

*Hội thảo quốc tế: “Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng:*

*Kinh nghiệm quốc tế và hàm ý cho Việt Nam”*

**TÁI CẤU TRÚC HỆ THỐNG NGÂN HÀNG:**

**KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ**

**MỘT SỐ HÀM Ý VỀ TƯ DUY CHO VIỆT NAM**

**PGS.TS. Nguyễn Hồng Sơn**

*Hà Nội, ngày 21 tháng 12 năm 2011*

# **“Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng: Kinh nghiệm Quốc tế và một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam”**

---

**I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TÁI CẤU TRÚC HỆ THỐNG NGÂN HÀNG:  
TỔNG QUAN KINH NGHIỆM QUỐC TẾ**

**II. BÀI HỌC KINH NGHIỆM TÁI CẤU TRÚC THÀNH CÔNG VÀ  
MỘT SỐ HÀM Ý VỀ TƯ DUY CHO VIỆT NAM**

# **I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TÁI CẤU TRÚC HỆ THỐNG NGÂN HÀNG: TỔNG QUAN KINH NGHIỆM QUỐC TẾ**

**1.1. Lý do tái cấu trúc**

**1.2. Đối tượng tái cấu trúc**

**1.3. Phương thức tái cấu trúc**

**1.4. Những khó khăn và rủi ro của việc thực hiện tái cấu trúc**

## **I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TÁI CẤU TRÚC HỆ THỐNG NGÂN HÀNG: TỔNG QUAN KINH NGHIỆM QUỐC TẾ**

### **1.1. Lý do tái cấu trúc:**

**Hệ thống ngân hàng rơi vào khủng hoảng, kéo theo nguy cơ khủng hoảng kinh tế-xã hội hoặc một ngân hàng lớn bị rơi vào khủng hoảng, có nguy cơ lan rộng ra toàn hệ thống.**

**1997-1998: Thái Lan, Malaysia, Indonesia, Hàn Quốc...**

## 1.2. Đối tượng tái cấu trúc

- *Xét theo nghĩa rộng*: Tái cấu trúc toàn bộ hệ thống ngân hàng: i) Ngân hàng Trung ương; ii) Các ngân hàng thương mại; iii) Các công ty tài chính...
- *Xét theo nghĩa hẹp*: Tái cấu trúc từng cấu phần riêng biệt kể trên hoặc từng ngân hàng đơn lẻ nhưng có vị trí quan trọng trong hệ thống ngân hàng.

### **1.3. Phương thức tái cấu trúc: Đa dạng**

- i) Điều chỉnh hoặc xây dựng khung khổ pháp luật (Luật phá sản, luật về mua bán và sáp nhập, quy định về giải quyết tranh chấp...) và các cơ chế, chính sách cho điều tiết (Bảo hiểm tiền gửi, trích lập dự phòng, quy định vốn tối thiểu, chuẩn mực kế toán phù hợp với quốc tế...), giám sát và đánh giá theo chuẩn mực quốc tế.
- ii) Thành lập cơ quan chuyên trách thực hiện quá trình tái cấu trúc.
- iii) Xử lý nợ khó đòi hay nợ không hiệu quả (NPL).

### **1.3. Phương thức tái cấu trúc: Đa dạng (tiếp)**

- iv) Tái cấp vốn (Chính phủ bơm vốn hoặc mua cổ phiếu để nắm giữ quyền quản lý; Sáp nhập các ngân hàng trong nước với ngân hàng nước ngoài hoặc các ngân hàng trong nước với nhau; Thay đổi cơ cấu sở hữu ....).
- v) Xử lý nợ doanh nghiệp (thông qua công ty mua bán nợ...).
- vi) Đổi mới quản trị, công nghệ và nhân lực...

# “Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng: Kinh nghiệm Quốc tế và một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam”

## Các thể chế thực hiện Tái cấu trúc Hệ thống Ngân hàng

	NPL Management	Bank Recapitalization	Mediation of Debt Workout
<b>Indonesia</b>	IBRA (Indonesian Bank Restructuring Authority)	IBRA	Jakarta Initiative Task Force
<b>Korea</b>	KAMCO (Korea Asset Management Corporation)	Korea Deposit Insurance Corporation	Corporate Restructuring Coordination Committee
<b>Malaysia</b>	Danaharta	Danamodal	CDRC (Corporate Debt Restructuring Committee)
<b>Thailand</b>	TMAC	Financial Institutions Development Fund	CDRAC (Corporate Debt Restructuring Advisory Committee)



# “Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng: Kinh nghiệm Quốc tế và một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam”

## Một số hình thức tái cấu trúc đối với các tổ chức tài chính yếu kém

	Đóng cửa	Nhà nước mua	Sáp nhập
<b>Indonesia</b>	64 ngân hàng (18%)	12 NHTM (20%)	4 trong số 7 ngân hàng nhà nước được sáp nhập thành 1 ngân hàng (54%)
<b>Korea</b>	5 NHTM, 17 ngân hàng bán buôn (merchant banks) và hơn 100 tổ chức tài chính phi ngân hàng (15%)	4 NHTM (25%)	9 ngân hàng và 2 ngân hàng bán buôn (merchant bank) để thành lập 4 NHTM mới (15%)
<b>Malaysia</b>	Không	1 NHTM, 1 ngân hàng bán buôn (merchant bank) và 3 công ty tài chính đặt dưới sự kiểm soát của ngân hàng trung ương (12%)	6 thương vụ sáp nhập giữa công ty tài chính và NHTM (2%)
<b>Thailand</b>	57 công ty tài chính (11%), 1 NHTM (2%)	7 NHTM (13-15%), 12 Công ty tài chính (2.2%)	5 NHTM và 13 công ty tài chính được sáp nhập thành 3 ngân hàng (20%)

# “Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng: Kinh nghiệm Quốc tế và một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam”

## Xử lý nợ không hiệu quả

	Indonesia	Korea	Malaysia	Thailand
Công ty quản lý tài sản theo mô hình tập trung mua các tài sản với mức giá hỗ trợ	Có	Tài sản được mua ban đầu với giá cao hơn mức giá cân bằng của thị trường (có thể truy đòi). Từ tháng 2/1998, giao dịch mua được thực hiện hướng tới giá thị trường	Tài sản được định giá bởi công ty kiểm toán độc lập	Không áp dụng
Loại tài sản được chuyển giao	Tài sản kém chất lượng nhất	Không có chiến lược cụ thể	Khoản cho vay lớn hơn 5 triệu ringgit và phần lớn các khoản vay được đảm bảo bởi bất động sản hoặc cổ phiếu.	Không áp dụng

# “Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng: Kinh nghiệm Quốc tế và một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam”

## Những thay đổi trong quản trị và quản lý ngân hàng

Quốc gia	Quản trị ngân hàng		Quản lý ngân hàng	
	Thành viên Hội đồng quản trị độc lập bên ngoài	Những thay đổi về ban lãnh đạo cấp cao tại các ngân hàng trong nước	Chính sách đãi ngộ dựa trên kết quả công việc	Thuê chuyên gia nước ngoài tại các ngân hàng trong nước
<b>Indonesia</b>	Ít/hiếm	Thay đổi quản lý tại ngân hàng nhà nước	Ít/hiếm	Hạn chế
<b>Hàn quốc</b>	2/3 số lượng thành viên HĐQT	Có sự thay đổi ở 6 trong 11 ngân hàng lớn	Đang bắt đầu áp dụng	Thường xuyên/tương đối phổ biến
<b>Malaysia</b>	Đã áp dụng	Có sự thay đổi ở 01 trong số 33 ngân hàng	Hạn chế	Ít/hiếm
<b>Thailand</b>	Đã áp dụng	Có sự thay đổi ở 3 trong số 11 ngân hàng	Hạn chế	Thường xuyên/tương đối phổ biến

## **1.4. Những khó khăn và rủi ro của việc thực hiện tái cấu trúc**

*Một là, **Rủi ro kéo dài, không dứt điểm** do thiếu cơ sở luật pháp, khoa học (cơ sở dữ liệu...) và năng lực thể chế cho việc tái cấu trúc hệ thống (ví dụ, cơ chế xử lý tài sản).*

*Hai là, **Rủi ro lệ thuộc vào ngân hàng nước ngoài** do tỷ lệ các ngân hàng ở trong tình trạng thiếu thanh khoản và có tài sản xấu chiếm tỷ trọng lớn; Số lượng ngân hàng hoạt động hiệu quả để có khả năng mua lại, thôn tóm ít hơn nhiều so với số lượng các ngân hàng yếu kém. Vấn đề an ninh tài chính-tiền tệ quốc gia.*

## **1.4. Những khó khăn và rủi ro của việc thực hiện tái cấu trúc (tiếp)**

*Ba là, Rủi ro mất niềm tin đối với hệ thống ngân hàng* do những ngân hàng thuộc sở hữu nhà nước có thể có cơ chế bảo lãnh ngầm đối với người gửi tiền. Trong khi đó, các ngân hàng tư nhân không được đảm bảo có thể khiến luồng tiền ồ ạt rút khỏi những ngân hàng này, hoặc việc chính phủ đóng cửa một số ngân hàng có thể tạo ra nghi ngờ về sự lành mạnh của những ngân hàng khác trong hệ thống.

*Bốn là, Khó khăn do những mâu thuẫn về lợi ích phát sinh trong quá trình tái cấu trúc.* Đó là những mâu thuẫn có liên quan đến lợi ích của người gửi tiền, lợi ích của các nhóm cổ đông khác nhau, lợi ích của các nhóm ngân hàng khác nhau; lợi ích người vay; ...

## **1.4. Những khó khăn và rủi ro của việc thực hiện tái cấu trúc (tiếp)**

*Năm là, Khó khăn do những chi phí phát sinh* trong quá trình tái cấu trúc và khả năng chịu đựng của nền kinh tế. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, chi phí cho quá trình tái cấu trúc có thể lên đến từ 20 đến hơn 50% GDP nếu việc tái cấu trúc diễn ra sau khủng hoảng (20% GDP ở Hàn Quốc; Hơn 30% GDP ở Thái Lan và hơn 50% GDP ở Indonesia)

*(Paul M. Dickie, Strengthening East Asian Financial Systems. Asian Studies Institute Working Paper 10).*

*Sáu là, Rủi ro “Quá lớn để không thể sụp đổ”* do một số ngân hàng sẽ trở nên “quá lớn” hay “quá quan trọng” sau tái cấu trúc.

## **II. BÀI HỌC KINH NGHIỆM TÁI CẤU TRÚC THÀNH CÔNG VÀ MỘT SỐ HÀM Ý VỀ TƯ DUY CHO VIỆT NAM**

**2.1. Bài học kinh nghiệm của tái cấu trúc thành công**

**2.2. Một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam**

## “Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng: Kinh nghiệm Quốc tế và một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam”

### II. BÀI HỌC KINH NGHIỆM TÁI CẤU TRÚC THÀNH CÔNG VÀ MỘT SỐ HÀM Ý VỀ TƯ DUY CHO VIỆT NAM

#### 2.1. Bài học kinh nghiệm của tái cấu trúc thành công

*Thứ nhất*, cần có **quyết tâm chính trị cao** đồng thời với sự ủng hộ của toàn xã hội cũng như các nhà tài trợ.

*Thứ hai*, các quốc gia thành công trong tái cấu trúc đều **đánh giá đúng thực trạng, bản chất và mức độ nghiêm trọng của của những yếu kém** trong hệ thống ngân hàng, **xác định đúng nguyên nhân** và đưa ra chương trình tái cấu trúc tổng thể.



## **2.1. Bài học kinh nghiệm của tái cấu trúc thành công (tiếp)**

*Thứ ba*, yếu tố đặc biệt quan trọng tác động tới sự thành công của tái cấu trúc là **“tốc độ” hay tính kịp thời và nhanh nhạy**. Kế hoạch chấn chỉnh ngay hệ thống ngân hàng là phần quan trọng trong tái cấu trúc.

Những quốc gia thành công trong tái cấu trúc đều thực hiện kế hoạch hành động này trong vòng một năm ngay khi các yếu kém của hệ thống ngân hàng bộc lộ.

Hawkins và Turner (1999) đã so sánh phản ứng khác nhau của Nhật Bản và các nước vùng Scandinavia đối với hai cuộc khủng hoảng nghiêm trọng trước đây và kết luận rằng những hành động quyết đoán và kịp thời của các nước Scandinavia đã giúp hệ thống ngân hàng của các nước này phục hồi nhanh hơn Nhật Bản.

## **2.1. Bài học kinh nghiệm của tái cấu trúc thành công (tiếp)**

*Thứ tư*, các quốc gia cần **kết hợp nhiều biện pháp tái cấu trúc và thực thi một cách tổng thể, nhưng linh hoạt**. Bên cạnh đó, cơ quan thực hiện tái cấu trúc và việc tổ chức tái cấu trúc hệ thống ngân hàng đóng vai trò rất quan trọng.

Tại Thái Lan, Ủy ban tư vấn tái cấu trúc tài chính được thành lập để ban hành các hướng dẫn cần thiết.

Tại Indonesia, cơ quan tái cấu trúc ngân hàng Indonesia lãnh đạo việc tái cấu trúc gồm các thành viên của các cơ quan quản lý nhà nước.

## **“Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng: Kinh nghiệm Quốc tế và một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam”**

### **2.2. Một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam**

#### **i) Tại sao Việt Nam cần thực hiện tái cấu trúc hệ thống Ngân hàng**

- Tính dễ bị tổn thương của Hệ thống ngân hàng (rủi ro nợ xấu gia tăng, quản trị, công nghệ và nguồn nhân lực yếu, rủi ro thanh khoản, rủi ro thể chế, rủi ro tín dụng,...).

- Hoạt động chưa thực sự hiệu quả (bản thân hệ thống ngân hàng và tác động lan tỏa tới nền kinh tế).

- Đáp ứng yêu cầu của hội nhập quốc tế (quốc tế hóa, chuẩn mực quốc tế, tăng cường cạnh tranh, phản ứng với các cú sốc từ bên ngoài...).

- Đáp ứng những yêu cầu đặt ra của thời kỳ phát triển mới nền kinh tế-xã hội Việt Nam (Phát triển theo hướng chất lượng, hiệu quả và bền vững cả về kinh tế, xã hội và môi trường).

## **2.2. Một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam (tiếp)**

### **ii) Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng ở Việt Nam cần được hiểu như thế nào?**

- Quá trình phân bổ lại các nguồn lực: a) Tài chính; b) Hoạt động (*Nhân lực, tổ chức, bộ máy, công nghệ, quản lý...*); ; c) Thể chế (*Khung khổ luật pháp, điều tiết, theo dõi, giám sát và đánh giá...*); d) Cấu trúc (*Sở hữu, tài sản ...*)...nhằm đảm bảo cho Hệ thống ngân hàng hoạt động vững mạnh, hiệu quả; Tạo được tác động lan toả tích cực đối với các ngành kinh tế khác; Tăng khả năng tiếp cận của người dân và doanh nghiệp (đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ) đối với các dịch vụ của hệ thống ngân hàng.
- Là một bộ phận cấu thành của quá trình tái cấu trúc toàn bộ hệ thống tài chính cũng như nền kinh tế.

## **2.2. Một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam (tiếp)**

**iii) Những nguyên tắc nào cần được đảm bảo trong quá trình tái cấu trúc:**

- Đảm bảo niềm tin vào hệ thống**
- Tốc độ cải cách hợp lý với chi phí tối thiểu**
- Tôn trọng quy luật thị trường.**

## **2.2. Một số hàm ý về tư duy cho Việt Nam (tiếp)**

### **Hệ thống kích thích theo quy tắc thị trường:**

- Hệ thống thưởng và phạt mà những người tham gia thị trường nhận thức được (đúng đắn) rằng họ sẽ có lợi nhất khi thực hiện hoạt động kinh doanh một cách thận trọng theo các quy tắc đặt ra (Phân bổ vốn đúng, quản trị rủi ro tốt...).
- + Quy định đơn giản và trực diện về điều tiết (vốn tối thiểu, chất lượng tài sản...).
  - + Hướng dẫn về những hạn chế đối với gia tăng tài sản trong những lĩnh vực rủi ro (BDS, CK...).
  - + Ngân hàng TƯ độc lập và tăng cường năng lực (Minh bạch các yêu cầu; Tăng cường năng lực giám sát...).

*Hội thảo quốc tế:*

*“Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng: Kinh nghiệm quốc tế và hàm ý cho Việt Nam”*

**XIN CẢM ƠN !**

