trung quốc đã triển khai theo các cách sau:

+ Bán đấu giá nợ xấu cho các Ngân hàng và các tập đoàn tài chính lớn nước ngoài như: Morgan Stanley của Mỹ và Ngân hàng Deutsche Bank của Đức mua số nợ xấu trị giá 171 triệu USD của Ngân hàng Kiến thiết Trung quốc với giá chỉ bằng 1/3 so với giá trị thể chấp.

+ Quốc vụ viện Trung quốc đã cho 4 Công ty quản lý nợ một chính sách hỗ trợ là có thể phát hành trái phiếu với lãi suất thấp cho 4 NHTM. Mục đích nhằm lấy nợ mới để trả nợ xấu cho các doanh nghiệp. Trong trường hợp các doanh nghiệp có nợ xấu kinh doanh có hiệu quả thu hồi và trả nợ. Nếu doanh nghiệp thực sự vẫn không trả được nợ Công ty Quản lý nợ có quyền bán cổ phần của doanh nghiệp (Công ty sau khi nhận khoản nợ sẽ là cổ đông của doanh nghiệp và quản lý toàn bộ cổ phần tương ứng với khoản nợ). Khi thực sự cổ phiếu không bán được thì Bộ tài chính sẽ đứng ra trả thay cho doanh nghiệp (Bộ tài chính bảo lãnh cho trái phiếu).

- Đặt nhiệm vụ cho Ngân hàng Nhân dân Trung quốc và Ủy ban giám quản Ngân hàng kiểm tra giám sát thường xuyên các nghiệp vụ kinh doanh của các NHTM nhằm cơ cấu tốt nguồn vốn và sử dụng vốn. Mặt khác giám sát các khoản cho vay, đầu tư mới nhằm tránh tăng thêm các khoản nợ xấu mới. Đưa ra các biện pháp, chính sách mới cho các khoản vay mới yêu cầu các NHTM làm 5 cấp độ nợ xấu trích dự phòng rủi ro theo thời hạn của các khoản vay. Ví dụ đối với cấp độ 1 là dự phòng thông thường các khoản nợ quá hạn từ 1 ngày trở lên trích dự phòng rủi ro 1% trên tổng dư nợ và khoản này sẽ không phải tính thuế. Cấp độ 2 là dự phòng đặc biệt trích 2% trên tổng dư nợ.

- Lựa chọn các nhà đầu tư chiến lược để đầu tư vào các NHTM. Trước hết, chính phủ Trung quốc xác định sở hữu chính 4 NHTM NN vẫn là Nhà nước chiếm trên 51% phần còn lại sẽ chọn các tập đoàn tài chính lớn có tiềm lực cả về kinh tế lẫn thương hiệu nắm giữ. Tiến hành xây dựng cơ cấu cổ phần trong các Ngân hàng nhằm đảm bảo không chế của Nhà nước. Các nhà đầu tư nước ngoài là một nhân tố không thể thiếu và tạo ra sức cạnh tranh mới cho các NHTM tạo ra sự đổi mới tư duy quản lý, cách tiếp cận kinh doanh và đạt được mục tiêu lợi nhuận. Hiện nay đã có rất nhiều Ngân hàng, tập đoàn tài chính nước ngoài đã có cổ phần tại các NHTM Trung quốc như:

Hongkong and Shanghai Corp (HSBC) giữ 19,9% cổ phần của Ngân hàng Giao thông (Bank of Communication); giữ 20% cổ phần của Ngân hàng Thượng hải, Citi Bank của Mỹ cũng đang nắm giữ 5% cổ phiếu của Ngân hàng Phố Đông Thượng hải... Chính phủ Trung quốc đã thực sự có hoạt động mở cửa các hoạt động Ngân hàng và thị trường tài chính theo cam kết gia nhập WTO, mở rộng hoạt động kinh doanh của các Ngân hàng nước ngoài, nâng tỉ lệ nắm giữ của tất cả các cổ đông nước ngoài tại một Ngân hàng từ 15% lên tối đa 25%. Các biện pháp này tạo ra cạnh tranh thực sự trên thị trường tiền tệ Trung quốc.

- Cơ chế cổ phần hoá và niêm yết chỉ là một phần trong cải cách Ngân hàng tại Trung quốc. Đối với việc cải cách tiến hành lựa chọn cơ chế phù hợp cho từng Ngân hàng và đưa ra từng bước khả thi. Ví dụ: Ngân hàng Kiến thiết Trung quốc đã ưu tiên vốn thành lập các công ty cổ phần tạo ra sức mạnh cho các Công ty cổ phần và cho tiến hành niêm yết sau đó Tập đoàn Ngân hàng sẽ niêm yết sau. Mục đích ở đây là giảm tỉ lệ vốn không lành mạnh, nâng cao năng lực vốn, năng lực quản trị Ngân hàng và vận hành tài chính có hiệu quả. Nhưng cũng có Ngân hàng khớp hai bước này làm một do đã có khả năng như Ngân hàng Trung quốc (Bank of China).

1.4.2. Kinh nghiệm của Thái lan

Thứ nhất, chiến lược của Thái lan là *Đóng cửa một số định chế tài chính không còn khả năng tiếp tục hoạt động*. Lý do đưa ra quyết định này là xuất phát từ cuộc khủng hoảng tài chính năm 1997 (nguyên nhân do không quản lý được nguồn vốn lớn từ nước ngoài vào Thái lan). Tại thời điểm này Thái lan đã tổ chức bán đấu giá tài sản của 58 công ty tài chính bị đóng cửa và thu được gần 200 tỷ Bath. (Toàn bộ việc đấu giá này do Uỷ ban cơ cấu lại tài chính của Thái lan đảm nhiệm). Song song đó, chiến lược sáp nhập, hợp nhất các định chế tài chính cũng được tiến hành và kết quả là Bank Thai ra đời. (do

sự hợp nhất của 13 công ty tài chính và Unionbank), Ngân hàng First Bangkok city hợp nhất với Krung Thaibank và được tái cấp vốn 200 tỷ Bath. Còn lại Bangkokbank được bán lại hoàn toàn cho công ty quản lý tài sản

Thứ hai, để tái cấp vốn cho các định chế tài chính có thể duy trì hoạt động, Thái lan đã lên một chương trình hỗ trợ vốn do Bộ tài chính Thái lan đảm trách :

- Thành lập các công ty quản lý tài sản

- Đóng cửa các định chế tài chính quá yếu kém

- Củng cố và tái cấp vốn những tổ chức tài chính có khả năng duy trì hoạt động, Thái lan đã có một chương trình tái cấp vốn cho các định chế tài chính này. Thực hiện việc củng cố bằng cách ban hành những quy định mới về phân chia chất lượng các khoản tín dụng. Ngày 14/8/1998 Thái lan đã ban hành một loạt biện pháp nhằm tăng cường các định chế này: [53]

- Một là, công bố cơ hội cho các định chế này được phép sử dụng quỹ công vào việc tái cấp vốn dưới một số điều kiện đặc biệt;

- Hai là, khuyến khích các Ngân hàng tái cơ cấu lại các khoản cho vay của mình và tăng các khoản tín dụng mới cho khu vực tư nhân.

- Ba là, thiết lập cơ sở pháp lý cho việc thành lập các công ty xử lý tài sản xấu; bốn là thông báo một cách rõ ràng các biện pháp xử lý những Ngân hàng, tổ chức tài chính đã bị kiểm soát đặc biệt. [53]

Thứ ba, đối với việc xử lý các khoản nợ xấu (Non- Performing loans), chiến lược của Thái lan là phân loại các khoản nợ không hoạt động (chiếm khoảng 47,7% tổng số các khoản cho vay) và tách chúng ra khỏi bảng cân đối tài sản của các NTHM. Sau đó được mang ra bán đấu giá. Để làm được điều này, Thái lan đã thành lập Ủy ban tái cơ cấu khu vực tài chính và Công ty quản lý tài sản vào tháng 10/1997.

Thứ tư, bên cạnh đó Thái lan cũng đã đưa ra một khung pháp lý thuận lợi cho công cuộc tái cơ cấu nợ này như Luật phá sản được thông qua, thành lập toà án chuyên giải quyết các vụ phá sản.

1.4.3.Kinh nghiệm của Malaysia

Malaysia là một trong những nước trong khu vực có công cuộc cải tổ các NHTM NN mạnh mẽ. Nếu nói về mức độ thành công có thể so sánh ngang bằng Trung quốc. Tuy nhiên cách thức và quá trình thực hiện không hoàn toàn giống nhau.

Malaysia đã chứng minh được việc xử lý các khoản nợ tồn đọng có hiệu quả bằng việc thành lập công ty nhà nước Danahatar làm nhiệm vụ mua, bán, quản lý và xử lý nợ với số vốn cấp ban đầu là 10tỷ RM.

Để thực hiện được nhiệm vụ của mình, công ty có quyền hạn đặc biệt là chỉ định kiểm soát đặc biệt hoặc quản lý toàn bộ hoạt động của những công ty được Danahatar cần thiết. Và trong vòng 12 tháng chịu sự kiểm soát đặc biệt đó, người được chỉ định sẽ nắm bắt tình hình thực tế của công ty, sau đó đề xuất một phương án thích hợp nhất để cải tổ công ty này. Nếu bản đề án được công ty Danahatar và các cổ đông chính đồng ý thì sẽ được thi hành. Ngày 30/6/1999 Danahatar đã mua hơn 2000 khoản cho vay không hoạt động với tổng giá trị đạt hơn 30 tỷ Ringit. [53]

Như vậy nhiệm vụ của Danahatar là quản lý những khoản tài sản có vấn đề từ các Ngân hàng, các công ty tài chính để các định chế này nhanh chóng khôi phục lại hoạt động cho vay. Quyền lực của công ty Danahatar là thu hồi bắt buộc những khoản nợ có vấn đề ở các Ngân hàng thông qua việc kiểm soát. Tài sản là những khoản cho vay này được phép chuyển từ Ngân hàng sang Danahatar mà không cần được sự đồng ý của người vay. Danahatar có quyền chỉ định người vào kiểm soát và quản lý hoạt động của công ty đang

nợ các khoản không thanh toán này được trong một thời gian có hạn định cho đến khi có được phương án giải quyết. [53]

Đối với việc tái cấp vốn cho các Ngân hàng có khả năng duy trì hoạt động, Malaysia thành lập Ban tái cấp vốn Danamodal Nasional Berhad (Danamodal). Ban này sẽ có nhiệm vụ thực hiện việc xem xét những định chế nào có khả năng duy trì hoạt động và tái cấp vốn cho định chế đó từ nguồn vốn ngân sách. Hoạt động của Danamodal được tập trung vào những phạm vi như: Khuyến khích khu vực tư nhân tham gia giải quyết vấn đề trong khung chiến lược phát triển của Chính phủ; hỗ trợ cho công ty Danahatar và các cơ quan khác của Chính phủ thực hiện chiến lược phát triển khôi phục và phát triển kinh tế; hoạt động dựa trên nguyên tắc và định hướng thị trường.

Các biện pháp mà Danamodal áp dụng chủ yếu là khuyến khích việc sáp nhập và hợp nhất với mục tiêu xây dựng hệ thống tài chính nước này đáp ứng được nhu cầu phục hồi và phát triển kinh tế trong giai đoạn mới. (Tuy nhiên đây là một việc làm rất khó bởi thực chất các NH không muốn ủng hộ biện pháp này). Vấn đề quan trọng và có thể coi là thành công của Malaysia là sát hạch các Ngân hàng để sàng lọc những NH yếu, những NH không đủ khả năng duy trì hoạt động ra với NH có khả năng. Từ đó lên kế hoạch tái cấp vốn (căn cứ vào bản xây dựng kế hoạch của chính các NH này). Để nhận được sự trợ giúp tài chính từ Danamodal, các Ngân hàng sẽ phải:

- *Lập một kế hoạch tái cấp vốn với nhiều biện pháp khác nhau và kế hoạch giải quyết các khoản nợ không hoạt động*
- *Lập các báo cáo tháng và đệ trình cho Danamodal*
- *Có những kế hoạch và biện pháp cụ thể để đạt được mục tiêu đó đồng thời với những biện pháp khắc phục khi không đạt được mục tiêu. [53]*

Nhận thức được tầm quan trọng của việc tái cơ cấu các NHTM, Danamodal đã thuê tư vấn quốc tế (từ G8) tư vấn trong việc tái cấp vốn cho

các NH. Mặc dù chi phí thuê rất cao nhưng vì sự thành công của công cuộc cơ cấu lại, Malaysia đã quyết tâm và quan trọng là họ đã chọn được những nhà tư vấn giỏi.

Có thể nói trong công cuộc cơ cấu lại các NHTM NN của Malaysia tập trung trách nhiệm cũng như sự phối hợp hiệu quả của ba tổ chức là Công ty quản lý tài sản (Danahatar), Ủy ban tái cấp vốn cho các Ngân hàng, Công ty tài chính (Danamodal) và Ủy ban Tái cơ cấu nợ công ty (Corporate Debt Restructuring Committee). Tuy nhiên song song đó thì NHTW Malaysia vẫn đảm nhiệm vai trò xây dựng kế hoạch tái cơ cấu toàn bộ hệ thống tài chính nước nhà.

1.5. Bài học cho Việt nam khi tiến hành cơ cấu lại các NHTMNN trên cơ sở kinh nghiệm của thế giới.

So sánh với các nước trong khu vực và trên thế giới, các NHTM NN Việt nam có quy mô nhỏ. Tuy nhiên thị trường tài chính Việt nam lại chưa phát triển và dòng vốn đầu tư chảy vào chưa thực sự mạnh, do vậy công cuộc cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam sẽ có những thuận lợi và dễ dàng hơn so với những nước khác. Xét về thực tế cần đặt ra cho các NHTM NN những bài học kinh nghiệm như sau:

1.5.1. Về cách thức xử lý nợ xấu

Trong lộ trình cơ cấu lại các NHTM NN có rất nhiều nội dung. Trong đó xử lý nợ xấu là một trong những vấn đề trọng tâm của cơ cấu lại tài chính . Bởi khi cơ cấu lại đòi hỏi các NHTM phải lựa chọn cho mình những nhà đầu tư chiến lược. Trong trường hợp này những nhà đầu tư nước ngoài có năng lực về mọi mặt với tầm nhìn và kinh nghiệm quản lý sẽ giúp các NHTM NN xây dựng được chiến lược phát triển dài hạn. Tuy nhiên để làm được điều đó thì các NHTM thường sẽ phải giải quyết dứt điểm các khoản nợ xấu vì các khoản nợ xấu thực sự không hấp dẫn. Các nhà đầu tư thường phải miễn cưỡng

khi thanh toán các khoản nợ xấu này cho nên Chính phủ thường phải tìm cách “đánh bóng” ngân hàng để có được lượng tài sản có chất lượng tốt tương đương với các khoản nợ của mình với mục đích thu hút các nhà đầu tư. Kinh nghiệm của các nước trong cơ cấu lại NHTM cho thấy phương pháp thường được sử dụng nhiều nhất là phân loại “ngân hàng tốt và ngân hàng xấu”. Đây là cách làm mang lại hiệu quả đặc biệt mà Trung Quốc đã áp dụng. Đối với các NHTM NN Việt nam, khi áp dụng việc phân loại này cần thiết phải có sự trợ giúp của Chính phủ. Những khoản nợ mà không có khả năng cơ cấu lại được chuyển sang “ngân hàng xấu” và Chính phủ sẽ tạo ra một “ngân hàng tốt” với những tài sản có, thường là những trái phiếu được đề trên Bảng cân đối tài sản., các khoản tài sản xấu được chuyển sang Công ty quản lý tài sản (AMC) của các NH. Tuy nhiên vì đây là những khoản nợ thường mang tính chất nợ đọng dây dưa, vì vậy rất cần thiết phải có AMC của Chính phủ để có hiệu quả trong việc mua bán nợ.

Tuy nhiên việc xử lý dứt điểm các khoản nợ xấu cũng chưa chắc có tính hiệu quả kinh tế cao hơn việc Chính phủ đem bán các NHTMNN trên cơ sở để “nguyên trạng”. Giá trị ngân hàng đem bán trên cơ sở “nguyên trạng” có thể sẽ cao hơn khi đã được cơ cấu lại bởi chi phí cho quá trình cơ cấu lại (chi phí thực hiện, chi phí sa thải nhân công, chi phí đóng cửa các chi nhánh và các chi phí khác) sẽ cao hơn hoặc không thể bù đắp được giá trị chênh lệch. Đây chính là lý do mà các nhà quản trị ngân hàng thường không muốn hoàn thành quá trình sắp xếp các chi nhánh và sa thải nhân công trước khi đem bán như các cổ đông mới mong chờ. Trong khi đó các cổ đông mới không muốn trả giá cao hơn để nhận lấy gánh nặng thực hiện kế hoạch tái cơ cấu, tình trạng này chỉ có thể xảy ra ở những nơi mà các cổ đông mới thường phải miễn cưỡng thực hiện. Bởi vậy chỉ ở những nơi bị chịu nhiều sức ép thì

các nhà đầu tư mới thường đòi hỏi thực hiện công việc này trước khi cổ phần hoá.

1.5.2. Về nguyên tắc tái cấp vốn

Kinh nghiệm thế giới cho thấy vai trò của Chính phủ rất quan trọng trong việc cơ cấu lại các NHTM NN, đặc biệt là cơ cấu lại tài chính. Bởi vì nợ xấu của các NHTM NN còn đọng lại ít nhiều liên quan đến những dự án lớn của Nhà nước hoặc do chính sách kinh tế của Nhà nước gián tiếp gây ảnh hưởng đến rủi ro. Mặt khác vốn của các NHTM NN Việt nam hiện nay quá nhỏ không đáp ứng đủ yêu cầu tối thiểu của ngân hàng hiện đại. Do vậy bài toán hữu hiệu của chúng ta hiện nay là Chính phủ sẽ phải hỗ trợ cấp vốn bổ sung. Tuy nhiên vấn đề đặt ra đối với các NHTM NN không chỉ nhỏ bé về vốn mà khả năng quản lý điều hành yếu, công nghệ quá lạc hậu; mô hình tổ chức chòng chẹo. Đây là nguyên nhân chính dẫn đến sức ỳ cũng như hoạt động kém hiệu quả của NHTM NN. Do vậy nếu chúng ta giải được bài toán cấp vốn bổ sung nhưng cơ cấu tổ chức, bộ máy điều hành và năng lực quản lý vẫn không cải thiện được thì sẽ không có hiệu quả. Hiện nay nợ xấu tồn đọng tại các NHTM NN là rất lớn và chưa xử lý được hết thì việc cấp vốn bổ sung mới này cần phải làm sau sau khi sắp xếp lại *cơ cấu tổ chức, củng cố thể chế và tăng cường năng lực quản lý tài chính*. Có như vậy thì việc tái cấp vốn mới đạt được hiệu quả và hạn chế được nợ xấu mới phát sinh.

1.5.3. Về cách thức tái cấp vốn

Một trong những kinh nghiệm mà các nước đã áp dụng thành công trong trường hợp Chính phủ cấp vốn bổ sung đó là cấp làm nhiều lần, phù hợp với từng bước trong lộ trình cơ cấu lại các NHTM NN. Thực tế Chính phủ Việt nam đã từng cấp vốn dưới dạng cho phép phát hành trái phiếu nhưng thực chất đây chỉ là vốn danh nghĩa. Nếu khi một NHTM NN bị mất khả năng thanh toán thì việc trì hoãn tái cấp vốn sẽ làm tăng sự thiệt hại và

chi phí hoạt động ngân hàng. Ngược lại nếu việc tái cấp vốn diễn ra thường xuyên hoặc cùng một lúc cũng sẽ tạo ra sự ỷ lại của NHTM. Tùy thuộc vào từng NHTM NN khác nhau sẽ được cam kết tái cấp vốn là bao nhiêu, nhưng việc cấp vốn này còn phải phụ thuộc rất nhiều vào quá trình cơ cấu lại tài chính và cổ phần hóa NH. Nếu thất bại sẽ làm tăng chi phí tái cấp vốn và ngược lại. Như vậy các NHTM NN khi tiến hành cổ phần hoá được khuyến cáo rằng quá trình tái cấp vốn phải có liên kết mật thiết với quá trình cổ phần hoá. Và để cân bằng giữa vấn đề phải tạo ra được các khoản tài sản sinh lợi mới thông qua quá trình tái cấp vốn và việc đảm bảo hiệu quả của quá trình tái cơ cấu các ngân hàng nên tái cấp vốn theo nhiều giai đoạn – phụ thuộc vào từng mục tiêu của quá trình cơ cấu lại.

1.5.4. Về việc tạo niềm tin cho dân chúng và các nhà đầu tư

Có thể nói NHTM NN đã tạo được niềm tin trong dân chúng rất lớn. Thậm chí ở Việt nam một số bộ phận không nhỏ vẫn có tư tưởng tin tưởng tuyệt đối vào NHTM NN. Điều này minh chứng thông qua cơ chế lãi suất, dịch vụ và tính tiện ích sản phẩm của các NHTM NN đôi khi không theo kịp các NHTM cổ phần nhưng lượng khách hàng của những NH này không hề giảm. Điều đó chứng tỏ rằng niềm tin của khách hàng chính là mục tiêu để các Ngân hàng ngày càng phát triển hơn. Kinh nghiệm thực tiễn cũng cho thấy: mọi chương trình, kế hoạch của các ngân hàng rất dễ bị đổ vỡ nếu như niềm tin của khách hàng, của các chủ đầu tư sụp đổ, thậm chí ngay cả khi trước đó ngân hàng đang hoạt động hiệu quả.

Trong thực tế, do nhu cầu hội nhập và toàn cầu hóa ngân hàng khiến cho các NHTM nói chung và NHTM NN nói riêng phải có sự thay đổi để thích ứng. Cơ cấu lại Ngân hàng có thể có hai lý do: Một là do trước đây các NH này hoạt động kém hiệu quả nên cần phải tiến hành cơ cấu lại. Trong trường hợp này sẽ gây cho khách hàng và các nhà đầu tư mới sự nghi ngại

dẫn đến khó khăn để tạo dựng niềm tin. Mặt khác cơ cấu lại cũng có thể tạo cho các ngân hàng kỳ vọng sau khi thành công sẽ tạo ra môi trường thuận lợi để các nhà quản lý tận dụng và phát huy tối đa mọi nguồn lực có thể nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế- tối đa hoá lợi nhuận. Như vậy cơ cấu lại NHTM NN không chỉ tác động đến NH mà còn rất nhiều đối tượng khác nhau. Do đó các NHTM NN cần phải có công tác tư tưởng và những khuyến cáo về mặt tích cực cho dân chúng và nhà đầu tư rằng. Đây được xem là quá trình nhạy cảm và khó khăn cho các nhà quản lý và cần có những động thái thăm dò và cơ cấu lại từng bước nhằm đạt hiệu quả cao nhất.

Kết luận chương 1:

Trên cơ sở nghiên cứu về hoạt động ngân hàng, tác giả đã nhận thức được vai trò quan trọng của tổ chức tín dụng này trong nền kinh tế hiện đại. Thể hiện không chỉ bó buộc trong phạm vi hoạt động truyền thống. Một ngân hàng trong thời kỳ hội nhập phải hội tụ đầy đủ các yếu tố về dịch vụ phải hiện đại, hoạt động phải đa năng. Nhưng đồng thời hệ thống ngân hàng cũng phải chịu sức ép cạnh tranh khốc liệt trong giai đoạn hiện nay. do vậy Luận án đã thể hiện một số đặc điểm cơ bản trong kinh doanh của Ngân hàng hiện đại nhằm phù hợp với thời thế.

Song song đó, cơ cấu ngân hàng thương mại đã được tác giả đề cập đến dưới góc độ nghiên cứu trọng tâm của chương. Bao gồm khái niệm, nội dung và các khuynh hướng ảnh hưởng đến cơ cấu của ngân hàng. Luận án cũng đã phân tích những yếu tố tác động nhằm đi đến sự cần thiết phải cơ cấu lại ngân hàng cũng như những quy trình thực hiện trong cơ cấu lại. Bên cạnh đó các kinh nghiệm của các nước trên thế giới cũng đã được đề cập và có những bài học rút ra cho việc cơ cấu lại các NHTM NN ở Việt nam.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CƠ CẤU LẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC VIỆT NAM.

2.1 Giới thiệu về hệ thống NHTM NN Việt Nam

Năm 1990, sau khi pháp lệnh Ngân hàng , Hợp tác xã tín dụng và Công ty tài chính có hiệu lực . Hệ thống các Tổ chức tín dụng (TCTD) ở Việt nam được tách ra từ thể chế ngân hàng một cấp với chức năng kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng theo cơ chế thị trường trong khuôn khổ pháp lệnh ngân hàng. Các TCTD được tách ra đã không ngừng phát triển cả về quy mô và số lượng. Năm 1997 Luật các TCTD ra đời thay thế cho pháp lệnh ngân hàng. Các TCTD được tổ chức và hoạt động lại theo Luật các TCTD.

Các TCTD có trụ sở chính và chi nhánh tập trung chủ yếu tại Hà nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Các NHTM cổ phần nông thôn và Quỹ tín dụng thì hầu hết phân bố ở vùng nông thôn.

Bảng 2.1: Số lượng các TCTD hoạt động tại Việt nam đến năm 2006

Phân theo hình thức sở hữu	Số lượng	Phân theo nội dung hoạt động	Số lượng
1. Sở hữu nhà nước	6	I.TCTD hoạt động ngân hàng	
2. Sở hữu hỗn hợp	34	1. NHTM nhà nước	5
3. Sở hữu nước ngoài	29	2. NH CSXH	1
4.Có vốn đầu tư nước ngoài	5	3. NHTM cổ phần	34
5.Sở hữu tập thể	940	4. NHLĐ	5
		5. Chi nhánh NH nước ngoài	27
		II. TCTD phi ngân hàng	
		1. Công ty tài chính	6
		2. Công ty cho thuê tài chính	11
		3. Quỹ tín dụng nhân dân	940

Nguồn: Vụ các Ngân hàng – Ngân hàng Nhà nước

Mạng lưới tổ chức của các TCTD không ngừng được mở rộng và doanh số hoạt động không ngừng tăng lên. Tính đến năm 2006 vốn chủ sở hữu của toàn hệ thống tăng gấp hơn 2 lần, đạt gần 30.000 tỷ đồng. Vốn huy động trong nền kinh tế tăng gấp 3 lần chiếm gần 60% GDP. Đặc biệt tỷ lệ vốn huy động trung dài hạn tăng mạnh, Hoạt động tín dụng toàn hệ thống tăng 2,5 lần. Trong đó TCTD VN chiếm thị phần khoảng 90%. Lực lượng lao động phục vụ trong các NHTM NN có trên 42 ngàn người, trong đó: 36% có trình độ đại học và trên đại học; 43% có trình độ trung học và 21% số lao động chưa qua đào tạo.

Bảng 2.2: Số liệu về tình hình hoạt động của các TCTD Việt nam

(Chưa tính Công ty tài chính, các TCTD phi NH khác và Quỹ tín dụng Nhân dân)

Đơn vị: Tỷ đồng

	NHTM Nhà nước			NHTM cổ phần			NHNNg và liên doanh		
	31/12/05	30/06/06	30/09/06	31/12/05	30/06/06	30/09/06	31/12/05	30/06/06	30/09/06
Vốn điều lệ	20.438	21.344	21.833	6.054	7.203	8.160	8.271	8.473	8.478
Tổng tài sản có	556.478	560.715	586.948	101.472	122.755	135.247	79.379	90.426	95.433
Vốn huy động và đi vay	425.816	472.360	479.707	86.502	103.122	115.078	64.155	73.727	77.727
Tổng dư nợ	364.137	392.186	404.852	56.113	67.593	74.061	44.551	53.540	55.698
Lợi nhuận	3.111	4.972	6.727	1.267	1.188	1.589	843	793	1.066

Nguồn: Ngân hàng nhà nước

Hiện nay hệ thống các NHTM NN Việt nam bao gồm:

1. Ngân hàng Ngoại thương Việt nam

Trụ sở chính: 198 Trần Quang Khải – Hà nội

Vốn điều lệ: 4.360,314 tỷ đồng

Tính đến 30/6/2006: Có 28 chi nhánh ngân hàng cấp 1

Được thành lập theo Quyết định số 115/CP ngày 31/12/1962 của Hội đồng Chính phủ và được thành lập lại theo QĐ số 286/QĐ – NH5 ngày 21/09/1996 của Thống đốc NHNN Việt nam.

2. Ngân hàng Công thương Việt nam

Trụ sở chính: 108 Trần Hưng Đạo – Hà nội

Vốn điều lệ: 3.405,705 tỷ đồng

Tính đến 30/6/2006: Có 80 chi nhánh ngân hàng cấp 1

Được thành lập theo Quyết định số 402/CT ngày 14/11/1990 của Chủ tịch HĐBT và được thành lập lại theo QĐ số 285/QĐ – NH5 ngày 21/09/1996 của Thống đốc NHNN Việt nam.

3. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt nam

Trụ sở chính: số 2 Láng hạ – Hà nội

Vốn điều lệ: 6.410,964 tỷ đồng

Tính đến 30/6/2006: Có hơn 100 chi nhánh ngân hàng cấp 1 và gần 2000 chi nhánh tính tới cấp 4.

Được thành lập theo Quyết định số 400/CP ngày 14/11/1962 của Chủ tịch HĐBT và được thành lập lại theo QĐ số 280/QĐ – NH5 ngày 15/10/1996 của Thống đốc NHNN Việt nam.

4. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam

Trụ sở chính: Toà nhà VinCom 191 Bà triệu – Hà nội

Vốn điều lệ: 4.252,997 tỷ đồng

Tính đến 30/6/2006: Có 76 chi nhánh ngân hàng cấp 1

Được thành lập theo Quyết định số 177/TTg ngày 26/04/1957 của Thủ tướng Chính phủ và được thành lập lại theo QĐ số 287/QĐ – NH5 ngày 21/09/1996 của Thống đốc NHNN Việt nam.

5. Ngân hàng Phát triển nhà Đồng bằng Sông Cửu Long

Trụ sở chính: Số 9 Võ Văn Tần - Quận 3 – TP Hồ Chí Minh

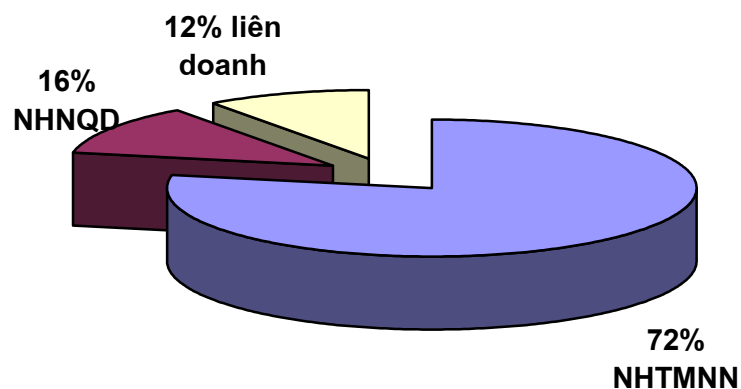
Vốn điều lệ: 767,600 tỷ đồng

Tính đến 30/6/2006: Có 25 chi nhánh ngân hàng cấp 1

Được thành lập theo Quyết định số 769/TTg ngày 18/09/1997 của Thủ tướng Chính phủ.

Trong môi trường cạnh tranh đầy thử thách, hệ thống Ngân hàng thương mại Nhà nước đã đạt được những thành công cơ bản trong lộ trình cải cách chuẩn bị những điều kiện cần thiết cho hội nhập kinh tế.

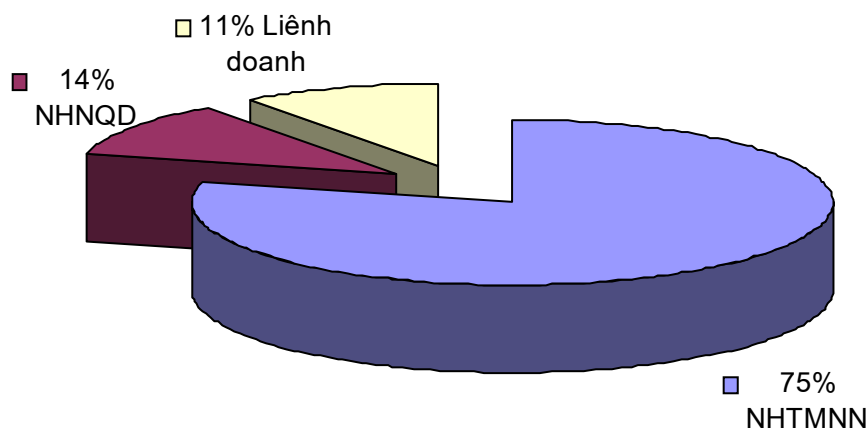
Biểu đồ 2.1: Thị phần huy động vốn năm 2006



Các NHTM NN hiện đang đóng vai trò chi phối đối với các định chế tài chính khác ở Việt nam. NHTM NN chiếm thị phần lớn nhất về huy động tiền gửi. Tính đến 31/12/2006 các Ngân hàng này nắm giữ 72% tổng

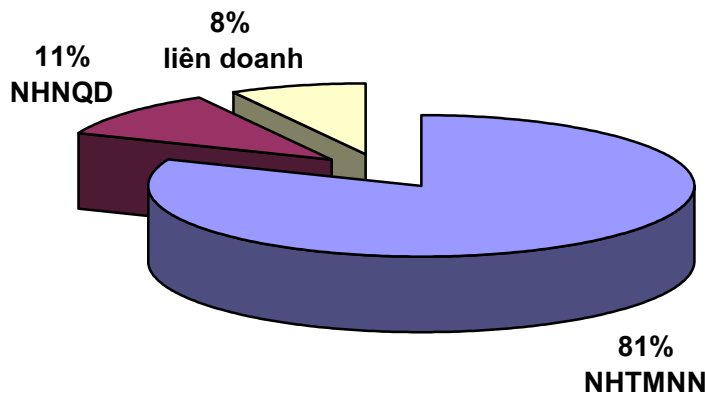
huy động tiền gửi của các định chế tài chính. Thứ hai về huy động vốn là các Ngân hàng phi quốc doanh chiếm 16% thị phần huy động tiền gửi. Tiếp theo đó là các Ngân hàng Liên doanh chiếm 12% tổng huy động tiền gửi của các định chế tài chính. Thực tế này cho thấy các chi nhánh Ngân hàng nước ngoài (NHNNg) đang hoạt động ở Việt nam bị các quy định của NHNN hạn chế mức huy động tiền gửi. Do đó thị phần chủ yếu hiện nay do các NHTM NN chi phối. Theo lộ trình của WTO thì chúng ta không thể hạn mức huy động đối với các NHNNg như trước đây được nữa. Điều này đặt ra bài toán cạnh tranh không cân sức cho các NHTM NN nếu chúng ta không có những bước đột phá trong cải tổ các NHTM NN Việt nam

Biểu đồ 2.2: Thị phần tài sản năm 2006



Trong tổng tài sản của các định chế tài chính ở Việt nam, các NHTM NN chiếm vị trí lớn nhất với 75%. Tiếp sau đó là các Ngân hàng ngoài quốc doanh nắm giữ 14% tổng tài sản. Các Ngân hàng liên doanh đứng thứ ba trong các định chế tài chính với 11% của tổng tài sản. Các tổ chức tín dụng phi ngân hàng đóng vai trò không đáng kể so với các định chế tài chính trên.

Biểu đồ 2.3: Thị phần cho vay, đầu tư của hệ thống tài chính cuối năm 2006



Với 81% thị phần cho vay, các NHTM NN đóng vai trò quan trọng và chi phối lớn nhất ở thị trường Việt nam hiện nay.

Với vai trò là lực lượng nòng cốt trong hệ thống các TCTD Việt nam, trong suốt thời kỳ đổi mới hơn 15 năm qua các NHTM NN đã thực sự trở thành chỗ dựa tin cậy của các thành phần kinh tế, có những đóng góp lớn trong việc thúc đẩy nền kinh tế quốc dân phát triển toàn diện với tốc độ khá cao và ổn định.

2.2. Đặc trưng của các NHTM Nhà nước Việt nam

2.2.1. Hiệu quả hoạt động và tốc độ tăng trưởng thấp

Mặc dù là một doanh nghiệp nhà nước hoạt động trong lĩnh vực đặc biệt được ưu đãi về vốn cấp của nhà nước nhưng các NHTM NN vẫn thể hiện tính thụ động, kém linh hoạt và hiệu quả thấp trong hoạt động.

Tình hình tài chính của các NHTM NN có thể nói rất xấu, thể hiện ở số nợ tồn đọng dây dưa, khó đòi. Vốn tự có và tỷ lệ an toàn vốn thấp. Hầu hết chỉ đạt tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu bình quân từ 3,5 trở xuống, thấp xa so với yêu cầu tối thiểu theo thông lệ quốc tế là 8%. Trong khi đó vốn tự có và tỷ lệ an toàn vốn là một trong những cơ cấu rất quan trọng trong cơ cấu tài chính

của NHTM. Với số liệu thực tế như vậy càng khẳng định thêm cơ cấu của các NHTM NN Việt nam hiện nay là không hợp lý và kém hiệu quả.

Hiệu quả hoạt động kinh doanh của các NHTM NN rất thấp. Tỷ lệ lợi nhuận trên vốn (ROE) bình quân của các NHTM NN là 9,27%. Tuy nhiên tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản (ROA) bình quân chỉ ở mức 0,37%. Tỷ lệ này cho thấy tình trạng vốn chủ sở hữu của các NHTM NN Việt nam là quá nhỏ so với tổng tài sản. Bên cạnh đó rủi ro sai lệch kép của các NHTM NN là rất lớn (rủi ro kỳ hạn và rủi ro tỷ giá hối đoái)

Như vậy, xét trên khía cạnh tài chính – kinh tế thuần túy, có thể thấy được tình trạng không có hiệu quả của các NHTM NN. Tình trạng này nếu không có sự cải tổ sẽ có nguy cơ đe dọa tính an toàn của toàn bộ hệ thống.

2.2.2. Khả năng quản lý kém

Quản trị trong các NHTM NN Việt nam chưa phù hợp với các nguyên tắc và chuẩn mực tốt về quản trị ngân hàng như tính minh bạch thấp, chưa hình thành môi trường làm việc và giá trị văn hoá kinh doanh lành mạnh; vai trò và nhiệm vụ của các vị trí công tác chưa rõ ràng, hệ thống quản lý rủi ro, hệ thống thông tin quản lý, kiểm toán chưa hiệu quả. Trình độ quản lý thấp và quản lý rủi ro còn non yếu (cho vay chủ yếu dựa vào tài sản đảm bảo, năng lực thẩm định tín dụng yếu, hệ thống phân loại nợ chưa phù hợp, nguyên tắc kiểm tra, kiểm soát thiếu chặt chẽ, áp dụng sổ tay tín dụng chưa có hiệu quả). Hầu hết các NHTM NN chưa thiết lập được hệ thống quản lý rủi ro hợp lý và chưa có chiến lược kinh doanh để đối phó có hiệu quả với những thách thức của tiến trình mở cửa thị trường tài chính.

Cách thức quản trị kinh doanh ở các NHTM NN thường được thực hiện theo kinh nghiệm, chưa thực sự có bản bản khoa học. Đặc biệt công tác điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày thường theo sự vụ, chưa bám sát các mục tiêu dài hạn. Chưa xây dựng được tầm nhìn, chiến lược kinh doanh dài

hạn để định hướng cho hoạt động. Do vậy chưa xác định được các kế hoạch trung và ngắn hạn một cách hợp lý.

2.2.3. Công nghệ lạc hậu

Hoạt động của Ngân hàng thương mại đòi hỏi phải gắn liền với công nghệ hiện đại. Trong khi đó công nghệ của các NHTM NN hiện nay lại quá lạc hậu. Thậm chí có những công nghệ chúng ta đi sau thế giới vài ba thập kỷ. Trong khi tốc độ đổi mới chỉ ở mức 10% là quá chậm so với tốc độ đổi mới công nghệ của hai khối cổ phần và đầu tư nước ngoài. Các sản phẩm công nghệ của các NHTM NN chưa khai thác được hết tính ưu việt và hiệu quả. Ví dụ điển hình là áp dụng máy rút tiền tự động (ATM), phần lớn chỉ để rút tiền ra rồi chi tiêu tiền mặt. Trong khi đó có rất nhiều tiện ích mà chúng ta chưa khai thác hết. Đặc biệt các ứng dụng công nghệ trong quản trị điều hành nội bộ NH còn nhiều hạn chế. Chưa nghiên cứu triển khai được các cách thức quản lý đo lường rủi ro và chưa hỗ trợ được nhiều trong việc ban hành quyết định của NH.

2.2.4. Cơ cấu tổ chức kém hiệu quả

Cơ cấu tổ chức của các NHTM NN chưa hợp lý, chồng chéo và còn mang tính chất hành chính; Thể hiện ở sự chồng chéo trong chức năng, nhiệm vụ giữa các phòng, ban. Mối quan hệ công tác giữa các phòng lỏng lẻo, thiếu sự liên kết trong giải quyết công việc; Mạng lưới chi nhánh phân bố chưa khoa học, mang tính chất dàn trải và quá chú trọng về số lượng. Điều này làm tăng chi phí cho Ngân hàng nhưng hiệu quả lại không cao.

Mô hình tổ chức của các NHTM NN hầu như dựa trên mô hình truyền thống, với việc tổ chức các phòng ban dựa trên cơ sở nghiệp vụ. Mô hình này quá lỗi thời lạc hậu với một NHTM phát triển theo cơ chế thị trường với quy mô ngày càng lớn, khối lượng và tính chất công việc ngày càng phức tạp.

2.3. Mục tiêu và Nguyên tắc cơ cấu lại các NHTMNN.

2.3.1. Tính tất yếu của việc cơ cấu lại các NHTMNN Việt nam

- Hệ thống NHTMNN đang phải đối mặt với nợ tồn đọng lớn, vốn tự có thấp, do đó hạn chế khả năng huy động vốn và cho vay của hệ thống ngân hàng.

- Đường lối phát triển kinh tế của Đảng đòi hỏi hệ thống NHTMNN đóng vai trò chủ đạo trong hệ thống ngân hàng, điều này đặt ra yêu cầu bức bách cho việc cơ cấu lại các NHTMNN.

- Quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hoá đất nước đòi hỏi khối lượng vốn lớn. Nhu cầu về vốn cho công nghiệp hoá đòi hỏi NHTMNN có tiềm lực tài chính mạnh mẽ trong việc huy động và sử dụng vốn một cách có hiệu quả với quy mô ngày càng lớn.

- Quá trình hội nhập vào thị trường tài chính quốc tế và tự do hoá tài chính làm cho môi trường tài chính cạnh tranh trở nên khốc liệt và rủi ro hơn đặt ra yêu cầu bức bách cơ cấu lại các NHTMNN một cách mạnh mẽ toàn diện.

- Xu hướng phát triển của khoa học kỹ thuật mà đặc biệt là công nghệ tin học trong lĩnh vực ngân hàng đang đặt ra yêu cầu cơ cấu lại các NHTM làm cơ sở để áp dụng kỹ thuật mới, nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng.

- Năng lực cạnh tranh của các NHTM NN rất yếu. Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và từng bước mở rộng phạm vi hoạt động trên thị trường khu vực và quốc tế, như mở chi nhánh, văn phòng đại diện... Tuy nhiên xét về tổng thể thì khả năng cạnh tranh của các NHTM NN sẽ rất hạn chế khi hình thành một sân chơi bình đẳng cho tất cả các TCTD. Khi những “rào cản” cuối cùng được dỡ bỏ theo các Hiệp định đã và sắp cam kết thì các chi nhánh NHNNg, ngân hàng con 100% vốn nước ngoài sẽ là những đối thủ cạnh tranh đáng kể đối với các NHTM NN trên tất cả các phương diện.

- Hiệu quả kinh doanh của các NHTM NN còn thấp: Tỷ lệ lợi nhuận ròng trên vốn tự có (ROE) và lợi nhuận ròng trên tổng tài sản có (ROA) của

các NHTM NN hiện nay rất thấp. ROE trung bình hiện nay của các NHTM NN là 11,16%; ROA là 0.37% (thấp hơn nhiều so với ngân hàng các quốc gia trong khu vực). Bên cạnh đó tỷ lệ nợ xấu của các NHTM NN lại rất cao, là nguyên nhân dẫn đến hoạt động của các NHTM NN chưa thực sự bền vững.

Xuất phát từ những yếu tố trên đòi hỏi việc cơ cấu lại NHTM NN là tất yếu. Đặc biệt trong giai đoạn hội nhập hiện nay.

2.3.2. Mục tiêu và nguyên tắc cơ cấu lại các NHTMNN Việt nam:

*** Mục tiêu:**

- Xây dựng hệ thống các NHTMNN thực sự trở thành lực lượng chủ đạo trong lĩnh vực ngân hàng, đảm bảo hoạt động lành mạnh, an toàn và hiệu quả.

- Tạo ra các NHTMNN hoặc các tập đoàn tài chính có qui mô lớn, hoạt động đa năng, hiện đại, có sức cạnh tranh cao, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

- Nâng cao uy tín và khả năng cạnh tranh của các NHTM NN trên thị trường trong và ngoài nước.

*** Nguyên tắc**

- Củng cố các NHTMNN cần được coi là nhiệm vụ chiến lược của ngành Ngân hàng nhằm xây dựng một hệ thống Ngân hàng có khả năng huy động tốt hơn các nguồn vốn trong xã hội và mở rộng đầu tư đáp ứng nhu cầu của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

- Tách bạch hoạt động kinh doanh Ngân hàng theo nguyên tắc thị trường và hoạt động tín dụng ưu đãi theo chính sách của Nhà nước.

- Nâng cao toàn diện năng lực quản lý và năng lực giám sát hoạt động ngân hàng theo chuẩn mực khu vực và quốc tế.

- Tăng cường khả năng hội nhập của các NHTMNN vào thị trường tài chính Quốc tế và thực hiện hội nhập có hiệu quả.

- Việc cơ cấu lại các NHTMNN phải đảm bảo không gây trở ngại cho hoạt động tiền tệ - Tín dụng - Thanh toán đối với nền kinh tế.

- Cơ cấu lại các NHTMNN phải gắn liền với việc sắp xếp lại và nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp trong nền KTQD.

2.3.3. Nội dung chính của cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam

- Cơ cấu lại tài chính
- Cơ cấu lại tổ chức và hoạt động của các NHTM nhà nước
- Cơ cấu lại nhân lực và nâng cấp công nghệ

Cụ thể:

- Lành mạnh hoá tài chính: được thực hiện thông qua việc (i) làm sạch bảng cân đối kế toán bằng việc đưa ra các khoản tín dụng xấu ra khỏi bảng cân đối kế toán; (ii) tăng vốn chủ sở hữu cho các NHTM NN bằng các biện pháp như cấp thêm vốn từ ngân sách, cho phép huy động bằng phát hành cổ phiếu, trái phiếu...

- Nâng cao quyền tự chủ trong hoạt động kinh doanh, tạo cơ chế độc lập cho các NHTM NN khi ra các quyết định liên quan đến việc thành lập cơ sở cung cấp dịch vụ, cấp tín dụng và các dịch vụ khác. Đặc biệt, các NHTM NN cần được tự chủ hơn về mặt tài chính để chủ động chi tiêu nhằm tối đa hoá giá trị của mình.

- Chuyển toàn bộ hoạt động ngân hàng mang tính chính sách sang các định chế hoạt động chính sách.

- Nâng cao năng lực quản trị của các NHTM NN bằng việc nâng cao khả năng quản lý về vốn, rủi ro, kinh doanh, dịch vụ để có thể cung cấp hiệu quả các sản phẩm, dịch vụ cho thị trường trong và ngoài nước.

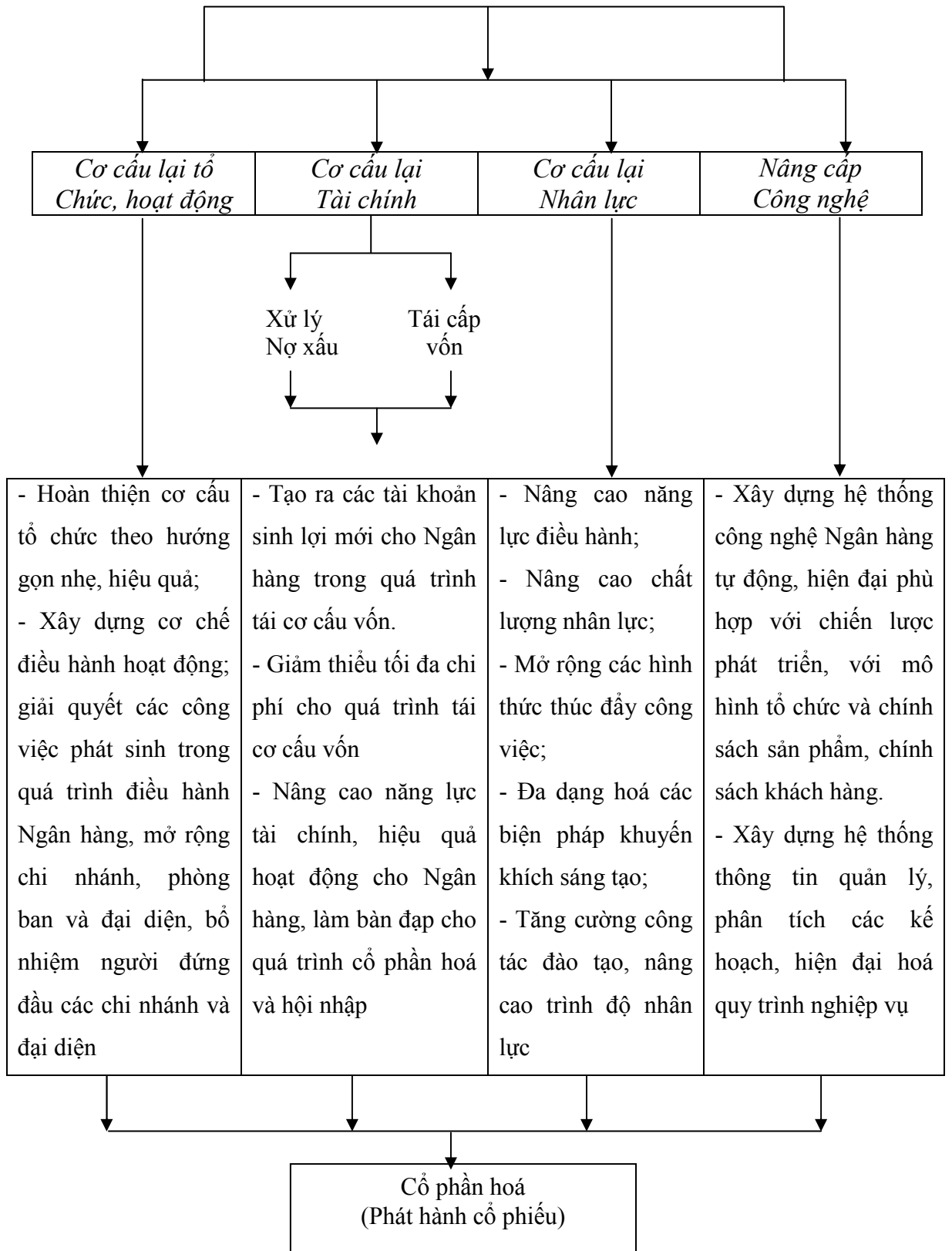
- Đổi mới mô hình tổ chức của các NHTM NN theo hướng hình thành các bộ phận kinh doanh độc lập, giảm bớt tính bao cấp, dựa trên hiệu quả kinh tế để quyết định sự ra đời và tồn tại của các ngân hàng, các chi nhánh và phòng giao dịch.

- Xây dựng văn hoá kinh doanh ngân hàng theo nguyên tắc thị trường

- Xây dựng chiến lược nhân sự - đào tạo - đãi ngộ thích hợp để duy trì và phát triển đội ngũ nhân viên có trình độ cao và có đạo đức phù hợp.

Sơ đồ 2.1 : Những nội dung chính của quá trình cơ cấu lại NHTM NN

Việt nam [16]



2.4. Thực trạng cơ cấu lại các NHTM NN Việt Nam giai đoạn 2000 – 2005.

Để hiểu rõ thực trạng (diễn biến, kết quả) cơ cấu lại các NHTM Nhà nước Việt nam trong thời gian qua, luận án quay lại nghiên cứu thực trạng tài chính và hoạt động của các NHTM NN vào thời điểm trước khi tiến hành chương trình cơ cấu lại.

2.4.1. Thực trạng cơ cấu của các NHTM NN trước thời điểm 31/12/2000.

2.4.1.1. Về tài chính

- *Vốn tự có và tỷ lệ an toàn vốn thấp.* Hầu hết các NHTM NN (gồm 4 Ngân hàng: Ngoại thương, Công thương, Đầu tư và Nông nghiệp, không kể Ngân hàng phát triển Nhà đồng bằng Sông Cửu Long) chiếm tới 76% thị phần vốn huy động và 73,5% thị phần cho vay của toàn hệ thống, nhưng cũng chỉ có tổng số vốn tự có hơn 6.000 tỷ đồng, đạt tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu bình quân khoảng 3%, thấp hơn rất nhiều so với yêu cầu tối thiểu theo thông lệ quốc tế (8%).

- *Hiệu quả hoạt động kinh doanh thấp.* Tỷ lệ lợi nhuận trên vốn (ROE) bình quân của các NHTM NN khoảng 9%. Tỷ lệ này không phản ánh các ngân hàng này hoạt động hiệu quả mà phản ánh tình trạng vốn chủ sở hữu quá nhỏ so với tổng tài sản. Điều này càng thể hiện rõ qua tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản (ROA) bình quân của các NHTM NN chỉ ở mức dưới 0,3%.

- *Chất lượng tín dụng kém và nợ tồn đọng lớn.* Theo số liệu hạch toán trên sổ sách kế toán của các NHTM NN đến 31/12/2000, tổng dư nợ cho vay các tổ chức kinh tế và cá nhân trong nước khoảng 141.866 tỷ đồng, trong đó: nợ khó đòi tồn đọng (bao gồm nợ quá hạn, nợ khoanh, nợ chờ xử lý, nợ cho vay thanh toán công nợ, nợ của ngân sách nhà nước (NSNN) và một số khoản

nợ khó thu hồi khác) đã lên tới 21.280 tỷ đồng, chiếm trên 15% tổng dư nợ cùng thời điểm.

* Nguyên nhân của thực trạng trên là do :

- Hậu quả của nền kinh tế tập trung, bao cấp để lại trong hệ thống các NHTM NN một số lượng rất lớn các khoản nợ khó đòi tồn đọng như nợ thanh toán công nợ, nợ của doanh nghiệp bị sắp xếp lại giai đoạn 1990 – 1995.

- Hậu quả của cuộc khủng hoảng tài chính Châu á đã làm giảm tăng trưởng kinh tế của Việt nam và tạo ra những biến động liên tục của tỷ giá hối đoái.

- Đồ bể của các hợp đồng LC trả chậm cho vay nội bộ, thất bại của một số chương trình lớn của Chính phủ như mía đường, xi măng lò đứng, hậu quả của thiên tai... diễn ra trong suốt các năm từ 1995 đến 2000 đã làm gia tăng các khoản nợ tồn đọng trong hệ thống ngân hàng nói riêng và NHTM NN nói chung.

- Cho đến năm 1998, cơ chế tài chính vẫn chưa cho phép các NHTM trích lập các khoản dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng. Chỉ riêng điều này chúng ta đã quá lạc hậu so với hoạt động của một ngân hàng hiện đại. Tất yếu sẽ dẫn đến những món nợ tồn đọng khổng lồ mà chính các NHTM NN không thể tự xoay sở được.

- Hệ thống cơ sở pháp lý cho hoạt động ngân hàng có những thay đổi, nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu quản trị ngân hàng hiện đại và quản lý rủi ro hiệu quả, năng lực quản trị ngân hàng, trình độ cán bộ còn nhiều bất cập cũng đã làm gia tăng các khoản nợ khó đòi tồn đọng của hệ thống ngân hàng nói chung và NHTM NN nói riêng.

- Trong suốt thời gian từ 1990 – 2000, các khoản nợ tồn đọng tích lũy dần trong hệ thống NHTM NN dưới nhiều hình thức, chưa được xác định, đo lường và phân tích đầy đủ.

2.4.1.2. Về cơ cấu tổ chức và hoạt động

- Hầu hết các NHTM NN đều có bộ máy rất cồng kềnh với chức năng của các bộ phận thiếu rõ ràng, thậm chí chồng chéo, hoạt động phi khoa học. Đặc biệt là chưa có bộ phận chuyên trách về quản trị rủi ro, quản lý tài sản nợ - tài sản có, chiến lược kinh doanh, quản lý tín dụng...

- Chỉ mới thực hiện những nghiệp vụ truyền thống (huy động và cho vay trực tiếp); các dịch vụ ngân hàng chưa phát triển, đặc biệt là các sản phẩm dịch vụ dựa trên nền tảng công nghệ cao.

- Chất lượng hoạt động yếu kém, nhiều trường hợp cấp tín dụng không đúng nguyên tắc nhưng không được thường xuyên kiểm tra, kiểm soát và không được phân loại, hạch toán kế toán và theo dõi đúng thực tế.

- Cơ chế bổ nhiệm, khuyến khích, đào tạo cán bộ còn mang nặng tính hành chính, kế hoạch dẫn đến thừa cán bộ trong chi tiêu biên chế nhưng rất thiếu cán bộ có đủ trình độ, năng lực chuyên môn nghiệp vụ thích ứng với cơ chế thị trường.

2.4.1.3. Về cơ cấu nhân lực

Đội ngũ cán bộ, nhân viên của các NHTM NN đã có những bước tiến bộ cả về trình độ, nhận thức cũng như kỹ năng hoạt động kinh doanh ngân hàng. Tuy nhiên để đáp ứng được hoạt động của ngân hàng trong thời kỳ hội nhập thì đội ngũ cán bộ này chưa thực sự có khả năng.

Đặc biệt trình độ nhân viên, cán bộ được đào tạo chính thức ở các chương trình cao đẳng, đại học và sau đại học tại các NHTM NN thấp hơn nhiều so với hệ thống các NHTM cổ phần và chi nhánh NHNNg cũng như NH liên doanh. Trong số nhân viên có trình độ đại học nhưng nhiều người được đào tạo trong thời kỳ kinh tế tập trung, thiếu kiến thức nền kinh tế thị trường và hoạt động của một NHTM hiện đại.

Nhiều nhân viên tại các NHTM NN còn thiếu một số trình độ cơ bản tối thiểu của một nhân viên trong ngân hàng hiện đại như tin học, ngoại ngữ, marketing, giao tiếp. Điều này phản ánh hạn chế của các NHTM NN trong việc thực thi chiến lược, thực hiện các hoạt động marketing, ứng dụng công nghệ.

Đặc biệt việc lựa chọn nhân sự trong các NHTM NN chủ yếu mang tính ngoại giao hoặc “giúp đỡ”. Hệ quả là số lượng những người có trình độ kém vào làm việc tại các NHTM NN rất lớn. Điều này trực tiếp ảnh hưởng đến việc phát triển cũng như hiệu quả hoạt động của các NHTM NN trong giai đoạn này.

Bảng 2.3. Cơ cấu nhân viên có trình độ Đại học và sau đại học của các NHTM

Đơn vị: %

	1996 – 2000
NHLD và Chi nhánh NHNNg	80%
NHTMCP	52%
NHTMNN	38%

Nguồn: Tổng hợp các Báo cáo Ngân hàng nhà nước

Việc sử dụng cán bộ của các NHTM NN cũng là một vấn đề bất hợp lý. Một số cán bộ đã qua đào tạo chuyên môn được bố trí làm những việc giản đơn như kiểm ngân trong khi những cán bộ chỉ đào tạo trung cấp hoặc đại học không chuyên lại được bố trí làm những công việc phức tạp cần nhiều hiểu biết về chuyên môn như tín dụng, kế toán. Ngoài ra sự phân bổ cán bộ có trình độ chuyên môn, được đào tạo cũng có sự khác biệt lớn giữa nông thôn và thành thị. Phần lớn cơ cấu cán bộ, nhân viên có trình độ cao đẳng, đại học và sau đại học cũng tập trung nhiều hơn tại các đô thị lớn còn các khu vực nông thôn, vùng sâu vùng xa vẫn còn thấp.

Rõ ràng với cơ cấu bất hợp lý như vậy chắc chắn các NHTM NN sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong cạnh tranh của thời kỳ hội nhập. Để đáp ứng được nhu cầu này đòi hỏi các NHTM NN phải có sự cơ cấu lại nhân lực của mình. Cơ cấu lại từ đội ngũ quản lý lãnh đạo đến các cán bộ, nhân viên ngân hàng. Có như vậy các NHTM NN Việt nam mới đủ tự tin kinh doanh trong môi trường hội nhập.

2.4.1.4. Về hiện đại hoá và nâng cấp công nghệ

Để nâng cao chất lượng dịch vụ, gia tăng các tiện ích đáp ứng nhu cầu khách hàng, đồng thời tăng khả năng cạnh tranh với các NHTM khác, các NHTM NN đã tăng cường trang bị cơ sở vật chất và ứng dụng công nghệ thông tin như:

- *Trang bị hệ thống máy tính:* Từ đầu những năm 1990 đến 2000 các NHTM NN đã trang bị máy tính cho bộ phận chuyên môn, từ chỗ mỗi NH chỉ có một vài máy đến nay những bộ phận cần xử lý công việc mỗi nhân viên có thể được trang bị một máy tính để làm việc giúp cho việc xử lý, tính toán nhanh chóng, chính xác.

- Thiết lập các phần mềm nghiệp vụ

* Đến cuối năm 2000 các NHTM NN đã tự thiết lập phần mềm xử lý nghiệp vụ, đối với những phần mềm hiện đại một số NHTM NN (như VCB) đã thuê hay mua từ các hãng công nghệ nổi tiếng trên thế giới để lắp đặt cho mạng lưới các chi nhánh. Thời điểm cuối năm 2000 theo đánh giá của NHNN có khoảng 80% nghiệp vụ trong các NH được xử lý bằng máy tính; 905 phần mềm do các NHTM NN tự phát triển.

* Hầu hết các NHTM NN thiết lập phần mềm quản lý tài khoản tiền gửi, tiền vay của khách hàng. Đặc biệt các NHTM NN được sự tài trợ của WB dự án hiện đại hoá công nghệ NH đã hoàn thành xong giai đoạn 1. Theo

dự án trên các NHTM NN và các NH tham gia đã có thể quản lý tài khoản tiền gửi, tiền vay, kết nối xử lý thẻ, hạch toán ngay tại hội sở chính.

Có thể nói các NHTM NN đã đi đầu trong ứng dụng công nghệ thông tin bởi vì được sự tài trợ của WB khi tham gia dự án hiện đại hoá công nghệ NH.

- *Phát hành thẻ*: Từ đầu những năm 1990 Việt nam đã chấp nhận thanh toán thẻ. Có thể nói VCB là NHTM NN đầu tiên thực hiện thanh toán thẻ. Tuy nhiên lúc đó mới chỉ dừng ở mức độ làm đại lý cho các NH nước ngoài. Đến cuối năm 2000 đã bắt đầu có sự khởi sắc và mới thực sự trở nên sôi nổi từ năm 2003 đến nay.

Đối với thẻ nội địa, cả 4 NHTM NN đã phát hành nhưng chưa khai thác được hiệu quả.

Có thể nói mặc dù hệ thống các NHTM NN đã có rất nhiều cố gắng hiện đại hoá công nghệ trong những năm 1990 đến đầu năm 2000. Thể hiện: (i) góp phần gia tăng chất lượng sản phẩm, tăng thêm tiện ích trong mỗi loại sản phẩm (ii) số lượng nghiệp vụ được tin học hoá gia tăng... Tuy nhiên vẫn còn rất nhiều hạn chế so với quốc tế như:

- Quy trình xử lý thông tin chưa chính xác, chưa kịp thời, chưa đồng bộ dẫn đến hiệu quả thấp

- Xây dựng các phần mềm mới chỉ ở các nghiệp vụ cơ bản, các nghiệp vụ khác mặc dù có thể sử dụng vi tính, những tính tự động hoá, tính kết nối và tốc độ chưa cao mà đang còn trên nền tảng thủ công

- Thiếu sự ứng dụng công nghệ thông tin, thiết lập phần mềm trong quản trị rủi ro, quản trị tài sản ở các NHTM NN. Thông tin giám sát còn hạn chế, chưa thuận tiện cho truy cập trực tuyến đối với các NHTM chưa tham gia hệ thống hiện đại hoá.

Để có thể cạnh tranh với các NH quốc tế trong thời kỳ hội nhập, yêu cầu về công nghệ hiện đại là một trong những vấn đề vô cùng cấp bách. Bởi hoạt

động của ngân hàng luôn luôn gắn liền với công nghệ hiện đại. Điều này đặt ra cho các NHTM NN cần phải có sự nâng cấp công nghệ và hiện đại hoá nhằm đáp ứng cho hoạt động của một ngân hàng hiện đại trong giai đoạn hội nhập.

2.4.2. Thực trạng cơ cấu lại các NHTM NN Việt Nam giai đoạn 2000 - 2005.

2.4.2.1. Cơ cấu lại tài chính

** Tăng vốn tự có*

Có thể nói một trong những yếu kém về tài chính của các NHTM NN Việt nam trong thời gian qua là quy mô vốn tự có nhỏ, tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu quá thấp so với chuẩn mực quốc tế. Với tỷ lệ vốn tự có quá thấp so với tổng nguồn vốn, so với tổng tài sản có làm cho các Ngân hàng khó có thể không chế những diễn biến xấu, phức tạp trên thị trường, do vậy độ rủi ro cao. Không những thế khả năng tiếp cận công nghệ cao, hiện đại cũng sẽ bị hạn chế trong điều kiện vốn tự có thấp.

Bảng 2.4: Vốn điều lệ và vốn tự có của các NHTM NN tính đến tháng 12/2005

Đơn vị: tỷ đồng

STT	Tên Ngân hàng	Vốn điều lệ	Vốn tự có
1	VCB	4.360,314	5.563,780
2	Agribank	6.410,964	8.777,649
3	BIDV	4.252,997	6.662,650
4	ICB	3.405,705	5.018,273
5	MHB	767,600	850,793

Nguồn: Báo cáo vụ các ngân hàng - NHNN

Quy mô này nhỏ hơn rất nhiều so với quy mô của các NHTM trong khu vực ASEAN và càng nhỏ bé hơn nếu so sánh với các Ngân hàng lớn ở khu vực Châu Á.

Để nâng cao năng lực tài chính và đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu cho các NHTM NN, Chính phủ có kế hoạch cấp bổ sung vốn điều lệ cho 5 NHTM NN. Tính đến 30/6/2005, Nhà nước đã hoàn thành kế hoạch cấp bổ sung vốn điều lệ cho các NHTM NN theo Quyết định số 92/2002/QĐ – TTg ngày 29/01/2002 và Công văn số 36/CP – KTTH ngày 15/07/2002 của Thủ tướng Chính phủ với tổng số tiền cấp 12.536 tỷ đồng, đưa tổng số vốn điều lệ của các NHTM NN lên 18.592 tỷ đồng, gấp hơn 3 lần so với thời điểm 31/12/2000 (6.056 tỷ đồng). Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn có số vốn điều lệ cao nhất là 6.400 tỷ đồng và ngân hàng thấp nhất là NH Phát triển Nhà Đồng bằng Sông cửu long với 760 tỷ đồng. Kết quả cấp bổ sung vốn điều lệ đã góp phần tăng vốn tự có và tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu cho các NHTM NN lên 4,4% vào cuối năm 2005.

Tuy vậy tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của các NHTM NN vẫn còn thấp xa so với tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu theo thông lệ quốc tế (8%). Nguyên nhân của tình trạng này là do tốc độ tăng trưởng tài sản có giai đoạn 2001 – 2004 của các NHTM NN rất nhanh (bình quân trên 25%/năm), cá biệt Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn có tốc độ tăng trưởng trên 30%, trong khi nguồn vốn từ ngân sách dù ng để cấp bổ sung vốn điều lệ cho các NHTM NN còn hạn chế, chỉ đáp ứng được nhu cầu về vốn điều lệ còn thiếu đến thời điểm 31/12/2000.

Với tốc độ tăng trưởng tổng tài sản có như hiện nay, nếu các NHTM NN không được tiếp tục cấp bổ sung vốn điều lệ thì tỷ lệ an toàn vốn có thể sẽ giảm xuống 1,3% năm vào cuối năm 2010. Như vậy, để đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu 8% theo thông lệ quốc tế thì số vốn cần bổ sung cho các NHTM NN giai đoạn 2005 – 2010 sẽ vào khoảng trên 100.000 tỷ đồng.

Bảng 2.5: Vốn tự có của các Ngân hàng thương mại Nhà nước*Đơn vị: tỷ đồng*

STT	Ngân hàng	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	ICB	1050	1057	2064	2936	3338	5.018
2	Agribank	2275	2306	3825	5512	6272	8.777
3	BIDV	1133	1157	2372	3848	4001	6.662
4	VCB	1019	1080	2031	2450	4115	5.563
5	MHB	415	500	701	755	844	850
Tổng cộng		5892	6100	10993	15501	18470	26.739

Nguồn: Vụ chiến lược các ngân hàng – NHNN VN

Như vậy việc tăng cường khả năng về vốn tự có để từng bước phù hợp với chuẩn mực quốc tế và khu vực của các NHTM NN Việt nam đang rất bức bách hiện nay, bởi lẽ:

- Tăng vốn tự có là nhân tố quyết định để có thể tăng cường huy động vốn mở rộng đầu tư phục vụ phát triển kinh tế, vừa thực hiện tỷ lệ an toàn tối thiểu theo chuẩn mực quốc tế .

- Theo quy định cho vay đối với một khách hàng không vượt quá 15% vốn tự có. Với mức vốn tự có hiện nay, các NHTMNN không đủ sức tài trợ cho những dự án lớn như dầu khí, điện lực, hàng không, bưu chính viễn thông... làm giảm khả năng cạnh tranh của các NHTMNN.

Trong điều kiện NSNN còn hạn hẹp như hiện nay, ngoài sự hỗ trợ từ phía Chính phủ cần có sự nỗ lực của bản thân của các NHTM NN.

**Về nợ tồn đọng*

Nợ tồn đọng đã ảnh hưởng rất lớn đến lành mạnh hoá tài chính của các NHTM NN. Bởi vì:

- Nợ tồn đọng lớn chứa đựng nguy cơ đổ vỡ hệ thống ngân hàng sẽ dẫn đến khủng hoảng tài chính tiền tệ.

- Nợ tồn đọng tạo ra gánh nặng chi phí cho NHTMNN, suy giảm khả năng huy động vốn và cho vay đối với nền kinh tế, làm giảm lòng tin của dân chúng và uy tín quốc tế đối với hệ thống ngân hàng

Cuối năm 2000 tổng nợ tồn đọng của NHTMNN là 21.280 tỷ đồng trong đó:

- Nợ có tài sản đảm bảo: 6604 tỷ đồng

- Nợ không có tài sản đảm bảo và không còn con nợ: 1807 tỷ đồng

- Nợ không có tài sản đảm bảo và con nợ đang hoạt động: 12.869 tỷ đồng.

Song song với việc cải thiện tình trạng quản lý tài chính, phương châm các NH phải chủ động trong công tác xử lý và thu hồi nợ đã tạo nên áp lực cần thiết và hiệu quả cho quá trình xử lý nợ tồn đọng của các NHTM NN. Trong thời gian này hàng loạt các giải pháp xử lý và thu hồi nợ đọng được tiến hành như: phát mại tài sản đảm bảo, thu nợ khách hàng, khai thác tài sản, dùng nguồn dự phòng rủi ro để bù đắp tổn thất...

Bảng 2.6: Kết quả xử lý nợ tồn đọng của các NHTM nhà nước

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Tổng cộng	Tỷ lệ %
1. Dư nợ tồn đọng đến 31/12/2000	21.280	
2. Tổng số xử lý lũy kế đến 30/12/2005	13.386	62.90%
3. Tổng số nợ ngân hàng tự xử lý	8.873	66.29%
4. Tổng số nợ được Chính phủ xử lý	4.513	33.71%

Nguồn: Báo cáo của NHNN

Tính đến thời điểm 31/12/2005. Bốn NHTM nhà nước (Nông nghiệp, Ngoại thương, Công thương và Đầu tư) đã xử lý được 13.368 tỷ đồng, chiếm 62,9% tổng số nợ tồn đọng đã chột lại tại thời điểm 31/12/2000. Trong đó:

- Tổng số nợ tự xử lý (bằng các giải pháp sử dụng dự phòng rủi ro, thu hồi nợ từ khách hàng, phát mại, khai thác tài sản đảm bảo, cơ cấu lại nợ...) được 8.873 tỷ đồng, chiếm 66,29% tổng số nợ được xử lý.

Chính phủ xử lý 4.513 tỷ đồng, chiếm 33,71% tổng số nợ tồn đọng được xử lý.

Bảng 2.7: Diễn biến nợ tồn đọng, nợ xấu của các NHTM NN

Đơn vị: %

STT	Tên ngân hàng	Nợ tồn đọng đến 31/12/2000	Nợ xấu đến 31/12/2005	Nợ xấu đến 30/6/2006
1	BIDV	5,72	12,47	8,40
2	ICB	27,14	6,60	1,38
3	Agribank	11,95	2,47	2,30
4	VCB	29,18	2,47	1,10
5	MHB	3,63	3,12	*

Nguồn: Vụ chiến lược ngân hàng – NHNN

(Số liệu của Ngân hàng công thương (ICB) tính đến cuối năm 2006)

Sau 5 năm thực hiện Đề án cơ cấu lại NHTM NN, tỷ lệ nợ xấu đã giảm từ 12,47% năm 2000 xuống còn 1,10% năm 2006. Tỷ lệ an toàn vốn tăng từ 2,8% năm 2000 lên 4,39% năm 2005. Nợ tồn đọng phát sinh trước thời điểm 31/12/2000 đã cơ bản được xử lý (đạt hơn 92%) góp phần làm trong sạch bảng cân đối kế toán của các NHTM nhà nước (tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ của các NHTM nhà nước hiện nay là dưới 5%).

2.4.2.2. Về cơ cấu lại hoạt động

Nội dung cơ cấu lại hoạt động NHTM NN Việt nam theo đề án Cơ cấu lại bao gồm: quản lý tín dụng, quản lý rủi ro, quản lý vốn, phát triển công

nghệ, hệ thống kế toán, kiểm toán... Trong giai đoạn 2000 – 2005, các NHTM NN đã thực hiện cơ cấu lại hoạt động với những điểm nổi bật sau:

a. Những công cụ, phương thức quản lý rủi ro các NHTM NN đã và đang áp dụng trong thời gian thực hiện đề án cơ cấu lại.

*** Đối với công tác quản lý rủi ro tín dụng**

Công tác quản lý rủi ro tín dụng của các NHTM NN áp dụng chủ yếu:

- Các chính sách tín dụng định hướng công tác tín dụng, chính sách Quản lý rủi ro (QLRR) tín dụng cho từng thời kỳ
- Các quy trình, quy định và các công văn chỉ đạo điều hành cụ thể về hoạt động tín dụng của các NHTM NN phù hợp với thực tiễn
- Phân cấp uỷ quyền phê duyệt tín dụng cho tập thể, cá nhân có tham gia quy trình thẩm định và phê duyệt tín dụng
- Xây dựng và phân giao các chỉ tiêu kế hoạch tín dụng cho các đơn vị: quy mô, cơ cấu, chất lượng, hiệu quả
- Các công cụ đo lường rủi ro: Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ, Hệ thống xếp hạng rủi ro tín dụng đối với các chi nhánh của NHTM NN.
- Rà soát danh mục, phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro theo quy định
- Thực hiện kiểm tra kiểm soát định kỳ, đột xuất hoặc theo chuyên đề

*** Đối với công tác quản lý rủi ro thị trường**

- Áp dụng các công cụ để quản lý rủi ro lãi suất, rủi ro tỉ giá theo phương pháp truyền thống (phân tích khe hở nhạy cảm lãi suất, duy trì cơ cấu tài sản hợp lý, quản lý trạng thái ngoại hối theo quy định của NHNN, thực hiện các sản phẩm phái sinh ngoại tệ để phòng ngừa rủi ro, theo sát thông tin diễn biến thị trường.
- Thành lập Hội đồng Quản lý Tài sản Nợ - Có; đánh giá mức độ rủi ro của danh mục tài sản trên Bảng tổng kết tài sản và giám sát việc tuân thủ các hạn mức quản lý rủi ro trong hoạt động đầu tư của các NHTM NN Việt nam.

*** Đối với công tác quản lý rủi ro tác nghiệp**

- Hệ thống kiểm toán được hình thành và đi vào hoạt động; Hoạt động kiểm tra nội bộ một mặt được tăng cường hoạt động, mặt khác đang được nghiên cứu chuyển đổi mô hình để nâng cao hiệu quả kiểm tra, giám sát.

- Nguồn nhân lực được tuyển dụng kỹ lưỡng và đào tạo khá bài bản

- Các công cụ đo lường và quản lý rủi ro hoạt động như thư viện các dấu hiệu rủi ro chủ yếu, Báo cáo sự cố rủi ro, ma trận rủi ro được xây dựng và thí điểm triển khai ở một số NHTM NN như BIDV, ICB.

b. Về thực trạng quản lý rủi ro

Trong giai đoạn 2000 – 2005, phần lớn các NHTM NN đã và đang kiểm soát hoạt động của mình một cách phân tán thông qua bộ máy tác nghiệp bằng hệ thống các công cụ như các quy chế, quy định, quy trình, cơ chế phân cấp, uỷ quyền, các quy định các giới hạn kinh doanh... Tuy nhiên tính hiệu quả của các định chế quản lý này không cao và hậu quả là: rủi ro ngày một gia tăng, đặc biệt là rủi ro trong hoạt động tín dụng: hàng chục nghìn tỷ đồng nợ xấu đã và đang phải xử lý, bên cạnh đó nợ xấu vẫn tiếp tục phát sinh và chưa có giải pháp ngăn chặn hữu hiệu. Bộ máy quản lý rủi ro mặc dù đã được thành lập và đi vào hoạt động, tuy nhiên với tính chất phức tạp của mảng công việc này cộng với sự thiếu kinh nghiệm của đội ngũ cán bộ, thiếu thông tin và những điều kiện hỗ trợ khác, hoạt động của bộ máy này còn lúng túng và chưa thực sự có hiệu quả. Phần lớn bộ máy này mới chỉ tập trung chủ yếu vào lĩnh vực quản lý rủi ro tín dụng, những lĩnh vực tiềm ẩn nhiều rủi ro khác như: rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động, rủi ro tác nghiệp... hầu như chưa được quan tâm.

Nguyên nhân của công tác quản trị rủi ro của các NHTM NN chưa đạt hiệu quả trong thời gian qua:

- Hầu hết các NHTM NN cho đến nay chưa có được một mô hình quản lý, giám sát rủi ro có hiệu quả theo thông lệ cũng như theo yêu cầu của tổ chức Basel.

- Chưa xác định và xây dựng được các chính sách cũng như quy trình quản lý rủi ro, các mô hình và công cụ đo lường rủi ro để đáp ứng yêu cầu dự báo, cảnh báo cũng như đảm bảo cho các hoạt động của NH được thực hiện một cách có định hướng trong một khuôn khổ rủi ro chấp nhận được.

- Mô hình quản lý phân tán đã làm cho hệ thống thông tin nói chung và hệ thống thông tin quản lý rủi ro nói riêng không được cập nhật đầy đủ và chính xác, ảnh hưởng đến công tác quản trị rủi ro.

- Các NHTM NN chưa thực sự quan tâm đúng mức việc xây dựng một văn hoá quản lý rủi ro, theo đó yêu cầu: Mọi lĩnh vực có nguy cơ phát sinh rủi ro phải được nhận diện, đo lường và sẵn có các giải pháp ngăn ngừa hoặc được quản lý để giảm thiểu thiệt hại khi rủi ro xảy ra. Đồng thời từng vị trí tham gia trong quá trình ra các quyết định quản lý hoặc tác nghiệp tạo rủi ro đều phải ý thức được vai trò sứ mệnh của mình đối với hệ thống, nhận thức và hành động đúng và kịp thời để ngăn ngừa hoặc hạn chế rủi ro.

- Ngoài ra sự bất cập về trình độ nghiệp vụ, sự nhận thức không đầy đủ về rủi ro trong hoạt động kinh doanh của một bộ phận nghiệp vụ, cán bộ làm công tác kiểm tra nội bộ, cán bộ quản lý các cấp cũng là nguyên nhân của những tồn tại trên.

- ***Về rủi ro tín dụng***

Một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá chất lượng tín dụng là nợ quá hạn. Nếu tính theo tiêu chuẩn kế toán quốc tế IAS thì tỷ lệ nợ xấu thực tế của các NHTM dao động ở mức 40% tổng dư nợ, gấp 8 lần cho phép. Trong đó 58% là nợ quá hạn không có khả năng thu hồi. Còn theo tiêu chuẩn kế toán của Việt nam thì tỷ lệ này là 5,8% vào năm 2003. Nếu so sánh với các nước trong khu vực thì nợ quá hạn của Việt nam chưa phải là lớn (Hàn quốc 10%, Thái lan 39% tổng dư nợ- Theo WB) nhưng chúng ta có độ rủi ro cao hơn (tỷ lệ nợ quá hạn của NHTM NN gấp 4 lần

Theo số liệu hạch toán trên sổ sách kế toán của các NHTM NN đến 31/12/2005, tổng dư nợ cho vay của các tổ chức kinh tế và cá nhân trong nước là: 401.585,422 tỷ đồng, trong đó: nợ khó đòi tồn đọng (bao gồm nợ quá hạn, nợ khoanh, nợ chờ xử lý, nợ cho vay thanh toán công nợ, nợ của ngân sách nhà nước và một số khoản nợ khó thu hồi khác của các NHTM NN) chiếm khoảng trên 16% tổng dư nợ.

Bảng 2.8: Cơ cấu cho vay theo thành phần kinh tế của các NHTM NN

Đơn vị: %

	2002	2003	2004	2005
1. Kinh tế nhà nước	65.63	58.47	55.87	48.54
2. Tập thể	0.36	0.45	0.48	0.56
3. Tư nhân	1.47	2.25	3.89	3.41
4. Cá thể	22.61	28.01	24.48	26.64
5. Hỗn hợp	8.61	8.75	12.68	17.80
6. Đầu tư nước ngoài	1.33	2.08	2.60	3.06
Tổng cộng	100	100	100	100

Nguồn: Ngân hàng nhà nước

Bảng 2.9 : Tỷ lệ nợ xấu trên tổng cho vay

Đơn vị: %

Tên ngân hàng	2001	2002	2003	2004	2005
Agribank	4.08	5.3	3.1	1.72	2.24
BIDV	3.51	4.63	4.71	4.49	9.23
VCB	11.66	5.8	3.03	2.74	0.98
ICB	17.19	13.09	9.97	3.5	2.41

Nguồn: Báo cáo vụ các ngân hàng – Ngân hàng nhà nước

Bảng 2.9 phản ánh tỷ lệ nợ có vấn đề trên tổng cho vay và cho thuê của các NHTM NN trong giai đoạn 2001 – 2005. Có thể thấy tỷ lệ nợ xấu của các NHTM NN giảm một cách nhanh chóng (ngoại trừ BIDV). Kết quả này là do các NHTM NN đã quan tâm đến chất lượng quản lý tín dụng hơn. NHTMNN đã áp dụng số tay tín dụng vào hoạt động cho vay của mình. Thêm vào đó, tỷ lệ nợ xấu giảm là do tốc độ tín dụng tăng nhanh làm giảm tương đối tỷ lệ nợ xấu. Hơn nữa, một số lượng lớn nợ tồn đọng tính đến cuối năm 2000 được chuyển ra ngoài bảng để xử lý, đó là lý do tỷ lệ nợ xấu trong bảng cân đối giảm. Tuy nhiên trên thực tế vấn đề nợ tồn đọng đang trở thành vấn đề nguy hiểm đối với các NHTM NN. Nếu đánh giá tỷ lệ nợ tồn đọng theo tiêu chuẩn kế toán Quốc tế thì số lượng nợ có vấn đề lớn hơn nhiều. Theo đánh giá của Quỹ tiền tệ Quốc tế tỷ lệ nợ tồn đọng của NHTM NN Việt nam lên đến 30% (khoảng 4 tỷ đô la Mỹ).. Vấn đề đặt ra đối với quá trình cơ cấu lại hoạt động các NHTM NN là phải xác định chính xác mức độ nợ xấu dựa trên thông lệ quốc tế.

Việc phân loại nợ và xác định nợ xấu của các NHTM nói chung và các NHTM NN nói riêng thực hiện trên cơ sở các tiêu chí định lượng là chủ yếu (thời gian khoản vay quá hạn), có kết hợp với một số tiêu chí định tính và giao một số quyền chủ động đánh giá cho các NHTM trong quá trình phân loại nợ để phù hợp với thông lệ quốc tế.

Về các chỉ tiêu đánh giá hoạt động ngân hàng

*** *Khả năng thanh toán***

Khả năng thanh toán của một NHTM NN được phản ánh bởi tỷ lệ phụ thuộc vào khoản nợ dễ biến động.

Bảng 2.10: Tỷ lệ phụ thuộc khoản nợ dễ biến động*Đơn vị: %*

Tên ngân hàng	2002	2003	2004	2005
Ngân hàng Công thương	77.87	78.07	71.88	73.15
Ngân hàng Nông nghiệp	51.82	46.38	40.13	49.39
Ngân hàng Đầu tư và Phát triển	45.92	39.23	35.62	35.86
Ngân hàng Ngoại thương	-3.24	15.59	41.64	72.66

Nguồn : Thanh tra ngân hàng, NHNN

Tỷ lệ phụ thuộc vào khoản nợ dễ biến động của các NH giảm dần trong giai đoạn 2002 – 2005. Tuy nhiên các NHNT, NHCT vẫn tỷ lệ phụ thuộc vào các khoản nợ dễ biến động vẫn ở mức cao tương ứng là 72.66% và 73.15%.

*** Khả năng sinh lời**

Khả năng sinh lời của một ngân hàng được đặc trưng bởi 2 chỉ số: lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu (ROE) và lợi nhuận sau thuế trên tổng tài sản (ROA).

Bảng 2.11: Chỉ số ROE của các NHTM NN*Đơn vị: %*

Tên ngân hàng	2002	2003	2004	2005
Agribank	10,44	5,50	4,55	5,60
BIDV	9,5	9	8,13	7,14
VCB	6,7	13,5	16,2	14,9
ICB	6,42	5,89	6,36	12

*Nguồn : - Đề án CPH NHCT**- Báo cáo kiểm toán độc lập KPMG (NHNT)**- Báo cáo thường niên của các NH qua các năm*

Mức sinh lợi của các NHTM NN tương đối thấp và có xu hướng giảm (Ngoại trừ VCB và ICB trong năm 2004 và 2005 là trên 10%), trong khi mức bình quân của các Ngân hàng trong khu vực là 13 – 15%. Đây là mức tính theo VAS, nếu tính theo IAS thì tỷ lệ trên là rất thấp thậm chí là có ngân hàng còn bị lỗ nếu tính trung bình qua các năm.

Nguyên nhân chủ yếu là do các NHTM nhà nước tập trung vào việc tăng dự phòng rủi ro để xử lý nợ xấu theo Đề án tái cơ cấu của Chính phủ.

Có thể thấy rõ hơn nguyên nhân khả năng sinh lời thấp của các NHTM NN qua nghiên cứu xem xét chênh lệch lãi suất cho vay, lãi suất tiền gửi và chi phí hoạt động thể hiện qua các bảng số liệu sau:

Bảng 2.12: Chênh lệch lãi suất cho vay và lãi suất tiền gửi của các NHTMNN

Đơn vị: %

STT	Tên ngân hàng	2002	2003	2004	2005
1	Agribank	4	3.31	2.78	3.07
2	BIDV	1.35	1.56	1.85	2.27
3	VCB	1.95	1.16	1.38	1.88
4	ICB	1.82	2	2.13	2.98

Nguồn: Ngân hàng nhà nước

Chênh lệch bình quân lãi suất tiền gửi và bình quân lãi suất cho vay mặc dù đã được cải thiện nhưng chênh lệch lãi suất của các ngân hàng vẫn thấp. Điều này một phần giải thích khả năng sinh lời thấp của các ngân hàng.

Bảng 2.13: Tỷ lệ chi phí trên thu nhập của các NHTM NN*Đơn vị: %*

STT	Tên ngân hàng	2002	2003	2004	2005
1	Agribank	94.22	96.48	96.92	95.55
2	BIDV	94.7	94.23	94.72	94.08
3	VCB	98.18	91.79	82.62	79.4
4	ICB	97.29	97.36	98.26	97.59

Nguồn: Ngân hàng nhà nước Việt Nam

Chi phí hoạt động của các NHTM NN vẫn còn cao. Đây là một trong những nguyên nhân làm giảm khả năng sinh lời của các Ngân hàng. Do vậy khi tiến hành cơ cấu lại hoạt động cần phải hiện đại hoá và sử dụng có hiệu quả công nghệ hiện đại để nâng cao năng suất lao động và giảm chi phí hoạt động.

Bảng 2.14: Chỉ số ROA của các NHTM NN*Đơn vị: %*

Tên ngân hàng	2002	2003	2004	2005
Agribank	0,77	0,52	0,24	0,19
BIDV	0,37	0,42	0,400,41	0,89
VCB	0,33	0,7	0,9	1,0
ICB	0,21	0,23	0,26	0,45

*Nguồn :- Đề án CPH NHCT**- Báo cáo kiểm toán độc lập KPMG (NHNT)**- Báo cáo thường niên của các NH qua các năm*

Như vậy tỷ lệ lợi nhuận trên vốn (ROE) bình quân của các NHTM NN là 9,27% tuy nhiên tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản (ROA) bình quân của các NHTM NN chỉ ở mức 0,38%. Tỷ lệ này không phản ánh các ngân hàng này

hoạt động hiệu quả mà chỉ phản ánh tình trạng vốn chủ sở hữu quá nhỏ so với tổng tài sản.

Như vậy, qua phân tích các chỉ số đánh giá hoạt động ngân hàng cho thấy các chỉ tiêu đã phản ánh tương đối chính xác kết quả quá trình thực hiện cơ cấu lại NHTM NN. Tuy nhiên một hạn chế lớn đối với việc đánh giá tiến trình cơ cấu lại các NHTM NN thông qua các chỉ tiêu đánh giá hoạt động là chưa phản ánh hết mức độ rủi ro thực sự tiềm ẩn trong hoạt động ngân hàng. Do việc tính toán các chỉ tiêu dựa trên chuẩn mực kế toán Việt nam, hiện đang còn có sự khác biệt với phân loại tài sản, trích lập dự phòng theo thông lệ Quốc tế.

Tóm lại, cơ cấu lại hoạt động của các NHTM NN còn một số tồn tại sau:

Thứ nhất, hiệu quả hoạt động kinh doanh thấp (thể hiện ở các chỉ số đánh giá hoạt động)

Thứ hai, thị phần tín dụng chiếm tới 79%, tỷ lệ vốn tự có so với tổng nguồn vốn thấp. Nghĩa là nguồn vốn được các NHTM NN dùng để cho vay chủ yếu là nguồn vốn huy động. Trong khi đó hiện tượng khách hàng làm ăn thua lỗ khó có khả năng trả nợ cũng trong tình trạng báo động... Như vậy bên cạnh những giải pháp về tín dụng thì vốn tự có cho các NHTM NN cũng là vấn đề cần phải xem xét một cách cụ thể.

Thứ ba, về dịch vụ: Mặc dù các NHTM NN đã có rất nhiều cố gắng trong việc nâng cao mức độ tiện ích của các dịch vụ cung ứng song chất lượng sản phẩm dịch vụ do các Ngân hàng nước ngoài cung cấp vẫn cao hơn so với các NHTM Việt nam, đặc biệt là cao hơn các NHTM NN vì họ có nhiều kinh nghiệm kinh doanh trong lĩnh vực ngân hàng. Mặt khác các NHNNg có một hệ thống cơ sở hạ tầng về công nghệ thông tin mang tính quốc gia để khai thác cho hoạt động ngân hàng cũng làm cho chất lượng sản phẩm của các ngân hàng cung cấp cho khách hàng có thể gia tăng tính hấp

dẫn, tính tiện lợi, nhanh chóng và chính xác. Hơn thế nữa đó là sự hơn hẳn về độ nhạy bén, tính độc lập và năng lực sáng tạo.

Do vậy quá trình cơ cấu lại hoạt động ngân hàng cần phải phát triển mạnh các dịch vụ mới nhằm cải thiện khả năng sinh lời của các ngân hàng, đồng thời giảm thiểu rủi ro cho hoạt động tín dụng do mở rộng tín dụng vượt quá khả năng kiểm soát rủi ro của các Ngân hàng.

2.4.2.3. Về cơ cấu lại tổ chức hoạt động

Việc thành lập Ngân hàng chính sách xã hội đã đánh dấu một mốc quan trọng trong việc tách biệt cho vay và tiếp nhận các khoản vay chính sách của nhà nước. Điều này đã thể hiện sự chuyên môn hoá về mảng chính sách giúp cho các NHTM nhà nước có được sự tự chủ và bình đẳng.

Ngân hàng Chính sách xã hội được thành lập tháng 10/2002 theo Quyết định số 131/2002/QĐ- TTg của Thủ tướng Chính phủ, nhằm thực hiện các cam kết của Chính phủ Việt nam với cộng đồng quốc tế là tách tín dụng chính sách ra khỏi tín dụng thương mại và tập trung các nguồn lực để cho vay các đối tượng chính sách và các chương trình chỉ định của Chính phủ. Theo đó, mọi khoản tín dụng chỉ định, ưu đãi phát sinh trước và sau khi thành lập Ngân hàng Chính sách xã hội đều được bàn giao và thực hiện tại Ngân hàng Chính sách xã hội.

Kể từ ngày thành lập và chính thức đi vào hoạt động đến nay Ngân hàng Chính sách xã hội đã nhanh chóng mở rộng mạng lưới chi nhánh trên phạm vi toàn quốc, với 64 chi nhánh cấp tỉnh, thành phố; 600 phòng giao dịch, chi nhánh cấp huyện. Tiếp nhận và mở rộng các đối tượng cho vay, đưa tổng dư nợ lên trên 15 ngàn tỷ đồng. trong đó dư nợ cho vay hộ nghèo chiếm tỷ lệ 80%; Giải quyết việc làm 15,4%; xuất khẩu lao động 2%; Chương trình nước sạch và vệ sinh môi trường nông thôn 1,6%; Học sinh, sinh viên 1%

- Cùng với việc tách hoạt động tín dụng chính sách khỏi tín dụng thương mại, các nội dung cơ cấu lại tổ chức và hoạt động của các NHTM NN có thể nói là vấn đề mấu chốt của Đề án cơ cấu NHTM NN và cũng là những lĩnh vực khó khăn nhất. Vì nó không những đòi hỏi về kinh phí, kỹ thuật và năng lực để thực hiện mà còn đòi hỏi sự đột phá cải cách trong hệ thống quản lý và tư duy quản lý của toàn bộ đội ngũ cán bộ quản lý và cán bộ nhân viên hệ thống ngân hàng nói chung và các NHTM NN nói riêng.

Đến nay hầu hết mỗi NHTM NN đã cơ bản hoàn thành 2 nội dung quan trọng trong Đề án. Đó là Chiến lược kinh doanh và Sổ tay tín dụng theo thông lệ quốc tế để có thể chuẩn hoá về quy trình nghiệp vụ tín dụng.

Mặc dầu đến thời điểm hiện nay cuốn sổ tay tín dụng của NHTM Việt Nam được IMF đánh giá là hiện đại bậc nhất Châu Á. Đây là cuốn cẩm nang giúp cán bộ tín dụng thực hiện một quy trình thống nhất, minh bạch trong toàn hệ thống và có cơ sở vận dụng các quy định liên quan của pháp luật vào thực tế một cách dễ dàng hơn, tránh được các rủi ro về mặt pháp lý. Tuy nhiên khả năng áp dụng và mức độ hiệu quả của hoạt động tín dụng nói riêng và hoạt động NHTM nhà nước Việt nam nói chung đạt được lại quá nhỏ so với các nước trong khu vực. Qua đó chúng ta có thể thấy từ lý thuyết đi đến thực tiễn là một khoảng cách khá xa.

- Đã từng bước làm rõ và tăng cường mối quan hệ giữa bộ phận quản lý và bộ phận điều hành theo hướng nâng cao hiệu lực quản lý của Hội đồng quản trị, nhất là quản lý chiến lược và quản trị rủi ro, nâng cao năng lực điều hành của Tổng giám đốc và Phó tổng giám đốc. Đến nay bộ máy tổ chức của các NHTM nhà nước đã được kiện toàn hơn. Đã phân định các phòng ban theo đối tượng khách hàng, kết hợp theo sản phẩm dịch vụ, phân cấp quản lý theo mô hình khối, nâng cao hiệu quả quản lý và tăng cường kỹ năng quản trị rủi ro. Tăng cường chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh, mở rộng

mạng lưới và phát triển sản phẩm mới trên nền tảng công nghệ mới. Từng bước xây dựng chiến lược đào tạo và sử dụng cán bộ với sự trợ giúp kỹ thuật của Ngân hàng thế giới.

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

+ Ủy ban quản lý rủi ro Ngân hàng Ngoại thương Việt nam là cơ quan cao nhất xác định mức độ chấp thuận và chính sách rủi ro chung của ngân hàng. Quy trình quản lý rủi ro bao gồm: quản lý rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động nhằm đưa ra một khuôn khổ quản trị rủi ro theo các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tiên tiến nhất đối với toàn bộ các hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

+ Trung tâm phòng ngừa và xử lý rủi ro Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt nam là đơn vị thuộc bộ máy quản lý điều hành tại trụ sở chính, có chức năng tham mưu cho Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc về thu thập, cung cấp, lưu trữ và phân tích thông tin phòng ngừa rủi ro; tổng hợp và xử lý rủi ro trong hoạt động kinh doanh của toàn hệ thống NHNo&PTNT Việt nam.

+ Phòng Quản lý rủi ro và nợ có vấn đề Ngân hàng Công thương Việt nam được thành lập với chức năng là đầu mối quản lý rủi ro và nợ có vấn đề trong toàn hệ thống. Thực hiện tham mưu cho Tổng giám đốc về thông tin liên quan đến hoạt động ngân hàng và khách hàng nhằm đảm bảo an toàn, hiệu quả trong hoạt động kinh doanh. Thực thi các hoạt động nghiệp vụ giúp Tổng Giám đốc trong việc quản lý, sử dụng quỹ rủi ro đúng mục đích và đúng pháp luật.

+ Ban quản lý rủi ro Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt nam được thành lập và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/8/2004 với chức năng tham mưu, giúp việc cho Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc và trực tiếp chỉ

đạo, hướng dẫn và thực hiện nhiệm vụ quản lý tuân thủ, rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro tác nghiệp trong hệ thống.

Để hạn chế rủi ro, nâng cao chất lượng hoạt động, các Ngân hàng cần nhanh chóng hoàn thiện mô hình tổ chức và quy trình Quản lý rủi ro của từng NHTM theo nguyên tắc: Ban quản lý rủi ro hoạt động độc lập với các ban khác, chịu sự điều hành trực tiếp của Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc. Đồng thời cần xây dựng và ban hành quy chế, điều lệ hoạt động của Ban quản lý rủi ro, trong đó xác định rõ chức năng, nhiệm vụ cũng như các mối quan hệ điều hành, báo cáo, trao đổi và phối hợp giữa Ban quản lý rủi ro tín dụng với các cơ quan, phòng ban chức năng nghiệp vụ trong và ngoài hệ thống. Xây dựng hệ thống các chuẩn mực, các quy trình phòng ngừa và xử lý rủi ro. đặc biệt chú trọng các giải pháp dự báo và phòng ngừa rủi ro.

Đồng thời để ngăn ngừa nợ quá hạn mới phát sinh cần nhanh chóng ứng dụng Sổ tay tín dụng vào thực tiễn. Từng bước đưa hệ thống tính điểm và xếp hạng doanh nghiệp vào hoạt động nhằm lượng hoá được mức độ rủi ro tín dụng của khách hàng. Đồng thời tăng cường tính khách quan, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động tín dụng. Đó cũng là cơ sở để tiến hành phân loại nợ theo mức độ rủi ro phù hợp với thông lệ quốc tế thay cho việc phân loại theo thời gian không phản ánh được thực chất rủi ro, dẫn đến việc trích lập dự phòng rủi ro của các Ngân hàng không tương đương với mức độ rủi ro.

- Đang chuyển đổi hệ thống kế toán Việt nam sang hệ thống kế toán quốc tế. Hiện nay các công ty kiểm toán quốc tế đang thực hiện kiểm toán tất cả các NHTM nhà nước.

- Đã ban hành quản lý tín dụng theo nguyên tắc thương mại và thị trường hướng tới khách hàng.

- Đã thành lập Ban quản lý TS nợ – TS có trực thuộc ban điều hành

- Đang thực hiện dự án hiện đại hoá hệ thống ngân hàng và hệ thống thanh toán giai đoạn 1. Vào tháng 4/ 2005 Thủ tướng Chính phủ phê duyệt báo cáo nhu cầu tiền khả thi cho giai đoạn 2 của dự án này với tổng vốn đầu tư là 112 triệu USD. Vì vậy tỷ trọng tiền mặt trong M2 giảm chỉ còn khoảng 20%.

2.4.2.4. Về cơ cấu lại nhân lực

Có thể nói nhân lực bao giờ cũng là khâu quan trọng nhất góp phần tạo nên sự thành công của một tổ chức. Đối với lĩnh vực ngân hàng thì yếu tố con người càng có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả hoạt động trên hai phạm trù, đó là trình độ chuyên môn nghiệp vụ và đạo đức của người cán bộ ngân hàng. Vì vậy để trở thành một ngân hàng hiện đại các NHTM NN phải quan tâm đến việc đào tạo, đào tạo lại và giáo dục đội ngũ cán bộ trên hai khía cạnh đó.

Theo yêu cầu của Đề án cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam hiện nay là cần phải nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển cán bộ quản lý của các NHTM nói chung và NHTM NN nói riêng. Điều này có thể thấy rằng một thực trạng đáng báo động về khả năng quản lý của các cán bộ tại các NHTM NN còn quá nhiều bất cập: Bộ máy công kênh, một bộ phận khá lớn có trình độ thấp, hạn chế về khả năng sử dụng ngoại ngữ, công nghệ và phần lớn đều chỉ được đào tạo từ trong nước...Có thể nói nguyên nhân của những bất cập này là do chiến lược kinh doanh không rõ ràng, thường xuyên thay đổi, đặc biệt là chính sách nhân sự còn có quá nhiều bất cập đối với NHTM NN. Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại các ngân hàng tập trung quá nhiều vào công việc mang tính điều hành, ngắn hạn; chưa có sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận phụ trách đào tạo và các phòng ban; đào tạo và phát triển cán bộ quản lý mới chỉ chú trọng vào số lượng mà chưa quan tâm tích đáng đến chất lượng đào tạo; việc đánh giá nhu cầu chủ yếu dựa vào các thông tin do doanh nghiệp cung cấp, cơ sở đào tạo ít khi tiến hành xác minh lại nhu cầu đào tạo;

các Ngân hàng ít khi tham dự vào việc thiết kế khoá học và cũng ít khi giám sát và kiểm tra quá trình này trước khi chương trình được thực hiện.

Thực tế hiện nay, các cán bộ ngân hàng giỏi hoặc được đào tạo bài bản đều có xu hướng sang làm việc tại các chi nhánh ngân hàng nước ngoài hoặc liên doanh tại Việt nam. Lý do chính chủ yếu xuất phát từ yếu tố kinh tế. Chính sách thu nhập và đãi ngộ đối với nhân viên của các NHTM NN còn hạn chế, chưa tạo ra động lực thu hút và khuyến khích người lao động, đặc biệt là đội ngũ chuyên gia giỏi. Hiện tượng “chảy máu chất xám” chính là một trong những nguyên nhân làm giảm khả năng cạnh tranh của các NHTM NN trong quá trình mở cửa và hội nhập thị trường tài chính tiền tệ. Mặt khác khi chúng ta đã hội nhập, các ngân hàng và tập đoàn của nước ngoài có cơ hội vào Việt nam nhiều hơn đồng nghĩa với việc các cán bộ ngân hàng trong nước cũng có nhiều cơ hội lựa chọn việc làm cho mình. Đây là điều mà các NHTM NN đặc biệt cần phải lưu tâm hiện nay. Trước mắt cần phải tạo dựng được một đội ngũ cán bộ quản lý tinh thông nghiệp vụ, quản lý giỏi và thực sự năng động. Nhân viên ngân hàng phải am hiểu nghiệp vụ và sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thành thạo. Đặc biệt các NHTM NN cần phải có chế độ đãi ngộ và mức lương hợp lý nhằm để “giữ chân” người tài mới đủ sức để NHTM NN có thể cạnh tranh trên môi trường khốc liệt.

2.4.2.5. Về công nghệ ngân hàng

Thị trường công nghệ thông tin Việt nam trong những năm gần đây được coi là thị trường phát triển khá sôi động. Cùng với sự khuyến khích của Chính phủ, công nghệ thông tin đã được ứng dụng vào mọi lĩnh vực đời sống kinh tế – xã hội. Sự phát triển của công nghệ thông tin và tin học đã làm thay đổi nhanh chóng môi trường kinh doanh trong đó có cả lĩnh vực tài chính – ngân hàng. Hệ thống ngân hàng đã xác định công nghệ thông tin là một trong 4 mục tiêu quan trọng trong đổi mới hoạt động ngân hàng nhằm nâng cao khả

năng cạnh tranh của ngân hàng Việt nam nói chung và NHTM nhà nước nói riêng trong giai đoạn mới.

Công nghệ và sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại là cơ sở để đánh giá, xếp hạng một Ngân hàng tiên tiến hiện đại. Đồng thời, thực hiện một trong những nội dung của Đề án về “Phát triển công nghệ và sản phẩm dịch vụ”. Việc đa dạng hoá dịch vụ theo nhu cầu khách hàng đang là mục tiêu của các NHTM Việt nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế với mức độ cạnh tranh ngày một quyết liệt hơn. Tuy nhiên đánh giá một cách tổng thể hiện nay dịch vụ Ngân hàng của các NHTM NN còn nghèo nàn, đơn điệu, tính tiện ích chưa cao, chưa tạo ra cơ hội thuận lợi và bình đẳng cho khách hàng thuộc mọi thành phần kinh tế trong việc tiếp cận và sử dụng dịch vụ Ngân hàng.

Diễn hình chứng minh cho sự phát triển của công nghệ thông tin là sự ra đời hàng loạt các dịch vụ ngân hàng mới như SWAP, FORWARD, OPTION, Asset Management, Electronic banking, ATM... và đặc biệt là áp dụng trong thương mại điện tử (E – Commerce).

Đến nay trên 80% nghiệp vụ ngân hàng, 85% các giao dịch của ngân hàng với khách hàng đã được thực hiện bằng máy tính và các thiết bị công nghệ thông tin hiện đại. Hệ thống Ngân hàng Việt nam nói chung và NHTM nhà nước nói riêng đã từng bước rút ngắn đáng kể khoảng cách về trình độ công nghệ so với ngân hàng các nước trong khu vực và trên thế giới. Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi để Ngân hàng Việt nam tiếp bước với cộng đồng tài chính khu vực và quốc tế.

Năm 2004 được sự tài trợ của World Bank (WB) cho chiến lược hiện đại hoá ngân hàng và hệ thống thanh toán cho các NHTM nhà nước nhằm tạo ra nền tảng công nghệ tiêu chuẩn quốc tế. Đặc biệt là các dự án về hệ thống thanh toán nội bộ và kế toán khách hàng có tầm quan trọng đối với quá trình tái cơ cấu của NHTM nhà nước. Với quy trình và công nghệ hiện đại, hoạt

động thanh toán không dùng tiền mặt ngày càng gia tăng chiếm 77% tổng lưu lượng thanh toán. Bên cạnh đó hơn 85% các nghiệp vụ ngân hàng đã được tin học hoá, nhiều nghiệp vụ được xử lý trực tuyến trên mạng.

Bên cạnh đó dự án hiện đại hoá ngân hàng và hệ thống thanh toán giai đoạn 2 đang được khẩn trương thực hiện theo đúng lộ trình và cơ bản đáp ứng tiến độ đã cam kết với WB. Hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng được mở rộng với 65 ngân hàng thành viên và 270 chi nhánh tham gia, mỗi ngày thực hiện khoảng 12.000 – 13.000 giao dịch với giá trị giao dịch bình quân 8.000 tỷ đồng/ngày.

Việc đổi mới công nghệ đã giúp các NH ngoài việc đưa ra nhiều sản phẩm mới, nhiều tiện ích trên cùng một sản phẩm còn tạo điều kiện thuận lợi cho các NH trong công tác quản lý và điều hành theo phương pháp hiện đại, đẩy nhanh tần suất kinh doanh trong quá trình hoạt động.

Có thể nói công nghệ thông tin là chìa khoá mở ra cánh cửa tri thức, mở rộng tìm hiểu thông tin và liên kết trên toàn cầu cho mọi quốc gia trên toàn thế giới. Công nghệ thông tin giúp cho các nước xích lại gần nhau hơn, giúp cho con người có sự mở mang tầm nhìn và nhận thức sâu rộng không chỉ các vấn đề trong nước mà còn quan tâm đến quốc tế. Hơn hết trong lĩnh vực ngân hàng công nghệ thông tin là nền tảng của sự phát triển dịch vụ của ngân hàng, nó đem lại sự tiện ích và đặc biệt giảm bớt chi phí và “lạm phát” về nhân lực trong ngân hàng.

Bởi vậy Ngân hàng nhà nước và Chính phủ cần tạo ra môi trường pháp lý phù hợp với việc kinh doanh điện tử. Đồng thời cần có chính sách hỗ trợ về tài chính trước mắt là cho NHTM nhà nước để đầu tư đồng bộ hệ thống công nghệ thông tin và đào tạo cán bộ khai thác, xử lý theo yêu cầu quản lý, đẩy nhanh tiến độ công nghệ hoá để NHTM nhà nước có cơ hội thực hiện Hiệp định thương mại Việt – Mỹ song song với việc NHTM nhà nước phải rà soát

lại các quy định, quy chế, tiêu chí thống kê- kế toán bất hợp lý đang cản trở việc ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại để NHNN xem xét sửa đổi kịp thời. Chỉ có như vậy NHTM nhà nước mới có khả năng nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Mặt khác đây cũng là điều kiện thuận lợi để các NH tăng cường được khả năng quản lý rủi ro đảm bảo an toàn hệ thống nhằm đứng vững và phát triển trong điều kiện kinh doanh mới để duy trì được thị phần khi thực hiện các cam kết về dịch vụ tài chính- ngân hàng quy định tại Hiệp định thương mại Việt – Mỹ.

2.5. Đánh giá kết quả cơ cấu lại NHTM NN Việt nam giai đoạn 2000 -2005

2.5.1. Kết quả đạt được

Sau hơn 4 năm (tính đến 31/12/2005) triển khai thực hiện chương trình tái cơ cấu hệ thống NHTM NN đã đạt được những kết quả đáng khích lệ:

- *Kết quả lớn nhất là đổi mới về nhận thức.* Thông qua triển khai thực hiện tái cơ cấu các NHTM NN đã nhìn nhận đánh giá đúng thực trạng thực tế thực chất từng hoạt động nghiệp vụ theo chuẩn mực quốc tế. Bằng việc thường xuyên thực hiện đánh giá kết quả hoạt động theo các chuẩn mực kế toán quốc tế, đặc biệt hoạt động phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro và hàng năm tiến hành kiểm toán độc lập theo chuẩn mực kế toán quốc tế và kế toán Việt nam các NHTM đã đánh giá chính xác và đầy đủ kết quả hoạt động kinh doanh theo chuẩn mực kế toán quốc tế. Qua đó, đã nhận diện chính xác nội lực của mình so với thông lệ quốc tế, thấy rõ được mặt mạnh, yếu khi hội nhập quốc tế. Đặc biệt đánh giá chính xác vị thế trên thị trường tiền tệ trong nước và khu vực.

- *Tạo sự đổi mới cơ bản trong quản trị điều hành, hướng tới mục tiêu hiệu quả đảm bảo các chỉ số hoạt động theo chuẩn mực quốc tế.*

+ Lấy an toàn – hiệu quả - phát triển bền vững là mục tiêu xuyên suốt trong hoạt động. Chính sửa chiến lược kinh doanh giai đoạn 2006 – 2010 và kế hoạch phát triển thể chế giai đoạn 2006 – 2008 theo hướng phát triển các dịch vụ cơ sở, chi tiêu hợp lý, ngừng đầu tư vào các lĩnh vực hoạt động không hiệu quả, đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ Ngân hàng.

+ Mô hình tổ chức đã được làm rõ và tăng cường năng lực quản trị điều hành ở từng cấp lãnh đạo. Đặc biệt thấy rõ được trách nhiệm của Hội đồng quản trị trong hoạch định, quản trị chiến lược và quản trị rủi ro. Từng bước vận hành mô hình Tổng công ty với đầy đủ các loại hình: công ty, đơn vị hành chính sự nghiệp, liên doanh... theo mô hình công ty mẹ – công ty con.

+ Mô hình tổ chức của các NHTM NN đang được chuyển đổi từ cấu trúc theo chức năng (tín dụng, ngoại hối...) sang mô hình cấu trúc theo nhóm khách hàng, loại dịch vụ (ngân hàng doanh nghiệp – bán buôn, ngân hàng cá nhân – bán lẻ...). Tăng cường vai trò điều hành, kiểm soát tập trung của Hội sở chính. Xác định và phân định rõ hơn vai trò và nhiệm vụ của Hội đồng quản trị, Ban điều hành và Ban kiểm soát. Phát triển mạng lưới chi nhánh, điểm giao dịch rộng khắp các tỉnh, thành phố trong cả nước nhằm tạo điều kiện cho việc cung ứng và tiếp cận dễ dàng các dịch vụ ngân hàng.

+ Xây dựng mô hình hoạt động theo hướng tập đoàn tài chính. Mô hình tổ chức được cơ cấu theo hướng hướng tới khách hàng, thúc đẩy và cải thiện dịch vụ khách hàng. Tách bạch và làm rõ chức năng nhiệm vụ từng bộ phận, cán bộ, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả phục vụ khách hàng, hạn chế rủi ro.

+ Phương thức quản lý được đổi mới mạnh mẽ phù hợp dần với tiêu chuẩn và thông lệ quốc tế. Trước hết là hoạch định chiến lược kinh doanh, xác định rõ mục tiêu tầm nhìn dài hạn của Ngân hàng là định hướng quan trọng để điều hành kinh doanh. Hàng năm tiến hành kiểm toán độc lập theo chuẩn mực

kế toán quốc tế, triển khai thực hiện các khuyến nghị của kiểm toán nhằm khắc phục thiếu sót và nâng cao chất lượng hoạt động kinh doanh. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống các văn bản chế độ, qui trình nghiệp vụ theo tiêu chuẩn ISO 9000: 2001; nghiên cứu và xây dựng các chính sách tín dụng, chính sách quản lý rủi ro, chính sách quản lý tài sản nợ – tài sản có theo thông lệ quốc tế; từng bước đưa phương thức quản trị Ngân hàng hiện đại vào áp dụng: tiến hành quản lý tài sản nợ – tài sản có nhằm giảm thiểu và giám sát được rủi ro kỳ hạn, rủi ro lãi suất; nghiên cứu xây dựng cách thức đo lường rủi ro trong hoạt động tín dụng, hoạt động các đơn vị thành viên. Đặc biệt thông qua việc phân cấp, phân quyền, uỷ quyền trong chỉ đạo điều hành, phê duyệt tín dụng... đã nâng cao tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các đơn vị thành viên.

- Hoàn thành các mục tiêu cơ bản đã đặt ra cho cơ cấu lại các hoạt động nghiệp vụ:

+ Hoàn thành việc tách bạch hoạt động thương mại và hoạt động chính sách. Thành lập Ngân hàng phục vụ người nghèo và các đối tượng chính sách (gọi tắt là Ngân hàng chính sách - NHCS) nhằm tập trung thực hiện tốt hơn các chính sách kinh tế - xã hội của Đảng và Nhà nước, đặc biệt là chính sách xoá đói giảm nghèo và giúp đỡ những vùng khó khăn do thiên tai gây ra, mặt khác tạo điều kiện cho các NHTMNN thực sự chuyển sang kinh doanh theo nguyên tắc thị trường an toàn, hiệu quả.

+ Làm trong sạch bảng tổng kết tài sản bằng việc hoàn thành việc xử lý nợ tồn đọng phát sinh trước ngày 31/12/2000.

+ Nhận thức được tầm quan trọng và vai trò to lớn của nguồn vốn tự có đối với mỗi NHTM NN nhằm đáp ứng nhu cầu hội nhập. Chính phủ đã phát hành Trái phiếu đặc biệt cấp vốn bổ sung điều lệ cho các NHTM nhà nước với tổng số tiền là 12.536 tỷ đồng, nâng tổng mức vốn điều lệ của các NHTM

nhà nước lên đến 19.197.580 tỷ đồng, gấp hơn 3 lần so với thời điểm 31/12/2000 (6.056 tỷ đồng), cải thiện đáng kể tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của các NHTM nhà nước, từ bình quân 3% năm 2000 tăng lên 4,4% trong điều kiện tăng trưởng tài sản có rủi ro hàng năm rất cao.

Tuy nhiên do xuất phát điểm ở mức rất thấp, nền kinh tế Việt nam có cơ hội duy trì tốc độ tăng trưởng ổn định ở mức cao hiện nay cũng như trong nhiều năm tới. Theo đó tốc độ tăng trưởng dư nợ cấp tín dụng và tài sản có rủi ro của các NHTM nhà nước sẽ vẫn ở mức cao. Để bảo đảm duy trì sự tăng trưởng trong sự ổn định, an toàn có thể kiểm soát được cần khống chế tốc độ tăng trưởng tài sản có rủi ro của các NHTM nhà nước, tối đa khoảng 20%/năm.

Với tốc độ như vậy, tỷ trọng vốn điều lệ trên tổng tài sản có rủi ro sẽ bị giảm xuống. Vì vậy trong thời gian tới Ngân sách nhà nước cần tiếp tục bổ sung vốn điều lệ cho các NHTM nhà nước để bảo đảm luôn duy trì vốn cấp 1 đạt tối thiểu 4% tổng tài sản có rủi ro đến cuối năm 2007. Sau đó các NHTM nhà nước có thể thực hiện cổ phần hoá để huy động vốn thông qua phát hành cổ phiếu. Đây là giải pháp khả thi trong điều kiện Ngân sách nhà nước còn khó khăn như Việt nam hiện nay.

+ Nâng cao năng lực tài chính: trích lập dự phòng rủi ro đầy đủ theo qui định của Ngân hàng Nhà nước; đáp ứng đủ các điều kiện tăng vốn điều lệ của Bộ tài chính. Nâng cao chất lượng hoạt động, tạo lợi nhuận tăng đều qua các năm, hệ số sinh lời – hiệu quả hoạt động kinh doanh tăng; tạo ra sự chuyển biến tích cực về cơ cấu hoạt động kinh doanh: cơ cấu khách hàng biến chuyển mạnh mẽ, từng bước tạo nền khách hàng ổn định; đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ Ngân hàng, cơ cấu hoạt động Ngân hàng có bước chuyển dịch mạnh mẽ nâng tỷ trọng thu dịch vụ/ thu nhập Ngân hàng; chất lượng tài sản có được nâng cao, rủi ro tiềm ẩn được bộc lộ và bước đầu kiểm soát được rủi ro, đặc

biệt rủi ro tín dụng. Tỷ trọng huy động vốn / dư nợ tăng đảm bảo tăng dần sự chủ động trong xét trên góc độ các nội dung về quản lý đã được một số kết quả như sau:

* *Về quản lý tín dụng*: Các NHTM NN đã ban hành quy trình quản lý tín dụng, sổ tay tín dụng theo thông lệ quốc tế và triển khai thực hiện xuống từng chi nhánh của NH. Quản lý tín dụng theo hướng kinh doanh tín dụng theo nguyên tắc thương mại và thị trường nhằm mục đích hướng tới khách hàng, đáp ứng các nhu cầu thực tế với chất lượng dịch vụ cao. Đồng thời bảo đảm quản lý tín dụng một cách an toàn dựa trên các quy định và nguyên tắc về hoạt động tín dụng theo chuẩn mực quốc tế.

* *Về quản lý rủi ro*, Các NHTM NN đã thành lập Ủy ban quản lý rủi ro, xây dựng các định chế về quản lý rủi ro nhằm hạn chế các rủi ro trong hoạt động ngân hàng như rủi ro tín dụng, rủi ro lãi suất, rủi ro tỷ giá..

* *Về quản lý vốn*, các NHTM NN đã từng bước giảm chi phí huy động, giảm thiểu rủi ro, tăng năng lực tài chính. Đến nay các NHTM NN đã thành lập Ban quản lý tài sản nợ - tài sản có trực thuộc Ban điều hành và xây dựng xong quy chế hoạt động cho ban này.

* *Về phát triển công nghệ thông tin*, từng bước hiện đại hoá công nghệ ngân hàng, đặc biệt là công nghệ thanh toán.

* *Về hệ thống kế toán, kiểm toán*. Các NHTM NN đang chuyển đổi hệ thống kế toán Việt nam sang hệ thống kế toán quốc tế, làm cho hệ thống kế toán phù hợp với chuẩn mực quốc tế. Tiến hành kiểm toán độc lập do các công ty kiểm toán quốc tế thực hiện đối với tất cả các NHTM NN.ông tác nguồn vốn;...

+ Các NHTM NN chuyển sang kinh doanh đa năng và đa dạng hoá hoạt động: Chủng loại sản phẩm, dịch vụ ngân hàng đa dạng hơn, đặc biệt là các sản phẩm ngân hàng bán lẻ và dịch vụ thanh toán. Nhiều sản phẩm, dịch vụ

ngân hàng mới ra đời như mua bán ngoại tệ có kỳ hạn, hoán đổi tiền tệ và lãi suất, hợp đồng quyền lựa chọn. Các dịch vụ ngân hàng điện tử phát triển, các loại thẻ của các NHTM NN được chấp nhận thanh toán ở trong và ngoài nước; Các giao dịch tín dụng, thanh toán không còn bị giới hạn cả về không gian và thời gian nhờ đưa vào vận hành hệ thống giao dịch tự động, trực tuyến.

+ Hệ thống cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin được củng cố và nâng cấp. Trên cơ sở đó hệ thống thanh toán được nâng cấp và đưa các tiêu chuẩn kế toán mới hướng dần theo thông lệ quốc tế vào áp dụng tại Việt nam. Làm nền tảng cho việc cải tiến quy trình nghiệp vụ từ thủ công sang hiện đại, từ đó chất lượng các hoạt động nghiệp vụ được nâng cao, phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn. Điều quan trọng nữa tạo nền tảng thông tin, từng bước đưa vào triển khai cách thức quản trị điều hành một NHTM hiện đại.

+ Việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin, công nghệ mạng và viễn thông tiên tiến, đồng thời phát triển các phần mềm hiện đại các NHTM NN đã cho phép triển khai hệ thống giao dịch tự động và thanh toán trực tuyến trong nội bộ, khách hàng mở tài khoản một nơi có thể thực hiện giao dịch ở nhiều nơi khác nhau trong cùng hệ thống; liên kết tự động hoá và truy cập nhanh với số lượng lớn người sử dụng trong cùng một lúc; khả năng bảo mật hệ thống tương đối tốt.

+ Đến nay hơn 80% các nghiệp vụ ngân hàng được xử lý bằng máy tính và hầu hết được xử lý trên mạng thay cho các máy tính đơn lẻ. Các quy trình nghiệp vụ huy động vốn, thanh toán, cho vay, kinh doanh ngoại hối... bước đầu được chuẩn hoá phù hợp với điều kiện các NHTM NN.

2.5.2. Những mặt tồn tại

Mặc dù đạt được một số kết quả khả quan nhưng đến nay cơ cấu lại các NHTM NN Việt Nam vẫn còn nhiều tồn tại bất cập. Điều này ảnh

hưởng nghiêm trọng tới hội nhập khu vực và quốc tế của hệ thống NHTM NN . Cụ thể:

Thứ nhất, là sự yếu kém về năng lực tài chính

- Chất lượng tài sản có thấp: Tỷ lệ nợ xấu theo tiêu chuẩn phân loại nợ quốc tế còn cao. Các khoản cho vay của các NHTM NN cho các DNNN và các dự án lớn của Chính phủ tiếp tục sẽ là nguy cơ chủ yếu đối với an toàn hệ thống.

- Đến nay 100% các Ngân hàng thương mại Nhà nước đều chưa đáp ứng được yêu cầu về hệ số an toàn vốn. Mặc dù sau 4 năm thực hiện cơ cấu lại vốn tự có của các NHTM NN đã được tăng lên 3,5 lần so với thời điểm 31/12/2000, nâng tỷ lệ vốn tự có/ tài sản có rủi ro từ 3,05% lên 5,6%, còn thấp hơn khá nhiều so với yêu cầu 8%. Nếu so sánh với các ngân hàng ở khu vực thì còn thấp hơn nhiều, thậm chí có nguy cơ ngày càng xấu đi do tốc độ tăng tài sản có nhanh hơn tốc độ tăng vốn tự có và nợ xấu tiếp tục tăng.

- Vốn tự có nhỏ so với quy mô tài sản. Khả năng tự bổ sung vốn tự có bị hạn chế do tốc độ tăng tài sản có lớn nhưng khả năng sinh lời không được cải thiện tương ứng. Vấn đề còn nghiêm trọng hơn khi từ 2005 các nguồn chính để tăng vốn điều lệ, vốn tự có của các NHTM NN không còn nữa, trong khi tài sản có của các Ngân hàng tăng nhanh. Đặc biệt, năm 2005, khi áp dụng phân loại nợ theo qui định mới hướng dẫn theo thông lệ quốc tế thì tài sản có rủi ro của các Ngân hàng tăng cao, hệ số an toàn vốn đã có giảm sút đáng kể.

- Khả năng tự bù đắp rủi ro yếu. Hiện quỹ dự phòng rủi ro của các NHTM NN đều thấp hơn số phải trích theo qui định mới của NHNN.

- Việc xử lý nợ tồn đọng chưa triệt để và hiệu quả thấp

- Rủi ro sai lệch kép lớn (rủi ro kỳ hạn và rủi ro tỷ giá hối đoái) đã từng là nguyên nhân của cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á cần được quan tâm ở Việt nam, đặc biệt là trong điều kiện đô la hoá cao.

- Qua 4 năm đã xử lý được khoảng 15.000 tỷ đồng nhưng nợ xấu phát sinh đã vượt con số 8.000 tỷ. Nếu tính theo tiêu chuẩn quốc tế, tỉ lệ nợ xấu tại các NHTM NN không dưới 30% tổng dư nợ. Trong đó trên ½ là nợ không có khả năng thu hồi, khoảng 1/3 nợ xấu là có tài sản thế chấp, nhưng việc xử lý nợ xấu còn gặp nhiều khó khăn do môi trường pháp lý chưa đủ mạnh.

Phần lớn nợ xấu tại Việt nam được hình thành trong thời kỳ chuyển đổi kinh tế do cả doanh nghiệp và ngân hàng đều thiếu kinh nghiệm hoạt động trong cơ chế thị trường. Cơ sở pháp lý ban đầu của Việt nam rất nghèo nàn và mới chỉ đề cập đến khu vực kinh tế tập thể - mô hình kinh tế cơ bản trong chế độ xã hội chủ nghĩa. Bước vào thời kỳ chuyển đổi, Việt nam phải ưu tiên trước hết cho việc xây dựng môi trường pháp lý để thu hút đầu tư nước ngoài nhằm bù đắp thiếu hụt trong cán cân thương mại sau khi Khối SEV sụp đổ và bảo hộ kinh tế trong nước trước sức ép cạnh tranh của nước ngoài trong xu thế mở cửa. Vì thế đã bỏ sót khu vực kinh tế tư nhân năng động. Ngay từ những năm đầu chuyển đổi kinh tế, một lượng vốn lớn đã được huy động để xây dựng cơ sở hạ tầng và những tiền đề ban đầu của nền kinh tế thông qua các DNNN. Thêm vào đó, quá trình chuyển đổi cũng cắt giảm dần các khoản trợ cấp cho các doanh nghiệp và cá nhân trong nước trong khi cả doanh nghiệp và ngân hàng đều thiếu kinh nghiệm kinh doanh hiệu quả. Hậu quả là năng suất lao động và khả năng trả nợ vốn vay ngân hàng trong hầu hết các khu vực kinh tế đều giảm mạnh.

Trong quá trình chuyển đổi, tín dụng nông nghiệp cũng là thách thức lớn do nhu cầu xây dựng kết cấu hạ tầng ban đầu và đổi mới kinh tế nông nghiệp nông thôn là vấn đề khó khăn. Phần lớn dân số còn sống dựa vào nông nghiệp với năng suất và sản lượng thất thường, rủi ro tín dụng quá cao.

Các công ty quản lý nợ (AMC) cũng không mấy hiệu quả do thiếu vắng giới hạn ngân sách cứng đối với doanh nghiệp, làm phát sinh các khoản nợ

xấu và tăng thêm chi phí ngân sách. Nguyên nhân là do sự tồn tại đơn thuần của các AMC đã tạo ra rủi ro đạo đức và nợ xấu do các Ngân hàng kỳ vọng là họ có thể tiếp tục chuyển nợ xấu sang AMC.

Mặc dù quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm được tăng cường, nhưng cho vay liên đới và cho vay chỉ định vẫn tồn tại. Điều này tạo ra mối liên kết chặt chẽ giữa khu vực DNNN và NHTM NN, làm giảm hiệu lực thanh tra giám sát, trong khi hiệu lực của các văn bản pháp lý còn thấp, kìm hãm tiến độ tái cơ cấu DNNN và khu vực tài chính – ngân hàng. Mặt khác hoạt động tín dụng kiểu này đã dẫn tới tình trạng Ngân hàng không nắm được tình hình tài chính và khả năng trả nợ của khách hàng vay vốn.

Thứ hai, cơ cấu tổ chức và hoạt động chuyển biến còn chậm

- Việc triển khai mô hình tổ chức mới quá chậm do gặp nhiều trở ngại về pháp lý và thể chế.

- Bộ máy quản lý và qui trình hoạt động còn cồng kềnh với số lượng lao động và số chi nhánh quá nhiều nhưng làm việc không hiệu quả. Hoạt động chủ yếu của các NHTM NN là huy động vốn và cho vay nhưng chênh lệch lãi suất đầu vào và đầu ra chỉ đạt 1,38% - 3,13%/năm. Trong khi tại các nước ASEAN là 5,0%. Vì thế khả năng sinh lời của các NHTM NN rất thấp. Mức lãi trên vốn tự có chỉ đạt khoảng 6%, trong khi tỉ lệ này tại các NHTM Quốc tế là 14 – 15%.

Bảng 2.15: Một số chỉ số hiệu quả của các NHTM NN

Đơn vị: %

	2002	2003	2004	2005
Vốn chủ sở hữu so với tài sản có	4,43	3,95	4,85	5,48
Tỉ lệ nợ xấu trong tổng dư nợ	10,78	8,33	7,22	5,01
Lãi trên vốn tự có	8,34	9,55	6,16	6,54
Lãi trên tài sản có	0,37	0,38	0,30	0,36

Nguồn: Ngân hàng Nhà nước Việt nam

- Cơ cấu tổ chức của các NHTM NN chưa hợp lý, công kênh và mang tính chất hành chính. Việc triển khai mô hình mới quá chậm do gặp nhiều trở ngại về pháp lý và thể chế. Trình độ nhân lực chưa đáp ứng được yêu cầu xây dựng và phát triển thể chế quản trị hiện đại

Thứ ba: Phương thức cấp vốn ngân sách như hiện nay càng làm cho các Ngân hàng kỳ vọng vào sự hỗ trợ của Chính phủ và không chủ động đổi mới để nâng cao chất lượng hoạt động. Trên thực tế cho vay DNNN vẫn chiếm khoảng 40% tổng dư nợ của các NHTM NN (chủ yếu là các dự án lớn của Chính phủ) với trên 30% là cho vay trung dài hạn, trong khi vốn huy động ngắn hạn chiếm 70 – 75% tổng nguồn vốn và tiến trình cải cách khu vực DNNN đang chậm lại. Sự thiếu đồng bộ về cơ chế chính sách đã không huy động được mọi nguồn lực cho phát triển, tổng tín dụng dành cho khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ sau 5 năm thực hiện Luật Doanh nghiệp chỉ chiếm khoảng 6% tín dụng ngân hàng, mặc dù tỉ trọng tín dụng dành cho khu vực quốc doanh giảm dần. Điều này giải thích tại sao các nguồn lực trong nước không được huy động một cách triệt để và nhịp độ tăng trưởng kinh tế trung bình chưa đầy 7%/năm. Năm cao nhất 1995 cũng chỉ đạt 9,5%. Trong khi đó, các nước như Trung quốc, Singapore, Hàn quốc, Thái lan, Malaysia đã từng đạt nhịp độ tăng trưởng trung bình 8,5% - 9,5%/năm trong thời gian khá dài. Vị thế áp đảo của NHTM NN trên thị trường tài chính Việt nam cũng dẫn đến sự thụ động của các Ngân hàng trong việc theo dõi người vay, làm giảm sức ép cải cách doanh nghiệp và hiệu quả phân bổ nguồn lực.

Việc cắt giảm hỗ trợ từ NSNN cho khu vực kinh tế nhà nước đã thúc đẩy nhiều DNNN tìm cách “khai thác” tín dụng ngân hàng. Điều này tiềm ẩn nguy cơ nợ xấu. Tuy nhiên, việc tách bạch một cách triệt để cho vay chính sách với tín dụng thương mại còn là vấn đề nan giải, khi tiến trình cải cách

khu vực DNNN diễn ra quá chậm chạp, hạn chế khả năng phát triển thị trường chứng khoán, nên Ngân hàng vẫn là nguồn vốn chủ yếu của các doanh nghiệp.

- Cơ sở hạ tầng cho hoạt động Ngân hàng còn khá lạc hậu, các loại hình dịch vụ còn đơn điệu, chi phí giao dịch Ngân hàng vì thế còn cao và không hấp dẫn các đối tác nước ngoài tham gia vào khu vực Ngân hàng hoặc phát triển dịch vụ Ngân hàng hiện đại như Ngân hàng điện tử (e- banking), Ngân hàng ảo (internet banking). Theo cách đo lường mức độ sẵn sàng tham gia thương mại điện tử, Việt nam đạt 4,4 điểm, trong khi đó các nước khác trong khu vực đều đạt trên mức này.

Thứ tư: Năng lực quản trị điều hành còn nhiều hạn chế ở mọi cấp điều hành. Điều hành thể hiện rõ trong các công việc cụ thể:

- Cách thức quản trị kinh doanh ở các Ngân hàng thường được thực hiện theo kinh nghiệm, chưa thực sự có bài bản khoa học. Đặc biệt công tác điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày thường theo sự vụ, chưa bám sát các mục tiêu dài hạn. Chưa xây dựng được tầm nhìn, chiến lược kinh doanh dài hạn để định hướng cho hoạt động. Do vậy chưa xác định được các kế hoạch trung và ngắn hạn một cách hợp lý. Đồng thời do chưa phân tích đánh giá hiệu quả kinh doanh của từng đơn vị, cá nhân, nhóm khách hàng... nên chưa tìm ra các giải pháp biện pháp hữu hiệu trong từng công việc.

- Việc triển khai ứng dụng các công nghệ quản trị Ngân hàng hiện đại vào thực tế còn nhiều khó khăn vướng mắc. Công tác quản lý rủi ro đã được chú trọng nhưng chưa thực sự tìm ra các giải pháp, cách thức tổ chức thực hiện, chưa trở thành công cụ phục vụ quản trị điều hành.

- Cơ cấu hoạt động tập trung chủ yếu vào loại hình nghiệp vụ Ngân hàng truyền thống. Các nghiệp vụ Ngân hàng hiện đại được triển khai chậm, hầu như chưa có, quy mô rất nhỏ, chưa mang lại hiệu quả. Khách hàng là DNNN vẫn chiếm tỷ trọng cao.

- Chất lượng tài sản thấp. Tỷ lệ tài sản có rủi ro/ tổng tài sản cao, nợ xấu/ tổng dư nợ cao. Khả năng sinh lời thấp. Các chỉ số tài chính theo thông lệ quốc tế đạt thấp.

- Mạng lưới hoạt động dàn trải, hiệu quả không cao. Mô hình tổ chức quản lý còn chông chéo, chưa phân định rõ trách nhiệm quyền hạn và nghĩa vụ.

- Năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động thấp. Chưa có các chính sách đãi ngộ thu hút sử dụng nhân tài hiệu quả nên có sự chảy máu chất xám mạnh mẽ, đặc biệt là tại các thành phố lớn.

- Hội đồng quản lý tài sản nợ – tài sản có còn chưa thành thông lệ, hiệu quả chưa cao, chưa có các công cụ quản lý đồng bộ và tiên tiến phục vụ quản trị kinh doanh, quản trị điều hành.

Thứ năm, công nghệ chưa đáp ứng được các yêu cầu của NHTM hiện đại

- Mặc dù được sự tài trợ của Ngân hàng thế giới (WB) các NHTM NN đã xây dựng và triển khai thành công Dự án hiện đại hoá Ngân hàng và hệ thống thanh toán nhưng công nghệ Ngân hàng còn chưa đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Các sản phẩm dịch vụ Ngân hàng đơn điệu, lạc hậu chưa đa dạng, chất lượng phục vụ chưa cao, chưa có nhiều sản phẩm dịch vụ mới công nghệ cao phục vụ khách hàng.

- Đặc biệt các ứng dụng công nghệ trong quản trị điều hành nội bộ Ngân hàng còn nhiều hạn chế. Chưa nghiên cứu triển khai được các cách thức quản lý đo lường rủi ro, chưa hỗ trợ được nhiều trong việc ban hành quyết định của các cấp lãnh đạo.

- Công tác thanh toán và phát triển dịch vụ mới còn thiếu sự phối hợp và liên kết giữa các NHTM trong đầu tư cơ sở hạ tầng phục vụ phát triển dịch vụ ngân hàng nói chung và dịch vụ thanh toán nói riêng. Thanh toán dùng tiền mặt vẫn còn phổ biến trong dân cư, một trong những nguyên nhân là hệ thống

máy rút tiền tự động(ATM) chủ yếu dùng để rút tiền mặt, công cụ thẻ còn thiếu tiện ích. Về mặt kỹ thuật một số hệ thống mạng ATM còn hay bị lỗi, liên kết mạng còn cục bộ chưa tạo điều kiện cho khách hàng. Mạng lưới các điểm chấp nhận thẻ (POS) còn đang trong giai đoạn triển khai mở rộng.

- Thời gian qua hệ thống NHTM NN đã xuất hiện một số rủi ro liên quan đến công nghệ thông tin như sự cố của hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng, một số vụ kẻ xấu ăn cắp tiền của khách hàng và của ngân hàng bằng thẻ hoặc bằng các hình thức tinh vi khác qua hệ thống máy tính... Mặc dầu vậy nhưng việc triển khai áp dụng các giải pháp để phòng ngừa, hạn chế loại hình rủi ro này của các NHTM NN nói riêng và của các NHTM nói chung còn chậm

2.5.3. Các nguyên nhân

2.5.3.1. Các nguyên nhân khách quan

- Do nền kinh tế nước ta đang trong quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế bao cấp sang nền kinh tế thị trường. Hệ thống các văn bản pháp luật chưa hoàn chỉnh, đồng bộ. Các cơ quan quản lý nhà nước, các bộ ngành đôi khi còn can thiệp sâu vào hoạt động kinh doanh của các NHTM NN nói riêng và hệ thống các DNNN nói chung.

- Do hậu quả của nền kinh tế tập trung, bao cấp để lại trong hệ thống các NHTM NN một số lượng rất lớn các khoản nợ khó đòi tồn đọng như nợ thanh toán công nợ, nợ của doanh nghiệp bị sắp xếp lại giai đoạn 1990 – 1995...

- Các DNNN vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế cả về số lượng, giá trị sản xuất... Còn tồn tại tư tưởng ỷ lại trông chờ vào nhà nước ở các doanh nghiệp này.

- Hậu quả của cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á đã làm giảm tăng trưởng kinh tế của Việt nam và tạo ra những biến động liên tục của tỷ giá hối

đoái. Trong gần 3 năm, NHNN đã 7 lần điều chỉnh tỷ giá hối đoái từ trên 11.000 đồng/1USD đầu năm 1997 lên 15.000 đồng/1USD vào cuối năm 1999. Điều này tác động xấu đến toàn bộ thị trường xuất khẩu và đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt nam do các đối tác thương mại và đầu tư ở nước ngoài cũng gặp những khó khăn lớn về tài chính. Hàng loạt các dự án đầu tư, các cơ sở sản xuất kinh doanh bị đình trệ.

- Việc đổ bể của các hợp đồng LC trả chậm cho vay nội bộ, thất bại của một số chương trình lớn của Chính phủ như mía đường, xi măng lò đứng; hậu quả của thiên tai, dịch bệnh... diễn ra trong suốt từ các năm từ 1995 – 2000 đã làm gia tăng các khoản nợ tồn đọng trong hệ thống ngân hàng giai đoạn tiếp theo.

- Do người tiêu dùng chưa quen với dịch vụ Ngân hàng, quen dùng tiền mặt... chưa tin tưởng vào Ngân hàng.

2.5.3.2. Nguyên nhân chủ quan

- Cũng như các DNNN khác, các Ngân hàng chưa thực sự nỗ lực tích cực tìm kiếm, thực hiện các giải pháp biện pháp đổi mới. Còn tư tưởng ỷ lại trông chờ vào nhà nước. Chưa mạnh dạn trong triển khai ứng dụng công nghệ mới, sản phẩm mới, phương thức quản trị điều hành mới vào trong thực tiễn.

- Cho đến năm 1998, cơ chế tài chính vẫn chưa cho phép các NHTM trích lập các khoản dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng.

- Hệ thống cơ sở pháp lý cho hoạt động ngân hàng có những thay đổi, nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu quản trị ngân hàng hiện đại và quản lý rủi ro hiệu quả; năng lực quản trị ngân hàng, trình độ cán bộ còn nhiều bất cập, cũng đã làm gia tăng các khoản nợ khó đòi tồn đọng của hệ thống ngân hàng nói chung và NHTM NN nói riêng.

- Trong suốt thời gian từ 1990 – 2000, các khoản nợ tồn đọng tích lũy dần trong hệ thống các NHTM NN Việt nam dưới nhiều hình thức, chưa được xác định, đo lường và phân tích đầy đủ.

- Với cơ chế khuyến khích, đãi ngộ và sức mạnh tài chính hiện tại còn yếu kém, các NHTM NN hầu như không có khả năng cải thiện chất lượng nhân lực, thu hút nhân tài để chuyển giao công nghệ và kinh nghiệm quản lý từ bên ngoài. Đây thực sự là một trong những nguyên nhân của nhiều tồn tại, yếu kém trong hoạt động của hệ thống NHTM NN nói chung (trong đó có phản ánh về tình hình tài chính nói riêng) trong quá khứ và tiếp tục là thách thức đối với các NHTM NN trong những năm tới.

- Trình độ năng lực lãnh đạo của các cấp lãnh đạo, trình độ nghiệp vụ cán bộ công nhân viên còn nhiều hạn chế, đặc biệt trong tiếp thu cái mới.

- Theo tác giả nguyên nhân sâu xa căn bản nhất chính là *chế độ sở hữu nhà nước đã tạo sự ỷ lại trông chờ vào Nhà nước*, chưa thực sự tự chủ tự chịu trách nhiệm, còn nhiều qui định trói buộc doanh nghiệp và Ngân hàng, dẫn đến không phát huy được tính năng động chủ động sáng tạo đổi mới trong hoạt động và hạn chế tâm huyết của người lao động.

Tóm lại, sau hơn 5 năm thực hiện cơ cấu lại, các NHTM NN đã giải quyết cơ bản các tồn tại cũ, tạo tiền đề để thực hiện các biện pháp cải cách mạnh mẽ, triệt để hơn trong giai đoạn tới, khi Việt nam đã trở thành thành viên chính thức của WTO và thực hiện lộ trình mở cửa theo Hiệp định thương mại Việt – Mỹ.

Tuy nhiên đối chiếu với các mục tiêu cơ cấu lại theo thông lệ đề ra thì các kết quả mà hệ thống các NHTM NN đạt được thời gian qua mới chỉ là kết quả ban đầu. Để hội nhập và phát triển các NHTM NN cần tiếp tục cơ cấu lại mạnh mẽ hơn nữa. Bởi vì đó là con đường duy nhất mà không có lựa chọn nào nếu muốn đứng vững trong giai đoạn hiện nay.

Kết luận chương 2:

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng cơ cấu của các NHTM NN giai đoạn trước thời điểm thực hiện Đề án cơ cấu lại các NHTM NN của Chính phủ, luận án đã làm rõ những bất cập, hạn chế của cơ cấu thực tại của các NHTM NN giai đoạn trước năm 2000. Từ đó đưa đến sự cần thiết phải cơ cấu lại các NHTM NN. Trên cơ sở phân tích thực trạng cơ cấu lại các NHTM NN Việt Nam, tác giả đã đánh giá một cách trung thực về hiệu quả cơ cấu lại các NHTM NN hiện nay chưa thực sự hiệu quả (qua số liệu phân tích). Bao gồm: Tiến độ cơ cấu lại, kết quả đạt được cũng như những bất cập đang xảy ra và nguyên nhân của nó. Đứng trước yêu cầu của hội nhập, hệ thống các Ngân hàng thương mại Nhà nước cần phải có một bước cải tổ tích cực đó là tiếp tục tái cơ cấu ngân hàng của mình. Bằng việc nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này tác giả đã đưa ra những chính kiến nhằm góp phần tiếp tục tiến độ cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam trong giai đoạn tới.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP CƠ CẤU LẠI CÁC NHTM NHÀ NƯỚC VIỆT NAM GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

3.1. Quan điểm và định hướng phát triển ngành ngân hàng đến năm 2010 và năm 2020

3.1.1. Quan điểm về phát triển ngành ngân hàng

- Phát triển toàn diện ngành ngân hàng Việt nam được đặt trong mối quan hệ với kế hoạch phát triển kinh tế xã hội đến năm 2010. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội đến năm 2020 nhằm giải quyết những vấn đề chiến lược của ngành Ngân hàng và tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của ngành Ngân hàng, đồng thời hỗ trợ thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội trong từng thời kỳ.

- Mục tiêu, định hướng và giải pháp phát triển ngành Ngân hàng được triển khai trên cơ sở đổi mới triệt để, toàn diện trên tất cả các mặt từ mô hình tổ chức bộ máy đến chính sách và công cụ thực hiện chính sách, từ cơ chế quản lý, quản trị, điều hành đến nghiệp vụ và công nghệ; từ cơ sở vật chất đến con người, trên cơ sở đường lối quan điểm của Đảng về đổi mới và phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, hội nhập kinh tế quốc tế, đồng thời phù hợp với hoàn cảnh, xu thế trong nước và quốc tế.

- Cải cách và phát triển NHNN và hệ thống các TCTD được đặt trong mối quan hệ chặt chẽ với nhau, với cải cách toàn bộ nền kinh tế, đặc biệt là khu vực doanh nghiệp nhà nước để bảo đảm tính đồng bộ và khả năng kiểm soát toàn bộ quá trình cải cách và phát triển ngành ngân hàng

- Cải cách hệ thống ngân hàng để phát triển, đồng thời đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế trong lĩnh vực NH và mở cửa thị trường tài chính. Vì vậy đổi mới nhanh chóng, căn bản và triệt để hệ thống Ngân hàng để bảo đảm hội

nhập quốc tế vững chắc, thành công trong lĩnh vực ngân hàng. Phát triển hệ thống Ngân hàng trở thành trụ cột của hệ thống tài chính, vừa chủ động hội nhập kinh tế quốc tế vừa hỗ trợ đặc lực cho các ngành kinh tế khác tham gia có hiệu quả vào tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.

- Phát triển hệ thống tiền tệ - ngân hàng Việt nam ổn định, an toàn và hiệu quả bền vững trên cơ sở phát triển đồng bộ 5 thành tố chủ yếu của hệ thống ngân hàng Việt nam: Năng lực điều hành tiền tệ và giám sát hệ thống TCTD, thị trường tiền tệ của NHNN, năng lực tài chính và hoạt động của hệ thống TCTD; hệ thống pháp luật, hạ tầng công nghệ và hệ thống thanh toán, thị trường tiền tệ.

3.1.2. Định hướng phát triển hệ thống Ngân hàng Việt Nam đến năm 2010.

3.1.2.1. Định hướng hoàn thiện hệ thống pháp luật về tiền tệ và hoạt động ngân hàng

- Xây dựng môi trường pháp luật trong lĩnh vực tiền tệ, hoạt động Ngân hàng minh bạch và công bằng nhằm thúc đẩy cạnh tranh và bảo đảm an toàn hệ thống tiền tệ, ngân hàng. Các chính sách và qui định pháp luật về tiền tệ, hoạt động ngân hàng góp phần tạo môi trường lành mạnh và động lực cho các TCTD, doanh nghiệp và người dân phát triển sản xuất kinh doanh. Loại bỏ các hình thức bảo hộ, bao cấp, ưu đãi trong lĩnh vực ngân hàng và phân biệt đối xử giữa các TCTD. Xây dựng và ban hành Luật Ngân hàng Nhà nước và Luật các TCTD mới để thể chế hoá mục tiêu, định hướng chiến lược phát triển ngành ngân hàng, tạo cơ sở thúc đẩy quá trình cải cách, phát triển hệ thống tiền tệ, ngân hàng an toàn, hiện đại và hội nhập quốc tế có hiệu quả. Ngoài ra cần xây dựng Luật Giám sát an toàn hoạt động Ngân hàng và Luật Bảo hiểm tiền gửi.

- Nâng cao hiệu lực thi hành pháp luật trong lĩnh vực tiền tệ và hoạt động ngân hàng. Tăng cường hiệu lực những chế tài pháp lý, kinh tế và hành chính bảo đảm thực hiện đầy đủ nghĩa vụ trả nợ của người đi vay và bảo vệ quyền lợi chính đáng của các TCTD. Hạn chế và tiến tới xoá bỏ việc hình sự hoá các quan hệ kinh tế trong lĩnh vực ngân hàng.

3.1.2.2. Định hướng phát triển các NHTMNN đến năm 2010.

Thứ nhất, *Vai trò chi phối trong hệ thống ngân hàng*: các NHTM NN và các NHTM có cổ phần chi phối của Nhà nước đóng vai trò chủ lực và đi đầu trong hệ thống ngân hàng về quy mô hoạt động, năng lực tài chính, công nghệ, quản lý và hiệu quả kinh doanh..Các NHTM NN cùng với NHTMCP trong nước đóng vai trò nòng cốt, giữ vai trò chi phối trong hệ thống Ngân hàng Việt nam. Các TCTD nước ngoài và các TCTD phi Ngân hàng khác góp phần bảo đảm sự phát triển hoàn chỉnh, an toàn và hiệu quả của hệ thống Ngân hàng Việt nam

Thứ hai, Tiếp tục cơ cấu lại toàn diện các NTHM theo Đề án cơ cấu lại các NHTM NN, cụ thể:

- *Cơ cấu lại tổ chức và hoạt động*

+ Sắp xếp lại tổ chức bộ máy của các NHTM từ trung ương đến chi nhánh theo hướng nâng cao hiệu quả kinh tế và phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội, xu hướng phát triển công nghệ, chiến lược kinh doanh của NHTM. Chuyển mô hình tổ chức theo chức năng và địa giới hành chính sang mô hình tổ chức theo nhóm khách hàng kết hợp với nhóm dịch vụ.

+ Đổi mới tổ chức bộ máy quản lý, kinh doanh ở hội sở chính phù hợp với thông lệ quốc tế. Phân biệt rõ ràng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của hội đồng quản trị và ban điều hành. Hội đồng quản trị là cơ quan thường trực có quyền lực quan trọng nhất, có thực quyền đại diện chủ sở hữu của ngân hàng, có nhiệm vụ giám sát toàn diện hoạt động của ngân hàng và ban điều hành.

+ Mở rộng quan hệ đại lý, hợp tác kinh doanh, phát triển sản phẩm, ứng dụng và chuyển giao công nghệ với các tổ chức tài chính nước ngoài.

+ Mở rộng quy mô hoạt động đi đôi với tăng cường năng lực tự kiểm tra, quản lý rủi ro, bảo đảm an toàn và hiệu quả kinh doanh.

- Cơ cấu lại tài chính

+ Lành mạnh hoá và nâng cao một cách nhanh chóng và căn bản năng lực tài chính của các NHTM để đảm bảo các NHTM có đủ năng lực tài chính (về quy mô và chất lượng). Trọng tâm là an toàn hoạt động, tăng vốn tự có và nâng cao chất lượng tài sản cũng như khả năng sinh lời của các TCTD.

+ Tăng vốn tự có của các NHTM bằng lợi nhuận để lại, phát hành cổ phiếu, trái phiếu, sáp nhập, hợp nhất, mua lại. Kiên quyết xử lý các NHTM CP yếu kém và có khả năng gây rủi ro lớn cho hệ thống ngân hàng, bao gồm cả các biện pháp giải thể, phá sản các NHTM CP theo quy định pháp luật, song đảm bảo không gây tác động lớn về mặt kinh tế - xã hội. Tạo điều kiện cho các NHTM mua, bán, hợp nhất, sáp nhập để tăng khả năng cạnh tranh và quy mô hoạt động. Bảo đảm duy trì mức vốn tự có của các NHTM phù hợp với quy mô tài sản có trên cơ sở thực hiện tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu 8% trong trung hạn và 10% trong dài hạn.

+ Tiếp tục bổ sung vốn điều lệ, tài sản có đi đôi với nâng cao chất lượng và khả năng sinh lời của tài sản có, giảm tỷ trọng tài sản có rủi ro trong tổng tài sản có. Xử lý dứt điểm nợ tồn đọng và làm sạch bảng cân đối kế toán của các NHTM NN.

Thứ ba, Từng bước cổ phần hoá các NHTM NN theo nguyên tắc thận trọng, bảo đảm ổn định kinh tế- xã hội và an toàn hệ thống Ngân hàng. Cho phép các nhà đầu tư nước ngoài, đặc biệt là các TCTD có tiềm lực về tài chính, công nghệ, quản lý và uy tín mua cổ phiếu, tham gia quản trị, điều hành NHTM Việt nam. Về lâu dài, Nhà nước chỉ cần nắm giữ cổ phần chi

phối hoặc tỷ lệ cổ phần lớn tại một số ít NHTM NN được cổ phần hoá tùy theo điều kiện cụ thể của từng Ngân hàng nhằm nâng cao nguyên tắc thương mại, kỷ luật thị trường trong hoạt động của các NHTM.

Thứ tư, Đổi mới căn bản cơ chế quản lý đối với các NHTM NN và các TCTD khác. Theo đó các TCTD được thực sự tự chủ (về tài chính, hoạt động, quản trị điều hành, tổ chức bộ máy, nhân sự), hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh và hoạt động trong khuôn khổ pháp lý minh bạch, công khai, bình đẳng. Quan hệ giữa NHNN và các TCTD không chỉ là quan hệ quản lý nhà nước mà còn là quan hệ kinh tế trên cơ sở tôn trọng các nguyên tắc thị trường, minh bạch, xoá bỏ bao cấp, đặc quyền, thiên vị và độc quyền kinh doanh. Xoá bỏ cơ chế đại diện chủ sở hữu của NHNN đối với các NHTMNN. NHNN đóng vai trò chủ yếu trong việc tạo lập môi trường thuận lợi cho hoạt động tiền tệ, ngân hàng thông qua việc ban hành các qui định, chính sách, điều tiết thị trường tiền tệ và tổ chức thực hiện giám sát an toàn trong hoạt động tiền tệ, ngân hàng cũng như việc chấp hành các qui định của pháp luật.

Thứ năm, Đẩy nhanh quá trình hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực Ngân hàng.

Chủ động hội nhập kinh tế quốc tế trong lĩnh vực Ngân hàng theo lộ trình và bước đi phù hợp với khả năng của hệ thống Ngân hàng Việt nam (năng lực cạnh tranh của các TCTD và khả năng kiểm soát hệ thống của NHNN).

Thực hiện mở cửa thị trường dịch vụ Ngân hàng theo lộ trình cam kết quốc tế, đặc biệt là Hiệp định Thương mại Việt - Mỹ và các cam kết gia nhập WTO. Đối xử bình đẳng giữa các TCTD nước ngoài hoạt động tại Việt nam. Loại bỏ căn bản các hình thức bảo hộ bất hợp lý đối với các TCTD trong nước để tiến tới thực hiện đối xử bình đẳng giữa các TCTD trong nước và

TCTD nước ngoài ở Việt nam. Từng bước thực hiện đối xử với các TCTD không phải của Hoa kỳ như các TCTD của Hoa kỳ hoạt động tại Việt nam.

3.1.2.3. Định hướng phát triển dịch vụ ngân hàng

Phát triển hệ thống dịch vụ ngân hàng đa dạng, đa tiện ích được định hướng theo nhu cầu của nền kinh tế trên cơ sở tiếp tục nâng cao chất lượng và hiệu quả các dịch vụ ngân hàng truyền thống. Trong đó đặc biệt coi trọng dịch vụ huy động vốn tín dụng, thanh toán và kinh doanh ngoại tệ, đồng thời tiếp cận nhanh hoạt động ngân hàng hiện đại và dịch vụ tài chính, ngân hàng mới có hàm lượng công nghệ cao. Đáp ứng tốt nhất nhu cầu về dịch vụ NH cho quá trình đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá nền kinh tế.

Phát triển hệ thống dịch vụ Ngân hàng đa dạng, gắn kết chặt chẽ với nhau, đồng thời cung cấp nhiều dịch vụ NH có chất lượng theo tiêu chuẩn, thông lệ quốc tế và với giá cả hợp lý.

Nâng cao năng lực cạnh tranh của dịch vụ NH của các TCTD Việt nam theo nguyên tắc thị trường, minh bạch, hạn chế bao cấp và chống độc quyền cung cấp dịch vụ NH để từng bước phát triển thị trường dịch vụ ngân hàng thông thoáng, cạnh tranh lành mạnh, an toàn và hiệu quả. Không hạn chế quyền tiếp cận của các tổ chức, cá nhân đến thị trường dịch vụ NH, đồng thời tạo điều kiện cho mọi tổ chức, cá nhân có nhu cầu và đáp ứng đủ các yêu cầu về năng lực, thủ tục, điều kiện giao dịch được tiếp cận các dịch vụ NH.

Từng bước tự do hoá gia nhập thị trường và khuyến khích cá TCTD cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ, công nghệ, uy tín, thương hiệu thay vì dựa chủ yếu vào giá cả dịch vụ và mở rộng mạng lưới. Đến năm 2010, hệ thống ngân hàng Việt nam phấn đấu phát triển được hệ thống dịch vụ NH ngang tầm với các nước trong khu vực ASEAN về chủng loại, chất lượng và có khả năng cạnh tranh quốc tế ở một số dịch vụ.

3.1.3. Các yêu cầu về xây dựng hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam

Một hệ thống NHTM mạnh và đủ sức cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh từ các quốc gia khác phải thoả mãn một số yêu cầu sau:

- ***Có đủ vốn***

Đây là yếu tố quan trọng của nguồn gốc sản sinh ra sức cạnh tranh của các NHTM vì hiện nay dưới góc độ luật pháp hay thị trường tài chính cũng đang có xu hướng yêu cầu các NHTM phải có mức vốn cao hơn so với trước đây và phải đảm bảo các chuẩn mực về mức vốn tối thiểu nhằm đảm bảo an toàn cho hoạt động của ngân hàng cũng như người gửi tiền vào ngân hàng.

Một NHTM được xem là đủ vốn khi vốn chủ sở hữu thoả mãn các yêu cầu sau:

- Đảm bảo khả năng bù đắp rủi ro, chống rơi vào tình trạng vỡ nợ cho chủ sở hữu của ngân hàng

- Đảm bảo an toàn cho việc chi trả cho người gửi tiền khi có tình huống xấu xảy ra. Giảm thiểu tối đa sự hỗ trợ từ Ngân sách nhà nước khi gặp phải những rủi ro mang tính bản chất của hoạt động kinh doanh tiền tệ và hoạt động ngân hàng.

- Đảm bảo đáp ứng đủ cho nhu cầu hoạt động của ngân hàng như mở rộng mạng lưới chi nhánh, lắp đặt hệ thống máy ATM nối mạng trong toàn hệ thống... và sử dụng các thành quả của công nghệ thông tin và hoạt động ngân hàng.

- Thoả mãn nhu cầu sử dụng đòn bẩy tài chính để nâng cao suất sinh lời của vốn chủ sở hữu.

- Đảm bảo các yêu cầu mang tính luật định liên quan đến vốn chủ sở hữu như (i) các quy định về tỷ lệ sử dụng vốn tự có để mua sắm tài sản cố

định; (ii) quy mô cho vay, bảo lãnh tối đa đối với một khách hàng; (iii) quy mô mua cổ phần, góp vốn vào các tổ chức khác...

Những NHTM có đủ vốn sẽ có khả năng tồn tại qua những rủi ro, những thời kỳ suy thoái, mở rộng khả năng cung cấp, đáp ứng các nhu cầu ngày càng gia tăng của khách hàng cả về quy mô, khu vực địa lý lẫn tính đa dạng của sản phẩm, dịch vụ, duy trì được lòng tin của công chúng vào hoạt động ngân hàng.

- ***Chất lượng tài sản cao***

Các NHTM có chất lượng tài sản thấp thì tỷ lệ nợ không sinh lời trên tổng tài sản chiếm tỉ lệ cao. Do đó chắc chắn không thể cạnh tranh thành công với các ngân hàng có chất lượng tài sản cao hơn vì các NHTM có chất lượng tài sản thấp phải tập trung các nguồn lực tài chính và nhân lực vào việc xử lý, cơ cấu lại những khoản tài sản yếu kém. Nói một cách khác, chất lượng tài sản thấp đồng nghĩa với khả năng sinh lời của ngân hàng sẽ thấp, rủi ro cao, khả năng cạnh tranh và tồn tại cũng thấp.

- ***Có năng lực cạnh tranh***

NHTM có năng lực cạnh tranh là ngân hàng có khả năng đổi mới và cung cấp không ngừng các sản phẩm, dịch vụ tài chính đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng như gợi mở các nhu cầu của khách hàng để cung cấp các sản phẩm, dịch vụ mới trên cơ sở của tính tiện ích ngày càng gia tăng như:

- Xây dựng mạng lưới chi nhánh rộng khắp và thuận lợi trong tiếp cận
- Sử dụng các dịch vụ ngân hàng 7/7 và 24/24 nhưng chi phí được duy trì ở mức thấp so với mức bình quân của ngành.

- ***Đa dạng hoá về sở hữu***

Để khai thác tối đa những ưu điểm của mô hình định chế đa sở hữu trong việc chế tài lẫn nhau khi thực hiện quá trình kinh doanh theo nguyên tắc phân quyền, có sự tách bạch rõ ràng giữa chủ sở hữu và người điều hành kinh doanh

trực tiếp cũng như có thể huy động nhiều hơn các nguồn lực tài chính trong nền kinh tế nhằm nâng cao năng lực về vốn cũng như năng lực cạnh tranh.

Các NHTM VN cần phát triển theo hướng cổ phần hoá toàn bộ các NHTM và chỉ giữ lại cổ phần khống chế của Nhà nước nếu cần.

- ***Có năng lực quản trị***

Đây là yếu tố có tính quyết định đến sự thành công hay thất bại của hoạt động kinh doanh ngân hàng nhằm đảm bảo NHTM được điều hành an toàn và có hiệu quả.

- ***Có đội ngũ cán bộ, nhân viên với chất lượng cao***

Trong điều kiện mức độ cạnh tranh giữa các NHTM với nhau và với các chủ thể khác cùng cung cấp các dịch vụ tài chính – ngân hàng ngày càng gia tăng, nguồn nhân lực có chất lượng cao là yếu tố quan trọng nhất để các NHTM tồn tại và phát triển. Với nguồn nhân lực có chất lượng cao, các NHTM sẽ có khả năng phát hiện và khai thác những cơ hội trên thị trường để tìm kiếm lợi nhuận và ngăn ngừa rủi ro có thể xảy ra.

Do đó các NHTM VN cần phải đẩy mạnh công tác đào tạo đội ngũ cán bộ có năng lực, trình độ, tinh thông nghiệp vụ ngân hàng và có thể ứng dụng các thành tựu công nghệ thông tin trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Mặt khác, họ cũng phải là những người thành thạo ngoại ngữ, có tác phong công nghiệp và kỷ luật cao.

- ***Áp dụng công nghệ hiện đại vào kinh doanh ngân hàng***

Công nghệ hiện đại sẽ giúp các NHTM nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ cũng như có điều kiện cung cấp cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ ngày càng thuận tiện và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Ngoài ra, công nghệ hiện đại cũng được sử dụng trong nội bộ của ngân hàng để nâng cao hiệu quả kinh doanh và có điều kiện để nắm toàn diện hơn các thông tin tài chính cần thiết trong hoạt động của ngân hàng

nhằm đưa ra các quyết định cần thiết hạn chế những rủi ro đặc thù của kinh doanh ngân hàng.

- ***Xây dựng văn hoá kinh doanh ngân hàng***

Để thay đổi những thói quen, tư duy theo cơ chế hoạt động phi thị trường cần thay đổi văn hoá kinh doanh ngân hàng theo hướng công khai hoá, cải thiện hệ thống đánh giá rủi ro tín dụng, quan tâm hơn đến dòng ngân lưu của khách hàng thay vì quá đặt nặng vấn đề thế chấp cũng như yêu cầu các chi nhánh phải có trách nhiệm cao hơn và cụ thể hơn đối với hiệu quả kinh doanh của mình dựa trên cơ sở minh bạch thay vì tin tưởng mang tính cá nhân.

3.1.4. Triển vọng cơ cấu lại các NHTM NN trong thời gian tới

3.1.4.1. Về chính sách, môi trường pháp lý

Chủ trương mở cửa và hội nhập đã được cụ thể hoá về mặt luật pháp thông qua việc ký kết các Hiệp định thương mại Việt nam – Hoa kỳ, AFTA, và mới đây là thành viên chính thức của WTO... Nhu cầu cải cách, hội nhập và những ràng buộc trong các hiệp định, điều ước quốc tế sẽ trở thành các động lực để đẩy mạnh công cuộc tái cơ cấu NHTM NN .

Môi trường luật pháp đã không ngừng được cải thiện. Nhiều văn bản Luật và dưới Luật liên tục được ban hành trong những năm qua và thời gian tới sẽ tạo môi trường pháp lý rõ ràng, minh bạch, phù hợp với thông lệ quốc tế.

Cổ phần hoá các doanh nghiệp nhà nước, trong đó có các NHTM NN đã được khẳng định là giải pháp hữu hiệu để tăng cường năng lực tài chính , tạo động lực mới cho các doanh nghiệp này hoạt động hiệu quả.

Cơ cấu và tái cơ cấu NHTM NN trở thành nhu cầu cấp bách và là nhiệm vụ trọng tâm của ngành Ngân hàng. Thủ tướng Chính phủ đã có chỉ đạo về việc tiếp tục nâng cao năng lực tài chính và khả năng cạnh tranh của các NHTM NN Việt nam; Thống đốc NHNN cũng ban hành nhiều văn bản triển khai thực hiện cải cách NHTM, theo đó quy định về các tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động

Ngân hàng; về phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro đã và sẽ được chỉnh sửa, bổ sung hoàn thiện theo sát với thông lệ quốc tế.

3.1.4.2. Nền kinh tế tiếp tục tăng trưởng cao và bền vững

Do xuất phát điểm ở mức rất thấp, nền kinh tế Việt nam có cơ hội duy trì tốc độ tăng trưởng ổn định ở mức cao hiện nay cũng như trong nhiều năm tới.

Cùng với sự thành lập ngày càng nhiều các doanh nghiệp tư nhân mới, việc Nhà nước đẩy mạnh quá trình cổ phần hoá và sắp xếp lại các DNNN sẽ loại bỏ những doanh nghiệp, khách hàng kinh doanh thua lỗ, không hiệu quả; tạo môi trường kinh doanh lành mạnh; thực tế cho thấy những doanh nghiệp được cổ phần hoá hoạt động hiệu quả hơn và có khả năng trả nợ Ngân hàng.

Trong quá trình sắp xếp lại DNNN, với tư cách là các chủ nợ lớn, các NHTM cần tham gia tích cực vào quá trình phân tích năng lực tài chính để quyết định phương án sắp xếp lại doanh nghiệp đạt hiệu quả, có khả năng trả nợ Ngân hàng.

3.1.4.3. Thực lực về tài chính và hoạt động của các NHTM NN

Có thể khẳng định tình hình tài chính và hoạt động của các NHTM NN hiện nay đã mạnh hơn trước đây rất nhiều. Trong thời gian tới, quá trình tái cơ cấu NHTM NN sẽ diễn ra nhanh hơn, có chất lượng hơn nhờ những nền tảng, cải cách sau:

- Do có hệ thống mạng lưới rộng và các nhóm khách hàng quen thuộc, các NHTM NN có thể sẽ vẫn tiếp tục duy trì thị phần trong thời gian tới, kể cả sau khi các Ngân hàng 100% vốn nước ngoài được phép hoạt động tại Việt nam (vì họ cần phải mất không ít thời gian để làm quen, thích nghi, tiếp cận được với những khách hàng trong nước). Với thị phần lớn, trong khi chất lượng tín dụng đã được cải thiện và rủi ro từng bước được kiểm soát,

tạo điều kiện nâng cao hiệu quả kinh doanh, khả năng trích lập dự phòng để tăng vốn và xử lý rủi ro.

- Việc phân loại nợ được xác định theo 5 nhóm sát với thông lệ quốc tế. Căn cứ vào thực trạng khách hàng chứ không chỉ căn cứ vào thời gian quá hạn của khoản cấp tín dụng. Theo đó, các khoản nợ xấu, tồn đọng sẽ bộc lộ rõ trên hệ thống tài khoản và bảng cân đối kế toán của Ngân hàng; trên cơ sở kết quả phân loại nợ, NHTM NN chủ động trích lập dự phòng để xử lý rủi ro theo quy định.

- Vốn tự có của NHTM NN đã được xác định phù hợp với thông lệ quốc tế (Basel 1, Basel 2), tức là không chỉ bao gồm vốn điều lệ và quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ mà gồm: vốn cấp 1 (vốn điều lệ và các quỹ theo quy định) và vốn cấp 2 (giá trị tăng thêm của tài sản cố định, chứng khoán đầu tư, dự phòng chung, trái phiếu chuyển đổi và các công cụ nợ khác).

Như vậy việc tăng vốn tự có của NHTM NN không chỉ phụ thuộc duy nhất vào việc bổ sung vốn điều lệ và có thể tiến hành đồng thời với việc trích lập dự phòng chung, đánh giá lại giá trị tài sản cố định, chứng khoán đầu tư, phát hành trái phiếu chuyển đổi và các công cụ nợ khác theo quy định pháp luật; điều này sẽ giảm bớt gánh nặng cho NSNN trong việc cấp bổ sung vốn điều lệ cho NHTM NN .

- Hiện NHNN đang chỉ đạo các NHTM NN tính toán nhu cầu vốn để xây dựng Phương án bổ sung vốn điều lệ và bảo đảm nguồn để thực hiện giải pháp cổ phần hoá; phân loại nợ theo sát thông lệ quốc tế để xây dựng Phương án xử lý nợ xấu của Ngân hàng. Trên cơ sở số liệu, đề xuất của các NHTM, Ngân hàng Nhà nước sẽ phối hợp với các Bộ, ngành hữu quan xây dựng 2 Phương án này để trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

Bảng 3.1: Dự báo mức độ thiếu vốn và nhu cầu bổ sung vốn của các NHTM NN giai đoạn 2007 – 2010.

	2007	2008	2009	2010
Tổng tài sản có (tỷ đồng)	1.148.230	1.435.287	1.794.709	2.242.636
<i>Tốc độ tăng trưởng TSC (%)</i>	25	25	25	25
Tổng TSC điều chỉnh theo rủi ro (tỷ VND)	918.583	1.148.230	1.435.287	1.794.109
Vốn tự có (VDL + Quỹ bổ sung VDL (tỷ VND)	21.484	22.773	24.140	25.588
<i>Tỷ lệ tăng VTC theo nguồn tích lũy nội bộ (%)</i>	6	6	6	6
Tỷ lệ VTC/tài sản điều chỉnh theo rủi ro	2.3	2.0	1.7	1.4
Tổng số VTC tối thiểu theo thông lệ quốc tế (tỷ đồng)	73.487	91.858	114.823	143.529
Tổng số VTC bị thiếu (tỷ đồng)	52.002	69.084	90.683	117.940

Nguồn: Tài liệu hội thảo về CPH NHTM NN (NHNN- 2004)

- Ngoài những nội dung trên, việc đẩy nhanh quá trình cổ phần hoá các NHTM NN sẽ huy động nguồn vốn to lớn từ công chúng trong, ngoài nước tham gia vào Ngân hàng. Theo đó, các tổ chức cá nhân nước ngoài, các đối tác chiến lược có thể sở hữu cổ phiếu của NHTM NN được cổ phần hoá; tham gia quá trình quản trị, điều hành Ngân hàng, chuyển giao các công nghệ quản trị kinh doanh Ngân hàng hiện đại; tạo ra động lực mới trong hoạt động của các NHTM NN.

3.2. Đề xuất giải pháp nhằm cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam trong thời gian tới (đến năm 2010)

3.2.1. Cổ phần hoá NHTM NN

Hiện nay các NHTM NN đang thiếu vốn trầm trọng. Để đáp ứng các thông lệ quốc tế về mức độ đủ vốn, các NHTM NN cần bổ sung thêm 13 nghìn tỷ đồng và đến năm 2010 mức vốn cần bổ sung vào khoảng 117 nghìn tỷ đồng. Đây là nguồn vốn nằm ngoài khả năng của NSNN. Vì vậy huy động vốn từ công chúng đầu tư thông qua phát hành cổ phiếu là phương thức khả thi nhất trong giai đoạn hiện nay. Nó không những giúp giảm bớt áp lực đối với NSNN mà còn giúp các NHTM NN nâng cao năng lực tài chính thông qua tăng vốn điều lệ. đồng thời tạo điều kiện để các Ngân hàng này phát hành các công cụ nợ dài hạn và công cụ phái sinh khác, góp phần đa dạng hoá nguồn vốn phục vụ cho hoạt động kinh doanh của mình.

Mặt khác để nâng cao năng lực quản trị các NHTM NN thì việc khuyến khích sự tham gia của các đối tác nước ngoài vào Việt nam là rất cần thiết. ***Phương pháp tốt nhất là đa dạng hoá sở hữu các Ngân hàng này thông qua công cụ cổ phần hoá***, tạo điều kiện thu hút nguồn vốn và các nhà đầu tư nước ngoài có kinh nghiệm và năng lực tài chính tham gia vào công tác quản lý điều hành thời kỳ hậu cổ phần hoá.

Đặc biệt khi các NHTM NN chuyển sang NHTM CP thì sẽ ***loại bỏ được sự thiếu minh bạch trong các mục tiêu và chiến lược mà Ngân hàng theo đuổi, buộc lãnh đạo của Ngân hàng làm việc vì lợi ích của các cổ đông (tìm cách gia tăng tối đa giá trị công ty)*** và vì vậy buộc họ phải nỗ lực hết mình nếu không muốn bị các cổ đông phế truất địa vị lãnh đạo.

Như vậy cổ phần hoá là phương thức hữu hiệu để các NHTM NN có thể cùng một lúc đạt được nhiều mục tiêu trong chiến lược phát triển của mình. *Một mặt, cổ phần hoá giúp các Ngân hàng huy động nguồn vốn từ công*

chúng để phát triển và đảm bảo an toàn kinh doanh. Mặt khác, cổ phần hoá tạo điều kiện thu hút các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài, từ đó giúp các NHTM NN hiện đại hoá công nghệ ngân hàng, nâng cao năng lực quản lý và quản trị điều hành, đa dạng hoá sản phẩm - dịch vụ, nâng cao năng lực cạnh tranh trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế và tự do hoá tài chính đang diễn ra nhanh chóng. Ngoài ra cổ phần hoá còn mang lại nhiều lợi ích khác như giảm bớt áp lực đè nặng lên NSNN, tạo điều kiện thúc đẩy thị trường chứng khoán phát triển bằng việc đưa ra những hàng hoá có chất lượng.

Vậy cổ phần hoá NHTM NN sẽ tốt hơn NHTM NN không cổ phần hoá như thế nào?

**** Thứ nhất, về tiềm lực tài chính***

Hiện tại 5 NHTM NN Việt nam có số vốn thuộc sở hữu Nhà nước khoảng 19.400 tỷ đồng (tương đương 1,2 tỷ USD), bình quân 3.800 tỷ đồng cho một Ngân hàng. Số vốn này thật nhỏ bé nếu đem so sánh chúng với tình hình thực tế sau đây:

+ Các Ngân hàng Quốc tế mà Việt nam đang và sẽ phải cạnh tranh, hội nhập có số vốn cao gấp nhiều lần.

+ Mức tăng dư nợ tín dụng cao hàng năm làm cho hệ số đủ vốn giảm xuống nhanh chóng. Tính đến cuối năm 2005 tỷ lệ vốn tự có so với tổng tài sản có của các NHTM NN bình quân chỉ đạt 4%. nếu so với tổng tài sản có điều chỉnh theo mức độ rủi ro cũng chỉ đạt trên 5%. Trong khi tiêu chuẩn Quốc tế (Hiệp định Basel) đòi hỏi tối thiểu là 8%. Nếu mức tăng tín dụng cứ tiếp tục trên dưới 20%/ năm mà vốn chủ sở hữu tăng không đáng kể thì chỉ sau vài năm nữa (cuối 2008) tỷ lệ này chỉ còn 2%.

+ Nhu cầu vay vốn của một khách hàng lớn: hiện tại 1 khách hàng lớn chỉ được vay của NHNo&PTNT tối đa là 960 tỷ đồng (15%x 6.400 tỷ), vay

của Ngân hàng Phát triển Nhà Đồng bằng sông Cửu Long là 115 tỷ đồng (767x15%), của mỗi Ngân hàng khác từ 450 tỷ đến 600 tỷ đồng.

+ Nhu cầu phát triển công nghệ và mở rộng mạng lưới kinh doanh đầu tư tài sản cố định: tỷ lệ không chế tối đa sử dụng vốn tự có cho nhu cầu này là 50%. Trong khi 1 máy ATM có giá bình quân 30.000 USD, một trụ sở mới xây dựng phải ít nhất là hàng chục tỷ đồng.

Một thực tế nữa là trong số vốn gọi là “tự có” trên đây thì có tới trên 50% là vốn danh nghĩa. Vì chúng được hình thành từ “trái phiếu đặc biệt”. Loại trái phiếu này chỉ biến dần thành vốn mỗi năm có 3% (khoảng 260 tỷ đồng) do cách trả lãi trái phiếu đặc biệt của Bộ tài chính. Xét trên giác độ an toàn thì các NHTM NN đang hoạt động trong tình trạng không bình thường.

Các NHTM NN khó có hy vọng được tăng vốn thực sự bằng nguồn từ NSNN do tình trạng Ngân sách Việt nam và cũng không nên trông mong ở việc được cấp vốn nhiều hơn bằng trái phiếu đặc biệt.

Như vậy con đường cổ phần hoá các NHTM NN hiện nay để tăng tiềm lực tài chính là cách lựa chọn cần thiết. Cổ phần hoá các NHTM NN sẽ tìm được nguồn vốn của những chủ nhân mới là các nhà đầu tư tiềm năng (công chúng, nhân viên của chính Ngân hàng), các doanh nghiệp trong nước, các nhà đầu tư nước ngoài... Tuy nhiên hình ảnh nào hấp dẫn các nhà đầu tư còn tùy thuộc vào cung cách cổ phần hoá và khả năng làm ăn của các Ngân hàng được cổ phần hoá. Một khi vốn chủ sở hữu của các Ngân hàng này được tăng và tăng mạnh thì những mâu thuẫn trên đây có cơ may sẽ được giải quyết.

- Thứ hai, các NHTM NN được cổ phần hoá sẽ tăng được tính cạnh tranh, tính hiệu quả và giảm bớt tình trạng độc quyền.

Tính cạnh tranh còn thấp và tình trạng độc quyền vẫn còn (tuy rằng ở ngành Ngân hàng việc độc quyền không nặng nề như các ngành khác từ nhiều năm nay) là do các NHTM NN còn chịu nhiều sự chỉ huy trực tiếp phi thị

trường của Chính phủ. Mặt khác, sự bảo hộ dưới nhiều dạng khác nhau cũng làm giảm tính bình đẳng trong hoạt động và tính hiệu quả trong kinh doanh. Chỉ đơn giản là việc khoan nợ, xoá nợ, cho dù có sự thay đổi cách quản lý thế nào thì các NHTM NN cũng khó có cơ hội tự định đoạt. Hoặc việc đầu tư của Nhà nước dưới dạng cấp vốn. trước đây Nhà nước có thu 6% tiền sử dụng vốn (nếu lỗ thì không thu), nay không áp dụng nữa nhưng việc phân phối lợi nhuận lại gần như chỉ do Nhà nước quyết định (vì chế độ DNNN) nên không kích thích người kinh doanh. Cơ chế phê duyệt quỹ lương hàng năm của 3 Bộ đối với DNNN áp dụng trong các NHTM NN cũng đã nảy sinh tình trạng “ăn chia không theo kết quả thực của kinh doanh” theo đặc thù Ngân hàng.

Một khi cổ đông không phải chỉ là một chủ sở hữu duy nhất thì những vấn đề quản trị trên đây sẽ được giải quyết minh bạch hơn.

- Thứ ba, vốn đầu tư của Nhà nước sẽ có hiệu quả hơn khi các NHTM NN trở thành Công ty cổ phần.

Nhà nước hiện đầu tư vào các NHTM NN dưới hình thức cấp vốn 100% (DNNN sở hữu 100% vốn). Số vốn này so với nhu cầu hoạt động Ngân hàng thì không lớn những đối với NSNN thì cũng không thể coi là nhỏ. Số vốn này hoàn toàn không có áp lực nào về cổ tức mà tùy thuộc vào lợi nhuận và lợi nhuận ròng khi phân phối dưới hình thức thuế thu nhập doanh nghiệp và thuế thu nhập bổ sung.

Trong trường hợp NHTM NN trở thành Công ty Cổ phần, Nhà nước cũng trở thành nhà đầu tư, có quyền đầu tư thêm nếu Ngân hàng làm ăn có hiệu quả hoặc có thể rút vốn dưới hình thức nhượng lại cổ phần nếu cần. Điều đó vừa tạo ra cho Nhà nước một cơ hội kinh doanh thực sự (tất nhiên có thể có định hướng) và cũng đòi hỏi Ngân hàng phải làm ăn thực sự có hiệu quả.

- Thứ tư, cổ phần hoá sẽ cải thiện mạnh mẽ năng lực quản trị, điều hành của các NHTM.

Cơ chế quản trị, điều hành của các NHTM NN hiện nay, dù muốn hay không cũng phải theo một mô hình duy nhất của một loại hình DNNN là Tổng công ty Nhà nước. Dù biện luận thế nào thì cũng không thể đồng nhất các NHTM NN với các Tổng công ty khác được. vì Ngân hàng là một thể thống nhất với đặc trưng là hệ thống chi nhánh (cho dù có số ít các công ty con đi chăng nữa) ví như hệ thống mạch máu liên thông, quản lý kinh doanh nhạy bén từng ngày từng giờ.

Sự chỉ huy thống nhất là đương nhiên, nhưng cơ chế vận hành, bộ máy tổ chức, con người, công nghệ... phải xuất phát từ chính nhu cầu của các Ngân hàng chứ không thể chiều theo ý người ý ta được. Không thể nào một Hội đồng quản trị chỉ có trên danh nghĩa nhưng không có thực quyền lại có thể điều hành được một Tổng giám đốc mà người đặt họ lên ngôi không phải là Hội đồng quản trị. Chính sự thay đổi những người đại diện chủ sở hữu thực sự mới có đủ khả năng làm thay đổi nhanh nhạy cung cách quản trị này. Sự thành công của biết bao Ngân hàng trên thế giới mà họ thường gọi là Ngân hàng tư nhân đã chứng minh điều này.

- Thứ năm, cổ phần hoá NHTM NN tạo điều kiện hạn chế những rủi ro về thông tin: Chính những quy định về tính minh bạch về tình hình tài chính, minh bạch trong quá trình cung cấp thông tin là yêu cầu bắt buộc đối với mỗi TCTD cổ phần khi tham gia phát hành và niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán đã trở thành yếu tố đảm bảo hạn chế những rủi ro về thông tin, thường xuất hiện trong nền kinh tế thị trường.

Có thể nói cổ phần hoá NHTM NN mang lại nhiều lợi ích cho các NHTM NN, cho quá trình phát triển của hoạt động Ngân hàng trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Các vấn đề trên đây đã gợi lên cái được của việc cổ phần hoá các NHTM NN, song để chúng trở thành hiện thực thì phải tính tới

cung cách cổ phần hoá như thế nào để “cái được” không quá ít và “cái mất” không quá nhiều.

*** Một số khó khăn của CPH NHTM NN so với CPH DNNN**

Thứ nhất, do các NHTM NN có quan hệ và ảnh hưởng tới quyền và lợi ích của đông đảo nhân dân và các doanh nghiệp, biến động trong hoạt động Ngân hàng có tác động lớn và độ nhạy cảm cao nên việc CPH NHTM NN đòi hỏi sự thận trọng cao hơn, giải quyết nhiều vấn đề cụ thể phức tạp cho đến nay vẫn chưa có “cẩm nang” có sẵn lời giải thoả đáng. Mặt khác, do cho đến nay ở nước ta thực chất mới thực hiện CPH đối với các DNNN loại nhỏ, nên đối với việc CPH những DNNN loại lớn, đặc biệt là NHTM NN rất nhạy cảm và có thể có những tác động lớn về chính trị - kinh tế - xã hội, nên không ít người còn băn khoăn, lo lắng, *kể cả ở các cấp lãnh đạo cao*. Những băn, lo lắng này chắc chắn sẽ tác động đến quá trình chuẩn bị và thực hiện CPH NHTM NN, nhất là khi có những khó khăn mới phát sinh.

Thứ hai, do các Văn bản quy phạm pháp luật về CPH cho đến nay chủ yếu để áp dụng cho các đối tượng là các DNNN thông thường. Khi áp dụng cho việc CPH NHTM NN sẽ có những khó khăn, vướng mắc.

Ví dụ theo quy định hiện hành, mọi nợ nần của Ngân hàng sẽ phải được xử lý xong trước khi CPH. Việc thực hiện yêu cầu này rất khó vì số nợ tồn đọng của các NHTM NN hiện nay rất lớn. Một số khoản do liên quan đến các vụ án nên chưa có khả năng giải quyết trong ngày một ngày hai.

Thứ ba, việc thực hiện một số nội dung chủ yếu để CPH NHTM NN cũng có những khó khăn hơn so với CPH một DNNN thông thường:

- Trong việc xác định giá trị của NHTM NN, do các tài sản, đặc biệt là các trụ sở, cơ sở vật chất, trong đó có giá trị quyền sử dụng đất đi kèm của các chi nhánh thường phân bố ở nhiều địa phương nên việc tính giá trị các tài sản này theo giá trị thị trường là rất phức tạp, mất nhiều thời gian; Mặt khác, một

số NHTM NN với đội ngũ cán bộ và người lao động được đào tạo nhiều, chất lượng hoạt động tốt trong nhiều năm và có uy tín ở trong và ngoài nước như Ngân hàng Ngoại thương nên có giá trị thương hiệu nhất định. Tuy nhiên việc xác định đúng giá trị cụ thể của thương hiệu đó là bao nhiêu là vấn đề khó và dễ gây tranh cãi.

- Trong việc xác định hình thức phát hành cổ phiếu và xác định đối tượng được mua cổ phiếu cũng đang đặt ra những bài toán cần có lời giải. Phát hành cổ phiếu và niêm yết trên TTCK và bán tất cả cho đông đảo các nhà đầu tư chứng khoán trên thị trường hay chỉ bán một phần trên thị trường chứng khoán, phần còn lại dành để bán cho người lao động trong Ngân hàng như hiện đang làm khi CPH một DNNN thông thường?

Thứ tư, trong việc thiết kế bộ máy tổ chức, cơ chế quản lý đối với NHTM NN sau cổ phần hoá cũng là vấn đề cần tính toán kỹ để:

- Tạo lập được bộ máy và cán bộ phù hợp nhưng cố gắng không gây sự xáo trộn lớn không cần thiết.

- Bộ máy và cơ chế hoạt động mới cần tạo được bước phát triển mạnh và đạt được các mục tiêu của CPH.

*** Những khó khăn, thách thức khi tiến hành cổ phần hoá các NHTM NN .**

- *Khó khăn về định giá Ngân hàng.*

Do đặc thù kinh doanh của mình mà việc định giá Ngân hàng khó khăn hơn tất cả các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh khác. Phần lớn tài sản của Ngân hàng là những tài sản tài chính, giá trị của những tài sản này phụ thuộc rất lớn vào mức độ rủi ro của chúng. Do đó, việc định giá rất khó khăn không giống như những tài sản thông thường khác. Ngoài ra NHTM NN (trừ MHB) là các doanh nghiệp có bề dày hoạt động, có thương hiệu trên thị trường và đó chính là phần tài sản vô hình rất lớn nhưng cũng rất

khó định giá. Trong điều kiện thị trường tài chính Việt nam kém phát triển, thì việc định giá không thể giao cho một công ty định giá trong nước mà phải lựa chọn các công ty có kinh nghiệm và uy tín trên thế giới để định giá các Ngân hàng này.

- Những khó khăn pháp lý khi thực hiện cổ phần hoá các NHTM NN

NHTM NN là doanh nghiệp lớn với vốn điều lệ của mỗi Ngân hàng trên 500 tỷ đồng, tổng tài sản mỗi Ngân hàng, trừ Ngân hàng Phát triển Nhà Đồng bằng SCL, đều xấp xỉ 100 nghìn tỷ. Hơn nữa, đây là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực Ngân hàng nên rất nhạy cảm với các luồng thông tin trên thị trường.

Các văn bản nêu trên đã tạo thành cơ sở pháp lý tương đối hoàn chỉnh cho việc chuyển DNNN sang Công ty cổ phần. Tuy nhiên khi áp dụng các quy định tại các văn bản nêu trên cho việc cổ phần hoá các NHTM NN còn có một số vấn đề:

Thứ nhất, thiếu các quy định phù hợp với việc cổ phần hoá các NHTM NN. Hầu hết các quy định tại các văn bản nêu trên chỉ phù hợp với cổ phần hoá các DNNN thông thường, mà chưa tính đến việc cổ phần hoá các NHTM NN. Hệ thống pháp luật hiện hành về cổ phần hoá còn thiếu nhiều quy định đặc thù cho việc cổ phần hoá các NHTM NN như: (i) Chưa có quy định cụ thể về phương pháp xác định giá trị doanh nghiệp của các NHTM NN, nhất là xác định giá trị của thương hiệu. Do vậy, việc xác định chính xác giá trị của các NHTM NN đang là khó khăn rất lớn khi thực hiện cổ phần hoá các NHTM NN; (ii) Các quy định về xử lý các vấn đề tài chính của DNNN khi cổ phần hoá chưa phù hợp với các NHTM NN, như xử lý nợ tồn đọng của các NHTM, xử lý các khoản phải thu, phải trả. Do vậy để thực hiện thành công việc cổ phần hoá các NHTM NN, Chính phủ và các bộ, ngành liên quan cần

sửa đổi, bổ sung các văn bản hiện hành theo hướng có tính đến các đặc thù của việc cổ phần hoá các NHTM NN .

Thứ hai, hình thức cổ phiếu bán ra công chúng của các NHTM NN . Trong thời gian vừa qua, khi xây dựng đề án cổ phần hoá của Ngân hàng Ngoại thương Việt nam, Ngân hàng này đã có dự định sẽ phát hành cổ phiếu ưu đãi trước khi phát hành cổ phiếu phổ thông, với các đặc điểm là chủ sở hữu không có quyền tham gia quản trị, điều hành, không có quyền biểu quyết. Tuy nhiên phương án phát hành cổ phiếu ưu đãi của các NHTM NN nảy sinh một số vướng mắc sau: (i) theo các quy định hiện hành của Luật doanh nghiệp, Công ty cổ phần phải có cổ phiếu phổ thông. Do vậy khi NHTM NN chưa có cổ phiếu phổ thông thì sẽ chưa chuyển sang hình thức công ty cổ phần và như vậy mục tiêu chuyển đổi hình thức hoạt động của NHTM NN chưa thực hiện được thông qua việc phát hành cổ phiếu ưu đãi; (ii) cũng theo quy định hiện hành của Luật doanh nghiệp, quyền phát hành cổ phiếu ưu đãi chỉ thuộc về công ty cổ phần. Do vậy khi chưa chuyển đổi thành công ty cổ phần, các NHTM NN không thể phát hành cổ phiếu ưu đãi; (iii) Theo Luật doanh nghiệp, Công ty cổ phần có thể phát hành các loại cổ phiếu ưu đãi như cổ phiếu ưu đãi về biểu quyết, hoàn lại và cổ tức. Trong đó cổ phiếu ưu đãi về hoàn lại và ưu đãi về cổ tức không có quyền biểu quyết, tham dự Đại hội cổ đông, đề cử người vào Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát. Như vậy theo quy định hiện hành, cổ phiếu ưu đãi của Ngân hàng Ngoại thương dự định phát hành sẽ là cổ phiếu ưu đãi về cổ tức. Tuy nhiên cũng theo Luật doanh nghiệp, cổ phiếu ưu đãi về cổ tức sẽ được nhận mức cổ tức hàng năm cao hơn cổ phiếu phổ thông hoặc được nhận mức cổ tức ổn định hàng năm (gồm hai phần mức cổ tức cố định và mức cổ tức thưởng). Do vậy nếu lựa chọn hình thức phát hành cổ phiếu ưu đãi về cổ tức, thì khi xây dựng phương án phát hành cổ phiếu, các NHTM NN phải tính toán mức cổ tức hợp lý, đủ hấp dẫn nhà đầu

tư, nhưng không quá cao so với kết quả kinh doanh của Ngân hàng. Theo tác giả, *mức cổ tức của cổ phiếu ưu đãi nên được xây dựng thành hai phần: Phần cố định theo mức lãi suất trái phiếu dài hạn và phần ưu đãi tùy theo kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.*

Thứ ba, để đạt được mục đích chuyển đổi hình thức kinh doanh sang mô hình công ty cổ phần thực sự hiệu quả hơn mô hình doanh nghiệp nhà nước, thì các văn bản hướng dẫn thi hành Luật doanh nghiệp, Luật các TCTD về tổ chức và quản trị các NHTM cổ phần phải được chỉnh sửa phù hợp với (i) Thông lệ quốc tế tốt nhất về quản trị Ngân hàng; (ii) Hạn chế sự can thiệp hành chính của cơ quan quản lý nhà nước vào hoạt động kinh doanh Ngân hàng. Trong quan hệ với các NHTM đã cổ phần hoá, NHNN cần xác định rõ và tách biệt hai tư cách: *Một là*, cơ quan quản lý nhà nước đối với hoạt động Ngân hàng; *Hai là*, người đại diện chủ sở hữu phần vốn nhà nước tại các Ngân hàng này. Với tư cách là cơ quan quản lý nhà nước, NHNN có quyền cấp, thu hồi giấy phép hoạt động, mở chi nhánh, phê chuẩn điều lệ, thành viên Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, Ban kiểm soát, thanh tra, kiểm tra hoạt động Ngân hàng... Với tư cách là người đại diện chủ sở hữu phần vốn nhà nước tại các NHTM có vốn sở hữu nhà nước, NHNN có quyền cử người đại diện phần vốn nhà nước tại Ngân hàng. Thông qua người đại diện này, NHNN có thể quyết định phương hướng, kế hoạch kinh doanh của Ngân hàng thông qua cơ chế hoạt động của Đại hội cổ đông, Hội đồng quản trị của Ngân hàng.

Ngoài ra hành lang pháp lý điều chỉnh về cổ phần hoá cũng có nhiều điểm không phù hợp đối với các NHTM NN. Cụ thể:

- Về Quyết định 58/2002/QĐ- TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 26/4/2002 về ban hành tiêu chí, danh mục phân loại doanh nghiệp nhà nước và Tổng công ty nhà nước (Quyết định 58).

Theo mục A, mục I, điểm 1.2 của Quyết 58, các NHTM NN thuộc diện Nhà nước nắm giữ 100% vốn. Vì vậy theo điều 2, Nghị định 64/2002/NĐ – CP ngày 19/6/2002 về việc chuyển DNNN thành công ty cổ phần, các NHTM NN không thuộc diện đối tượng áp của Nghị định này.

Để có cơ sở tiến hành cổ phần hoá các Tổng công ty nhà nước nói chung, các doanh nghiệp lớn thuộc lĩnh vực Ngân hàng – tài chính nói riêng, đề nghị Chính phủ sửa đổi Quyết định 58 theo hướng, *phân loại các NHTM NN thuộc danh mục “ các doanh nghiệp nhà nước khi cổ phần hoá Nhà nước nắm giữ trên 50% tổng số cổ phần của doanh nghiệp”*.

- Về Nghị định 64/2002/NĐ-CP ngày 19/6/2002 về việc chuyển DNNN thành công ty cổ phần (Nghị định 64).

+ Điều 10 quy định “Doanh nghiệp có trách nhiệm đối chiếu, xác nhận, thu hồi và xử lý các khoản nợ phải thu trước khi cổ phần hoá theo cơ chế hiện hành”. Trong khi đó, mỗi NHTM NN có hàng vạn khách hàng vay vốn. Nếu thực hiện việc đối chiếu, xác nhận, thu hồi và xử lý tất cả các khoản nợ phải thu, như theo điều 10, thì các NHTM NN không thể thực hiện được. Vì vậy, *đề nghị Chính phủ cho phép các NHTM NN được kế thừa các khoản nợ, trừ các khoản nợ xấu không thể thu hồi được sẽ xử lý theo đúng quy định hiện hành về cổ phần hoá*.

+ Điều 10, khoản 4 cũng quy định “Đối với các khoản nợ phải thu quá hạn khác thì doanh nghiệp có thể bán cho các tổ chức kinh tế có chức năng mua bán nợ. Phần tổn thất từ việc bán nợ được xử lý như quy định tại khoản 1 điều này.

Vậy CPH NHTM NN ở Việt nam sẽ nên thực hiện như thế nào?

Theo các chuyên gia ngân hàng ước tính: [46]

Đến cuối năm 2010:

- Tài sản có của các NHTM NN là 2.242.636 tỷ đồng (tính trên cơ sở mức tăng bình quân 25%/năm).

- Tài sản có quy đổi theo mức độ rủi ro là 1.794.109 tỷ đồng

- Vốn tự có phải có là 143.529 tỷ đồng (tính theo chuẩn mực quốc tế 8%)

- Mức vốn tự có phải bổ sung 2007 – 2010 là 125.490 tỷ đồng

Với mức phải bổ sung giai đoạn 2007 – 2010 là 125.490 tỷ đồng trong vòng 4 năm là một mức quá lớn so với khả năng tự bổ sung của NHTM NN hay năng lực tài chính của NSNN. Do vậy việc Chính phủ có chủ trương tiến hành thí điểm cổ phần hoá NHNT và NH Phát triển nhà ĐBSCL và tiếp đến là các NHTM NN còn lại là một chủ trương hoàn toàn đúng đắn phù hợp với điều kiện thực tế năng lực hoạt động của các NHTM NN và của NSNN, nhằm nâng cao tiềm lực tài chính và hiệu quả hoạt động, phù hợp với chiến lược mà Đảng đã đề ra, phù hợp với xu hướng mà nhiều quốc gia trên thế giới đã thực hiện thành công. Tuy nhiên hiện nay Ngân hàng Ngoại thương và Ngân hàng Phát triển Nhà Đồng bằng Sông Cửu Long vẫn đang trong giai đoạn kiểm kê, đối chiếu, phân loại tài sản công nợ, xử lý tồn tại tài chính và lựa chọn tổ chức tư vấn cổ phần hoá. Tiến độ cổ phần của hai NH này chậm hơn rất nhiều so với yêu cầu và kế hoạch đặt ra.

Trước thực tế đó, luận án xin đưa ra nhóm giải pháp nhằm xúc tiến đẩy nhanh quá trình cổ phần hoá các NHTM NN (trong đó, trước mắt là Ngân hàng ngoại thương và NH phát triển Nhà Đồng bằng Sông Cửu Long, tiếp đến là Ngân hàng Công thương và Ngân hàng đầu tư và Phát triển Việt nam - Hiện hai NH này đã xây dựng xong và trình Chính phủ Phương án Cổ phần hoá NH)

Thứ nhất, Về quan điểm cần để cho các NHTM NN tự mình hay nói đúng hơn là tự chủ khai thác mọi tư duy để tiếp tục xử lý nợ xấu của mình trước khi có sự can thiệp xử lý đồng bộ của Nhà nước.

Thứ hai, Cổ phần hoá Ngân hàng đòi hỏi phải tiến hành rất gấp khi nước ta đã gia nhập WTO. Vậy nên cũng cần có quan điểm không chờ đợi có 8% tỷ lệ an toàn vốn mới thực thi cổ phần hoá. Theo tác giả tỷ lệ này thuộc chuẩn hoá của Basel I, các NHTM Việt nam muốn có tỷ lệ này không dễ gì trong ngày một ngày hai mà có được. Vì vậy tôi cho rằng chỉ cần đạt đến tỷ lệ an toàn ở mức 5% hoặc 6% là có thể cổ phần hoá đối với các NHTM NN ở Việt nam. Bởi vì để đạt được 8% thì các NHTM NN lại phải đeo đuổi bài toán tăng vốn. Để tăng được vốn thì giải pháp hữu hiệu lại là cổ phần hoá NH. Có thể nói đây là vòng luẩn quẩn của các NHTM NN Việt nam trong việc đeo đuổi các chuẩn mực quốc tế. Bởi vậy trước mắt chúng ta chỉ cần đạt đến tỷ lệ an toàn 5% - 6% là có thể CPH. Sau đó vẫn tiếp tục quá trình xử lý nợ trong chiến lược cơ cấu lại lâu dài của hệ thống ngân hàng.

Thứ ba, Đối với việc cấp vốn điều lệ cho các NHTM NN cũng là vấn đề cam go. Hiện nay số vốn điều lệ của Ngân hàng Công thương là 3.405 tỷ đồng, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn là 6.410 tỷ đồng, Ngân hàng Đầu tư và phát triển 4.252 tỷ đồng, Ngân hàng Ngoại thương 4.360 tỷ đồng và Ngân hàng phát triển Nhà đồng bằng SCL 767,6 tỷ đồng. Tổng nguồn vốn này của 5 NHTM NN chỉ tương đương hơn 1 tỷ USD. Với số vốn nhỏ bé này sẽ rất khó khăn trong điều kiện cạnh tranh và hội nhập hiện nay. Bởi vậy giải pháp NSNN phải bổ sung vốn cho các NHTM NN để đảm bảo theo thông lệ quốc tế đạt được tỷ lệ an toàn vốn là rất cần thiết.

Tuy nhiên, khác với Trung quốc có dự trữ ngoại tệ lớn (xấp xỉ 1000 tỷ USD), dự trữ ngoại tệ Việt nam quá nhỏ bé, chắc không thể dùng nguồn này để bổ sung vốn cho các NHTM NN . Tôi cho rằng Ngân sách nhà nước chỉ còn một cách qua con đường trái phiếu danh nghĩa để bổ sung vốn cho các Ngân hàng này và sẽ được thu hồi về qua bán trên thị trường.

Thứ tư, Cho phép các NHTM NN phát hành trái phiếu chuyển đổi để tăng vốn. Ngân hàng Ngoại thương đã thực hiện việc phát hành nhưng vấn đề đặt ra là chưa có một quy chế rõ ràng về tỷ lệ chuyển đổi như thế nào. Liệu có chuyển đổi cổ phần với 100% mệnh giá trái phiếu hay không hay chỉ một tỷ lệ nào đó? Nếu mập mờ như vậy thì những người đầu tư sẽ e dè đối với những NHTM NN phát hành đợt sau.

Thứ năm, Phân loại, quy định cụ thể các khoản nợ trích dự phòng rủi ro. Kiểm tra giám sát chặt chẽ các khoản vay mới nhằm không tăng nợ xấu. Dùng quỹ dự phòng rủi ro trích lập được để xử lý các khoản nợ xấu không có tài sản bảo đảm. Bên cạnh đó phải tích cực bán tài sản bảo đảm của các khoản nợ xấu đã chuyển cho các công ty quản lý nợ, có thể chấp nhận bán thấp hơn để thu hồi nợ sớm, phần chênh lệch (thiếu) so với nợ gốc sẽ được khấu trừ vào phần vốn nhà nước hiện có tại NHTM. (Thật ra thì ở Trung quốc thường bán với giá thấp hơn rất nhiều).

Thứ sáu, Cho phép thí điểm bán đấu giá nợ xấu liên quan đến một số khoản vay có tài sản cho các nhà đầu tư nước ngoài.

Thứ bảy, Tiến hành các thủ tục cổ phần hoá và bán đấu giá cổ phiếu trên thị trường chứng khoán. Vấn đề này xét về quan điểm cũng tùy thuộc chiến lược của mỗi Ngân hàng mà định liệu. Có thể có Ngân hàng thương mại đủ tầm cỡ thì nên bán ra thị trường quốc tế trước khi bán trong nước. (Làm như vậy có thể thu được giá cao hơn khi trở về bán trong nước vì thể hiện có uy tín cao). Ngược lại cũng có Ngân hàng bán trên thị trường trong nước trước khi niêm yết bán trên thị trường quốc tế với lộ trình tích lũy khiêm tốn dần dần theo thời gian.

Thứ tám, Cổ phần hoá đương nhiên phải thông qua kiểm toán trước khi tiến hành. Vấn đề quan trọng là trong tiến trình và nội dung cổ phần hoá rất phức

tạp trong khi phải làm gấp chạy đua với thời gian. Vì vậy nhất thiết mỗi Ngân hàng phải thuê tư vấn quốc tế một cách có chọn lọc kỹ càng.

Thứ chín, Nhà nước đã đặt vấn đề cổ phần hoá Ngân hàng từ vài năm trước. Đến nay Ngân hàng ngoại thương và Ngân hàng Phát triển Nhà ĐBSCL cũng chưa tiến hành cụ thể. Trong khi đó hiện nay Nhà nước cũng đòi hỏi tiến hành cổ phần hoá các NHTM NN còn lại, nhưng hầu như vẫn còn “dậm chân tại chỗ”. Điều này chưa hẳn là lỗi của từng Ngân hàng? Vì vậy theo tác giả Nhà nước cần thiết lập ngay một cơ quan đặc trách xúc tiến cổ phần hoá NHTM NN (do Ngân hàng Nhà nước Việt nam làm đầu mối). Trong đó “Ban đổi mới Doanh nghiệp Nhà nước” phải có vị thế quan trọng. Làm như vậy thì công cuộc Cổ phần hoá Ngân hàng sẽ đồng bộ với cải cách thị trường trong cao trào hội nhập mà nước ta đã gia nhập WTO.

3.2.2. Nhóm giải pháp về cơ cấu lại tài chính

Cấu trúc lại nợ và lành mạnh hoá tài chính đối với NHTM NN là vấn đề quan tâm hàng đầu. Nếu xử lý được vấn đề nợ xấu và tăng vốn thì sẽ giải quyết được các vấn đề:

- Đáp ứng được các chuẩn mực tài chính quốc tế, nâng cao uy tín của NHTM NN VN trên trường quốc tế.
- Tập trung vào công tác cải cách và hướng nguồn lực cho các hoạt động sinh lời lành mạnh
- Tạo cơ sở để mở rộng khả năng huy động vốn, sử dụng vốn. Nâng cao hiệu quả hoạt động

3.2.2.1. Tiếp tục xử lý nợ xấu của các NHTM NN

Vấn đề cơ bản và lâu dài đối với việc xử lý nợ xấu của hệ thống NHTM NN VN là xây dựng được quy trình và nghiêm túc thực hiện các bước trong quản lý, xử lý nợ xấu ngay từ ban đầu. Có như vậy hệ thống NHTM NN mới

chủ động giám sát được một nguy cơ rất quan trọng luôn đe dọa đến khả năng tài chính và hoạt động nói chung của NHTM NN.

Ở Việt nam trước năm 2000 không có khái niệm nợ xấu. Ngày 5/10/2001 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 149/2001/QĐ – TTg về việc phê duyệt đề án xử lý nợ tồn đọng của các NHTM, tạo cơ sở pháp lý cho các hoạt động phân loại nợ và xử lý nợ tồn đọng phát sinh trước 31/12/2000. Việc phân loại các khoản nợ xấu tồn đọng không căn cứ vào thời gian quá hạn cụ thể mà căn cứ vào tính chất và khả năng thu hồi nợ thông qua các biện pháp bảo đảm của khoản vay và tình trạng pháp lý của khách hàng. Theo đó có 3 nhóm nợ với các cơ chế xử lý khác nhau, bao gồm: (i) Nợ tồn đọng có tài sản bảo đảm, (ii) nợ tồn đọng không có tài sản bảo đảm và không còn đối tượng thu hồi, (iii) nợ tồn đọng có tài sản bảo đảm nhưng con nợ đang còn tồn tại, hoạt động.

Đối với các khoản nợ tồn đọng khoá sổ đến cuối năm 2000.

Giải pháp 1: Cần có bước đi hiệu quả hơn nữa trong việc xử lý nợ nhóm

1 – Nhóm nợ có tài sản bảo đảm.

Về tổng thể, việc xử lý nhóm nợ này của các NHTM NN đạt hiệu quả thấp là do các vướng mắc chủ yếu ở 3 khâu: thủ tục pháp lý của tài sản không đầy đủ, việc thi hành án chậm trễ và việc thanh lý tài sản bùng bùng. Để giải quyết vướng mắc này đòi hỏi sự nỗ lực của cả hai phía Chính phủ và các NHTM NN. Chính phủ cần có quyết định mang tính “bút phá”, giao toàn quyền xử lý tài sản đảm bảo cho chủ nợ là các NHTM NN để thanh lý theo pháp luật và các NHTM phải rất năng động trong quá trình xử lý tài sản đảm bảo. Trong từng khâu, theo tình thế đặc biệt, các biện pháp cần triển khai đồng bộ như sau:

* *Khâu thủ tục pháp lý của tài sản đảm bảo:* Các vấn đề nảy sinh ở khâu này chủ yếu liên quan đến các quy định pháp lý nên rất cần có sự hỗ trợ từ phía Nhà nước mới hy vọng giải quyết được. Cụ thể như do vướng mắc với các Luật (Luật dân sự, Luật đất đai...), Chính phủ cần đệ trình Quốc hội cho phép áp dụng

Đạo luật đặc biệt như nhiều quốc gia đã làm để giải quyết tổng thể sự vướng mắc này, nhanh chóng tạo ra khung pháp lý cho quá trình “giải phóng” các tài sản bảo đảm tồn đọng, không xử lý được.

* *Khâu thi hành án*: ở khâu này, mọi việc sẽ không còn quá khó khăn nếu như các vấn đề ở khâu thủ tục pháp lý nêu trên đã được xử lý. Tuy nhiên để tăng cường hiệu quả thi hành án, cần có những quy định thật chặt chẽ (quyền, nghĩa vụ, thời gian, cưỡng chế khi cần thiết) đối với quá trình thực hiện các quyết định của toà án của các bên liên quan và sự phối hợp, hỗ trợ của các cơ quan có thẩm quyền đối với ngân hàng cho vay.

* *Khâu thanh lý tài sản*: Trách nhiệm chủ yếu thuộc về các NHTM NN. Các NH phải thật năng động trong việc áp dụng các phương pháp xử lý tài sản (bán đấu giá tài sản, khai thác hay liên doanh khai thác, sử dụng nội bộ...) sao cho phù hợp và mang lại hiệu quả cao, nhanh chóng làm lành mạnh tình hình tài chính của các NHTM NN. Có thể thông qua các AMC của mình để xử lý khâu này nhưng các NHTM NN phải có giải pháp hỗ trợ về phương thức bán tài sản, không chỉ trông chờ vào các AMC vì trong nhiều trường hợp các AMC này không có đủ vốn mua rồi mới bán các tài sản của chính NH mẹ. Bên cạnh đó, Ban chỉ đạo về xử lý tài sản (đã được thành lập) cần chỉ đạo các AMC xử lý dứt điểm, nhanh chóng đúng trình tự và quy định của pháp luật các tài sản bảo đảm, nhất là bất động sản, tránh tình trạng các AMC sa đà vào các hoạt động kinh doanh bất động sản.

Giải pháp 2: Các NHTM NN cần chấp nhận sự thiệt thòi cần thiết để xử lý dứt điểm nợ nhóm 2 – Nhóm nợ không có bảo đảm và không còn đối tượng để thu nợ.

Nợ tồn đọng thuộc nhóm 2 chiếm khoảng 28% tổng số nợ tồn đọng của các NHTM NN. Trên thực tế, trong thời gian qua các NHTM NN mới chỉ xử lý được khoảng 20%, chủ yếu thông qua việc Nhà nước xoá nợ và bù đắp cho

NHTM NN. Việc xử lý nợ thuộc nhóm này trong tương lai là không khoa học và hiệu quả bởi Nhà nước không có nguồn bù đắp cho NHTM do thủ tục xác nhận nợ đã mất không đủ căn cứ. Đây là một thực tế, một sự tồn tại của chính sách tín dụng bao cấp cho các DNNN, các tổ hợp tác, các hợp tác xã đến nay đã giải thể, sáp nhập rồi giải thể, tự tan rã vào thời kỳ không có luật phá sản. Vì vậy sự đòi hỏi tục tục xác nhận các sự kiện này ở các ngành, các địa phương rồi mới xử lý nợ như đang làm hiện nay là không khả thi, không thực tế đối với số nợ nhóm 2 còn lại, dẫn tới nợ tồn đọng của các ngân hàng không có phương pháp giải quyết triệt để.

Khi đã xác định được chính xác nguyên nhân dẫn đến việc chậm trễ trong quá trình xử lý nợ nhóm này, các NHTM NN chủ động bàn bạc với các cơ quan hữu quan để trình Chính phủ cho phép xoá nợ và Nhà nước bù đắp nguồn cho các NHTM NN trong trường hợp đã xác nhận là tổ chức vay vốn đã giải thể mà không có điều kiện xác lập hồ sơ giải thể.

Trường hợp nợ nhóm 2 không thuộc đối tượng trên đây thì cũng cho phép các NHTM NN xoá nợ nhưng nguồn vốn bù đắp do NHTM NN lấy từ quỹ dự phòng rủi ro.

Giải pháp 3: Xử lý linh hoạt hơn, khẩn trương hơn đối với nợ nhóm 3 – nhóm nợ không có tài sản đảm bảo mà người vay còn tồn tại nhưng đang gặp khó khăn trong việc trả nợ

Hiện nay các NHTM NN vẫn đang gặp khó khăn trong việc xử lý nhóm nợ này. Nguyên nhân chính chủ yếu như sau:

- Người vay là hộ sản xuất, tư nhân, cá thể (chủ yếu nông dân), tuy còn tồn tại nhưng không còn khả năng trả nợ, là đối tượng chủ yếu về nợ đọng thuộc Ngân hàng nông nghiệp và Phát triển nông thôn. Trong tương lai, đối tượng này cũng không thể trả được nợ.

- Người vay là các doanh nghiệp (chủ yếu là DNNN địa phương) làm ăn kém hiệu quả, đang chờ sắp xếp và đánh giá lại

Nếu các NHTM NN xử lý quá “cứng” với nhóm nợ này thì có thể vẫn không có hiệu quả, vấn đề vẫn không được giải quyết mà chi phí quản lý ngân hàng vẫn phải tăng thêm.

Để xử lý có hiệu quả, Chính phủ và các cơ quan hữu quan cần phải có chủ trương, hỗ trợ tích cực, tạo điều kiện cho các NHTM NN xử lý linh hoạt nhóm nợ này theo 2 loại đối tượng – là nguyên nhân chủ yếu gây ra việc xử lý chậm trên nhóm nợ này, như sau:

* *Đối với đối tượng vay là hộ sản xuất, tư nhân, cá thể:* Chính phủ có chủ trương cho phép các NH xóa nợ như nợ nhóm 2 và nguồn bù đắp lại cho NHTMNN là từ nguồn của Chính phủ hoặc nguồn dự phòng rủi ro của chính các NHTM NN.

* *Đối với đối tượng vay là doanh nghiệp:* Các NHTM NN cần phân loại nhóm nợ này theo tiêu chí về khả năng cơ cấu lại nợ. Đối với những khoản nợ có khả năng cơ cấu lại, các NHTM NN xây dựng kế hoạch khả thi để nhanh chóng tiến hành cơ cấu lại. Trường hợp có vướng mắc, các NH này đệ trình Chính phủ, các cơ quan hữu trách xem xét hỗ trợ giải quyết. Đối với những khoản nợ không có khả năng cơ cấu lại, các NHTM NN cần tính thêm một biện pháp khác là: Giao cho Công ty quản lý nợ do Bộ tài chính quản lý nhiệm vụ mua lại các khoản nợ này theo giá thị trường. Phần thâm hụt không thu hồi được từ những khoản nợ này, các NHTM NN sử dụng quỹ dự phòng rủi ro để bù đắp.

Ngoài ra các NHTM NN cũng cần thúc đẩy việc hình thành nghiệp vụ mua bán nợ trên thị trường tài chính để hỗ trợ quá trình xử lý nợ.

- **Đối với nợ xấu mới phát sinh sau năm 2000**

Ngày 22/4/2005 Thống đốc NHNN ban hành Quyết định số 493/2005/QĐ-NHNN về Quy định về phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro

tín dụng trong hoạt động ngân hàng của tổ chức tín dụng. Theo đó, nợ xấu của các TCTD được xác định căn cứ vào thực trạng khách hàng mà không căn cứ vào thời gian quá hạn của khoản nợ và được phân làm 5 nhóm định lượng là:

Nhóm 1: Nợ đủ tiêu chuẩn

Nhóm 2: Nợ cần chú ý

Nhóm 3: Nợ dưới tiêu chuẩn

Nhóm 4: Nợ nghi ngờ

Nhóm 5: Nợ có khả năng mất vốn - gồm các khoản nợ trên 360 ngày

Trong đó các khoản nợ nhóm 3, 4, 5 được coi là nợ xấu và được trích tỷ lệ dự phòng tương ứng là 20%, 50% và 100%.

- Các NHTM NN triển khai việc phân loại nợ theo Quyết định 493/2005/QĐ - NHNN ngày 22/04/2005. trong đó cần đặc biệt chú ý các nguyên tắc sau:

+ Phân loại nợ theo từng khách hàng. Theo đó mọi khoản nợ của một khách hàng tại Ngân hàng phải được phân loại vào một nhóm nợ có mức độ rủi ro cao nhất.

+ Các NHTM NN cần xây dựng và ban hành các tiêu chuẩn để đánh giá, xếp hạng khách hàng theo mức độ rủi ro để thống nhất áp dụng chung trong toàn Ngân hàng; chủ động phân loại nợ xấu nếu có đủ căn cứ xác định khoản nợ khó có khả năng thu hồi, không chờ đến khi quá hạn mới chuyển thành nợ xấu.

+ Trên cơ sở phân loại nợ, cần chủ động trích lập dự phòng để xử lý các rủi ro trong hoạt động Ngân hàng theo đúng quy định.

- Các doanh nghiệp, đặc biệt là các DNNN là những khách hàng chủ yếu của các NHTM NN. Đối với những khoản nợ xấu của các đối tượng này, nhà nước cần có cơ chế để Ngân hàng có thể chủ động áp dụng các biện pháp cơ cấu lại tài chính và hoạt động của doanh nghiệp, cụ thể:

+ Tham gia vào việc hoạch định chiến lược, phương án kinh doanh, phương án trả nợ của doanh nghiệp.

+ Kiểm soát chặt chẽ các luồng tiền của doanh nghiệp, kể cả việc áp dụng biện pháp bắt buộc thanh toán qua Ngân hàng chủ nợ để kiểm soát luồng tiền.

+ Đối với các doanh nghiệp nhà nước thuộc diện chuyên đổi, sắp xếp lại, cần đề cao vai trò của Ngân hàng chủ nợ trong việc xây dựng và quyết định phương án chuyên đổi, sắp xếp lại, xác định giá trị doanh nghiệp...

- Mở rộng quyền chủ động xử lý tài sản đảm bảo. Nhà nước cần có chính sách để phát triển nhanh thị trường chứng khoán, thị trường bất động sản...., để tạo hành lang pháp lý, đơn giản các thủ tục để đẩy nhanh việc xử lý tài sản bảo đảm của Ngân hàng.

- Mở rộng phạm vi hoạt động của Công ty mua bán nợ và tài sản tồn đọng của doanh nghiệp nhà nước. Chỉ đạo công ty này tiếp nhận các khoản nợ xấu của các DNNN theo giá thoả thuận với NHTM NN. Trường hợp chênh lệch giá trị khoản nợ thấp hơn, có thể đề nghị NSNN xử lý hoặc cho phép NHTM NN xử lý bằng nguồn dự phòng rủi ro.

- Đối với các NHTM NN có nợ nhóm 5 (nợ có khả năng mất vốn) lớn mà nguồn dự phòng không đủ để bù đắp, cần xây dựng phương án đề nghị NSNN hỗ trợ xử lý các khoản nợ này.

Giải pháp 4: Trước mắt tăng cường vai trò của công ty mua bán nợ quốc gia trực thuộc Bộ tài chính

Giải pháp này nhằm mục đích tập trung toàn bộ khoản nợ xấu, phát sinh bởi lý do khách quan của khách hàng tại nhiều ngân hàng vào một đầu mối để xử lý. Còn lại ở NHTM NN là những khoản nợ trung bình và tốt. Khi đó các khoản nợ xấu và tài sản bảo đảm (nếu có) đang hạch toán nội bảng của NHTM được chuyển sang công ty mua bán nợ theo giá trị hạch toán, nguồn xử lý là từ NSNN. Đối với các khoản nợ xấu và tài sản bảo đảm (nếu có) đang

hạch toán ngoại bảng của NHTM sẽ chuyển sang theo giá thoả thuận giữa Ngân hàng và công ty, nguồn xử lý là từ nguồn vốn của công ty và nguồn vốn dự phòng rủi ro của Ngân hàng.

Mặt khác, các NHTM NN có thể xem xét bán các khoản nợ xấu cho các công ty mua bán nợ, các ngân hàng hoặc các chủ thể kinh tế khác... Về phía các Ngân hàng cần hoàn thiện hồ sơ, giấy tờ của các khoản nợ, đặc biệt là các giấy tờ của tài sản đảm bảo nợ vay để biến các khoản nợ thực sự trở thành hàng hoá có tính thị trường. Về phía Nhà nước cần chú ý phát triển đồng bộ các thị trường tài chính, trong đó có thị trường mua bán nợ- một loại thị trường mà hiện nay chưa chú ý phát triển.

- Giám sát rủi ro tín dụng tổng thể danh mục tín dụng và giám sát từng khoản vay. Việc làm này cần phải làm thường xuyên ở các Ngân hàng cũng như đối với các cán bộ tác nghiệp thông qua việc kiểm tra định kỳ các khoản vay.

- Thiết lập tổ chức Ngân hàng theo quản trị rủi ro - hướng quản trị Ngân hàng hiện đại:

+ Thành lập Hội đồng xử lý rủi ro và đảm bảo cho Hội đồng làm việc có hiệu quả. Bên cạnh việc xây dựng quy trình xử lý tài sản đảm bảo thì đảm bảo cho Hội đồng làm việc là quan trọng vào thời điểm này.

+ Mỗi chi nhánh cần thành lập Ban xử lý nợ xấu với một số cán bộ vững vàng nghiệp vụ, thông hiểu khách hàng nợ, có kinh nghiệm trong công tác xử lý nợ để kiểm tra, phân tích các khoản nợ xấu. Ban xử lý nợ xấu hoạt động theo quy chế riêng, thường xuyên báo cáo lên Ban quản lý tín dụng của Hội sở chính. Tại trụ sở chính thành lập bộ phận chuyên quản lý và tận thu hồi nợ ngoại bảng, xử lý nợ ngoại bảng bằng quỹ dự phòng rủi ro và nguồn vốn của Nhà nước.

+ Ngân hàng có thể xây dựng một cơ chế thưởng hấp dẫn trong thu hồi

nợ xấu với tất cả các đối tượng giúp thu hồi nợ cho Ngân hàng và xây dựng nguyên tắc thưởng theo phần trăm giá trị nợ thu hồi.

Giải pháp 5: Xúc tiến thành lập công ty quản lý nợ AMC của Chính phủ nhằm giải quyết công tác xử lý nợ

Theo kinh nghiệm của các nước trong khu vực và trên thế giới chỉ có công ty AMC trực thuộc Chính phủ với các quyền năng đặc biệt mới có thể giải quyết hiệu quả và triệt để vấn đề này.

Hiện tại các NHTM NN đã có các công ty quản lý nợ cho ngân hàng của mình nhưng hiệu quả hoạt động chưa cao. Do vậy việc thành lập một công ty Quản lý nợ của Chính phủ nhằm xử lý nợ là rất cần thiết. Tuy nhiên vì chúng ta đã có sẵn các AMC nên trước mắt có thể củng cố các AMC và sau đó nếu đủ điều kiện thành lập AMC trực thuộc chính phủ thì các AMC của các NHTM NN sẽ tiếp tục làm đại lý cho công ty AMC Chính phủ.

Đây cũng là một trong những biện pháp mà các nước trong khu vực áp dụng, bắt buộc các ngân hàng tham gia chương trình ngân hàng tái cấu trúc mua một lượng trái phiếu nhất định của AMC.

3.2.2.2. Bổ sung vốn điều lệ và tăng vốn tự có của các NHTM NN

Hiện nay tiềm lực tài chính của các NHTM NN VN là quá nhỏ bé. Có thể thấy một nghịch lý trong nền kinh tế Việt nam trong giai đoạn hiện nay, đó là tiềm lực tài chính của khu vực tài chính lại thua xa khu vực công nghiệp. Thông thường theo kinh nghiệm các nước (đặc biệt là các nước công nghiệp), trong giai đoạn đầu của quá trình công nghiệp hoá, tư bản tài chính phải có mức tích lũy lớn hơn nhiều tư bản công nghiệp mới có thể tạo điều kiện để thực hiện cách mạng công nghiệp và tiến trình công nghiệp hoá.

Theo quy định hiện hành về các tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của tổ chức tín dụng, vốn tự có của NHTM NN gồm: vốn cấp 1 (vốn điều lệ và các quỹ theo quy định, lợi nhuận không chia) và vốn cấp 2 (giá trị tăng

thêm của tài sản cố định, chứng khoán đầu tư, trái phiếu chuyển đổi và các công cụ nợ khác và dự phòng chung). Trong đó, giới hạn vốn cấp 2 tối đa bằng vốn cấp 1. Như vậy, việc tăng vốn tự có của NHTM để bảo đảm tỷ lệ an toàn vốn theo thông lệ quốc tế sẽ được tiến hành đồng thời với việc bổ sung vốn cấp 1 và tạo lập vốn cấp 2. trong đó bảo đảm vốn cấp 1 tối thiểu đạt 4%, vốn cấp 2 tối đa 4% tổng tài sản có rủi ro.

Thực tế hiện nay vốn của các NHTM NN chủ yếu là vốn cấp 1 trong đó phần lớn là vốn điều lệ. Nếu xét về tỷ trọng cơ cấu vốn thì vốn cấp 1 của các NHTM NN đã đạt tỷ lệ trên 4% tổng tài sản có rủi ro. Tuy nhiên vốn cấp 2 hầu như chưa được xác định và tạo lập. *Từ thực tế này xin được đề xuất các giải pháp bổ sung vốn điều lệ và tăng vốn tự có cho các NHTM NN như sau:*

Thứ nhất, Đối với NHTM NN trước mắt chưa CPH, Chính phủ cần có biện pháp tiếp tục bổ sung vốn tự có mà không cần chờ đến khi CPH mới cấp bổ sung. Nếu không sẽ làm chậm tiến độ chuẩn bị các điều kiện vật chất, công nghệ cần thiết, mở rộng quy mô hoạt động cần thiết của các NHTM NN trước khi lộ trình hội nhập đến gần; mặt khác việc chậm tiến độ tăng vốn điều lệ sẽ làm giảm hệ số an toàn, giảm khả năng cạnh tranh của các NHTM NN trên thị trường tài chính quốc tế khi các NHTM VN phát triển dịch vụ ra nước ngoài.

Biện pháp có thể thực hiện đó là:

- Ngân sách nhà nước cấp bổ sung
- Phát hành trái phiếu (ưu tiên quyền mua cổ phiếu đối với NHTM sẽ tiếp tục CPH).

Áp dụng các biện pháp trên có tác dụng tăng quy mô vốn, tăng hệ số an toàn theo thông lệ, chuẩn mực quốc tế, đồng thời cho phép các NHTM kịp thời có vốn để ứng dụng công nghệ, hiện đại hoá công nghệ.

Tuy nhiên đó chỉ là giải pháp tạm thời. Thực tế có thể áp dụng thí điểm cổ phần hoá các công ty kinh doanh độc lập, trực thuộc như: Công ty kinh doanh chứng khoán, Công ty cho thuê tài chính,... Sau đó sẽ cổ phần hoá toàn bộ ngân hàng vào thời điểm thích hợp.

Thứ hai, Đánh giá lại giá trị tài sản cố định và chứng khoán đầu tư. Đặc biệt là đánh giá lại giá trị các bất động sản thuộc tài sản của NHTM NN như: trụ sở làm việc, quyền sử dụng đất do được nhà nước giao, cho thuê hoặc nhận chuyển nhượng từ các tổ chức, cá nhân. Thực tế có nhiều bất động sản đã sử dụng hết khấu hao nhưng giá trị thực tế còn rất lớn, theo đó phần giá trị gia tăng thêm của các loại tài sản này sau khi định giá lại có thể đạt giá trị tương đối cao, góp phần tăng cường vốn tự có cho NHTMNN.

Thứ ba, Phát hành trái phiếu chuyển đổi và các công cụ nợ khác. Đây sẽ là nguồn tăng vốn chủ yếu của NHTM nhà nước trong tương lai. Tuy nhiên, trong giai đoạn trước mắt có thể chưa thực hiện được ngay do môi trường pháp lý để phát hành các loại công cụ nợ này chưa đầy đủ và năng lực tài chính của các NHTM nhà nước còn phải tiếp tục được tăng cường để bảo đảm uy tín cho ngân hàng phát hành.

Thứ tư ,trích lập dự phòng chung. Theo quy định mới, tỷ lệ trích lập dự phòng có thể lên tới 1,25% tổng tài sản có rủi ro. Như vậy đây cũng sẽ là giải pháp hữu ích cho các NHTM nhà nước tăng vốn tự có. Đối với ngân hàng khó khăn về tài chính khi trích lập dự phòng có thể đề xuất phương án kiến nghị nhà nước hỗ trợ xử lý các khoản nợ nhóm 5 (nợ có khả năng mất vốn) của các doanh nghiệp nhà nước, dành nguồn trích dự phòng chung để tăng vốn.

Trong suốt hơn 10 năm từ 1992 sau khi được Nhà nước cấp vốn điều lệ theo nghị định 82, đến nay 4 NHTM NN bổ sung vốn điều lệ

không đáng kể từ lợi nhuận. (đến cuối năm 2005 các NHTM NN mới trích được 3.031 tỷ đồng – theo ước tính của TS Lê Xuân Nghĩa vụ trưởng vụ chiến lược các ngân hàng). Vốn điều lệ của các NHTM NN tăng chủ yếu do nhà nước cấp bổ sung (84%). Lâu dài, những năm tới các NHTM NN cần tăng tỷ lệ tự tích lũy bổ sung vốn điều lệ tránh sự ỷ lại vào NSNN.

Biện pháp để tăng khả năng tích lũy:

- Nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy tổ chức, nhân viên
- Giảm những bộ phận công kênh, những chi phí lưu thông không cần thiết
- Giảm tỷ lệ phân phối lãi, từ đó có điều kiện tăng quỹ bổ sung vốn điều lệ
- Thiết lập chi nhánh, mạng lưới hiệu quả

3.2.3. Hợp nhất các NHTM NN

Hiện nay tất cả các ngân hàng đều thực hiện nghiệp vụ giống nhau, khách hàng không phân biệt. Nói cách khác là không có sự chuyên môn hoá. Trong khi hiện tại chúng ta đang tồn tại 5 NHTM NN với số vốn nhỏ bé như vậy (19.197,580 tỷ đồng). Nên chẳng hợp nhất lại thành một NH lớn? Lúc đó chúng ta sẽ có đủ lực. Từ đó có thể dễ dàng thực hiện được những mong muốn giống như những NH hiện đại trên thế giới và khu vực. Đó là tiến hành mua lại, sáp nhập, mua cổ phần các NH khác, thậm chí là ở các nước khác trên thế giới. Mặt khác, khi có đủ lực thì việc tiếp cận khách hàng, “ mua bán” các dịch vụ cũng sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Như hiện nay chúng ta đã và đang đưa ra rất nhiều giải pháp cho việc tăng vốn tự có cho các NHTM NN. Trong đó có giải pháp Chính phủ sẽ cấp bổ sung cho các ngân hàng. Việc chia nhỏ nguồn vốn cho các NHTM NN, hoặc nếu bằng cách phát hành trái phiếu thì thực chất nguồn

vốn này từ ngân hàng này sang ngân hàng kia và tổng lượng vốn trong toàn hệ thống không có sự thay đổi.

Tuy nhiên hiện nay thực tế các NHTM NN đang rất yếu kém về nhiều mặt: vốn tự có, nợ xấu, khả năng quản trị, công nghệ.v.v.. Do đó nếu không có biện pháp cụ thể và triệt để thì biện pháp này rất dễ thất bại. Bởi vì một Ngân hàng đã yếu nếu hợp nhất lại lại thành lũy thừa yếu thêm.

- Theo tác giả, để sáp nhập được hiệu quả đòi hỏi các NHTM NN cần phải làm trong sạch bảng cân đối tài sản một cách thực sự. Cần phải giải quyết dứt điểm nợ xấu. Không thể dây dưa, xuề xoà hay bệnh thành tích mà các NHTM NN thường cố tình che giấu con số thực chất về nợ xấu. Điều này rất nguy hiểm bởi nếu chúng ta không đánh giá được nợ xấu một cách chính xác thì không thể đưa ra kế hoạch hợp lý để xử lý nợ xấu một cách triệt để. Và chắc chắn không giải quyết được vấn đề này thì không thể sáp nhập được một cách tốt nhất. Chúng ta chỉ có thể sáp nhập khi thực sự các NHTM NN là những Ngân hàng có năng lực tài chính và hoạt động có hiệu quả.

- Cần thiết phải thành lập một cơ quan đặc trách để bàn về các kế hoạch cụ thể cũng như phương án thực hiện, lộ trình của việc sáp nhập các NHTM NN.

- Công tác tư tưởng cho các NHTM NN cũng cần phải hướng tới. Đây là việc sáp nhập Ngân hàng lại thành một Ngân hàng lớn chứ không phải “phá bỏ” các NHTM NN. Chúng ta rất cần có một Ngân hàng tầm cỡ để có thể cạnh tranh với các Ngân hàng nước ngoài mà không sợ bị thất bại trên “sân nhà”. Thay vì Chính phủ và các NHTM NN đang loay hoay tìm hướng giải quyết hiện nay thì thiết nghĩ giải pháp này có thể khả thi nếu chúng ta có đủ quyết tâm. Đẳng nào các NHTM NN cũng một lần xử lý nợ xấu và chúng ta sẽ kết hợp để thực hiện việc sáp nhập có hiệu quả.

3.2.4. Nhóm giải pháp cơ cấu lại mô hình tổ chức hoạt động tăng cường năng lực quản trị, điều hành của NHTM NN Việt nam

Giải pháp 1: Lựa chọn được đối tác nước ngoài trong quá trình CPH tham gia quản trị điều hành NHTM NN VN

Để đạt nâng cao chất lượng quản trị điều hành NHTM NN, có thể thấy một yêu cầu cụ thể là phải có sự tham gia các nhà đầu tư lớn nước ngoài bởi đi kèm theo những nhà đầu tư này không chỉ là vốn (bổ sung thêm vào giải pháp tăng vốn) mà còn là công nghệ và trình độ quản lý tiên tiến. Nếu không có sự tham gia của họ, giả sử các NHTM đã huy động được số vốn cần thiết từ các nhà đầu tư trong nước nhưng với tình độ quản lý không đáp ứng được yêu cầu mới sẽ dẫn đến việc sử dụng các nguồn vốn không hiệu quả, rủi ro hoạt động lớn, hiệu quả hoạt động thấp lại dẫn đến nợ xấu tăng cao, mất vốn... sẽ lại rơi vào vòng luẩn quẩn. Ngược lại nếu quản trị điều hành tốt, hiệu quả hoạt động ngày càng cao, uy tín tăng lên, khả năng huy động vốn tăng lên. Kinh nghiệm của Trung quốc trong cải tổ ngân hàng thời gian qua cũng đã chứng minh vấn đề này. Hai ngân hàng nhà nước hàng đầu Trung quốc là Bank of China và China Construction bank gần đây vừa nhận được tổng cộng 45 tỷ USD trong chương trình CPH trong vòng một hai năm tới. Vấn đề lưu ý ở đây là bên cạnh việc gây dựng vốn thì điều Chính phủ Trung quốc mong đợi nhất là khắc phục những yếu kém trong công tác quản trị điều hành bởi việc rót vốn mới chỉ đối phó được với triệu chứng bên ngoài của căn bệnh. Thực tế tổng cộng các ngân hàng này đã được hai lần bổ sung vốn vào các năm 1998 và 1999 tất cả 205 tỷ USD (tương đương 1,7 nghìn tỷ nhân dân tệ) nhưng đã không cải thiện hoạt động ngân hàng như mong đợi.

Tỷ lệ CPH rất quan trọng đối với việc có mời được đối tác nước ngoài tham gia điều hành hay không. Nếu tỷ lệ CPH <51%, tức là Nhà nước vẫn chiếm giữ > 51%. Có nghĩa các NH này vẫn là những công cụ tài chính vĩ mô

đắc lực cho nhà nước trong thị trường tiền tệ tài chính. Tuy nhiên lại rất khó khăn trong việc kêu gọi các nhà đầu tư nước ngoài. Khi nhà nước nắm giữ số cổ phần không chế và có quyền chỉ định các vị trí điều hành then chốt, các vấn đề nhân sự, cơ chế hoạt động... Như vậy về cơ bản sẽ chỉ là “ bình mới rượu cũ”, hiệu quả hoạt động sẽ vẫn thấp, lợi ích đem lại không đáp ứng được yêu cầu của các nhà đầu tư nước ngoài. Theo ngài Klaus Felsinger- Tiến sỹ, chuyên gia cao cấp về cấu trúc tài chính của Ngân hàng phát triển Châu á (ADB) thì các NH lớn nước ngoài khi nghe tin CPH NHTM NN Việt nam sẽ cử những đoàn lớn vào Việt nam. Họ thường làm như vậy, nhưng chỉ gây thanh thế và sẽ không mua chừng nào họ chưa nắm được số lượng cổ phần không chế (hoặc kỳ vọng sẽ nắm được). Vì họ không muốn đi ngược lại chiến lược kinh doanh của họ để trở thành cổ đông bé.

Nếu các nhà đầu tư nước ngoài chiếm cổ phần chi phối họ sẽ kiểm soát được ngân hàng, và sẽ dần kiểm soát cả thị trường tài chính. Theo như ước tính, giao dịch cổ phiếu của các NHTM trên Thị trường chứng khoán chiếm tới 30 – 40% doanh số. Tất nhiên họ sẽ hưởng sự vận động của các NH và thị trường tài chính theo lợi ích của họ kể cả khi những lợi ích này trái với các nguyên tắc an ninh quốc gia. Như vậy chưa bảo đảm theo những quan điểm, nguyên tắc chỉ đạo của Nghị quyết 07 của Bộ chính trị trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế là bảo đảm độc lập tự chủ, định hướng xã hội chủ nghĩa.

Để có sự tham gia của các nhà đầu tư nước ngoài đóng vai trò như đối tác chiến lược và tránh sự lũng đoạn của họ. luận án đưa ra các giải pháp mang tính “ mềm dẻo” như sau:

- Tỷ lệ nắm giữ cổ phần của Nhà nước trước tiên > 51% sẽ được xây dựng thành lộ trình giảm dần có thời hạn cuối cùng khoảng 4 năm và được công khai hoá. Đến năm cuối (dự kiến năm 2009) tỷ lệ cuối cùng được xác định là 30%.

- Đối với việc tìm đối tác chiến lược đầu tư vào NHTM NN được cổ phần hoá cần đặc biệt sáng suốt trong việc lựa chọn. Theo quan điểm của các nhà đầu tư quốc tế thì các nhà đầu tư tư nhân nước ngoài trước khi đầu tư đều nhìn vào khả năng tăng trưởng kinh tế của nước đó mà Ngân hàng như là một chỉ số biểu thị. Vậy thì việc sẵn sàng bỏ vốn vào Ngân hàng là hoàn toàn có thể. Vấn đề là Ngân hàng sẽ bán bao nhiêu cổ phần cho cổ đông chiến lược nước ngoài (ở Trung quốc tối đa là 25% và Việt nam giới hạn là 30%).

Theo tác giả, việc bán cổ phần tối đa 30% không nhất thiết chỉ nhìn vào những Ngân hàng lớn mà có thể bán theo tỷ lệ phân tán cho các tập đoàn đa lĩnh vực (các định chế phi Ngân hàng). Đặc biệt ưu tiên về các tập đoàn có thế mạnh về lĩnh vực công nghệ, công nghệ thông tin, điện tử.... Với cách làm này, tùy theo chiến lược riêng của từng Ngân hàng chúng ta sẽ giải quyết được bài toán về công nghệ lâu nay - một trong những mảng yếu nhất của hệ thống NHTM NN hiện nay. Những công ty, tập đoàn này với nhiều kinh nghiệm và thế mạnh của mình là công nghệ cộng với kinh nghiệm về năng lực quản trị của các Ngân hàng mạnh (mà chúng ta đã bán cổ phần) sẽ tạo cho hệ thống NHTM NN đủ lực để đứng vững trong nền kinh tế cạnh tranh khốc liệt hiện nay. Và lại nếu cứ đơn thuần chọn các Ngân hàng lớn trên thế giới để làm nhà đầu tư chiến lược thì có thể sau này Ngân hàng của họ sẽ cạnh tranh ngay với Ngân hàng mình trên chính đất nước mình rất khốc liệt.

- Khuyến khích các doanh nghiệp và công chúng Việt nam tham gia mua cổ phần. Các cổ đông là doanh nghiệp lớn Việt nam sẽ là những đối tác để có thể giúp nhà nước tăng quyền kiểm soát trong những giai đoạn cần thiết.

- Sử dụng một số công cụ mang tính hành chính để tạo hành lang an toàn cho việc kiểm soát hoạt động của ngân hàng. ví dụ như có quy định một

số lượng cổ đông nào đó khi muốn nắm giữ vượt quá một tỷ lệ cổ phiếu nào đó phải xin phép NHNN.

Giải pháp 2: Tăng cường quản trị rủi ro ngân hàng

Việc ngân hàng có một cơ cấu quản trị vững mạnh là hết sức quan trọng vì NH đóng vai trò cốt yếu trong nền kinh tế của mỗi quốc gia.

Về mặt lý thuyết, quản trị rủi ro là một quá trình quan trọng được dựa trên cơ sở kết hợp lý thuyết xác suất và lý thuyết rủi ro. Nó phụ thuộc vào chính sách của từng Ngân hàng – trên mức độ vi mô và của NHNN – trên mức độ vĩ mô.

Quản trị rủi ro Ngân hàng được dựa trên nhiều nguyên tắc, trong đó bao gồm một số nguyên tắc cơ bản sau:

- Nguyên tắc chấp nhận rủi ro
- Nguyên tắc điều hành rủi ro cho phép
- Nguyên tắc quản lý độc lập các rủi ro riêng biệt
- Nguyên tắc phù hợp giữa mức độ rủi ro cho phép và mức độ thu nhập
- Nguyên tắc phù hợp giữa mức độ rủi ro cho phép và khả năng tài chính
- Nguyên tắc hiệu quả kinh tế
- Nguyên tắc hợp lý về thời gian
- Nguyên tắc phù hợp với chiến lược chung của Ngân hàng
- Nguyên tắc chuyển đẩy các loại rủi ro không cho phép

Bản thân các NHTM NN Việt nam năng lực tài chính yếu kém, trình độ quản lý kinh doanh còn non yếu, công tác quản lý rủi ro Ngân hàng lỏng lẻo, chưa thực sự được chú trọng và mang tính chuyên nghiệp. Thu nhập từ hoạt động tín dụng vẫn chiếm tỷ lệ cao (trên 60%) và cho vay chủ yếu dựa vào tài sản đảm bảo. Trong khi đó, năng lực thẩm định tín dụng yếu, hệ thống phân loại nợ chưa phù hợp, nguyên tắc kiểm tra, kiểm soát nội bộ thiếu chặt chẽ, sản phẩm dịch vụ Ngân hàng còn đơn điệu và chất lượng chưa cao, hoạt động

phi tín dụng và dịch vụ chưa phát triển, các sản phẩm, dịch vụ tiên tiến ít rủi ro đi kèm chưa có môi trường để thực thi...đòi hỏi hệ thống NHTM NN cần phải chủ động xây dựng một hệ thống đồng bộ các giải pháp.

Thứ nhất, giảm chi phí nghiệp vụ thông qua quản trị như nâng cao trình độ của cán bộ điều hành các cấp trong NH, 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.

Thứ hai, hoạt động quản lý tài sản nợ - tài sản có cần được coi trọng trong các hoạt động hàng ngày của NH. Đây có lẽ là một khe hở của các NH khi mà chưa tập trung sự quan tâm thích đáng cho quản trị đầu vào, đầu ra của hoạt động kinh doanh NH, trong khi đó đây lại chính là một nội dung rất quan trọng của quản trị NH hiện đại.

Các NHTM NN cần đặt hoạt động quản lý này dưới sự quản lý của Tổng giám đốc Ngân hàng, hoạt động hàng ngày về quản lý các loại tài sản, các dòng tiền của NH (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 NH 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 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 NH, đặc biệt là tình hình bảng 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.

Thứ ba, Đẩy mạnh công tác kiểm soát nội bộ với mục tiêu quan trọng xây dựng được hệ thống tìm kiếm những xu hướng tiềm ẩn tiêu cực, bất ổn và thiếu sót trong hoạt động của Ngân hàng để đưa ra biện pháp chấn chỉnh

- Khi xây dựng chiến lược hoạt động cần phân tích, tính toán các điều kiện kinh tế vĩ mô, xu hướng phát triển của thị trường dịch vụ, thị trường vốn, trong đó có tính đến tình hình quốc tế.

- Chỉ chấp nhận các loại rủi ro cho phép đối với từng nghiệp vụ sau khi đã phân tích chi tiết trên tất cả các khía cạnh Luật pháp và kinh tế

- Tích cực áp dụng các khuyến nghị của Ủy ban Basel về giám sát Ngân hàng

- Khi quyết định thực hiện các nghiệp vụ cần phân chia phù hợp nguồn vốn của Ngân hàng với mức độ rủi ro cho phép

- Nâng cao chất lượng chuyên nghiệp của cán bộ công nhân viên cũng như tập trung xây dựng thương hiệu cho Ngân hàng với mục tiêu giảm thiểu rủi ro nhân lực và rủi ro hoạt động

- Nâng cao “độ mở” thông tin về hoạt động thông qua các báo cáo về tình hình tài chính của Ngân hàng với các đối tác, khách hàng và các tổ chức thanh tra, kiểm toán.

- Mở rộng hình thức đồng tài trợ với mục tiêu hợp lý hoá sử dụng nguồn vốn và giảm thiểu rủi ro.

- Cần xem xét ưu tiên quan hệ tín dụng đối với các ngành sản xuất hàng hoá xuất - nhập khẩu; tham gia vào các dự án đầu tư phát triển chuyển giao công nghệ, mở rộng tín dụng bán lẻ cho khách hàng là các doanh nghiệp vừa và nhỏ và tín dụng tiêu dùng.

Thứ tư, chuẩn hoá các hoạt động thường xuyên của NHTM NN ngoài sổ tay tín dụng đã có như sổ tay thanh tra, sổ tay kiểm tra - kiểm toán nội bộ, sổ tay quản trị rủi ro...

Giải pháp 3: Xây dựng các ngân hàng đa năng theo các tập đoàn tài chính – ngân hàng.

Một NHTM NN 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 NHTM NN mà Nhà nước cho phép, hoặc liên doanh. Cổ phần hoá NHTM NN là 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.

Một hướng khác cũng có thể nghiên cứu là hợp nhất giữa NHTM NN 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. Bởi vì ngành bảo hiểm hiện nay đang phát triển mạnh. Thậm chí họ cũng có ý định thành lập ngân hàng trực thuộc công ty bảo hiểm để phục vụ việc huy động vốn, gia tăng các kênh phân phối qua ngân hàng. (tuy nhiên trường hợp này phải được sự cho phép của NHNN).

Khi xây dựng tập đoàn kinh doanh thì 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.

Khi xây dựng ngân hàng đa năng, 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 năng suất lao động, tập trung nguồn lực có hiệu quả.

Giải pháp 4: Cơ cấu lại mô hình tổ chức, phân định phòng ban theo đối tượng khách hàng kết hợp theo sản phẩm

Mô hình tổ chức hiện đang được áp dụng tại các NHTM NN về cơ bản vẫn được coi là mô hình truyền thống với việc tổ chức các phòng ban dựa trên cơ sở nghiệp vụ. Trong điều kiện NHTM hoạt động với quy mô nhỏ, tính chất đơn giản thì mô hình trên tỏ ra là phù hợp với mức độ tập trung quản lý cao. Song khi hệ thống các NHTM NN phát triển với quy mô lớn với khối lượng và tính chất công việc ngày càng nhiều và phức tạp hơn thì mô hình này bộc lộ nhiều điểm bất hợp lý:

- Có sự chồng chéo trong chức năng nhiệm vụ giữa các phòng cùng một khách hàng là đối tượng phục vụ của nhiều phòng khác nhau hoặc khách hàng đặt ra các yêu cầu đòi hỏi phải được Ngân hàng xử lý một cách tổng thể mà công việc của một phòng nghiệp vụ không thể giải quyết được (nói cách khác NH mới chỉ cung ứng sản phẩm chứ chưa đưa ra giải pháp cho khách hàng).

- Mỗi quan hệ công tác giữa các phòng ban còn lỏng lẻo, thiếu sự liên kết giữa các phòng trong giải quyết công việc

Chính vì vậy việc cơ cấu lại mô hình tổ chức cần theo một số cụ thể như sau:

Thứ nhất, nhằm đáp ứng các yêu cầu đa dạng của khách hàng bằng cách thay đổi lại tiêu thức phân định phòng ban từ phân theo loại hình nghiệp vụ thuần túy sang theo đối tượng khách hàng kết hợp với sản phẩm nhằm phục vụ tốt hơn các yêu cầu của khách hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng.

Theo đó hoạt động ngân hàng trước hết sẽ được phân theo các loại đối tượng phục vụ là khách hàng cá nhân, doanh nghiệp hay các định chế tài chính. Tiếp đó việc tổ chức các hoạt động ngân hàng sẽ được phân định theo

đặc thù từng loại khách hàng kết hợp với các sản phẩm cung ứng cho khách hàng. Ví dụ các dịch vụ NH cho khách hàng là doanh nghiệp sẽ tùy theo doanh nghiệp có quy mô lớn, vừa hay nhỏ, sản phẩm có các dịch vụ thanh toán, hối đoái, tín dụng...

Mặt khác NH có điều kiện chủ động nắm bắt yêu cầu của khách hàng và có chính sách marketing thích hợp với từng loại khách hàng; có khả năng phân tích tài chính trong quan hệ với khách hàng đối với từng loại dịch vụ; là một bước tiếp cận phương thức quản lý tập trung hiện đại có điều kiện áp dụng tiên bộ kỹ thuật.

Cơ cấu mô hình tổ chức theo khối chức năng khách hàng – sản phẩm còn làm tăng cường quản trị điều hành và nâng cao hiệu quả quản lý cho các NHTM NN.

Với mô hình được sắp xếp lại như vậy sẽ khắc phục cơ bản những mặt hạn chế hiện nay của NHTM NN đó là:

- Kiểm soát được rủi ro (rủi ro lãi suất, rủi ro thị trường khách hàng, rủi ro hoạt động và rủi ro hối đoái); nâng cao năng lực kiểm soát; phát triển và nâng cao chất lượng dịch vụ, nâng cao trình độ nghiệp vụ và năng lực ứng dụng công nghệ mới ngang tầm khu vực và quốc tế.

- Tạo điều kiện phục vụ khách hàng tốt nhất, tăng cường khả năng tiếp cận và cung cấp các sản phẩm đặc thù cho từng loại đối tượng khách hàng, đưa ra chính sách phù hợp cho mỗi loại khách hàng

- Nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng, giảm bớt chi phí, tăng hiệu quả kinh doanh, tăng sức cạnh tranh, đáp ứng chiến lược kinh doanh của ngân hàng

- Tăng cường năng lực quản trị, điều hành của các cấp lãnh đạo, quản lý từ hội sở chính xuống đến các chi nhánh.

- Nâng cao khả năng hiệu quả hoạt động kiểm tra, kiểm toán, nội bộ theo hướng nâng cao tính độc lập của kiểm tra nội bộ cơ sở đối với giám đốc chi nhánh và quản lý rủi ro của ngân hàng.

- Việc tái cấu trúc mô hình tổ chức nhằm tạo ra mô hình khoa học, hoạt động hiệu quả đáp ứng được nhu cầu khách hàng chiến lược nhằm tạo ra một NH hoạt động đa năng.

Thứ hai, Tách biệt rõ ràng theo luật định về mối quan hệ chức năng, quyền

hạn giữa Hội đồng quản trị và Bộ máy điều hành tác nghiệp theo hướng tập trung các vấn đề mang tính chiến lược phát triển cho Hội đồng quản trị. Ngoài ra cần phải nâng cao năng lực quản trị, điều hành của các thành viên của Hội đồng quản trị và các thành viên trong Ban giám đốc.

Thứ ba, Thành lập bộ phận hỗ trợ Hội đồng quản trị trong việc quản lý chiến lược, quản lý rủi ro và xây dựng các chuẩn mực trong hoạt động của NHTM NN. Đặc biệt cần phải nâng cao hiệu lực quản lý của Hội đồng quản trị trong mối quan hệ với bộ phận quản lý hoạt động kinh doanh trực tiếp của NH.

3.2.5. Nhóm giải pháp về nhân lực

Mạng lưới rộng và lực lượng lao động hiện nay tại các NHTM NN vừa có ưu thế cạnh tranh, nhưng cũng có những bất lợi. Bất lợi lớn nhất về mặt này là làm cho hiệu quả kinh doanh giảm (chi phí tăng, lợi nhuận giảm tính theo đầu nhân viên), có thể dẫn đến hiện tượng dịch chuyển lao động có tay nghề cao sang các NHNNg. Để giải quyết bất lợi trên các NHTM NN cần triển khai một số giải pháp như:

- *Tính đến hiệu quả của việc phát triển mạng lưới.* Trong điều kiện phải nâng cao tính hiệu quả khi cạnh tranh ngày càng gay gắt, thay vì phát triển mạng lưới chi nhánh quá rộng như hiện nay, các NHTM NN không cần thiết

duy trì và mở rộng mạng lưới ở những địa bàn không có thị trường. Đáp ứng nhu cầu về tín dụng, NH ở các địa bàn hành chính này sẽ do các tổ chức hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận đảm nhiệm.

- *Chú trọng nhiều hơn tới phát triển công nghệ để giảm tương đối số lao*

động ở các khâu sự vụ. Chẳng hạn, khi thực hiện giao dịch một cửa và phát triển công nghệ, dịch vụ thanh toán thì có thể giảm nhu cầu lao động ở các khâu: ngân quỹ, kế toán, quản trị, văn phòng.

- *Cần sử dụng nhiều lao động có trình độ cao, đặc biệt là lao động giỏi về chuyên môn, thành thạo vi tính và ngoại ngữ; tinh giảm lao động ở các khâu công việc giản đơn, có thể vi tính hoá hoặc tự động hoá được.* Đào tạo và sử dụng nhân viên theo hướng 1 người có thể làm tốt nhiều việc, từ đó thuận tiện giao dịch một cửa. Điều này sẽ làm tăng chi phí lao động tính trên đầu người nhưng tổng chi phí sẽ giảm do số lượng lao động giảm.

Khi xây dựng kế hoạch phát triển và sử dụng nguồn nhân lực, các NHTM NN phải tính đến các yếu tố sau:

- * Xác định rõ mục tiêu cụ thể cho từng khâu: tuyển dụng, đào tạo và đào tạo lại và thực hiện công tác quy hoạch cán bộ cho một thời gian dài

- * Hoàn thiện quy trình bố trí sắp xếp lao động phù hợp với năng lực nhằm tạo điều kiện để phát triển nhân sự

- * Hoàn thiện quy trình đề bạt nhân sự theo 3 bước: *Thứ nhất*, thiết lập hệ thống các chức danh chủ chốt (trong đó lưu ý xác định những chuẩn mực cần phải đạt cho những chức danh đó, công khai hoá các chuẩn mực là cơ sở cho việc đào tạo, bồi dưỡng người trong diện quy hoạch cũng như là cơ sở cho những người có chí hướng phấn đấu vươn lên). *Thứ hai*, đánh giá cán bộ và *thứ ba* là đề bạt cán bộ.

* Có chính sách khuyến khích nghiên cứu khoa học, ứng dụng tri thức, công nghệ đối với công việc mình đang làm cho từng cán bộ quản trị điều hành đến từng nhân viên trong ngân hàng.

* Có cơ chế khuyến khích thích hợp như: tiền lương, tiền thưởng, sở hữu cổ phần... đối với người lao động, nhất là người lao động trình độ cao, đồng thời tạo môi trường làm việc để người lao động làm việc với động lực chính đáng và phát huy tối đa khả năng của họ nhằm tránh tình trạng chảy máu chất xám, hiện tượng dịch chuyển lao động có tay nghề cao sang các ngân hàng nước ngoài.

* Xây dựng, tuyên truyền, giáo dục tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp cho từng bộ phận công tác trong ngân hàng.

* Thị trường tài chính ngày càng phát triển với sự tham gia nhiều hơn của các NHTM dẫn đến tăng sức ép về nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao.

3.2.6. Nhóm giải pháp về hiện đại hoá công nghệ

Mục tiêu của các NHTM NN là phải xây dựng một NH đa năng có khả năng tham gia cạnh tranh trên thị trường tài chính, tiền tệ, đa dạng hoá các dịch vụ ngân hàng trên nền tảng phát triển của công nghệ thông tin. Đặc biệt là các dịch vụ kinh doanh điện tử thông qua mạng internet kết hợp với yêu cầu tích hợp cao của các hệ thống ứng dụng của ngân hàng.

Để đáp ứng nhu cầu hội nhập nhằm phát triển hệ thống NHTM NN trước mắt cần tiếp tục phát triển và hoàn thiện các ứng dụng quan trọng như:

- Hiện đại hoá tất cả ứng dụng ngân hàng chính (Core Banking Application)

Hệ thống ứng dụng nghiệp vụ ngân hàng lõi hay Core banking application là những hệ thống ứng dụng xử lý các nghiệp vụ cơ bản mà bất cứ ngân hàng dù chuyên doanh hay đa năng đều phải sử dụng để xử lý các giao

dịch ngân hàng, được thực hiện thông qua các kênh phân phối dịch vụ ngân hàng truyền thống hay hiện đại. Việc hiện đại hoá các ứng dụng này đảm bảo cho hệ thống các NHTM NN có thể liên tục đổi mới và phát triển các dịch vụ ngân hàng trong nhiều năm

** Thiết lập hệ thống thông tin*

Hệ thống thông tin của các NHTM NN VN hiện nay đang còn thiếu, chưa đồng bộ. Nếu có thì việc khai thác chưa có hiệu quả (chưa đủ để các NHTM có cơ sở phân tích khách hàng, thiết lập chiến lược cạnh tranh, chưa đủ và tiện lợi cho khách hàng khai thác so sánh đối chiếu giữa NHTM này với NHTM khác); mặt khác chưa đa dạng để cho nhiều đối tượng khách hàng với trình độ, điều kiện khác nhau khai thác thuận tiện , thông tin cho các Nhà quản lý NH thiếu và chậm so diễn biến thị trường.

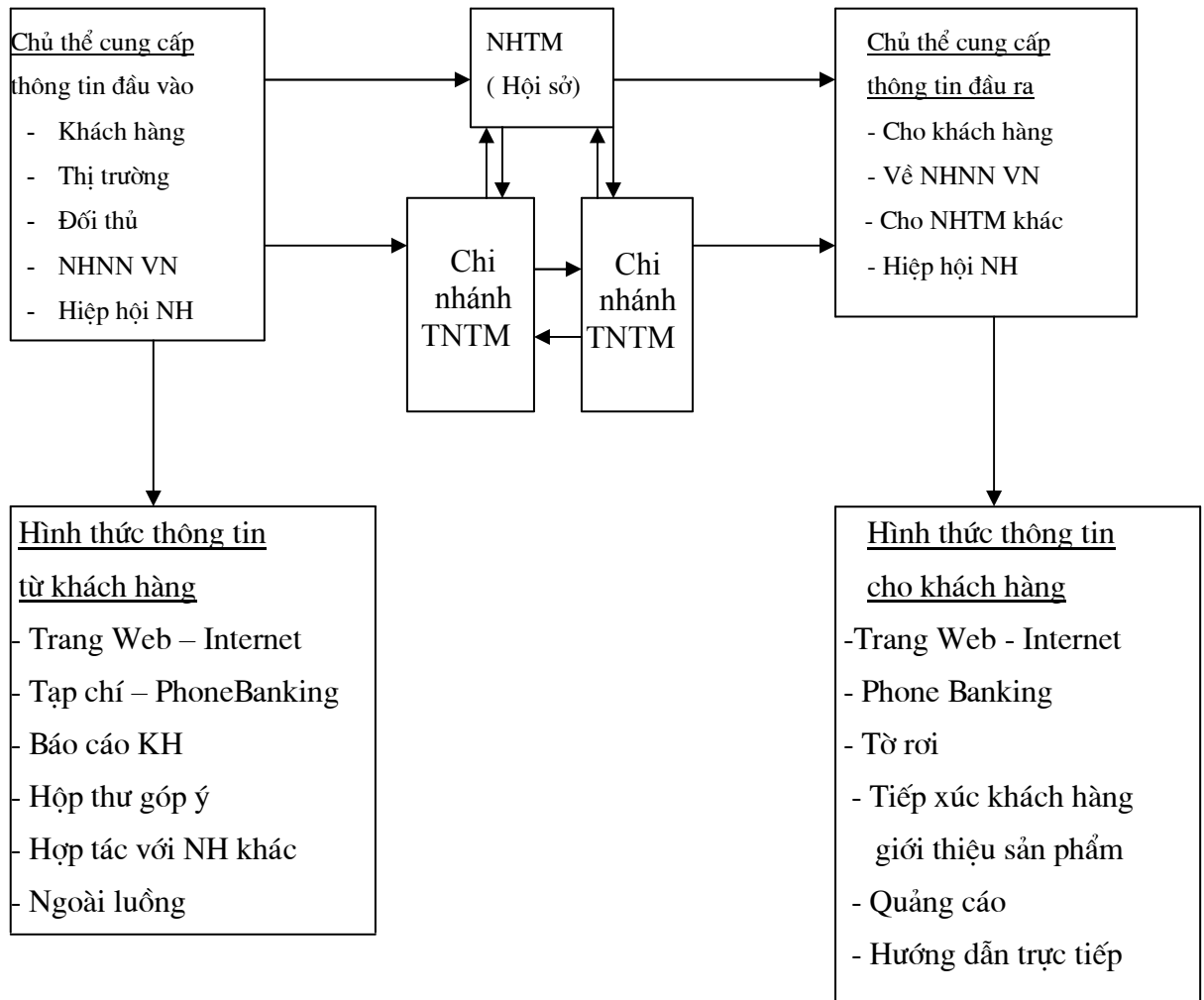
Để hệ thống thông tin của NHTM NN thực sự có hiệu quả , cần thiết lập hệ thống thông tin đầy đủ theo mô hình dưới đây. trên cơ sở mô hình hệ thống thông tin đó, từng NHTM NN cần rà soát lại hệ thống thông tin hiện tại và đối chiếu với mô hình thông tin nêu trên, từ đó phát triển các hình thức thông tin để:

- Đảm bảo cung cấp một cách đầy đủ và đa dạng thông tin cho các chủ thể để một mặt biết được khả năng và tình hình cung ứng sản phẩm của NHTM, một mặt gia tăng khả năng lựa chọn cho khách hàng.

- Đảm bảo NHTM NN có đầy đủ thông tin về khách hàng nhằm hỗ trợ, bổ sung thêm thông tin cho các NHTM trong việc đánh giá, phân tích khách hàng hạn chế rủi ro cho các NHTM NN.

- Đảm bảo quá trình điều hành hoạt động của NHTM, kịp thời ứng phó với thị trường, kiểm soát an toàn hệ thống.

Sơ đồ 3.1: Mô hình thiết lập hệ thống thông tin của NHTM NN



** Tiếp tục hiện đại hoá công nghệ thông tin*

Trong điều kiện một nền kinh tế phát triển theo xu thế hội nhập và kinh doanh hiện đại, công nghệ thông tin đóng vai trò quan trọng. ứng dụng công nghệ thông tin giúp cho NH đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng; tạo ra nhiều tiện ích trong một sản phẩm cũng như kết nối cung ứng nhiều sản phẩm cùng một lúc; bên cạnh đó giúp NH nắm bắt thông tin tình hình thị trường trong và ngoài nước kịp thời, kể cả nhu cầu của khách hàng và ngược lại

khách hàng cũng có điều kiện thuận lợi để biết sản phẩm và điều kiện cung cấp sản phẩm của NH. từ đó tạo điều kiện thiết lập quan hệ với khách hàng ngày càng nhiều; mặt khác giúp NHTM nghiên cứu phân tích, dự báo, đánh giá rủi ro chính xác, giúp NH có điều kiện hợp tác, đa dạng hoá và nâng cao sản phẩm dịch vụ cung cấp cho khách hàng

Về tổng thể hệ thống công nghệ trong hệ thống NHTM NN vẫn đang còn ở trình độ lạc hậu so với các NH trong khu vực và trên thế giới. Và đang còn một số hạn chế, nhất là sự liên kết hợp tác giữa các NHTM NN nói riêng và kết hợp với các NHTM nói chung. Một số giải pháp cần thực hiện nhằm nâng cao chất lượng hiệu quả công nghệ và đẩy nhanh tốc độ ứng dụng công nghệ thông tin:

- Trang thiết bị hệ thống công nghệ hiện đại, đồng bộ
- Thiết kế phần mềm nghiệp vụ
- Đào tạo đội ngũ cán bộ, kỹ sư chuyên ngành công nghệ thông tin
- Hoàn thiện công nghệ thể.

KIẾN NGHỊ

1. Chính phủ cần ban hành một Nghị định quy định quyền hạn và trách nhiệm của NHTM trong việc cơ cấu lại DNNN theo hướng nâng cao vai trò của NHTM như: Ngân hàng xuất hiện với tư cách của người chủ nợ trước khi trình các cấp có thẩm quyền phê duyệt, NHTM chủ động đề nghị cho phá sản, có thể được cử người tham gia quản trị điều hành doanh nghiệp hoặc cho phép NHTM chủ nợ được quyền tham gia vào quá trình cơ cấu lại DNNN, phối hợp với chính quyền địa phương trong xử lý nợ xấu.

2. Hệ thống kế toán theo tiêu chuẩn Việt nam là một trở ngại lớn, làm lệch lạc việc đánh giá để ra quyết định cho vay của các NHTM và các nhà quản lý. Việc cần thiết phải chỉnh sửa lại các chuẩn mực kế toán theo IAS và tuân thủ nghiêm chỉnh yêu cầu của kiểm toán độc lập cả về hoạt động lẫn công bố kết quả kiểm toán công khai là đòi hỏi bắt buộc để có thể giải quyết nợ xấu của NHTM một cách triệt để.

3. Bổ sung, sửa đổi Luật Doanh nghiệp nhà nước để hỗ trợ các NHTM NN tăng năng lực vốn tự có: Cho phép các DNNN (bao gồm cả NHTM NN) được phát hành loại cổ phiếu ưu đãi cổ tức đối với DNNN không cổ phần hoá để tăng vốn tự có và Nhà nước vẫn có thể giữ tỷ lệ chi phối.

Thực tế đã từng áp dụng hai phương pháp để bổ sung vốn tự có cho các NHTM NN là:

- Nhà nước cấp từ Ngân sách
- Nhà nước cấp trái phiếu đặc biệt

Với phương pháp thứ nhất: tính khả thi rất thấp vì khả năng của NSNN là có hạn, trong khi việc cấp thêm vốn cho các NHTM NN chưa phải là ưu tiên hàng đầu của ngân sách quốc gia. Hoặc giả cho phép các NHTM NN để lại phần lợi nhuận phải nộp ngân sách hàng năm thì cũng là một cách chi tiêu Ngân sách mà thôi.

Với phương pháp thứ hai: cấp trái phiếu đặc biệt của Chính phủ không phải là cách tăng năng lực vốn thực sự cho các NHTM NN mà cũng không thể lạm dụng cách này. Bởi lẽ:

Thứ nhất, trái phiếu đặc biệt chỉ là vốn danh nghĩa, không phải là vốn thực. Phần vốn thực của các NHTM NN chỉ được tăng thêm hàng năm bởi tiền lãi do NSNN trả cho trái phiếu đặc biệt của NHTM NN, mà phần lãi này thì rất nhỏ bé so với giá trị của trái phiếu đặc biệt.

Thứ hai, tính an toàn của các NHTM NN không phải nhờ trái phiếu đặc biệt mà tăng thêm, vì các hệ số an toàn được tính trên cơ sở vốn tự có.

Thứ ba, trong trường hợp khẩn cấp, các NHTM có thể dùng trái phiếu đặc biệt để tìm cơ hội tăng khả năng thanh khoản, nhưng chỉ có thể tìm được cơ hội này tại NHNN khi các NHTM NN cầm cố trái phiếu. Điều đó là không bình thường trong việc điều hành chính sách tiền tệ của một ngân hàng trung ương và làm tăng nguy cơ lạm phát.

Thứ tư, trái phiếu đặc biệt chưa thể hứa hẹn gì tới khả năng thanh toán trái phiếu khi đến hạn thanh toán (20 năm sau). Nhưng tiềm ẩn có thể thấy trước là NHNN sẽ trở thành cơ quan đầu tiên phát hành tiền để thanh toán trái phiếu thay cho ngân sách hoặc trừ dần các khoản tiền vay trước đây bằng cách cầm cố trái phiếu đặc biệt từ các NHTM NN

Thứ năm, trong điều kiện hội nhập, không dễ dàng gì các NHTM NN cứ bí mật mãi các báo cáo tài chính của mình mà không bị những quy ước quốc tế đòi hỏi. Khi đó tình trạng “vốn tự có danh nghĩa” bộc lộ, sẽ là dấu hỏi đối với thực lực của các NHTM NN của Việt nam.

Thứ sáu, việc tăng vốn danh nghĩa không làm tăng năng lực đầu tư, không có điều kiện phát triển công nghệ dịch vụ để cạnh tranh, vì các việc này đều mang tính toán trên cơ sở không chế bởi tỷ lệ so với vốn tự có thực.

Vì vậy, xin được kiến nghị tìm cách thứ ba nói trên để các NHTM NN có cơ hội tăng nhanh vốn tự có, một khi CPH chưa có hiệu quả.

4. Chính phủ cần thiết lập một cơ quan đặc trách về Cổ phần hoá NHTMNN do NHNN làm đầu mối.

5. NHNN cần xây dựng và đưa vào áp dụng các chuẩn mực quốc tế về quản trị doanh nghiệp trong hệ thống các Tổ chức tín dụng

6. NHNN cần có chính sách để cho phép các NHTM thuê kiểm toán có uy tín theo thông lệ quốc tế chứ không phải thông qua đấu thầu như hiện nay. Mặc dù việc đấu thầu có ưu điểm là chọn nhà kiểm toán có chi phí thấp nhưng nếu phải tổ chức đấu thầu hàng năm có thể mỗi năm sẽ có một cơ quan kiểm toán khác nhau trúng thầu. Việc này lại không có lợi vì thông thường một công ty kiểm toán thường xuyên sẽ nắm vững hơn về khách hàng của mình, thuận lợi cho việc kiểm toán được chính xác, nhanh chóng.

Kết luận chương 3:

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng việc cơ cấu lại các NHTM NN của Việt nam ở chương 2, Luận án đã đưa ra những giải pháp nhằm xúc tiến cũng như đẩy nhanh tiếp tục lộ trình cơ cấu lại các NHTM NN ở Việt nam trong giai đoạn hiện nay.

Hệ thống giải pháp đồng bộ, trong đó tác giả nhấn mạnh đến yếu tố cơ bản nhất là mô hình sở hữu của các NHTM NN. Trên cơ sở đó việc cổ phần hoá các NHTM NN được coi là trọng tâm hàng đầu trong hệ thống về giải pháp cơ cấu lại hiện nay. Việc cổ phần hoá như thế nào, khó khăn vướng mắc cũng như hướng giải quyết, cách làm được tác giả thể hiện rõ trong nội dung của chương này. Qua đó khẳng định rằng việc tiếp tục cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam hiện nay là vô cùng cấp bách, không thể chậm trễ hơn bởi chúng ta đã thực sự lựa chọn và đi vào con đường hội nhập.

KẾT LUẬN

Đề tài “Cơ cấu lại các Ngân hàng thương mại Nhà nước Việt nam trong giai đoạn hiện nay” đã được thể hiện qua các nội dung chính sau:

Thứ nhất, Luận án đã nghiên cứu những vấn đề cơ bản mang tính lý thuyết liên quan đến đề tài như: Ngân hàng và hoạt động kinh doanh Ngân hàng; cơ cấu Ngân hàng dựa trên các tiêu chí như cơ cấu tài chính, cơ cấu hoạt động, tổ chức. Luận án cũng đã làm rõ các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu NHTM, đưa ra quy trình của cơ cấu lại một Ngân hàng; Đồng thời trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm cơ cấu lại các NHTM NN trên thế giới đã rút ra bài học để tham khảo xây dựng giải pháp cho hệ thống các NHTMNN Việt nam.

Thứ hai, Luận án đã phát hiện ra những bất cập trong cơ cấu của các NHTMNN. Từ đó làm rõ mục tiêu của cơ cấu lại cũng như lộ trình, kết quả thực hiện cơ cấu lại của các NHTM NN Việt nam. Qua đó luận án đã đánh giá những thành tựu cũng như hạn chế của quá trình cơ cấu lại các NHTM NN VN giai đoạn 2000 – 2005. Trên cơ sở đó, Luận án đưa ra những lý do thiết thực, phân tích sâu sắc nhằm tiếp tục cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam trong giai đoạn 2007 - 2010.

Thứ ba, Luận án đã đề xuất một số giải pháp góp phần thực thi và đẩy nhanh lộ trình cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam. Các giải pháp chủ yếu đề cập đến mô hình sở hữu của NHTM NN. Và vấn đề bức xúc nhất hiện nay là việc cổ phần hoá như thế nào?

Một số giải pháp được coi là điểm mới của tác giả. Đó là:

1. Nhận thức được tầm quan trọng của việc cơ cấu lại các NHTM NN Việt nam trong thời kỳ hội nhập. Từ đó đã có những dự báo cũng như triển vọng của các NHTM NN Việt nam đến giai đoạn 2010.

2. Từ thực tiễn về các NHTM NN, tác giả nhận định vấn đề quan trọng nhất hiện nay trong lộ trình cơ cấu lại của các NHTM NN là xác định mô hình sở hữu. Và mô hình tối ưu nhất hiện nay là cổ phần hoá các NHTM NN.

3. Luận án cho rằng các NHTM NN Việt Nam không nhất thiết phải chờ khi NHTM NN đạt được tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu 8% thì mới tiến hành cổ phần hoá. Đối với các NHTM NN Việt nam tỷ lệ này có thể chỉ cần đạt mức 5% - 6% là có thể tiến hành cổ phần hoá được. Sau đó vẫn tiếp tục quá trình xử lý nợ trong chiến lược cơ cấu lại lâu dài của hệ thống ngân hàng. Đó là cách tốt nhất để chúng ta sớm kịp bắt nhịp với xu thế hội nhập và cạnh tranh.

4. Đối với cơ cấu lại mô hình tổ chức, quản trị điều hành thì việc lựa chọn nhà đầu tư chiến lược vô cùng quan trọng. Tác giả đã mạnh dạn đưa ra quan điểm là tìm đối tác chiến lược cho các NHTM NN là không nhất thiết chỉ nhìn vào các Ngân hàng lớn, mạnh mà có thể bán theo tỷ lệ (nằm trong giới hạn cho phép) cho các tập đoàn đa lĩnh vực. Điểm mới của Luận án đề xuất là nên ưu tiên lựa chọn những tập đoàn có thế mạnh về lĩnh vực công nghệ (thông tin, điện tử)... Làm như vậy sẽ giúp các NHTM NN giải được bài toán yếu kém về công nghệ bấy lâu nay cộng với kinh nghiệm về năng lực quản trị của các Ngân hàng mạnh (mà chúng ta đã bán cổ phần) sẽ tạo cho hệ thống NHTM NN đủ lực để đứng vững trong nền kinh tế cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

Lý do Luận án đưa ra tại sao lại không nhất thiết bán tối đa cho các Ngân hàng lớn trên thế giới bởi vì có thể sau này chính Ngân hàng của họ sẽ cạnh tranh ngay với Ngân hàng mình trên đất nước mình.

5. Khi cổ phần hoá sẽ có rất nhiều nội dung phức tạp. Trong khi chúng ta lại đang phải làm gấp để chạy đua với thời gian. Vì thế Luận án cho rằng mỗi Ngân hàng nhất thiết phải thuê tư vấn quốc tế một cách có chọn lọc kỹ càng để giúp sức trong công cuộc cải tổ các NHTM NN hiện nay.

6. Nhà nước cần thiết lập ngay một cơ quan đặc trách xúc tiến cổ phần hoá NHTM NN (do NHNN Việt nam làm đầu mối). Trong đó “ Ban đổi mới Doanh nghiệp nhà nước” phải có vị thế quan trọng. Làm như vậy thì công cuộc cổ phần hoá NHTM NN sẽ đồng bộ hơn.

7. Luận án cho rằng, việc cơ cấu lại các NHTM NN không chỉ thực hiện trước khi cổ phần hoá mà còn phải tiếp tục sau khi đã cổ phần hoá NHTM NN. Có như vậy các Ngân hàng mới có thể tự tin đứng vững trong thời kỳ hội nhập, cạnh tranh bình đẳng được

8. Việc sáp nhập các NHTM NN thành một Ngân hàng thực sự lớn cũng là một giải pháp Luận án cho rằng mới. Hiện nay Nhà nước cấp bổ sung vốn cho mỗi Ngân hàng một ít. Trong khi tổng nguồn vốn cấp lại không hề nhỏ. Nhưng rốt cuộc thì các Ngân hàng vẫn thiếu vốn trầm trọng. Do đó vẫn phải dùng nhiều biện pháp khác để tăng vốn nhưng vai trò của Chính phủ vẫn là chủ đạo.

Với những nội dung cơ bản trên, Luận án đã hoàn thành mục tiêu nghiên cứu đề ra. Việc nghiên cứu Luận án với đề tài trên có một ý nghĩa quan trọng trong điều kiện hoạt động của NHTM NN kém hiệu quả, trong khi môi trường hội nhập đã cận kề. Tác giả mong đóng góp được phần nhỏ vào quá trình cải tổ, tiếp tục lộ trình cơ cấu lại các NHTM NN trong xu thế hội nhập hiện nay.

Đề tài có phạm vi nghiên cứu là cơ cấu tài chính, hoạt động, tổ chức và nhân lực của các NHTM NN Việt nam. Tuy nhiên sẽ khó tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả mong nhận được sự đóng góp của người đọc để bổ sung cho hoàn thiện hơn việc cơ cấu lại Ngân hàng - nhiệm vụ quan trọng số 1 của các NHTM NN Việt nam hiện nay.

**CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ
TÀI NGHIÊN CỨU ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ**

1. **Cao Thị Ý Nhi** - *Tiếp cận thị trường của Ngân hàng thương mại*- Tạp chí Ngân hàng số 17 tháng 11/1999. Trang 16- 18.
2. **Cao Thị Ý Nhi** – *Ý tưởng về tiền đề và điều kiện trong cơ cấu lại khu vực ngân hàng và tài chính phi ngân hàng*- Tạp chí Ngân hàng. Tháng 6 /2000. Trang 36 -37
3. **Cao Thị Ý Nhi** - *Cổ phần hoá NHTM NN Việt nam trên cơ sở bài học kinh nghiệm của Trung quốc* - Tạp chí Kinh tế phát triển số 12 tháng 12/2006. Trang 24 -26
4. **Cao Thị Ý Nhi** - *Một vài định hướng cho hệ thống NHTM NN Việt Nam trong thời gian tới*- Tạp chí Nghiên cứu tài chính kế toán số 12 /2006. Trang 15 – 17.
5. **Cao Thị Ý Nhi** - *Quá trình tái cơ cấu NHTM NN Việt nam trước áp lực hội nhập* - Tạp chí kinh tế phát triển. Số chuyên đề mừng 50 năm thành lập Khoa Ngân hàng - Tài chính. Tháng 04/2007.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Phạm Thanh Bình (2006), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ hống NHTM VN trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, tài liệu Hội thảo khoa học về Vai trò của hệ thống ngân hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt nam. Tháng 1/2006 – Hà nội
2. Phạm Thanh Bình, Chủ nhiệm Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành. Mã số KNH 2002 – 01 , *Hiệp định thương mại Việt nam – Hoa kỳ. Những thách thức và cơ hội đối với hệ thống Ngân hàng Việt nam.*
3. Bộ ngoại giao (1999), *Toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế của Việt nam*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia.
4. Bộ ngoại giao (2002), *Việt nam hội nhập kinh tế trong xu hướng toàn cầu hoá vấn đề và giải pháp*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia
5. Bộ thương mại (2004), *Kiến thức cơ bản về hội nhập kinh tế quốc tế*, trang 47.
6. Chính phủ (2002), *Nghị định của Chính phủ về quản lý và xử lý nợ tồn đọng đối với DNNN, (69/2002/NĐ – CP)*
7. Lê Vinh Danh (1996), *Tiền và hoạt động Ngân hàng* , Nhà xuất bản chính trị quốc gia.
8. David cox, biên dịch (1997), *Nghiệp vụ ngân hàng hiện đại*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia
9. Đại học kinh tế quốc dân (2001), biên dịch Peter S.Rose, *Quản trị ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản tài chính.
10. Đại học kinh tế quốc dân (1993), biên dịch, Frederic S.Miskhin, *Tiền tệ ngân hàng & thị trường tài ch ính*, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật.

11. Đề án cơ cấu lại Ngân hàng thương mại Nhà nước. Website:
www.sbv.gov.vn
12. Đề án cổ phần hoá Ngân hàng Ngoại thương Việt nam
13. Đề án cổ phần hoá Ngân hàng Công thương Việt nam
14. Trần Thị Hà (2002), *Làm thế nào để có ngân hàng lớn về vốn điều lệ trong nền kinh tế thị trường định hướng Xã hội Chủ nghĩa*, Tạp chí Ngân hàng. số 12
15. Hiệp định thương mại Việt nam – Hoa kỳ.
16. Phí Trọng Hiền (2005), *Một số vấn đề xung quanh quá trình tái cơ cấu các NHTM NN*, tài liệu Hội thảo Tái cơ cấu NHTM NN: Thực trạng và triển vọng
17. Nguyễn Đắc Hưng (2005), *Kinh nghiệm tái cơ cấu lại các NHTM NN của Trung quốc và một số đề xuất đối với Việt nam*, tài liệu Hội thảo Tái cơ cấu NHTM NN: Thực trạng và triển vọng.
18. Luật các Tổ chức tín dụng (1997) và các văn bản hướng dẫn từ năm 2002-2005, Ngân hàng nhà nước Việt nam
19. Luật Ngân hàng nhà nước (1997), Nhà xuất bản chính trị quốc gia
20. Frederic S. Miskin, *The Economics of Money, Banking, and Financial and Market*. New York – 1992
21. Đỗ Hoài Nam (2003), *Một số vấn đề về công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở Việt nam*, Nhà xuất bản khoa học xã hội
22. Lê Hoàng Nga, Trà Liên Hoa (2006), *Nợ xấu của NHTM NN Việt nam: Cách nhìn trực diện*, Tạp chí thị trường tài chính tiền tệ, số 19/2006.
23. Ngân hàng nhà nước Việt nam (2001), *Đề án cơ cấu lại NHTM NN*
24. Ngân hàng Nhà nước Việt nam (2000), *Quyết định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước ban hành về việc phân loại tài sản có, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động ngân hàng của tổ chức tín dụng*, (488/2000/QĐ- NHNN)

25. Ngân hàng nhà nước Việt nam – Chuyên khảo(2002), *Nợ tồn đọng – các biện pháp phân loại, xử lý và ngăn ngừa ở Đông á.*
26. Ngân hàng Nhà nước Việt nam (2005), *Quyết định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước ban hành về việc phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng trong hoạt động ngân hàng của tổ chức tín dụng, (493/2005/QĐ- NHNN*
27. Ngân hàng Nhà nước Việt nam (2001), *Quyết định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước ban hành Điều lệ mẫu về tổ chức và hoạt động của công ty quản lý nợ và khai thác tài sản trực thuộc NHTM, (1990/2001/QĐ- NHNN*
28. Ngân hàng Ngoại thương (2001), *Đề án xử lý nợ tồn đọng, Hà nội*
29. Ngân hàng Ngoại thương (2003), *Thực tiễn hoạt động xử lý nợ tồn đọng tại Ngân hàng ngoại thương Việt nam; Giải pháp xử lý nợ xấu trong quá trình tái cơ cấu NHTM VN, Tài liệu hội thảo, NHNN VN*
30. Ngân hàng Nhà nước, *Hoàn thành dự án hiện đại hoá ngân hàng và hệ thống thanh toán do WB tài trợ, Hội nghị sơ kết 3 năm thực hiện chỉ thị 58/CT-TW về CNTT và tổng kết dự án WB: “HĐHNH và HTTT” tại Hà nội tháng 4/2004.*
31. Ngân hàng Nhà nước (2005), *Nâng cao năng lực quản trị rủi ro của các NHTM VN, (kỷ yếu hội thảo khoa học). Nhà xuất bản Phương đông*
32. Ngân hàng Nhà nước Việt nam (2003), *Tài liệu hội thảo về giải pháp xử lý nợ xấu trong quá trình tái cơ cấu ngân hàng thương mại Việt nam, Hà nội.*
33. Ngân hàng Nhà nước Việt nam (2003), *Tài liệu hội thảo về những thách thức của NHTM VN trong cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế, Hà nội*

34. Ngân hàng Nhà nước Việt nam (2003), *Tài liệu hội thảo Những thách thức của NHTM Việt nam trong cạnh tranh và hội nhập quốc tế.*
35. Ngân hàng Nhà nước Việt nam (2005), *Tài liệu hội thảo về tái cơ cấu Ngân hàng thương mại nhà nước Việt nam: thực trạng và triển vọng,* Hải phòng
36. Ngân hàng Nhà nước (2005), *Chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng đến năm 2010 và tầm nhìn 2020,* (kỷ yếu hội thảo khoa học). Nhà xuất bản Phương đông
37. Ngân hàng Nhà nước (2005), *Bàn về cổ phần hoá Ngân hàng thương mại nhà nước,* Nhà xuất bản thống kê.
38. Ngân hàng Nhà nước, *Những kinh nghiệm tốt nhất về tái cấu trúc ngân hàng,* Tp Hồ Chí Minh.
39. Ngân hàng Nhà nước Việt nam, Báo cáo hoạt động các năm 2001-2004
40. Ngân hàng Nhà nước (2006), *tài liệu hội thảo cải cách Ngân hàng Nhà nước,* tháng 3- Hà nội
41. Ngân hàng nhà nước (2005), *Báo cáo thường niên*
42. Đỗ Tất Ngọc, *Đổi mới tổ chức hoạt động của NHTM để phát triển và hội nhập quốc tế,* Tài liệu hội thảo “ Những thách thức của Ngân hàng thương mại Việt nam trong cạnh tranh và hội nhập quốc tế”, Ngân hàng nhà nước Việt nam, 9/2003.
43. Tô kim Ngọc (2004)- *Tuân thủ yêu cầu của Basel 1 tiêu chuẩn đo lường khả năng hội nhập của hệ thống NHTM Nhà nước,* Tạp chí ngân hàng số 11/2004
44. Lê Xuân Nghĩa, *Tiếp tục thực hiện tái cơ cấu ngân hàng thương mại nhà nước theo đề án,* Tạp chí tài chính số tháng 8/2004

45. Lê Xuân Nghĩa, *Một số vấn đề về chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020*, Tài liệu hội thảo khoa học về Vai trò của hệ thống ngân hàng trong 20 năm đổi mới ở Việt nam. Tháng 1/2006 – Hà nội.
46. Lê Xuân Nghĩa (2004), *Những vướng mắc và một số giải pháp thực hiện thành công cổ phần hoá NHTM NN*, Tạp chí NH số chuyên đề Cổ phần hoá.
47. Phạm Chí Quang (2000), *Cạnh tranh trong hoạt động ngân hàng giai đoạn hiện nay*, Tạp chí NH, số 6.
48. Supachai Panipakdi/Mark L.Clifford (2002), *Trung quốc và WTO*, Nhà xuất bản thế giới.
49. Peter S.Rose (2001), *Quản trị Ngân hàng thương mại*, Đại học kinh tế quốc dân, Nhà xuất bản tài chính.
50. Hoàng Xuân Quế (2002), *Nghiệp vụ Ngân hàng trung ương*, Nhà xuất bản thống kê
51. Tài liệu Hội thảo, *Bàn về cổ phần hoá Ngân hàng thương mại nhà nước*, Vụ chiến lược ngân hàng và Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt nam tổ chức tháng 8/2004.
52. Tạp chí Kinh tế phát triển (2003 –2004- 2005)
53. Tạp chí Ngân hàng (2003 – 2004 – 2005, 2006)
54. Bùi thị Thuỷ, Phan thị Diệu Hương, *Kinh nghiệm tái cơ cấu hệ thống ngân hàng thương mại một số nước Đông nam á*, Tài liệu hội thảo tái cơ cấu các NHTM NN, NHNN VN. Hà nội 2005.
55. Phạm Thị Tiêu (1973), *Ngân hàng* – Nhà xuất bản Vì sao, Sài gòn
56. Viện thông tin Khoa học xã hội (2002), *những thách thức của sự phát triển trong xã hội thông tin*, Nhà xuất bản khoa học xã hội.
57. Vũ Duy Tín, *Một số vấn đề về xây dựng mô hình quản trị rủi ro hiệu quả tại các NHTM Việt nam*, Tạp chí NH. số 18/2006.

58. Trang Web: www.sbv.gov.vn, *Vấn đề xử lý nợ tồn đọng của các NHTM*
59. Viện nghiên cứu khoa học Ngân hàng (2003), *Giải pháp xử lý nợ xấu trong tiến trình tái cơ cấu các NHTM Việt nam*, (kỷ yếu hội thảo). Nhà xuất bản thống kê Hà nội.

TIẾNG ANH

60. Charles W. Smithson & Clyfford W. Smith, *Financial Statemen Analysis*, Sixth Edition, Irwin 1998
61. China Daily (09/01/2004), *China speeds up reform on state-owned commercial*
62. The Asia week (2001- 2002 – 2003)
63. Worldbank, www.worldbank.org, *Banking sector review Vietnam June 2002*.
64. Asli Demirguc – Kunt & Ross Levine (1999), *Bank – Based and Market – Based Financial Systems*.

Websites:

1. www.sbv.gov.vn
2. www.worldbank.org
3. www.thebanker.com
4. www.mor.gov.vn
5. www.vneconomy.com.vn
6. www.vietcombank.com.vn
7. www.tintucvietnam.com
8. www.vtv.vn
9. www.vnexpress.net
10. www.federalreserve.gov

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Tóm tắt nội dung một số cam kết chủ yếu trong lĩnh vực ngân hàng khi Việt nam gia nhập WTO

1. Các tổ chức tín dụng nước ngoài được thiết lập hiện diện thương mại tại Việt nam dưới các hình thức như văn phòng đại diện, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, ngân hàng liên doanh, ngân hàng 100% vốn nước ngoài, công ty tài chính liên doanh và 100% vốn nước ngoài, công ty cho thuê tài chính liên doanh và 100% vốn nước ngoài. Kể từ ngày 01/04/2007, ngân hàng 100% vốn nước ngoài được phép thành lập tại Việt nam.

2. Các tổ chức tín dụng nước ngoài hoạt động tại Việt nam được phép cung ứng hầu hết các loại hình dịch vụ ngân hàng theo mô tả trong Phụ lục về dịch vụ tài chính ngân hàng kèm theo Hiệp định GATS như cho vay, nhận tiền gửi, cho thuê tài chính, kinh doanh ngoại tệ, các công cụ thị trường tiền tệ, các công cụ phái sinh, môi giới tiền tệ, quản lý tài sản, cung cấp dịch vụ thanh toán, tư vấn và thông tin tài chính.

3. Các chi nhánh ngân hàng nước ngoài được nhận tiền gửi VND không giới hạn từ các pháp nhân. Việc huy động tiền gửi VND từ các thể nhân Việt nam sẽ được nói lỏng trong vòng 5 năm theo lộ trình sau:

Ngày 1 tháng 1 năm 2007: 650% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2008: 800% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2009: 900% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2010: 1000% vốn pháp định được cấp

Ngày 1 tháng 1 năm 2011: Đối xử quốc gia đầy đủ

4. Chi nhánh ngân hàng nước ngoài không được phép mở các điểm giao dịch ngoài trụ sở chi nhánh, nhưng được giành đối xử quốc gia và đối xử tối huệ quốc đầy đủ trong việc thiết lập và vận hành hoạt động các máy rút tiền tự động

5. Các tổ chức tín dụng nước ngoài sẽ được phép phát hành thẻ tín dụng trên cơ sở đối xử quốc gia kể từ khi Việt nam gia nhập WTO.

6. Một ngân hàng thương mại nước ngoài có thể đồng thời mở một ngân hàng con và các chi nhánh hoạt động tại Việt nam. Các điều kiện cấp phép đối với ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ dựa trên các quy định an toàn và giải quyết các vấn đề như tỷ lệ an toàn vốn, khả năng thanh toán và quản trị doanh nghiệp. Ngoài ra, các tiêu chí đối với chi nhánh và ngân hàng 100% vốn nước ngoài sẽ được áp dụng trên cơ chế quản lý đối với chi nhánh ngân hàng nước ngoài bao gồm yêu cầu về vốn tối thiểu, theo thông lệ quốc tế đã được thừa nhận chung.

7. Các ngân hàng nước ngoài có thể tham gia góp vốn liên doanh với đối tác Việt nam với tỷ lệ góp vốn không vượt quá 50% vốn điều lệ của ngân hàng liên doanh. Tổng mức góp vốn mua cổ phần của các tổ chức, cá nhân nước ngoài tại từng ngân hàng thương mại cổ phần của Việt nam không được vượt quá 30% vốn điều lệ của ngân hàng đó, trừ khi pháp luật Việt nam có quy định khác hoặc được sự chấp thuận của cơ quan có thẩm quyền của Việt Nam.

8. Để thu hút được các ngân hàng lớn, có uy tín vào hoạt động tại thị trường Việt nam, trong cam kết cũng đã đưa ra yêu cầu về tổng tài sản có đối với tổ chức tín dụng nước ngoài muốn thành lập hiện diện thương mại tại Việt nam (cam kết này cũng đã được thể chế hoá trong Nghị định số 22 ban hành ngày 28 tháng 2 năm 2006), cụ thể để mở một chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Việt nam ngân hàng mẹ phải có tổng tài sản có trên 20 tỷ đô la Mỹ vào cuối năm trước thời điểm xin mở chi nhánh; mức yêu cầu tổng tài sản có đối với việc thành lập ngân hàng liên doanh hoặc ngân hàng con 100% vốn nước ngoài của ngân hàng nước ngoài là trên 10 tỷ đô la Mỹ; đối với việc xin phép mở công ty tài chính 100% vốn nước ngoài, công ty tài chính liên doanh, công ty cho thuê tài chính 100% vốn nước ngoài hoặc công ty cho

thuê tài chính liên doanh, các tổ chức tín dụng nước ngoài phải có tổng tài sản trên 10 tỷ đô la Mỹ vào cuối năm trước thời điểm xin phép.

Phụ lục 2: Các ngân hàng đứng đầu khu vực Đông Nam Á năm 2005

STT	Tên ngân hàng	Quốc tịch	Vốn điều lệ (tr USD)
1	DBS	Singapore	4.833
2	Oversea- Chinese B'nking Corp	Singapore	3.970
3	Maybank	Malaysia	3.059
4	Pucblic bank	Malaysia	2.021
5	Krung Thai Bank	Thai lan	1.337
6	Bangkok Bank	Thai lan	1.335
7	Bank Mandiri	Indonesia	1.232
8	RHB Bank Berhad	Malaysia	1.211
9	Bumiputra – Commerce Bank	Malaysia	1.117
10	AMMB Holdings	Malaysia	1.005
11	Kasikombank	Thai lan	996
12	Bank ot the Philippine Islands	Philippines	973
13	Bank Central Asia	Indonesia	849
14	Siam City Bank	Thai lan	735
15	Hong Leong Bank	Malaysia	714
16	Bank BNI	Indonesia	638
17	Bank ot Ayudhya	Thai lan	550
18	Thai Military Bank	Thai lan	527
19	Bank Dnamon Indonesia	Indonesia	499
20	Southern Bank Berhad	Malaysia	459

Nguồn: website: www.banker.com

**Phụ lục 3: Khả năng sinh lời của một số NH trên
thế giới và khu vực**

Đơn vị: %

A. Một số NHTM trên thế giới và khu vực					
ROE					
	2001	2002		2001	2002
Hàn quốc	18,26	17,86	Pháp	16,79	15,53
Ân độ	18,5	27,13	Đức	11,28	15,53
Singapore	12,52	15,44	Anh	18,1	12,57
Trung quốc	10,31	11,88	1000 NH lớn nhất	17,91	17,75
Đài loan	-11,32	3,27			16,51
ROA					
Fortis bank – Bỉ		0,69	ABN Amro – Hà lan		0,87
KBC		1,09	ING Bank – Hà lan		0,63
Credit Agricole Group– Pháp		0,71	HSBC- Anh		1,43
BNP Paribas – Pháp		0,89	Royal bank of Scotlan		1,09
Desche Bank- Đức		0,72	Citigroup – Mỹ		2,34
Hypo Vereinsbank - Đức		0,26	Bank of America		1,84

Nguồn: The banker [55]; NHNNVN [31]

**Phụ lục 4: Các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành về cổ phần hoá
các Doanh nghiệp nhà nước bao gồm:**

- Nghị định 64/2002/NĐ – CP ngày 19/6/2002 của Chính phủ về việc chuyển DNNN thành Công ty cổ phần.

- Thông tư số 76/2002/TT- BTC ngày 9/9/2002 của Bộ Tài chính hướng dẫn những vấn đề tài chính khi chuyển doanh nghiệp nhà nước thành Công ty cổ phần.

- Thông tư số 79/2002/TT- BTC ngày 12/9/2002 của Bộ tài chính hướng dẫn xác định giá trị doanh nghiệp khi chuyển DNNN thành Công ty cổ phần.

- Thông tư số 80/2002/TT- BTC ngày 12/9/2002 của Bộ tài chính hướng dẫn bảo lãnh phát hành và đấu giá bán cổ phần ra bên ngoài của các doanh nghiệp thực hiện cổ phần hoá.

- Chỉ thị số 11/2004/CT – TTg ngày 30/3/2004 của Thủ tướng Chính phủ về việc đẩy mạnh sắp xếp, đổi mới DNNN theo tinh thần Nghị quyết Trung ương 3, Nghị quyết Trung ương 9 (khoá IX) và tổ chức triển khai thực hiện Luật doanh nghiệp.

- Thông tư số 40/2004/TT – BTC ngày 13/5/2004 của Bộ tài chính hướng dẫn kế toán khi chuyển DNNN thành Công ty cổ phần.

- Thông tư số 43/2004/TT- BTC ngày 20/5/2004 của Bộ tài chính hướng dẫn xử lý lỗ phát sinh từ thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp đến thời điểm DNNN chính thức chuyển thành Công ty cổ phần.

**Phụ lục 5: Tình hình nợ nhóm 2, nợ xấu đến 31/12/2006
của NHCT Việt nam.**

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Số dư cuối năm 2005		Số dư đ ến 31/12/2006		Tăng, giảm so với đ ầu n ăm	
		Số tuyệt đối	Tỷ lệ % / Tổng dư nợ	Số tuyệt đối	Tỷ lệ % / Tổng dư nợ	Số tuyệt đối	Tỷ lệ % / Tổng dư nợ
01	Nợ nhóm 2	7.886	10,7%	4.001	5,0%	-3.885	5,70%
02	Nợ xấu	2.350	3,17%	1.101	1,38%	-1.249	1,79%

Nguồn: Tài liệu Hội nghị triển khai nhiệm vụ kinh doanh 2007 của NHCT Việt nam

**Phụ lục 6: Tỷ lệ nợ xấu phân theo loại hình doanh nghiệp của NHĐT&PT
Việt nam năm 2006**

Đơn vị: Triệu đồng

Loại hình doanh nghiệp	Tổng dư nợ	Dư nợ xấu	% nợ xấu/dư nợ theo loại hình DN	% nợ xấu/Tổng dư nợ
DNNN	33.898.672	10.300.961	30%	16%
DN có vốn đầu tư nước ngoài	2.430.342	660.325	27%	1%
DN khác	26.519.263	8.768.958	33%	14%

Nguồn: Báo cáo kết quả đánh giá rủi ro và quản lý rủi ro của BIDV

Phụ lục 7: Tỷ lệ nợ xấu theo quy mô doanh nghiệp năm 2006

Đơn vị: Triệu đồng

Quy mô	Tổng dư nợ	Dư nợ xấu	% nợ xấu/dư nợ cùng loại	% nợ xấu/Tổng dư nợ
Lớn	39.776.971	9.628.432	24%	16%
Trung bình	12.529.575	4.431.498	35%	7%
Nhỏ	7.514.230	2.642.814	35%	4%

Nguồn: Báo cáo kết quả đánh giá rủi ro và quản lý rủi ro của BIDV