

TÁI CẤU TRÚC NỀN KINH TẾ - NHÌN TỪ HOẠT ĐỘNG M&A TRONG HỆ THỐNG NGÂN HÀNG Ở VIỆT NAM

TS. Nguyễn Thị Việt Nga*

Hiện nay, chúng ta đang thực hiện tiến trình tái cấu trúc hệ thống ngân hàng Việt Nam mà trong đó mua bán, sáp nhập các ngân hàng lại với nhau được cho là một giải pháp hữu hiệu. Thực trạng sáp nhập của các ngân hàng đang trở thành một trong những vấn đề cho các chính khách, giới học thuật, kinh doanh mà cả những người dân - nhà đầu tư đều rất quan tâm. Tuy nhiên, các vụ mua bán và sáp nhập lại ngân hàng đang diễn ra còn nhiều vấn đề bất cập, không mang lại những hiệu quả, giá trị đích thực cho những cổ đông và ổn định phát triển nền kinh tế. Qua bài viết, tác giả sẽ đánh giá thực trạng mua bán và sáp nhập của hệ thống ngân hàng Việt Nam hiện nay, đưa ra một số giải pháp thúc đẩy hoạt động M&A trong hệ thống ngân hàng Việt Nam nhằm tái cấu trúc hệ thống ngân hàng, phát triển bền vững nền kinh tế.

• Từ khóa: ngân hàng, M&A, tái cấu trúc, kinh tế...

The current, we are implementing a process of restructuring the Vietnamese banking system in which mergers and acquisitions of banks are considered to be an effective solution. The merger of banks is becoming one of the problems for politicians, academics, businessmen and investors alike. However, mergers and acquisitions are facing many problems. It doesn't bring value to shareholders and stabilize the economy. According to the article, the author will assess the current situation of mergers and acquisitions of the Vietnamese banking system, providing some solutions to promote M & A activities in the Vietnamese banking system in order to restructure the system. Banks, sustainable economic development.

• Keywords: bank, M&A, restructure...

Ngày nhận bài: 3/11/2018

Ngày chuyển phân biên: 7/11/2018

Ngày nhận phân biên: 15/11/2018

Ngày chấp nhận đăng: 20/11/2018

I. Đặt vấn đề

Mergers and Acquisitions (M&A) là thuật ngữ chỉ sự thu tóm, mua bán, hợp nhất, sáp nhập giữa hai hay nhiều công ty với nhau. Hiểu theo cách đơn giản, M&A là những hoạt động nhằm mục tiêu giành quyền kiểm soát một công

ty hoặc một bộ phận công ty thông qua việc sở hữu một phần hay toàn bộ công ty đó. Như vậy, M&A sẽ làm thay đổi cấu trúc sở hữu của công ty, thay đổi cơ cấu cổ phần, tình hình tài sản và có thể cả phương thức hoạt động và quản trị tại công ty. Ở Việt Nam, các văn bản pháp quy và thông tin truyền thông sử dụng thuật ngữ “hợp nhất” và “sáp nhập” để chỉ M&A.

Điều 153 Luật Doanh nghiệp Việt Nam 2015 quy định “một hoặc một số công ty cùng loại (sau đây gọi là công ty bị sáp nhập)” có thể sáp nhập vào một công ty khác (sau đây gọi là công ty nhận sáp nhập) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang công ty nhận sáp nhập, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của công ty bị sáp nhập”. Đối với khái niệm hợp nhất, Điều 152 Luật này quy định “hai hoặc một số công ty cùng loại (sau đây gọi là công ty bị hợp nhất) có thể hợp nhất thành một công ty mới (sau đây là gọi là công ty hợp nhất) bằng cách chuyển toàn bộ tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp sang công ty hợp nhất, đồng thời chấm dứt sự tồn tại của các công ty bị hợp nhất”. Như vậy, hoạt động M&A trong ngành ngân hàng là việc hợp nhất, sáp nhập và thu tóm giữa các ngân hàng với nhau hay giữa các ngân hàng với các định chế phi tài chính khác.

Hoạt động mua lại và sáp nhập ngân hàng bắt nguồn từ những yếu kém nội tại của bản thân các

* Học viện Tài chính

ngân hàng và thực hiện chủ trương, chỉ đạo của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước để đạt các mục tiêu đề ra trong từng giai đoạn. Trong giai đoạn 2011- 2020, thực hiện đề án “Cơ cấu lại các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011 - 2015” với mục tiêu là xây dựng một hệ thống tổ chức tín dụng vững mạnh, theo lộ trình đã được phê duyệt thì đến năm 2017, hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam sẽ chỉ còn khoảng 20 ngân hàng và hình thành nên một số ngân hàng thương mại có quy mô lớn, khả năng cạnh tranh mà nổi trội lên là sự chi phối của các ngân hàng thương mại nhà nước trong hệ thống và đến năm 2020 phải có ít nhất 1 - 2 ngân hàng thương mại có quy mô và trình độ tương ứng với các ngân hàng trong khu vực để từng bước đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế. Với mục tiêu đặt ra, ngân hàng nhà nước đã đưa ra một loạt các yêu cầu bắt buộc đối với các ngân hàng như vốn tối thiểu phải từ 3.000 tỷ đồng, yêu cầu về tính thanh khoản, tỷ lệ nợ xấu...

II. Thực trạng mua bán và sáp nhập ngân hàng trong hệ thống ngân hàng Việt Nam hiện nay

Trong quá trình hình thành và phát triển hệ thống các tổ chức tín dụng của Việt Nam đã có nhiều cuộc sáp nhập, giải thể và mỗi giai đoạn như thế đều phụ thuộc vào định hướng, mục tiêu phát triển ngành do Ngân hàng nhà nước Việt Nam đưa ra.

Giai đoạn 1997 - 2004 xuất hiện nhiều vụ sáp nhập của ngân hàng thương mại cổ phần nông thôn vào ngân hàng thương mại cổ phần đô thị như Ngân hàng Tân Hiệp sáp nhập vào Ngân hàng Đông Á, Ngân hàng Thanh Thắng sáp nhập vào Ngân hàng Sài Gòn thương tín... Đặc biệt là sự sáp nhập của ba ngân hàng Đồng Tháp Đại Nam và Cái Sắn vào Ngân hàng Phương Nam. Nguyên nhân những vụ sáp nhập này do những ngân hàng nhỏ hoạt động kinh doanh kém hiệu quả, mặt khác những ngân hàng nông thôn này muốn sáp nhập để phát triển thành ngân hàng thương mại đô thị mạnh hơn.

Sau Nghị định số 10/2011/NĐ-CP ngày 26/1/2011 của Chính phủ về việc bắt buộc các ngân hàng thương mại tăng vốn điều lệ lên 3.000 tỷ đồng thì mở màn là vụ sáp nhập của ba ngân

hàng Đệ Nhất, Tín Nghĩa và Sài Gòn vào tháng 12/2011 để hình thành nên Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn. Nguyên nhân là do ba ngân hàng này gặp khó khăn về thanh khoản, dùng vốn ngắn hạn cho vay trung và dài hạn, mặt khác mỗi ngân hàng chỉ có số vốn khoảng 1.000 tỷ đồng. Trước tình hình đó, Ngân hàng Nhà nước đã hỗ trợ thanh khoản cho ba ngân hàng và họ đã tự nguyện hợp nhất để phát huy thế mạnh, hỗ trợ cho nhau để xây dựng thành một ngân hàng lớn hơn. Tuy nhiên, về khách quan đây chỉ là sự hợp nhất mang tính chất cơ học chứ vụ sáp nhập này chưa mang lại tính hiệu quả về kinh tế cũng như phát triển xã hội.

Vào tháng 8/2012 Ngân hàng thương mại cổ phần phát triển nhà Hà Nội (Habubank) bị sáp nhập vào Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội (SHB). Ngân hàng Habubank khi đó được coi là ngân hàng có nợ xấu cao 32% do khách hàng Vinashin vay khoảng 3.700 tỷ đồng không có khả năng trả nợ. Khi sáp nhập vào SHB, thương hiệu Habubank đã xây dựng từ năm 1989 vĩnh viễn biến mất, giá trị cổ phiếu được đánh giá 1 Habubank = 0,75 SHB, các thành viên trong hội đồng quản trị Habubank không có trong SHB mới.

Không giống như những vụ sáp nhập trên khi vào tháng 12/2013 Ngân hàng Đại Á (DaiABank) đã sáp nhập với Ngân hàng phát triển thành phố Hồ Chí Minh (HDBank) sau sáp nhập có vốn điều lệ 8.100 tỷ đồng, tỷ lệ hoán đổi cổ phiếu của ngân hàng Đại Á sang HD là 1:1. Đây có thể coi là thương vụ sáp nhập đầu tiên trong lịch sử khi hai bên đều là những ngân hàng tương đối tốt, không có vấn đề gì về năng lực tài chính, tự nguyện sáp nhập để tạo nên một ngân hàng có tiềm lực mạnh, năng lực cạnh tranh lớn hơn trên thương trường.

Tháng 1/2015 vụ sáp nhập ngân hàng này cũng được coi là đầu tiên trong lịch sử khi từ một ngân hàng thương mại cổ phần thành ngân hàng trách nhiệm hữu hạn một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu là vụ việc của Ngân hàng thương mại cổ phần Xây dựng Việt Nam. Đây là ngân hàng với tôn chỉ hoạt động là ngân hàng thương mại đa năng tập trung ưu tiên phục vụ

lĩnh vực xây dựng. Sau một thời gian dài hoạt động không hiệu quả, bị mất vốn do nợ xấu, ngân hàng không thông qua được phương án bổ sung vốn điều lệ để đảm bảo giá trị thực của vốn điều lệ tối thiểu nên Ngân hàng Nhà nước mua lại toàn bộ cổ phần của ngân hàng này với mức giá 0 đồng và giao cho Ngân hàng ngoại thương Việt Nam quản trị, điều hành.

Tháng 4/2015, ngân hàng tiếp theo bị định giá 0 đồng và chuyển giao cho Ngân hàng công thương Việt Nam quản lý là Ngân hàng thương mại cổ phần Đại Dương (Ocean Bank) do ngân hàng này bị mất hết vốn và ban lãnh đạo điều hành lâm vào vòng lao lý.

Tính đến thời điểm hiện nay do áp lực về tăng vốn điều lệ, sự quản lý lỏng lẻo thì một số ngân hàng cũng đang tiến hành sáp nhập như Ngân hàng thương mại Sài Gòn (Saigon Bank) vào Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank); Ngân hàng phát triển nhà Đồng bằng sông Cửu Long (MHB) vào Ngân hàng đầu tư & phát triển Việt Nam (BIDV); Ngân hàng xăng dầu (PG Bank) vào Ngân hàng Công thương Việt Nam (Vietinbank); Ngân hàng Phương Nam (Southern Bank) vào Ngân hàng Sài Gòn Thương tín (Sacombank); Ngân hàng Mê Kông (MDB) vào Ngân hàng Hàng hải Việt Nam (Maritime Bank)....

III. Đánh giá thực trạng mua bán và sáp nhập các ngân hàng trong hệ thống Ngân hàng Việt Nam hiện nay

1. Lợi ích từ việc mua bán và sáp nhập ngân hàng trong hệ thống Ngân hàng Việt Nam

Thứ nhất, việc giảm số lượng các ngân hàng thương mại giúp cho Ngân hàng Nhà nước dễ dàng hơn trong công tác quản lý, thực thi các quy định và giám sát hệ thống các tổ chức tín dụng một cách tốt nhất.

Thứ hai, thông qua việc mua bán và sáp nhập các ngân hàng sẽ loại bỏ được những ngân hàng yếu kém, quy mô nhỏ, thiếu vốn. Việc giảm các ngân hàng yếu kém này là tránh những nguy cơ rủi ro cho hệ thống ngân hàng Việt Nam.

Thứ ba, việc sáp nhập sẽ giúp cho các ngân hàng thương mại lớn mở rộng hơn mạng lưới các chi nhánh của mình, mở rộng thị phần và đặc biệt

những ngân hàng này sẽ sẵn sàng cung ứng vốn cho nền kinh tế nhiều hơn.

Thứ tư, các ngân hàng sau sáp nhập tiếp tục tận dụng được các thế mạnh trước đây của từng tổ chức, đồng thời phối kết hợp các thế mạnh với nhau để tạo hợp lực, nâng tầm vị thế của ngân hàng sau sáp nhập. Đặc biệt sau khi sáp nhập có những biện pháp xử lý hiệu quả, giảm thiểu được các tổn thất phát sinh, nhất là vấn đề nợ xấu.

2. Những tác dụng tiêu cực trong việc mua bán và sáp nhập các ngân hàng

Bên cạnh những lợi ích từ việc mua bán và sáp nhập các ngân hàng thì chúng ta cần nhìn nhận vấn đề này một cách khách quan. Hoạt động này gây ra sự biến động mạnh mẽ về cơ cấu tổ chức, nhân lực nhưng vẫn có một số vấn đề sau:

Thứ nhất, mua bán, sáp nhập bằng tiền “ảo”, vốn “ảo” hay việc một nhóm người, thậm chí một vài cá nhân tiến hành mua bán, sáp nhập NHTM quy mô hàng nghìn tỷ đồng, song thực tế tiềm lực tài chính rất hạn chế và số vốn thực dành để mua bán, sáp nhập ngân hàng thấp xa so với báo cáo công khai. Thông qua các thủ thuật tài chính tinh vi, họ thực hiện mua bán, sáp nhập ngân hàng theo mô hình “mượn đầu heo nấu cháo” nghĩa là dùng tiền của người khác, của doanh nghiệp, tổ chức khác, thậm chí ngay của ngân hàng mà họ định mua bán, sáp nhập để thôn tính, giành quyền kiểm soát, làm chủ ngân hàng mà hầu như không phải bỏ ra một đồng vốn nào của mình. Hậu quả của những vụ mua bán, sáp nhập kiểu này là những vấn đề yếu kém của NHTM bị mua bán, sáp nhập không những không được xử lý mà còn phát sinh thêm những rắc rối, những vấn đề phức tạp do “ông chủ” mới của NHTM không những không có thực lực mà thậm chí có âm mưu thôn tính phần tài sản còn lại của NHTM, biến NHTM “con bệnh” thành “xác sống”.

Thứ hai, xác định sai các quyền và nghĩa vụ của NHTM bị mua bán, sáp nhập nhằm chiếm đoạt NHTM với giá rẻ, cưỡng ép biến NHTM đó thành công cụ phục vụ lợi ích của một nhóm thông qua tước đoạt tài sản của người khác. Hiện tượng phổ biến là phóng đại các nghĩa vụ, khó khăn, tài sản nợ, nợ xấu của NHTM đồng thời

đánh giá thấp các khả năng, cơ hội, tài sản có của NHTM, thậm chí tung tin đồn thất thiệt làm mất uy tín của NHTM, của chủ sở hữu hiện có... Để dễ bề thôn tính ngân hàng với giá rẻ mạt. Lỗ hỏng này có tác hại lớn về kinh tế - xã hội do vừa gây thiệt hại cho người chủ chân chính của NHTM, đẩy họ vào tình thế khó khăn quá mức so với thực tế, vừa thêm vào đội ngũ chủ sở hữu ngân hàng những kẻ tham lam, vô đạo đức, theo đó làm giảm niềm tin vào hệ thống tài chính và suy giảm uy tín của hệ thống NHTM.

Thứ ba, hoạt động mua bán và sáp nhập sẽ gây ra sự biến động mạnh mẽ về cơ cấu tổ chức, nhân lực... từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến quyền lợi của các cổ đông thiểu số, pha trộn văn hóa doanh nghiệp cũng như khiến một bộ phận nhân viên bị mất việc làm.

3. Những khó khăn khi thực hiện mua bán và sáp nhập các ngân hàng

Trong tiến trình tái cấu trúc hệ thống ngân hàng, việc sáp nhập các ngân hàng với nhau để hình thành hệ thống mới vững mạnh sẽ gặp vô vàn khó khăn, thách thức. Tuy nhiên, có đạt kết quả như mong muốn hay không lại tùy thuộc vào ý chí quyết tâm của các lãnh đạo ngân hàng. Trong khi thực hiện các thương vụ sáp nhập có một số khó khăn thường gặp như sau:

Thứ nhất, những quy định của pháp luật hiện hành trong hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp chưa được chuẩn hóa, không thống nhất. Mỗi luật điều chỉnh hoạt động mua lại và sáp nhập từ một góc độ khác nhau. Luật Doanh nghiệp quy định về mua lại và sáp nhập như hình thức tổ chức lại doanh nghiệp, Luật Đầu tư quy định như hình thức đầu tư trực tiếp. Luật Chứng khoán quy định như là hình thức đầu tư gián tiếp. Luật Cạnh tranh quy định như là hình thức tập trung kinh tế thuộc nhóm các hành vi hạn chế cạnh tranh...

Thứ hai, khó khăn trong việc thương lượng giữa các bên vì trong quá trình mua bán và sáp nhập cần dựa vào thông tin, số liệu xác thực dựa trên giá trị ở sổ sách, giá trị thực và giá trị thị trường. Do vậy, những ngân hàng tham gia vào thương vụ phải công khai rõ ràng về vốn, tài sản, nợ xấu, sở hữu chéo...

Thứ ba, vấn đề nhân sự sau khi sáp nhập. Việc sáp nhập ngân hàng nhỏ vào ngân hàng lớn cũng đụng phải vấn đề người lao động. Giám đốc các chi nhánh, phòng giao dịch, trưởng phó ban các phòng ban, giám đốc các công ty con, trung tâm thẻ... của ngân hàng nhỏ sẽ hợp nhất với chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng nhận sáp nhập. Lúc này việc bố trí lại lao động phù hợp với nhu cầu công việc của ngân hàng lớn tất yếu diễn ra. Nên vấn đề về nhân sự sau khi sáp nhập là một vấn đề lớn cần phải giải quyết triệt để nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

IV. Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện việc mua bán và sáp nhập các ngân hàng trong hệ thống Ngân hàng Việt Nam

1. Hoàn thiện hệ thống pháp luật về việc mua bán và sáp nhập các ngân hàng

Xây dựng tập trung và có hệ thống đối với quy định của pháp luật về hoạt động mua lại và sáp nhập ngân hàng thương mại với hoạt động mua lại, sáp nhập, hợp nhất và đầu tư mua cổ phần để trở thành cổ đông chiến lược trong Luật Các tổ chức tín dụng với tư cách là đạo luật điều chỉnh chuyên ngành, theo đó cần có các định nghĩa, khái niệm, hình thức, điều kiện, quy trình và hợp đồng mua lại và sáp nhập ngân hàng cụ thể. Đồng thời với tư cách là một hình thức tập trung kinh tế bị điều chỉnh bởi các quy định của pháp luật cạnh tranh, các quy định về mua lại và sáp nhập ngân hàng cần phải phù hợp, đáp ứng các điều kiện về kiểm soát cạnh tranh không lành mạnh, về thị phần, thị trường liên quan... Để tránh việc độc quyền, hạn chế cạnh tranh trên thị trường ngân hàng.

2. Đánh giá đúng một số tiêu chí quan trọng trong việc mua bán và sáp nhập các ngân hàng

Thứ nhất, đánh giá quy mô vốn. Đối với một số ngân hàng, tăng trưởng thông qua quá trình mua bán và sáp nhập là một chiến lược để phát triển nhanh và mạnh. Với những trường hợp này, quy mô vốn là một trong các yếu tố để lựa chọn đối tác mục tiêu, đặc biệt là trong các điều kiện sức ép cạnh tranh trên thị trường về quy mô rất khốc liệt. Nhiều ngân hàng xem xét và đánh giá quy mô vốn của các đối tượng mục tiêu tiềm năng dựa vào các khoản mục trên bảng cân đối

kế toán như quy mô vốn điều lệ, vốn khác và các quỹ. Tuy nhiên, thực chất của tài sản trên giấy tờ trông có thể “sạch” nhưng khi thương vụ hoàn thành thì mới phát hiện ra các số liệu này không phản ánh đúng thực tế giá trị.

Thứ hai, đánh giá đúng giá trị của hệ thống công nghệ thông tin. Trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0, công nghệ thông tin được ví như là huyết mạch của một ngân hàng, đảm bảo quá trình hoạt động được thông suốt và hiệu quả. Với lượng giao dịch khổng lồ, đòi hỏi phải được xử lý nhanh chóng, đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng thì việc xây dựng một kiến trúc công nghệ thông tin tiên tiến, hiện đại hướng đến nhu cầu kinh doanh là một trong những điều kiện tiên quyết, đảm bảo năng lực cạnh tranh cho các ngân hàng.

Trong thực tế, nhiều thương vụ khi đi sâu vào đánh giá kiến trúc và hạ tầng công nghệ thì mới thấy mặc dù bên ngoài vẫn được coi là ngân hàng rất “xịn” về công nghệ thông tin nhưng thực chất, các tổ chức này chưa xây dựng được một kiến trúc tổng thể về công nghệ, hoặc đã xây dựng được kế hoạch tổng thể về phát triển kiến trúc và hạ tầng công nghệ nhưng chi phí cam kết hoàn thiện lại là một con số khổng lồ. Việc kiểm soát chi phí công nghệ thông tin đã cam kết, đánh giá này còn có ý nghĩa quan trọng trong việc xây dựng kế hoạch tích hợp sau sáp nhập mà trong đó tích hợp hệ thống công nghệ thông tin là một cấu phần vô cùng quan trọng, đảm bảo thay đổi về mặt chất cho tổ chức sau sáp nhập.

Thứ ba, đánh giá về mạng lưới phân phối. Thông thường, mạng lưới kênh phân phối với mật độ phủ dày là một trong những yếu tố có sức thu hút lớn trong các thương vụ M&A. Các ngân hàng đặc biệt chú ý đến mạng lưới chi nhánh, mạng lưới ATM, kênh phân phối điện tử để đánh giá khả năng cung ứng sản phẩm và dịch vụ tới khách hàng của đối tác mục tiêu. Khi đánh giá hệ thống kênh phân phối của đối tác mục tiêu, hầu hết các nhà đầu tư thường dựa vào các yếu tố trực quan, có thể quan sát được như số lượng và quy mô. Hoặc trong một vài thương vụ, yếu tố địa lý vùng miền của kênh phân phối cũng có những sức hút nhất định.

Nếu đánh giá mạng lưới phân phối không chính xác thì sau khi mua bán và sáp nhập sẽ xảy ra trường hợp phải đóng cửa hoặc di dời các điểm phân phối trong giai đoạn hậu sáp nhập, làm tăng thêm đáng kể chi phí M&A cho thương vụ hoặc nhiều ngân hàng chưa tính đến chi phí cải tạo và đổi mới hình ảnh của mạng lưới kênh phân phối được tiếp quản từ đối tác mục tiêu, do đó khi tiến hành triển khai thực tế, sẽ có những yếu tố không lường trước được, ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình mua bán, sáp nhập.

3. Lựa chọn thời điểm giao dịch M&A và minh bạch thông tin

Trong thời điểm hiện nay, các ngân hàng thương mại Việt Nam cần có thái độ tích cực và chủ động tham gia vào xu hướng M&A này, cần có quan điểm tích cực, xem sáp nhập và mua lại giữa các ngân hàng với các ngân hàng và doanh nghiệp phi ngân hàng trong và ngoài nước là một tất yếu, khách quan, được nghiên cứu, sử dụng phù hợp với chiến lược phát triển và kinh doanh của từng ngân hàng.

Với các NHTM Việt Nam đã có thương hiệu, có thị phần vững chắc, đương nhiên sẽ có tính chủ động cao trong việc tìm kiếm con đường đi của riêng mình. Việc các đối tác chiến lược nước ngoài nắm giữ 10 - 15% thậm chí 20% cổ phần chưa thể có sức chi phối hoàn toàn với các hoạt động của ngân hàng. Các đối tác sẽ mang lại cho ngân hàng những giá trị mới về quản trị tài chính, quản trị rủi ro, những kinh nghiệm và kỹ năng quốc tế - vốn là điểm yếu và rất cần thiết với các NHTM Việt Nam trong quá trình hội nhập.

Các ngân hàng cần có sự nghiên cứu, đào sâu về hoạt động sáp nhập và mua lại ngân hàng và học hỏi kinh nghiệm của các ngân hàng trên thế giới đã thực hiện sáp nhập và mua lại nhằm mục đích chuẩn bị tốt cho hoạt động sáp nhập và mua lại trong tương lai nếu ngân hàng có thể tiến hành và có thể phòng vệ tốt trước nguy cơ bị thôn tính.

Để tạo được sự tin cậy cho các đối tác thì thông tin về ngân hàng cần phải được minh bạch, rõ ràng. Các ngân hàng cần tích cực hơn nữa trong việc minh bạch hóa các thông tin tài chính. Và cách tốt nhất đó là định kỳ cung cấp các thông tin tài chính về hoạt động của mình trên các phương

tiện thông tin đại chúng và nhanh chóng niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán tập trung.

4. **Đẩy mạnh việc thanh tra, giám sát của Ngân hàng Nhà nước đối với hoạt động M&A**

Thứ nhất, tiếp tục xây dựng và hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về thanh tra giám sát. Ngân hàng Nhà nước thường xuyên phối hợp với các Bộ, ngành tổ chức có liên quan hoàn thiện khung pháp lý cho thị trường mua bán, xử lý nợ, tài sản bảo đảm, trách nhiệm của người đi vay, quyền hạn của chủ nợ, khuyến khích, tạo điều kiện cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước tham gia mua, bán nợ xấu, tài sản đảm bảo, qua đó góp phần minh bạch, lành mạnh hóa tình hình tài chính của các doanh nghiệp và các tổ chức tín dụng, giảm thiểu rủi ro trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Thứ hai, tập trung triển khai lộ trình thực hiện các chuẩn mực an toàn theo quy định Basel II đối với các tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Tiếp tục đẩy mạnh triển khai rộng rãi phương pháp thanh tra, giám sát pháp nhân kết hợp thanh tra. Giám sát rủi ro và dần tiến tới áp dụng phương pháp thanh tra, giám sát an toàn vĩ mô và vi mô trên cơ sở rủi ro theo thông lệ chuẩn mực quốc tế, từng bước xây dựng, củng cố cơ sở hạ tầng giám sát có hiệu quả để đảm bảo công tác giám sát thực sự trở thành công cụ hữu hiệu trong việc phát hiện, cảnh báo rủi ro và vi phạm pháp luật, đặc biệt là trong việc triển khai các chuẩn mực an toàn mới, thực hiện các biện pháp xử lý nợ xấu, nâng cao chất lượng tín dụng.

5. **Cần sắp xếp lại cơ cấu nhân sự sao cho hợp lý sau khi mua bán và sáp nhập**

Sau khi thực hiện việc sáp nhập, đội ngũ nhân sự có thay đổi rất lớn. Công tác sắp xếp ắt hẳn sẽ không làm hiệu quả hết tất cả mọi người, môi trường làm việc thay đổi, cán bộ quản lý trực tiếp thay đổi dẫn đến những xáo trộn trong công việc của nhân viên, vì vậy để giải quyết vấn đề trên cần thực hiện đồng bộ một số giải pháp sau:

Thứ nhất, các bên ngân hàng cần thỏa thuận kế hoạch cụ thể về phương án sử dụng lao động và chế độ lương, thưởng cho người lao động hậu M&A. Việc giải quyết ổn thỏa các chính sách này nhằm giúp nhân sự có thể yên tâm dốc toàn

tâm toàn lực cống hiến cho công ty, đồng thời đảm bảo tính ổn định trong nội bộ ngân hàng mới. Do đó, ngân hàng đứng ra mua lại cần tạo điều kiện để nhân viên làm quen trong công việc hậu thương vụ M&A. Đây là một trong những việc làm khó khăn nhất nhưng có thể thực hiện được, nhưng quan trọng nhất là để đảm bảo đội ngũ nhân viên của mình.

Thứ hai, phân loại nhân viên để đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao sau M&A, nếu có rủi ro quá lớn trong việc đào tạo lại nguồn nhân lực không thể sử dụng thì ngân hàng mới có thể chấm dứt hợp đồng lao động và có thể trả trợ cấp mất việc trong trường hợp cần thiết. Vì đây là một trong những cách giúp ngân hàng mới sau M&A giải quyết vấn đề nhân sự không đáp ứng yêu cầu làm việc cũng như góp phần tạo động lực cho người lao động có ý thức nâng cao tay nghề làm việc của bản thân. Tuy nhiên, các ngân hàng sau khi mua bán và sáp nhập nên có một khoảng thời gian để có thể đánh giá chính xác năng lực của người lao động để tránh mất đi những nhân tài.

Tóm lại, ở Việt Nam hiện nay tiềm ẩn nhu cầu phát triển hoạt động M&A là rất lớn và sẽ góp phần tái cấu trúc và nâng cao năng lực cạnh tranh đối với ngành Ngân hàng Việt Nam. Tác giả đưa ra một số giải pháp thiết thực xuất phát từ thực tế để hoạt động M&A các ngân hàng trong hệ thống diễn ra một cách hiệu quả nhất. Tất cả các giải pháp trên phải thực hiện một cách đồng bộ, thiếu một trong các giải pháp thì hiệu quả sẽ giảm hoặc không đạt.

Tài liệu tham khảo:

PGS.TS. Đoàn Thanh Hà (2016) "Tăng cường giám sát đảm bảo an toàn hệ thống ngân hàng Việt Nam" *Tạp chí Tài chính* kỳ 2 tháng 2/2016.

Nguyễn Thị Phụng và nhóm nghiên cứu (2017) "Thực trạng và giải pháp công tác thanh tra đối với các tổ chức tín dụng trong nước ở Việt Nam" *Tạp chí Ngân hàng*, Số 23, tháng 12/2017.

Báo cáo thường niên của NHNN các năm 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017.

Webside Ủy ban Chứng khoán và Ngân hàng Thương mại Việt Nam.