

VIỆN HÀN LÂM  
KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM  
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

NGUYỄN TUẤN ANH

**QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI AGRIBANK  
CHI NHÁNH HUYỆN PHÙ YÊN, TỈNH SƠN LA**

**Ngành: Tài chính – Ngân hàng**

**Mã số: 8340201**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Trần Thị Xuân Anh**

**HÀ NỘI, 2018**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn tốt nghiệp cao học với đề tài: ***“Quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên, tỉnh Sơn La”*** được làm với sự tận tâm hướng dẫn của TS Trần Thị Xuân Anh. Luận văn là hoàn toàn trung thực, hợp pháp và không sao chép.

Nếu phát hiện ra sự sao chép, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

*Phù Yên, ngày 07 tháng 09 năm 2018*

Học viên

Nguyễn Tuấn Anh

## MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.....	7
1.1 Nợ xấu của ngân hàng thương mại.....	7
1.2. Quản lý nợ xấu của NHTM.....	14
1.3. Đánh giá thực tế về quản lý nợ xấu của một số NHTM Việt Nam và bài học rút ra cho Agribank Chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn la.....	26
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH HUYỆN PHÙ YÊN TỈNH SƠN LA.....	32
2.1 Tổng quan về Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.....	32
2.2. Thực trạng quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.....	37
2.3 Đánh giá chung về quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.....	52
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH HUYỆN PHÙ YÊN TỈNH SƠN LA.....	58
3.1 Định hướng trong hoạt động quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.....	58
3.2. Biện pháp hoàn thiện công tác quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.....	60
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	76
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	80
PHỤ LỤC	

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Diễn giải
1	BCTC	Báo cáo tài chính
2	VAMC	Công ty Quản lý tài sản của các TCTD Việt Nam
3	DPRR	Dự phòng rủi ro
4	IAS 39	Chuẩn mực công cụ tài chính, đo lường và ghi nhận
5	ECB	Quỹ tiền tệ quốc tế
6	FDIC	Công ty Bảo hiểm tiền gửi Liên bang Mỹ
7	IMF	Ngân hàng trung ương Châu Âu
8	NHNN	Ngân hàng nhà nước
9	NHN&PTNT	Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn
10	BIS	Ngân hàng thanh toán quốc tế
11	NHTM	Ngân hàng thương mại
12	ROA	Là tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản
13	SXKD	Sản xuất kinh doanh
14	BIS	Tổ chức kinh tế
15	SXKD	Sản xuất kinh doanh
16	ROE	Lợi nhuận ròng trên vốn cổ phần
17	EBIT	Thu nhập trước trả lãi và thuế
18	IFRS	Chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế
19	TT PN &XLRR	Trung tâm Phòng ngừa và Xử lý rủi ro
20	TCTD	Tổ chức tín dụng TCTD
21	AMC	Quản lý tài sản

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Kế hoạch và thực hiện về huy động vốn và dịch vụ cho vay tại Agribank Phù Yên từ năm 2014 -2017 .....	35
Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh tại Agribank Phù Yên từ năm 2013-2017 .....	35
Bảng 2.3 Cơ cấu dư nợ nội bảng theo nhóm nợ.....	38
Bảng 2.4: Nợ xấu nội bảng.....	39
Bảng 2.5: Cơ cấu dư nợ ngoại bảng.....	40
Bảng 2.6: - Nợ ngoại bảng chia theo thời gian phát sinh.....	41
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về nhận diện nợ xấu <i>tại</i> Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.....	42
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát đánh giá về các biện pháp ngăn ngừa nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.....	44
Bảng: 2.9 Kết quả khảo sát các biện pháp xử lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn.....	46
Bảng 2.10: Tình hình khai thác nợ xấu của Agribank Phù Yên giai đoạn 2013 - 2017 .....	47
Bảng: 2.11: Tình hình thanh lý nợ xấu của Agribank Phù Yên_giai đoạn 2013 - 2017 .....	49
Bảng 2.12. Tỷ lệ quỹ dự phòng rủi ro/số dư nợ xấu tại Agribank Phù Yên giai đoạn 2013 - 2017.....	51

## **DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ**

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu dư nợ nội bảng (đơn vị: tỷ đồng) .....	38
Biểu đồ 2.2: - Nợ xấu nội bảng (tỷ đồng) .....	39
Biểu đồ 2.3: Dư nợ ngoại bảng (tỷ đồng) .....	40

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, hệ thống ngân hàng được ví như huyết mạch của cả nền kinh tế. Hệ thống ngân hàng quốc gia hoạt động một cách thông suốt, lành mạnh là tiền đề để các nguồn lực tài chính được luân chuyển, phân bổ và sử dụng có hiệu quả, từ đó kích thích tăng trưởng kinh tế một cách bền vững. Tuy nhiên bên cạnh vai trò to lớn đó, người ta không thể không nói tới những “tổn thất” và “hậu quả” nặng nề mà hệ thống ngân hàng có thể gây ra nếu như các hoạt động của ngân hàng trở nên “trục trặc”. Những rủi ro trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng có thể tạo ra phản ứng dây chuyền, kéo theo đó là sự sụp đổ của cả hệ thống. Lịch sử thế giới đã từng chứng kiến những vụ sụp đổ ngân hàng với quy mô lan rộng toàn cầu cũng như hậu quả nặng nề mà nó đem lại: Đại khủng hoảng kinh tế năm 1929-1933 trong hệ thống tư bản; Khủng hoảng tài chính Đông Á năm 1997 và vừa qua năm 2008, cả thế giới đã phải đối mặt với cơn bão khủng hoảng tài chính toàn cầu. Rủi ro trong hoạt động ngân hàng, rủi ro trong hoạt động tín dụng là một trong những nguyên nhân dẫn đến khủng hoảng tài chính. Bài học về các cuộc khủng hoảng tài chính diễn ra trên các thị trường tài chính - tiền tệ lớn trên thế giới như Mỹ, Anh, Pháp, Nhật, Canada..cho thấy việc các ngân hàng thương mại chủ động ứng phó với các rủi ro và xây dựng cho mình những chiến lược quản trị rủi ro là thực sự cần thiết.

Việc quản lý để ngăn ngừa những khoản nợ xấu phát sinh cũng như có những biện pháp để xử lý đã và đang trở thành vấn đề nổi cộm hiện nay trong hoạt động tài chính ngân hàng.

Ở Việt Nam, nợ xấu chỉ thực sự bắt đầu được quan tâm đúng mức trong vài năm gần đây. Các kết quả nghiên cứu đã gây ra mối lo ngại lớn về rủi ro tín dụng đối với các nhà quản trị ngân hàng cũng như các nhà hoạch định chính sách. Nhờ tác động của Nghị quyết số 42/2017/QH14, ngày 21 tháng 6 năm 2017 tỉ lệ nợ xấu năm 2017 giảm. Theo báo cáo của Ủy ban Giám sát Tài chính cho biết, theo tính toán của cơ quan này, tỷ lệ nợ xấu của ngành ngân hàng năm 2017 là 9,5% tổng dư nợ của các ngân hàng, gây tác động xấu đến hoạt động của nền kinh tế nói chung và hệ thống ngân hàng nói riêng. Nợ xấu ở mức cao trở thành gánh nặng của các NHTM, làm chậm quá trình đổi mới và phát triển kinh tế ở Việt Nam. Nếu không được quản lý nghiêm túc nó sẽ tiếp tục gây ra nhiều thiệt hại lớn cho hệ thống NHTM Việt Nam, giảm lợi thế cạnh tranh trong điều kiện Việt Nam hội nhập quốc tế. Chính bởi vậy, việc quản lý nợ xấu đang được Ngân hàng nhà nước và các NHTM Việt Nam ráo riết thực hiện nhằm lành mạnh hóa hệ thống ngân hàng, giải tỏa tắc nghẽn cho hệ thống tín dụng. Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra là quản lý nợ xấu sẽ được thực hiện bằng cách nào để đảm bảo tính khả thi và hiệu quả?

Xuất phát từ thực trạng trên, tôi đã chọn vấn đề: **“Quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La”** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sỹ kinh tế.

## **2. Tình hình nghiên cứu đề tài**

Hiện nay vấn đề nợ xấu của các ngân hàng hiện nay không chỉ gia tăng nhanh về quy mô mà tỷ trọng các khoản nợ nghi ngờ, nợ có nguy cơ mất vốn cao, tiềm ẩn bất lợi cho nền kinh tế nếu không sớm được giải quyết. Do vậy nợ xấu đang được hiện nay được các các ngân hàng, các nhà khoa học quan tâm rất nhiều đó là làm thế nào giải quyết nợ xấu, ngăn chặn nợ xấu giảm mức tối thiểu nợ xấu.

Đa số các tác giả nghiên cứu về nợ xấu cụ thể như nghiên cứu về quản lý ngăn ngừa rủi ro, xử lý nợ xấu cụ thể, các lĩnh vực ngành nghề cụ thể như: Tác giả Nguyễn Văn Tiến (2003), *Đánh giá và phòng ngừa rủi ro trong kinh doanh ngân hàng*; Tác giả Nguyễn Đại Lai (2013), *Làm gì để xử lý nợ xấu*; Vũ Hữu Biên (2010) nghiên cứu về vấn đề nợ xấu tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn; Cù Hoài Thanh (2010) nghiên cứu về các giải pháp nhằm hạn chế và xử lý nợ xấu tại Ngân hàng Ngoại thương; Lê Thị Kiều Vân (2014), *Giải pháp xử lý và ngăn ngừa nợ xấu đối với khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội*.

Các tác giả đề cập đến những vấn đề liên quan đến nợ xấu như nguyên nhân nợ xấu, hậu quả của nợ xấu và cũng đưa ra các giải pháp ngăn ngừa nợ xấu, xử lý nợ xấu phù hợp với các ngân hàng thương mại hiện nay. Các tác giả đã đề quan tâm xây dựng khung lý về nợ xấu của NHTM trong thời kỳ hiện nay đã đề cập khá sâu đến các nhân tố chính ảnh hưởng tới quản lý nợ xấu của NHTM nước ta. Các tác giả cũng đã đưa ra những nhận định về nợ xấu nhưng chưa đưa ra được các thang đánh giá cụ thể để có thể lượng hóa được ảnh hưởng của từng nhân tố cụ thể đối với nợ xấu.

Có thể điểm một số công trình nghiên cứu về nợ xấu của một số tác giả trong thời gian vừa qua như sau:

Tác giả Nguyễn Đại Lai (2013), chuyên gia kinh tế Ngân hàng Nhà nước đã có những giải pháp ngăn ngừa xử lý nợ xấu, xử lý nợ xấu thế nào vào thời điểm nào cho thích hợp, có các giải pháp xử lý nợ xấu, cơ hội tốt để xử lý nợ xấu bởi nhờ mức lãi suất giảm sẽ kích hoạt hoạt động sản xuất, giảm tồn kho, huy động trái phiếu lãi suất thấp, đánh giá giá trị khoản nợ thấp và thu hút được các nhân tố trong và ngoài nước cùng tham gia thị trường nợ. Nhà nước cần ban hành một bộ quy tắc khung cho cơ chế xử lý nợ xấu theo các nguyên tắc bao trùm của xử lý nợ xấu là không dùng ngân sách nhà nước để mua nợ xấu cho con nợ cho dù con nợ đó là thể nhân, pháp nhân hay thành phần kinh tế nào. Nguồn để xử lý nợ xấu phải theo nguyên tắc lấy thị trường nuôi thị trường bằng cách tạo ra thị trường nợ thứ cấp để



sử dụng đồng bộ các thiết chế quản trị nợ sẵn có, các công cụ tài chính phi tiền tệ, công cụ tiền tệ và cả phương tiện phi vật chất, như: không gian, thời gian, kinh nghiệm và uy tín để tạo nguồn xử lý nợ xấu.[ 4]

Vũ Hữu Biên (2010) nghiên cứu về vấn đề nợ xấu tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn. Khi nghiên cứu về vấn đề nợ xấu tác giả xây dựng cơ sở lý luận về nợ xấu, các nguyên nhân gây nợ xấu, nợ xấu ảnh hưởng đến kinh tế, đến ngân hàng, tác giả cho rằng nợ xấu chịu ảnh hưởng tác động của các yếu tố:

(1) Nguồn tài chính của khách hàng cá nhân hay doanh nghiệp (2) Hoạt động kinh doanh của khách hàng (3) Do kinh tế bị suy thoái...[ 1]

Cù Hoài Thanh (2010) nghiên cứu về các giải pháp nhằm hạn chế và xử lý nợ xấu tại Ngân hàng Ngoại thương. Tác giả khái quát chung về nợ xấu tại Ngân hàng Ngoại thương hiện nay và tác giả cũng đi sâu nghiên cứu về nguyên nhân, gây nợ xấu, ngăn chặn nợ xấu và đưa ra các giải pháp hạn chế nợ xấu tại ngân hàng Ngoại thương hiện nay.

Lê Thị Kiều Vân (2014), Giải pháp xử lý và ngăn ngừa nợ xấu đối với khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội. Tác giả đã xây dựng cơ sở lý luận về xử lý và ngăn ngừa nợ xấu đối với khách hàng cá nhân tại NHTM. Tác giả đã rút ra những hạn chế hiện nay trong công tác ngăn ngừa xử lý nợ xấu như: (1) Trong phòng ngừa nợ xấu là do hạn chế về đội ngũ làm công tác tín dụng, chính sách tín dụng chưa xây dựng được hạn mức tín dụng phù hợp cho từng loại khách hàng, từng sản phẩm; Chưa áp dụng các nghiệp vụ phái sinh, nghiệp vụ chứng khoán hóa bảng tổng kết tài sản; chưa thực hiện phân loại nợ gồm nợ sẽ tiếp tục theo dõi, đôn đốc, nợ cho vay thêm, nợ khởi kiện. Công tác kiểm tra, giám sát trong một thời gian dài chưa phát huy hiệu quả cao trong việc phát hiện, ngăn chặn và xử lý kịp thời các vi phạm, rủi ro trong hoạt động cấp tín dụng, nhất là các vi phạm quy định hạn chế cấp tín dụng và đầu tư quá mức vào một số lĩnh vực tiềm ẩn rủi ro cao...(2) Hạn chế trong xử lý nợ xấu đó là quy trình xử lý nợ xấu chưa hoàn thiện, các đơn vị kinh doanh còn lúng túng khi phát sinh nợ xấu. Chưa áp dụng các nghiệp vụ phái sinh, nghiệp vụ chứng khoán hóa bảng tổng kết tài sản của ngân hàng.[ 22]

Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam đã xây dựng Đề án về hoạt động ngăn ngừa kiểm soát nợ xấu như sau:

(1) Hoạt động kiểm tra, kiểm soát cũng được NHNo&PTNT Việt Nam thực hiện nghiêm túc và đồng bộ. Tại Hội sở chính NHNo&PTNT Việt Nam có Ban kiểm tra kiểm toán nội bộ, tại các chi nhánh có phòng kiểm tra kiểm toán nội bộ. Hệ thống kiểm tra nội bộ chuyên trách và các cán bộ có khả năng hoạt động độc lập với các bộ phận nghiệp vụ và được độc lập đánh giá, kết luận, kiến nghị trong hoạt

động kiểm tra kiểm toán. Chính điều này đã giúp NHNo&PTNT Việt Nam phát hiện được các thiếu sót từ phía ngân hàng để phòng ngừa kịp thời.

(2) *Xây dựng mô hình quản trị rủi ro tín dụng của NHNo&PTNT Việt Nam.* Hiện tại mô hình tổ chức quản trị rủi ro tín dụng tại NHNo&PTNT Việt Nam được xây dựng gồm 3 tầng.

+ *Tầng 1 (Vòng bảo vệ thứ nhất).*

Tại Chi nhánh: Tự chịu trách nhiệm quản trị rủi ro gồm bộ phận khối trước (bộ phận tín dụng) và bộ phận khối sau (bộ phận thẩm định quyết định cấp tín dụng và bộ phận kiểm tra, kiểm soát rủi ro). Ngoài ra có cán bộ chuyên xử lý rủi ro.

+ *Tầng 2 (Vòng bảo vệ thứ hai)* - Đơn vị thực hiện công tác quản trị rủi ro tại Trụ sở chính gồm: Ủy ban quản lý rủi ro. Trung tâm Phòng ngừa và Xử lý rủi ro (TT PN &XLRR) và Ban Kiểm tra, kiểm soát nội bộ.

Ủy ban Quản lý rủi ro với chức năng tham mưu cho Hội đồng thành viên xây dựng lộ trình, kế hoạch triển khai các hoạt động quản lý rủi ro của NHNo&PTNT Việt Nam, ban hành chính sách, qui chế, qui trình liên quan đến quản lý rủi ro trong hoạt động kinh doanh của NHNo&PTNT Việt Nam.

Trung tâm PN & XLRR là đơn vị thuộc bộ máy quản lý, điều hành tại Trụ sở chính có nhiệm vụ tham mưu cho HĐQT, Tổng Giám đốc trong việc thu thập, cung cấp, lưu giữ và phân tích thông tin phòng ngừa rủi ro, tổng hợp và xử lý rủi ro trong hoạt động kinh doanh của toàn hệ thống NHNo&PTNT Việt Nam

+ *Tầng 3 (Vòng bảo vệ thứ 3)*- Ban Kiểm soát HĐQT.

Ban Kiểm soát giám sát, đánh giá việc thực hiện các chiến lược, chính sách, qui trình và giới hạn quản lý rủi ro của NHNo&PTNT Việt Nam theo các qui định của pháp luật và của NHNo&PTNT Việt Nam.

Tổng quan một số công trình nghiên cứu về nợ xấu cho ta thấy: Các đề tài nghiên cứu về nợ xấu của các ngân hàng thương mại Việt Nam trong thời kỳ hiện nay đã đề cập khá sâu đến các nhân tố chính ảnh hưởng tới nợ xấu cũng như đánh giá thực trạng nợ xấu hiện nay của các ngân hàng nước ta. Các tác giả cũng đã đưa ra những nhận định, biện pháp xử lý về nợ xấu nhưng chưa đưa ra được các biện pháp cụ thể để quản lý ngăn ngừa và xử lý nợ xấu hiện nay.

Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu về quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La. Đó là vấn đề nghiên cứu mà học viên phải tiếp cận và thực hiện cho luận văn này trên cơ sở kế thừa và chọn lọc các công trình nghiên cứu trước đây. Đề tài đặt trọng tâm nghiên cứu về quản lý nợ xấu, đề xuất các biện pháp ngăn ngừa, xử lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

- Nghiên cứu, xây dựng cơ sở lý luận về nợ xấu và đánh giá thực trạng nợ xấu, quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La

- Nghiên cứu đề xuất một số biện pháp tăng cường quản lý nợ xấu tại Phù Yên

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

- Đối tượng nghiên cứu: Vấn đề quản lý nợ xấu tại NHTM tại các địa phương.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: nghiên cứu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La

+ Về thời gian: Các số liệu, tình hình khảo sát trong 4 năm từ năm 2014 đến năm 2017. Từ đó đưa ra các giải pháp để quản lý nợ xấu tốt hơn trong thời gian tới.

### **5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp thu thập số liệu

Luận văn sẽ sử dụng phương pháp thu thập nguồn số liệu thứ cấp từ sách báo, tạp chí, internet, các số liệu, báo cáo của Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La trong giai đoạn 2014 - 2017.

- Ngoài ra Luận văn cũng sử dụng nguồn thông tin sơ cấp bằng các phương pháp như:

+ Phương pháp quan sát;

+ Phương pháp phỏng vấn cá nhân trực tiếp: Đối tượng phỏng vấn chủ yếu là Ban giám đốc Chi nhánh và Trưởng phòng tín dụng;

+ Phương pháp so sánh, đối chiếu: Đối chiếu giữa lý luận và thực tiễn, đánh giá tính chủ quan và khách quan trong công tác phát triển hoạt động cho vay khách hàng cá nhân;

+ Thống kê số liệu để làm rõ nội dung nghiên cứu.

### **6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn**

- Ý nghĩa lý luận: trên cơ sở nghiên cứu, tổng hợp, luận văn đã hệ thống hóa và làm rõ hơn một số vấn đề lý luận và thực tiễn về nợ xấu và quản lý nợ xấu của ngân hàng thương mại. Bên cạnh đó, luận án cũng đã sưu tầm kinh nghiệm về quản lý nợ xấu của một số NHTM ở một số quốc gia trên thế giới, từ đó rút ra những kinh nghiệm có thể tham khảo, vận dụng cho công tác quản lý nợ xấu của NHTM nói chung và NHNo&PTNT Việt Nam nói riêng.

- Ý nghĩa thực tiễn: Luận án đã tổng hợp và phân tích một cách hệ thống về thực trạng quản lý nợ xấu của NHNo&PTNT Việt Nam trong giai đoạn 2014 – 2017. Trên cơ sở phân tích những kết quả đạt được, những hạn chế, luận văn cũng

đã chỉ ra nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong quản lý nợ xấu của NHNo&PTNT Việt Nam. Kết hợp với kinh nghiệm quản lý nợ xấu của các NHTM trong nước, luận án đã đề xuất các giải pháp thiết thực nhằm góp phần tăng cường quản lý nợ xấu tại NHNo&PTNT Việt Nam trong thời gian tới.

### **7. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Mục lục, Danh mục bảng biểu, Danh mục viết tắt, Danh mục tài liệu tham khảo, Phụ lục, nội dung của luận văn được kết cấu thành 3 chương.

- Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý nợ xấu tại ngân hàng thương mại

- Chương 2: Thực trạng quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La

- Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La

# Chương 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

### 1.1 Nợ xấu của ngân hàng thương mại

#### 1.1.1. Khái niệm nợ xấu

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về nợ xấu ở các quốc gia, trong một nền kinh tế tùy vào góc nhìn của các chủ thể. Các hệ thống ngân hàng đều xây dựng các tiêu chí riêng để phân loại, theo dõi, giám sát nợ xấu và tìm ra các biện pháp xử lý có hiệu quả nhất.

- Theo quan điểm của Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) : “Một khoản vay được coi là không sinh lời (nợ xấu) khi tiền thanh toán lãi và/hoặc tiền gốc đã quá hạn từ 90 ngày trở lên, hoặc các khoản thanh toán lãi đến 90 ngày hoặc hơn đã được tái cơ cấu hay gia hạn nợ, hoặc các khoản thanh toán dưới 90 ngày nhưng có các nguyên nhân nghi ngờ việc trả nợ sẽ được thực hiện đầy đủ”.

- Theo Phòng thống kê của Liên Hợp quốc: Nợ xấu là khoản nợ khi đã quá hạn trả lãi hoặc gốc trên 90 ngày, hoặc các khoản lãi chưa trả từ 90 ngày trở lên đã được nhập gốc, tái cấp vốn hoặc chậm trả theo thỏa thuận, hoặc các khoản phải thanh toán đã quá hạn dưới 90 ngày nhưng có lý do chắc chắn để nghi ngờ về khả năng khoản vay sẽ được thanh toán đầy đủ.

- Theo *Chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (IFRS) và IAS 39* được công bố tháng 12/1999 (được chỉnh sửa năm 2000 và năm 2003) được khuyến cáo áp dụng ở một số nước phát triển vào đầu năm 2005 thì: Nợ xấu là những khoản nợ quá hạn trên 90 ngày hoặc nghi ngờ khả năng trả nợ. IAS 39 chỉ chú trọng đến khả năng hoàn trả của khoản vay bất luận thời gian quá hạn chưa tới 90 ngày hoặc chưa quá hạn. Phương pháp để đánh giá khả năng trả nợ của khách hàng thường là phương pháp phân tích dòng tiền tương lai hoặc xếp hạng khoản vay (xếp hạng khách hàng). Hệ thống này được coi là chính xác về mặt lý thuyết nhưng việc áp dụng thực tế gặp nhiều khó khăn. Vì vậy, nó đang được Ủy ban kế toán quốc tế tiếp tục nghiên cứu để hoàn chỉnh.

- Ở nước ta, khái niệm nợ xấu được xác định dựa theo Quyết định số 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/04/2005 của Thống đốc NHNN Việt Nam về việc “Ban hành quy định về phân loại nợ, trích lập và sử dụng để xử lý rủi ro tín dụng trong hoạt động ngân hàng của tổ chức tín dụng” và Quyết định 18/2007/QĐ-NHNN ngày 25/04/2007 về việc sửa đổi, bổ sung một số điều của Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN.

Nợ xấu là những khoản nợ không có tài sản thế chấp hoặc tài sản đưa ra để thế chấp không đủ để trả nợ mà ngân hàng không thể thu hồi đầy đủ vì người mắc nợ rất khó kiếm được lợi nhuận từ công việc kinh doanh hoặc người mắc nợ không liên lạc với ngân hàng để thanh toán hoặc hoàn cảnh chỉ rõ rằng phần lớn tiền nợ sẽ không thể thu hồi được. [15].

Đối với các khoản nợ đã đến hạn nhưng chưa trả, người ta ít quan tâm xem các món nợ đó đã quá hạn bao nhiêu ngày, mà xem xét khả năng thu hồi nợ lúc này là bao nhiêu. Điều đó có nghĩa là một món vay cho dù mới chỉ quá hạn một ngày nhưng ngân hàng thấy rõ và xác minh được khả năng thua lỗ và có dấu hiệu của sự lừa đảo thì món vay này cũng được coi là nợ xấu. [13]

Qua các khái niệm nêu trên, trong khuôn khổ luận văn này, tác giả cho rằng: ***“Nợ xấu trong cho vay tại Ngân hàng thương mại là các khoản nợ quá hạn trên 90 ngày trở lên, các khoản nợ được cơ cấu nợ gia hạn nợ hoặc điều chỉnh thời gian trả nợ, các khoản nợ được đánh giá là có khả năng gây tổn thất cho ngân hàng hoặc không có khả năng thu hồi nợ cả gốc lẫn lãi khi đến kỳ thanh toán”***.

### **1.1.2. Tác động tiêu cực của nợ xấu**

#### ***1.1.2.1. Đối với ngân hàng thương mại***

*Thứ nhất*, nợ xấu sẽ làm tăng chi phí hoạt động của các ngân hàng do vậy lợi nhuận ngân hàng giảm. Chi phí hoạt động của ngân hàng tăng bao gồm kể cả chi phí dự phòng rủi ro và chi phí hoạt động cho việc thu hồi nợ xấu. Vấn đề nợ xấu đã buộc các ngân hàng sử dụng một nguồn lực đáng kể cho việc thu hồi và xử lý nợ xấu, như trích lập dự phòng, xiết nợ, thanh lý tài sản thế chấp... thay vì dùng những nguồn nhân lực và tài lực để cung cấp tín dụng và phục vụ thị trường. Những tài sản hiện hữu đóng vai trò là những tài sản đảm bảo tại ngân hàng ngày càng bị hư hỏng làm giá trị sử dụng lẫn giá trị của tài sản sẽ bị mất dần theo thời gian. Bên cạnh đó, việc duy trì, bảo dưỡng, quản lý, giám sát làm cho NHTM bỏ ra một khoản tiền không nhỏ. Do các tài sản thế chấp có tính thanh khoản không cao, nên ảnh hưởng đến lợi nhuận, cùng lúc chất lượng tài sản bị suy giảm và khoản trích lập dự phòng gia tăng. Từ đó, dẫn đến chi phí sử dụng vốn vay ngày càng tăng. Tỷ lệ nợ xấu gia tăng sẽ làm suy giảm khả năng sinh lợi của ngân hàng.

*Thứ hai*, nợ xấu sẽ không khai thông được nguồn vốn để cho vay. Với tình trạng nợ xấu gia tăng, không những các ngân hàng tìm mọi cách để không cho các món nợ tốt (nhóm 1) nhảy nhóm và trở thành nợ quá hạn (nhóm 2) hay trở thành nợ xấu (nhóm 3 - 5), mà các ngân hàng đều rất cẩn thận cho vay mới do tình trạng tài chính của doanh nghiệp suy giảm, thiếu hay không còn thế chấp và tài sản đảm bảo,

hàng tồn kho tăng cao làm gián đoạn vòng quay vốn và tài sản lưu động, khó chứng minh được nguồn hoàn trả cũng như tính khả thi của nhiều dự án.

*Thứ ba*, nợ xấu cao có thể đẩy ngân hàng rơi vào tình trạng mất vốn, mất thanh khoản và mất lòng tin của người dân. Khi nợ xấu gia tăng thì đồng nghĩa với nguồn vốn “đầu tư” sẽ bị đóng băng, không có khả năng thu hồi. Nguồn vốn cho vay không có khả năng thu hồi được thì khả năng thanh toán giảm. Khủng hoảng trong thanh toán là nguyên nhân dễ dẫn đến sự phá sản của các ngân hàng.

Hơn nữa, nợ xấu làm gián đoạn vòng quay vốn của các ngân hàng: những món nợ khó đòi, nợ nghi ngờ và nợ có khả năng mất vốn ngăn chặn dòng tiền trở lại với ngân hàng và có thể nhanh chóng tạo tình trạng mất thanh khoản nếu số nợ xấu tăng cao.

*Thứ tư*, nợ xấu sẽ làm suy giảm năng lực tài chính của NHTM, vì thế ảnh hưởng đến sự ổn định của khu vực tài chính. Do tỷ lệ nợ xấu gia tăng, lợi nhuận của NHTM vì thế sẽ bị suy giảm. Điều này sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến năng lực tài chính và khả năng tồn tại lành mạnh của NHTM, đặc biệt đối với các NHTM nhỏ sẽ rất dễ bị phá sản. Lợi nhuận không đạt với những khoản nợ khó đòi trong nhiều quý và chính NHTM cũng trở thành những con nợ với những khoản nợ khổng lồ và buộc phải đi đến kết cục bị phá sản hay bị thôn tính sáp nhập.

*Thứ năm*, nợ xấu khiến uy tín của ngân hàng giảm sút. Khi nợ xấu phát sinh sẽ khiến uy tín của các ngân hàng thương mại giảm sút đối với khách hàng như việc chậm trễ trong thanh toán, khả năng thanh toán giảm sút..., đối với cổ đông như chậm trễ trong thanh toán cổ tức, cổ tức giảm do thu nhập giảm, hoạt động kinh doanh và chất lượng tín dụng đi xuống... và đối với các đối tác khác như chậm trễ trong giải ngân các khoản cho vay hợp vốn, các khoản đầu tư, chứng khoán... Trong lĩnh vực ngân hàng, uy tín là vấn đề quan trọng quyết định đến sự sống còn, tồn tại và phát triển của một ngân hàng. Chính vì vậy, nợ xấu đã ảnh hưởng đến sự phát triển của toàn bộ hệ thống ngân hàng.

#### **1.1.2.2. Đối với doanh nghiệp**

Doanh nghiệp khó tiếp cận được nguồn vốn vay. Do nợ xấu gia tăng gây nên chi phí hoạt động của ngân hàng tăng cao. Vì vậy, nhiều ngân hàng có nợ xấu cao khó có thể giảm lãi suất cho vay vì họ muốn giữ những món nợ cũ với lãi suất cao và những món nợ mới cũng với lãi suất cao để bù trừ cho chi phí và thiết hại phát sinh từ những món nợ xấu hiện đang nằm trong sổ sách. Điều này lý giải phần nào hiện tượng các ngân hàng vẫn giữ lãi suất cao khi lãi suất đầu vào đã thuyên giảm đáng kể, thậm chí với các hợp đồng tín dụng cho phép lãi suất được điều chỉnh bất cứ ở thời điểm nào. Hơn nữa, kinh nghiệm nợ xấu đã buộc các ngân hàng áp dụng chặt chẽ hơn những chỉ tiêu của chính sách cho vay và siết chặt các điều kiện cho

vay mà trước kia, trong một nền kinh tế tăng trưởng nóng, các ngân hàng đã nói lỏng quá mức. Đặc biệt trong lĩnh vực cho vay BĐS và chứng khoán. Như vậy, doanh nghiệp không có vốn để tiếp tục hay mở rộng sản xuất, kinh doanh và kéo theo hệ lụy của xã hội. Nền kinh tế dẫn rơi vào tình trạng bị động, khó có khả năng cạnh tranh lẫn tồn tại.

### **1.1.2.3. Đối với nền kinh tế**

NHTM là doanh nghiệp đặc biệt trong nền kinh tế. Do đó, nợ xấu của ngân hàng thương mại ảnh hưởng rất lớn đến nền kinh tế. Tác động của nợ xấu đối với nền kinh tế là tác động gián tiếp thông qua mối quan hệ hữu cơ: ngân hàng - khách hàng - nền kinh tế. Qua đó, nợ xấu ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của các ngân hàng cũng sẽ ảnh hưởng đến sự phát triển của nền kinh tế. Khả năng khai thác, đáp ứng vốn và khả năng cung ứng các dịch vụ ngân hàng cho nền kinh tế sẽ bị hạn chế khi nợ xấu phát sinh. Nợ xấu phát sinh do khách hàng, doanh nghiệp sản xuất kinh doanh kém hiệu quả sẽ tác động đến toàn bộ cả nền kinh tế, tác động tới sự tăng trưởng và phát triển nền kinh tế do vốn ứ đọng, sản xuất, kinh doanh bị đình trệ.

### **1.1.3. Phân loại nợ xấu**

Theo Quyết định số 22/VBHN - NHNN ngày 04/6/2014 của ngân hàng nhà nước 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 thì Nợ xấu được xác định dựa trên cả yếu tố thời hạn nợ và khả năng thu hồi ở Việt Nam hiện nay phổ biến thực hiện phân loại nợ theo 5 nhóm như sau:

#### **1.1.3.1. Nhóm 1 (Nợ đủ tiêu chuẩn), bao gồm :**

- Các khoản nợ trong hạn và tổ chức tín dụng đánh giá là có đủ khả năng thu hồi đầy đủ cả gốc và lãi đúng thời hạn.

- Các khoản nợ quá thời hạn dưới 10 ngày và tổ chức tín dụng đánh giá là có khả năng thu hồi đầy đủ cả gốc và lãi bị quá hạn và thu hồi đầy đủ cả gốc và lãi đúng thời hạn còn lại.

- Các khoản nợ khác được phân loại vào nhóm 1 theo quy định tại Khoản 2 điều này.

#### **1.1.3.2. Nhóm 2 (Nợ cần chú ý), bao gồm:**

- Các khoản nợ quá hạn từ 10 đến 90 ngày.

- Các khoản nợ điều chỉnh kì hạn trả nợ lần đầu (đối với khách hàng là doanh nghiệp, tổ chức thì tổ chức tín dụng có đánh giá khách hàng và khả năng về trả nợ đầy đủ gốc và lãi đúng kì hạn được điều chỉnh lần đầu).

- Các khoản nợ được phân loại vào nhóm 2 theo quy định tại Khoản 3 điều này.

#### **1.1.3.3. Nhóm 3 (Nợ dưới tiêu chuẩn), bao gồm :**

- Các khoản nợ quá thời hạn từ 91 ngày đến 180 ngày.



- Các khoản nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần đầu, trừ các khoản nợ điều chỉnh kì hạn trả nợ lần đầu phân loại vào nhóm 2 theo quy định tại Điểm b khoản này.

- Các khoản nợ được miễn hoặc giảm lãi do khách hàng không đủ khả năng trả lãi đầy đủ theo hợp đồng tín dụng.

- Các khoản nợ được phân loại vào nhóm 3 theo quy định tại Khoản 3 điều này.

Nợ xấu thuộc nhóm này được xem là các khoản nợ có khả năng thu hồi nợ cao nhất. Ngân hàng sẽ trích lập 1 tỷ lệ DPRR cho nợ xấu nhóm này là 20% dư nợ của nhóm.

#### **1.1.3.4. Nhóm 4 (Nợ nghi ngờ), bao gồm :**

- Các khoản nợ quá hạn từ 181 ngày đến 360 ngày.

- Các khoản 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.

- Các khoản nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần thứ 2

- Các khoản nợ được phân loại vào nhóm 4 theo quy định tại Khoản 3 điều này.

Nợ xấu thuộc nhóm này được đánh giá là có khả năng thu hồi nợ thấp hơn so với các khoản nợ của nhóm 3. Các khoản nợ này được xếp vào những khoản nợ mà ngân hàng có sự nghi ngờ về khả năng trả nợ. Tỷ lệ trích lập DPRR cho nợ xấu thuộc nhóm này là 50% tổng dư nợ của nhóm.

#### **1.1.3.5. Nhóm 5 (Nợ có khả năng mất vốn) bao gồm :**

- Các khoản nợ quá hạn trên 360 ngày.

- Các khoản 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.

- Các khoản nợ được cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần thứ hai quá hạn theo thời hạn trả nợ được cơ cấu lại lần hai.

- Các khoản nợ khoanh, nợ chờ xử lý.

- Các khoản nợ được phân loại vào nhóm 5 theo quy định tại Khoản 3 điều này.

Khả năng thu hồi nợ của nhóm này được coi như bằng 0, do vậy tỷ lệ trích lập DPRR tương ứng là 100% tổng dư nợ của nhóm.

Còn riêng đối với các khoản nợ khoanh chờ chính phủ xử lý thì được trích lập dự phòng cụ thể theo khả năng tài chính của tổ chức tín dụng.

Theo quy định, nợ xấu là nợ được phân vào nhóm 3 (nợ dưới tiêu chuẩn), nhóm 4 (nợ nghi ngờ) và nhóm 5 (nợ có khả năng mất vốn). Trên cơ sở kết quả phân loại nợ, TCTD chủ động thực hiện hạch toán, trích lập dự phòng rủi ro theo quy định. Tuy nhiên, trên thực tế các TCTD xem xét nợ xấu chủ yếu dựa trên các đánh giá về khả năng thu hồi các món vay.

Nợ xấu trong cho vay của NHTM gây hậu quả lớn đối với cả khách hàng vay và ngân hàng, nền kinh tế. Đối với khách hàng vay, nợ xấu tạo áp lực trả nợ buộc khách

hàng phải giải quyết nợ trong tình trạng tài chính không tốt, khách hàng bị mất uy tín (cá nhân khách hàng hoặc doanh nghiệp). Đối với NHTM, nợ xấu làm giảm thu nhập của ngân hàng, thua lỗ và ngân hàng rơi vào tình trạng phá sản vì mất uy tín hiệu ứng rút tiền ở ạt... Nợ xấu còn ảnh hưởng đến nền kinh tế giảm khả năng tiếp cận nguồn vốn, tăng chi phí sử dụng vốn hoạt động kinh doanh của khách hàng. Để hoạt động kinh doanh của các ngân hàng tốt, các NHTM cần có các giải pháp ngăn ngừa và xử lý nợ xấu.

#### **1.1.4. Nguyên nhân dẫn đến nợ xấu tại NHTM**

Phân tích nguyên nhân nợ xấu là một trong những điểm quan trọng cần phải làm để từ đó đưa ra được chiến lược cũng như phương pháp quản lý và xử lý phù hợp, khả thi và có hiệu quả. Nguyên nhân phát sinh nợ xấu được chia làm hai nhóm nguyên nhân: nhóm nguyên nhân khách quan (môi trường thiên nhiên, môi trường pháp lý, môi trường kinh tế...) và nhóm nguyên nhân chủ quan (chính sách tín dụng, chất lượng cán bộ tín dụng...)

##### ***1.1.4.1. Nhóm nguyên nhân khách quan***

Có rất nhiều nguyên nhân khách quan dẫn đến nợ xấu, chúng ta phải kể đến các nguyên nhân sau:

*Thứ nhất, từ môi trường tự nhiên:* do môi trường hiện nay biến đổi như thiên tai, lũ lụt, hỏa hoạn, dịch bệnh, chiến tranh làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh tế của khách hàng, nhất là các khoản cho vay nông nghiệp, dẫn đến đến nợ xấu phát sinh. Nguyên nhân này nằm ngoài tầm kiểm soát và mong muốn của cả NHTM và các khách hàng vay. Đây là nguyên nhân gây ra rủi ro không thể tránh được, những mất mát do nguyên nhân này gây ra cần được sự sẻ chia của nhà nước và của cả xã hội.

*Thứ hai, từ môi trường kinh tế:* Nếu môi trường kinh tế chưa thực sự phát triển, cạnh tranh trên thị trường chưa thực sự bình đẳng, tốc độ cũng như trình độ phát triển chưa cao sẽ dẫn đến việc các cá nhân và tổ chức cũng như các doanh nghiệp không có tiềm lực tài chính đủ mạnh thì môi trường kinh tế tác động mạnh đến khả năng trả nợ của khách hàng. Khi nền kinh tế tăng trưởng ổn định, các doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả, thu nhập người dân được nâng cao dẫn đến khả năng trả nợ của khách hàng được ổn định. Ngược lại khi nền kinh tế rơi vào tình trạng suy thoái, mất ổn định khiến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn, sản xuất bị đình trệ dẫn đến thu nhập của người dân giảm sút, ảnh hưởng lớn đến khả năng trả nợ ngân hàng của khách hàng. Mặt khác, với sự thay đổi liên tục trong các chính sách kinh tế vĩ mô như sự thay đổi về cơ chế lãi suất, tỷ giá... chính sách xuất nhập khẩu, hàng tiêu dùng... thay đổi quy hoạch xây dựng hạ tầng, thay đổi cơ chế tài chính, chính sách sử dụng đất đai... cũng ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt

động của các cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp khiến các đối tượng này rơi vào thế bị động, do đó nó gián tiếp ảnh hưởng đến chất lượng nợ của các đối tượng này tại NHTM.

*Thứ ba, từ môi trường pháp lý, chính sách:* Các quan điểm chỉ đạo của Đảng, Nhà nước, chính sách Chính Phủ nhiều khi cũng là yếu tố gián tiếp dẫn đến nợ xấu của NHTM khi các NHTM chưa tiếp cận nhanh và cụ thể hóa để thực hiện. Môi trường pháp lý cho hoạt động ngân hàng chưa đầy đủ là nguyên nhân quan trọng góp phần gây ra nợ xấu. Sự bất cập và chông chéo của các luật khiến cơ quan hữu quan lúng túng trong việc xử lý tranh chấp về tài sản bảo đảm, các quy định về kế toán kiểm toán chưa đủ sức mạnh thực hiện sẽ khiến số liệu không đủ cơ sở vững chắc để thẩm định cho vay.

*Thứ tư, từ tín dụng chỉ định của chính phủ:* Theo lý thuyết và kinh nghiệm của các nước có nền kinh tế kế hoạch hóa hoặc chuyển đổi, nợ xấu thường là do vấn đề các NHTM quốc doanh bị ràng buộc tài chính dẫn đến các ngân hàng không quan tâm đánh giá sát sao năng lực tài chính của người vay. Ngoài ra, tại những nước này, chính quyền trung ương có xu hướng gây áp lực hay khuyến khích các ngân hàng cấp tín dụng vượt quá mức an toàn cho phép để đạt được những mục tiêu nhất định đã đề ra. Sự can thiệp của chính phủ vào việc cho vay của ngân hàng có thể diễn ra trước hoặc sau khi giao dịch đã hoàn tất. Đến tận những năm gần đây, tại một số nền kinh tế, các ngân hàng quốc doanh vẫn có nghĩa vụ thực hiện các khoản cho vay chính sách, theo các chương trình phát triển của chính phủ hoặc vì lý do chính trị.

*Thứ năm, khách hàng yếu kém trong hoạt động kinh doanh:* Năng lực tài chính của doanh nghiệp không cao ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh. Mặt khác, năng lực điều hành, quản lý kinh doanh của chủ doanh nghiệp vay vốn yếu kém cũng dẫn đến hoạt động kinh doanh kém hiệu quả từ đó ảnh hưởng đến khả năng trả nợ ngân hàng.

*Thứ sáu, đạo đức của 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 các tín dụng đã dẫn đến khó khăn trong việc thu hồi nợ ngân hàng (rủi ro do sự lựa chọn đối nghịch). Khách hàng vay cố ý chiếm đoạt vốn của ngân hàng, cố ý thức trả nợ kém, không có thiện chí trả nợ, dẫn đến không hợp tác trong việc trả nợ vay ngân hàng. Khách hàng cố tình sử dụng vốn vay không đúng mục đích, doanh nghiệp thiếu ý thức trong vấn đề sử dụng vốn vay và trả nợ, không lo lắng, không quan tâm đến món nợ đối với ngân hàng mặc dù có khả năng tài chính của doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp thì lại có tư tưởng lợi dụng kẽ hở của pháp luật để tính toán, chụp giựt, lừa đảo, móc ngoặc, sử dụng vốn sai mục đích kiếm lời, vay không có ý định trả nợ (rủi ro đạo đức).

#### **1.1.4.2. Nhóm nguyên nhân chủ quan**

*Thứ nhất, chính sách tín dụng:* 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. Mặt khác để thu hút khách hàng và chiếm lĩnh thị phần, nhiều NHTM đã bỏ qua một số bước trong quy trình tín dụng, cơ chế cho vay được đơn giản hóa, tự ý hạ thấp tiêu chuẩn đánh giá khách hàng. Ngân hàng xét những khoản cho vay chất lượng thấp với mức rủi ro cao, các khoản cho vay này không được xem xét kỹ lưỡng về khả năng thanh toán của khách hàng như: thu nhập hàng năm, tiêu sử nghề nghiệp, tài sản thế chấp... và thường được bảo đảm bởi rất ít hoặc không có giấy tờ chứng minh khả năng tài chính của người đi vay.

*Thứ hai, công tác tổ chức kiểm tra, kiểm soát:* Nhiệm vụ của công tác kiểm tra, kiểm soát là phát hiện sớm những sai phạm trong hoạt động cho vay để ngăn ngừa rủi ro. Tuy nhiên, công tác tổ chức, kiểm tra, kiểm soát của các NHTM nếu quá yếu kém và lỏng lẻo sẽ dẫn đến việc phát hiện và xử lý không kịp thời những trường hợp vi phạm, lợi dụng trong hoạt động cho vay và nợ xấu phát sinh là điều tất yếu.

*Thứ ba, 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 hết được 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 rất cao.

Một số cán bộ của hệ thống NHTM sa sút về phẩm chất, đạo đức nghề nghiệp do đó đã lợi dụng công việc được giao để móc ngoặc với con nợ, lợi dụng kẽ hở của luật pháp để làm giàu bất hợp pháp gây thiệt hại về tài sản và tiền vốn. Đây là rủi ro về đạo đức của cán bộ ngân hàng.

Ngoài ra, năng lực quản trị điều hành của ban lãnh đạo ngân hàng không tốt như: Buông lỏng quản lý, giao toàn bộ công việc cho cán bộ tín dụng. việc quản lý con người chưa đúng mức cũng như các hoạt động khác trong quản lý ngân hàng dẫn đến những sai lầm trong các quyết định cho vay, đưa đến chất lượng tín dụng kém kéo dài. Ngoài ra, vấn đề rủi ro đạo đức cũng xảy ra khi lãnh đạo ngân hàng có quan hệ móc ngoặc với khách hàng.

## **1.2. Quản lý nợ xấu của NHTM**

### **1.2.1. Khái niệm và vai trò quản lý nợ xấu**

#### **1.2.1.1. Khái niệm quản lý nợ xấu**

Quản lý nợ xấu là quá trình xây dựng và thực thi các chiến lược, các chính sách quản lý và kinh doanh tín dụng nhằm đạt được các mục tiêu an toàn, hiệu quả và phát triển bền vững, trong đó tăng cường các biện pháp nhằm phòng ngừa và hạn chế phát sinh nợ xấu, đi kèm với việc xử lý các khoản nợ xấu đã phát sinh từ đó làm tăng doanh thu, giảm chi phí nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của NHTM.

Quản lý nợ xấu là phải nhận diện nợ xấu và đưa ra các biện pháp ngăn ngừa nợ xấu, xử lý nợ xấu là việc áp dụng các biện pháp nhằm thu hồi nợ xấu phát sinh, giúp NHTM đạt được các mục tiêu an toàn, hiệu quả và phát triển bền vững. Quản lý nợ xấu là quá trình xây dựng và thực thi các biện pháp nhằm hạn chế nợ xấu phát sinh vì khi khối lượng nợ xấu gia tăng sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến sự phát triển của nền kinh tế, của hệ thống tài chính nói chung. Điều này đặt ra một yêu cầu bức thiết là phải quản lý nợ xấu, ngăn ngừa để xử lý nợ xấu, tùy vào đặc điểm của ngân hàng mà có những mô hình quản lý xử lý nợ xấu khác nhau.

#### ***1.2.1.2. Vai trò của quản lý nợ xấu***

Công tác quản lý nợ xấu là nhiệm vụ cấp bách, quan trọng hàng đầu trong chương trình các cải cách các hoạt động ngân hàng. Nó giữ vai trò rất quan trọng đối với sự tồn tại phát triển và uy tín dụng Ngân hàng. Quản lý nợ xấu của NHTM là một trong những vấn đề quan trọng mà bất kỳ quốc gia nào cũng quan tâm tới, kể cả các nước có nền kinh tế mới nổi hay các nước có nền kinh tế đã phát triển. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, quá trình hội nhập vào thị trường tài chính quốc tế và tự do hóa tài chính làm cho môi trường cạnh tranh khốc liệt và rủi ro hơn.

*Thứ nhất, quản lý nợ xấu đảm bảo ngân hàng phát triển ổn định.*

Ngăn ngừa nợ xấu ngân hàng sẽ hoạt động ổn định và tiếp tục phát triển bền vững vì nợ xấu phát sinh sẽ làm giảm tốc độ quay vòng vốn của NHTM do số tiền gốc của các khoản vay này khó có khả năng thu hồi, dẫn đến giảm doanh thu và thu nhập của NHTM. Nợ xấu phát sinh làm giảm lợi nhuận của NHTM do ngân hàng không thu được hoặc thu không đủ các khoản lãi phát sinh của các món nợ xấu. Ngoài ra, nợ xấu khiến NHTM phải trích lập dự phòng rủi ro cho khoản vay đó, làm tăng chi phí của ngân hàng đồng thời làm giảm lợi nhuận. Do đó, hầu hết các ngân hàng đều trú trọng đến công tác quản lý nợ xấu, bởi nếu không quản lý tốt dẫn đến phát sinh nợ xấu sẽ ảnh hưởng đến tính thanh khoản của ngân hàng và làm gia tăng thiệt hại.

*Thứ hai, nợ xấu ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận khách hàng của ngân hàng*

Những ảnh hưởng của nợ xấu dẫn đến lợi nhuận giảm, khả năng thanh toán giảm... có tác động sâu sắc đến tâm lý khách hàng bao gồm cả khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp hay các ngân hàng đối tác, làm mất uy tín dẫn đến giảm khả năng tiếp cận khách hàng vay vốn cũng như ảnh hưởng đến các hoạt động khác của ngân hàng như huy động vốn, các dịch vụ tài chính liên quan. Nợ xấu dẫn đến khủng hoảng nền kinh tế. Một ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu tăng cao sẽ gây tâm lý hoang mang cho người gửi tiền. Hiệu ứng rút tiền ồ ạt có thể sẽ làm cho ngân hàng mất khả năng thanh toán, có thể dẫn đến phá sản.

*Thứ ba, ngăn ngừa được nợ xấu thì nền kinh tế đất nước phát triển ổn định, tăng trưởng kinh tế đời sống văn hóa xã hội phát triển.*

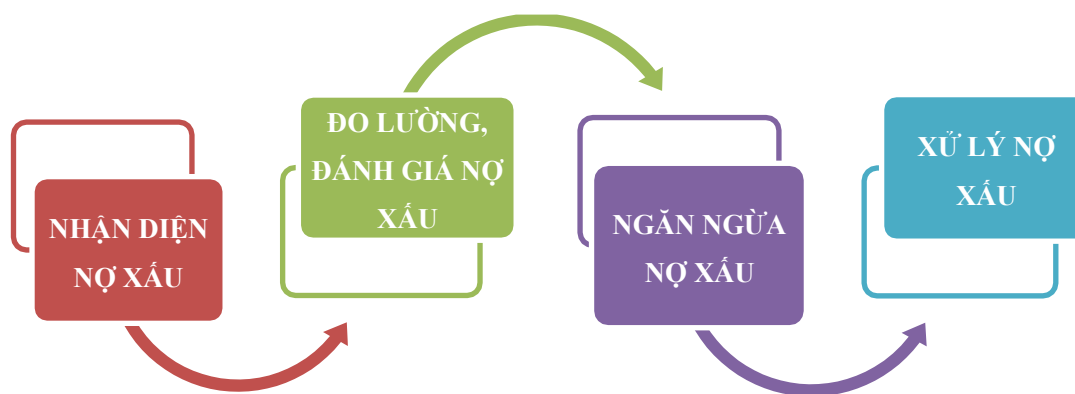
Quản lý nợ xấu không tốt dẫn đến tỷ lệ nợ xấu tăng cao sẽ gây nguy cơ đổ vỡ hệ thống ngân hàng, từ đó có thể kéo theo khủng hoảng tài chính tiền tệ xảy ra. Khi đó làm giảm số dự trữ và vốn, làm tổn thất sức mạnh tài chính của Ngân hàng. Hơn nữa, các khoản nợ xấu tạo ra gánh nặng chi phí cho các ngân hàng và làm ngân hàng suy giảm khả năng huy động vốn, khả năng cho vay đối với nền kinh tế. Vì thế lòng tin của dân chúng cũng như uy tín quốc tế đối với hệ thống ngân hàng, nền kinh tế đất nước do đó cũng suy giảm theo.

Tóm lại, vai trò của quản lý nợ xấu là rất quan trọng; nếu quản lý không tốt không những tác động đối với khách hàng, nhân dân, hệ thống Ngân hàng mà còn nguy hại đối với cả nền kinh tế, trật tự xã hội. Cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới trong giai đoạn trước đây là một minh chứng rõ nhất về ảnh hưởng của nợ xấu. Nhận thức được điều này, việc nâng cao hiệu quả công tác ngừa và xử lý nợ xấu trong hoạt động của NHTM là một vấn đề hết sức cần thiết và cấp bách trong giai đoạn hiện nay, quản lý nợ xấu không còn là việc riêng của các NHTM mà là sự quan tâm chung của cả NHNN, Chính phủ và xã hội.

### **1.2.2. Nội dung quản lý nợ xấu**

Trong hoạt động của NHTM, xây dựng được một chính sách quản trị rủi ro từ hoạt động cho vay và thực thi tốt chính sách đó có ý nghĩa quyết định. Quản lý nợ xấu đòi hỏi các NHTM cần phải làm tốt từ việc nhận biết nợ xấu đến việc áp dụng các giải pháp xử lý nợ xấu đã phát sinh một cách hiệu quả

Quản lý nợ xấu bao gồm 4 nội dung cơ bản:



#### **1.2.2.1. Nhận diện nợ xấu tại NHTM**

Nhận diện nợ xấu là bước đầu tiên trong quá trình quản lý nợ xấu ngân hàng, mà trong đó NHTM sẽ căn cứ vào một số tiêu thức nhất định để nhận diện hoặc xác định khoản nợ đó có phải là nợ xấu hay không. Để nhận biết các khoản nợ xấu, mỗi quốc gia với sự phát triển của hệ thống ngân hàng và thị trường tài chính khác nhau

sẽ có những quan điểm khác nhau. Một số tiêu chí thường được các NHTM sử dụng trong việc nhận biết nợ xấu là:

Việc xác định nợ xấu cần được NHTM thực hiện định kỳ và đột xuất ngay khi khách hàng hoặc khoản vay có những biểu hiện nhất định:

**a. Nhận diện từ phía khách hàng**

**\* Dấu hiệu từ báo cáo tài chính**

+ Nhận biết từ bảng cân đối kế toán:

- Khách hàng gửi báo cáo tài chính chậm hoặc không gửi báo cáo tài chính thiếu lý do thuyết phục.

- Số liệu báo cáo không đầy đủ, rõ ràng và thiếu trung thực.

- Nguồn vốn chủ sở hữu giảm (trừ trường hợp chia tách doanh nghiệp).

- Thay đổi đáng kể trong cơ cấu bảng tổng kết tài sản.

- Nợ phải trả tăng đột biến trong khi nhu cầu SXKD không có sự thay đổi lớn, vốn lưu động ròng âm, các khoản nợ dài hạn tăng đáng kể.

- Các khoản phải thu tăng đột biến, thời gian thu hồi nợ phải thu trung bình tăng, tỉ lệ các khoản phải thu khó đòi/tổng các khoản phải thu tăng.

- Hàng tồn kho, chi phí trả trước, tạm ứng, chi phí sản xuất dở dang tăng đột biến, nhiều công trình xây dựng cơ bản dở dang kéo dài, không quyết toán được. Tỉ lệ các khoản tồn kho kém chất lượng/tổng hàng tồn kho tăng.

- Thay đổi tăng nhanh chóng của tài sản cố định (trừ trường hợp doanh nghiệp đầu tư phát triển sản phẩm mới)

- Các chỉ tiêu hệ số thể hiện khả năng thanh toán, hiệu quả hoạt động, luân chuyển vốn giảm.

+ Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh:

- Doanh thu bán hàng giảm đột biến hoặc doanh thu bán hàng tăng lớn nhưng lợi nhuận giảm. Tổng doanh thu và doanh thu thuần chênh lệch lớn.

- Tỷ lệ phần trăm của chi phí trên tổng doanh thu tăng lớn, mức lãi giảm.

- Chi phí quản lý, chi phí tài chính tăng không cân xứng so với mức tăng của doanh thu bán hàng. Tốc độ tăng chi phí cao hơn nhiều so với tốc độ tăng doanh thu trong khi kế hoạch sản xuất kinh doanh không có sự thay đổi độ biến.

- Giá vốn tăng cao. Không thực hiện trích lập dự phòng phải thu khó đòi theo quy định, công nợ dây dưa kéo dài.

- Chi phí quản lý chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí.

- Lợi nhuận cao nhưng lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động kinh doanh âm, xuất hiện lỗ hồng từ hoạt động kinh doanh.

**\* Dấu hiệu từ hoạt động kinh doanh, quan hệ với bạn hàng**

+ Thị giá cổ phiếu doanh nghiệp giảm hoặc thay đổi bất lợi.

+ Thay đổi phạm vi kinh doanh.

+ Nguồn cung cấp nguyên liệu bị giảm sút, giá đầu vào tăng đột biến.

+ Thị phần sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp dần thu nhỏ trên thị trường, năng lực cạnh tranh thấp, tiền đề phát triển trong tương lai không nằm trong xu thế tiêu thụ của thị trường. Mất quyền phân phối sản phẩm hoặc nguồn cung cấp.

+ Giá trị từng đơn đặt hàng hoặc hợp đồng mua bán thay đổi đáng kể có thể làm mất cân bằng năng lực sản xuất hiện hành. Khó khăn trong việc thanh toán các khoản nợ người bán, khách hàng mua chịu tăng lên.

+ Hàng tồn kho kém chất lượng, cơ cấu tồn kho không phù hợp.

+ Mất nhiều khách hàng có quan hệ lâu năm.

+ Bố trí nhà máy, thiết bị không phù hợp với quy mô, quy trình luân chuyển sản xuất kinh doanh và thị trường phân phối. Công suất của nhà máy giảm đáng kể hoặc một số dây chuyền phải ngừng hoạt động vì không có đơn hàng.

#### **\* Dấu hiệu từ giao dịch ngân hàng**

+ Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch nhu cầu vay vốn lưu động ngày càng tăng lên không sát thực tế, thiếu cơ sở. Thời hạn xin vay vốn ngày càng kéo dài. Đề nghị vay vốn của khách hàng thể hiện nhiều nguồn trả nợ khác nhau nhưng trên thực tế lại khó có thể nhận thấy được.

+ Chất lượng và giá trị tài sản bảo đảm suy giảm.

+ Xuất hiện những chủ nợ khác, đặc biệt những chủ nợ nhận tài sản bảo đảm.

+ Thay đổi trong thái độ đối với cán bộ ngân hàng, ngại tiếp xúc với cán bộ ngân hàng, thiếu tính hợp tác trong cung cấp thông tin, tình hình sản xuất kinh doanh, tài sản bảo đảm cho ngân hàng.

+ Khó khăn trong việc thanh toán các khoản nợ đến hạn, chậm trả nợ gốc, nợ lãi, thường xuyên phải cơ cấu lại thời hạn trả nợ. Thiếu tinh thần hợp tác trong việc thanh toán các khoản nợ với ngân hàng.

#### **\* Dấu hiệu liên quan đến quản trị doanh nghiệp**

+ Doanh nghiệp sắp chuyển đổi hình thức sở hữu, thay đổi nhân sự, người điều hành, cổ đông lớn, có dấu hiệu mất đoàn kết trong nội bộ doanh nghiệp, xuất hiện các vụ kiện cáo từ nội bộ doanh nghiệp, chậm hoàn thiện hồ sơ pháp lý.

+ Trình độ quản lý doanh nghiệp của bộ máy lãnh đạo doanh nghiệp kém. Việc điều hành và phân công xử lý công việc thể hiện sự chắp vá không mang tính dài hạn và kế hoạch hóa cao. Sử dụng nguồn lực lãng phí, kém hiệu quả.

+ Mức độ tín nhiệm của ban lãnh đạo và doanh nghiệp giảm thấp.

+ Thái độ làm việc của nhân viên giảm sút, khó khăn về nhân sự, một số người có năng lực rời bỏ doanh nghiệp.

+ Không có khả năng thực hiện các kế hoạch hoặc các cam kết.



+ Mạo hiểm mua bán, thực hiện công việc kinh doanh mới tại khu vực kinh doanh mới hoặc với dây chuyền kinh doanh mới. Giá cả sản phẩm không phù hợp với giá thị trường.

+ Phản ứng chậm với sự đi xuống của thị trường hoặc các điều kiện kinh tế.

+ Có dấu hiệu nợ lương cán bộ, công nhân viên.

+ Khách hàng vay vốn, lãnh đạo chủ chốt, kế toán trưởng doanh nghiệp bị cơ quan có thẩm quyền thẩm tra, bắt hoặc tạm giam liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp.

+ Khách hàng có dấu hiệu bỏ trốn hoặc mất tích.

## **b. Nhận diện qua dấu hiệu liên quan đến công tác quản lý tín dụng của ngân hàng**

### **\* Dấu hiệu từ hồ sơ khoản vay**

+ Hồ sơ cho vay không đầy đủ, thiếu chặt chẽ, thông tin thiếu độ tin cậy.

+ Hồ sơ tài sản bảo đảm chưa đảm bảo tính pháp lý, tài sản nhận làm bảo đảm có tính đặc thù cao hoặc tính chuyển nhượng thấp trên thị trường.

+ Kế hoạch trả nợ, nguồn trả nợ không rõ ràng, tính khả thi thấp.

+ Khoản vay có dấu hiệu không trả nợ đúng hạn nhưng không có vật tư, công nợ tương đương làm bảo đảm.

### **\* Dấu hiệu liên quan đến công tác quản lý tín dụng**

+ Quy trình cho vay của ngân hàng không được nghiêm túc tuân thủ.

+ Quyết định cho vay không căn cứ vào tính khả thi của phương án sử dụng vốn vay của khách hàng mà chủ yếu dựa vào nguồn thu từ tài sản bảo đảm.

+ Coi nhẹ công tác đánh giá khách hàng, phân tích báo cáo tài chính, khả năng trả nợ của người vay hoặc bỏ qua cáo cáo của bộ phận thông tin tín dụng và những nguồn tham khảo tín dụng khác, bỏ qua ý kiến của các cấp thẩm định.

+ Kiểm tra sau giải ngân mang tính hình thức, chiếu lệ.

+ Cho vay thêm nhưng không có tài sản bảo đảm tương ứng.

+ Cho vay đảo nợ.

+ Cán bộ tín dụng có mối quan hệ đặc biệt với khách hàng.

### **\* Các dấu hiệu nhận biết từ phía cơ quan chủ quản, các cơ quan khác**

+ Khách hàng có liên quan đến vụ án đang được cơ quan pháp luật điều tra, giải quyết

+ Cơ quan chức năng có quyết định thay đổi, bổ sung hoặc rút bớt ngành nghề kinh doanh, thu hồi giấy phép kinh doanh của doanh nghiệp

+ Nợ nghĩa vụ ngân sách Nhà nước

+ Kết quả kiểm toán có những điểm khác lớn so với các báo cáo của doanh nghiệp.

### **\* Các dấu hiệu khác**

- + Cơ chế chính sách thay đổi ảnh hưởng không tốt đến hoạt động kinh doanh của khách hàng vay, bản hàng truyền thống, chiến lược của khách hàng
- + Giá cả thị trường thay đổi làm ảnh hưởng tiêu cực đến đầu vào, đầu ra của sản phẩm mà vốn vay của ngân hàng đang đầu tư
- + Tỷ giá ngoại tệ tăng ảnh hưởng đến khả năng trả nợ vay ngoại tệ.
- + Thiên tai, hỏa hoạn ảnh hưởng đến đối tượng vay vốn.

### **1.2.2.2. Đo lường, đánh giá nợ xấu**

Trên cơ sở kết quả nhận diện, các NHTM sẽ tiến hành đo lường, đánh giá nợ xấu. Mục đích chính của đo lường nợ xấu là xác định mức độ rủi ro, khả năng không trả được nợ của khách hàng, đánh giá mức độ tác động của nợ xấu đến hoạt động, kết quả kinh doanh của ngân hàng. Từ đó, xác định các biện pháp để xử lý phù hợp.

Thông thường tại các NHTM hiện nay, kết quả đo lường, đánh giá nợ xấu được thể hiện thông qua kết quả phân loại nợ. Các khoản nợ như 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. Ví dụ ở Mỹ qui định 5 nhóm nợ, Brazil: 9 nhóm nợ. Mexico: 7 nhóm nợ, Singapore: 5 nhóm nợ, Việt nam: 5 nhóm nợ...trên cơ sở đó qui định các nhóm thuộc nợ xấu. Một số nước không qui định cụ thể về số nhóm nợ mà cho phép các ngân hàng tự xác định và phân loại nợ theo hệ thống phân loại nợ nội bộ. Ví dụ ở Anh và Hà Lan các ngân hàng phân loại nợ theo hệ thống phân loại nội bộ, cơ quan quản lý ngân hàng định kỳ sẽ xem xét, đánh giá tính phù hợp của hệ thống phân loại nợ. Ở Pháp qui định các yêu cầu tối thiểu về đánh giá nợ mà không có hướng dẫn cụ thể về phân loại nợ xấu, theo đó các ngân hàng tự xây dựng hệ thống phân loại nợ nội bộ theo yêu cầu của cơ quan quản lý.

Khi đánh giá nợ nói chung và nợ xấu nói riêng, một khách hàng có nhiều khoản nợ, việc xác định nhóm nợ cho các khoản nợ của cùng một khách hàng vay ở các quốc gia cũng rất khác nhau. Phần lớn qui định khi một khoản nợ được coi là nợ xấu thì các khoản nợ khác của cùng một khách hàng vay phải được xếp cùng 1 nhóm nợ (Ví dụ: ở Pháp, Việt nam, Úc, Chi Lê, 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.

Để đo lường nợ xấu, đánh giá nợ xấu, các NHTM thường sử dụng một số chỉ tiêu sau đây

- *Tổng số nợ xấu*: Là chỉ tiêu phản ánh chung giá trị tuyệt đối của toàn bộ khoản nợ xấu của ngân hàng. Chỉ tiêu này cho biết quy mô các khoản nợ xấu mà ngân hàng phải đối mặt cho biết trong tổng số dư nợ xấu nợ không có khả năng thu hồi là bao nhiêu, nợ có khả năng thu hồi là bao nhiêu và cũng chưa phản ánh được tỷ lệ nợ xấu trong tổng dư nợ có vượt mức không chế theo khẩu vị rủi ro của ngân hàng là bao nhiêu.

$$\text{Tỷ lệ nợ xấu} = \frac{\text{Tổng số nợ xấu}}{\text{Tổng dư nợ}} \times 100$$

Tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ là tỷ lệ để đánh giá chất lượng hoạt động cho vay của các tổ chức tín dụng. Nhìn chung tỷ lệ nợ xấu càng cao thì chất lượng hoạt động cho vay của các tổ chức tín dụng càng kém và ngược lại (trong mối tương quan so sánh với khẩu vị rủi ro của ngân hàng). Theo thông lệ nếu tỷ lệ nợ xấu < hoặc = 5% thì chất lượng hoạt động cho vay xem như bình thường, càng nhỏ hơn 5% càng tốt. Ngược lại, nếu tỷ lệ nợ xấu > 5% thì chất lượng hoạt động cho vay của tổ chức tín dụng đang có vấn đề.

- *Tỷ lệ nợ khó đòi/ Tổng dư nợ và Nợ khó đòi/ Nợ xấu*:

Các tỷ lệ này cho biết chỉ tiêu tương đối của nợ khó đòi - một cấu phần quan trọng của nợ xấu. Đây là những chỉ tiêu phản ánh một cách khá trung thực về thực tế và nguy cơ mất vốn của ngân hàng. Tỷ lệ này càng lớn thì khả năng rủi ro mất vốn của ngân hàng càng cao.

- *Tỷ lệ giữa các khoản xóa nợ trong năm so với tổng dư nợ cho vay*:

$$\text{Tỷ lệ các khoản xóa nợ} = \frac{\text{Dư nợ các khoản được xóa nợ trong năm}}{\text{Tổng dư nợ trong năm}} \times 100\%$$

Các khoản xóa nợ là các khoản vay được ngân hàng đánh giá là không có khả năng thu hồi vốn và được phân vào nhóm 5. Các khoản vay này được ngân hàng dùng quỹ dự phòng cụ thể để xử lý rủi ro và theo dõi ở ngoại bảng.

- *Tỷ lệ dự phòng tổn thất tín dụng so với tổng dư nợ cho vay kỳ báo cáo*:

$$\text{Tỷ lệ dự phòng RRTD} = \frac{\text{Dự phòng RRTD được trích lập}}{\text{Tổng dư nợ}} \times 100\%$$

Dự phòng rủi ro tín dụng là khoản tiền được trích lập để dự phòng cho những tổn thất có thể xảy ra do khách hàng của tổ chức tín dụng không thực hiện nghĩa vụ tín dụng theo cam kết. Dự phòng rủi ro bao gồm dự phòng cụ thể và dự phòng chung.

- Tỷ lệ dự phòng tổn thất tín dụng so với các khoản nợ xấu:

$$\text{Tỷ lệ dự phòng so với các khoản nợ xấu} = \frac{\text{Dự phòng RRTD}}{\text{Các khoản nợ xấu}} \times 100\%$$

Tỷ lệ này phản ánh quỹ dự phòng rủi ro có khả năng bù đắp bao nhiêu cho các khoản nợ xấu khi chúng chuyển thành các khoản nợ mất vốn. Nếu tỷ lệ này càng cao thì khả năng quỹ dự phòng rủi ro đủ bù đắp các thiệt hại có thể xảy ra trong quá trình hoạt động kinh doanh của ngân hàng càng lớn và ngược lại.

Hai chỉ tiêu Tỷ lệ dự phòng RRTD và Tỷ lệ giữa dự phòng tổn thất tín dụng so với các khoản nợ xấu nói lên sự chuẩn bị của ngân hàng cho các khoản tổn thất tín dụng thông qua việc trích lập quỹ dự phòng tổn thất tín dụng hàng năm từ thu nhập hiện tại. Hai chỉ tiêu này càng cao thì sự chủ động của ngân hàng khi có rủi ro tín dụng xảy ra càng cao.

### **1.2.2.3. Ngăn ngừa nợ xấu**

Là nhà quản lý cần ngăn ngừa nợ xấu là phải xây dựng các biện pháp nhằm ngăn ngừa nợ xấu giúp NHTM hoạt động hiệu quả tránh tổn thất. Ngăn ngừa ngay từ khi tiến hành kiểm tra cho vay, chú trọng bảo đảm tiền vay.

#### **Một là: xây dựng đội ngũ cán bộ ngân hàng vững mạnh**

Trong mọi lĩnh vực, đặc biệt là ngành tài chính ngân hàng, yếu tố con người là quan trọng nhất. Trong hoạt động ngân hàng cán bộ ngân hàng, CBTD là người trực tiếp tiếp xúc, gặp gỡ trao đổi thẩm định khách hàng thực hiện các hoạt động của ngân hàng, trình lãnh đạo quyết định cấp tín dụng và thu nợ đối với khách hàng. Do đó yêu cầu cán bộ có năng lực, năng động nhanh nhạy với thị trường kinh doanh vì là người trực tiếp gặp gỡ trao đổi thẩm định khách hàng thực hiện các hoạt động của ngân hàng như cho vay, huy động vốn, thu hồi nợ xấu, nợ quá hạn... không chỉ đòi hỏi cán bộ có chuyên môn nghiệp vụ giỏi mà còn phải thể hiện được sự giao tiếp giỏi nhằm đạt kết quả cao trong công tác tín dụng, hạn chế thấp nhất nợ xấu, nợ quá hạn của ngân hàng.

Trong những năm gần đây, chất lượng cán bộ NHTM còn nhiều bất cập, cán bộ vừa thiếu vừa yếu, đặc biệt là cán bộ tín dụng, chưa tâm huyết nghề nghiệp. Cán bộ có kinh nghiệm thực tế thì lại chậm về công nghệ thông tin trong khi đó nghiệp vụ ngân hàng luôn đổi mới để đáp ứng nhu cầu thị trường, nâng cao sự bảo mật cho khách hàng. Còn cán bộ trẻ đáp ứng nhanh về công nghệ thì lại thiếu kinh nghiệm thực tế, loay hoay trong việc hướng dẫn khách hàng làm những thủ tục hồ sơ vay vốn hoặc lại thiếu kinh nghiệm trong việc thẩm định khách hàng. Cần tổ chức tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên, cũng như cơ

chế thưởng phạt cán bộ phù hợp để nâng cao chất lượng cán bộ NHTM.

***Hai là: ngân hàng cần xây dựng môi trường, chính sách tín dụng phù hợp với các khách hàng***

Nghiên cứu xây dựng kế hoạch và các chính sách tín dụng theo định hướng các khách hàng các nhân, doanh nghiệp, xây dựng các chính sách chiến lược ngành hàng, chiến lược thị trường và thị phần để tăng trưởng đầu tư phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế địa phương, phù hợp theo từng thời kỳ. Chính sách tín dụng phải được xây dựng trên cơ sở khoa học, phải đảm bảo khả năng sinh lời của các hoạt động tín dụng, trên cơ sở phân tán rủi ro, tuân thủ pháp luật và đường lối chính sách của Nhà nước.

Xây dựng các tiêu chí cấp tín dụng lành mạnh được xác định rõ ràng. Những tiêu chí này cần chỉ rõ thị trường mục tiêu của ngân hàng, đồng thời phải hiểu rõ khách hàng vay vốn cũng như mục đích và cơ cấu khoản tín dụng. Xây dựng các hạn mức tín dụng cho từng loại khách hàng vay vốn và nhóm khách hàng vay vốn để tạo ra các loại hình rủi ro khác nhau nhưng vẫn có thể theo dõi được trên sổ sách kế toán kinh doanh, nội bảng và ngoại bảng. Xây quy trình rõ ràng trong việc phê duyệt các khoản tín dụng mới cũng như sửa đổi, gia hạn, tái cơ cấu, tái tài trợ cho các khoản tín dụng hiện tại. Cấp tín dụng cần được thực hiện trên cơ sở giao dịch công bằng giữa các bên. Đặc biệt các khoản tín dụng cho các công ty và các cá nhân có liên quan được phê duyệt trên cơ sở ngoại lệ phải được theo dõi cẩn thận và triển khai các bước cần thiết để loại trừ rủi ro.

***Ba là: xây dựng một quá trình quản lý, đo lường và theo dõi tín dụng phù hợp***

Xây dựng hệ thống quản lý, theo dõi một cách cập nhật đối với các danh mục đầu tư có rủi ro tín dụng. Việc quản lý tín dụng là một yếu tố quan trọng nhằm duy trì sự an toàn và lành mạnh của ngân hàng. Khi đã cấp tín dụng, trách nhiệm của bộ phận kinh doanh kết hợp với đội ngũ quản lý hỗ trợ tín dụng là phải đảm bảo cho khoản tín dụng được duy trì.

Việc này gồm cập nhật hồ sơ tín dụng, thu thập thông tin tài chính từ phía khách hàng tại thời điểm hiện hành, gửi đi các thông báo về gia hạn và soạn thảo hợp đồng vay. Với phạm vi trách nhiệm của công tác quản lý tín dụng, cơ cấu tổ chức của bộ phận này thay đổi tùy theo quy mô và mức độ phức tạp của từng ngân hàng. Cần có hệ thống theo dõi điều kiện của từng khoản tín dụng, bao gồm mức độ đầy đủ của dự phòng và dự trữ.

Ứng dụng công nghệ thông tin phát hiện, đo lường, theo dõi, kiểm tra và xử lý rủi ro tín dụng để phân tích để đo lường được rủi ro tín dụng trong mọi hoạt động nội và ngoại bảng. Hệ thống thông tin quản lý phải cung cấp đầy đủ thông tin về cơ

cấu của danh mục cho vay, bao gồm cả sự xác định của tập trung rủi ro, để hạn chế rủi ro của các ngân hàng đối với từng bên vay hay một nhóm đối tác liên quan.

***Bốn là: tuân thủ theo đúng quy trình nghiệp vụ ngân hàng khi cho vay***

Thực hiện nghiêm túc các nguyên tắc, điều kiện, giới hạn, quy trình cho vay, phương thức cho vay. Yêu cầu khách hàng vay vốn phải đảm bảo nguyên tắc như vừa nêu trên nhưng thực tế không phải khách hàng nào cũng có thể tuân thủ đúng các nguyên tắc này. Do vậy, để giúp cho việc đảm bảo các nguyên tắc vay vốn, ngân hàng chỉ xem xét cho vay khi khách hàng thỏa mãn một số điều kiện cho vay nhất định.

Quy trình cho vay là tổng hợp các nguyên tắc, các thủ tục của ngân hàng trong việc cho vay. Quy trình cho vay được bắt đầu khi cán bộ tiếp nhận hồ sơ khách hàng và kết thúc khi kế toán viên tất toán hợp đồng cho vay. Hồ sơ tín dụng đầy đủ, thực sự tuân thủ đầy đủ các quy định hiện hành về phê duyệt tín dụng; thẩm định kỹ, kiểm tra trước, trong và sau khi cho vay, phê duyệt tín dụng cần đảm bảo khách quan.

***1.2.2.4. Xử lý nợ xấu***

Đối với các khoản vay đã là nợ quá hạn, nợ khó đòi cần có những biện pháp xử lý theo phương châm hỗ trợ khách hàng duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng cường hiệu quả kinh tế đồng thời tránh những rủi ro xảy ra cho Ngân hàng duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng cường hiệu quả kinh tế đồng thời tránh những rủi ro xảy ra cho Ngân hàng.

***Một là: đàm phán thỏa thuận để thu hồi nợ***

Ngân hàng với phương châm hỗ trợ khách hàng đưa ra các phương án để thỏa thuận với khách hàng như: Tư vấn, giúp đỡ cho DN trong việc tổ chức quản lý lại DN theo chiều hướng giảm bớt những kế hoạch phát triển dài hạn, giảm hàng tồn kho và thanh lý các tài sản đã không còn giá trị sử dụng, tăng cung ứng vốn cho sản xuất kinh doanh, bán bớt tài sản, thực hiện một chương trình mở rộng sản xuất, định giá lại sản phẩm, thay đổi phương thức mua bán, tăng sản phẩm mới,

**Thỏa thuận thực hiện xiết nợ**, thực hiện quyền truy đòi cho vay gián tiếp, truy đòi người bảo lãnh cho người vay trực tiếp nếu khách hàng đến hạn thanh toán khách hàng không thực hiện được nghĩa vụ trả nợ thì ngân hàng.

+ Thỏa thuận thanh lý tài sản đảm bảo khoản vay: Trường hợp khoản vay không được trả nợ theo đúng hợp đồng vay thì ngân hàng sẽ thanh lý tài sản đảm bảo của người vay để thu hồi nợ. xử lý tài sản bảo đảm để thu hồi vốn, nhờ đến toà án kinh tế để thu hồi vốn bằng cách bán tài sản của người vay.

+ Ngoài ra, ngân hàng cũng có thể giúp khách hàng chuyển sang ngân hàng khác hay một chủ nợ khác nếu có yêu cầu bằng biện pháp bán nợ hoặc bán tài sản bảo đảm cho AMC với mục tiêu xử lý các khoản nợ theo ủy thác của ngân hàng.

Cuối cùng, có thể áp dụng biện pháp chuyển nợ quá hạn hoặc khoanh nợ, xoá nợ một cách hợp lý cho một số khách hàng thực sự không có khả năng trả nợ sau khi đã tiến hành tất cả các biện pháp trên.

#### ***Hai là: khởi kiện***

Sau khi thỏa thuận khác hàng không thu hồi được nợ do vậy cần yêu cầu khách hàng tuân theo các điều khoản của hợp đồng tín dụng và thực hiện tất cả các giải pháp pháp lý để thu được nợ. Hướng khởi kiện chỉ thực hiện sau khi đã thực hiện được một vài hình thức đàm phán nào đó nhưng không thành công, hoặc sau khi ngân hàng nhận thấy khách hàng không sẵn lòng chi trả, hay hành động lừa đảo - tình trạng vỡ nợ xảy ra. Trong trường hợp việc thu nợ còn phụ thuộc vào xử lý tài sản đảm bảo thì cần đảm bảo rằng ngân hàng nắm trong tay toàn bộ hồ sơ có hiệu lực về các tài sản này.

#### ***Ba là: quy trách nhiệm đòi nợ đối với CBTD***

Đối với những khoản nợ xấu có nguyên nhân trực tiếp do cán bộ tín dụng gây ra, ngân hàng kiên quyết sử dụng biện pháp quy trách nhiệm đối với cá nhân cán bộ đó. Trong trường hợp không thể đòi được nợ, cán bộ tín dụng làm sai sẽ phải bồi thường cho ngân hàng và còn phải đưa ra kỷ luật trước cơ quan. Trường hợp gây hậu quả nghiêm trọng, ngân hàng có thể áp dụng các biện pháp cứng rắn như đuổi việc, truy tố trước pháp luật...

#### ***Bốn là: bù đắp bằng quỹ dự phòng rủi ro***

Ngân hàng có thể sử dụng quỹ dự phòng rủi ro để bù đắp các thiệt hại do nợ xấu gây ra. Quỹ dự phòng rủi ro được trích lập từ nguồn lợi nhuận của các NHTM nhằm để bù đắp những tổn thất trong hoạt động kinh doanh. NHTM phải phân loại các khoản nợ xấu xem loại nào thì được xử lý bằng quỹ dự phòng rủi ro.

#### ***Năm là: bán các khoản nợ***

Biện pháp này được ngân hàng áp dụng đối với các khoản nợ không có tài sản đảm bảo hoặc không muốn kéo dài, dây dưa thời gian đòi nợ. Khoản nợ xấu sẽ được bán cho một Công ty mua bán nợ hoặc cá nhân khác để sớm thu hồi vốn. Thực hiện biện pháp này thông thường ngân hàng phải chấp nhận thiệt hại do giá bán khoản nợ bao giờ cũng phải thấp hơn giá trị thực. Để thực hiện biện pháp này, hàng năm các ngân hàng phải liệt kê các khoản nợ xấu, phân loại ra các khoản nợ và chốt ra các khoản nợ sẽ được đem bán.

Phát triển tiếp biện pháp xử lý nợ xấu này, trên thế giới đã xuất hiện thuật ngữ mới là “chứng khoán hoá các khoản nợ”. Chứng khoán hoá các khoản nợ tức là ngân hàng chọn lọc ra các khoản nợ mà có khả năng thu hồi vốn cao. Sau đó, phát hành các chứng chỉ nợ trên thị trường sơ cấp của thị trường chứng khoán. Điều kiện để thực hiện được các biện pháp này là phải có thị trường chứng khoán tương đối

phát triển để các chứng khoán nợ được mua bán dễ dàng hơn. Nhờ đó, các ngân hàng xử lý các khoản nợ xấu hiệu quả hơn

### **1.3. Đánh giá thực tế về quản lý nợ xấu của một số NHTM Việt Nam và bài học rút ra cho Agribank Chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn la**

#### **1.3.1. Đánh giá thực tế về quản lý nợ xấu của một số NHTM Việt Nam**

Nợ xấu không chỉ là vấn đề riêng có của Việt Nam mà nhiều quốc gia lớn, nhỏ trên thế giới cũng đã và đang đối phó với vấn đề này. Có quốc gia thành công, có quốc gia gặp phải thất bại, khó khăn trong thời gian đầu... Các hình thức được dùng để xử lý nợ xấu rất đa dạng nhưng chủ yếu vẫn là phương pháp mua bán nợ thông qua thành lập các công ty Quản lý tài sản (AMC), chứng khoán hóa các khoản cho vay...

Hiện nay, công tác xử lý nợ xấu của Việt Nam mới đi được những bước nhỏ đầu tiên, chủ yếu là qua hai biện pháp chính: các NHTM tự xử lý nợ xấu của mình thông qua các biện pháp phát mại tài sản, cơ cấu nợ, giãn nợ... và thực hiện mua bán nợ thông qua các Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản - VAMC trực thuộc NHNN và AMC trực thuộc các NHTM.

Về công tác tự xử lý nợ xấu của các NHTM, một trong những nguyên nhân khiến khả năng các ngân hàng không có khả năng xử lý nợ xấu là ảnh hưởng từ sự đóng băng của thị trường bất động sản, thị trường chứng khoán suy yếu, nền kinh tế tăng trưởng chậm, hàng tồn kho lên cao. Các ngân hàng cho vay lại quá phụ thuộc vào tài sản thế chấp. Do vậy, các ngân hàng khó có thể thu hồi nợ xấu thông qua phát mại tài sản. Hơn nữa, bản thân cơ cấu tín dụng của các ngân hàng thời gian trước cũng đầu tư quá nóng vào lĩnh vực bất động sản, nên khi thị trường này đóng băng thì tỷ lệ nợ xấu không chỉ lên cao mà còn khó có khả năng thu hồi cả gốc và lãi. Tình trạng sở hữu chéo khiến cho mục đích cấp vốn ban đầu bị bóp méo, ngân hàng không quản lý được vốn hoặc bị chi phối bởi các mục đích bên ngoài của một nhóm cá nhân.

Một số NHTM của Việt Nam đã có một số kinh nghiệm để hạn chế nợ xấu thông qua tái cấu trúc nền kinh tế, minh bạch thủ tục cho vay, xử lý dứt điểm tình trạng sở hữu chéo và lợi ích nhóm..... Đặc biệt, cần có những biện pháp để phá băng thị trường bất động sản, xử lý hàng tồn kho, phục hồi thị trường chứng khoán... để thúc đẩy nền kinh tế tăng trưởng và mở lối thoát cho các doanh nghiệp. Như vậy, để xử lý “cục máu đông” nợ xấu cần sự phối hợp chặt chẽ và thống nhất giữa các cơ quan chức năng và mọi thành phần kinh tế để ngành ngân hàng nói riêng và nền kinh tế Việt Nam nhanh chóng phục hồi và phát triển. Dưới đây là một số kinh nghiệm của 3 ngân hàng trong xử lý và hạn chế nợ xấu như sau:

#### **1.3.1.1. Xử lý nợ xấu tại ngân hàng Vietcombank**

##### **a. xử lý nợ xấu bằng quỹ dự phòng rủi ro**



Theo Quyết định 493/2005/QĐNHNN (“Quyết định 493”) của NHNN ngày 22 tháng 4 năm 2005, được sửa đổi và bổ sung bằng Quyết định 18/2007/QĐNHNN (Quyết định 18) ngày 25 tháng 4 năm 2007 của NHNN, dự phòng cụ thể cho rủi ro tín dụng của VCB được tính dựa trên tỷ lệ dự phòng theo việc phân loại nhóm nợ cho các khoản nợ vay gốc tại ngày 30 tháng 11 của năm tài chính sau khi đã trừ đi giá trị tài sản đảm bảo đã được chiết khấu theo tỷ lệ dự phòng.

- + Nhóm 1 - Nợ đủ tiêu chuẩn: 0%
- + Nhóm 2 - Nợ cần chú ý: 5%
- + Nhóm 3 - Nợ dưới tiêu chuẩn: 20%
- + Nhóm 4 - Nợ nghi ngờ: 50%
- + Nhóm 5 - Nợ có khả năng mất vốn: 100%

Vietcombank đã trích đủ dự phòng chung và dự phòng cụ thể theo kết quả phân loại nợ của NHNN quy định. Theo Báo cáo kiểm toán hợp nhất số dư Quỹ dự phòng rủi ro đến thời điểm 31/12/2012 là 5.293 tỷ đồng, trong đó 1.735 tỷ đồng dành cho dự phòng chung, 3.558 tỷ đồng cho dự phòng cụ thể.

Vietcombank phải trích lập và duy trì khoản dự phòng chung bằng 0,75% tổng giá trị số dư nợ cho vay và ứng trước khách hàng được phân loại từ Nhóm 1 đến Nhóm 4 tại ngày lập bảng cân đối kế toán hợp nhất. Khoản dự phòng chung này phải được lập đủ trong vòng 5 năm kể từ ngày Quyết định số 493 có hiệu lực. Tại ngày 31 tháng 12 năm 2012, Vietcombank đã trích lập dự phòng chung ở mức 0,75% các số dư nói trên tại ngày 30 tháng 11 năm 2012

Theo Quyết định 493, các khoản cho vay và ứng trước khách hàng sẽ được xử lý bằng nguồn dự phòng khi được xếp vào nhóm 5 hoặc khi khách hàng tuyên bố phá sản (áp dụng cho khách hàng là pháp nhân) hoặc khách hàng bị chết hoặc mất tích (áp dụng cho khách hàng là thể nhân)

*b. Xử lý nợ xấu thông qua thu hồi trực tiếp và qua phát mãi tài sản đảm bảo*

Trên cơ sở kết quả phân loại nợ định kỳ, ngân hàng chỉ đạo các chi nhánh thực hiện rà soát, xây dựng phương án xử lý, thu hồi nợ xấu theo từng biện pháp cụ thể. Theo đó, biện pháp thu hồi nợ trực tiếp từ khách hàng, thu hồi nợ thông qua việc phát mãi tài sản đảm bảo được ưu tiên đặt lên hàng đầu. Khi khách hàng thực hiện bất kỳ một khoản vay nào tại ngân hàng thì ngân hàng đều yêu cầu khách hàng có một tài sản để đảm bảo khả năng trả nợ của mình. Khi khách hàng không trả nợ, ngân hàng có quyền mang tài sản này ra phát mãi trên thị trường để thu hồi vốn. Do vậy, công tác thẩm định và quản lý tài sản đảm bảo của ngân hàng luôn được chú trọng và là một phần trong quy trình tín dụng. Ngân hàng cũng ban hành những quy định cụ thể về loại tài sản đảm bảo, tỷ lệ dư nợ/giá trị tài sản đảm bảo cho mỗi hình thức cho vay...

### *c. Xử lý nợ xấu bằng phương pháp cơ cấu lại nợ*

Cơ cấu lại nợ là biện pháp được sử dụng khi một khoản nợ đến kỳ hạn trả nợ nhưng ngân hàng đánh giá khách hàng khó có khả năng trả nợ cho Ngân hàng theo lịch trả nợ đã ký trước đó do khách hàng gặp khó khăn trong sản xuất kinh doanh, tuy nhiên nếu ngân hàng thực hiện cơ cấu lại thời hạn trả nợ (điều chỉnh kỳ hạn trả nợ) thì khách hàng hoàn toàn có khả năng trả hàng đúng hạn. Việc cơ cấu lại nợ không chỉ mở cho doanh nghiệp một lối thoát để tiếp tục kinh doanh mà còn đem lại lợi ích cho bản thân ngân hàng. Ông Lê Nho Ích, Giám đốc Vietcombank Bắc Ninh cho biết: “Trong tình hình khó khăn chung, Vietcombank cam kết sẽ không rút vốn mà tiến hành cơ cấu lại nợ. Nếu DN có phương án kinh doanh, xuất khẩu hiệu quả thì ngân hàng sẵn sàng hỗ trợ vốn vay. Thời điểm này, DN và ngân hàng đều có khó khăn riêng đòi hỏi cả hai phải vượt qua. Khi DN đáp ứng được yêu cầu của ngân hàng, ngân hàng cũng cần có đánh giá cụ thể giúp DN hoàn thiện những thủ tục, trên cơ sở bảo đảm quyền lợi của hai bên. Chỉ khi đó, DN mới tiếp cận được vốn ngân hàng và ngược lại ngân hàng khai thác được thế mạnh của từng DN, đặc biệt giảm được tỷ lệ nợ xấu”.

### *d. Tiên phong hạ lãi suất lan tỏa thị trường để hỗ trợ doanh nghiệp xử lý nợ xấu*

Biện pháp này được áp dụng nhằm giảm bớt khó khăn về tài chính cho khách hàng, tạo điều kiện cho khách hàng khôi phục hoạt động sản xuất kinh doanh, ổn định cuộc sống, khuyến khích khách hàng trả một phần hoặc toàn bộ khoản nợ xấu còn lại tại ngân hàng.

Tính từ đầu năm 2012 đến nay, qua ba lần giảm, mức lãi suất cho vay cao nhất của Vietcombank chỉ còn 13% một năm, lãi suất cho vay bình quân chỉ ở mức 10% một năm. Riêng các khách hàng kinh doanh thuộc 5 lĩnh vực ưu tiên theo chỉ đạo của Chính phủ (nông nghiệp nông thôn, xuất khẩu, công nghiệp phụ trợ, doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp công nghệ cao... Vietcombank đang áp dụng mức lãi suất trần cho vay là 9% một năm theo quy định của ngân hàng trung ương

Việc hạ lãi suất của ngân hàng Vietcombank tạo hiệu ứng lan tỏa thị trường trường. Ngay sau đó, các ngân hàng thương mại lớn, nhỏ đều hưởng ứng điều chỉnh giảm khiến mặt bằng lãi suất huy động trên thị trường giảm đáng kể.

Ngoài chủ động triển khai các chương trình cho vay ưu đãi dành cho các đối tượng được ưu tiên với lãi suất ngắn hạn tiền đồng thấp nhất có thể là 5,0% một năm, Vietcombank còn có một số chương trình ưu đãi khác đang được triển khai như: cho vay ưu đãi lãi suất tiền đồng, quy mô 50.000 tỷ đồng. cho vay ưu đãi lãi suất tiền đô: quy mô một tỷ USD. Chương trình tiền đồng lãi suất tiền đô: quy mô 10.000 tỷ đồng. Cho vay ưu đãi lãi suất ngắn hạn đối với 50 khách hàng định danh (tốt nhất hệ thống). Mọi thủ tục, hồ sơ vay vốn cũng đã được ngân hàng tiết giảm tối đa và đăng tải công khai. Mục

tiêu cuối cùng tạo điều kiện tốt nhất cho doanh nghiệp tiếp cận và sử dụng hiệu quả các nguồn ưu đãi.

### **1.3.1.2. Xử lý nợ xấu tại ngân hàng Vietinbank chi nhánh Hà Nội**

Nhận thức được nguy cơ ảnh hưởng của nợ xấu, trong thời gian qua Vietinbank chi nhánh TP. Hà Nội đã áp dụng nhiều biện pháp nhằm quản lý ngăn ngừa cũng như xử lý nợ xấu đã phát sinh. Cụ thể như sau:

#### **a. Quản lý rủi ro tín dụng**

Vietinbank chi nhánh TP. Hà Nội đã tiến hành rà soát lại toàn bộ các khoản nợ, phân loại, đánh giá khả năng thu hồi để có được chính sách cho từng loại khách nợ.

Để có cơ sở xác định các loại nợ sát với thực tế, Ngân hàng đã tiến hành xây dựng hệ thống xếp hạng tín dụng để hỗ trợ cho việc phân loại nợ. Hệ thống xếp hạng tín dụng được xác định với các nội dung chủ yếu: Cơ sở pháp lý liên quan đến thành lập và ngành nghề kinh doanh của khách hàng; chỉ tiêu kinh tế tổng hợp liên quan đến tình hình kinh doanh, tài chính, tài sản, khả năng thực hiện nghĩa vụ cam kết, uy tín với tổ chức tín dụng trước đây... trên cơ sở đó xếp hạng cụ thể đối với khách hàng.

#### **b. Phân cấp ủy quyền phán quyết tín dụng**

Trước năm 2013 thì quyền hạn, mức phán quyết tín dụng của các chi nhánh trong hệ thống Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam rất lớn dẫn đến việc kiểm soát rủi ro không chặt chẽ làm phát sinh số lượng nợ xấu rất lớn. Từ năm 2013 trở lại đây, trên cơ sở thông báo mức phán quyết tín dụng của Chi nhánh, để kiểm soát tốt RRTD, Giám đốc chi nhánh đã xây dựng các điều kiện và rút giảm thẩm quyền phán quyết tín dụng từ các cá nhân nhằm tránh rủi ro xảy ra nên hạn chế tương đối các khoản nợ xấu.

#### **c. Các biện pháp xử lý nợ xấu đã phát sinh**

Xử lý nợ xấu đã phát sinh là một biện pháp nhằm giảm lượng nợ xấu đã phát sinh tại Ngân hàng. Trong thời gian qua, Vietinbank chi nhánh TP. Hà Nội đã xây dựng phương án, phân loại đối với từng khoản nợ để có các biện pháp xử lý tương ứng. Vietinbank chi nhánh TP. Hà Nội đã đề ra các phương án xử lý nợ xấu cụ thể là:

*Thứ nhất:* Rà soát toàn bộ các khoản nợ có vấn đề: nợ cơ cấu nhiều lần, nợ nhóm 2 nhưng khả năng trả nợ sẽ tiếp tục khó khăn. nợ xấu có tài sản bảo đảm và không có tài sản bảo đảm để phân loại các khoản nợ này nhằm có phương án xử lý cụ thể.

*Thứ hai,* Chi nhánh tự tổ chức quản lý hoặc bàn giao khoản nợ xấu cho Vietinbank AMC để tiếp tục theo dõi các khoản nợ nhằm thực hiện thu hồi nợ thông qua việc xử lý các tài sản đảm bảo khoản nợ, khai thác tài sản đảm bảo, tiếp tục theo đuổi các vụ kiện để thu hồi một phần nợ từ thanh lý tài sản của doanh nghiệp phá sản...

Trong giai đoạn 2015- 2017 Vietinbank chi nhánh TP. Hà Nội đã áp dụng các biện pháp xử lý nợ xấu theo hướng:

*Tái cơ cấu tài chính doanh nghiệp và tái cơ cấu lại nợ:* Đối với các khoản nợ xấu của khách hàng là doanh nghiệp, sau khi phân tích thực trạng tài chính, hoạt động sản xuất kinh doanh, nếu đánh giá khách hàng có khả năng phát triển để thanh toán nợ xấu cho Ngân hàng thì Ngân hàng sẽ áp dụng biện pháp cấu trúc lại hay tái cơ cấu doanh nghiệp.

Cùng với cơ cấu lại nợ, cho vay bổ sung thì miễn giảm lãi tiền vay cũng được ngân hàng tăng cường nhằm tạo điều kiện cho khách hàng giảm bớt áp lực về tài chính, khuyến khích khách hàng trả một phần hoặc toàn bộ khoản nợ xấu cho ngân hàng. Biện pháp này hàng năm cũng giúp Vietinbank chi nhánh TP. Hà Nội thu hồi được trung bình hơn 35 tỷ nợ xấu.

*Xử lý Tài sản bảo đảm:* Xử lý tài sản để thu nợ là biện pháp xử lý nợ xấu mang tính ổn định trong thời gian vừa qua: Năm 2013 thu hồi được 156 tỷ nợ xấu từ thanh lý tài sản (chiếm gần 80% số nợ xử lý trong năm 2013), các năm sau thu hồi từ TSBĐ đều ở mức cao, ổn định với hơn 200 tỷ đồng. Tại Vietinbank chi nhánh TP. Hà Nội, các khoản nợ xấu có TSBĐ nhưng khách hàng chây ỳ không chịu trả nợ hoặc không còn khả năng trả nợ thì ngân hàng sẽ hoàn thiện các thủ tục pháp lý để xử lý tài sản.

*Bán các khoản nợ:* Căn cứ Quyết định số 59/2006/QĐ-NHNN ngày 21/12/2006 của Thống đốc Ngân hàng nhà nước ban hành về quy chế mua bán nợ của các Tổ chức tín dụng. Nghị định số 53/2013/NĐ-CP ngày 18/05/2013 của Chính phủ quy định về việc thành lập, tổ chức và hoạt động của Công ty quản lý tài sản của các Tổ chức tín dụng Việt Nam. Và Thông tư số 19/2013/TT-NHNN ngày 06/09/2013 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định về việc mua, bán và xử lý nợ xấu của Công ty quản lý tài sản của các Tổ chức tín dụng Việt Nam.

### **1.3.2. Bài học rút ra cho Agribank-chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La**

- Cần sớm thiết lập hệ thống phân loại tín dụng trong quá trình hướng tới lượng hóa rủi ro tín dụng, nhằm nâng cao khả năng quản lý rủi ro tín dụng, tập trung xử lý có hiệu quả các khoản nợ xấu đồng thời với việc tập trung ngăn chặn và phòng ngừa các khoản nợ xấu phát sinh trong tương lai.

- Xử lý nợ xấu cần phải có lộ trình cụ thể và phải tuân thủ thời hạn đã đề ra. Nếu thời gian xử lý nợ càng dài thì kết quả thu được càng hạn chế, nếu xử lý nợ xấu nhanh kết quả thu được sẽ có chiều hướng tích cực.

- Khi phân loại các khoản tín dụng có thể dựa trên cơ sở khả năng trả nợ, thái độ hợp tác của khách hàng, tài sản đảm bảo, trách nhiệm pháp luật về thanh toán nợ vay của khách hàng.

- Thực hiện trích lập dự phòng rủi ro hàng quý để có thể quản lý tốt nợ xấu.

- Xử lý nợ xấu phải đi đôi với ngăn chặn nợ xấu, ngăn chặn nợ xấu tốt giúp cho việc quản lý nợ xấu được dễ dàng hơn

- Mục tiêu xử lý nợ xấu là hạn chế tối đa thiệt hại và thu hồi vốn một cách nhanh nhất

### **Tiểu kết chương 1**

Trong chương 1, tác giả đã phân tích làm rõ được những vấn đề cơ bản về nợ xấu của các NHTM Việt Nam trong điều kiện hội nhập hiện nay.

Căn cứ vào các nghiên cứu của các chuyên gia về ngân hàng, các văn bản pháp quy, tác giả đã đưa ra được khái niệm về nợ xấu phù hợp với yêu cầu nghiên cứu của đề tài luận văn; đồng thời đã đưa ra được cách phân loại nợ xấu, chỉ ra các nhóm nguyên nhân dẫn đến nợ xấu của các NHTM.

Về vấn đề quản lý nợ xấu được tác giả làm rõ khái niệm và vai trò của nợ xấu; cách nhận diện nợ xấu và các nội dung quản lý nợ xấu với các tiêu chí xác định nợ xấu làm cơ sở cho việc nghiên cứu các biện pháp quản lý nợ xấu của các NHTM.

Cũng trong chương này, tác giả đã đánh giá thực trạng xử lý nợ xấu của một số NHTM Việt Nam để góp phần làm căn cứ thực tế cho thực hiện các nội dung sau của luận văn. Tác giả khảo sát, đánh giá 3 NHTM đại diện, có tính chất điển hình trong việc quản lý nợ xấu nhất. Đó là Ngân hàng Vietcombank, Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn hội sở chính và Ngân hàng Viettinbank chi nhánh Hà Nội. Qua đó, rút ra bài học kinh nghiệm trong quản lý, xử lý nợ xấu cho Agribank-chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.

Kết quả nghiên cứu chương 1 làm cơ sở cho việc nghiên cứu các nội dung của đánh giá thực trạng và đưa ra các biện pháp quản lý, xử lý nợ xấu cho Agribank-chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La mà mục tiêu luận văn đề ra

## Chương 2

### THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH HUYỆN PHÙ YÊN TỈNH SƠN LA

#### 2.1 Tổng quan về Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La

##### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La

Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam - Chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La là chi nhánh trực thuộc Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Sơn La được thành lập theo quyết định số 66/NH-QĐ ngày 8 tháng 7 năm 1988 do Phó Tổng Giám đốc Ngân hàng nhà nước Việt Nam Nguyễn Văn Đạm ký.

Tên giao dịch trong nước: Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.

Tên giao dịch quốc tế: Vietnam Bank for Agriculture and Rural Development - Phu Yen Son La Branch.

Tên viết tắt: Agribank Phù Yên

Địa chỉ: Khối 4, thị trấn Phù Yên, huyện Phù Yên, Tỉnh Sơn La.

Điện thoại: 0223 863 221 Fax: 0223 863 002

Website: [www.agribank.com.vn](http://www.agribank.com.vn)

Bộ máy Agribank Phù Yên mới ra đời tiếp quản 100% cán bộ công nhân viên hệ thống NHNN Sơn La, toàn bộ cán bộ viên chức Ngân hàng đầu tư và xây dựng, các phòng tín dụng và quỹ tiết kiệm ở huyện với tổng số biên chế lên tới 515 người. Khi mới thành lập được NHNN Sơn La chuyển giao sang: Tổng dư nợ: 1.350 triệu đồng; Tổng nguồn vốn: 752 triệu đồng. Sau 30 năm hình thành và phát triển, Agribank Phù Yên hiện nay biên chế chỉ còn 206 cán bộ nhưng bộ máy quản lý 1 văn phòng huyện, 4 điểm giao dịch trên địa bàn huyện Phù Yên, với Tổng dư nợ 4.128 tỷ đồng, Tổng nguồn vốn 2.328 tỷ đồng. Cùng với tiến trình chung của Agribank Việt Nam về việc kết nối tập trung cơ sở dữ liệu của 2300 chi nhánh trên toàn quốc. Cuối năm 2008, Agribank Phù Yên đã hoàn thành việc kết nối dữ liệu tập trung về Agribank Việt Nam, rất thuận tiện cho việc quản lý điều hành, kiểm soát dữ liệu, phục vụ khách hàng được nhanh chóng, theo kịp tiến trình hiện đại hóa ngân hàng.

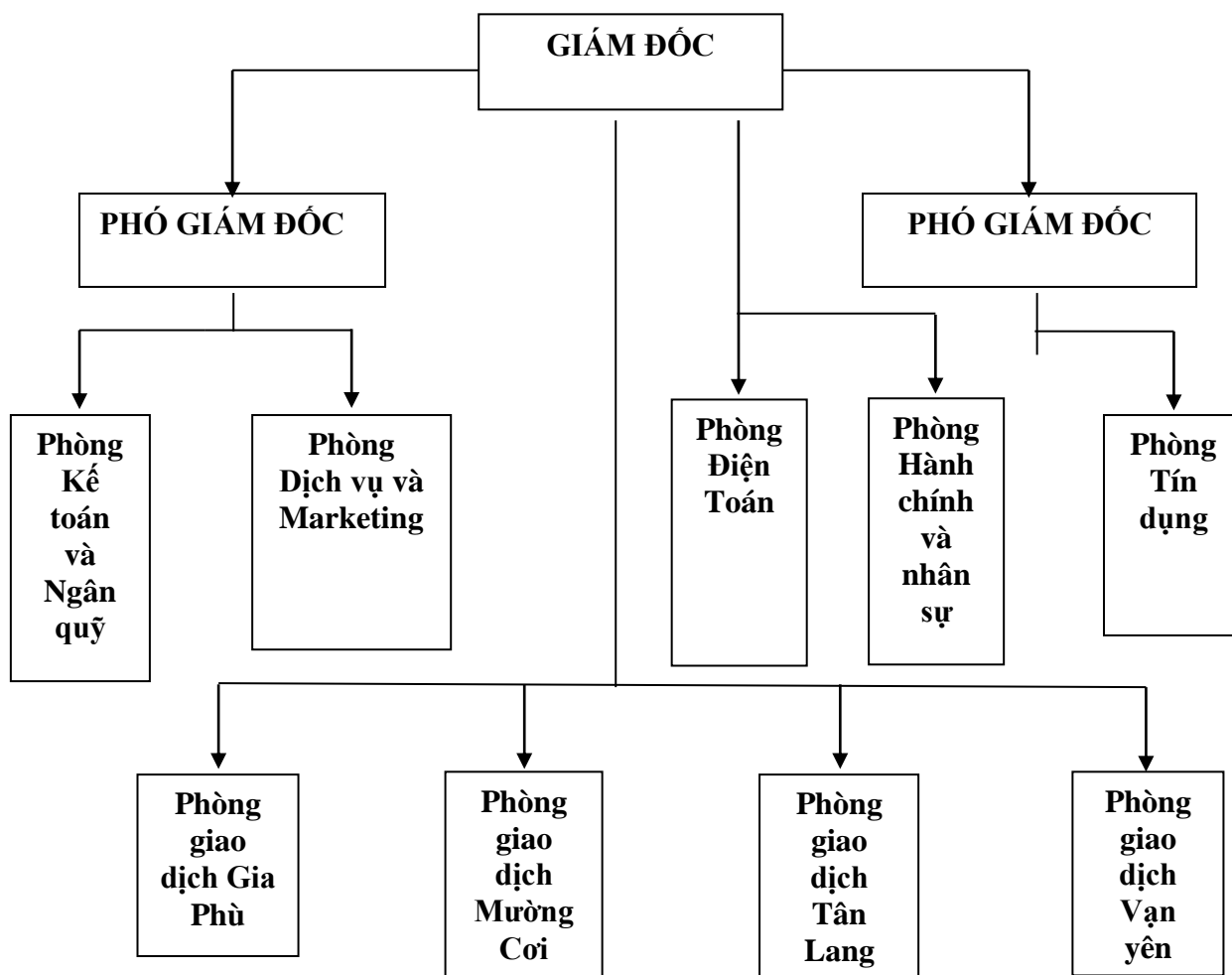
##### 2.1.2. Mô hình tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các phòng ban

###### 2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức

Đứng đầu Agribank Phù Yên là Giám đốc - người chịu trách nhiệm điều hành chung và quản lý các phòng Hành chính và nhân sự, Kế hoạch tổng hợp và

Điện toán. Trợ giúp cho Giám đốc là 02 Phó Giám đốc và 05 phòng chức năng: Phòng Hành chính và nhân sự; Phòng Điện toán; Phòng Kế toán và ngân quỹ; Phòng Dịch vụ Marketing; Phòng Tín dụng và 04 phòng có chức năng huy động vốn; cho vay, bảo lãnh đối với các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, hộ gia đình và cá nhân trong hạn mức được Giám đốc Agribank Phù Yên qui định; thực hiện các dịch vụ ngân hàng khác: thanh toán, thẻ, chi trả kiều hối, thu ngân sách....

*Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy Agribank Chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La*



### **2.1.2.2. Chức năng nhiệm vụ:**

#### **a. Huy động vốn**

Khai thác và nhận tiền gửi của các tổ chức, cá nhân và tổ chức tín dụng khác trong nước và nước ngoài dưới các hình thức tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi có kỳ hạn và các loại tiền gửi khác bằng đồng Việt Nam và ngoại tệ. Phát hành chứng chỉ tiền gửi, trái phiếu, kỳ phiếu và giấy tờ có giá khác để huy động vốn của các tổ chức, cá nhân trong nước và ngoài nước theo quy định của Ngân hàng Nông nghiệp. Tiếp nhận các nguồn vốn tài trợ, vốn uỷ thác của Chính phủ, chính quyền địa phương và các tổ chức kinh tế, cá nhân trong nước và ngoài nước theo quy định của Ngân hàng Nông nghiệp. Vay vốn các tổ chức tài chính, tín dụng khác hoạt động tại Việt Nam và tổ chức tín dụng nước ngoài khi được Tổng giám đốc cho phép bằng văn bản. Các hình thức huy động vốn khác theo quy định của Ngân hàng Nông nghiệp

#### **b. Cho vay**

Cho vay ngắn hạn, trung và dài hạn và các loại cho vay khác theo quy định của Ngân hàng Nông nghiệp và kinh doanh ngoại hối, cung ứng các dịch vụ thanh toán và ngân quỹ...

#### **c. Kinh doanh các dịch vụ ngân hàng khác**

Kinh doanh các dịch vụ ngân hàng bao gồm: thu, phát tiền mặt; mua bán vàng bạc, tiền tệ; máy rút tiền tự động, dịch vụ thẻ; kết sắt, nhận bảo quản, cất giữ, chiết khấu thương phiếu và các loại giấy tờ có giá khác, thẻ thanh toán; nhận uỷ thác cho vay của các tổ chức tài chính, tín dụng, tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước; đại lý cho thuê tài chính, chứng khoán, bảo hiểm ... và các dịch vụ ngân hàng khác được Nhà nước và Ngân hàng Nông nghiệp cho phép; Kinh doanh vàng bạc theo quy định của Ngân hàng Nông nghiệp; Tư vấn tài chính, tín dụng cho khách hàng...

### **2.1.3. Khái quát hoạt động kinh doanh của Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La**

Giai đoạn 2013-2017 là giai đoạn đầy khó khăn thách thức với nền kinh tế nói chung cũng như ngành ngân hàng nói riêng bởi ảnh hưởng khủng hoảng tài chính thế giới, nhưng dịch vụ tài chính của Agribank vẫn ổn định và phát triển tạo tiền đề tích cực cho hoạt động dịch vụ của những năm tiếp theo.



**Bảng 2.1: Kế hoạch và thực hiện về huy động vốn và dịch vụ cho vay tại Agribank Phù Yên từ năm 2014 -2017**

(đơn vị tỷ đồng)

Chỉ tiêu	2014		2015		2016		2017	
	KH	TH	KH	TH	KH	TH	KH	TH
Huy động vốn	2,966	3,269	4,207	4,635	5,916	6,865	7,452	8,201
Dịch vụ cho vay	12,5	13,9	19,2	22,1	26,2	34,8	32,7	34,9

(Nguồn: Phòng kinh doanh ngân hàng Agribank Phù Yên)

**Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh tại Agribank Phù Yên từ năm 2014-2017**

(đơn vị tỷ đồng)

Chỉ tiêu	2014	2015	2016	2017	Tốc độ tăng trưởng (%)			
					14/13	15/14	16/15	17/16
- Huy động vốn	3,269	4,635	6,865	8,201	39.70	41.79	48.11	19.46
- Tổng dư nợ	5,487	6,574	8,788	10,106	13.91	19.81	33.68	15.00
- Thu dịch vụ ròng	27.9	45.3	73.9	105.5	53.33	62.37	63.13	42.67
+ Trong đó: Bảo lãnh	14.0	23.2	39.1	45.6	2.78	63.92	66.31	68.53
- Lợi nhuận trước thuế	145.1	171.4	232.7	286.1	6.27	17.21	18.13	35.76
- Lợi nhuận bq đầu người	0.4	0.5	0.6	0.7	18.18	7.69	19.05	22.00

Từ bảng 2.1 và 2.2 kết quả kinh doanh của Agribank Phù Yên thể hiện qua 2 nhóm chỉ tiêu:

- Về chỉ tiêu quy mô:

**Huy động vốn:** Nhìn chung từ năm 2014-2017 huy động vốn liên tục tăng trưởng so với các năm liền trước mặc dù tốc độ tăng không đồng đều. Cụ thể: năm 2014 tăng 39,7%, năm 2015 tăng 41,8%, năm 2016 tăng 48,1%, năm 2017 đạt 19,46% trong điều kiện nền kinh tế biến động không ngừng về tỷ giá USD và giá vàng cũng như sự cạnh tranh khốc liệt về lãi suất với các ngân hàng TMCP ngày càng gia tăng trong những năm gần đây. Điều này chứng tỏ uy tín và thương hiệu của Agribank Phù Yên trên địa bàn ngày càng được khẳng định. Thêm vào đó là sự thay đổi trong chính sách của Ngân hàng, giai đoạn 2015-2017, chính sách lãi suất được điều chỉnh theo xu hướng tăng so với giai đoạn trước, nhằm cạnh tranh với mặt bằng thị trường chung ngân hàng. Điều này đã dẫn tới tỷ lệ huy động vốn tăng cao trong giai đoạn này.

Theo kế hoạch huy động vốn năm 2014 kế hoạch huy động vốn là 2,966 tỷ đồng, thực hiện đạt 3,269 tỷ đồng, vượt mức so với kế hoạch là 10,21%. Năm 2015 kế hoạch huy động vốn là 4,207 tỷ đồng, thực hiện đạt 4,635 tỷ đồng, vượt mức so với kế hoạch là 10,17%. Năm 2016 kế hoạch huy động vốn là 5,916 tỷ đồng, thực hiện đạt 6,865 đồng, vượt mức so với kế hoạch là 16,04%. Năm 2017 kế hoạch huy động vốn là 7,452 tỷ đồng, thực hiện đạt 8,201 tỷ đồng, vượt mức so với kế hoạch là 10,05%.

Thông qua kế hoạch và thực hiện việc huy động vốn của ngân hàng Agribank Phù Yên cho thấy hiệu quả huy động vốn của ngân hàng này luôn vượt mức kế hoạch đặt ra, bình quân vượt mức trên 10% kế hoạch đặt ra, cao nhất là năm 2016 vượt mức kế hoạch 16,04%.

**Tổng dư nợ:** Bên cạnh sự tăng trưởng về huy động vốn thì hoạt động tín dụng cũng tăng trưởng nhưng đảm bảo an toàn dưới sự điều tiết chung của NHNN trong đó: năm 2014 tăng 13,90% so với năm 2013, năm 2015 tăng 19,80% so với năm 2014, năm 2016 tăng 33,7% so với năm 2015, năm 2017 tăng 15% so với năm 2016. Có thể thấy, dư nợ tăng trưởng với tốc độ ổn định qua các năm. Trong điều kiện về quy mô dư nợ lớn như Agribank Phù Yên, việc giữ được tốc độ tăng trưởng này cho thấy nỗ lực không ngừng nghỉ của tập thể CBNV Agribank Phù Yên.

- Về chỉ tiêu hiệu quả:

Hiệu quả kinh doanh của Agribank Phù Yên qua các năm có sự tăng trưởng đáng kể, lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận bình quân đầu người tăng dần. Đặc biệt là phí dịch vụ tăng trưởng cao: năm 2014 tăng trưởng 53,33% so với năm 2013, năm 2015 tăng trưởng 62,37% so năm 2014, năm 2016 tăng trưởng 63,3% so năm 2015, năm 2017 tăng 42,76% so với năm 2016 trong đó thu phí từ dịch vụ bảo lãnh chiếm đến trên 50% trong tổng cơ cấu phí, đây là dịch vụ có thế mạnh của Agribank Phù Yên.

Theo như bảng 2.1, hiệu quả cho vay vốn cũng đạt được những kết quả đáng khích lệ, cụ thể kế hoạch dịch vụ dòng từ hoạt động cho vay Năm 2014 kế hoạch dịch vụ dòng từ hoạt động cho vay là 12,5 tỷ đồng, thực hiện đạt 13,9 tỷ đồng, vượt mức kế hoạch

11,2%. Năm 2015 kế hoạch dịch vụ dòng từ hoạt động cho vay là 19,2 tỷ đồng, thực hiện đạt 22,1 tỷ đồng, vượt mức kế hoạch 15,10%. Năm 2016 kế hoạch dịch vụ dòng từ hoạt động cho vay là 26,2 tỷ đồng, thực hiện đạt 34,8 tỷ đồng, vượt mức kế hoạch 32,82%. Năm 2017 kế hoạch dịch vụ dòng từ hoạt động cho vay là 32,7 tỷ đồng, thực hiện đạt 43,9 tỷ đồng, vượt mức kế hoạch 6,72%

Đối với kế hoạch và thực hiện thu dịch vụ dòng từ hoạt động cho vay tín dụng của NH Agribank Phù Yên luôn vượt mức kế hoạch đặt ra đạt bình quân trên 10%, thấp nhất là năm 2014 đạt 11.2%, cao nhất là năm 2016 vượt mức kế hoạch là 32,82%

Qua tóm tắt kết quả kinh doanh của Agribank Phù Yên cho thấy tình hình hoạt động kinh doanh qua 4 năm tăng trưởng tốt. Hàng năm Agribank Phù Yên đều thực hiện vượt kế hoạch kinh doanh được giao và xếp loại hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được Agribank Việt Nam công nhận là một trong những lá cờ đầu xuất sắc nhất hệ thống liên tục qua các năm.

## **2.2. Thực trạng quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La**

Để đánh giá về các biện pháp quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La một cách toàn diện đã thu thập các số liệu từ năm 2014 -2017: dư nợ theo các nhóm nợ, dư nội bảng, dư nợ ngoại bảng, nợ ngoại bảng chia theo thời gian phát sinh, nợ xấu theo các nhóm nợ, khai thác các nhóm nợ, và các kết quả xử lý nợ xấu, trích lập quỹ dự phòng rủi ro, xử lý nợ xấu...(Phụ lục 1)

Ngoài ra để có đánh giá phán ánh của cán bộ ngân hàng nói chung về các yếu tố liên quan đến hoạt động quản lý nợ xấu của Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La là rất cần thiết.

Để thu thập các thông tin đánh giá quản lý nợ xấu kết hợp giữa định lượng, và định tính, tác giả đã thiết lập một mẫu phiếu khảo sát, dành cho đối tượng là lãnh đạo nhân viên ngân hàng sau đó tổng hợp đánh giá để phân tích quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La. Bộ chỉ tiêu khảo sát bao gồm các nội dung sau: (Phụ lục 2)

- Về đánh giá chung về nội dung quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.

- Khảo sát đánh giá về xác định nhận diện nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.

- Khảo sát đánh giá về ngăn ngừa nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.

- Khảo sát đánh giá về xử lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La Số lượng khảo sát là: 106 phiếu thu được

- Mỗi chỉ tiêu khảo sát thu thập thông tin đánh giá về quản lý nợ xấu được chia ra

làm 5 mức độ khác nhau từ mức độ 1 đến mức độ 5 thể hiện mức độ hài lòng theo mức độ tăng dần trong đó “mức độ 5” được hiểu là “Rất tốt”, “mức độ 4” được hiểu là “Tốt”, “mức độ 3” được hiểu là “Bình thường”, “mức độ 2” được hiểu là “chưa tốt” và “mức độ 1” được hiểu là “hoàn toàn chưa tốt”. Tổng hợp kết quả khảo sát mức độ đánh giá chung về quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La như sau:

### 2.2.1. Nợ xấu tại Agribank Chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La giai đoạn 2014 - 2017

#### 2.2.1.1. Dư nợ nội bảng theo các nhóm nợ

Nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La giai đoạn 2014 - 2017 có nhiều biến động, cả về tổng dư nợ cũng như tỷ trọng giữa các nhóm nợ, trước tiên ta xem xét thực trạng nợ xấu của chi nhánh dưới góc độ là các khoản nợ đang được theo dõi tại nội bảng, cụ thể:

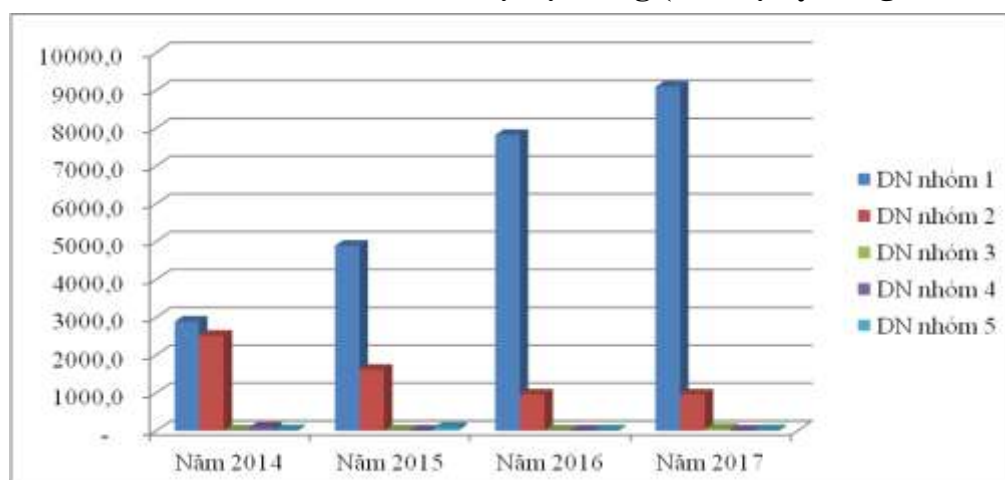
**Bảng 2.3 Cơ cấu dư nợ nội bảng theo nhóm nợ**

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)
DN nhóm 1	2,886	52.6	4,891	74.4	7,821	89	9,096	90
DN nhóm 2	2,513	45.8	1,611	24.5	958	10.9	960	9.5
DN nhóm 3	-	0	-	0	-	0	40	0.4
DN nhóm 4	77	1.4	-	0	-	0	-	0
DN nhóm 5	11	0.2	72	1.1	9	0.1	10	0.1
<b>Tổng cộng</b>	<b>5,487</b>	<b>100</b>	<b>6,574</b>	<b>100</b>	<b>8,788</b>	<b>100</b>	<b>10,106</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Báo cáo Phân loại nợ và trích lập DPRR - Phòng TD các năm 2014- 2017)

**Biểu đồ 2.1: Cơ cấu dư nợ nội bảng (đơn vị: tỷ đồng)**



(Nguồn: Báo cáo Phân loại nợ và trích lập DPRR - Phòng TD các năm 2014- 2017)

Qua quan sát biểu đồ cơ cấu dư nợ nội bảng, có thể thấy được quy mô và tỷ lệ giữa các nhóm dư nợ có sự thay đổi qua các năm theo chiều hướng tích cực. Dư nợ nhóm 1 tăng cao, với tốc độ ổn định qua các năm, và tương ứng là tỷ trọng nợ cũng tăng qua các năm. Có thể thấy được song song với quá trình phát triển về quy mô dư nợ, Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La cũng rất chú trọng tới việc cải thiện chất lượng nợ tín dụng. Nợ nhóm 2 giảm qua các năm, và không có hoặc rất ít dư nợ bị chuyển sang nhóm 3 và 4. Điều này thể hiện sự triệt để trong công tác thu hồi nợ xấu tại Chi nhánh.

### 2.2.1.2. Nợ xấu nội bảng

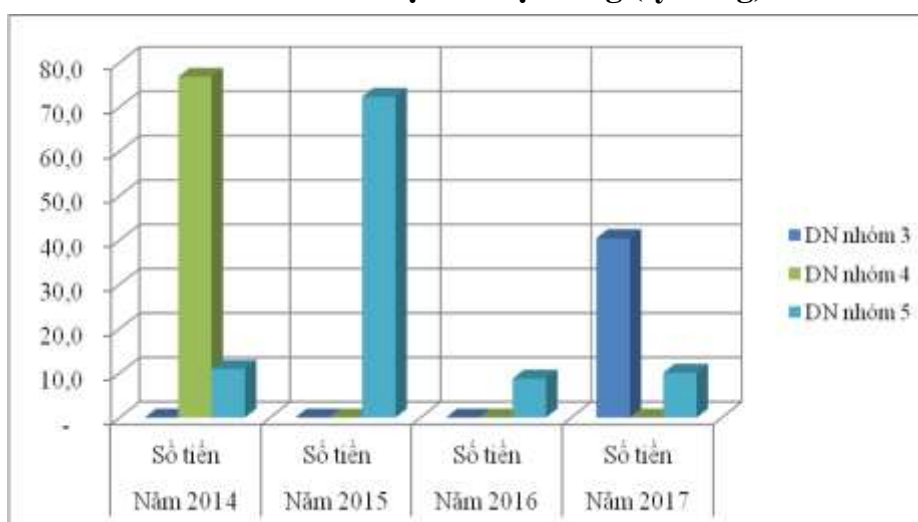
**Bảng 2.4: Nợ xấu nội bảng**

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)
DN nhóm 3	-	0	-	0	-	0	40	80
DN nhóm 4	77	87.5	-	0	-	0	-	0
DN nhóm 5	11	12.5	72	100	9	100	10	20
<b>Tổng cộng</b>	<b>87.79</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Báo cáo chất lượng tín dụng - Phòng TD các năm 2014 - 2017)

**Biểu đồ 2.2: - Nợ xấu nội bảng (tỷ đồng)**



Năm 2014 tổng dư nợ xấu (nợ từ nhóm 3 đến nhóm 5) là 87.79 tỷ đồng, chiếm tỷ lệ 1,6% trên tổng dư nợ, năm 2015 là 72 tỷ đồng, tỷ lệ 1,1%, năm 2016 là 9 tỷ đồng, năm 2017 là 51 tỷ đồng tỷ lệ 0,1% thấp hơn nhiều so mặt bằng chung của các tín dụng trên địa bàn Phù Yên năm 2016 (10.8%), điều này phản ánh chất lượng tín dụng của

Agribank Chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La đã có chuyển biến tốt hơn. Trong 3 nhóm nợ 3,4,5 nhóm 5 có tỷ trọng cao nhất là do khách hàng có nhiều khoản vay thì chỉ cần 1 khoản vay ở nhóm 5 là các khoản khác cũng tự động chuyển nhóm 5 và năm 2014 có nợ xấu cao nhất, lý do là năm 2014 do khủng hoảng kinh tế thế giới, kinh tế nước ta chịu ảnh hưởng nặng nề, các khoản vay ký hợp đồng với lãi suất cố định, khi mặt bằng lãi suất thay đổi và khả năng cung ứng tín dụng bị siết chặt nhiều khách hàng chấp nhận để quá hạn để có vốn kinh doanh và lãi suất quá hạn (bằng 150% lãi suất thông thường) vẫn thấp hơn lãi suất vay mới.

Mặc dù nợ xấu được theo dõi tại nội bảng năm 2014 giảm nhiều, tỷ lệ nợ xấu thấp, tuy nhiên tỷ trọng nợ xấu nhóm 5 vẫn cao và có nguy cơ tăng do tình hình kinh tế những tháng đầu năm 2015 có nhiều biến động. Tuy nhiên, con số dư nợ xấu tại nội bảng giảm xuống không đồng nghĩa với việc chất lượng của các khoản nợ phải thu từ phía khách hàng được nâng lên. Vì vậy, để đánh giá một cách toàn diện về tình hình nợ xấu tại Agribank Phù Yên ta cần xem xét đến các khoản nợ được theo dõi tại ngoại bảng.

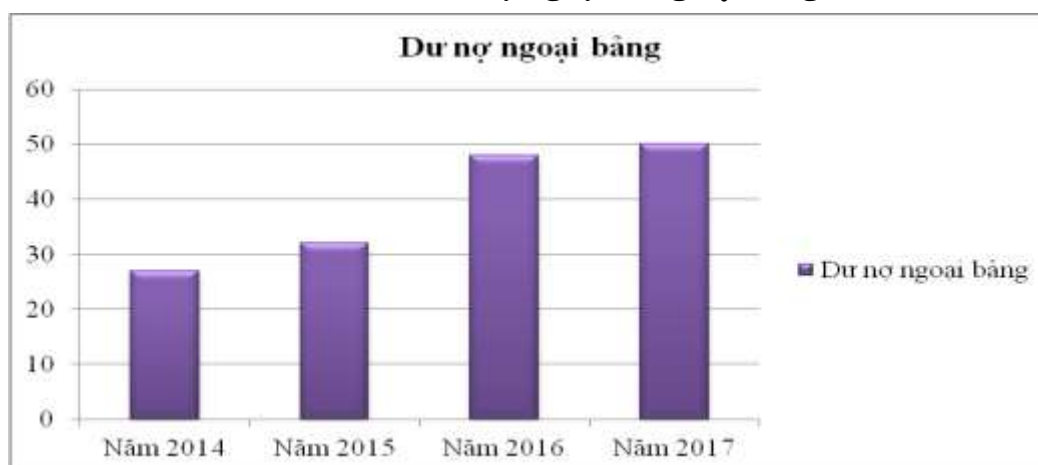
### 2.2.1.3. Cơ cấu dư nợ ngoại bảng

**Bảng 2.5: Cơ cấu dư nợ ngoại bảng**

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	% 15/14	% 16/15	%17/16
Dư nợ ngoại bảng	27	32	48	50	19	50	15

**Biểu đồ 2.3: Dư nợ ngoại bảng (tỷ đồng)**



(Nguồn: Cân đối ngoại bảng năm 2014 - 2017)

Nợ ngoại bảng đã được xử lý bằng quỹ DPRR đến cuối năm 2014 là 27 tỷ đồng, năm 2015 là 32 tỷ đồng, năm 2016 là 48 tỷ đồng, năm 2017 là 50 tỷ đồng

tăng 50% so với năm 2015 trong đó nợ khó không thể thu là 16 tỷ đồng, bao gồm:

- Nợ Công ty vàng bạc đá quý Phù Yên giải thể chuyển sang là 16 tỷ đồng, đây là khoản nợ không có đủ cơ sở pháp lý do hồ sơ, thủ tục bảo đảm tiền vay không hợp lệ, hợp pháp để phát mại, thu hồi hoặc khách hàng không nhân nợ nên thiếu căn cứ đòi nợ.

- Nợ phát sinh tại Agribank Chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La là 32 tỷ đồng, chủ yếu các khách hàng là doanh nghiệp nhà nước, vay không có tài sản bảo đảm, đang cơ cấu lại do chuyển đổi mô hình, chuyển đổi chủ sở hữu, giải thể hoặc phá sản.

Qua biểu đồ 2.7 cho thấy, dư nợ ngoại bảng tại 31/12/2016 tăng 50% so với năm 2015, tương ứng tăng 16 tỷ đồng. Như vậy, mặc dù nợ xấu tại nội bảng đã giảm 19 tỷ đồng nhưng thực chất tổng nợ xấu của chi nhánh chỉ giảm được 3 tỷ đồng, thay vào đó là việc gia tăng các khoản nợ ít có khả năng thu hồi 16 tỷ (nợ theo dõi ngoại bảng).

Tổng nợ xấu của chi nhánh đã có xu hướng giảm xuống, đây là một tín hiệu đáng mừng nhất là trong tình hình nền kinh tế nói chung và hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nói riêng giai đoạn năm 2014 gặp nhiều khó khăn. Tuy nhiên, các khoản nợ ít có khả năng thu hồi lại có xu hướng tăng cao, buộc ngân hàng phải bù đắp bằng quỹ dự phòng rủi ro, điều này sẽ trực tiếp ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh của ngân hàng. Ngoài ra, nợ xấu đã xử lý bằng quỹ dự phòng rủi ro không có dấu hiệu giảm xuống cho thấy công tác quản lý nợ xấu của Chi nhánh còn chưa được cập nhật.

#### 2.2.2.4. Nợ ngoại bảng chia theo thời gian phát sinh

Đến cuối năm 2017, tình hình nợ xấu được theo dõi tại ngoại bảng chia theo thời gian phát sinh như sau:

Bảng 2.6: - Nợ ngoại bảng chia theo thời gian phát sinh

Đơn vị: Tỷ đồng

Thời gian xử lý bằng quỹ DPRR	Dư nợ tại 31/12/2017	Tỷ trọng (%)
- Trước năm 2014	20	40
- Năm 2015	10	20
- Năm 2016	18	36
- Năm 2017	2	4
<b>Tổng</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng TD - Chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La)

Qua đây cho thấy phần lớn các khoản nợ đang được theo dõi tại ngoại bảng đều có thời gian phát sinh từ trước năm 2014 (tỷ trọng 40%), công tác xử lý, thu hồi nợ đã xử lý bằng quỹ DPRR không có nhiều tiến triển, đối tượng nợ xử lý đưa ra ngoại bảng bao gồm nợ bàn giao từ công ty vàng bạc đá quý Sơn La, nợ của các Doanh nghiệp nhà nước, HTX nông nghiệp giải thể, chuyển đổi mô hình và không có tài sản bảo đảm. Đứng thứ 2 là năm 2016 với 36% dư nợ theo dõi ngoại bảng. Các năm sau đó, số liệu nợ xấu xuất ngoại bảng

đề theo dõi giảm nhiều, đặc biệt là năm 2017. Điều này thể hiện nỗ lực trong xử lý nợ xấu của Agribank chi nhánh huyện Phù Yên.

Nhìn chung, với quan niệm về nợ xấu như đã trình bày, tình hình nợ xấu của Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La còn có xu hướng diễn biến theo chiều hướng bất lợi, khả năng thu hồi các khoản nợ suy giảm mạnh đối với cả các khoản nợ mới phát sinh và các khoản nợ đã được xử lý bằng quỹ dự DPRR. Trong điều kiện nền kinh tế có nhiều diễn biến bất lợi theo chiều hướng suy giảm như hiện nay, với tình hình nợ xấu của Chi nhánh hiện tại đặt công tác quản lý nợ xấu cần phải được thực hiện một cách nghiêm túc theo những chính sách nhất định và tăng cường hơn nữa công tác đánh giá, thẩm định khách hàng nhằm ngăn chặn ngay từ đầu nợ xấu có thể phát sinh.

### 2.2.2. Nhận diện nợ xấu

**Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về nhận diện nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La**

STT	Nội dung khảo sát	Mức độ đánh giá (%)										$\bar{x}$
		1		2		3		4		5		
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	
1	Nhận diện nợ xấu từ phía khách hàng	17	16.0	27	25.5	32	30.2	14	13.2	16	15.1	2.86
2	Nhận diện nợ xấu từ báo cáo tài chính của khách hàng	11	10.4	34	32.1	33	31.1	18	17.0	10	9.4	2.83
3	Nhận diện nợ xấu từ hoạt động kinh doanh, quan hệ với bạn hàng của khách hàng	14	13.2	26	24.5	35	33.0	16	15.1	15	14.2	2.92
4	Nhận diện nợ xấu từ giao dịch ngân hàng	8	7.5	33	31.1	27	25.5	21	19.8	17	16.0	3.06



STT	Nội dung khảo sát	Mức độ đánh giá (%)										$\bar{x}$
		1		2		3		4		5		
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	
5	Nhận diện nợ xấu liên quan đến quản trị doanh nghiệp	9	8.5	31	29.2	25	23.6	23	21.7	18	17.0	3.09
6	Nhận diện nợ xấu liên quan đến công tác quản lý tín dụng của ngân hàng	12	11.3	27	25.5	38	35.8	19	17.9	10	9.4	2.89
7	Nhận diện nợ xấu từ hồ sơ khoản vay	10	9.4	31	29.2	23	21.7	27	25.5	15	14.2	3.06
8	Nhận diện nợ xấu liên quan đến công tác quản lý tín dụng	9	8.5	23	21.7	42	39.6	17	16.0	15	14.2	3.06
9	Nhận diện nợ xấu từ phía cơ quan chủ quản, các cơ quan khác	9	8.5	29	27.4	30	28.3	28	26.4	10	9.4	3.01
Trung bình												2.97

*Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả*

Nhận xét:

Nhận diện nợ xấu là nhiệm vụ rất quan trọng của quản lý nợ xấu, nhận diện nợ xấu để ngăn ngừa, xử lý nợ xấu nhằm hạn chế rủi ro, bị phá sản, gây hậu quả nghiêm trọng cho, nền kinh tế nói chung và hệ thống tài chính nói riêng thấp nhất cho ngân hàng. Chính vì vậy, việc nhận diện nợ xấu nói riêng và quản lý nợ xấu nói chung là một trong những vấn đề quan trọng trong quản trị Agribank huyện Phù Yên, tỉnh Sơn La

Qua kết quả đánh giá Bảng 2.2.8: Kết quả khảo sát về nhận diện nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La thì nhận diện nợ xấu qua bảng thông kê ta thấy các mức độ đạt tương đối tốt các tiêu chí đánh giá trung bình mức 2.97 và cao nhất  $\bar{x} = 3.09$ ; thấp nhất là  $\bar{x} = 2.83$ . Kết quả đánh giá đó chứng tỏ nhận diện nợ xấu Agribank Phù Yên là một trong những vấn đề quan trọng được đề cập và đã thực hiện tương đối tốt điều này phản ánh chất lượng tín dụng của Agribank Chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La đã có chuyển biến tốt hơn.

Trong quá trình khảo sát, chúng tôi đưa ra nhiều cách nhận diện nợ xấu để đánh giá việc lựa chọn của ngân hàng được dễ dàng và phù hợp với điều kiện cụ thể của mình. Qua kết quả 9 nội dung được khảo sát thể hiện trong bảng, chúng ta có thể thấy cách nhận diện được đánh giá thực hiện đạt mức độ tốt hơn đó là Nhận diện nợ xấu từ hồ sơ khoản vay là ( $\bar{X} = 3.06$ ), tiếp theo là Nhận diện nợ xấu liên quan đến quản trị doanh nghiệp ( $\bar{X} = 3.09$ ). Cách thức nhận diện thực hiện yếu nhất là Nhận diện nợ xấu từ phía khách hàng ( $\bar{X} = 2.83$ ) và Nhận diện nợ xấu từ hoạt động kinh doanh, quan hệ với bạn hàng của khách hàng ( $\bar{X} = 2.92$ ). Điều đó có thể hiểu là ngân hàng nhận diện nợ xấu trong thời gian qua ở mức tương đối tốt, nhận diện nợ xấu chủ yếu từ hồ sơ khách hàng và những vấn đề liên qua đến quản trị doanh nghiệp, còn nhận diện từ trực tiếp từ khách hàng gặp nhiều khó khăn thực hiện so với các tiêu chí đề xuất chưa được tốt.

Như vậy, có nhiều cách nhận diện nợ xấu của NHTM nói chung. Tùy điều kiện của địa phương mà các chi nhánh có thể sử dụng phù hợp nhất để nhận diện nợ xấu nâng cao hiệu quả hoạt động tín dụng của ngân hàng là cho vay vốn huy động vốn.

### 2.2.3. Ngăn ngừa nợ xấu

Trong những năm vừa qua, cùng với quá trình phát triển của ngân hàng Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La đã cụ thể hóa các văn bản, quy trình, quy định của NHNN và Hội sở Agribank để quản lý ngăn ngừa nợ xấu. Ngăn ngừa nợ xấu đạt được kết quả sau:

**Bảng 2.8: Kết quả khảo sát đánh giá về các biện pháp ngăn ngừa nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La**

STT	Nội dung khảo sát	Mức độ đánh giá (%)										$\bar{x}$
		1		2		3		4		5		
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	
1.	Xây dựng đội ngũ cán bộ ngân hàng	12	11.3	26	24.5	42	39.6	19	17.9	7	6.6	3.05

2.	Xây dựng môi trường, chính sách tín dụng phù hợp với các khách hàng	9	8.5	34	32.1	42	39.6	21	19.8	0	0.0	2.94
3.	Xây dựng quá trình quản lý, đo lường và theo dõi tín dụng phù hợp	15	14.2	33	31.1	27	25.5	24	22.6	7	6.6	2.94
4.	Tuân thủ theo đúng quy trình nghiệp vụ ngân hàng đối với khách hàng	14	13.2	34	32.1	32	30.2	20	18.9	6	5.7	2.91
Trung bình												2.96

*Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả*

*Nhận xét:*

Trong những năm vừa qua, cùng với quá trình phát triển của ngân hàng Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La đã cụ thể hóa các văn bản, quy trình, quy định của NHNN và Hội sở NH Agribank để quản lý ngăn ngừa nợ xấu là xây dựng đội ngũ tín dụng, xây dựng môi trường, chính sách tín dụng phù hợp với các khách hàng, Xây dựng quá trình quản lý đo lường và theo dõi tín dụng, Tuân thủ theo đúng quy trình nghiệp vụ ngân hàng đối với khách hàng. Lãnh đạo chú trọng các biện pháp phòng ngừa từ xây dựng đội ngũ, có các chế tài nhất định xây dựng môi trường tín dụng lành mạnh, không vì lợi ích cá nhân mà làm ảnh hưởng đến chất lượng tín dụng, xử lý vi phạm các nghiệp vụ, trong đó có xử lý vi phạm nghiệp vụ tín dụng. Quy trình thủ tục vay chắc chắn, phát hiện dấu hiệu có ảnh hưởng đến khả năng trả nợ của khách hàng, đánh giá hiệu quả sử dụng vốn vay cũng như kiểm tra việc sử dụng vốn vay đúng mục đích, định kỳ đánh giá lại giá trị của tài sản bảo đảm nhằm có những biện pháp xử lý kịp thời khi giá trị tài sản sụt giảm. Thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, hỗ trợ và tư vấn cho khách hàng trong trường hợp khách hàng gặp khó khăn, tạo mối quan hệ gần gũi nhằm rút ngắn khoảng cách giữa người cho vay và người đi vay, từ đó sớm có những biện pháp kịp thời khi phát hiện các dấu hiệu bất lợi có khả năng ảnh hưởng đến khoản vay.

Qua kết quả khảo sát trong bảng 2.2.9: Kết quả khảo sát đánh giá về các biện pháp ngăn ngừa nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La cho thấy ngăn ngừa nợ xấu tương đối tốt các biện pháp đánh giá mức trung bình là 2.96. Biện pháp ngăn ngừa đánh giá cao nhất cao nhất đánh giá  $\bar{x} = 3.05$ ; Biện pháp tuân thủ theo đúng quy trình nghiệp vụ ngân hàng đối với khách hàng thấp nhất  $\bar{x} = 2.91$ . tương đối tốt, các biện pháp đề xuất đã thực hiện một cách đều trong 4 nội

dung khảo sát thì nội dung *Xây dựng đội ngũ cán bộ ngân hàng* được đánh giá thực hiện tốt nhất ( $\bar{X} = 3.05$ ), sau đó *Xây dựng môi trường, chính sách tín dụng phù hợp với các khách hàng* và *Xây dựng quá trình quản lý, đo lường và theo dõi tín dụng phù hợp* ( $\bar{X} = 2.94$ ). Điều đó chứng tỏ việc ngăn ngừa nợ xấu của Ngân hàng Agribank chi nhánh huyện Phù Yên được chú trọng thực hiện theo đúng quy trình nghiệp vụ và củng cố, kiện toàn đội ngũ cán bộ ngân hàng để tăng khả năng theo dõi, xử lý của mình. Ngăn ngừa được nợ xấu là phương thức tốt nhất cần thực hiện để tránh được nợ xấu của các NHTM. Khi nghiên cứu đề xuất biện pháp quản lý nợ xấu cần xây dựng được môi trường kinh doanh với chính sách khách hàng lành mạnh nhất.

#### 2.2.4. Xử lý nợ xấu.

##### 2.2.4.1. Kết quả khảo sát chung về các biện pháp xử lý nợ xấu tại ngân hàng Agribank chi nhánh huyện Phù Yên

**Bảng: 2.9 Kết quả khảo sát các biện pháp xử lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn**

STT	Nội dung khảo sát	Mức độ đánh giá (%)										$\bar{X}$
		1		2		3		4		5		
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	
1	Đàm phán thỏa thuận để thu hồi nợ	15	14.2	29	27.4	17	16.0	31	29.2	14	13.2	3.00
2	Khởi kiện	7	6.6	42	39.6	30	28.3	21	19.8	6	5.7	2.78
3	Quy trách nhiệm đòi nợ đối với CBTD	11	10.4	34	32.1	20	18.9	32	30.2	9	8.5	2.94
4	Bù đắp bằng quỹ dự phòng rủi ro	21	19.8	32	30.2	24	22.6	23	21.7	6	5.7	2.63
5	Bán các khoản nợ	15	14.2	31	29.2	32	30.2	22	20.8	6	5.7	2.75
Trung bình												2.86

*Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả*

*Nhận xét:*

Xử lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên đã thực hiện một số các biện pháp xử lý nợ xấu như đã tăng cường đàm phán thỏa thu hồi nợ, công tác thu hồi nợ trực tiếp giúp đỡ khách hàng tháo gỡ khó khăn trong việc trả nợ, khai thác những khoản nợ xấu, trích lập đầy đủ quỹ dự phòng rủi ro, quy trách nhiệm đòi nợ đối với CBTD ngoài ra

bán các khoản nợ.

Qua bảng thống kê khảo sát đánh giá về các biện pháp Về xử lý nợ xấu tại Ngân hàng Agribank chi nhánh huyện Phù Yên, Sơn La được đánh giá là thực hiện tương đối tốt mức trung bình là: 2.86 so với việc ngăn ngừa nợ xấu (TB: 2.96) thì thấp hơn. Được đánh giá tốt nhất bằng hình thức *Đàm phán thỏa thuận để thu hồi nợ* ( $\bar{x}=3.0$ ), sau đó là *Quy trách nhiệm đòi nợ đối với cán bộ tín dụng* ( $\bar{x}=2.94$ ); yếu nhất là hình thức *Bù đắp bằng quỹ dự phòng rủi ro* ( $\bar{x}= 2.63$ ). Các hình thức còn lại được đánh giá thực hiện đạt ở mức trung bình (mức ( $\bar{x}=2.74$ ).

Như vậy phương án đòi nợ tốt nhất cần duy trì thực hiện tại Ngân hàng là đàm phán với khách hàng và đề cao vai trò của cán bộ tín dụng đối với các khoản nợ xấu mà hạn chế sử dụng quỹ dự phòng của mình.

Đây cũng là những điểm cần chú ý để có các biện pháp cần thiết để thực hiện tốt việc quản lý nợ xấu của các NHTM nói chung, Ngân hàng Agribank chi nhánh huyện Phù Yên, Sơn La nói riêng.

#### **2.2.4.2. Kết quả xử lý nợ xấu tại Agribank Phù Yên giai đoạn**

Cụ thể, trong giai đoạn 2013- 2017 Agribank chi nhánh Phù Yên đã áp dụng các biện pháp xử lý nợ xấu theo hướng dẫn của Hội sở ngân hàng Agribank.

##### **a. Áp dụng các biện pháp khai thác nợ xấu**

Trong xử lý nợ xấu, biện pháp khai thác nợ luôn được ưu tiên khi các khoản nợ được đánh giá có khả năng phục hồi năng lực trả nợ sau khi xử lý.

**Bảng 2.10: Tình hình khai thác nợ xấu của Agribank Phù Yên giai đoạn 2013 - 2017**

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2013	2014	2015	2016	2017
Cho vay tiếp để duy trì hoạt động	100	145	143	172	198
Nợ được cơ cấu lại	253	328	485	490	540
Nợ được giảm/miễn lãi	65	106	115	183	152
Tổng Nợ xấu được xử lý theo phương án khai thác	418	579	743	845	891

Nguồn: Số liệu tổng hợp của Agribank chi nhánh Phù Yên

Tại NHNo&PTNT chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La trong thời gian vừa qua toàn hệ thống đã có nhiều nỗ lực trong việc khai thác những khoản nợ xấu mà theo đánh giá của ngân hàng là khách hàng còn có khả năng phục hồi để trả nợ. Dự nợ xấu được khai thác tăng dần qua các năm, đặc biệt tăng cao trong 2 năm 2013, 2014 với lượng nợ xấu xử lý mỗi năm tăng gấp đôi so với năm 2010. Ngân hàng chủ

yếu sử dụng 3 biện pháp khai thác nợ: Cho vay để duy trì hoạt động, Cơ cấu lại nợ và Giảm/miễn lãi.

Từ số liệu bảng 2.12 cho thấy, phần lớn nợ xấu tại NHNo&PTNT chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La (Agribank Phù Yên) được xử lý theo phương án Cơ cấu lại nợ. Đối với biện pháp này, đối tượng khách hàng được xem xét áp dụng là khách hàng có khó khăn tạm thời trong sản xuất kinh doanh, không trả được nợ khi đến hạn. Agribank Phù Yên xem xét, đánh giá khả năng phục hồi của khách hàng khi tiếp tục được điều chỉnh nợ hoặc gia hạn nợ cho khách hàng. Khách hàng với sự trợ giúp của ngân hàng khi khôi phục hoạt động kinh doanh, tạo nguồn thu trả nợ cho ngân hàng. Kết quả cho thấy Agribank Phù Yên sử dụng biện pháp này một cách linh hoạt và dư nợ xấu được xử lý đã tăng dần trong thời gian vừa qua. Đặc biệt khi Quyết định 780/NHNN-QĐ ngày 23/4/20112 về phân loại nợ được điều chỉnh kỳ hạn có hiệu lực thì biện pháp Cơ cấu nợ càng được ngân hàng áp dụng nhiều hơn. Nợ xấu đã được giải quyết bằng Cơ cấu nợ tăng nhanh từ 2013 với dư nợ xấu được khai thác là: 485 tỷ, sang năm 2014 là 490 tỷ và năm 2015 là 540 tỷ đồng. Rõ ràng biện pháp này đã giúp cho Agribank Phù Yên thu hồi được lượng nợ xấu đáng kể mà không phải bơm thêm vốn cho khách hàng và tránh tạo thêm áp lực tài chính cho ngân hàng. Việc cơ cấu lại nợ theo QĐ 780/NHNN-QĐ hết hiệu lực thi hành từ ngày 1/4/2015 với tình hình nền kinh tế còn nhiều khó khăn làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh và khả năng trả nợ của khách hàng. Vì vậy năm 2015 sẽ là năm nợ xấu tăng nhanh hơn so với thời kỳ trước.

Tuy nhiên, vấn đề đặt ra cho Agribank Phù Yên khi cơ cấu nợ cho khách hàng là việc có một số chi nhánh ngân hàng cố tình che giấu những khoản nợ xấu bằng việc cơ cấu lại nợ hoặc chưa đánh giá sát tình hình khách hàng về doanh thu, chi phí, luồng tiền và khả năng trả nợ. Hơn nữa, khi Thông tư 09/2014/TT-NHNN ngày 18/3/2014 có hiệu lực với những quy định chặt chẽ hơn về cơ cấu lại nợ thì biện pháp này sẽ không còn phát huy nhiều hiệu quả như trước đây.

Cho vay tiếp để duy trì hoạt động là biện pháp khai thác nợ cũng được ngân hàng áp dụng trong thời gian từ 2013 đến 2017. Việc khách hàng gặp những khó khăn tạm thời, không hoàn thành được nghĩa vụ với ngân hàng sẽ được khắc phục khi khách hàng được ngân hàng bơm thêm vốn để phục hồi hoạt động sản xuất kinh doanh. Dưới sự hỗ trợ về tài chính của ngân hàng, khách hàng có nợ xấu đã có thể vượt qua khó khăn và trả được nợ cho ngân hàng. Dư nợ xấu được khai thác tăng qua các năm không lớn nhưng ổn định, cụ thể: năm 2013 là 100 tỷ, năm 2014 tăng lên 45 tỷ đạt 145 tỷ, năm 2015 dư nợ xấu được xử lý giảm 2 tỷ còn 143 tỷ. Năm 2016, 2017 tiếp tục đà tăng nhẹ, mỗi năm tăng thêm 20 - 30 tỷ đồng. Tuy nhiên, khó khăn đặt ra

Agribank Phù Yên khi sử dụng biện pháp khai thác này là khả năng đánh giá sự hồi phục của khách hàng. Nếu như đánh giá không chính xác về khách hàng và tiếp tục cho vay thì vô hình trung đã để cho nợ xấu thêm chồng chất, diễn hình như món vay của Công ty TNHH Thuận Phát Phù Yên, Công ty xây dựng Sơn Nam...

Cùng với Cơ cấu lại nợ, Cho vay bổ sung thì miễn giảm lãi tiền vay cũng được ngân hàng tăng cường nhằm tạo điều kiện cho khách hàng giảm bớt áp lực về tài chính, khuyến khích khách hàng trả một phần hoặc toàn bộ khoản nợ xấu cho ngân hàng. Biện pháp này hàng năm cũng giúp Agribank Phù Yên thu hồi được trung bình hơn 100 tỷ nợ xấu.

*b. Các biện pháp thanh lý nợ*

Đối với các khoản nợ không thể cải thiện năng lực trả nợ, Agribank Phù Yên đã chủ động, tăng cường thanh lý nhằm hạn chế tối đa tổn thất tín dụng.

**Bảng: 2.11: Tình hình thanh lý nợ xấu của Agribank Phù Yên  
giai đoạn 2013 - 2017**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

Các biện pháp xử lý nợ	2013		2014		2015		2016		2017	
	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng
Xử lý tài sản	15	51%	9.5	58%	8.5	9%	17	31%	21	9%
Khởi kiện	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Khách hàng trả nợ	12	41%	7	42%	30	31%	25	46%	56	23%
Xử lý nợ xấu bằng quỹ dự phòng	2,2	8%	0	0%	58.7	60%	12.7	23%	52	22%
Bán nợ cho VAMC	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	110	46%
Tổng cộng	29.2	100%	16.5	100%	97.2	100%	54.7	100%	239	100%

*Nguồn: Số liệu tổng hợp từ Agribank Phù Yên*

Qua bảng số liệu trên cho thấy Agribank Phù Yên đã áp dụng triệt để các biện pháp nhằm xử lý nợ xấu. Các biện pháp chủ yếu bao gồm: Xử lý tài sản để thu nợ, Bán nợ, xử lý tài sản để thu nợ và khách hàng trả nợ.

Xử lý tài sản để thu nợ là biện pháp xử lý nợ xấu mang tính ổn định trong thời gian vừa qua: Năm 2013 thu hồi được 15 tỷ nợ xấu từ thanh lý tài sản (chiếm gần 50% số nợ xử lý trong năm 2013), các năm sau thu hồi từ TSĐĐ đều ở mức cao, ổn định với từ 8,5 đến 21 tỷ đồng. Tại NHNo&PTNT Việt Nam, các khoản nợ xấu có TSĐĐ nhưng khách hàng chây ỳ không chịu trả nợ hoặc không còn khả năng trả nợ thì ngân hàng sẽ hoàn thiện các thủ tục pháp lý để xử lý tài sản. Về nguyên tắc, ngân hàng hoàn toàn có thể thu hồi được nợ xấu từ việc thanh lý tài sản. Tuy nhiên thực tế tại NHNo&PTNT Việt Nam việc thu hồi nợ gặp không ít khó khăn do giá trị tài sản giảm nhiều so với giá trị định giá ban đầu, tiến trình xử lý mất nhiều thời gian và thủ tục, sự hỗ trợ của các Ban, ngành để thu hồi nợ tại các địa phương còn nhiều hạn chế, tài sản có tính đặc thù như nhà máy xi măng, dệt may, thủy sản... khó tìm được người mua trên thị trường. TSĐĐ trong nhiều khoản vay là tài sản bảo lãnh của bên thứ 3, việc bán tài sản để thu hồi nợ gặp nhiều khó khăn như trường hợp của Công ty TNHH Sơn Nam và Công ty xây dựng Phù Yên

Bên cạnh Xử lý tài sản để thu nợ, biện pháp quản lý nợ xấu rất đáng phải quan tâm tại Agribank Phù Yên đó là Xử lý nợ xấu bằng quỹ dự phòng. Biện pháp này được sử dụng khi các biện pháp thu hồi khác không hiệu quả. Xử lý nợ xấu từ quỹ dự phòng mang tính chủ động cao nhưng nguồn gốc xử lý nợ chính là từ nội lực của ngân hàng cho nên ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh của ngân hàng. Năm 2013, nợ xấu được xử lý từ quỹ dự phòng Agribank Phù Yên là 2,2 tỷ đồng. Sang năm 2015, con số này tăng lên 58,7 tỷ đồng, năm 2016 giảm mạnh còn 12,7 tỷ đồng, năm 2017 tăng mạnh lên 52 tỷ đồng. Đây là biện pháp mà kết quả thu về từ xử lý nợ xấu chiếm tỷ trọng cao bên cạnh Biện pháp xử lý tài sản đảm bảo. Tuy nợ xấu đã được xử lý một phần nhưng khoản nợ của khách hàng vẫn cần được theo dõi, đôn đốc trả nợ.

Mặt khác, vì khâu phân loại nợ chưa chính xác nên trích lập dự phòng chưa đầy đủ dẫn đến nguồn để xử lý nợ xấu từ quỹ dự phòng không lớn. Hơn nữa, tại NHNo&PTNT Việt nam vẫn còn tâm lý vì gánh nặng chi phí nên việc trích lập dự phòng chưa thực sự được tuân thủ



**Bảng 2.12. Tỷ lệ quỹ dự phòng rủi ro/số dư nợ xấu tại Agribank Phù Yên giai đoạn 2013 - 2017**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ch DPRR cuối kỳ / tiêu	34,5	33,8	49,4	57,9	52
Dư nợ xấu	98	79	93	104	97
Tỷ lệ quỹ dự phòng rủi ro/ số dư nợ xấu	47	35	43	53	56

Kết quả trong bảng cho thấy việc trích dự phòng giai đoạn qua các năm thay đổi không nhiều mặc dù từ 2013 nợ xấu tăng nhanh. Các khoản xử lý bằng dự phòng năm 2014 có tăng đáng kể so với giai đoạn 2012-2017 song trên thực tế dư nợ xử lý bằng dự phòng giảm nhẹ. Điều đó cho thấy việc trích và sử dụng dự phòng rủi ro tại Agribank Phù Yên còn nhiều bất cập, dự phòng chưa thực sự trở thành công cụ xử lý nợ xấu hiệu quả. Các khoản nợ đã xử lý rủi ro ngân hàng vẫn tiếp tục theo dõi và tận thu nợ song trên thực tế, số nợ thu hồi sau xử lý rủi ro không nhiều.

Năm 2013 số dư DPRR bằng 47% số dư nợ xấu, đến năm 2015 tỷ lệ này đã tăng lên 53%. Tới năm 2016 DPRR cuối kỳ là 57,9 tỷ đồng bằng 56% số dư nợ xấu. Số dư quỹ dự phòng đến cuối năm 2016 vượt mức kế hoạch Agribank Việt Nam giao và đảm bảo quỹ dự phòng xử lý nợ xấu, đáp ứng yêu cầu quản lý rủi ro trong hoạt động cấp tín dụng,

Về biện pháp Bán nợ, theo thông tư 19/2013/TT- NHNN ngày 6/9/2013 “Quy định về việc mua bán và xử lý nợ xấu của công ty VAMC”, Bán nợ cho VAMC là một biện pháp mới được áp dụng và được nhiều ngân hàng coi như “cây đũa thần” để phù phép nợ xấu. Vì rất nhanh chóng nợ xấu được đưa ra khỏi các báo cáo và tỷ lệ trích lập dự phòng giảm đi rất lớn, có lợi cho ngân hàng. Tuy nhiên việc bán đi nợ xấu nhưng không thu được tiền mặt, phải trích lập dự phòng, nhận về trái phiếu đặc biệt với giá thấp hơn dư nợ nhưng không được hưởng lãi, nếu nợ xấu không được xử lý dứt điểm sau 5 năm sẽ được trả về cho ngân hàng với mức giá bán. Những điều này chứng tỏ bán nợ cho VAMC không phải là phép màu đối với các ngân hàng. Vì những lý do trên Agribank Phù Yên chưa “mặn mà” với biện pháp này nên trong giai đoạn 2013-2017 Agribank Phù Yên không xử lý nợ xấu bằng biện pháp bán nợ

Biện pháp xử lý chiếm tỷ trọng cao nhất là khách hàng trả nợ. Xử lý tài sản để thu nợ không còn hiệu quả cao trong thời gian từ 2013 - 2017 vì đây là thời

gian mà thị trường BĐS rất trầm lắng. Cho vay duy trì HĐKD và Giảm miễn lãi là 2 biện pháp duy trì được sự ổn định qua các năm với số dư nợ được xử lý tăng dần. Từ thực tế trên có thể thấy rằng, tại Agribank Phù Yên hiện nay việc xử lý nợ xấu đã được quan tâm và áp dụng linh hoạt. Tuy nhiên, một thực tế có thể nhận ra là những biện pháp xử lý dứt điểm nợ xấu như bán tài sản để thu nợ, xử lý từ quỹ dự phòng rủi ro chưa được sử dụng nhiều. Agribank Phù Yên vẫn còn đang áp dụng những biện pháp có thể giúp che giấu nợ xấu, không làm sạch nợ xấu một cách rõ ràng như Cơ cấu nợ, Cho vay tiếp để duy trì hoạt động. Ngân hàng cần có những chiến lược, giải pháp để giải quyết vấn đề này.

### **2.3 Đánh giá chung về quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La**

#### **2.3.1. Kết quả đạt được**

Qua phân tích đánh giá kết quả thực trạng nợ xấu và các biện pháp quản lý nợ xấu như trên ngân hàng Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La trong thời gian qua đã đạt được một số kết quả đáng khích lệ trong quản lý nợ xấu, đây là con số thống kê chưa đầy đủ, nhưng một thực tế rõ ràng cụ thể là đã hạn chế được nợ xấu. Kết quả đạt được như sau:

**Thứ nhất:** Ban lãnh đạo chi nhánh thường xuyên phân tích, đánh giá nhận diện về nợ xấu, ảnh hưởng của nợ xấu tới kết quả hoạt động kinh doanh, xác định nhiệm vụ quản lý nợ xấu đó là phải ngăn ngừa, xử lý nợ xấu là một nhiệm vụ trọng tâm. Gắn trách nhiệm của CBTD vào khoản vay, các chỉ tiêu về xử lý, thu hồi nợ xấu được giao cụ thể đến từng cán bộ, nhân viên và là căn cứ để đánh giá, xếp loại thi đua. Hàng tuần, phòng tín dụng đều có báo cáo Ban lãnh đạo chi nhánh tình hình nợ xấu, kết quả thu hồi nợ.

**Thứ hai:** Chi nhánh đã hoàn thiện triển khai mô hình tổ chức theo mô hình chung của Agribank, phù hợp với các nguyên tắc Basel về quản lý nợ xấu đó là: Về cơ bản thực hiện phân tách chức năng bán hàng, chức năng thẩm định, quản lý rủi ro tín dụng và chức năng quản lý nợ trong hoạt động cấp tín dụng cho khách hàng. Theo đó, toàn bộ việc xây dựng giới hạn tín dụng trên cơ sở xác định rủi ro tổng thể do Khối quản trị rủi ro thực hiện độc lập, đảm bảo tính khách quan cũng như hạn chế sự phân tán thông tin khi cung cấp các sản phẩm tín dụng. Đối với việc đánh giá, thẩm định từng lần cho vay tùy mức độ sẽ do bộ phận quan hệ khách hàng trực tiếp thực hiện hoặc do bộ phận thẩm định thuộc Khối quản trị rủi ro thực hiện. Khoản vay sau khi được phê duyệt sẽ do bộ phận quản lý nợ (Hỗ trợ tín dụng) trực tiếp theo dõi và kiểm soát việc thực hiện các điều kiện tín dụng được phê duyệt. Việc triển khai mô hình trên đã giúp phân định rõ chức năng,

nhiệm vụ, trách nhiệm của từng bộ phận trong công tác quản lý, theo dõi và thu hồi nợ xấu phát sinh.

**Thứ ba:** Về tổng thể, có thể thấy chi nhánh đã kiểm soát được lượng nợ xấu phát sinh, ngoài ra cũng đã thu hồi được một phần nợ xấu tồn đọng tuy nhiên con số này không nhiều. Với nỗ lực của toàn bộ chuyên viên cũng như Ban lãnh đạo, công tác quản lý nợ xấu đã đạt được một số kết quả nhất định hạn chế nợ xấu. Như vậy, kết quả công tác ngăn ngừa và xử lý nợ xấu tương đối tốt đã làm cho nợ xấu hạn chế và giảm xuống tới chỉ số an toàn cho phép.

### **2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân**

#### **2.3.2.1. Hạn chế**

Mặc dù thời gian vừa qua Agribank Chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La đã chú trọng công tác quản lý nợ xấu và thu được một số kết quả đáng ghi nhận, tuy nhiên quản lý nợ xấu tại chi nhánh vẫn chưa được thực hiện một cách toàn diện và còn một số hạn chế, cụ thể:

#### **Thứ nhất: Việc xác định nợ xấu chưa chuẩn xác**

Việc xác định và phân loại nợ xấu đã được triển khai dựa trên kết quả của Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ, tuy nhiên chất lượng của kết quả chấm điểm chưa phản ánh đúng tình hình cũng như khả năng trả nợ của khách hàng. Vì thế, xác định nợ xấu trên cơ sở kết quả chấm điểm xếp hạng tín dụng chưa chuẩn xác.

#### **Thứ hai: Kết quả xử lý, thu hồi nợ xấu chưa cao**

Việc xử lý, thu hồi nợ đối với những khoản vay phát sinh trước năm 2016 không thu được nhiều kết quả, đặc biệt là những khoản vay có bảo lãnh của các Doanh nghiệp nhà nước cho vay không có tài sản đảm bảo đang được theo dõi tại ngoại bang. Bên cạnh đó, nợ xấu phát sinh mới đang có xu hướng gia tăng. Một số khoản vay mặc dù có tài sản bảo đảm tuy nhiên vẫn chưa thể xử lý để thu hồi.

Trên đây là một số điểm còn hạn chế trong quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La, để có thể tăng cường hơn nữa quản lý nợ xấu, góp phần lành mạnh hóa tình hình tài chính, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La, tác giả đã tìm hiểu và nhận thấy có một số nguyên nhân dưới đây đã ảnh hưởng tới quản lý nợ xấu tại chi nhánh.

#### **2.3.2.2. Nguyên nhân**

##### **a. Nguyên nhân chủ quan**

**Thứ nhất:** Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ cũng như công tác chấm điểm xếp hạng tín dụng còn hạn chế

Đối với doanh nghiệp, việc chấm điểm xếp hạng tín dụng chỉ được thực hiện khi doanh nghiệp cung cấp báo cáo tài chính hai năm gần nhất, như vậy với những doanh

nghiệp mới thành lập, có thời gian hoạt động dưới hai năm sẽ không đủ điều kiện để thực hiện xếp hạng theo Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ với loại hình là khách hàng doanh nghiệp, vì thế ngân hàng không thực hiện chấm điểm xếp hạng tín dụng mà thực hiện phân loại nợ chủ yếu theo thời gian quá hạn (quy định tại Điều 6, QĐ 493) hoặc phải thực hiện xếp hạng theo bộ chỉ tiêu dành cho khách hàng có quy mô nhỏ (với đối tượng khách hàng này, việc đánh giá sẽ được loại bỏ một số chỉ tiêu so với khách hàng doanh nghiệp) từ đó sẽ ảnh hưởng tới việc xác định và phân loại nợ của những khách hàng này.

Bên cạnh đó, với các chỉ tiêu phi tài chính, việc đánh giá chủ yếu dựa trên ý kiến chủ quan của người chấm điểm mà chưa có chế tài kiểm soát thường xuyên mức độ xác thực của thông tin được nhập vào Hệ thống xếp hạng tín dụng nên trong một số trường hợp kết quả xếp hạng tín dụng có thể bị làm sai lệch do vô tình hoặc cố ý.

*Thứ hai: Trình độ và vai trò của cán bộ quản lý rủi ro tín dụng chưa cao*

Hiện tại, mặc dù đã triển khai mô hình tổ chức của cơ quan quản lý rủi ro theo Khối, theo đó Khối quản trị rủi ro bao gồm các phòng ban chuyên trách như phòng kiểm tra và phòng tín dụng. Tuy nhiên, trình độ của cán bộ quản lý rủi ro tín dụng cũng như vai trò của Phòng Tín dụng tại chi nhánh trong kiểm soát rủi ro và quản lý nợ xấu chưa cao. Phần lớn nhân sự tại cơ quan này đều có ít kinh nghiệm thực tế, không có hoặc có rất ít thời gian trải qua công tác tại bộ phận quan hệ khách hàng, điều này dẫn đến những hạn chế nhất định trong phân tích, thẩm định và giám sát cho vay.

Mặc dù quản lý nợ xấu có được đề cập đến trong chức năng và nhiệm vụ của Phòng Tín dụng tại chi nhánh, tuy nhiên thực tế vai trò của cơ quan này rất mờ nhạt. Việc quản lý nợ xấu chỉ dừng lại ở theo dõi, báo cáo mà chưa thực sự tham gia vào quá trình xử lý nợ. Một phần do lực lượng cán bộ mỏng, chưa có cán bộ chuyên trách, mặt khác do chưa xây dựng được cơ chế trao đổi thông tin hiệu quả, làm mất đi khả năng nắm bắt và kiểm soát thông tin của bộ phận quản lý tín dụng.

*Thứ ba: Việc theo dõi nợ xấu chưa khoa học, xử lý nợ xấu chưa thực sự khách quan*

Trong theo dõi nợ xấu, đặc biệt là những khoản nợ xấu tồn đọng trong một khoảng thời gian dài chưa được thực hiện một cách khoa học, có hệ thống. Sự luân chuyển cán bộ nhân viên cũng như điều chuyển công tác đối với những nhân viên trực tiếp cho vay đã tạo ra một khoảng trống nhất định giữa những người tiếp nhận lại khoản vay và khách hàng, thêm vào đó trách nhiệm trong quản lý khoản nợ xấu của người tiếp nhận mặc dù được cụ thể hóa thành nghĩa vụ nhưng chưa gắn với quyền lợi và có sự động viên kịp thời.

*Thứ tư: Chưa tuân thủ Quy trình nghiệp vụ tín dụng*

Đối với các khoản vay hiện nay đã xử lý bằng quỹ DPRR và hạch toán ở ngoại bảng chủ yếu phát sinh từ những năm 2016 trở về trước do chưa có qui trình nghiệp vụ tín dụng và việc tuân thủ qui định chung còn kém. Nhân viên cho vay cũng như cán bộ quản lý của chi nhánh còn thiếu kinh nghiệm, không nắm chắc nghiệp vụ. Trong quá trình thực hiện không tuân thủ đúng qui định như cho khách hàng mượn giấy tờ tài sản thế chấp hình thành từ vốn vay để bán mà không thu được nợ

Bên cạnh đó, việc kiểm soát sau còn nhiều hạn chế, yếu kém và thực hiện mang tính hình thức, có một số khách hàng vay để đi trả nơi khác, khách hàng sử dụng vốn sai mục đích mà Ngân hàng không biết.

*Thứ năm: Chưa xây dựng được quy trình đối với tài sản bảo đảm, quy trình xử lý nợ xấu*

Trong quá trình xét duyệt cho vay, việc đánh giá giá trị tài sản cầm cố, thế chấp chưa sát thực, phụ thuộc hoàn toàn vào đánh giá chủ quan của nhân viên cho vay trong khi trình độ hạn chế, không có đủ kiến thức chuyên môn trên những lĩnh vực khác nhau nên không thể đánh giá được hiện trạng của tài sản. Đặc biệt, chưa có một chuẩn mực về định giá giá trị tài sản bảo đảm cụ thể đối với từng loại tài sản như bất động sản, phương tiện vận tải, máy móc thiết bị, hàng hóa... dẫn đến tình trạng định giá không sát với giá trị thực do vô tình hoặc cố ý, ảnh hưởng tới kết quả xử lý tài sản bảo đảm để thu hồi nợ xấu, một số khoản vay mặc dù đã xử lý hết tài sản bảo đảm nhưng cũng không đủ để thu hồi nợ.

Do chưa có quy trình xử lý nợ xấu thống nhất, thêm vào đó là đội ngũ cán bộ nhân viên trẻ, thiếu kinh nghiệm đã dẫn đến có sự lúng túng trong quản lý nợ xấu nói chung và xử lý nợ xấu nói riêng, chưa có được sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận chức năng trong xử lý thu hồi nợ xấu tại chi nhánh, chưa phân định rõ quyền hạn và trách nhiệm cũng như tiến trình xử lý cụ thể đối với các khoản nợ xấu phát sinh, vì thế ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả xử lý nợ xấu tại chi nhánh.

## **b. Nguyên nhân khách quan**

*Một là: suy thoái của nền kinh tế*

Nền kinh tế thế giới, sau một thời gian dài tăng trưởng ở mức cao, đã phải đối mặt với suy giảm kinh tế trầm trọng mà bắt nguồn từ suy thoái kinh tế Mỹ, và Việt Nam cũng không nằm ngoài những ảnh hưởng tiêu cực của nó. Năm 2015 là một năm đầy biến động, hàng loạt các ngành, lĩnh vực kinh doanh gặp khó khăn. Hoạt động của khách hàng bị suy giảm, thu hẹp đồng nghĩa với tăng trưởng tín dụng nói chung cũng như quản lý nợ xấu nói riêng gặp khó khăn. Bên cạnh tình trạng nợ xấu mới phát sinh có xu hướng gia tăng (năm 2016 nợ xấu phát sinh tăng 37% so với năm 2015) là việc xử lý, thu hồi nợ đối với những khoản đã phát sinh trước đó

không mang lại kết quả như mong đợi. Một số khách hàng, mặc dù có ý thức và trách nhiệm trong việc hoàn trả nợ ngân hàng, tuy nhiên do hoạt động kinh doanh bị ảnh hưởng, không thể thu hồi tiền từ phía đối tác nên đã dẫn đến không thanh toán được nợ cho ngân hàng đúng hạn.

Ngoài ra, suy thoái kinh tế cũng làm gia tăng nguy cơ lừa đảo, tìm mọi cách để chiếm đoạt tài sản. Một số khách hàng đã cố tình che giấu tình trạng kinh doanh yếu kém, thua lỗ để được vay tiền ngân hàng bằng mọi giá. Kết hợp với sự thiếu kinh nghiệm trong thẩm định, đánh giá nền kinh tế vĩ mô của chuyên viên thẩm định, hậu quả là rất khó có thể xử lý trong thời gian ngắn.

### ***Hai là: Nguyên nhân từ phía các cơ quan Nhà nước***

+ *Chính sách tiền tệ của Chính phủ:* Thời gian vừa qua, Ngân hàng nhà nước đang áp dụng chính sách tiền tệ thắt chặt đã tác động rất lớn đến hoạt động của các thành phần kinh tế, tác động trực tiếp và hầu như ngay lập tức đến chi phí sử dụng vốn vay của doanh nghiệp, cá nhân trong khi giá cho các sản phẩm đầu ra chưa thể điều chỉnh ngay. Điều này đã ảnh hưởng đến khả năng thanh toán nợ ngân hàng của khách hàng, làm xử lý nợ xấu phải kéo dài và gặp khó khăn.

### ***+ Môi trường pháp lý chưa đầy đủ***

Thủ tục pháp lý, công chứng, đấu giá phát mại tài sản thế chấp còn phức tạp, mất nhiều thời gian. Vấn đề về quyền sử dụng, sở hữu liên quan đến đất đai còn nhiều bất cập, chồng chéo và không đồng bộ. Hiệu quả phối hợp giữa các cơ quan ban ngành như UBND các cấp, địa chính, cơ quan thi hành án... chưa cao, còn nhiều hạn chế, ảnh hưởng rất lớn đến xử lý nợ xấu tại chi nhánh, đặc biệt là khoản vay có tài sản bảo đảm là đất thuộc diện bị thu hồi của nhiều hộ hiện chưa có hướng giải quyết thích đáng.

Cơ chế cũng như quy định cho thị trường mua bán nợ phát triển còn thiếu. Nhà nước chưa có những quy định cụ thể xác định rõ địa vị pháp lý và các quyền đặc biệt của chủ nợ, các ưu đãi của Nhà nước đối với hoạt động mua bán nợ, ví dụ như truy cập hệ thống dữ liệu tài chính doanh nghiệp và các tổ chức tín dụng... chưa đưa ra được những chế tài đặc biệt để làm công cụ xử lý nợ - những cơ chế này phải được các Bộ Tư pháp, Tài chính, Ngân hàng Nhà nước, Tòa án... cùng bàn bạc thống nhất với nhau để trao cho các tổ chức mua bán nợ quyền lực mạnh hơn.

### ***+ Hệ thống thông tin chưa hoàn thiện và mức độ tin cậy chưa cao***

Thông tin luôn là yếu tố chi phối đến các quyết định cho vay của ngân hàng. Khi các quyết định cho vay được đưa ra trong trạng thái thông tin không đầy đủ hoặc thiếu chính xác sẽ tiềm ẩn nguy cơ nợ xấu. Mặt khác, khi nợ xấu phát sinh nếu không có đầy đủ thông tin về khách hàng và các mối quan hệ liên quan thì sẽ cản trở rất lớn đến xử lý thu hồi nợ. Hiện nay, Việt Nam chưa có một cơ chế công bố thông tin đầy đủ

về doanh nghiệp và ngân hàng, gây trở ngại cho việc đánh giá và ra quyết định.

***Ba là: Nguyên nhân từ phía khách hàng***

Một trong những nguyên nhân làm chậm quá trình xử lý thu hồi nợ xấu là do hoạt động kinh doanh của khách hàng gặp khó khăn, không có hiệu quả, thua lỗ thậm chí là ngừng hoạt động, một số khoản nợ xấu phát sinh do chủ doanh nghiệp bị đi tù...khiến khách hàng không còn khả năng trả nợ.

Ngoài ra, một số khách hàng do hạn chế về trình độ, kỹ năng quản lý dẫn đến đầu tư mở rộng quá mức hoặc không quản lý được dòng tiền của doanh nghiệp, dẫn đến tình trạng nợ đến hạn thanh toán nhưng nguồn thanh toán lại về chậm hơn dự kiến, do đó xử lý nợ xấu bị kéo dài trong khoảng thời gian thiếu nguồn thanh toán.

Bên cạnh đó, ý thức của khách hàng trong việc trả nợ vay cũng rất quan trọng và ảnh hưởng không nhỏ đến quá trình thu hồi và xử lý nợ xấu. Một số khách hàng trước hết thường kém ý thức, kém hiểu biết về pháp luật nên dẫn đến tình trạng trây ỳ, làm cho việc xử lý nợ của chi nhánh gặp nhiều khó khăn hơn, dẫn đến nợ xấu gia tăng, đặc biệt là nợ đã xử lý bằng quỹ DPRR được hạch toán ngoại bảng.

**Tiểu kết chương 2**

Từ lý luận cơ bản về quản lý nợ xấu (đã giải quyết ở chương I), luận văn đã khảo sát đánh giá thực trạng quản lý nợ xấu về cả nội dung như nhận định nợ xấu, khảo sát đánh giá các biện pháp quản lý nợ xấu như ngăn ngừa nợ xấu, xử lý nợ xấu, tổng hợp thực trạng nợ xấu, đánh giá sơ bộ về kết quả đạt được và những hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế để là cơ sở để xây dựng các giải pháp giải pháp quản lý nợ xấu tại tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La

### Chương 3

## GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NỢ XẤU TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH HUYỆN PHÙ YÊN TỈNH SƠN LA

### 3.1 Định hướng trong hoạt động quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La

#### 3.1.1 Định hướng chung trong hoạt động quản lý rủi ro tín dụng.

Trên cơ sở định hướng chung, những định hướng trong hoạt động tín dụng của hệ thống NHTM Việt Nam trong những năm tới như sau:

Tăng trưởng tín dụng phải phù hợp với khả năng quản lý, giám sát của ngân hàng và các kế hoạch đặt ra. Kiên quyết thực hiện chính sách cho vay có chọn lọc để đảm bảo an toàn vốn. Luôn cập nhật thông tin về khách hàng, ngành hàng và các hoạt động tài chính, kinh tế để đầu tư đúng hướng. Thường xuyên phân tích và nắm vững thông tin về kết quả kinh doanh, tình hình tài chính của khách hàng để kịp thời xử lý những rủi ro phát sinh. Giảm dần dư nợ hoặc chấm dứt quan hệ tín dụng đối với khách hàng hoạt động kinh doanh yếu kém, có dấu hiệu chây ỳ không thực hiện nghĩa vụ đã cam kết. Tuyệt đối không để nợ quá hạn mới phát sinh.

Bên cạnh đó, hướng tới đẩy mạnh công tác tiếp thị để thu hút khách hàng vay mới, chú trọng các khách hàng là doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp tư nhân, cá nhân, hộ gia đình... Rà soát, đánh giá lại toàn bộ khách hàng đang có dư nợ không có TSDB, thường xuyên đôn đốc khách hàng bổ sung TSDB để nâng cao tỷ trọng dư nợ có TSDB trong tổng dư nợ. Tiếp tục thực hiện các biện pháp tận thu các khoản nợ khó đòi đã được xử lý hạch toán ngoại bảng.

Các chỉ tiêu quan trọng được đề ra trong hoạt động ngân hàng giai đoạn 2010 - 2020, liên quan trực tiếp đến hoạt động tín dụng của NHTM là:

- Tốc độ tăng trưởng tổng phương tiện thanh toán (M2) đạt 15-25%/năm, giảm tỷ trọng tiền mặt trong M2 xuống mức từ 15-18% vào năm 2020;

- Tốc độ tăng vốn huy động 20 -25%/năm;

- Tốc độ cho vay nền kinh tế 16 -25%, phần đầu đạt tỉ lệ đầu tư tín dụng khoảng 25 - 30% tổng đầu tư toàn xã hội, trong đó tín dụng trung và dài hạn duy trì khoảng 40% tổng *dư nợ cho vay nền kinh tế*;

- Tỷ lệ an toàn vốn của hệ thống NHTM đạt trên 9%;

- Tỷ lệ nợ quá hạn dưới 4% theo tiêu chuẩn kiểm toán quốc tế;

- Khả năng sinh lời (ROE) của hệ thống NHTM bình quân 14 =16%, ROA bình quân trên 1%;

Định hướng nâng cao hiệu quả quản lý RRTD tại NHTM Việt Nam

- Chuyển dịch cơ cấu tài sản Có theo hướng tăng tỷ trọng tài sản Có sinh lời,



giảm thiểu rủi ro và tăng khả năng thanh toán nhanh, sự phù hợp về cấu trúc kì hạn tài sản - nguồn vốn, cấu trúc đồng tiền, tính đa dạng trong cấu trúc tài sản Có và khả năng chuyển đổi rủi ro.

- Xử lý nợ xấu, nợ tồn đọng gắn liền với việc lành mạnh hoá tài chính nói chung và tăng vốn tự có nói riêng để nâng cao năng lực tài chính của ngân hàng. Tăng cường năng lực giám sát và quản lý rủi ro để ngăn chặn sự gia tăng nợ xấu và duy trì nợ xấu ở mức thấp nhất, có thể chấp nhận trên cơ sở xây dựng hệ thống quản lý tín dụng với thông tin quản lý hoàn chỉnh và hệ thống kế toán phù hợp với thông lệ quốc tế.

- Tiếp tục chủ động kiểm soát tăng trưởng kết hợp với cơ cấu danh mục **tín dụng cho phù hợp nhằm nâng cao chất lượng tài sản.**

Một số chỉ tiêu cần quan tâm là:

- *Mức tăng trưởng tín dụng*: Đảm bảo mục tiêu tăng trưởng tín dụng đáp ứng với yêu cầu kiểm soát an toàn, tranh thủ thời cơ phát triển của nền kinh tế và yêu cầu **cơ cấu lại tài sản của hệ thống NHTM Việt Nam, định hướng mức tăng trưởng bình quân 20%** giai đoạn 2011 - 2020.

- *Tỷ trọng tín dụng trung dài hạn*: **Tăng cường kiểm soát quy mô tín dụng trung** dài hạn, tách chỉ tiêu cho vay dài hạn để kiểm soát. Phấn đấu trong giai đoạn 2011 - 2020, tỷ trọng tín dụng trung - dài hạn trên tổng dư nợ  $\leq 40\%$ ;

- *Tỷ trọng dư nợ có TSĐB*: **thực hiện tăng cường cho vay có TSĐB, nâng cao** chất lượng tính thanh khoản của TSĐB, xác định cơ cấu cho vay có TSĐB phù hợp với chính sách khách hàng, tỷ trọng cho vay có TSĐB chiếm 80% tổng dư nợ.

- *Tỷ lệ cơ cấu tín dụng theo ngành kinh tế*: giảm tập trung quá lớn vào một số ngành, ưu tiên đầu tư vào những ngành có tiềm năng, ổn định và ít rủi ro. Ưu tiên những ngành được chính phủ quan tâm, hạn chế những ngành có tiềm ẩn rủi ro. Đẩy mạnh cho vay các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, mở rộng cho vay các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

### **3.1.2. Định hướng riêng trong hoạt động quản lý nợ xấu**

*Với định hướng phát triển hoạt động cho vay tăng cao cả về số lượng và chất lượng* như vậy, NHTM Việt Nam sẽ phải đối mặt nhiều hơn với nguy cơ nợ xấu. Để thực hiện các định hướng đã đề ra, đồng thời đảm bảo an toàn vốn vay, nâng cao **chất lượng cho vay và công tác quản lý tín dụng, định hướng công tác quản lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng** của các NHTM Việt Nam trong thời gian tới như sau:

- Trong kế hoạch dài hạn đến năm 2020, NHNN đặt mục tiêu phấn đấu về **tỷ lệ nợ xấu/Tổng dư nợ của các ngân hàng là dưới 5% theo tiêu chuẩn kiểm toán** quốc tế.

- Ban giám đốc các ngân hàng phải nâng cao nhận thức, cân nhắc và ra quyết định hợp lý trong mối quan hệ giữa tăng trưởng tín dụng, lợi nhuận tiềm năng và nợ xấu ngân hàng. Chính bởi vậy, quá trình tác nghiệp phải dựa trên cơ sở chấp hành

nghiêm túc mọi quy định, hướng dẫn của ngân hàng trong việc hạn chế nợ xấu.

- Chú trọng nâng cao chất lượng tín dụng, kiểm soát chặt chẽ quá trình giải ngân và thu nợ, từng bước giảm dần dư nợ xấu. Chuyển dịch mạnh mẽ cơ cấu tín dụng theo hướng: tăng cường tỷ lệ cho vay có TSĐB, giảm dần dư nợ cho vay theo chỉ định, hạn chế cho vay các ngành và lĩnh vực có rủi ro cao như chứng khoán, bất động sản... Thực hiện hoạt động phân tán rủi ro, không tập trung cho vay quá nhiều vào một ngành hàng, lĩnh vực, doanh nghiệp mà phải mở rộng, đa dạng hóa cho vay nhằm đa dạng hóa và giảm thiểu rủi ro. Lựa chọn các khách hàng có tình hình tài chính lành mạnh, kết quả sản xuất kinh doanh ổn định, phương án vay khả thi và có định hướng phát triển tốt. Duy trì quan hệ với các khách hàng truyền thống có uy tín tốt, mở rộng tìm kiếm các khách hàng tiềm năng phù hợp với tiêu chí và mục tiêu của ngân hàng.

- Chủ động đề xuất lộ trình, kế hoạch cụ thể cho công tác hạn chế nợ xấu, không để phát sinh các lỗi tác nghiệp liên quan đến công tác hạn chế nợ xấu. Kế hoạch phải được lập thành văn bản, phổ biến đến các phòng, ban có liên quan và gửi cho bộ phận kiểm tra, kiểm soát nội bộ tại từng chi nhánh để giám sát, theo dõi.

- Tận thu và xử lý có lộ trình đối với các khoản nợ xấu đã được xử lý, đảm bảo thu hồi vốn cho ngân hàng.

- Chủ động phối hợp với các phòng, ban nghiệp vụ liên quan kịp thời giải đáp những vướng mắc về cơ chế liên quan đến nợ xấu... Các chi nhánh cần tham khảo các phòng, ban nghiệp vụ liên quan tại cơ sở chính trước khi tác nghiệp hoặc có văn bản tình hội sở chính để có biện pháp hỗ trợ.

- Ban kiểm tra kiểm soát nội bộ, bộ phận quản lý nợ xấu chỉ đạo các phòng ban tại chi nhánh giám sát quá trình quản lý nợ xấu của từng chi nhánh, báo cáo ban lãnh đạo những trường hợp thực hiện không nghiêm túc để có biện pháp xử lý.

- Có biện pháp chấn chỉnh, giáo dục cán bộ (bao gồm các cấp lãnh đạo và nhân viên), nâng cao ý thức trách nhiệm trong công việc; xử lý nghiêm khắc cán bộ có sai phạm để làm gương cho những cán bộ khác.

### **3.2. Các giải pháp cụ thể**

#### **3.2.1. Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ ngân hàng**

##### **3.2.1.1. Căn cứ đề xuất**

Vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được coi là một nhiệm vụ trọng tâm trong chiến lược hành động, nhằm nâng cao sức cạnh tranh của ngành ngân hàng nói chung, Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La nói riêng.

Trong những năm qua, mặc dù chất lượng cán bộ của Agribank Phù Yên đã có những cải thiện tích cực, song chất lượng cán bộ, nhân viên làm công tác tín

dụng còn nhiều hạn chế, bất cập như: không đọc được báo cáo tài chính, không đánh giá được sự trung thực của hồ sơ khách hàng, chưa biết cách kiểm tra kiểm soát hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, thiết lập hồ còn sơ chậm, năng lực chưa đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ, còn biểu hiện gây phiền hà cho khách hàng...

Vì thế nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý nợ xấu, ngăn ngừa xử lý nợ xấu là nhiệm vụ hết sức quan trọng đối với ngân hàng Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.

### **3.2.2.2. Nội dung**

#### **a. Nâng cao năng lực điều hành của Ban lãnh đạo**

Vai trò của người đứng đầu trong NHTM là vô cùng quan trọng, quyết định sự thành bại mọi hoạt động của ngân hàng. Người lãnh đạo phải nhạy cảm, có khả năng nắm bắt được những nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động kinh doanh tiền tệ; biết kết hợp sức mạnh các nguồn nhân lực để hạn chế thấp nhất những rủi ro, nâng cao hiệu quả kinh doanh của ngân hàng.

Do đó, phải sàng lọc đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý ở các cấp của ngân hàng ở địa phương để tìm được cán bộ đảm bảo có một số tố chất cơ bản là: TÀI - ĐỨC - NHÂN - TÍN. Đồng thời cần lựa chọn theo tiêu chí kỹ năng sau:

- Kỹ năng chuyên môn;
- Kỹ năng phân tích và phán đoán;
- Kỹ năng ứng xử trong giao tiếp.

Ngoài ra, cần coi trọng triển khai công tác quy hoạch cán bộ quản lý, điều hành. Cụ thể là:

+ Xây dựng được các tiêu chuẩn cụ thể cho các chức danh lãnh đạo, làm cơ sở cho việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ.

+ Tạo nguồn cán bộ lãnh đạo bằng hình thức đào tạo, bồi dưỡng theo các chương trình nâng cao về mọi mặt, phù hợp với từng chức danh, vị trí mà cán bộ đảm nhiệm.

+ Thực hiện luân chuyển cán bộ theo yêu cầu nâng cao nghiệp vụ trong địa phương đảm bảo phù hợp và nâng cao chất lượng lãnh đạo, quản lý, điều hành của cán bộ.

#### **b. Đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ**

Tổ chức tập huấn nghiệp vụ tin dụng cho cán bộ nhằm đảm bảo việc thực hiện đúng các quy định mới được ban hành, đồng thời không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho họ. Đồng thời cần bồi dưỡng kiến thức các mảng khác như: phân tích tài chính, kỹ năng thẩm định dự án, tập huấn sản phẩm dịch vụ...

Ngoài ra, thường xuyên cần mở các lớp bồi dưỡng ngắn hạn về chế độ kế toán mới, phương pháp kỹ thuật thẩm định dự án, phương pháp phân tích hoạt động kinh tế, bổ sung các kiến thức về pháp luật, kiến thức chuyên ngành... Có thể thực

hiện thông qua các phương pháp sau:

- Thông qua việc quản lý khách hàng, mỗi cán bộ quản lý khoản vay cũng đồng thời phải là nhân viên tiếp thị của Ngân hàng.

Họ làm nhiệm vụ tư vấn trực tiếp cho khách hàng, nhất là các doanh nghiệp về quản trị điều hành, tổ chức, tiêu thụ sản phẩm... Họ cần nắm bắt được tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thông qua các báo cáo tài chính, kế hoạch sản xuất, quản trị điều hành, tổ chức. Vì vậy, cán bộ quản lý khoản vay phải có năng lực phân tích đúng thực trạng của khách hàng, đồng thời phát hiện ra những tiềm ẩn rủi ro, từ đó đề xuất những biện pháp phòng ngừa, tháo gỡ cho khách hàng.

- Mở các lớp tập huấn phổ biến cơ chế chính sách, các văn bản pháp quy, quy định của ngành, liên ngành; chủ trương phát triển kinh tế của địa phương, của Đảng và Nhà nước.

Phải gắn lý luận với thực tiễn, tạo điều kiện cho nhân viên trẻ được học hỏi kinh nghiệm, trải nghiệm thực tiễn để có thể vận dụng một cách linh hoạt vào công việc của mình. Cần nâng cao trình độ công nghệ, tin học cho cán bộ để họ sử dụng tốt các chương trình phần mềm ứng dụng vào nghiệp vụ của mình. Mặt khác, cần bồi dưỡng về nghệ thuật giao tiếp, ứng xử và nắm bắt tâm lý khách hàng nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

### **c. Tổ chức tốt việc tuyển dụng, sử dụng hợp lý cán bộ, nhân viên**

- Xây dựng, hoàn thiện chính quy trình tuyển dụng cán bộ: Cần hoàn thiện quy trình tuyển dụng cán bộ với các điều khoản quy định rõ về điều kiện, tiêu chuẩn theo quy định của ngành; bảo đảm công khai, minh bạch trong quá trình tuyển dụng

- Xác định rõ nguồn tuyển dụng vào ngân hàng: Từ nguồn này, đảm bảo ngân hàng có thể lựa chọn được những cán bộ đã đào tạo trong các ngành phù hợp nhất, chính xác nhất.

- Tìm nguồn nhân lực chất lượng cao: Đặc biệt quan tâm đến cán bộ có trình độ hiểu biết về pháp luật, kinh tế, kinh tế tài chính - ngân hàng, trình độ ngoại ngữ và tin học. Nếu cần thiết, tiến hành đầu tư tạo nguồn ngay từ những sinh viên đang ngồi trên ghế nhà trường để họ yên tâm học tập đạt kết quả cao khi ra trường và về công tác tại ngân hàng

- Chú ý đến đội ngũ chuyên gia, nhân viên giỏi đang công tác tại các ngân hàng trong nước, nước ngoài, các cơ quan tài chính, doanh nghiệp, các tổ chức chính phủ và phi chính phủ: Có chính sách đãi ngộ đặc biệt phù hợp để thu hút họ về làm việc phục vụ cho ngân hàng.

- Xác định cơ cấu nhân lực cần tuyển dụng một cách hợp lý, phù hợp với vị trí việc làm của Ngân hàng.

- Agribank chi nhánh huyện Phù Yên cần tổ chức chuyên môn hoá đối với mỗi cán bộ, nhân viên theo từng lĩnh vực công tác, đảm bảo định hướng đa dạng hoá trong hoạt động trong việc cho vay doanh nghiệp, cá nhân để mỗi người có tinh thần trách nhiệm phấn đấu hoàn thành công việc của mình một cách xuất sắc hơn.

- Xây dựng chính sách khuyến khích cán bộ tự học tập nâng cao trình độ. Đây là hình thức tự đào tạo nhằm phát huy khả năng và đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ, cập nhật kiến thức của cán bộ nhân viên, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Xây dựng cơ chế đãi ngộ cán bộ nhằm thu hút người có năng lực về làm việc; động viên cán bộ, nhân viên yên tâm công tác và làm việc hiệu quả cao.

d. Đánh giá khen thưởng hàng năm cán bộ

- Phải đánh giá chính xác năng lực cán bộ, gắn liền với chính sách khen thưởng công bằng, hợp lý hàng năm nhằm tạo động lực cho nhân viên làm việc.

Để có thể đánh giá xếp loại cán bộ, phải xây dựng được hệ thống chỉ tiêu đánh giá theo quy định của Agribank trên phương diện trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kết quả công tác: phẩm chất đạo đức, tinh thần trách nhiệm... Có thể tổ chức các cuộc thi trong Chi nhánh, tạo phong trào thi đua, không khí sôi nổi, tinh thần phấn khởi trong mỗi cán bộ công nhân viên, làm cơ sở để xem xét, bình xét xếp loại cán bộ, nhân viên. Phải thông qua kết quả công tác được phân công để đánh giá ưu, khuyết điểm của từng cá nhân trong việc hoàn thành nhiệm vụ.

### **3.2.2.3. Điều kiện áp dụng**

- Cần có sự thống nhất cao trong lãnh đạo, nhân viên Agribank Phù Yên về công tác cán bộ để tạo được sự đồng thuận cao trong nội bộ.

- Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phải xác định rõ mục tiêu, đối tượng đảm bảo đúng người, đúng việc, phù hợp với khả năng trình độ của cán bộ, tránh dàn trải, kém có hiệu quả.

- Đảm bảo đủ kinh phí cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của ngân hàng.

## **3.2.2. Xây dựng và thực hiện các quy trình ngăn ngừa nợ xấu**

### **3.2.2.1. Căn cứ đề xuất**

Mục tiêu của Ngân hàng luôn mong muốn đáp ứng nhu cầu khách hàng và có thu nhập cao từ khoản cho vay, đồng thời duy trì mức lãi suất cho vay cao, thu hồi vốn cho vay đúng hạn. Ngược lại, khách hàng mong muốn mức lãi suất thấp, thủ tục thuận lợi trong vay vốn.. trong khi yêu cầu của xã hội là thúc đẩy kinh tế xã hội phát triển. Do vậy, hoạt động của ngân hàng phải đáp ứng và dung hoà các mục tiêu trên. Để quản lý nợ xấu tại ngân hàng cần phải ngăn ngừa nợ xấu giúp NHTM hoạt động hiệu quả tránh tổn thất. Ngăn ngừa cần thực hiện ngay từ khi tiến hành kiểm

tra xử lý thủ tục hồ sơ của khách hàng nhanh chóng, chính xác, có hiệu quả để giải ngân trong khoảng thời gian ngắn nhất. Muốn vậy cần phải xây dựng được các quy trình của ngân hàng để ngăn ngừa nợ xấu.

### **3.2.1.2. Nội dung**

#### **a. Nhận diện nợ xấu**

Xây dựng quy trình nhận diện nợ xấu thông qua nhiều kênh như từ dư luận xã hội, các nhà quản lý, từ hồ sơ tín dụng ngân hàng, từ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Để thực hiện trước hết là nhận diện nợ xấu của khách hàng thông qua dấu hiệu từ phía khách hàng thông qua các bản báo cáo tài chính thông qua bảng cân đối kế toán hoạt động kinh doanh, quan hệ với bạn hàng, từ giao dịch ngân hàng, từ hồ sơ khoản vay, công tác quản lý tín dụng từ phía cơ quan chủ quản, các cơ quan khác xem khách hàng thực hiện nghĩa vụ có tốt không như: Hoạt động kinh doanh qua các báo cáo tài chính, hoạt động tín dụng xem hồ sơ chậm trả nợ không, có liên quan đến pháp luật không, có quyết định thay đổi, bổ sung hoặc rút bớt ngành nghề kinh doanh, thu hồi giấy phép kinh doanh của doanh nghiệp, Nợ nghĩa vụ ngân sách Nhà nước

- Kết quả kiểm toán có những điểm khác lớn so với các báo cáo của doanh nghiệp.

#### **b. Quy trình tín dụng**

- Xây dựng quy trình tín dụng cho các khách hàng đang là một trong những hoạt động cần phải thực hiện nghiêm túc. Để tránh rủi ro tín dụng, quy trình này cần tách biệt bộ phận phát triển khách hàng, bộ phận thẩm định và bộ phận thu hồi nợ độc lập. Tăng cường kiểm soát trong các khâu trước, trong và sau khi cho vay.

- Xây dựng hệ thống quản lý, theo dõi một cách cập nhật đối với các danh mục đầu tư có rủi ro tín dụng. Việc quản lý tín dụng là một yếu tố quan trọng nhằm duy trì sự an toàn và lành mạnh của ngân hàng. Khi đã cấp tín dụng, trách nhiệm của bộ phận kinh doanh kết hợp với đội ngũ quản lý hỗ trợ tín dụng là phải đảm bảo cho khoản tín dụng được duy trì.

- Hiện đại hoá quy trình thẩm định, ứng dụng phần mềm phục vụ cho công tác thẩm định, phân tích tài chính, truy cập thông tin, triển khai hệ thống này đến các cấp quản lý tín dụng cần thiết. Tuy nhiên khi tiếp cận với đối tượng khách hàng vốn tiềm ẩn nhiều rủi ro như các doanh nghiệp nói chung phải xây dựng những sản phẩm phù hợp và có phương pháp phòng ngừa rủi ro hiệu quả. Bên cạnh đó sự hỗ trợ của cơ quan quản lý nhà nước có vai trò thực tiễn quan trọng trong việc định hướng phát triển cho khách hàng, tạo môi trường thông tin hoàn hảo và những cơ sở pháp lý cho các Ngân Hàng trong việc cấp tín dụng cho đối tượng khách hàng này.

- Cần xếp hạng tín dụng đầy đủ, đúng quy định trước khi ra quyết định cho vay. Tạo thói quen trong từng CBTD về việc xếp hạng tín dụng cũng như khai thác dữ liệu trong Báo cáo xếp hạng tín dụng để phục vụ việc ra quyết định cho vay.

### **c. Quy trình nhận diện quản lý rủi ro**

Khi tiếp cận với đối tượng khách hàng vốn tiềm ẩn nhiều rủi ro đòi hỏi các NHTM phải xây dựng những sản phẩm phù hợp và có phương pháp phòng ngừa rủi ro hiệu quả. Cần áp dụng quy trình này một cách thường xuyên, phổ biến để tạo thói quen tốt cho từng cán bộ tín dụng của Ngân hàng.

Cần thành lập ban quản trị rủi ro, trong đó cán bộ có trình độ chuyên môn cao, am hiểu sâu sắc về các loại rủi ro (rủi ro thị trường, rủi ro tín dụng, rủi ro hoạt động,...) để đánh giá được toàn bộ rủi ro của ngân hàng.

Mỗi ngân hàng cần xây dựng quy trình quản lý rủi ro tín dụng trên cơ sở phân tích tình hình kinh doanh, đánh giá rủi ro liên quan đến việc cho vay, cũng như khả năng chịu đựng rủi ro của mình. Có các biện pháp hạn chế sự phát sinh nợ xấu có thể dẫn đến sự thu hẹp về quy mô tín dụng, từ đó trực tiếp hạn chế khả năng sinh lời, cần xác định được mức độ rủi ro có thể chấp nhận được để tìm kiếm lợi nhuận trong hoạt động kinh doanh của mình.

Cũng cần lưu ý đến giới hạn và chấp nhận một mức độ rủi ro phù hợp với phương pháp đo lường rủi ro được lựa chọn và phải được sự phê duyệt của ban lãnh đạo. Ngân hàng phải xây dựng được chiến lược, đề ra các biện pháp và công cụ phòng ngừa rủi ro

Xây dựng Quỹ dự phòng để hạn chế rủi ro tín dụng, đó là khoản tiền được ngân hàng trích ra để dự phòng cho các tổn thất có thể xảy ra do khách hàng vay không có khả năng trả nợ, hoặc chậm trả cả lãi và gốc như cam kết. Đối với các khoản nợ không thể thu hồi được, ngân hàng sẽ trích quỹ dự phòng để bù đắp các tổn thất, còn trường hợp các khoản nợ nghi ngờ, sau này khách hàng hoàn trả nợ sẽ được tính vào doanh thu của ngân hàng.

Đồng thời các ngân hàng cũng cần thiết phải tái cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị rủi ro theo hướng bộ phận chuyên trách quản lý, tách bạch bộ máy quản trị rủi ro độc lập với kinh doanh; tiến tới thực hiện quản trị rủi ro theo ngành dọc, giảm dần mức độ ủy quyền phân cấp theo hàng ngang. Nâng cao chất lượng các công cụ đo lường rủi ro và tiếp tục áp dụng các công cụ đo lường rủi ro mới. Thiết lập và tách bạch các nhóm nghiệp vụ như: Quản lý rủi ro; Quản lý tín dụng; Quản lý tài sản Nợ/Có, Quản lý tài chính - kế toán; Quản lý nhân lực; Quản lý thanh khoản; Quản lý công nghệ; Quản lý chiến lược kinh doanh & Marketing;

### **3.2.2.3. Điều kiện thực hiện mô hình**

- Về năng lực tài chính, tiềm lực tài chính đủ mạnh để đầu tư vào hệ thống công nghệ, kiện toàn bộ phận kiểm soát nội bộ của ngân hàng.

- Về công nghệ và hệ thống thông tin, cần có hệ thống thông tin nội bộ để đảm bảo báo cáo chính xác, kịp thời.

- Về nhân sự, cần có chuyên gia về quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ có nhiều kinh nghiệm; nhân viên am hiểu về hệ thống tài chính, có kiến thức cơ bản và nâng cao về quản trị rủi ro.

### **3.2.3. Đảm bảo khả năng thu hồi nợ xấu của ngân hàng**

#### **3.2.3.1. Căn cứ đề xuất**

Khi thực hiện quy trình cho vay vốn, cán bộ ngân hàng đã thẩm định kỹ đã hồ sơ cũng như nắm được uy tín của khách hàng trên thị trường. Uy tín của khách hàng là yếu tố cần quan tâm, có thể xem là tiêu chí quan trọng để xét đến khả năng trả nợ cũng như thực hiện các nghĩa vụ đã cam kết trong hợp đồng, có thể hạn chế tối đa việc xảy ra nợ xấu, trừ khi khách hàng lâm vào tình trạng rủi ro do những nguyên nhân bất khả kháng. Để nâng khả năng thu hồi nợ trực tiếp, phải đưa ra những chính sách, phương thức xử lý linh hoạt, phù hợp nhất để vừa thu hồi được nợ, vừa khuyến khích các đối tượng liên quan đến việc thực hiện thu hồi nợ yên tâm, tin tưởng.

#### **3.2.3.2. Nội dung**

##### **a. Đàm phán với khách hàng để thu hồi nợ:**

Đây là việc áp dụng các biện pháp không dựa vào các công cụ pháp luật để thu nợ từ khách hàng.

Biện pháp này được dùng khi khách hàng lâm vào trạng thái nợ xấu do gặp rủi ro và có thái độ thiện chí với việc thanh toán các khoản nợ. Trường hợp này sử dụng khi khách hàng còn có khả năng về nguồn lực, cơ sở vật chất và tài sản; quản lý còn ở mức lành mạnh.

Áp dụng biện pháp này để xử lý nợ xấu có thể được hiểu như một chương trình phục hồi áp đặt lên người vay với sự cộng tác và thỏa thuận của họ. Có thể sử dụng các cách thức khác nhau như: thỏa thuận có tính hợp tác với khách hàng, thực hiện quyền truy đòi cho vay gián tiếp nếu đến hạn thanh toán người vay không thực hiện được nghĩa vụ trả nợ thì ngân hàng truy đòi người bảo lãnh cho người vay trực tiếp. Đối với các khoản nợ xấu mà ngân hàng đã sử dụng các biện pháp nhằm để khắc phục tình trạng khó khăn của khách hàng nhưng vẫn không có khả năng trả nợ thì ngân hàng sẽ tiến hành biện pháp xiết nợ, thanh lý tài sản đảm bảo khoản vay để thu hồi nợ.

Trong trường hợp bảo đảm tín dụng không đủ, giá trị bảo đảm tài sản giảm, thỏa thuận vay nợ có sơ hở, khách hàng bất hợp tác hoàn toàn... nếu đưa sự can thiệp của pháp lý đối với khách hàng mà ít hiệu quả hơn, thì cần thỏa hiệp với



khách hàng để có thể được thanh toán một phần nợ đã được thỏa thuận; hoặc tránh được dư luận không có lợi trong chiến lược khách hàng của ngân hàng.

Ngoài ra, ngân hàng cũng có thể giúp khách hàng chuyển sang ngân hàng khác hay một chủ nợ khác nếu có yêu cầu bằng biện pháp bán nợ hoặc tài sản với mục tiêu xử lý các khoản nợ theo ủy thác của ngân hàng.

### **b. Phân loại nợ xấu để thu hồi nợ**

Cần phân loại nợ xấu để có những biện pháp xử lý hiệu quả, cụ thể là:

- Đối với loại nợ có tài sản đảm bảo không liên quan đến các vụ án nên thực hiện việc rao bán ngay tài sản đảm bảo để thu hồi vốn một cách nhanh nhất.

- Đối với loại nợ có tài sản đảm bảo có liên quan đến các vụ án: Cần phối hợp với các cơ quan liên quan, cơ quan có thẩm quyền để đôn đốc xử lý hoặc chuyển giao tài sản về Ngân hàng, thậm chí nếu cần thiết phải chi hoa hồng để giải quyết.

- Đối với loại nợ không có tài sản đảm bảo và không liên quan đến các vụ án cần làm việc trực tiếp để nắm rõ tình trạng năng lực tài chính của khách hàng. Từ đó đánh giá, xác định khả năng thu hồi theo các trường hợp cụ thể như: Trường hợp con nợ có thiện chí trả nợ và có khả năng khôi phục hoạt động kinh doanh thì áp dụng biện pháp tái cơ cấu nợ như giãn nợ, khoan nợ, miễn giảm nợ, chuyển nợ thành vốn góp. Trường hợp con nợ có thiện chí trả nợ nhưng khả năng phục hồi thấp thì sử dụng biện pháp bán nợ cho các Tổ chức chuyên mua bán nợ hoặc có thể chấp nhận bán với giá thấp hơn giá trị nợ để thu hồi nợ. Ngoài ra, có thể đề nghị Toà án làm thủ tục phá sản. Trường hợp khách hàng không có thiện chí trả nợ thì sử dụng biện pháp kiện ra tòa án. Đây là biện pháp sau cùng khi các biện pháp khác không hiệu quả, bởi thu hồi nợ bằng cách này rất mất thời gian, chi phí của cả ngân hàng và khách hàng mà nhiều trường hợp vẫn không thu hồi được toàn bộ khoản nợ của khách hàng. Đối với loại nợ không có tài sản đảm bảo liên quan đến các vụ án thường thì khả năng thu hồi nợ là rất thấp, khi đó nên sử dụng quỹ dự phòng rủi ro để xử lý.

Mỗi loại đối tượng nợ có những đặc điểm khác nhau về lĩnh vực hoạt động, tình trạng tài chính, khả năng phục hồi... Vì vậy, việc phân loại nợ, đối tượng nợ theo các tiêu chí trên để làm cơ sở xây dựng các phương án xử lý nợ có hiệu quả hơn và thu hồi nợ một cách nhanh nhất.

### **c. Tăng cường thu hồi trực tiếp**

Quá trình thu hồi nợ trực tiếp gặp nhiều khó khăn hơn như: tình hình tài chính yếu kém, không có khả năng trả nợ của khách hàng; các khoản nợ thuộc các vụ án có thời gian thu hồi lâu; hoạt động khai thác, cho thuê, chuyển nhượng tài sản phức tạp, gặp nhiều trở ngại...

Để nâng cao hiệu quả của việc thu hồi trực tiếp, ngân hàng phải đưa có chính sách xử lý linh hoạt, khuyến khích được tất cả các đối tượng liên quan đến việc thực hiện thu hồi nợ, bao gồm: Cán bộ, nhân viên Ngân hàng, các cá nhân và tổ chức khác có tham gia. Cần có cơ chế thưởng, phạt rõ ràng, công minh để huy động mọi cán bộ, nhân viên tham gia thu hồi nợ xấu.

Đặc biệt, cần hình thành một bộ phận chuyên biệt về thu hồi và xử lý nợ, hoạt động độc lập, có những biện pháp mạnh mẽ, khôn khéo để việc thu hồi nợ đạt hiệu quả cao. Trong trường hợp không thu hồi được nợ, nếu cần thiết, bộ phận này sẽ trực tiếp lập hồ sơ khởi kiện ra tòa án theo đúng pháp luật để rút ngắn thời gian xử lý nợ.

### **3.2.3.3. Điều kiện thực hiện**

- Đội ngũ cán bộ thu hồi nợ là yếu tố quan trọng đối với việc xử lý và thu hồi nợ.
- Xây dựng được hệ thống văn bản tín dụng cần thiết, các quy chế, quy định của ngân hàng để cán bộ, nhân viên hiểu và thực hiện nghiêm túc trong khi thực hiện xử lý nợ.

### **3.2.4. Quản lý quy trình cho vay vốn và giám sát việc sử dụng vốn**

#### **3.2.4.1. Căn cứ đề xuất**

Nếu quy trình cho vay vốn làm chặt chẽ, đúng quy định thì sẽ hạn chế được nợ xấu. Mặt khác, khi chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận nghiệp vụ tín dụng chưa rõ ràng, còn chồng chéo trong thực hiện, gây ách tắc và chậm trễ trong quá trình giải quyết, tiếp cận hồ sơ của khách hàng thì việc đề xuất, thẩm định, quyết định phê duyệt và giải ngân tín dụng của lãnh đạo ngân hàng sẽ thiếu chính xác, có khả năng xuất hiện nợ xấu. Hồ sơ tín dụng không đầy đủ, khôn đúng các quy định hiện hành về hoạt động tín dụng; thẩm định không toàn diện, không kỹ, thiếu tinh thần trách nhiệm trong việc kiểm tra trước, trong và sau khi cho vay vốn, hoặc phê duyệt tín dụng còn thiếu khách quan, thiếu lắng nghe, mang tính tự quyết, thiếu dân chủ cũng sẽ dẫn đến khả năng nợ xấu cao.

#### **3.2.4.2. Nội dung**

##### **a. Xác định quy trình cho vay vốn**

Quy trình cho vay vốn khách hàng là một quy trình quan trọng trong công tác tín dụng. Nếu làm tốt quy trình này ngay từ đầu sẽ hạn chế được nợ xấu. Quy trình vay vốn gồm các bước như sau:

+Tiếp nhận hồ sơ:

Cán bộ tín dụng cần hướng dẫn khách hàng cung cấp các loại hồ sơ cần thiết, tiếp nhận hồ sơ từ phía khách hàng. Tiếp đó là rà soát hồ sơ các khoản vay và scan toàn bộ hồ sơ khách hàng. Tại bước này, cán bộ tín dụng có trách nhiệm đối chiếu hồ sơ theo quy định, kiểm tra tính hợp lệ, hợp pháp của từng loại văn bản trong hồ sơ, văn tin CIC... và báo cáo lãnh đạo phòng tín dụng. Nếu có sự khác biệt hoặc

nghi ngờ về tính trung thực thì yêu cầu khách hàng giải trình hoặc khảo sát thực tế khách hàng để xác định thông tin hợp lý nhất để thẩm định.

+ Thẩm định khoản vay

Cán bộ tiếp nhận hồ sơ cần thu thập thông tin khách hàng, thẩm định khách hàng qua hoạt động kinh doanh, tài chính, kế hoạch sản xuất, phương án/dự án đề nghị vay vốn của khách hàng. Bên cạnh đó cán bộ tín dụng phải thẩm định các biện pháp đảm bảo cấp khoản vay, đánh giá lợi ích dự kiến cho ngân hàng nếu phê duyệt khoản vay. Đây là bước quan trọng nhất trong toàn bộ quy trình cấp tín dụng cho khách hàng. Các kết quả thẩm định sẽ là căn cứ để xác định nhu cầu vốn của khách hàng. Các trường hợp có thể xảy ra: Cấp tín dụng cho khách hàng không đủ điều kiện vay vốn, cấp tín dụng nhiều hơn/ít hơn số vốn khách hàng cần, không cấp tín dụng cho khách hàng đáp ứng đủ điều kiện...

+ Xét duyệt khoản vay:

Khoản vay sẽ được tiếp nhận qua các phòng Khách hàng, phòng Quản lý rủi ro, Các cấp có thẩm quyền phê duyệt (Qua trụ sở chính nếu cần thiết) trước khi được phê duyệt. Các cấp cao hơn sẽ giúp cho cán bộ tín dụng tìm hiểu sâu hơn về hoạt động doanh nghiệp, có cái nhìn đa chiều về hoạt động của khách hàng để đánh giá về quyết định có cấp khoản tín dụng cho khách hàng hay không.

+ Soạn thảo hợp đồng:

Sau khi nhận kết quả xét duyệt khoản vay, cán bộ tín dụng phải nhanh chóng tạo hồ sơ cho khách hàng sau đó cập nhật hệ thống cán bộ tín dụng nhập các dữ liệu khách hàng, khoản vay và tài sản đảm bảo lên hệ thống quản lý tự động, đảm bảo hồ sơ máy khớp đúng với hồ sơ giấy.

+ Giải ngân món vay

Nguyên tắc giải ngân món vay là rút tiền vay một hoặc nhiều lần, phù hợp với yêu cầu sử dụng vốn thực tế hoặc ghi trực tiếp trong hợp đồng tín dụng. Đối tượng giải ngân phải phù hợp với nội dung ghi trong giấy nhận nợ hoặc bảng kê chứng từ sử dụng khoản vay.

Thời gian xử lý hồ sơ vay vốn phụ thuộc vào mức độ phức tạp của tài sản bảo đảm, tiến độ cung cấp hồ sơ của khách hàng cho cán bộ ngân hàng, tiến độ thực xử lý hồ sơ của cơ quan công chứng và các cơ quan thực hiện đăng ký giao dịch bảo đảm. Đối với những bộ hồ sơ vay vốn tín dụng phức tạp thì yêu cầu cán bộ có nghiệp vụ chắc, mất nhiều thời gian hơn để xử lý hồ sơ ở các bước từ làm hồ sơ, thẩm định, cập nhật hệ thống, đăng ký giao dịch bảo đảm. Với những bộ hồ sơ đơn giản hơn thì mất ít thời gian hơn ở tất cả các bước.

**b. Quy trình kiểm tra, giám sát sử dụng vốn vay**

Sau khi giải ngân cho khách hàng vay tiền cán bộ tín dụng phải thường xuyên theo dõi diễn biến dư nợ của khách hàng, trạng thái nợ của hợp đồng tín dụng, phân loại nợ. Định kỳ 6 tháng/lần, cán bộ tín dụng phải thực hiện kiểm tra toàn diện tình hình tài chính, hoạt động sản xuất, kinh doanh của khách hàng, tiến độ thực hiện phương án, dự án, tài sản bảo đảm của khách hàng. Các nội dung kiểm tra phải được chứng kiến tận mắt, phản ánh đúng thực tế hoạt động của khách hàng và tài sản bảo đảm. Trường hợp kiểm tra phát hiện khách hàng có dấu hiệu sử dụng vốn sai mục đích hoặc sai lệch với hồ sơ vay vốn, lập biên bản và báo cáo lãnh đạo để có biện pháp xử lý nợ kịp thời.

Việc thu lãi phải được tiến hành định kỳ hàng tháng vào ngày cố định. Trước ngày đến hạn lãi, cán bộ tín dụng phải thông báo số tiền lãi và đơn đốc, nhắc nhở khách hàng trả nợ lãi.

#### **3.2.4.3. Điều kiện thực hiện**

- Cán bộ tín dụng phải làm đúng trách nhiệm và nghĩa vụ của mình đối với khách hàng, tư vấn cho khách hàng nhưng sản phẩm dịch vụ phù hợp với khả năng của khách hàng, không được gây phiền hà cho khách hàng.

- Các phòng giao dịch thuộc ngân hàng phải được đặt ở những vị trí trung tâm, giao thông thuận tiện thì sẽ thu hút khách hàng hơn, tiết kiệm được chi phí đi lại cho khách hàng.

- Phải chủ động ngăn ngừa các khoản nợ trong hạn hoặc nợ cần chú ý có khả năng chuyển thành nợ quá hạn cũng như xử lý các khoản nợ quá hạn trong thời hạn hợp lý để có thể tránh nợ quá hạn tăng cao. Ngăn ngừa phải được thực hiện trong tất cả các khâu của của trình cấp tín dụng đặc biệt trong công tác thẩm định dự án và thực hiện các biện pháp đảm bảo tiền vay.

### **3.3.5. Đẩy mạnh hoạt động kiểm tra, kiểm soát nội bộ**

#### **3.2.5.1. Căn cứ đề xuất**

Công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ trong hoạt động ngân hàng là vô cùng quan trọng, thông qua hoạt động kiểm soát có thể phát hiện, ngăn ngừa và chấn chỉnh những sai sót trong quá trình thực hiện nghiệp vụ tín dụng, thẩm định hồ sơ, giải ngân, định giá tài sản thế chấp... Các đơn vị chức năng, hệ thống ngân hàng cùng phối hợp kiểm tra; thường xuyên đào tạo, nâng cao trình độ nghiệp vụ, luật pháp cho cán bộ phòng kiểm tra, kiểm soát nội bộ; có quy định trách nhiệm đối với cán bộ kiểm soát, có chế độ khuyến khích thưởng phạt để nâng cao tinh thần trách nhiệm trong hoạt động kiểm soát; không ngừng hoàn thiện và đổi mới phương pháp kiểm tra, áp dụng linh hoạt các biện pháp kiểm tra vào tùy từng thời điểm, từng đối tượng và mục đích kiểm tra.

Hoạt động kiểm tra, kiểm soát nội bộ của ngân hàng cần kịp thời nhanh chóng từ khi bắt đầu làm hồ sơ cho vay và ngay khi vừa phát sinh rủi ro.. Kiểm tra nội bộ cần phải được xem như hệ thống “thắt” của cỗ xe tín dụng, cỗ xe càng lao đi với vận tốc lớn thì hệ

thống này càng phải an toàn, hiệu quả. Như vậy mới tránh cho cỗ xe khỏi đi vào những ngã rẽ rủi ro vốn luôn luôn tồn tại thường trực trên con đường đi tới. Nhưng thực trạng lại cho thấy, trong thời gian gần đây, công việc kiểm tra nội bộ của các NHTM Việt Nam hầu như chỉ tồn tại trên hình thức. Chính bởi vậy, trong thời gian tới, các NHTM Việt Nam cần phải tăng cường hoạt động kiểm soát nội bộ. Hoạt động kiểm tra nội bộ phải thực hiện cả định kỳ và đột xuất để kịp thời phát hiện các sai sót và cảnh báo các dấu hiệu vi phạm, tránh để xảy ra hậu quả nghiêm trọng rồi mới xử lý sau, như vậy sẽ rất tốn kém về chi phí cho ngân hàng.

### **3.2.5. 2. Nội dung**

#### **a. Tăng cường kiểm tra, kiểm soát nội bộ**

Giám sát từng khâu trong quá trình làm thủ tục vay vốn để nhận định nợ xấu, rủi ro khi cho khách hàng vay vốn, cần giám sát khoản vay một cách thường xuyên nhằm phát hiện dấu hiệu cảnh báo sớm để có hành động và giải pháp khắc phục kịp thời. Việc xây dựng hệ thống chấm điểm tín dụng nội bộ cũng sẽ được sử dụng để đánh giá hiện trạng của khách hàng vay, nó là công cụ giám sát tín dụng quan trọng. Chính bởi vậy, hệ thống chấm điểm tín dụng nội bộ cần theo dõi được những dấu hiệu cho thấy khả năng diễn biến xấu đi của các khoản tín dụng cũng như đánh giá về khả năng trả nợ của khách hàng.

Thường xuyên rà soát và phân tích báo cáo tài chính nhằm đánh giá hoạt động của khách hàng vay vốn. Thăm thực địa khách hàng: Để có một bức tranh rõ ràng về tình hình hoạt động của khách hàng thì việc phân tích báo cáo tài chính là chưa đủ mà cán bộ tín dụng cần phải thường xuyên đi thực địa. khách hàng, từ đó có thể xác định được sự tồn tại và tình trạng thực tế của nhà xưởng, máy móc, thiết bị, TSDB cũng như hiệu quả sử dụng vốn vay của khách hàng. Hơn nữa việc đi thăm thực địa còn có thể kiểm chứng lại chất lượng và tính chính xác của các báo cáo tài chính.

Ngoài ra, các ngân hàng cũng cần phải rà soát hệ thống xếp hạng: cần duy trì một quy trình rà soát toàn diện, phối hợp độc lập để đảm bảo rằng việc xếp hạng là chính xác và hệ thống xếp hạng hoạt động như kì vọng. Việc rà soát bao gồm các nội dung chính như : thiết kế xếp hạng, kiểm tra tính chính xác của mọi hạng mục rủi ro, phát triển mô hình...

Ngân hàng cũng cần có biện pháp khắc phục kịp thời những tồn tại do kiểm toán phát hiện về chất lượng tín dụng. Ngân hàng cần nhìn nhận các cảnh báo của cơ quan kiểm toán độc lập về sự vi phạm quy trình quy chế phân tích tín dụng một cách nghiêm túc và có biện pháp khắc phục sau kiểm toán một cách kịp thời.

Ngoài ra cần giám sát hành vi của cán bộ tín dụng và lãnh đạo ngân hàng cũng là biện pháp hữu hiệu để giảm thiểu rủi ro. Một số vụ án kinh tế lớn trong thời gian vừa qua có liên quan đến cán bộ NHTM đều có sự tiếp tay của cán bộ ngân hàng cùng với khách hàng làm giả hồ sơ vay, hay nâng giá tài sản cầm cố thế chấp lên quá cao so với

thực tế để rút tiền ngân hàng. Do đó, cần phát hiện và ngăn chặn sớm các hành vi cán bộ tín dụng móc ngoặc với khách hàng. Ngoài ra, vấn đề rủi ro đạo đức cũng xảy ra khi lãnh đạo ngân hàng có quan hệ lợi ích với khách hàng. Ví dụ: Một khách hàng chưa hội tụ đủ điều kiện để vay vốn nhưng vì một lý do nào đó, nhà quản lý bằng cách này hay cách khác sẽ hướng dẫn khách hàng hợp thức hóa hồ sơ, thậm chí yêu cầu cán bộ tín dụng thực hiện theo ý kiến chỉ đạo của mình trong các phán quyết tín dụng.

Cần xây dựng quy trình hệ thống kiểm tra kiểm soát nội của chi nhánh bằng cách cụ thể hóa hệ thống quy trình của Hội sở đảm bảo tính khách quan trong kiểm tra, phát huy hiệu quả của hoạt động kiểm tra, giám sát nội bộ, thuận tiện cho hoạt động kiểm tra và theo dõi các hoạt động của chi nhánh.

Bên cạnh việc nâng cao hiệu quả hoạt động kiểm tra kiểm soát nội bộ của ngân hàng, thì các NHTM Việt Nam cũng cần phải hướng tới việc áp dụng mô hình kiểm tra kiểm soát kép, có thêm sự giám sát của các cơ quan bên ngoài, các cổ đông cũng như thị trường. Với mô hình kiểm soát kép như vậy, các ngân hàng sẽ nhận được nhiều sự đánh giá khách quan, cũng như sự quản lý khắt khe từ thị trường hơn, từ đó nâng cao hiệu quả cảnh báo rủi ro đối với các khoản cho vay có vấn đề.

Ngoài ra, các ngân hàng cũng cần phải rà soát hệ thống xếp hạng: cần duy trì một quy trình rà soát toàn diện, phối hợp độc lập để đảm bảo rằng việc xếp hạng là chính xác và hệ thống xếp hạng hoạt động như kì vọng. Việc rà soát bao gồm các nội dung chính như thiết kế xếp hạng, kiểm tra tính chính xác của mọi hạng mục rủi ro, phát triển mô hình...

Ngân hàng cũng cần có biện pháp khắc phục kịp thời những tồn tại do kiểm toán phát hiện về chất lượng tín dụng. Ngân hàng cần nhìn nhận các cảnh báo của cơ quan kiểm toán độc lập về sự vi phạm quy trình quy chế phân tích tín dụng một cách nghiêm túc và có biện pháp khắc phục sau kiểm toán một cách kịp thời.

Song song với việc giám sát, kiểm soát khách hàng, thì việc giám sát hành vi của cán bộ tín dụng và lãnh đạo ngân hàng cũng là biện pháp hữu hiệu để giảm thiểu rủi ro. Một số vụ án kinh tế lớn trong thời gian vừa qua có liên quan đến cán bộ NHTM đều có sự tiếp tay của cán bộ ngân hàng cùng với khách hàng làm giả hồ sơ vay, hay nâng giá tài sản cầm cố thế chấp lên quá cao so với thực tế để rút tiền ngân hàng. Do đó, cần phát hiện và ngăn chặn sớm các hành vi cán bộ tín dụng móc ngoặc với khách hàng. Ngoài ra, vấn đề rủi ro đạo đức cũng xảy ra khi lãnh đạo ngân hàng có quan hệ lợi ích với khách hàng. Ví dụ: Một khách hàng chưa hội tụ đủ điều kiện để vay vốn nhưng vì một lý do nào đó, nhà quản lý bằng cách này hay cách khác sẽ hướng dẫn khách hàng hợp thức hóa hồ sơ, thậm chí yêu cầu cán bộ tín dụng thực hiện theo ý kiến chỉ đạo của mình trong các phán quyết tín dụng.

Chính bởi những lý do như trên nên nhất thiết phải tổ chức lại hệ thống kiểm tra kiểm soát nội bộ theo mô hình hệ thống kiểm tra nội bộ trực thuộc Hội sở chính,

độc lập hoàn toàn với các chi nhánh nhằm đảm bảo tính khách quan trong kiểm tra, phát huy hiệu quả của hoạt động kiểm tra, giám sát nội bộ. Để thuận tiện cho hoạt động kiểm tra và theo dõi, có thể đặt văn phòng của hệ thống kiểm tra nội bộ tại các cụm, miền trong cả nước.

Bên cạnh việc nâng cao hiệu quả hoạt động kiểm tra kiểm soát nội bộ của ngân hàng, thì các NHTM Việt Nam cũng cần phải hướng tới việc áp dụng mô hình kiểm tra kiểm soát kép, có thêm sự giám sát của các cơ quan bên ngoài, các cổ đông cũng như thị trường. Với mô hình kiểm soát kép như vậy, các ngân hàng sẽ nhận được nhiều sự đánh giá khách quan, cũng như sự quản lý khắt khe từ thị trường hơn, từ đó nâng cao hiệu quả cảnh báo rủi ro đối với các khoản cho vay có vấn đề.

### **b. Tăng cường kiểm soát tín dụng**

Công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ trong hoạt động tín dụng là vô cùng quan trọng, thông qua hoạt động kiểm soát có thể phát hiện, ngăn ngừa và chấn chỉnh những sai sót trong quá trình thực hiện nghiệp vụ tín dụng. Để nâng cao vai trò của công tác kiểm soát nhằm hạn chế rủi ro tín dụng thì cần tăng cường cán bộ làm trực tiếp từ bộ phận tín dụng hoặc thâm định và quản lý tín dụng cùng phối hợp kiểm tra; thường xuyên đào tạo, nâng cao trình độ nghiệp vụ, luật pháp cho cán bộ phòng kiểm tra, kiểm soát nội bộ; có quy định trách nhiệm đối với cán bộ kiểm soát, có chế độ khuyến khích thưởng phạt để nâng cao tinh thần trách nhiệm trong hoạt động kiểm soát; không ngừng hoàn thiện và đổi mới phương pháp kiểm tra, áp dụng linh hoạt các biện pháp kiểm tra vào tùy từng thời điểm, từng đối tượng và mục đích kiểm tra.

Giám sát tổng thể danh mục tín dụng - phân tích tổng thể danh mục tín dụng nhằm phát hiện cơ cấu tập trung tín dụng, đồng thời đánh giá chất lượng của danh mục tín dụng một cách định kỳ, thường xuyên để có thể đưa ra những biện pháp kịp thời tránh cho ngân hàng phải gánh chịu những biến động bất lợi trong hoạt động tín dụng.

Tăng cường kiểm soát, đối chiếu công nợ và phân loại nợ: việc đối chiếu dư nợ vay trực tiếp giữa ngân hàng và khách hàng giúp ngân hàng phát hiện uốn nắn kịp thời những sai phạm trong công tác cho vay.

Tăng cường kiểm tra kiểm soát sau cho vay bằng cách Phòng kiểm tra kiểm soát nội bộ kiểm tra hồ sơ tín dụng, kiểm tra trực tiếp khách hàng một cách thường xuyên hơn, nhằm phòng ngừa việc cán bộ tín dụng thông đồng với khách hàng, nhằm phát hiện sớm các nguy cơ rủi ro tín dụng, từ đó có những biện pháp khắc phục kịp thời.

Một trong những yếu tố gây ra chất lượng tín dụng chưa cao đó là Chi nhánh chưa thường xuyên kiểm tra, kiểm soát món vay một cách thấu đáo. Công tác kiểm tra, kiểm soát tốt sẽ là nền tảng cho Ngân hàng trong vấn đề thu nợ và xử lý nợ trong những năm sau sẽ tốt hơn. Do đó Chi nhánh cần:

- Bám sát cơ chế, hệ thống kiểm soát rủi ro của Ngân hàng Công thương Việt Nam: Để xác định mức độ chấp nhận rủi ro gắn với định hướng tín dụng của Chi nhánh đối với khách hàng là DNNVV. Trong đó, định lượng mức độ rủi ro theo từng ngành nghề để làm cơ sở đưa ra định hướng tín dụng trong từng thời kỳ và cụ thể hoá phương pháp đánh giá rủi ro, xác định mức độ rủi ro theo từng khách hàng, khoản vay để áp dụng chính sách khách hàng và biện pháp ứng xử tín dụng phù hợp;

- Tăng cường năng lực (nhân lực, phần mềm, công cụ hỗ trợ...), kiểm soát, giám sát tác nghiệp tín dụng toàn hệ thống (đặc biệt là các giao dịch đáng ngờ, giao dịch có độ rủi ro cao...) thông qua việc khai thác có hiệu quả phân hệ tín dụng, hệ thống SIBS và các phần mềm hỗ trợ khác; Tăng cường công tác kiểm soát trong dây chuyền tín dụng và kiểm tra, kiểm soát sau của Hội sở chính gắn với chế tài, kỷ luật nghiêm khắc đối với các hành vi vi phạm trong hoạt động tín dụng.

### **3.2.5.3. Điều kiện thực hiện**

Trong quy trình quản lý nợ xấu, việc theo dõi, phân tích, đánh giá, phân loại các khoản nợ của khách hàng rất cần đến công nghệ và kỹ thuật hiện đại. Tin học hoá trong hoạt động quản lý nợ giúp các ngân hàng có thể chuyên hoá phương thức theo dõi phân tán nợ xấu, nợ có vấn đề tại chi nhánh thành theo dõi tập trung tại trụ sở chính; Qua việc ứng dụng công nghệ, ngân hàng xây dựng chương trình phần mềm có khả năng tích hợp với hệ thống về việc chấm điểm, xếp hạng tín dụng nội bộ nhằm tổng hợp đánh giá chính xác, minh bạch, khách quan kịp thời thực trạng diễn biến nợ theo từng khách hàng, để đề ra chính sách tín dụng có tính khả thi; phân tích kịp thời và có biện pháp xử lý phù hợp để giải quyết dứt điểm các khoản nợ có dấu hiệu không bình thường hoặc có khả năng mất Vốn (theo tiêu chí phân loại).

Kết hợp với việc xếp hạng tín dụng nội bộ, hệ thống NHTM Việt Nam cần phát triển phần mềm phân loại nợ, trích lập DPRR, tự động liên kết giữa kết quả xếp hạng tín dụng nội bộ và trạng thái nợ thực tế. Chương trình phần mềm tự động này sẽ hạn chế những sai sót do tác nghiệp của cán bộ tín dụng trong phân loại nợ bán tự động như hiện nay một số NHTM đang áp dụng. Do đó, tăng cường trang bị kỹ thuật công nghệ ngân hàng trong quản lý nợ có vấn đề là yêu cầu thiết thực và lâu dài đối với hệ thống NHTM VN. Để có thể nâng cao hệ thống công nghệ hỗ trợ đắc lực cho việc áp dụng mô hình quản lý RRTD cụ thể cần phải:

### **Tiểu kết Chương 3**

Trong Chương 3, chúng tôi đã thực hiện các nội dung đặt ra của luận văn trên cơ sở kết quả nghiên cứu cơ sở lý luận về nợ xấu của chương 1, kết quả khảo sát đánh giá thực trạng xử lý nợ xấu của Agribank chi nhánh huyện Phù Yên, Sơn La.

1. Trong Định hướng trong hoạt động quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên, tỉnh Sơn La chúng tôi đã đưa ra được định hướng chung và định hướng riêng về hoạt động xử lý nợ xấu. Đã chỉ ra được 6 chỉ tiêu quan trọng cho hoạt



động ngân hàng giai đoạn 2010 - 2020, liên quan trực tiếp đến hoạt động của các NHTM và một số chỉ tiêu cần quan tâm để giảm thiểu nợ xấu cho các tổ chức tín dụng.

Chúng tôi cũng đánh giá: Với định hướng phát triển hoạt động cho vay tăng cao cả về số lượng và chất lượng, NHTM Việt Nam sẽ đối mặt nhiều hơn với nguy cơ nợ xấu. Để thực hiện các định hướng đã đề ra, đồng thời đảm bảo an toàn vốn vay, nâng cao chất lượng cho vay và công tác quản lý tín dụng, định hướng công tác quản lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng của các NHTM Việt Nam trong thời gian tới cần thực hiện 7 biện pháp cơ bản trong quá trình hoạt động của mình.

2. Chúng tôi cũng đã đề xuất 5 biện pháp để hoàn thiện công tác quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.

Trong mỗi biện pháp, đều đưa ra cơ sở đề xuất biện pháp; xác định các nội dung cơ bản và các điều kiện cần thiết để thực hiện trong thực tiễn của Ngân hàng.

Các biện pháp này đưa ra để giải quyết những hạn chế, bất cập chính của Agribank huyện Phù Yên được nêu ở phần khảo sát thực trạng của chương 2. Đó là: Về nhân lực của cán bộ quản lý ngân hàng, đội ngũ cán bộ làm công tác tín dụng; về quy trình ngăn ngừa nợ xấu; khả năng thu hồi nợ xấu của ngân hàng và quản lý quy trình cho vay, giám sát hoạt động của vốn vay của khách hàng.

3. Cả 5 biện pháp này cần được thực hiện đồng bộ trong một ngân hàng mới phát huy hiệu quả một cách cao nhất, bởi vì có mối liên quan mật thiết với nhau về con người, phương thức thực hiện, điều kiện cần thiết, kể cả quá trình trước và sau khi quyết định cho khách hàng vay vốn.

Kết quả chương 3 là đề ra các biện pháp hoàn thiện quản lý nợ xấu đã chứng minh kết quả nghiên cứu đề tài của tác giả theo mục tiêu đặt ra ngay từ ban đầu

## KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

### I. KẾT LUẬN

Ngân hàng thương mại là một khâu tài chính quan trọng trong hệ thống tài chính, là tổ chức tài chính cung cấp các dịch vụ tài chính đa dạng, trong đó hoạt động tín dụng là hoạt động xương sống. Lợi nhuận từ hoạt động tín dụng luôn chiếm tỉ trọng lớn trong tổng lợi nhuận của ngân hàng. Tuy nhiên hoạt động tín dụng luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro, đặc biệt khi Việt Nam đang trong quá trình hội nhập sâu, rộng vào nền kinh tế thế giới. Nó mở ra cho các ngân hàng nhiều cơ hội cũng như nguy cơ, trong đó có nguy cơ về nợ xấu. Nợ xấu tác động trực tiếp đến khả năng tài chính cũng như vị thế của ngân hàng. Chính vì thế, quản lý nợ xấu nhằm từng bước lành mạnh hóa tài chính là yếu tố tất yếu trong quá trình phát triển của các ngân hàng thương mại nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường tài chính - tiền tệ.

Với yêu cầu thực tế khách quan tác giả đã nghiên cứu đề tài "***Quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La***", trong phạm vi của đề tài, luận văn đã trình bày một số nội dung:

*Thứ nhất*, khái quát những vấn đề lý luận về NHTM, nợ xấu và Quản lý nợ xấu tại các NHTM

*Thứ hai*, phân tích thực trạng dư nợ tín dụng, nợ xấu, Quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La từ đó đánh giá những vấn đề cần thiết.

*Thứ ba*, từ phân tích thực trạng và các đánh giá đề xuất các giải pháp và kiến nghị cần thiết nhằm tăng cường quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La.

Mặc dù được sự hướng dẫn tận tình của TS Trần Thị Xuân Anh và sự cố gắng của bản thân nhưng do còn thiếu kinh nghiệm và kiến thức còn hạn chế nên không tránh khỏi thiếu sót, rất mong được sự đóng góp của các thầy cô và độc giả để luận văn được hoàn thiện hơn.

### II. KIẾN NGHỊ

#### ***1. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước***

NHNN cần hoàn thiện hệ thống pháp luật ngân hàng. Xây dựng hệ thống quy định thống nhất về phương pháp và nội dung quản lý chất lượng tín dụng như: phân loại nợ, trích lập, sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong toàn hệ thống TCTD trên cơ sở đánh giá khả năng trả nợ của khách hàng. Tiếp thu, áp dụng những kinh nghiệm tốt nhất của các nước, phù hợp với điều kiện của Việt Nam. Phản ánh chính

xác hơn chất lượng tín dụng, nợ xấu của từng TCTD và của cả hệ thống TCTD để có chính sách, cơ chế quản lý phù hợp.

Ngoài ra trong thời gian tới, các quy định liên quan đến bảo hiểm tiền gửi cũng rất cần phải được quan tâm đặc biệt và các quy định này nên gắn liền với phần đánh giá rủi ro của TCTD đối với các khoản mục hoặc danh mục nói chung để có những quy định cụ thể hơn về mức phí, điều lệ tham gia...

Cải cách hệ thống kế toán và kiểm toán ngân hàng theo chuẩn mực kế toán và kiểm toán quốc tế, đặc biệt là các vấn đề về phân loại nợ theo chất lượng/mức độ rủi ro cũng như việc trích lập DPRR, hạch toán thu nhập/chi phí.

Mặt khác, để tăng cường hoạt động quản lý nợ xấu tại các NHTM Việt Nam, việc hoàn thiện hệ thống thông tin là vô cùng quan trọng. NHNN cần thực hiện những vấn đề sau:

+ Nâng cao hơn nữa chất lượng thông tin tín dụng tại CIC nhằm đáp ứng nhu cầu thông tin cập nhật và chính xác về khách hàng. NHNN Việt Nam cũng cần có những biện pháp tuyên truyền thích hợp để các NHTM thấy rõ quyền lợi và nghĩa vụ trong việc cung cấp và sử dụng thông tin tín dụng, tiến đến việc yêu cầu minh bạch và công khai thông tin trên thị trường tài chính.

+ NHNN cần tạo điều kiện và đẩy nhanh việc thành lập trung tâm thông tin tư nhân. Do nhu cầu thông tin tín dụng là rất lớn, CIC không đáp ứng đủ nhu cầu đó chính vì vậy Nhà nước cần hỗ trợ để thành lập các trung tâm thông tin tín dụng là rất cần thiết. Các trung tâm này sẽ phục vụ đắc lực cho công tác quản lý nợ xấu của các ngân hàng.

+ Ban hành các văn bản hướng dẫn việc xây dựng hệ thống xếp hạng tín nhiệm ở từng ngân hàng cũng như việc thành lập và hoạt động của các tổ chức xếp hạng tín nhiệm độc lập.

NHNN cần phải thường xuyên theo dõi tình hình tuân thủ quy định của các NHTM. Chủ động cập nhật tình hình, phân tích những ưu nhược điểm, hạn chế trong quá trình áp dụng các quy định này để kịp thời bổ sung, sửa đổi hoặc thay thế các quy định hiện hành nhằm tạo cơ sở pháp lý vững chắc cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng nói chung và công tác quản lý nợ xấu nói riêng.

NHNN cần có những biện pháp khen thưởng cũng như xử lý kịp thời các sai phạm của NHTM, góp phần tăng cường tính tuân thủ pháp luật, quy định của Nhà nước, bảo đảm hệ thống tài chính hoạt động an toàn trong quá trình phát triển kinh tế đất nước.

## **2 Kiến nghị với Agribank**

*Một là Hoàn thiện hệ thống chấm điểm xếp hạng tín dụng nội bộ*

Một trong những vấn đề cần giải quyết đối với hệ thống chấm điểm xếp hạng tín dụng hiện tại là việc chấm điểm xếp hạng tín dụng đối với các khách hàng là doanh nghiệp mới thành lập. Trong trường hợp doanh nghiệp chưa thể đáp ứng yêu cầu về báo cáo tài chính (cung cấp báo cáo tài chính trong hai năm gần nhất), để

đảm bảo tất cả các khách hàng đều được phân loại dựa trên kết quả xếp hạng tín dụng bao gồm cả các chỉ tiêu định tính và định lượng, ngân hàng có thể thiết lập một bộ chỉ tiêu dành riêng cho đối tượng khách hàng này. Thay vì đánh giá tài chính dựa trên báo cáo của doanh nghiệp, ngân hàng có thể mặc định đưa vào hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ một số chỉ tiêu tài chính bình quân của ngành tương ứng với quy mô của doanh nghiệp làm cơ sở đánh giá như vòng quay vốn lưu động, vòng quay hàng tồn kho, khoản phải thu, tỷ suất lợi nhuận doanh thu..., kết hợp với bộ chỉ tiêu định tính sẽ cho ra kết quả xếp hạng tín dụng có mức độ tin cậy cao hơn.

*Hai là xây dựng quy trình thẩm định tài sản bảo đảm*

Cần xây dựng quy trình thẩm định tài sản bảo đảm trên cơ sở quy định cụ thể, chi tiết danh mục tài sản bảo đảm được chấp nhận, phân theo loại tài sản bảo đảm như bất động sản, phương tiện giao thông, máy móc thiết bị, hàng hóa, quyền tài sản...

Ngoài ra, cần quy định các tiêu chí nhằm xác định giá trị tài sản bảo đảm một cách khách quan, đồng nhất và đáp ứng yêu cầu thận trọng trên quan điểm tối thiểu hóa rủi ro, cụ thể:

+ Đối với bất động sản: xác định giá trị tài sản trên cơ sở khung giá đất do cơ quan nhà nước ban hành và hệ số k cho từng tuyến đường cụ thể. Đối với tài sản trên đất sẽ định giá theo đơn giá xây dựng do nhà nước ban hành có xem xét đến yếu tố chi phí xây dựng thực tế phát sinh.

+ Đối với tài sản khác (máy móc thiết bị, hàng hóa, phương tiện vận tải...): định giá tài sản trên cơ sở chi phí hợp lý mua tài sản hoặc giá trị còn lại của tài sản (đối với tài sản đã qua sử dụng).

Có thể xem xét quy định cụ thể bộ phận chuyên trách trong việc định giá tài sản bảo đảm, đảm bảo nguyên tắc độc lập, khách quan. Trong trường hợp tài sản bảo đảm có tính kỹ thuật đặc thù, phức tạp cần quy định cụ thể đối với việc thuê cơ quan định giá hoặc chuyển giao cho Công ty quản lý nợ và khai thác thực hiện định giá.

Quy trình thẩm định tài sản bảo đảm cũng cần quy định chi tiết các thủ tục, giấy tờ nhằm đảm bảo tính pháp lý đối với tài sản khi thế chấp, cầm cố tại Agribank. Tránh trường hợp khi xử lý tài sản gặp rất nhiều khó khăn do tính pháp lý chưa đảm bảo.

Bên cạnh đó, quy trình thẩm định tài sản bảo đảm cần quy định thời gian tối đa đối với công tác quản lý, kiểm tra, định giá lại giá trị tài sản bảo đảm, đặc biệt chú trọng đến quy định về quản lý tài sản bảo đảm là hàng hóa, động sản khác.

*Ba là nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản.*

Xây dựng cơ chế khuyến khích trong việc xử lý và thu hồi nợ xấu đối với cán bộ nhân viên của Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản như có chế độ khen

thưởng, tiền lương, ưu tiên trong công tác đào tạo, tạo cơ hội rèn luyện chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ, tham gia các khóa đào tạo trong và ngoài nước.

Quy định cụ thể trách nhiệm, mục tiêu trong công tác xử lý nợ xấu do các chi nhánh chuyển giao. Thay vì mục tiêu lợi nhuận, đối với công tác xử lý, thu hồi nợ xấu cần đặt giá trị thu hồi các khoản nợ xấu làm tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động xử lý nợ xấu của Công ty.

Để tăng cường hơn nữa hoạt động mua bán nợ của Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản, Agribank Việt nam - cơ quan chủ quản cần tạo điều kiện bổ sung vốn điều lệ cho công ty, khuyến khích phát triển nghiệp vụ mua bán nợ không chỉ trong Agribank mà còn thực hiện đối với các khoản nợ của các tổ chức tín dụng khác.

Trên đây là một số giải pháp và kiến nghị được đưa ra nhằm góp phần quản lý nợ xấu tại Agribank chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La. Hy vọng những đóng góp này sẽ có giá trị thực tiễn trong tiến trình hoàn thiện, phát triển hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2001), *Quyết định số 1627/2001/QĐ-NHNN ngày 31/12/2001* về việc ban hành quy chế cho vay các tổ chức tín dụng đối với khách hàng, Hà Nội.
2. Peter S.Rose (2001), "*Quản trị Ngân hàng thương mại*", NXB Tài chính., Hà Nội.
3. TS. Nguyễn Văn Tiến (2003), *Đánh giá và phòng ngừa rủi ro trong kinh doanh ngân hàng*, NXB Thống kê, Hà Nội.
4. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2005) *Quyết định số 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/04/2005* 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
5. Nguyễn Đức Cường (2006), "Những nguyên tắc Basel về quản lý nợ xấu", *Tạp chí khoa học và đào tạo ngân hàng*, (Số 54), trang 99 - 100.
6. Phan Thị Thu Hà (2007), *Ngân hàng thương mại*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
7. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2007) *Quyết định 18/2007/QĐ-NHNN ngày 25/04/2007*.
8. *Quyết định 636/2007/QĐ-HĐQT-XLRR ngày 22/06/2007* về việc ban hành *Quyết định* việc trích lập dự phòng và xử lý rủi ro trong hệ thống NHNo&PTNT Việt Nam
9. 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*, Hà Nội.
10. Vũ Hữu Biên (2010) nghiên cứu về vấn đề nợ xấu tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn, Luận văn kinh tế, Đại học Thương mại.
11. *Quyết định 469/QĐ-HĐTV-XLRR ngày 30/3/2012* của HĐTV về Ban hành quy định phân loại nợ, trích lập DPRR tín dụng trong hệ thống Agibank
12. Nguyễn Đại Lai (2013), *Làm gì để xử lý nợ xấu*, Tạp chí Cộng sản ngày 05/01/2013
13. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2013) *Thông tư số 02/2013/TT-NHNN ngày 21/01/2013* của Thống đốc NHNN Việt Nam về quy định về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro
14. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2014) *Thông tư số 09/2014/TT-NHNN ngày 18/3/2014* của Thống đốc NHNN Việt Nam về việc sửa đổi, bổ sung một số điều của *Thông tư số 02/2013/TTNHNN ngày 21/01/2013*
15. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2014) *Quyết định số 22/VBHN - NHNN* của

ngân hàng nhà nước ban hành ngày 04/6/2014

16. Lê Thị Kiều Vân (2014), Giải pháp xử lý và ngăn ngừa nợ xấu đối với khách hàng cá nhân tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội (SHB, luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

17. Quyết định 450/QĐ-HĐTV-XLRR chủ yếu có hiệu lực từ 1/1/2015 cho nên trong phạm vi nghiên cứu, đánh giá thực trạng của luận án thì cơ sở cho việc phân loại nợ tại NHNo&PTNT Việt Nam

18. Ngân hàng Công thương Việt Nam (2015; 2016; 2017), *Báo cáo thường niên*, Hà Nội.

19. Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển Nông thôn Việt Nam (2015; 2016; 2017), *Báo cáo thường niên*, Hà Nội.

## PHỤ LỤC

### Phụ lục 1

#### Phiếu thống kê kết quả ở phòng giao dịch Agribank-chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La

STT	Tiêu chí	Năm 2017	Năm 2016	Năm 2015	Năm 2014
1.	Tổng nợ xấu				
2.					
3.	Nợ xấu nội bảng				
4.	Nợ nhóm 3				
5.	Nợ nhóm 4				
6.	Nợ nhóm 5				
7.	Nợ xấu ngoại bảng				
8.	Nợ xử lý rủi ro				
9.	Nợ bán VAMC				
10	Tỷ trọng nợ xấu nội bảng/ Tổng dư nợ nội bảng (Tỷ lệ NXNB)				
11	Tỷ trọng nợ xấu nội, ngoại bảng/Dư nợ nội bảng + nợ xấu ngoại bảng (Tỷ lệ NX nội, ng.B)				
12	Tỷ lệ nợ xấu nhóm 3/ Tổng dư nợ nội bảng				
13	Tỷ lệ nợ xấu nhóm 4/ Tổng dư nợ nội bảng				
14	Tỷ lệ nợ xấu nhóm 5/ Tổng dư nợ nội bảng				



**Phụ lục 2**  
**Phiếu khảo sát lãnh đạo, cán bộ ngân hàng**  
**Agribank-chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La**

Kính gửi: Các phòng giao dịch Agribank-chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La

Để đánh giá công tác quản lý nợ xấu tại Agribank-chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La thông qua phiếu câu hỏi này, tác giả mong muốn nhận được ý kiến của Quý vị về chất lượng quản lý nợ xấu tại Agribank-chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La. Mọi thông tin chia sẻ của Quý vị sẽ chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu và được bảo mật.

Xin cảm ơn sự hợp tác của Quý vị!

- I. Ông (bà) vui lòng cho biết mức độ thực hiện quản lý nợ xấu tại Agribank-chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La hiện nay như thế nào

T T	Quản lý nợ xấu	Mức độ thực hiện (mức độ đạt được)				
		Rất tốt 5	Tốt 4	BT 3	Chưa tốt 2	Hoàn toàn chưa tốt 1
1.	<b>Nhận diện nợ xấu</b>					
2.	Nhận diện nợ xấu từ phía khách hàng					
3.	Nhận diện nợ xấu từ báo cáo tài chính của khách hàng					
4.	Nhận diện nợ xấu từ hoạt động kinh doanh, quan hệ với bạn hàng của khách hàng					
5.	Nhận diện nợ xấu từ giao dịch ngân hàng					
6.	Nhận diện nợ xấu liên quan đến quản trị doanh nghiệp					
7.	Nhận diện nợ xấu liên quan đến công tác quản lý tín dụng của ngân hàng					
8.	Nhận diện nợ xấu từ hồ sơ khoản vay					
9.	Nhận diện nợ xấu liên quan đến công tác quản lý tín dụng					
10.	Nhận diện nợ xấu từ phía cơ quan chủ quản, các cơ quan khác					
11.	<b>Ngăn ngừa nợ xấu</b>					

12.	Xây dựng đội ngũ cán bộ ngân hàng					
13.	Xây dựng môi trường, chính sách tín dụng phù hợp với các khách hàng					
14.	Xây dựng quản lý đo lường...					
15.	Tuân thủ theo đúng quy trình nghiệp vụ ngân hàng đối với khách hàng					
16.	<b>Xử lý nợ xấu</b>					
17.	Đàm phán thỏa thuận để thu hồi nợ					
18.	Hai là khởi kiện					
19.	Ba là quy trách nhiệm đòi nợ đối với CBTD					
20.	Bù đắp bằng quỹ dự phòng rủi ro					
21.	Bán các khoản nợ					

II. Theo Ông (bà), để nâng cao chất lượng quản lý nợ xấu những giải pháp cần thiết với Agribank-chi nhánh huyện Phù Yên tỉnh Sơn La hiện nay là gì (ghi theo thứ tự ưu tiên).

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

III. Ông (bà) vui lòng cho biết thông tin cá nhân bằng cách tích vào ô phù hợp:

3. Trình độ chuyên môn:

- Trên Đại học

Đại học, cao đẳng

Khác