

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ TÀI CHÍNH**

**HỌC VIỆN TÀI CHÍNH**

**PHÙNG THU HÀ**

**QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY TẠI NGÂN  
HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG  
VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Tài chính - Ngân hàng

Mã số: 09.34.02.01

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Hà Nội – 2020**



## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài Luận án

Từ khi hình thành cho đến nay, cho vay vẫn luôn là hoạt động kinh doanh chủ yếu và đưa lại nguồn thu nhập lớn nhất cho NHTM. Danh mục cho vay của NHTM hết sức đa dạng, có thể được phân chia được theo các phương diện như đối tượng khách hàng vay, thời hạn vay, lĩnh vực cho vay, địa phương,... Trong đó, điều chỉnh danh mục cho vay hợp lý và quản trị tốt danh mục cho vay là yếu tố quyết định đến hiệu quả cho vay. Nhưng quản trị danh mục cho vay như thế nào, bằng các mô hình, phương thức, nội dung nào...chưa có một nguyên lý chung cho mọi NHTM trên thế giới. Với hiện trạng đó, việc nghiên cứu cơ sở lý luận về quản trị danh mục cho vay tại NHTM là rất cần thiết.

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trước đây, nay là Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank), được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 01/04/1963 với tổ chức tiền thân là Cục Ngoại hối (trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam). Vietcombank là NHTM nhà nước đầu tiên được Chính phủ lựa chọn thực hiện thí điểm cổ phần hoá. Từ một ngân hàng chuyên doanh phục vụ kinh tế đối ngoại, Vietcombank ngày nay đã trở thành một ngân hàng đa năng, hoạt động đa lĩnh vực, cung cấp cho khách hàng đầy đủ các dịch vụ tài chính hàng đầu trong lĩnh vực thương mại quốc tế; trong các hoạt động truyền thống như kinh doanh vốn, huy động vốn, tín dụng, tài trợ dự án... cũng như mảng dịch vụ ngân hàng hiện đại: kinh doanh ngoại tệ và các công vụ phái sinh, dịch vụ thẻ, ngân hàng điện tử... Ban lãnh đạo của Vietcombank rất quan tâm đến quản trị danh mục cho vay từ các chi nhánh đến hội sở chính của ngân hàng. Tuy nhiên, công tác này còn nảy sinh nhiều tồn tại, bất cập và thiếu các luận cứ khoa học, do đó danh mục cho vay của ngân hàng vẫn tiềm ẩn nhiều rủi ro. Những rủi ro tiềm ẩn này có thể trở thành tổn thất nguy hiểm khi nền kinh tế biến động, khách hàng thua lỗ phá sản, thị trường chứng khoán sụt giảm cùng với sự đóng băng của thị trường bất động sản.

Với mong muốn hiểu rõ thêm về lý luận quản trị danh mục cho vay của NHTM và nghiên cứu thực trạng quản trị danh mục cho vay tại Vietcombank, từ đó đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị danh mục cho vay theo xu hướng của nền kinh tế hiện đại, tác giả chọn chủ đề “Quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam” làm đề tài nghiên cứu của luận án.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là phân tích cơ sở lý luận về quản trị danh mục cho vay, tìm hiểu kinh nghiệm quản trị danh mục cho vay

của một số ngân hàng trên thế giới, để đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị danh mục cho vay tại Vietcombank. Theo đó, nhiệm vụ nghiên cứu của luận án được xác định như sau:

- Thứ nhất, Hệ thống và làm rõ thêm những lý luận cơ bản nhất về quản trị danh mục cho vay đang áp dụng tại NHTM các nước trên thế giới;
- Thứ hai, Phân tích thực trạng danh mục cho vay của Vietcombank trong thời gian từ 2013 - 2018, từ đó chỉ ra những kết quả đạt được, cũng như những hạn chế trong hoạt động quản trị danh mục cho vay tại ngân hàng;
- Thứ ba, Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị danh mục cho vay trong điều kiện của Vietcombank.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

*Đối tượng nghiên cứu:* những vấn đề lý luận và thực tiễn về quản trị danh mục cho vay tại NHTM nói chung và quản trị danh mục cho vay ở Vietcombank nói riêng.

*Phạm vi nghiên cứu:*

Về nội dung: nghiên cứu vấn đề quản trị danh mục cho vay của NHTM trên cơ sở danh mục cho vay được phân theo ngành kinh tế.

Về không gian: tình hình thực tiễn của quản trị danh mục cho vay tại Vietcombank.

Về thời gian: Các tài liệu được thu thập từ 2013-2018 và định hướng đến 2025.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

#### **4.1. Phương pháp luận**

Để thực hiện mục tiêu, phạm vi, đối tượng nghiên cứu của đề tài, NCS sử dụng phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng và duy vật lịch sử trong suốt quá trình nghiên cứu.

#### **4.2. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp tổng hợp sử dụng nhằm kế thừa lý luận về quản trị danh mục cho vay đang được áp dụng tại các nước phát triển, từ đó hình thành cơ sở lý thuyết cho đề tài luận án.

Phương pháp thống kê sử dụng để thu thập số liệu

Phương pháp định lượng: NCS sử dụng mô hình DEA để xác định nhóm khách hàng thuộc danh mục cho vay mang lại giá trị tốt nhất cho ngân hàng.

Phương pháp diễn dịch và quy nạp: được sử dụng chủ yếu trong chương 2 của luận án, để phân tích thực trạng quản trị danh mục cho vay của Vietcombank.

### **4.3. Phương pháp thu thập số liệu**

Luận án sử dụng những tài liệu thứ cấp (báo cáo tài chính riêng lẻ đã kiểm toán, báo cáo thường niên, báo cáo của ban kiểm soát rủi ro thuộc Vietcombank).

## **5. Những đóng góp mới của luận án**

### **5.1. Về mặt lý luận**

Thứ nhất, luận án hệ thống hóa những vấn đề cơ bản về hoạt động cho vay, danh mục cho vay của NHTM, rủi ro danh mục cho vay và một số phương pháp đo lường rủi ro danh mục cho vay;

Thứ hai, vấn đề quản trị danh mục cho vay tại NHTM được làm rõ và luận giải cụ thể từ khái niệm, ý nghĩa của quản trị danh mục cho vay đối với NHTM, nội dung và các phương pháp quản trị danh mục cho vay tại NHTM;

Thứ ba, luận án chỉ ra và phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới quản trị danh mục cho vay tại NHTM, bao gồm các nhân tố khách quan và chủ quan;

Thứ tư, kinh nghiệm quản trị danh mục cho vay của một số NHTM trên thế giới đã được NCS sưu tầm, từ đó rút ra bài học cho Vietcombank.

### **5.2. Về mặt thực tiễn**

Thứ nhất, luận án đã cập nhật chi tiết, cụ thể thực trạng quản trị danh mục cho vay tại Vietcombank trong giai đoạn nghiên cứu;

Thứ hai, mô hình DEA được NCS áp dụng để đánh giá quản trị danh mục cho vay theo ngành kinh tế ở một số chi nhánh của Vietcombank, từ đó có thể đưa ra khuyến nghị về quản trị danh mục cho vay theo nhóm ngành kinh tế tại Vietcombank;

Thứ ba, luận án đã đề xuất tám giải pháp dựa trên tình hình thực tế của Vietcombank để giúp ngân hàng hoàn thiện quản trị danh mục cho vay.

## **6. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần Mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được kết cấu thành 3 chương như sau:

**Chương 1:** Lý luận cơ bản về quản trị danh mục cho vay tại ngân hàng thương mại;

**Chương 2:** Thực trạng quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam;

**Chương 3:** Giải pháp hoàn thiện quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam.

## Chương 1

# LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

## 1.1. Hoạt động cho vay và danh mục cho vay của ngân hàng thương mại

### 1.1.1. Hoạt động cho vay của ngân hàng thương mại

#### 1.1.1.1. Khái niệm cho vay của ngân hàng thương mại

Qua nghiên cứu, luận án cho rằng “Cho vay là quan hệ kinh tế giữa các chủ thể trong nền kinh tế, trong đó chủ thể này chuyển nhượng cho chủ thể khác quyền sử dụng một lượng giá trị (có thể dưới hình thức hàng hoá hoặc tiền tệ) với những điều kiện và trong một thời gian nhất định mà hai bên đã thoả thuận dựa trên nguyên tắc có hoàn trả.”

#### 1.1.1.2. Vai trò của hoạt động cho vay của ngân hàng thương mại

Thứ nhất, cho vay của NHTM là hoạt động cơ bản kết nối những nguồn vốn nhàn rỗi với những người thực sự có nhu cầu về vốn trong nền kinh tế.

Thứ hai, bằng việc cho vay NHTM đã tạo ra khối lượng tiền tệ lớn trong nền kinh tế.

Thứ ba, cho vay với lãi suất ưu đãi là hoạt động tài trợ nằm trong chính sách của chính phủ để phát triển đất nước.

Thứ tư, cho vay của NHTM là hoạt động mang lại thu nhập chính.

### 1.1.2. Danh mục cho vay của ngân hàng thương mại

#### 1.1.2.1. Khái niệm danh mục cho vay của ngân hàng thương mại

Theo OCC (1998): “Danh mục cho vay của NHTM là sự kết hợp nắm giữ các khoản cho vay đối với các đối tượng khách hàng khác nhau thuộc các lĩnh vực ngành nghề khác nhau, thuộc khu vực địa lý khác nhau. Mục đích của sự kết hợp trong danh mục cho vay là làm giảm rủi ro bằng cách đa dạng hoá danh mục cho vay của NHTM”. Theo David (2003), “Danh mục cho vay của NHTM bao gồm các khoản vay đã được giải ngân hay mua lại. Danh mục cho vay là tài sản chính của các NHTM, giá trị của nó không chỉ phụ thuộc vào lợi nhuận thu được từ các khoản vay mà còn phụ thuộc vào chất lượng và khả năng thu hồi của các khoản vay”. Theo từ điển kinh tế, “Danh mục cho vay của NHTM là toàn bộ các khoản cho vay của NHTM sở hữu tại một thời điểm xác định”.

Từ những định nghĩa kể trên, ta có thể hiểu về danh mục cho vay của NHTM thông qua khái niệm: “Danh mục cho vay của NHTM là một tập hợp các khoản cho vay do ngân hàng nắm giữ, được phân loại theo các tiêu thức khác nhau với một cơ cấu tỷ lệ nhất định nhằm phục vụ cho các mục đích quản trị của NHTM”.

### *1.1.2.2. Đặc điểm danh mục cho vay của ngân hàng thương mại*

Thứ nhất, danh mục cho vay của NHTM có tính đa dạng cao.

Thứ hai, danh mục cho vay của NHTM chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng tài sản và là danh mục mang lại thu nhập chủ yếu cho ngân hàng.

Thứ ba, danh mục cho vay của NHTM tiềm ẩn rủi ro và kết cấu danh mục cho vay không ổn định.

Thứ tư, tính thanh khoản của danh mục cho vay của NHTM được đánh giá là kém linh hoạt và mềm dẻo hơn danh mục đầu tư trong tổng tài sản của ngân hàng.

### *1.1.2.3. Cấu trúc danh mục cho vay của ngân hàng thương mại*

Danh mục cho vay của NHTM là tập hợp các khoản các khoản cho vay riêng lẻ được sắp xếp dựa trên một số tiêu chí nhất định. Sau đây là một số tiêu chí mà các NHTM thường sử dụng để phân loại các khoản cho vay trong danh mục cho vay:

a. Thời hạn cho vay: cho vay ngắn hạn, cho vay trung hạn và cho vay dài hạn.

b. Ngành nghề kinh tế: Theo ngành nghề kinh tế, danh mục cho vay của NHTM được chia theo các lĩnh vực hoạt động của khách hàng như xây dựng, nông nghiệp, viễn thông, dầu khí, bất động sản...

c. Khu vực địa lý: Phân chia theo khu vực địa lý thì danh mục cho vay sẽ chia các đối tượng khách hàng theo từng vùng miền khác nhau như miền bắc, miền nam, miền trung.

d. Đối tượng khách hàng: Theo tiêu chí này, danh mục cho vay sẽ được phân loại theo các nhóm khách hàng như doanh nghiệp (doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp ngoài quốc doanh), các cá nhân.

e. Loại tiền tệ: Danh mục cho vay theo loại tiền tệ thể hiện quan điểm, định hướng trong việc tìm kiếm thị trường theo phạm vi hoạt động của NHTM.

f. Lĩnh vực đầu tư: Danh mục cho vay theo lĩnh vực đầu tư thường được phân chia thành hai lĩnh vực lớn là lĩnh vực sản xuất và phi sản xuất.

g. Mức độ xếp hạng tín dụng: Việc phân chia danh mục theo tiêu thức này thường dựa vào hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của chính ngân hàng hoặc dựa vào kết quả của các công ty xếp hạng tín dụng.

### **1.1.3. Rủi ro danh mục cho vay của ngân hàng thương mại**

#### *1.1.3.1. Khái niệm rủi ro danh mục cho vay của ngân hàng thương mại*

Rủi ro danh mục cho vay của NHTM là một hình thức của rủi ro tín dụng mà nguyên nhân phát sinh là do những hạn chế trong quản lý danh mục cho vay của ngân hàng, được phân chia thành hai loại: rủi ro nội tại và rủi ro tập trung.

### 1.1.3.2. Cơ cấu rủi ro danh mục cho vay của ngân hàng thương mại

a. Rủi ro nội tại: Rủi ro nội tại hình thành do chính những đặc điểm riêng biệt của mỗi chủ thể vay vốn, mỗi ngành kinh tế, mỗi hình thức và phương pháp cấp tín dụng.

b. Rủi ro tập trung: rủi ro tập trung trong danh mục cho vay phát sinh khi giá trị của khoản cho vay ngân hàng được cung cấp cho một người vay hoặc một nhóm người vay là khá lớn và có thể tạo ra thua lỗ tăng lên cho ngân hàng.

### 1.1.3.3. Ảnh hưởng của rủi ro danh mục cho vay với ngân hàng thương mại

Rủi ro danh mục cho vay có thể tác động đến hoạt động của NHTM ở các khía cạnh sau:

Hiệu quả kinh doanh của NHTM

Khả năng thanh toán của NHTM

Uy tín và năng lực cạnh tranh của NHTM

### 1.1.3.4. Công cụ đo lường rủi ro danh mục cho vay của ngân hàng thương mại

a. Herfindahl-Hirschman Index (HHI)

$$HHI = (\%S_1)^2 + (\%S_2)^2 + (\%S_3)^2 + \dots + (\%S_i)^2 + \dots + (\%S_n)^2 = \sum_{i=1}^n (\%S_i)^2$$

$$S_i = \frac{\text{Dư nợ cho vay của ngành kinh tế thứ } i}{\text{Tổng dư nợ cho vay của NHTM}} \times 100\%$$

Trong đó:  $S_i$  là tỷ lệ phần trăm của thành phần thứ  $i$  trong danh mục cho vay (sắp xếp theo tỷ lệ giảm dần) và có  $n$  thành phần của danh mục cho vay (giá trị của  $n$  phụ thuộc vào chỉ tiêu phân loại danh mục cho vay).

b. Hệ số Gini

$$G(b) = \frac{\sum_{j=1}^n (2j-n-1)X_i^{b,t}}{2n^2\mu}; \mu = \frac{\text{Tổng dư nợ danh mục cho vay}}{n}$$

Trong đó:  $n$  là tổng số thành phần của danh mục cho vay (tùy mục đích phân loại);  $j$  là thứ tự của thành phần trong danh mục cho vay (sắp xếp theo giá trị từ thấp đến cao);  $\mu$  là giá trị trung bình của danh mục cho vay;  $X_i^{b,t}$ : là giá trị của khoản vay thứ  $i$ , trong thời gian  $t$ .

c. Mô hình VAR (Value at risk): Để đo lường rủi ro của danh mục cho vay tại NHTM thì trên thế giới hiện nay có bốn nhóm mô hình VAR chính, bao gồm: CreditMetrics của JP Morgan, PortfolioManager của KMV, CreditRisk+ của Credit Suisse, và CreditPortfolioView của McKinsey.

### 1.1.4. Các chỉ tiêu đánh giá danh mục cho vay của ngân hàng thương mại



#### *1.1.4.1. Chỉ tiêu đánh giá khả năng sinh lời*

- a. Tỷ trọng thu nhập từ hoạt động cho vay
- b. Tỷ lệ thu nhập thuần từ hoạt động cho vay
- Tỷ lệ lãi cận biên

#### *1.1.4.2. Chỉ tiêu về an toàn hoạt động của ngân hàng thương mại*

- a. Tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng để cho vay trung và dài hạn
- b. Tỷ lệ dư nợ tín dụng so với nguồn vốn huy động
- c. Hệ số rủi ro tín dụng
- d. Hệ số an toàn vốn tối thiểu (CAR)

#### *1.1.4.3. Chỉ tiêu đánh giá mức độ tăng trưởng*

Tốc độ tăng trưởng dư nợ cho vay

### **1.2. Quản trị danh mục cho vay tại ngân hàng thương mại**

#### ***1.2.1. Khái niệm và vai trò của quản trị danh mục cho vay đối với ngân hàng thương mại***

##### *1.2.1.1. Khái niệm quản trị danh mục cho vay tại ngân hàng thương mại*

Theo Farm Credit Administrative (1998), quản trị danh mục cho vay hiệu quả sẽ góp phần tối đa hóa cơ hội cho vay, mang lại lợi ích cho cả ngân hàng và khách hàng. Một cách khái quát có thể hiểu về quản trị danh mục cho vay như sau: “*Quản trị danh mục cho vay tại NHTM là quá trình hoạch định, tổ chức thực hiện, giám sát, điều chỉnh danh mục cho vay nhằm mục đích tuân thủ các giới hạn pháp lý và khả năng chống đỡ tổn thất của ngân hàng.*”

##### *1.2.1.2. Vai trò của quản trị danh mục cho vay đối với ngân hàng thương mại*

Thực hiện mục tiêu kinh doanh của NHTM.

Tăng cường khả năng kiểm soát rủi ro của NHTM trước sự bất ổn định kinh tế.

Nâng cao năng lực cạnh tranh của NHTM trong điều kiện hội nhập quốc tế.

#### ***1.2.2. Nội dung quản trị danh mục cho vay tại ngân hàng thương mại***

##### *1.2.2.1. Lập kế hoạch quản trị danh mục cho vay*

Lập kế hoạch quản trị danh mục cho vay là một loại ra quyết định đặc thù để xác định tương lai cụ thể mà các nhà quản trị mong muốn với hoạt động cho vay của họ, gồm hai bước chính: xác định mục tiêu của danh mục cho vay và xây dựng danh mục cho vay kế hoạch.

##### *1.2.2.2. Tổ chức thực hiện danh mục cho vay*

Tổ chức thực hiện danh mục cho vay là một phần của quá trình quản trị danh mục cho vay, bao gồm việc đảm bảo cơ cấu tổ chức và nhân sự cho hoạt động này.

### *1.2.2.3. Điều hành và giám sát thực hiện danh mục cho vay*

Điều hành thực hiện danh mục cho vay: Chính sách và thủ tục cho vay là các thành tố chính trong việc điều hành thực hiện danh mục cho vay, là căn cứ để đưa ra định hướng và kiểm soát cụ thể đối với hoạt động cho vay hoặc chương trình cho vay được ủy quyền.

Giám sát thực hiện danh mục cho vay: là việc bộ phận quản lý rủi ro của NHTM sẽ phối hợp với bộ phận tín dụng, bộ phận kiểm soát nội bộ để kiểm tra, đánh giá danh mục cho vay, kịp thời phát hiện những bất thường cần cảnh báo hay xử lý.

### *1.2.2.4. Điều chỉnh danh mục cho vay*

Điều chỉnh danh mục cho vay là việc NHTM thay đổi cơ cấu danh mục cho vay bằng một số biện pháp kỹ thuật để đáp ứng sự thay đổi trong chiến lược kinh doanh hoặc để thích nghi với sự biến động của chu kỳ kinh doanh.

## **1.2.3. Phương pháp quản trị danh mục cho vay**

### *1.2.3.1. Phương pháp quản trị danh mục cho vay thụ động*

Với phương pháp quản trị danh mục cho vay thụ động, các NHTM chủ yếu chỉ thực hiện nội dung đó là điều hành, giám sát và điều chỉnh cơ cấu danh mục cho vay sau giám sát.

### *1.2.3.2. Phương pháp quản trị danh mục cho vay chủ động*

Trong phương pháp quản trị danh mục cho vay chủ động, ngân hàng sẽ tiến hành đầy đủ các công việc trong nội dung quản trị danh mục cho vay.

## **1.2.4. Đánh giá hiệu quả danh mục cho vay theo ngành kinh tế của ngân hàng thương mại bằng mô hình phân tích bao dữ liệu**

DEA là phương pháp tính toán và ước lượng hiệu quả (kỹ thuật) của các doanh nghiệp, ngân hàng, trường học... (gọi chung là các đơn vị ra quyết định - DMU) trong việc sử dụng các nguồn lực đầu vào để tạo ra các kết quả đầu ra. Mô hình DEA được đưa ra bởi Charnes và cộng sự (1978) dựa trên ý tưởng của Farrell (1957) về ước lượng hiệu quả kỹ thuật dựa trên đường giới hạn khả năng sản xuất (Production Possibilities Frontier - PPF).

Các công thức trong mô hình DEA

Hiệu quả (mang tính kỹ thuật) của việc sử dụng yếu tố đầu vào  $x$  để thu được yếu tố đầu ra  $y$  có thể được đo lường trong công thức:

$$TE = \frac{\text{Đầu ra}}{\text{Đầu vào}} = \frac{y}{x} \quad (1)$$

Công thức (1) áp dụng cho trường hợp chỉ có một biến đầu vào và một biến đầu ra. Khi một DMU có  $k$  yếu tố đầu vào và tạo ra  $m$  yếu tố

đầu ra thì cần phải dựa trên giá cả  $p_i$  và  $w_j$  của các yếu tố đầu vào/đầu ra để tính toán:

$$TE = \frac{\text{Tổng đầu ra}}{\text{Tổng đầu vào}} = \frac{p_1y_1 + \dots + p_my_m}{w_1x_1 + \dots + w_kx_k} \quad (2)$$

Việc xác định giá cả cho từng yếu tố đầu vào và đầu ra của một DMU sẽ rất phức tạp, đặc biệt là với hoạt động kinh doanh của NHTM. Do đó, trong trường hợp nghiên cứu ta giả định mỗi DMU sẽ có những trọng số nhất định  $u_m$  và  $v_k$  là những trọng số giúp DMU có thể tiến gần đến đường PPF nhất. Vì vậy, các trọng số này có thể được phân bổ tùy theo vai trò của các yếu tố đầu vào và đầu ra, đóng vai trò chính trong việc tính toán hiệu quả kỹ thuật TE.

Mô hình DEA tổng quát sẽ là bài toán gồm  $n$  DMU, sử dụng  $k$  yếu tố đầu vào  $x_k$  để tạo ra  $m$  yếu tố đầu ra  $y_m$ , việc xác định hiệu quả  $TE_0$  của một DMU<sub>0</sub> bất kỳ sẽ được tính toán như sau:

$$\text{Max}_{u,v} TE_0 \quad (3)$$

Trong điều kiện:

$$TE_0 = \frac{\sum u_m y_{0m}}{\sum v_k x_{0k}} \quad (\text{Điểm hiệu quả của DMU}_0)$$

$$TE_j = \frac{\sum u_m y_{jm}}{\sum v_k x_{jk}} \leq 1 \text{ với } j = 1, \dots, n \quad (\text{Điểm hiệu quả của tất cả}$$

DMU không vượt quá 1, tức là không vượt quá đường PPF)

$$u_m, v_k \geq 0 \quad (\text{Các trọng số không âm})$$

Mô hình DEA đánh giá hiệu quả danh mục cho vay phân theo ngành kinh tế của ngân hàng thương mại gồm các biến như sau: (i) Các biến đầu vào của mô hình bao gồm chi phí hoạt động phân bổ cho khoản vay và số lượng nhân viên tín dụng phân bổ cho khoản vay; (ii) Các biến đầu ra thể hiện kết quả của quản trị danh mục cho vay bao gồm: dư nợ trung bình, điểm xếp hạng tín dụng và thu nhập lãi quy về hiện tại.

### **1.2.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị danh mục cho vay của ngân hàng thương mại**

**1.2.5.1. Các nhân tố chủ quan:** Chiến lược quản trị của NHTM; Văn hóa tín dụng và khẩu vị rủi ro của NHTM; Chất lượng nguồn nhân lực của NHTM; Tiềm lực tài chính của NHTM; Trình độ công nghệ thông tin của NHTM.

**1.2.5.2. Các nhân tố khách quan:** Môi trường kinh doanh trong nước; Quản lý nhà nước với hoạt động cho vay của NHTM; Trình độ phát triển của thị trường tài chính trong nước; Khả năng hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng của quốc gia; Sự minh bạch về tài chính của khách hàng vay vốn.

### **1.3. Kinh nghiệm của một số ngân hàng thương mại trên thế giới về quản trị danh mục cho vay và bài học cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam**

#### **1.3.1. Kinh nghiệm của một số ngân hàng thương mại trên thế giới về quản trị danh mục cho vay**

##### *1.3.1.1. Kinh nghiệm quản trị danh mục cho vay của Ngân hàng Deutsche tại Đức*

Năm 2003, Ngân hàng thành lập Nhóm quản lý rủi ro nợ mới (Loan Exposure Management Group - LEMG), tương đương với bộ phận quản trị danh mục cho vay, và áp dụng chiến lược giảm rủi ro để cải thiện hồ sơ tín dụng bằng cách chuyển các khoản cho vay đối với các doanh nghiệp lớn sang các bộ phận ngân hàng bán lẻ và đầu tư.

##### *1.3.1.2. Kinh nghiệm quản trị danh mục cho vay tại các ngân hàng thương mại của Nhật Bản*

Các ngân hàng của Nhật Bản chủ yếu áp dụng quản trị danh mục cho vay nhằm mục tiêu giảm rủi ro tập trung; sử dụng các chỉ báo để phân chia danh mục cho vay; áp dụng Stress-test để đo lường rủi ro danh mục cho vay.

##### *1.3.1.3. Kinh nghiệm quản trị danh mục cho vay của Ngân hàng National Westminster tại Anh*

Ngân hàng đã xây dựng hệ thống cảnh báo sớm để quản trị danh mục cho vay; định giá khoản vay dựa trên phương pháp tiếp cận từ rủi ro.

#### **1.3.2. Bài học kinh nghiệm cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam về quản trị danh mục cho vay**

(i) Thiết lập bộ phận quản trị danh mục cho vay chuyên biệt;

(ii) Đa dạng hóa danh mục cho vay để giảm thiểu rủi ro danh mục cho vay;

(iii) Sử dụng mô hình đo lường rủi ro trong quản trị danh mục cho vay để xác định rủi ro hiện có và rủi ro tiềm tàng của toàn danh mục;

(iv) Xây dựng cơ chế thực hiện rõ ràng, hợp pháp khi sử dụng các giao dịch thị trường và giao dịch phi thị trường để điều chỉnh danh mục cho vay;

(v) Xây dựng hệ thống cảnh báo sớm cho quản trị danh mục cho vay.

### **TIỂU KẾT CHƯƠNG 1**

Nội dung chủ yếu của chương 1 là lý luận cơ bản về danh mục cho vay và quản trị danh mục cho vay tại NHTM. Nghiên cứu, hệ thống hóa các luận cứ khoa học về nội dung quản trị danh mục cho vay tại NHTM cũng như các nhân tố chủ quan, khách quan ảnh hưởng đến quá trình quản trị này. Bên cạnh đó, luận án còn đưa ra bài học kinh nghiệm của

một số quốc gia trên thế giới về quản trị danh mục cho vay để tham khảo cho Vietcombank.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM**

#### **2.1. Tổng quan về tình hình hoạt động của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt nam**

##### ***2.1.1. Lịch sử hình thành phát triển và những đặc trưng cơ bản trong hoạt động của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam***

###### ***2.1.1.1. Lịch sử hình thành phát triển của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam***

Ngày 30/10/1962, Vietcombank được thành lập theo Quyết định số 115/CP của Hội đồng Chính phủ trên cơ sở tách ra từ Cục quản lý Ngoại hối trực thuộc Ngân hàng Trung ương (nay là NHNN). Ngày 01/04/1963, chính thức khai trương hoạt động Vietcombank như là một ngân hàng đối ngoại độc quyền. Ngày 26/12/2007, Vietcombank trở thành một đơn vị đi tiên phong trong ngành ngân hàng về thực hiện chủ trương cổ phần hóa DNNN. Sở hữu hạ tầng kỹ thuật ngân hàng hiện đại, Vietcombank có nhiều lợi thế trong việc ứng dụng công nghệ tiên tiến vào xử lý tự động các dịch vụ ngân hàng, phát triển các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng điện tử dựa trên nền tảng công nghệ cao.

###### ***2.1.1.2. Những đặc trưng cơ bản trong hoạt động của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam***

Thứ nhất, Vietcombank là ngân hàng có thế mạnh và truyền thống lịch sử về hoạt động ngoại thương;

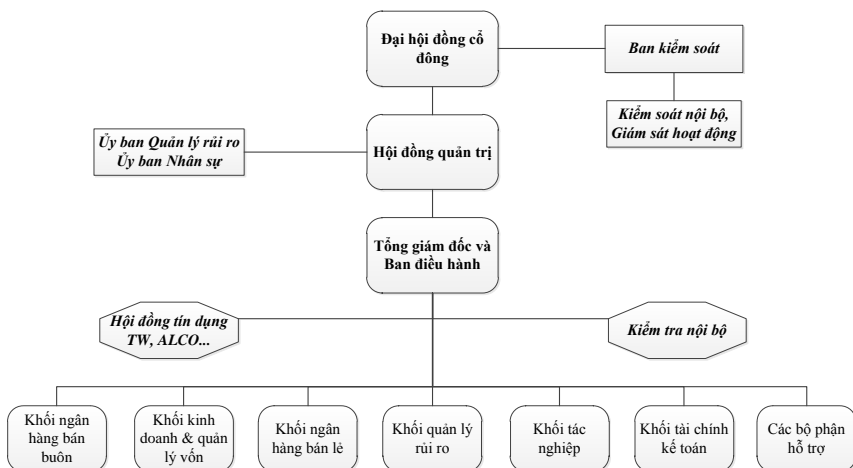
Thứ hai, Vietcombank là ngân hàng duy trì được sự ổn định và phát triển liên tục trong suốt hơn 55 thành lập;

Thứ ba, Vietcombank nhận được sự tín nhiệm từ các nhà đầu tư nước ngoài tại Việt Nam;

Thứ tư, Khách hàng chủ yếu của Vietcombank là các doanh nghiệp;

Thứ năm, Vietcombank có truyền thống ứng dụng công nghệ tiên tiến trong hoạt động kinh doanh.

##### ***2.1.2. Mô hình tổ chức hoạt động Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam***



**Hình 2.1: Cơ cấu bộ máy quản lý của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam**

*Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietcombank (2013-2018)*

### **2.1.3. Tổng quan về tình hình kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam giai đoạn 2013-2018**

#### **2.1.3.1. Quy mô tài sản có và vốn chủ sở hữu**

Giai đoạn 2013-2018 có thể được coi là thời điểm phát triển nhanh chóng và rực rỡ của Vietcombank với TTSC và VCSH của ngân hàng liên tục tăng. Từ năm 2013 đến năm 2018, TTSC của Vietcombank đã tăng từ 468.898 tỷ đồng lên 1.071.299 tỷ đồng, chênh lệch về giá trị 602.401 tỷ đồng tương ứng 128,47%. Đặc biệt, năm 2017, tổng tài sản của Vietcombank đạt 1.032.313 tỷ đồng, tăng 31,34 % so với năm 2016 và năm 2018 VCSH của Vietcombank tăng 9.499 tỷ đồng, tương ứng 18,52%. Sự tăng trưởng này được tạo ra bởi sự gia tăng nhanh chóng của lợi nhuận sau thuế và hai lần tăng vốn điều lệ năm 2014, 2016.

Lợi nhuận của Vietcombank tăng qua các năm. Năm 2017, lợi nhuận sau thuế đạt 8.849 tỷ đồng, tăng 7,43% so với năm 2016. Đặc biệt năm 2018, lợi nhuận sau thuế của Vietcombank đạt 14.455 tỷ đồng, mức lợi nhuận cao nhất trong lịch sử, giúp ngân hàng trở thành quán quân của thị trường chứng khoán Việt Nam năm 2018.

#### **2.1.3.2. Hoạt động huy động vốn**

Lượng vốn mà Vietcombank huy động liên tục tăng trong suốt giai đoạn 2013-2018. Nhờ dòng vốn ổn định và tăng trưởng liên tục theo thời gian, Vietcombank có đủ nguồn tài chính vững mạnh làm bàn đạp để trở thành NHTM có chỉ tiêu lợi nhuận cao nhất Việt Nam năm 2018.

### *2.1.3.3. Hoạt động cho vay*

Tổng dư cho vay của Vietcombank trong giai đoạn 2013-2018 có xu hướng tăng liên tục. Tốc độ tăng trưởng tín dụng của Vietcombank nhìn chung ổn định, và nằm trong mức giới hạn của NHNN.

### *2.1.3.4. Hoạt động kinh doanh ngoại tệ*

Trong giai đoạn 2013-2018, thu nhập từ hoạt động kinh doanh ngoại tệ của Vietcombank có sự biến động mạnh mẽ, giảm trong giai đoạn 2013-2016 và tăng trở lại trong năm 2017-2018.

### *2.1.3.5. Hoạt động dịch vụ*

Vietcombank còn thực hiện một số dịch vụ như dịch vụ thanh toán, dịch vụ ngân quỹ, bảo lãnh, ủy thác và đại lý... Trong đó dịch vụ thanh toán và dịch vụ ngân quỹ là hai dịch vụ điển hình của ngân hàng.

## **2.2. Thực trạng danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam**

### **2.2.1. Cơ cấu danh mục cho vay**

#### *2.2.1.1. Cơ cấu danh mục cho vay theo ngành kinh tế*

Các ngành nghề kinh tế của khách hàng trong danh mục cho vay của Vietcombank giai đoạn 2013-2018 khá đa dạng, bao gồm: (a) Sản xuất và gia công chế biến; (b) Thương mại, dịch vụ; (c) Xây dựng; (d) Sản xuất và phân phối điện, khí đốt và nước; (e) Khai khoáng; (f) Nông, lâm, thủy hải sản; (g) Vận tải kho bãi và thông tin liên lạc; (h) Nhà hàng, khách sạn; (i) Các ngành khác. Cơ cấu danh mục cho vay của ngân hàng có sự thay đổi theo năm, tùy thuộc vào diễn biến kinh tế vĩ mô và nhu cầu phát triển của khách hàng.

#### *2.2.1.2. Cơ cấu danh mục cho vay theo thời hạn*

Tỷ trọng nợ ngắn hạn trong vòng sáu năm (2013-2018) liên tục chiếm hơn 50% tổng dư nợ của ngân hàng. Tuy nhiên, tỷ trọng này có xu hướng giảm dần, mức giảm tuy không quá lớn nhưng cũng cho thấy sự thay đổi về tư duy quản trị danh mục cho vay của ngân hàng. Tỷ trọng nợ vay dài hạn ngày càng tăng trong cơ cấu danh mục cho vay, nếu như năm 2013 tỷ trọng này chỉ đạt 25,14% thì đến năm 2018, tỷ trọng nợ vay dài hạn đã đạt gần 40% tổng dư nợ. Trong khi đó, nợ vay trung hạn của ngân hàng có xu hướng dao động trong khoảng 8-12 % tổng dư nợ theo chiều hướng giảm dần, vai trò của nợ vay trung hạn trong cơ cấu danh mục cho vay của ngân hàng chưa rõ nét.

#### *2.2.1.3. Cơ cấu danh mục cho vay theo chất lượng nợ vay*

Giá trị và tỷ lệ nợ tiêu chuẩn của Vietcombank liên tục tăng trong giai đoạn 2013-2018, tăng từ 242.551 tỷ đồng (88,95%) lên 617.258 tỷ đồng (98,42%). Trong khi đó, nhóm nợ cần chú ý có xu hướng giảm nhanh cả về giá trị và tỷ trọng, từ 22.727 tỷ đồng (8,33%) năm 2013

xuống còn 3.737 tỷ đồng (0,60%) năm 2019. Bên cạnh đó, tỷ lệ nợ xấu của ngân hàng cũng luôn ở mức an toàn (dưới 3%) và liên tục giảm trong suốt giai đoạn nghiên cứu. Tỷ lệ nợ xấu năm 2013 là 2,72% , giảm xuống còn 0,99% năm 2018. Năm 2016, Vietcombank đã trở thành ngân hàng đầu tiên xử lý xong dư nợ xấu tại VAMC trước hạn 3 năm.

#### *2.2.1.4. Cơ cấu danh mục cho vay theo đối tượng khách hàng*

Giá trị các khoản vay nợ của các doanh nghiệp nhà nước có xu hướng giảm dần, từ 77.447 tỷ đồng năm 2013 xuống còn 68.042 tỷ đồng (giảm 9.405 tỷ đồng tương ứng 12,14%). Trong khi đó, giá trị các khoản vay cho các doanh nghiệp là công ty TNHH và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, khách hàng cá nhân có xu hướng tăng nhanh. Như giá trị khoản vay cho khách hàng cá nhân đã tăng từ 37.251 tỷ đồng năm 2013 lên 235.110 tỷ đồng năm 2018 (tăng gấp 5,31 lần).

#### *2.2.1.5. Cơ cấu danh mục cho vay theo loại tiền tệ*

Vietcombank chủ yếu thực hiện hoạt động cho vay bằng đồng nội tệ, tỷ lệ các khoản cho vay bằng ngoại tệ như USD, Euro, ... chiếm tỷ trọng nhỏ và có xu hướng giảm dần.

### **2.2.2. Đo lường rủi ro danh mục cho vay của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam**

**Bảng 2.13: Đo lường rủi ro danh mục cho vay phân theo nhóm ngành kinh tế (2013-2018)**

<b>Năm</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>HHI</b>	0,2268	0,2276	0,2058	0,2031	0,2155	0,2371
<b>Gini</b>	0,2453	0,2464	0,2321	0,2348	0,2488	0,2667

*Nguồn: Nghiên cứu của NCS*

Giá trị HHI liên tục nằm trong khoảng từ 0,15 đến 0,25 và hệ số Gini đều thấp hơn 0,3 trong suốt giai đoạn nghiên cứu, cho thấy rủi ro tập trung của danh mục cho vay là không lớn.

### **2.2.3. Đánh giá danh mục cho vay của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam giai đoạn 2013-2018**

a. Chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lời: Tỷ trọng thu nhập từ danh mục cho vay của Vietcombank luôn chiếm trên 60% tổng thu nhập của ngân hàng trong suốt giai đoạn từ 2013 đến 2018. Tỷ lệ thu nhập thuần từ danh mục cho vay của Vietcombank có xu hướng giảm trong giai đoạn 2013-2016 và tăng dần trở lại từ 2017-2018. Hệ số NIM (tỷ lệ lãi cận biên) của danh mục cho vay xét trên cả giai đoạn 2013-2018 có xu hướng tăng lên, từ 2,36% lên 2,72%.

b. Chỉ tiêu phản ánh an toàn hoạt động của NHTM: Tỷ lệ vốn ngắn hạn để cho vay trung và dài hạn của Vietcombank có xu hướng giảm



nhanh trong giai đoạn 2013-2018, đặc biệt năm 2015, nguồn huy động trung và dài hạn của ngân hàng đã đáp ứng hoàn toàn nhu cầu cho vay trung và dài hạn. Hệ số CAR của Vietcombank trong giai đoạn 2013-2018 luôn trên mức 11%.

c. Chỉ tiêu phản ánh tăng trưởng dư nợ cho vay: Dư nợ tín dụng của Vietcombank qua các năm có sự biến động mạnh mẽ. Năm 2014, dư nợ cho vay tăng mạnh, cao hơn 34,91% so với năm 2013; năm 2015 chỉ tiêu này lại sụt giảm nhanh chóng, chỉ còn ở mức hơn 12%. Năm 2016 và 2017, tốc độ tăng dư nợ cho vay được nâng lên cao, tới hơn 20% trong năm 2017. Năm 2018, dư nợ cho vay quay trở lại mức trên 12%.

### **2.3. Thực trạng quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam**

#### **2.3.1. Lập kế hoạch quản trị danh mục cho vay**

##### *2.3.1.1. Xác định mục tiêu danh mục cho vay*

Với Vietcombank, mục tiêu danh mục cho vay được đưa ra ở phạm vi toàn hệ thống để làm tiêu chuẩn đánh giá. Các mục tiêu này được xác định theo từng giai đoạn, vừa đảm bảo khả năng đạt được và vừa đảm bảo thực hiện tốt các yêu cầu của chiến lược đã đề ra.

##### *2.3.1.2. Lập danh mục cho vay kế hoạch*

Danh mục cho vay kế hoạch của Vietcombank mới dừng lại ở việc xác định mức dư nợ cho vay cuối năm của từng chi nhánh, dư nợ cho vay theo từng loại tiền tệ và tốc độ tăng trưởng danh mục cho vay.

#### **2.3.2. Tổ chức thực hiện danh mục cho vay**

##### *2.3.2.1. Nguyên tắc tổ chức thực hiện danh mục cho vay*

- Tất cả các tầng bậc tổ chức của ngân hàng đều có bộ phận chuyên trách công tác cho vay;

- Bảo đảm tính thống nhất trong mối quan hệ ràng buộc kiểm soát lẫn nhau, thông tin được tập trung đầy đủ, chính xác và kịp thời.

- Đảm bảo nguyên tắc linh hoạt, không cản trở hay làm xấu đi quan hệ với đối tác và khách hàng khi thực hiện hoạt động quản trị danh mục cho vay.

##### *2.3.2.2. Cơ cấu bộ máy thực hiện danh mục cho vay*

Bộ máy thực thi danh mục cho vay tại Vietcombank được tổ chức theo ba cấp là Hội sở chính, Chi nhánh cấp I và Chi nhánh cấp II.

a. Tại Hội sở chính: gồm hội đồng quản trị; hội đồng tín dụng trung ương; Ban kiểm soát; Ủy ban quản lý rủi ro; các phòng ban chức năng;

b. Tại Chi nhánh cấp I: Hội đồng tín dụng cơ sở; Các phòng ban chức năng của chi nhánh;

c. Tại Chi nhánh cấp II: chỉ phòng quan hệ khách hàng và phòng này sẽ phụ trách toàn bộ việc thực hiện việc cho vay ở cấp chi nhánh.

### **2.3.3. Điều hành và giám sát thực hiện danh mục cho vay**

#### **2.3.3.1. Điều hành thực hiện danh mục cho vay**

a. Hệ thống văn bản hướng dẫn: Điều hành thực hiện danh mục cho vay tại Vietcombank chịu sự ràng buộc và điều chỉnh của hệ thống các văn bản pháp luật và những quy chế nội bộ của ngân hàng.

b. Chính sách điều hành thực hiện danh mục cho vay: các chính sách này xác định những nội dung cơ bản trong việc thực hiện danh mục cho vay của Vietcombank, bao gồm đối tượng vay vốn, nguyên tắc cho vay, điều kiện cho vay, mức cho vay, thời hạn cho vay, lãi suất cho vay và bảo đảm tiền vay.

#### **2.3.3.2. Giám sát thực hiện danh mục cho vay**

a. Quản lý rủi ro danh mục cho vay: các chính sách quản lý rủi ro danh mục cho vay quy định một số nội dung như giới hạn cho vay đối với 01 khách hàng, phân vùng cho vay, phân chia thẩm quyền quyết định trong hoạt động cho vay, mức dư nợ tối đa đối với từng chi nhánh; các giới hạn khác.

b. Đo lường rủi ro đối với các khoản cho vay

❖ Thực hiện phương pháp tính điểm tín dụng với các khoản cho vay: Vietcombank sử dụng 3 phương pháp chấm điểm tín dụng khác nhau cho 3 loại khách hàng chính là: tổ chức tài chính; doanh nghiệp; và cá nhân.

❖ Xây dựng mô hình đo lường rủi ro với các khoản vay: Năm 2017, Vietcombank hoàn thành dự án xây dựng các mô hình xếp hạng rủi ro tín dụng dựa trên xác suất vỡ nợ (PD). Năm 2018, ngân hàng tiếp tục công bố việc hoàn thành xây dựng các mô hình lượng hóa Tổng thất khi vỡ nợ (LGD) và Dư nợ tại thời điểm vỡ nợ (EAD) đối với danh mục khách hàng bán lẻ. Kết quả của các mô hình lượng hóa ba tham số rủi ro chủ chốt PD, LGD và EAD là nền tảng quan trọng để Vietcombank hướng tới áp dụng phương pháp xếp hạng nội bộ nâng cao.

c. Kiểm soát nội bộ hoạt động cho vay: Ở Vietcombank tính đến năm 2018, hoạt động kiểm soát nội bộ với việc thực hiện danh mục cho vay được tiến hành bởi Ban kiểm soát và Ban điều hành ngân hàng.

#### **2.3.4. Điều chỉnh danh mục cho vay**

Việc điều chỉnh danh mục cho vay của Vietcombank trong giai đoạn 2013-2018 được thực hiện thông qua hoạt động bán nợ. Tổng nợ xấu mà Vietcombank đã bán cho VAMC trong ba năm 2014-2016 là hơn sáu nghìn tỷ đồng. Đến cuối năm 2016, Vietcombank đã hoàn thành việc mua lại toàn bộ nợ xấu bán cho VAMC bằng cách sử dụng dự phòng trái phiếu VAMC.

### 2.3.5. Đánh giá hiệu quả danh mục cho vay theo ngành kinh tế bằng mô hình phân tích bao dữ liệu

#### 2.3.5.1. Dữ liệu và các biến trong mô hình nghiên cứu

**Bảng 2.17. Mô tả mẫu nghiên cứu**

	Đơn vị	Số lượng	Min	Max
Khách hàng	khách hàng	834		
Phân loại khách hàng				
<i>Cá nhân</i>	khách hàng	5		
<i>Doanh nghiệp</i>	khách hàng	829		
Ngành kinh tế	Ngành	19		
Tổng dư nợ hiện tại	Tỷ VNĐ	47,898		
Lãi suất cho vay	%/năm		5	12
Điểm xếp hạng tín dụng	Điểm		42	99
Ngày giải ngân đầu tiên			29/04/2001	31/12/2018
Ngày đáo hạn cuối cùng			01/05/2019	09/10/2029

*Nguồn: Nghiên cứu của NCS*

Dữ liệu phân tích được thu thập từ báo cáo hoạt động kinh doanh, sao kê tiền vay của 90 chi nhánh của Vietcombank, 834 khách hàng còn dư nợ đến ngày 31/12/2018.

#### 2.3.5.2. Kết quả nghiên cứu

**Bảng 2.19. Kết quả phân tích DEA**

Giá trị hiệu quả danh mục	Số khách hàng	Tỷ lệ (%)
1,00	116	13.91
0,90– 0,999	188	22.54
0,80– 0,899	143	17.15
0,70– 0,799	151	18.11
0,60– 0,699	84	10.07
0,50– 0,599	29	3.48
0,40– 0,499	68	8.15
< 0,40	55	6.59
Tổng số khách hàng	834	100.00
Trung bình	0.76	
Độ rộng	0,09 - 1,00	
Độ lệch chuẩn	0.34	

*Nguồn: Nghiên cứu của NCS*

Kết quả phân tích cho thấy, hiệu quả cho vay trong danh mục nghiên cứu đạt mức khá, hệ số hiệu quả biến động từ 0,09 đến 1,00 với giá trị trung bình và độ lệch chuẩn tương ứng là 0,76 và 0,34. Có 116 khách hàng đạt hiệu quả cho vay tối ưu (chiếm 13,91%). Nhóm khách hàng có hiệu quả cho vay ở mức khá trong danh mục với điểm hiệu quả trên 0,7 chiếm 71,7%, tương ứng 598 khách hàng. Nhóm khách hàng có điểm hiệu quả trung bình (từ 0,5 đến 0,69) chiếm 13,55% tương ứng 113 khách hàng. Nhóm khách hàng có điểm hiệu quả thấp (dưới 0,5) chiếm 18,23%, tương ứng 151 khách hàng. Nguyên nhân dẫn tới điểm hiệu quả thấp của nhóm khách hàng này chủ yếu là do lãi suất cho vay thấp, chi nhánh có nhiều nhân viên tín dụng nhưng tổng dư nợ chưa cao, khách hàng vay vốn có điểm xếp hạng tín dụng thấp.v.v. Vietcombank cần có biện pháp theo dõi hoặc điều chỉnh danh mục với nhóm khách hàng hiệu quả thấp so với danh mục, đặc biệt là nhóm khách hàng có điểm hiệu quả dưới 0,4, chiếm 6,59% tương ứng với 55 khách hàng.

## **2.4. Đánh giá thực trạng quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam**

### **2.4.1. Những kết quả đạt được**

Thứ nhất, Vietcombank đã có nhiều nỗ lực trong việc triển khai hoạt động quản trị danh mục cho vay;

Thứ hai, Vietcombank đã thiết lập hệ thống văn bản hướng dẫn để thực hiện điều hành quản trị danh mục cho vay chi tiết;

Thứ ba, Vietcombank đã rất chú trọng việc giám sát danh mục cho vay trong quá trình quản trị danh mục cho vay;

Thứ tư, mục tiêu về kiểm soát rủi ro, lợi nhuận và chấp hành các quy định về an toàn vốn của NHNN trong danh mục cho vay của Vietcombank được thực thi tốt;

Thứ năm, Vietcombank chú trọng đầu tư công nghệ tài chính trong quá trình quản trị danh mục cho vay;

### **2.4.2. Những hạn chế**

Một là, Vietcombank chưa có các chiến lược và mục tiêu riêng biệt cho danh mục cho vay;

Hai là, Công tác điều hành và giám sát thực hiện danh mục cho vay chưa hiệu quả;

Ba là, Mô hình đo lường rủi ro của toàn bộ danh mục cho vay chưa được áp dụng tại Vietcombank;

Bốn là, Các công cụ dùng để điều chỉnh danh mục cho vay của Vietcombank còn hạn chế, chỉ mới thực hiện công cụ mua bán nợ với VAMC nhưng chưa thực sự đúng bản chất của hoạt động điều chỉnh danh mục cho vay.

Năm là, Vietcombank thực hiện nội dung quản trị danh mục cho vay về phân ngành trong danh mục cho vay chưa tốt.

Sáu là, Nhân lực thực hiện quản trị danh mục cho vay còn mỏng và chưa có nhiều kinh nghiệm;

### **2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế**

#### **2.4.3.1. Nguyên nhân chủ quan**

Một là, Ban lãnh đạo Vietcombank chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng cũng như sự cần thiết của quản trị danh mục cho vay đối với NHTM;

Hai là, Cơ sở lý luận và các mô hình thực tế về quản trị danh mục cho vay vẫn là một vấn đề mới mẻ tại Vietcombank nói riêng và nhiều NHTM tại Việt Nam nói chung;

Ba là, Hoạt động phân tích, đánh giá tình hình tài chính của khách hàng, dự án vay vốn chưa được chuyên sâu, chất lượng không cao; phân tích khách hàng, tư cách pháp lý của khách hàng vay vốn, thẩm định dự án còn sơ sài; thực hiện kiểm tra, giám sát vốn vay, tài sản đảm bảo nợ vay không thường xuyên và chưa hiệu quả;

Bốn là, Hoạt động cho vay của Vietcombank phân bố rộng khắp các vùng miền của đất nước nên công tác quản lý tập trung gặp nhiều khó khăn và chịu ảnh hưởng gián tiếp từ các điều kiện tự nhiên;

Năm là, Trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản trị danh mục cho vay cũng như cán bộ trực tiếp cho vay còn nhiều bất cập, lúng túng trong công tác xây dựng và hoạch định kế hoạch, phương án điều chỉnh danh mục cho vay, việc đánh giá rút ra bài học kinh nghiệm sau mỗi lần xử lý rủi ro danh mục cho vay còn ít;

Sáu là, Công nghệ để thực ra giám sát thực hiện danh mục cho vay còn chưa được đầu tư phát triển đầy đủ.

#### **2.4.3.2. Nguyên nhân khách quan**

Thứ nhất, Thị trường tín dụng của Việt Nam chưa phát triển;

Thứ hai, Hệ thống thông tin tín dụng cung cấp cho các NHTM chưa đáp ứng được nhu cầu của quá trình quản trị danh mục cho vay;

Thứ ba, Việc quy hoạch, phân bổ đầu tư nguồn lực xã hội tại Việt Nam còn chưa hợp lý, thiếu tính chiến lược, gây ra khủng hoảng thừa về đầu tư ở một số ngành;

Thứ tư, Ngành ngân hàng của Việt Nam hiện nay có sự cạnh tranh gay gắt;

Thứ năm, Thiếu quy định chung nào về giám sát hệ thống tài chính tổng quát.;

Thứ sáu, Ảnh hưởng của biến động kinh tế thế giới đến thị trường Việt Nam;

Thứ bảy, Hoạt động của các NHTM Việt Nam nói chung và Vietcombank nói riêng còn nằm dưới sự chỉ đạo và kiểm soát chặt chẽ của NHNN do vậy thiếu tính chủ động trong thực hiện quản trị danh mục cho vay.

## **TIỂU KẾT CHƯƠNG 2**

Nội dung chính của chương 2 là nghiên cứu thực trạng danh mục cho vay và quản trị danh mục cho vay tại Vietcombank trong giai đoạn 2013-2018. Để đánh giá hiệu quả danh mục cho vay của Vietcombank NCS đã sử dụng dữ liệu của 834 khách hàng có dự nợ với Vietcombank tại thời điểm 31/12/2018 để phân tích bằng mô hình DEA. Từ những phân tích kể trên, luận án đưa ra những kết quả đạt được cùng hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong quản trị danh mục cho vay tại Vietcombank.

## **CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM**

### **3.1. Định hướng hoàn thiện quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam đến năm 2025**

#### **3.1.1. Định hướng phát triển và nhiệm vụ trọng tâm của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam đến năm 2025**

##### **3.1.1.1. Định hướng phát triển**

Hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược làm nền tảng vững chắc cho những đột phá trong giai đoạn tiếp theo.

##### **3.1.1.2. Nhiệm vụ trọng tâm**

Thực hiện các nhiệm vụ cơ bản về tổ chức hoạt động, mở rộng quy mô kinh doanh, quản lý rủi ro và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

#### **3.1.2. Định hướng hoàn thiện quản trị danh mục cho vay của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam**

##### **3.1.2.1. Mục tiêu**

Thực hiện tổ chức thực hiện, sử dụng mô hình và các công cụ kỹ thuật để quản trị danh mục cho vay tại ngân hàng.

##### **3.1.2.2. Định hướng**

Hoàn thiện quản trị danh mục cho vay tại ngân hàng theo hướng hiện đại.

### **3.2. Giải pháp hoàn thiện quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam**

#### **3.2.1. Xây dựng chiến lược quản trị danh mục cho vay**

Vietcombank có thể chọn chiến lược linh hoạt và mở rộng. Với chiến lược này giúp cho Vietcombank thường xuyên kiểm soát danh

mục cho vay và có những đề xuất điều chỉnh danh mục một cách kịp thời và linh hoạt. Bên cạnh đó, để có một chiến lược quản trị danh mục cho vay tối ưu nhất, ngân hàng còn cần phải tiến hành hai bước sau:

(1) Đánh giá văn hóa tín dụng

(2) Xác định mục tiêu danh mục cho vay và giới hạn rủi ro

### **3.2.2. Xây dựng hệ thống thông tin quản trị danh mục cho vay**

Thành phần của MIS Vietcombank có thể áp dụng bao gồm các thành phần sau: một hệ thống kế toán cho vay toàn diện và một hệ thống sổ cái chung theo dõi, báo cáo chính xác tình trạng tài chính, kết quả hoạt động của tổ chức. Kế toán chuẩn và báo cáo quy định là cần thiết để hỗ trợ hội đồng quản trị và quản lý trong việc thực hiện trách nhiệm của họ.

### **3.2.3. Thành lập Phòng Quản trị danh mục cho vay tại Hội sở chính**

Phòng sẽ chịu trách nhiệm phối kết hợp với các phòng ban chức năng khác để thực hiện đầy đủ các nội dung của quản trị danh mục cho vay.

### **3.2.4. Phân ngành danh mục cho vay chi tiết, phù hợp với hướng dẫn của chính phủ**

Vietcombank cần tiến hành phân ngành kinh tế trên danh mục đầu tư sát hơn với quy định của chính phủ (21 ngành) thay vì chỉ có 8 nhóm ngành cụ thể và 1 nhóm tổng hợp các ngành khác như hiện nay.

### **3.2.5. Xây dựng công cụ đo lường rủi ro danh mục cho vay chuẩn hóa theo thông lệ quốc tế**

Trong các công cụ đo lường rủi ro danh mục cho vay hiện đại, theo NCS VAR là phù hợp nhất với Vietcombank để xác định tổn thất ngoài dự kiến của danh mục cho vay cũng như của toàn ngân hàng. Trong các nhóm mô hình VAR đã đề cập tại chương 1, NCS cho rằng mô hình CreditPortfolioView là phù hợp nhất với Vietcombank. Mô hình này cho phép đánh giá khả năng không hoàn trả và thay đổi chất lượng khoản vay dựa trên sự biến động của tình hình kinh tế vĩ mô.

### **3.2.6. Thực hiện linh hoạt các công cụ điều chỉnh danh mục cho vay**

Nghiên cứu thực hiện các công cụ điều chỉnh danh mục cho vay như chứng khoán hóa các khoản nợ, công cụ phái sinh tín dụng,...

### **3.2.7. Tăng cường công tác giám sát thực hiện danh mục cho vay**

### **3.2.8. Phát triển nguồn nhân lực cho quản trị danh mục cho vay**

## **3.3. Kiến nghị**

### **3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ**

3.3.1.1. Ổn định kinh tế vĩ mô và tạo môi trường kinh doanh thuận lợi cho hoạt động quản trị danh mục cho vay của NHTM

3.3.1.2. Hoạch định chiến lược phát triển kinh tế cụ thể cho từng thời kỳ

3.3.1.3. *Thúc đẩy xây dựng Chính phủ điện tử, hướng tới Chính phủ số, nền kinh tế số và xã hội số*

3.3.1.4. *Hạn chế tối đa sự can thiệp hành chính vào hoạt động cho vay của NHTM*

### **3.3.2. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam**

3.3.2.1. *Hoàn thiện hệ thống pháp lý đáp ứng yêu cầu về quản trị danh mục cho vay*

3.3.2.2. *Hoàn thiện các quy định về giám sát ngân hàng theo chuẩn mực quốc tế*

3.3.2.3. *Xây dựng hành lang pháp lý cho hoạt động trao đổi, mua bán các công cụ phái sinh tín dụng, chứng khoán hóa các khoản nợ và bảo lãnh khoản vay*

3.3.2.4. *Xây dựng và vận hành hiệu quả hệ thống thông tin tín dụng*

## **TIỂU KẾT CHƯƠNG 3**

Trên cơ sở những định hướng trong công tác quản trị danh mục cho vay tại Vietcombank trong giai đoạn từ nay đến 2025, luận án đề xuất các giải pháp để hoàn thiện quản trị danh mục cho vay tại ngân hàng: (1) Xây dựng chiến lược quản trị danh mục cho vay; (2) Xây dựng hệ thống thông tin quản trị danh mục cho vay; (3) Thành lập Phòng Quản trị danh mục cho vay tại Hội sở chính; (4) Phân ngành danh mục cho vay chi tiết, phù hợp với hướng dẫn của chính phủ; (5) Xây dựng công cụ đo lường rủi ro danh mục cho vay chuẩn hóa theo thông lệ quốc tế; (6) Thực hiện linh hoạt các công cụ điều chỉnh danh mục cho vay; (7) Tăng cường công tác giám sát thực hiện danh mục cho vay; (8) Phát triển nguồn nhân lực cho quản trị danh mục cho vay.

## **KẾT LUẬN**

Quản trị danh mục cho vay tại NHTM hiện nay vẫn là một vấn đề mới mẻ ở Việt Nam. Dù vậy, trước những nỗ lực điều hành quốc gia của Đảng, Nhà nước và NHNN trong việc từng bước hiện đại, đổi mới ngành ngân hàng, đòi hỏi sự nỗ lực nghiên cứu, ứng dụng các nguyên lý quản trị danh mục, các mô hình quản trị, phân tích đo lường, kiểm tra giám sát, tài trợ rủi ro danh mục cho vay ...theo thông lệ quốc tế và phù hợp với thực tế Việt Nam là hoạt động rất thiết thực. Luận án góp phần nhìn nhận một cách hệ thống về quản trị danh mục cho vay. Trong phạm vi, đối tượng nghiên cứu, luận án đã đạt được những kết quả như sau:

Một là, luận án đã tổng hợp và hệ thống lại những lý luận chung về danh mục cho vay và quản trị danh mục cho vay, các chỉ tiêu đo



lường giá trị và rủi ro danh mục cho vay tại ngân hàng. Bên cạnh đó, luận án đã đưa ra được khung lý thuyết cơ bản cho hoạt động quản trị danh mục cho vay. Thêm vào đó, luận án có đề cập đến phương pháp phân tích bao dữ liệu (DEA) trong việc phân tích danh mục cho vay, là căn cứ để NHTM ứng dụng trong hoạt động quản trị danh mục cho vay.

Hai là, trên cơ sở lý luận, luận án đã tập trung phân tích, đánh giá và làm rõ thực trạng danh mục cho vay cũng như thực trạng quản trị danh mục cho vay tại Vietcombank. Ngoài ra, luận án đã áp dụng phương pháp phân tích bao dữ liệu DEA với hai biến đầu ra là rủi ro và lợi nhuận để xác định nhóm ngành kinh tế hiệu quả nhất cho ngân hàng. Trên cơ sở đó, luận án đã đánh giá được những kết quả và hạn chế trong hoạt động quản trị danh mục cho vay của Vietcombank. Với những hạn chế trong hoạt động quản trị danh mục cho vay của Vietcombank, luận án đã nêu ra các nguyên nhân chủ quan và khách quan dẫn đến hiện trạng này. Các nguyên nhân này sẽ là cơ sở để luận án đưa ra các giải pháp hoàn thiện quản trị danh mục cho vay trong chương 3 của luận án.

Ba là, dựa trên cơ sở lý luận và thực trạng quản trị danh mục cho vay của Vietcombank, luận án đề xuất 8 giải pháp cho ngân hàng và các kiến nghị với chính phủ và NHNN để góp phần hoàn thiện hoạt động quản trị danh mục cho vay của ngân hàng.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN  
ĐẾN LUẬN ÁN CỦA NCS**

1. NCS (2018) “Loan portfolio governance by type of economic sectors in Vietnamese commercial banks”, Tạp chí nghiên cứu tài chính kế toán, số 01 (3) - 2018, tr. 69-74.

2. NCS (2018) “Quản trị danh mục cho vay trong nền kinh tế hiện đại và 5 bài học rút ra cho Việt Nam”, Tạp chí nghiên cứu tài chính kế toán, số 02 (175) - 2018, tr. 37-41.