BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO **BỘ TÀI CHÍNH**

HỌC VIỆN TÀI CHÍNH

VŨ NGỌC ANH

QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN KỸ THƯƠNG VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI - 2021

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO **BỘ TÀI CHÍNH**

HỌC VIỆN TÀI CHÍNH

VŨ NGỌC ANH

QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN KỸ THƯƠNG VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

***Chuyên ngành*: Tài chính - Ngân hàng**

***Mã số*: 9.34.02.01**

Người hướng dẫn khoa học: **1. PGS, TS. HÀ MINH SƠN**

2. TS. ĐỖ ĐÌNH THU

HÀ NỘI - 2021

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, NCS xin gửi lời cảm ơn trân trọng tới PGS.TS Hà Minh Sơn và TS Đỗ Đình Thu đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ NCS trong suốt quá trình nghiên cứu, hoàn thành luận án.

Tiếp đó, NCS xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ về mọi mặt của các Thầy, Cô bộ môn Nghiệp vụ Ngân hàng; các Thầy, Cô Khoa Ngân hàng Bảo hiểm; Khoa Sau đại học, Học viện Tài chính cùng sự giúp đỡ của các cán bộ, nhân viên Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam. NCS cũng xin bày tỏ lời cảm ơn tới tập thể các nhà khoa học đã góp ý, nhận xét và cho NCS những gợi ý quý báu để hoàn thiện luận án.

Cuối cùng NCS xin gửi lời cảm ơn đến gia đình, người thân và bạn bè đã luôn bên cạnh, ủng hộ và động viên.

NCS trân trọng cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bản luận án là công trình nghiên cứu của riêng tôi, Các số liệu nêu trong luận án là trung thực và có nguồn gốc rõ ràng. Những kết luận khoa học của luận án chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình khoa học nào.

Tác giả luận án

VŨ NGỌC ANH

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN ..... **i**
LỜI CAM ĐOAN ..... **ii**
MỤC LỤC ..... **iii**
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT ..... **vi**
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ ..... **ix**
DANH MỤC BẢNG BIỂU ..... **x**
MỞ ĐẦU **1**
Chương 1 ..... **13**
LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ NỢ XẤU CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI **13**
1.1 Nợ xấu của ngân hàng thương mại **13**
1.1.1 Khái niệm nợ xấu của ngân hàng thương mại *13*
1.1.2 Phân loại nợ xấu *15*
1.1.3 Nguyên nhân của nợ xấu *17*
1.1.4 Tác động của nợ xấu *20*
1.2 Quản lý nợ xấu của ngân hàng thương mại **21**
1.2.1 Quan niệm về quản lý nợ xấu *21*
1.2.2 Mục tiêu về quản lý nợ xấu *23*
1.2.3 Nội dung quản lý nợ xấu của ngân hàng thương mại *23*
1.2.4 Các tiêu chí đánh giá về quản lý nợ xấu của ngân hàng thương mại *37*
1.2.5 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nợ xấu của NHTM *42*
1.3 Kinh nghiệm quản lý nợ xấu của một số ngân hàng thương mại và bài học rút ra đối với Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam **48**
1.3.1 Kinh nghiệm quản lý nợ xấu của một số ngân hàng thương mại *48*
1.3.2 Bài học về quản lý nợ xấu cho Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam 58
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1 ..... **60**
Chương 2 ..... **61**
THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN KỸ THƯƠNG VIỆT NAM **61**
2.1 Tổng quan về Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam **61**
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam *61*
2.1.2 Cơ cấu tổ chức *63*
2.1.3 Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam *65*
2.2 Thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam **73**
2.2.1 Thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam qua các tiêu chí định lượng *73*

2.2.2 Thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam qua các tiêu chí định tính *81*
2.2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản lý nợ xấu của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam *111*
2.3 Nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới quản lý nợ xấu của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam thông qua mô hình kinh tế lượng **114**
2.3.1 Lựa chọn mô hình *114*
2.3.2 Thiết kế phiếu khảo sát *116*
2.3.3 Tiến hành khảo sát *118*
2.3.4 Kết quả khảo sát *118*
2.4 Đánh giá thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam **130**
2.4.1 Những thành quả cơ bản *130*
2.4.2 Một số tồn tại và hạn chế *138*
2.4.3 Nguyên nhân của hạn chế *142*
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2 ..... **150**
Chương 3 ..... **151**
GIẢI PHÁP QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN KỸ THƯƠNG VIỆT NAM **151**
3.1 Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh và quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam đến năm 2025 và tầm nhìn đến 2030 ..... **151**
3.1.1 Định hướng phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam *151*
3.1.2 Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam *152*
3.1.3 Định hướng hoạt động tín dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam *153*
3.1.4 Định hướng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam *154*
3.2 Giải pháp tăng cường quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam **155**
3.2.1 Xây dựng hệ thống pháp lý riêng biệt về quản lý nợ xấu *155*
3.2.2 Hoàn thiện mô hình tổ chức bộ máy và trao đổi thông tin trong quản lý nợ xấu *156*
3.2.3 Chú trọng chính sách tài chính đầu tư cho hoạt động quản lý nợ xấu *159*
3.2.4 Tăng cường công tác tổ chức, đào tạo theo chiều sâu và phân công trách nhiệm, phân quyền gắn với quyền lợi của cán bộ, nhân viên *159*
3.2.5 Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu *161*
3.2.6 Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát và báo cáo quản lý nợ xấu *169*
3.2.7 Đẩy mạnh ứng dụng CNTT hiện đại vào quản lý nợ xấu *170*
3.2.8 Nâng cao chất lượng chuyên môn nghiệp vụ cũng như đạo đức của đội ngũ cán bộ, nhân viên Ngân hàng *172*
3.3 Một số kiến nghị **174**

3.3.1 Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước *174*
3.3.2 Kiến nghị với Hiệp hội Ngân hàng *176*
3.3.3 Kiến nghị với Chính phủ và các Bộ/Ngành liên quan *176*
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3 ..... **181**
KẾT LUẬN **182**
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN CỦA NGHIÊN CỨU SINH **184**
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO **185**
PHỤ LỤC **193**

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT BẰNG TIẾNG VIỆT	
Viết tắt	**Giải nghĩa**
BCTC	Báo cáo tài chính
BĐS	Bất động sản
BIDV	Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt nam
BKS	Ban kiểm soát
CIC	Trung tâm thông tin tín dụng Việt Nam
CNTT	Công nghệ thông tin
CSH	Chủ sở hữu
ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
DPRR	Dự phòng rủi ro
GDCK	Giao dịch chứng khoán
HĐQT	Hội đồng quản trị
HMKSRR	Hạn mức kiểm soát rủi ro
HMRR	Hạn mức rủi ro
KH	Khách hàng
KHCN	Khách hàng cá nhân
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
KTKSNB	Kiểm tra kiểm soát nội bộ
KTNB	Kiểm toán nội bộ
NCS	Nghiên cứu sinh
NHNN	Ngân hàng nhà nước
Agribank	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thông Việt Nam
NHTM	Ngân hàng thương mại
NQH	Nợ quá hạn
QLRR	Quản lý rủi ro
QLRRTD	Quản lý rủi ro tín dụng
RRTD	Rủi ro tín dụng
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TBV	Tuyến bảo vệ
TCKT	Tổ chức kinh tế
TCTD	Tổ chức tín dụng
Techcombank	Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

TGĐ	Tổng giám đốc
TMCP	Thương mại cổ phần
TSBĐ	Tài sản bảo đảm
TTTC	Thị trường tài chính
VBCS	Văn bản chính sách
VietcomBank	Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam
VietinBank	Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT BẰNG TIẾNG ANH		
Viết tắt	**Giải nghĩa tiếng Anh**	**Giải nghĩa tiếng Việt**
AIRB	Advanced Internal Rating-Based	Phương pháp tiếp cận xếp hạng nội bộ nâng cao
AMC	Asset Management Company	Công ty quản lý tài sản của ngân hàng thương mại
ARCO	Audit and Risk Commitee	Ủy ban kiểm toán và rủi ro
Basel	The Basel Capital Accord	Bộ quy định ngân hàng (Basel I,II,II) do Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng (BCBS) ban hành (gọi tắt là chuẩn mực Basel)
BCBS	Basel Committee on Banking supervision	Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng
CAR	Capital Adequacy ratio	Tỷ lệ an toàn vốn
EAD	Exposure at Default	Dư nợ tại thời điểm không trả được nợ
EL	Expected Loss	Tổn thất dự tính được
FIRB	Foundation Internal Rating-Based	Phương pháp tiếp cận nội bộ cơ bản theo Basel II
IAS	International Accounting Standards	Chuẩn mực kế toán quốc tế
IFRS	International Financial Reporting Standards	Chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế
IMF	International Monetary Fund	Quỹ Tiền tệ Quốc tế
LDR	Loan to Deposit	Tỷ lệ dư nợ tín dụng trên vốn huy động

LGD	Loss Given Default	Tổn thất của ngân hàng khi người vay không trả được nợ
NIM	Net Interest Margin	Biên lợi nhuận thuần
PD	Probability of Default	Xác xuất không trả được nợ
ROA	Return on Assets	Tỷ suất sinh lời trên tài sản
ROE	Return on Equity	Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu
SME	Small and Medium – sized Enterprises	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
UL	Unexpexted Loss	Tổn thất không dự tính được
VAMC	Vietnam Asset Management Company	Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Quản lý tài sản của các Tổ chức tín dụng Việt Nam
WB	World Bank	Ngân hàng Thế giới

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Sơ đồ 1.1: Quy trình chứng khoán hóa nợ 35
Sơ đồ 1.2: Mô hình tổ chức quản lý nợ xấu tại Trụ sở chính.....48
Sơ đồ 2.1:Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Techcombank 64
Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức quản lý RRTD tại Techcombank.....86
Sơ đồ 2.3: Mô hình tổ chức quản lý RRTD tại Chi nhánh Techcombank.....88
Sơ đồ 2.4: Mô hình nghiên cứu đề xuất về quản lý nợ xấu 115

Hình 1.1: Mô tả nguyên nhân dẫn đến nợ xấu của NHTM.....17
Hình 1.2: Tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu.....26
Hình 1.3: Cơ cấu Bộ máy quản lý Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam 53
Hình 2.1: Đồ thị phần dư chuẩn hóa của mô hình hồi các nhân tố 125

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Nợ xấu, chi phí dự phòng của VietinBank năm 2018 52
Bảng 1.2: Các nhóm nợ xấu của VCB giai đoạn 2014-2018.....55
Bảng 2.1: Huy động vốn của Techcombank giai đoạn 2015 - 2020 65
Bảng 2.2: Thu nhập từ hoạt động dịch vụ.....69
Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh của Techcombank giai đoạn 2015-2020.....71
Bảng 2.4: Dư nợ cho vay theo các nhóm nợ tại Techcombank 74
Bảng 2.5: Cơ cấu nợ xấu của TechcomBank theo ngành kinh tế giai đoạn 2015-2020.....75
Bảng 2.6: Phân tích tỷ lệ nợ xấu tại Techcombank giai đoạn 2015 – 2020.....77
Bảng 2.7: An toàn vốn và khả năng thanh khoản của Techcombank.....79
Bảng 2.8: Khả năng sinh lời của Techcombank giai đoạn 2015 – 2020.....80
Bảng 2.9: Tỷ lệ ROA của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2015 – 2019.....80
Bảng 2.10: Thang xếp hạng tín dụng khách hàng phân theo mức độ rủi ro 82
Bảng 2.11: Số lượng, giá trị các khoản nợ xấu mới/chuyển nhóm nợ được phát hiện và tỷ lệ so với tổng nợ xấu 90
Bảng 2.12: Thang xếp hạng của hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ tại Techcombank 93
Bảng 2.13: Bảng xếp hạng KHDN tương ứng với xác suất không trả được nợ 94
Bảng 2.14: Một số chỉ tiêu hoạt động tín dụng của Techcombank.....97
Bảng 2.15: Dự phòng rủi ro tín dụng của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam giai đoạn 2015-2020.....98
Bảng 2.16: Nợ xấu, hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam giai đoạn 2015 - 2020.....100
Bảng 2.17: Nợ xấu, hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu của Techcombank.....100
Bảng 2.18: Hạn mức tín dụng theo loại TSĐB và xếp hạng tín dụng nội bộ 103
Bảng 2.19: Các biến hồi quy trong mô hình nghiên cứu 117
Bảng 2.20: Kiểm định KMO lần 1 các biến độc lập.....119
Bảng 2.21: Kiểm định KMO lần 2 các biến độc lập.....119
Bảng 2.22: Kết quả phân tích phương sai trích các biến độc lập.....120
Bảng 2.23: Ma trận hệ số tương quan 120
Bảng 2.24: Kiểm định KMO biến phụ thuộc.....121
Bảng 2.25: Bảng hệ số Communalities.....121
Bảng 2.26: Kết quả phân tích phương sai trích biến phụ thuộc.....122
Bảng 2.27: Kết quả phân tích thống kê mô tả các thành phần của mô hình 123
Bảng 2.28: Độ phù hợp của mô hình 124
Bảng 2.29: Phân tích phương sai.....124
Bảng 2.30: Kiểm tra đa cộng tuyến.....125
Bảng 2.31: Kết quả phân tích hồi quy Coefficients[a] 126
Bảng 2.32: Kết quả kiểm định ANOVA Biến A.....128

Bảng 2.33: Kết quả kiểm định ANOVA Biến B. 128
Bảng 2.34: Kết quả kiểm định ANOVA Biến C. 129
Bảng 2.35: Kết quả kiểm định ANOVA Biến D. 129
Bảng 2.36: Kết quả kiểm định ANOVA Biến E. 129
Bảng 2.37: Kết quả kiểm định ANOVA Biến F. 130

Biểu đồ 2.1: Tổng tài sản của Techcombank giai đoạn 2015-2020 62
Biểu đồ 2.2 Cơ cấu huy động vốn của Techcombank 2015 – 2020 66
Biểu đồ 2.3: Dư nợ tín dụng và cơ cấu dư nợ tín dụng Techcombank 2015-2020 ... 67
Biểu đồ 2.4: Thu nhập từ hoạt động dịch vụ Techcombank 70
Biểu đồ 2.5: Cơ cấu thu nhập Techcombank 2015 – 2020 72
Biểu đồ 2.6:Tốc độ gia tăng nợ xấu/Tốc độ tăng trưởng cho vay tại Techcombank 2015 – 2020 77

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Hoạt động tín dụng là một trong những hoạt động cốt lõi quan trọng nhất của ngân hàng thương mại. Nợ xấu tồn tại tất yếu khách quan trong hoạt động tín dụng, và duy trì nợ xấu ở mức độ an toàn là một trong các mục tiêu quan trọng của NHTM. Nợ xấu không chỉ là nguyên nhân cơ bản gây mất an toàn, làm gia tăng trích lập dự phòng rủi ro, gia tăng chi phí xử lý nợ xấu từ đó gây sụt giảm lợi nhuận kỳ vọng của ngân hàng mà còn ảnh hưởng không tốt đến sự phát triển kinh tế - xã hội. Bên cạnh những tác động tiêu cực về tài chính, nợ xấu còn ảnh hưởng đến uy tín của bản thân ngân hàng và gây ảnh hưởng không nhỏ đến hệ thống ngân hàng cũng như nền tài chính quốc gia. Việc quản lý nợ xấu được coi là hoạt động quan trọng để các ngân hàng xác định nguyên nhân, dự đoán tổn thất, từ đó đề xuất các biện pháp kiểm soát và xử lý nợ xấu hiệu quả nhằm hạn chế tối đa thiệt hại do nợ xấu gây ra cũng như đưa ra các giải pháp dự phòng tránh nợ xấu lặp lại trong tương lai.

Đối với hệ thống các NHTM, giai đoạn 2015 trở lại đây, cùng với sự phát triển và hội nhập mạnh mẽ của nền kinh tế, ứng dụng công nghệ tài chính trên diện rộng, đi kèm với đó là sự hoàn thiện của hành lang pháp lý đã tạo điều kiện cho hoạt động ngân hàng nói chung và hoạt động tín dụng nói riêng đạt được những kết quả vượt bậc, không chỉ nâng cao hiệu quả kinh doanh cho bản thân mỗi ngân hàng mà còn góp phần lành mạnh hóa, đảm bảo phát triển bền vững, an toàn cho toàn hệ thống TCTD. Tuy nhiên trên thực tế, hoạt động quản lý nợ xấu tại các NHTM Việt Nam vẫn còn nhiều bất cập. Tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ còn khá cao và trong nhiều trường hợp nợ xấu chưa được ghi nhận đúng bản chất khiến tỷ lệ nợ xấu chưa phản ánh đúng thực trạng hoạt động tín dụng, tiềm ẩn khả năng gây tổn thất cho ngân hàng cũng như cho nền kinh tế.

Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam là một trong số các ngân hàng thương mại tư nhân có quy mô tổng tài sản và quy mô dư nợ lớn hàng đầu ở Việt Nam. Được chọn là một trong số 10 ngân hàng thương mại Việt Nam đầu tiên thí điểm áp dụng Basel II, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam luôn chú trọng đến các vấn đề về an toàn, minh bạch và bền vững trong hoạt động kinh doanh. Chính vì vậy trong những năm qua, hoạt động quản lý nợ xấu tại Ngân hàng đã có nhiều chuyển biến tích cực. Bên cạnh những thành công, hoạt động quản lý nợ xấu của Ngân hàng vẫn không thể tránh khỏi những hạn chế, tồn tại: chưa có hệ thống văn bản nội bộ đồng bộ, riêng biệt cho quản lý nợ xấu; Mô hình tổ chức, bộ máy QLNX còn tồn tại nhiều bất cập; Đo lường, đánh giá nợ xấu chưa sát thực tế; Các biện pháp xử lý nợ xấu chưa đa dạng và chưa phát huy được tác dụng khiến nợ xấu được xử lý chưa triệt để…

Trước những thách thức và thời cơ của nền kinh tế trong giai đoạn mới, nhằm đạt được các mục tiêu kinh doanh của chính Ngân hàng cũng như much tiêu trong Chiến lược phát triển Ngành Ngân hàng Việt Nam đến 2025, định hướng 2030, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam cần hoàn thiện và tăng cường hơn nữa hoạt động quản lý nợ xấu tại Ngân hàng.

Xuất phát từ nhận thức quan trọng về lý luận và thực tiễn như trên, NCS quyết định chọn đề tài **"Quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam"** cho luận án tiến sỹ kinh tế của mình, với mong muốn hoàn thiện lý luận chuyên môn của bản thân, tiếp cận nghiên cứu thực trạng quản lý nợ xấu và bước đầu đề xuất một số giải pháp quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, góp phần tăng cường quản lý nợ xấu của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập hiện nay.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án

2.1. Tình hình nghiên cứu tại nước ngoài

Trong bối cảnh cạnh tranh, hội nhập thị trường tài chính quốc tế, nhất là trong dịch vụ tài chính, yêu cầu ngành ngân hàng phải có những cải cách mạnh mẽ, những bước tiến mới nhằm cải thiện dịch vụ, hoạt động kinh doanh của mình để thu hút khách hàng, nâng cao năng lực cạnh tranh và thu được nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mình. Các sản phẩm ngân hàng mới ngày càng đa dạng, đáp ứng nhu cầu của nhiều đối tượng khách hàng, đồng thời khai thác triệt để nguồn lực, thế mạnh cạnh tranh của mỗi ngân hàng. Tuy nhiên, hoạt động tín dụng vẫn đang giữ vị trí quan trọng nhất trong việc tạo ra doanh thu và lợi nhuận chủ yếu cho ngân hàng. Chính vì tầm quan trọng đó mà trên thế giới đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về hoạt động tín dụng lành mạnh, an toàn của ngân hàng, đặt biệt các công trình nghiên cứu đã tập trung phân tích bản chất cũng như sự cần thiết phải quản lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng của ngân hàng.

Đầu tiên, khái niệm nợ xấu của ngân hàng ra đời ở châu Âu từ rất sớm, vào khoảng những năm cuối thế kỷ XVIII, đầu thế kỷ XIX. Đây là khoảng thời gian phát triển rực rỡ của hệ thống các ngân hàng thương mại truyền thống ở châu Âu hay còn gọi là các Ngân hàng trung gian với chức năng chính của mình là làm trung gian tín dụng và trung gian thanh toán. Theo thời gian, khái niệm nợ xấu được hoàn thiện cùng với sự phát triển của ngành ngân hàng trên toàn thế giới và được sử dụng rộng rãi như một khái niệm học thuật cơ bản, thậm chí được đưa vào từ điển Cambridge với tên gọi "bad debt". Nhiều công trình nghiên cứu trên thế giới đã đề cập đến nợ xấu và sự cần thiết phải quản lý nợ xấu như:

(1) Peter S. Rose, 1996 *"Commercial bank management",* trong tác phẩm của mình, Rose cho rằng các khoản cho vay bắt đầu được đưa vào nợ xấu khi đã quá hạn trả nợ gốc và lãi 90 ngày trở lên. Về cơ bản, nợ xấu hay nợ khó đòi là các khoản nợ dưới chuẩn, đã quá hạn và bị nghi ngờ về khả năng trả nợ lẫn khả năng thu hồi vốn của chủ nợ. Điều này thường xảy ra khi các con nợ làm ăn thua lỗ liên tục, tuyên bố phá sản hoặc đã tẩu tán tài sản. Nợ xấu gồm các khoản nợ quá hạn trả lãi và/hoặc gốc thường quá ba tháng, căn cứ vào khả năng trả nợ của khách hàng để hạch toán các khoản vay vào các nhóm nợ thích hợp. Ngoài ra, nợ xấu còn được hiểu là các khoản nợ hầu như không có khả năng thanh toán và bắt buộc phải xử lý bằng bút toán xóa nợ, chuyển hạch toán khoản cho vay sang ngoại bảng và đưa vào danh sách nợ xấu.

(2) Ủy ban Basel về Giám sát ngân hàng (BCBS) xác định, một khoản nợ được coi là không có khả năng hoàn trả khi một trong hai hoặc cả hai điều kiện sau xảy ra: (i) Ngân hàng nhận thấy người vay không có khả năng trả nợ đầy đủ khi ngân hàng chưa thực hiện các biện pháp nhằm thu hồi vốn vay; (ii) Người vay đã quá hạn trả nợ quá 90 ngày (BCBS, 2004).

(3) Edward W. Reed, 1984 *"Commercial banking"* đã đề cập đến nợ xấu theo cách hiểu như sau: Nợ xấu chính là các khoản tiền mà ngân hàng cho khách hàng vay nhưng khi đến hạn thu hồi nợ lại không thể đòi được do yếu tố chủ quan từ chính phía khách hàng như doanh nghiệp, tổ chức vay tín dụng làm ăn thua lỗ, phá sản dẫn đến tình trạng mất khả năng thanh toán khoản nợ đã vay của ngân hàng khi đến kỳ hạn.

(4) Frederic S. Mishkin, 1992 *"The Economics of Money, Banking, and Financial Markets"* tập trung phân tích nguyên nhân của nợ xấu chủ yếu phát sinh do tình trạng thông tin không cân xứng, từ đó Mishkin đề xuất một số nguyên tắc quản lý tiền vay nhằm giảm rủi ro tín dụng nói chung và hạn chế nợ xấu nói riêng, bao gồm: (i) Sàng lọc và giám sát; (ii) Quan hệ khách hàng lâu dài và qui tắc tín dụng; (iii) Vật thế chấp và số dư bù; (iv) Vốn ngân hàng và tính tương hợp ý muốn. Trong tác phẩm của mình, Mishkin cũng nhắc đến việc sử dụng các khoản dự trữ phòng mất tiền cho vay như một biện pháp khắc phục tác động trực tiếp của các khoản nợ xấu gây ra cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

(5) Simon Kwan & Robert A. Eisenbeis, 1997 *"Bank Risk, Capitalization, and Operating Efficiency"* phân tích những tác động của nợ xấu đến hệ thống ngân hàng và nền kinh tế. Trong đó các tác giả cũng chỉ ra một nguyên lý là khi lãi suất và nợ xấu đạt tới một ngưỡng nhất định thì hiệu ứng "suy giảm tín dụng" sẽ xảy ra do các ngân hàng cẩn trọng hơn trong việc hạn chế rủi ro phát sinh từ việc đẩy mạnh cho vay. Các tác giả lý giải rằng, bản thân các ngân hàng sẽ chủ động hạn chế tín dụng trong điều kiện nợ xấu tăng cao.

(6) Carmen M. Reinhart & Kenneth S. Rogoff, 2010 *"Growth in a Time of Debt"* cho rằng, nợ xấu chính là dấu hiệu cảnh báo cho cuộc khủng hoảng tài chính trong tương lai nếu không theo dõi và xử lý kịp thời. Việc tìm hiểu nguyên nhân cũng như phân tích tác động của nợ xấu đến hoạt động kinh doanh của các ngân hàng là vô cùng quan trọng nhằm đưa ra các biện pháp quản lý nợ xấu có hiệu quả, đảm bảo an toàn hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

(7) Raphael Espinoza and Ananthakrishnan, 2010 *"Nonperforming Loans in the GCC Banking System and their Macroeconomic Effects"* cho rằng, nợ xấu tác động rộng lớn đến hệ thống ngân hàng các nước vùng vịnh. Nghiên cứu chỉ ra rằng: theo một hệ thống điều khiển điện tử, từ năm 1995-2008 với khoảng 80 ngân hàng trong khu vực nước vùng vịnh: tỷ lệ nợ xấu tăng lên cùng với sự phát triển của nền kinh tế là đẩy lùi tỷ lệ lãi suất, rủi ro tăng lên trông thấy. Mô hình này ngụ ý rằng: tác động tích lũy của những cú sốc kinh tế vĩ mô dài trong thời gian ba năm là thực sự lớn. Yếu tố ngành cụ thể liên quan đến rủi ro và hiệu quả cũng có liên quan đến nợ xấu trong tương lai. Nghiên cứu cũng điều tra hiệu ứng phản hồi tăng tỷ lệ nợ xấu đến tăng trưởng bằng cách sử dụng mô hình VAR (mô hình tự hồi quy vecto). Theo VAR bảng điều khiển có thể là một vấn đề quan trọng, mặc dù hiệu ứng phản hồi ngắn ngủi lỗ trên bảng cân đối của các ngân hàng trên hoạt động kinh tế.

(8) Moh Benny Alexandri and Teguh Iman Santoso (2015) *"Non Performing Loan: Impact of Internal and External Factor: Evidence in Indonesia"* cho rằng, nợ xấu tác động đến yếu tố nội sinh và ngoại sinh. Nghiên cứu này xem xét ảnh hưởng của ngân hàng trong và ngoài nước về mức độ nợ xấu tại các ngân hàng phát triển Indonesia. Đây là một nghiên cứu định lượng sử dụng bảng điều khiển hồi quy dữ liệu phân tích giai đoạn 2009 - 2013. Các đối tượng nghiên cứu gồm 26 ngân hàng. Các yếu tố ảnh hưởng như: tỷ lệ an toàn - CAR, mức độ hiệu quả - ROA, tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm trong nước - GDP và tỷ lệ lạm phát. Mô hình dự đoán được sử dụng là mô hình dữ liệu bảng Random Effects Model - REM. Kết quả nghiên cứu này kết luận rằng: mức độ hiệu quả của các ngân hàng sẽ làm giảm mức nợ xấu.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Quản lý nợ xấu có vai trò quan trọng góp phần đảm bảo cho sự phát triển bền vững và thành công của các ngân hàng thương mại, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, khi mà các quan điểm quản lý, nguyên tắc và thông lệ quốc tế ngày càng trở nên hiện đại, phù hợp với bối cảnh phát triển kinh tế toàn cầu trong thời đại Cách mạng Công nghiệp 4.0. Do đó, quản lý nợ xấu và quản lý rủi ro tín dụng theo thông lệ quốc tế và chuẩn Basel được hầu hết tất cả các nước trên thế giới áp dụng.

Trong một vài năm gần đây, tại Việt Nam đã có một số công trình nghiên cứu quản lý nợ xấu tại các ngân hàng thương mại (NHTM) và ứng dụng Basel II trong quản lý rủi ro nói chung và quản lý nợ xấu nói riêng. Điển hình là một số công trình sau:

(9) Phạm Thị Trúc Quỳnh, "Nghiên cứu các nhân tố tác động đến thị trường nợ xấu tại Việt Nam", Luận án tiến sỹ năm 2020, trường Đại học Kinh tế Quốc dân,.

Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, sử dụng các mô hình toán để nghiên cứu các nhân tố tác động đến thị trường nợ xấu, xây dựng các chính sách phát triển thị trường nợ xấu theo cơ chế thị trường. Tuy nhiên, phạm vi nghiên cứu của đề tài là nợ xấu, thị trường nợ xấu tại Việt Nam có nhiều điểm khác biệt với đề tài nghiên cứu về quản lý nợ xấu của tác giả. Mặt khác số liệu báo cáo trong luận án này thuộc về các ngân hàng thương mại Việt Nam nói chung, do đó các biện pháp được đề xuất nhằm quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam trong luận án của NCS là hoàn toàn khác biệt.

(10) Trương Thi Đức Giang, "Quản lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam", Luận án tiến sỹ năm 2020, trường Đại học Thương mại.

Công trình nghiên cứu nói trên tập trung vào phân tích, đánh giá thực trạng nợ xấu va quản lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng tại Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam trong giai đoạn 2012 - 2018, giải pháp đề xuất đến 2030 trong điều kiện đặc thù, cụ thể của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam nên thực trạng và giải pháp được luận án đề cập chủ yếu đối với ngân hàng thương mại có yếu tố Nhà nước. Các giải pháp mà luận án đề cập không hoàn toàn phù hợp với thực tế của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam trong giai đoạn thực hiện cuộc cách mạng 4.0 hiện nay.

(11) Nguyễn Thị Kim Quỳnh, "Nâng cao hiệu quả xử lý nợ xấu của công ty quản lý tài sản đối với các tổ chức tín dụng Việt Nam", Luận án tiến sỹ năm 2020, Học viện Ngân hàng.

Luận án này đã hệ thống hóa các vấn đề cơ bản về nợ xấu, hiệu quả xử lý nợ xấu của Công ty Quản lý tài sản; đặc biệt là các tiêu chí đánh giá và nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả xử lý nợ xấu của Công ty Quản lý tài sản; tổng kết được kinh nghiệm về xử lý nợ xấu thông qua Công ty Quản lý tài sản của một số nước trên Thế giới, từ đó, luận án rút ra những bài học có giá trị tham khảo cho VAMC về xử lý nợ xấu; đã xây dựng được mô hình nghiên cứu định lượng gồm 10 nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả xử lý nợ xấu của VAMC. Luận án đã phân tích thực trạng hoạt động xử lý nợ xấu của VAMC giai đoạn 2013 - 2019 để đánh giá, phân tích các nhân tố ảnh

hưởng tới hiệu quả xử lý nợ xấu của VAMC. Sự kết hợp giữa nghiên cứu định tính và định lượng đã góp phần tăng độ tin cậy cho những nhận xét và đánh giá của luận án về hiệu quả xử lý nợ xấu của VAMC. Đề xuất được một số giải pháp nâng cao hiệu quả xử lý nợ xấu của VAMC.

(12) Phạm Phú Thái, "Quản lý nhà nước về nợ xấu: Kinh nghiệm thế giới và bài học cho Việt Nam", Bài báo số 10/2020, Tạp chí Ngân hàng.

Bài viết tập trung nghiên cứu kinh nghiệm quản lý nhà nước đối với nợ xấu của hệ thống ngân hàng thương mại của một số quốc gia trên thế giới. Cụ thể về bốn nội dung quản lý nhà nước, gồm: xác lập môi trường pháp lý cho hoạt động tín dụng của ngân hàng thương mại; ban hành chuẩn mực nợ xấu trong hoạt động tín dụng của ngân hàng thương mại; tổ chức kiểm tra, giám sát hoạt động tín dụng và nợ xấu của các ngân hàng thương mại; và xử lý các ngân hàng thương mại khi có nợ xấu vượt ngưỡng trong hoạt động tín dụng. Trên cơ sở phân tích, tổng hợp kinh nghiệm ba quốc gia điển hình, bài viết đề xuất một số bài học cho hoạt động quản lý nhà nước đối với nợ xấu của hệ thống ngân hàng thương mại tại Việt Nam.

(13) Lê Thị Mai Hương, "Đánh giá ảnh hưởng của các giải pháp xử lý nợ xấu của các TCTD đến tài chính - ngân sách nhà nước và biện pháp hoàn thiện", Đề tài nghiên cứu khoa học năm 2019, Bộ Tài chính.

Đề tài đã hệ thống hóa và làm rõ những vấn đề lý luận về nợ xấu, nguyên nhân nợ xấu và cơ chế xử lý nợ xấu. Qua đó đánh giá các giải pháp xử lý nợ xấu ở Việt Nam. Tuy vậy nội dung mà đề tài quan tâm chủ yếu đi vào xây dựng các phương án xử lý nợ xấu của TCTD trên giác độ vĩ mô, nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến tài chính ngân sách nhà nước. Vì vậy ở khía cạnh nào đó, đề tài chỉ có thể mang tính chất tham khảo thêm cho các nhà quản lý nợ xấu của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam chứ không thể là những biện pháp có thể đưa vào thực hiện tại Ngân hàng.

(14) Lê Thanh Huyền, "Kinh nghiệm xử lý nợ xấu ngân hàng của một số nước Đông Nam Á và bài học cho Việt Nam", Luận án tiến sỹ năm 2018, Học viện Khoa học xã hội - Viện Hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam.

Luận án này đã hệ thống và làm rõ những cách tiếp cận khác nhau về nợ xấu ngân hàng thương mại; làm rõ mối quan hệ giữa những nguyên tắc, biện pháp xử lý nợ xấu của ngân hàng thương mại với các nguyên nhân làm phát sinh nợ xấu. Kết quả nghiên cứu của luận án sẽ có giá trị tham khảo về cơ sở lý luận cho những nhà nghiên cứu quan tâm đến vấn đề xử lý nợ xấu ngân hàng thương mại của các nước Đông Á và Việt Nam. Luận án đã nhìn nhận về thực trạng nợ xấu của ngân hàng thương mại, xác định nguyên nhân làm phát sinh nợ xấu trong thực tế và những điều kiện cần thiết để những biện pháp xử lý nợ xấu có thể đem lại hiệu quả ở nước ta. Luận án có thể

được tham khảo làm cơ sở ứng dụng để các cơ quan chức năng liên quan, các nhà hoạch định chính sách trong quá trình nghiên cứu đề ra các chính sách hỗ trợ và thúc đẩy quá trình xử lý nợ xấu ngân hàng thương mại ở Việt Nam.

(15) Nguyễn Thị Hồng Vinh, "Nợ xấu của hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam", Luận án tiến sỹ năm 2017, Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh.

Luận án đã chỉ ra các yếu tố tác động đến nợ xấu của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam và tác động của nợ xấu đến hoạt động của ngân hàng thương mại Việt Nam. Bằng việc đề xuất các mô hình nghiên cứu dựa trên lược khảo các nghiên cứu thực nghiệm trong và ngoài nước có liên quan, thu thập dữ liệu và ước lượng mô hình hồi quy luận án đã sử dụng ước lượng dữ liệu bảng động GMM để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng cũng như tác động của nợ xấu tại các ngân hàng thương mại giai đoạn 2005 - 2015. Luận án đã góp phần về mặt lý thuyết và mối quan hệ giữa nợ xấu với các yếu tố đặc thù, ngành cũng như yếu tố vĩ mô của quốc gia mới nổi như Việt Nam. Bên cạnh đó, luận án cung cấp vào bằng chứng thực nghiệm về sự tồn tại của các yếu tố tác động đến nợ xấu cũng như hậu quả của nợ xấu đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam, chỉ ra tính phù hợp của mô hình từ đó đề xuất các giải pháp. Tuy nhiên, đối tượng nghiên cứu của luận án là toàn bộ hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam, số liệu thu thập được đầy đủ và mang tính quy luật nên không thể áp dụng hoàn toàn các kết quả nghiên cứu của luận án cho vấn đề quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam.

(16) Lê Thị Thùy Vân, "Nợ xấu và quản lý nợ xấu đối với các tổ chức tín dụng ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp", Đề tài nghiên cứu khoa học năm 2017, Viện Chiến lược và Chính sách Tài chính.

Đề tài dựa trên cơ sở lý thuyết về nợ xấu và quản lý nợ xấu đi sâu vào phân tích thực trạng nợ xấu và quản lý nợ xấu của các TCTD Việt Nam giai đoạn 2007 - 2017 dưới góc độ quản lý vĩ mô, dựa trên kinh nghiệm quản lý nợ xấu của một số quốc gia trên thế giới. Từ đó đưa ra các kiến nghị về 6 nhóm giải pháp nhằm quản lý có hiệu quả nợ xấu tại các TCTD Việt Nam trong giai đoạn 2017 - 2022. Tuy đưa ra nhiều luận điểm dựa trên những căn cứ khoa học và phân tích mang tính học thuật, nhưng nội dung của đề tài chủ yếu xoay quanh các giải pháp mang tính vĩ mô, chủ yếu thuộc phạm vi xử lý của các cơ quan quản lý nhà nước nên chưa thực sự có tính thực tiễn với một TCTD hay NHTM cụ thể. Chính vì vậy, kết luận của đề tài chưa hoàn toàn phù hợp áp dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam.

(17) Nguyễn Thu Hương, "Phát triển thị trường mua bán nợ xấu tại Việt Nam", Luận án tiến sỹ năm 2016, Học viện Tài chính.

Luận án này đã hệ thống hoá và làm rõ hơn một số vấn đề lý luận và thực tiễn về nợ xấu, thị trường mua bán nợ xấu và phát triển thị trường mua bán nợ xấu. Bên cạnh đó, luận án cũng đã sưu tầm kinh nghiệm về phát triển thị trường mua bán nợ xấu của một số quốc gia trên thế giới, từ đó rút ra những kinh nghiệm có thể tham khảo, vận dụng cho việc phát triển thị trường mua bán nợ xấu ở Việt Nam. Tổng hợp và phân tích một cách hệ thống về thực trạng phát triển thị trường mua bán nợ xấu của Việt nam trong giai đoạn 2011- 2015. Phân tích kết quả đạt được, hạn chế, luận án đã chỉ ra nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong phát triển thị trường mua bán nợ xấu ở Việt nam để đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển thị trường mua bán nợ xấu tại Việt Nam từ 2016 đến 2020.

(18) Nguyễn Thị Thu Cúc, "Quản lý nợ xấu tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam", Luận án tiến sỹ năm 2015, Học viện Tài chính.

Luận án nêu trên tập trung vào phân tích và đánh giá tình hình cũng như kết quả của hoạt động quản lý nợ xấu tại ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt nam giai đoạn 2010 - 2014. Tác giả cũng đưa ra một số mô hình quản lý nợ xấu trên thế giới và tại Việt Nam. Tuy nhiên số liệu mà luận án đưa ra thuộc về giai đoạn trước và đề tài nghiên cứu cũng thuộc về loại hình ngân hàng thương mại Nhà nước do đó thực trạng quản lý nợ xấu của luận án trên và hệ thống giải pháp mà luận án nêu ra không hoàn toàn áp dụng được cho hoạt động quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam.

3. Khoảng trống và câu hỏi nghiên cứu

3.1. Khoảng trống nghiên cứu

Có thể thấy các nghiên cứu liên quan tới nợ xấu và quản lý nợ xấu đã có đóng góp không nhỏ trong việc nâng cao hiệu quả của công tác quản lý nợ xấu trong việc đánh giá, phòng ngừa và xử lý nợ xấu của các tổ chức tín dụng trong thời gian qua. Tuy nhiên, nội dung của các nghiên cứu vẫn còn bộc lộ một số hạn chế:

Thứ nhất, về mặt lý luận, các công trình nghiên cứu về nợ xấu và quản lý nợ xấu khá nhiều, tuy nhiên, số lượng các công trình nghiên cứu về quản lý nợ xấu có xét đến đầy đủ các yếu tố cấu thành và yếu tố ảnh hưởng tới quản lý nợ xấu còn khá hạn chế. Bên cạnh đó, khi nghiên cứu về quản lý nợ xấu, các nghiên cứu trước đây thường chỉ tập trung nghiên cứu về kết quả hoạt động quản lý nợ xấu mà chưa phân tích mục tiêu quản lý nợ xấu cũng như chưa so sánh kết quả quản lý nợ xấu với mục tiêu quản lý nợ xấu mà ngân hàng đề ra.

Mặt khác, các nghiên cứu về nợ xấu và quản lý nợ xấu trước đây chủ yếu mang tính định tính, chưa chỉ ra được mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng và kết quả quản lý nợ xấu bằng mô hình toán kinh tế, mô hình kinh tế lượng. Do vậy, các kết

luận đưa ra trong các nghiên cứu trước đây còn mang tính chủ quan. Đây chính là một khoảng trống của các nghiên cứu trước đây mà luận án sẽ tập trung làm rõ.

Thứ hai, về mặt thực tiễn, lĩnh vực tài chính - ngân hàng gắn liền với sự vận động của thời gian, trong giai đoạn gần đây, nhất là 2015 - 2020, ngành tài chính nói chung cũng như ngành ngân hàng nói riêng đã có những thay đổi đáng kể, chính sách tiền tệ được điều hành thận trọng với mức tăng trưởng tín dụng toàn giai đoạn ở mức xấp xỉ 16,1%, tỷ lệ nợ xấu bình quân ngành ngân hàng toàn giai đoạn là 2,06% và được kiểm soát chặt chẽ hơn. Đồng thời, trong giai đoạn 2015 – 2020, NHNN đã tiếp tục hoàn thiện khuôn khổ pháp lý, xây dựng cơ chế, chính sách điều hành tín dụng, đẩy mạnh triển khai đề án Cơ cấu lại hệ thống TCTD gắn với xử lý nợ xấu, hướng tới hoạt động ngân hàng đáp ứng chuẩn mực Basel II và thông lệ quốc tế, điều này làm cho tính thời sự của các công trình nghiên cứu đi trước giảm đi đáng kể.

Tính đến hết 31/12/2020, đã có 12 trong số 31 Ngân hàng TMCP công bố hoàn thành 3 trụ cột của Basel II trước thời hạn 01/01/2021, và một số ngân hàng còn lại đã triển khai trụ cột 1 và trụ cột 3. Đồng thời, Việt Nam cũng đang nghiên cứu những khả năng áp dụng Hiệp ước Basel III trong quá trình kiểm soát rủi ro các Ngân hàng thương mại Việt Nam. Chính vì vậy, những thay đổi trong quá trình áp dụng Basel tại Việt Nam làm cho các nghiên cứu trước đây ít nhiều lỗi thời cần có sự cập nhật.

Đồng thời, hiện nay chưa có đề tài nào cụ thể nghiên cứu về quản lý nợ xấu tại Ngân hàng Techcombank. Là một NHTMCP ngoài quốc doanh nhiều nhiều năm liền đứng đầu bảng xếp hạng ngân hàng về hiệu quả hoạt động, Techcombank luôn là ngân hàng tiên phong trong việc áp dụng các mô hình quản trị tiên tiến, quản lý và kiểm soát rủi ro tín dụng theo tiêu chuẩn quốc tế, là một trong những ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu thấp nhất hệ thống và dư nợ xấu được cải thiện đáng kể từng năm. Vấn đề quản lý nợ xấu luôn được cán bộ lãnh đạo và tập thể nhân viên ngân hàng Techcombank chú trọng. Trên cơ sở các số liệu thu thập được, luận án tập trung phân tích thực trạng quản lý nợ xấu Techcombank qua các tiêu chí đánh giá và qua các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nợ xấu tại Techcombank. Đồng thời, dựa trên kết quả thu được từ phương pháp khảo sát bảng hỏi, NCS sử dụng mô hình kinh tế lượng để đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến quản lý nợ xấu và đề xuất các giải pháp mang tính thời sự gắn liền với những định hướng trong hoạt động quản lý nợ xấu của hệ thống NHTM và của Techcombank, cũng như những kiến nghị nhằm tăng cường quản lý nợ xấu của Techcombank.

Do vẫn còn những khoảng trống nghiên cứu như trên, nên việc NCS lựa chọn đề tài là thật sự cần thiết, có ý nghĩa về mặt lý luận và thực tiễn.

3.2. Câu hỏi nghiên cứu

Các câu hỏi nghiên cứu mà luận án đặt ra là:

- Tiêu chí nào đánh giá, nhân tố nào tác động đến quản lý nợ xấu tại ngân hàng thương mại?

- Mô hình và các công cụ nào để đo lường, đánh giá tác động của các nhân tố ảnh hưởng tới quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam?

- Hạn chế và nguyên nhân trong quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam là gì?

- Giải pháp nào để quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam?

4. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

4.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

4.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Làm sáng tỏ những lý luận cơ bản về nợ xấu và về quản lý nợ xấu của ngân hàng thương mại.

Rút ra những bài học kinh nghiệm về quản lý nợ xấu cho Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam thông qua việc nghiên cứu kinh nghiệm của một số ngân hàng thương mại lớn tại Việt Nam.

Đánh giá thực trạng nợ xấu, quản lý nợ xấu của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ Thương Việt Nam giai đoạn 2015 - 2020 một cách hệ thống, chỉ ra những hạn chế và nguyên nhân.

Đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ Thương Việt Nam trong thời gian tới.

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

5.1 Đối tượng nghiên cứu

Xuất phát từ sự cần thiết của vấn đề cần nghiên cứu, trên cơ sở mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu đã xác định, luận án lựa chọn đối tượng nghiên cứu chính là "Quản lý xấu tại Ngân hàng thương mại" nói chung và "Quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam" nói riêng.

5.2 Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Nợ xấu, quản lý nợ xấu trong hoạt động cấp tín dụng (cho vay) của Ngân hàng thương mại

- Về không gian: Luận án tập trung nghiên cứu về quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam *(không bao gồm các công ty con, công ty liên doanh, liên kết).*

- Về thời gian: Khảo sát, phân tích thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng

thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam giai đoạn 2015 - 2020, các giải pháp đề xuất đến năm 2025 và tầm nhìn 2030.

6. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được các mục tiêu nghiên cứu và trả lời các câu hỏi nêu trên, luận án sử dụng kết hợp các phương pháp sau:

- *Phương pháp luận khoa học*: duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác - Lênin để đảm bảo việc nhận thức về quản lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng theo chuẩn mực quốc tế tại ngân hàng thương mại nói chung và Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ Thương Việt Nam nói riêng luôn đảm bảo tính logic giữa nhận thức trực quan đến tư duy và thực tiễn, trong mối quan hệ biện chứng giữa các bộ phận trong cùng hệ thống, giữa hệ thống với môi trường xung quanh và phù hợp với các qui luật vận động vốn có của nó.
- *Phương pháp thống kê*: Thu thập dữ liệu sơ cấp, thứ cấp liên quan đến quản lý nợ xấu tại Techcombank theo chuỗi thời gian từ các báo cáo nội bộ, báo cáo của các cơ quan quản lý Nhà nước và xuống quan sát trực tiếp ở Sở giao dịch, một số chi nhánh để thu thập thông tin và số liệu phục vụ cho nghiên cứu của luận án.
- *Phương pháp phỏng vấn*: Phỏng vấn, xin ý kiến các chuyên gia, các cán bộ tín dụng và cán bộ quản lý tại một số chi nhánh của Techcombank (trực tiếp, qua thư điện tử) để có thêm các thông tin cần thiết, hữu ích phục vụ cho quá trình nghiên cứu và hoàn thiện luận án.
- *Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi*: Phát phiếu khảo sát để có thêm thông tin cho việc đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới quản lý nợ xấu tại các chi nhánh Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam. Các chi nhánh được NCS chọn khảo sát đảm bảo tính đại diện: Có chi nhánh thành phố lớn, chi nhánh khu vực nông thôn, chi nhánh có tỷ lệ nợ xấu cao, chi nhánh có tỷ lệ nợ xấu thấp.
- *Phương pháp thực nghiệm*: Dựa trên kết quả khảo sát bảng hỏi và phỏng vấn chuyên gia, tác giả xử lý dữ liệu trên excel và phần mềm SPSS, phân tích độ tin cậy của từng nhân tố ảnh hưởng cũng như các tiêu chí đo lường, kiểm định kết quả nghiên cứu. Tác giả cũng đồng thời áp dụng phương pháp thống kê mô tả để tổng hợp, so sánh nhằm lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các nhân tố.
- *Phương pháp so sánh, phân tích, tổng hợp*: Thông qua việc thống kê, so sánh, phân tích, tổng hợp số liệu các báo cáo thống kê của Techcombank NCS đánh giá phân tích thực trạng quản lý nợ xấu tại Techcombank giai đoạn 2015 - 2020.
- *Phương pháp suy luận logic*: Từ những vấn đề cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn đặc biệt những tồn tại, yếu kém và nguyên nhân tại Techcombank về quản lý nợ

xấu, NCS suy luận logic để đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường quản lý nợ xấu tại Techcombank.

7. Đóng góp mới của luận án

Về mặt lý luận:

Đề tài đã hệ thống hóa những lý luận về quản lý nợ xấu của các NHTM đồng thời xác lập bốn nội dung quản lý nợ xấu tại NHTM trong đó các nội dung quản lý nợ xấu được luận giải gắn liền với đặc điểm hoạt động tín dụng và công tác quản trị của NHTM và khuôn khổ pháp luật quốc gia. Bên cạnh đó, đề tài còn trình bày các tiêu chí đánh giá về quản lý nợ xấu của NHTM được xây dựng theo hai nhóm: (1) Tiêu chí định lượng và (2) Tiêu chí định tính. Đây là các tiêu chí hàm chứa những nội dung khoa học kinh tế sát với đề tài, toán học và kinh tế lượng chuẩn xác. Do vậy có thể sử dụng để đo lường, đánh giá đúng mức độ đạt được về quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam.

Về thực tiễn:

- Luận án đã phân tích, đánh giá thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam thông qua mô hình kinh tế lượng, với sự khảo sát, phỏng vấn các nhà quản lý và nhà khoa học để tổng hợp và phân tích số liệu. Với các phương pháp đó luận án đã chỉ ra một cách đầy đủ, toàn diện mức độ đạt được và hạn chế trong thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam trong giai đoạn 2015 - 2020.

- Luận án đã xây dựng nhóm các giải pháp có tính khả thi cao, có nội dung hiện đại nhằm tăng cường quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam trong đó bao gồm: Nhóm giải pháp về xây dựng hệ thống pháp lý riêng biệt về quản lý nợ xấu; Nhóm giải pháp hoàn thiện mô hình tổ chức bộ máy và trao đổi thông tin trong quản lý nợ xấu; Nhóm giải pháp hỗ trợ về nhân lực, công nghệ thông tin, chính sách tài chính…

8. Kết cấu luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và các phụ lục, kết cấu của luận án gồm 3 chương:

- *Chương 1:* Lý luận cơ bản về quản lý nợ xấu tại ngân hàng thương mại.

- *Chương 2:* Thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ Thương Việt Nam.

- *Chương 3:* Giải pháp quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ Thương Việt Nam.

Chương 1
LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ NỢ XẤU CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1 Nợ xấu của ngân hàng thương mại

1.1.1 Khái niệm nợ xấu của ngân hàng thương mại

Ngân hàng thương mại (NHTM) là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh tiền tệ, với hoạt động thường xuyên là nhận tiền gửi và sử dụng tiền gửi đề cấp tín dụng, cung ứng các dịch vụ thanh toán và các dịch vụ Ngân hàng khác cho khách hàng trong nền kinh tế quốc dân. Trong đó cấp tín dụng được xem là hoạt động sinh lợi chủ yếu của ngân hàng.

Cấp tín dụng của ngân hàng được hiểu là việc ngân hàng thỏa thuận để tổ chức, cá nhân sử dụng một khoản tiền hoặc cam kết cho phép sử dụng một khoản tiền theo nguyên tắc có hoàn trả bằng nghiệp vụ cho vay, chiết khấu, cho thuê tài chính, bao thanh toán, bảo lãnh ngân hàng và các nghiệp vụ cấp tín dụng khác. Từ các nghiệp vụ cấp tín dụng nói trên hình thành khái niệm về các khoản nợ của tổ chức, cá nhân đối với ngân hàng bao gồm: (i) Các khoản cho vay, ứng trước, thấu chi và cho thuê tài chính; (ii) Các khoản chiết khấu, tái chiết khấu thương phiếu và giấy tờ có giá khác; (iii) Các khoản bao thanh toán; (iv) Các hình thức tín dụng khác.

Hiện nay chưa có một định nghĩa chung về nợ xấu. Mỗi một ngân hàng trung ương và các tổ chức quốc tế có cách xác định khác nhau về khái niệm nợ xấu, tùy theo cách tiếp cận và hình thức biểu hiện của các khoản nợ.

Theo cách tiếp cận dựa trên tiêu chí thời gian quá hạn trả nợ và khả năng trả nợ, Ngân hàng thế giới (WB) đã đưa ra khái niệm về nợ xấu là các khoản nợ dưới chuẩn, có thể bị quá hạn và bị nghi ngờ về khả năng trả nợ lẫn khả năng thu hồi vốn của chủ nợ. Điều này thường xảy ra khi các con nợ đã tuyên bố phá sản hoặc đã tẩu tán tài sản. Theo cách tiếp cận này, các khoản nợ được coi là dưới chuẩn bao gồm các khoản nợ đã được thỏa thuận lại hoặc bị quá hạn từ 90 đến 180 ngày; Các khoản nợ bị nghi ngờ khi không chắc chắn thu hồi được toàn bộ nợ dựa trên các điều kiện đã thỏa thuận trong hợp đồng, có khả năng thất thoát và đã quá hạn từ 180 đến 360 ngày.

Quỹ Tiền tệ Thế giới (IMF) trong Hướng dẫn tính toán các chỉ số lành mạnh tài chính tại các quốc gia (IFRS) năm 2004 đã đưa ra định nghĩa về nợ xấu như sau: "một khoản vay được coi là nợ xấu khi quá hạn thanh toán gốc hoặc lãi 90 ngày hoặc hơn; khi các khoản lãi suất đã quá hạn 90 ngày hoặc hơn đã được vốn hóa, cơ cấu lại, hoặc trì hoãn theo thỏa thuận; khi các khoản thanh toán đến hạn dưới 90 ngày nhưng có thể nhận thấy các dấu hiệu rõ ràng cho thấy người vay sẽ không thể hoàn trả nợ đầy đủ. Sau khi khoản vay được xếp vào danh mục nợ xấu, nó hoặc bất cứ khoản vay

thay thế nào cũng nên được xếp vào danh mục nợ xấu cho tới thời điểm phải xóa nợ hoặc thu hồi được lãi và gốc của khoản vay đó hoặc thu hồi được khoản vay thay thế". Với khái niệm này, IMF chú trọng đến thời gian quá hạn trả nợ của khoản vay và lấy mốc thời gian 90 ngày làm khoảng thời gian quá hạn chuẩn cho một khoản nợ được là như nợ xấu.

Khái niệm của Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng (BCBS) không đưa ra thời gian quá hạn chi trả khi một khoản nợ bị coi là "xấu" (có thể là 30-89 ngày, 90-179 ngày, trên 180 ngày ở các quốc gia khác nhau) mà cho rằng đó là "khoản nợ đã quá hạn và ngân hàng thấy người vay không có khả năng trả nợ đầy đủ khi ngân hàng chưa thực hiện hành động gì để cố gắng thu hồi". Lý do BCBS không nhấn mạnh vào thời gian quá hạn trả nợ của khách hàng là bởi một số quốc gia báo cáo các khoản nợ nằm trong danh mục nợ xấu khi chúng bị quá hạn từ 31 hoặc 61 ngày trở lên. Chính bởi vậy, 90 ngày là tiêu chí phổ biến nhưng không hoàn toàn thống nhất để xếp một khoản nợ vào danh mục nợ xấu.

Có thể thấy, bản chất của nợ xấu là một khoản tiền cho vay mà người chủ nợ xác định mất vốn và bị xóa sổ khỏi danh sách các khoản nợ phải thu của khách hàng hoặc là khoản tiền cho vay mà chủ nợ không thu hồi được đúng hạn hoặc thu không đầy đủ gốc lãi.

Nợ xấu là một khái niệm phức tạp, và không có sự thống nhất nhưng điểm tương đồng của khái niệm nợ xấu mà các tổ chức quốc tế nêu ra là nợ xấu được xác định dựa trên một trong hai hoặc cả hai yếu tố: thời gian quá hạn trả nợ trên 90 ngày và khả năng trả nợ nghi ngờ của khách hàng. Đây cũng là cách tiếp cận của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam khi định nghĩa về nợ xấu.

Theo Thông tư 02/2013/TT-NHNN ban hành ngày 21/01/2013 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam thì "nợ xấu" là các khoản nợ thuộc các nhóm 3,4 và 5 quy định tại Điều 10 và Điều 11 Quyết định này. Trong đó, nhóm 3 (nợ dưới tiêu chuẩn) bao gồm: Các khoản nợ quá hạn từ 90 đến 180 ngày; Các khoản nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ dưới 90 ngày theo thời hạn đã cơ cấu lại. Nhóm 4 (nợ nghi ngờ) bao gồm: Các khoản nợ quá hạn từ 181 đến 360 ngày; Các khoản nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ quá hạn từ 90 đến 180 ngày theo thời hạn đã cơ cấu lại. Nhóm 5 (nợ có khả năng mất vốn) bao gồm: Các khoản nợ quá hạn trên 360 ngày; Các khoản nợ khoanh chờ Chính phủ xử lý; Các khoản nợ đã cơ cấu lại thời hạn trả nợ quá hạn trên 180 ngày theo thời hạn đã được cơ cấu lại.

Trong phạm vi luận án này, tác giả đưa ra khái niệm nợ xấu như sau: "*Nợ xấu (nợ khó đòi) là các khoản nợ dưới chuẩn, có thể quá hạn và bị nghi ngờ về khả năng thanh toán của người vay cũng như khả năng thu hồi vốn của người cho vay. Đây là*

khoản nợ mà người đi vay (có thể là cá nhân hoặc pháp nhân) không thể trả cho người cho vay khi đến hạn thanh toán đã cam kết trong hợp đồng tín dụng".

1.1.2 Phân loại nợ xấu

1.1.2.1 Phân loại nợ xấu theo cơ sở phân loại

Theo cơ sở phân loại, nợ xấu bao gồm: nợ dưới tiêu chuẩn, nợ nghi ngờ và nợ có khả năng mất vốn được phân theo phương pháp định lượng và phương pháp định tính. Cụ thể như sau:

- ***Phân loại nợ xấu theo phương pháp định lượng***

Phương pháp định lượng xem xét nợ xấu dựa vào tình trạng khoản nợ. Theo đó, nợ xấu được xác định như sau:

- *Nợ dưới tiêu chuẩn:*

(i) Nợ quá hạn từ 91 ngày đến 180 ngày;

(ii) Nợ gia hạn nợ lần đầu;

(iii) Nợ được miễn hoặc giảm lãi do khách hàng không đủ khả năng trả lãi đầy đủ theo hợp đồng tín dụng;

(iv) Nợ được giải ngân vi phạm quy định của pháp luật hiện hành hoặc quy định nội bộ về cấp tín dụng, quản lý tiền vay, chính sách dự phòng rủi ro của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài mà các khoản nợ đó được xếp vào nợ dưới tiêu chuẩn bằng các chỉ tiêu định lượng theo quy định.

- *Nợ nghi ngờ*:

(i) Nợ quá hạn từ 181 ngày đến 360 ngày;

(ii) Nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần đầu quá hạn dưới 90 ngày theo thời hạn trả nợ được cơ cấu lại lần đầu;

(iii) Nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần thứ hai;

(iv) Nợ được xếp vào nợ nghi ngờ bằng các chỉ tiêu định lượng theo quy định.

- *Nợ có khả năng mất vốn*:

(i) Nợ quá hạn trên 360 ngày;

(ii) Nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần đầu quá hạn từ 90 ngày trở lên theo thời hạn trả nợ được cơ cấu lại lần đầu;

(iii) Nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần thứ hai quá hạn theo thời hạn trả nợ được cơ cấu lại lần thứ hai;

(iv) Nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần thứ ba trở lên, kể cả chưa bị quá hạn hoặc đã quá hạn;

(v) Nợ được xếp vào nợ có khả năng mất vốn bằng các chỉ tiêu định lượng theo quy định.

- ***Phân loại nợ xấu theo phương pháp định tính***

Phương pháp định lượng xem xét nợ xấu dựa vào tình trạng khoản nợ. Theo đó, nợ xấu được xác định như sau:

- *Nợ dưới tiêu chuẩn*: Các khoản nợ được tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đánh giá là không có khả năng thu hồi nợ gốc và lãi khi đến hạn. Các khoản nợ này được tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đánh giá là có khả năng tổn thất.

Các cam kết ngoại bảng được tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đánh giá là khách hàng không có khả năng thực hiện đầy đủ nghĩa vụ theo cam kết.

- *Nợ nghi ngờ*: Các khoản nợ được tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đánh giá là có khả năng tổn thất cao.

Các cam kết ngoại bảng mà khả năng khách hàng không thực hiện cam kết là rất cao.

- *Nợ có khả năng mất vốn*: Các khoản nợ được tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đánh giá là không còn khả năng thu hồi, mất vốn.

Các cam kết ngoại bảng mà khách hàng không còn khả năng thực hiện nghĩa vụ cam kết.

1.1.2.2 Phân loại nợ xấu theo đảm bảo tiền vay

Theo phương thức phân loại này nợ xấu được chia thành nợ xấu có tài sản đảm bảo và nợ xấu không có tài sản đảm bảo.

- *Nợ xấu có tài sản đảm bảo:* là những khoản nợ xấu mà tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đã thực hiện giải ngân với điều kiện khách hàng vay phải có tài sản thế chấp, cầm cố hoặc bảo lãnh của bên thứ ba.

- *Nợ xấu không có tài sản đảm bảo:* là những khoản nợ xấu mà tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đã thực hiện giải ngân không có tài sản thế chấp, cầm cố hoặc bảo lãnh của bên thứ ba mà chỉ dựa vào uy tín của bản thân khách hàng hoặc cho vay theo chỉ định của Chính phủ.

1.1.2.3 Phân loại nợ xấu theo nguyên tắc hạch toán kế toán

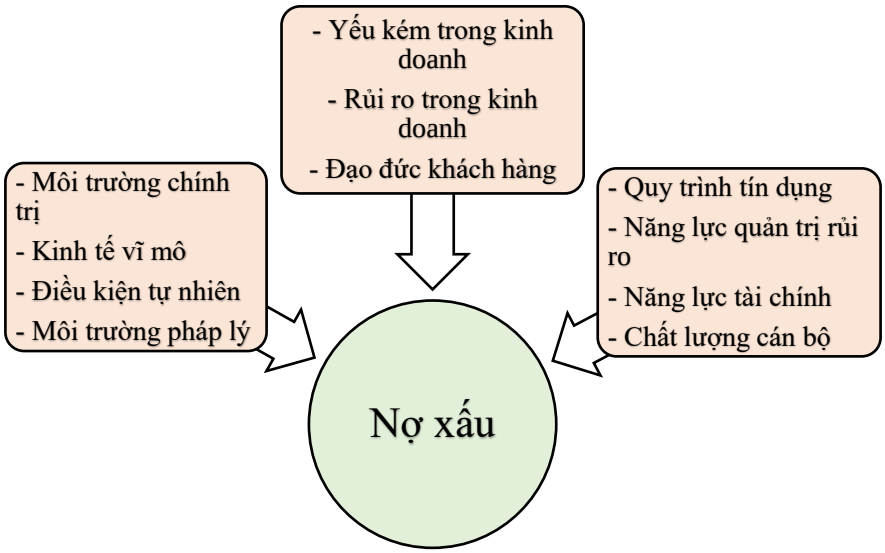
Nợ xấu được phân chia thành 2 loại là nợ xấu nội bảng và nợ xấu ngoại bảng:

- *Nợ xấu nội bảng:* là những khoản nợ xấu vẫn đang được theo dõi trong nội bảng cân đối kế toán của TCTD. Nợ xấu này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động SXKD trong kỳ của ngân hàng do các TCTD phải trích lập DPRR đối với các khoản nợ này theo tỷ lệ do NHNN quy định từng thời kỳ.

- *Nợ xấu ngoại bảng:* là những khoản nợ xấu đã được sử dụng quỹ DPRR để xử lý được theo dõi ngoại bảng để tiếp tục áp dụng các biện pháp thu hồi. Việc thu hồi được các khoản nợ này sẽ làm tăng lợi nhuận bất thường của các TCTD.

1.1.3 Nguyên nhân của nợ xấu

Hình 1.1: Mô tả nguyên nhân dẫn đến nợ xấu của NHTM



Để xác định nguyên nhân của nợ xấu, người ta chia thành hai nhóm nguyên nhân: Nhóm nguyên nhân khách quan và nhóm nguyên nhân chủ quan.

1.1.3.1 Nhóm nguyên nhân khách quan

Thứ nhất, sự bất ổn về chính trị và kinh tế trong nước và trên thế giới cũng như tác động của chu kỳ kinh tế và khủng hoảng trên thị trường tài chính tiền tệ và kinh tế quốc tế có thể là nguyên nhân tác động mạnh mẽ và trực tiếp gây ra tiềm ẩn, rủi ro rất lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bên cạnh đó các yếu tố vĩ mô khác như tỷ giá hối đoái, lãi suất và lạm phát cũng có ảnh hưởng đến chất lượng tài sản có của ngân hàng, do đó, có thể là nguyên nhân của nợ xấu. Tỷ giá hối đoái giảm có thể tác động tiêu cực đến chất lượng tài sản của ngân hàng, đặc biệt với những ngân hàng có tỷ lệ cho vay bằng ngoại tệ lớn; Lãi suất cao ảnh hưởng đến khả năng trả nợ, đặc biệt với trường hợp cho vay bằng lãi suất thả nổi.

Tuy nhiên, ảnh hưởng của lạm phát đến nợ xấu là chưa rõ ràng, bởi lạm phát cao có thể có lợi cho người vay vì nó khiến giá trị thực của khoản nợ giảm xuống, nhưng mặt khác, lạm phát cao có thể làm giảm thu nhập thực tế của người vay tiền.

Thứ hai, điều kiện tự nhiên, xã hội là một trong những yếu tố dẫn đến nợ xấu của ngân hàng. Nhiều doanh nghiệp có quy mô vốn nhỏ và hoạt động kinh doanh phụ thuộc nhiều vào diễn biến thời tiết, khí hậu ví dụ những doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực nông, lâm, thủy sản. Khi điều kiện thời tiết, khí hậu biến đổi theo chiều hướng tiêu cực như thiên tai, lũ lụt, hạn hán, dịch bệnh… sẽ dẫn đến mất mùa, giảm sản lượng, mất vốn… tác động trực tiếp đến khả năng trả nợ của doanh nghiệp và làm gia tăng nợ xấu cho ngân hàng cũng như trong nền kinh tế.

Thứ ba, các chính sách kinh tế vĩ mô thiếu ổn định, không đồng nhất gây tác động xấu đến khả năng sản xuất, kinh doanh và khả năng trả nợ của khách hàng. Sự bất cập và chồng chéo của các văn bản quy phạm pháp luật dẫn đến việc vận dụng thiếu đồng nhất, không minh bạch, thiếu hiệu quả trong việc xử lý tranh chấp về tài sản đảm bảo…

Thứ tư, khách hàng gặp phải những rủi ro trong kinh doanh. Khi khách hàng gặp khó khăn trên thị trường đầu vào do sự khan hiếm nguyên vật liệu, hoặc sự biến động của giá vàng thế giới, giá dầu mỏ, giá một số ngoại tệ mạnh, giá một số vật tư chủ yếu… khiến giá cả nguyên vật liệu tăng đột biến và làm sản phẩm của doanh nghiệp có giá đắt đỏ hơn. Điều này sẽ làm giảm khả năng cạnh tranh của sản phẩm doanh nghiệp trên thị trường dẫn đến sự suy giảm nhu cầu trên thị trường đầu ra. Doanh nghiệp rơi vào tình trạng ứ đọng sản phẩm, kinh doanh thua lỗ, đình đốn…và mất khả năng thanh toán đối với các khoản vay của ngân hàng.

Thứ năm, sự yếu kém trong hoạt động kinh doanh của khách hàng. Năng lực tài chính của các tổ chức, doanh nghiệp không cao, hoạt động chủ yếu bằng vốn vay nên tiềm ẩn đầy rẫy rủi ro và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả. Mặt khác, năng lực điều hành, quản lý kinh doanh của chủ doanh nghiệp, các cá nhân vay vốn yếu kém cũng dẫn đến hoạt động kinh doanh kém hiệu quả.

Thứ sáu, đạo đức khách hàng. Một số doanh nghiệp cố ý thông báo số liệu tài chính của doanh nghiệp không chính xác, gây sai lệch trong việc thẩm định và cấp tín dụng đã dẫn đến khó khăn trong việc thu hồi nợ ngân hàng. Hoặc bản thân doanh nghiệp thiếu ý thức trong vấn đề sử dụng vốn vay và trả nợ, có tư tưởng lợi dụng kẽ hở của pháp luật để lừa đảo, móc ngoặc, sử dụng vốn sai mục đích kiếm lời, trốn tránh trách nhiệm trả nợ…

1.1.3.2 Nhóm nguyên nhân chủ quan

Nhóm nguyên nhân chủ quan dẫn tới nợ xấu xuất phát từ bản thân ngân hàng như chiến lược và khẩu vị rủi ro, cơ sở pháp lý điều chỉnh hoạt động tín dụng của ngân hàng, chính sách và quy trình tín dụng, tính tuân thủ các nguyên tắc và quy định cho vay, năng lực quản trị rủi ro tín dụng, năng lực tài chính, chất lượng nguồn nhân lực… Cụ thể như sau:

- *Chiến lược và khẩu vị rủi ro:* Đây là kim chỉ nam cho mọi hoạt động tín dụng của ngân hàng nói chung, nợ xấu nói riêng, là quan điểm của ban lãnh đạo cấp cao cho thấy mức độ rủi ro mà ngân hàng sẵn sàng chấp nhận. Nếu ngân hàng có khẩu vị rủi ro cao, mức độ tiềm ẩn nợ xấu thường sẽ cao hơn và ngược lại. Chiến lược và khẩu vị rủi ro còn thể hiện ở phân khúc khách hàng (lớn, vừa và nhỏ), ngành và lĩnh vực cấp tín dụng (nông nghiệp, công nghiệp, dịch vụ…). Chiến lược và khẩu vị rủi

ro sẽ chi phối mọi chính sách, hoạt động cụ thể của ngân hàng trong đó có vấn đề nợ xấu.

- *Cơ sở pháp lý về hoạt động tín dụng:* Hệ thống văn bản, quy định nội bộ quyết định tính chặt chẽ, hiệu quả của hoạt động tín dụng. Khi các văn bản, quy định được xây dựng khoa học, chặt chẽ sẽ có ít cơ hội cho cán bộ nhân viên hay khách hàng lợi dụng kẽ hở để làm sai, trục lợi, gây thiệt hại cho ngân hàng, dẫn đến khả năng nợ xấu. Ngược lại, khi hệ thống văn bản, quy định nội bộ lỏng lẻo, chồng chéo, không phân định rõ trách nhiệm sẽ tạo điều kiện cho kẻ xấu lợi dụng.

- *Quy trình tín dụng:* Quy trình tín dụng là bảng tổng hợp mô tả công việc của ngân hàng từ khi tiếp nhận hồ sơ vay vốn của một khách hàng cho đến khi quyết định cho vay, giải ngân, thu nợ và thanh lý hợp đồng tín dụng. Việc xác lập một quy trình tín dụng và không ngừng hoàn thiện nó đặc biệt quan trọng đối với một ngân hàng thương mại. Một quy trình tín dụng hợp lý sẽ giúp cho ngân hàng nâng cao chất lượng tín dụng và giảm thiểu rủi ro tín dụng, hạn chế nợ xấu, và ngược lại, một chính sách tín dụng không đầy đủ, không đồng bộ và thống nhất sẽ dẫn tới việc cấp tín dụng không đúng đối tượng, tiềm ẩn nguy cơ rủi ro cho ngân hàng. Một quy trình tín dụng đảm bảo tính độc lập giữa các khâu tiếp nhận hồ sơ, thẩm định và ra quyết định sẽ đảm bảo tính khách quan, xác thực, từ đó tạo thành vòng kiềng nhiều bên cùng giám sát, chịu trách nhiệm trong hoạt động tín dụng của ngân hàng.

- *Năng lực quản trị rủi ro:* Năng lực quản trị rủi ro thể hiện ở cách xây dựng và vận hành tổ chức bộ máy quản trị rủi ro, là công cụ quan trọng để quản lý nợ xấu. Bên cạnh đó việc xây dựng được thước đo lượng hóa rủi ro nhằm tính toán chính xác mức độ rủi ro trong quyết định cho vay, việc xếp hạng tín dụng nội bộ khách hàng, nhận diện rủi ro tín dụng và áp dụng các biện pháp phòng ngừa rủi ro phù hợp, công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ… cũng thể hiện năng lực quản trị của mỗi ngân hàng. Năng lực quản trị rủi ro yếu kém là nguyên nhân dẫn đến nợ xấu của ngân hàng.

- *Năng lực tài chính:* Năng lực tài chính thể hiện ở nguồn vốn hoạt động của ngân hàng nói chung và nguồn vốn trực tiếp sử dụng cho hoạt động tín dụng của ngân hàng nói riêng. Đây chính là tấm đệm chống đỡ rủi ro cho ngân hàng. Những ngân hàng có tiềm lực tài chính lớn, có nguồn vốn dự phòng rủi ro tín dụng cao sẽ chủ động xử lý nợ xấu nhằm tránh tình trạng tỉ lệ nợ xấu cao ảnh hưởng đến hoạt động chung của ngân hàng.

- *Chất lượng cán bộ ngân hàng:* Cán bộ tín dụng là người trực tiếp giao dịch với khách hàng, nắm bắt đặc điểm cũng như chất lượng khách hàng, khoản vay. Điều này đòi hỏi cán bộ tín dụng phải có kiến thức, kinh nghiệm làm việc cũng như khả năng phân tích, dự báo... Một bộ phận cán bộ tín dụng trình độ yếu kém không đánh

giá được hết các khả năng rủi ro liên quan đến khoản vay sẽ dẫn đến quyết định cho vay sai lầm và nguy cơ phát sinh nợ xấu cao.

Ngoài ra, rủi ro đạo đức cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến nợ xấu. Rủi ro đạo đức của cán bộ ngân hàng thể hiện ở việc những cán bộ ngân hàng thoái hóa, biến chất, lợi dụng chức vụ, quyền hạn, cấu kết với khách hàng để cố ý làm trái các quy định và đe dọa đến hoạt động và tính lành mạnh, an toàn của hệ thống ngân hàng.

1.1.4 Tác động của nợ xấu

1.1.4.1 Đối với ngân hàng

Nợ xấu gây ra những tác động tiêu cực không hề nhỏ cho sự tồn tại và phát triển bền vững của ngân hàng thương mại, thậm chí trong nhiều trường hợp, nợ xấu chính là nguyên nhân trực tiếp và chủ yếu dẫn đến phá sản cho ngân hàng thương mại. Những tác động tiêu cực của nợ xấu đối với ngân hàng thương mại có thể được tóm tắt như sau:

Thứ nhất, nợ xấu làm giảm lợi nhuận của ngân hàng. Khi ngân hàng phát sinh nợ xấu, doanh thu dự kiến của ngân hàng sụt giảm do không thu được hoặc thu không đầy đủ, đúng hạn nợ gốc và/hoặc lãi vay. Bên cạnh đó, nợ xấu làm tăng chi phí hoạt động của ngân hàng, bao gồm: chi phí trả lãi tiền gửi, chi phí quản lý nợ xấu, chi phí trích lập dự phòng rủi ro, chi phí xử lý tài sản đảm bảo… Việc giảm doanh thu và tăng chi phí này khiến lợi nhuận còn lại của ngân hàng thấp hơn dự tính, thậm chí là thua lỗ.

Thứ hai, nợ xấu ảnh hưởng đến khả năng thanh toán của ngân hàng. Do không thu hồi được đầy đủ và đúng hạn các khoản cho vay, nợ xấu làm chậm quá trình luân chuyển vốn của ngân hàng. Các khoản nợ khó đòi, nợ nghi ngờ và nợ có khả năng mất vốn là nguyên nhân ngăn không cho dòng tiền quay trở lại với ngân hàng, gây gián đoạn vòng quay vốn, thậm chí mất vốn trong hoạt động kinh doanh ngân hàng. Trong khi đó ngân hàng vẫn phải có trách nhiệm thanh toán cho những khoản tiền gửi. Khi nợ xấu tăng cao, khả năng thank khoản của ngân hàng bị ảnh hưởng và có thể là nguyên nhân dẫn đến phá sản ngân hàng.

Thứ ba, nợ xấu làm giảm uy tín của ngân hàng. Ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu cao dễ dẫn đến tình trạng chậm trễ trong thanh toán, khả năng thanh toán giảm sút, lợi nhuận giảm từ đó cổ tức chia cho cổ đông giảm, thanh toán cổ tức chậm, các chỉ số thể hiện năng lực tài chính thay đổi theo hướng tiêu cực khiến các nhà đầu tư giảm kỳ vọng… Tất cả những hệ quả trên do nợ xấu gây ra sẽ làm giảm uy tín của ngân hàng với khách hàng, cổ đông, đối tác cũng như giảm tín nhiệm của ngân hàng đối với các cơ quan quản lý.

Trong khi uy tín là yếu tố quan trọng hàng đầu đối với sự tồn tại, phát triển bền vững của một ngân hàng, nợ xấu chính là một trong những nguyên nhân làm giảm uy tín của ngân hàng, từ đó có thể dẫn đến tình trạng xấu nhất là phá sản ngân hàng.

1.1.4.2 Đối với khách hàng

Nợ xấu dẫn đến tình trạng khách hàng vay vốn, đặc biệt là các doanh nghiệp khó tiếp cận được nguồn vốn vay. Chi phí tăng, thu nhập và lợi nhuận dự kiến giảm khiến ngân hàng tìm cách bù đắp tổn thất tài chính phát sinh từ các khoản nợ xấu. Đây chính là một trong những lý do giải thích cho hiện tượng lãi vay thường cao tại các ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu lớn. Khi lãi vay được ngân hàng giữ ở mức cao, nhằm dự phòng cho mức độ rủi ro cao của các tài sản có, doanh nghiệp sẽ phải cân nhắc khi đưa ra quyết định vay bởi lãi suất cho vay của ngân hàng cao đồng nghĩa với chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra sẽ tăng lên.

Bên cạnh đó, các ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu cao trong danh mục cho vay sẽ cân nhắc, thẩm định nhu cầu vay của doanh nghiệp theo hướng chặt chẽ hơn với các điều kiện khắt khe, đặc biệt là các nhu cầu vay đối với các lĩnh vực có mức độ rủi ro cao như cho vay bất động sản, chứng khoán… Doanh nghiệp do đó sẽ có ít cơ hội hơn để vay vốn đầu tư, mở rộng hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Cuối cùng, khi nợ xấu của ngân hàng tăng, đồng nghĩa với việc quy mô nguồn vốn cho vay của ngân hàng giảm bởi lượng vốn bị ngưng đọng không quay trở về với ngân hàng như dự kiến, đặc biệt với những khoản nợ xấu xếp vào nhóm 5, nợ có khả năng mất vốn. Quy mô nguồn vốn cho vay giảm khiến doanh số vay của khách hàng cũng thay đổi cùng chiều.

1.1.4.3 Đối với nền kinh tế

Ngân hàng thương mại là một chủ thể trong nền kinh tế, một dạng doanh nghiệp đặc biệt. Chính vì vậy mọi yếu tố tác động đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng cũng sẽ ảnh hưởng tới nền kinh tế. Nợ xấu phát sinh khiến năng lực tài chính của ngân hàng suy giảm, từ đó các chức năng của ngân hàng như trung gian tín dụng, trung gian thanh toán, chức năng tạo tiền của ngân hàng sẽ không được phát huy hiệu quả. Không chỉ tác động đến riêng ngân hàng thương mại, nợ xấu ngân hàng còn tác động gián tiếp tới mọi chủ thể khác của nền kinh tế từ cá nhân, doanh nghiệp, tổ chức… những đối tượng có quan hệ tài chính với ngân hàng. Tỷ lệ nợ xấu của các ngân hàng cao sẽ khiến lưu thông vốn trong nền kinh tế gặp khó khăn, hoạt động sản xuất, kinh doanh bị đình trệ và kéo lùi tốc độ tăng trưởng cũng như ảnh hưởng tới sự an toàn trong phát triển bền vững mà nền kinh tế hướng đến.

1.2 Quản lý nợ xấu của ngân hàng thương mại

1.2.1 Quan niệm về quản lý nợ xấu

Quản lý là một khái niệm rất rộng bao gồm nhiều dạng như: Quản lý các quá trình của thế giới vô sinh (nhà xưởng, ruộng đất, tài nguyên…); Quản lý các quá trình diễn ra trong cơ thể sống (cây trồng, vật nuôi…); Quản lý các quá trình diễn ra trong xã hội loài người (nhà nước, kinh tế, tổ chức…). Trên thực tế có rất nhiều các quan niệm khác nhau về quản lý, tùy theo cách tiếp cận và nghiên cứu. Có thể kể ra đây một số quan niệm về quản lý như sau:

- Mary Parker Follet: *"Quản lý là nghệ thuật khiến cho công việc được thực hiện thông qua người khác".*

- Robert Albanese: *"Quản lý là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức".*

- Robert Kreitner: *"Quản lý là tiến trình làm việc với và thông qua người khác để đạt các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường thay đổi. Trọng tâm của tiến trình này là kết quả và hiệu quả của việc của việc sử dụng các nguồn lực giới hạn".*

- Nguyễn Minh Đạo: *"Quản lý là sự tác động chỉ huy, điều khiển, hướng dẫn các quá trình xã hội và hành vi hoạt động của con người nhằm đạt tới mục tiêu đã đề ra"* (Cơ sở khoa học quản lý, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội 1997).

- *"Quản lý là việc đạt tới mục đích của tổ chức một cách có kết quả và hiệu quả thông qua quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra các nguồn lực của tổ chức"* (Khoa học quản lý, tập I, Trường ĐH KTQD, Hà Nội 2001).

Như vậy, có thể hiểu chung nhất khái niệm quản lý là hệ thống các hoạt động dựa trên những nguyên tắc nhất định nhằm đạt được mục tiêu quản lý đã đề ra. Theo cách tiếp cận này, quản lý nợ xấu bao gồm hệ thống các hoạt động, dựa trên nguyên tắc nhất định, nhằm nhận diện, đo lường và đánh giá, ngăn ngừa và xử lý nợ xấu nhằm đảm bảo an toàn, hiệu quả hoạt động kinh doanh và nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng của ngân hàng.

Quản lý nợ xấu của ngân hàng thương mại thường được nghiên cứu ở hai góc độ: vĩ mô và vi mô. Dưới góc độ vĩ mô, quản lý nợ xấu được nghiên cứu thông qua việc giám sát của các cơ quan quản lý và ở góc độ vi mô, quản lý nợ xấu thường được nghiên cứu theo hướng phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp cho chính bản thân ngân hàng.

Trong phạm vi luận án này, quản lý nợ xấu được nghiên cứu theo góc độ vi mô. Mục tiêu của quản lý nợ xấu được xác định nhằm hạn chế rủi ro, đảm bảo an toàn, hiệu quả và không ngừng nâng cao chất lượng hoạt động tín dụng. Quản lý nợ xấu phải hướng đến mục tiêu kiểm soát nợ xấu ở mức độ ngân hàng có thể chấp nhận được cả về quy mô cũng như tính chất, tức là dựa trên đánh giá mức độ rủi ro mà nợ

xấu có thể mang lại cho ngân hàng với lợi nhuận kỳ vọng của ngân hàng trong từng giai đoạn cụ thể.

Như vậy, có thể kết luận: *"Quản lý nợ xấu là quá trình xây dựng, thực thi chiến lược và hệ thống các giải pháp phòng ngừa, hạn chế nợ xấu mới phát sinh, cùng với việc xử lý nợ xấu đã phát sinh nhằm tối đa hóa lợi nhuận, phù hợp với khẩu vị rủi ro của ngân hàng".*

1.2.2 Mục tiêu về quản lý nợ xấu

Quản lý nợ xấu ngân hàng hướng đến 3 mục tiêu cụ thể như sau:

- *Kiểm soát nợ xấu:* Đây là mục tiêu cơ bản đầu tiên của QLNX. Nợ xấu cũng như mức độ rủi ro phải được kiểm soát trong giới hạn cho phép, theo quy định của cơ quan quả lý và thông lệ quốc tế. Mục tiêu này được cụ thể hóa bằng các chỉ tiêu định lượng như tỷ lệ nợ xấu mục tiêu, tốc độ gia tăng nợ xấu với tốc độ tăng trưởng tín dụng, mức giảm tỷ lệ nợ xấu…

- *Đảm bảo an toàn:* An toàn trong hoạt động ngân hàng nói chung và trong hoạt động tín dụng nói riêng là tiêu chí quan trọng hàng đầu trong việc xác định mục tiêu của quản lý nợ xấu. Quản lý nợ xấu phải đảm bảo thực hiện đúng các quy định về giới hạn rủi ro, tỷ lệ an toàn về vốn, an toàn hoạt động như tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu; hạn chế, giới hạn cấp tín dụng, tỷ lệ tối đa của nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng để cho vay trung và dài hạn… theo quy định của pháp luật hiện hành cũng như quy định nội bộ của riêng ngân hàng.

- *Đảm bảo khả năng sinh lời:* Song song với mục tiêu kiểm soát nợ xấu và đảm bảo an toàn, hoạt động QLNX phải quan tâm đến khả năng sinh lời từ hoạt động tín dụng. Điều này không chỉ bao gồm vấn đề về thu nhập và lợi nhuận đem lại từ hoạt động tín dụng mà còn hàm ý cả việc hạn chế chi phí phát sinh từ công tác quản lý nợ xấu.

1.2.3 Nội dung quản lý nợ xấu của ngân hàng thương mại

Công tác quản lý nợ xấu bao gồm 4 nội dung cơ bản:

(1) Xây dựng, ban hành chiến lược, chính sách và quy trình quản lý nợ xấu;

(2) Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý nợ xấu;

(3) Tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu;

(4) Báo cáo công tác quản lý nợ xấu.

1.2.3.1 Xây dựng, ban hành chiến lược, chính sách và quy trình quản lý nợ xấu

*** Chiến lược quản lý nợ xấu**

Chiến lược quản lý nợ xấu chính là quan điểm lãnh đạo về QLNX của Ban lãnh đạo cấp cao. Chiến lược QLNX được thể hiện qua khẩu vị rủi ro của ngân hàng, là tổng quan về mức độ rủi ro mà ngân hàng sẵn sàng chấp nhận sau khi xem xét các

vấn đề tương quan giữa rủi ro và lợi nhuận (Theo Basel II). Khẩu vị rủi ro về quản lý nợ xấu được cụ thể hóa bằng các tiêu chí như tỷ lệ nợ xấu mục tiêu, mục tiêu hướng dẫn cho hoạt động cấp tín dụng của ngân hàng và các bước đi cần thiết để thực hiện hoạt động này

Chiến lược quản lý nợ xấu có thể thay đổi theo từng thời kỳ, phù hợp với đặc điểm mới của nền kinh tế nói chung và bản thân ngân hàng nói riêng. Chiến lược quản lý nợ xấu cũng thể hiện dấu ấn lãnh đạo của ban lãnh đạo cấp cao từng nhiệm kỳ. Định kỳ, Hội đồng quản trị có trách nhiệm xem xét, điều chỉnh, phê duyệt chiến lược QLNX của ngân hàng và giao Ban giám đốc thực hiện phổ biến cho toàn thể nhân viên ngân hàng.

*** Chính sách quản lý nợ xấu**

Chính sách QLNX là một bộ phận của Chính sách tín dụng, gồm: Chính sách khách hàng, chính sách quy mô và giới hạn tín dụng và chính sách lãi suất. Xây dựng chính sách tín dụng phù hợp giúp tăng cường chuyên môn hóa trong phân tích tín dụng, tạo sự thống nhất chung trong hoạt động tín dụng nhằm hạn chế rủi ro, và nâng cao khả năng sinh lời. Mục tiêu của chính sách tín dụng là: tăng trưởng tín dụng; đảm bảo khẩu vị rủi ro của ngân hàng; hoàn thành các tỷ lệ nợ xấu, nợ quá hạn mục tiêu đã đề ra.

Chính sách quản lý tín dụng cần rõ ràng và phù hợp với đặc điểm phát triển từng giai đoạn. Một chính sách đúng đắn cần xây dựng được mục tiêu trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Đặc biệt chính sách cần đảm bảo tính kịp thời, khi có sự thay đổi từ văn bản pháp quy có tác động mạnh mẽ đến hoạt động QLNX thì ngân hàng cần điều chỉnh chính sách của mình. Do vậy, chính sách QLNX cần được đổi mới thường xuyên.

Chính sách tín dụng nói chung và quản lý nợ xấu nói riêng cần lượng hóa bằng những con số cụ thể hoặc những khoảng số cho phép về giảm các tỷ lệ như: tỷ lệ nợ quá hạn; tỷ lệ nợ xấu; tỷ lệ nợ có khả năng mất vốn; tỷ lệ khách hàng có nợ xấu tại ngân hàng hoặc rút ngắn thời gian xử lý các khoản nợ có vấn đề, giảm thiểu tối đa các tổn thất do nợ xấu gây ra.

Để hoạt động của hệ thống NH diễn ra một cách trôi chảy, chính xác, đạt hiệu quả cao, đảm bảo tính chuyên nghiệp trong quản lý, đặc biệt là QLNX các NH cần xây dựng và ban hành được các chính sách về kiểm tra, kiểm soát hoạt động tín dụng nhằm ngăn ngừa và xử lý có hiệu quả nợ xấu.

Việc kiểm tra và kiểm soát cần được thực hiện liên tục theo hàng tháng, hàng quý và hàng năm. Trong quá trình kiểm tra, kiểm soát cần phát hiện được những lỗ hổng, vấn đề còn tồn tại trong quá trình hoạch định chính sách cũng như thực thi

chính sách, từ đó đưa ra các kiến nghị để chính sách đạt hiệu quả. Đội ngũ kiểm tra và kiểm soát phải là những cán bộ nhân viên có kinh nghiệm và được thông báo rộng rãi cho các cổ đông hoặc những nhà đầu tư vào NH.

Việc xây dựng, ban hành chính sách quản lý nợ xấu được quy chuẩn cho từng hoạt động, không chỉ là căn cứ pháp lý để tổ chức hoạt động QLNX mà còn là cơ sở để giải quyết tranh chấp, bảo vệ quyền lợi cho mỗi bên khi tranh chấp xảy ra, khiếu kiện, rủi ro; là căn cứ để phân định tránh nhiệm, quyền hạn của mỗi bộ phận, mỗi cá nhân liên quan đến việc triển khai thực hiện quy trình QLNX.

*** Quy trình quản lý nợ xấu**

Thông thường quy trình quản lý nợ xấu bao gồm các bước: nhận diện nợ xấu; đánh giá, đo lường nợ xấu; phòng ngừa nợ xấu phát sinh và xử lý nợ xấu. Quy trình quản lý nợ xấu quy định trình tự các bước công việc quản lý nợ và xử lý nợ xấu. Quy trình này phân rõ trách nhiệm, quyền hạn của các cá nhân, đơn vị có liên quan trong việc thực hiện quản lý và xử lý nợ xấu.

Quy trình QLNX có ý nghĩa quan trọng. Bởi vì, quy trình quản lý nợ khoa học, hợp lý sẽ giúp NH trong việc phòng ngừa, phát sinh nợ xấu, kiểm tra, phát hiện kịp thời các khoản nợ có nguy cơ rủi ro để có các biện pháp xử lý thích hợp nhằm giảm thiểu mức độ rủi ro có thể xảy ra, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động tín dụng. Tuy nhiên, nếu quy trình quản lý nợ không khoa học, không hợp lý thì dễ phát sinh nợ xấu mới NH không thể phát hiện kịp thời các khoản nợ có nguy cơ rủi ro. Do đó, NH sẽ không có các biện pháp ngăn chặn, xử lý phù hợp, mặt khác gây lãng phí nguồn lực và nợ xấu của NH sẽ gia tăng.

1.2.3.2 Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý nợ xấu

Cơ cấu tổ chức là việc sắp xếp các bộ phận, cá nhân và phân chia các công việc theo từng nhóm nhất định. Theo Ủy ban Basel - Nguyên tắc số 6 Quản trị công ty của BSBS: *"Mỗi ngân hàng cần có một bộ phận quản lý rủi ro độc lập, hiệu quả đặt dưới sự chỉ đạo của một Giám đốc rủi ro (CRO) có đủ vị thế, độc lập, nguồn lực và trao đổi trực tiếp với Hội đồng quản trị".*

QLNX là một nội dung của quản lý rủi ro tín dụng, do đó tổ chức quản lý nợ xấu có liên quan chặt chẽ với tổ chức quản lý rủi ro tín dụng. Mỗi ngân hàng cần thành lập Ủy ban quản lý rủi ro tín dụng, trong đó đảm nhận trách nhiệm quản lý nợ xấu toàn ngân hàng và là cơ quan tham mưu cho Hội đồng quản trị về các vấn đề liên quan đến QLNX.

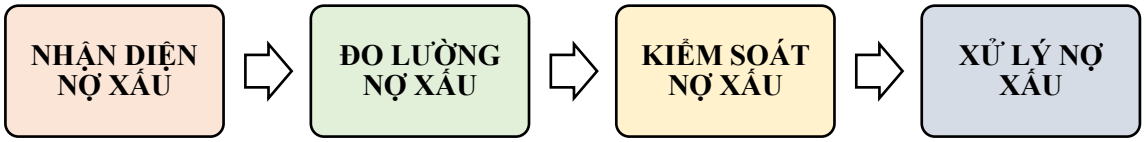
Hội đồng quản trị phải thực hiện phê duyệt định kỳ chính sách RRTD, xem xét RRTD và xây dựng một chiến lược xuyên suốt trong hoạt động của NH (tỷ lệ nợ xấu, mức độ chấp nhận rủi ro…).

Ban giám đốc có trách nhiệm thực hiện các định hướng mà Hội đồng quản trị phê duyệt và phát triển các chính sách, thủ tục nhằm phát hiện, đo lường, theo dõi và kiểm soát nợ xấu trong mọi hoạt động, ở cấp độ của từng khoản tín dụng và cả danh mục đầu tư.

Việc tổ chức sắp xếp nhân sự thực hiện quy trình khoa học đúng người, đúng việc sẽ phát huy tối đa khả năng của mỗi các nhân, tiết kiệm nguồn lực. Quy trình quản lý nợ được phê duyệt và ban hành bởi cấp có thẩm quyền là cơ sở để kiểm tra, kiểm soát trong nội bộ NH. Căn cứ vào quy trình quản lý nợ, căn cứ vào trách nhiệm, nhiệm vụ của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận của NH, bộ phận kiểm tra kiểm soát trong nội bộ NH sẽ kiểm tra việc tuân thủ quy trình quản lý nợ xấu. đồng thời đánh giá tính hiệu quả của công tác QLNX ngân hàng.

1.2.3.3 Tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu

Hình 1.2: Tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu



*** Nhận diện nợ xấu**

Nhận diện nợ xấu là nội dung đầu tiên trong hoạt động quản lý nợ xấu của ngân hàng thương mại. Nhận diện nợ xấu là việc các ngân hàng phát hiện, xác định nợ xấu dựa trên cơ sở các tiêu chí đã đề ra. Các tiêu chí này được quy định và ban hành bởi cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền và dựa trên hệ thống tiêu chí nội bộ do bản thân ngân hàng xây dựng trong từng thời kỳ.

Nợ xấu thường được ngân hàng nhận diện theo các nội dung: Nhận diện nguy cơ nợ xấu, nguyên nhân dẫn đến nợ xấu, đối tượng gây ra nợ xấu, mức độ rủi ro của nợ xấu. Tùy theo cách thức quản lý mà mỗi ngân hàng có quy định phương thức nhận diện nợ xấu khác nhau, nhưng thông thường, các ngân hàng thương mại sử dụng các phương pháp định tính hoặc định lượng hoặc kết hợp cả phương pháp định tính và định lượng để nhận diện nợ xấu.

Theo phương pháp định tính, các khoản nợ xấu được nhận diện dựa vào mức độ nghi ngờ khả năng trả nợ thông qua việc đánh giá khả năng tài chính, lịch sử tín dụng và các thông tin liên quan khác. Ngân hàng sẽ căn cứ vào nguồn thông tin mà khách hàng cung cấp và ngân hàng thu thập để đánh giá các khoản vay và dự báo khả năng trả nợ của khách hàng. Cũng theo phương pháp định tính, ngân hàng có thể dựa vào một số dấu hiệu sau để nhận diện nợ xấu:

- Khách hàng cố ý trì hoãn hoặc gây cản trở đối với ngân hàng trong quá trình kiểm tra theo định kỳ hoặc đột xuất về tình hình sử dụng vốn vay, tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và tài chính của khách hàng;

- Khách hàng có dấu hiệu không thực hiện đầy đủ các qui định, vi phạm pháp luật trong quá trình quan hệ tín dụng;

- Khách hàng chậm trễ hoặc cố ý trì hoãn việc thực hiện các báo cáo tài chính, nộp các giấy tờ, chứng từ có liên quan đến việc sử dụng vốn vay mà không có sự giải thích minh bạch, phù hợp;

- Khách hàng đề nghị cơ cấu lại các khoản nợ nhiều lần mà không có lý do hoặc lý do không thuyết phục;

- Số dư tài khoản tiền gửi của khách hàng bị sụt giảm bất thường do nghiệp vụ rút tiền mặt hoặc chuyển khoản nhằm chi trả cho những mục đích không rõ ràng;

- Khách hàng chậm thanh toán lãi khi đến hạn;

- Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của khách hàng gặp khó khăn dẫn đến doanh thu, lợi nhuận sụt giảm, chi phí quản lý, chi phí bán hàng tăng ngoài dự kiến…

- Khách hàng đề nghị vay bổ sung vượt quá nhu cầu dự kiến;

- Giá trị tài sản đảm bảo của khoản vay bị giảm sút so với giá trị được định giá ban đầu;

- Khách hàng có dấu hiệu đảo nợ…

Việc nhận diện nợ xấu theo phương pháp định tính thường phức tạp và mang tính chủ quan do phụ thuộc rất lớn vào nguồn thông tin, độ chính xác của dữ liệu, phương pháp, nội dung và tiêu chí đánh giá cũng như trình độ, năng lực chuyên môn của cán bộ ngân hàng.

Theo phương pháp định lượng, việc nhận diện nợ xấu thường ít phức tạp hơn vì nó chủ yếu dựa vào việc xác định thời gian quá hạn của khoản nợ. Tuy nhiên nhược điểm của phương pháp này là không kịp thời nhận diện được tính chất của khoản nợ bởi trên thực tế nhiều khoản nợ của khách hàng đã không còn khả năng trả nợ hoặc đã phát sinh những sai phạm ảnh hưởng đến khả năng trả nợ của khách hàng trong tương lai.

Ngoài ra, các NHTM đang áp dụng thực hiện xây dựng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ nhằm nhận diện rủi ro tín dụng dẫn đến nợ xấu từ sớm, qua đó kịp thời phân loại khách hàng và các khoản cấp tín dụng cũng như sử dụng các biện pháp phòng ngừa và kiểm soát rủi ro phù hợp.

Dựa trên khuyến cáo và thông lệ quốc tế, nhiều ngân hàng thương mại sử dụng kết hợp cả hai phương pháp định tính và định lượng nhằm nhận diện nợ xấu một cách

chính xác, kịp thời. Việc nhận diện nợ xấu chủ yếu thông qua đánh giá lại các khoản tín dụng và công tác này thường được ngân hàng thực hiện định kỳ (hàng quý, nửa năm hoặc hàng năm…).

Việc nhận diện chính xác, kịp thời nợ xấu có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong toàn bộ quá trình quản lý nợ xấu nói riêng và hoạt động tín dụng nói chung. Xác định đúng quy mô và tính chất nợ xấu giúp ngân hàng có phương án đo lường, đánh giá để đề ra các biện pháp ngăn ngừa, khắc phục và xử lý nợ xấu, tránh bỏ sót nợ dẫn đến bị động trong hoạt động quản lý.

*** Đo lường nợ xấu**

Trên cơ sở kết quả nhận diện, các NHTM sẽ tiến hành đo lường, đánh giá nợ xấu. Mục đích của đo lường nợ xấu là để xác định mức độ rủi ro, khả năng tổn thất có thể gây ra của nợ xấu và đánh giá những tác động của nợ xấu đến hoạt động, kết quả kinh doanh của ngân hàng. Từ đó ngân hàng sẽ có những biện pháp thích hợp để hạn chế và xử lý.

Theo thông lệ hiện nay tại các NHTM, kết quả đo lường nợ xấu được thể hiện thông qua kết quả phân loại nợ. Các khoản nợ tương đồng về mức rủi ro và khả năng không trả được nợ được phân vào cùng 1 nhóm. Việc phân loại thành bao nhiêu nhóm nợ và các nhóm được tính là nợ xấu tùy thuộc vào qui định của cơ quan giám sát ngân hàng từng quốc gia và hệ thống phân loại nợ nội bộ của từng ngân hàng. Một số quốc gia trên thế giới không ban hành quy định mang tính bắt buộc về việc phân loại nhóm nợ mà cho phép các ngân hàng tự xây dựng quy chế phân loại nhóm nợ nội bộ, cơ quan quản lý ngân hàng chỉ giữ vai trò kiểm tra, thẩm định tính phù hợp của hệ thống phân loại nợ nội bộ này.

Việc đánh giá, xác định nhóm nợ cho các khoản nợ của cùng một khách hàng vay cũng khác nhau tùy theo quy định của từng quốc gia, từng ngân hàng. Phần lớn các quy định cho rằng, khi một khách hàng vay phát sinh một khoản nợ được xác định là nợ xấu thì các khoản nợ còn lại của khách hàng phải được xếp cùng nhóm nợ với khoản nợ xấu đó (Ví dụ : Pháp, Úc, Ấn Độ…). Một số nước khác qui định khi một khoản nợ là nợ xấu, các khoản nợ khác của cùng một khách hàng vay phải đánh giá lại, có thể xếp cùng nhóm hoặc khác nhóm nợ xấu tùy kết quả đánh giá. Theo quan điểm các nước này các khoản nợ khác của cùng một khách hàng có thể không xếp vào cùng nhóm nợ vì còn tùy thuộc vào tài sản thế chấp, cầm cố, bảo lãnh và các hình thức đảm bảo khác của từng món vay riêng biệt (ví dụ Hồng Kông, Đức…). Một số nước khác cho phép ngân hàng tự quyết định (Anh, Hà Lan, Trung Quốc). Thậm chí ở Nhật cho rằng các món nợ khác không cần đánh giá lại khi một trong số các món nợ của cùng một khách hàng bị chuyển sang nợ xấu [57].

*** Kiểm soát nợ xấu**

Kiểm soát nợ xấu là việc các NHTM vận dụng hệ thống các nguyên tắc, biện pháp, công cụ cần thiết nhằm hạn chế khả năng phát sinh nợ xấu. Đây là hoạt động xuyên suốt, liên tục trong quá trình quản lý rủi ro tín dụng nói chung và quản lý nợ xấu nói riêng.

Để giúp các NHTM thực hiện kiểm soát nợ xấu có hiệu quả, Ủy ban Basel đã ban hành 17 nguyên tắc về quản lý nợ xấu mà thực chất là đưa ra các nguyên tắc trong quản trị rủi ro tín dụng, đảm bảo tính hiệu quả và an toàn trong hoạt động cấp tín dụng. Các nguyên tắc này tập trung vào các nội dung cơ bản sau đây:

- *Xây dựng môi trường tín dụng thích hợp*

Môi trường tín dụng được hiểu là tổng thể các yếu tố nội tại trực tiếp tác động tới hoạt động tín dụng của ngân hàng như tổ chức bộ máy quản lý, phân cấp nhiệm vụ, các chiến lược, quy định của ngân hàng về hoạt động tín dụng trong từng thời kỳ.

Môi trường tín dụng thích hợp yêu cầu Hội đồng quản trị phải thực hiện phê duyệt định kỳ chính sách rủi ro tín dụng, xem xét rủi ro tín dụng và xây dựng một chiến lược xuyên suốt trong hoạt động của ngân hàng. Chiến lược quản trị tín dụng của ngân hàng phải đảm bảo phù hợp với mục tiêu hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong từng thời kỳ xác định và có thể được điều linh hoạt phù hợp với diễn biến của thị trường. Theo nguyên tắc Basel, mỗi ngân hàng cần xây dựng cho mình một tỷ lệ nợ xấu có thể chấp nhận được, phù hợp với khả năng sinh lời kỳ vọng. Điều này được văn bản hóa thông qua việc công bố khẩu vị rủi ro, cụ thể là khẩu vị rủi ro tín dụng của ngân hàng.

Bên cạnh đó, Ban tổng giám đốc có trách nhiệm thực hiện các định hướng mà Hội đồng quản trị phê duyệt và phát triển các chính sách, thủ tục nhằm phát hiện, đo lường, theo dõi và kiểm soát nợ xấu trong mọi hoạt động, ở cấp độ của từng khoản tín dụng và cả danh mục đầu tư. Các ngân hàng cần xác định và quản lý rủi ro tín dụng trong mọi sản phẩm và hoạt động của mình.

- *Xây dựng hệ thống cảnh báo sớm đối với các khoản nợ xấu phát sinh*

Hệ thống cảnh báo sớm rủi ro tín dụng có mục đích tự động rà soát toàn bộ các khoản nợ và phát hiện các trường hợp có thể suy giảm chất lượng trong tương lai. Hệ thống cảnh báo sớm rủi ro tín dụng giúp phát hiện, cảnh báo các khoản nợ xấu phát sinh đối với từng khách hàng và toàn bộ danh mục tín dụng của ngân hàng một cách nhanh chóng, chính xác nhờ áp dụng phương pháp định lượng thay cho các phương pháp định tính trước đây. Việc sử dụng phần mềm giúp cảnh báo sớm rủi ro tín dụng không chỉ giúp tiết kiệm thời gian, công sức cho nhân viên tín dụng mà còn hữu hiệu với Khối Quản lý rủi ro và các cấp lãnh đạo cao hơn trong việc ban hành quyết định

về trích lập dự phòng rủi ro cho các khoản nợ xấu phát sinh cũng như tìm các biện pháp xử lý tiếp theo với các khoản nợ xấu đó.

- *Đảm bảo quy trình cấp tín dụng lành mạnh*

Qui trình tín dụng (Credit Procedures) là bảng tổng hợp mô tả công việc của ngân hàng từ khi tiếp nhận hồ sơ vay vốn của một khách hàng cho đến khi quyết định cho vay, giải ngân, thu nợ và thanh lí hợp đồng tín dụng.

Quy trình cấp tín dụng căn bản tại các NHTM thường được mô tả với 6 bước như sau:

- ✓ *Bước 1: Lập hồ sơ vay vốn*
- ✓ *Bước 2: Phân tích và thẩm định*
- ✓ *Bước 3: Quyết định tín dụng*
- ✓ *Bước 4: Giải ngân*
- ✓ *Bước 5: Giám sát tín dụng*
- ✓ *Bước 6: Thanh lý tín dụng*

Một quy trình cấp tín dụng hợp lí sẽ giúp cho ngân hàng nâng cao chất lượng tín dụng và giảm thiểu rủi ro tín dụng. Bên cạnh đó, nó còn làm cơ sở cho việc phân định quyền, trách nhiệm cho các bộ phận trong hoạt động tín dụng và làm cơ sở để thiết lập các hồ sơ, thủ tục vay vốn. Đảm bảo quy trình cấp tín dụng lành mạnh giúp ngân hàng hạn chế tối đa những sai phạm, thiết sót phát sinh trong quá trình cấp tín dụng, giảm thiểu nguy cơ các khoản nợ xấu nảy sinh từ chính những sơ hở, hạn chế, sự lỏng lẻo trong quản lý cũng như trong các quy định của quy trình cấp tín dụng.

- *Tăng cường hoạt động kiểm tra, kiểm soát hoạt động tín dụng*

Kiểm tra, kiểm soát thường xuyên hoạt động tín dụng có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc kiểm soát nợ xấu. Từ việc kiểm tra, kiểm soát thường xuyên hoạt động tín dụng, ngân hàng có thể phát hiện sớm và ngăn chặn những rủi ro tiềm ẩn phát sinh từ các khoản vay của khách hàng cũng như phát hiện và xử lý kịp thời những sai phạm của cán bộ, nhân viên trong quá trình cấp tín dụng.

Một khía cạnh khác của hoạt động kiểm tra, giám sát tín dụng là công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ. Hoạt động kiểm tra, kiểm soát nội bộ được thực hiện bởi một bộ phận độc lập với hoạt động tín dụng đó là phòng kiểm tra nội bộ. Chức năng của phòng kiểm tra nội bộ là đưa ra các đánh giá mang tính khách quan đối với hoạt động tín dụng. Trên cơ sở đó bộ phận kiểm tra nội bộ thực hiện chức năng tư vấn cho bộ phận nghiệp vụ và là công cụ quản lý của ban lãnh đạo ngân hàng.

*** Xử lý nợ xấu**

Khi một khoản nợ được xác định là nợ xấu, ngân hàng cần có biện pháp xử lý kịp thời, phù hợp với đặc điểm, tính chất của khoản nợ đó nhằm hạn chế tối đa tổn

thất cho ngân hàng. Các biện pháp xử lý nợ xấu có thể chia làm hai nhóm:

Nhóm 1: Các biện pháp khai thác nợ

Các biện pháp khai thác nợ thường được áp dụng trong trường hợp ngân hàng cho rằng khách hàng vẫn có khả năng trả nợ nếu được hỗ trợ khắc phục khó khăn tạm thời trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Đây là biện pháp cũng được nhiều ngân hàng lựa chọn áp dụng trong việc giải quyết các khoản nợ quá hạn, nợ khó đòi. Thực chất của phương pháp này, chính là việc ngân hàng tạo điều kiện để doanh nghiệp có thời gian để khác phục các khó khăn, làm ăn hiệu quả và trả nợ ngân hàng.

Khi áp dụng nhóm biện pháp này, ngân hàng yêu cầu khách hàng phải có tinh thần trách nhiệm cao, có phương án thích hợp để trả nợ cho ngân hàng và đảm bảo được hoạt động kinh doanh liên tục, bình thường và có khả năng tạo ra nguồn thu.

(1) Cơ cấu lại nợ

Cơ cấu nợ là việc ngân hàng thực hiện nghiệp vụ nhằm thay đổi điều kiện, điều khoản của khoản nợ hiện có mà không tạo ra nghĩa vụ trả nợ mới. Ngân hàng cho phép cơ cấu lại nợ với những khoản vay mà khách hàng được đánh giá khó có khả năng trả nợ đúng hạn do khách hàng gặp khó khăn trong sản xuất kinh doanh. Cơ cấu nợ bao gồm hai biện pháp: (i) Điều chỉnh kỳ hạn trả nợ và (ii) Gia hạn nợ.

Điều chỉnh kỳ hạn trả nợ: là việc ngân hàng chấp thuận thay đổi kỳ hạn trả nợ gốc và/hoặc lãi vốn vay trong phạm vi thời hạn cho vay đã thỏa thuận trước đó trong hợp đồng tín dụng mà kỳ hạn trả nợ cuối cùng không thay đổi.

Gia hạn nợ: là việc ngân hàng chấp thuận kéo dài thêm một khoảng thời gian trả nợ gốc và/hoặc lãi vốn vay, vượt quá thời gian vay đã thỏa thuận trước đó trong hợp đồng tín dụng.

Việc cơ cấu lại nợ được thực hiện trên cơ sở đề nghị của khách hàng vay và việc đánh giá khả năng trả nợ của khách hàng trong phương án trả nợ mới theo cam kết, cũng như quy định của cơ quan giám sát ngân hàng về cơ cấu lại nợ.

(2) Miễn/giảm lãi vay

Miễn/giảm lãi vay cho khách hàng là biện pháp ngân hàng áp dụng nhằm giảm bớt khó khăn về mặt tài chính cho khách hàng bằng cách san sẻ lợi nhuận của ngân hàng (ngân hàng chấp nhận giảm doanh thu và lợi nhuận từ lãi vay) nhằm hỗ trợ, tạo điều kiện cho khách hàng khôi phục hoạt động sản xuất, kinh doanh và tạo động lực cho khách hàng hoàn thành nghĩa vụ trả nợ còn lại với ngân hàng. Biện pháp này đặc biệt được sử dụng trong những trường hợp khách hàng gặp khó khăn do các yếu tố khách quan như thiên tai, dịch bệnh, hay tình hình chính trị, xã hội, kinh tế vĩ mô bất ổn…

(3) Cho vay tiếp để duy trì hoạt động

Trong nhiều trường hợp, ngân hàng nhận thấy khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của khách hàng sẽ được khắc phục và trở lại bình thường nếu khách hàng tiếp tục được bổ sung thêm vốn. Khi năng lực sản xuất kinh doanh của khách hàng được hồi phục, khách hàng có khả năng hoàn thành nghĩa vụ trả nợ cũ và mới. Do đó, ngân hàng có thể đồng ý cho khách hàng tiếp tục vay vốn với kỳ vọng khách hàng có thể tránh được áp lực trả nợ để tiếp tục kinh doanh. Tuy nhiên, biện pháp này bị giới hạn bởi thời hạn được phép cho vay của ngân hàng và chỉ có thể áp dụng trong trường hợp triển vọng kinh doanh của khách hàng được đánh giá là tốt. Khó khăn trong việc trả các khoản nợ đến hạn chỉ là tạm thời do những nguyên nhân không cơ bản, có thể phục hồi được nếu được tiếp vốn để hoạt động.

Nhóm 2: Các biện pháp thanh lý nợ

Khi khách hàng không còn khả năng hoàn thành nghĩa vụ trả nợ dù nhận được các biện pháp hỗ trợ của ngân hàng, hoặc khi ngân hàng đánh giá các khoản nợ đó không có khả năng hoàn trả dù áp dụng các biện pháp khai thác nợ kể trên, ngân hàng sẽ buộc phải thanh lý nợ. Mục đích của các biện pháp thanh lý nợ là kịp thời thu hồi cho ngân hàng một phần tổn thất về mặt tài chính mà khoản nợ xấu của khách hàng gây ra.

(1) Xử lý tài sản bảo đảm

Đối với các khoản nợ xấu có tài sản bảo đảm không còn khả năng trả nợ, không thể cơ cấu lại nợ hoặc khách hàng cố tình không trả nợ, ngân hàng sẽ thực hiện các thủ tục xử lý TSBĐ. Theo thông lệ, TSBĐ có thể được xử lý theo một trong ba cách sau: Ngân hàng bán TSBĐ để thu nợ; TSBĐ được chuyển quyền sở hữu sang cho ngân hàng; Ngân hàng nhận các khoản tiền hoặc tài sản khác từ người thứ ba trong trường hợp thế chấp quyền đòi nợ.

Để giảm thiểu rủi ro khi xử lý TSBĐ, ngân hàng cần có những quy định cụ thể về chính sách bảo đảm tiền vay, đặc biệt là danh mục TSBĐ trên cơ sở các quy định, hướng dẫn của cơ quan giám sát ngân hàng. Các quy định này sẽ bao gồm: nguyên tắc xử lý TSBĐ, phương thức xử lý TSBĐ, thời hạn xử lý TSBĐ, quyền và nghĩa vụ của các bên trong thời gian chờ xử lý TSBĐ…

Khi nhận một TSBĐ, ngân hàng và khách hàng phải xác lập những quy định cụ thể cho việc quản lý và xử lý TSBĐ đó trong trường hợp khách hàng vay không hoàn thành nghĩa vụ trả nợ, đồng thời trong quá trình quản lý TSBĐ, ngân hàng cần thường xuyên xem xét đánh giá lại giá trị của TSBĐ. Trong trường hợp TSBĐ giảm giá, cần yêu cầu khách hàng vay bổ sung tài sản theo quy định.

Mặc dù biện pháp này là không mong muốn do việc phát mại tài sản bảo đảm hoặc đòi nợ bên bảo lãnh thường rất phức tạp với nhiều thủ tục, tốn nhiều thời gian,

khả năng thu hồi đầy đủ nợ không cao, song đây vẫn được coi là một trong số các biện pháp thu hồi vốn hiệu quả nhất cho các ngân hàng.

(2) Bán nợ

Bán nợ là việc NHTM chuyển giao một phần hoặc toàn bộ quyền đòi nợ và các quyền khác liên quan đến khoản nợ cho bên có nhu cầu mua nợ và bên có nhu cầu mua nợ trả tiền cho ngân hàng.

Thực chất đây là việc ngân hàng chuyển quyền đòi nợ sang cho bên mua nợ, bên mua nợ sẽ thanh toán cho ngân hàng một khoản tiền tương ứng mà hai bên đã thỏa thuận. Khi giao dịch này kết thúc, bên mua nợ sẽ trở thành chủ nợ mới của khách hàng vay và toàn quyền quyết định đối với khoản nợ trên, đồng thời mọi nghĩa vụ trả nợ sẽ được khách hàng vay thực hiện với bên mua nợ.

Phương thức bán nợ có thể được thực hiện thông qua đấu giá các khoản nợ theo quy định về đấu giá tài sản hoặc thông qua đàm phán trực tiếp giữa ngân hàng và bên mua hoặc thông qua môi giới.

Với biện pháp bán nợ, các ngân hàng có thể nhanh chóng thu hồi vốn, tránh ảnh hưởng tới các khoản nợ còn lại, làm lành mạnh bảng cân đối kế toán. Thông thường các khoản nợ được mua bán của NHTM là các khoản nợ xấu, tồn đọng lâu ngày và không còn khả năng cơ cấu lại. Để hoạt động mua bán nợ được diễn ra thuận lợi, cơ quan giám sát ngân hàng cần xây dựng hành lang pháp lý cụ thể và chi tiết, tạo cơ sở cho các hoạt động mua bán nợ của ngân hàng diễn ra thuận lợi.

Trên thế giới và tại Việt Nam, các hoạt động mua, bán nợ của ngân hàng thường được thực hiện thông qua các công ty mua bán nợ là công ty con của ngân hàng, công ty mua bán nợ độc lập hoặc thông qua công ty mua bán nợ của Chính phủ.

(3) Xử lý từ quỹ dự phòng rủi ro

Dự phòng rủi ro là khoản tiền được trích lập để dự phòng cho những tổn thất có thể xảy ra do khách hàng vay của ngân hàng không thực hiện nghĩa vụ theo cam kết. Theo quy định hiện hành tại Quyết định 493, dự phòng rủi ro được tính theo dư nợ gốc và hạch toán vào chi phí hoạt động của ngân hàng. Dự phòng rủi ro bao gồm: Dự phòng cụ thể và Dự phòng chung. Trong đó, dự phòng cụ thể là khoản tiền được trích lập trên cơ sở phân loại cụ thể các khoản nợ để dự phòng cho những tổn thất có thể xảy ra, dự phòng chung là khoản tiền được trích lập để dự phòng cho những tổn thất chưa xác định được trong quá trình phân loại nợ và trích lập dự phòng cụ thể và trong các trường hợp khó khăn về tài chính của ngân hàng khi chất lượng các khoản nợ suy giảm.

(4) Chuyển nợ xấu thành vốn góp

Chuyển nợ xấu thành vốn góp thực chất là việc các NHTM chấp nhận đổi

khoản nợ xấu, nợ khó đòi của khách hàng vay thành phần vốn góp của mình trong chính doanh nghiệp của khách hàng. Cũng theo đó, ngân hàng đang từ địa vị chủ nợ chuyển sang vai trò là cổ đông của doanh nghiệp vay. Mục đích của hoạt động này là nhằm giúp các ngân hàng tham gia cơ cấu hoạt động doanh nghiệp đã vay vốn nhưng không có khả năng trả nợ, với hy vọng sẽ giúp doanh nghiệp khôi phục lại hoạt động sản xuất, kinh doanh hiệu quả. Việc này không chỉ tốt cho các doanh nghiệp mà đối với ngân hàng cũng mang lại nhiều lợi ích như: giúp các NHTM có thể nhanh chóng xử lý các khoản nợ xấu, làm lành mạnh bảng cân đối kế toán, đồng thời tạo ra cơ hội cho ngân hàng thu được lợi nhuận từ hoạt động đầu tư.

Tuy nhiên biện pháp cũng có một vài hạn chế. Nếu ngân hàng không đánh giá đúng khả năng tài chính và tình hình sản xuất kinh doanh thực tế của khách hàng vay, rất khó để tái cơ cấu hoạt động kinh doanh của khách hàng và nợ xấu trên thực tế vẫn không có khả năng xử lý. Bên cạnh đó, nếu lấy nợ xấu nhóm 5 thực hiện chuyển nợ thành vốn góp thì cũng có nghĩa là ngân hàng sẽ đối mặt với việc lấy tiền đâu ra để trích lập đầy đủ cho những khoản nợ này. Sau đó mới tính đến việc thẩm định giá trị doanh nghiệp còn nợ bao nhiêu chuyển thành vốn góp vào doanh nghiệp. Có thể nói trích lập dự phòng đầy đủ cho các khoản nợ xấu là rào cản lớn nhất của ngân hàng khi thực hiện giao dịch chuyển nợ thành vốn góp. Đó là chưa kể các doanh nghiệp có thể không sẵn sàng phối hợp với một cổ đông từng là chủ nợ của mình.

(5) Chứng khoán hóa nợ

Chứng khoán hóa các khoản nợ xấu là một quá trình tập hợp và tái cấu trúc các khoản nợ xấu thiếu tính thanh khoản thành những chứng khoán nợ (chứng khoán đảm bảo bằng tài sản) để đưa ra giao dịch trên thị trường. Thông qua hoạt động chứng khoán hóa nợ, các tài sản thế chấp được đưa từ bảng cân đối kế toán của ngân hàng sang thị trường thứ cấp để giao dịch.

Quá trình chứng khoán hóa nợ của các NHTM có sự tham gia của ba bên:

(i) Ngân hàng là người tạo ra và sở hữu các khoản nợ, sau đó bán lại cho tổ chức phát hành;

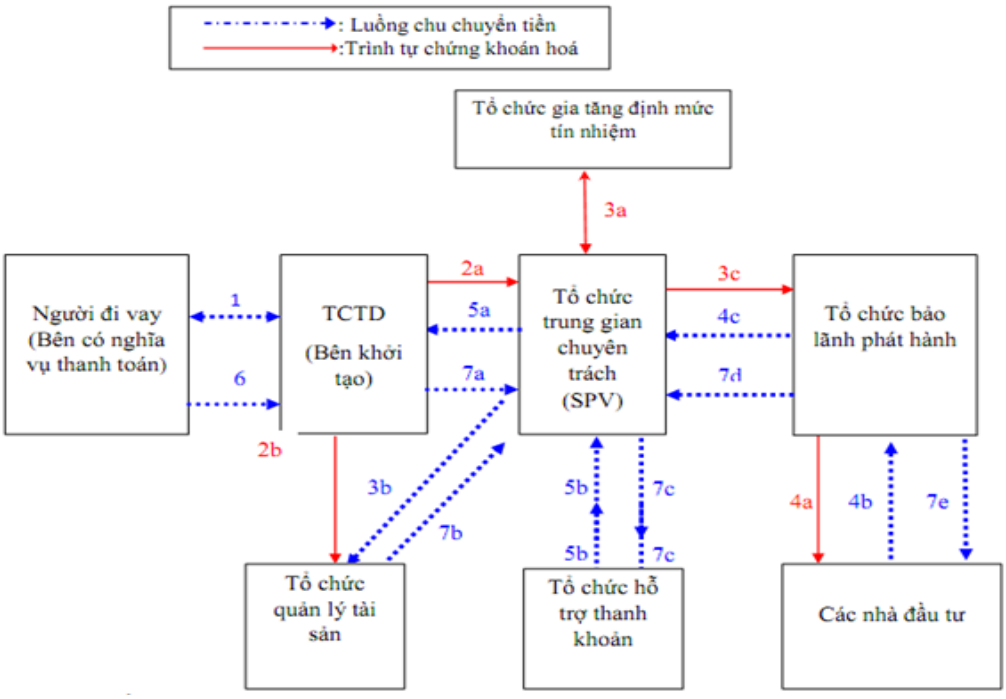
(ii) Tổ chức phát hành mua các khoản nợ từ ngân hàng và gom chúng lại với nhau để phát hành cho các nhà đầu tư. Tổ chức phát hành có thể là một công ty thứ ba hoặc là một công ty phục vụ mục đích đặc biệt (Special purpose vehicle - SPV);

(iii) Các nhà đầu tư tham gia thị trường chứng khoán hóa thường là những nhà đầu tư tổ chức. Họ sử dụng khoản nợ đã được chứng khoán hóa để đa dạng hóa danh mục đầu tư và có được tỷ suất sinh lời cao hơn so với các hình thức đầu tư thông thường.

Chứng khoán hóa là một trong những biện pháp xử lý nợ xấu khá hiệu quả vì

những khoản nợ sẽ được loại bỏ khỏi bảng cân đối kế toán và được chuyển sang các công ty SPV, đồng thời, chứng khoán hóa giúp đa dạng hóa các nguồn tài trợ và khả năng tiếp cận thị trường vốn, tạo tính thanh khoản cho các khoản vay, nâng cao hiệu quả quản lý tài sản của các NHTM.

Sơ đồ 1.1: Quy trình chứng khoán hóa nợ



Nguồn: [119]

Tuy nhiên thực hiện biện pháp chứng khoán hóa các khoản nợ xấu đòi hỏi một số yếu tố khách quan như: quy mô của thị trường chứng khoán phải đủ mạnh, có nền tảng tốt để triển khai các công cụ và sản phẩm phái sinh; hành lang pháp lý rõ ràng cho sự hình thành và phát triển của thị trường mua bán nợ thứ cấp; các định chế trung gian tài chính bao gồm các tổ chức định mức tín nhiệm, bảo lãnh phát hành, tổ chức trung gian đặc biệt (SPV)… phải được hình thành và phát triển; chất lượng nguồn nhân lực phải đảm bảo để xác định loại tài sản nào có thể chứng khoán hóa và tính toán các điều kiện kỹ thuật khi chứng khoán hóa; hệ thống thông tin về doanh nghiệp và tài sản đảm bảo cần được hệ thống hóa, đảm bảo tính minh bạch, đầy đủ…

(6) Quy trách nhiệm cho cán bộ gây sai sót

Trong trường hợp khoản nợ không thể thu hồi được do các nguyên nhân chủ quan từ phía cán bộ tín dụng, ngân hàng cần nghiêm khắc yêu cầu những người liên quan gây tổn thất có trách nhiệm bồi thường số tổn thất do mình gây nên. Biện pháp này một mặt giảm tổn thất cho ngân hàng. Mặt khác, nó còn có ý nghĩa răn đe, tăng cường việc tuân thủ kỷ luật nội bộ, giảm thiểu gian lận trong hoạt động nghiệp vụ của cán bộ tín dụng.

(7) Khởi kiện hoặc yêu cầu mở thủ tục phá sản doanh nghiệp

Ngân hàng sẽ phải sử dụng đến biện pháp pháp lý để đòi nợ khi các biện pháp trên không khả thi. Ngân hàng có thể nhờ tòa án can thiệp buộc khách hàng trả nợ, chuyển giao TSĐB tiền vay hoặc nếu khách hàng là doanh nghiệp không trả được nợ thì ngân hàng với tư cách là chủ nợ có thể làm đơn xin tòa mở thủ tục tuyên bố phá sản theo Luật phá sản. Trên thực tế, việc phải sử dụng đến biện pháp này thường không đem lại hiệu quả cao cho việc đòi nợ của ngân hàng do thủ tục rắc rối, khách hàng thường không còn khả năng trả nợ, TSĐB có tranh chấp về pháp lý hoặc không đủ giá trị bù đắp cho khoản vay… Bên cạnh đó, liên quan đến tranh chấp sẽ gây hiệu ứng xấu đến uy tín, hình ảnh của ngân hàng trên thị trường.

Tóm lại, có rất nhiều các biện pháp để xử lý nợ xấu của một NHTM. Ngân hàng sẽ căn cứ vào đặc điểm, tính chất khoản nợ xấu, khả năng trả nợ và tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh của khách hàng vay để áp dụng biện pháp xử lý nợ xấu cho phù hợp. Các biện pháp xử lý nợ xấu này không những chỉ áp dụng với bản thân một ngân hàng cụ thể, mà khi tình hình nợ xấu trở thành hiện tượng chung của nền kinh tế, có nguy cơ ảnh hưởng đến an toàn, an ninh hệ thống thì chúng còn được áp dụng ở tầm vĩ mô, song song với các biện pháp cụ thể mà ngân hàng thương mại sử dụng nhằm mang lại hiệu quả cao nhất trong xử lý nợ xấu.

1.2.3.4 Báo cáo công tác quản lý nợ xấu

Báo cáo kết quả QLNX thường được lập theo định kỳ tháng/ quý/ năm tài chính hoặc khi có yêu cầu. Mỗi BCTC thông thường gồm các nội dung sau:

(i) Báo cáo chung về kết quả QLNX.

Báo cáo chung về kết quả QLNX là việc đánh giá khái quát tình hình dư nợ, tỷ lệ nợ xấu của NH. Thông qua đó, đánh giá kết quả nợ xấu của NH so với các năm trước và các NH khác.

(ii) Báo cáo và đánh giá kết quả QLNX.

Dựa trên các khía cạnh trọng yếu tình hình tài chính của NH vào thời điểm cuối năm, cũng như kết quả hoạt động kinh doanh và tình hình lưu chuyển tiền tệ, các quy định pháp lý có liên quan đến việc lập và trình bày báo cáo tài chính hợp nhất. (Chi tiết được nêu tại BCTC hợp nhất của NH), Ban QLNX báo cáo một số kết quả chủ chốt theo các chỉ tiêu như: tổng dư nợ tín dụng; mức tăng giảm tỷ lệ nợ xấu; tỷ lệ nợ không thể thu hồi được; tỷ lệ nợ quá hạn trên tổng dư nợ; tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu.

(iii) Định hướng hoạt động quản lý nợ và nợ xấu cho năm tiếp theo.

Căn cứ chức năng nhiệm vụ của Ban quản lý nợ xấu theo quy định, định hướng trong năm tiếp theo Ban quản lý nợ xấu sẽ tiếp tục:

- Phối hợp chặt chẽ với Hội đồng quản trị, Ban quản lý nợ xấu chủ động kiểm

soát công tác xây dựng và thực hiện các Nghị quyết của Hội đồng quản trị nhằm đảm bảo phù hợp qui định pháp luật của NHNN nói chung và NH nói riêng.

- Cùng với Hội đồng quản trị, Ban QLNX cần hoàn thiện, nâng cao hiệu quả hoạt động của 3 tuyến phòng thủ trong hoạt động NH, tạo lập nền tảng quản trị rủi ro hữu hiệu phù hợp với qui định pháp luật và thông lệ quốc tế .

- Tiếp tục nâng cao năng lực quản lý rủi ro nhằm kịp thời phát hiện, ngăn ngừa và xử lý hiệu quả các dấu hiệu, hành vi vi phạm hoặc tồn tại, bất cập trong hệ thống. Qua đó, đảm bảo tính đầy đủ và hiệu quả của hệ thống tạo thuận lợi cho NH hoạt động an toàn, hiệu quả và phát triển bền vững.

(iv)Kiến nghị.

Dựa vào những nội dung trình bày trên, Ban QLNX báo cáo và cần kiến nghị nội dung:

- Ban quản lý cần thực hiện đầy đủ, phù hợp qui định pháp luật, Điều lệ ngân hàng về việc tổ chức các cuộc họp, thông qua nghị quyết/quyết định của Hội đồng quản trị;

- Lãnh đạo cùng các thành viên Hội đồng quản trị tích cực triển khai, thực hiện nhiệm vụ được phân công, kịp thời nghiên cứu và có các nghị quyết, quyết định nhằm hỗ trợ, tạo điều kiện Ban quản lý nợ xử lý các tồn tại, khó khăn vướng mắc trong hoạt động tín dụng;

- Tích cực hoàn thành vượt mức hầu hết các chỉ tiêu kế hoạch, đảm bảo mục tiêu định hướng năm sau;

- Hội đồng quản trị, Ban quản lý nợ phối hợp chặt chẽ trong công tác kiểm tra giám sát hoạt động Ngân hàng và tạo điều kiện để Ban quản lý thực hiện đúng nhiệm vụ của ban.

Tóm lại, việc lập báo cáo kết quả QLNX có ý nghĩa rất quan trọng cho các NH: giúp các NH đánh giá khái quát và chi tiết về tình hình dư nợ, tỷ lệ nợ xấu, đánh giá kết quả nợ xấu của năm nay so với năm trước, trên cơ sở đó NH định hướng và đưa ra những giải pháp hoàn thiện hoạt động QLNX của các năm tiếp theo.

1.2.4 Các tiêu chí đánh giá về quản lý nợ xấu của ngân hàng thương mại

Để đánh giá công tác quản lý nợ xấu của NHTM, NCS xin trình bày hai nhóm tiêu chí:

1.2.4.1 Nhóm tiêu chí định lượng

**** Các tiêu chí phản ánh khả năng kiểm soát nợ xấu***

- Tiêu chí 1: Tỷ lệ nợ xấu

$$\text{Tỷ lệ nợ xấu} = \frac{\text{Số dư nợ xấu}}{\text{Tổng dư nợ cho vay}} \text{ x } 100\%$$

Tiêu chí tỷ lệ nợ xấu phản ánh trực tiếp mức độ kiểm soát nợ xấu của ngân hàng. Khi tỷ lệ này nằm trong giới hạn quy định của cơ quan quản lý, và đảm bảo nhỏ hơn hoặc bằng tỷ lệ nợ xấu mục tiêu của ngân hàng thì tình hình kiểm soát nợ xấu của ngân hàng được đánh giá là tốt và ngược lại.

- Tiêu chí 2: Mức giảm tỷ lệ nợ xấu

$$\text{Mức giảm tỷ lệ nợ xấu} = \text{Tỷ lệ nợ xấu kỳ so sánh} - \text{Tỷ lệ nợ xấu kỳ báo cáo}$$

Công tác ngăn ngừa nợ xấu của ngân hàng được xem là càng tốt nếu mức giảm tỷ lệ nợ xấu càng lớn và ngược lại.

- *Tiêu chí 3: Tốc độ gia tăng nợ xấu/Tốc độ tăng trưởng cho vay*

$$\text{Tốc độ gia tăng nợ xấu trên tốc độ tăng trưởng cho vay} = \frac{\text{Tốc độ gia tăng nợ xấu}}{\text{Tốc độ tăng trưởng cho vay}}$$

Tiêu chí này phản ánh chất lượng công tác quản lý, nếu tốc độ tăng nợ xấu lớn hơn tốc độ tăng trưởng cho vay thì không tốt và ngược lại. Tiêu chí này cũng phản ánh mức độ lành mạnh của quá trình mở rộng quy mô tín dụng. Nếu tỷ lệ này giảm qua các năm thì chứng tỏ quá trình mở rộng tín dụng mới có chất lượng tốt, lành mạnh hoặc là ngân hàng đã xử lý được phần nào nợ xấu tồn đọng kỳ trước. Ngược lại, quá trình mở rộng tín dụng của ngân hàng đó còn bất chấp những vấn đề rủi ro tín dụng, quá trình cấp tín dụng, phê duyệt, kiểm tra kiểm soát đang còn có vấn đề nên tín dụng mới còn hàm chứa rủi ro. Chỉ tiêu này phần nào cũng đánh giá chất lượng của chiến lược phát triển về quy mô tín dụng.

**** Các tiêu chí phản ánh khả năng đảm bảo an toàn***

- Tiêu chí 1: Mức độ bù đắp tổn thất nợ xấu

$$\text{Hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu} = \frac{\text{Dự phòng RRTD được trích lập}}{\text{Nợ xấu}} \times 100\%$$

Đây là tiêu chí phản ánh mức độ tổn thất nợ xấu có thể được bù đắp bởi dự phòng rủi ro tín dụng do ngân hàng trích lập. Hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu cho biết trong 100 đồng nợ xấu nội bảng, Ngân hàng đã thực hiện trích lập bao nhiêu đồng dự phòng RRTD. Hệ số này càng lớn chứng tỏ mức độ sẵn sàng khắc phục và xử lý những tổn thất do nợ xấu ngân hàng gây ra càng cao. Tuy vậy khi dự phòng RRTD tăng cao sẽ làm tăng chi phí, ảnh hưởng đến lợi nhuận ròng của ngân hàng.

- Tiêu chí 2: Tỷ lệ an toàn vốn (CAR)

$$\text{CAR} = \frac{Vốn\ tự\ có}{Tổng\ tài\ sản\ Có\ rủi\ ro} \times 100\%$$

Đây là một tiêu chí quan trọng phản ánh mối quan hệ giữa vốn tự có với tài sản có điều chỉnh rủi ro của NHTM. Tỷ lệ an toàn vốn được tính bằng tỷ lệ phần trăm giữa tổng vốn cấp I và vốn cấp II so với tổng tài sản đã điều chỉnh rủi ro của ngân

hàng. Tỷ lệ này càng cao chứng tỏ ngân hàng đã tự tạo ra một tấm đệm càng vững chắc chống lại những cú sốc về tài chính, bảo vệ an toàn hoạt động. Các nhà quản lý ngành ngân hàng các nước luôn xác định rõ và giám sát các ngân hàng phải duy trì một tỉ lệ an toàn vốn tối thiểu, ở Việt Nam tỉ lệ này hiện đang là 9%.

- Tiêu chí 3: Tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng để cho vay trung hạn và dài hạn

$$A = \frac{B}{C} \text{ x } 100\%$$

Trong đó:

- A: Tỷ lệ của nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng để cho vay trung hạn và dài hạn.
- B: Tổng dư nợ cho vay trung hạn, dài hạn
- C: Nguồn vốn ngắn hạn

Tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng cho vay trung và dài hạn là một trong những tiêu chí phản ánh an toàn vốn của NHTM.Tỷ lệ này góp phần giúp ngân hàng thận trọng, kiểm soát chặt chẽ hơn đối với cơ cấu tín dụng, giảm thiểu rủi ro thanh khoản. Tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng cho vay trung và dài hạn được xem xét trên cơ sở chấp hành quy định của cơ quan quản lý và khuyến cáo theo thông lệ quốc tế cũng như mục tiêu của ngân hàng. Ở Việt Nam, theo quy định hiện hành tại Thông tư 22/2019/TT-NHNN, tiêu chí này đang được quy định tối đa là 40%.

- Tiêu chí 4: Tỷ lệ Dư nợ tín dụng/Vốn huy động (LDR)

$$\text{LDR} = \frac{\text{Vốn cho vay khách hàng}}{\text{Vốn huy động}} \times 100\%$$

Đây là một trong những tiêu chí quan trọng dùng để đánh giá an toàn hoạt động của ngân hàng. Thông thường, LDR càng cao thì khả năng sinh lời của ngân hàng càng lớn, nhưng đánh đổi là rủi ro thanh khoản cũng cao hơn, bởi tín dụng được coi là tài sản kém linh hoạt nhất trong số các tài sản sinh lời của ngân hàng nhưng lại là tài sản sinh lời chính. Tỷ lệ LDR dao động từ 80-85% là mức tốt nhất để ngân hàng tạo ra lợi nhuận. Ở Việt Nam, tỷ lệ này đang được khống chế ở mức tối đa 85% theo quy định hiện hành tại thông tư 22/2019/TT-NHNN.

**** Các tiêu chí phản ánh khả năng sinh lời***

- Tiêu chí 1: Tỷ lệ thu nhập lãi thuần (NIM)

$$\text{Tỷ lệ thu nhập lãi thuần (NIM)} = \frac{\text{Thu nhập lãi thuần}}{\text{Tổng tài sản có sinh lời}} \text{ x}100\%$$

Trong đó:

- Thu nhập lãi thuần = Thu nhập lãi - Chi phí lãi
- Thu nhập lãi gồm: thu nhập từ tiền lãi và các khoản thu nhập tương tự

- Chi phí về tiền lãi bao gồm: chi phí tiền lãi và các khoản chi phí tương tự

- Tài sản có sinh lời bao gồm các khoản tiền gửi của ngân hàng tại NHNN, tiền gửi tại các TCTD khác, chứng khoán đầu tư và cho vay khách hàng.

Thu nhập lãi thuần và tỷ lệ thu nhập lãi thuần NIM là các tiêu chí quan trọng, phản ánh tổng quát quy mô, trình độ quản lý trong hoạt động kinh doanh của NHTM. Vì vậy, tăng thu nhập và giảm chi phí về tiền lãi luôn là mục tiêu để các NHTM có thể tối đa hóa lợi nhuận.

Tuy vậy, NIM có quan hệ cùng chiều với rủi ro tín dụng. Các ngân hàng thường phản ứng với các biến cố bất lợi khi xuất hiện RRTD bằng cách giảm lãi suất huy động mà không giảm lãi suất cho vay tương xứng nhằm gia tăng NIM. Lãi suất cho vay cao trong nền kinh tế suy thoái hay khủng hoảng là yếu tố dẫn tới RRTD cho ngân hàng. Thông thường, tỷ lệ NIM dao động trong khoảng 2,7% - 4,2% là mức sinh lời khá tốt, thể hiện sự cân bằng giữa lãi suất huy động và lãi suất cho vay của ngân hàng.

- Tiêu chí 2: Tỷ lệ thu nhập lãi thuần/Tổng thu nhập hoạt động

Tiêu chí này cho biết mức độ đóng góp của thu nhập từ hoạt động tín dụng sau khi trừ đi các khoản chi phí lãi trong quá trình huy động so với tổng thu nhập hoạt động của ngân hàng. Tỷ lệ này càng lớn cho thấy mức độ đóng góp của hoạt động tín dụng trong tổng thu nhập của ngân hàng càng cao và ngược lại. Tuy nhiên, tỷ lệ này quá cao cũng làm gia tăng rủi ro cho ngân hàng vì trong danh mục tài sản Có, khoản mục cho vay được đánh giá là tài sản có tính rủi ro cao.

- Tiêu chí 3: Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản (ROA) và Tỷ suất lợi nhuận trên vốn (ROE)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng sau thuế}}{\text{Tổng tài sản có}} \times 100\%$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng sau thuế}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} \times 100\%$$

Đây là hai tiêu chí quan trọng phản ánh mức độ sinh lời của ngân hàng. Để tính toán chính xác hai tiêu chí này, thông thường các ngân hàng căn cứ vào lợi nhuận sau khi trích lập dự phòng rủi ro.

1.2.4.2 Nhóm tiêu chí định tính

Ngoài nhóm các tiêu chí định lượng phản ảnh mức độ thực hiện mục tiêu QLNX nói trên, người ta còn xem xét nhóm các tiêu chí định tính đánh giá khả năng thực hiện nội dung QLNX như: Việc phân tích đánh giá mô hình quản lý nợ xấu; đánh giá về bộ máy tổ chức cũng như quy định, quy trình quản lý rủi ro tín dụng của Ngân hàng; phân tích tính phù hợp và hiệu lực của các biện pháp sử dụng trong các bước của quá trình quản lý nợ xấu…

Xây dựng, ban hành chiến lược, chính sách quản lý nợ xấu: Chiến lược, chính sách quản lý nợ xấu là tiền đề quan trọng, là "kim chỉ nam" cho hoạt động quản lý nợ xấu của ngân hàng. Quy trình ban hành và hệ thống văn bản, quy định nội bộ là căn cứ để xác lập những tiêu chí chuẩn mực hành động trong hoạt động của tổ chức. Hệ thống này càng đầy đủ, khoa học, chi tiết và cập nhật kịp thời, đồng thời dễ theo dõi và vận dụng thì càng thể hiện tính hiệu quả trong các hoạt động mà nó chi phối. Bên cạnh đó chiến lược, chính sách về quản lý nợ xấu phải được văn bản hóa bằng các văn bản nội bộ đảm bảo tính thống nhất, chặt chẽ, không chồng chéo, bao quát và toàn diện.

Mô hình, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý nợ xấu: Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức xác định cách thức phân chia, tập hợp và phối hợp các nhiệm vụ công việc trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Mô hình, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý nợ xấu phù hợp, khoa học với sự phân quyền hợp lý cho nhân viên sẽ tạo điều kiện để từng bộ phận, cá nhân thực hiện tốt nhất chức năng, nhiệm vụ của mình trong quản lý rủi ro tín dụng nói chung và rủi ro do nợ xấu gây ra nói riêng. Bên cạnh đó mô hình quản lý nợ xấu còn là yếu tố hàng đầu để tiết kiệm thời gian, chi phí và nâng cao hiệu quả công tác quản lý nợ xấu.

Công tác thực hiện tổ chức quản lý nợ xấu: Để đánh giá chi tiêu này, người ta dựa vào rất nhiều yếu tố như: *(1) Các công cụ nhận biết, đo lường và ngăn ngừa nợ xấu:* thể hiện qua hệ thống các dấu hiệu cảnh báo, nhận biết sớm; hệ thống xếp hạng tín nhiệm nội bộ. Các hệ thống này càng chi tiết, khoa học và toàn diện thì công tác nhận diện, đo lường rủi ro tín dụng và nợ xấu càng chính xác, tránh tình trạng bỏ sót nợ xấu cho ngân hàng; *(2) Các biện pháp xử lý nợ xấu:* Việc sử dụng linh hoạt, phù hợp, đa dạng các biện pháp xử lý nợ xấu áp dụng đối với từng khoản vay cụ thể nhằm tối đa hóa mục tiêu của ngân hàng là cơ sở để nâng cao hiệu quả công tác quản lý nợ xấu.

Công tác báo cáo quản lý nợ xấu: đánh giá công tác này qua các mặt như báo cáo có toàn diện không, có phản ảnh đầy đủ, kịp thời và chính xác tình hình quản lý nợ xấu của ngân hàng không, có giúp nhà quản lý có cái nhìn tổng thể nhưng chi tiết cho công tác quản lý nợ xấu hay không…

Các nhân tố nội tại của ngân hàng trong quản lý nợ xấu: nhân tố về con người, về văn hóa quản lý rủi ro của tổ chức, về công nghệ thông tin… là những nhân tố quan trọng phản ánh khả năng thành công trong công tác quản lý nói chung và quản lý nợ xấu nói riêng. Chính vì vậy khi đánh giá công tác quản lý nợ xấu của ngân hàng không thể bỏ qua những nhân tố này.

1.2.5 Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nợ xấu của NHTM

1.2.5.1 Nhóm các nhân tố khách quan

Ngân hàng cũng giống như bất cứ doanh nghiệp nào khác trong nền kinh tế quốc dân, hoạt động luôn đặt trong một môi trường kinh doanh nhất định. Môi trường đó là tổng hợp các nhân tố bên ngoài tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Trong phạm vị đề tài nghiên cứu, tác giả đưa ra 3 nhân tố chính của môi trường kinh doanh có ảnh hưởng tới công tác quản lý nợ xấu như sau:

Điều kiện tự nhiên và xã hội

Hoạt động của nền kinh tế nói chung và hệ thống các ngân hàng nói riêng chịu tác động không nhỏ của điều kiện tự nhiên. Những hiện tượng bất thường của tự nhiên như thiên tai, bão lũ, động đất, nủi lửa, dịch bệnh… có thể dẫn đến những rủi ro bất khả kháng trong hoạt động kinh doanh của các ngân hàng, doanh nghiệp.

Các hiện tượng tự nhiên như thiên tai, bão lụt, hạn hán hay điều kiện xã hội như phong tục tập quán, đặc điểm vùng miền cũng phần nào tác động đến công tác quản lý nợ xấu của ngân hàng, bởi lẽ một bộ phận khách hàng vay hoạt động trong các lĩnh vực chịu tác động trực tiếp của các hiện tượng kể trên. Khi các hiện tượng này xảy ra theo hướng bất lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh của khách hàng vay, kéo theo đó là khả năng thực hiện nghĩa vụ trả nợ đối với ngân hàng bị giảm sút, dẫn đến rủi ro nợ xấu tăng cao và các biện pháp để xử lý nợ của ngân hàng có thể không phát huy tối đa hiệu quả.

Thể chế chính trị và môi trường pháp lý

Mỗi quốc gia đều tồn tại và phát triển gắn liền với một thể chế chính trị nhất định. Thể chế chính trị sẽ quyết định cách thức và tốc độ phát triển của quốc gia đó. Nền kinh tế của mỗi quốc gia là minh chứng rõ rệt nhất cho sự tác động của thể chế chính trị lên toàn bộ hoạt động của xã hội.

Kinh doanh trong một môi trường chính trị ổn định là điều kiện tiên quyết cần thiết cho sự thành công của các doanh nghiệp. Khi môi trường chính trị bất ổn sẽ kéo theo những rủi ro chính trị không lường trước được và những rủi ro bất khả kháng khác gây ra bởi hệ lụy của rủi ro chính trị.

Thể chế chính trị là nhân tố trực tiếp quyết định môi trường pháp lý. Môi trường pháp lý lành mạnh, ổn định là một trong những cơ sở quan trọng giúp các doanh nghiệp yên tâm phát triển. Sự bất ổn, chồng chéo, lỏng lẻo của các quy định, văn bản pháp luật là nguyên nhân làm tăng rủi ro, đặc biệt là rủi ro về mặt chính sách trong kinh doanh và làm giảm niềm tin của các doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự sơ hở, thiếu tính chặt chẽ của các văn bản quy phạm pháp luật sẽ tạo điều kiện để một bộ

phận cá nhân, tập thể lợi dụng, trục lợi, gây tổn thất cho doanh nghiệp và thiệt hại cho cả nền kinh tế nói chung. Hoạt động quản lý nợ xấu của ngân hàng cũng không phải ngoại lệ. Một quốc gia có thể chế chính trị ổn định, hành lang pháp lý chặt chẽ, đầy đủ và minh bạch tạo cơ sở để các ngân hàng tăng cường hiệu quả công tác quản lý nợ xấu.

Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế chỉ bản chất, trạng thái và định hướng của nền kinh tế trong đó doanh nghiệp hoạt động. Bất cứ doanh nghiệp nào đều hoạt động trong một môi trường kinh tế nhất định. Môi trường kinh tế có thể ảnh hưởng, tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến chiến lược, chính sách, mục tiêu kinh doanh cũng như khả năng tạo giá trị, thu nhập của doanh nghiệp. Có thể xem xét môi trường kinh tế dưới hai góc độ vĩ mô và vi mô.

Môi trường kinh tế vĩ mô bao gồm 4 nhân tố chính là tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái, và tỷ lệ lạm phát. Các yếu tố vĩ mô này có thể ảnh hưởng đến tất cả các doanh nghiệp bất kể ngành nghề hoặc quy mô của họ. Mặt khác, môi trường vi mô được hiểu là môi trường cạnh tranh kinh doanh, bao gồm các đối thủ, khách hàng và đối tác.

Hoạt động quản lý nợ xấu cũng chịu tác động mạnh mẽ của cả hai môi trường kinh tế vĩ mô và vi mô này. Khi nền kinh tế tăng trưởng và phát triển, sự vận động vốn trong nền kinh tế được thông suốt, cung cầu hàng hóa có xu hướng vận động về thế cân bằng, các yếu tố vĩ mô đều ở chiều hướng có lợi cho các doanh nghiệp, kích thích sản xuất và tiêu dùng, mở ra nhiều cơ hội kinh doanh cho các khách hàng vay. Đây là điều kiện tốt giúp khách hàng vay hoàn thành được nghĩa vụ trả nợ với ngân hàng, giảm tỷ lệ nợ xấu.

Đối với môi trường vi mô, khi cạnh tranh diễn ra quyết liệt, để khẳng định vị trí của mình trên thương trường, các ngân hàng đôi khi phải đưa ra lựa chọn để cân bằng lợi ích với rủi ro và chấp nhận hạ điều kiện tín dụng để tranh giành khách hàng, từ đó dẫn đến nguy cơ nợ xấu gia tăng trong danh mục tín dụng. Bên cạnh đó, thái độ từ phía khách hàng vay có thể là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến nguy cơ nợ xấu. Khách hàng cố tình không hoàn thành nghĩa vụ trả nợ, che giấu thông tin bất lợi với quyết định cho vay của ngân hàng hoặc cố tình lẩn tránh trong quá trình kiểm tra, kiểm soát việc sử dụng vốn vay… là các yếu tố dẫn đến hiệu quả quản lý nợ của ngân hàng giảm xuống.

1.2.5.2 Nhóm các nhân tố chủ quan

Các nhân tố chủ quan xuất phát từ bản thân ngân hàng đóng vai trò quan trọng nhất trong việc tác động đến chất lượng công tác quản lý nợ xấu của ngân hàng. Bởi

nhà quản lý là người trực tiếp quyết định việc sử dụng các nguồn lực và tổ chức công tác quản lý nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Công tác quản lý nợ xấu nói riêng và quản lý tín dụng nói chung chịu tác động bởi các nhân tố chủ quan từ phía ngân hàng như sau: Quan điểm lãnh đạo về quản lý rủi ro tín dụng của Ban lãnh đạo cấp cao; Văn hóa quản lý rủi ro tín dụng; Tổ chức công tác quản lý nợ xấu; Nguồn nhân lực; Nền tảng công nghệ.

(1) Quan điểm về quản lý nợ xấu của Ban lãnh đạo cấp cao

Nhân tố đầu tiên trong hệ thống quản lý nợ xấu là nhân tố quan điểm lãnh đạo về quản lý nợ xấu. Đây cũng chính là nhân tố quyết định cách thức vận động của cả quá trình quản lý nợ xấu. Quan điểm này được thể hiện trên rất nhiều phương diện đặc biệt là Mục tiêu quản lý nợ xấu và Tuyên bố khẩu vị rủi ro của ngân hàng, nó cũng đồng thời được thể hiện trên các quyết định trong quá trình điều hành và quản lý các hoạt động kinh doanh. Mục tiêu và Khẩu vị rủi ro, cụ thể là khẩu vị rủi rỏ tín dụng, có thể thay đổi trong từng thời kỳ nhưng nó luôn song hành với hoạt động kinh doanh và thể hiện ý chí của mỗi ngân hàng về quản lý nợ xấu.

Theo Basel II, "Khẩu vị rủi ro là việc xác định ở mức độ tổng quan về mức độ rủi ro mà một tổ chức sẵn sàng chấp nhận sau khi xem xét các vấn đề tương quan rủi ro/lợi nhuận, khẩu vị rủi ro thường được áp dụng như một quan điểm hướng tới tương lai về chấp nhận rủi ro". Đối với rủi ro tín dụng, mức độ chấp nhận rủi ro của ngân hàng thể hiện ở mối quan hệ giữa nợ xấu và kết quả kinh doanh kỳ vọng.

HĐQT cần phê duyệt và rà soát bản công bố khẩu vị rủi ro và mức chấp nhận rủi ro đối với rủi ro tín dụng, trong đó cụ thể hóa tính chất và mức độ của rủi ro tín dụng mà Ngân hàng sẵn sàng chấp nhận. Khẩu vị rủi ro tín dụng của ngân hàng quyết định trực tiếp đến hiệu quả công tác quản lý nợ xấu. Khi ngân hàng có khẩu vị rủi ro cao, đồng nghĩa với việc ngân hàng sẽ chấp nhận mạo hiểm, danh mục và mức độ rủi ro của nợ xấu ngân hàng sẽ tăng và ngược lại.

Quan điểm về quản lý nợ xấu của Ban lãnh đạo cấp cao còn được cụ thể hóa qua chiến lược và chính sách quản lý nợ xấu trong từng thời kỳ. Chiến lược, chính sách quản lý rủi ro tín dụng là tổng hợp các mục tiêu, cơ chế, quy định, quy trình liên quan đến quản lý rủi ro tín dụng trong đó có quản lý nợ xấu. Chính sách quản lý rủi ro tín dụng phải đảm bảo tính đồng nhất, rõ ràng trong việc xây dựng mô hình quản lý rủi ro tín dụng và mô hình quản lý nợ xấu, đảm bảo tính khoa học, không chồng chéo trong thiết lập thẩm quyền phê duyệt, kiểm soát và báo cáo rủi ro tín dụng, báo cáo nợ xấu. Chính sách quản lý rủi ro tín dụng của ngân hàng trong từng thời kỳ thể hiện rõ tầm nhìn, chiến lược của ngân hàng đó đối với công tác quản lý rủi ro tín dụng

và quản lý nợ xấu, do vậy phải thống nhất, phù hợp với chiến lược chung của ngân hàng.

(2) Chính sách tài chính đầu tư cho hoạt động quản lý nợ xấu

Đây là một trong những nội dung quan trọng của quản lý nợ xấu. Chính sách tài chính đầu tư cho hoạt động quản lý nợ xấu thể hiện mức độ ưu tiên và tầm quan trọng của hoạt động quản lý nợ xấu trong mắt các nhà lý của ngan hàng. Với một chính sách tài chính đầu tư dồi dào, hệ thống công nghệ thông tin sẽ được nâng cấp và hoàn thiện theo hướng hiện đại hóa, tăng tính chính xác trong việc quản lý và phân tích thông tin, cảnh báo sớm rủi ro tín dụng, đo lường tổn thất các khoản nợ xấu theo các mô hình định lượng tiên tiến.

Bên cạnh đó chính sách tài chính đầu tư cho hoạt động quản lý nợ xấu giúp ngân hàng có đủ kinh phí để thuê các chuyên gia giỏi trong lĩnh vực quản lý nợ xấu về tư vấn và trực tiếp tham gia vào các hoạt động quản lý nợ xấu như xây dựng và hoàn thiện hệ thống văn bản nội bộ về QLNX, xây dựng cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý nợ xấu, đào tạo các cán bộ, nhân viên về QLNX…

(3) Văn hóa quản lý nợ xấu

Văn hóa quản lý rủi ro hay văn hóa rủi ro của ngân hàng được hiểu là tổng thể những giá trị, mục tiêu, chiến lược, niềm tin, thái độ đối với rủi ro, qua đó định hình cho mỗi nhân viên trong ngân hàng những quan điểm về sự đánh đổi sự rủi ro và lợi ích (RMA Enterprise Risk Council -2016). Như vậy có thể hiểu văn hóa rủi ro là ý chí chung của toàn thể cán bộ, nhân viên, là niềm tin và cách thức tiếp nhận, xử lý thông tin về rủi ro mà mọi nhân viên ngân hàng cùng công nhận và hành động như một thói quen.

Văn hóa rủi ro của ngân hàng có vai trò rất quan trọng trong việc quyết định sự thành công của công tác quản lý nợ xấu. Để quản lý nợ xấu đạt hiệu quả, việc chủ động và tích cực xây dựng khung quản trị rủi ro, hướng tới phù hợp và tuân thủ theo thông lệ quốc tế là chưa đủ, các ngân hàng còn cần xây dựng cho mình văn hóa quản lý rủi ro vững mạnh, có thể tạo ra giá trị nội tại lớn lao để nâng cao và cải thiện năng lực cạnh tranh.

Văn hóa quản lý nợ xấu được tiếp cận dưới các yếu tố cấu thành sau:

- *Đào tạo quản lý nợ xấu cho cán bộ ngân hàng*

Đào tạo liên quan đến việc cung cấp cho cán bộ đạt được các kỹ năng kiến thức cũng như phương thức để thực hiện các công việc mà cán bộ đảm trách. Đào tạo cũng cung cấp cho cán bộ/người lao động các cách thức để có thể áp dụng trong các tình huống khác nhau. Đối với công tác quản lý nợ xấu, đào tạo đóng vai trò rất quan trọng qua đó nâng cao chất lượng quản lý nợ xấu.

Thực tế, nhận thức về văn hóa rủi ro của nhân viên có được chủ yếu thông qua các chương trình đào tạo hiệu quả. Theo đó, các nhân viên hiểu được vai trò của mình trong quản lý nợ xấu, cũng như hiểu được hành vi của mình sẽ được đánh giá thông qua cơ chế thưởng phạt minh bạch. Đào tạo quản lý nợ xấu bao gồm đào tạo trước tuyển dụng và đào tạo sau tuyển dụng (đào tạo lại).

Trong nghiên cứu này, đào tạo quản lý nợ xấu là quá trình cung cấp cho nhân lực trong ngân hàng hiểu và nắm bắt được các kiến thức, kỹ năng và tư duy cần thiết trong quá trình quản lý nợ xấu. Các tiêu chí hình thức, nội dung và tần suất đào tạo sẽ được đề cập để đánh giá mức độ ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý nợ xấu của ngân hàng.

- *Phân cấp, phân quyền về quản lý nợ xấu*

Để công tác quản lý nợ xấu đạt được kết quả tốt nhất, ngân hàng cần có chính sách phân cấp, phân quyền rõ ràng, tránh chồng chéo thẩm quyền, trách nhiệm trong việc thực hiện quản lý nợ xấu. Cơ sở của phân cấp, phân quyền dựa trên chức năng, nhiệm vụ và mức độ đãi ngộ của từng bộ phận, cá nhân trong tổ chức. Phân cấp, phân quyền chính là chìa khóa để từng cá nhân, đơn vị trong tổ chức ý thức rõ ràng về những nhiệm vụ mà mình phải thực hiện, chịu trách nhiệm trong quá trình thực hiện cũng như trước tác động của kết quả công việc mà mình thực hiện.

- *Truyền thông về quản lý nợ xấu*

Truyền thông về quản lý nợ xấu bao gồm truyền thông nội bộ và truyền thông ra bên ngoài tổ chức. Công tác truyền thông cho phép ngân hàng phổ biến thông tin, kiến thức về quản lý nợ xấu đến mọi cá nhân, bộ phận trong ngân hàng nhằm nâng cao nhận thức của các cán bộ, đơn vị trong tổ chức về quản lý nợ xấu.

(4) Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu

Tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu bao gồm bốn bước: Nhận diện, đo lường, kiểm soát và xử lý như đã trình bày trong phần 2.2.3.3. Cách thức, biện pháp để tổ chức thực hiện các bước QLNX quyết định tính phù hợp, hiệu lực của công tác QLNX. Các biện pháp nhận diện, đánh giá, ngăn ngừa, xử lý nợ xấu cũng như cách thức sử dụng các biện pháp đó chính là cơ sở để công tác QLNX đạt được mục tiêu đã đề ra. Nếu các biện pháp QLNX và cách thức triển khai các các biện pháp đó không tốt có thể khiến công tác quản lý nợ xấu không đạt được mục tiêu đề ra.

(5) Nguồn nhân lực

Con người là nhân tố quan trọng nhất quyết định chất lượng quản lý nợ xấu, bởi vì con người là chủ thể trực tiếp tổ chức và thực hiện hoạt động tài chính theo phương pháp, kỹ thuật của mình. Con người là trung tâm liên kết, phối hợp các nhân tố khác trong quản lý, chi phối các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nợ xấu.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được đánh giá qua hai tiêu chí chất lượng và số lượng. Số lượng lao động của một tổ chức, lĩnh vực kinh doanh hoặc nền kinh tế được đánh giá là phong phú, dồi dào khi số người trong độ tuổi lao động của tổ chức, lĩnh vực kinh doanh hoặc nền kinh tế đó là lớn. Đây là nhân tố góp phần mở rộng quy mô nền kinh tế, lĩnh vực kinh doanh hoặc tổ chức.

Chất lượng lao động thể hiện ở tiêu chí trình độ đào tạo, chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng làm việc của người lao động. Khi chất lượng lao động được nâng cao, năng suất lao động của tổ chức, lĩnh vực kinh doanh hoặc nền kinh tế có cơ sở tăng lên và ngược lại.

Nguồn nhân lực trong lĩnh vực ngân hàng, đặc biệt trong công tác quản lý nợ xấu của ngân hàng cần phải có trình độ chuyên môn, am hiểu nghiệp vụ, kiến thức chuyên sâu, bên cạnh đó cần nắm vững các quy định của pháp luật, có sự nhạy bén trong việc nắm bắt tâm lý khách hàng nhằm đánh giá, phân tích hành vi của khách hàng. Số lượng lao động dồi dào, có chất lượng, được đào tạo bài bản là nền tảng tốt để ngân hàng nâng cao chất lượng công tác quản lý nợ xấu.

Trong xu thế phát triển hiện nay, nguồn nhân lực của đất nước ngày càng tăng lên cả về chất lượng và số lượng. Đây là yếu tố đầu vào vô cùng thuận lợi cho các ngân hàng trong việc nâng cao chất lượng hoạt động và phát triển kinh doanh. Các doanh nghiệp, ngân hàng, tổ chức đều ý thức được tầm quan trọng của việc thu hút nhân tài, chú trọng bồi dưỡng trình độ chuyên môn nghiệp vụ cũng như tính kỷ luật và phẩm chất đạo đức của cán bộ nhân viên.

(6) Nền tảng công nghệ

Nền tảng công nghệ là tổng hợp những thành tựu, kết quả, tiến bộ công nghệ mà con người đạt được góp phần hỗ trợ con người trong quá trình xử lý công việc, thực hiện những chức năng, nhiệm vụ của mình.

Nền tảng công nghệ có ảnh hưởng to lớn tới hiệu quả quản lý nợ xấu, đặc biệt là hệ thống công nghệ thông tin. Công nghệ thông tin là một thuật ngữ bao gồm phần mềm, mạng lưới internet, hệ thống máy tính sử dụng cho việc phân phối và xử lý dữ liệu, trao đổi, lưu trữ và sử dụng thông tin dưới hình thức khác nhau. Một cách dễ hiểu hơn, công nghệ thông tin là việc sử dụng công nghệ hiện đại vào việc tạo ra, xử lý, truyền dẫn thông tin, lưu trữ, khai thác thông tin.

Công nghệ thông tin có vai trò rất quan trọng trong công tác quản lý nợ xấu của ngân hàng, giúp cho công tác quản lý nợ xấu diễn ra nhanh, chính xác, tiết kiệm chi phí và đạt được hiệu quả cao. Bằng việc ứng dụng các phần mềm chuyên dụng, ngân hàng lưu trữ được cơ sở dữ liệu lớn và nhất quán về khách hàng, từ đó việc truy cập, chiết xuất và quản lý dữ liệu diễn ra nhanh chóng, chính xác và tiết kiệm chi phí.

Bên cạnh đó, việc sử dụng các phần mềm hỗ trợ ngân hàng xây dựng hệ thống cảnh báo sớm, phân tích định tính mức độ rủi ro từ các khoản nợ xấu, các mô hình ma trận, hàm số phức tạp được xử lý dễ dàng. Nhờ tiến bộ khoa học công nghệ mà chất lượng công tác quản lý nợ xấu của ngân hàng ngày một tăng.

1.3 Kinh nghiệm quản lý nợ xấu của một số ngân hàng thương mại và bài học rút ra đối với Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

1.3.1 Kinh nghiệm quản lý nợ xấu của một số ngân hàng thương mại

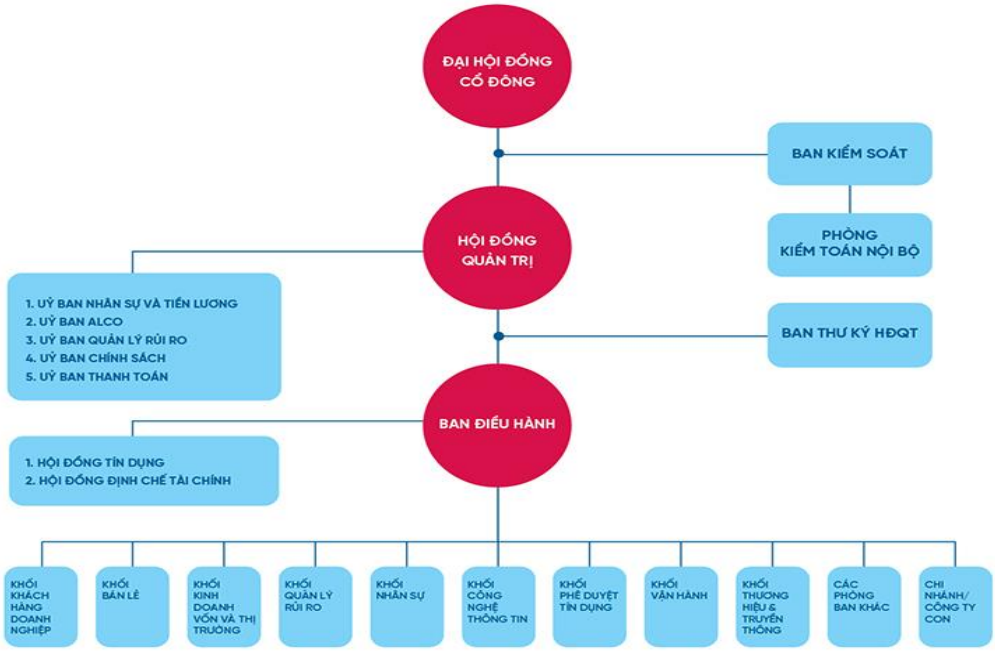
Trong hệ thống các NHTM tại Việt Nam, Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam và Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam là hai ngân hàng lớn hàng đầu cả về quy mô tài sản cũng như vốn điều lệ. Đồng thời, đây cũng là hai ngân hàng có những bước đi mạnh mẽ trong việc quản lý nợ xấu. Chính vì vậy, trong phạm vi luận án của mình, NCS tham khảo kinh nghiệm quản lý nợ xấu của 2 ngân hàng thương mại nói trên nhằm rút ra bài học kinh nghiệm cho Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam.

1.3.1.1 Kinh nghiệm của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam

***Về mô hình tổ chức bộ máy quản lý nợ xấu**

Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (VietinBank) trong những năm qua đã không ngừng kiện toàn bộ máy tổ chức, nhân sự nhằm nâng cao năng lực quản trị và điều hành, quản trị rủi ro, chuyên môn hóa hoạt động kinh doanh và tiếp cận với mô hình tổ chức mới của Cơ quan Thanh tra Giám sát Ngân hàng theo Quyết định số 20/NHNN *(Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh Vietinbank, 2018).*

Sơ đồ 1.2: Mô hình tổ chức quản lý nợ xấu tại Trụ sở chính



Nguồn: [118]

Theo đó Vietinbank xây dựng mô hình tổ chức QLNX tại Trụ sở chính và mô hình tổ chức kinh doanh tại Chi nhánh.

Mô hình tổ chức quản lý nợ xấu tại Trụ sở chính, chức năng chủ yếu là xây dựng kế hoạch tín dụng của từng giai đoạn, ban hành những quy định về giám sát và quản lý hoạt động tín dụng tại các chi nhánh. Mô hình tổ chức QLNX tại chi nhánh được chia thành 3 khối có chức năng riêng biệt, độc lập: Khối kinh doanh, khối tác nghiệp và khối hỗ trợ.

Đặc biệt, bám sát thông lệ quốc tế chuẩn Basel II và thực hiện nội dung quy định trong Thông tư 13/2018/TT-NHNN, mô hình quản lý rủi ro tín dụng của Vietinbank bao gồm 3 tuyến phòng vệ: Tuyến bảo vệ thứ 1 (TBV1 - nhận dạng, kiểm soát và giảm thiểu RRTD); Tuyến bảo vệ thứ 2 (TBV2 - xây dựng chính sách QLRR, quy định nội bộ quản trị rủi ro, đo lường, theo dõi rủi ro và tuân thủ) và Tuyến bảo vệ thứ 3 (TBV3 - Kiểm toán nội bộ về QLRR). Mô hình này, bước đầu được triển khai ứng dụng và phát huy hiệu quả.

*** Về ban hành các chiến lược, chính sách QLNX**

Bám sát chỉ đạo từ Ngân hàng Nhà nước, các văn bản pháp luật quy định về hoạt động Ngân hàng, Vietinbank đã không ngừng hoàn thiện hệ thống văn bản nội bộ, làm cơ sở cho việc điều chỉnh hoạt động tín dụng nói chung và hoạt động QLNX nói riêng của ngân hàng.

Sau khi Luật TCTD 2010 đi vào hiệu lực, thì hoạt động cho vay được thực hiện thông qua Thông tư 39/2016/TT-NHNN năm 2016 quy định về hoạt động cho vay của các tổ chức tín dụng và chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Năm 2016, 2017 hạn mức cho vay, thời gian cho vay của VietinBank được thực hiện theo các Quyết định 970/2016/QĐ-HĐQT-TTTTTM ngày 26/07/2016 "QĐ ban hành Quy định thẩm quyền phê duyệt tác nghiệp thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại", Quyết định 215/2017/QĐ-HĐQT-NHCT9 ngày 15/03/2017 "Quyết định ban hành Quy định thẩm quyền phê duyệt tín dụng trong hệ thống VietinBank".

Đối với Thông tư 02/2013/TT-NHNN ngày 21/1/2013 của NHNN về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng DPRR để xử lý rủi ro trong hoạt động của TCTD, chi nhánh ngân hàng nước ngoài chính thức có hiệu lực, VietinBank đã tiến hành phân loại nợ theo thông tư này. Năm 2014, VietinBank cũng đã cập nhật những sửa đổi được NHNN ban hành trong Thông tư 09/2014/TT-NHNN ngày 18/3/2014 về sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư 02/2013/TT-NHNN và áp dụng những quy định mới này đối với phân loại nợ và quản lý nợ xấu.

Giai đoạn 2011- 2015, các ngân hàng trong hệ thống đều áp dụng việc đảm bảo

an toàn vốn theo Thông tư 13/2010/TT-NHNN và Thông tư 19/2010/TT-NHNN về sửa đổi bổ sung thông tư 13/2010/TT-NHNN. Năm 2016, 2017 VietinBank cũng áp dụng Thông tư 41/2016/TT-NHNN quy định tỷ lệ an toàn vốn theo Basel II (phương pháp tiêu chuẩn) và Thông tư 19/2017/TT-NHNN sửa đổi/bổ sung Thông tư 36/2014/TT-NHNN.

Ngoài việc tuân thủ các văn bản pháp luật là các Luật, Quyết định, Thông tư của NHNN, VietinBank đã ban hành các chính sách quản lý hoạt động tín dụng nói chung và nợ xấu nói riêng được triển khai, áp dụng xuyên suốt trong hoạt động cấp tín dụng của ngân hàng.

*** Về tổ chức thực hiện QLNX**

- *Nhận diện nợ xấu:*

VietinBank đã tổ chức thực hiện kiểm tra thường xuyên, định kỳ (trực tiếp và/hoặc gián tiếp) các hoạt động nghiệp vụ tại bộ phận kinh doanh nhằm phát hiện nợ xấu có thể xảy ra. *[95]*

Ngoài ra, VietinBank đã hoàn thiện hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ với 4 mô hình cho bốn loại khách hàng: tổ chức tín dụng, tổ chức kinh tế, cá nhân và hộ kinh doanh trong đó cấu phần xếp hạng đối với khách hàng doanh nghiệp là cốt lõi bởi đây là đối tượng khách hàng có tổng dư nợ chiếm tỷ trọng lớn nhất. Việc xây dựng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ chi tiết cho từng đối tượng khách hàng giúp Vietinbank nhận diện rủi ro tín dụng và nợ xấu một cách nhanh chóng, đầy đủ và khách quan.

- *Đo lường nợ xấu:*

Năm 2013, VietinBank đã hoàn thành xây dựng mô hình đo lường rủi ro tín dụng theo Basel II. Trải qua các năm liên tục kiểm định nội bộ và triển khai các ứng dụng Use-test, công tác đo lường và lượng hóa rủi ro tại VietinBank đã đạt được những thành công bước đầu. Năm 2018, VietinBank đã ký kết và khởi động dự án "Kiểm định mô hình đo lường rủi ro tín dụng" với Công ty trách nhiệm hữu hạn dịch vụ thông tin NICE (NICE), Hàn Quốc.

Đối với dự án Kiểm định mô hình hợp tác với NICE lần này, phía đối tác đã và đang hỗ trợ VietinBank phát triển hệ thống mô hình hóa rủi ro, nhằm mục tiêu hỗ trợ ngân hàng lượng hóa, tổng hợp và quản lý rủi ro một cách xuyên suốt. Ngoài ra, Vietinbank còn thực hiện tổ chức đào tạo nhân lực cần thiết cho việc sử dụng mô hình lượng hóa rủi ro tín dụng này.

Mặc dù mô hình lượng hóa rủi ro tín dụng chưa đưa vào chính thức áp dụng, song qua nhiều lần kiểm định thành công, Vietinbank dự kiến sẽ chính thức tiến lên phương pháp tiếp cận nội bộ (IRB) trong năm 2022 (Kế hoạch phát triển VietinBank,

2019).

- Ngăn ngừa nợ xấu:

Để phòng ngừa nợ xấu, VietinBank áp dụng hệ thống quản trị rủi ro bao gồm ba trụ cột: Rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động/tác nghiệp và rủi ro tín dụng. Hệ thống này giúp VietinBank hạn chế tối đa cũng như phòng ngừa tốt hơn với rủi ro tín dụng.

Với các bộ phận kinh doanh và tác nghiệp, VietinBank đã tiến hành tái cấu trúc toàn diện hoạt động quản lý rủi ro theo mô hình Khối để củng cố và phát huy vai trò ba vòng kiểm soát độc lập theo thông lệ quốc tế chuẩn Basel II. Hoạt động này nhằm hạn chế phát sinh nợ xấu trong tương lai. [90]

Ngoài ra, VietinBank đã xây dựng thành công hệ thống cảnh báo sớm rủi ro tín dụng khách hàng (EWS) nhằm đưa ra các cảnh báo về mức độ rủi ro của khách hàng với 3 mức độ: Khó khăn tạm thời, rủi ro và rủi ro cao, suy giảm mạnh khả năng trả nợ, nguy cơ chuyển nhóm nợ lớn. [90]

Việc phát hiện sớm những dấu hiệu của nợ xấu, trở nên rất cần thiết, giúp Vietinbank kịp thời có biện pháp ứng phó, giảm thiểu rủi ro nợ xấu cũng như tác hại của nó đối với hoạt động ngân hàng. Sau hơn 1 năm triển khai rộng rãi trên toàn hệ thống, EWS đã chứng minh được hiệu quả hoạt động khi góp phần tích cực đưa VietinBank là ngân hàng có chất lượng tín dụng tốt nhất hệ thống. Năm 2017, tỷ lệ nợ xấu/dư nợ tín dụng của VietinBank là 1,14%; năm 2018 là 1,60% khá thấp so với Ngành ngân hàng. Từ đó, VietinBank chủ động trong các biện pháp xử lý và hỗ trợ khách hàng, hạn chế khả năng phát sinh nợ xấu, tăng chất lượng tín dụng của hệ thống. EWS sẽ là công cụ quan trọng đảm bảo cho VietinBank ở vị thế dẫn đầu về an toàn tín dụng, là NH có tỷ lệ nợ xấu thấp trong hệ thống NH. [90]

- Xử lý nợ xấu:

Trong số các biện pháp xử lý nợ xấu của Vietinbank, nổi bật nhất là 2 biện pháp: bán nợ cho VAMC và xử lý nợ xấu bằng dự phòng rủi ro tín dụng.

Trong giai đoạn từ 2012- 2018, tổng dự phòng dùng để xử lý nợ xấu của VietinBank là 16.970 tỷ đồng (năm 2012 là 3.592 tỷ đồng; năm 2013 là 4.576 tỷ đồng; năm 2014 là 2.864 tỷ đồng; năm 2015 là 3.057 tỷ đồng; năm 2016 là 671 tỷ đồng và năm 2017 là 2.210 tỷ đồng; năm 2018 là 254 tỷ đồng). Trong khi đó số dự phòng trích lập RRTD trong giai đoạn 2012-2018 là 22.491tỷ đồng; Tổng số dự phòng dùng đề xử lý nợ xấu giai đoạn 2012 đến 2018. Kết quả số dư DP còn lại năm 2018 là 13.008,383 tỷ đồng. Hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu của Vietinbank năm 2017 đạt 95%, một con số đáng nể so với các ngân hàng TMCP khác. Bởi khi hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu cao đồng nghĩa với việc ngân hàng đã chuẩn bị sẵn sàng một tấm đệm là công cụ hữu hiệu để xử lý khi xảy ra nợ xấu, song chi phí của ngân hàng sẽ tăng, kéo

theo đó là lợi nhuận chung của ngân hàng sẽ sụt giảm.

Bảng 1.1: Nợ xấu, chi phí dự phòng của VietinBank năm 2018

Chỉ tiêu	ĐVT	Giá trị
1.Tổng dư nợ	Tỷ	864.923
2.Tổng nợ xấu nội bảng	Tỷ	13.690
3.Tỷ lệ nợ xấu nội bảng (2/1)	%	1,58
4.Dự phòng rủi ro tín dụng	Tỷ	13.008
5.Chi phí dự phòng rủi ro trích lập trong năm	Tỷ	4.960
6. Hệ số bù đắp tổn thât nợ xấu (4/2)	%	95%
7.Nợ xử lý dự phòng và bán VAMC	Tỷ	13.426

Nguồn: [100]

Trong 6 năm 2012-2018 tổng nợ xử lý bằng dự phòng và nợ bán cho VAMC là 213.752 tỷ đồng. Tổng số nợ VietinBank 69bán cho VAMC là 153.005 tỷ đồng, như vậy dự phòng xử lý nợ xấu giai đoạn này là 60.747 tỷ đồng. Đến cuối năm 2018, VietinBank còn 13.426 tỷ đồng trái phiếu đặc biệt do VAMC phát hành, trong đó đã trích lập dự phòng 2.230 tỷ đồng. Số trái phiếu đặc biệt tại thời điểm cuối năm 2018 gấp 5,4 lần cuối năm 2017. [95]

Bán nợ cho VAMC là một phương thức xử lý nợ chủ yếu của các ngân hàng để được hỗ trợ trong quá trình xử lý nợ xấu, đồng thời cũng là một cách làm đẹp bảng cân đối kế toán. Tuy nhiên, bán nợ cho VAMC cũng không đồng nghĩa ngân hàng sẽ thoát khỏi gánh nặng từ các khoản nợ xấu này.

Ngoài ra để xử lý nợ xấu có hiệu quả, VietinBank đã tích cực, chủ động sử dụng kết hợp nhiều biện pháp thu hồi, xử lý nợ khác nhau như: Xử lý tài sản đảm bảo, cơ cấu lại nợ, thuê dịch vụ thu nợ ngoài…

Tóm lại: Công tác QLNX tại VietinBank đã có nhiều thành tựu khá nổi bật trong ngành ngân hàng ở Việt Nam. Tiêu biểu là việc nghiên cứu áp dụng các chuẩn mực tiên tiến theo thông lệ thế giới chuẩn Basel II: Mô hình quản lý rủi ro tiên tiến, tiến đến sử dụng cả phương pháp định tính và định lượng để lượng hóa rủi ro, áp dụng mô hình cảnh báo sớm rủi ro tín dụng, hoàn thiện hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ cho khách hàng, thực hiện đầy đủ việc trích lập dự phòng rủi ro… Bên cạnh đó, cơ sở lý luận cho QLNX cũng được VietinBank hết sức chú trọng, hoàn thiện, nhờ đó, công tác QLNX của ngân hàng đạt được nhiều thành tựu đáng kể trong thời gian qua.

1.3.1.2 Kinh nghiệm của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

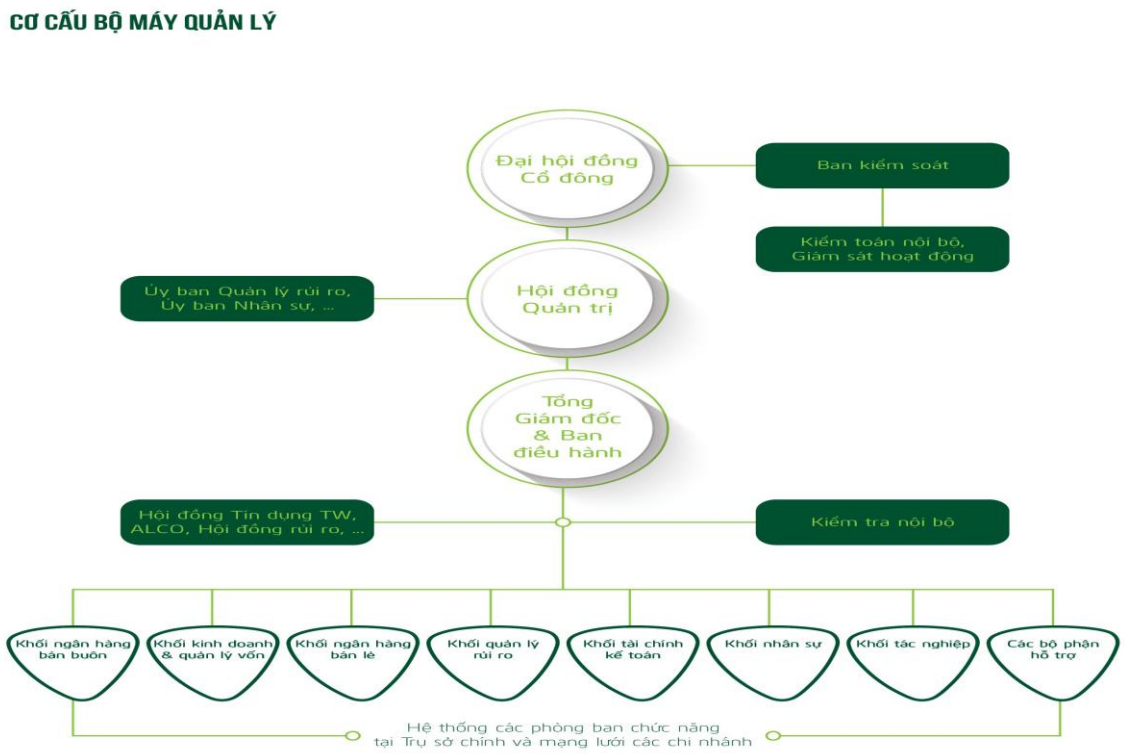
*** Về mô hình tổ chức bộ máy QLNX**

Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (VietcomBank) luôn chủ động nghiên cứu và áp dụng các phương pháp quản trị RRTD hiện đại, phù hợp

với thông lệ quốc tế tốt nhất, cụ thể: VietcomBank là một trong 10 ngân hàng được NHNN lựa chọn tham gia thực hiện Hiệp ước vốn Basel II tại Việt Nam. Bám sát lộ trình thực hiện, cùng với sự phối hợp, hỗ trợ triển khai của đơn vị Tư vấn quốc tế có uy tín và kinh nghiệm, VietcomBank đã đạt được những kết quả căn bản, nền tảng cho việc triển khai thành công Chương trình Basel II như: (i) thiết lập văn hóa và khẩu vị rủi ro; (ii) rà soát và kiện toàn bộ máy quản trị rủi ro hướng tới thông lệ quốc tế; (iii) phân tách rõ chức năng của 3 tầng bảo vệ trong quản trị rủi ro; (iv) hình thành cơ cấu tổ chức, khung chính sách về quản trị dữ liệu; (v) xây dựng và/hoặc định kỳ rà soát hệ thống các văn bản, chính sách quản lý RRTD, các công cụ, mô hình định lượng RRTD (như mô hình xác suất vỡ nợ - PD; mô hình tổn thất sau vỡ nợ LGD...) [96]

Tương tự Vietinbank, VietcomBank xây dựng bộ máy tổ chức quản lý rủi ro của ngân hàng với 3 tuyến phòng vệ:

Hình 1.3: Cơ cấu Bộ máy quản lý Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam



Nguồn: [117]

Song song với việc xây dựng bộ máy quản lý rủi ro gồm 3 lớp phòng vệ theo thông lệ quốc tế, Vietcombank còn không ngừng hoàn thiện mô hình hoạt động tín dụng theo hướng chuyên môn hóa, phân tách chức năng kinh doanh và chức năng quản trị rủi ro, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý rủi ro tín dụng của Ngân hàng. Chu trình tín dụng của Vietcombank cũng liên tục được rà soát và cải tiến nhằm

phát hiện những thiếu sót, tồn tại để hoàn thiện, tối ưu hóa và hạn chế tối đa những rủi ro có thể phát sinh từ những lỗ hổng chu trình.

*** Về ban hành các chiến lược, chính sách QLNX**

Vietcombank là một trong những ngân hàng TMCP đầu tiên tại Việt Nam thiết lập văn hóa và ban hành khẩu vị rủi ro một cách chi tiết, bên cạnh đó các chính sách về quản lý rủi ro tín dụng trong đó có quản lý nợ xấu luôn được Ngân hàng chú trọng điều chỉnh phù hợp với tình hình kinh tế, điều kiện thị trường của Việt Nam và phù hợp với chiến lược phát triển của Ngân hàng.

Từ năm 2015, Vietcombank đã xây dựng Đề án "Ngân hàng tốt, Ngân hàng xấu" với mục tiêu xây dựng đề án xử lý các vấn đề tồn đọng và tập trung nguồn lực cho công tác xử lý thu hồi nợ tại những "Ngân hàng xấu"; xây dựng phương án cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu đến năm 2020 và là nhóm ngân hàng đầu tiên được Thống đốc NHNN phê duyệt phương án cơ cấu lại.

Ngay khi Nghị quyết 42 có hiệu lực, Vietcombank đã triển khai phổ biến tới các chi nhánh, cán bộ xử lý nợ về các điểm mới, tích cực của Nghị quyết, từ đó nhanh chóng áp dụng có hiệu quả Nghị quyết 42 vào thực tiễn.

Ban lãnh đạo Vietcombank cũng đã phân công các ủy viên HĐQT, thành viên Ban điều hành tham gia chỉ đạo trực tiếp các Chi nhánh có nợ xấu lớn, phức tạp nhằm tăng cường sự chỉ đạo công tác xử lý thu hồi nợ tại các Chi nhánh; thành lập Ban xử lý nợ tại các Chi nhánh có nợ xấu trên 3% hoặc dư nợ xấu trên 50 tỷ đồng; trong đó, Giám đốc Chi nhánh là Trưởng Ban xử lý nợ để chỉ đạo sát sao công tác xử lý nợ tại Chi nhánh.

Các chiến lược, chính sách QLNX của Vietcombank luôn bám sát theo mục tiêu chung về kiểm soát nợ xấu của Chính phủ và toàn Ngành Ngân hàng, đồng thời là những biện pháp quyết liệt và hiệu quả đảm bảo thực hiện mục tiêu QLNX riêng của Ngân hàng.

*** Về tổ chức thực hiện QLNX**

Công tác tổ chức thực hiện QLNX của Vietcombank cũng bao gồm 4 bước, cụ thể như sau:

- *Nhận diện nợ xấu:*

Hiện nay ngân hàng dựa vào thông tin về mức độ nghi ngờ về khả năng trả nợ (tiêu chí định tính theo Thông tư 02/2013/TT- NHNN về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài), dựa vào thời gian quá hạn của khoản nợ (tiêu chí định lượng theo Thông tư 36/2014/TT - NHNN). Định kỳ hàng quý, VietcomBank thực hiện rà soát và đánh giá lại việc phân loại nợ,

trích lập và sử dụng dự phòng, theo dõi chất lượng nợ để từ đó nhận diện được nợ xấu của ngân hàng.

Bên cạnh đó, Vietcombank còn xây dựng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ để làm căn cứ nhận diện nợ xấu theo 3 nhóm khách hàng: khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp và khách hàng định chế tài chính (theo hướng dẫn tại Thông tư 13/2018/TT-NHNN về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài). Kết quả xếp hạng tín dụng nội bộ là cơ sở quan trọng để Ngân hàng nhận diện rủi ro tín dụng, từ đó có các biện pháp thích hợp trong theo dõi và kiểm soát khoản vay của khách hàng.

- *Đo lường nợ xấu:*

Từ kết quả nhận diện, Vietcombank sẽ tiến hành đo lường nợ xấu. Năm 2017, Vietcombank đã xây dựng thành công mô hình rủi ro tín dụng Xác suất vỡ nợ (PD), và mô hình định lượng Tổn thất khi vỡ nợ (LGD) và Dư nợ tại thời điểm vỡ nợ (EAD) đối với danh mục khách hàng Bán lẻ trong năm 2018. Đầu năm 2020, Vietcombank tiếp tục công bố việc hoàn thành xây dựng các mô hình LGD và EAD cho danh mục khách hàng Doanh nghiệp.

Từ kết quả đo lường nợ xấu, Vietcombank tổ chức phân loại nợ cho khách hàng.

Bảng 1.2: Các nhóm nợ xấu của VCB giai đoạn 2014-2018

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Stiền	%	Stiền	%	Stiền	%	Stiền	%	Stiền	%	Stiền	%	Stiền	%
Nợ xấu	**5.796**	**100**	**7.475**	**100**	**7.461**	**100**	**7.137**	**100**	**6.921**	**100**	**6.208**	**100**	**6.221**	**100**
Nhóm3	3.126	53,9	2.713	36,3	2.134	8,6	797	1,2	1.359	9,6	684	11,02	291	4,7
Nhóm 4	1.214	20,9	1.970	26,4	1.756	3,5	750	0,5	1.347	9,5	3.584	57,73	1.160	18,64
Nhóm 5	1.456	25,1	2.792	37,4	3.571	7,9	5.590	8,3	4.215	0,9	1.940	31,25	4.770	76,68
Dư nợ	240.423		274.314		323.338		387.723		460.808		543.434		631.866	
TL nợ xấu (%)	2,42		2,73		2,31		1,84		1,45		1,11		0,97	

Nguồn: [100]

Qua bảng 1.2 cho thấy, cơ cấu các khoản nợ xấu của VietcomBank có sự dịch chuyển của các khoản nợ xấu đi từ các khoản nợ có độ rủi ro thấp (nhóm 3, nhóm 4) dần chuyển sang khoản nợ có độ rủi ro cao hơn (nhóm 5).

Cụ thể, nợ nhóm 3 trong năm 2012 là lớn nhất nhưng lại có xu hướng giảm (năm 2012 là 53,9%; đến năm 2016 chỉ còn 9,6%; đến năm 2018 giảm còn 4,9%) và nợ nhóm này có xu hướng chuyển sang nhóm 4; nhóm 4 có xu hướng chuyển sang nhóm 5. Tuy nhiên, nợ nhóm 3 và nợ nhóm 5 vẫn chiếm tỷ trọng lớn, nợ nhóm 4 chỉ chiếm một tỷ trọng nhỏ trong tổng khối lượng nợ xấu.

Năm 2012 - 2017 nợ xấu của VietcomBank có sự dịch chuyển từ nhóm có độ rủi ro thấp sang nhóm có độ rủi ro cao, nhưng tỷ lệ nợ xấu của VietcomBank năm 2017 so với các năm trước đó là giảm (thậm chí nhỏ nhất) và dư nợ của VietcomBank năm 2017 so với các năm trước là tăng lên. Điều này, chứng tỏ VietcomBank đã có những biện pháp ngăn ngừa và QLNX có hiệu quả.

Tuy nhiên năm 2018, nợ xấu của VietcomBank chuyển hẳn sang nhóm 5 cao hơn, chiếm phần lớn trong tổng nợ xấu (4.770 tỷ đồng và chiếm 76,67%). Mặt khác, tỷ lệ nợ xấu của VietcomBank trong năm lại có xu hướng giảm hơn so với 2017, đạt tỷ lệ nợ xấu 2018 là 0,97%. Điều này cho thấy, mặc dù VietcomBank luôn chủ động trong công tác QLNX, nhưng kết quả này cho thấy VietcomBank cần quan tâm và chú trọng hoàn thiện hơn nữa về QLNX của mình.

- Ngăn ngừa nợ xấu:

Sau khi đo lường được nợ xấu để giữ nợ xấu trong phạm vi mà ngân hàng chấp nhận được, tức để hạn chế và ngăn ngừa nợ xấu VietcomBank đã thực hiện: (i) xây dựng mô hình quản lý rủi ro tín dụng tập trung; (ii) xây dựng chiến lược quản lý rủi ro; (iii) Thực hiện tốt quy trình quản lý tín dụng: bao gồm các khâu thẩm định, kiểm tra trước, trong và sau khi cho vay... việc thực hiện và quản lý nghiêm ngặt quy trình đã giúp cho VietcomBank hạn chế, phát hiện, chấn chỉnh và ngăn chặn kịp thời về nợ xấu, từ đó xây dựng các quy trình tín dụng sao cho hiệu quả luôn là đòi hỏi cấp thiết nhất.

Năm 2018, VietcomBank thực hiện: Củng cố danh mục tín dụng theo đúng định hướng chiến lược; Kiểm soát chặt chất lượng tín dụng cụ thể:

Tiếp tục tăng trưởng tín dụng đối với doanh nghiệp có tình hình tài chính lành mạnh, các khoản tín dụng có tài sản bảo đảm và có tính thanh khoản tốt; thay đổi cơ cấu tín dụng thông qua ưu tiên tăng trưởng tín dụng ngắn hạn, tín dụng bán lẻ và tín dụng tại các phòng giao dịch.

Rút giảm dư nợ đối với doanh nghiệp có tình hình tài chính suy giảm, các doanh nghiệp có dư nợ lãi suất thấp và hiệu quả tổng thể không cao, các khách hàng là công ty cổ phần, công ty TNHH có tính chất sở hữu tư nhân, gia đình sở hữu mà có tỷ lệ tài sản đảm bảo thấp.

Hạn chế cho vay trung dài hạn cho các nhóm khách hàng không sử dụng kèm các dịch vụ NH.

Tiếp tục tăng cường công tác kiểm tra, giám sát hoạt động tín dụng tại Chi nhánh; đẩy mạnh công tác phân tích dự báo rủi ro tín dụng theo ngành, từ đó có định hướng tín dụng phù hợp; quán triệt tuân thủ nghiêm túc các quy định của pháp luật và quy định của VietcomBank về cấp tín dụng.

- Xử lý nợ xấu:

Định kỳ hàng quý, VietcomBank thực hiện rà soát và đánh giá lại việc phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong toàn hệ thống. Việc trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro thuộc thẩm quyền của HĐXLRR. HĐXLRR được thành lập theo hai cấp: Cấp Trung ương (HĐXLRR trung ương) tại Hội sở chính do Chủ tịch HĐQT làm Chủ tịch và cấp cơ sở (HĐXLRR cơ sở) tại Chi nhánh do Giám đốc Chi nhánh làm Chủ tịch. HĐXLRR trung ương chịu trách nhiệm xem xét phê duyệt việc phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong toàn hệ thống VietcomBank.

Ngoài bộ phận chuyên trách quản lý và xử lý nợ toàn hệ thống Vietcombank tại Trụ sở chính, từ năm 2017, Vietcombank đã thành lập thêm Bộ phận chuyên trách xử lý nợ phía Nam nhằm tăng cường sự hỗ trợ của Trụ sở chính tại các Chi nhánh khu vực TP.HCM và khu vực Tây Nam bộ.

Bên cạnh đó, Vietcombank đã thành lập Bộ phận quản lý nợ xấu tại chi nhánh, phân công các cán bộ có trình độ, kinh nghiệm để xử lý nợ và các cán bộ này phải có vai trò độc lập với cán bộ thẩm định tín dụng.

Vietcombank cũng quán triệt toàn hệ thống phương thức quản lý và xử lý nợ xấu, trong đó, chia thành hai nhóm xử lý chính là: Nhóm biện pháp chủ động phòng ngừa và Nhóm biện pháp xử lý thu hồi nợ. Trong đó, việc phòng ngừa được quán triệt thường xuyên với việc nâng cao chất lượng thẩm định của Vietcombank, quan triệt nghiêm túc định hướng tín dụng chung và tín dụng theo ngành, thận trọng trong công tác chấm điểm và xếp hạng tín dụng đối với khách hàng và theo dõi chặt chẽ hoạt động kinh doanh của khách hàng. Trụ sở chính phối hợp chặt chẽ, hỗ trợ tích cực chi nhánh trong quá trình xử lý thu hồi nợ, đồng thời thành lập các tổ chỉ đạo giám sát đặc biệt tại một số Chi nhánh có các khoản nợ có vấn đề lớn, phức tạp. Trụ sở chính cũng thường xuyên tổ chức tập huấn công tác xử lý thu hồi nợ cho toàn hệ thống theo từng khu vực nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng cho các cán bộ tham gia công tác xử lý nợ, đặc biệt là các nội dung cập nhật của Nghị quyết 42.

Kết quả xử lý nợ xấu của Vietcombank đạt được như sau: Tính đến 31/12/2017, tỷ lệ nợ xấu của VietcomBank là 1,11%. Tính riêng trong năm 2017, ngân hàng đã xử lý thu nợ để giảm nợ xấu nội bảng trên 4.650 tỷ đồng, thu nợ xấu ngoại bảng trên 2.180 tỷ đồng, đặc biệt số tiền thu hồi nợ xấu ngoại bảng đã đóng góp 20% vào lợi nhuận của toàn hệ thống.

Xử lý nợ xấu thông qua VAMC… Đến 31/12/2016, tổng nợ đã bán VAMC là 3.952 tỷ đồng tương ứng với giá trị trái phiếu đặc biệt nắm giữ là 6.461 tỷ đồng. Năm 2016, VietcomBank không tiến hành bán nợ cho VAMC mà quyết định mua lại toàn

bộ số nợ xấu đã bán (tổng cộng 66 khoản nợ xấu tương ứng 4.300 tỷ đồng) để chủ động xử lý bằng nguồn lực tài chính của mình, VietcomBank là ngân hàng tiên phong trong việc tự xử lý nợ xấu. Xử lý nợ xấu bằng các biện pháp khác: Trong giai đoạn 2012 - 2017, tổng số tiền VietcomBank thu được qua hình thức XLNX khác là 7.803 tỷ đồng, đến 31/12/2017 dư nợ tín dụng tăng 17,2% so với 2016; chất lượng tín dụng được kiểm soát chặt chẽ, tỷ lệ nợ xấu ở mức 1,11%; dư quỹ dự phòng rủi ro 8.190 tỷ đồng tương đương 132,7% tổng dư nợ xấu; thu hồi nợ ngoại bảng đạt 2.180 tỷ. [100]

Tóm lại, công tác QLNX của Vietcombank được triển khai dựa trên việc bám sát các quy định, hướng dẫn của pháp luật, đồng thời áp dụng theo chuẩn quốc tế. Những công cụ đo lường nợ xấu tiên tiến nhằm đánh giá nợ xấu và quản lý nợ xấu theo thước đo định lượng là bước tiến quan trọng của Vietcombank trong việc tăng cường công tác quản lý nợ xấu của Ngân hàng. Bộ máy tổ chức quản lý rủi ro với 3 lớp bảo vệ là phù hợp với thông lệ thế giới đồng thời việc chuyển mô hình xử lý nợ xấu phân tán sang mô hình xử lý nợ xấu tập trung giúp Vietcombank nâng cao hiệu quả công tác xử lý nợ xấu.

1.3.2 Bài học về quản lý nợ xấu cho Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

Từ việc nghiên cứu hai ví dụ điển hình về QLNX tại VietinBank và VietcomBank, có thể rút ra một số bài học về QLNX mà TechcomBank có thể tham khảo như sau:

- *Thứ nhất,* chú trọng việc ban hành các quy định, quy chế nội bộ dựa trên việc bám sát chiến lược, chính sách QLNX của Ngân hàng cũng như tuân thủ định hướng của Chính phủ và toàn ngành Ngân hàng. Hành lang pháp lý có rõ ràng, đầy đủ, khoa học mới tạo điều kiện để việc tổ chức QLNX diễn ra nhất quán, tránh chồng chéo, đổ trách nhiệm và đạt được các mục tiêu đã đề ra. Từ kinh nghiệm về ban hành chính sách, văn bản nội bộ về quản lý nợ xấu của hai ngân hàng nói trên, Techcombank cần cân nhắc về việc xây dựng một hệ thống văn bản nội bộ đầy đủ, riêng biệt và độc lập với hệ thống quản văn bản nội bộ về quản lý rủi ro của Ngân hàng.

- *Thứ hai,* áp dụng mô hình tổ chức bộ máy quản lý rủi ro phù hợp với quy định pháp luật, thông lệ quốc tế cũng như mục tiêu của Ngân hàng. Có thể thấy đối với cả hai ngân hàng Vietcombank và Vietinbank, mô hình tổ chức với 3 tuyến phòng vệ đều thể hiện những ưu việt trong quản lý rủi ro, đó cũng là mô hình tiên tiến được các ngân hàng trên thế giới áp dụng. Vấn đề cốt lõi là cần nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự tại mỗi tuyến phòng thủ, tinh giản hóa bộ máy mà vẫn đảm bảo mục tiêu hoạt động. Các tuyến phòng thủ phải có sự liên kết, phối hợp chặt chẽ với nhau trong

quá trình kiểm tra, kiểm soát song vẫn cần đảm bảo tính độc lập trong hoạt động. Bên cạnh đó, Ngân hàng cần không ngừng hoàn thiện quy trình tín dụng, đơn giản hóa thủ tục nhằm nâng cao chất lượng, hiệu lực, hiệu quả QLNX.

- *Thứ ba,* xác định hoạt động trọng yếu trong công tác tổ chức thực hiện QLNX. Cụ thể trong bốn nội dung của hoạt động QLNX cần xác định đâu là hoạt động quan trọng cần được chú trọng của ngân hàng. Trong mọi hoàn cảnh, nợ xấu được nhận diện sớm sẽ phát huy tác dụng trong việc quản lý nợ xấu hơn là việc chạy theo xử lý nợ xấu đã phát sinh. Chính vì vậy việc xây dựng hệ thống cảnh bảo sớm đối với các khoản vay có vấn đề là vô cùng ý nghĩa và cấp thiết. Để làm được điều này, ngân hàng phải thực hiện giám sát chặt chẽ với khách hàng vay vốn, yêu cầu gửi báo cáo thường xuyên và kiểm soát dòng tiền ra vào của các khách hàng vay vốn.

- *Thứ tư,* TechcomBank cần sớm hoàn thiện đưa vào áp dụng các công cụ đo lường nợ xấu như mô hình định xác suất vỡ nợ - PD, mô hình tổn thất sau vỡ nợ - LGD… Bằng việc đo lường chính xác nợ xấu, ngân hàng sẽ có cơ sở để áp dụng các biện pháp phù hợp nhằm xử lý nợ xấu cũng như tiến hành phân loại nợ, tăng cường giám sát, thu hồi nợ và đánh giá chính xác tác động của tổn thất do nợ xấu gây ra đối với hoạt động kinh doanh của mình.

- *Thứ năm,* nâng cao hiệu quả công tác kiểm toán nội bộ, không ngừng bồi dưỡng trình độ chuyên môn cũng như đạo đức cho đội ngũ cán bộ ngân hàng. Đặc biệt với những bộ phận nhạy cảm như thẩm định tín dụng, Ngân hàng cần có những kế hoạch bồi dưỡng thường xuyên, cụ thể nhằm tăng cường hiệu quả, hiệu lực của công tác quản lý nợ xấu.

- *Thứ sáu,* đối với công tác xử lý nợ xấu, ngoài các biện pháp xử lý nợ truyền thống, TechcomBank cần tích cực tìm kiếm và áp dụng đa dạng các biện pháp xử lý nợ khác nhau, phù hợp với từng đối tượng khách hàng, nhóm nợ, điều kiện thực tế nhằm mang lại hiệu quả cao nhất. Đối với nợ đã bán cho VAMC, TechcomBank nên chủ động tất toán trước hạn vì điều này có thể đem lại nhiều lợi ích cho ngân hàng: (i) nếu vẫn để nợ xấu tại VAMC, định kỳ mỗi năm ngân hàng phải trích lập chi phí dự phòng 20% giá trị trái phiếu đặc biệt đối với kỳ hạn năm năm và 10% đối với kỳ hạn 10 năm. Áp lực chi phí trích lập như trên là khá lớn đối với một số ngân hàng đang có lợi nhuận khiêm tốn; (ii) việc mua lại hay tất toán trước hạn nợ xấu bán cho VAMC sẽ giúp các ngân hàng có điều kiện, đánh giá, xem xét lại chất lượng khoản vay để đưa về nhóm phù hợp hơn; (iii) việc sở hữu lại nợ xấu đã bán trước đây cũng tạo cơ hội cho ngân hàng định giá lại tài sản bảo đảm theo giá thị trường mới nhất.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 của luận án, NCS đã tập trung làm rõ các vấn đề lý luận về nợ xấu và quản lý nợ xấu tại NHTM. Các nội dung cụ thể như sau:

Thứ nhất, hệ thống hóa nội dung lý luận cơ bản về nợ xấu của NHTM gồm: khái niệm nợ xấu, phân loại nợ xấu, nguyên nhân và tác động của nợ xấu trong hoạt động cấp tín dụng của NHTM.

Thứ hai, trình bày khái quát nội dung quản lý nợ xấu của NHTM bao gồm: (1) cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý nợ xấu; (2) chiến lược, chính sách quản lý nợ xấu của ngân hàng; (3) tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu và (4) Báo cáo công tác quản lý nợ xấu.

Thứ ba, luận án đưa ra hai ví dụ về quản lý nợ xấu tại VietcomBank và VietinBank và rút ra 6 bài học tham khảo cho TechcomBank.

Kết quả nghiên cứu của chương 1 sẽ là cơ sở lý luận, kết hợp với mô hình định lượng được sử dụng trong chương 2 sẽ giúp NCS phân tích, xem xét, đánh giá thực trạng quản lý nợ xấu tại TechcomBank.

Chương 2
THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN KỸ THƯƠNG VIỆT NAM

2.1 Tổng quan về Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

Tên tiếng Việt: Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam

Tên tiếng Anh: VIETNAM TECHNOLOGICAL AND COMMERCIAL JOINT STOCK BANK

Tên giao dịch: TECHCOMBANK Tên viết tắt: TECHCOMBANK

Vốn điều lệ: 34.965.921.600.000 VNĐ (tại thời điểm 31/12/2019)

Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam (gọi tắt là Techcombank), được thành lập vào ngày 27/09/1993 theo Giấy phép hoạt động ngân hàng số 0040/NH-GP do NHNN cấp ngày 06 tháng 08 năm 1993 với thời hạn hoạt động ban đầu là 20 năm, sau đó được tăng lên 99 năm tính từ ngày 08 tháng 10 năm 1997 theo Quyết Định số 330/QĐ-NH5 của NHNN với số vốn điều lệ ban đầu chỉ vỏn vẹn 20 tỷ đồng.

Trải qua gần 30 năm xây dựng và phát triển, Techcombank luôn khẳng định được vai trò chủ lực và trách nhiệm tiên phong trong Ngành Ngân hàng Việt Nam. Quá trình gần 30 năm hình thành và phát triển của Techcombank có thể được tóm tắt thành 4 giai đoạn chính:

- Giai đoạn 1 từ tháng 9/1993 đến năm 2004: Đây là giai đoạn đặt nền móng, xây dựng thương hiệu và phát triển mạng lưới mạnh mẽ: Ngân hàn TMCP Kỹ thương Việt Nam hình thành và đi vào hoạt động.

- Giai đoạn 2 từ 2005 - 2008: Trong giai đoạn này, Techcombank đã đầu tư nâng cấp hệ thống cơ sở hạ tầng, phần mềm ngân hàng lõi, ứng dụng công nghệ thông tin, triển khai ngân hàng trực tuyến (internet banking). Cũng trong thời gian này, Techcombank thành lập một loạt các công ty con như: Công ty TNHH Một thành viên Quản Lý Nợ và Khai Thác Tài Sản Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam ("Techcombank AMC"), Công ty TNHH Chứng khoán Kỹ Thương ("Techcom Securities") và Công ty TNHH Quản lý quỹ Kỹ Thương ("Techcom Capital"). Dấu ấn lớn nhất của giai đoạn này là việc Techcombank Ký kết hợp đồng cổ đông chiến lược với Ngân hàng Hồng Kông Thượng Hải ("HSBC") dẫn đến việc HSBC trở thành cổ đông nắm giữ 10% vốn điều lệ, sau đó tăng lên 15% và 19,4% vào các năm 2007 và 2008.

- Giai đoạn 3 từ 2009 - 2014: Techcombank thực hiện xây dựng và triển khai chiến lược giai đoạn 2009-2014 với sự tư vấn của McKinsey với nội dung căn bản

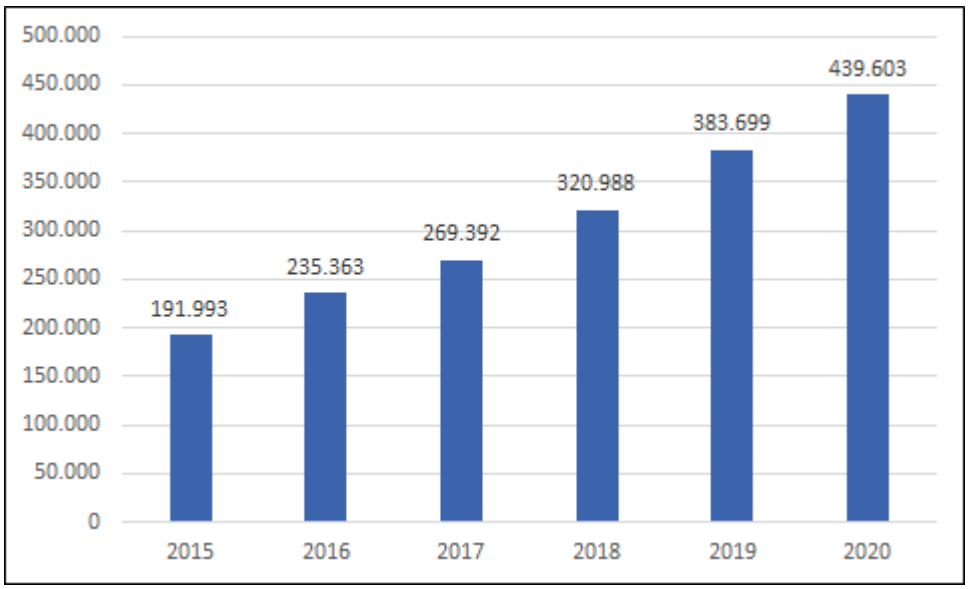
của chiến lược chuyển đổi này là thay đổi mô hình quản trị từ mô hình hội sở - chi nhánh sang mô hình khối nghiệp vụ, chi nhánh, tức điểm bán hàng và dịch vụ. Sự thay đổi về tổ chức như xây dựng lại cơ cấu tổ chức, thay đổi nhân sự cấp cao, mở rộng hoặc thu hẹp lại các phòng ban chức năng… chỉ là một phần công việc của quá trình tái cơ cấu ngân hàng thương mại nhưng đã giúp cải thiện chất lượng và hiệu quả hoạt động, tạo sức bật cho sự phát triển về sau của ngân hàng.

- Giai đoạn 4 từ 2014 đến nay: Techcombank tập trung xây dựng và thực thi quản trị theo chiến lược, đột phá về công nghệ, tiếp tục đổi mới toàn diện hoạt động ngân hàng, thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh, gắn với bảo đảm hiệu quả, an toàn và bền vững.

Với số vốn chủ sở hữu từ những ngày đầu thành lập vỏn vẹn chỉ có 20 tỷ đồng, đến ngày 31/12/2020, Techcombank đã đạt hơn 74 nghìn tỷ đồng vốn chủ sở hữu (tăng hơn 3.000 lần), trong đó vốn điều lệ là 35.049 tỷ đồng. Bên cạnh đó, tổng tài sản của Techcombank tính đến hết năm 2020 đạt hơn 439,6 nghìn tỷ đồng, tăng hơn 2 lần so với năm 2015, nằm trong nhóm 5 ngân hàng TMCP có quy mô tài sản lớn nhất (không tính các ngân hàng TMCP có vốn Nhà nước). Tốc độ tăng trưởng tổng tài sản bình quân hàng năm của Vietinbank giai đoạn 2015 - 2020 đạt hơn 25,5%/năm.

Biểu đồ 2.1: Tổng tài sản của Techcombank giai đoạn 2015-2020

Đơn vị: tỷ đồng



Nguồn: [19],22],25],[29],[33],[34]

Khi mới thành lập, Techcombank chỉ có vỏn vẹn 16 cán bộ nhân viên và một trụ sở kiêm phòng giao dịch rộng 45m2 tại 24 Lý Thường Kiệt, Hà Nội. Đến năm 2020, toàn hệ thống đã có gần 11.000 cán bộ, nhân viên, với 1 Trụ sở chính, 2 văn phòng đại diện và 311 Chi nhánh/Phòng giao dịch đặt tại 45 tỉnh, thành phố trên cả

nước với hơn 6 triệu khách hàng cá nhân và doanh nghiệp. Bằng việc cung cấp đa dạng các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng, Techcombank không chỉ đáp ứng nhu cầu giao dịch ngân hàng thông thường mà còn đảm bảo nhu cầu an toàn tài chính cho người Việt. Năm 2018, trong số 9 ngân hàng TMCP lớn nhất cả nước, Techcombank là ngân hàng dẫn đầu về tỷ lệ doanh thu ngoài lãi, chi phí trên doanh thu, lợi nhuận ròng trên tài sản, và thu nhập hoạt động trung bình trên mỗi cán bộ nhân viên.

Năm 2017, HSBC đã thoái toàn bộ phần vốn góp vào TechcomBank. Do đó, tính đến cuối năm 2020 Masan trở thành cổ đông tổ chức lớn nhất của TechcomBank với 15% cổ phần. Nhờ sự tham gia về mặt tài chính và kinh nghiệm về công tác quản lý của hai cổ đông chiến lược này mà nhiều mặt hoạt động nghiệp vụ trong nước và uy tín của Techcombank trên trường quốc tế đã nâng cao rõ rệt.

Năm 2018 đánh dấu một cột mốc quan trọng, khi Techcombank hoàn thành thương vụ chào bán cổ phần lần đầu ra công chúng (IPO) lớn nhất trong lịch sử ngành ngân hàng Việt Nam, và tiến hành niêm yết trên Sở GDCK Thành phố Hồ Chí Minh. Liên tiếp các giải thưởng lớn từ các tổ chức quốc tế uy tín, cùng với sự đánh giá, ủng hộ từ chính khách hàng đã chứng minh vị thế của Techcombank: Giải thưởng Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2016, giải bạch kim dành cho ngân hàng nội địa tốt nhất từ FinanceAsia; Giải thưởng Ngân hàng tốt nhất Việt Nam (2007 - 2016), Ngân hàng tài trợ thương mại tốt nhất Việt Nam, Nhà tư vấn phát hành trái phiếu tốt nhất Việt Nam từ Alpha Southeast Asia; Giải thưởng Ngân hàng điện tử tốt nhất từ The Asian Banker; Ngân hàng tốt nhất Việt Nam 2018 do tạp chí Euromoney bình chọn; Năm 2019, Techcombank lần thứ hai được xướng tên cho giải thưởng "Vietnam House of the Year - Ngân Hàng xuất sắc nhất Việt Nam" do tạp chí danh tiếng Asia Risk bình chọn.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu bộ máy quản lý của Techcombank đứng đầu là Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) với cơ quan tham mưu là ban Kiểm soát và bộ phận Kiểm toán nội bộ trực thuộc Ban kiểm soát. Ban Kiểm soát (BKS) là cơ quan thay mặt các cổ đông để giám sát hoạt động và việc tuân thủ quy định Pháp luật và Điều lệ Techcombank trong việc quản trị và điều hành Techcombank; chịu trách nhiệm trước Pháp luật, Đại hội đồng cổ đông trong việc thực hiện quyền và nhiệm vụ được giao. Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình, Ban Kiểm soát được sử dụng các quyền theo quy định của Pháp luật và Điều lệ Techcombank. Ban Kiểm soát có vai trò thực hiện kiểm toán nội bộ, kiểm soát, đánh giá việc chấp hành quy định của Pháp luật, quy định nội bộ, Điều lệ và nghị quyết, quyết định của ĐHĐCĐ và HĐQT.

Tiếp đến là Hội đồng quản trị với 4 Ủy ban giúp việc bao gồm: (1) Ủy ban

Thường trực HĐQT; (2) Ủy ban Kiểm toán và rủi ro; (3) Ủy ban Nhân sự và Lương thưởng; (4) Ủy ban Chuyển đổi.

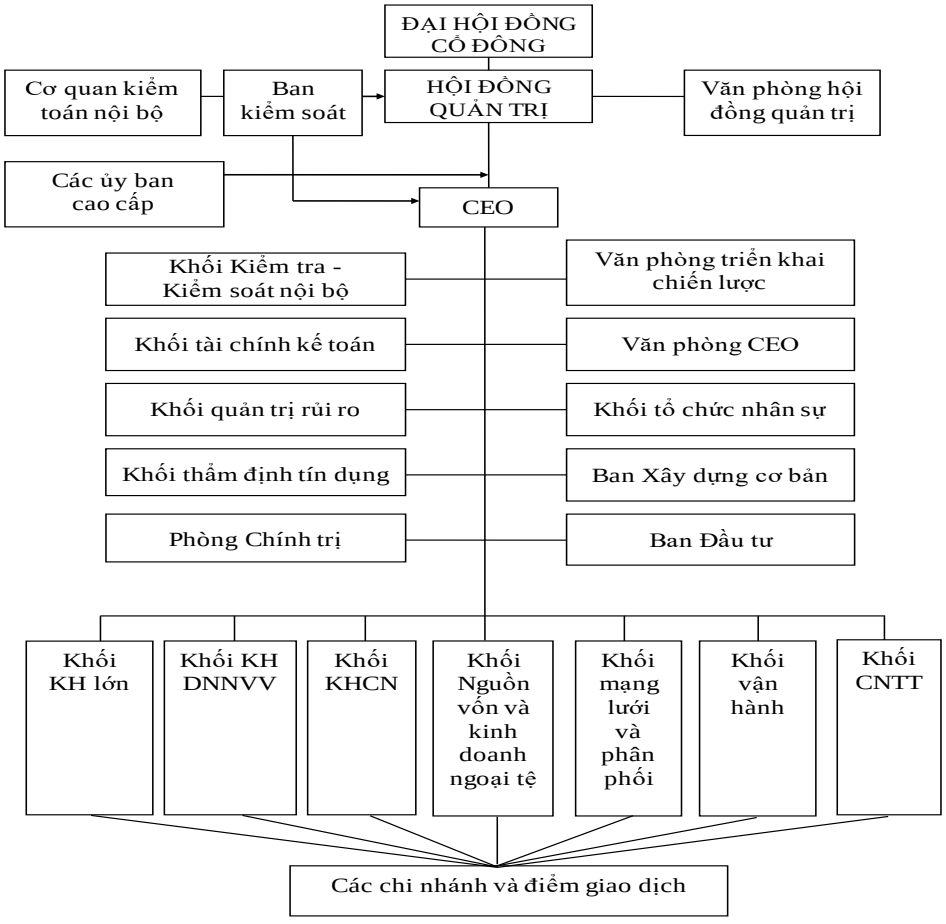
Hội đồng Quản trị (HĐQT) là cơ quan quản trị của Techcombank, có toàn quyền nhân danh Techcombank để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Techcombank, trừ các vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ).

Ban Điều hành chịu trách nhiệm quản lý công việc hằng ngày của Techcombank theo Điều lệ Techcombank và Quy chế Tổ chức và hoạt động Ban Điều hành. Ban Điều hành chịu sự lãnh đạo, quản lý, giám sát trực tiếp và toàn diện của HĐQT.

Dưới Ban điều hành có các Hội đồng trực thuộc bao gồm: (1) Hội đồng Rủi ro; (2) Hội đồng Quản lý Tài sản Nợ - Tài sản Có; (3) Hội đồng quản lý Vốn và các Hội đồng trực thuộc khác cùng các Khối chuyên môn trực thuộc như Khối Khách hàng lớn; Khối Khách hàng cá nhân; Khối vận hành, Khối Pháp chế, Khối Quản trị rủi ro…

Các Chi nhánh và các Phòng Giao dịch trực thuộc là đơn vị kinh doanh trực tiếp triển khai chiến lược, mục tiêu kinh doanh của Techcombank trong từng giai đoạn.

Sơ đồ 2.1:Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Techcombank



Nguồn:[116]

2.1.3 Kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

2.1.3.1 Huy động vốn

Năm 2015, tổng vốn huy động của Ngân hàng đạt 142.240 tỷ đồng, trong đó có sự tăng trưởng mạnh mẽ về vốn huy động từ tổ chức kinh tế. Sang năm 2016, số dư tiền gửi KH của toàn ngân hàng tiếp tục tăng trưởng 21,94% so với cuối năm 2015 và đạt mức 173.449 tỷ đồng.

Bảng 2.1: Huy động vốn của Techcombank giai đoạn 2015 - 2020

Đơn vị tính: tỷ đồng,%

Chỉ tiêu	2015	2016		2017		2018		2019		2020	
	Số tiền	Số tiền	+/- (%)	Số tiền	+/- (%)	Số tiền	+/- (%)	Số tiền	+/- (%)	Số tiền	+/- (%)
Tổng nguồn vốn huy động	142.240	173.449	21,9	170.971	-1,4	201.415	17,8	231.297	14,8	277.459	20,0
- Huy động từ TCKT	48.643	61.663	26,8	49.927	-19,0	59.358	18,9	64.085	8,0	81.819	27,7
- Huy động từ KHCN	93.597	111.786	19,4	121.044	8,3	142.055	17,4	167.212	17,7	195.640	17,0

Nguồn: [19],[22],[25],[29],[33,[34]

Tỷ trọng tiền gửi từ KH cá nhân chiếm tỷ trọng cao, tới 64% tổng huy động vào năm 2016. Ngoài ra, Techcombank đã phát triển các dịch vụ toàn diện hỗ trợ doanh nghiệp, nhờ đó thu hút nhóm KH này chọn Techcombank là Ngân hàng giao dịch chính trong năm 2016, giúp tỷ trọng huy động từ doanh nghiệp cải thiện từ 34% lên 36%. Một trong những mục tiêu quan trọng trong chiến lược 5 năm mà Techcombank đã đặt ra đó là tăng tỷ trọng tiền gửi không kỳ hạn trong tổng huy động nhằm cải thiện biên thu nhập lãi thuần của ngân hàng.

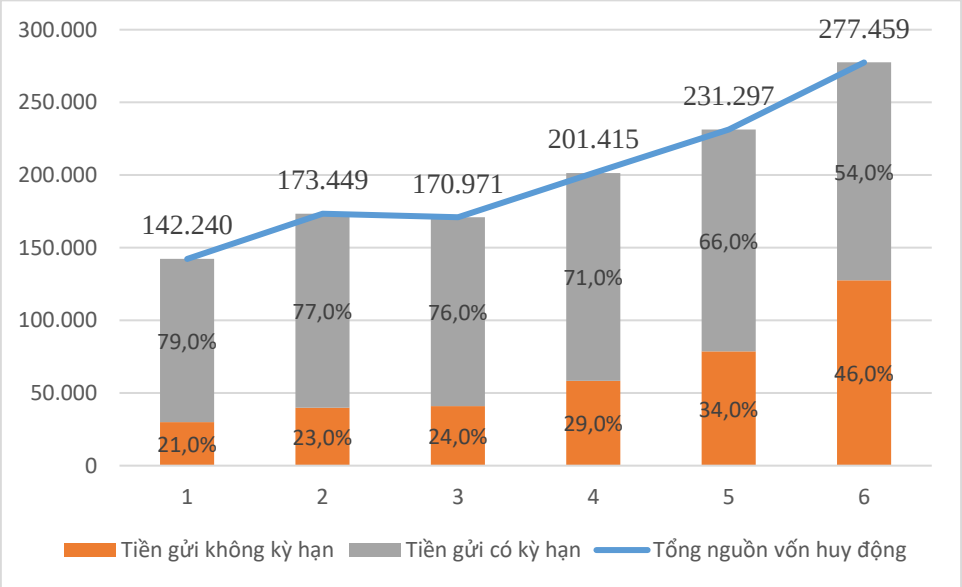
Năm 2017, nhằm duy trì hệ số cho vay/huy động (LDR) một cách hiệu quả & chắc chắn, Techcombank cũng đã chủ động điều tiết tăng trưởng quy mô tiền gửi của KH và số dư tiền gửi của KH 2017 đã cán mốc 170.971 tỷ đồng, trong đó tiền gửi đến từ cá nhân ngày càng tăng và chiếm hơn 70% tổng huy động. Mặc dù số dư tiền gửi giảm nhẹ trong năm 2017 so với năm 2016 nhưng tỷ trọng cơ cấu giữa tiền gửi không kỳ hạn và tiền gửi có kỳ hạn vẫn tiếp tục được điều chỉnh theo hướng tích cực hơn. Trong khi số dư tiền gửi có kỳ hạn được giữ bằng mức năm trước thì số dư tiền gửi không kỳ hạn lại được tập trung thúc đẩy thông qua việc tăng các giao dịch của KH qua ngân hàng, nhờ đó tỷ trọng tiền gửi không kỳ hạn trong tổng huy động của toàn ngân hàng đã tăng từ 22,7% năm 2016 lên 23,51% năm 2017. Xu hướng tích

cực này giúp cho ngân hàng giảm sức ép về chi phí huy động, góp phần duy trì biên thu nhập lãi thuần (NIM)

Năm 2018, số dư tiền gửi tăng trưởng tốt cả huy động từ KH cá nhân và cả KH TCKT, và tiền gửi đến từ cá nhân vẫn giữ tỷ trọng lớn, chiếm 70,5% trong tổng huy động. Bên cạnh đó, tỷ trọng cơ cấu giữa tiền gửi không kỳ hạn và tiền gửi có kỳ hạn vẫn tiếp tục được điều chỉnh theo hướng tích cực hơn.

Biểu đồ 2.2 Cơ cấu huy động vốn của Techcombank 2015 – 2020

Đơn vị tính: tỷ đồng, %



Nguồn: [19],[22],[25],[29],[33],[34]

Từ năm 2018, số dư tiền gửi không kỳ hạn của Techcombank được thúc đẩy thông qua việc triển khai các chương trình như "zero fee", miễn phí dịch vụ thanh toán qua ứng dụng Internet Banking và Mobile Banking cho cả KH cá nhân và doanh nghiệp, "Hoàn tiền 1% không giới hạn cho thẻ ghi nợ" nhờ đó tỷ trọng tiền gửi không kỳ hạn trong tổng huy động của ngân hàng tăng từ 24% năm 2017 lên 29% năm 2018.

Năm 2019, tiền gửi khách hàng tăng 14,8% với tỷ lệ tiền gửi KHDN chiếm 27,7% và KHCN chiếm 72,3%. Đây là kết quả của nỗ lực nâng cao tính gắn kết từ khách hàng qua việc cung cấp các giải pháp ngân hàng số tiện lợi, nhanh chóng. Tạp chí uy tín The Asian Banker gần đây đã trao tặng Techcombank giải thưởng Ngân hàng Thanh toán tốt nhất Việt Nam để ghi nhận vị trí dẫn đầu của Ngân hàng trong lĩnh vực thanh toán cho cả khách hàng tư nhân và khách hàng doanh nghiệp. Bên cạnh đó tỷ lệ tiền gửi không kỳ hạn cũng tăng lên 34% trong tổng nguồn vốn huy động.

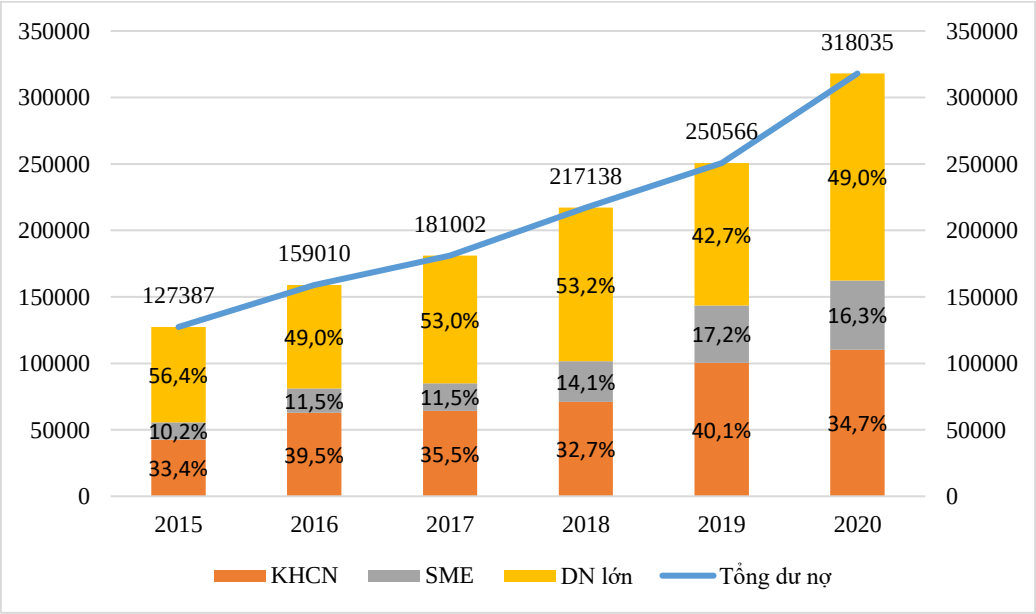
Tại thời điểm 31/12/2020, số dư tiền gửi khách hàng của Techcombank đạt 277.459 tỷ đồng, tăng trưởng 20,0% so với năm 2019 chủ yếu đến từ sự tăng trưởng mạnh mẽ 60,6% của tiền gửi không kỳ hạn thông qua việc liên tục cải tiến, đưa ra các

giải pháp mới để đẩy mạnh phát triển các nền tảng kỹ thuật số nhằm đáp ứng các nhu cầu ngày càng cao từ khách hàng. Sự chuyển dịch ngày càng mạnh mẽ qua các ứng dụng trực tuyến được thể hiện qua số lượng khách hàng cá nhân sử dụng e-banking tăng 42,9% so với cùng kỳ, số lượng giao dịch cũng như giá trị giao dịch tăng tương ứng 108,8% và 84,2%. Đây là những nhân tố chính tạo nên sự tăng trưởng liên tiếp và kỷ lục mới về tỷ trọng tiền gửi không kỳ hạn 46,1% vào cuối năm 2020. Tỷ trọng tiền gửi không kỳ hạn tăng liên tục trong giai đoạn 2015 – 2020 giúp Ngân hàng cải thiện chi phí huy động vốn, tăng tỷ lệ thu nhập lãi thuần cho Ngân hàng.

2.1.3.2 Sử dụng vốn

Biểu đồ 2.3: Dư nợ tín dụng và cơ cấu dư nợ tín dụng Techcombank 2015-2020

Đơn vị tính: tỷ đồng, %



Nguồn: [19],22],[25],[29],[33],[34]

Qua biểu đồ trên ta thấy, dư nợ tín dụng của Techcombank tăng tương đối ổn định với tỷ lệ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2015 - 2020 là 29,9%. Năm 2016, dư nợ tín dụng của Techcombank đạt 159.010 tỷ đồng, tăng trưởng 24,8% so với năm 2015. Mặc dù số dư nợ tăng trưởng nhanh, Techcombank vẫn kiểm soát tốt chất lượng các khoản nợ.

Năm 2017, số dư tín dụng của Techcombank đạt 181.002 tỷ đồng, tăng trưởng 13,83% so với năm 2016. Giai đoạn 2017 - 2018, với định hướng phát triển an toàn và bền vững, Techcombank chủ trương không tăng trưởng dư nợ mà chuyển hướng sang các KH có hiệu quả, giảm bớt phần cho vay kém hiệu quả để phòng ngừa rủi ro nợ quá hạn. Trong giai đoạn 2017, dư nợ của nhóm KH doanh nghiệp vừa và nhỏ đã tăng trưởng 15% và cao hơn năm trước, do đó vẫn giữ nguyên được tỷ trọng 13% trong tổng dư nợ toàn ngân hàng. Xét trên cơ cấu dư nợ theo kỳ hạn, việc tập trung

vào cho vay ngắn hạn-vốn lưu động của nhóm KH doanh nghiệp để giúp cho vay ngắn hạn của Techcombank đạt được mức tăng trưởng gần gấp đôi và chiếm 55% tổng dư nợ năm 2017 và 58% năm 2018.

Kết thúc năm 2018, số dư tín dụng của Techcombank đạt 217.138 tỷ đồng, tương đương với mức tăng trưởng tín dụng 19,96% - tỷ lệ đã được NHNN cho phép nới rộng dựa trên mức vốn VCSH cao hơn sau khi ngân hàng hoàn tất thủ tục tăng vốn vào tháng 8/2018, đồng thời tỷ lệ nợ xấu vẫn được duy trì ở mức thấp. Năm 2019, dư nợ tín dụng toàn hệ thống Techcombank đạt 250.566 tỷ đồng, tăng trưởng gần 20% so với năm 2018, vượt 7% so với kế hoạch đề ra đầu năm. Trong đó dư nợ cho vay năm 2019 đạt 230.802 tỷ, tăng trưởng 44,3% so với năm 2018.

Cùng với những biến động trong tỷ lệ tăng trưởng tín dụng của Techcombank giai đoạn 2015 - 2020, cơ cấu tín dụng của Techcombank cũng có sự thay đổi đáng kể. Tỷ trọng tín dụng đối với khu vực bán lẻ gồm khách hàng cá nhân và khách hàng SME (doanh nghiệp nhỏ và vừa) có xu hướng tăng dần, trong khi đó, tỷ trọng cho vay đối với doanh nghiệp lớn trong tổng dư nợ tín dụng lại giảm. Điều này phù hợp với chiến lược phát triển hoạt động tín dụng của Techcombank, đẩy mạnh tín dụng ngân hàng bán lẻ, tập trung khu vực có tương tác dịch vụ lớn, có tỷ lệ lãi biên cao, hướng tới mục tiêu giảm thiểu rủi ro tín dụng nhưng vẫn duy trì tăng trưởng tín dụng và gia tăng lợi nhuận.

Về phân khúc khách hàng cá nhân, tỷ trọng cho vay đối với KH cá nhân luôn duy trì ở mức bình quân 36,12% tổng dư nợ tín dụng trong suốt giai đoạn 2015 - 2020. Ở khu vực này, nhóm khách hàng trọng tâm của Techcombank là những người có thu nhập cao. Techcombank giảm bớt các sản phẩm rủi ro cao, như tiêu dùng, tín chấp, để chuyển sang các phân khúc cho nhóm khách hàng có thu nhập khá và cao, như thẻ tín dụng, vay mua nhà để ở, vay mua ôtô. Năm 2019, dư nợ cho vay mua nhà của Techcombank tăng 33% so với năm 2018, đóng góp đến 38% vào tổng danh mục cho vay của ngân hàng và trở thành lực đẩy lớn nhất cho tăng trưởng cho vay bán lẻ.

Về khu vực tín dụng đối với các SME, với hơn 490.500 doanh nghiệp SME, chiếm 98,1% tổng số doanh nghiệp ở Việt Nam, Techcombank luôn chú trọng phát triển phân khúc khách hàng tiềm năng này. Trong giai đoạn 2016 - 2020, Techcombank thiết kế lại mô hình kinh doanh, cơ cấu mảng SME thành các trung tâm khách hàng vừa và nhỏ, trong đó, xác định các ngành kinh tế quan trọng mỗi ngành có 1 quản lý riêng biệt , nâng cấp nền tảng công nghệ và kỹ thuật số, hợp lý hóa quy trình phê duyệt tín dụng cũng như cải thiện các quy trình giao dịch quan trọng như phát hành Thư tín dụng, Thư bảo đảm và giải ngân khoản vay, giúp cho

dịch vụ tín dụng ngân hàng đơn giản và hiệu quả hơn cho khách hàng SME. Năm 2019, Techcombank có hơn 35.000 khách hàng SME tín dụng và phi tín dụng so với mức 29.000 giai đoạn 2016-2017, dư nợ cho vay SME tăng đáng kể, bình quân đạt 29,06% trong giai đoạn 2016 - 2020.

Đối với nhóm khách hàng doanh nghiệp lớn, chủ yếu tiếp cận các khoản vay trung và dài hạn, từ giai đoạn 2015 đến 2020, Techcombank hỗ trợ nhu cầu tín dụng dài hạn của khách hàng doanh nghiệp lớn qua việc tư vấn phát hành trái phiếu doanh nghiệp, nhờ đó giảm tỷ trọng dư nợ cho vay khách hàng doanh nghiệp lớn xuống còn khoảng 30% mà vẫn đảm bảo đáp ứng nhu cầu vốn dài hạn của các đối tác khách hàng doanh nghiệp lớn. Đồng thời, nhờ giảm tỷ trọng cho vay trung và dài hạn đối với khách hàng doanh nghiệp lớn, Techcombank duy trì mức thanh khoản tốt với tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn cho vay trung và dài hạn ở mức 30,5%, thấp hơn nhiều so với mức trần 40% của NHNN.

2.1.3.3 Hoạt động dịch vụ

Bảng 2.2: Thu nhập từ hoạt động dịch vụ

Đơn vị tính: tỷ đồng

Năm	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tổng thu nhập thuần từ hoạt động dịch vụ	**1.815**	**2.559**	**2.480**	**3.517**	**3.253**	**4.189**
- Tư vấn và phát hành chứng khoán	86	337	375	1.160	1.482	2.163
- Dịch vụ thanh toán và tiền mặt	1.126	1.270	738	748	525	767
- Dịch vụ thẻ	245	139	450	479	443	474
- Hoa hồng hợp tác bảo hiểm	38	337	574	722	932	827
- Dịch vụ khác	320	476	343	408	-128	-43

Nguồn: [19],22],[25],[29],[33],[34]

Nhìn chung, tổng thu nhập dịch vụ của Techcombank có xu hướng tăng trong giai đoạn 2015 - 2020, mặc dù có sự giảm nhẹ vào năm 2017 do Techcombank bắt đầu đi vào ứng dụng chương trình Zero Fee, miễn phí toàn bộ dịch vụ e- banking từ cuối năm 2016. Tuy nhiên, cơ cấu thu nhập dịch vụ của Techcombank lại có những thay đổi đáng kể trong giai đoạn này.

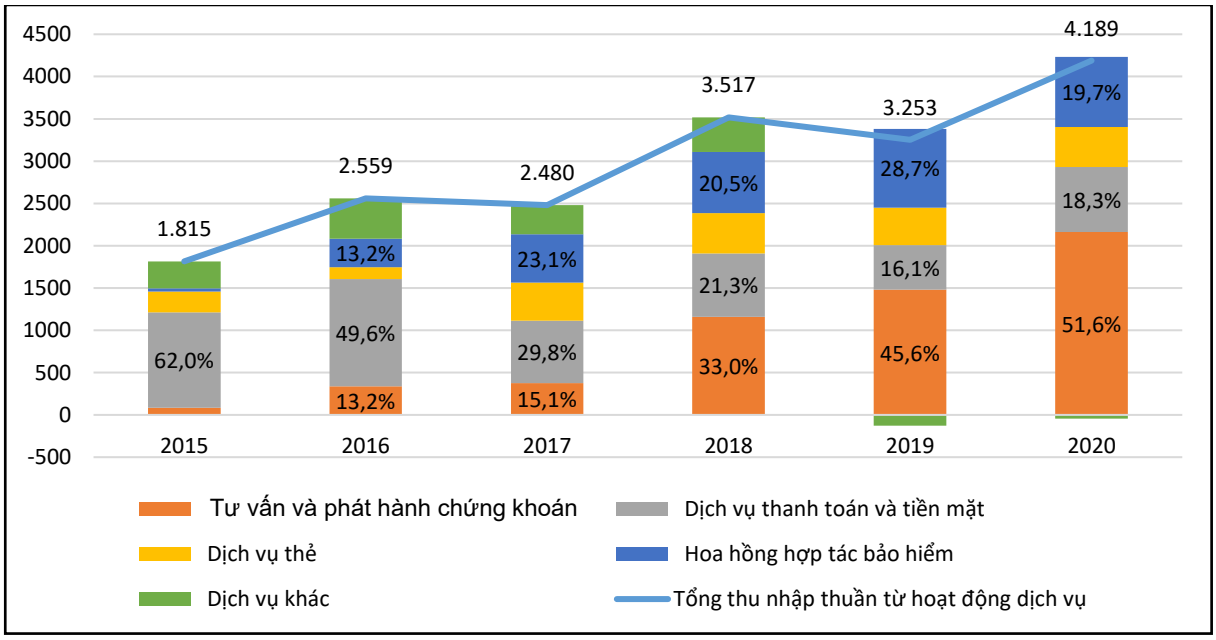
Trong khi tỷ trọng thu từ dịch vụ tư vấn và phát hành chứng khoán và thu hoa hồng hợp tác bảo hiểm tăng đều đặn trong suốt giai đoạn 2015 - 2020, tỷ trọng thu từ dịch vụ thanh toán và tiền mặt giảm hơn một nửa từ mức bình quân 55,8% giai đoạn 2015 - 2016 xuống còn 21,37% giai đoạn 2017 - 2020. Sự sụt giảm tỷ lệ thu từ dịch vụ thanh toán và tiền mặt phản ánh chiến lược của Techcombank trong những năm trở lại đây, giảm phí dịch vụ để thúc đẩy nguồn tiền gửi không kỳ hạn và các dịch vụ đi kèm.

Hoa hồng từ hợp tác bảo hiểm chiếm tỷ trọng tương đối ổn định trong tổng thu nhập dịch vụ của Techcombank từ 2016 – 2020 với mức trung bình 17,9% tổng

thu nhập thuần từ hoạt động dịch vụ. Bắt đầu từ năm 2016, nhận thấy những tiềm năng phát triển dịch vụ Bảo hiểm ở thị trường Việt Nam, Techcombank triển khai những hợp tác dịch vụ Bankasuarance (kênh bán bảo hiểm qua ngân hàng) đầu tiên. Năm 2017 đánh dấu đồng hợp tác độc quyền kéo dài 15 năm giữa Techcombank và Tập đoàn Bảo hiểm đa quốc gia Manulife (Canada), tổng phí bảo hiểm khai thác mới (APE) của toàn hệ thống Techcombank đạt gần 649 tỷ đồng, tỷ trọng hoa hồng hợp tác bảo hiểm trong tổng thu nhập dịch vụ năm 2017 tăng mạnh, đạt 23,1% so với mức 13,2% của năm 2016. Từ năm 2018 - 2020, tỷ trọng hoa hồng bảo hiểm vẫn duy trì tỷ lệ trung bình 23% do Techcombank cung cấp các giải pháp bảo hiểm tối ưu, kết hợp dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp, uy tín, thủ tục gọn nhẹ, tiết kiệm thời gian cho khách hàng.

Biểu đồ 2.4: Thu nhập từ hoạt động dịch vụ Techcombank giai đoạn 2015 - 2020

Đơn vị tính: tỷ đồng; %



Nguồn: [19],[22],[25],[29],[33],[34]

Trong cơ cấu thu nhập phí của Techcombank, thu nhập từ dịch vụ tư vấn phát hành chứng khoán tăng mạnh qua các năm 2015 - 2020, chiếm tỷ trọng cao nhất trong giai đoạn 2018 - 2020 với tỷ lệ tương ứng là 33%, 45,6% và 51,6%. Tốc độ tăng trưởng cao của loại phí này phản ánh nhu cầu tín dụng liên tục của các khách hàng. Trong đó có các thương vụ tư vấn phát hành trái phiếu của Techcombank tập trung vào một số tập đoàn, doanh nghiệp lớn như Vingroup, Masan, Thành Công, NovaLand…Các trái phiếu này được bán cho khách hàng cá nhân và tổ chức, thông qua các kênh khác nhau trong đó có 284 chi nhánh của Techcombank. Tăng thu từ hoạt động tư vấn phát hành chứng khoán, một mặt giúp thỏa mãn nhu cầu của các

đối tác lớn của Techcombank, mặt khác góp phần mang lại tỷ suất sinh lời cao hơn cho tài sản vì Ngân hàng vẫn có thể tạo ra lợi nhuận hấp dẫn trong khi quản lý thận trọng sự tăng trưởng của bảng cân đối kế toán.

2.1.3.4 Kết quả hoạt động kinh doanh

Giai đoạn 6 năm từ 2015 đến 2020, tổng tài sản của Techcombank đã có sự thay đổi đáng kể. Cụ thể, tổng tài sản năm 2015 tăng 16.107 tỷ đồng, tương ứng với mức tăng 9,15%. Giai đoạn 2015 - 2016 chứng kiến mức tăng trưởng lớn nhất với mức tăng trưởng 22,57%, tương ứng 43.354 tỷ đồng. Giai đoạn 2016 - 2018, tổng tài sản Techcombank tiếp tục tăng trưởng tương đối ổn định với mức tăng trưởng lần lượt là 12,63% và 19,15%. Năm 2020, tổng tài sản của Techcombank đạt gần 439.603 tỷ đồng, tăng 14% so với năm 2019.

Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh của Techcombank giai đoạn 2015-2020

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tổng tài sản	191.993.602	235.363.13	269.392.38	320.988.94	383.699.461	439.602.93
Vốn chủ sở hữu	16.457.566	19.586.476	26.930.745	51.782.705	62.072.767	74.614.786
Thu nhập lãi thuần	7.213.680	8.142.221	8.930.412	11.389.939	14.257.844	18.751.209
Tổng thu nhập hoạt động	9.343.942	11.833.153	16.457.988	18.349.768	21.068.145	27.042.526
Lợi nhuận trước thuế	2.037.205	3.996.640	8.036.297	10.661.016	12.838.268	15.800.296
Chi phí dự phòng RRTD	(3.627.889)	(3.661.091	(3.609.226	(1.846.245)	(917.368)	(2.611.035
Lợi nhuận sau thuế	1.529.188	3.148.846	6.445.595	8.473.997	10.226.209	12.582.467

Nguồn: [19],[22],[25],[29],[33],[34]

Vốn chủ sở hữu của Techcombank tăng trưởng tương đối ổn định trong suốt giai đoạn 2015 - 2020, trong đó giai đoạn 2017 - 2018 vốn chủ sở hữu Techcombank đạt 51.783 tỷ đồng, tăng 92,28% so với năm 2017, trong đó vốn điều lệ là 34.966 tỷ đồng, tăng 200,1%. Năm 2019, Tháng 8 năm 2018, Techcombank đã hoàn thành kế hoạch tăng vốn điều lệ lên 34.966 tỷ đồng. Năm 2019, vốn chủ sở hữu của Techcombank ở mức 56.365 tỷ đồng, tăng 8,9% so với năm 2018. Mục tiêu của việc tăng vốn CSH một phần là để chia sẻ lợi ích với cổ đông qua việc chia lợi nhuận giữ lại, đồng thời cũng sẽ chuyển đổi nguồn vốn chủ sở hữu sẵn có của NH thành vốn có thể sử dụng được cho việc đầu tư cơ sở vật chất hoặc cho vay tín dụng… nâng hạn mức tín dụng tối đa của Techcombank đối với các KH.

Tổng thu nhập hoạt động của Techcombank năm 2019 đạt mức 21.068 tỷ VNĐ, tăng 24,7% so với năm trước nhờ sự tăng trưởng ở cả thu nhập từ lãi (25,2%) và thu nhập ngoài lãi (23,4%) *(Không bao gồm thu nhập bất thường năm 2018 và thu từ nợ đã xử lý bằng dự phòng rủi ro)*. Trong đó, sự tăng trưởng 37,9% của số dư tiền

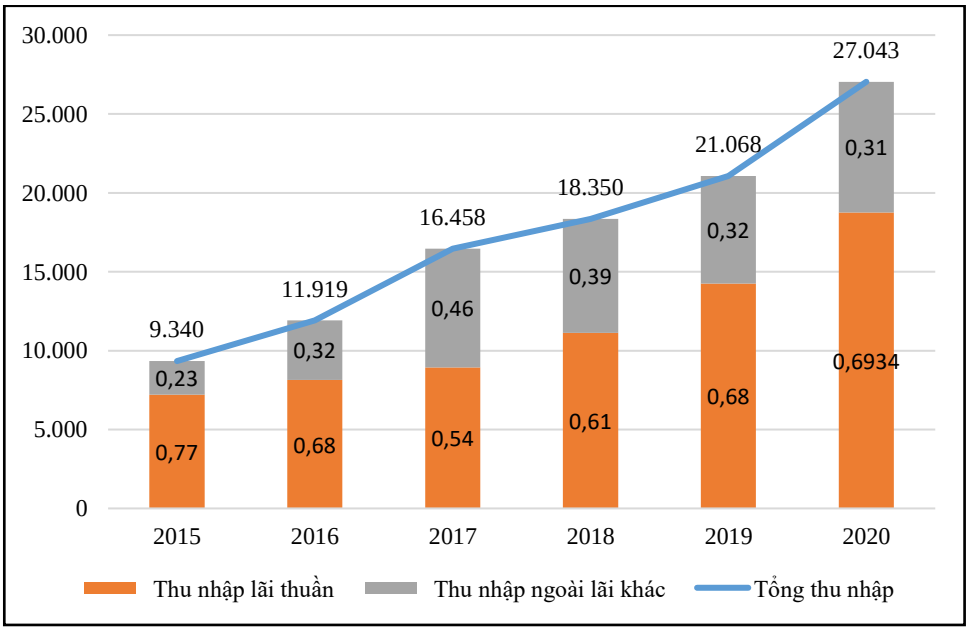
gửi không kỳ hạn cùng hạn mức tăng trưởng tín dụng được NHNN cho phép nới rộng lên 18,8% là hai nhân tố chính giúp cho thu nhập lãi thuần đạt mức tăng trưởng cao nhất trong 3 năm qua và đóng góp 68% trong tổng doanh thu của Ngân hàng năm 2019.

Thu nhập từ phí tiếp tục duy trì ổn định trong năm 2019 và đóng góp 15% tổng doanh thu. Trong cơ cấu thu nhập phí của Ngân hàng, doanh thu từ dịch vụ tư vấn phát hành chứng khoán và dịch vụ hoa hồng hợp tác bảo hiểm chiếm tỷ trọng cao nhất trong năm 2019 với 30% và 29%. Tốc độ tăng trưởng cao của những loại phí này phản ánh nhu cầu tín dụng liên tục của các khách hàng doanh nghiệp cũng như nhu cầu ngày càng tăng đối với các sản phẩm bảo hiểm. Sự tăng trưởng mạnh mẽ trong thu nhập ngoài lãi nói chung và thu nhập phí nói riêng cũng góp phần mang lại tỷ suất sinh lời cao hơn cho tài sản vì Ngân hàng vẫn có thể tạo ra lợi nhuận hấp dẫn trong khi quản lý thận trọng sự tăng trưởng của bảng cân đối kế toán.

Lợi nhuận của Techcombank tăng trưởng ổn định trong suốt giai đoạn 2015 - 2020, với tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận sau thuế lần lượt đạt 41,31%; 105,95%; 104,7%; 31,46%; 21,19% và 23%. Trong đó, năm 2019 và 2020, Techcombank là NHTM tư nhân có lợi nhuận cao nhất.

Biểu đồ 2.5: Cơ cấu thu nhập Techcombank 2015 – 2020

Đơn vị tính: tỷ đồng



Nguồn: [19],[22],[25],[29],[33],[34]

Về cơ cấu thu nhập, trong tổng thu nhập, thu nhập từ lãi luôn chiếm tỷ trọng cao nhất, tuy nhiên cơ cấu tỷ trọng đã có những thay đổi đáng kể. Trong giai đoạn 2015 - 2020, cơ cấu thu nhập có những chuyển dịch theo hướng tăng thu từ dịch vụ và các thu nhập ngoài lãi khác. Cụ thể, thu nhập từ lãi thuần năm 2015 - 2020 chiếm

lần lượt là 77%, 68%, 54%, 61%, 68% và 69%. Bắt đầu từ giai đoạn 2016 - 2017, tỷ trọng đóng góp của hoạt động tín dụng sụt giảm đáng kể nhờ đóng góp của hoạt động dịch vụ tăng mạnh trong đó thu nhập từ dịch vụ hoa hồng bảo hiểm và dịch vụ bảo lãnh phát hành chứng khoán tăng đột biến (năm 2016); thu từ dịch vụ ủy thác và đại lý tăng đột biến (năm 2017).

Cũng như nhiều ngân hàng khác của Việt Nam, hoạt động tín dụng đóng góp chính vào tổng thu nhập của Techcombank, chiếm tỷ trọng trung bình 69,67%; hoạt động dịch vụ đóng góp khoảng 21%; phần còn lại khoảng 9% đến từ hoạt động kinh doanh ngoại hối, đầu tư chứng khoán bao gồm kinh doanh trái phiếu và các hoạt động khác, tuy nhiên, đóng góp của hoạt động phi tín dụng mà đặc biệt là thu từ hoạt động dịch vụ ngày càng có xu hướng gia tăng, giảm dần sự lệ thuộc vào hoạt động tín dụng.

Việc dịch chuyển tỷ trọng thu nhập từ lãi sang dịch vụ là một mục tiêu cốt lõi trong chiến lược 5 năm của Techcombank, bởi doanh thu ngoài lãi là nguồn doanh thu tốn ít chi phí vốn, có độ rủi ro thấp hơn và sẽ mang lại lợi nhuận bền vững cho ngân hàng.

Qua các phân tích trên ta thấy rằng, thu nhập từ hoạt động tín dụng vẫn là cấu thành chủ yếu trong tổng thu nhập hoạt động của ngân hàng, do đó công tác quản trị rủi ro tín dụng cần được tập trung thực hiện một cách nghiêm túc, chuyên nghiệp và thường xuyên hơn.

2.2 Thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

2.2.1 Thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam qua các tiêu chí định lượng

2.2.1.1 Các tiêu chí về kiểm soát nợ xấu

- *Về tỷ lệ nợ xấu:*

Trong giai đoạn 2015 - 2020, tỷ lệ nợ xấu của Techcombank giảm rõ rệt, duy trì ở mức <3%, đặc biệt năm 2020 mặc dù tình hình nền kinh tế - xã hội gặp khó khăn do dịch bệnh Covid-19, Ngân hàng vẫn giữ mức tỷ lệ nợ xấu đạt 0,5%, là ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu thấp nhất thị trường. Năm 2018 là năm có tỷ lệ nợ xấu cao nhất trong toàn giai đoạn nghiên cứu với tỷ lệ nợ xấu 1,75%. Đây cũng là năm có tỷ lệ nợ xấu nhóm 4 và nhóm 5 cao nhất toàn giai đoạn.

Năm 2020, Ngân hàng Nhà nước đã ban hành thông tư 01/2020/TT-NHNN về việc tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn, giảm lãi, phí, giữ nguyên nhóm nợ nhằm hỗ trợ khách hàng chịu ảnh hưởng do

dịch covid – 19. Theo đó, tính riêng 6 tháng đầu năm 2020, Techcombank đã thực hiện tái cơ cấu 3,6% tổng dư nợ.

Bảng 2.4: Dư nợ cho vay theo các nhóm nợ tại Techcombank giai đoạn 2015-2020

Đơn vị tính: triệu đồng; %

Chỉ tiêu	2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	Số tiền	%	Số tiền	%	Số tiền	%	Số tiền	%	Số tiền	%	Số tiền	%
Nợ nhóm 1	108.565.644	96,78	138.203.644	96,91	155.931.825	96,94	154.548.122	96,63	225.601.458	97,75	274.423.557	98,88
Nợ nhóm 2	1.750.539	1,56	2.166.056	1,52	2.333.286	1,45	2.587.646	1,62	2.122.693	0,92	1.805.866	0,65
Nợ nhóm 3	309.301	0,28	396.736	0,28	575.397	0,36	237.758	0,15	218.128	0,09	416.892	0,15
Nợ nhóm 4	537.739	0,48	474.551	0,33	455.567	0,28	862.510	0,54	305.230	0,13	533.944	0,19
Nợ nhóm 5	1.016.666	0,91	1.375.017	0,96	1.552.962	0,97	1.703.181	1,06	2.554.518	1,11	344.356	0,13
Tổng dư nợ cho vay KH	112.179.889	100	142.616.004	100	160.849.037	100	159.939.217	100	230.802.027	100	277.524.615	100
Nợ xấu	1.863.706	1,67	2.246.304	1,58	2.583.926	1,61	2.803.449	1,75	3.077.876	1,33	1.295.192	0,5

Nguồn: [19],[22],[25],[29],[33],[34])

Đồng thời với sự phục hồi mạnh mẽ của nền kinh tế 6 tháng cuối năm 2020, chất lượng tài sản của ngân hàng cũng được kiểm soát tốt, các khoản vay trung và dài hạn của Ngân hàng được bảo đảm bằng tài sản bảo đảm chất lượng cao, tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng đã giảm đáng kể so với năm 2019.

Ngoài ra, nợ xấu của các ngành đều có xu hướng tăng từ năm 2015 đến năm 2019, riêng năm 2020, nợ xấu của các ngành lại có sự giảm đi đáng kể.

Những ngành có tỷ lệ nợ xấu cao nhất qua các trong giai đoạn 2015 - 2020 lần lượt là ngành công nghiệp chế biến, chế tạo, ngành xây dựng, ngành bán buôn và bán lẻ và lĩnh vực bất động sản. Năm 2015 các ngành nêu trên có tỷ lệ nợ xấu/ Tổng nợ xấu lần lượt là 10,05%, 10,31%, 17,36% và 31,97%. Đến năm 2019, các tỷ lệ này lần lượt là 10,65%, 10%, 18,5% và 40,15%.

Chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng nợ xấu của Techcombank chính là nợ xấu cho vay lĩnh vực bất động sản. Tốc độ tăng trưởng bình quân của nợ xấu trong lĩnh vực bất động sản tại Techcombank đạt xấp xỉ 20%/năm, cao hơn tốc độ tăng trưởng tín dụng bình quân của giai đoạn 2015 - 2020 là 13,3%/năm. Tỷ lệ nợ xấu trong lĩnh vực bất động sản chiếm tỷ trọng cao, một phần là từ việc hoạt động kinh doanh của Techcombank gắn chặt với cho vay bất động sản. Cụ thể tính đến cuối năm 2019, tổng dư nợ cho vay khách hàng của Techcombank đạt 230.802 tỷ đồng, tăng trưởng 44,3% so với năm trước. Trong đó, Techcombank đã dành 50.421 tỷ đồng để cho vay

bất động sản, tương đương tỷ trọng 21,8%. Riêng năm 2020, nợ xấu trong lĩnh vực bất động sản chỉ còn 693.245 triệu đồng. Một phần nguyên nhân chính là do các chính sách hỗ trợ mạnh mẽ của Techcombank như gia hạn nợ lên tới 12 tháng.

Bảng 2.5: Cơ cấu nợ xấu của TechcomBank theo ngành kinh tế giai đoạn 2015- 2020

Chỉ tiêu	2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	Triệu đồng	%	Triệu đồng	%	Triệu đồng	%	Triệu đồng	%	Triệu đồng	%	Triệu đồng	%
Nông nghiệp, lâm nghiệp và thủy sản	17.623	0,95	25.464	1,13	27.436	1,06	26.463	0,94	31.463	1,02	58.389	4,51
Khai khoáng	123.035	6,6	135.256	6,02	201.436	7,8	216.367	7,72	232.478	7,55	53.586	4,14
Công nghiệp chế biến, chế tạo	187.224	10,05	214.347	9,54	248.257	9,61	270.452	9,65	327.832	10,65	85.489	6,60
Sản xuất và phân phối điện, khí đốt, nước nóng	42.210	2,26	57.219	2,55	71.594	2,77	98.443	3,51	102.018	3,31	76.243	5,89
Xây dựng	192.179	10,31	198.667	8,84	217.446	8,42	228.132	8,14	307.741	10	114.375	8,83
Bán buôn và bán lẻ, sửa chữa môtô, ôtô, xe máy	323.469	17,36	369.716	16,46	410.100	15,87	436.399	15,57	569.399	18,5	97.525	7,53
Bất động sản	595.918	31,97	819.268	36,47	958.987	37,11	1.098.235	39,17	1.235.764	40,15	693.245	53,52
Vận tải, kho bãi	26.209	1,41	35.239	1,57	38.963	1,51	42.468	1,51	48.023	1,56	27.477	2,12
Các ngành khác	355.839	19,09	391.128	17,41	409.707	15,86	386.490	13,79	223.158	7,25	88.863	6,86
Tổng	**1.863.706**	**100**	**2.246.304**	**100**	**2.583.926**	**100**	**2.803.449**	**100**	**3.077.876**	**100**	**1.295.192**	**100**

Nguồn: [19],[22],[25],[29],[33],[34]

Tuy nhiên, nợ xấu trong lĩnh vực bất động sản thực sự là một bài toán khó đối với ngân hàng Techcombank trong việc cân bằng giữa lợi ích và rủi ro, bởi cho vay bất động sản có thể mang lại cho ngân hàng lợi nhuận cao nhưng cũng tiềm ẩn không ít rủi ro. Theo lộ trình chung của Ngân hàng Nhà nước về việc siết lại giới hạn dùng vốn ngắn hạn cho vay trung và dài hạn của các ngân hàng quy định tại Thông tư 22/2019/TT-NHNN, không chỉ điều chỉnh tỷ lệ tối đa của nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng để cho vay trung và dài hạn (từ ngày 1-1-2020 đến 30-9-2020 là 40%, từ ngày 1-10-2020 đến 30-9-2021 là 37%, từ ngày 1-10-2021 đến 30-9-2022 là 34% và từ ngày 1-10-2022 sẽ còn lại 30%), mà mục tiêu nhắm đến còn hạn chế cho vay trong lĩnh vực bất động sản khi tăng hệ số rủi ro cho vay kinh doanh BĐS từ 150% lên

200% nhằm đảm bảo an toàn cho hệ thống ngân hàng.

Sau lĩnh vực bất động sản, có thể thấy nợ xấu chủ yếu trong lĩnh vực ngành công nghiệp chế biến, chế tạo, ngành xây dựng, ngành bán buôn và bán lẻ. Nguy cơ nợ xấu tiếp tục phát sinh do bản thân từ những khó khăn của thị trường và doanh nghiệp, chất lượng tín dụng còn nhiều tiềm ẩn rủi ro ở một số chi nhánh do cơ cấu và tỷ trọng dư nợ cho vay không phù hợp. Các vụ việc vi phạm pháp luật và thất thoát tài sản còn ảnh hưởng xấu đến tình hình tài chính, tiền lương và uy tín của TechcomBank.

- *Về mức giảm tỷ lệ nợ xấu:*

Giai đoạn 2016 - 2017 đánh dấu mức tăng trưởng dư nợ nhanh, tuy nhiên, Techcombank vẫn kiểm soát tốt các khoản nợ xấu, tỷ lệ nợ xấu giảm từ 1,67% năm 2015 xuống 1,57% năm 2016. Bước sang 2017, Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản Techcombank AMC - tiếp tục tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ thu hồi nợ, tối ưu hóa các công cụ hỗ trợ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động thu hồi nợ, xử lý tài sản đảm bảo cho Techcombank. Qua đó đã hỗ trợ tích cực cho Techcombank trong việc xử lý phát mãi tài sản, thu hồi các khoản nợ xấu và nợ bán cho các doanh nghiệp khác. Cụ thể, kết quả thu hồi nợ năm 2017 đạt hơn 2.600 tỷ VNĐ bằng 85% so với kế hoạch đề ra, cao hơn so với năm 2016 (75%). Cũng trong năm 2017, Techcombank đã mua lại toàn bộ số nợ xấu của mình tại VAMC với khối lượng 2.922 tỷ đồng và sử dụng 3.031 tỷ đồng dự phòng lũy kế để xử lý và đưa số nợ xấu này ra ngoại bảng. Điều này giúp cải thiện đáng kể chất lượng tài sản của Ngân hàng.

Trong giai đoạn 2018 - 2019, tỷ lệ nợ xấu của Techcombank có xu hướng tăng cao vào ba quý đầu năm nhưng lại có chuyển biến tốt vào thời điểm cuối mỗi năm do những nỗ lực của ngân hàng trong việc kiểm soát nợ xấu. Trong năm 2018, nợ xấu đã được kiểm soát từ tỷ lệ nợ xấu tăng cao trong 3 quý đầu năm (nợ dưới tiêu chuẩn 425.663 triệu đồng; nợ nghi ngờ: 948.730 triệu đồng; nợ có khả năng mất vốn: 2.026.823 triệu đồng, tăng 33% so với năm 2017, trong đó, nợ nghi ngờ tăng gấp đôi và nợ có khả năng mất vốn tăng 31%) sang tỷ lệ nợ xấu giảm mạnh ở quý cuối cùng, kết thúc 2018 ở mức 1,75%, đạt được kế hoạch đã đề ra đầu năm. Tuy vậy đây cũng là năm có tỷ lệ nợ xấu cao nhất trong giai đoạn 2015 – 2019, một phần nguyên nhân là do dư nợ cho vay khách hàng của Techcombank sụt giảm so với năm trước bởi chính sách thắt chặt tín dụng với lĩnh vực cho vay bất động sản.

Năm 2019, 6 tháng đầu năm, tổng nợ xấu của Techcombank tăng mạnh ở mức 3.301 tỷ đồng, tăng 498 tỷ đồng so với năm 2018. Trong đó riêng khoản nợ khả năng mất vốn (nợ nhóm 5) đã chiếm tới 2.274 tỷ đồng, tăng 570 tỷ đồng so với đầu năm; nợ dưới tiêu chuẩn (nợ nhóm 3) ở mức 673 tỷ đồng; còn khoản nợ nghi ngờ (nợ nhóm

4) là 354,3 tỷ đồng. Tỷ lệ nợ xấu trên cho vay KH ở mức 1,8%. Tuy nhiên, về nửa cuối năm 2019, do những nỗ lực trong việc thu hồi nợ xấu, Techcombank đã xóa khoảng 2.200 tỷ đồng nợ xấu, tổng nợ xấu tại thời điểm 31/12/2019 là 3.077 tỷ đồng tương ứng với 1,33% trên tổng dư nợ cho vay.

Tính chung giai đoạn 2015 – 2020, tỷ lệ nợ xấu của Techcombank đã giảm bình quân 0,23%/năm. Điều này cho thấy công tác kiểm soát nợ xấu của Techcombank diễn ra có hiệu quả.

- *Về tốc độ gia tăng nợ xấu/Tốc độ tăng trưởng cho vay*

Bảng 2.6: Phân tích tỷ lệ nợ xấu tại Techcombank giai đoạn 2015 – 2020

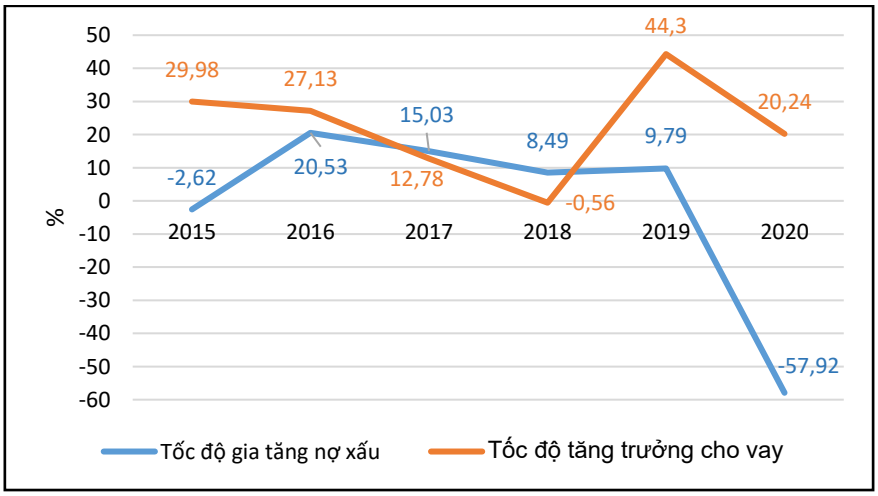
Đơn vị tính:%

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tỷ lệ nợ xấu	1,66	1,58	1,61	1,75	1,33	0,5
Tỷ lệ nợ xấu mục tiêu	3,0	3,0	2,0	2,0	2,5	3,0
Tốc độ gia tăng nợ xấu	-2,62	20,53	15,03	8,49	9,79	-57,92
Tốc độ tăng trưởng cho vay	29,98	27,13	12,78	-0,56	44,3	20,24

Nguồn: [19],[22],[25],[29],[33],[34]và tính toán của tác giả

Trong giai đoạn 2015 – 2020, tốc độ tăng trưởng cho vay của Techcombank luôn đạt mức khá cao (năm 2019 cao nhất với 44,3% và năm 2018 thấp nhất với -0,56%). Năm 2017 và 2018, Techcombank có tốc độ tăng trưởng cho vay thấp nhất trong toàn giai đoạn (12,78% năm 2017 và 0,56% năm 2018). Nguyên nhân chủ yếu do chính sách tín dụng của Ngân hàng thắt chặt hơn với các khoản vay trong lĩnh vực bất động sản, nhằm hạn chế rủi ro tín dụng với chiến lược "rủi ro thấp, lợi nhuận cao" mà Ngân hàng đề ra.

Biểu đồ 2.6:Tốc độ gia tăng nợ xấu/Tốc độ tăng trưởng cho vay tại Techcombank 2015 – 2020



Nguồn: [19],[22],[25],[29],[33],[34]và tính toán của tác giả

Trong khi đó tốc độ tăng nợ xấu của Ngân hàng nhìn chung đều thấp hơn khá nhiều so với tốc độ tăng trưởng cho vay, ngoại trừ năm 2017 và 2018. Trong 2 năm 2017, 2018 tỷ lệ nợ xấu mục tiêu của ngân hàng đặt ra ở mức 2%, và con số thực hiện cũng thấp hơn đáng kể so với kế hoạch đề ra. Tuy nhiên, trong năm 2018, có những thời điểm mà tỷ lệ nợ xấu đặc biệt là nợ có khả năng mất vốn tăng rất cao. Cụ thể, tính đến hết ngày 30/9/2018 nợ xấu của Techcombank ở mức 3.428,2 tỷ đồng tăng gần 900 tỷ đồng so với thời điểm kết thúc năm tài chính 2017 (31/12/2017) là 2.583,9 tỷ đồng. Trong đó, nợ xấu nhóm 5 (nhóm phải trích lập dự phòng rủi ro 100%) lên mức 2.026,8 tỷ đồng tăng gần 500 tỷ đồng so với thời điểm đầu năm và chiếm gần 60% tổng số nợ xấu. Bên cạnh đó, tỷ lệ nợ xấu năm 2017 đạt được kết quả tích cực một phần là do ngân hàng đã trích lập dự phòng cho trái phiếu VAMC đồng thời sử dụng 3.031 tỷ đồng dự phòng lũy kế để xử lý và đưa trái phiếu VAMC ra ngoại bảng chứ trên thực tế con số này không hoàn toàn là kết quả của các biện pháp thu hồi nợ của ngân hàng.

Năm 2019, về cơ bản ngân hàng không còn nợ xấu từ nhiều năm trước mà chỉ còn những khoản nợ mới phát sinh do ngân hàng đã thực hiện trích lập dự phòng trong nhiều năm. Ngoài ra, nợ xấu thời gian trước khi xử lý bằng quỹ dự phòng rủi ro ngân hàng đã thu lại được, giúp làm giảm thêm tỷ lệ nợ xấu trong năm 2019 này. Trong năm 2019, Techcombank còn nằm trong số ít ngân hàng được Ngân hàng Nhà nước nới hạn mức tăng trưởng tín dụng từ mức 14% lên 20% từ tháng 10/2019 do tình hình tài chính lành mạnh, xử lý tốt nợ xấu, vốn chủ sở hữu cao... Điều này đồng nghĩa ngân hàng có thêm từ 6.000 - 8.000 tỷ đồng để cho vay trong quý bốn cuối năm 2019. Dư nợ cho vay tăng cao cũng là một phần nguyên nhân khiến tỷ lệ nợ xấu trong năm 2019 giảm đáng kể [38].

Riêng năm 2020, tỷ lệ nợ xấu của Techcombank giảm mạnh mẽ do Ngân hàng đã chủ động xử lý một số khoản nợ xấu. Cùng với đó, nhu cầu tín dụng đặc biệt tăng mạnh trong quý IV/2020, do các hoạt động kinh tế dần phục hồi sau đại dịch và các doanh nghiệp đẩy nhanh việc đầu tư. Cụ thể, dư nợ tín dụng của các doanh nghiệp vừa và nhỏ cuối quý IV/2020 tăng 24,3% so với trước đó, cao hơn mức tăng 13,9% dư nợ tín dụng của doanh nghiệp lớn và 8,9% dư nợ tín dụng cho khách hàng cá nhân [39].

2.2.1.2 Các tiêu chí về đảm bảo an toàn

Hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu của TechcomBank tăng đều qua các năm trong giai đoạn 2015 - 2020 với hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu trung bình trong giai đoạn này là 92,15%, có nghĩa là cứ 100 đồng nợ xấu nội bảng ngân hàng trích 92,15 đồng dự phòng bao gồm cả dự phòng cụ thể và dự phòng chung. Trích lập dự phòng được xem

như "tấm đệm" để phòng ngừa rủi ro và là công cụ hữu hiệu để xử lý khi ngân hàng xảy ra nợ xấu. Năm 2020, với mức trích lập dự phòng RRTD đảm bảo bù đắp 171% tổn thất nợ xấu, đây cũng là năm có hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu cao nhất trong toàn giai đoạn, sau 5 năm trước đó liên tục tăng. Điều này cho thấy công tác quản lý nợ xấu tại Techcombank đã không ngừng chú trọng đến mục tiêu đảm bảo an toàn trong hoạt động tín dụng.

Bảng 2.7: An toàn vốn và khả năng thanh khoản của Techcombank giai đoạn 2015 – 2020

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu	62,67	66,53	72,91	85,08	94,73	171,0
Hệ số an toàn vốn (CAR)	14,7	13,3	9,4	14,6	15,5	16,1
Tỷ lệ dư nợ tín dụng trên vốn huy động	70,0	71,8	76,6	65,5	76,3	78,1
Tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn	45,9	41,5	43	31,5	38,4	33,9

Nguồn: [19],[22],[25],[29],[33],[34]

Về hệ số an toàn vốn, Techcombank luôn là một trong những ngân hàng đảm bảo tỷ lệ CAR theo đúng hướng dẫn của Ngân hàng Nhà nước và phù hợp với thông lệ thế giới. Đặc biệt giai đoạn 2017 - 2020 hệ số an toàn vốn CAR của Techcombank đã thực hiện theo Basel II với kết quả xếp vượt lên dẫn đầu trong hệ thống các ngân hàng TMCP Việt Nam. So với tỷ lệ CAR tối thiểu 9% theo quy định tại Thông tư 22/2019/TT-NHNN của Ngân hàng Nhà nước, hệ số an toàn vốn của Techcombank năm 2018 đạt 14,6% và năm 2019 đạt 15,5% cho thấy tiềm lực tài chính cũng như tính tuân thủ của của Ngân hàng trong việc đảm bảo an toàn hoạt động. Riêng năm 2020, Techcombank tiếp tục thực hiện chính sách giữ lại lợi nhuận để phát triển cũng như việc quản lý tốt cơ cấu tín dụng vào những ngành nghề có hệ số rủi ro thấp nên tỷ lệ CAR của Ngân hàng tại thời điểm 31/12/2020 là 16,1%, cao hơn năm 2019 0,6%.

Đối với tỷ lệ dư nợ tín dụng trên vốn huy động (LDR), trong giai đoạn 2015 – 2020, Techcombank luôn giữ tỷ lệ này trong khoảng 70% - 78%. Một trong những lý do giúp LDR của Ngân hàng duy trì được một tỷ lệ rất an toàn như trên là do chính sách "Zero fee" thu hút vốn tiền gửi không kỳ hạn của khách hàng, các chính sách miễn giảm phí sử dụng dịch vụ Internet banking và các chính sách thu hút tiền gửi ngắn hạn khác của Ngân hàng. Tổng tiền gửi của khách hàng năm 2020 đã tăng lên đến 277.500 tỷ đồng từ 231.296 tỷ năm 2019. Riêng năm 2018, tỷ lệ LDR giảm xuống còn 65,5%. Đây cũng là năm dư nợ cho vay của ngân hàng giảm so với các năm trước đó. Với tỷ lệ 70% - 78%, thấp hơn mức khống chế của Ngân hàng Nhà nước hiện nay

là 85% theo quy định hiện hành tại Thông tư 22/2019/TT-NHNN, hoạt động cho vay của Techcombank đảm bảo được tính thanh khoản và an toàn.

Ngoài ra tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn cho vay trung và dài hạn của Techcombank trong toàn giai đoạn 2015 – 2020 cũng đảm bảo theo đúng quy định của Nhà nước. Năm 2020, tỷ lệ này ở mức 33,9%, thấp hơn quy định tối đa 40% của Ngân hàng Nhà nước và thấp hơn mức 38,4% của năm 2019.

2.2.1.3 Các tiêu chí về khả năng sinh lời

Bảng 2.8: Khả năng sinh lời của Techcombank giai đoạn 2015 – 2020

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tỷ lệ thu nhập lãi thuần (NIM)	4,4	4,1	4,0	3,7	4,2	4,9
Tỷ lệ thu nhập lãi thuần/Tổng thu nhập hoạt	77,20	68,81	54,26	62,07	67,67	69,34
ROA	0,8	1,5	2,6	2,9	2,9	3,1
ROE	9,7	17,5	27,7	21,5	17,8	18,3
Hệ số chi phí DPRRTD/Thu nhập lãi thuần	50,29	44,96	40,41	16,21	6,43	13,9

Nguồn: [19],[22],[25],[29],[33],[34]

Các chỉ số ROA, ROE và NIM của Techcombank liên tục giữ vị trí cao trong nhóm các ngân hàng TMCP tư nhân. Năm 2018, NIM toàn ngành ngân hàng đạt 3,2% và năm 2019 tăng lên 3,56%. Trong khi đó, hệ số NIM của Techcombank trong hai năm này lần lượt đạt 3,7% và 4,2%. Điều này cho thấy, Ngân hàng đã chú trọng đến việc giảm chi phí và tăng thu nhập về tiền lãi. NIM của ngân hàng ổn định ở mức tương đối cao còn cho thấy trình độ quản lý trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Năm 2020, NIM của Techcombank tiếp tục tăng trưởng đạt 4,9%.

Bảng 2.9: Tỷ lệ ROA của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2015 – 2019

Đơn vị tính: %

Stt	Ngân hàng	2015	2016	2017	2018	2019
1	BIDV	0,84	0,66	0,61	0,59	0,62
2	Vietcombank	0,85	0,93	1,00	1,39	1,59
3	Sacombank	0,27	0,03	0,29	0,46	0,57
4	ACB	0,54	0,61	0,82	1,67	1,7
5	Techcombank	0,83	1,47	2,55	2,87	2,9
6	MBBank	1,18	1,20	1,21	1,81	2,0
7	VPBank	1,34	1,86	2,54	2,45	2,4
8	TPBank	0,88	0,62	0,84	1,39	1,83

Nguồn:[100]

Các chỉ số ROA và ROE của Techcombank cũng tương đối ổn định và cao hơn

mặt bằng chung của các ngân hàng trong toàn hệ thống. ROA của Ngân hàng liên tục tăng trong các năm từ 2015 – 2020. Năm 2015, ROA đạt 0,8% và đến năm 2020 đạt 3,1%, tốc độ tăng trung bình đạt 65,6%/năm. Cũng trong năm 2019, Techcombank là ngân hàng có tỷ lệ ROA cao nhất toàn hàng với tỷ lệ ROA đạt 2,9%.

Năm 2018, ROE trung bình toàn hàng đạt 14,25% và năm 2019 con số này là 15,29%. Trong khi đó Techcombank có ROE năm 2018 đạt 21,5% và năm 2019 là 17,8%. Năm 2020, ROE của Ngân hàng tiếp tục tăng lên mức 18,3%. Kết quả này cho thấy khả năng sinh lời của Ngân hàng là rất tốt, trong đó, công tác quản lý nợ xấu góp một phần không nhỏ.

Tỷ lệ thu nhập lãi thuần trên tổng thu nhập hoạt động của Techcombank luôn đạt trên 62% trong toàn giai đoạn, riêng năm 2017 đạt 54,26%. Điều này cho thấy vai trò quan trọng của hoạt động tín dụng trong kết quả kinh doanh nói chung của toàn ngân hàng. Bên cạnh đó, việc cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận là chiến lược giúp Techcombank ngày càng cải thiện hệ số chi phí DPRRTD/Thu nhập lãi thuần của mình. Năm 2015, hệ số này của Techcombank chiếm tới 50,29% nhưng tới năm 2019 đã giảm xuống gần 8 lần, còn 6,43% và con số này năm 2020 là 13,9%. Đây là kết quả của việc nghiêm túc thực hiện trích lập dự phòng trong các giai đoạn trước, khiến chi phí dự phòng RRTD của Ngân hàng trong các năm gần đây giảm đi rất nhiều, lợi nhuận của ngân hàng vì vậy được tăng lên.

2.2.2 Thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam qua các tiêu chí định tính

2.2.2.1 Xây dựng ban hành chiến lược, chính sách và quy trình quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam luôn coi việc xử lý nợ xấu là ưu tiên hàng đầu, góp phần đảm bảo hoạt động kinh doanh lành mạnh, hướng tới hoàn thành tốt các chiến lược, mục tiêu kinh doanh mà ngân hàng đặt ra. Chính vì vậy, song song với việc tuân thủ triệt để các quy định về quản lý nợ xấu trong các văn bản Luật, Nghị định của Quốc hội và Chính phủ, cũng như chấp hành nội dung hướng dẫn tại thông tư do Ngân hàng Nhà nước ban hành, Techcombank còn tập trung xây dựng cho mình hệ thống các chiến lược, chính sách và quy trình quản lý nợ xấu. Một mặt bám sát định hướng, chỉ đạo của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước, một mặt nhằm chi tiết hóa nội dung quản lý nợ xấu theo mục tiêu chiến lược kinh doanh của ngân hàng, cụ thể như sau:

Về hoạt động đảm bảo an toàn vốn: Thông tư 36/2014/TT-NHNN quy định các giới hạn, tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của tổ chức tín dụng, sửa đổi bổ sung bởi Thông tư 19/2017/TT-NHNN được các ngân hàng trong đó có

Techcombank áp dụng từ năm 2014. Tiếp đó, Techcombank là một trong 10 ngân hàng được NHNN chọn áp dụng thí điểm Basel II về an toàn vốn (trụ cột thứ nhất của Basel II), cụ thể theo hướng dẫn tại Thông tư 41/2016/TT-NHNN được sửa đổi, bổ sung bởi Thông tư 22/2019/TT-NHNN.

Techcombank đã vận hành hệ thống tính tỷ lệ an toàn từ tháng 6/2019, ban hành mới hoặc sửa đổi, bổ sung quy định nội bộ theo cam kết tại công văn số 5040/2019/TGĐ-TCB ngày 4/6/2019. Techcombank đã phát triển chương trình tính tỷ lệ an toàn vốn tự động hàng tháng. Bên cạnh đó Techcombank đã ban hành Quy định quản lý tỷ lệ an toàn vốn và Quy trình tính toán tỷ lệ an toàn vốn tuân thủ theo đúng Thông tư 41/2016/TT-NHNN, trong đó quy định chi tiết trách nhiệm và quyền hạn của các bên liên quan trong việc nhập, tính toán, rà soát và báo cáo về tỷ lệ an toàn vốn cũng như ngưỡng cảnh báo sớm trong hoạt động quản lý tỷ lệ an toàn vốn. Tại thời điểm cuối Quý 1/2019, tỷ lệ an toàn vốn của Techcombank (theo thông tư 36) đạt mức 13,8%, với doanh thu và lợi nhuận trước thuế của Ngân hàng trong Quý 1/2019 đạt mức kỷ lục tương ứng là 4,2 nghìn tỷ đồng và 2,6 nghìn tỷ đồng. [33]

Về hoạt động cho vay: Đối với tất cả các ngân hàng trong hệ thống ngân hàng Việt Nam nói chung và Techcombank nói riêng thì hoạt động cho vay là hoạt động chủ yếu và mang lại nguồn thu nhập chính cho ngân hàng, đồng thời cũng là cơ sở để các ngân hàng tiếp tục mở rộng và phát triển các nghiệp vụ kinh doanh khác như huy động vốn, tài trợ thương mại, mua bán ngoại tệ... Chính vì vậy Techcombank rất chú trọng đến việc hoàn thiện hệ thống văn bản nội bộ điều chỉnh hoạt động cho vay nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động này.

Hoạt động cho vay của các ngân hàng thương mại được thực hiện dựa theo nội dung hướng dẫn của Thông tư 39/2016/TT-NHNN quy định về hoạt động cho vay của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đối với khách hàng. Theo đó thực hiện Điều 22 tại Thông tư 39/2016 nêu trên, Techcombank đã ban hành Quy định nội bộ về cho vay, quản lý tiền vay tại quyết định số 0027/2016/QĐ1 ngày 01/11/2016; Quyết định số 0026/2017/QĐ1 ngày 17/10/2017 quy định về hoạt động phê duyệt nghiệp vụ đối với khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân; Quy định số 0070/2018/QĐ1 ngày 29/12/2018 về Quản trị rủi ro tín dụng tại Techccombank, trong đó quy định cụ thể về hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ.

Bảng 2.10: Thang xếp hạng tín dụng khách hàng phân theo mức độ rủi ro

Hạng của Khách hàng	Diễn giải năng lực tín dụng của Khách hàng
Aaa	Đặc biệt tốt
Aa1	Cực tốt
Aa2	Rất tốt

Aa3	Tốt
A1	Khá tốt
A2	Rất khá
A3	Khá
B1	Trung bình khá
B2	Thông thường
B3	Trên trung bình
C1	Trung bình
C2	Dưới trung bình
C3	Hơi yếu
D1	Yếu
D2	Kém
D3	Rất kém
D4	Đặc biệt kém
E1	Cần theo dõi
E2	Cần đặc biệt chú ý
E3	Tình trạng đe dọa

Nguồn: [45]

*Về phân loại nợ và trích lập dự phòng RRT*D: Thực hiện quy định về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài tại Thông tư 02/2013/TT-NHNN, được sửa đổi, bổ sung tại Thông tư 09/2014/TT-NHNN, ngân hàng Techcombank đã ban hành Quyết định số 0015/2014/QĐ1 ngày 31/10/2014 Quy định về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam. Theo đó việc phân loại nợ, cam kết ngoại bảng được thực hiện dựa trên kết quả chấm điểm và xếp hạng tín dụng của khách hàng. Việc trích lập dự phòng cụ thể và dự phòng chung được Techcombank thực hiện theo đúng hướng dẫn của NHNN.

Về chính sách quản lý rủi ro tín dụng: Căn cứ các quy định, hướng dẫn của pháp luật và Ngân hàng nhà nước, đặc biệt là Thông tư 13/2018/TT-NHNH và Thông tư 40/2018/TT-NHNN sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư 13, Techcombank đã xây dựng, phát triển và thực thi Khung Quản trị rủi ro một cách toàn diện, trong đó rủi ro tín dụng là một trong các rủi ro trọng yếu mà Techcombank chú trọng quản lý. Trên nền tảng Khung Quản trị rủi ro và Chính sách Quản trị rủi ro chung toàn hàng, các quy định riêng về quản trị rủi ro tín dụng (bao gồm cả rủi ro tín dụng đối tác) đã được thiết lập, đảm bảo tất cả các rủi ro tín dụng được nhận diện, đánh giá, đo

lường, theo dõi và kiểm soát một cách hiệu quả, tạo điều kiện để Techcombank hoàn thành các mục tiêu, kế hoạch của mình trong khuôn khổ quy định của pháp luật.

Hoạt động quản trị rủi ro tín dụng tại Techcombank được thực hiện trên cơ sở định hướng của các nguyên tắc: Sự giám sát cấp cao của Hội đồng quản trị và Ban điều hành; Quản trị rủi ro tín dụng một cách toàn diện; Hoạt động tín dụng được thực hiện trong khuôn khổ Quy định quản trị rủi ro tín dụng, Định hướng tín dụng và Quy trình cấp tín dụng; Xây dựng, phát triển các hệ thống đo lường và kiểm soát rủi ro tín dụng; Xây dựng chiến lược quản lý rủi ro tín dụng đảm bảo tuân thủ quy định của pháp luật và Ngân hàng nhà nước; Kiểm soát xung đột lợi ích trong hoạt động cấp tín dụng.

Về cấu trúc quản trị rủi ro tín dụng tại Techcombank, chính sách quản lý rủi ro tín dụng quy định 03 cấu phần: (i) Quản trị của Hội đồng quản trị đối với công tác quản trị rủi ro tín dụng thông qua vai trò của Ủy ban Kiểm toán và Rủi ro (ARCO) và Khẩu vị rủi ro; (ii) Các công cụ, phương thức quản trị rủi ro, bao gồm cơ cấu tổ chức điều hành - thực thi công tác quản trị rủi ro (Hội đồng rủi ro, Hội đồng tín dụng và các cấp phê duyệt tín dụng, các Hội đồng khác có chức năng quản trị và ra các quyết định quản trị rủi ro tín dụng, Khối Quản trị rủi ro) và hệ thống các công cụ, phương thức quản trị rủi ro khác; (iii) Văn hóa quản trị rủi ro nhấn mạnh mọi cán bộ nhân viên đều có quyền và trách nhiệm quản trị rủi ro. Bên cạnh đó, chính sách quản lý rủi ro tín dụng cũng quy định cụ thể các nội dung trong quy trình quản trị rủi ro tín dụng, từ nhận diện, đo lường rủi ro, chấp nhận rủi ro, phân loại nợ, trích lập dự phòng và giảm thiểu rủi ro đến theo dõi, kiểm soát rủi ro, giúp định hướng, hướng dẫn và điều hành công tác quản trị rủi ro tín dụng trong toàn hàng, có tương quan mật thiết với quy trình cấp tín dụng và quản lý nợ tại Techcombank.

Về công tác xử lý nợ có vấn đề, nợ xấu: Techcombank đã ban hành nhiều văn bản nội bộ liên quan hướng dẫn việc xử lý nợ có vấn đề, nợ xấu như Quyết định 0034/2014/QĐ-TGĐ-TCB quy định trình tự thẩm định, ra quyết định đối với việc cơ cấu lại nợ cho khách hàng; Quyết định 0024/2016/QĐ-TGĐ-TCB về trình tự, thủ tục, quy trình phát mại tài sản thu hồi nợ thông qua hình thức đấu giá tài sản; Quy định 0013/2015/QĐ-TGĐ-TCB ban hành quy định xử lý tài sản bảo đảm của Techcombank…

Ngoài việc tuân thủ các văn bản pháp luật là các Luật, Quyết định, Thông tư của NHNN, TechcomBank đã ban hành các chính sách quản lý hoạt động tín dụng nói chung và nợ xấu nói riêng được triển khai, áp dụng xuyên suốt trong hoạt động cấp tín dụng của ngân hàng. Cụ thể:

Với TechcomBank, hoạt động ngăn ngừa nợ xấu được thực hiện thường xuyên và đồng bộ, có sự phối hợp, hợp tác giữa các bộ phận quản lý rủi ro chuyên trách, bộ phận kinh doanh và các bộ phận khác có liên quan.

Thông thường cứ một năm theo định kỳ và khi cần thiết, HĐQT hoặc cấp có thẩm quyền được HĐQT ủy quyền phê duyệt việc rà soát chỉnh sửa chiến lược, chính sách quản lý nợ xấu, quy trình kinh doanh và các hạn mức rủi ro lãi suất, hạn mức tín dụng.

Vận dụng linh hoạt Nghị quyết 42 và cơ chế hỗ trợ chính sách, tháo gỡ khó khăn của các cơ quan bộ, ngành trong quá trình xử lý nợ xấu, đẩy mạnh xử lý nợ xấu, tăng cường thu hồi xử lý rủi ro nhằm lành mạnh hóa bảng cân đối kế toán, tăng tốc độ tái tạo vốn.

Triển khai có hiệu quả Chỉ thị 07 của NHNN (10/2017) về tăng cường phòng, chống và ngăn ngừa, hạn chế các vi phạm pháp luật trong lĩnh vực tiền tệ và ngân hàng. TechcomBank thực hiện đồng bộ việc kiểm soát rủi ro; duy trì được tính tuân thủ, kỷ luật trong mọi hoạt động.

2.2.2.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam

Mô hình quản lý nợ xấu tại Techcombank được tổ chức song song trong mô hình quản lý rủi ro tín dụng của ngân hàng và đã được triển khai theo hướng dẫn của Hiệp ước Basel II với 3 tuyến bảo vệ được mô tả như sau:

Tuyến bảo vệ thứ nhất (TBV1) là các chi nhánh/đơn vị trực tiếp kinh doanh là những đối tượng chính chịu trách nhiệm và tiếp nhận rủi ro, có nhiệm vụ quản lý rủi ro hàng ngày thông qua việc áp dụng kiểm soát vào các quy trình nhiệm vụ và/hoặc vào các chức năng của các bộ phận hỗ trợ chuyên trách (back office). Nhiệm vụ chủ yếu của TBV1 là nhận dạng, kiểm soát và giảm thiểu RRTD, bao gồm: Nhận dạng, đo lường RRTD ở cấp độ giao dịch; Thực hiện các quyết định có rủi ro; Quản lý, giám sát mức độ RRTD từ các quyết định/chính sách do TBV1 xây dựng; Thiết lập, phân bổ HMRR trong khối, kiểm soát, giám sát triển khai các biện pháp giảm thiểu RRTD; Đảm bảo các quyết định có rủi ro minh bạch, rõ ràng, phù hợp với chính sách và chiến lược của ngân hàng.

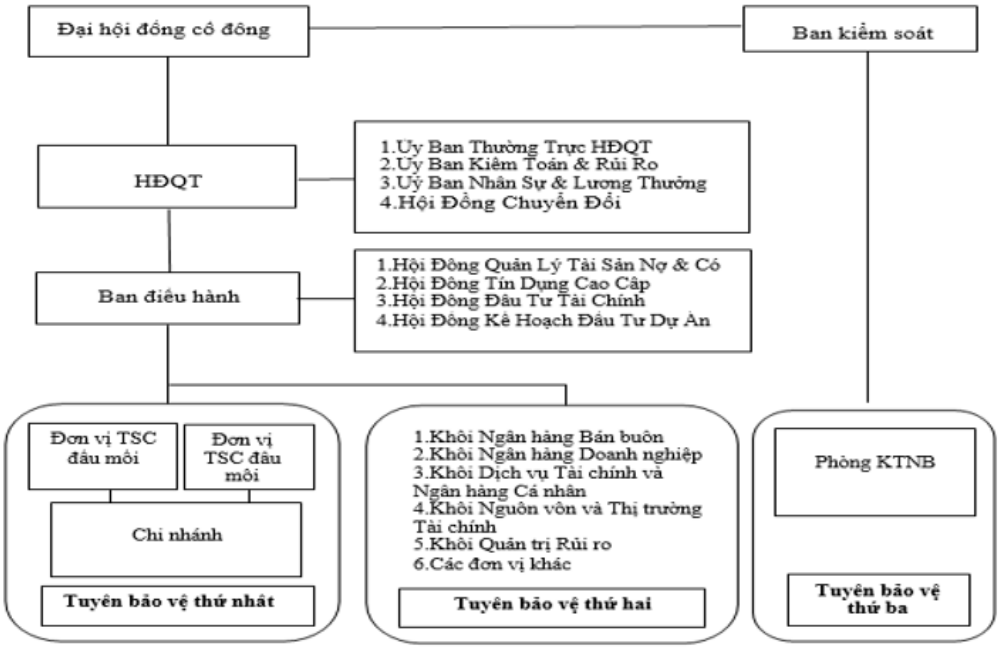
Tuyến bảo vệ thứ 2 (TBV2) là các đơn vị nghiệp vụ có nhiệm vụ xây dựng chính sách QLRR, quy định nội bộ quản trị rủi ro, đo lường, theo dõi rủi ro và tuân thủ, bao gồm: Xây dựng, giám sát quá trình thực thi chính sách, VBCS QLRRTD, đảm bảo nhận dạng đầy đủ và theo dõi, kiểm soát rủi ro phát sinh và tuân thủ quy định; Xây dựng mô hình đánh giá, đo lường rủi ro, xây dựng đề xuất các chỉ tiêu và hạn mức KVRR, HMKSRR, HMRR toàn bộ, HMRR cấp khối; Kiểm soát, phòng

ngừa, đề xuất biện pháp kiểm soát rủi ro, độc lập giám sát QLRR TBV1.

Tuyến bảo vệ thứ 3 (TBV3) là các đơn vị nghiệp vụ có nhiệm vụ kiểm toán nội bộ về QLRR, bao gồm: Kiểm tra, rà soát, đánh giá độc lập việc tuân thủ cơ chế, chính sách, quy định nội bộ về QLRR của HĐQT, TGĐ, TBV1 và TBV2 bao gồm cả việc xác định các tồn tại, hạn chế và nguyên nhân; Đề xuất, báo cáo, kiến nghị về các tồn tại, hạn chế về QLRRTD.

Trong những năm qua, Techcombank không ngừng kiện toàn bộ máy tổ chức quản lý nợ xấu, xem đó là một nội dung quan trọng nhằm nâng cao chất lượng công tác quản lý nợ xấu của ngân hàng. Mô hình quản lý nợ xấu tại Techcombank hiện tại, cũng giống như các NHTM khác, theo hướng kết hợp mô hình quản lý nợ xấu tại Trụ sở chính và mô hình quản lý nợ xấu tại các Đơn vị kinh doanh.

Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức quản lý nợ xấu tại Techcombank



Nguồn: [116]

❖ ***Tại Trụ sở chính***

Công tác quản lý nợ xấu được thực hiện với sự tham gia của HĐQT, các Ủy ban tham mưu; Ban kiểm soát và phòng Kiểm toán nội bộ; Ban Điều hành và các hội đồng chuyên biệt về rủi ro tín dụng; các Khối nghiệp vụ có liên quan. Cụ thể:

- Hội đồng Quản trị: HĐQT là cơ quan cấp cao nhất thực hiện vai trò quản trị RRTD trên toàn hệ thống, có chức năng xem xét, phê duyệt Khẩu vị rủi ro của Ngân hàng trong từng thời kỳ, quyết định cơ chế, chính sách quản trị rủi ro và định hướng quản trị RRTD của Ngân hàng.

- Ủy ban kiểm toán và rủi ro (ARCO): ARCO trên vai trò cơ quan tư vấn, tham mưu sẽ xem xét và thông qua các quyết định chấp nhận rủi ro, bao gồm Khẩu vị rủi

ro và các vấn đề về quản trị RRTD trên toàn hệ thống, trong phạm vi thẩm quyền trước khi trình HĐQT phê duyệt.

- Ban điều hành và các Hội đồng chuyên biệt: TGĐ/Phó TGĐ có thẩm quyền phê duyệt hạn mức tín dụng, phê duyệt tín dụng và ra quyết định xử lý tín dụng trong phạm vi thẩm quyền được HĐQT phê chuẩn. Các Hội đồng chuyên biệt về RRTD thông qua quy định về quản trị RRTD của ngân hàng, các chỉ số và hạn mức RRTD trước khi trình TGĐ/HĐQT xem xét phê duyệt. Nhiệm vụ chính của các Hội đồng này là xác định, đánh giá, ngăn ngừa, báo cáo và theo dõi các rủi ro phát sinh trong hoạt động kinh doanh (cho vay) và các quy trình vận hành khác; bảo vệ lợi ích của đơn vị thông qua việc tự đánh giá rủi ro và kiểm soát tính hiệu quả của từng đơn vị.

- Khối Quản trị rủi ro: Quản trị rủi ro, thẩm định, phê duyệt và kiểm soát chất lượng tín dụng toàn hệ thống, xây dựng và triển khai các chính sách, công cụ, phương thức, chiến lược hành động nhằm giảm thiểu rủi ro tín dụng, thị trường và hoạt động. Khối Quản trị rủi ro đứng đầu là Giám đốc Khối Quản trị rủi ro có trách nhiệm đảm bảo RRTD được quản trị trong khuôn khổ Khẩu vị rủi ro đã được phê duyệt. Trong cơ cấu tổ chức quản lý RRTD tại Techcombank, Khối Quản trị rủi ro hoạt động tại tuyến phòng thủ thứ 2.

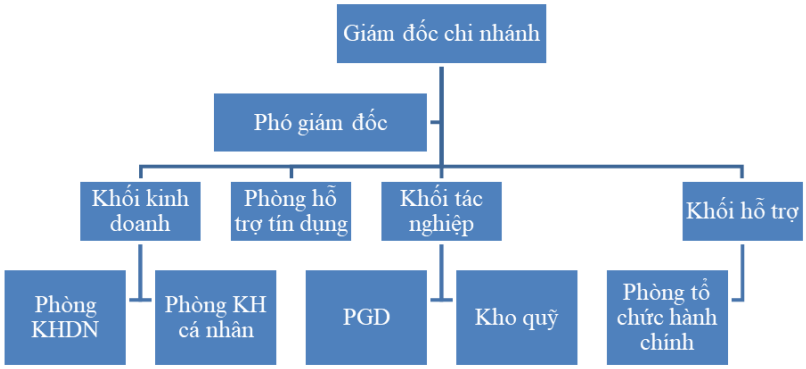
- Ban kiểm soát: Ban kiểm soát Techcombank bao gồm ba thành viên, có chức năng giám sát việc tuân thủ các quy định Pháp luật và Điều lệ ngân hàng trong công tác quản trị, điều hành ngân hàng; Thực hiện chức năng kiểm toán nội bộ, chỉ đạo, điều hành và giám sát hoạt động Kiểm toán nội bộ để rà soát, đánh giá một cách độc lập, khách quan đối với hệ thống kiểm soát nội bộ; Thẩm định báo cáo tài chính, báo cáo của Kiểm toán nội bộ; Thực hiện việc kiểm tra, giám sát (nếu có) theo đề nghị của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và/hoặc của cổ đông/nhóm cổ đông lớn theo quy định pháp luật, Điều lệ ngân hàng; Báo cáo Hội đồng quản trị khi phát hiện các trường hợp vi phạm của cán bộ quản lý ngân hàng theo quy chế của Ban kiểm soát.

- Kiểm toán nội bộ: Kiểm toán nội bộ Techcombank thuộc Ủy ban Kiểm toán và rủi ro (ARCO), hoạt động như một cơ quan độc lập nhưng báo cáo trực tiếp Ban kiểm soát về các kết quả kiểm toán của mình. Các Kiểm toán viên nội bộ của Techcombank được tập trung tại Hội sở, thuộc phòng Kiểm toán nội bộ, đóng vai trò là các quan sát viên độc lập có nhiệm vụ phát hiện ra những sai sót trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng, nhằm đảm bảo hoạt động của công ty tuân thủ các quy định pháp luật quốc gia, đạo đức kinh doanh và quy chế hoạt động của ngân hàng.

Ban kiểm soát và Kiểm toán nội bộ đóng vai trò là tuyến phòng thủ thứ 3 của ngân hàng.

❖ ***Tại Chi nhánh***

Sơ đồ 2.3: Mô hình tổ chức quản lý nợ xấu tại Chi nhánh Techcombank



Nguồn: [116]

Tại cấp chi nhánh, mô hình tổ chức quản lý RRTD được phân chia thành 3 khối chức năng là khối kinh doanh, khối tác nghiệp và khối hỗ trợ và 01 phòng hỗ trợ tín dụng. Trong đó:

Khối kinh doanh gồm phòng Khách hàng doanh nghiệp và phòng Khách hàng cá nhân có nhiệm vụ trực tiếp quảng cáo, tiếp thị, giới thiệu và bán sản phẩm dịch vụ ngân hàng cho các KHDN à KHCN. Thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến tín dụng, quản lý các sản phẩm tín dụng phù hợp với chế độ, thể lệ hiện hành và hướng dẫn của TechcomBank.

Phòng hỗ trợ tín dụng đặt tại chi nhánh thuộc Đơn vị hỗ trợ trụ sở chính với chức năng nhiệm vụ hỗ trợ tín dụng chi nhánh, công việc hỗ trợ tín dụng như sau:

- Soạn thảo hợp đồng cho vay, hợp đồng bảo đảm;
- Công chứng, đăng ký giao dịch bảo đảm;
- Nhập/xuất/tạm xuất/gia hạn tạm xuất kho hồ sơ tài sản bảo đảm;
- Kiểm soát sự tuân thủ các điều kiện phê duyệt tín dụng của trụ sở chính, điều kiện giải ngân, tính đúng đủ của hồ sơ giải ngân;
- Tác nghiệp trên hệ thống phần mềm;
- Kiểm soát sau hồ sơ tài sản bảo đảm;
- Quản lý và lưu giữ hồ sơ tín dụng;
- Công việc khác: Ghi nhận theo dõi áp mã lỗi và xác nhận tình trạng khắc phục chỉnh sửa lỗi không tuân thủ của chi nhánh.

Khối tác nghiệp gồm phòng kế toán giao dịch và phòng tiền tệ kho quỹ có chức năng trực tiếp quản lý mạng, quản trị hệ thống phân quyền truy cập, kiểm soát tại chi nhánh, tổ chức vận hành hệ thống thiết bị tin học và các chương trình phần mềm được áp dụng theo đúng quy định, quy trình của ngân hàng.

Khối hỗ trợ do phòng Tổ chức hành chính đảm nhiệm thực hiện công tác tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng và quản lý nguồn nhân lực. Tiếp nhận các thông tư, quyết

định từ cấp trên và thông báo cho từng phòng ban thực hiện.

Quyền hạn và nhiệm vụ của từng bộ phận, cá nhân trong chi nhánh được quy định cụ thể từ hội đồng tín dụng cơ sở, Giám đốc chi nhánh, Phó giám đốc chi nhánh, trưởng các phòng ban, cán bộ và nhân viên.

Trong ban giám đốc có sự phân công hợp lý các lĩnh vực, mảng nghiệp vụ, giúp cho sự phối hợp trong Ban giám đốc nhịp nhàng, linh hoạt, các đồng chí trong Ban giám đốc phát huy được sở trường, thế mạnh của mình trong lĩnh vực chuyên môn được giao quản lý điều hành.

Định kỳ có tổ chức đánh giá rút kinh nghiệm, triển khai nhiệm vụ công tác mới, bình xét thi đua; Tổ chức tốt công tác giao chỉ tiêu kế hoạch, đánh giá việc thực hiện kế hoạch đối với đội ngũ cán bộ được giao chỉ tiêu kế hoạch. Xây dựng các quy định về giao kế hoạch phù hợp với tình hình thực tế tại Chi nhánh.

Thẩm quyền phê duyệt tín dụng, xử lý tín dụng, các biện pháp xử lý và giá trị xử lý tín dụng của Chi nhánh được xây dựng bởi Hội đồng tín dụng cấp cao và được phê duyệt bởi Tổng Giám đốc.

2.2.2.3 Tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

- Thực trạng nhận diện nợ xấu

Nhận diện nợ xấu là một công việc phức tạp, đòi hỏi phải có sự phối hợp thường xuyên, đồng bộ giữa bộ phận quản lý rủi ro tín dụng, bộ phận kinh doanh và các bộ phận khác có liên quan. Thông thường việc nhận diện nợ xấu được các ngân hàng thương mại thực hiện trong quá trình theo dõi, kiểm soát, phân tích và đánh giá lại khoản vay của khách hàng.

Tại TechcomBank, việc nhận diện và phân tích nguyên nhân gây ra nợ xấu nói riêng và RRTD nói chung được áp dụng trong hoạt động kinh doanh hiện có và các hoạt động kinh doanh mới ở cấp độ giao dịch, sản phẩm, phân khúc khách hàng và cấp độ toàn danh mục.

Ở cấp độ toàn danh mục, Techcombank thực hiện nhận diện nợ xấu thông qua đánh giá rủi ro kinh tế vĩ mô, kinh tế quốc tế, chu kỳ kinh tế, xu hướng thị trường, thị phần và cung cầu thị trường... để xây dựng các chiến lược kinh doanh, xác định phân khúc khách hàng mục tiêu và định hướng tín dụng của từng thời kỳ. Định hướng tín dụng được xây dựng trong phạm vi khẩu vị rủi ro tín dụng đã được phê duyệt.

Ở cấp độ từng giao dịch, ngay khi nhận được đề xuất cấp tín dụng và trong quá trình thẩm định tín dụng, các cá nhân/đơn vị quản lý khách hàng sẽ thực hiện nhận diện rủi ro tín dụng và nợ xấu thông qua thẩm định tín dụng. Thẩm định tín dụng

nhằm mục đích nhận diện rủi ro và lựa chọn các khách hàng phù hợp với định hướng tín dụng của Techcombank.

Công tác nhận diện nợ xấu được triển khi cụ thể tại chi nhánh ngân hàng Techcombank như sau: Cán bộ, nhân viên tín dụng có nhiệm vụ theo dõi thường xuyên các khoản vay khách hàng, định kỳ hoặc đột xuất tổ chức kiểm tra việc sử dụng vốn vay nhằm phát hiện nợ xấu có thể xảy ra; Thông tin mà cán bộ, nhân viên tín dụng thu thập được trong quá trình theo dõi, kiểm soát khoản vay có ý nghĩa quan trọng trong việc đánh giá mức độ rủi ro của khoản vay; Những thông tin này đều được ghi lại trong Hồ sơ theo dõi khoản vay của khách hàng và là cơ sở để ngân hàng phát hiện sớm rủi ro dẫn đến nợ xấu của khoản vay.

Với các khoản vay chưa đến hạn trả nợ trong danh mục cho vay của ngân hàng, Techcombank cũng quy định phải tổ chức đánh giá lại chất lượng của khoản vay bằng việc định kỳ 6 tháng một lần, tổ chức đánh giá khả năng trả nợ và thời điểm trả nợ của khách hàng.

Trong năm 2018, công tác theo dõi, kiểm soát và đánh giá lại khoản vay của khách hàng đã giúp Techcombank phát hiện sớm 1.038 khoản vay của khách hàng phát sinh nợ xấu mới hoặc chuyển nhóm nợ, tăng 14% so với năm 2017 và bằng 95% so với năm 2019.

Bảng 2.11: Số lượng, giá trị các khoản nợ xấu mới/chuyển nhóm nợ được phát hiện và tỷ lệ so với tổng nợ xấu

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Số lượng khoản nợ xấu mới/chuyển nhóm nợ	514	765	910	1038	1092	163
Giá trị nợ xấu mới/chuyển nhóm nợ (tỷ)	837,9	1.213,38	1.343,68	1.737,86	1.785,24	438
Tổng nợ xấu (tỷ)	1.862	2.247	2.584	2.803	3.078	1.295
Tỷ lệ Giá trị nợ xấu mới/tổng nợ xấu (%)	45%	54%	52%	62%	58%	33,8%

Nguồn: [23],[26],[30],[35],[38],[39]

Năm 2018, tỷ lệ giá trị các khoản nợ xấu mới/chuyển nhóm nợ so với tổng nợ xấu đạt 62% trong khi đó con số này năm 2019 đạt 58%. Năm 2020, tỷ lệ giá trị cũng như số lượng các khoản nợ xấu mới/chuyển nhóm nợ thấp nhất trong toàn giai đoạn do chính sách hỗ trợ của Techcombank đối với khách hàng gặp khó khăn vì Covid-19. Trung bình tỷ lệ giá trị các khoản nợ xấu mới/chuyển nhóm nợ so với tổng nợ xấu trong toàn giai đoạn đạt 50,8%.

Bằng công tác theo dõi, kiểm soát và đánh giá lại các khoản vay của khách hàng, Techcombank đã phát hiện được các khoản nợ có khả năng phát sinh nợ xấu hoặc chuyển nhóm nợ. Tuy nhiên, nhiều khoản nợ được nhận diện khi đã quá hạn trả nợ, do đó ngân hàng vẫn ở thế bị động, không có các biện pháp ngăn ngừa kịp thời nợ xấu phát sinh. Mặt khác, nhiều khoản nợ chưa đến hạn trả nợ nhưng chất lượng nợ đã suy giảm, thậm chí không còn khả năng thu hồi vốn.

Để nhận diện nợ xấu, trong Quyết định số 0015/2014/QĐ1 ngày 31/10/2014 Quy định về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam quy định:

- Trường hợp một khách hàng có nhiều hơn một khoản nợ với Ngân hàng mà có bất kỳ khoản nợ nào bị chuyển sang nhóm nợ rủi ro cao hơn thì Ngân hàng phân loại các khoản nợ còn lại của khách hàng đó vào nhóm nợ rủi ro cao hơn tương ứng với mức độ rủi ro.
- Trường hợp nợ của khách hàng được phân loại vào nhóm nợ có mức độ rủi ro thấp hơn nhóm nợ theo danh sách cho CIC cung cấp, Ngân hàng phải điều chỉnh kết quả phân loại nợ theo nhóm nợ được CIC cung cấp.
- Khi Ngân hàng tham gia cho vay hợp vốn không phải với vai trò là ngân hàng đầu mối, Ngân hàng thực hiện phân loại các khoản nợ bao gồm cả khoản vay hợp vốn của khách hàng đó vào nhóm rủi ro cao hơn giữa đánh giá của ngân hàng đầu mối và đánh giá của Ngân hàng.

Bằng việc phân loại nợ thận trọng như trên, TechcomBank đã thực hiện nhận diện sớm được các khoản nợ xấu có thể phát sinh trong tương lai nhằm giúp Ngân hàng có biện pháp phòng ngừa và giảm thiểu rủi ro.

Bên cạnh đó, Techcombank còn thực hiện nhận diện nợ xấu thông qua hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ theo như hướng dẫn của Basel II. Theo đó, hệ thống xếp hạng nội bộ đã được Techcombank xây dựng và triển khai thực hiện từ năm 2002, và được sửa đổi bổ sung nhiều lần, gần đây nhất là tháng 12 năm 2018. Quy định số 0070/2018/QĐ1 ngày 29/12/2018 về việc Quản trị rủi ro tín dụng tại Techcombank nêu rõ, xếp hạng tín dụng là một cấu phần trong quy trình cấp tín dụng cho khách hàng khi đánh giá lần đầu, đánh giá định kỳ hoặc đánh giá đột xuất trạng thái rủi ro của khách hàng hoặc một khoản tín dụng. Kết quả xếp hạng tín dụng phải đánh giá được mức độ rủi ro và khả năng khách hàng không trả được nợ.

Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của TechcomBank được xây dựng thành 2 mô hình cho hai nhóm đối tượng chính là khách hàng cá nhân (KHCN) và khách hàng doanh nghiệp (KHDN).

- **Hệ thống xếp hạng tín dụng KHCN**

Hệ thống xếp hạng tín dụng cá nhân nội bộ của Techcombank bao gồm hai bộ xếp hạng tín dụng độc lập dành cho hai nhóm đối tượng khách hàng:

- *Mô hình A - score (credit application scorecard):* Mô hình chấm điểm tín dụng dựa trên hồ sơ vay, áp dụng với các khách hàng đăng khoản vay mới hoặc KH có điểm tín dụng MOB<6 tại Techcombank. Mô hình A - score dựa được xác định dựa trên thông tin về hồ sơ vay của khách hàng trên LOS được nhập liệu theo quy định của Techcombank và các thông tin hành vi quá khứ (nếu có) của khách hàng.

- *Mô hình B - score (Credit behaviour scorecard):* Mô hình chấm điểm tín dụng dựa trên hành vi tài chính, áp dụng với các KH đang có nợ tại Techcombank và MOB>=6. Hệ thống xếp hạng tín dụng định kỳ hàng tháng tự động đưa ra kết quả xếp hạng của khách hàng dựa trên các thông tin về KH tồn tại trên hệ thống DWH và các nguồn thông tin khác được Techcombank thu thập.

Khách hàng cá nhân được đánh giá chủ yếu trên các chỉ tiêu phi tài chính, bao gồm các chỉ tiêu về nhân thân; chỉ tiêu về khả năng trả nợ; chỉ tiêu về lịch sử tín dụng của khách hàng và các chỉ tiêu về đánh giá phương án kinh doanh đối với trường hợp khách hàng cá nhân vay vốn để kinh doanh.

- **Hệ thống xếp hạng tín dụng KHDN**

Đối với khách hàng doanh nghiệp, đối tượng khách hàng cốt lõi của Techcombank với tổng dư nợ chiếm tỷ trọng lớn nhất, khách hàng cần cung cấp đầy đủ thông tin, dữ liệu, hồ sơ cần thiết để phục vụ xếp hạng tín dụng nội bộ. Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ cho KHDN bao gồm nhưng không giới hạn các nhóm thông tin sau: *(i) Nhóm thông tin định tính*: các đánh giá từ bảng hỏi xếp hạng phản ánh ngành nghề kinh doanh, năng lực cạnh tranh và năng lực quản trị vận hành của khách hàng cũng như người đứng đầu/chủ sở hữu, quan hệ với khách hàng và nhà cung cấp...*(ii) Nhóm thông tin định lượng*: dữ liệu báo cáo tài chính, dữ liệu lịch sử về hành vi giao dịch của khách hàng với Techcombank, dữ liệu về hành vi giao dịch của khách hàng với các TCTD khác.

Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của Techcombank thực hiện xếp hạng toàn bộ các khách hàng vay vốn trên cơ sở chấm điểm các chỉ tiêu, bao gồm chỉ tiêu định tính và định lượng với các trọng số cho từng nhóm chỉ tiêu phù hợp với ngành, quy mô và lĩnh vực hoạt động của khách hàng. Ngoài chức năng xếp hạng và phân loại nợ, hệ thống này còn bổ sung chức năng hỗ trợ ra quyết định cho vay, giảm thiểu chi phí thu thập, phân tích, giám sát khả năng trả nợ của khách hàng, cho phép trích lập dự phòng trực tiếp và chiết xuất ra được các báo cáo theo yêu cầu quản trị. Với hệ thống này, việc đo lường và định dạng các rủi ro tín dụng được thực hiện thống nhất,

tập trung trong suốt quá trình cho vay và quản lý khoản vay từ hội sở tới tất cả các điểm giao dịch.

Bảng 2.12: Thang xếp hạng của hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ tại Techcombank

Hạng của KH	Tổng số điểm	Diễn giải năng lực tín dụng của KH	Mức độ rủi ro	Phân loại nợ
Aaa	100	Đặc biệt tốt	Không có rủi ro	Đủ tiêu chuẩn
Aa1	95-99	Cực tốt	Rủi ro rất thấp	Đủ tiêu chuẩn
Aa2	90-94	Rất tốt	Rủi ro thấp	Đủ tiêu chuẩn
Aa3	85-89	Tốt	Rủi ro thấp về ngắn hạn	Đủ tiêu chuẩn
A1	80-84	Khá tốt	Rủi ro tương đối thấp	Đủ tiêu chuẩn
A2	75-79	Rất khá	Rủi ro tương đối thấp	Đủ tiêu chuẩn
A3	70-74	Khá	Rủi ro tương đối thấp	Đủ tiêu chuẩn
B1	65-69	Trung bình khá	Trung bình	Cần chú ý
B2	60-64	Thông thường	Trung bình	Cần chú ý
B3	55-59	Trên trung bình	Trung bình	Cần chú ý
C1	50-54	Trung bình	Tương đối cao	Dưới tiêu chuẩn
C2	45-49	Dưới trung bình	Cao	Dưới tiêu chuẩn
C3	40-44	Hơi yếu	Cao	Dưới tiêu chuẩn
D1	35-39	Yếu	Rất cao	Nghi ngờ
D2	30-34	Kém	Rất cao	Nghi ngờ
D3	25-29	Rất kém	Rất cao	Nghi ngờ
D4	20-24	Đặc biệt kém	Rất cao	Nghi ngờ
E1	15-19	Cần theo dõi	Đặc biệt cao	Có khả năng mất vốn
E2	10-14	Cần đặc biệt chú ý	Đặc biệt cao	Có khả năng mất vốn
E3	<10	Tình trạng đe dọa	Đặc biệt cao	Có khả năng mất vốn

Nguồn: [46]

Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của Techcombank được xây dựng trên cơ sở số liệu, thông tin của tất cả khách hàng đã thu thập được trong thời gian tối thiểu 1 năm liền kề trước năm xây dựng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ. Hàng năm hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ sẽ được xem xét, sửa đổi, bổ sung trên cơ sở số liệu, thông tin khách hàng thu thập trong năm nhằm đảm bảo tính chính xác, kịp thời, đồng thời đơn vị kiểm định độc lập sẽ thực hiện đánh giá chất lượng triển khai mô hình và đưa ra các đề xuất điều chỉnh. Hàng quý, Ngân hàng thực hiện tự đánh giá, rà soát chất lượng triển khai mô hình dưới sự phối hợp thực hiện của Khối Quản trị RR và Khối Tuân thủ và Pháp chế.

- ***Thực trạng đo lường nợ xấu***

Cùng với việc xây dựng thành công hệ thống XHTD nội bộ, Techcombank đã ước lượng được tham số PD - xác suất khách hàng không trả được nợ. Theo đó, Techcombank dựa trên các số liệu về các khoản nợ trong quá khứ của khách hàng,

gồm: Các khoản nợ đã trả, khoản nợ trong hạn và các khoản nợ không thu hồi được.

Để tính được PD trong 1 năm, Techombank thu thập dữ liệu dư nợ của khách hàng trong vòng ít nhất 5 năm trước đó, gồm:

- Nhóm dữ liệu tài chính (các hệ số tài chính và đánh giá của các tổ chức xếp hạng).
- Nhóm dữ liệu phi tài chính: năng lực quản lý, khả năng tăng trưởng của ngành…
- Nhóm dữ liệu mang tính cảnh báo: (khả năng trả nợ) hạn mức thấu chi, số dư tiền gửi…

Sau khi thu thập các dữ liệu liên quan đến khách hàng để sử dụng làm biến độc lập, Ngân hàng sẽ tiến hành đo lường xác suất khách hàng không trả được nợ theo mô hình kinh tế logistic. Cùng với sự trợ giúp của các phần mềm kinh tế lượng, việc đo lường này được tiến hành tự động hóa và có tính chính xác, độ tin cậy cao.

Bảng 2.13: Bảng xếp hạng KHDN tương ứng với xác suất không trả được nợ

Stt	Hạng	Giới hạn xác xuất không trả được nợ PD (probability of default)
1	AAA	PD<0,67%
2	AA	0,67%<=PD<0,95%
3	A	0,95%<=PD<1,32%
4	B1	1,32%<=PD<2,17%
5	B2	2,17%<=PD<3,29%
6	B3	3,29%<=PD<4,61%
7	C1	4,61%<=PD<5,3%
8	C2	5,3%<=PD<5,86%
9	C3	5,86%<=PD<7%
10	D,E	PD>=7%

Nguồn: [46]

Techcombank cũng đã bước đầu ước lượng tham số LGD và EAD, tuy nhiên các dự án ước lượng tham số này chưa mang lại kết quả như mong đợi. Chỉ tiêu LGD được Techcombank tính toán dựa trên giá trị khoản vay, giá trị TSBĐ, loại TSBĐ, tuy nhiên, tỷ lệ thu hồi chưa được tính toán trên số liệu thu hồi thực tế mà sử dụng ý kiến chuyên gia trong ngân hàng và tham khảo tư vấn từ đối tác trong nước và nước ngoài. Nguyên nhân chủ yếu ở việc Ngân hàng chưa đáp ứng đủ nguồn lực để xây dựng mô hình ước lượng LGD theo phương pháp Market LGD - tỷ trọng tổn thất căn cứ vào thị trường và Implied Market LGD - xác định tỷ trọng tổn thất căn cứ vào giá các trái phiếu rủi ro trên thị trường. Chính vì vậy, trong quá trình xây dựng, mô hình ước lượng LGD đang được Techcombank áp dụng phương pháp Workout LGD - tỷ trọng tổn thất căn cứ vào việc xử lý các khoản tín dụng không trả được nợ. Ngân hàng sẽ ước tính các luồng tiền trong tương lai, khoảng thời gian dự kiến thu hồi được

luồng tiền và chiết khấu các luồng tiền này. Việc xác định lãi suất chiết khấu phù hợp là vấn đề mấu chốt và nan giải nhất. Đây là hạn chế khiến cho mô hình ước lượng LGD và EAD của Ngân hàng chưa có độ tin cậy cao.

Chính vì còn chưa xây dựng được mô hình ước lượng LGD và EAD có độ chính xác cao nên việc ước lượng EL - tổn thất ước tính của các khoản cho vay của Techcombank chưa thể thực hiện một cách tự động hóa và đem lại kết quả tin cậy. Trong đó khó khăn lớn nhất vẫn thuộc về công tác xử lý dữ liệu. Nguồn dữ liệu của Ngân hàng chưa đủ lớn và chưa đủ tin cậy để tạo cơ sở dữ liệu đảm bảo cho việc vận hành mô hình. Đây cũng là khó khăn của Ngân hàng trong việc áp dụng tính toán ELvà UL.

Ngoài ra, Techcombank từ năm 2016 trở lại đây đã đưa vào thí điểm và kiểm định mô hình đo lường giá trị rủi ro - Value At Risk (VAR), sau quá trình xây dựng và thu thập dữ liệu kéo dài của các năm trước đó. Theo đó, mô hình VAR được Techombank xây dựng nhằm đo lường rủi ro bị tổn thất của danh mục cho vay, bước đầu áp dụng với danh mục cho vay cá nhân sản xuất kinh doanh và cho vay tiêu dùng. Bằng phương pháp mô phỏng lịch sử, Techcombank xây dựng mô hình tính VAR trong 15 ngày với độ tin cậy 96% nhằm xác định số tiền lớn nhất mà Ngân hàng có thể mất đối với danh mục cho vay. Để thực hiện xây dựng mô hình VAR theo phương pháp mô phỏng lịch sử, Techcombank đã thực hiện các bước tuần tự như sau:

- Xác định các biến thị trường khi biến động sẽ gây ảnh hưởng đến thu nhập hay giá trị ròng của ngân hàng

- Ghi nhận vùng dữ liệu lịch sử của toàn bộ các giao dịch trước đó cuả khách hàng mà Ngân hàng có thể thu thập được nhằm tiến hành mô phỏng (vùng dữ liệu càng lớn ngưỡng VAR càng chính xác). Các số liệu mà Techcombank thu thập được đối với 2 danh mục cho vay cá nhân sản xuất kinh doanh và cho vay tiêu dùng còn chưa thực sự đầy đủ và đủ tin cậy.

- Thực hiện mô phỏng sự biến động của các biến thị trường trong tương lai, với giả định chúng sẽ biến động có xu hướng giống như trong quá khứ.

- Xây dựng các kịch bản mô phỏng về rủi ro mà ngân hàng gặp phải ứng với từng kịch bản của biến mô phỏng, qua đó xác định được từng mức tổn thất dự kiến.

- Sử dụng hàm thống kê nhằm xác định VAR với đọ tin cậy như mong muốn ban đầu là 96%.

- Áp dụng phép thử Stress-Test (thử mức độ chịu đựng) bằng cách đưa ra các biến động vượt xa dự kiến của các biến thị trường, từ đó xây dựng kịch bản xấu nhất cho danh mục cho vay.

- Định kỳ hàng năm áp dụng phép thử Bach - Test (tái kiểm định) để xem xét

hệ thống VAR đã cho kết quả chính xác hay chưa nhằm đưa ra điều chỉnh, sửa đổi.

Trong năm 2019, Techcombank đã tiếp tục triển khai các dự án bao gồm: Quy trình đánh giá nội bộ về mức đủ vốn (ICAAP), Kiểm tra sức chịu đựng, Lập kế hoạch vốn… nhằm tiếp tục hoàn thiện và tiệm cận các chuẩn mực Basel II về đo lường rủi ro tín dụng. Kết quả kiểm thử cho thấy các chỉ số đo lường hiệu quả mô hình đối với tập dữ liệu phát triển và tập dữ liệu kiểm định đều đạt ngưỡng đảm bảo trên cơ sở tham vấn ý kiến của các chuyên gia.

- ***Thực trạng kiểm soát nợ xấu***

Nhằm kiểm soát nợ xấu, Techcombank đã thực hiện một số biện pháp cơ bản như sau:

Thứ nhất, xây dựng chiến lược quản trị rủi ro tín dụng

Chiến lược quản trị rủi ro tín dụng của Techcombank được xác định trong dài hạn và điều chỉnh tùy theo tình hình cụ thể của nền kinh tế. Trong đó, chiến lược quản trị rủi ro tín dụng được thể hiện rõ nét nhất ở Khẩu vị rủi ro của ngân hàng.

Techcombank định nghĩa: Khẩu vị rủi ro phản ánh mức độ chấp nhận rủi ro của ngân hàng với mức sinh lời nhất định mà ngân hàng kỳ vọng. Cụ thể, trong tuyên bố Khẩu vị rủi ro tín dụng của ngân hàng thể hiện quan điểm của ngân hàng trong việc sẵn sàng cấp tín dụng dựa trên loại hình rủi ro tiềm năng, ngành kinh tế, vị trí địa lý, đồng tiền, kỳ hạn và mức sinh lời dự kiến.

Trong giai đoạn 2015 - 2020, Techcombank định hướng hoạt động tín dụng của ngân hàng theo hướng "thay đổi cấu trúc dư nợ khi chuyển trọng tâm tăng trưởng từ khối ngân hàng bán buôn sang khối ngân hàng bán lẻ để hạn chế rủi ro tập trung, tăng biên lợi nhuận (NIM) toàn hàng và tăng tỷ lệ an toàn vốn (CAR) theo yêu cầu của Basel II. Ngân hàng sẽ tập trung phát triển mạnh cho vay ngắn hạn vốn lưu động nhằm giảm thiểu rủi ro, đồng thời thúc đẩy tăng thêm các giao dịch liên quan đến tài trợ thương mại, quản lý dòng tiền cho khách hàng. Đồng thời ngân hàng tiếp tục hướng vào các phân khúc ít rủi ro hơn như khách hàng có thu nhập và khả năng trả nợ cao, các sản phẩm ít rủi ro hơn như cho vay thế chấp, cho vay ngắn hạn và các phân khúc ít tập trung rủi ro hơn như chuyển dịnh từ cho vay KHDN lớn sang cho vay KHDN vừa và nhỏ (SME) và khách hàng cá nhân." *[20]*

Trong giai đoạn 2015 - 2020, Ngân hàng tập trung phát triển mạnh cho vay ngắn hạn vốn lưu động nhằm giảm thiểu rủi ro, đồng thời thúc đẩy tăng thêm các giao dịch liên quan đến tài trợ thương mại, quản lý dòng tiền cho khách hàng. Năm 2018, xét trên cơ cấu dư nợ theo kỳ hạn, tỷ trọng cho vay ngắn hạn - vốn lưu động của nhóm khách hàng doanh nghiệp cũng được gia tăng từ 55% trong năm 2017 lên 58%. Tính đến cuối năm 2017, gần 90% danh mục cho vay của Techcombank là cho vay có tài

sản đảm bảo với giá trị tài sản đảm bảo đạt hơn 200% giá trị cho vay. Năm 2017 - 2018, dư nợ cho vay ngắn hạn của ngân hàng đã tăng gần gấp đôi và trở thành cấu phần lớn nhất trong dư nợ cho vay khách hàng, ở mức gần 40%.

Hàng năm, Techcombank công bố tỷ lệ nợ xấu mục tiêu, tốc độ tăng trưởng tín dụng dự kiến, tỷ lệ lãi cận biên (NIM) và các chỉ tiêu khác trong bản kế hoạch kinh doanh. Đây chính là căn cứ để điều chỉnh các hoạt động nhằm ngăn ngừa nợ xấu của ngân hàng.

Bảng 2.14: Một số chỉ tiêu hoạt động tín dụng của Techcombank

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Nợ xấu mục tiêu	3%	2%	2%	2,5%	3%
Mục tiêu tăng trưởng tín dụng	18%	16%	18%	13%	13%
Biên lợi nhuận (NIM) dự kiến	4%	3,9%	3,7%	3,8%	4,2%

Nguồn: [23],[26],[30],[35],[38],[39]

Thứ hai, chuẩn hóa quy trình quản lý tín dụng

Quy trình tín dụng tại Techcombank được xây dựng cụ thể trong Sổ tay tín dụng của ngân hàng. Theo đó, quy trình cho vay khách hàng của ngân hàng bao gồm các bước: (i) Tiếp nhận và kiểm tra bộ hồ sơ vay; (ii) Thẩm định tín dụng; (iii) Xét duyệt và ra quyết định; (iv) Hoàn tất các thủ tục pháp lý trước khi giải ngân; (v) Giải ngân, theo dõi và giám sát; (vi) Thu nợ, thu lãi, phí và xử lý phát sinh; (vii) Kết thúc hợp đồng tín dụng.

Chuẩn hóa quy trình cho vay giúp ngân hàng đánh giá chính xác việc tuân thủ các quy định trong cho vay của khách hàng và cán bộ, nhân viên ngân hàng, từ đó phát hiện và chấn chỉnh kịp thời các sai phạm và thiếu sót trong quá trình cho vay.

Bên cạnh đó, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam còn không ngừng ứng dụng khoa học công nghệ trong việc hiện đại và tự động hóa quy trình quản lý tín dụng, đảm bảo tính chính xác, kịp thời và tối ưu hóa quy trình tín dụng của ngân hàng.

Năm 2015, Techcombank chính thức ký kết thỏa thuận hợp tác cùng Integro Technologies để triển khai hệ thống Quản lý Tài sản đảm bảo và Hạn mức tín dụng SmartLender (CLIMS) tại Techcombank, nhằm cải thiện hệ thống quản trị rủi ro, đồng thời, gia tăng chất lượng dịch vụ khách hàng. Hệ thống CLIMS bao gồm 2 module liên kết với nhau. Module quản lý tài sản đảm bảo giúp quản lý đầu cuối (E2E) tài sản đảm bảo, cân đối với các khoản vay của khách hàng, tạo tra cứu, cảnh báo cho công tác giải ngân, giải chấp, đảo chấp và giám sát rủi ro tín dụng. Hệ thống cũng là kho tài sản đảm bảo toàn hàng và cung cấp các thông tin cho các hệ thống liên quan. Module quản lý giới hạn/ hạn mức tín dụng nhằm quản lý quan hệ khách hàng và nhóm khách hàng liên quan trong kho dữ liệu khách hàng được cung cấp từ

Ngân hàng lõi - Core banking T24. Hệ thống thiết lập và quản lý giới hạn tín dụng cho từng khách hàng, nhóm khách hàng liên quan, theo nhóm ngành và nhiều chiều, là công cụ cảnh báo theo khẩu vị rủi ro tín dụng từng thời kỳ của Techcombank và quản lý hạn mức tín dụng.

Trước đó, Techcombank hợp tác cùng Experian trong việc tự động hóa quy trình quản lý tín dụng nhằm hỗ trợ chiến lược phát triển dịch vụ tài chính cá nhân của Techcombank. Techcombank sử dụng và khai thác hệ thống ứng dụng của Experian nhằm thiết lập nền tảng cơ sở dữ liệu vững chắc và đáng tin cậy, qua đó góp phần giúp Techcombank xây dựng, duy trì và tăng cường các mối quan hệ lâu dài với khách hàng, tạo điệu kiện thuận lợi cho Techcombank nắm bắt tốt thông tin và hiểu rõ về khách hàng, hỗ trợ tích cực cho các quyết định kinh doanh.

Năm 2018, TechcomBank thực hiện dự án "Quy trình rủi ro tín dụng cho khách hàng doanh nghiệp" với mục đích tối ưu hóa quy trình tín dụng phê duyệt tín dụng cho khách hàng doanh nghiệp, cùng cố nền tảng quản trị rủi ro của ngân hàng. Dự án đã giúp Techcombank tinh giản quy trình giải ngân, xây dựng thư viện điều kiện tín dụng và quy trình kiểm soát sau vay.

Thứ ba, thực hiện trích lập dự phòng rủi ro tín dụng

Hàng năm để phòng ngừa nợ xấu, TechcomBank thực hiện trích lập dự phòng RRTD theo đúng hướng dẫn của Thông tư 02/2013/TT-NHNN và quy định cụ thể của ngân hàng. Dự phòng trích lập RRTD bao gồm: các khoản dự phòng cụ thể và các khoản dự phòng chung.

Tổng dự phòng dùng để xử lý nợ xấu của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam giai đoạn 2015 - 2020 là 12.758.109 triệu đồng, cụ thể số dự phòng dùng để xử lý nợ xấu của các năm lần lượt như sau: Năm 2015 là 1.105.863 triệu đồng; năm 2016 là 3.730.252 triệu đồng; năm 2017 là 1.748.390 triệu đồng; năm 2018 là 2.553.159 triệu đồng; năm 2019 là 256.875 triệu đồng và năm 2020 là 3.363.570 triệu đồng. Trong khi đó, số dự phòng trích lập RRTD trong giai đoạn 2015 - 2020 đạt 14.397.798 triệu đồng. Tính đến ngày 31/12/2020, số dư dự phòng RRTD của ngân hàng còn 2.214.248 triệu đồng so với số dư tại ngày 1/1/2015 là 959.777 triệu đồng.

Bảng 2.15: Dự phòng rủi ro tín dụng của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam giai đoạn 2015-2020

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	Dự phòng cụ thể	Dự phòng chung	Tổng cộng
I.Năm 2015			
1.Số dư tại ngày 01/01/2015	396.382	563.395	959.777

2.Nhận chuyển giao từ công ty con	37.566	3.471	41.037
3.DP trích lập RRTD trong năm	1.301.377	412.607	1.713.984
4. Hoàn nhập dự phòng trong năm	(218.236)	(223.458)	(441.694)
5. Sử dụng DPRRTD trong năm	(1.105.863)		(1.105.863)
6.Số dư tại ngày 31/12/2015 (1+2+3+4+5)	**411.226**	**756.015**	**1.167.241**
II.Năm 2016			
1.Số dư tại ngày 01/01/2016	411.226	756.015	1.167.241
2.DP trích lập RRTD trong năm	4.014.875	474.998	4.489.873
3.Hoàn nhập dự phòng trong năm	(201.729)	(229.658)	(431.387)
4.Sử dụng DPRRTD trong năm	(3.730.252)		(3.730.252)
5.Số dư tại ngày 31/12/2016 (1+2+3+4)	**494.120**	**1.001.355**	**1.495.475**
III.Năm 2017			
1.Số dư tại ngày 01/01/2017	494.120	1.001.355	1.495.475
2.DP trích lập RRTD trong năm	2.208.338	397.468	2.137.496
3. Hoàn nhập dự phòng trong năm	(130.568)	(337.742)	
4.Sử dụng DPRRTD trong năm	(1.748.390)		(1.748.390)
5.Số dư tại ngày 31/12/2017 (1+2+3+4)	**823.500**	**1.061.081**	**1.884.581**
IV.Năm 2018			
1.Số dư tại ngày 01/01/2018	823.500	1.061.081	1.884.581
2.DP trích lập RRTD trong năm	2.889.508	164.184	3.053.692
3.Sử dụng DPRRTD trong năm	(2.553.159)		(2.553.159)
4.Số dư tại ngày 31/12/2018 (1+2+3)	**1.159.849**	**1.225.265**	**2.385.114**
V.Năm 2019			
1.Số dư tại ngày 01/01/2019	1.159.849	1.225.265	2.385.114
2.DP trích lập RRTD trong năm	362.104	426.401	788.505
3.Sử dụng DPRRTD trong năm	(256.875)		(256.875)
4.Số dư tại ngày 31/12/2019 (1+2+3)	**1.265.078**	**1.651.666**	**2.916.744**
V.Năm 2020			
1.Số dư tại ngày 01/01/2020	1.265.078	1.651.666	2.916.744
2.DP trích lập RRTD trong năm	2.433	227.807	230.240
3.Sử dụng DPRRTD trong năm	(3.363.570)		(3.363.570)
4.Số dư tại ngày 31/12/2020 (1+2+3)	**334.775**	**1.879.473**	**2.214.248**

Nguồn: [23],[26],[30],[35],[38],[39]

Để đánh giá khả năng kiểm soát nợ xấu dựa vào dự phòng trích lập RRTD, ngân hàng còn đưa ra chỉ tiêu hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu, được tính bằng tỷ lệ quỹ DPRRTD/Nợ xấu nội bảng. Tỷ lệ này phản ảnh nguồn tài chính ngân hàng chuẩn bị để ứng phó với khả năng mất vốn do nguy cơ nợ xấu gây ra.

Bảng 2.16: Nợ xấu, hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam giai đoạn 2015 - 2020

Đơn vị tính: tỷ đồng, %

Chỉ tiêu	ĐVT	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.Tổng dư nợ	Tỷ	112.200	142.600	160.849	159.939	230.802	277.525
2.Nợ xấu nội bảng	Tỷ	1.862	2.247	2.584	2.803	3.078	1.295
3.Tỷ lệ nợ xấu nội bảng	%	1,66	1,57	1,61	1,75	1,33	0,5
4.Số DPRR cuối năm	Tỷ	1.167	1.495	1.884	2.385	2.916	2.214
5.Hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu	%	62,67	66,53	72,91	85,08	94,73	171,0
6.Nợ xử lý dự phòng và bán VAMC	Tỷ	1.105	3.730	1.748	2.553	256	3.364

Nguồn: [23],[26],[30],[35],[38],[39]

Để có cái nhìn tổng thể nhằm đánh giá khả năng kiểm soát nợ xấu của TechcomBank, có thể theo dõi bảng tổng hợp hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu của một số Ngân hàng TMCP trong năm 2019 như sau:

Bảng 2.17: Nợ xấu, hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu của Techcombank và một số NH năm 2019

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	ĐVT	Vietinbank	BIDV	VCB	SCB	MB	VPB	TCB
1. Tổng dư nợ	Tỷ	935.271	1.116.998	734.707	333.878	250.331	257.183	230.802
2.Nợ xấu nội bảng	Tỷ	10.812	19.450	5.722	1.644	2.897	8.796	3.078
3.Tỷ lệ nợ xấu nội bảng	%	1,16	1,74	0,78	0,49	1,16	3,42	1,33
4.Số DPRR cuối năm	Tỷ	12.945	14.632	10.416	2.938	3.201	4.084	2.916
5.Hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu	%	119,72	75,23	182,03	178,71	110,49	46,43	94,73

Nguồn:[100]

Năm 2019, trong số các ngân hàng TMCP có cùng quy mô tài sản với Techcombank, Ngân hàng TMCP Sài gòn có tỷ lệ nợ xấu thấp nhất, chỉ chiếm 0,49% trong khi hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu lên tới 178,71%, trong khi đó, Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh vượng có tỷ lệ nợ xấu lên đến 3,42% với hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu chỉ đạt 46,43%. Trong 3 Ngân hàng TMCP có vốn Nhà nước, BIDV là

ngân hàng có hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu thấp nhất với mức 75,23%, VietcomBank có tỷ lệ nợ xấu chỉ chiếm 0,78% với hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu đạt 182,03%, cao nhất trong toàn hệ thống.

Có thể thấy hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu của các ngân hàng thường tỷ lệ nghịch với tỷ lệ nợ xấu của ngân hàng. Bởi hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu của ngân hàng được tính bằng tỷ lệ phần trăm giữa tổng dự phòng chung và dự phòng cụ thể trên tổng nợ xấu. Trong đó dự phòng chung tính bằng 75% dư nợ, nghĩa là cứ cho vay 1 đồng, ngân hàng phải trích dự phòng chung 0,75 đồng, mặc dù khoản vay vẫn được đánh giá là tốt. Như vậy khi ngân hàng có tỷ lệ nợ nhóm 1, 2 cao thì số dự phòng chung sẽ tăng, do đó hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu cũng tăng lên.

Với mức nợ xấu 1,33% và hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu 94,73% trong năm 2019, có thể thấy Techcombank đã thực hiện trích lập dự phòng tương đối hiệu quả khi số dự phòng vừa đảm bảo khả năng chống đỡ gần như hoàn toàn rủi ro nợ xấu, vừa giảm chi phí dự phòng RRTD cho ngân hàng.

Thứ tư, tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ

Thực hiện hướng dẫn của Thông tư 13/2018/TT-NHNN quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài và Thông tư sửa đổi, bổ sung số 40/2018/TT-NHNN, Techcombank đã ban hành Quyết định QĐ1-TDC/16 của HĐQT quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng.

Theo đó hệ thống kiểm soát nội bộ của Techcombank được tổ chức và hoạt động dựa trên 3 tuyến bảo vệ độc lập:

- Đơn vị kinh doanh, Bộ phận có chức năng phân bổ hạn mức rủi ro, kiểm soát giảm thiểu rủi ro, bộ phận nhân sự, bộ phận kế toán;
- Bộ phận Tuân thủ và Bộ phận quản lý rủi ro;
- Kiểm toán nội bộ.

Vai trò của 3 tuyến bảo vệ độc lập này được thể hiện trong công tác ngăn ngừa, phòng chống rủi ro nói chung và rủi ro tín dụng nói riêng như sau:

Đối với tuyến phòng thủ thứ nhất, tại các Đơn vị kinh doanh, Chi nhánh, bộ phận tín dụng được thành lập và tách bạch riêng với các bộ phận khác. Nhân viên tín dụng tại các bộ phận này có trách nhiệm thường xuyên theo dõi khoản vay của khách hàng để nắm bắt kịp thời tình hình sử dụng vốn vay, phát hiện sớm khi có dấu hiệu rủi ro nợ xấu phát sinh. Bên cạnh đó, nhân viên tín dụng còn hỗ trợ khách hàng vay xử lý những khó khăn gặp phải trong quá trình sử dụng vốn, theo thẩm quyền và khả năng nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, đảm bảo trả nợ đúng hạn cho ngân hàng.

Khi phát hiện dấu hiệu nợ xấu phát sinh, nhân viên tín dụng tại các Đơn vị kinh doanh, Chi nhánh sẽ báo cáo lên cấp có thẩm quyền và đề xuất biện pháp ngăn ngừa, giảm thiểu như hỗ trợ khách hàng có tiềm năng phục hồi vượt qua khó khăn, qua đó giảm áp lực lên tỷ lệ nợ xấu và trích lập dự phòng của ngân hàng. Đồng thời với hoạt động đó, đối với những khách hàng vay vốn sử dụng sai mục đích, mất cân đối tài chính, thiếu phương án sản xuất khả thi… NH kiên quyết không cơ cấu lại nợ mà thực hiện chuyển nhóm nợ theo đúng thực trạng kinh doanh của khách hàng.

Đối với tuyến phòng thủ thứ hai, bao gồm bộ phận tuân thủ và bộ phận quản lý rủi ro. Techcombank đã thực hiện tái cấu trúc toàn diện hoạt động quản lý rủi ro theo mô hình Khối để củng cố và phát huy vai trò ba vòng kiểm soát độc lập theo thông lệ quốc tế chuẩn Basel II. Hoạt động này nhằm hạn chế phát sinh nợ xấu trong tương lai.

Tại Techcombank, Khối Quản trị rủi ro được tách bạch thành các phòng quản lý rủi ro chuyên biệt bao gồm: rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động/tác nghiệp và rủi ro tín dụng. Hệ thống này giúp ngân hàng hạn chế tối đa cũng như phòng ngừa tốt hơn với rủi ro tín dụng. Phòng Quản lý Rủi ro tín dụng có nhiệm vụ độc lập đánh giá và kiểm soát (kiểm tra và cân đối) tính hiệu quả của hệ thống ở tuyến phòng thủ thứ nhất; quản lý rủi ro chính thông qua việc thiết lập khẩu vị rủi ro/chính sách cho vay, xây dựng quy trình/hướng dẫn tín dụng và cho vay, theo dõi, cảnh báo sớm, quản trị danh mục…; giám sát các chương trình kiểm soát nội bộ, tuân thủ... Đồng thời Phòng Quản lý RRTD cũng là đầu mối thực hiện tiếp nhận báo cáo, đề xuất ngăn ngừa nợ xấu từ các đơn vị kinh doanh và Chi nhánh để trình cấp có thẩm quyền.

Khối Tuân thủ và pháp chế có nhiệm vụ ban hành các văn bản, quy định nội bộ để đánh giá, kiểm tra việc tuân thủ các quy định của ngân hàng trong quản lý RRTD. Từ đó phát hiện các sai phạm, thiếu sót trong quá trình cấp tín dụng có thể dẫn đến nguy cơ nợ xấu cho ngân hàng như: sai phạm trong quá trình thẩm định tín dụng, giải ngân, kiểm soát trước, trong và sau giải ngân, sai phạm của nhân viên tín dụng về việc cố ý làm sai quy định của ngân hàng trong cho vay... Khối Tuân thủ và Pháp chế có nhiệm vụ đánh giá độc lập và kiểm soát tính hiệu quả của hệ thống ở tuyến bảo vệ thứ nhất nhằm ngăn ngừa, giảm thiểu nợ xấu cho ngân hàng.

Đối với tuyến phòng thủ thứ ba, là bộ phận kiểm toán nội bộ. Đây là bộ phận thuộc Ủy ban Kiểm toán và Rủi ro, dưới sự chỉ đạo trực tiếp của HĐQT và không thuộc Ban điều hành của Ngân hàng, nên việc đánh giá 2 tuyến phòng thủ trước và các rủi ro có thể xảy ra được thực hiện độc lập và khách quan. Hoạt động của Phòng Kiểm toán nội bộ được báo cáo Ban kiểm soát có vai trò quan trọng trong ngăn ngừa nợ xấu của ngân hàng thông qua hoạt động kiểm tra, kiểm soát hiệu quả hoạt động

của hai tuyến phòng thủ trước, nhằm phát hiện những sai phạm trong hoạt động cấp tín dụng có nguy cơ dẫn đến nợ xấu cho ngân hàng.

Thứ năm, kiểm soát hạn mức dựa trên tài sản bảo đảm

Một trong những biện pháp nhằm ngăn ngừa nợ xấu, giảm thiểu rủi ro của Techcombank là việc kiểm soát tài sản đảm bảo của khách hàng. Tính đến hết năm 2019, tỷ trọng cho vay có tài sản đảm bảo chiếm 85% tổng dư nợ, trong đó 56% là tài sản đảm bảo nhóm 1 - Tài sản có mức độ rủi ro thấp.

Ngân hàng quy định tỷ lệ cho vay tối đa trên giá trị tài sản đảm bảo đối với từng loại sản phẩm cho vay và từng loại tài sản đảm bảo cụ thể tại Quyết định 0022/2014/QĐ1 của Techcombank, theo đó, tỷ lệ cho vay tối đa trên giá trị tài sản đảm bảo thông thường không vượt quá 75% đối với tài sản đảm bảo là bất động sản, ô tô. Đối với những tài sản đảm bảo có mức rủi ro thấp thuộc TSBĐ nhóm 1 như giấy tờ có giá, tiền mặt, vàng, chứng chỉ nợ do Techcombank phát hành.. tỷ lệ cho vay tối đa có thể lên đến 100%.

Techcombank cũng kiểm soát nợ xấu bằng cách thiết lập hạn mức tín dụng dựa trên phân loại tài sản đảm bảo và xếp hạng tín dụng nội bộ, tương ứng với mức độ rủi ro mà NH có thể chấp nhận được đối với từng khách hàng và đối với mỗi lĩnh vực, địa lý, ngành nghề. Có thể thấy, hạn mức tín dụng càng cao thì khả năng xảy ra nợ xấu càng lớn. Do đó, quản lý nợ xấu luôn phải gắn liền với quản lý hạn mức tín dụng của khách hàng.

Bảng 2.18: Hạn mức tín dụng theo loại TSĐB và xếp hạng tín dụng nội bộ

Đơn vị tính: tỷ đồng

Hạn mức cấp tín dụng và đầu tư trái phiếu	**Mức phê duyệt tối đa/khách hàng và người liên quan (nếu có)**						
	A1	**A2**	**B1**	**B2**	**B3**	**C**	**D**
Đối với Hội đồng Tín dụng cao cấp và Chuyên gia phê duyệt thuộc Khối kinh doanh							
Phần hạn mức được đảm bảo toàn bộ bằng TSĐB nhóm 1	300	200	150	100	50	30	10
Phần hạn mức được đảm bảo bằng các TSĐB không thuộc TSĐB nhóm 1	120	50	30	20	10	5	3
Phần hạn mức thiếu/không có TSĐB	20	10	5	3	1	0,2	0,05
Đối với Chuyên gia phê duyệt không thuộc Khối kinh doanh							
Hạn mức tối đa bao gồm phần hạn mức được bảo đảm toàn bộ bằng TSĐB nhóm 1	200	150	100	50	30	10	5
Phần hạn mức được bảo đảm bởi các TSĐB không thuộc nhóm 1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

Nguồn: [40]

Bằng việc kiểm soát hạn mức tín dụng dựa trên tài sản đảm bảo, Ngân hàng tăng khả năng thu hồi vốn trong trường hợp khoản vay của khách hàng phát sinh rủi ro dẫn đến nợ xấu, TSĐB là căn cứ để Ngân hàng thực hiện xử lý nợ xấu sau này. Việc yêu cầu TSĐB cho các khoản vay khách hàng cũng góp phần thúc đẩy trách nhiệm của khách hàng trong việc sử dụng vốn vay đúng mục đích và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn nhằm trả nợ đầy đủ và đúng hạn cho Ngân hàng. Ngoài Techcombank, yêu cầu TSĐB và thiết lập hạn mức cho vay dựa trên TSĐB cũng như xếp hạng tín dụng nội bộ là biện pháp phòng ngừa nợ xấu mà rất nhiều các NHTM đã và đang áp dụng hiện nay.

- ***Thực trạng xử lý nợ xấu***

- ***Nhóm khai thác nợ***

Các biện pháp khai thác nợ được áp dụng tại Techcombank bao gồm:

- Tư vấn cho khách hàng
- Cơ cấu lại nợ
- Miễn, giảm lãi vay
- Các biện pháp khác

(1) Tư vấn cho khách hàng

Cũng giống như nhiều Ngân hàng TMCP khác, khi phát hiện khoản vay của khách hàng phát sinh nợ xấu, cán bộ tín dụng Techcombank sẽ thực hiện theo dõi sát sao, báo cáo với cấp có thẩm quyền và đôn đốc thu nợ. Đồng thời, tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh của khách hàng, tình trạng TSĐB, tình hình tài chính hiện có, cán bộ tín dụng thu thập thêm thông tin về thị trường, những khó khăn mà khách hàng gặp phải và phân tích dự báo cho tương lai để đưa ra những tư vấn giúp khách hàng lựa chọn phương án tối ưu trong quyết định kinh doanh cũng như trong lựa chọn phương án trả nợ của mình, nhằm tăng khả năng hoàn thành nghĩa vụ trả nợ với ngân hàng.

Việc tư vấn, hỗ trợ khách hàng ở đây vừa là một biện pháp giúp khách hàng có thêm cơ hội khôi phục tình trạng sản xuất kinh doanh tích cực, đảm bảo trả nợ cho ngân hàng, vừa là biện pháp thắt chặt thêm mối quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng.

(2) Cơ cấu lại nợ

Khi xảy ra các biến động bất lợi trong môi trường, lĩnh vực kinh doanh tác động tiêu cực trực tiếp đến khả năng trả nợ của khách hàng (thiên tai, dịch bệnh, chiến tranh, môi trường kinh tế), khiến khách hàng không có khả năng trả nợ đúng hạn đã thỏa thuận trong hợp đồng tín dụng và các thỏa thuận bổ sung (nếu có), khách hàng có thể gửi văn bản đề nghị cơ cấu lại nợ. Techcombank sẽ đánh giá khả năng trả nợ

trong phương án trả nợ mới theo cam kết và có thể cơ cấu lại nợ cho khách hàng theo quy định của Ngân hàng nhà nước về việc cơ cấu lại nợ tại Thông tư 02/2013/TT-NHNN.

Techcombank hiện đang áp dụng cơ cấu lại nợ cho khách hàng có khó khăn tài chính tạm thời theo các hình thức: Điều chỉnh kỳ hạn trả nợ và gia hạn nợ.

(3) Miễn, giảm lãi vay

Ngân hàng có thể áp dụng biện pháp giảm/miễn lãi vay cho khách hàng. Khi khách hàng bị tổn thất về tài sản dẫn đến khó khăn về tài chính, không có khả năng trả được một phần hoặc toàn bộ lãi vay NH và đáp ứng các điều kiện quy định tại Quy định giảm miễn lãi hiện hành của NH. Biện pháp này giúp khách hàng ổn định cuộc sống, khôi phục hoạt động sản xuất kinh doanh.

Năm 2020, biện pháp cơ cấu nợ đã được Techcombank sử dụng để hỗ trợ cho khách hàng gặp khó khăn vì dịch bệnh Covid – 19. Cụ thể, Ngân hàng đã dùng gói hỗ trợ 41 nghìn tỷ đồng để hỗ trợ cho hơn 3.200 khách hàng bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh bao gồm tái cấu trúc nợ, giãn nợ, miễn giảm lãi suất...

Ngoài các biện pháp khai thác nợ nói trên, Techcombank còn áp dụng một số các biện pháp xử lý nợ sau:

Biện pháp 1: Cấp tín dụng duy trì hoạt động.

Trường hợp áp dụng: hoạt động SXKD, phương án/dự án đầu tư của khách hàng đang gặp khó khăn, ảnh hưởng đến việc thu nợ và ngân hàng xét thấy nếu dừng cho vay thì không thể thu được nợ cũ, nếu tiếp tục cho vay thì khách hàng có thể khắc phục được khó khăn, đảm bảo rút giảm dần dư nợ.

Biện pháp 2: Bổ sung TSBĐ

Trường hợp áp dụng: đối với khoản nợ có vấn đề mà nguồn thu nợ không chắc chắn, giá trị TSBĐ sau khi định giá lại không đủ đảm bảo cho số dư tín dụng được bảo đảm bằng tài sản hoặc khi bán dự kiến thu được thấp hơn dư nợ vay.

Biện pháp 3: Chuyển nợ thành vốn góp

Thêm một biện pháp xử lý nợ xấu được Techcombank rất quan tâm là chuyển nợ vay thành vốn góp (đảm bảo tỷ lệ đầu tư ngoài ngành theo quy định của NHNN) đối với doanh nghiệp bên bờ vực phá sản, nhất là khu vực doanh nghiệp Nhà nước. Biện pháp này được áp dụng trong việc chuyển nợ vay thành vốn góp sẽ hiệu quả hơn việc thu hồi nợ của doanh nghiệp bằng các biện pháp khác.

Điều kiện áp dụng: (1) Đối với khách hàng thuộc đối tượng bắt buộc phải kiểm toán theo quy định hiện hành của pháp luật, năm gần nhất (cách thời điểm xem xét tối đa 2 năm) có báo cáo tài chính được kiểm toán bởi một công ty kiểm toán độc lập có uy tín; (2) Có phương án sản xuất kinh doanh khả thi, có hiệu quả; (3) Giá trị góp

vốn, mua cổ phần của Techcombank ghi nhận vào giá trị doanh nghiệp (bao gồm phần vốn góp hoặc giá thực tế mua khoản đầu tư cộng các chi phí mua phát sinh) không thấp hơn giá trị khoản vay (bao gồm cả dư nợ gốc, nợ lãi và các khoản phí còn lại) được chuyển thành vốn góp hoặc trường hợp tỷ lệ hoán đổi khác tỷ lệ 1:1 khi có phê duyệt của các cơ quan có thẩm quyền.

Tuy nhiên, trong những năm gần đây các ngân hàng TMCP nói chung và Techcombank nói riêng rất hạn chế sử dụng biện pháp này trong xử lý nợ xấu, chỉ áp dụng với một số trường hợp đặc biệt cụ thể. Lý do là bởi việc định giá nợ xấu khi chuyển thành vốn góp còn gặp nhiều khó khăn. Bên cạnh đó khi chuyển nợ xấu thành vốn cổ phần thì các ngân hàng phải tiếp tục hỗ trợ doanh nghiệp. Tuy nhiên, 80% trường hợp doanh nghiệp lâm vào tình trạng này rất khó khăn dẫn tới nguy cơ phá sản rất cao. Do đó, giải pháp bơm tiền mới để cứu doanh nghiệp chưa phải trường hợp nào cũng thành công.

Biện pháp 4: Chuyển nhóm nợ phù hợp

Trường hợp áp dụng: đến thời điểm trả nợ gốc và/hoặc lãi đã thỏa thuận trong hợp đồng tín dụng/văn bản sửa đổi bổ sung hợp đồng tín dụng hoặc từng giấy nhận nợ, mà khách hàng không có khả năng trả nợ đúng hạn, không có/không được Techcombank chấp thuận đề nghị cơ cấu lại thời hạn trả nợ.

Trường hợp, thủ tục chuyển nhóm nợ phù hợp thực hiện theo hướng dẫn của Techcombank về phân loại tài sản có, trích lập DPRR và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của NH.

- ***Nhóm thanh lý nợ***

Ngoài nhóm biện pháp nhằm khai thác nợ xấu, Techcombank còn áp dụng nhóm biện pháp thanh lý nợ, bao gồm:

- Xử lý tài sản đảm bảo;
- Bán nợ;
- Xử lý từ quỹ DPRRTD;
- Các biện pháp khác.

(1) Xử lý tài sản đảm bảo (đối với trường hợp khoản nợ có TSĐB)

Về nguyên tắc Techcombank sẽ xử lý TSBĐ nợ đối với các trường hợp áp dụng sau:

+ Khách hàng không thực hiện hoặc thực hiện không đúng nghĩa vụ trả nợ khi đến hạn thực hiện nghĩa vụ trả nợ;

+ Khách hàng phải thực hiện nghĩa vụ trả nợ trước hạn do vi phạm nghĩa vụ theo thỏa thuận, vi phạm hợp đồng cấp tín dụng, hợp đồng bảo đảm hoặc theo quy định của pháp luật;

+ Bên có TSBĐ bị giải thể, phá sản;

+ TSBĐ phải được xử lý để bên có TSBĐ thực hiện nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật;

+ Các trường hợp khác do Techcombank và bên có TSBĐ thỏa thuận hoặc pháp luật quy định.

Tính riêng 6 tháng cuối năm 2019, Techcombank đã tiến hành thu và tổ chức bán đấu giá 58 bộ tài sản bảo đảm của 58 khoản vay khách hàng không có khả năng trả nợ với tổng giá trị lên đến hơn 63 tỷ đồng. Các tài sản được mang ra đảm bảo cho khoản vay của khách hàng chủ yếu là bất động sản và ô tô. [37]

(2) Bán nợ

Cùng với việc tự chủ trong công tác quản lý và xử lý nợ xấu, Techcombank đã thực hiện phương án bán nợ cho VAMC và bán nợ thương mại cho các cá nhân tổ chức có nhu cầu mua nợ. NH chủ động rà soát các khoản nợ xấu đủ điều kiện bán nợ cho VAMC theo lộ trình và thời điểm thích hợp đảm bảo tuân thủ đúng các yêu cầu từ NHNN; đồng thời phối hợp với các tổ chức cá nhân có nhu cầu mua nợ để đàm phán xử lý với các khoản nợ xấu đủ điều kiện bán nợ.

Đến hết năm 2015, tổng số nợ xấu mà Techcombank đã bán cho VAMC là 3.742 tỷ đồng trong đó đã trích lập dự phòng 1.022 tỷ. Đến 31/12/2016, số nợ xấu mà Techcombank đã bán cho VAMC còn lại 2.922 tỷ đồng, trong đó đã trích lập dự phòng là 1.367 tỷ đồng. Năm 2017, sau Vietcombank, Techcombank là ngân hàng thứ 2 hoàn thành trích lập cho trái phiếu VAMC, sử dụng toàn bộ dự phòng để xử lý và đưa trái phiếu VAMC đã phát hành năm 2016 ra ngoại bảng. [25]

Theo báo cáo đánh giá sơ bộ, đến 30/12/2017, Techcombank tập trung xử lý những tồn tại cũ, nâng cao chất lượng tín dụng, tài sản, chỉ đạo Chi nhánh phân loại nợ theo đúng quy định của NHNN; tăng trích dự phòng rủi ro, xử lý thu hồi gần 400 tỷ đồng nợ xấu từ tất toán trái phiếu VAMC. [29]

Tuy nhiên, thực chất, bán nợ cho VAMC là một phương thức xử lý nợ chủ yếu của ngân hàng để được hỗ trợ trong quá trình xử lý nợ xấu, đồng thời cũng là một cách làm đẹp bảng cân đối kế toán. Bán nợ cho VAMC không đồng nghĩa ngân hàng sẽ thoát khỏi gánh nặng từ các khoản nợ xấu này mà vẫn phải xử lý. Nợ xấu vẫn có khả năng quay lại ngân hàng nếu sau 5 năm (thời hạn của trái phiếu đặc biệt) vẫn chưa được xử lý. Hơn nữa, tuy đã bán nợ cho VAMC, ngân hàng vẫn phải tiếp tục trích lập dự phòng với chi phí khá cao, ở mức 20%/năm đối với mệnh giá trái phiếu trong vòng 5 năm, chỉ trừ vài trường hợp đặc biệt dạng ngân hàng đang phải tái cơ cấu được trích lập dự phòng ở mức 10%/năm theo thời hạn trái phiếu 10 năm. Điều này sẽ "ăn mòn" lợi nhuận của ngân hàng, bởi nếu không sớm tất toán trái phiếu

VAMC, hàng năm ngân hàng sẽ phải bỏ ra một khoản chi phí lớn cho việc trích lập dự phòng trái phiếu VAMC.

(3) Xử lý từ quỹ DPRRTD

Trong các biện pháp kể trên thì biện pháp được sử dụng nhiều nhất là xử lý bằng quỹ DPRRTD. Đối với toàn hệ thống ngân hàng, trong số các biện pháp nhằm xử lý nợ, sử dụng dự phòng rủi ro tín dụng chiếm 59,8%; thu nợ từ khách hàng chiếm 33,2%; bán phát mại tài sản chiếm 3%; còn lại bằng các hình thức khác. [59]

Biện pháp này cũng chiếm tới 63% trong tổng số các biện pháp mà Techcombank áp dụng. Với tỷ lệ nợ xấu nhóm 5, nợ có khả năng mất vốn của Techcombank luôn ở mức 50 - 60% tổng số nợ xấu, đặc biệt năm 2019 tỷ lệ này lên đến 83%, thì biện pháp xử lý nợ xấu bằng quỹ dự phòng RRTD đóng vai trò rất quan trọng. [37]

Theo đó, nguồn tiền đã trích lập DPRR chỉ được sử dụng trong trường hợp: (1) khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp bị giải thể, phá sản theo quy định của pháp luật; cá nhân bị chết hoặc mất tích; (2) các khoản nợ đã phân loại vào nợ xấu thuộc nhóm "có khả năng mất".

Techcombank thực hiện việc sử dụng dự phòng rủi ro tín dụng một quý một lần theo các nguyên tắc sau: (i) NH phát mại TSBĐ để thu nợ; (ii) Sử dụng dự phòng cụ thể của từng khoản nợ để xử lý RRTD của khoản nợ đó; (iii) Trường hợp phát mại tài sản không đủ bù đắp cho rủi ro tín dụng của khoản nợ thì được sử dụng dự phòng chung để xử lý đủ.

Sau khi đã sử dụng DPRR để xử lý nợ, ngân hàng tiếp tục theo dõi thu nợ ở tài khoản "ngoại bảng" để tiếp tục theo dõi và có các biện pháp thu hồi nợ triệt để.

Quan sát bảng số liệu 2.15 có thể thấy, số dự phòng dùng để xử lý nợ xấu tại Techcombank của các năm lần lượt như sau: Năm 2015 là 1.105 tỷ đồng; năm 2016 là 3.730 tỷ đồng; năm 2017 là 1.748 tỷ đồng; năm 2018 là 2.553 tỷ đồng; năm 2019 là 256 tỷ đồng. Trong khi đó, số dự phòng trích lập RRTD trong giai đoạn 2015 - 2020 đạt 12.184 tỷ đồng. Có thể thấy trong giai đoạn này năm 2016 là năm Techcombank có số DPRRTD trích lập nhiều nhất và cũng là năm mà các khoản nợ xấu được xử lý bằng quỹ DPRR và bán cho VAMC lớn nhất, do riêng năm này ngân hàng đã thực hiện bán 2.922 tỷ nợ xấu cho VAMC. Năm 2019 là năm Techcombank thực hiện trích lập DPRRTD ít nhất trong toàn giai đoạn, đồng thời cũng là năm số nợ xấu được xử lý bằng quỹ DPRR là khiêm tốn nhất, chỉ 256 tỷ đồng do trích dự phòng liên tục trong nhiều năm nên đến năm 2019, cơ bản ngân hàng không còn nợ xấu từ nhiều năm trước mà chỉ còn những khoản nợ mới phát sinh trong năm. Trong khi đó, số nợ xấu của ngân hàng tính đến thời điểm 31/12/2019 là 3.078 tỷ đồng và

số dư dự phòng RRTD là 2.916 tỷ đồng, hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu lên tới 94,7%.

Có thể thấy, việc trích lập DPRRTD của Ngân hàng sẽ làm tăng chi phí, giảm lợi nhuận trước thuế của ngân hàng, tuy nhiên, việc sử dụng DPRR để xử lý nợ xấu là cần thiết vì điều này cũng đảm bảo an toàn hoạt động tín dụng cho ngân hàng. Hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu của Techcombank luôn duy trì mức cao, các khoản nợ xấu nhóm 5 được xử lý bằng quỹ DPRR làm cho danh mục cho vay của ngân hàng lành mạnh hơn.

Ngoài các biện pháp kể trên, Techcombank còn thực hiện một số biện pháp xử lý nợ như sau:

Khởi kiện

Techcombank khởi kiện ra Tòa án trong trường hợp quyền chủ nợ và lợi ích hợp pháp của ngân hàng bị xâm phạm:

+ Khách hàng có nợ xấu, nợ đã xử lý hạch toán ngoại bảng tại NH được xác định có nguồn trả nợ (nguồn từ TSBĐ và các nguồn khác) nhưng cố tình chây ỳ, không hợp tác trả nợ ngân hàng;

+ Khách hàng không nhận nợ với ngân hàng; khách hàng có dấu hiệu lừa đảo; bỏ trốn; cá nhân bị chết hoặc mất tích còn tài sản nhưng người có nghĩa vụ liên quan không hợp tác trả nợ ngân hàng;

+ Khách hàng có nhiều chủ nợ tranh chấp tài sản, nguồn thu;

+ Các trường hợp khác mà NH nhận thấy cần thiết phải tiến hành khởi kiện.

Yêu cầu mở thủ tục phá sản doanh nghiệp

Techcombank yêu cầu mở thủ tục phá sản doanh nghiệp trong trường hợp:

+ Doanh nghiệp thua lỗ kéo dài, không còn khả năng phục hồi;

+ Đã áp dụng các biện pháp xử lý nhưng không thu hồi được nợ do doanh nghiệp thua lỗ kéo dài;

+ Nợ không có TSBĐ;

+ Trình tự, thủ tục, hồ sơ đề nghị phá sản doanh nghiệp thực hiện theo Quy định của pháp luật về phá sản.

Xóa nợ/xuất toán nợ

Techcombank xóa nợ/ xuất toán nợ XLRR trong trường hợp áp dụng: Các khoản nợ đã được NH sử dụng dự phòng để XLRR đang được hạch toán trên tài khoản ngoại bảng cân đối kế toán, thời gian tối thiểu 05 năm trở lên và đã được NH thực hiện tất cả các biện pháp để thu hồi nợ nhưng không thu được.

2.2.2.4 Công tác báo cáo quản lý nợ xấu và công bố thông tin tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

Công tác báo cáo quản lý nợ xấu tại Techcombank được thực hiện định kỳ bởi

các phòng ban, bộ phận chức năng nhằm đảm bảo các cấp quản lý luôn nắm được thông tin một cách đầy đủ, kịp thời và chính xác nhất. Báo cáo về quản lý nợ xấu của ngân hàng được chia thành 2 loại: báo cáo nội bộ và báo cáo với cơ quan quản lý Nhà nước.

Báo cáo nội bộ bao gồm báo cáo tổng hợp về các dấu hiệu nợ xấu phát sinh; báo cáo về dư nợ xấu theo các chỉ tiêu phân loại; báo cáo về tình hình thực hiện trích lập dự phòng chung và dự phòng cụ thể cho từng khoản vay; báo cáo về tình hình tài sản đảm bảo; báo cáo về việc sử dụng quỹ dự phòng rủi ro tín dụng; báo cáo tài sản đảm bảo... Các báo cáo trên được Phòng Quản lý rủi ro tín dụng thuộc Khối Quản trị rủi ro lập và tổng hợp định kỳ hàng tháng/quý và trình các cấp có thẩm quyền. Phòng Quản lý rủi ro tín dụng cũng có nhiệm vụ thực hiện các báo cáo đột xuất khi Hội đồng Quản trị, Ban điều hành có yêu cầu.

Báo cáo kết quả quản lý nợ xấu bao gồm: Báo cáo các chỉ tiêu quản lý nợ xấu như tổng dư nợ; Tỷ lệ nợ xấu; Tốc độ tăng/giảm nợ xấu; Tỷ lệ bao phủ nợ xấu; Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu; Số trích lập và sử dụng quỹ dự phòng rủi ro... Các báo cáo trên định kỳ 6 tháng và hàng năm Ngân hàng nộp lên cơ quan quản lý Nhà nước và minh bạch hóa trong các bản cáo bạch, báo cáo thường niên hoặc trên website của Ngân hàng.

Công tác báo cáo tình hình quản lý nợ xấu được thực hiện song song với việc rà soát, thanh tra, xử lý các vi phạm phát sinh trong quá trình quản lý nợ xấu của Ngân hàng. Việc thanh tra, giám sát hoạt động quản lý nợ xấu của Ngân hàng được thực hiện thường xuyên, liên tục, đảm bảo phát hiện những sai phạm, thiếu sót và có biện pháp khắc phục kịp thời. Hàng tháng hoặc đột xuất, đại diện của ban kiểm tra, giám sát sẽ tham dự các cuộc họp của HĐQT và các cuộc họp giao ban của BĐH để nắm được tình hình cụ thể, đồng thời đưa ra các ý kiến độc lập về các tồn tại, hạn chế, rủi ro trong hoạt động của Ngân hàng. Các kiến nghị được đưa ra bao gồm:

- Rà soát các văn bản chính sách, xem xét các Nghị quyết/Quyết định của HĐQT, Tổng giám đốc;
- Xem xét các báo cáo giám sát, báo cáo kiểm toán của Bộ phận KTNB;
- Giám sát việc thực hiện Phương án tái cơ cấu ngân hàng gắn với xử lý nợ xấu và thực hiện

Nhờ thực hiện công tác thanh tra, kiểm tra đồng bộ với công tác báo cáo quản lý nợ xấu nên các cấp quản lý luôn nắm được thông tin nhanh chóng, kịp thời và đầy đủ, đồng thời trước mỗi khoản nợ xấu phát sinh cũng như toàn bộ danh mục, Ngân hàng luôn chủ động đưa ra các biện pháp ứng phó có hiệu quả.

Bên cạnh đó từ tháng 2/2016, Techcombank cùng với một số ngân hàng được

chọn thí điểm Thông tư 41/2016/TT-NHNN quy định tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài sớm hơn dự kiến và chính thức được Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) trao quyết định áp dụng Thông tư 41/2016/TT-NHNN quy định tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài (phương pháp tiêu chuẩn của Basel II) kể từ ngày 1/7/2019. Thực hiện các quy định trong Thông tư 41, hàng năm Techcombank công bố thông tin về tỷ lệ an toàn vốn đối với hoạt động ngân hàng. Theo đó, quy trình tính tỷ lệ an toàn vốn được Techcombank phát triển tính toán tự động hàng tháng. Techcombank cũng ban hành Quy định quản lý tỷ lệ an toàn vốn và Quy trình tính toán tỷ lệ an toàn vốn tuân thủ trong đó quy định chi tiết trách nhiệm và quyền hạn của các bên liên quan trong việc nhập, tính toán, rà soát và báo cáo về tỷ lệ an toàn vốn cũng như ngưỡng cảnh báo sớm trong hoạt động quản lý tỷ lệ an toàn vốn.

Trong phần công bố thông tin về các loại rủi ro trọng yếu bao gồm rủi ro tín dụng, rủi ro hoạt động và rủi ro thị trường. Đối với rủi ro tín dụng các thông tin được Ngân hàng công bố bao gồm: Chính sách quản lý rủi ro tín dụng; Danh sách các tổ chức xếp hạng tín nhiệm độc lập được sử dụng khi tính tỷ lệ an toàn vốn; Danh mục các tài sản bảo đảm, bảo lãnh của bên thứ ba, bù trừ số dư nội bảng và sản phẩm phái sinh tín dụng đủ điều kiện để ghi nhận giảm thiểu rủi ro tín dụng; Tài sản có rủi ro tín dụng; Rủi ro tín dụng đối tác; Tài sản có rủi ro tín dụng theo ngành và các phương án giảm thiểu rủi ro tín dụng.

Ngoài ra, thông tin về hoạt động tín dụng, thông tin về các khoản nợ xấu cũng được Techcombank phản ánh đầy đủ và chi tiết theo từng tiêu thức: nhóm ngành, loại hình khách hàng, nhóm nợ... trong các báo cáo tài chính cuối năm và được công khai trên website của Ngân hàng. Có thể nói, việc công bố và minh bạch thông tin của Techcombank trong quản trị rủi ro, đặc biệt là rủi ro tín dụng có thể nói đã được chú trọng là làm tương đối tốt. Thông tin luôn đảm bảo tính chính xác, đầy đủ và kịp thời nhằm phục vụ các cấp quản lý cũng như các nhà đầu tư.

2.2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản lý nợ xấu của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

Quan điểm về quản lý nợ xấu của ban lãnh đạo cấp cao

Quan điểm về QLNX của ban lãnh đạo cấp cao của Techcombank là rất rõ ràng và cụ thể. Trong Tuyên bố về khẩu vị rủi ro, với Rủi ro tín dụng, Ban lãnh đạo Techcombank luôn thể hiện nhất quán quan điểm thận trọng với tỷ lệ nợ xấu luôn đạt mức thấp và trong giới hạn quy định của Nhà nước. Bên cạnh đó, các chính sách và mục tiêu về quản lý nợ xấu thường được cụ thể hóa bằng con số cụ thể, giúp Ngân hàng định hướng được chính xác các hoạt động cần làm để đạt được mục tiêu.

Giai đoạn 2015 – 2020, Techcombank xác định mục tiêu giảm tỷ lệ nợ xấu trong lĩnh vực bất động sản, trong đó các chính sách thắt chặt tiêu chuẩn cho vay trong lĩnh vực đầu tư bất động sản được ban hành. Các chính sách này bao gồm hạn chế cho vay mới trong lĩnh vực bất động sản, hỗ trợ các khách hàng vay trong lĩnh vực bất động sản gặp khó khăn, chuyển hướng cho vay tập trung vào phân khúc ít rủi ro như mua nhà ở, các giai đoạn bán và giao hàng của dự án để phân tán rủi ro...

Với các khoản nợ xấu đã phát sinh, Techcombank quán triệt thực hiện trích lập dự phòng đầy đủ và sử dụng các khoản trích lập dự phòng đó để xử lý những khoản nợ xấu không còn khả năng thu hồi, nhằm làm lành mạnh hóa tình hình tài chính của Ngân hàng.

Chính sách tài chính đầu tư cho hoạt động quản lý nợ xấu

Techcombank chưa có một chính sách tài chính cụ thể nhằm đầu tư cho hoạt động quản lý nợ xấu. Ví dụ, ngân sách mở các lớp bồi dưỡng ngắn hạn cho cán bộ, nhân viên thực hiện quản lý nợ xấu hay các buổi trao đổi chuyên đề về quản lý nợ xấu cho nhân viên toàn ngân hàng thường được tính chung vào ngân sách đào tạo của Ngân hàng mà không được tính toán, bóc tách riêng biệt. Chính vì vậy, ngân sách cho các buổi đào tạo về quản lý nợ xấu đôi khi bị san sẻ với các mục đích khác.

Bên cạnh đó chính sách tài chính nói chung đầu tư cho hệ thống CNTT còn hạn chế, và với phân hệ quản lý nợ xấu nói riêng, Techcombank còn chưa bắt kịp với các ngân hàng khác như Vietcombank, Vietinbank...

Văn hóa quản lý nợ xấu

Với quan điểm chủ động và chặt chẽ, trong các năm vừa qua Techcombank luôn kiểm soát được nợ xấu ở mức thấp, đồng thời là một trong hai ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam đã mua lại, trích lập dự phòng và xóa hoàn toàn lượng nợ xấu đã bán cho VAMC.

Văn hóa tuân thủ và ý thức rủi ro của Techcombank cũng không ngừng được nhấn mạnh, thể hiện ở việc nghiêm túc tuân thủ các quy định pháp luật, các chuẩn mực tiêu chuẩn quốc tế và chủ động thực hiện áp dụng toàn hệ thống, Techcombank hướng tới xây dựng một hệ thống minh bạch, tin cậy đối với các khách hàng và đối tác.

Về công tác đào tạo, hàng năm Techcombank tổ chức các khóa đào tạo nội bộ về công tác quản lý rủi ro và quản lý nợ xấu cho các cán bộ, nhân viên. 100% nhân sự mới của Techcombank đều được trải qua các bài kiểm tra cũng như khóa học về kiến thức chuyên môn và kiến thức về quản trị rủi ro, trong đó, nhân sự của Techcombank làm việc tại bộ phận quản lý tín dụng, quản lý nợ xấu đều được đào tạo kiến thức chung về quản lý nợ xấu. Hàng năm Techcombank tổ chức các khóa

đào tạo và sát hạch định kỳ về quản lý nợ xấu cho cán bộ nhân viên nhằm nâng cao hơn nữa chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ nhân sự trong lĩnh vực QLNX. Ngoài ra, Ngân hàng cũng quan tâm phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận, chuẩn bị cho sự phát triển ở quy mô và vị thế mới. Techcombank đã tổ chức một số chương trình như "Quản trị viên tập sự", nhằm tìm kiếm những người có năng lực lãnh đạo để đáp ứng yêu cầu tăng trưởng ngân hàng cho các vị trí quản lý tầm trung trong tương lai

Các cán bộ lãnh đạo và nhân viên thực hiện hoạt động QLNX được phân cấp, phân quyền khá rõ ràng trong khuôn khổ thực thi nhiệm vụ của mình. Song do chưa có sự phân định rõ ràng về bộ máy QLNX tách bạch với quản lý tín dụng nói chung nên các cán bộ lãnh đạo và nhân viên còn kiêm nhiệm và chịu nhiều trách nhiệm khác ngoài nhiệm vụ QLNX. Bên cạnh đó, cán bộ QLNX còn được thuyên chuyển ở nhiều bộ phận chuyên môn khác không liên quan đến nghiệp vụ quản lý nợ xấu hay quản lý rủi ro tín dụng, khiến khả năng công tác, kiến thức, chuyên môn còn nhiều hạn chế.

Công tác truyền thông của Ngân hàng về quản lý nợ xấu được thực hiện thường xuyên và bài bản nhưng chủ yếu mới chỉ gói gọn ở truyền thông nội bộ. Các bản tin nội bộ được gửi đến cán bộ, nhân viên hàng tuần qua email của Ngân hàng đều tóm tắt các số liệu chính về kết quả công tác QLNX. Qua đó, giúp cán bộ, nhân viên nắm được thực trạng nợ xấu và QLNX của Ngân hàng mình.

Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu

Nhìn chung công tác QLNX của Techcombank còn sử dụng các cách thức và biện pháp mang nặng tính truyền thống, chưa có nhiều thay đổi, bắt kịp với xu thế của các ngân hàng hiện đại trên thế giới. Biện pháp nhận diện nợ xấu còn khá sơ sài và thủ công, chủ yếu dựa vào nhân viên tín dụng đi thu thập thông tin, số liệu. Các thông tin này được phân tích, đánh giá nhằm đưa ra ước đoán về xác suất xảy ra nợ xấu. Kết quả phân tích còn chưa thực sự khách quan và chính xác.

Tương tự với việc đo lường tổn thất, Techcombank chưa đưa vào áp dụng các mô hình hiện đại như mô hình ước lượng tổn thất sau vỡ nợ (LGD). Ngoài ra, hệ thống các biện pháp xử lý nợ xấu của Techcombank cũng còn tương đối sơ sài và thụ động, chủ yếu là các biện pháp xử lý nợ truyền thống như phát mãi TSBĐ, xử lý bằng quỹ dự phòng...

Nguồn nhân lực

Tính đến hết tháng 6 năm 2019, Techcombank có tổng cộng 10.307 cán bộ nhân viên làm việc tại Hội sở và các chi nhánh, phòng giao dịch trên cả nước. Trong đó trên 18% cán bộ, nhân viên có trình độ Thạc sĩ, 7% có trình độ Tiến sĩ, còn lại có bằng Cử nhân và dưới Cử nhân. Đây chưa phải là con số thống kê thực sự ấn tượng

về trình độ học vấn của nhân viên nhất là trong bối cảnh nền kinh tế đang đòi hỏi trình độ nhân lực cao, đặc biệt trong ngành Ngân hàng.

Trong số đội ngũ lãnh đạo cấp cao của Ngân hàng, có 2/9 thành viên Hội đồng quản trị là các chuyên gia kinh tế từng có kinh nghiệm làm việc lâu năm tại các tổ chức tài chính lớn trên thế giới, 3/9 thành viên Hội đồng quản trị là Thạc sỹ các chuyên ngành tài chính – ngân hàng, kỹ thuật, tin học..

Trong đội ngũ Ban lãnh đạo của Techcombank năm 2020 có hơn 20% các chuyên gia, nhà quản trị lâu năm người nước ngoài đảm nhận các vị trí quan trọng như Tổng giám đốc, Giám đốc Khối Quản trị rủi ro, Giám đốc Khối Quản trị nguồn nhân lực, Giám đốc Khối dữ liệu và phân tích...

Nền tảng công nghệ

Techcombank là ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam sử dụng hệ thống ngân hàng lõi, cũng như là ngân hàng tiên phong trong dịch vụ ngân hàng trực tuyến và điện tử. Với vị trí dẫn đầu về lĩnh vực số hóa trong các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng tại Việt Nam được duy trì trong suốt 26 năm qua, Techcombank đã đầu tư hệ thống CNTT hiện đại trong lĩnh vực quản lý nợ xấu và quản lý rủi ro tín dụng.

Techcombank thực hiện phân loại nợ tự động trên phần mềm Globus T24, dựa trên kết quả phân loại nợ để tiến hành trích lập dự phòng rủi ro tín dụng, đáp ứng đúng và đủ các quy định có liên quan của Ngân hàng Nhà nước. Qua đó công tác phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro tín dụng được thực hiện dễ dàng, chính xác và tiết kiệm thời gian, chi phí.

2.3 Nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới quản lý nợ xấu của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam thông qua mô hình kinh tế lượng

2.3.1 Lựa chọn mô hình

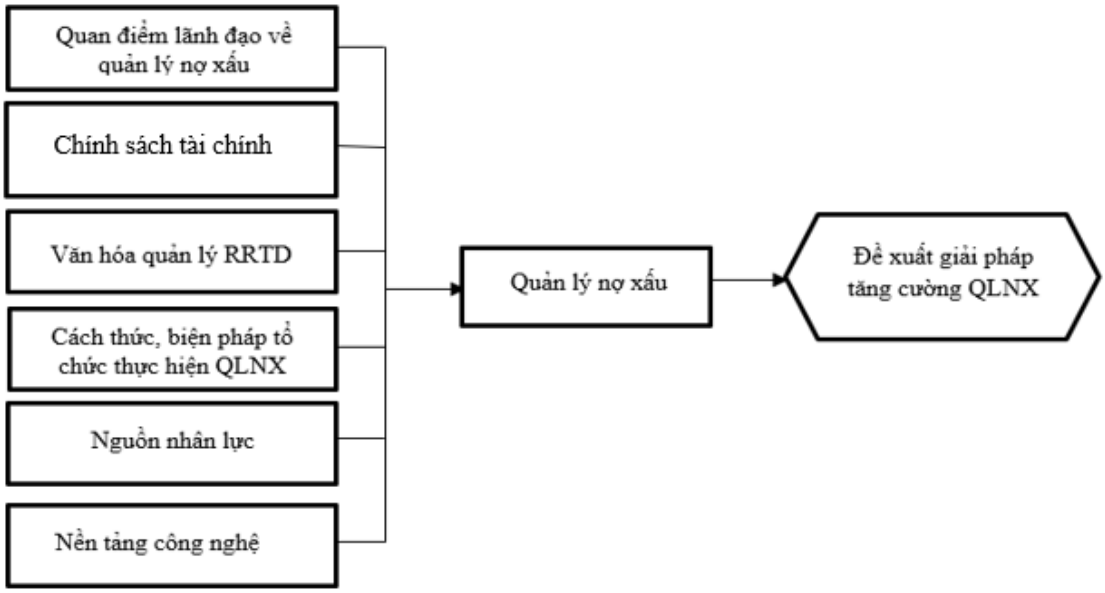
2.3.1.1 Mục đích khảo sát

Khảo sát thu thập dữ liệu để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới công tác quản lý nợ xấu của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, từ đó đánh giá chất lượng của các nhân tố đó nhằm đưa ra các giải pháp hoàn thiện và tăng cường công tác quản lý nợ xấu.

2.3.1.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Như đã trình bày trong chương 1 của Luận án, có 6 nhân tố chủ quan ảnh hưởng tới công tác quản lý nợ xấu: *(1)* Quan điểm về quản lý nợ xấu của Ban lãnh đạo cấp cao; *(2)* Chính sách tài chính đầu tư cho QLNX; *(3)* Văn hóa quản lý rủi ro tín dụng *(4)* Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX; *(5)* Nguồn nhân lực; *(6)* Nền tảng công nghệ. Tác động của các nhân tố này tới công tác quản lý nợ xấu có thể được trình bày trong sơ đồ 2.4 sau:

Sơ đồ 2.4: Mô hình nghiên cứu đề xuất về quản lý nợ xấu



Nguồn: Tác giả đề xuất

Luận án sử dụng phần mềm SPSS 20 (viết tắt của Statistical Package for the Social Sciences) là một chương trình máy tính phục vụ công tác thống kê. Phần mềm SPSS hỗ trợ xử lý và phân tích dữ liệu sơ cấp - là các thông tin được thu thập trực tiếp từ đối tượng nghiên cứu, thường được sử dụng rộng rãi trong các các nghiên cứu điều tra xã hội học và kinh tế lượng.

2.3.1.3 Xây dựng giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên các lý thuyết kinh tế liên quan và kế thừa các nghiên cứu thực nghiệm đã công bố, cùng những phát hiện từ nghiên cứu định tính của tác giả, 6 giả thuyết đã được xây dựng nhằm kiểm định mức độ ảnh hưởng của 6 nhân tố tới công tác quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam. Nội dung các giả thuyết nghiên cứu cụ thể như sau:

H1: Quan điểm lãnh đạo về QLNX được đánh giá càng cao thì hoạt động quản lý nợ xấu càng tốt và ngược lại.

H2: Chính sách tài chính đầu tư cho hoạt động QLNX của ngân hàng càng được chú trọng càng góp phần tác động tích cực tới hoạt động QLNX.

H3: Văn hóa quản lý RRTD tốt góp phần tác động tích cực tới hoạt động QLNX.

H4: Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX càng khoa học, chặt chẽ và hiệu quả thì kết quả quản lý nợ xấu đạt được càng tốt và ngược lại.

H5: Nguồn nhân lực có chất lượng cao, số lượng đủ đáp ứng góp phần tăng cường QLNX.

H6: Công nghệ càng tiên tiến, hiện đại sẽ hỗ trợ công tác QLNX đạt được kết quả cao với chi phí thấp, và ngược lại.

2.3.1.4 Nguồn dữ liệu sử dụng

- **Nguồn dữ liệu thứ cấp:**

Báo cáo của TechcomBank giai đoạn 2015 - 2020: Nguồn dữ liệu này chủ yếu được lấy từ báo cáo tài chính đã được kiểm toán của Techcombank giai đoạn 2015 - 2020. Ngoài ra còn có Báo cáo công bố thông tin về tỷ lệ an toàn vốn, Báo cáo kết quả kinh doanh và kế hoạch kinh doanh của Techcombank qua các năm từ 2015 - 2020, Các quy trình, quy định, văn bản nội bộ của Techcombank có liên quan đến nội dung của Luận án. Tuy nhiên với đặc thù văn hóa nên các dữ liệu sơ cấp nói trên khó phản ánh chính xác thực tế công tác quản lý nợ xấu. Do vậy, nguồn dữ liệu thứ cấp có liên quan đến nội dung của Luận án thường có độ tin cậy không cao.

- **Nguồn dữ liệu sơ cấp:**

Dữ liệu sơ cấp của Luận án được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 6 đến tháng 8 năm 2019. Bảng hỏi được thiết kế nhằm thể hiện được các thước đo của các biến số, đánh giá dựa trên thang đo từ 1 - 5. Phiếu khảo sát được phỏng vấn và gửi trực tiếp, qua email tới đối tượng khảo sát là các Lãnh đạo/Cán bộ, nhân viên tín dụng và cán bộ nghiệp vụ tại Techcombank tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, Hải Dương, Hưng Yên và Bắc Ninh. Nguồn dữ liệu này đáng tin cậy vì có tính gợi mở, được thu thập trực tiếp và đánh giá dựa trên các thang đo.

2.3.2 Thiết kế phiếu khảo sát

2.3.2.1 Bảng hỏi sơ bộ

Bảng câu hỏi sơ bộ được xây dựng bao gồm 19 câu hỏi tương ứng với 6 nhân tố ảnh hưởng tới quản lý nợ xấu, nhằm thu thập câu trả lời của đối tượng khảo sát về nhận thức và đánh giá của họ về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới công tác quản lý nợ xấu. Bảng câu hỏi sơ bộ này được phát trực tiếp cho 20 nhân viên tín dụng và cán bộ nghiệp vụ tại Techcombank nhằm đánh giá tính phù hợp, đầy đủ của các câu hỏi khảo sát. Kết quả thu thập được từ các bảng hỏi sơ bộ này dùng để điều chỉnh và bổ sung thang đo cũng như nội dung các câu hỏi trong bảng hỏi chính thức.

2.3.2.2 Thang đo hiệu chỉnh

Dựa trên việc kế thừa và phát triển các kết quả nghiên cứu đã công bố trước đây cùng kết quả phỏng vấn, tác giả đã điều chỉnh và bổ sung một số biến quan sát cho phù hợp, trong đó NCS đề xuất bổ sung thêm 1 biến phụ thuộc về "Hoạt động quản lý nợ xấu" với 3 thang đo nhằm thu thập ý kiến đánh giá tổng quát về hoạt động quản lý nợ xấu dưới sự tác động của 6 nhân tố ảnh hưởng. Kết quả tác giả đã xây

dựng được 19 thang đo đại diện cho 6 nhân tố ảnh hưởng tới công tác quản lý nợ xấu và 3 thang đo đánh giá công tác QLNX tại TechcomBank như sau:

Bảng 2.19: Các biến hồi quy trong mô hình nghiên cứu

Ký hiệu	Diễn giải	Các nghiên cứu thực nghiệm kế thừa, so sánh
A	Quan điểm lãnh đạo về QLNX	Lê Thị Vân Khanh (2017)
B	Chính sách tài chính	Tác giả đề xuất
C	Văn hóa quản lý RRTD	Tác giả đề xuất
D	Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX	Tác giả đề xuất
E	Nguồn nhân lực	Dương Thị Hoàn (2020), Nguyễn Thùy Linh (2020), Lê Thị Vân Khanh (2017)
F	Nền tảng công nghệ	Dương Thị Hoàn (2020), Nguyễn Thùy Linh (2020), Phạm Thị Trúc Quỳnh (2020), Nguyễn Thị Hồng Vinh (2017), Lê Thị Vân Khanh (2017)
G	Hoạt động QLNX	Tác giả đề xuất

Nguồn:[2],[8],[56],[64],[70] và tác giả đề xuất

Nội dung chi tiết thang đo các nhân tố được trình bày tại **phụ lục 02**.

2.3.2.3 Bảng hỏi chính thức

Bảng câu hỏi chính thức được thiết kế gồm hai phần như sau:

Phần I của bảng câu hỏi là các thông tin phân loại đối tượng phỏng vấn, bao gồm 6 câu hỏi mang tính phân loại đối tượng phỏng vấn với các tiêu chí phân loại gồm: Giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, vị trí công tác, kinh nghiệm công tác… Phần câu hỏi này sử dụng để phân tích mô tả các nhóm khách hàng.

Phần II Bao gồm 22 câu hỏi được thiết kế để thu thập câu trả lời của đối tượng khảo sát - Lãnh đạo/Cán bộ Techcombank cho biết nhận thức và đánh giá của họ về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới công tác quản lý nợ xấu. Các câu hỏi được phát triển từ 6 nhân tố ảnh hưởng như đã trình bày ở mục 2.3.2.2 và 1 biến phụ thuộc đánh giá công tác quản lý nợ xấu.

Đối tượng khảo sát có thể đánh dấu vào 1 trong 5 lựa chọn tương ứng với thang đo đánh giá từ 1 - Hoàn toàn không đồng ý; 2 - Không đồng ý; 3 - Bình thường; 4 - Đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý. Một số câu hỏi được thu thập để đánh giá thực trạng

và mong muốn của người được trả lời về việc thực hiện các nhân tố để phân tích và đưa ra giải pháp phù hợp.

Kết quả khảo sát sau khi được tổng hợp/phân tích sẽ cho biết mức độ ảnh hưởng và tầm quan trọng của các nhân tố tới công tác quản lý nợ xấu theo đánh giá của các Lãnh đạo/cán bộ Ngân hàng.

Nội dung cụ thể của bảng hỏi được trình bày ở **phụ lục 02**.

2.3.3 Tiến hành khảo sát

2.3.3.1 Lựa chọn đối tượng khảo sát

- *Kích thước mẫu*

Theo Hair & ctg (1998), để có thể phân tích nhân tố khám phá cần thu thập dữ liệu với kích thước mẫu là ít nhất 5 mẫu trên 1 biến quan sát. [3]. Mô hình nghiên cứu có số biến quan sát là 22. Nếu theo tiêu chuẩn năm mẫu cho một biến quan sát thì kích thước mẫu cần thiết là n = 110 (22 x 5). Ngoài ra, để bù đắp một tỉ lệ thông tin bị loại bỏ (các bảng câu hỏi có nhiều ô thiếu thông tin, hoặc nhiều hơn một ô trả lời, hoặc có cơ sở để xác định không đáng tin cậy, các phiếu thu về không hợp lệ) tác giả quyết định gửi đi 250 bảng câu hỏi phỏng vấn.

- *Đối tượng khảo sát*

Từ kinh nghiệm nghiên cứu các đề tài thuộc lĩnh vực Tài chính, ngân hàng của các công trình khoa học đã triển khai, luận án phát hành 250 phiếu khảo sát, phân bổ cho các lãnh đạo quản lý, nhân viên tín dụng và cán bộ nghiệp vụ thuộc các Chi nhánh, Hội sở Ngân hàng TMCP Việt Nam Kỹ thương Việt Nam tại Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Hải Dương, Hưng Yên và Bắc Ninh.

2.3.3.2 Thời gian và hình thức khảo sát

Thời gian khảo sát: Từ tháng 6/2019 đến tháng 8/2019.

Hình thức khảo sát: Phiếu khảo sát được gửi trực tiếp cho cán bộ ngân hàng và qua đường bưu điện và email, số lượng phiếu khảo sát phát ra là 250 phiếu.

2.3.4 Kết quả khảo sát

2.3.4.1 Tổng hợp phiếu khảo sát

Tổng số phiếu phát ra là 250 phiếu, tổng số phiếu thu về là 223 phiếu, trong đó có 212 phiếu đáp ứng tiêu chuẩn phân tích. Các phiếu thu về hợp lệ được mã hóa và nhập vào phần mềm SPSS để thực hiện các bước phân tích. Kết quả phân tích mô tả mẫu thể hiện ở **phụ lục 03**.

Theo kết quả từ các phiếu khảo sát tổng hợp được, mẫu phản hồi từ đối tượng khảo sát là lãnh đạo, quản lý và cán bộ nghiệp vụ tại Hội sở và Chi nhánh của Ngân hàng ở nhiều bộ phận nghiệp vụ khác nhau. Điều này đáp ứng được yêu cầu về mặt toàn diện, bao quát, đa dạng và đáng tin cậy của thông tin thu thập.

2.3.4.2 Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Hệ số Cronbach Alpha được sử dụng để loại biến rác trước. Các biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại và thang đo phải có độ tin cậy alpha từ 0,60 trở lên.

Kết quả kiểm định thang đo cho các nhân tố được thể hiện trong **phụ lục 04**.

Kết quả phân tích số liệu bằng phần mềm SPSS cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các biến số đều lớn hơn 0,6 nên đạt đủ độ tin cậy để làm thang đo chính thức. Xét về hệ số tương quan biến tổng, giá trị của các thang đo đều đạt yêu cầu (lớn hơn 0,3). Vì vậy, từ kết quả phân tích trên cho thấy tất cả 19 biến quan sát của 6 thành phần và 3 biến quan sát của biến phụ thuộc đều đạt đủ độ tin cậy và phù hợp cho việc phân tích EFA ở bước tiếp theo.

2.3.4.3 Phân tích nhân tố khám phá EFA

a, Phân tích nhân tố khám phá EFA các thang đo thuộc các nhân tố ảnh hưởng tới QLNX

Toàn bộ 19 biến quan sát thuộc 6 nhóm nhân tố ảnh hưởng được đưa vào phân tích EFA, nhằm khám phá cấu trúc của thang đo các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản lý nợ xấu. Trong lần phân tích thứ nhất, với hệ số KMO = 0,686, Sig. = 0,000 và trong bảng Communalities có một hệ số nhỏ hơn 0,5 (là biến C4). Do đó, tác giả tiến hành loại bỏ biến C4. (Phụ lục **4.8)**

Bảng 2.20: Kiểm định KMO lần 1 các biến độc lập

KMO and Bartlett's Test (Lần 1)		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.686
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1825.236
	df	172
	Sig.	.000

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Như vậy, trong lần phân tích nhân tố đầu tiên có 1 biến bị loại, có 18 biến còn lại được sử dụng cho phân tích nhân tố lần 2. Trong lần phân tích nhân tố lần 2, hệ số communatilies của các biến và ma trận hệ số tải nhân tố đều đảm bảo các điều kiện bắt buộc. Giai đoạn phân tích nhân tố đã hình thành với 18 biến khác nhau.

Bảng 2.21: Kiểm định KMO lần 2 các biến độc lập

KMO and Bartlett's Test (Lần 2)		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.678
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1747.004
	df	163
	Sig.	.000

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Bảng kiểm định KMO lần 2 cho thấy, trị số KMO bằng 0,678, tức là giá trị KMO đảm bảo tính thích hợp của việc phân tích nhân tố khám phá và mức độ ý nghĩa của dữ liệu đưa vào thực hiện phân tích nhân tố. Thống kê Chi-Square của kiểm định Bartlett có giá trị 1747,004 với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05.

Bảng 2.22: Kết quả phân tích phương sai trích các biến độc lập

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.768	22.136	22.136	3.768	22.136	22.136	3.155	18.550	18.550
2	2.516	14.814	36.933	2.516	14.814	36.933	2.259	13.289	31.849
3	2.354	13.854	50.788	2.354	13.854	50.788	2.217	13.044	44.893
4	1.835	10.817	61.574	1.835	10.817	61.574	2.047	12.040	56.932
5	1.038	6.085	67.683	1.038	6.085	67.683	1.671	9.832	66.764
6	1.007	5.772	73.436	1.007	5.772	73.436	1.138	6.694	73.436
7	.785	4.609	78.067						
8	.727	4.290	82.357						
9	.589	3.481	85.838						
10	.576	3.378	89.216						
11	.387	2.304	91.520						
12	.365	2.185	93.705						
13	.361	2.130	95.835						
14	.314	1.886	97.721						
15	.276	1.615	99.336						
16	.068	.409	99.744						
17	.053	.132	99.876						
18	.042	.124	100.000						

Đồng thời, phân tích phương sai trích, cho thấy phương sai trích đạt giá trị 73,436%, giá trị này khá cao, như vậy 6 nhân tố này giải thích 73,436% biến thiên của dữ liệu, các thang đo được rút ra và chấp nhận. Giá trị hệ số Eigenvalues của các nhân tố đều cao (>1), nhân tố thứ 6 có Eigenvalues thấp nhất là 1.007> 1.

Bảng 2.23: Ma trận hệ số tương quan

Rotated Component Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
A1	.745					
A2	.718					
A3	.686					
B1		.802				
B2		.689				
B3		.673				
C1			.793			
C2			.746			
C3			.658			
D1				.822		

D2				.768		
D3				.703		
E1					.817	
E2					.789	
E3					.683	
F1						.773
F2						.721
F3						.608

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0.5, và không có trường hợp biến nào cùng lúc tải lên cả hai nhân tố với hệ số tải gần nhau. Nên các nhân tố đảm bảo được giá trị hội tụ và phân biệt khi phân tích EFA. Ngoài ra không có sự xáo trộn các nhân tố, nghĩa là câu hỏi của nhân tố này không bị nằm lẫn lộn với câu hỏi của nhân tố kia. Nên sau khi phân tích nhân tố thì các nhân tố độc lập này được giữ nguyên, không bị tăng thêm hoặc giảm đi nhân tố.

Đến đây có thể kết luận, sau 2 lần phân tích nhân tố khám phá, các biến quan sát thuộc các nhân tố đủ điều kiện tiến hành phân tích hồi quy đa biến.

b, Phân tích nhân tố khám phá EFA thang đo hoạt động QLNX

Thang đo hoạt động QLNX được xây dựng nhằm khảo sát kết quả của hoạt động QLNX mang lại. Thang đo này gồm 3 biến. Sau khi tiến hành chạy KMO ta được kết quả như sau:

Bảng 2.24: Kiểm định KMO biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.608
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	158.478
	df	3
	Sig.	.000

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Trên cơ sở bảng kiểm định KMO cho thấy, trị số KMO là 0,608>0,5, điều đó khẳng định giá trị KMO đảm bảo tính thích hợp của việc phân tích nhân tố khám phá và mức độ ý nghĩa của dữ liệu đưa vào thực hiện phân tích nhân tố. Thống kê Chi-Square của kiểm định Bartlett có giá trị 158.478 với mức ý nghĩa Sig. = 0,000<0,05.

Bảng 2.25: Bảng hệ số Communalities

	Initial	Extraction
G1	1.000	.756
G2	1.000	.628
G3	1.000	.764
Extraction Method; Principal Component Analysis		

Việc phân tích phương sai trích, cho thấy phương sai trích đạt giá trị 65,183%, giá trị này khá cao, như vậy 65,183% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 1 nhân tố, các thang đo được rút ra và chấp nhận. Điểm dừng khi trích các nhân tố tại nhân tố thứ 1 với eigenvalue = 1,947.

Bảng 2.26: Kết quả phân tích phương sai trích biến phụ thuộc

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.947	65.183	65.183	1.947	65.183	65.183
2	.728	24.411	89.578			
3	.314	100.000	100.000			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Nhìn chung, sự phù hợp trong phân tích nhân tố EFA nhân tố hoạt động QLNX được đảm bảo để thực hiện phân tích hồi quy, nhân tố hoạt động QLNX đóng vai trò là biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu.

Với kết quả kiểm định trên, so với mô hình nghiên cứu đề xuất được đưa ra ban đầu, mô hình điều chỉnh là 6 yếu tố với 18 biến quan sát thuộc thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động QLNX đóng vai trò là các biến độc lập trong phân tích hồi quy ở bước tiếp theo và biến "Hoạt động QLNX" đóng vai trò là biến phụ thuộc *(biến này gồm 3 quan sát khi được đưa vào phân tích hồi quy).*

2.3.4.4 Thống kê mô tả các biến hồi quy

Để thực hiện phân tích hồi quy nhằm khẳng định tín đúng đắn và phù hợp của các giả thuyết và mô hình nghiên cứu, trước tiên cần tổng hợp giá trị trung bình tương ứng các nhân tố độc lập của mô hình. Luận án sử dụng thang đo Likert 5 mức độ trong bảng khảo sát để tổng hợp giá trị trung bình của từng nhân tố độc lập trong mô hình.

Đối với thang đo Likert 5 mức độ trong bảng khảo sát, Giá trị khoảng cách = (Maximum - Minimum) / n = (5-1)/5 = 0,8. Khi đó, ý nghĩa mức đánh giá các tiêu chí như sau:

Từ 1,00 - 1,80: Hoàn toàn không đồng ý

Từ 1,81 - 2,60: Không đồng ý

Từ 2,61 - 3,40: Bình thường

Từ 3,41 - 4,20: Đồng ý

Từ 4,21 - 5,00: Hoàn toàn đồng ý

Bảng 2.27: Kết quả phân tích thống kê mô tả các thành phần của mô hình

STT	Biến quan sát	Giá trị trung bình
Quan điểm lãnh đạo về quản lý nợ xấu		***4,67***
1	A1	4,58
2	A2	4,64
3	A3	4,79
Chính sách tài chính		**3,65**
4	B1	3,34
5	B2	3,68
6	B3	3,94
Văn hóa quản lý rủi ro tín dụng		***4,45***
7	C1	4,38
8	C2	4,27
9	C3	4,64
10	C4	4,51
Cách thức biện pháp tổ chức thực hiện QLNX		***4,34***
11	D1	4,26
12	D2	4,47
13	D3	4,29
Nguồn nhân lực		***4,28***
14	E1	4,18
15	E2	4,35
16	E3	4,31
Nền tảng công nghệ		***4,12***
17	F1	4,16
18	F2	4,27
19	F3	3,93
Hoạt động quản lý nợ xấu		***4,57***
20	G1	4,69
21	G2	4,47
22	G3	4,55

Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS

Nhận xét: giá trị trung bình của hầu hết các biến đều xoay quanh giá trị 4,3 điều này cho thấy mức độ tương xứng của các biến với nhau. Biến độc lập có giá trị trung bình nhỏ nhất là B (3,65) chênh lệch so với biến phụ thuộc là -0,92 và biến độc lập có giá trị trung bình cao nhất là A (4,67), chênh lệch so với biến phụ thuộc là +0,1.

2.3.4.5 Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy mô hình có R^2 = 0,688 và R^2 hiệu chỉnh = 0,672. Ta thấy độ thích hợp của mô hình là 68,8%, hay nói một cách khác 68,8% sự biến thiên của yếu tố hoạt động QLNX (G) được giải thích bởi 6 yếu

tố: A(Quan điểm lãnh đạo về quản lý nợ xấu), B(Chính sách tài chính), C(Văn hóa quản lý RRTD), D(Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX), E(Nguồn nhân lực), F(Nền tảng công nghệ).

Bảng 2.28: Độ phù hợp của mô hình

Model Summaryb

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the	Durbin- Watson
1	.830[a]	.688	.672	.20411	1.881

a. Predictors: (Constant), A, B, C, D, E, F

b. Dependent Variable: Hoạt động QLNX

Nguồn: Kết quả Phân tích SPSS

Hệ số Durbin- Watson bằng 1,881; gần bằng 2, chứng tỏ phần dư không có tương quan chuỗi bậc nhất. Như vậy có nghĩa là có sự tác động cùng chiều của các nhân tố đến hoạt động QLNX trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 2.29: Phân tích phương sai

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.263	6	4.711	163.423	.000[a]
	Residual	5.656	205	.029		
	Total	33.919	211			

a. Predictors: (Constant), A, B, C, D, E, F

b. Dependent Variable: Hoạt động QLNX

Nguồn: Kết quả Phân tích SPSS

Bảng phân tích phương sai cho thấy sig = 0,000, mô hình hồi quy xây dựng phù hợp với dữ liệu thu được và các biến đưa vào đều có ý nghĩa thống kê, mức ý nghĩa 5%.

2.3.4.6 Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình

Sử dụng kiểm định F trong phân tích phương sai với giá trị F = 163,423 để kiểm định giả thuyết về sự phù hợp của mô hình hồi quy nhằm xem xét biến Hoạt động QLNX có quan hệ tuyến tính với các biến độc lập và với mức ý nghĩa sig = 0,000 < 0,05, điều đó cho thấy sự phù hợp của mô hình. Mô hình hồi quy đa biến thỏa mãn các điều kiện đánh giá và kiểm định sự phù hợp cho việc đưa ra các kết quả nghiên cứu.

a, Kiểm tra đa cộng tuyến và hiện tượng tự tương quan

- *Kiểm tra đa cộng tuyến*

Có nhiều cách để phát hiện đa cộng tuyến: Hệ số R2 lớn nhưng t nhỏ, tương quan cặp các biến giải thích cao, hồi quy phụ, sử dụng hệ số phóng đại phương sai -

VIF. Ở đây, NCS lựa chọn sử dụng hệ số VIF, nếu VIF > 10 thì có thể xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 2.30: Kiểm tra đa cộng tuyến

Mô hình	Thống kê đa cộng tuyến	
	Độ chấp nhận của biến	Hệ số VIF
A. Quan điểm lãnh đạo về quản lý nợ xấu	.967	1.034
B. Chính sách tài chính	.830	1.205
C. Văn hóa quản lý RRTD	.872	1.147
D. Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX	.986	1.014
E. Nguồn nhân lực	.737	1.357
F. Nền tảng công nghệ	.989	1.011

Nguồn: Kết quả Phân tích SPSS

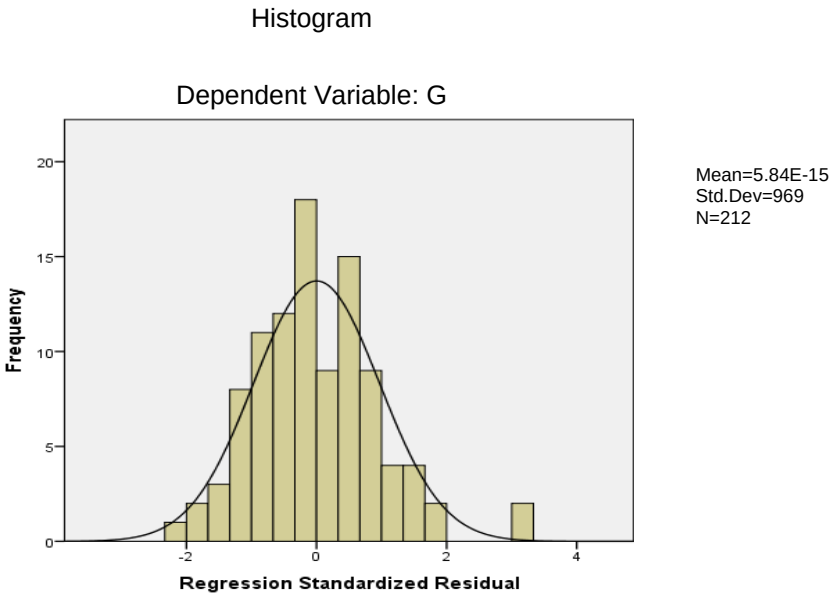
Kết quả cho thấy, hệ số VIF của các biến đều nằm trong mức cho phép (hệ số VIF của các biến độc lập lần lượt là 1,034; 1,205; 1,147; 1,014; 1,357 và 1,011 cho thấy mô hình không bị đa cộng tuyến), nghĩa là hiện tượng đa cộng tuyến không xảy ra

- *Kiểm tra tự tương quan*

Kiểm định Durbin - Watson được thực hiện nhằm kiểm định về giả định về tính độc lập của sai số (không có tự tương quan). Nếu các phần dư không có tương quan chuỗi bậc nhất với nhau giá trị d sẽ gần bằng 2. Giá trị d = 1,881 nằm trong vùng chấp nhận, nghĩa là không có tự tương quan chuỗi bậc nhất hay nói cách khác là không có tương quan giữa các phần dư.

b, Kiểm tra phương sai không đồng nhất

Hình 2.1: Đồ thị phần dư chuẩn hóa của mô hình hồi các nhân tố



Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Nhìn vào đồ thị trên ta thấy phần dư chuẩn hóa phân bố theo hình dạng của phân phối chuẩn. Có một đường cong hình chuông trên hình là đường phân phối chuẩn, ta thấy biểu đồ tần số histogram tương ứng với đường cong hình chuông đó. Thêm nữa, giá trị trung bình mean là 5.855E-15 xấp xỉ =0, và độ lệch chuẩn bằng 0.969 xấp xỉ =1 càng khẳng định thêm phần dư chuẩn hóa tuân theo phân phối chuẩn. Từ đó có thể khẳng định phương sai là đồng nhất trong kết quả phân tích.

2.3.4.7 Kết quả chạy mô hình nghiên cứu

Bảng 2.31: Kết quả phân tích hồi quy Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std.Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.308	.266		1.920	.001		
	A	.068	.069	.069	.491	.008	.967	1.034
	B	.212	.043	.247	15.181	.006	.830	1.205
	C	.035	.015	.014	.438	.001	.872	1.147
	D	.453	.038	.429	27.972	.000	.986	1.014
	E	.128	0.21	.108	6.359	.003	.737	1.357
	F	.106	.049	.139	5.819	.001	.989	1.011

a. Dependent Variable: Hoạt động QLNX

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kết quả phân tích các hệ số hồi quy tuyến tính cho thấy giá trị Sig. tổng thể và các biến độc lập: A, B, C, D, E, F đều nhỏ hơn 0,05. Điều này chứng tỏ các yếu tố này đều có ý nghĩa trong mô hình và đều có tác động đến hoạt động QLNX.

Hệ số Hồi quy chuẩn hóa Beta của các biến độc lập đều mang dấu dương tức là biến phụ thuộc sẽ biến thiên cũng chiều với từng biến độc lập. Đến đây có thể kết luận phương trình hồi quy của mô hình thể hiện mức độ ảnh hưởng của 6 nhân tố: A(Quan điểm lãnh đạo về quản lý nợ xấu), B(Chính sách tài chính), C(Văn hóa quản lý RRTD), D(Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX), E(Nguồn nhân lực), F(Nền tảng công nghệ) tới hoạt động QLNX như sau:

G = 0,308 + 0,069A + 0,247B + 0,014C + 0,429D + 0,108E + 0,139F

Phương trình trên cho thấy hoạt động QLNX có quan hệ tuyến tính với các nhân tố: Quan điểm lãnh đạo về quản lý nợ xấu; Chính sách tài chính; Văn hóa quản lý RRTD; Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX; Nguồn nhân lực; Nền tảng công nghệ. Trong đó nhân tố Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX (D) có mức độ ảnh hưởng cao nhất tới hoạt động QLNX với hệ số hồi quy Beta bằng 0,429 và nhân tố ít tác động tới hoạt động QLNX nhất là Văn hóa quản lý RRTD với hệ số hồi quy Beta bằng 0,014.

Đến đây có thể kết luận rằng, để tăng cường hoạt động QLNX chú trọng đến các nhân tố ảnh hưởng theo thứ tự ưu tiên như sau: Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX; Chính sách tài chính; Nền tảng công nghệ; Nguồn nhân lực; Quan điểm lãnh đạo về quản lý nợ xấu; Văn hóa quản lý RRTD.

Mặt khác, phương trình của mô hình thể hiện mức độ ảnh hưởng của 6 nhân tố tới hoạt động QLNX thể hiện qua các hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa được biểu diễn như sau:

G = 0,308 + 0,068A + 0,212B + 0,035C + 0,453D + 0,128E + 0,106F

Với phương trình trên, có thể kết luận, khi nhân tố Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX (D) tăng lên 1 đơn vị thì Hoạt động quản lý nợ xấu sẽ tăng lên 45,3% tương ứng. Khi nhân tố Quan điểm lãnh đạo về QLNX (A) tăng lên 1 đơn vị thì Hoạt động quản lý nợ xấu được đánh giá tăng lên 6,8%. Tương tự với các biến còn lại.

Cũng từ kết quả thống kê mô tả các biến hồi quy độc lập (A-F) theo bảng 2.27 nêu trên, có thể thấy, biến B (Chính sách tài chính) có điểm trung bình thấp nhất với các thành phần B1 có điểm số 3,34; B2 có điểm số 3,68 và B3 có điểm số 3,94. Điều này hàm ý Chính sách tài chính đầu tư cho hoạt động QLNX của Techcombank chưa thực sự được chú trọng. Hoạt động đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực và công nghệ thông tin cũng như hoàn thiện hệ thống văn bản, quy định, quy trình nội bộ về QLNX trên thực tế đòi hỏi Ngân hàng cần đầu tư nhiều hơn nữa kinh phí.

Biến A (Quan điểm lãnh đạo về QLNX) đạt điểm trung bình cao nhất (4,67) qua đó cho thấy quan điểm thận trọng của Ngân hàng về QLNX cũng như việc xây dựng, rà soát các chiền lược, chính sách về QLNX một cách kịp thời, thường xuyên được nhân viên và cán bộ Ngân hàng đánh giá khá cao.

Các biến E (Nguồn nhân lực) và F (Nền tảng công nghệ) có điểm số chưa thực sự cao, lần lượt là 4,28 và 4,12. Trong đó nền tảng công nghệ được đánh giá chưa cao cho việc ứng dụng các mô hình, công cụ hiện đại trong quản lý nợ xấu cũng như thu thập dữ liệu khách hàng một cách đầy đủ, chính xác. Kiến thức và trình độ chuyên môn cũng là điểm yếu của đội ngũ nhân sự trong hoạt động QLNX với số điểm trung bình của thành phần E1 chỉ đạt 4,18.

2.3.4.8 Kiểm định giả thuyết hồi quy

a, Kiểm định giả thuyết hồi quy với Phân tích phương sai

Kiểm định giả thuyết với biến A:

Nhân tố quan điểm lãnh đạo về QLNX có tương quan thuận với hoạt động QLNX, điều này đã được chứng minh qua kết quả hồi quy. Kết quả này cũng phù hợp

với giả thuyết H1 đã đưa ra với biến A: *Quan điểm lãnh đạo về QLNX được đánh giá càng cao thì hoạt động quản lý nợ xấu càng tốt và ngược lại.*

Bảng 2.32: Kết quả kiểm định ANOVA Biến A.

ANOVA

Gtb					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.485	4	2.606	21.704	.008
Within Groups	23.434	207	.140		
Total	33.919	211			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Cùng với đó kết quả kiểm định ANOVA cho biến A ở trên cho giá trị Sig bằng 0.008<0,05 khẳng định nhân tố Quan điểm lãnh đạo về QLNX có tác động tới hoạt động QLNX.

Kiểm định giả thuyết với biến B:

Nhân tố Chính sách tài chính đầu tư cho quản lý nợ xấu có tương quan thuận với hoạt động QLNX, điều này đã được chứng minh qua kết quả hồi quy. Kết quả này cũng phù hợp với giả thuyết H2 đã đưa ra với biến B: *Chính sách tài chính đầu tư cho quản lý nợ xấu của ngân hàng càng được chú trọng càng có tác động tích cực tới hoạt động QLNX.*

Cùng với đó kết quả kiểm định ANOVA cho biến B cho giá trị Sig bằng 0.006<0,05 khẳng định nhân tố Chính sách tài chính có ảnh hưởng tới hoạt động quản lý nợ xấu.

Bảng 2.33: Kết quả kiểm định ANOVA Biến B.

ANOVA

Gtb					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.472	6	4.835	191.769	.006
Within Groups	23.447	205	.025		
Total	33.919	211			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kiểm định giả thuyết với biến C:

Nhân tố Văn hóa quản lý rủi ro tín dụng tương quan thuận với hoạt động QLNX, điều này đã được chứng minh qua kết quả hồi quy. Kết quả này cũng phù hợp với giả thuyết H3 đã đưa ra với biến C: *Văn hóa quản lý RRTD tốt góp phần tác động tích cực tới hoạt động QLNX***.**

Cùng với đó kết quả kiểm định ANOVA cho biến C ở trên cho giá trị Sig bằng 0.001<0,05 khẳng định nhân tố Văn hóa quản lý rủi ro tín dụng có ảnh hưởng tới hoạt động quản lý nợ xấu.

Bảng 2.34: Kết quả kiểm định ANOVA Biến C.

ANOVA

Gtb					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.472	7	.179	1.769	.001
Within Groups	32.447	204	.170		
Total	33.919	211			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kiểm định giả thuyết với biến D:

Nhân tố Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX tương quan thuận với hoạt động QLNX, điều này đã được chứng minh qua kết quả hồi quy. Kết quả này cũng phù hợp với giả thuyết H4 đã đưa ra với biến D: *Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX càng khoa học, chặt chẽ và hiệu quả thì kết quả quản lý nợ xấu đạt được càng tốt và ngược lại*

Bảng 2.35: Kết quả kiểm định ANOVA Biến D.

ANOVA

Gtb					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.563	8	.315	1.962	.000
Within Groups	31.356	203	.168		
Total	33.919	211			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Cùng với đó kết quả kiểm định ANOVA cho biến D ở trên cho giá trị Sig bằng 0.000<0,05 khẳng định nhân tố tố Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện QLNX có ảnh hưởng tới hoạt động quản lý nợ xấu.

Kiểm định giả thuyết với biến E:

Nhân tố Nguồn nhân lực tương quan thuận với hoạt động QLNX, điều này đã được chứng minh qua kết quả hồi quy. Kết quả này cũng phù hợp với giả thuyết H5 đã đưa ra với biến E: *Nguồn nhân lực có chất lượng cao, số lượng đủ đáp ứng góp phần tăng cường QLNX.*

Bảng 2.36: Kết quả kiểm định ANOVA Biến E.

ANOVA

Gtb					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.363	12	.188	1.962	.003
Within Groups	32.556	199	.175		
Total	33.919	211			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Cùng với đó kết quả kiểm định ANOVA cho biến E ở trên cho giá trị Sig bằng 0.003<0,05 khẳng định nhân tố Nguồn nhân lực có ảnh hưởng tới hoạt động quản lý nợ xấu.

Kiểm định giả thuyết với biến F:

Nhân tố Nền tảng công nghệ tương quan thuận với hoạt động QLNX, điều này đã được chứng minh qua kết quả hồi quy. Kết quả này cũng phù hợp với giả thuyết H6 đã đưa ra với biến F: *Công nghệ càng tiên tiến, hiện đại sẽ hỗ trợ công tác QLNX đạt được kết quả cao với chi phí thấp, và ngược lại.*

Bảng 2.37: Kết quả kiểm định ANOVA Biến F.

ANOVA

Gtb					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.463	9	.192	1.824	.001
Within Groups	30.456	202	.168		
Total	33.919	211			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Cùng với đó kết quả kiểm định ANOVA cho biến F ở trên cho giá trị Sig bằng 0.001<0,05 khẳng định nhân tố Nền tảng công nghệ có ảnh hưởng tới hoạt động quản lý nợ xấu.

b, Kiểm định giả thuyết hồi quy với Kiểm định trung bình tổng thể

Sử dụng kiểm định Paired Samples Test, với mức ý nghĩa 5% có thể kết luận rằng có sự ảnh hưởng của các nhân tố A, B, C, D, E, F nêu trên tới hoạt động QLNX vì giá trị Sig. của các kiểm định giả thuyết với từng biến A, B, C, D, E, F đều nhỏ hơn 0,05.

Kết quả kiểm định Paired Samples Test với các biến chi tiết tại phụ lục **4.13.**

Như vậy kết quả mô hình về mức độ ảnh hưởng và thứ tự mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến hoạt động QLNX như đã kết luận ở phần 2.3.4.7 là hoàn toàn phù hợp và đáng tin cậy.

2.4 Đánh giá thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

2.4.1 Những thành quả cơ bản

2.4.1.1 Về thực hiện mục tiêu quản lý nợ xấu

Thứ nhất, tỷ lệ nợ xấu của TechcomBank có xu hướng giảm trong những năm gần đây, tốc độ gia tăng nợ xấu thấp hơn tốc độ tăng trưởng tín dụng.

Trong giai đoạn 2015 - 2020, Techcombank luôn nằm trong nhóm những Ngân hàng TMCP có tốc độ tăng trưởng tín dụng cao nhất toàn hệ thống. Song song với các biện pháp nhằm thúc đẩy tăng trưởng tín dụng thì nợ xấu của Ngân hàng cũng

được kiểm soát tương đối tốt. Tốc độ gia tăng nợ xấu luôn thấp hơn đáng kể so với tốc độ tăng trưởng tín dụng.

Ngoài ra, chất lượng nợ của Ngân hàng cũng không ngừng được cải thiện. Tỷ lệ các khoản vay thuộc nhóm nợ dưới tiêu chuẩn và nợ nghi ngờ có xu hướng giảm dần trong giai đoạn 2015 - 2020, riêng nhóm nợ có khả năng mất vốn được duy trì ổn định trong tổng dư nợ cho vay.

Thứ hai, công tác quản lý nợ xấu đã đảm bảo mục tiêu an toàn trong hoạt động tín dụng của Ngân hàng.

Các chỉ số về an toàn vốn, hệ số bù đắp tổn thất nợ xấu, tỷ lệ dư nợ tín dụng trên vốn huy động, tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung và dài hạn của Techcombank được cải thiện qua từng năm, luôn ở mức an toàn, đảm bảo thực hiện đúng quy định của pháp luật và phù hợp với thông lệ quốc tế. Không những vậy, Techcombank luôn nằm trong nhóm các ngân hàng TMCP có chỉ số an toàn hoạt động tốt nhất toàn ngành. Điều này cho thấy công tác quản lý nợ xấu của Ngân hàng đã thực hiện khá tốt mục tiêu an toàn trong hoạt động tín dụng.

Thứ ba, công tác quản lý nợ xấu đã góp phần nâng cao năng lực tài chính của Ngân hàng.

Chú trọng tới công tác quản lý nợ xấu đã giúp Techcombank làm lành mạnh hóa Các chỉ số phản ánh khả năng sinh lời của Ngân hàng như ROA, ROE, biên thu nhập lãi thuần (NIM) liên tục được cải thiện (bảng 2.8). Đây chính là tiền đề giúp Ngân hàng thực hiện chiến lược tăng vốn thành công, thu hút được sự chú ý của các nhà đầu tư và nâng cao uy tín của mình trên thị trường.

Việc tăng vốn chủ sở hữu của Techcombank được thực hiện thành công nhờ chính sách không chia cổ tức mà giữ lại lợi nhuận để đầu tư, củng cố vốn chủ sở hữu, đảm bảo các yêu cầu về vốn của Ngân hàng Nhà nước như Basel II và tăng cạnh tranh trên thị trường. Hoạt động kinh doanh hiệu quả của Techcombank là cơ sở cho thành công của những thương vụ bán cổ phiếu quỹ cho các nhà đầu tư nước ngoài hay phát hành cổ phiếu phổ thông cho công chúng.

Báo cáo tài chính năm 2017 cũng cho thấy, Techcombank có hiệu quả hoạt động cao nhất trong ngành với tỉ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu trung bình (ROAE) và lợi nhuận trên tài sản trung bình (ROAA) lần lượt là 23,84% và 2,09%.

Năm 2018, Techcombank trở thành ngân hàng tư nhân đầu tiên tại Việt Nam đạt mức lợi nhuận trước thuế đến 10.600 tỷ đồng, tăng 32,7% so với cùng kỳ năm trước. Bên cạnh đó, Techcombank cũng đã huy động vốn thành công, nâng mức chỉ số an toàn vốn lên 14,3%, cao hơn đáng kể mức quy định của Ngân hàng nhà nước và mức yêu cầu tối thiểu theo Basel II.

Với những kết quả khả quan về năng lực tài chính và tình hình hoạt động kinh doanh nói trên, sau nửa đầu năm 2019 Techcombank đã được NHNN cho phép tăng hạn mức tín dụng từ 13% lên 17%.

2.4.1.2 Về thực hiện nội dung quản lý nợ xấu

Thứ nhất, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam đã bước đầu xây dựng được bộ máy quản lý nợ xấu theo khuyến cáo của Basel II.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý nợ xấu nằm trong bộ máy quản lý rủi ro tín dụng của Techcombank nhìn chung tương đối hoàn thiện, chặt chẽ với sự tham gia của tất cả các cấp lãnh đạo từ Hội đồng Quản trị, các Ủy ban, các Hội đồng đến các lãnh đạo trực tiếp, cũng như tất cả các đơn vị từ Phòng Quản lý rủi ro tín dụng, Kiểm toán nội bộ đến các đơn vị kinh doanh và lãnh đạo trực tiếp.

Việc tổ chức mô hình quản lý rủi ro với 3 tuyến bảo vệ đáp ứng yêu cầu của Hiệp ước Basel II và đảm bảo công tác quản lý rủi ro được thực hiện chặt chẽ, khoa học, minh bạch từ bên trong chính ngân hàng. Với mô hình quản lý rủi ro 3 tuyến bảo vệ này, Kiểm toán nội bộ được đề cao vai trò là bên tham gia độc lập, là tuyến phòng vệ cuối cùng nhằm sàng lọc và ngăn ngừa rủi ro phát sinh. Chính vì vậy việc kiện toàn hoạt động KTKSNB và KTNB sẽ có tác động to lớn tới tổng thể quá trình hoạt động và phát triển của Techcombank.

Trong giai đoạn 2015 - 2020, Techcombank đã không ngừng kiện toàn bộ máy quản lý rủi ro của mình, trong đó đặc biệt chú trọng đến tổ chức bộ máy quản lý rủi ro tín dụng theo mô hình tập trung được xây dựng bám sát, phù hợp với thông lệ quốc tế và phù hợp với sự phát triển của hệ thống ngân hàng Việt Nam và thực trạng Techcombank. Có thể nói việc áp dụng chuẩn Basel II vào hoạt động quản lý rủi ro tín dụng, quản lý nợ xấu ở Techcombank đã bước đầu thành công. Với 3 vòng bảo vệ trong mô hình tổ chức quản lý rủi ro, Techcombank đã phân định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền của từng vòng bảo vệ, từng phòng ban, bộ phận, qua đó nâng cao tính hiệu quả, hiệu lực của công tác quản lý rủi ro tín dụng và quản lý nợ xấu của toàn hàng, đảm bảo kiểm soát chặt chẽ các lĩnh vực rủi ro trọng yếu.

Trong khoảng thời gian từ cuối năm 2018 đến nửa đầu năm 2019, Techcombank đã thành lập và đưa vào vận hành hoạt động Hội đồng Rủi ro và Hội đồng Quản lý Vốn tuân thủ Thông tư 13/2018/TT-NHNN quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

Năm 2019, Techcombank chính thức được NHNN phê chuẩn áp dụng trước thời hạn Thông tư 41/2016/TT-NHNN quy định tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài theo phương pháp tiêu chuẩn của Basel II.

Sự kiện này được đánh giá là cột mốc quan trọng đánh dấu sự thành công của Techcombank trong việc không ngừng nâng cao năng lực quản lý rủi ro và chuẩn mực an toàn trong hoạt động ngân hàng theo thông lệ quốc tế. Qua đó, ngày càng hoàn thiện hệ thống quản trị điều hành theo hướng chuyên nghiệp, minh bạch, hiệu quả dựa trên những cơ sở dữ liệu đầy đủ, rõ ràng và chi tiết.

Trong năm 2019-2020, Techcombank hoàn thành các dự án bao gồm Quy trình đánh giá nội bộ về mức đủ vốn (ICAAP), Kiểm tra sức chịu đựng, Lập kế hoạch vốn nhằm tiếp tục hoàn thiện và tiệm cận các chuẩn mực Basel II. Bên cạnh đó Ngân hàng sẽ tiếp tục hoàn thiện các mô hình đo lường rủi ro theo các phương pháp nâng cao (IRB). Việc đáp ứng các chuẩn mực quốc tế sẽ giúp Ngân hàng hoạt động an toàn hơn, tối ưu hóa vốn dự phòng để chống chịu các loại rủi ro trọng yếu, đem lại sự tin tưởng và yên tâm với khách hàng và các nhà đầu tư.

Thứ hai, văn hóa quản lý rủi ro của Techcombank luôn được chú trọng và đề cao.

Văn hóa quản lý nợ xấu nói riêng và quản lý rủi ro nói chung luôn là một trong những thế mạnh tiêu biểu của Techcombank trong toàn hệ thống ngành Ngân hàng Việt Nam nói chung. Điều này thể hiện đầu tiên từ quan điểm lãnh đạo trong quản lý nợ xấu của Ngân hàng luôn nhất quán, khẳng định sự kiên định và quyết liệt trong công tác quản lý nợ xấu của Ngân hàng.

Các mục tiêu về quản lý nợ xấu của Techcombank được văn bản hóa bằng Tuyên bố Khẩu vị rủi ro, thể hiện quan điểm của Ngân hàng về các mức độ chấp nhận rủi ro trong mỗi hoạt động nghiệp vụ tín dụng. Đây cũng chính là ý chí, là quan điểm lãnh đạo của Ban lãnh đạo cấp cao trong việc quản lý nợ xấu.

Techcombank đã xây dựng một Tuyên bố khẩu vị rủi ro đảm bảo quản lý vốn thận trọng và hiệu quả, quản lý thanh khoản an toàn, và hoạt động chấp nhận rủi ro phải tương xứng với lợi nhuận mang lại. Tuyên bố khẩu vị rủi ro bao hàm cả các khía cạnh rủi ro tích cực và tiêu cực, hỗ trợ việc chấp nhận rủi ro một cách chọn lọc và hợp lý, đồng thời xác định các ngưỡng biên độ chịu rủi ro của ngân hàng để làm phương tiện theo dõi và quản lý rủi ro.

Bên cạnh đó, Khẩu vị rủi ro tín dụng của Ngân hàng được đánh giá và điều chỉnh hàng năm để phù hợp với tình hình hoạt động thực tế của ngân hàng. Điều này cho thấy tính khoa học, linh hoạt và nhạy bén trong quan điểm lãnh đạo của Ban lãnh đạo cấp cao Techcombank cũng như sự tham mưu hiệu quả của các Ủy ban, Hội đồng cố vấn.

Văn hóa doanh nghiệp của Techcombank trong quản lý nợ xấu còn được khẳng định mạnh mẽ qua việc xây dựng các Chiến lược và các Dự án chuyển đổi mang tính tiên phong, sáng tạo. Giai đoạn 2015 - 2020, Techcombank thực hiện Dự án chuyển

đổi chiến lược lấy khách hàng làm trọng tâm thay vì chỉ tập trung chú trọng đến hoạt động sản phẩm dịch vụ. Văn hóa quản trị rủi ro của Techcombank được xây dựng trên quan điểm "bảo vệ cho khách hàng, và khi khách hàng an toàn thì Ngân hàng cũng sẽ an toàn". Chính vì vậy, Techcombank luôn là một trong các ngân hàng tiên phong trong việc triển khai và áp dụng các chuẩn mực quản trị rủi ro tiên tiến trên thế giới để nâng cao năng lực quản trị rủi ro của Ngân hàng. Với quan điểm chủ động và chặt chẽ, trong các năm vừa qua Techcombank luôn kiểm soát được nợ xấu ở mức thấp, đồng thời là một trong hai ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam đã mua lại, trích lập dự phòng và xóa hoàn toàn lượng nợ xấu đã bán cho VAMC. Đặc biệt, năm 2018 Techcombank là ngân hàng đầu tiên và duy nhất của Việt Nam triển khai thành công chuẩn mực kế toán quốc tế (IFRS) mới nhất là IFRS 9, nhờ đó sánh ngang với các ngân hàng hàng đầu trong khu vực và quốc tế.

Văn hóa tuân thủ và ý thức rủi ro của Techcombank cũng không ngừng được nhấn mạnh, thể hiện ở việc nghiêm túc tuân thủ các quy định pháp luật, các chuẩn mực tiêu chuẩn quốc tế và chủ động thực hiện áp dụng toàn hệ thống, Techcombank hướng tới xây dựng một hệ thống minh bạch, tin cậy đối với các khách hàng và đối tác.

Nhìn chung các cán bộ nhân viên Techcombank nghiêm túc và đề cao tính tự giác tuân thủ, không dung túng, bao che các vi phạm. Bên cạnh đó, còn chủ động cam kết thực hiện các chuẩn mực hành vi và đạo đức nghề nghiệp. Techcombank xác định đạo đức nghề nghiệp là giá trị cốt lõi phải được tuân thủ từ cấp cao nhất đến các nhân sự thực hiện những công việc chi tiết nhất. Đạo đức nghề nghiệp của từng nhân viên là nền tảng của quản trị rủi ro.

Thứ ba, công tác tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu tại Ngân hàng đang từng bước được hoàn thiện.

- *Về công tác nhận diện nợ xấu*

Trong những năm gần đây, Techcombank đã hình thành thói quen dự báo các khoản nợ có khả năng chuyển nợ xấu để chủ động hơn trong công tác phòng ngừa, phê duyệt tín dụng và xử lý tín dụng đối với các đối tượng khách hàng thuộc danh sách này. Công tác đánh giá lại chất lượng các khoản vay của khách hàng, phân tích nguyên nhân gây ra nợ xấu được thực hiện định kỳ, toàn diện và thận trọng.

Bên cạnh đó, Techcombank còn chuẩn hóa quy trình quản lý rủi ro tín dụng dựa theo quy định, hướng dẫn của NHNN từ khâu thẩm định, giải ngân, kiểm tra trước, trong và sau giải ngân nhằm kịp thời phát hiện các khoản nợ xấu mới phát sinh hoặc chuyển nhóm nợ.

Đặc biệt, Techcombank đã chú trọng xây dựng hệ thống chỉ tiêu định lượng bên cạnh các chỉ tiêu định tính nhằm phục vụ cho công tác phân loại, phát hiện, nhận

diện sớm các khoản nợ xấu. Việc phân loại nợ xấu chi tiết và theo dõi chặt chẽ giúp Ngân hàng kiểm soát nợ xấu và có những biện pháp xử lý kịp thời.

- *Về công tác đo lường, đánh giá nợ xấu*

Techcombank đo lường, đánh giá rủi ro về khả năng trả nợ của khách hàng dựa trên hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ đầy đủ và chi tiết bao gồm các bộ chỉ tiêu tài chính và phi tài chính trên cơ sở định tính và định lượng về mặt tài chính, tình hình kinh doanh, thông tin nhân thân, quản trị, uy tín của khách hàng. Theo đó, mỗi hạng rủi ro phải phản ánh một mức độ rủi ro cụ thể của khách hàng hoặc khoản cấp tín dụng.

Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của Techcombank được xây dựng trên cơ sở số liệu, thông tin của tất cả các khách hàng đã thu thập được trong thời gian ít nhất 01 năm liền kề trước năm xây dựng hệ thống xếp hạng nội bộ. Ít nhất một năm một lần Techcombank tiến hành xem xét, sửa đổi, bổ sung hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ trên cơ sở số liệu, thông tin khách hàng thu thập được trong năm. Chính vì vậy, thông tin về hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của Techcombank luôn đầy đủ và sẵn sàng để cung cấp theo yêu cầu của kiểm toán nội bộ, tổ chức kiểm toán độc lập và các cơ quan chức năng khác khi thực hiện thanh tra, giám sát, kiểm toán độc lập.

Bên cạnh đó, thang xếp hạng và chấm điểm của hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ tại Techcombank được xây dựng chi tiết với 20 cấp độ, từ đó các khoản vay khách hàng đều được đánh giá thận trọng và cụ thể.

- *Về công tác kiểm soát nợ xấu*

Chiến lược quản trị rủi ro tín dụng của Techcombank đã xây dựng được mục tiêu, kế hoạch cụ thể cho từng giai đoạn. Trong đó, chính sách quản lý rủi ro tín dụng cũng quy định cụ thể các nội dung trong quy trình quản trị rủi ro tín dụng, từ nhận diện, đo lường rủi ro, chấp nhận rủi ro, phân loại nợ, trích lập dự phòng và giảm thiểu rủi ro đến theo dõi, kiểm soát rủi ro, giúp định hướng, hướng dẫn và điều hành công tác quản trị rủi ro tín dụng trong toàn hàng, có tương quan mật thiết với quy trình cấp tín dụng và quản lý nợ tại Techcombank. Đặc biệt, Ngân hàng luôn quan tâm và dành nguồn lực nhất định trong việc xây dựng, phát triển các kĩ thuật, phương pháp đo lường, lượng hóa rủi ro cũng như kiểm tra sức chịu đựng đối với rủi ro tín dụng, không những đảm bảo tuân thủ các quy định, yêu cầu của Ngân hàng nhà nước mà còn tiệm cận với các tiêu chuẩn của thế giới như IFRS 9, Basel II, Basel III,… Tất cả các nội dung này đều đã được văn bản hóa trong chính sách, quy định về quản lý rủi ro tín dụng của Techcombank, nhằm tạo hành lang pháp lý rõ ràng, khoa học cho công tác quản lý nợ xấu và quản lý rủi ro tín dụng.

Quy định quản lý rủi ro tín dụng tại Techcombank cũng đưa ra các yêu cầu về kiểm soát các giới hạn đảm bảo an toàn trong hoạt động tín dụng, đảm bảo quy định đầy đủ các ngưỡng, giới hạn cần tuân thủ theo quy định của Luật các Tổ chức tín dụng số 47/2010/QH12 và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật các Tổ chức tín dụng, Thông tư 36/2014/TT-NHNN và nay là Thông tư 22/2019/TT-NHNN quy định các giới hạn, tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Đây là một trong những yếu tố góp phần nâng cao hiệu quả của công tác phòng ngừa nợ xấu.

Về quy trình quản lý tín dụng, Techcombank đã đã xây dựng được hệ thống văn bản quy trình xuyên suốt từ thẩm định khách hàng, cấp tín dụng đến giai đoạn tất toán khoản tín dụng, trong đó nêu rõ vai trò và trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận, đơn vị tham gia kiểm soát rủi ro tín dụng. Trong đó, quy trình thể hiện tần suất thực hiện việc kiểm soát rủi ro tín dụng, tần suất tối thiểu kiểm tra tại chỗ với khách hàng để thu thập thông tin phục vụ cho việc kiểm soát rủi ro tín dụng. Thông qua hoạt động kiểm tra, kiểm soát sau vay, Techcombank có thể nhanh chóng phát hiện sớm các dấu hiệu cảnh báo nợ có vấn đề dẫn đến nguy cơ chất lượng tín dụng bị suy giảm, ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành nghĩa vụ tín dụng của khách hàng đối với Techcombank. Ngoài đơn vị kinh doanh là đơn vị chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc xây dựng và triển khai công tác kiểm tra, kiểm soát sau vay và nhận diện cảnh báo sớm, Techcombank còn thiết lập các bộ phận có chức năng kiểm tra, kiểm soát độc lập đối với hoạt động tín dụng trong hệ thống, qua đó nhận diện sớm các dấu hiệu nợ có vấn đề và kịp thời triển khai các phương án xử lý nhằm giảm thiểu rủi ro cho ngân hàng.

Đối với quy trình định giá tài sản bảo đảm, ngoài những nội dung hướng dẫn định giá tài sản bảo đảm, Techcombank ban hành các văn bản quy định thời hạn thực hiện định giá lại tài sản bảo đảm định kỳ nhằm đảm bảo giá trị tài sản bảo đảm không bị sụt giảm so với giá trị định giá ban đầu và có biện pháp xử lý kịp thời trong trường hợp giá trị/danh mục tài sản bảo đảm bị sụt giảm.

Để phòng ngừa tác động tiêu cực của nợ xấu tới sự tồn tại, phát triển cũng như kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng, Techcombank đã thực hiện trích lập dự phòng rủi ro tín dụng đầy đủ theo đúng hướng dẫn của NHNN. Theo đó số trích lập dự phòng rủi ro tín dụng của Techcombank luôn đảm bảo cho tỷ lệ bao phủ nợ xấu của Ngân hàng đạt mức cao và có xu hướng tăng dần qua các năm. Đặc biệt năm 2019, tỷ lệ này của Techcombank đã đạt 94,73% so với con số 62,67% năm 2015, đứng top 5 trong số các ngân hàng thương mại có tỷ lệ bao phủ nợ xấu lớn nhất toàn

hệ thống. Tuy vậy, điều này cũng làm tăng chi phí cho Ngân hàng từ đó ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, lợi nhuận trước thuế của Ngân hàng.

- *Về công tác xử lý nợ xấu*

Techcombank đã áp dụng các biện pháp xử lý nợ xấu quyết liệt như xử lý tài sản đảm bảo, bán nợ hay xử lý từ quỹ DPRRTD. Chính từ những biện pháp xử lý nợ xấu kiên quyết này mà tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng đã không ngừng giảm xuống trong giai đoạn 2015 - 2020. Techcombank cũng luôn nằm trong top các ngân hàng thương mại có tỷ lệ nợ xấu thấp nhất toàn hệ thống (năm 2019, Techcombank đứng thứ 9 trong số các ngân hàng thương mại của Việt Nam có tỷ lệ nợ xấu thấp nhất, với tỷ lệ nợ xấu chiếm 1,33% so với 1,75% năm 2018. Mặt khác, tốc độ tăng trưởng tín dụng của Techcombank năm 2019 đạt 9,79%, đứng thứ 8 trong toàn hệ thống và là tốc độ tăng trưởng tín dụng phù hợp với mục tiêu tăng trưởng mà NHNN và bản thân ngân hàng Techcombank hướng tới. Năm 2020, tỷ lệ nợ xấu của Techcombank thấp nhất toàn ngành với tỷ lệ 0,5%).

Techcombank cũng quyết liệt xử lý các khoản nợ xấu đã bán cho VAMC bằng việc mua lại và sử dụng hơn 3.000 tỷ đồng dự phòng lũy kế để xử lý và đưa số nợ xấu này ra ngoại bảng. Tuy nhiên công tác thu hồi nợ ngoại bảng nhìn chung còn hạn chế.

Công tác xử lý nợ xấu bằng tài sản đảm bảo cũng được Ngân hàng quan tâm, chú trọng. Số nợ xấu mà ngân hàng thu hồi được từ tài sản đảm bảo của khách hàng qua các năm được cải thiện, đạt được những kết quả khả quan và góp phần không nhỏ vào việc quản lý nợ xấu. Việc phát mãi, thanh lý tài sản đảm bảo được thực hiện công khai, minh bạch, đúng giá thị trường và tốn kém ít chi phí. Tài sản đảm bảo được thanh lý để thu hồi nợ chủ yếu là bất động sản và ô tô nên khả năng chuyển đổi là tương đối lớn.

Tuy vậy công tác xử lý nợ xấu bằng các biện pháp khác, đặc biệt là nhóm các biện pháp khai thác nợ nhìn chung chưa đạt hiệu quả cao, mặt khác còn làm cho gánh nặng nợ xấu của ngân hàng tăng thêm. Do vậy, Techcombank cần có những nghiên cứu và đề xuất các giải pháp khắc phục nhằm tăng cường công tác xử lý nợ xấu của Ngân hàng.

- *Về hoạt động báo cáo quản lý nợ xấu*

Việc lập cáo kết quả quản lý nợ xấu cho toàn hệ thống và mỗi chi nhánh về cơ bản đúng với thời hạn quy định của Hội sở. Hệ thống báo cáo quản lý nợ xấu nội bộ và báo cáo quản lý nợ xấu cho cơ quan quản lý nhà nước nhìn chung đã đáp ứng được yêu cầu của các nhà quản lý, từ đó có cái nhìn tổng quát và nắm bắt kịp thời tình hình nợ xấu của Ngân hàng cũng như phân tích nguyên nhân dẫn đến nợ xấu để có kế hoạch điều chỉnh, định hướng hoạt động quản lý nợ xấu cho các giai đoạn tiếp theo.

2.4.2 Một số tồn tại và hạn chế

2.4.2.1 Việc xây dựng, ban hành văn bản nội bộ chưa có một hệ thống pháp lý đồng bộ, riêng biệt cho quản lý nợ xấu.

Cho đến nay, giống như nhiều NHTM khác, việc quản lý nợ xấu tại TechcomBank dựa trên một hệ thống văn bản nội bộ chủ yếu về quản trị rủi ro tín dụng. Chưa có một văn bản, quy định cụ thể, tách biệt nào về quản lý nợ xấu tại Ngân hàng. Điều này khiến công tác quản lý nợ xấu của Ngân hàng gặp nhiều khó khăn khi không được điều chỉnh bởi một hành lang pháp lý rõ ràng và chi tiết.

Trên thực tế, công tác quản lý nợ xấu của các NHTM nói chung và Techcombank nói riêng hay bị gộp chung với công tác quản lý rủi ro tín dụng. Tuy vậy, phải xác định rõ quản lý nợ xấu chỉ là một phần trong nội dung quản lý rủi ro tín dụng. Hệ thống văn bản, quy định nội bộ của Techcombank cũng chưa đưa tách bạch được sự khác nhau giữa hai khái niệm này, do đó chưa có khái niệm hay quy định cụ thể nào cho hoạt động quản lý nợ xấu. Điều này dẫn đến thiếu quy trình đầy đủ về việc áp dụng các biện pháp xử lý nợ xấu, quy định cụ thể các tiêu chí để được phép áp dụng các biện pháp xử lý nợ phù hợp và trình tự của việc áp dụng các biện pháp xử lý nợ.

Một trong những hạn chế nữa của Techcombank về việc xây dựng và ban hành hệ thống văn bản nội bộ về quản lý nợ xấu đó là việc thiếu những văn bản chi tiết hướng dẫn việc lựa chọn khách hàng mục tiêu cũng như các văn bản cụ thể hướng dẫn việc thẩm định, xác định khách hàng mục tiêu nhằm giúp các bộ phận thẩm định rà soát tiết kiệm thời gian trong công tác sàng lọc khách hàng.

Hướng dẫn về giải ngân vốn vay, các hồ sơ tối thiểu cần thu thập, các chứng từ giải ngân cho từng nhóm đối tượng khách hàng hay theo đặc thù ngành còn sơ sài, chung chung, chưa cụ thể. Techcombank đặc biệt còn chưa xây dựng và ban hành văn bản nội bộ quy định, hướng dẫn cụ thể cách thức ứng phó với những tình huống phát sinh khi rủi ro tín dụng xảy ra nhằm phổ biến cho các bộ phận, cán bộ, nhân viên ngân hàng.

Hệ thống văn bản nội bộ, quy trình quy định về quản lý rủi ro tín dụng mặc dù đồ sộ nhưng còn khá chung chung, chưa chi tiết, nhiều văn bản còn lỏng lẻo và chồng chéo, gây khó khăn cho cán bộ nhân viên trong quá trình vận dụng, áp dụng. Đặc biệt việc thẩm định lại hệ thống văn bản nội bộ nhằm sửa đổi, bổ sung kịp thời và xây dựng một hệ thống văn bản nhất quán còn chưa được Techcombank thực hiện định kỳ cũng như chưa có chiến lược rõ ràng.

2.4.2.2 Mô hình tổ chức bộ máy quản lý nợ xấu còn thiếu sự phối kết hợp giữa các tuyến phòng thủ cũng như toàn hệ thống.

Như đã trình bày ở trên, tại Techcombank cũng như nhiều NHTM khác, hai thuật ngữ Quản lý RRTD và quản lý nợ xấu còn chưa thực sự được phân biệt rõ ràng và cụ thể. Mặc dù quản lý nợ xấu là một nội dung trong quản lý rủi ro tín dụng nhưng không thể đánh đồng chúng với nhau. Chính vì vậy quy trình quản lý nợ xấu cũng như mô hình tổ chức bộ máy quản lý nợ xấu cần được xây dựng độc lập, tách biệt và căn cứ vào đặc thù, tính chất của việc quản lý nợ xấu.

Tuy vậy, tại Techcombank, mô hình quản lý nợ xấu hầu như được lồng ghép trong mô hình quản lý rủi ro tín dụng. Và mặc dù mô hình quản lý rủi ro tín dụng của Ngân hàng được xây dựng hướng đến tiêu chuẩn Basel II nhưng vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế. Cụ thể như sau:

Thứ nhất, mặc dù đã có bộ phận quản lý nợ xấu chuyên trách tuy nhiên bộ phận này chủ yếu hoạt động ở Hội sở chứ chưa được tổ chức chi tiết cũng như hoạt động chuyên biệt tại các Chi nhánh và Đơn vị kinh doanh. Đây là hạn chế khiến công tác quản lý và xử lý nợ xấu không được kịp thời, không nắm bắt được thực tế nguyên nhân thực sự phát sinh nợ xấu.

Thứ hai, mô hình quản lý rủi ro tín dụng của Ngân hàng đã được tổ chức theo 3 tuyến phòng vệ nhưng sự phối kết hợp của 3 tuyến trong việc xử lý các vấn đề có liên quan đến quản lý nợ xấu vẫn còn lỏng lẻo; nhận thức của cán bộ, nhân viên ở tuyến phòng thủ thứ nhất về nợ xấu và quản lý nợ xấu chưa thực sự cao, phân quyền phê duyệt tín dụng của lãnh đạo các Chi nhánh, Phòng giao dịch và Đơn vị kinh doanh còn rất hạn chế với giá trị giao dịch nhỏ; tuyến phòng vệ thứ hai chưa được tổ chức theo hướng chuyên sâu theo ngành nghề…

Thứ ba, trong mô hình bảo vệ ba tuyến của Techcombank còn tồn tại hạn chế với tuyến bảo vệ cuối cùng. Đó là việc kiểm tra, kiểm soát độc lập còn gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là tiếp cận với tất cả các công đoạn trong quá trình cấp tín dụng của tuyến phòng vệ thứ nhất. Do bộ phận kiểm toán nội bộ chỉ tập trung ở Hội sở và kế hoạch kiểm toán nội bộ thường chỉ làm định kỳ theo chỉ đạo của Ban kiểm soát nên công tác kiểm toán nội bộ thường không đảm bảo tính kịp thời, số liệu và thông tin về các khoản cấp tín dụng tại các chi nhánh cung cấp không được đảm bảo tính chính xác.

Cuối cùng, cơ cấu tổ chức của khối phê duyệt chưa mang tính chuyên sâu để hạn chế rủi ro chuỗi. Nhìn chung, cơ cấu tổ chức của khối phê duyệt chỉ được thực hiện theo chiều ngang, tức là phân quyền phê duyệt theo giá trị giao dịch chứ chưa chú trọng quan tâm đến đặc điểm, tính chất ngành nghề kinh doanh của khách hàng.

Từ đó chưa phân quyền quản lý theo đặc điểm ngành để đi sâu tìm hiểu, phân tích và có những biện pháp quản lý, xử lý kịp thời. Việc quản lý khách hàng và người có liên quan thực hiện chưa chặt chẽ, thống nhất và mang tính hệ thống.

2.4.2.3 Tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu còn một số hạn chế.

- Đối với công tác nhận diện nợ xấu

Công tác nhận diện nợ xấu của Ngân hàng bộc lộ một số hạn chế như: Việc nhận diện dựa vào theo dõi thu thập thông tin khách hàng vay và khoản vay cũng như kiểm soát khoản vay một cách thủ công dễ dẫn đến tình trạng không kịp thời phát hiện các khoản nợ xấu phát sinh do thông tin thu thập không đầy đủ, trình độ chuyên môn hoặc đạo đức nghề nghiệp của cán bộ tín dụng hạn chế và các yếu tố khách quan khác.

Bên cạnh đó, việc phân tích, thẩm định khoản vay của khách hàng nhằm phát hiện nợ xấu dựa vào kinh nghiệm của cán bộ, nhân viên tín dụng rất dễ dẫn đến tình trạng bỏ sót các khoản nợ có tiềm ẩn rủi ro cao, tính chính xác, tin cậy của các kết luận tín dụng thấp do kinh nghiệm của con người không phải lúc nào cũng chính xác và phù hợp với những thay đổi của thực tế.

- Đối với công tác đo lường nợ xấu

Như đã trình bày ở các phần trên, tại Techcombank đang tiến tới áp dụng cả 2 phương pháp định tính và định lượng để đo lường và phân loại nợ xấu. Trong đó, hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của Techcombank tuy đã được xây dựng nhưng trên thực tế để hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ này thực sự phát huy hiệu quả, tính chính xác trong việc đo lường rủi ro tín dụng cũng như nợ xấu là điều không hề dễ dàng. Bởi lẽ, để thực hiện phân loại nợ và cam kết ngoại bảng theo phương pháp định lượng như Thông tư 02/2013/TT-NHNN ban hành ngày 21/01/2013 về phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng cùng Thông tư 09/2014/TT-NHNN ban hành ngày 18/03/2014 về sửa đổi bổ sung một số điều của Thông tư 02/2013/TT-NHNN là điều rất nhiều NHTM đã áp dụng và tương đối dễ thực hiện. Tuy nhiên để áp dụng cả hai phương pháp định tính và định lượng nhằm xác định nợ xấu đòi hỏi hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ phải được xây dựng dựa trên các chỉ tiêu khoa học, thông tin định tính thu thập phải chính xác, có độ phản ánh cao về thực trạng rủi ro tín dụng của các khoản cho vay khách hàng. Đây không chỉ là thách thức riêng với Techcombank.

Mặt khác, khi sử dụng kết hợp cả hai phương pháp nêu trên để đo lường, đánh giá nợ xấu, tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng sẽ tăng lên rõ rệt. Đây là điều mà các NHTM nói chung đều không mong muốn, do đó, trên thực tế, các ngân hàng trong đó có Techcombank còn cân nhắc về việc sử dụng cùng lúc cả hai phương pháp này.

Nhìn chung công tác đo lường nợ xấu ở Techcombank mới chỉ dừng lại ở việc áp dụng các chỉ tiêu phân loại nợ theo hướng dẫn của NHNN cũng như các tiêu chí phân loại nợ nội bộ của Ngân hàng mà chưa chú trọng đến việc nghiên cứu chuyên sâu vào từng đối tượng khách hàng, ngành nghề, đặc điểm kinh doanh của khách hàng. Chính vì vậy việc đánh giá nợ xấu mang tính máy móc, chưa phục vụ nhiều cho việc phân tích khả năng trả nợ tương lai của khách hàng nhằm đề xuất các biện pháp hỗ trợ khách hàng và thu hồi vốn cho ngân hàng.

Bên cạnh đó, Ngân hàng còn thiếu các ứng dụng tự động hóa hỗ trợ theo dõi điều kiện quyết định tín dụng, bao gồm: Hỗ trợ ghi nhận và theo dõi tình hình thực hiện các nội dung quyết định tín dụng đã được phê duyệt; Tự động thông báo điều kiện quyết định tín dụng khi rà soát giải ngân/tài trợ thương mại; Cung cấp báo cáo theo dõi tình hình thực hiện các điều kiện quyết định tín dụng toàn diện.

- Đối với công tác kiểm soát nợ xấu

Công tác kiểm soát nợ xấu tại Techcombank còn một số hạn chế như sau:

Thứ nhất, đối với chiến lược quản trị rủi ro tín dụng nói chung, Ngân hàng cần cụ thể hóa bằng các mục tiêu trong ngắn, trung và dài hạn. Ngoài mục tiêu nợ xấu, mục tiêu tăng trưởng tín dụng, Ngân hàng chưa xây dựng cho mình các mục tiêu cụ thể đối với từng nhóm đối tượng khách hàng. Qua đó chưa cụ thể hóa mục tiêu quản lý nợ xấu đối với từng nhóm khách hàng, từng ngành nghề sản xuất, kinh doanh của khách hàng và xây dựng các kịch bản cụ thể nhằm xử lý nợ xấu cho từng đối tượng khách hàng khác nhau.

Thứ hai, quy trình quản lý tín dụng mặc dù không ngừng được hoàn thiện nhưng vẫn tồn tại một vài khâu sơ hở, lỏng lẻo trong cách thức tổ chức, kiểm tra chéo khiến việc quản lý các khoản vay kém hiệu quả. Cụ thể như Ngân hàng chưa chuẩn hóa quy trình kiểm tra sử dụng vốn vay, các bước cần làm trong việc theo dõi quá trình sử dụng vốn của khách hàng, các thông tin cần thu thập trong quá trình này để đo lường tính lành mạnh trong việc sử dụng vốn của khách hàng từ đó có những phản ứng kịp thời và phù hợp với những trường hợp khách hàng có phát sinh dấu hiệu rủi ro.

Thứ ba, đối với công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ, vốn được coi là cánh tay đắc lực của Ngân hàng trong việc phát hiện sớm những sai phạm trong việc tuân thủ quy định của pháp luật, quy chế, quy trình nhiệm vụ, quy định nội bộ của Ngân hàng trong việc thực thi nhiệm vụ nhằm cảnh báo, ngăn ngừa kịp thời, đề xuất các biện pháp xử lý các sai phạm và tồn tại, hoàn thiện hệ thống quy trình, kiện toàn bộ máy tổ chức của Ngân hàng… Tuy nhiên, việc kiểm tra, kiểm soát nội bộ của Ngân hàng vẫn còn khá nhiều hạn chế, tính độc lập với Ban điều hành chưa cao, khả năng chủ

động tiếp cận, nắm bắt thông tin còn hạn chế, hoạt động của bộ phận kiểm tra, kiểm soát nội bộ đôi khi mang tính bao che, ngó lơ cho những sai phạm của đồng nghiệp. Chính vì vậy, trong thời gian vừa qua, số vụ việc sai phạm với những nội dung nêu trên được phát hiện còn dừng lại ở con số khiêm tốn, các báo cáo mà bộ phận kiểm tra, kiểm soát nội bộ đưa ra chưa có tính trọng yếu và chưa mang tính ứng dụng cao cho Ngân hàng.

Thứ tư, công tác thẩm định tài sản đảm bảo còn nhiều bất cập. Ngân hàng chưa ban hành quy trình chuẩn quy định các bước cần làm trong khâu thẩm định tài sản cũng như hệ thống các tiêu chí, nội dung cụ thể để xác định giá trị của tài sản đảm bảo. Giá trị tài sản đảm bảo được xác định phần nhiều dựa vào cảm tính, kinh nghiệm của cán bộ, nhân viên thẩm định. Điều này rất dễ gây rủi ro cho Ngân hàng khi mà giá trị tài sản đảm bảo được định giá cao hơn giá trị thực, giá trị thị trường sẽ khiến Ngân hàng cho vay số tiền lớn hơn hạn mức quy định cũng như rủi ro không thu hồi đủ vốn vay từ giá trị tài sản đảm bảo.

- Đối với công tác xử lý nợ xấu

Các biện pháp khai thác nợ tại Techcombank nhìn chung vẫn chưa phát huy được tác dụng, chưa xử lý được triệt để nợ xấu của khách hàng. Chủ yếu Ngân hàng vẫn sử dụng quỹ dự phòng rủi ro để xử lý nợ xấu. Biện pháp này trực tiếp gây ảnh hưởng tài chính đến Ngân hàng bởi nó làm tăng chi phí, giảm lợi nhuận trước thuế của ngân hàng.

Ngoài ra thị trường chứng khoán cùng giao dịch mua bán nợ chưa phát triển cũng là yếu tố khiến Ngân hàng hạn chế trong việc áp dụng biện pháp chứng khoán hóa các khoản nợ xấu để xử lý nợ xấu. Mặc dù đây là biện pháp tiên tiến, có nhiều ưu điểm nhưng Techcombank cũng như nhiều các ngân hàng thương mại khác của Việt Nam chưa thể áp dụng.

Việc áp dụng biện pháp xử lý nợ xấu bằng phát mại tài sản đảm bảo còn phức tạp với nhiều thủ tục rườm rà, tốn thời gian, khả năng thu hồi đầy đủ nợ thường không cao. Tương tự như vậy, các biện pháp khởi kiện, mở thủ tục phá sản doanh nghiệp thường kéo dài, tốn kém chi phí và không mang lại hiệu quả cao Ngân hàng.

2.4.3 Nguyên nhân của hạn chế

2.4.3.1 Nguyên nhân chủ quan

- *Hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực*

Quản lý nợ xấu là một hoạt động phức tạp, đòi hỏi ngân hàng phải có tầm nhìn, chiến lược dài hạn cũng như các mục tiêu cụ thể, rõ ràng. Để không ngừng hoàn thiện và nâng cao công tác quản lý nợ xấu, trước hết ban lãnh đạo cấp cao của ngân hàng phải có kiến thức sâu rộng, am hiểu những vấn đề lý luận cũng như nắm được thực

tiễn tình hình hoạt động của ngân hàng và sự vận động của nền kinh tế trong nước cũng như thông lệ trên thế giới. Điều này đòi hỏi trình độ cao và bề dày kinh nghiệm của nhà quản lý trong công tác quản lý nợ xấu.

Thực tế tại Techcombank cho thấy, lãnh đạo cấp cao có kinh nghiệm làm việc tại các tổ chức tài chính quốc tế có uy tín là không ít, tuy nhiên lãnh đạo phụ trách công tác quản lý nợ xấu có rất ít người từng được đào tạo bài bản và có kinh nghiệm làm việc tại các tổ chức tài chính, ngân hàng uy tín lớn trên thế giới tại bộ phận quản lý rủi ro.

Tương tự, hiểu biết và ý thức của toàn thể cán bộ, nhân viên ngân hàng đóng vai trò quan trọng trong việc triển khai công tác quản lý nợ xấu. Tuy nhiên, có thể thấy một bộ phận không nhỏ cán bộ, nhân viên ngân hàng còn chưa ý thức được tầm quan trọng của công tác này, cũng như chưa ý thức được vai trò của bản thân trong việc thực thi nhiệm vụ quản lý nợ xấu. Một phần là do trình độ hạn chế, một phần khác là do tâm lý chung của người Việt là e dè, ngại nêu quan điểm và đặt câu hỏi để làm sáng tỏ những kiến thức mới.

Thêm vào đó là những khó khăn khi muốn tiếp cận thông tin, kiến thức về quản lý nợ xấu của cán bộ, nhân viên tại chi nhánh. Bởi tại chi nhánh, Techcombank chưa thành lập được bộ phận chuyên trách công tác quản lý nợ xấu cũng như chưa có cán bộ đầu mối nắm vững để giải đáp và sâu sát về công tác quản lý nợ xấu. Số lượng cán bộ phụ trách QLRR hạn chế và kiêm nhiệm nhiều công việc: QLRR tín dụng, QLRRTN, triển khai công tác phòng chống rửa tiền… khiến công tác quản lý nợ xấu tại các chi nhánh chỉ mới ở mức độ thực hiện các báo cáo định kỳ. Hạn chế trong chuyên môn hóa khó mang lại hiệu quả cao cũng như không đánh giá, phân tích kịp theo thực tế tại chi nhánh.

- *Thiếu kế hoạch tài chính cụ thể đầu tư cho hoạt động quản lý nợ xấu*

Có thể thấy, công tác quản lý nợ xấu là công tác quan trọng, lâu dài, đòi hỏi sự đầu tư nghiêm túc của Ngân hàng, từ đầu tư vào con người, đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đến đầu tư vào quy trình, văn bản, chính sách nội bộ và công nghệ thông tin phục vụ quản lý nợ xấu.

Việc đầu tư hệ thống phần mềm, CNTT của Techcombank nhằm phục vụ công tác quản lý nợ xấu còn ở mức độ hạn chế. Phần mềm quản lý rủi ro tín dụng của ngân hàng không được thường xuyên nâng cấp và cập nhật trình độ tiên tiến trên thế giới, bởi chính sách tiết kiệm chi phí của ngân hàng.

Bên cạnh đó, Techcombank gần như chưa thực hiện đầu tư kinh phí để thuê các chuyên gia, tổ chức tư vấn uy tín trên thế giới đến trao đổi kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn về quản lý nợ xấu tại các buổi tọa đàm, đào tạo cho lãnh đạo, cán bộ và

nhân viên ngân hàng cũng như tham gia và việc xây dựng hệ thống văn bản, quy chế và tổ chức bộ máy quản lý nợ xấu của Techcombank.

- *Công tác tổ chức, đào tạo, phân công trách nhiệm, phân quyền còn chưa sát với thực tế, chưa rõ ràng.*

Cán bộ, nhân viên Ngân hàng chưa ý thức hết được tầm quan trọng cũng như trách nhiệm của bản thân trong công tác QTRR nói chung và QTRRTD nói riêng. Vòng kiểm soát thứ nhất có trách nhiệm chính về quản lý rủi ro tín dụng trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng, song cán bộ, nhân viên tại các Chi nhánh, Phòng giao dịch chưa ý thức hết được tầm quan trọng trong việc quản lý rủi ro tín dụng, quản lý nợ xấu, vẫn còn thái độ chủ quan, cho rằng quản lý nợ xấu là công tác của Hội sở và các Phòng ban chuyên trách, các Đơn vị đầu mối. Đây là điểm yếu trong việc nâng cao nhận thức cho cán bộ, nhân viên các đơn vị kinh doanh tại Techcombank.

Việc đào tạo, kiểm tra, sát hạch được tổ chức thường xuyên nhưng chưa tạo được động lực cho nhân viên tham gia vì chưa gắn với chế độ khuyến khích, khen thưởng hợp lý. Các hình thức đào tạo nhìn chung còn sơ sài, cứng nhắc và mang tính chiếu lệ. Đây là một trong những yếu tố làm giảm hiệu quả công tác QLRR, quản lý nợ xấu. Đào tạo nội bộ chưa có tiêu chuẩn đánh chính xác mức độ hiệu quả và chưa chú trọng đến việc đào tạo bằng hình thức thuê tư vấn bên ngoài. Đây là rào cản khiến Techcombank hạn chế trong việc cập nhật và tiếp thu những kiến thức hiện đại, bắt kịp xu thế quản lý nợ xấu trên thế giới.

Việc phân quyền, giao hạn mức giao dịch chưa gắn với quyền lợi, trách nhiệm của cán bộ, nhân viên nên chưa thực sự phát huy tác dụng đặc biệt là đối với tuyến phòng vệ thứ nhất. Điều này rất dễ dẫn đến tình trạng tự hạ thấp trách nhiệm của bản thân trong việc thực thi nhiệm vụ và trong việc phát hiện, phòng ngừa nợ xấu của cán bộ, nhân viên chi nhánh.

Về công tác tổ chức, Techcombank chưa thực hiện luân chuyển cán bộ đúng quy trình cũng như chưa có kế hoạch đào tạo phù hợp với việc luân chuyển cán bộ. Những cán bộ được luân chuyển từ bộ phận khác sang bộ phận quản lý nợ xấu không được đào tạo bài bản và thiếu kinh nghiệm là nguyên nhân dẫn đến việc quản lý nợ xấu kém hiệu quả. Vấn đề trách nhiệm gắn với quyền lợi chưa được chú trọng đúng mức ở Techcombank, chưa có cơ chế tiền lương công khai, minh bạch gắn với quyền lợi và trách nhiệm được giao. Điều này khiến cán bộ, nhân viên chưa ý thức được hết quyền và trách nhiệm của mình cũng như dễ dẫn đến tâm lý làm việc lấy lệ, bất mãn với chế độ đãi ngộ và chính sách tiền lương của ngân hàng.

- *Chỉ tiêu kinh doanh và áp lực công việc*

Áp lực hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh, đúng tiến độ, định mức, cũng như áp lực trong việc phục vụ khách hàng... cường độ làm việc cao là nguyên nhân khiến cán bộ, nhân viên ngân hàng chấp nhận ngó lơ những dấu hiệu rủi ro trong quá trình thẩm định, phê duyệt và giải ngân cho khách hàng. Đồng thời, áp lực doanh số cao cũng khiến không ít nhân viên cố tình vi phạm quy trình nghiệp vụ để hoàn thành chỉ tiêu, bất chấp rủi ro về các khoản nợ xấu có thể dẫn tới cho Ngân hàng.

Bài toán cân bằng giữa lợi nhuận và chi phí còn khiến Ngân hàng đưa ra những lựa chọn mang tính rủi ro cao. Đây cũng chính là nguyên nhân có thể gây ra nợ xấu cho ngân hàng.

- *Hệ thống CNTT chưa phát huy được hết vai trò trong quản lý nợ xấu*

Hệ thống CNTT của Techcombank vẫn còn tồn tại một số mặt hạn chế như chưa đáp ứng được yêu cầu kết xuất dữ liệu với dung lượng lớn do tốc độ và dung lượng đường truyền thấp. Hệ thống đôi khi còn xảy ra lỗi trong quá trình sử dụng dẫn đến gián đoạn hoạt động nghiệp vụ, chưa cung cấp được số liệu kịp thời.

Mặc dù cơ sở dữ liệu về khách hàng của hệ thống Ngân hàng rất lớn, nhưng thiếu công cụ khai thác các cơ sở dữ liệu này để phục vụ cho hoạt động tín dụng. Các hệ thống về quản lý nhóm khách hàng, thông tin về TSBĐ, thông tin cảnh báo sớm, thông tin về ngành nghề còn sơ khai. Ngân hàng cũng chưa chú trọng trong việc mua các nguồn thông tin có giá trị nghiên cứu thị trường từ bên ngoài để phục vụ cho công tác thẩm định và theo dõi khoản cấp tín dụng.

Hệ thống thông tin của Ngân hàng vẫn chủ yếu xây dựng mang tính nội bộ, kho dữ liệu về nền kinh tế chưa được chú trọng phát triển. Hệ thống thông tin Ngân hàng cần phải tích hợp với sự biến động của nền kinh tế đặc biệt là biến động của từng ngành nghề. Việc xác định xu thế của từng ngành nghề có giá trị tham khảo vô cùng lớn đối với ngân hàng trước khi ra quyết định cho vay hoặc cấp tín dụng cho khách hàng đặc biệt là khách hàng doanh nghiệp. Tuy nhiên, phần mềm của Ngân hàng vẫn chỉ mang tính cục bộ, chỉ phục vụ cho bản thân Ngân hàng dựa trên thông tin sẵn có mà không có kế hoạch tự mở rộng nguồn thông tin.

2.4.3.2 Nguyên nhân khách quan

Thứ nhất, sự phức tạp của Basel II

Hiệp ước vốn Basel được Uỷ ban Basel về giám sát ngân hàng (Basel Committee on Banking supervision - BCBS) ban hành lần đầu vào năm 1988 với tên gọi thường được biết đến là Basel 1. Ủy ban Basel được thành lập ban đầu với 10 thành viên là đại diện ngân hàng trung ương hay cơ quan giám sát hoạt động ngân hàng của các nước phát triển G10. Hiệp ước Basel được ban hành nhằm khuyến khích

việc áp dụng cách tiếp cận và các tiêu chuẩn chung mà không cố gắng can thiệp vào các kỹ thuật giám sát của các nước thành viên.

Theo đó, mục tiêu của Basel II là: Nâng cao chất lượng và sự ổn định của hệ thống ngân hàng quốc tế; Tạo lập và duy trì một sân chơi bình đẳng cho các ngân hàng hoạt động trên bình diện quốc tế; Đẩy mạnh việc chấp nhận các thông lệ nghiêm ngặt hơn trong lĩnh vực quản lý rủi ro.

Có thể thấy, các tiêu chí của Basel II được xây dựng dựa trên kinh nghiệm khảo sát từ các nền kinh tế phát triển, nơi mà ngành ngân hàng có bề dày lịch sử và đã đạt được những thành tựu to lớn trong quá trình hoạt động. Trong khi đó, ngành ngân hàng Việt Nam còn khá non trẻ, trình độ phát triển vẫn ở mức thấp so với các nước nói trên, các yếu tố nội tại của nền kinh tế chưa đủ vững mạnh. Chính vì vậy, khi áp dụng các tiêu chí của Basel II vào quản trị rủi ro nói chung và rủi ro tín dụng nói riêng trong hoạt động của các ngân hàng ở Việt Nam còn gặp nhiều khó khăn, trong đó, sự chênh lệch về trình độ có thể xem như nguyên nhân chính.

Mục tiêu của Techcombank là quản lý nợ xấu theo hướng hiện đại, phù hợp với xu thế phát triển chung của thế giới. Trong đó, việc đo lường, đánh giá rủi ro tín dụng của ngân hàng được áp dụng phương pháp tiếp cận xếp hạng nội bộ nâng cao (AIRB), tức là dựa vào hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ và ước lượng các thông số rủi ro dựa vào nguồn tài liệu, thông tin của khách hàng mà Ngân hàng thu thập được. Đây là phương pháp tiên tiến, theo hướng dẫn Basel II. Tuy nhiên với trình độ CNTT, trình độ nguồn nhân lực còn hạn chế, việc đáp ứng các yêu cầu cao của phương pháp này cũng như tính chính xác của việc ước lượng các thông số rủi ro đến nay vẫn chưa được đảm bảo.

Thứ hai, năng lực và trình độ phát triển của thị trường tài chính quốc gia còn hạn chế

Trong những năm gần đây, thị trường tài chính Việt Nam đã có những bước phát triển vượt bậc, đóng vai trò quan trọng, chủ chốt đối với tăng trưởng kinh. Ở Việt Nam giai đoạn 2015 – 2020, ổn định kinh tế vĩ mô được duy trì, lạm phát được kiểm soát, tỷ giá ổn định, dự trữ ngoại hối tăng cao, tăng trưởng kinh tế đạt mức cao. Tuy vậy, TTTC Việt Nam vẫn còn mất cân đối giữa hai khu vực thị trường tiền tệ và thị trường vốn. Trong suốt những năm qua, hệ thống NHTM phải thực hiện vai trò cung ứng vốn cho cả nền kinh tế, nên có thể tạo ra những rủi ro kỳ hạn, rủi ro thanh khoản hệ thống trong dài hạn. Thị trường TPDN chưa đáp ứng các chuẩn mực về minh bạch do chưa có tổ chức định mức xếp hạng. Quy mô thị trường TPDN Việt Nam so với GDP (7% GDP) mới bằng 1/3 mức bình quân các quốc gia khu vực châu Á (21% GDP) [119]

Bên cạnh đó, cơ sở hạ tầng TTTC Việt Nam còn nhiều hạn chế, như sản phẩm tài chính còn sơ khai, thiếu đa dạng; cơ sở nhà đầu tư tổ chức còn nhỏ; chất lượng cung cấp thông tin và minh bạch trên thị trường còn khoảng cách so với quốc tế. Tổng tài sản hệ thống tài chính Việt Nam mới đạt khoảng 203% GDP, thấp hơn so với các quốc gia hàng đầu ASEAN (trên 300% GDP) [119].

Theo Báo cáo Kinh doanh năm 2016 của Ngân hàng Thế giới (WB), mức độ thuận lợi đối với kinh doanh của Việt Nam đứng thứ 90/189 nền kinh tế, chỉ đạt mức điểm trên trung bình (62,1/100). So với mức trung bình của các nước trong khu vực ASEAN-6 cũng như 10 nền kinh tế thuận lợi nhất cho kinh doanh trên thế giới, hầu hết các chỉ số của Việt Nam đều thấp hơn đáng kể.

Báo cáo Năng lực cạnh tranh toàn cầu 2015-2016 đã chỉ ra 2 trong số các trở ngại lớn nhất đối với Việt Nam là "Tiếp cận tài chính" và "Chính sách không ổn định". Cũng theo báo cáo này, xếp hạng về "Phát triển thị trường tài chính" của Việt Nam chỉ đạt 84/140 nền kinh tế toàn cầu.

Ngoài ra, sự tồn tại nhiều TCTD yếu kém gây lũng đoạn thị trường ngân hàng, giảm chuẩn, hạ chuẩn tín dụng, cạnh tranh lãi suất, cạnh tranh không lành mạnh tạo thói quen xấu cho các khách hàng trong việc không hợp tác cung cấp thông tin cho các TCTD để thẩm định khoản cấp tín dụng và theo dõi khách hàng trong suốt quá trình cấp tín dụng dẫn đến những rủi ro về việc khách hàng cố tình che dấu, lừa đảo ngân hàng.

Thứ ba, hệ thống vận hành và hành lang pháp lý chưa đủ hiệu lực

Hoạt động kinh doanh của ngân hàng nói chung và của Techcombank nói riêng còn nhiều lỗ hổng, từ quy trình tới việc vận dụng các quy định của Nhà nước. Trong công tác quản lý rủi ro tín dụng nói chung và quản lý nợ xấu nói riêng, những vụ việc sai phạm, lợi dụng thẩm quyền để trục lợi, gây tổn thất cho ngân hàng, dẫn tới nợ xấu, mất vốn vẫn diễn ra thường xuyên. Tuy vậy, hệ thống pháp lý xử phạt chưa đủ mạnh để răn đe đối với các hành vi liên quan đến quản lý rủi ro nói chung và quản lý nợ xấu nói chung. Các hành vi sai phạm từ việc cố ý hay vô tình gây nợ xấu cho ngân hàng làm ảnh hưởng tới kết quả tài chính cũng như uy tín của ngân hàng. Công tác quản lý rủi ro tín dụng và quản lý nợ xấu do đó cũng thêm phần phức tạp.

Thứ tư, hoạt động QLNX thiếu hướng dẫn cụ thể từ NHNN

Hành lang pháp lý cho hoạt động tín dụng và xử lý nợ xấu của các ngân hàng thương mại còn hạn chế: Hoạt động tín dụng là hoạt động có liên quan đến rất nhiều các lĩnh vực của xã hội, tuy nhiên, các quy định của NHNN và Chính Phủ về hoạt động này chưa bao trùm được tất cả các mảng hoạt động. Ví dụ như Nghị quyết 42/2017/QH14 của Quốc hội về xử lý nợ xấu là các TCTD, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, tổ chức mua bán xử lý nợ xấu được bán nợ xấu, tài sản bảo đảm của khoản nợ

xấu công khai, minh bạch theo giá thị trường có thể cao hơn hoặc thấp hơn dư nợ gốc của khoản nợ, đồng thời tổ chức mua bán, xử lý nợ xấu được bán nợ xấu cho pháp nhân, cá nhân bao gồm cả pháp nhân, cá nhân không có chức năng kinh doanh mua bán nợ tuy nhiên, vẫn thiếu quy định về việc các TCTD được quyền kê biên và bán tài sản bảo đảm, bán doanh nghiệp có nợ xấu mà không cần được sự đồng ý của chủ tài sản. Trong khi trên thực tế đây là một điểm vướng mắc chính dẫn đến quá trình xử lý TSBĐ của các TCTD bị đình trệ.

Hiện nay, các văn bản liên quan đến quản lý nợ xấu còn chung chung, riêng công tác xử lý nợ xấu vẫn chưa nhận được sự đồng thuận cao từ các bộ luật khác bên cạnh Luật Tổ chức tín dụng năm 2010 và sửa đổi năm 2017. Việc tập trung tín dụng quá lớn vào một số khách hàng, nhóm khách hàng, trong khi nhận diện rủi ro không chính xác, khó nhận diện và chưa kịp thời, nhất là nhóm khách hàng có quan hệ gia đình, nhiều khi không thể trên giấy tờ hành chính/hồ sơ.

Về quyền xử lý tài sản bảo đảm là dự án bất động sản. Khi xử lý tài sản bảo đảm là dự án bất động sản, việc đáp ứng áp dụng đầy đủ điều kiện chuyển nhượng dự án bất động sản theo quy định trong Luật Kinh doanh bất động sản 2014, điều này là không khả thi vì: pháp luật cho phép thế chấp/nhận thế chấp tài sản hình thành trong tương lai (bao gồm cả các dự án bất động sản). Do vậy, khi không trả được nợ, ngân hàng phải có quyền xử lý tài sản bảo đảm.

Hiện tại, rất nhiều khoản nợ xấu tại ngân hàng có tài sản bảo đảm là dự án bất động sản hoặc tài sản hình thành trong tương lai là các dự án bất động sản chưa hoàn thành "công trình hạ tầng kỹ thuật tương ứng theo tiến độ ghi trong dự án đã được phê duyệt" hoặc chủ đầu tư chưa có đủ giấy chứng nhận "quyền sử dụng đất đối với toàn bộ hoặc phần dự án chuyển nhượng".

Song Luật Thi hành án dân sự 2008 (sửa đổi, bổ sung năm 2014) quy định số tiền thu được từ việc bán tài sản đảm bảo phải trừ án phí của bản án/quyết định, chi phí cưỡng chế và các khoản tiền quy định khác… trước khi thanh toán cho nghĩa vụ được đảm bảo. Với nhiều khoản chi phí và phí phải trả trong quá trình bán tài sản đảm bảo nêu trên, trong nhiều trường hợp, NH khó có thể thu hồi đủ giá trị khoản nợ, ảnh hưởng đến quyền lợi hợp pháp của bên được thi hành án (không thu được đủ số tiền được hưởng theo quyết định, bản án đã có hiệu lực pháp luật).

Thứ năm, hoạt động thanh tra, giám sát của NHNN còn hạn chế

Thực tế cho thấy hoạt động thanh tra, giám sát của NHNN chưa thực sự mang lại hiệu quả thực tiễn, chưa phát huy được mục tiêu ban đầu của nó là nhằm phát hiện sai phạm trong hoạt động của các NHTM, kịp thời có các biện pháp xử lý, khắc phục. Nguyên nhân là do NHNN chủ yếu thanh tra, giám sát qua việc nhận và kiểm tra các

báo cáo từ phía các ngân hàng, trong đó, chủ yếu tập trung vào các chỉ tiêu định lượng. Các chỉ tiêu này, trên thực tế không phản ảnh thực chất chất lượng hoạt động của ngân hàng và đôi khi chỉ mang tính đối phó.

Ví dụ, các tiêu chí đánh giá rủi ro tín dụng của NH chỉ được thể hiện trong việc giám sát giới hạn tín dụng, tỷ lệ cấp tín dụng đối với từng khách hàng và nhóm khách hàng. Điều này là chưa đủ để đánh giá mức độ rủi ro vì cần phải có những đánh giá định tính khác như đánh giá các tiêu chuẩn cấp tín dụng và đánh giá quy trình cấp tín dụng của NH, đánh giá mức độ công bằng trong cấp tín dụng.

Bên cạnh đó, việc can thiệp vào hoạt động cấp tín dụng của các cơ quan chức năng là điều tồn tại từ lâu, tuy có xu hướng giảm nhưng về vẫn tác động không nhỏ đến hoạt động cấp tín dụng của NH. Thực tế, nhiều khoản vay theo chỉ định không chỉ mang năng các yếu tố như: chính sách, ưu đãi mà bao gồm của những lý do chủ quan dẫn đến sự mất mát lớn về tài sản tiền bạc cho các NH. Mặc dù, xu hướng cho vay chỉ định đã giảm nhưng chưa thực sự tách bạch giữa tín dụng ưu đãi với tín dụng thương mại hoàn toàn theo cơ chế thị trường, dẫn đến trong quản lý, hạch toán và phân định trách nhiệm còn thiếu minh bạch.

Thứ sáu, ý thức của một bộ phận không nhỏ khách hàng còn yếu kém

Một bộ phận không nhỏ khách hàng có thái độ chây ỳ, không chịu hợp tác hoặc cố tình trốn tránh nghĩa vụ trả nợ với Ngân hàng, làm ảnh hưởng đến hoạt động cũng như gây tổn thất về mặt tài chính cho Ngân hàng. Ngân hàng thường phải bỏ rất nhiều chi phí trong việc tiếp cận, thuyết phục, đòi nợ từ phía khách hàng.

Thứ bảy, thiếu vắng các tổ chức xếp hạng tín nhiệm độc lập chuyên nghiệp

Hiện nay, tuy các NH đều tự xây dựng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ riêng, tuy nhiên hệ thống này chỉ được xây dựng dựa trên quan điểm chủ quan của chuyên gia do NH thuê để xây dựng, không được chia sẻ thông tin hay phổ biến rộng rãi ra bên ngoài, từ đó dẫn đến việc món vay của ngân hàng nào thì NH đó lo, bản thân khách hàng đi vay vốn luôn băn khoăn về điểm số tín dụng của mình, thậm chí họ không thể so sánh điểm giữa các NH để lựa chọn cho mình NH phù hợp. Bởi vậy các công ty xếp hạng tín nhiệm giúp chuẩn hóa định hạng tín nhiệm các tổ chức vay vốn trên thị trường; cung cấp cho thành viên thị trường thông tin độc lập, minh bạch

Tuy nhiên, ở Việt Nam hiện nay còn thiếu tổ chức có kinh nghiệm và có năng lực nghiệp vụ trong việc hình thành công ty xếp hạng tín nhiệm. Vì vậy, các TCTD trong nước cũng muốn tìm kiếm các tổ chức xếp hạng tín nhiệm nước ngoài có uy tín, giàu kinh nghiệm, ví dụ như Moody’s, S&P và Fitch hoặc những tổ chức có uy tín trong khu vực để có được hỗ trợ và chuyển giao các kỹ thuật, từ đó có thể vận hành được. Bởi, đây là những tổ chức có tính chuyên biệt và có chuyên môn sâu. Bên

cạnh đó, tại Việt Nam, các TCTD cũng chưa có thói quen trả phí cho việc sử dụng các kết quả xếp hạng tín dụng của công ty xếp hạng tín nhiệm độc lập. Cuối cùng, một trong những rào cản lớn nhất chính là vấn đề pháp lý về việc hình thành và hoạt động của các công ty xếp hạng tín nhiệm.

Thứ tám, các kênh cung cấp thông tin tín dụng còn nhiều hạn chế

Tình trạng thiếu các hệ thống hỗ trợ thông tin cho các TCTD hoặc có hệ thống nhưng thông tin không đầy đủ vẫn còn diễn ra phổ biến. Ví dụ như việc tra cứu CIC về tình trạng nợ của một khách hàng tại các TCTD hiện nay không có thông tin về các khoản trái phiếu, bảo lãnh, mở LC, TK tiền gửi…dẫn đến các TCTD không có thông tin đầy đủ để phân tích tình hình hoạt động của khách hàng.

Ngoài ra, thông tin từ những công ty xếp hạng tín dụng của Việt Nam còn khá mới mẻ, với hệ thống cơ sở dữ liệu chưa thật sự đủ lớn và đa dạng. Đó là chưa nói đến những tiêu chuẩn và hệ thống xếp loại của các tổ chức này đang tạm thời sử dụng từ các tổ chức khác nhau trên thế giới và chưa thể xây dựng được một hệ thống chỉ tiêu thống nhất cho Việt Nam.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 đã trình bày thực trạng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam giai đoạn 2015 – 2020 dựa trên hai nhóm chỉ tiêu đánh giá công tác quản lý nợ xấu đã trình bày trong chương 1. Trong chương 2, NCS cũng sử dụng mô hình kinh tế lượng với phần mềm SPSS 20 nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới công tác quản lý nợ xấu của Ngân hàng. Kết quả chỉ ra rằng, các nhân tố đã trình bày trong chương 1 có ảnh hưởng tới công tác quản lý nợ xấu với mức độ ảnh hưởng khác nhau.

Trong phần đánh giá chung về công tác quản lý nợ xấu, NCS đã chỉ ra những thành quả cơ bản của công tác quản lý nợ xấu tại Techcombank theo 2 nhóm chỉ tiêu đánh giá: về mục đích và về thực hiện công tác quản lý nợ xấu. Luận án cũng trình bày những tồn tại, hạn chế trong quá trình thực hiện quản lý nợ xấu của Ngân hàng với 2 nhóm nguyên nhân bao gồm: 4 nguyên nhân chủ quan và 8 nguyên nhân khách quan.

Những kết quả đạt được của chương 2 là cơ sở để NCS đề xuất các giải pháp quản lý nợ xấu của Techcombank trong thời gian tới.

Chương 3
GIẢI PHÁP QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN KỸ THƯƠNG VIỆT NAM

3.1 Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh và quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam đến năm 2025 và tầm nhìn đến 2030

3.1.1 Định hướng phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam

Ngày 8/8/2018, Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định 986/QĐ-TTg về việc phê duyệt "Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030" với những nội dung chủ yếu về quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ cũng như các giải pháp chủ yếu mà ngành Ngân hàng Việt Nam cần thực hiện trong giai đoạn này.

Theo đó, một lần nữa Quyết định khẳng định rõ, hệ thống tiền tệ, ngân hàng và hoạt động các tổ chức tín dụng là huyết mạch của nền kinh tế, tiếp tục giữ vai trò trọng yếu trong tổng thể hệ thống tài chính Việt Nam. Ổn định hoạt động của hệ thống tổ chức tín dụng đóng vai trò chủ chốt trong ổn định tiền tệ và ổn định tài chính, là điều kiện tiên quyết để ổn định kinh tế vĩ mô và tăng trưởng bền vững, và phải được bảo đảm bằng sự phối hợp đồng bộ, hiệu quả giữa chính sách tiền tệ với chính sách tài khóa và các chính sách kinh tế vĩ mô khác, cùng sự phát triển hài hòa, cân đối giữa khu vực NH, chứng khoán và bảo hiểm. Với mục tiêu tổng quát là phát triển hệ thống các tổ chức tín dụng theo hướng: các tổ chức tín dụng trong nước đóng vai trò chủ lực; hoạt động minh bạch, cạnh tranh, an toàn, hiệu quả bền vững; cấu trúc đa dạng về sở hữu, quy mô, loại hình; dựa trên nền tảng công nghệ, quản trị ngân hàng tiên tiến, phù hợp với chuẩn mực hoạt động theo thông lệ quốc tế, hướng tới đạt trình độ phát triển của nhóm 4 nước dẫn đầu khu vực ASEAN vào năm 2025; năng động, sáng tạo để thích ứng với quá trình tự do hóa và toàn cầu hóa; đáp ứng nhu cầu về dịch vụ tài chính, ngân hàng ngày càng gia tăng của nền kinh tế, tiến tới tài chính toàn diện vào năm 2030, bảo đảm mọi người dân và doanh nghiệp có cơ hội tiếp cận đầy đủ, thuận tiện các dịch vụ tài chính, ngân hàng có chất lượng, đóng góp tích cực cho phát triển bền vững, Quyết định còn đề ra nhóm các mục tiêu cụ thể như:

- Giảm dần tỷ lệ tín dụng ngoại tệ/tổng tín dụng, phấn đấu tỷ lệ tiền gửi ngoại tệ/tổng phương tiện thanh toán đạt mức dưới 7,5% vào năm 2020 và mức 5% vào năm 2030; tiến tới ngừng cho vay ngoại tệ để chậm nhất đến năm 2030 cơ bản khắc phục tình trạng đô la hóa trong nền kinh tế.
- Đẩy mạnh phát triển thanh toán không dùng tiền mặt, tối ưu hóa mạng lưới ATM và POS. Đến cuối năm 2020, tỷ trọng tiền mặt trên tổng phương tiện thanh toán

ở mức dưới 10%; đến cuối năm 2025, tỷ trọng tiền mặt trên tổng phương tiện thanh toán ở mức dưới 8%.

- Phấn đấu đến cuối năm 2025: Có ít nhất 2-3 NHTM nằm trong top 100 ngân hàng lớn nhất (về tổng tài sản) trong khu vực châu Á và 3-5 ngân hàng niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán nước ngoài; Tất cả các ngân hàng thương mại áp dụng Basel II theo phương pháp tiêu chuẩn, triển khai thí điểm áp dụng Basel II theo phương pháp nâng cao tại NHTM Nhà nước nắm cổ phần chi phối và NHTM có chất lượng quản trị tốt đã hoàn thành áp dụng Basel II theo phương pháp tiêu chuẩn; tăng tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ phi tín dụng trong tổng thu nhập của các NHTM lên khoảng 16 - 17%; Nợ xấu của toàn hệ thống các TCTD dưới 3%...

Với định hướng và mục tiêu phát triển ngành Ngân hàng nói trên, các NHTM nói chung và Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam nói riêng phải tiếp tục không ngừng nâng cao chất lượng công tác quản trị, đặc biệt là quản trị rủi ro, trong đó nội dung quản lý nợ xấu phải được quan tâm hàng đầu.

3.1.2 Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam

Trong giai đoạn 2015 - 2020, Techcombank đã thực hiện thành công quá trình chuyển đổi giai đoạn đầu, với việc hoàn thành 100% và vượt mức các chỉ tiêu kinh doanh đề ra. Thành công bước đầu này sẽ tạo đà cho Techcombank tiếp tục xây dựng lộ trình chiến lược mới, và không ngừng chuyển đổi để giữ vững vị thế ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam và là một trong những ngân hàng tốt nhất khu vực. Tại cuộc họp đại hội đồng cổ đông diễn ra vào 20/6/2020, Techcombank đã thông qua kế hoạch kinh doanh 2020 trên tương quan đánh giá tác động của đại dịch Covid-19, theo đó mục tiêu lợi nhuận dự kiến trước thuế (PBT) của ngân hàng là 13.000 tỷ đồng, tăng 1% so với năm 2019. Ngân hàng đặt mục tiêu tăng tổng tài sản lên 431.483 tỷ đồng (tăng trưởng 12%) và huy động vốn đạt 268.820 tỷ đồng, dư nợ tín dụng là 291.586 tỷ đồng, tăng trưởng 13% so với 2019, trong mức quy định cho phép của Ngân hàng Nhà nước. Đồng thời, Ngân hàng lên kế hoạch để đảm bảo giữ tỉ lệ nợ xấu nhóm 3-5 ở mức dưới 3%, ngưỡng đảm bảo an toàn do Ngân hàng Nhà nước quy định.

Về định hướng hoạt động kinh doanh dài hạn tới năm 2025, tầm nhìn đến 2030, Techcombank đặt ra cho mình một số mục tiêu kinh doanh cụ thể như sau:

- Về khách hàng, Techcombank tiếp tục mở rộng cách tiếp cận ưu việt theo mô hình hệ sinh thái để đáp ứng nhu cầu toàn diện của khách hàng trong các chuỗi giá trị phục vụ nhu cầu ngắn hạn (như hàng tiêu dùng) và trung hạn (như ô tô, nhà ở) của người dân và doanh nghiệp Việt Nam.

- Về doanh thu, Techcombank tiếp tục đi theo định hướng tăng đóng góp từ thu phí dịch vụ đối với khách hàng doanh nghiệp nhờ triển khai và vận hành hệ thống ngân hàng giao dịch hiện đại và đối với khách hàng cá nhân nhờ hoàn thiện và nâng cao trải nghiệm các sản phẩm thẻ, bảo hiểm nhân thọ, phi nhân thọ, tài khoản và thanh toán, đặc biệt là trên các kênh online. Đồng thời Techcombank phát triển một số giải pháp mới trong các lĩnh vực phân phối trái phiếu, bảo hiểm phi nhân thọ… với mục đích hoàn thiện bộ giải pháp đáp ưng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của khách hàng. Trong giai đoạn tới Techcombank sẽ tiếp tục tập trung vào các khoản thu nhập ngoài lãi. Chiến lược của Techcombank trong hiện tại và tương lai là cân bằng giữa các khoản thu từ lãi và ngoài lãi.
- Về cơ cấu tổ chức và nhân sự, Techcombank tiếp tục hoàn thiện cơ cấu tổ chức phù hợp với mô hình kinh doanh và triển khai các chương trình đào tạo phát triển năng lực đội ngũ cán bộ nhân viên các cấp - đặc biệt là cho lãnh đạo cấp cao và cấp trung của Ngân hàng.
- Về quản trị rủi ro và vận hành, Techcombank tiếp tục áp dụng và triển khai các hoạt động thay đổi cấu trúc dư nợ khi chuyển trọng tâm tăng trưởng từ khối ngân hàng bán buôn sang khối ngân hàng bán lẻ để hạn chế rủi ro tập trung, tăng biên lợi nhuận (NIM) toàn hàng và tăng tỷ lệ an toàn vốn (CAR) theo Basel II. Tiếp tục nâng cấp ngân hàng lõi, kho dữ liệu, đẩy mạnh những sáng kiến am hiểu và hoàn thiện mô hình kinh doanh giúp Ngân hàng có thêm thông tin để đưa ra các quyết định kinh doanh đúng đắn và hiệu quả.

3.1.3 Định hướng hoạt động tín dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam

- Mở rộng quy mô tín dụng hướng tới khu vực địa lý kinh tế phát triển năng động, các ngành hàng có lợi thế cạnh tranh, các khách hàng chiến lược, doanh nghiệp vừa và nhỏ, Ngân hàng bán lẻ;
- Tập trung nâng cao hiệu quả, chất lượng của công tác tín dụng thể hiện ở cơ cấu dư nợ cho vay, tỷ lệ nợ xấu và đảm bảo tín dụng là hoạt động cốt lõi, định hướng cho các hoạt động nghiệp vụ khác cùng phát triển đồng đều, hiệu quả;
- Thực hiện áp dụng lãi suất cho vay đảm bảo tuân thủ quy định của Ngân hàng Nhà nước và phù hợp với biến động lãi suất trên thị trường, đáp ứng tính cạnh tranh và hiệu quả hoạt động tín dụng của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam;
- Tăng trưởng tín dụng đi đôi với công tác huy động vốn để đảm bảo việc phát triển kinh doanh bền vững, việc cấp tín dụng/giải ngân cho khách hàng bám sát chi tiêu huy động vốn;

- Nâng cao cấu trúc nền tảng công nghệ thông tin hỗ trợ hoạt động tín dụng. Đẩy mạnh áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý tín dụng, triển khai đúng tiến độ các dự án trong Khung quản lý rủi ro tổng thể theo quy định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và thông lệ Basel, Hệ thống khởi tạo khoản vay.

3.1.4 Định hướng quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam

Để hoàn thiện và tăng cường công tác quản lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam, Ngân hàng định hướng quản lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng của mình trong giai đoạn tới như sau:

- Hoàn thiện chính sách quản lý nợ xấu theo hướng thẩm quyền gắn với trách nhiệm, giải quyết hài hòa mối quan hệ giữa tăng trưởng và nâng cao chất lượng tín dụng;
- Kiện toàn bộ máy mô hình tổ chức, nguồn nhân lực, tăng tính minh bạch và tuân thủ các chuẩn mực quốc tế;
- Nâng cao hiệu quả quản trị tài chính, kiểm soát chi phí hoạt động quản lý nợ xấu;
- Đổi mới hệ thống quản trị ngân hàng phù hợp với thông lệ quốc tế, đặc biết nâng cao chất lượng công tác quản trị rủi ro trong hoạt động, đặc biệt rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro thị trường và rủi ro tác nghiệp, đồng thời phòng ngừa, phát hiện và khắc phục kịp thời các vi phạm về giới hạn, tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động tín dụng;
- Thực hiện rà soát, đánh giá toàn bộ danh mục tín dụng trong toàn hệ thống, đánh giá thực trạng nợ, nợ xấu, rà soát TSBĐ và thủ tục pháp lý của các khoản nợ xấu, xây dựng danh mục các TSBĐ đáp ứng điều kiện thu giữ, rà soát, sửa đổi các quy định nội bộ liên quan trong đó bao gồm việc xây dựng các quy trình, hướng dẫn và biểu mẫu, công văn phục vụ công tác thu giữ tài sản;
- Tích cực đôn đốc, yêu cầu khách hàng trả nợ, đối với các khách hàng không hợp tác, chây ỳ trong việc trả nợ và xử lý TSBĐ cần có các biện pháp quyết liệt để xử lý;
- Xây dựng kế hoạch xử lý nợ xấu, khả năng thu hồi nợ xấu, kế hoạch phân bổ đối với lãi dự thu đã ghi nhận của khoản nợ xấu, nghiên cứu thực hiện hoạt động mua bán nợ xấu theo cơ chế thị trường;
- Hoàn thiện và phát huy vai trò của bộ phận kiểm tra, kiểm soát nội bộ với tư cách là bộ phận độc lập, tham mưu giúp việc cho Ban lãnh đạo về công tác giám sát, kiểm tra, kiểm soát việc tuân thủ quy định của pháp luật và hệ thống quy chế, quy trình nghiệp vụ, quy định nội bộ nhằm phát hiện, ngăn ngừa và xử lý kịp thời các tồn tại trong hoạt động tín dụng và quản lý nợ xấu;

- Thực hiện công khai, minh bạch thông tin và gắn quản lý nợ xấu với cơ chế khuyến khích, thưởng phạt nghiêm minh.

3.2 Giải pháp tăng cường quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam

3.2.1 Xây dựng hệ thống pháp lý riêng biệt về quản lý nợ xấu

Cho đến nay, hệ thống pháp lý về quản lý nợ xấu vẫn được tách biệt rõ ràng với quản lý rủi ro tín dụng. Điều này gây khó khăn cho cán bộ Ngân hàng trong quá trình quản lý nợ xấu vì thiếu cơ sở pháp lý cụ thể hướng dẫn chi tiết các nghiệp vụ đặc biệt trong quá trình tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu.

Để hoàn thiện việc xây dựng, ban hành hệ thống văn bản nội bộ về quản lý nợ xấu, Techcombank thực hiện một số nội dung sau:

- Ban hành văn bản hướng dẫn nhận biết nợ xấu dựa trên các tiêu chí, dấu hiệu nhận biết đối với các nhóm khách hàng phân theo ngành kinh tế đặc thù và ngành trọng điểm bởi với những ngành đặc thù và ngành trọng điểm rủi ro tín dụng gặp phải cũng có những đặc điểm riêng biệt hoặc đòi hỏi phương thức quản lý riêng nhằm đạt được hiệu quả tốt nhất. Theo đó Techcombank cần ban hành chính sách quy định cụ thể trong việc lựa chọn khách hàng mục tiêu nhằm giúp các bộ phận quản lý, thẩm định, rà soát phía sau có định hướng rõ ràng, tiết kiệm thời gian trong việc lọc khách hàng.

- Xây dựng quy định hướng dẫn cụ thể các bước cũng như công việc cần thực hiện trong quản lý nợ xấu bao gồm nhận diện, đánh giá, theo dõi, xử lý, tổng hợp báo cáo và đề xuất các biện pháp quản lý thích hợp như đôn đốc thu nợ, cơ cấu lại nợ, cách thức cũng như các bước tiến hành xử lý nợ xấu… Khi có hướng dẫn cụ thể, nhân viên và cán bộ Ngân hàng sẽ không gặp bỡ ngỡ trong vấn đề tổ chức thực hiện.

- Ban hành quy định cụ thể về quyền hạn, trách nhiệm của từng cá nhân, phòng ban, bộ phận chuyên môn cũng như các cấp quản lý trong công tác quản lý nợ xấu, tránh tình trạng quyền thẩm định, phê duyệt một vụ việc thuộc về nhiều người hoặc trách nhiệm xử lý công việc bị đùn đẩy do không có quy định rõ ràng.

- Ban hành các hướng dẫn, văn bản chi tiết về quy trình cho vay của Ngân hàng và những giấy tờ mà khách hàng cần hoàn thiện để giới thiệu tới khách hàng và công bố trên website chính thức của Ngân hàng nhằm giúp khách hàng cũng như Ngân hàng tiết kiệm thời gian trong quá trình tiếp nhận hồ sơ vay vốn;

- Đánh giá lại hệ thống bộ tiêu chí xếp hạng tín dụng nội bộ và nghiên cứu điều chỉnh hệ thống các tham số, trọng số phù hợp với thực tế theo đúng Thông tư

09/2014/TT-NHNN sửa đổi Thông tư 02/2013/TT-NHNN quy định tại khoản 5, Điều 11;

- Hoàn thiện hệ thống tra cứu các văn bản quy phạm pháp luật và nội bộ về hoạt động ngân hàng nói chung và quản lý nợ xấu nói riêng, kết hợp với ứng dụng công nghệ hiện đại nhằm hỗ trợ công tác tra cứu văn bản được thuận tiện, nhanh chóng và cập nhật liên tục.

- Việc xây dựng, ban hành các quy trình, văn bản nội bộ riêng biệt về quản lý nợ xấu cần lấy ý kiến tham gia của các bộ phận, phòng ban có liên quan chứ không chỉ được xây dựng và trình bởi các bộ phận trực tiếp, Ban pháp chế…;

3.2.2 Hoàn thiện mô hình tổ chức bộ máy và trao đổi thông tin trong quản lý nợ xấu

Rủi ro tín dụng luôn tồn tại và nợ xấu là một thực tế hiển nhiên ở bất cứ ngân hàng nào, kể cả các ngân hàng hàng đầu trên thế giới bởi có những rủi ro nằm ngoài tầm kiểm soát của con người. Tuy nhiên, sự khác biệt cơ bản của các ngân hàng có năng lực quản trị rủi ro tín dụng là khả năng khống chế nợ xấu ở một tỷ lệ có thể chấp nhận được nhờ xây dựng một mô hình quản trị rủi ro hiệu quả, phù hợp với môi trường hoạt động để hạn chế được những rủi ro tín dụng mang tính chủ quan, xuất phát từ yếu tố con người và những rủi ro tín dụng khác có thể kiểm soát được.

Như đã trình bày trong phần trước của luận án, mô hình quản lý nợ xấu tại Techcombank đang được lồng ghép trong mô hình quản lý rủi ro tín dụng được triển khai theo hướng dẫn của Hiệp ước Basel II với 3 tuyến bảo vệ. Nhằm phát huy tối đa hiệu quả hoạt động của 3 tuyến bảo vệ trong công tác quản lý nợ xấu nói riêng và quản lý rủi ro tín dụng nói chung, NCS xin đề xuất một số giải pháp sau:

Thứ nhất, phân tách bộ máy cấp tín dụng theo các bộ phận tiếp thị, bộ phận phân tích tín dụng và bộ phận phê duyệt tín dụng cũng như trách nhiệm rạch ròi của các bộ phận tham gia.

Sự rạch ròi trong phân định trách nhiệm sẽ đảm bảo tính công bằng trong đánh giá chất lượng công việc, là điều kiện để quá trình xử lý các dấu hiệu rủi ro tín dụng được nhanh chóng, hiệu quả và kịp thời cũng như tạo sự yên tâm trong suy nghĩ, hành động của cán bộ các bộ phận. Đồng thời, mỗi bộ phận trong chức năng, nhiệm vụ của mình cần xây dựng các mục tiêu trong hoạt động cấp tín dụng (tỷ lệ nợ xấu chấp nhận được, số lượng và nhóm khách hàng cần thiết lập, mức độ tăng trưởng tín dụng…), các giải pháp hiện thực hóa các mục tiêu đó, đảm bảo sự phối hợp uyển chuyển, nhịp nhàng giữa các bộ phận tác nghiệp khi thực thi các mục tiêu quản lý đã đề ra, phù hợp với chính sách tín dụng của Ngân hàng. Cụ thể như sau:

- Tại tuyến bảo vệ thứ nhất, bao gồm các Chi nhánh, PGD, Đơn vị kinh doanh…, tiếp tục tiến hành tách bạch các bộ phận, chức năng bán hàng (tiếp xúc khách hàng, tiếp thị…), chức năng phân tích tín dụng (phân tích, thẩm định, dự báo, đánh giá khách hàng …) và chức năng tác nghiệp (xử lý hồ sơ, theo dõi, giám sát khoản vay, thu nợ, thu lãi…).

Với mô hình này, bộ phận quan hệ khách hàng chịu trách nhiệm tìm kiếm, phát triển và chăm sóc khách hàng theo thị trường mục tiêu đã được xây dựng. Bộ phận này sẽ tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, hướng dẫn khách hàng hoàn thiện hồ sơ vay vốn, sau đó chuyển toàn bộ hồ sơ và các thông tin liên quan đến khách hàng cho bộ phận phân tích tín dụng.

Bộ phận phân tích tín dụng kiểm tra thông tin, thu thập các thông tin bổ sung qua các kênh thông tin lưu trữ ngân hàng, hỏi tin qua CIC, tìm hiểu trên các phương tiện thông tin đại chúng… Trên cơ sở thông tin đó, bộ phận phân tích tín dụng thực hiện phân tích, đánh giá toàn bộ các nội dung từ tình hình chung về khách hàng, tình hình tài chính, phương án, dự án vay vốn đến các nội dung về đảm bảo tiền vay. Bộ phận phân tích tín dụng trực tiếp báo cáo kết quả, phân tích đánh giá khách hàng lên người phê duyệt tín dụng là Trưởng phòng, Phó giám đốc/Giám đốc Chi nhánh.

Bộ phận phê duyệt tín dụng căn cứ vào phân quyền hạn mức phê duyệt để thành lập hội đồng phê duyệt tín dụng. Quyết định phê duyệt được dựa trên việc thẩm định lại lần cuối các tài liệu đáng tin cậy được cung cấp từ bộ phận phân tích có sự kiểm tra chéo của bộ phận quan hệ khách hàng. Kết quả phê duyệt tín dụng sau đó sẽ được chuyển cho bộ phận phân tích tín dụng để lưu trữ thông tin đồng thời được chuyển cho bộ phận quan hệ khách hàng để thực hiện các khâu tiếp theo trong quy trình tín dụng. Bộ phận phân tích tín dụng tại Chi nhánh/Đơn vị kinh doanh của Ngân hàng đồng thời sẽ quản lý và theo dõi các khoản nợ xấu của khách hàng, báo cáo lên lãnh đạo và các cấp có thẩm quyền theo quy định để tìm biện pháp khắc phục, xử lý.

Đặc biệt cần lưu ý tại tuyến bảo vệ thứ nhất là hạn chế chức năng phê duyệt với giá trị lớn. Hạn mức phê duyệt được cấp cho lãnh đạo, giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng các PGD và Chi nhánh ngân hàng cần được xem xét, đánh giá định kỳ để phù hợp với tình hình thực tế, tránh lạm quyền dẫn đến thiệt hại cho Ngân hàng.

- Tại tuyến bảo vệ thứ hai, bao gồm HĐQT, Ủy ban Kiểm toán và rủi ro, Ban Điều hành, Khối Quản trị rủi ro, và các Hội đồng chuyên biệt…, cần tách bạch chức năng ra quyết định tín dụng với chức năng quản lý tín dụng trên cơ sở phân định trách nhiệm và chức năng rõ ràng giữa các bộ phận thẩm định, phê duyệt tín dụng, quản lý tín dụng, quản lý rủi ro tín dụng. Mặc dù đã và đang thực hiện, tuy nhiên việc phân tách nhiệm vụ giữa các phòng ban, đơn vị tại Hội sở nhằm thực hiện các chức năng

quản lý tín dụng, thẩm định tín dụng và phê duyệt tín dụng vẫn còn chồng chéo, đôi khi bị trùng lắp. Lấy ví dụ, Phòng Quản lý rủi ro tín dụng thuộc Khối Quản trị rủi ro vừa có nhiệm vụ thẩm định tín dụng để trình lên lãnh đạo, vừa làm nhiệm vụ quản lý tín dụng sau khi lãnh đạo ra quyết định phê duyệt tín dụng. Điều này gây khó khăn trong tác nghiệp do tính chuyên môn hóa không cao.

Bên cạnh đó, ở tuyến bảo vệ thứ hai, cần tổ chức theo hướng chuyên sâu theo ngành nghề, bằng việc quy định chi tiết chức năng, nhiệm vụ của đơn vị, cá nhân phụ trách thẩm định, ra quyết định cũng như quản lý rủi ro tín dụng, quản lý nợ xấu theo từng ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh. Bởi với từng ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh khác nhau sẽ có những đặc điểm khác nhau mà cán bộ cần có kinh nghiệm, kiến thức trong lĩnh vực đó mới đủ khả năng đáp ứng yêu cầu của công việc

- Tuyến bảo vệ thứ ba là Kiểm toán nội bộ, thực hiện kiểm tra, kiểm soát độc lập về quản lý rủi ro tín dụng và quản lý nợ xấu. Đối với bộ phận Kiểm toán nội bộ cần có các quy định cụ thể về thẩm quyền và giới hạn kiểm tra, đảm bảo bộ phận này được tham gia kiểm tra trong tất cả các khâu của quy trình cấp tín dụng. Đặc biệt nhằm đảm bảo tính kịp thời và thường xuyên, cần có các quy định giúp Kiểm toán nội bộ tiếp cận thông tin hồ sơ vay, thẩm định và quyết định phê duyệt cũng như các quyết định xử lý nợ xấu của khách hàng, ví dụ như quyền truy cập dữ liệu nội bộ của các khoản vay. Kiểm toán nội bộ cũng cần được tham gia vào quá trình thẩm định quyết định cho vay trước khi nó được ban hành và tham gia vào việc thẩm định kết quả của các biện pháp xử lý nợ xấu trước khi nó được thực thi.

Để làm được điều đó, bộ phận kiểm toán có thể đặt một hoặc một vài kiểm toán viên thường trực tại Chi nhánh. Mục đích của việc này là giúp các kiểm toán viên dễ dàng tiếp cận trong việc kiểm tra, kiểm soát các hoạt động của quá trình quản lý nợ xấu từ việc nắm bắt các quy trình, hoạt động, đến việc kiểm tra tính tuân thủ, kiểm tra số liệu, hạch toán. Kết quả kiểm toán tại các Chi nhánh do vậy sẽ đảm bảo tính chính xác, đầy đủ và kịp thời phát hiện, ngăn chặn các sai phạm trong quá trình quản lý nợ xấu.

Thứ hai, xây dựng cơ chế trao đổi thông tin hiệu quả, đảm bảo sự liên lạc thường xuyên, liên tục và cập nhật kịp thời các thông tin trọng yếu giữa các bộ phận chức năng trong hoạt động cấp tín dụng và quản lý nợ xấu.

Mô hình quản lý rủi ro tín dụng hiện đại theo nguyên tắc Basel chỉ có thể thành công khi giải quyết được vấn đề cơ chế trao đổi thông tin, đảm bảo sự phân tách các bộ phận chức năng để thực hiện chuyên môn hóa và nâng cao tính khách quan nhưng không làm mất đi khả năng nắm bắt và kiểm soát thông tin của bộ phận quản lý rủi ro tín dụng. Muốn vậy, những thông tin trọng yếu trong quá trình cho vay cần phải

được bộ phận quan hệ khách hàng cập nhật định kỳ và/hoặc đột xuất và chuyển tiếp những thông tin này cho bộ phận quản lý rủi ro tín dụng phân tích, đánh giá những rủi ro tiềm ẩn. Như vậy, sự vận hành của mô hình mới có thể thông suốt và giảm thiểu những e ngại của bộ phận quản lý rủi ro tín dụng trong các nhận định cấp tín dụng. Đồng thời, ngân hàng cần xây dựng hệ thống thông tin và phân tích thông tin toàn diện, cung ứng nguồn thông tin chính xác, đáng tin cậy cho các bộ phận chuyên môn có liên quan. Các phân tích về ngành, lĩnh vực trong nền kinh tế đang được Ngân hàng bắt đầu thực hiện để xây dựng kho dữ liệu phân tích tín dụng nhưng chưa được đầy đủ và thiếu tính kết nối, hỗ trợ giữa các ngân hàng trong chia sẻ thông tin. Chính vì vậy cần tăng cường sự hợp tác một cách toàn diện giữa Techcombank và các ngân hàng trong xây dựng và chia sẻ cơ sở dữ liệu thông tin về doanh nghiệp, về ngành nhằm hoàn thiện hệ thống thông tin và giảm chi phí khai thác thông tin một cách hợp lý nhất.

3.2.3 Chú trọng chính sách tài chính đầu tư cho hoạt động quản lý nợ xấu

Ngân hàng cần ban hành các chính sách cụ thể về đầu tư kinh phí cho hoạt động QLNX. Các chính sách này cần được chia thành chính sách ngắn, trung và dài hạn.

Trong ngắn hạn, các công việc cụ thể trước mắt cần đầu tư kinh phí bao gồm: mở các lớp, các khóa học đào tạo, bồi dưỡng về QLNX, nâng cao chế độ khen thưởng cho cán bộ, nhân viên đạt được thành tích xuất sắc trong công tác QLNX của Ngân hàng, thuê chuyên gia, nhà quản lý giỏi có kinh nghiệm nghiên cứu và làm việc trong lĩnh vực QLNX về giảng dạy, trao đổi và chia sẻ kinh nghiệm…

Đối với các chính sách trung và dài hạn, Ngân hàng cần xác định và tính toán các khoản kinh phí đầu tư cho việc nâng cao cơ sở hạ tầng về CNTT nhằm thực hiện thu thập, phân tích, lưu trữ và kết xuất thông tin của khách hàng vay, làm cơ sở để nhận diện, đo lường và xử lý sớm các khoản nợ xấu phát sinh.

Cùng với đó, Ngân hàng cần xây dựng các Dự án, hợp tác với các đơn vị, tổ chức có liên quan trong việc phát triển nhân lực, hạ tầng CNTT và hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức, bộ máy QLNX của Ngân hàng theo hướng ngày càng hiện đại.

Những công việc đó đòi hỏi Ngân hàng phải đầu tư một nguồn kinh phí lớn và phải có chiến lược rõ ràng trong việc phân bổ nguồn lực tài chính sao cho hiệu quả.

3.2.4 Tăng cường công tác tổ chức, đào tạo theo chiều sâu và phân công trách nhiệm, phân quyền gắn với quyền lợi của cán bộ, nhân viên

Trong bất cứ hoạt động nào của một tổ chức, yếu tố con người luôn giữ vai trò quan trọng quyết định đối với thành công của tổ chức đó. Hoạt động quản lý nợ xấu của Ngân hàng cũng không là ngoại lệ. Bởi quản lý nợ xấu là một hoạt động phức

tạp, kéo dài và đòi hỏi trình độ cao, do đó vấn đề nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, nhân viên Ngân hàng là một yêu cầu thiết yếu.

Để công tác tổ chức và đào tạo đạt hiệu quả, Techcombank cần chú trọng đến đạo tạo theo chiều sâu, tránh dàn trải, lấy lệ và hình thức. Đối với từng bộ phận, từng tuyến bảo vệ, cần có kế hoạch đào tạo cụ thể với nội dung phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của tuyến đó. Đặc biệt đào tạo theo hướng thực hành sẽ giúp cán bộ nhân viên có cái nhìn trực quan, sâu sắc và dễ nắm bắt.

Đối với tuyến bảo vệ thứ nhất, các bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, không làm về chính sách, ngoài việc đào tạo về chuyên môn cho cán bộ thẩm định, cần có những buổi đào tạo, nâng cao kỹ năng mềm cho nhân viên, hướng dẫn cách đọc tình huống cũng như nắm bắt tâm lý khách hàng để có thể phát hiện ra những dấu hiệu rủi ro hoặc hành vi cố ý sai phạm của khách hàng trong quá trình cấp tín dụng.

Đối với tuyến bảo vệ thứ hai và tuyến bảo vệ thứ ba, là những bộ phận làm về chính sách, đòi hỏi trình độ chuyên môn cao hơn, Ngân hàng cần thường xuyên tổ chức các buổi thảo luận, tập huấn để cập nhật các quy định mới của Ngân hàng Nhà nước cũng như các xu thế mới trên thế giới về quản lý rủi ro tín dụng cũng như quản lý nợ xấu. Ngân hàng có thể tăng cường chất lượng của các buổi hội thảo, tập huấn này bằng việc thuê các chuyên gia có uy tín trong và ngoài nước đến trao đổi, truyền đạt kiến thức cũng như kinh nghiệm.

Ngoài việc tổ chức đào tạo, tập huấn Ngân hàng cần xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá cán bộ, nhân viên mang tính định hượng thông qua các cuộc thi, sát hạch, kiểm tra chuyên môn, kiến thức của cán bộ nhân viên thực hiện công tác quản lý rủi ro tín dụng và quản lý nợ xấu. Việc này đòi hỏi mỗi cán bộ, nhân viên phải không ngừng trau dồi kiến thức cũng như cập nhật các quy định mới nhất về quản lý nợ xấu và quản lý rủi ro tín dụng.

Bên cạnh đó, để nâng cao ý thức tự giác, nâng cao văn hóa về quản lý rủi ro nói chung và quản lý nợ xấu nói riêng, Ngân hàng cần chú trọng việc phân quyền, giao trách nhiệm gắn với quyền lợi của người lao động, cơ chế lương thưởng của Ngân hàng phải đảm bảo tính minh bạch, phù hợp và khích lệ được tinh thần và nhiệt tình làm việc của cán bộ, nhân viên. Đây là vấn đề không dễ thực hiện song không thể lơ là vì xét cho cùng vấn đề lợi ích luôn là động lực thiết thực để mỗi cá nhân phấn đấu trong công việc.

3.2.5 Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu

3.2.5.1 Tăng cường hiệu quả hoạt động nhận diện nợ xấu

Để công tác nhận diện nợ xấu giảm bớt tính thủ công trong quá trình tác nghiệp, Techcombank cần đặc biệt chú trọng đến việc xây dựng và đưa vào áp dụng hệ thống cảnh báo sớ rủi ro tín dụng (EWS). Theo đó, hệ thống cảnh báo sớm (Early warning system - EWS) có mục đích tự động rà soát toàn bộ các khoản nợ và phát hiện các trường hợp có thể suy giảm chất lượng, từ đó giúp ngân hàng có những biện pháp hiệu quả quản lý chất lượng danh mục tín dụng.

EWS là hệ thống dựa trên các dấu hiệu rủi ro của khách hàng, khoản vay của khách hàng như suy giảm tình hình kinh doanh, chỉ số tài chính, dòng tiền trả nợ của khách hàng có dấu hiệu bất thường, biến động bất lợi của thị trường. Hệ thống thông qua các kỹ thuật tính toán hiện đại, mô hình thống kê từ dữ liệu lịch sử để đưa ra danh sách khách hàng có khả năng gặp khó khăn. Danh sách khách hàng này sau đó cần được các đơn vị kinh doanh phân tích, chuyên gia của các bộ phận chuyên môn tại trụ sở chính rà soát.

Để xây dựng thành công hệ thống EWS, Techcombank cần đáp ứng một số yêu cầu sau:

- Ngân hàng cần ban hành khung chính sách về cảnh báo sớm trong đó xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận, quy trình thực hiện và cơ chế vận hành, đảm bảo trao đổi, cập nhật thường xuyên giữa các bộ phận nghiệp vụ về dấu hiệu rủi ro, các thuật toán phù hợp với sự biến đổi liên tục và phức tạp từ thực tế;
- Nguồn thông tin từ Hệ thống Kho Dữ liệu doanh nghiệp (EDW), Hệ thống Xếp hạng tín dụng nội bộ, Hệ thống Quản lý rủi ro tín dụng và các nguồn thông tin bên ngoài thu thập được, thông tin trên Trung tâm thông tin Tín dụng (CIC)… phải đảm bảo tính cân xứng, đáng tin cậy;
- Ngân hàng cần chuyển giao kiến thức từ tư vấn viên quốc tế, qua đó tiết kiệm được thời gian, chi phí và làm chủ được công nghệ, hệ thống;
- Các chỉ số cảnh báo sớm rủi ro cần bao phủ được các nguyên nhân gây ra vỡ nợ chủ yếu cho khách hàng doanh nghiệp như: Triển vọng kinh doanh, tình hình tài chính, khả năng thanh toán, tài sản đảm bảo và hồ sơ tín dụng, những thay đổi về mặt quản lý hoặc chiến lược… Đồng thời, tăng cường sử dụng các chỉ tiêu có thể tính tự động như tỷ lệ sử dụng hạn mức, số ngày quá hạn, độ biến động dòng tiền vào ra… nhằm tăng tính hiệu quả, bảo đảm số liệu cập nhật theo thời gian thực;
- Cần tích hợp một số tính năng vào hệ thống EWS như: hàng quý tự động cung cấp danh sách khách hàng tiềm ẩn rủi ro, tiềm ẩn nợ xấu để đơn vị kinh doanh, bộ phận rủi ro, kiểm tra, kiểm soát nội bộ phối hợp rà soát; cài đặt một số biện pháp

ứng xử phù hợp, tương ứng với mức độ rủi ro, phân loại nợ xấu của khách hàng để các bộ phận kinh doanh chủ động lựa chọn và triển khai kịp thời…

Ngoài ra, đối với hoạt động nhận diện nợ xấu, Techcombank cần chú trọng đến nâng cao kiến thức của cán bộ thẩm định tín dụng, bởi thông qua kỹ năng, kinh nghiệm làm việc của các cán bộ thẩm định, theo từng kỳ thẩm định lại tín dụng khách hàng, việc phát hiện các khoản nợ có khả năng chuyển nợ xấu sẽ có khả năng không bị bỏ sót, giúp Ngân hàng kịp thời có biện pháp ngăn ngừa và xử lý.

3.2.5.2 Hoàn thiện công tác đo lường nợ xấu

Như đã trình bày tại phần trước, trong công tác đo lường nợ xấu, vấn đề cần quan tâm nhất tại Techcombank hiện nay là xây dựng được một hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ khoa học và hiệu lực. Theo đó, để hoàn thiện hơn nữa hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của mình, Techcombank cần thực hiện một số điểm sau:

Thứ nhất, hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ cần thực hiện xếp hạng toàn bộ các khách hàng vay vốn trên cơ sở chấm điểm các chỉ tiêu, bao gồm chỉ tiêu định tính và định lượng với các trọng số cho từng nhóm chỉ tiêu phù hợp với ngành, quy mô và lĩnh vực hoạt động của khách hàng, đặc biệt là đối với những ngành trọng điểm, đặc thù. Các chỉ tiêu và trọng số đánh giá đối với các ngành, quy mô và lĩnh vực hoạt động khác nhau của khách hàng phải được đánh giá dựa trên những đặc điểm riêng có của ngành đó, tránh tình trạng xây dựng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ chỉ theo phân loại khách hàng (cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp..) như hiện nay vì nó chưa thực sự phản ánh đúng bản chất đặc điểm, tính chất của khách hàng và các khoản nợ. Việc xây dựng hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ chi tiết cho từng ngành, lĩnh vực và quy mô của khách hàng sẽ giúp Ngân hàng phân loại nợ xấu tốt hơn và đo lường chính xác hơn các khoản nợ xấu này.

Thứ hai, tiếp tục đa dạng hóa các chỉ tiêu được đưa vào phân tích, xếp hạng bao gồm chỉ tiêu tài chính như bảng tổng kết tài sản và bảng kết quả hoạt động kinh doanh tính đến thời điểm 31/12 hàng năm của doanh nghiệp; chỉ tiêu về quan hệ tín dụng ngân hàng, gồm tổng dư nợ tại các ngân hàng, danh sách tổ chức tín dụng quan hệ, diễn biến dư nợ trong kỳ, khả năng trả nợ, dư nợ trên nguồn vốn chủ sở hữu, sự cố trong thanh toán tiền vay ngân hàng (lịch sử vay nợ tại ngân hàng của doanh nghiệp); các chỉ tiêu phi tài chính như thời gian hoạt động của doanh nghiệp, mặt hàng sản xuất - kinh doanh, thị trường tiêu thụ...

Thứ ba, ngoài chức năng xếp hạng và phân loại nợ, hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ cần bổ sung chức năng hỗ trợ ra quyết định cho vay, cho phép trích lập dự phòng trực tiếp và chiết xuất ra được các báo cáo theo yêu cầu của các cấp quản lý.

Thứ tư, thực hiện rà soát và đánh giá lại kết quả xếp hạng tín dụng nội bộ định kỳ. Hiện nay Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam quy định định kỳ một năm một lần kể từ thời điểm gần nhất khách hàng được xếp hạng tín dụng hoặc bất cứ khi nào có các thay đổi từ phía khách hàng làm ảnh hưởng đến xếp hạng gần nhất, khách hàng phải được xếp hạng/đánh giá tín dụng lại để từ đó đưa ra các chính sách, điều chỉnh phù hợp. Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam nên xem xét rút ngắn khoảng thời gian đánh giá lại xếp hạng tín dụng của khách hàng để đảm bảo kịp thời phát hiện và đo lường được rủi ro tín dụng phát sinh từ khoản nợ của khách hàng, cũng như khoản nợ xấu có khả năng chuyển nhóm nợ. Một số ngân hàng tại Việt Nam hiện nay như Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam đang thực hiện việc đánh giá lại kết quả xếp hạng tín dụng nội bộ với tần suất 6 tháng với khách hàng doanh nghiệp, định chế tài chính và 1 năm với khách hàng cá nhân.

Thứ năm, hoàn thiện và kiện toàn phương thức tính xác suất khách hàng không trả được nợ (PD) theo hướng tăng độ tin cậy của tham số trên cơ sở đảm bảo khoảng thời gian thu thập dữ liệu (tối thiểu 5 năm) và tối đa hóa độ rộng của dữ liệu, đảm bảo xác suất vỡ nợ của khách hàng trong mẫu dữ liệu xây dựng. Bên cạnh đó, cần có sự đánh giá, kiểm định kết quả mô hình để sử dụng các giải pháp khắc phục phù hợp. Dữ liệu cần được làm sạch, đảm bảo tính đầy đủ, phù hợp và chính xác của dữ liệu làm sao cho việc chọn mẫu dữ liệu cũng phải đảm bảo tính đại diện so với tổng thể.

Ngoài ra, để đo lường nợ xấu một cách chính xác, Ngân hàng cần tiếp tục xây dựng các mô hình lượng hóa "Tổn thất khi vỡ nợ" (LGD) và "Dư nợ tại thời điểm vỡ nợ" (EAD) đối với danh mục tín dụng của mình. Đây là hai trong ba mô hình lượng hóa ba tham số rủi ro chủ chốt gồm (PD, LGD và EAD) là nền tảng quan trọng để Techcombank hướng tới áp dụng phương pháp xếp hạng nội bộ nâng cao, phương pháp đo lường rủi ro tiên tiến nhất theo Basel II.

3.2.5.3 Hoàn thiện công tác kiểm soát, phòng ngừa nợ xấu

Nhằm kiểm soát và phòng ngừa nợ xấu một cách hiệu quả, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam cần chú trọng đến một số giải pháp sau:

Thứ nhất, đối với chiến lược quản trị rủi ro tín dụng, Ngân hàng cần xây dựng cho mình các mục tiêu cụ thể trong ngắn, trung và dài hạn áp dụng với từng nhóm khách hàng cụ thể, tùy thuộc vào ngành nghề, quy mô và lĩnh vực hoạt động của khách hàng. Chi tiết hóa các nhóm mục tiêu về tỷ lệ nợ xấu, tỷ lệ bao phủ nợ xấu, tỷ lệ tăng trưởng tín dụng… giúp Ngân hàng có phương hướng cụ thể trong hoạt động nhằm xác định rõ tính chất đối tượng khách hàng của mình và mục tiêu mà mình đang hướng đến. Tỷ lệ nợ xấu chung của Ngân hàng từ đó cũng có thể được cân đối dựa

vào tỷ lệ nợ xấu riêng của từng nhóm đối tượng khách hàng, từ đó mục tiêu cân đối tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng cũng dễ dàng thực hiện được.

Thứ hai, Ngân hàng cần xây dựng cho mình các kịch bản phản ứng khác nhau dựa trên các yếu tố thông tin trong quá khứ, hiện tại và ước lượng tương lai. Mục đích của việc xây dựng kịch bản nhằm giúp Ngân hàng luôn luôn chủ động trong việc phòng ngừa, kiểm soát cũng như xử lý nợ xấu.

Khi nền kinh tế phải trải qua các cú sốc bất ngờ, rất nhiều doanh nghiệp và ngân hàng có thể gặp khó khăn do không được chuẩn bị trước dẫn tới khủng hoảng kinh tế trên diện rộng, tầm cỡ quốc gia, thậm chí là toàn cầu. Lúc này, vấn đề chuỗi sản xuất và cung ứng trên toàn cầu bị đứt gãy, tiêu thụ giảm mạnh có thể khiến các doanh nghiệp lâm vào tình trạng khó khăn, thậm chí vỡ nợ và nợ xấu tại ngân hàng không ngừng gia tăng. Lúc này ngân hàng đứng trước bài toán khó, tiếp tục hỗ trợ doanh nghiệp vượt qua tình hình khó khăn do dịch bệnh gây ra hay bảo vệ lợi ích và an toàn hoạt động cho bản thân mình.

Muốn đưa ra được quyết định đúng đắn trong tình huống đó, Ngân hàng phải có những kịch bản cụ thể, tính toán trong trường hợp nào doanh nghiệp cũng như bản thân Ngân hàng có thể trụ được trước những tổn thất và trụ được trong bao lâu. Trong trường hợp nào thì khả năng nợ xấu của doanh nghiệp chắc chắn sẽ xảy ra và không có khả năng thu hồi, và nếu trong trường hợp đó, Ngân hàng có chuẩn bị đủ nguồn lực để chống đỡ và vượt qua hay không.

Đây thực sự là bài toán khó mà Ngân hàng cần tìm lời giải không chỉ bởi tình hình dịch bệnh hiện nay mà còn trong tương lai, trước rất nhiều yếu tố bất trắc, rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Kịch bản phản ứng của Ngân hàng khi được xây dựng, tính toán còn cần phải cân nhắc đến từng nhóm đối tượng khách hàng cụ thể khác nhau nhằm phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả bởi nguồn lực của bản thân Ngân hàng là có hạn, không thể "cứu" mọi khách hàng.

Để có thể thực hiện thành công việc xây dựng kịch bản ứng phó trước những diễn biến bất ngờ của nền kinh tế làm ảnh hưởng tiêu cực đến nợ xấu của Ngân hàng, điều quan trọng là xây dựng đội ngũ phân tích và nghiên cứu có trình độ chuyên môn cao, am hiểu về kinh tế vĩ mô cũng như am hiểu về hoạt động của khách hàng và Ngân hàng, có khả năng đưa ra những dự báo mang tính chính xác dựa vào số liệu, phân tích từ nhiều nguồn đáng tin cậy.

Thứ ba, nâng cao tỷ lệ và chất lượng cho vay có tài sản bảo đảm, vì tài sản bảo đảm chính là nguồn trả nợ thứ hai của khách hàng, là cơ sở giúp Ngân hàng thu hồi vốn cho vay trong trường hợp khách hàng không có khả năng trả nợ.

Mặc dù thời gian qua các khoản vay không có tài sản bảo đảm tại Techcombank đã giảm đáng kể, song để nâng cao hơn nữa chất lượng các khoản tín dụng của mình, phòng ngừa và có thể kiểm soát được nợ xấu, Ngân hàng cần thực hiện một số việc sau:

- Xem xét xây dựng các tiêu chí cụ thể, đặc biệt dựa vào kết quả xếp hạng nội bộ khách hàng để lựa chọn phương thức bảo đảm phù hợp. Với những khách hàng vay có mức độ rủi ro cao, ngân hàng chỉ xem xét cho vay khi khách hàng đáp ứng các yêu cầu về tài sản bảo đảm.
- Thường xuyên đánh giá lại giá trị tài sản bảo đảm cho phù hợp với giá thị trường. Nếu mức độ mất giá của tài sản bảo đảm không đáp ứng khả năng thu hồi vốn vay của Ngân hàng thì Ngân hàng cần yêu cầu khách hàng bổ sung thêm tài sản bảo đảm để tăng trách nhiệm của khách hàng đối với nghĩa vụ trả nợ;
- Với những tài sản bảo đảm mà pháp luật và Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam quy định phải mua bảo hiểm bắt buộc, Ngân hàng cần kiên quyết yêu cầu khách hàng nghiêm chỉnh chấp hành nhằm san sẻ rủi ro của Ngân hàng;
- Với những tài sản có giá trị lớn, tài sản khó xác định giá trị, tài sản là thiết bị, máy móc chuyên dụng, việc định giá tài sản Ngân hàng có thể thuê một bên thứ ba độc lập là công ty định giá tài sản chuyên nghiệp. Điều này vừa giúp Ngân hàng giảm được rủi ro trong tác nghiệp, vừa giúp Ngân hàng xác định giá thị trường của tài sản bảo đảm một cách khách quan nhất.

Thứ tư, tiếp tục hoàn thiện quy trình quản lý tín dụng.

Ngân hàng cần chuẩn hóa dưới dạng văn bản cụ thể đối với tất cả các khâu trong quy trình quản lý tín dụng, đặc biệt là trước, trong và sau giải ngân. Đối với những thông tin cần thu thập, các dạng dữ liệu, văn bản, hồ sơ, chứng từ cần có từ khách hàng để đảm bảo tính chính xác khi thẩm định mục đích sử dụng vốn vay, Ngân hàng cần đưa ra các hướng dẫn cụ thể để chuyên viên tín dụng và chuyên viên thẩm định tuân thủ. Đồng thời cần thẩm định, đảm bảo tính chính xác của những thông tin do khách hàng cung cấp. Điều này sẽ giúp Ngân hàng hạn chế được rủi ro phát sinh khi khách hàng cố tình làm sai quy định của Ngân hàng trong quy trình cấp tín dụng, dẫn đến mất khả năng trả nợ.

Thứ năm, hoàn thiện và tăng cường hoạt động kiểm tra, kiểm soát nội bộ.

Hoạt động kiểm tra, kiểm soát nội bộ của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam cần tiến đến chuẩn hóa theo thông lệ quốc tế, trước hết là tuân thủ theo quy định trong 13/2018/TT-NHNN về hệ thống kiểm soát nội bộ của Ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Cụ thể:

- Hệ thống kiểm soát nội bộ của Ngân hàng phải phù hợp với quy mô, điều kiện và mức độ phức tạp trong hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Theo tiêu chuẩn Basel II và theo hướng dẫn tại thông tư 13/2018/TT-NHNN, hệ thống kiểm soát nội bộ bắt buộc phải có 3 tuyến bảo vệ độc lập. Đồng thời chức năng, nhiệm vụ của từng tuyến bảo vệ phải được quán triệt và thực hiện nghiêm túc: *Tuyến bảo vệ thứ nhất* có chức năng nhận dạng, kiểm soát và giảm thiểu rủi ro; *Tuyến bảo vệ thứ hai* bao gồm bộ phận tuân thủ và bộ phận quản lý rủi ro, có chức năng xây dựng chính sách quản lý rủi ro, quy định nội bộ về quản trị rủi ro, đo lường, theo dõi rủi ro và tuân thủ quy định pháp luật; *Tuyến bảo vệ thứ ba* có chức năng kiểm toán nội bộ do bộ phận kiểm toán nội bộ thực hiện.
- Kiểm toán nội bộ cần có vai trò độc lập, không chịu ảnh hưởng hay tác động từ Ban điều hành hoặc các Ủy ban trực thuộc để đảm bảo tính công bằng, khách quan trong phát hiện và xử lý rủi ro. Hiện nay Kiểm toán nội bộ tại Techcombank trực thuộc Ban kiểm soát với 3 thành viên do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, không phải là thành viên HĐQT và không phải thành viên Ban Điều hành.
- Kiểm toán nội bộ cần được phê chuẩn thẩm quyền nhất định trong việc tiếp cận và giám sát, kiểm tra các thông tin tín dụng nội bộ nhằm kịp thời phát hiện các sai phạm trong quá trình cấp tín dụng của các khoản vay. Đặc biệt bộ phận này cần được xem xét để có thể tham gia vào quá trình kiểm toán trước cho vay, phê duyệt vay cũng như xử lý nợ xấu;
- Ngân hàng cần ban hành các tiêu chuẩn cụ thể về chuẩn mực đạo đức, yêu cầu về chuyên môn đối với các nhân sự đảm nhiệm các chức danh trong bộ phận kiểm toán nội bộ, đồng thời không ngừng bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn, đạo đức cũng như có những chế độ, chính sách đãi ngộ xứng đáng với các vị trí này nhằm khuyến khích sự tận tâm của cán bộ, nhân viên trong việc cống hiến cho Ngân hàng;
- Các phương pháp kiểm toán, tiêu chí đánh giá của bộ phận kiểm toán nội bộ cần được chuẩn hóa thông qua công tác nhận diện, đánh giá các rủi ro trọng yếu trong hoạt động của ngân hàng. Bên cạnh đó, kế hoạch kiểm toán nội bộ cần xây dựng lại chi tiết hơn theo từng nhóm chỉ tiêu, từng đối tượng khách hàng và lĩnh vực hoạt động của khách hàng. Tần suất kiểm toán cũng cần được chú trọng bởi với những lĩnh vực hoạt động chứa đựng nhiều rủi ro, các khoản vay của khách hàng cần được giám sát chặt chẽ và kiểm toán thường xuyên.
- Các kết quả kiểm toán cần được đánh giá lại bởi các Ủy ban và Hội đồng chuyên môn nhằm đảm bảo tính tính chính xác, đầy đủ, kịp thời và phù hợp.

3.2.5.4 Tăng cường công tác xử lý nợ xấu

Trong thời gian qua, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam đã cố gắng áp dụng nhiều biện pháp nhằm xử lý nợ xấu, tuy vậy hiệu quả đạt được chưa thực sự như mong đợi. Một phần chủ yếu là do thiếu chiến lược và kế hoạch xử lý nợ xấu cụ thể cũng như thiếu những phân tích xác đáng trong việc lựa chọn biện pháp xử lý nợ xấu phù hợp. Để tăng cường công tác xử lý nợ xấu, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam có thể quan tâm đến một số vấn đề sau:

Thứ nhất, chú trọng đa dạng hóa các biện pháp xử lý nợ xấu trên cơ sở đánh giá, phân tích hiệu quả của các biện pháp nhằm tìm ra biện pháp phù hợp nhất.

Trong hầu hết các khoản nợ xấu trước đây của Techcombank, chủ yếu Ngân hàng lựa chọn các biện pháp truyền thống như phát mãi tài sản bảo đảm hay xử lý nợ xấu có khả năng mất vốn bằng quỹ dự phòng rủi ro tín dụng. Các biện pháp này trực tiếp làm tăng chi phí dự phòng rủi ro tín dụng của Ngân hàng hoặc chi phí cho quá trình tố tụng dân sự và thi hành án. Bên cạnh đó, nguồn thu hồi thực tế của các biện pháp xử lý nợ xấu này không phải lúc nào cũng đạt kết quả như mong muốn.

Để xử lý nợ xấu từ các doanh nghiệp, đặc biệt trong khủng hoảng, việc đầu tiên mà Ngân hàng cần làm là đánh giá khả năng hồi phục của doanh nghiệp trong những kịch bản cụ thể mà Ngân hàng đã xây dựng, đồng thời đánh giá sức chịu đựng về thanh khoản, tỷ lệ an toàn vốn của Ngân hàng trong từng kịch bản đó. Tiếp đến, dựa vào những phân tích cụ thể, Ngân hàng sẽ lựa chọn các đối tượng khách hàng có thể hồi phục khả năng trả nợ nhằm đưa ra các biện pháp hỗ trợ phù hợp như:

- Cơ cấu lại nợ cho khách hàng: Cơ cấu lại nợ cho khách hàng bằng việc gia hạn nợ hoặc điều chỉnh kỳ hạn trả nợ. Dù trong điều kiện bình thường đây là biện pháp ít được Ngân hàng sử dụng, song trước tình hình bất ngờ của nền kinh tế, đây có thể là lời giải cho cả khách hàng và Ngân hàng. Yêu cầu khi áp dụng biện pháp này là Ngân hàng cần đảm bảo hai nội dung là: Đánh giá được khả năng trả nợ của khách hàng theo phương án cơ cấu lại nợ và tuân thủ quy định của cơ quan quản lý. Theo đó, Ngân hàng cần kiểm tra tính xác thực của các nguyên nhân khách hàng đưa ra cho việc không hoàn thành nghĩa vụ trả nợ như cam kết. Trên cơ sở các tài liệu mà khách hàng cung cấp, Ngân hàng tiến hành thu thập thêm các tài liệu tin cậy nhằm đánh giá tình hình tài chính của khách hàng, xem xét khả năng trả nợ trong các kỳ tiếp theo hoặc trong thời gian nhất định sau thời gian cho vay, các yếu tố khách quan có thể tác động đến khả năng trả nợ của khách hàng…
- Miễn, giảm lãi vay, giữ nguyên nhóm nợ cho khách hàng. Đây thực chất là một biện pháp nhằm hỗ trợ khách hàng, đặc biệt là trong tình hình dịch bệnh hiện

nay. Miễn giảm lãi vay, giữ nguyên nhóm nợ cho khách hàng là biện pháp khá hiệu quả trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đặc biệt là các khách hàng vừa tham gia khởi nghiệp. Biện pháp này hỗ trợ khách hàng tránh tình trạng phá sản và đưa hoạt động kinh doanh của mình đi vào ổn định, vượt qua giai đoạn khó khăn ban đầu khi mới tiếp cận thị trường, tạo được nguồn trả nợ cho Ngân hàng.

- Thực hiện nghiêm túc việc trích lập dự phòng rủi ro tín dụng. Đây là đòi hỏi bắt buộc với Ngân hàng nhằm xử lý nợ xấu trong những tình huống nợ không còn khả năng thu hồi vốn. Việc Ngân hàng cần làm lúc này là rà soát, kiểm tra lại việc thực hiện trích lập dự phòng xem đã đúng quy định của Ngân hàng và theo hướng dẫn của NHNN hay chưa.

- Phát mại tài sản bảo đảm. Để đảm bảo nguồn tài chính cho Ngân hàng, đưa tỷ lệ nợ xấu xuống mức kiểm soát và cũng là củng cố thêm nguồn lực nhằm hỗ trợ các khách hàng tiềm năng xử lý nợ xấu, Ngân hàng có thể dựa vào việc phát mại những tài sản bảo đảm có giá trị của những khoản vay không còn khả năng thu hồi vốn, đặc biệt là đối với các khoản vay trong lĩnh vực bất động sản như vay mua nhà dự án. Đây cũng chính là lĩnh vực cho vay chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng dư nợ cho vay của Ngân hàng. Biện pháp này muốn thực hiện phải trải qua một quá trình tố tụng dân sự và thi hành án, với hầu hết lợi thế pháp lý thuộc về Ngân hàng.

- Chuyển nợ thành vốn góp. Mặc dù không được sử dụng nhiều trong thời gian qua song trong tình hình nợ xấu của doanh nghiệp ngày một tăng bởi các nguyên nhân khách quan, chủ yếu là ảnh hưởng bởi dịch bệnh, Ngân hàng nên xem xét, cân nhắc áp dụng biện pháp xử lý nợ xấu này. Với những doanh nghiệp có tiềm năng, việc hỗ trợ nguồn lực tài chính có thể là giải pháp cứu cánh giúp doanh nghiệp có thể chống chọi qua giai đoạn khó khăn và có bước tiến trở mình trong tương lai. Đồng thời đây cũng là cơ hội cho Ngân hàng vừa giải quyết vấn đề nợ xấu, vừa tìm kiếm cơ hội đầu tư hiệu quả và thực hiện kiểm soát chặt chẽ tình hình tài chính của doanh nghiệp.

Thứ hai, nghiên cứu xây dựng và áp dụng các phương thức xử lý nợ tiên tiến.

Ngoài việc áp dụng các phương pháp xử lý nợ truyền thống, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam cần nghiên cứu áp dụng các biện pháp xử lý nợ tiên tiến trên thế giới hiện nay như chứng khoán hóa nợ.

Thông qua hoạt động chứng khoán hóa, các tài sản thế chấp được đưa từ bảng cân đối kế toán của Ngân hàng sang thị trường thứ cấp để giao dịch. Theo đó, giúp đa dạng hóa các nguồn tài trợ và khả năng tiếp cận thị trường vốn, tạo tính thanh khoản cho các khoản vay, nâng cao hiệu quả quản lý tài sản của các ngân hàng thương mại, là một phương pháp có thể áp dụng để cải thiện tình hình nợ xấu ở Ngân hàng.

Phương pháp chứng khoán hóa áp dụng với các khoản nợ xấu bộc lộ nhiều ưu điểm trong xử lý nợ xấu tuy nhiên để ứng dụng thành công, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam cần xem xét nhiều yếu tố tác động như rủi ro về lãi suất, rủi ro tín dụng…

Ngoài ra, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam cần tích cực phối hợp với các đơn vị, tổ chức như VAMC, Công ty mua bán nợ Việt Nam (DATC) và các công ty mua bán nợ (AMC) của các ngân hàng thương mại trong việc nghiên cứu phát triển thị trường mua bán nợ cạnh tranh, phối hợp với VAMC trong việc định giá các khoản nợ xấu để xử lý.

Thứ ba, nâng cao năng lực hoạt động của Công ty Quản lý nợ và Khai thác tài sản - Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam (Techcombank AMC)

Techcombank AMC ra đời với mục tiêu chính ban đầu là xử lý nợ và quản lý tài sản thế chấp. Techcombank cần làm rõ nhiệm vụ của Công ty Quản lý nợ và Khai thác tài sản, tránh để tình trạng AMC của mình phải khoác thêm ngày càng nhiều hoạt động kinh doanh khác. Tuy vậy cũng cần xác định rõ rằng, AMC không chỉ có chức năng làm sạch bảng cân đối kế toán cho Ngân hàng mà nó còn đóng vai trò quan trọng trong việc phục hồi giá trị, nâng cao chất lượng của của các tài sản thế chấp, các khoản nợ của khách hàng để có thể bán, xử lý tài sản thế chấp cho Ngân hàng.

Để nâng cao năng lực hoạt động của AMC, Techcombank cần chú trọng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ thu hồi nợ, tối ưu hóa phần mềm xử lý nợ để hỗ trợ tốt nhất cho cán bộ nhân viên, cũng như giảm thời gian, nâng cao hiệu quả công việc, phân quyền cụ thể cho AMC trong hạn mức nguồn ngân sách cụ thể nhằm tăng tính chủ động, linh hoạt cho đơn vị này trong việc phát mãi tài sản, thu hồi các khoản nợ xấu và nợ bán cho các doanh nghiệp khác.

3.2.6 Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát và báo cáo quản lý nợ xấu

Việc kiểm tra, giám sát quản lý nợ xấu của Ngân hàng cần được chú trọng và đẩy mạnh, đặc biệt là đối với các lĩnh vực nhạy cảm, chứa đựng nhiều rủi ro. Theo đó kiểm tra, giám sát được thực hiện trên cả hai khía cạnh: (1) Kiểm tra, giám sát ở cấp độ giao dịch và (2) Kiểm tra, giám sát ở cấp độ danh mục.

Đối với cấp độ giao dịch, Ngân hàng thành lập tổ kiểm tra, giám sát đặt tại các Chi nhánh và thực hiện định kỳ hoặc đột xuất kiểm tra các giao dịch tín dụng tại Chi chi nhánh và các Phòng giao dịch trực thuộc chi nhánh. Nội dung kiểm tra giám sát bao gồm tính tuân thủ trong quá trình thực hiện các bước của quy trình tín dụng, các nội dung của quản lý nợ xấu, từ đó kịp thời báo cáo tới Giám đốc, Phó Giám đốc phụ trách về những sai phạm trong việc thực hiện nghiệp vụ của cán bộ, nhân viên.

Đối với cấp độ toàn danh mục, Ngân hàng cần thành lập bộ phận chuyên theo dõi các khoản nợ xấu nhằm cảnh bảo các khoản nợ xấu có khả năng chuyển nhóm nợ hoặc các khoản nợ thông thường có nguy cơ chuyển thành nợ xấu, từ đó đề xuất các biện pháp xử lý cần thiết. Trong nhiều trường hợp các khoản nợ xấu nhóm 3 có dự báo tiêu cực về khả năng trả nợ của khách hàng thì Ngân hàng cũng thể xem xét các biện pháp thu hồi nợ sớm để hạn chế đến mức tối đa tổn thất có thể gây ra cho Ngân hàng.

Việc kiểm tra, giám sát còn cần được thực hiện tại tất cả các hoạt động của quá trình quản lý nợ xấu, từ việc chấp hành quy định của pháp luật cũng như của ngân hàng về cấp tín dụng, tài sản đảm bảo, các quy định an toàn, thận trọng trong hoạt động tín dụng, phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng rủi ro tín dụng.

Nâng cao chất lượng hoạt động kiểm tra, giám sát nhằm phát hiện sớm những sai phạm, yếu kém trong hoạt động kiểm tra, giám sát, phát hiện những vụ việc cố tình bao che, làm sai quy định của pháp luật và của ngân hàng trong quá trình quản lý nợ xấu. Từ đó có những biện pháp kịp thời phát hiện và và xử lý nợ xấu phát sinh.

Đối với công tác báo cáo nợ xấu, ngoài những báo cáo theo yêu cầu của cơ quan quản lý nhà nước, báo cáo định kỳ về tình hình nợ xấu với các chỉ tiêu như như: Tổng dư nợ; Tỷ lệ nợ xấu; Tốc độ tăng/giảm nợ xấu; Tỷ lệ bao phủ nợ xấu; Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu; Số trích lập và sử dụng quỹ dự phòng rủi ro... Ngân hàng cần chú trọng đến nâng cao chất lượng của các báo cáo này bằng việc báo cáo chi tiết các nhóm nợ xấu theo từng nhóm khách hàng đặc thù; lĩnh vực sản xuất, kinh doanh của khách hàng; các khách hàng có dư nợ xấu đặc biệt lớn... Việc chi tiết hóa báo cáo nợ xấu giúp cho các nhà quản lý có cái nhìn toàn diện và sâu sắc về tình hình hoạt động tín dụng của Ngân hàng cũng như thực trạng của khách hàng và có những điều chỉnh phù hợp trong chính sách quản lý nợ xấu của mình.

Ngoài ra, các báo cáo về nợ xấu của Ngân hàng cũng cần chú trọng đến việc đưa ra các phân tích và dự đoán về tình hình nợ xấu dựa trên căn cứ thực tiễn tình hình hoạt động kinh doanh của khách hàng cũng như diễn biến của nền kinh tế. Những dự báo, phân tích này cho là gợi ý cho các nhà lãnh đạo, các nhà quản lý trong việc ra quyết định phù hợp trong quá trình quản lý nợ xấu của Ngân hàng.

3.2.7 Đẩy mạnh ứng dụng CNTT hiện đại vào quản lý nợ xấu

Quản lý nợ xấu là hoạt động phức tạp, đòi hỏi việc ứng dụng các mô hình định lượng phức tạp trong đo lường, đánh giá nợ xấu. Với khối lượng thông tin lớn, quy mô đa dạng, đòi hỏi kết quả phân tích có tính chính xác cao, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam cần chú trọng đến đầu tư hạ tầng công nghệ thông tin, xây dựng cơ

sở dữ liệu đồng bộ với tốc độ xử lý nhanh, giúp tiết kiệm thời gian, chi phí cho Ngân hàng và mang lại hiệu quả tối đa.

Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt nam trong thời gian qua đã có những bứt phá nhất định trong việc ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại vào hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động quản lý rủi ro tín dụng, quản lý nợ xấu nói riêng, song dễ dàng nhận thấy mức độ ứng dụng này còn khá hạn chế trong việc hỗ trợ Ngân hàng thực hiện các công việc như quản lý hồ sơ vay, thông tin khách hàng, quản lý tài sản đảm bảo, hỗ trợ công tác thu hồi nợ, hệ thống cảnh báo sớm… Để thực sự tận dụng được ưu thế của công nghệ thông tin trong quản lý nợ xấu, Ngân hàng cần có chiến lược phát triển hạ tầng công nghệ thông tin trong dài hạn với một số kế hoạch cụ thể như sau:

Thứ nhất, đầu tư một cách toàn diện cơ sở hạ tầng tin học, từ nâng cấp hệ thống Core banking (phần mềm ngân hàng lõi), công nghệ bảo mật, hệ thống quản lý rủi ro… Đây cũng là yêu cầu bắt buộc trong điều kiện các dịch vụ ngân hàng ngày càng đa dạng, hiện đại trong một môi trường ngày càng bất trắc. Core banking là ứng dụng bắt buộc với mỗi ngân hàng, tuy nhiên việc đầu tư này không diễn ra một lần mà phải liên tục được nâng cấp. Hiện thời gian giữa các lần nâng cấp Core banking đang bị rút ngắn bởi sự phát triển nhanh chóng của các dịch vụ tài chính mà ngân hàng cung cấp, sự gia tăng về khối lượng giao dịch cũng như yêu cầu về ghi nhận dữ liệu phục vụ cho việc tính toán các tỷ lệ an toàn, hay cho việc ra các quyết định quản trị, điều hành của ban lãnh đạo.

Thứ hai, sử dụng công nghệ đám mây đối với các dịch vụ cốt lõi để thay thế cho công nghệ lưu trữ truyền thống. Xu hướng này đã trở nên rõ ràng trong ngành ngân hàng thế giới những năm gần đây, giúp các NHTM tiết kiệm được nhiều chi phí, mặt bằng, cũng như tăng cường tính bảo mật trong việc lưu trữ và quản lý dữ liệu, đặc biệt là các dữ liệu liên quan đến khách hàng vay và khoản vay của khách hàng.

Thứ ba, hướng đến xu hướng hợp tác với các công ty fintech nhằm khai thác thế mạnh của các công ty công nghệ tài chính này trong việc cung cấp cơ sở dữ liệu khổng lồ về khách hàng vay mà các công ty này thu thập và lưu trữ được, từ đó Ngân hàng có thể khai thác trong việc tìm kiếm và lựa chọn khách hàng mục tiêu của mình.

Thứ tư, tìm kiếm các công ty công nghệ uy tín và chuyên gia công nghệ hàng đầu để tư vấn và thiết kế các phần mềm về quản lý nợ xấu. Đây là đòi hỏi mang tính thời sự, bởi để có thể đáp ứng các yêu cầu trong quản lý tín dụng theo chuẩn Basel, và thực hiện lượng hóa thành công rủi ro tín dụng, cũng như đưa ra các dự báo chính xác cho các khoản nợ và nợ xấu, các phần mềm cần đạt đến trình độ nhất định, các chuyên gia công nghệ đồng thời phải có kiến thức về lĩnh vực tài chính ngân hàng

mới có thể thiết kế thành công phần mềm dựa trên các nguyên lý hoạt động trong quản lý tín dụng và quản lý nợ xấu.

Cuối cùng, để có thể đẩy mạnh ứng dụng hạ tầng công nghệ thông tin thành công, Ngân hàng cần đáp ứng đủ nguồn lực về tài chính và con người. Có một thực tế là vai trò của CNTT đối với hiệu quả hoạt động của ngân hàng khá khó nhận ra bằng kết quả cụ thể, trong khi chi phí tăng cao thì được thấy rất rõ. Vì vậy, rất khó để thuyết phục giám đốc tài chính và tổng giám đốc một ngân hàng thực hiện các thương vụ đầu tư mạnh mẽ cho hạ tầng và ứng dụng CNTT khi mà việc đầu tư này không thể đánh giá bằng hiệu quả. Hơn nữa, những khoản đầu tư cho hệ thống CNTT thường là những khoản đầu tư lớn.

Chính vì vậy, để có thể nắm bắt những tiến bộ công nghệ vào hoạt động kinh doanh nói chung và quản lý nợ xấu nói riêng, Ngân hàng cần có kế hoạch ngân sách để đảm bảo nâng cấp hệ thống CNTT của mình. Đồng thời đội ngũ cán bộ, nhân viên là người trực tiếp sử dụng hệ thống này cần phải được đào tạo về việc tác nghiệp, sử dụng các nền tảng số sao cho hiệu quả nhất.

3.2.8 Nâng cao chất lượng chuyên môn nghiệp vụ cũng như đạo đức của đội ngũ cán bộ, nhân viên Ngân hàng

Đây là đòi hỏi không chỉ của riêng cán bộ, nhân viên quản lý nợ xấu mà còn là yêu cầu chung của toàn thể cán bộ, nhân viên Ngân hàng. Đối với nhân sự trực tiếp tham gia vào hoạt động quản lý nợ xấu, cần có một số biện pháp nhằm nâng cao năng lực hoạt động như sau:

Thứ nhất, tạo cơ hội tiếp cận, nắm bắt các thông lệ quốc tế, các quy định của pháp luật cũng như quy định nội bộ của Ngân hàng về quản lý rủi ro tín dụng, quản lý nợ xấu. Để làm được việc này, Ngân hàng cần tổ chức các buổi tọa đàm, đào tạo, giới thiệu… dưới sự hướng dẫn của các chuyên gia quản lý rủi ro tín dụng, quản lý nợ xấu trong nội bộ Ngân hàng cũng như các chuyên gia tư vấn có uy tín bên ngoài. Thường xuyên học tập, trao đổi, nắm bắt thông tin chính là cách nhanh nhất để hoàn thiện chuyên môn cho cán bộ, nhân viên. Đồng thời cũng tạo một văn hóa học tập, trau dồi kiến thức cho nhân viên quản lý nợ xấu nói riêng và cán bộ, nhân viên toàn Ngân hàng nói chung.

Thứ hai, cần có những lớp học chuyên sâu đối với từng bộ phận riêng biệt trong bộ máy quản lý nợ xấu. Đối với các bộ phận đánh giá, đo lường nợ xấu, phải sử dụng mô hình kinh tế lượng, mô hình kinh tế mang tính định tính, yêu cầu kỹ thuật tính toán có trình độ phức tạp tương đối cao, toàn bộ nhân viên phải được đào tạo bài bản, hướng dẫn không chỉ để thực hiện sử dụng mô hình mà còn phải hiểu được ý nghĩa, bản chất, cơ chế đánh giá của mô hình đó.

Đối với cán bộ, nhân viên thẩm định, cần có các lớp học đào tạo về kiến thức tài chính, ngân hàng, cập nhật các kiến thức mới nhất về tài chính doanh nghiệp, các kỹ năng đọc báo cáo, kiểm toán, tính toán các chỉ số tài chính cơ bản của doanh nghiệp trong từng lĩnh vực đặc thù. Dựa vào đó, nhân viên thẩm định mới có đủ kiến thức nhằm đưa ra đánh giá về dự án, phương án sản xuất kinh doanh mà khách hàng xây dựng.

Bộ phận thẩm định giá tài sản bảo đảm, bộ phận kiểm tra, kiểm soát rủi ro tín dụng… và các bộ phận khác cũng cần thường xuyên được bồi dưỡng về nghiệp vụ, chuyên môn.

Thứ ba, Ngân hàng cần có bộ tiêu chí về chất lượng của cán bộ, nhân viên. Theo đó, các yêu cầu về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của cán bộ nhân viên cần được lượng hóa và đánh giá thông qua các cuộc kiểm tra, sát hạch định kỳ. Các cuộc sát hạch, kiểm tra này đồng thời là cơ hội để cán bộ, nhân viên khẳng định mình và là cơ sở cho việc phát triển sự nghiệp trong tương lai. Cùng với đó, chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPI) cũng cần được áp dụng như một thước đo hiệu quả hoạt động của mỗi nhân viên.

Thứ tư, ngoài kiến thức, cán bộ, nhân viên Ngân hàng còn cần được trau dồi về đạo đức nghề nghiệp. Đây là yếu tố rất quan trọng trong việc tạo nên thành công trong mọi hoạt động của Ngân hàng cũng như trong con đường phát triển sự nghiệp của bản thân cán bộ, nhân viên. Yếu tố đạo đức nghề nghiệp cần được nâng cao thông qua tuyên truyền, lấy những tấm gương người tốt, việc tốt làm động lực để toàn thể cán bộ, nhân viên noi theo. Đồng thời Ngân hàng cần ban hành bộ quy chuẩn về đạo đức nghề nghiệp, về cách ứng xử trong công việc mà mỗi cán bộ, nhân viên cần tuân thủ.

Cuối cùng, để mỗi cán bộ, nhân viên dù ở bất cứ vị trí nào, có thể phát huy hết khả năng, tâm sức cống hiến cho Ngân hàng thì Ngân hàng cần có những chính sách đãi ngộ xứng đáng, công bằng và kịp thời. Các chế độ đãi ngộ này có thể khích lệ tinh thần làm việc, phấn đấu của cán bộ nhân viên bằng những hình thức tài chính như chế độ lương thưởng, chế độ bảo hiểm, trợ cấp… hoặc các hình thức phi tài chính như các chế độ chăm lo đời sống tinh thần của người lao động, tạo môi trường làm việc thân thiện, sáng tạo và có tính cạnh tranh nhằm giúp người lao động thoải mái, hứng thú và hăng say cống hiến. Bên cạnh đó, việc tạo cơ hội cho người lao động có lộ trình thăng tiến cụ thể cũng rất quan trọng, giúp họ phát huy đúng sở trường và có tính cầu thị trong công việc.

3.3 Một số kiến nghị

3.3.1 Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước

Dưới góc độ của cơ quan quản lý trong lĩnh vực tiền tệ - ngân hàng, Ngân hàng Nhà nước có chức năng đảm bảo hoạt động an toàn, lành mạnh và kỷ cương pháp luật trong lĩnh vực ngân hàng được duy trì. Đối với công tác quản lý nợ xấu của các Ngân hàng thương mại, để thực hiện chức năng trên, Ngân hàng Nhà nước cần hoàn thiện, tăng cường và bổ sung một số việc sau:

- Tiếp tục phát huy vai trò ổn định kinh tế vĩ mô, kiềm chế lạm phát và ổn định tiền tệ. Đặc biệt trong tình hình nền kinh tế gặp khó khăn trước ảnh hưởng của đại dịch, vai trò ổn định kinh tế vĩ mô của NHNN càng trở nên quan trọng. Mọi hoạt động của các chủ thể đều được đặt trong môi trường kinh tế vĩ mô, do đó khi kinh tế vĩ mô ổn định, các cá thể, doanh nghiệp, TCTD có cơ hội để phát triển hoạt động kinh doanh của mình. Để thực hiện được điều này, NHNN cần chú trọng: Giải phóng kênh tín dụng được NHNN thực hiện mạnh mẽ thông qua các chương trình tái cấu trúc, giải quyết nợ xấu tồn đọng, hoàn thiện cơ chế quản trị rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường, thông qua các chương trình tọa đàm xúc tiến đầu tư theo vùng lãnh thổ, theo ngành nghề; Điều hành lãi suất với những bước đi thích hợp, đảm bảo giảm nhanh chóng và hiệu quả mặt bằng lãi suất, phù hợp với diễn biến kinh tế vĩ mô, từng bước hình thành đường cong lãi suất, hỗ trợ đắc lực cho mục tiêu ổn định tỷ giá và thị trường ngoại hối; Thiết lập kỷ luật thị trường tiền tệ được thực hiện nghiêm túc trên cơ sở điều hành chính sách tiền tệ (CSTT) gắn kết chặt chẽ với công tác thanh tra, giám sát, đảm bảo thực thi nghiêm các chính sách của NHNN, qua đó giúp cơ chế truyền tải CSTT được vận hành tốt hơn.
- Đẩy mạnh tiến độ áp dụng Basel II tại các TCTD để đẩy mạnh chất lượng quản trị trong đó có quản trị tín dụng tại các TCTD. Áp dụng Basel II là yêu cầu tất yếu đối với các NHTM tại Việt Nam và theo quy định của Thông tư 41/2016/TT-NHNN (Thông tư 41), kể từ 1/1/2020, các ngân hàng sẽ phải chính thức áp dụng tỷ lệ an toàn vốn theo chuẩn Basel II. Việc triển khai Basel II cũng giúp các ngân hàng nâng cao uy tín, và có cơ hội được cơ quan điều hành tạo điều kiện thuận lợi hơn trong việc tăng trưởng tín dụng cũng như mở rộng mạng lưới. Chính bởi thế, mà không chỉ với những ngân hàng được thí điểm triển khai, mà hầu hết các ngân hàng đều đang rất nỗ lực để có thể tiệm cận được tiêu chuẩn của Basel II.
- Hoàn thiện hệ thống văn bản hướng dẫn về hoạt động ngân hàng nói chung và hoạt động quản lý rủi ro tín dụng, quản lý nợ xấu nói riêng. Để khuôn khổ pháp lý về hoạt động ngân hàng, đặc biệt là hoạt động xử lý nợ xấu được đầy đủ và chi tiết

hơn, Ngân hàng Nhà nước cần thực hiện rà soát, sửa đổi và bổ sung hệ thống văn bản hướng dẫn của mình, cụ thể như sau:

+ Ban hành hệ thống văn bản hướng dẫn hoạt động tín dụng chi tiết và đầy đầy đủ hơn;

+ Ban hành văn bản hướng dẫn và yêu cầu các NHTM xây dựng kịch bản và tính toán sức chịu đựng trong quản lý rủi ro tín dụng, từ đó có thể chủ động có biện pháp xử lý khi rủi ro tín dụng, nợ xấu phát sinh;

+ Nghiên cứu, đề xuất và tham mưu với Chính phủ trình Quốc hội hoàn thiện, sửa đổi một số điều trong Luật các TCTD và Nghị định của Chính phủ về nâng cao năng lực quản lý rủi ro, minh bạch hóa nguồn vốn góp, xử lý sở hữu chéo, hạn chế tình trạng cổ đông lớn thao túng, chi phối hoạt động của TCTD…;

+ Hoàn thiện các quy định về phân loại nợ, trích lập dự phòng và tỷ lệ an toàn trong hoạt động ngân hàng;

+ Bổ sung, ban hành các quy định về việc ứng dụng CNTT trong hệ thống ngân hàng, đặc biệt là ứng dụng điện toán đám mây trong lưu trữ và quản lý dữ liệu và ứng dụng CNTT trong xây dựng các mô hình đo lường rủi ro và thiết lập các hệ thống báo cáo quản trị phục vụ giám sát rủi ro;

+ Ban hành hướng dẫn chi tiết về doanh nghiệp xếp hạng tín nhiệm độc lập, trong đó có thể nghiên cứu để áp dụng kết quả xếp hạng tín nhiệm độc lập của các doanh nghiệp trong nước hoặc các doanh nghiệp khác và có hướng dẫn cụ thể quy đổi mức tín nhiệm tương ứng với kết quả của các doanh nghiệp xếp hạng tín nhiệm độc lập đã được công nhận là Standard & Poors, Moody' và Fitch rating…

- Hoàn thiện khung pháp lý cho hoạt động của VAMC, đặc biệt cần làm rõ vai trò của VAMC trong việc mua bán nợ, theo đó VAMC phải quán triệt hoạt động theo các nguyên tắc: (1) lấy thu bù chi và không vì mục tiêu lợi nhuận; (2) công khai, minh bạch trong hoạt động mua, xử lý nợ xấu và (3) hạn chế rủi ro và chi phí trong xử lý nợ xấu. NHNN cũng cần có những hướng dẫn cụ thể cho VAMC nhằm định giá các khoản nợ theo giá thị trường.

- Tăng cường thanh kiểm tra, đối với các TCTD trong việc chấp hành các quy định về cấp tín dụng, an toàn hoạt động và phân loại nợ, trích lập dự phòng rủi ro; theo dõi, giám sát chặt chẽ tình hình hoạt động của các TCTD, có chỉ đạo xử lý kịp thời đối với các đơn vị hoạt động yếu kém, tiềm ẩn rủi ro, đảm bảo an toàn hoạt động, tuân thủ quy định pháp luật.

- Đẩy mạnh công tác thanh tra, giám sát ngân hàng trên cơ sở hoàn thiện, triển khai các công cụ, phương pháp giám sát mới gắn liền với đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin, phát triển cơ sở dữ liệu và hệ thống tiêu chí giám sát.

- Tiếp tục tăng cường công tác tuyên truyền để tạo sự hiểu biết, thống nhất và ủng hộ của dư luận xã hội về vai trò, ý nghĩa, mục tiêu chính sách, giải pháp xử lý nợ xấu của hệ thống TCTD, tạo sự đồng thuận trong xã hội; triển khai đầy đủ, kịp thời các chỉ đạo của Chính phủ, NHNN về xử lý nợ xấu để các TCTD thực hiện có hiệu quả.

3.3.2 Kiến nghị với Hiệp hội Ngân hàng

Hiệp hội Ngân hàng cần thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo, tọa đàm, hoặc các khóa đào tạo cho các hội viên về lĩnh vực quản trị rủi ro nói chung và quản lý nợ xấu nói riêng. Mục đích chính của việc này là nhằm nâng cao nhận thức, trao đổi thông tin, kinh nghiệm và cập nhật những thông lệ mới, những quy định mới của pháp luật về quản trị rủi ro, nâng cao năng lực của bộ phận kiểm toán nội bộ, chia sẻ kinh nghiệm về quản lý nợ xấu cũng như các vấn đề khác có liên quan.

Hiệp hội cũng cần nâng cao vai trò của mình trong việc khuyến khích các ngân hàng thực hiện các cam kết về giá và phí, ổn định lãi suất, không chạy đua về lãi suất để đảm bảo một sân chơi bình đẳng, an toàn cho các hội viên cũng như để đảm bảo ổn định kinh tế nói chung.

Cuối cùng, Hiệp hội cần bám sát vào nhiệm vụ trọng tâm của ngành ngân hàng, phối hợp chặt chẽ với NHNN và hỗ trợ các ngân hàng thành viên để thực hiện, triển khai các mục tiêu của ngành ngân hàng trong từng giai đoạn, thời kỳ đã đặt ra.

3.3.3 Kiến nghị với Chính phủ và các Bộ/Ngành liên quan

Thứ nhất, ổn định kinh tế vĩ mô

Mục tiêu của Chính phủ trong mỗi giai đoạn có những thay đổi nhất định. Tuy nhiên, ổn định kinh tế vĩ mô luôn luôn phải được xem là mục tiêu hàng đầu của mỗi Chính phủ bởi ổn định kinh tế vĩ mô là một trong những yêu cầu tiên quyết của tăng trưởng và tăng trưởng bền vững. Khi kinh tế tăng trưởng và ổn định thì đời sống người dân mới được nâng cao, làm gia tăng mọi nhu cầu trong đời sống xã hội trong đó có cả nhu cầu tiêu dùng lẫn nhu cầu đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh. Ổn định kinh tế vĩ mô là một trong những tiêu chí quan trọng để đưa ra quyết định đầu tư vì điều đầu tiên mà doanh nghiệp quan tâm khi muốn thâm nhập vào một thị trường mới là môi trường kinh tế vĩ mô.

Để đo lường ổn định kinh tế vĩ mô, người ta thường đề cập đến các biến động ngắn hạn của các biến số kinh tế vĩ mô như tổng sản phẩm quốc nội GDP, lạm phát, thâm hụt cán cân thanh toán, thâm hụt ngân sách. Theo các tiêu chí của Hiệp ước Maastricht, ổn định kinh tế vĩ mô được đo lường bằng năm biến sau: (i) Lạm phát thấp và ổn định; (ii) Lãi suất dài hạn thấp; (iii) Nợ quốc gia/GDP thấp; (iv) Thâm hụt ngân sách thấp; (v) Ổn định tiền tệ (đảm bảo tỷ giá không biến động quá lớn).

Mục tiêu trước mắt Chính phủ cần đặt ra là:

- Duy trì tỷ lệ lạm phát thấp, vì, mục tiêu đặt ra là dưới 4%, nhưng có nhiều yếu tố có thể đẩy lạm phát lên cao như giá lương thực, thực phẩm, nhất là giá thịt lợn đang tăng rất mạnh và giá xăng dầu trên thế giới và trong nước cũng đang bắt đầu tăng. Do đó, đối với giá thực phẩm, thịt lợn, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn cùng với Bộ Công Thương cần có các giải pháp kích thích tăng đàn; tạo điều kiện thuận lợi để nhập khẩu thịt lợn nhằm đáp ứng nhu cầu trong nước. Đối với giá xăng dầu hay lương thực, Chính phủ cần có biện pháp làm cho giá trong nước biến động đồng nhịp với giá thế giới. Bên cạnh đó, cần thúc đẩy công tác kiểm tra, giám sát những hành vi găm hàng, đầu cơ, tăng giá, trục lợi.
- Đảm bảo vốn đầu tư xã hội đủ đáp ứng nhu cầu của quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Trước yêu cầu này, nhu cầu về vốn sẽ tạo áp lực đè nặng lên hệ thống ngân hàng. Tín dụng phải có tăng trưởng để đảm bảo lưu thông vốn trong nền kinh tế, song tăng trưởng ở mức độ nào cho phù hợp, tránh tăng trưởng nóng khiến khả năng hấp thụ vốn của nền kinh tế bị bão hòa và dẫn tới rủi ro vỡ nợ cho doanh nghiệp cũng như rủi ro mất vốn cho ngân hàng. Đây thực sự là bài toán khó đối với nền kinh tế nước ta trong giai đoạn này. Việc Chính phủ kiên định với chính sách áp dụng lãi suất thấp cho dài hạn vẫn đang là giải pháp hàng đầu nhằm kích thích tăng trưởng vốn đầu tư xã hội. Bên cạnh đó, Chính phủ cần đảm bảo vốn đầu tư công được giải ngân đúng kế hoạch nhằm kích thích các dự án phát triển kinh tế và đảm bảo an sinh xã hội.
- Đưa nợ xấu nằm trong vòng kiểm soát. Thay vì nới lỏng điều kiện cho vay, Ngân hàng Nhà nước cần yêu cầu các ngân hàng thương mại đánh giá thận trọng rủi ro của các doanh nghiệp. Nợ xấu ở mức cao là nút thắt cho nền kinh tế hoạt động bình thường, nên có thể chấp nhận nền kinh tế bắt đầu phục hồi chậm, nhưng vững chắc, còn hơn là phục hồi nhanh nhưng thiếu bền vững, để lại hệ luỵ cho thời gian sau này.
- Quan tâm đến vấn đề việc làm, tỷ lệ thất nghiệp của nền kinh tế, thực hiện các gói hỗ trợ đủ liều lượng, đúng thời gian và đúng đối tượng. Với nguồn lực có hạn, việc rải đều cho nhiều đối tượng làm cho sự hỗ trợ không đáng kể, ít có ý nghĩa và không thay đổi được hành vi của người nhận hỗ trợ. Vì thế, các gói hỗ trợ cần tập trung vào những đối tượng, ngành nghề cần nhận được sự hỗ trợ nhất, thay vì hỗ trợ cho rất nhiều đối tượng. Để đảm bảo hỗ trợ đúng đối tượng, việc triển khai thực hiện cần công khai, minh bạch; gắn trách nhiệm người đứng đầu trong việc triển khai các gói hỗ trợ.
- Cần có chiến lược khả thi phát triển ngành công nghiệp hỗ trợ trong nước, cho dù đây là việc làm cần nhiều thời gian nhằm tận dụng tốt nhất các cơ hội từ hội

nhập, từ sự dịch chuyển của các tập đoàn đa quốc gia và giảm thiểu rủi ro khi các chuỗi cung ứng bị đứt gẫy…

Thứ hai, kiện toàn hệ thống các quy định pháp luật có liên quan đến xử lý nợ xấu

Nghị quyết số 42/2017/QH14 (Nghị quyết 42) về thí điểm xử lý nợ xấu của các tổ chức tín dụng mặc dù đã đi vào thực hiện được 3 năm nay, song vẫn còn rất nhiều bất cập liên quan đến việc xử lý tranh chấp về tài sản bảo đảm, giải quyết quyền nhận thế chấp, đăng ký thế chấp quyền sử dụng đất, tài sản gắn liền với đất hình thành trong tương lai là tài sản bảo đảm của khoản nợ đã mua của VAMC, về việc thực hiện thứ tự ưu tiên thanh toán khi xử lý tài sản bảo đảm và việc nộp thuế khi chuyển nhượng tài sản bảo đảm.

Nhằm tháo gỡ những khó khăn vướng mắc nói trên, NCS có một số kiến nghị như sau với Chính phủ và các Bộ/Ngành liên quan:

- Đối với Chính phủ: đề xuất Quốc hội chỉ đạo (i) Tòa án nhân dân tối cao khẩn trương có văn bản gửi cơ quan Tòa án địa phương yêu cầu áp dụng các thủ tục rút gọn khi giải quyết các vụ án liên quan đến xử lý nợ xấu. Có thể tiến hành xét xử một vụ án theo thủ tục rút gọn, trên cơ sở đó, rút kinh nghiệm để triển khai nhân rộng trong toàn hệ thống ngành Tòa án và bổ sung xây dựng cơ chế chính sách được hoàn chỉnh hơn; (ii) Tòa án nhân dân tối cao xem xét, phối hợp với Viện Kiểm sát nhân dân tối cao, Bộ Công an, Bộ Tư pháp sớm có văn bản chỉ đạo về việc hoàn trả các TSBĐ là vật chứng của vụ án hình sự sau khi đã hoàn tất các thủ tục xác minh chứng cứ quy định tại Nghị quyết số 42.

- Đối với Bộ Tư pháp: cần tiếp tục chỉ đạo Tổng Cục Thi hành án dân sự rà soát lại những vụ việc thi hành án còn tồn đọng, liên quan đến xử lý tài sản đảm bảo thu hồi nợ, ưu tiên triển khai thực hiện để đảm bảo giá trị tài sản bảo đảm thu hồi lớn nhất.

- Đối với Bộ Công an: xem xét ban hành văn bản chỉ đạo Công an các cấp thực hiện nhiệm vụ hỗ trợ gìn giữ an ninh, trật tự khi TCTD thực hiện quyền thu giữ TSBĐ của khoản nợ xấu; đặc biệt kiên quyết xử lý các cá nhân, tổ chức có hành vi chống đối, cản trở, đe dọa tính mạng, tinh thần của bên thu giữ tài sản để việc thu giữ TSBĐ được diễn ra thuận lợi, phù hợp quy định của pháp luật.

- Bộ Tài nguyên và Môi trường: (i) Phối hợp với Bộ Tư pháp nghiên cứu, bổ sung hướng dẫn cụ thể trường hợp đơn đăng ký giao dịch bảo đảm phải có chữ ký của bên thế chấp để xử lý vướng mắc; (ii) Có văn bản hướng dẫn đối với quyền nhận thế chấp, đăng ký thế chấp quyền sử dụng đất, tài sản gắn liền với đất hình thành

trong tương lai là tài sản bảo đảm cho khoản nợ mà các cá nhân, tổ chức mua lại từ VAMC.

- Bộ tài chính: (i) Triển khai giải pháp xử lý các khoản nợ xấu liên quan đến nợ đọng xây dựng cơ bản có nguồn gốc từ ngân sách nhà nước trung ương địa phương và nợ xấu của doanh nghiệp nhà nước, nợ xấu cho vay theo các chương trình dự án… (ii) Chỉ đạo Tổng cục thuế sớm có văn bản hướng dẫn các cơ quan Thuế địa phương đảm bảo thứ tự ưu tiên thanh toán khi xử lý tài sản bảo đảm, ưu tiên thanh toán cho nghĩa vụ nợ được bảo đảm của TCTD trước khi thực hiện nghĩa vụ thuế.

- Các Bộ Công thương, Bộ Giao thông vận tải… các bộ chủ quản chỉ đạo các tập đoàn, công ty, đơn vị thành viên (như: Tập đoàn dầu khí Việt Nam, Tổng Công ty Hàng Hải, Tập đoàn Hóa chất…) thực hiện nghĩa vụ trả nợ/nghĩa vụ bảo lãnh đối với các khoản vay mà các đơn vị đứng ra bảo lãnh cho các công ty con, công ty thành viên.

- Các cơ quan truyền thông: (i) Tiếp tục hỗ trợ truyền thông trên phương tiện thông tin đại chúng để cả khách nợ và các bên liên quan trong công tác xử lý nợ xấu có ý thức và chủ động thực hiện; (ii) Thường xuyên tổ chức hội thảo, tọa đàm trao đổi thông tin, kinh nghiệm xử lý nợ xấu, xử lý TSBĐ giữa các TCTD nhằm nâng cao năng lực quản trị rủi ro và xử lý tài sản, thu hồi nợ.

Thứ ba, đẩy mạnh hoàn thiện khuôn khổ pháp lý về mua bán nợ tại Việt Nam

Hiện nay, tại Việt Nam vẫn chưa có một thị trường mua bán nợ tập trung đóng vai trò làm đầu mối thông tin, kết nối các bên mua, bán nợ. Điều này khiến cho hoạt động mua bán nợ tại Việt Nam hiện vẫn còn rất sơ khai, thủ công, không khuyến khích nhà đầu tư tham gia vào thị trường mua bán nợ như một thị trường để phục hồi doanh nghiệp, đầu tư sinh lời cũng như tạo ra và đẩy mạnh tính thanh khoản của các khoản nợ. Từ năm 2018, những giao dịch này chủ yếu vẫn chỉ được thực hiện dựa trên từng thỏa thuận riêng lẻ giữa VAMC với tư cách là bên mua nợ và các TCTD bán nợ. Việc tạo lập một thị trường mua bán nợ với mục tiêu tạo ra tính thương mại và khả năng sinh lời cho bên mua nợ từ các khoản nợ được mua là cấp thiết và sẽ góp phần thúc đẩy hiệu quả của việc xử lý nợ xấu cho hệ thống các TCTD.

Để giải quyết các vấn đề này, VAMC cần bám sát kế hoạch của "Đề án xây dựng thị trường mua bán nợ xấu tập trung" trong đó VAMC là trung tâm thúc đẩy sự phát triển của thị trường, trình cấp có thẩm quyền phê duyệt và triển khai thực hiện ngay trong năm 2020, đồng thời nghiên cứu và đề xuất mô hình, khuôn khổ pháp lý về sàn giao dịch nợ xấu để thiết lập, vận hành sàn giao dịch nợ xấu trong năm 2020 - 2021.

Tuy vậy, để làm được điều này, trước hết VAMC cần đề nghị NHNN đề xuất Chính phủ xem xét để tăng vốn điều lệ của mình, bởi 2.000 tỷ vốn điều lệ là con số quá nhỏ so với số nợ xấu tồn đọng cần xử lý. Trong khi đó, mục tiêu hoạt động của VAMC giai đoạn 2017-2020 là mua nợ xấu theo giá trị thị trường đạt tối thiểu 20.000 tỷ đồng theo giá mua nợ; giai đoạn 2021-2022 là tập trung triển khai mua, bán và xử lý nợ xấu đã mua theo giá trị thị trường đạt tối thiểu 20.000 tỷ đồng theo giá trị mua nợ.

Bên cạnh vấn đề về tài sản bảo đảm, về nguồn lực của VAMC, hiện nay Việt Nam còn thiếu cơ chế riêng để chuyển hóa nợ thành vốn góp. Hiện nay, việc chuyển nợ thành vốn góp trong doanh nghiệp được thực hiện theo các quy định của pháp luật đầu tư, doanh nghiệp và chứng khoán. Trong khi đó, tại một số quốc gia, việc chuyển nợ thành vốn góp thường được chia thành các nhóm với các cơ chế pháp lý riêng.

Cuối cùng, Việt Nam hiện nay vẫn chưa có cơ chế nào có thể chuyển các khoản nợ thành một loại hàng hóa có thể chuyển nhượng/giao dịch dễ dàng. Tại một số thị trường, chứng khoán hóa được quy định cụ thể trong các văn bản pháp luật. Ví dụ, Hàn Quốc có Bộ Luật Chứng Khoán Hóa Có Bảo Đảm Bằng Tài Sản (*"Asset-Back Securitization Act").* Ở một số thị trường khác, ví dụ như Singapore hoặc Hồng Kông, không có luật riêng dành cho chứng khoán hóa, nhưng chứn khoán hóa sẽ được quy định trong các bộ luật khác, hoặc từng phần của cơ chế chứng khoán hóa sẽ được quy định tại các văn bản khác nhau, qua đó vẫn đảm bảo rằng từng yếu tố của chứng khoán hóa vẫn được quy định cụ thể.

Bên cạnh đó, khái niệm về tổ chức có mục đích đặc thù (*"special purpose vehicle"* - **SPV**) và cơ chế nhận ủy thác tài sản bảo đảm (*security trustee*) được sử dụng nhiều trong chứng khoán hóa cũng chưa được công nhận và quy định bằng văn bản cụ thể nào. Một trong những lợi thế của của ủy thác nhận tài sản bảo đảm trong chứng khoán hóa là để đảm bảo rằng những tài sản được chuyển giao để làm tài sản đảm bảo cho chứng khoán được phát hành sẽ không bị coi là tài sản của bên cho vay trong trường hợp bên cho vay phá sản, và do đó tránh việc những tài sản này bị phân chia cho chủ nợ của bên cho vay.

Do đó, nếu Việt Nam muốn phát triển thị trường mua bán nợ, chế định chứng khoán hóa thì cần xét xét việc hoàn thiện khuôn khổ pháp lý cho vấn đề này trong đó, cần phát triển đồng bộ các cơ chế đi kèm như "SPV" cùng với các quy định khác như chứng khoán phái sinh. Các bộ liên quan như Bộ Tư pháp và Bộ Kế hoạch đầu tư cần tiền hành nghiên cứu thêm và đánh giá về mô hình khung pháp lý cho các chế định này.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Dựa trên những phân tích về thực trạng quản lý nợ xấu cũng như kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới hoạt động QLNX tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam, chương 3 đã trình bày 8 giải pháp nhằm hoàn thiện nội dung QLNX và tăng cường chất lượng các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động QLNX của Techcombank. Nhóm các giải pháp tập trung chủ yếu vào các nhân tố chủ quan bên trong Ngân hàng.

Ngoài ra chương 3 còn đưa ra nhóm 3 kiến nghị với các cơ quan quản lý Nhà nước nhằm nâng cao chất lượng môi trường kinh doanh và khuyến nghị về chính sách cũng như quy định về QLNX, nâng cao vai trò của cơ quan Nhà nước trong việc giám sát thực hiện, tạo môi trường pháp lý minh bạch, thuận lợi cho công tác QLNX của toàn ngành ngân hàng nói chung, Techcombank nói riêng.

KẾT LUẬN

Với mục tiêu hoàn thiện và tăng cường công tác quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, bằng việc sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu trên cơ sở lý luận và thực tiễn, luận án đã giải quyết được các vấn đề sau:

Một là, hệ thống hóa cơ sở lí luận về nợ xấu và quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại trong điều kiện có bổ sung những thay đổi mới khi các ngân hàng đang triển khai thực hiện các quy định trong Hiệp ước Basel II, nghiên cứu công tác quản lý nợ xấu của một số ngân hàng thương mại tiêu biểu trong hệ thống ngân hàng tại Việt Nam nhằm rút ra bài học kinh nghiệm cho Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam.

Hai là, phân tích thực trạng nợ xấu và quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam giai đoạn 2015 - 2020 dựa trên nhóm các chỉ tiêu đánh giá quản lý nợ xấu được đề xuất từ hệ thống lý luận về nợ xấu và quản lý nợ xấu, nhằm đưa ra những đánh giá toàn diện, chính xác và có ý nghĩa về mặt thực tiễn. Cùng với việc khai thác, sử dụng các nguồn số liệu đáng tin cậy, luận án thu thập khảo sát và thông qua kết quả kiểm định bằng mô hình kinh tế lượng nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới hoạt động quản lý nợ xấu làm cơ sở đáng tin cậy cho những phân tích, nhận định về hoạt động quản lý nợ xấu và các giải pháp nhằm tăng cường quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam.

Ba là, dựa trên kết quả phân tích, đánh giá mang tính định tính và định lượng có độ tin cậy cao, luận án đã đề xuất các giải pháp phù hợp với tình hình thực tế của Ngân hàng và xu thế phát triển hiện nay nhằm tăng cường công tác quản lý nợ xấu của Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam. Các giải pháp và kiến nghị của luận án mang tính khả thi và ứng dụng cao với Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam trong giai đoạn từ nay đến 2030.

Tuy đạt được một số kết quả nhất định, song luận án vẫn còn một số hạn chế nhất định:

Thứ nhất, nguồn số liệu sơ cấp được sử dụng trong luận án mới chỉ được thu thập tại một số Chi nhánh Ngân hàng tại các địa bàn Tp.Hà Nội, Tp.Hồ Chí Minh, Hưng Yên, Hải Dương và Bắc Ninh, mà chưa thu thập được trên toàn bộ địa bàn hoạt động của Ngân hàng. Số lượng chuyên gia, cán bộ, nhân viên tham gia khảo sát còn hạn chế.

Thứ hai, nguồn số liệu thứ cấp được sử dụng trong luận án còn nhiều hạn chế về mức độ tin cậy cũng như tính toàn diện, đầy đủ do tính chất nhạy cảm của thông tin.

Thứ ba, luận án mới xem xét hoạt động quản lý nợ xấu trên phương diện toàn hệ thống Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam mà chưa có điều kiện phân tích, nghiên cứu cụ thể cho từng Chi nhánh, từng tình huống điển hình nhằm đưa ra các giải pháp phù hợp và sát với điều kiện thực tế của từng đơn vị.

Vì những hạn chế nêu trên nên những kết luận đưa ra trong luận án có thể chưa phản ánh đầy đủ thực tiễn, tính chất của hoạt động quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam, do đó, NCS sẽ tiếp tục nghiên cứu sâu hơn đề tài này trong thời gian tới nhằm hoàn thiện những hạn chế nêu trên.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN CỦA NGHIÊN CỨU SINH

1. NCS (2018) "Chứng khoán hóa - Một biện pháp để xử lý nợ xấu của tổ chức tín dụng", Đặc san khoa học Tài chính - Đầu tư Đông Nam Á, Số 2 tháng 6/2018, tr. 18-19.

2. NCS (2018) "Giải pháp phát triển thị trường vốn, tăng cường huy động vốn trung và dài hạn", Đặc san khoa học Tài chính - Đầu tư Đông Nam Á, Số 2 tháng 6/2018, tr. 24-25.

3. NCS (2020) "Debt securitization to relief credit institution bad debts", Review of Finance, Vol 3, Issue 2 - 2020, page. 12.

4. NCS (2020) "Bảo hiểm xã hội và Bảo hiểm tiền gửi Việt Nam: Những vấn đề về đầu tư gắn với phát triển thị trường trái phiếu", Kinh tế tài chính Việt Nam, Số 3 tháng 6/2020, tr. 59.

5. NCS (2021) "Nợ xấu của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam - Thực trạng và giải pháp", Tạp chí nghiên cứu Tài chính kế toán, Số 04(213) - 2021, tr. 65-71.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

*** Tài liệu tiếng Việt**

1. Châu Đình Linh (2018), "Mức độ ảnh hưởng của nợ xấu đến hiệu quả ngân hàng tại hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam", Luận án tiến sĩ, Đại học Ngân hàng TP Hồ Chí Minh.
2. Dương Thị Hoàn (2020), "Nâng cao chất lượng tín dụng tại các Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam", Luận án tiến sĩ, Học viện tài chính.
3. Đặng Vũ Hùng (2013). *Quản trị rủi ro trong cho vay lại vốn ODA của Ngân hàng phát triển Việt Nam,* Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Tài chính.
4. KPMG (2018), *Báo cáo nghiên cứu thị trường tài chính*
5. Lê Thanh Huyền (2018), *"Kinh nghiệm xử lý nợ xấu ngân hàng của một số nước Đông Nam Á và bài học cho Việt Nam"*, Luận án tiến sĩ, Học viện Khoa học xã hội - Viện Hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam.
6. Lê Thị Huyền Diệu (2010). *Luận cứ khoa học về xác định mô hình quản lý rủi ro tín dụng tại hệ thống ngân hàng thương mại Việt nam,* Luận án tiến sỹ kinh tế, Học viện Ngân hàng.
7. Lê Thị Mai Hương (2019), *"Đánh giá ảnh hưởng của các giải pháp xử lý nợ xấu của các TCTD đến tài chính - ngân sách nhà nước và biện pháp hoàn thiện",* Đề tài nghiên cứu khoa học, Bộ Tài chính.
8. Lê Thị Vân Khanh (2017), *"Hệ thống quản lý rủi ro hoạt động tại các ngân hàng thương mại Việt Nam",* Luận án tiến sỹ kinh tế, Đại học Kinh tế quốc dân.
9. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2005). *Nâng cao năng lực quản trị rủi ro của các Ngân hàng thương mại Việt Nam (Kỷ yếu hội thảo Khoa học)*, Nhà xuất bản Phương Đông, Hà Nội.
10. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2005). *Quyết định số 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/4/2005 của Thống đốc NHNN về việc ban hành 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*, Hà Nội.
11. Ngân hàng Nhà nước, *Chỉ thị 07 của NHNN (10/2017) về tăng cường phòng, chống và ngăn ngừa, hạn chế các vi phạm pháp luật trong lĩnh vực tiền tệ và ngân hàng.*
12. Ngân hàng Nhà nước, *Thông tư 01/2020/TT-NHNN quy định về việc tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn, giảm lãi, phí, giữ nguyên nhóm nợ nhằm hỗ trợ khách hàng chịu ảnh hưởng do dịch covid - 19.*

13. Ngân hàng Nhà nước, *Thông tư 02/2013/TT-NHNN ban hành ngày 21/01/2013 về phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng.*
14. Ngân hàng Nhà nước, *Thông tư 09/2014/TT-NHNN sửa đổi, bổ sung một số điều của thông tư số 02/2013/TT-NHNN ngày 21/01/2013 quy định về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài.*
15. Ngân hàng Nhà nước, Thông tư 09/2017/TT-NHNN *"Quy định về việc mua bán và xử lý nợ xấu của VAMC"*, ban hành ngày 14/8/2017.
16. Ngân hàng Nhà nước, *Thông tư 36/2014/TT-NHNN quy định các giới hạn, tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của tổ chức tín dụng, được sửa đổi bổ sung bởi Thông tư 19/2017/TT-NHNN*
17. Ngân hàng Nhà nước, *Thông tư 39/2016/TT-NHNN quy định về hoạt động cho vay của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đối với khách hàng.*
18. Ngân hàng Nhà nước, *Thông tư 41/2016/TT-NHNN quy định tỷ lệ an toàn vốn theo chuẩn Basel II, được sửa đổi, bổ sung bởi Thông tư 22/2019/TT-NHNN*
19. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2020), *Báo cáo Thường niên*
20. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2014), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2014 và kế hoạch kinh doanh 2015*
21. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2015), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2015 và kế hoạch kinh doanh 2016*
22. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2015), *Báo cáo Thường niên*
23. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2015), *Báo cáo tóm tắt hoạt động tín dụng*
24. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2016), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2016 và kế hoạch kinh doanh 2017*
25. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2016), *Báo cáo Thường niên*
26. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2016), *Báo cáo tóm tắt hoạt động tín dụng*
27. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2017), *Báo cáo Công bố thông tin Tỷ lệ an toàn vốn.*
28. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2017), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2017 và kế hoạch kinh doanh 2018*

29. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2017), *Báo cáo Thường niên*
30. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2017), *Báo cáo tóm tắt hoạt động tín dụng*
31. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2018), *Báo cáo Công bố thông tin Tỷ lệ an toàn vốn.*
32. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2018), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2018 và kế hoạch kinh doanh 2019*
33. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2018), *Báo cáo Thường niên*
34. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2019), *Báo cáo Thường niên*
35. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2018), *Báo cáo tóm tắt hoạt động tín dụng*
36. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2019), *Báo cáo Công bố thông tin Tỷ lệ an toàn vốn.*
37. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2019), *Báo cáo kết quả kinh doanh 2019 và kế hoạch kinh doanh 2020*
38. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2019), *Báo cáo tóm tắt hoạt động tín dụng*
39. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (2020), *Báo cáo tóm tắt hoạt động tín dụng*
40. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, *Quyết định 0022/2014/QĐ1 quy định tỷ lệ cho vay tối đa trên giá trị tài sản đảm bảo.*
41. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, *Quyết định QĐ1-TDC/16 của HĐQT quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng.*
42. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, *Quyết định số 0015/2014/QĐ1 ngày 31/10/2014 Quy định về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của NHTMCP Kỹ thương Việt Nam.*
43. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, *Quyết định số 0027/2016/QĐ1 ngày 01/11/2016; Quyết định số 0026/2017/QĐ1 ngày 17/10/2017 quy định về hoạt động phê duyệt nghiệp vụ đối với khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân.*

44. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, *Quyết định số 0070/2018/QĐ1 ngày 29/12/2018 quy định về Quản trị rủi ro tín dụng của Ngân hàng.*
45. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, *Quyết định số 506/2014/QĐ-HĐQT-NHCT35 ngày 27/05/2014 quy định về các giới hạn, tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của Ngân hàng.*
46. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, *Sổ tay tín dụng (2018)*
47. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, *Tài liệu tự đào đạo (2018)*
48. Nguyễn Anh Tuấn (2012) *"Quản trị rủi ro trong kinh doanh của NHTM Việt Nam theo Hiệp ước Basel"* Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường đại học Ngoại thương, Hà Nội.
49. Nguyễn Cảnh Hiệp (2013) "*Quản trị rủi ro tín dụng đầu tư phát triển của Ngân hàng Phát triển Việt Nam",* Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Tài chính.
50. Nguyễn Minh Sáng & Nguyễn Thị Lan Hương (2013) *"Hoạt động ngoại bảng và quy trình QTRR trong hệ thống ngân hàng tại Việt Nam",* Tạp chí Phát triển & Hội nhập, tr. 34-38.
51. Nguyễn Như Dương (2018), "Giải pháp quản trị rủi ro tín dụng tại ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam", Luận án tiến sĩ, Học viện tài chính.
52. Nguyễn Quang Dong, Nguyễn Thị Minh (2012). *Giáo trình Kinh tế lượng,* Nxb. Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội, Hà Nội.
53. Nguyễn Tuấn Anh (2012) *"Quản trị rủi ro tín dụng của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam"* Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
54. Nguyễn Thị Gấm (2020), "Quản trị rủi ro tín dụng đối với doanh nghiệp tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam", Luận án tiến sĩ, trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
55. Nguyễn Thị Hoài Phương (2012), "*Quản lý nợ xấu tại ngân hàng thương mại Việt nam*," Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
56. Nguyễn Thị Hồng Vinh (2017), *"Nợ xấu của hệ thống Ngân hàng thương mại Việt Nam",* Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh.
57. Nguyễn Thị Kim Quỳnh (2020), "*Nâng cao hiệu quả xử lý nợ xấu của công ty quản lý tài sản đối với các tổ chức tín dụng Việt Nam",* Luận án tiến sĩ, Học viện Ngân hàng.
58. Nguyễn Thị Thu Cúc (2015), *"Quản lý nợ xấu tại ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam"* Luận án Tiến sĩ kinh tế, Học viện Tài chính.

59. Nguyễn Thị Thu Đông (2012), "*Nâng cao chất lượng tín dụng tại Ngân hàng thương mại cổ phần ngoại thương Việt Nam trong quá trình hội nhập",* Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
60. Nguyễn Thị Vân Anh (2014), *Hạn chế rủi ro cho hệ thống ngân hàng thông qua áp dụng Basel II- Nhìn từ kinh nghiệm quốc tế*, Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ, số 20- tháng 10/2014 trang 36-39.
61. Nguyễn Thị Vân Anh (2016), "Nâng cao năng lực quản trị rủi ro tín dụng theo thông lệ quốc tế tại Ngân hàng thương mại Việt Nam", Luận án tiến sĩ, Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam.
62. Nguyễn Thu Hương (2016), *"Phát triển thị trường mua bán nợ xấu tại Việt Nam",* Luận án tiến sĩ, Học viện tài chính.
63. Nguyễn Thùy Dương (2012), *Quản lý danh mục cho vay tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Học viện Ngân hàng, Hà Nội.
64. Nguyễn Thùy Linh (2020), "Nâng cao năng lực quản trị rủi ro tín dụng tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt nam", Luận án tiến sĩ, Học viện tài chính.
65. Nguyễn Văn Tiến (2007) "Quản trị Ngân hàng thương mại" NXB Thống Kê.
66. Peters. Rose (1998). *Quản trị Ngân hàng thương mại*, NXB Tài chính, Hà Nội.
67. PGS.TS Đinh Xuân Hạng, ThS Nguyễn Văn Lộc (2012), *Giáo trình quản trị tín dụng ngân hàng thương mại,* Nhà xuất bản Tài chính, Hà nội.
68. PGS.TS Nguyễn Thị Mùi (2008), *Quản trị ngân hàng thương mại,* Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
69. Phạm Phú Thái (2021), *"*Quản lý nhà nước đối với nợ xấu của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam*",* Luận án Tiến sĩ, Đại học Thương mại.
70. Phạm Thị Trúc Quỳnh (2020), "*Nghiên cứu các nhân tố tác động đến thị trường nợ xấu tại Việt Nam*", Luận án tiến sĩ, trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
71. Phan Thị Thu Hà (2009). *Quản trị Ngân hàng thương mại*, NXB Giao thông vận tải, Hà Nội.
72. Phan Thị Thu Hà và Lê Thị Vân Khanh *"Thực trạng và giải pháp về cơ cấu tổ chức quản lý RRTN theo Basel II tại các NHTM Việt Nam"* (2015), Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ, số 22, tháng 11/2015.
73. Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam (2010). *Luật các Tổ chức tín dụng,* Số 47/2010/QH12 ngày 16/06/2010.
74. Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam (2010). *Luật Ngân hàng Nhà nước,* Số 46/2010/QH12 ngày 16/06/2010.

75. Quốc hội, *Luật các Tổ chức tín dụng số 47/2010/QH12*
76. Quốc hội, *Luật Kinh doanh bất động sản 2014*
77. Quốc hội, *Luật Thi hành án dân sự 2008*
78. Quốc hội, *Luật Thi hành án dân sự 2008, Luật Quản lý Thuế, Luật Thuế Thu nhập Doanh nghiệp, Luật Thuế Thu nhập Cá nhân, Luật Thuế Giá trị Gia tăng hiện hành.*
79. Quốc hội, *Nghị quyết 42/2017/QH14 của Quốc hội về xử lý nợ xấu là các TCTD*
80. TS Trần Công Hòa và Ths. Đỗ Thị Trà Linh, *Xử lý rủi ro bằng biện pháp chuyển vốn vay ngân hàng thành vốn góp cổ phần- đôi điều bàn luận và khuyến nghị,* Tạp chí Ngân hàng số 24- tháng 12/2012 trang 31-35.
81. TS. Lê Thị Thùy Vân (2017) *"Nợ xấu và quản lý nợ xấu đối với các tổ chức tín dụng ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp",* Đề tài nghiên cứu khoa học, Viện Chiến lược và Chính sách Tài chính.
82. TS. Tô Ánh Dương (2004), *Những giải pháp để hệ thống NHTM Việt nam tiếp cận và áp dụng chuẩn mực và đánh giá an toàn ngân hàng theo Hiệp ước Basel,* đề tài NCKH của Viện Hàn lâm Khoa học Việt Nam.
83. ThS Lê Thị Mai Hương (2019) *"Đánh giá ảnh hưởng của các giải pháp xử lý nợ xấu của các TCTD đến tài chính - ngân sách nhà nước và biện pháp hoàn thiện",* Đề tài nghiên cứu khoa học, Bộ Tài chính.
84. Ths. Lê Văn Hinh, TS Đào Minh Phúc (2012), *Hệ thống kiểm soát nội bộ gắn với quản lý rủi ro tại các NHTM Việt nam trong giai đoạn hiện nay,* Tạp chí Ngân hàng số 24 - tháng 12/2012, trang 20-26).
85. Thủ tướng Chính phủ, Quyết định số 1058/QĐ-TTg *về phê duyệt Đề án Cơ cấu lại hệ thống các TCTD gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2016 - 2020*, ban hành ngày 19/7/2017.
86. Thủ tướng Chính phủ, Quyết định số 986/QĐ-TTg về việc phê duyệt *"Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030",* ban hành ngày 8/8/2018.
87. Trần Đình Định (2008). *Quản trị rủi ro trong hoạt động ngân hàng theo chuẩn mực, thông lệ quốc tế và quy định của Việt Nam*, NXB Tư pháp, Hà Nội.
88. Trần Khánh Dương (2019), "Phòng ngừa và hạn chế rủi ro tín dụng tại Ngân hàng thương mại cổ phần đầu tư và phát triển Việt Nam", Luận án tiến sĩ, Học viện tài chính.
89. Trần Thị Việt Thạch (2016) *"Quản trị rủi ro tín dụng theo hiệp ước Basel II tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam",* Luận án tiến sĩ, Học viện Tài chính.

90. Trương Thị Đức Giang (2020), *"Quản lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam",* Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại.
91. Võ Thị Hoàng Nhi (2014) "*Xây dựng mô hình 3 lớp bảo vệ trong cấu trúc quản trị rủi ro của các NHTM Việt Nam"* Tạp ngân hàng,số 16, tháng 8/2014.
92. Vũ Cao Đàm (2007), *Giáo trình phương pháp luận nghiên cứu khoa học,* Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam
93. Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam, *Quyết định 970/2016/QĐ-HĐQT-TTTTTM*
94. Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam, *Quyết định 215/2017/QĐ-HĐQT-NHCT9*
95. Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam, *Báo cáo Quản trị NHTMCP Công thương Việt Nam, 2018*
96. Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam, *Báo cáo tài thường niên NHTMCP Ngoại thương Việt Nam, (2012 - 2018)*
97. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, *Quyết định số 0034/2014/ QĐ-TGĐ-TCB quy định trình tự thẩm định, ra quyết định đối với việc cơ cấu lại nợ cho khách hàng*
98. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, *Quyết định* số 0024/2016/QĐ-TGĐ-TCB về trình tự, thủ tục, quy trình phát mại tài sản thu hồi nợ thông qua hình thức đấu giá tài sản
99. Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam, *Quyết định số 0013/2015/QĐ-TGĐ-TCB ban hành quy định xử lý tài sản bảo đảm*
100. Báo cáo tài chính/Tài liệu đào tạo nội bộ các Ngân hàng Vietcombank, VIB, OCB, ACB, MB, TPBank, VPBank, Techcombank, MSB… các năm 2015 - 2020.

***Tài liệu nước ngoài**

101. Allan Wilet (1951). *The Economic Theory of Risk and Insurance*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, USA.
102. Basel Committee on Banking Supervision (2000). *Principles for the management of Credit Risk*, BIS, Basel, Switzerland.
103. Basel Committee on Banking Supervision (2004). *Bassel II,*
104. Basel Committee on Banking Supervision (2006). *Internatinal Convergence of Capital Measurement and Capital Standards - Revised Framework* - Comprehensive Version, BIS, Basel, Switzerland.

105. Basel Committee on Banking Supervision (2006). *The IRB Use Test: Background and Implementation*, Basel Committee Newsletter No.9.
106. Capgemini and Efma (2012). *the 2012 World Retail Banking Report.*
107. Carmen M. Reinhart & Kenneth S. Rogoff (2010) *Growth in a Time of Debt*.
108. Christopher L.Clup, (2002) *"The Art of Risk management".*
109. Edward W. Reed (1984), *Commercial banking.*
110. Frederic S. Mishkin (1992), *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets.*
111. Moh Benny Alexandri and Teguh Iman Santoso (2015) *Non Performing Loan: Impact of Internal and External Factor: Evidence in Indonesia.*
112. Peter S. Rose (1996), *Commercial bank management* .
113. Raphael Espinoza and Ananthakrishnan (2010) *Nonperforming Loans in the GCC Banking System and their Macroeconomic Effects*.
114. Simon Kwan & Robert A. Eisenbeis (1997), *Bank Risk, Capitalization, and Operating Efficiency.*

***Websites**

115. www.sbv.gov.vn
116. www.techcombank.vn
117. www.vietcombank.com.vn
118. www.vietinbank.vn
119. http://www.tapchicongthuong.vn

PHỤ LỤC

Phụ lục 01	Quy định về phân loại nợ và trích lập dự phòng của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam
Phụ lục 02	Phiếu khảo sát cán bộ ngân hàng về quản lý nợ xấu tại Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam
Phụ lục 03	Thống kê đặc điểm cán bộ Techcombank tham gia khảo sát
Phụ lục 04	Dữ liệu SPSS

PHỤ LỤC 01: QUY ĐỊNH VỀ PHÂN LOẠI NỢ VÀ TRÍCH LẬP DỰ PHÒNG CỦA TECHCOMBANK

Stt	Nhóm nợ	Diễn giải	% Dự phòng
1	Nợ đủ tiêu chuẩn	(a) Nợ trong hạn và được đánh giá là có khả năng thu hồi đầy đủ cả nợ, gốc và lãi đúng hạn, hoặc (b) Nợ quá hạn dưới 10 ngày và được đánh giá là có khả năng thu hồi đầy đủ nợ gốc và lãi bị quá hạn và thu hồi đầy đủ cả nợ gốc và lãi còn lại đúng thời hạn	**0%**
2	Nợ cần chú ý	(a) Nợ quá hạn từ 10 đến 90 ngày, hoặc (b) Nợ điều chỉnh kỳ hạn trả nợ lần đầu	**5%**
3	Nợ dưới tiêu chuẩn	(a) Nợ quá hạn từ 91 ngày đến 180 ngày, hoặc (b) Nợ gia hạn lần đầu; hoặc (c) Nợ được miễn hoặc giảm lãi do KH không đủ khả năng trả lãi đầy đủ theo HĐTD hoặc (d) Nợ thuộc một trong các trường hợp sau đây chưa thu hồi được trong thời gian dưới 30 ngày kể từ ngày có quyết định thu hồi: - Khoản nợ vi phạm quy định tại các khoản 1, 3, 4,5,6 điều 126 Luật các TCTD hoặc - Khoản nợ vi phạm quy định tại các khoản 1,2,3,4 điều 127 Luật các TCTD hoặc - Khoản nợ vi phạm quy định tại các khoản 1,2,5 điều 128 Luật các TCTD (e) Nợ trong thời hạn thu hồi theo kết luận của thanh tra	**20%**
4	Nợ nghi ngờ	(a) Nợ quá hạn từ 181 ngày đến 360 ngày hoặc (b) Nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần đầu quá hạn dưới 90 ngày theo thời hạn trả nợ được cơ cấu lại lần đầu hoặc (c) Nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần thứ hai hoặc	**50%**

		(d) Khoản nợ quy định tại điểm (d) của nợ Nhóm 3 chưa thu hồi được trong thời gian từ 30 ngày đến 60 ngày kể từ ngày có quyết định thu hồi hoặc (e) Nợ phải thu hồi theo kết luận thanh tra nhưng quá thời hạn thu hồi theo kết luận thanh tra đến 60 ngày mà vẫn chưa thu hồi được	
5	Nợ có khả năng mất vốn	(a) Nợ quá hạn trên 360 ngày; hoặc (b) Nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần đầu quá hạn từ 90 ngày trở lên theo thời hạn trả nợ được cơ cấu lại lần đầu; hoặc (c) Nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần thứ hai và quá hạn theo thời h ạn trả nợ được cơ cấu lại lần thứ hai; hoăc (d) Nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần thứ ba trở lên, kể cả chưa bị quá hạn hoặc đã quá hạn; hoặc (e) Khoản nợ quy định tại điểm (d) của nợ Nhóm 3 chưa thu hồi được trong thời gian trên 60 ngày kể từ ngày có quyết định thu hồi; hoặc (f) Nợ phải thu hồi theo kết luận thanh tra nhưng quá thời hạn thu hồi theo kết luận thanh tra trên 60 ngày mà vẫn chưa thu hồi được; hoặc (g) Nợ của KH là TCTD được NHNN công bố đặt vào tình trạng kiểm soát đặc biệt, hoặc chi nhánh ngân hàng nước ngoài bị phong tỏa vốn và tài sản	**100%**

Trường hợp một KH có nhiều hơn một khoản nợ với Ngân hàng mà có bất kỳ khoản nợ nào bị chuyển sang nhóm nợ rủi ro cao hơn thì Ngân hàng phân loại các khoản nợ còn lại của KH đó vào nhóm nợ rủi ro cao hơn tương ứng với mức độ rủi ro.

Khi ngân hàng tham gia cho vay hợp vốn không phải với vai trò là ngân hàng đầu mối, Ngân hàng thực hiện phân loại các khoản nợ (bao gồm cả khoản vay hợp vốn) của KH đó vào nhóm rủi ro cao hơn giữa đánh giá của NH đầu mối và đánh giá của Ngân hàng.

Trường hợp nợ của KH được phân loại vào nhóm nợ có mức độ rủi ro thấp hơn nhóm nợ theo danh sách do CIC cung cấp. Ngân hàng phải điều chỉnh kết quả phân loại nợ theo nhóm nợ được CIC cung cấp.

PHỤ LỤC 02

PHIẾU KHẢO SÁT CÁN BỘ NGÂN HÀNG VỀ QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI NGÂN HÀNG TMCP KỸ THƯƠNG VIỆT NAM

PHIẾU KHẢO SÁT

Số: ……

Kính thưa Quý Anh/Chị!

Tôi tên là Vũ Ngọc Anh, là Nghiên cứu sinh của Học viện Tài chính. Tôi đang tiến hành nghiên cứu về ***Quản lý nợ xấu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam***. Tôi rất mong Quý Anh/Chị chia sẻ thông tin và cho ý kiến về một số vấn đề được nêu dưới đây. Mọi ý kiến đóng góp của Anh/Chị là nguồn thông tin hữu ích đối với kết quả nghiên cứu của tôi. Thông tin Anh/Chị cung cấp được bảo mật, chỉ phục vụ cho mục đích của nghiên cứu này. Nếu Anh/Chị có điều gì cần trao đổi hoặc quan tâm tới kết quả tổng hợp của nghiên cứu này, xin liên hệ: Vũ Ngọc Anh - ĐT: 0974448247 - Email: vungocanh.htc@gmail.com. Xin chân thành cảm ơn sự tham gia của Anh/Chị!

I. Thông tin cá nhân *(đánh dấu X vào ô tương ứng)*

1. Anh/Chị thuộc nhóm tuổi nào?

[ ] Dưới 30 tuổi

[ ] Từ 30 – 40 tuổi

[ ] Từ 41 – 50 tuổi

[ ] Trên 50 tuổi

2. Anh/Chị thuộc giới tính nào?

[ ] Nam

[ ] Nữ

3. Thời gian làm việc của Anh/Chị tại ngân hàng

[ ] Dưới 5 năm

[ ] Từ 5 – dưới 10 năm

[ ] Trên 11 - 20 năm

[ ] Trên 20 năm

4. Trình độ học vấn của Anh/Chị

[ ] Đại học

[ ] Sau đại học

5. Chức vụ công tác của Anh/Chị tại ngân hàng

[ ] Lãnh đạo/Quản lý ở Hội sở

[ ] Lãnh đạo/Quản lý ở Chi nhánh

[ ] Cán bộ nghiệp vụ

6. Anh/Chị vui lòng cho biết hiện tại Anh/Chị đang làm tại bộ phận nào của ngân hàng?

[ ] Tín dụng

[ ] Quản lý rủi ro

[ ] Pháp chế

[ ] Kiểm soát nội bộ

[ ] Quan hệ khách hàng

[ ] Kế toán

[ ] Khác

II. Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến hoạt động quản lý nợ xấu tại Ngân hàng

Anh/Chị đánh dấu X vào ô thích hợp thể hiện mức độ đồng ý của mình với các nhận xét dưới đây. Mức độ ảnh hưởng được quy ước điểm đánh giá như sau:

1 - Hoàn toàn không đồng ý

2 - Không đồng ý

3 - Bình thường

4 - Đồng ý

5 - Hoàn toàn đồng ý

Mã hóa	Nội dung thang đo	Mức điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
1. Quan điểm lãnh đạo về quản lý nợ xấu (A)						
A1	Khẩu vị rủi ro về QLNX phù hợp với quy định pháp luật và thực tế hoạt động của ngân hàng					
A2	Tần suất rà soát, cập nhật chiến lược, chính sách QLNX đảm bảo phù hợp với tình hình thực tế					
A3	Quan điểm lãnh đạo về QLNX được hoàn thiện dựa trên sự tham gia, đóng góp ý kiến của chuyên gia và lãnh đạo các đơn vị chuyên môn					
2. Chính sách tài chính đầu tư cho hoạt động QLNX (B)						
B1	Chính sách tài chính đầu tư cho hoạt động QLNX được ngân hàng chú trọng và cụ thể hóa bằng các hướng dẫn, quy định nội bộ					

B2	Chi phí về đào tạo nhân sự trong lĩnh vực QLNX đã được tính toán và đầu tư phù hợp					
B3	Chi phí về nâng cấp hệ thống CNTT phục vụ hoạt động QLNX đã được tính toán và đầu tư phù hợp					
3. Văn hóa quản lý rủi ro tín dụng (C)						
C1	Công tác đào tạo về QLRRTD đáp ứng nhu cầu về chất lượng, nâng cao kiến thức, hiểu biết của cán bộ, nhân viên					
C2	Phân cấp, phân quyền QLRRTD rõ ràng, không chồng chéo, trách nhiệm phù hợp với thẩm quyền					
C3	Công tác truyền thông về QLRRTD đầy đủ, kịp thời					
C4	Văn hóa quản lý RRTD được mô phỏng dựa theo mô hình văn hóa quản lý RRTD của một ngân hàng đã xây dựng thành công					
4. Cách thức, biện pháp tổ chức thực hiện quản lý nợ xấu (D)						
D1	Quy trình QLNX được thực hiện thống nhất, đồng bộ trên toàn hệ thống					
D2	Các công cụ, mô hình sử dụng trong QLNX hiện đại, chính xác					
D3	Thông tin sử dụng trong QLNX đầy đủ, chính xác					
5. Nguồn nhân lực (E)						
E1	Nhân lực có trình độ chuyên môn cao, am hiểu sâu về lĩnh vực quản lý nợ xấu					
E2	Số lượng nhân lực đáp ứng đủ yêu cầu cho công tác quản lý nợ xấu					
E3	Nhân viên làm việc nghiêm túc và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc, phẩm chất đạo đức tốt					
6. Nền tảng công nghệ (F)						
F1	Nền tảng công nghệ cho phép thu thập dữ liệu khách hàng đầy đủ, chính xác					
F2	Nền tảng công nghệ cho phép lưu trữ, truy vấn dữ liệu khách hàng nhanh chóng, kịp thời					
F3	Nền tảng công nghệ cho phép ứng dụng các mô hình, công cụ hiện đại trong quản lý nợ xấu					
7. Hoạt động Quản lý nợ xấu (G)						
G1	Hoạt động QLNX đã hoàn thành tốt các mục tiêu về QLNX của Ngân hàng					
G2	Các nội dung của QLNX ngày càng hoàn thiện					
G3	Hoạt động QLNX đã góp phần vào sự phát triển chung của Ngân hàng					

Anh/Chị vui lòng cho biết ý kiến đóng góp cá nhân trong việc hoàn thiện công tác quản lý nợ xấu của Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam trong giai đoạn từ năm 2015 – 2019.

.....

.....

.....

.....

Xin cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian trả lời các câu hỏi của khảo sát này!

PHỤ LỤC 03: THỐNG KÊ ĐẶC ĐIỂM CÁN BỘ TECHCOMBANK THAM GIA KHẢO SÁT

Nhóm	Số người	Tỷ lệ (%)
1. Độ tuổi		
Dưới 30 tuổi	30	14,15
Từ 30-40 tuổi	96	45,28
Từ 41-50 tuổi	50	23,58
Trên 50 tuổi	36	16,98
Tổng cộng	**212**	**100**
2. Giới tính		
Nam	127	59,91
Nữ	85	40,09
Tổng cộng	**212**	**100**
3. Số năm kinh nghiệm		
Dưới 5 năm	63	29,72
Từ 5 - 10 năm	89	41,98
Từ 11 - 20 năm	35	16,51
Trên 20 năm	25	11,79
Tổng cộng	**212**	**100**
4. Chức vụ công tác		
Lãnh đạo/Quản lý ở Hội sở	12	5,66
Lãnh đạo/Quản lý ở Chi nhánh	46	21,70
Cán bộ nghiệp vụ	154	72,64
Tổng cộng	**212**	**100**
5. Bộ phận công tác		
Tín dụng	100	47,17
Quản lý rủi ro	12	5,66
Pháp chế	6	2,83
Kiểm soát nội bộ	4	1,89
Quan hệ khách hàng	26	12,26
Kế toán	34	16,04
Khác	30	14,15
Tổng cộng	**212**	**100**
6. Trình độ học vấn		
Đại học	148	69,81
Sau đại học	64	30,19
Tổng cộng	**212**	**100**

PHỤ LỤC 04: DỮ LIỆU SPSS

Phụ lục 4.1: Kiểm định độ tin cậy với biến A

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.624	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected ItemTotal Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	9.4300	.635	.512	.457
A2	9.5540	.660	.461	.528
A3	9.4290	.752	.338	.609

Phụ lục 4.2: Kiểm định độ tin cậy với biến B

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.621	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected ItemTotal Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	9.2800	1.008	.457	.514
B2	9.4700	.976	.378	.617
B3	9.3500	.805	.479	.483

Phụ lục 4.3: Kiểm định độ tin cậy với biến C

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.618	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected ItemTotal Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	13.2550	1.689	.541	.391
C2	13.1200	1.769	.499	.435
C3	13.1950	1.986	.511	.438
C4	12.6480	3.183	.422	.419

Phụ lục 4.4: Kiểm định độ tin cậy với biến D

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected ItemTotal Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	8.2350	1.852	.658	.749
D2	8.0680	1.939	.643	.721
D3	8.2530	2.193	.657	.736

Phụ lục 4.5: Kiểm định độ tin cậy với biến E

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.686	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected ItemTotal Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	8.9350	1.672	.634	.623
E2	8.7680	1.668	.671	.582
E3	8.5100	2.053	.486	.816

Phụ lục 4.6: Kiểm định độ tin cậy với biến F

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected ItemTotal Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FI	8.8250	1.804	.671	.740
F2	8.8600	2.128	.632	.767
F3	8.6150	1.893	.687	.700

Phụ lục 4.7: Kiểm định độ tin cậy với biến G

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.626	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected ItemTotal Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
G1	9.4750	.765	.612	.535
G2	9.5850	.771	.369	.823
G3	9.3600	.820	.643	.503

Phụ lục 4.8: Phân tích nhân tố các biến độc lập lần 1

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.686
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1825.236
df	172
Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.643
A2	1.000	.667
A3	1.000	.582
B1	1.000	.562
B2	1.000	.728
B3	1.000	.636
Cl	1.000	.826
C2	1.000	.821
C3	1.000	.752
C4	1.000	.487
D1	1.000	.813
D2	1.000	.868
D3	1.000	.720
El	1.000	.764
E2	1.000	.793
E3	1.000	.558
FI	1.000	.742
F2	1.000	.668
F3	1.000	.758

Extraction Method:Principal Component Analysis.

Total Variance Explained									
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.861	21.452	21.452	3.861	21.452	21.452	3.221	17.896	17.896
2	2.702	15.012	36.464	2.702	15.012	36.464	2.548	14.157	32.053
3	2.408	13.378	49.841	2.408	13.378	49.841	2.230	12.389	44.442
4	1.844	10.246	60.087	1.844	10.246	60.087	2.046	11.366	55.809
5	1.038	5.767	65.854	1.038	5.767	65.854	1.673	9.296	65.104
6	1.005	5.542	71.395	1.005	5.542	71.395	1.132	6.291	71.395
7	.803	4.461	75.857						
8	.755	4.197	80.054						
9	.660	3.664	83.718						
10	.584	3.245	86.963						
11	.569	3.160	90.123						
12	.377	2.097	92.220						
13	.362	2.012	94.233						
14	.339	1.884	96.116						
15	.316	1.756	97.872						
16	.271	1.508	99.380						
17	.069	.386	99.766						
18	.053	.156	99.922						
19	.042	.078	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix[2]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
A1	.919					
A2	.867					
A3	.681					
B1		.768				
B2		.696				
B3		.673				
Cl			.869			
C2			.732			
C3			.727			
C4			.495			
D1				.784		
D2				.759		
D3				.738		
E1					.787	
E2					.769	
E3					.743	
F1						.884
F2						.753
F3						.746

Phụ lục 4.9: Phân tích nhân tố các biến độc lập lần 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.678
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1747.0044
df	163
Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.675
A2	1.000	.668
A3	1.000	.683
B1	1.000	.556
B2	1.000	.743
B3	1.000	.728
Cl	1.000	.817
C2	1.000	.813
C3	1.000	.768
D1	1.000	.822
D2	1.000	.889
D3	1.000	.734
El	1.000	.763
E2	1.000	.792
E3	1.000	.548
FI	1.000	.741
F2	1.000	.676
F3	1.000	.765

Extraction Method:Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.768	22.136	22.136	3.768	22.136	22.136	3.155	18.550	18.550
2	2.516	14.814	36.933	2.516	14.814	36.933	2.259	13.289	31.849
3	2.354	13.854	50.788	2.354	13.854	50.788	2.217	13.044	44.893
4	1.835	10.817	61.574	1.835	10.817	61.574	2.047	12.040	56.932
5	1.038	6.085	67.683	1.038	6.085	67.683	1.671	9.832	66.764
6	1.007	5.772	73.436	1.007	5.772	73.436	1.138	6.694	73.436
7	.785	4.609	78.067						
8	.727	4.290	82.357						
9	.589	3.481	85.838						
10	.576	3.378	89.216						
11	.387	2.304	91.520						
12	.365	2.185	93.705						
13	.361	2.130	95.835						
14	.314	1.886	97.721						
15	.276	1.615	99.336						
16	.068	.409	99.744						
17	.053	.132	99.876						
18	.042	.124	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotated Component Matrix[2]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
A1	.745					
A2	.718					
A3	.686					
B1		.802				
B2		.689				
B3		.673				
Cl			.793			
C2			.746			
C3			.658			
D1				.822		
D2				.768		
D3				.703		
El					.817	
E2					.789	
E3					.683	
FI						.773
F2						.721
F3						.608

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Phụ lục 4.10: Phân tích nhân tố các biến phụ thuộc lần 1

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-OlMn Measure of Sampling	.608
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	158.478
df	3
Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
G1	1.000	.756
G2	1.000	.628
G3	1.000	.764

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.947	65.183	65.183	1.947	65.183	65.183
2	.728	24.411	89.578			
3	.314	100.000	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
G1	.643
G2	.738
G3	.745

Rotation Method: VarimaxwithKaiser Normalization.

Phụ lục 4.11: KẾT QUẢ HỒI QUY

Descriptives Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
G	4.5703	.41252	212
A	4.6721	.42218	212
B	4.7854	.44352	212
C	4.4558	.59558	212
D	4.3485	.67265	212
E	4.2853	.63084	212
F	4.1275	.65838	212

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-watson
					R Square	F Change	dfl	df2	Sig.F Change	
1	.830[a]	.688	.672	.20411	.688	163.423	6	205	.000	1.881

a. Predictors: (Constant), F, D, B, E, A, C

b. Dependent Variable: Hoạt động QLNX

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.263	6	4.711	163.423	.000[a]
	Residual	5.656	205	.029		
	Total	33.919	211			

a. Predictors: (Constant), A, B, C, D, E, F

b. Dependent Variable: Hoạt động QLNX

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coeficients		Standardized	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Corelations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant))	.308	.266		1.920	.001	.260	1.108					
A	.068	.069	.069	.491	.008	.105	.026	.419	.085	.035	.967	1.034
B	.212	.043	.247	15.181	.006	.807	.932	.909	.893	.805	.830	1.205
C	.035	.015	.014	.438	.001	.075	.063	.013	.013	.005	.872	1.147
D	.453	.038	.429	27.972	.000	.082	.041	.012	.047	.019	.986	1.014
E	.128	0.21	.108	6.359	.003	.023	.054	.058	.056	.023	.737	1.357
F	.106	.049	.139	5.819	.001	.011	.084	.038	.180	.075	.989	1.011

a.Dependent Variable: Hoạt động QLNX

Phụ lục 4.12: PHÂN TÍCH ANOVA
BIẾN A

Descriptives

Hoạt động QLNX

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
3	3	5.0000	.00000	.00000	5.0000	5.0000	5.00	5.00
3.5	1	4.0000					4.00	4.00
4	28	4.1860	.35990	.07198	4.0374	4.3346	3.67	5.00
4.5	42	4.6583	.56239	.08892	4.4784	4.8381	1.67	5.00
5	138	4.8559	.24789	.02166	4.8130	4.8987	3.00	5.00
Total	212	4.7305	.41252	.02917	4.6730	4.7880	1.67	5.00

Test of Homogeneity of Variances

Hoạt động QLNX

Levene Statistic	dfl	df2	Sig.
4.602[a]	3	207	.004

a. Groups with only one case are Ignored in computing the test of homogeneity of variance for Hoạt động QLNX.

ANOVA

Hoạt động QLNX					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.485	4	2.606	21.704	.008
Within Groups	23.434	207	.140		
Total	33.919	211			

BIẾN B

Descriptives

Hoạt động QLNX

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for		Minimum	Maximum
					Lower	Upper		
1.67	1	1.6700					1.67	1.67
3	1	3.0000					3.00	3.00
3.67	8	4.1263	.53114	.18779	3.6822	4.5703	3.67	5.00
4	13	4.1218	.27103	.08172	3.9397	4.3039	4.00	4.67
4.33	30	4.4640	.27258	.04977	4.3622	4.5658	4.33	5.00
4.67	48	4.6700	.00000	.00000	4.6700	4.6700	4.67	4.67
5	111	5.0000	.00000	.00000	5.0000	5.0000	5.00	5.00
Total	212	4.7305	.41252	.02917	4.6730	4.7880	1.67	5.00

Test of Homogeneity of Variances Hoạt động QLNX

Hoạt động QLNX

Levene Statistic	dfl	df2	Sig.
94.936[a]	6	204	.000

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Hoạt động QLNX.

ANOVA

Hoạt động QLNX					
	Sum of	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.472	6	4.835	191.769	.006
Within Groups	23.447	205	.025		
Total	33.919	211			

BIẾN C

Descriptives

Hoạt động QLNX

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2	1	5.0000					5.00	5.00
2.67	9	4.7217	.32921	.13440	4.3762	5.0671	4.33	5.00
3	11	4.9391	.20201	.06091	4.8034	5.0748	4.33	5.00
3.33	4	4.8325	.33500	.16750	4.2994	5.3656	4.33	5.00
3.67	12	4.7225	.27932	.08063	4.5450	4.9000	4.33	5.00
4	49	4.6402	.42386	.06055	4.5185	4.7620	3.67	5.00
4.33	53	4.7168	.41702	.06083	4.5944	4.8393	3.00	5.00
4.67	46	4.7060	.54516	.08314	4.5383	4.8738	1.67	5.00
5	27	4.8526	.21325	.04104	4.7682	4.9369	4.33	5.00
Total	212	4.7305	.41252	.02917	4.6730	4.7880	1.67	5.00

Test of Homogeneity of Variances Hoạt động QLNX

Hoạt động QLNX

Levene Statistic	dfl	df2	Sig.
34.986[a]	6	204	.000

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Hoạt động QLNX.

ANOVA

Hoạt động QLNX					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.472	7	.179	1.769	.001
Within Groups	32.447	204	.170		
Total	33.919	211			

BIẾN D

Descriptives

Hoạt động QLNX

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2	1	5.0000					5.00	5.00
2.67	13	4.8215	.21973	.06094	4.6888	4.9543	4.33	5.00
3	18	4.8889	.22924	.05403	4.7749	5.0029	4.33	5.00
3.33	5	4.7320	.36697	.16412	4.2763	5.1877	4.33	5.00
3.67	9	4.6667	.29013	.09671	4.4437	4.8897	4.33	5.00
4	50	4.5674	.59157	.08366	4.3993	4.7355	1.67	5.00
4.33	53	4.7168	.41702	.06083	4.5944	4.8393	3.00	5.00
4.67	40	4.7947	.27257	.04674	4.6996	4.8898	4.00	5.00
5	23	4.8557	.22074	.04603	4.7602	4.9511	4.33	5.00
Total	212	4.7305	.41252	.02917	4.6730	4.7880	1.67	5.00

Test of Homogeneity of Variances

Hoạt động QLNX

Levene Statistic	dfl	df2	Sig.
3.117[a]	6	204	.004

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Hoạt động QLNX.

.

ANOVA

Hoạt động QLNX					
	Sum of	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.563	8	.315	1.962	.00(
Within Groups	31.356	203	.168		
Total	33.919	211			

BIẾN E

Descriptives

Hoạt động QLNX

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper		
2.67	5	4.7340	.59479	.26600	3.9955	5.4725	3.67	5.00
3	14	4.8814	.28024	.07490	4.7196	5.0432	4.00	5.00
3.33	5	4.6000	.43526	.19465	4.0596	5.1404	4.00	5.00
3.67	11	4.7591	.30101	.09076	4.5569	4.9613	4.00	5.00
4	20	4.7335	.38416	.08590	4.5537	4.9133	4.00	5.00
4.33	58	4.7633	.33883	.04699	4.6689	4.8576	3.67	5.00
4.67	45	4.5903	.59440	.09518	4.3976	4.7829	1.67	5.00
5	54	4.7659	.34682	.04720	4.6713	4.8606	3.00	5.00
Total	212	4.7305	.41252	.02917	4.6730	4.7880	1.67	5.00

Test of Homogeneity of Variances Hoạt động QLNX

Hoạt động QLNX

Levene Statistic	dfl	df2	Sig.
4.936[a]	8	202	.000

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Hoạt động QLNX.

ANOVA

Hoạt động QLNX					
	Sum of	df	Mean	F	Sig.
Between Groups	1.363	12	.188	1.962	.003
Within Groups	32.556	199	.175		
Total	33.919	211			

BIẾN F

Descriptives

Hoạt động QLNX

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2.67	2	4.1650	.23335	.16500	2.0685	6.2615	4.00	4.33
3	22	4.7432	.33995	.07248	4.5925	4.8939	3.67	5.00
3.33	5	4.8020	.18075	.08083	4.5776	5.0264	4.67	5.00
3.67	7	4.7129	.35813	.13536	4.3816	5.0441	4.33	5.00
4	24	4.6125	.37653	.07686	4.4535	4.7715	3.67	5.00
4.33	46	4.7920	.29932	.04733	4.6963	4.8877	4.00	5.00
4.67	47	4.7890	.29617	.04625	4.6955	4.8825	4.00	5.00
5	59	4.7066	.57067	.07429	4.5579	4.8553	1.67	5.00
Total	200	4.7305	.41252	.02917	4.6730	4.7880	1.67	5.00

Test of Homogeneity of Variances Hoạt động QLNX

Hoạt động QLNX

Levene Statistic	dfl	df2	Sig.
.984	8	202	.000

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Hoạt động QLNX.

ANOVA

Hoạt động QLNX					
	Sum of	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.463	9	.192	1.824	.001
Within Groups	30.456	202	.168		
Total	33.919	211			

Phụ lục 4.13: Kiểm định T-test

BIẾN A

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Hoạt động QLNX	4.7205	212	.41252	.02917
A	4.7275	212	.42218	.02985

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Hoạt động QLNX & A	212	.419	.000

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper			
Pair 1 Hoạt động QLNX - A	-.00600	.44878	.03170	-.06974	.05473	-.215	211	.007

BIẾN B

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Hoạt động QLNX – B	4.7214	212	.41252	.02917
	4.6854	212	.44352	.03136

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Hoạt động QLNX & B	212	.819	.000

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper			
Pair 1 Hoạt động QLNX - B	.04508	.18410	.01365	.01924	.07085	3.420	211	.000

BIẾN C

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error
Pair 1	Hoạt động QLNX – C	4.7226 4.5843	212 212	.41681 .54352	.02815 .04137

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Hoạt động QLNX & C	212	.619	.000

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper			
Pair 1 Hoạt động QLNX - C	.5419	.17427	.01365	.01924	.07085	3.420	211	.002

BIẾN D

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error
Pair 1	Hoạt động QLNX – D	4.7304 4.0385	212 212	.41681 .54352	.02926 .04264

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Hoạt động QLNX & D	212	-0.119	.000

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper			
Pair 1 Hoạt động QLNX - D	.6428	.28427	.01395	.02824	.07295	3.420	211	.001

BIẾN E

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error
Pair 1	Hoạt động QLNX – E	4.1403 4.2165	212 212	.44681 .52752	.02939 .04228

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Hoạt động QLNX & E	212	-0.249	.003

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper			
Pair 1 Hoạt động QLNX - E	.6472	.36428	.013931	.02819	.07295	2.320	211	.000

BIẾN F

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error
Pair 1	Hoạt động QLNX – F	5.1365 3.2148	212 212	.43657 .58673	.03658 .05622

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Hoạt động QLNX & F	212	-0.114	.002

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper			
Pair 1 Hoạt động QLNX - F	.4769	.22478	.012732	.01854	.06193	3.120	211	.001