

Tái cấu trúc ngân hàng: kinh nghiệm của một số quốc gia Châu Á và hàm ý cho Việt Nam

NGUYỄN KHƯƠNG
NGUYỄN NGỌC THẮNG
LÊ TRUNG THÀNH

Tái cấu trúc có vai trò quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả, năng lực tổ chức, hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại. Bài viết này giới thiệu cơ sở lý thuyết về tái cấu trúc ngân hàng thương mại, một số hình thức tái cấu trúc ngân hàng thương mại, kinh nghiệm tái cấu trúc ngân hàng thương mại tại một số quốc gia Châu Á và những gợi ý hữu ích cho các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Từ khóa: tái cấu trúc ngân hàng; kinh nghiệm tái cấu trúc.

Tái cấu trúc ngân hàng là vấn đề được Chính phủ, các ngân hàng thương mại (NHTM), các học giả đề cập đến trong suốt thời gian qua. Rất nhiều nghiên cứu, phân tích, giải pháp tái cấu trúc được đưa ra nhằm góp phần giải quyết những khó khăn, vướng mắc trong hoạt động mà các NHTM đang gặp phải. Tuy nhiên trên thực tế, việc tái cấu trúc không hề đơn giản; sự phức tạp trong các mối quan hệ sở hữu, sự thiếu khoa học trong vận hành, hoạt động... đã làm cho việc tái cấu trúc chưa đạt được kết quả như mong muốn. Do vậy để thực hiện tốt việc tái cấu trúc NHTM thì cần phải có một cơ sở khoa học và thực tiễn cho các đối tượng này; kinh nghiệm tái cấu trúc NHTM tại một số quốc gia Châu Á sẽ là tham khảo là hữu ích cho NHTM Việt Nam.

1. Cơ sở lý thuyết tái cấu trúc ngân hàng

1.1. Khái niệm tái cấu trúc ngân hàng

Khái niệm "tái cấu trúc ngân hàng" đã được các nhà nghiên cứu, các học giả đề cập đến khi nền kinh tế gặp khó khăn, khủng hoảng, các NHTM hoạt động kinh doanh trì trệ, kém hiệu quả.

Trên thế giới, Claudia Dziobek (1997) cho rằng: "Tái cấu trúc NHTM là biện pháp

nâng cao hiệu suất hoạt động, phục hồi khả năng thanh toán, khả năng sinh lời của toàn hệ thống ngân hàng". Theo World Bank (1998): "Tái cấu trúc NHTM bao gồm một loạt các biện pháp được phối hợp chặt chẽ nhằm duy trì hệ thống thanh toán quốc gia, khả năng tiếp cận dịch vụ tín dụng, xử lý các vấn đề tồn tại trong hệ thống tài chính là nguyên nhân gây ra khủng hoảng". Ở Việt Nam, Vũ Văn Thực (2013) cho rằng: "Tái cơ cấu NHTM là việc thay đổi một, một vài hoặc tất cả các phương diện nguồn vốn, tài sản, tài chính, cơ cấu tổ chức, tư duy quản lý, cách thức quản trị điều hành... để giúp các NHTM hoạt động an toàn, lành mạnh, có hiệu quả hơn". Ngô Thị Bích Ngọc (2007) có viết: "Tái cơ cấu ngân hàng bao gồm các biện pháp liên quan đến tái cơ cấu từng ngân hàng và toàn bộ hệ thống ngân hàng như tái cấu trúc tài chính, tái cấu trúc tổ chức, tái cấu trúc hoạt động, đa dạng hóa hoạt động ngân hàng, sáp nhập, giải thể, cổ phần hóa nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng".

Nguyễn Khương, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam;
Nguyễn Ngọc Thắng, TS., Đại học Quốc gia Hà Nội;
Lê Trung Thành, TS., Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

Từ những quan niệm quốc tế và Việt Nam nêu trên, ta có thể tóm lược lại khái niệm tái cấu trúc ngân hàng theo hai giác độ sau:

(i) Ở giác độ hệ thống, tái cấu trúc ngân hàng là một loạt các biện pháp được phối hợp chặt chẽ nhằm duy trì hệ thống thanh toán quốc gia, khả năng tiếp cận dịch vụ tín dụng, xử lý các vấn đề còn tồn tại trong hệ thống tài chính là nguyên nhân gây ra khủng hoảng...

(ii) Ở giác độ tổ chức, tái cấu trúc ngân hàng là một loạt các biện pháp liên quan như tái cấu trúc tài chính, tái cấu trúc tổ chức, tái cấu trúc hoạt động, đa dạng hóa hoạt động ngân hàng, sáp nhập, giải thể, cổ phần hóa ... nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của ngân hàng.

1.2. Các hình thức tái cấu trúc ngân hàng

1.2.1. Tái cấu trúc hệ thống quản trị, điều hành

Về cơ cấu tổ chức, Rose (2008) cho rằng nhân sự và cơ cấu tổ chức phải được quản lý theo cách tương đồng với chiến lược. Armstrong (2009) lý giải quản lý bao gồm lập kế hoạch, tổ chức, biên chế, lãnh đạo, chỉ đạo và kiểm soát... Blyton (2008) cho thấy động lực giúp nhân viên làm việc hiệu quả. Khả năng cạnh tranh của tổ chức dựa vào kích thước, hiệu quả của các lực lượng sản xuất (Demigurre-Kunt, 2005). Hellgren và Sverke (2003) khuyến nghị rằng, thay đổi cấu trúc của một tổ chức cần được tính toán chi phí cho sự chấp thuận của lãnh đạo cấp cao và các hoạt động tích lũy. OCED (2004) đưa ra các nguyên tắc quản trị bao gồm: (i) cơ sở khuôn khổ quản trị; (ii) chức năng, vai trò, quyền hạn của các bên; (iii) công bố thông tin và tính minh bạch; (iv) trách nhiệm của Hội đồng quản trị. Bên cạnh đó, nhằm giảm thiểu rủi ro cho các ngân hàng, Basel (2004) đã công bố hiệp ước quốc tế về an toàn vốn cho các ngân hàng, trong đó nâng cao vai trò kiểm soát và tính minh bạch.

Như vậy, ta có thể nhận định rằng, tái cấu trúc quản trị điều hành NHTM tập trung vào

việc điều chỉnh chiến lược; cơ cấu tổ chức, nhân sự; vai trò của chính phủ, của lãnh đạo và bộ máy điều hành; sự cần thiết của các quy tắc, các công cụ và nguồn lực triển khai thực hiện.

1.2.2. Tái cấu trúc tài chính

Theo Claudia Dziobek (1998), tái cấu trúc tài chính của một ngân hàng nhằm mục đích cải thiện hiệu suất, khôi phục khả năng thanh toán và lợi nhuận, cải thiện bằng cân đối của các ngân hàng qua việc huy động thêm vốn, giảm nợ, hoặc tăng giá trị tài sản. John Hawkins and Philip Turner (1999) cho rằng, để giảm các khoản nợ quá hạn, cải thiện phục hồi khả năng thanh toán cần: (i) hỗ trợ các công ty khả thi hoạt động lành mạnh trở lại; (ii) cải thiện nhằm đạt được các gói hỗ trợ chính thức của chính phủ; (iii) gia nhập vào thị trường nợ thứ cấp; (iv) bán nợ xấu cho công ty quản lý tài sản hoặc cho các NHTM khỏe có tài chính lành mạnh... Bên cạnh đó, Basel (2004) đã khuyến khích các nước cấu trúc tài chính theo hướng trích dự phòng rủi ro cho NHTM theo Trụ cột 1 của Basel II nhằm đối phó với các rủi ro của NHTM.

Như vậy, tái cấu trúc tài chính NHTM thường tập trung vào khôi phục khả năng thanh toán, giảm nợ xấu, tăng cường trích lập dự phòng rủi ro và xa hơn là việc tăng quy mô vốn tạo lợi thế cạnh tranh cho các NHTM.

1.2.3. Tái cấu trúc hoạt động

Claudia Dziobek and Ceyla Pazarbasioglu (1998) cho rằng, tái cấu trúc hoạt động ngân hàng nhằm mục đích cải thiện hiệu suất, nâng cao năng lực hệ thống và lợi nhuận. Một số biện pháp tái cấu trúc hoạt động: (i) đổi mới chiến lược kinh doanh; cải thiện quản lý, đánh giá tín dụng và hệ thống kế toán; tăng cường các yếu tố kỹ thuật; (ii) giảm chi phí hoạt động bằng cách giảm các chi nhánh và nhân viên; (iii) tăng cường giám sát và quy định đảm bảo an toàn. Okumus (2003) nhận định chiến lược tổ chức, thiết kế cấu

trúc tổ chức, quản lý và xây dựng hệ thống kinh doanh, văn hóa, động lực làm việc; phát triển kỹ năng và mục tiêu của cấp dưới làm tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Như vậy, tái cấu trúc hoạt động NHTM nhằm vào việc tăng cường hiệu suất, chất lượng; giảm chi phí hoạt động, giảm thiểu nợ xấu, rủi ro và mang lại lợi nhuận.

1.2.4. Tái cấu trúc pháp nhân và sở hữu

Trong hoạt động kinh doanh, các ngân hàng có thể sử dụng một hay nhiều nguồn vốn. Khi có sự bất ổn, hình thức sở hữu, cơ cấu vốn có thể thay đổi, hoán đổi, bổ sung đa dạng để phù hợp với nhu cầu tồn tại, phát triển của các ngân hàng. John Hawkins and Philip Turner (1999) cho rằng việc thay đổi quyền sở hữu ngân hàng có thể được thực hiện qua các hình thức: (i) sáp nhập các ngân hàng trong nước; (ii) ngân hàng nước ngoài thôn tính; (iii) sử dụng quyền sở hữu công cộng kéo dài. Trong đó, việc sáp nhập các ngân hàng trong nước giúp các ngân hàng tăng vốn, giảm nợ xấu, chất lượng quản lý được cải thiện và cần chú ý tới hiệu quả sáp nhập, khác biệt văn hóa, liên kết công nghệ và sa thải nhân viên thừa. Trường hợp để ngân hàng nước ngoài thôn tính, các ngân hàng yếu có thể tìm được ngân hàng mạnh đủ khả năng hỗ trợ vượt qua khủng hoảng, cải thiện được chất lượng, khả năng thanh khoản, tăng khả năng cạnh tranh, tiếp cận công nghệ mới, tăng vị thế thương hiệu... Khó khăn lớn khi áp dụng hình thức này là rào cản nhạy cảm chính trị, vấn đề chuyển giá tránh thuế của ngân hàng ngoại thông qua việc mua lại một ngân hàng trong nước với giá quá rẻ. Hình thức sở hữu công cộng kéo dài thực chất là cơ chế để cho nhà nước hoặc một trong các cơ quan của nhà nước tiếp nhận các ngân hàng khó khăn tạm thời; lưu ý thách thức từ việc duy trì hoạt động thường xuyên và việc thu hồi các khoản nợ xấu của ngân hàng yếu kém...

Như vậy, tái cấu trúc pháp nhân, sở hữu NHTM có thể làm nâng cao tư cách pháp lý, uy tín, pháp nhân của tổ chức; minh bạch hóa cấu trúc sở hữu, giảm thiểu tình trạng sở hữu chéo, sở hữu hỗn hợp; huy động vốn nhằm tận dụng lợi thế về quy mô hoặc tìm thêm đối tác có tiềm lực tài chính góp phần giải quyết khó khăn cho NHTM.

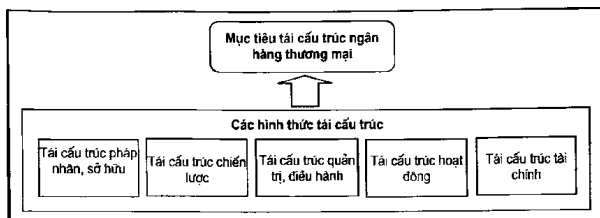
1.2.5. Tái cấu trúc chiến lược

Các ngân hàng tùy theo tính chất, đặc điểm, quy mô mà có những chiến lược khác nhau để đạt được mục tiêu hoạt động kinh doanh của họ. Nguyễn Khương (2012) cho rằng các giai đoạn phát triển của tập đoàn kinh tế (kể cả tập đoàn tài chính ngân hàng) bao gồm giai đoạn hình thành, tăng trưởng, trưởng thành, bão hòa, suy thoái và thích ứng với các giai đoạn này tương ứng là chiến lược tập trung hóa; liên kết mở rộng, liên minh chiến lược; đa dạng hóa thị trường, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ; khác biệt hóa, Đại dương xanh; chiến lược chi phí thấp. Theo đó các ngân hàng nên xác định rõ vị trí của mình trong chu kỳ phát triển để tái cấu trúc chiến lược cho phù hợp. W. Chan Kim & Renne Maubourgne (2007) đã cấu trúc chiến lược dựa trên lý thuyết tăng trưởng nội sinh; theo đó các doanh nghiệp có thể cấu trúc chiến lược sản phẩm, dịch vụ theo hướng tạo ra giá trị mới nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và vô hiệu hóa cạnh tranh (Chiến lược Đại dương xanh). Ngô Kim Thanh (2011) xác định: tái cơ cấu doanh nghiệp được thực hiện thông qua hai nội dung cơ bản: (i) điều chỉnh cơ cấu sản xuất kinh doanh, chuyển hướng chiến lược như giảm bớt đa dạng hóa, tập trung vào lĩnh vực kinh doanh chủ chốt; (ii) cấu trúc lại tổ chức quản lý doanh nghiệp.

Như vậy, cấu trúc lại chiến lược giúp các NHTM tìm ra cách thức thực hiện nhằm đạt được mục tiêu của NHTM.

1.2.6. Tổng quan về các hình thức tái cấu trúc ngân hàng

HÌNH 1: Mô hình tổng quan về tái cấu trúc ngân hàng thương mại



Nguồn: Tập hợp, đề xuất từ tổng quan nêu trên của tác giả.

Theo mô hình này, các hình thức tái cấu trúc NHTM bao gồm tái cấu trúc pháp nhân, sở hữu; tái cấu trúc chiến lược; tái cấu trúc quản trị điều hành; tái cấu trúc hoạt động; tái cấu trúc tài chính. Các NHTM cần xác định rõ mục tiêu tái cấu trúc; xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ của mình để lựa chọn ra hình thức tái cấu trúc phù hợp.

2. Kinh nghiệm tái cấu trúc ngân hàng tại một số quốc gia Châu Á

2.1. Tái cấu trúc Ngân hàng Hàn Quốc

Sau cuộc khủng hoảng tại Đông Nam Á, nền kinh tế Hàn Quốc bị mất tín nhiệm trầm trọng mà nguyên nhân là do doanh nghiệp vay đầu tư quá mức, sự thiếu thận trọng trong cho vay, thiếu minh bạch trong kế toán, quản trị của các ngân hàng, tổ chức tín dụng, dự trữ ngoại hối bị suy giảm nghiêm trọng... Để giải quyết những vấn đề này, Chính phủ Hàn Quốc đã thực hiện chương trình tái cấu trúc như sau:

Thiết lập một số nguyên tắc cơ bản cho việc tái cấu trúc: (i) tái cấu trúc ngân hàng cần thực hiện nhanh chóng, triệt để, đảm bảo đúng chức năng của trung gian tài chính; giảm thiểu chi phí tái cấu trúc; (ii) hỗ trợ tài chính ở mức tối thiểu; gán các tổ chức tài chính vào một đường dẫn để cắt giảm chi phí, thu hút đầu tư nước ngoài cho tái cấp vốn; (iii) ngăn ngừa rủi ro đạo đức phát sinh trong

quá trình giải quyết các ngân hàng gặp khó khăn; (iv) tái cấu trúc ngân hàng cần được thực hiện phù hợp với tiêu chí minh bạch và khách quan để tránh khả năng xảy ra tranh chấp tiếp theo.

Ban hành một số chính sách cụ thể cho việc tái cấu trúc là: (i) Phân loại, định hình tổng thể ngành ngân hàng thành 3 loại: các ngân hàng hàng đầu được hình thành thông qua sáp nhập; các ngân hàng trung bình là các ngân hàng bán lẻ và cung cấp tài chính ở các thị trường thích hợp; các ngân hàng nhỏ chuyên trong lĩnh vực cụ thể. Các tổ chức tài chính không lành mạnh bị buộc phải rời khỏi thị trường với những cảnh báo về rủi ro hệ thống khi đóng cửa đồng thời tất cả các tổ chức tài chính gặp khó khăn. Các ngân hàng yếu kém cố khả năng phục hồi được khuyến khích để huy động thêm vốn của các cổ đông lớn, xử lý sự phình ra của nợ xấu. Một số ngân hàng quá lớn không thể đổ vỡ được thực hiện quốc hữu hóa và sau đó bán lại cho khu vực tư nhân quản lý hoặc bơm các quỹ công cộng với điều kiện là họ cố gắng hết sức mình để phục hồi bằng cách sáp nhập, cảm ứng vốn và cải thiện quản lý nước ngoài. (ii) Lập báo cáo tài chính và các quy định đảm bảo an toàn, minh bạch hơn. Áp dụng chuẩn mực kế toán được chấp nhận bởi cơ quan giám sát tài chính (FSS); phân loại tài sản, dự phòng rủi ro phù hợp với yêu cầu của chuẩn mực Basel II. (iii) Nâng cao hiệu quả quản lý của các

ngân hàng. (iv) Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, vai trò của ủy ban Chính sách tiền tệ Hàn Quốc, Ủy ban Giám sát tài chính (FSC), Tổng công ty Quản lý tài sản Hàn Quốc (KAMCO), Quỹ Bảo hiểm tiền gửi (KDIC) nhằm đẩy nhanh quá trình tái cấu trúc NHTM Hàn Quốc. (v) Bên cạnh đó quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp cũng được thực hiện song song nhằm hạn chế tình trạng sở hữu chéo, hỗn hợp và nợ xấu phát sinh. (vi) Bên cạnh đó việc gắn các ngân hàng thực hiện các quy định về an toàn vốn của BIS (dự phòng rủi ro, kiểm tra giám sát, đảm bảo các quy tắc thị trường); áp dụng quản lý ngân hàng theo CAMELS để đảm bảo công bằng, giảm thiểu rủi ro đạo đức trong quá trình thực hiện tái cấu trúc.

Để tái cấu trúc NHTM, Hàn Quốc đã rất chú trọng đến việc thiết lập các nguyên tắc cơ bản; chính sách thực hiện; khuyến khích áp dụng chuẩn mực quốc tế; xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, vai trò của các tổ chức tham gia.

2.2. Tái cấu trúc Ngân hàng Trung Quốc

Năm 1997, Trung Quốc thực hiện cấu trúc lại các tổ chức tín dụng, ngân hàng gặp khó khăn thanh khoản, làm ăn thua lỗ, vỡ nợ để hạn chế các rủi ro cho hệ thống tài chính. Để tái cấu trúc vốn, tháng 3-1998 Trung Quốc phát hành trái phiếu kho bạc lên tới 270 tỷ nhân dân tệ với mục đích là tăng cường cơ sở vốn cho 4 ngân hàng thương mại nhà nước. Tuy nhiên, hầu hết các ngân hàng không đủ điều kiện để mua được từ phía Chính phủ nên vốn vẫn được làm tăng chủ yếu dựa vào việc huy động từ các cổ đông hoặc trích từ nguồn lợi nhuận tích lũy. Năm 1998, một số ngân hàng lớn như Everbright Trust, Công ty đầu tư do không đáp ứng được các khoản nợ đáo hạn đã tiến hành chuyển đổi các khoản nợ thành vốn cổ phần. Tuy nhiên công ty này hầu như không thu được lợi nhuận trong vòng 3 năm kế tiếp và phải chịu thiệt hại lớn từ các loại chi phí thực hiện chuyển đổi. Điều này cho thấy rằng việc chuyển đổi

nợ thành vốn cổ phần nên là phương sách cuối cùng trong việc tái cơ cấu bởi trở ngại đến từ chi phí lợi ích của chủ nợ và hiệu quả cuối cùng không phải là tốt.

Việc sáp nhập các ngân hàng thương mại được thực hiện khá mạnh trong giai đoạn này. Cụ thể là hơn 2000 hợp tác xã tín dụng đô thị được sáp nhập vào các ngân hàng thương mại của 88 tỉnh thành phố theo nguyên tắc đánh giá các tài sản vốn, ước tính một cách công bằng; xác định rõ các khoản nợ xấu và khuyến khích sự tham gia của các cổ đông mới. Tuy nhiên vẫn còn trường hợp không thành công do chất lượng tài sản của các ngân hàng tham gia sáp nhập không tốt và hoạt động kém của lãnh đạo của ngân hàng mới thành lập. Bên cạnh đó, việc đóng cửa, thanh lý phá sản ngân hàng cũng được thực hiện theo các thủ tục như: (i) Ngân hàng Trung ương công bố việc đóng cửa và chỉ định một ngân hàng khỏe để chăm sóc các yêu sách và các khoản nợ của họ; (ii) các ngân hàng thương mại hoặc công ty kế toán bên ngoài thanh lý tài sản và đánh giá thiệt hại; (iii) nguyên tắc trong việc trả nợ được quyết định; (iv) các ngân hàng thương mại có thể nộp đơn xin phá sản nếu tổ chức phải chịu một tổn thất đặc biệt. Một số khó khăn liên quan đến tái cơ cấu ngân hàng như việc bảo đảm trả nợ các khoản tiền gửi cá nhân; sự vắng mặt của Luật Phá sản; hoạt động của công ty quản lý tài sản để xử lý nợ xấu; hạn chế của các chương trình của Bảo hiểm tiền gửi; các nguyên tắc kế toán tài chính chưa phù hợp với quốc tế; tính toàn vẹn của hồ sơ...

Như vậy, một số giải pháp tái cấu trúc được Trung Quốc triển khai thực hiện như: (i) tái cấu trúc vốn; (ii) chuyển đổi nợ thành vốn cổ phần; (iii) sáp nhập ngân hàng; (iv) xử lý nợ xấu; (v) đóng cửa, phá sản một số tổ chức tài chính...

2.3. Tái cấu trúc ngân hàng tại các quốc gia Đông Nam Á

Bối cảnh khủng hoảng kinh tế Thái Lan, Malaixia và Indônêxia trong giai đoạn 1997

~ 1998 có một số điểm tương đồng như sự yếu kém trong hệ thống tài chính; sự mất giá; tỷ lệ nợ xấu tăng cao (gần 50% ở Thái Lan, Malaixia khoảng 8% và cao hơn ở Indônêxia). Để đối phó với khủng hoảng này, Ủy ban tư vấn tái cấu trúc được thành lập ở Thái Lan để tư vấn về quy trình và hướng dẫn tổng thể tái cấu trúc; gần như tất cả đã thiết lập các cơ quan quản lý tài sản xấu; bơm thêm tiền công vào vốn các ngân hàng... Tuy nhiên có sự khác biệt về mức độ nghiêm trọng của khủng hoảng, các yếu tố chính trị, giải pháp tái cấu trúc của hệ thống ngân hàng (Thái Lan có thể áp dụng nhiều hơn một phương pháp, các ngân hàng khác nhau sẽ có các phương pháp khác nhau. Trong khi Indônêxia buộc các ngân hàng buộc phải áp dụng các quy tắc tổng quát trong quá trình tái cấu trúc).

Công ty Quản lý tài sản (AMC) đã được thành lập trong cả ba nền kinh tế. AMC của Thái Lan dường như áp dụng việc bán đi các khoản vay hoặc tài sản cơ bản một cách nhanh chóng trong khi AMC Malaixia dường như thích việc quản lý chúng trong một thời gian và bán ra dần dần. Cơ quan Tái cơ cấu khu vực tài chính (FRA) được thành lập vào tháng 10-1997 đã thực hiện bán đấu giá các tài sản. Tuy nhiên việc đấu giá không đem lại hiệu quả như ý muốn do chỉ thu hút được một số lượng rất nhỏ các hồ sơ dự thầu với giá dự thầu thấp.

Việc sáp nhập ngân hàng tư nhân trong nước đã không đạt được như mong muốn vì hầu hết các ngân hàng đã phải chịu đựng tổn thất trong khủng hoảng. Chính vì vậy việc sử dụng các ngân hàng nước ngoài tiếp quản đã trở nên thuận lợi hơn ở Indônêxia và Thái Lan mà cụ thể là Indônêxia đã sửa đổi luật pháp cho phép sở hữu nước ngoài chiếm đa số.

Để hỗ trợ hoạt động, cả 3 nền kinh tế đều lên kế hoạch thực hiện chương trình tái cấp vốn cho hệ thống ngân hàng. Tại Thái Lan, Quỹ Phát triển các tổ chức tài chính – FIDF (1985); tại Malaixia là Quỹ Danamodal (1998);

tại Indônêxia là Đơn vị Quản lý tài sản IBRA được thành lập để cung cấp hỗ trợ tài chính cho các ngân hàng gặp khó khăn. Bên cạnh đó việc xử lý nợ của doanh nghiệp cũng được lưu tâm đặc biệt như việc Indônêxia lập Cơ quan Tái cơ cấu nợ - INDRA (1998). Nó giúp các con nợ Indônêxia trả các khoản nợ ngoại tệ cho các chủ nợ nước ngoài. Quá trình xử lý nợ của doanh nghiệp được hỗ trợ bởi sự phát triển của thị trường nợ trong nước.

Quản trị doanh nghiệp và minh bạch cũng được trú trọng như việc nâng cấp các quy tắc, chuẩn mực kế toán; ngân hàng trung ương thiết lập một văn phòng tín dụng tập trung để giúp các ngân hàng chia sẻ thông tin về con nợ; khuyến khích các ngân hàng cho vay căn cứ trên các tiêu chí tài chính khách quan để tăng tính an toàn, hiệu quả; loại bỏ các trở ngại pháp lý và thuế.

Như vậy ta có thể thấy rằng để đối phó với khủng hoảng tài chính tiền tệ, các nước Đông Nam Á đã thiết lập một cơ quan chuyên trách chỉ đạo tái cấu trúc, thiết lập các cơ quan quản lý tài sản xấu, các quỹ hỗ trợ vốn, các cơ quan đấu giá tài sản nhằm giúp cho các NHTM đối phó với khủng hoảng; việc mua bán sáp nhập cũng được áp dụng trên cơ sở khuyến khích sự tham gia của các nhà đầu tư nước ngoài; kết hợp với việc xử lý nợ doanh nghiệp; tăng cường quản trị doanh nghiệp và minh bạch thông tin.

3. Một số hàm ý cho quá trình tái cấu trúc NHTM Việt Nam

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hệ thống tài chính ngân hàng của mỗi nước đều chịu ảnh hưởng bởi những biến động của kinh tế trong và ngoài nước. Những tác động này có thể làm cho các NHTM bộc lộ những yếu kém, đôi khi là một sự phá sản. Vì vậy, để có thể vượt qua khó khăn, khủng hoảng, đại đa số các NHTM đều lựa chọn ít nhất cho mình một phương sách để tái cấu trúc. Tổng quan lý thuyết ở trên cho thấy có năm nhóm hình thức tái cấu trúc ngân hàng chính. Theo đó các NHTM có thể áp dụng thực hiện tùy thuộc vào mục tiêu tái cấu trúc, điểm mạnh,

điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của họ. Trên thực tế, kinh nghiệm của một số quốc gia Châu Á chỉ ra một số giải pháp tái cấu trúc NHTM như: tái cấu trúc vốn; huy động vốn từ các quỹ hỗ trợ, các nhà đầu tư nước ngoài; chuyển đổi nợ thành vốn cổ phần; sáp nhập ngân hàng; thành lập cơ quan quản lý tài sản; xử lý nợ xấu; tổ chức bán đấu giá tài sản; đóng cửa, phá sản một số tổ chức tài chính; tăng cường quản trị doanh nghiệp; minh bạch thông tin phù hợp với nguyên tắc thị trường

Việc thành lập cơ quan chuyên trách chỉ đạo, hỗ trợ tái cấu trúc; thiết lập các nguyên tắc cơ bản, chính sách; thực hiện chung cho các NHTM là nền tảng vững chắc cho quá trình chuyển đổi cấu trúc, tăng tính hiệu quả và tiết kiệm chi phí cho các NHTM.

Các thành phần tham gia quá trình tái cấu trúc ngân hàng gồm: (i) bản thân các NHTM; (ii) chính phủ và Ngân hàng Nhà nước (cơ quan chuyên trách chỉ đạo, hỗ trợ tái cấu trúc); (iii) công ty mua bán nợ; (iv) Công ty Quản lý tài sản; (v) các quỹ hỗ trợ tái cấu trúc; (vi) các tổ chức bảo hiểm tiền gửi; (vii) các cá nhân, các doanh nghiệp vay vốn và một số ủy ban, tổ chức khác tùy thuộc đặc điểm của mỗi nước. Theo đó, Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước có thể đưa ra cấu trúc tổng thể, định hướng, quy định chức năng, nhiệm vụ của các tổ chức này, giúp các NHTM dễ tiếp cận vào hệ thống trong quá trình thực hiện tái cấu trúc. Bên cạnh đó, việc tái cấu trúc doanh nghiệp có vai trò quan trọng cần được thực hiện song song, góp phần đẩy nhanh quá trình xử lý nợ xấu, tăng chất lượng tài sản đảm bảo và khơi thông dòng vốn tín dụng, tín chấp trong quá trình tái cấu trúc các ngân hàng thương mại.

Ở góc độ tổ chức, với tính chất phức tạp của hệ thống, việc tái cấu trúc NHTM cần được nhận thức rõ ràng, nhất quán từ các cấp lãnh đạo đến các nhân viên. Xây dựng chiến lược tái cấu trúc NHTM là quá trình hữu ích, nó chỉ ra cách thức thực hiện tái

cấu trúc cho các NHTM; nhờ có chiến lược, các ngân hàng có thể xác định rõ được mục tiêu, các chiến lược chức năng hữu ích, các thành phần tổ chức tham gia, các nguồn lực sử dụng và kế hoạch triển khai thực hiện quá trình tái cấu trúc.

Việc tăng nợ xấu, mất khả năng thanh khoản... của các NHTM trong thời gian qua thể hiện năng lực yếu kém trong công tác quản trị ngân hàng, quản trị rủi ro và hạn chế về quy mô vốn... Do vậy các ngân hàng cần nhanh chóng học tập, triển khai áp dụng công nghệ quản trị ngân hàng, quản trị rủi ro theo các thông lệ quốc tế. Cụ thể có thể tham khảo các nguyên tắc quản trị của OCED, Hiệp ước an toàn vốn Basel II, Khung khổ đánh giá hoạt động quản trị ngân hàng CAMELS... Một số hình thức thực hiện có thể áp dụng như tổ chức đào tạo, học tập kinh nghiệm quốc tế, liên minh hợp tác với các ngân hàng nước ngoài tiên tiến góp phần thúc đẩy nhanh quá trình hiện đại hóa ngân hàng phù hợp với chuẩn mực quốc tế. Bên cạnh đó, vai trò của Chính phủ là rất quan trọng trong việc đưa ra một khung bố chung và các quy định hỗ trợ triển khai thực hiện.

Rủi ro đạo đức, thông tin bất đối xứng là khuyết tật thị trường có thể dẫn tới khủng hoảng hay phá sản ngân hàng. Do vậy cần thiết tăng cường thực hiện kiểm tra kiểm soát, xây dựng hệ thống công bố thông tin minh bạch theo hướng dẫn tại Hiệp ước Basel II. Cần chú ý vai trò của Bảo hiểm tiền gửi có thể hỗ trợ tăng thêm niềm tin của khách hàng với ngân hàng thương mại. Tuy nhiên nếu bảo hiểm tiền gửi một cách dễ dãi có thể làm suy yếu kỷ luật thị trường và gây ra các vấn đề về rủi ro đạo đức.

Tái cấu trúc không nên được coi là giải pháp chữa cháy cho NHTM; nó cần được thực hiện như một chiến lược dài hạn. Tái cấu trúc có hai mặt tích cực và tiêu cực tác động đến kinh tế xã hội. Do vậy khi thực hiện tái cấu trúc cần thực hiện sao cho đảm bảo an toàn hệ thống, giảm thiểu xung đột

giữa các tổ chức, cá nhân và phải thực hiện phù hợp với tính chất nhạy cảm của xã hội (phải quan tâm đến các đối tượng chịu tác động tiêu cực khi thực hiện tái cấu trúc như các đối tượng thuộc diện tình giãn biên chế...). Các nhân tố giúp thực hiện thành công tái cấu trúc bao gồm các vấn đề về lãnh đạo điều hành; quản trị tổ chức; thể chế, quy chế hoạt động; các nguồn lực và văn hóa./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dookyung Kim (1999), *Bank restructuring in Korea*, Monetary and Economic Department Basel, Switzerland.
2. Hạ Thị Thiệu Dao (2014), *Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng Việt Nam 2011 ~ 2013 và những vấn đề đặt ra*, Tạp chí Ngân hàng, Hà Nội.
3. Jonh Hawkins and Philip Turne (1999), *Bank restructuring in practice: an overview*, Monetary and Economic Department Basel, Switzerland.
4. Mari Pangestu (2003), *The Indonesian bank crisis and restructuring: Lessons and Implications for other developing countries*, United Nations Conference on trade and Development, Nework.
5. Nguyễn Hồng Sơn & Trần Thị Thanh Tú (2013), *Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng Việt Nam: Những ẩn số nhìn từ thông lệ quốc tế*, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
6. Nguyễn Khương (2012), *Tập đoàn kinh tế: Mô hình quản lý và Chiến lược phát triển*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
7. Nguyễn Quỳnh Hoa (2014), *Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng Việt Nam*, Tạp chí Phát triển và hội nhập, TP Hồ Chí Minh.
8. Raymond Li (1999), *Banking problems. Hong Kong's experience in the 1980s*, Monetary and Economic Department Basel, Switzerland.
9. Simon Commander & Mark Dutz (1999), *Restructuring in transition economies. Ownership, Competition and Regulation*, World Bank, Washington D.C.
10. Stijn Claessens, Danienla Klingebiel & Luc Laeven (2001), *Financial restructuring in banking and corporate sector crises: what policies to pursue?*, National Bureau of Economic Research, Massachusetts.
11. Vũ Văn Thực (2013), *Tái cơ cấu hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam*, Tạp chí Phát triển và hội nhập, TP Hồ Chí Minh.
12. Xie Ping (1999), *Bank restructuring in China*, Monetary and Economic Department Basel, Switzerland.