

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

ĐÀM MINH ĐIỀU

TĂNG CƯỜNG THU HỒI NỢ TẠI
TRUNG TÂM QUẢN LÝ VÀ THU HỒI NỢ
CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

Hà Nội - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

ĐÀM MINH ĐIỀU

TĂNG CƯỜNG THU HỒI NỢ TẠI
TRUNG TÂM QUẢN LÝ VÀ THU HỒI NỢ
CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG

Chuyên ngành: Kinh tế và quản lý thương mại
Mã ngành: 8340410

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Người hướng dẫn khoa học:
PGS.TS PHAN TỔ UYÊN

Hà Nội - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày ... tháng 11 năm 2024

Tác giả



Đàm Minh Diệu

LỜI CẢM ƠN

Tác giả xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và hướng dẫn nhiệt tình của tập thể cán bộ và giảng viên Viện Thương mại và Kinh tế Quốc tế và Viện Đào tạo sau Đại học – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Đặc biệt, tác giả xin bày tỏ sự biết ơn sâu sắc đến giảng viên hướng dẫn PGS.TS Phan Tố Uyên đã tận tình hướng dẫn, hỗ trợ và động viên tác giả trong quá trình làm đề án tốt nghiệp. Tác giả cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành về những sự giúp đỡ, chia sẻ và tạo điều kiện,... của gia đình, người thân, bạn bè và đồng nghiệp.

Mặc dù đã cố gắng hết sức nhưng với nguồn lực hạn chế, đề án không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được sự góp ý của các Thầy, Cô, bạn bè và đồng nghiệp để tác giả tiếp tục hoàn thiện vấn đề nghiên cứu của đề án trong tương lai.

Trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày ... tháng 11 năm 2024

Tác giả



Đàm Minh Diệu

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ	vi
TÓM TẮT NỘI DUNG ĐỀ ÁN.....	vii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ THU HỒI NỢ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.....	5
1.1. Khái niệm về nợ của ngân hàng thương mại	5
1.1.1. Nợ và nợ quá hạn của ngân hàng thương mại	5
1.1.2. Phân loại nợ quá hạn.....	7
1.2. Khái niệm, đặc điểm và vai trò hoạt động thu hồi nợ của ngân hàng thương mại	9
1.2.1. Khái niệm thu hồi nợ của ngân hàng thương mại.....	9
1.2.2. Đặc điểm thu hồi nợ của ngân hàng thương mại	10
1.2.3. Vai trò của thu hồi nợ của ngân hàng thương mại.....	11
1.3. Nội dung về thu hồi nợ của các ngân hàng thương mại.....	12
1.3.1. Chủ thể và nguyên tắc thu hồi nợ của các ngân hàng thương mại	12
1.3.2. Quy trình thu hồi nợ của các ngân hàng thương mại.....	15
1.3.3. Các biện pháp thu hồi nợ của các ngân hàng thương mại	17
1.3.4. Các chỉ tiêu phản ánh kết quả thu hồi nợ của các ngân hàng thương mại..	19
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG THU HỒI NỢ TẠI TRUNG TÂM QUẢN LÝ VÀ THU HỒI NỢ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG	22
2.1. Đặc điểm hoạt động Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank.....	22
2.1.1. Khái quát chung về Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank	22
2.1.2. Đặc điểm hoạt động của Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank ..	25
2.2. Phân tích thực trạng thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ VPBank.....	26

2.2.1. Quy trình thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank....	27
2.2.2. Các nguyên tắc thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank....	34
2.2.3. Kết quả thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank	35
2.2.4. Biện pháp thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank...	48
2.3. Đánh giá thực trạng thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank	51
2.3.1. Kết quả đạt được	51
2.3.2. Hạn chế	52
2.3.3. Nguyên nhân	54
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG THU HỒI NỢ TẠI TRUNG TÂM QUẢN LÝ VÀ THU HỒI NỢ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG ĐẾN NĂM 2030.....	59
3.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank đến năm 2030	59
3.2. Một số giải pháp tăng cường thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank.....	60
3.2.1. Đẩy mạnh hơn nữa các biện pháp thu hồi nợ	60
3.2.2. Tăng cường truyền thông và phối hợp các phòng ban liên quan.....	61
3.2.3. Nâng cao chất lượng hệ thống thu hồi nợ tại Trung tâm QL&THN VPBank....	62
3.2.4. Hoàn thiện hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng.....	63
3.2.5. Nâng cao chất lượng chuyên viên thu hồi nợ vay và cải thiện chế độ đãi ngộ..	64
3.3. Kiến nghị với Ngân hàng nhà nước nói chung và VPBank nói riêng.....	65
3.3.1. Đối với Ngân hàng nhà nước.....	65
3.3.2. Đối với VPBank.....	66
KẾT LUẬN	69
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nghĩa tiếng Việt
GPTC	Giải pháp tài chính
KHCN	Khách hàng cá nhân
NHTM	Ngân hàng thương mại
QL&THN	Quản lý và thu hồi nợ
QTRRTD	Quản trị rủi ro tín dụng
SME	Khách hàng Doanh nghiệp vừa và nhỏ
TCTD	Tổ chức tín dụng
THN	Thu hồi nợ
TSBĐ	Tài sản bảo đảm
VPBank	Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ

Bảng 2.1. Quy trình thu hồi nợ tại Trung tâm QL&THN	27
Bảng 2.2. Phân chia nhóm khoản cấp tín dụng dựa trên số ngày quá hạn	35
Bảng 2.3. Dư nợ dịch chuyển nhóm nợ theo đối tượng khách hàng	38
Bảng 2.4. Kết quả thu hồi nợ theo từng Buckets phân khúc KHCN.....	38
Bảng 2.5. Kết quả thu hồi nợ theo từng Buckets phân khúc KHDN vừa và nhỏ.....	39
Bảng 2.6. Kết quả thu hồi nợ theo sản phẩm nhóm KHCN	40
Bảng 2.7. Kết quả thu hồi nợ theo sản phẩm nhóm SME	42
Bảng 2.8. Nợ quá hạn phân chia theo nhóm nợ	43
Bảng 2.9. Hiệu quả tuyệt đối hoạt động thu hồi nợ vay Trung tâm QL&THN VPBank năm 2019 – 2023.....	45
Bảng 2.10. Tỷ lệ thu hồi nợ vay quá hạn tại Trung tâm QL&THN VPBank năm 2019 – 2023.....	48
Bảng 2.11. Bảng phân chia nhóm các biện pháp THN áp dụng trong từng giai đoạn..	50
Bảng 2.12. Kết quả thực hiện các biện pháp THN năm 2019 – 2023.....	51
Hình 1.1. Quy trình thu hồi nợ của NHTM	16
Hình 2.1. Bộ máy tổ chức Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ	22
Hình 2.2. Sơ đồ chức năng Khối Quản trị rủi ro VPBank.....	23
Hình 2.3. Số lượng khách hàng VPBank giai đoạn 2019 – 2023.....	36
Hình 2.4. Dư nợ cho vay theo kỳ hạn VPBank năm 2019 -2023.....	37
Hình 2.5. Dư nợ dịch chuyển Buckets theo sản phẩm nhóm KHCN.....	413
Hình 2.6. Tỷ lệ nợ xấu tại VPBank giai đoạn 2019 - 2023	44
Hình 2.7. Tỷ lệ thu hồi nợ vay đến hạn (R) của Trung tâm QL&THN VPBank năm 2019 – 2023	46
Hình 2.8. Tỷ lệ thu hồi vốn vay đến hạn và tỷ lệ thu hồi lãi vay đến hạn (%).....	47

TÓM TẮT NỘI DUNG ĐỀ ÁN

Trong bối cảnh thực trạng tỷ lệ nợ xấu, nợ quá hạn ngày càng gia tăng của các ngân hàng thương mại. Vấn đề đặt ra là nâng cao chất lượng hoạt động xử lý và thu hồi nợ, việc tăng cường thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng trở nên vô cùng cấp thiết. Với mục tiêu trên cơ sở những phân tích và đánh giá thực trạng thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng, đề án đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng đến năm 2030.

Đề án đã góp phần hệ thống hoá những vấn đề cơ bản về thu hồi nợ tại các Ngân hàng thương mại giúp chúng ta có cái nhìn tổng quan về hoạt động thu hồi nợ tại ngân hàng thương mại: khái niệm, đặc điểm, vai trò, nội dung của quá trình thu hồi nợ,... Qua đó thấy được sự cần thiết của hoạt động thu hồi nợ đối với mỗi ngân hàng nói riêng và nền kinh tế của đất nước nói chung.

Trên cơ sở hệ thống những vấn đề cơ bản về thu hồi nợ tại các ngân hàng thương mại đề án phân tích thực trạng thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng trong giai đoạn 2019 – 2023, từ đó chỉ ra những kết quả mà Trung tâm đã đạt được, đồng thời nêu rõ hạn chế và nguyên nhân của hạn chế đó.

Từ những phân tích thực trạng, đề án đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng đến 2030. Bên cạnh đó đề án cũng mạnh dạn đưa ra một số kiến nghị với Ngân hàng nhà nước góp phần nâng cao chất lượng thu hồi nợ tại các ngân hàng thương mại, giảm thiểu tối đa nợ xấu, nợ quá hạn.

Đề án có thể được sử dụng như tài liệu tham khảo cho các học viên cao học, sinh viên ở các khóa sau khi nghiên cứu về xử lý, thu hồi nợ trong hoạt động cho vay của NHTM. Kết quả nghiên cứu của đề án có giá trị tham khảo trong việc nâng cao hiệu quả thu hồi nợ tại các NHTM, bên cạnh đó, các nhà làm luật cũng có thể tham khảo kiến nghị, giải pháp để có sự điều chỉnh áp dụng pháp luật một cách phù hợp và có hiệu quả đối với hoạt động thu hồi nợ tại NHTM.

Từ khóa: Nợ xấu, nợ quá hạn, thu hồi nợ, ngân hàng thương mại, ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng, Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ,...

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh tình hình kinh tế xã hội hiện nay, đất nước Việt Nam đang đối mặt với nhiều cơ hội và thách thức đan xen nhưng khó khăn, thách thức nhiều hơn. Trong đó có yếu tố xuất phát từ hậu quả kéo dài của đại dịch Covid-19, cuộc xung đột Nga – Ukraina và xung đột tại Trung Đông đẩy phí nguyên liệu lên rất cao, làm tăng chi phí doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sau đại dịch, sức cầu chung của thế giới cũng như sức cầu của Việt Nam rất yếu bởi nhiều doanh nghiệp rơi vào khủng hoảng, thu nhập của người dân sụt giảm. Đây chính là nguyên nhân khiến cho chất lượng tín dụng của ngân hàng bị ảnh hưởng nặng nề, tỷ lệ nợ xấu gia tăng nhanh chóng trong thời gian qua, gây lo ngại rủi ro cho nền kinh tế.

Tín dụng là hoạt động kinh doanh truyền thống và quan trọng nhất trong hoạt động của các ngân hàng thương mại. Vì thế rủi ro trong kinh doanh của các tổ chức này có xu hướng tập trung vào hoạt động tín dụng, gây hậu quả nặng nề không chỉ đối với bản thân ngân hàng, mà còn cả đối với nền kinh tế. Rủi ro tín dụng là rủi ro do khách hàng không thực hiện hoặc không có khả năng thực hiện một phần hoặc toàn bộ nghĩa vụ trả nợ theo hợp đồng tín dụng, thỏa thuận với ngân hàng. Rủi ro tín dụng xảy ra khi người đi vay không trả được nợ gốc hoặc lãi vay, dẫn đến tình trạng nợ quá hạn, nợ xấu. Vấn đề này đặt ra cho các ngân hàng thương mại những yêu cầu trong việc thực hiện xử lý và thu hồi nợ.

Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần có lịch sử lâu đời ở Việt Nam. Là một ngân hàng năng động, uy tín và có năng lực tài chính ổn định, với mục tiêu chiến lược trở thành ngân hàng có vị trí vững chắc trong Top 3 ngân hàng lớn nhất Việt Nam và quy mô thuộc Top 100 ngân hàng lớn nhất châu Á, VPBank không ngừng đổi mới, củng cố, nâng tầm chất lượng sản phẩm, dịch vụ, mở rộng hoạt động cho vay. Song song với mục tiêu đó, rủi ro xuất phát từ hoạt động tín dụng ngày càng tăng, được thể hiện qua tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu hàng năm của ngân hàng. Tính đến ngày 31/12/2023, tổng dư nợ xấu của VPBank là 28.344 tỷ đồng, tăng 12,8% so với thời điểm cuối năm 2022 (25.137 tỷ đồng), tỷ lệ nợ xấu năm 2023 tương ứng 5,01% vượt ngưỡng cho phép (3%). VPBank là ngân hàng có dư nợ xấu đứng thứ nhất toàn ngành, tuy nhiên khi so với đầu năm 2023, số dư nợ xấu đã được cải thiện trong quý IV, chỉ tăng dưới 20%, thấp hơn nhiều so với trung bình ngành. Nhận thức được thực trạng đáng báo động này, VPBank luôn chú trọng, sát sao công tác xử lý và thu hồi nợ. Các đơn vị trực tiếp thực hiện công tác xử lý, thu hồi nợ

của VPBank luôn đề cao trách nhiệm, tích cực hoàn thành chỉ tiêu được giao, trong đó phải kể đến Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ thuộc Khối Quản trị rủi ro - đơn vị tuyến đầu trong hoạt động thu hồi nợ luôn luôn nỗ lực dưới sự dẫn dắt của Ban lãnh đạo ngân hàng đã đạt được những thành công nhất định. Bên cạnh đó, quy trình thu hồi nợ không tránh khỏi một số hạn chế cần được nhìn nhận, xây dựng một cách khoa học, chuyên nghiệp nhằm hướng đến mục tiêu giảm tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu, hạn chế tối đa rủi ro và góp phần tăng trưởng hiệu quả kinh doanh cho ngân hàng.

Xuất phát từ thực tiễn nêu trên, việc nghiên cứu thực trạng và khuyến nghị một số giải pháp nhằm tăng cường hoạt động thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank là vấn đề vô cùng thiết thực. Trong khuôn khổ đề án tốt nghiệp chương trình đào tạo Thạc sĩ Kinh tế và Quản lý thương mại, tôi đã lựa chọn đề tài: “*Tăng cường thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng*” để nghiên cứu.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở những phân tích và đánh giá thực trạng thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng, đề án đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng đến năm 2030.

2.2. Nhiệm vụ cụ thể

- + Hệ thống hoá những vấn đề cơ bản về thu hồi nợ tại các Ngân hàng thương mại.
- + Phân tích thực trạng thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng trong giai đoạn 2019 – 2023.
- + Đề xuất phương hướng, một số giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng đến 2030.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Những vấn đề lý luận và thực tiễn thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng.

- **Phạm vi nghiên cứu:**

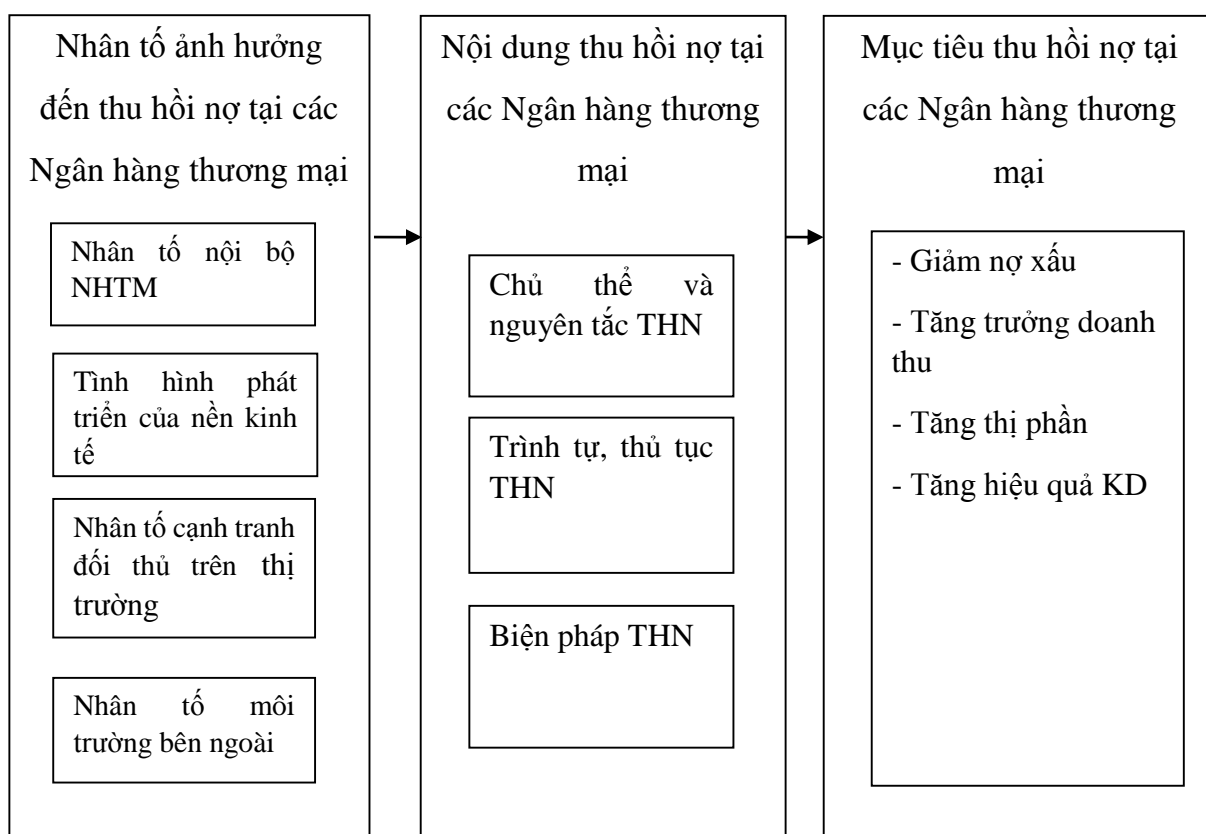
+ *Về nội dung:* Thực trạng thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng.

+ Về không gian: Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng.

+ Về thời gian: Dữ liệu thứ cấp trong đề án được thu thập cho giai đoạn 2019 – 2023, đề xuất giải pháp đến 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Khung nghiên cứu



Hình 1. Khung nghiên cứu

4.2. Quy trình nghiên cứu

- Bước 1: Xây dựng khung nghiên cứu về thu hồi nợ tại các Ngân hàng thương mại thông qua việc đọc và tổng hợp các tài liệu, công trình nghiên cứu và các văn bản có liên quan. Các phương pháp chủ yếu được sử dụng ở bước này là phương pháp tổng hợp, mô hình hóa.

- Bước 2: Thu thập dữ liệu thứ cấp về kết quả tình thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng.

- Bước 3: Trên cơ sở dữ liệu thứ cấp thu thập được tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank. Chỉ rõ những

điểm mạnh, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong công tác này. Phương pháp được sử dụng ở bước này là phương pháp thống kê, phân tích, so sánh và tổng hợp.

- Bước 4: Dựa trên hạn chế và nguyên nhân đã phát hiện ở bước 3 tiến hành đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm tăng cường thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank đến năm 2030.

5. Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, nội dung chính của đề án được trình bày trong 3 chương như sau:

Chương 1: Những vấn đề cơ bản về thu hồi nợ tại các Ngân hàng thương mại

Chương 2: Thực trạng thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng

Chương 3: Phương hướng và giải pháp tăng cường thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng đến năm 2030.

CHƯƠNG 1

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ THU HỒI NỢ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Khái niệm về nợ của ngân hàng thương mại

1.1.1. Nợ và nợ quá hạn của ngân hàng thương mại

Thuật ngữ nợ có lịch sử sử dụng lâu đời và không còn là một thuật ngữ mới hay xa lạ đối với đời sống kinh tế xã hội, song khái niệm này lại có nhiều định nghĩa khác nhau. Nợ phát sinh như một hệ quả tất yếu từ hoạt động cho vay của NHTM, qua quá trình NHTM cho vay và kiểm soát rủi ro kém hiệu quả.

Có rất nhiều quan điểm khác nhau liên quan đến khái niệm nợ. *Nợ có thể được hiểu là nghĩa vụ tài sản của một bên đối với một bên khác, mối quan hệ này tồn tại giữa hai chủ thể bao gồm chủ thể có quyền yêu cầu thực hiện nghĩa vụ¹, mà ở đây là yêu cầu trả nợ, chủ thể còn lại có nghĩa vụ thực hiện theo yêu cầu của chủ thể có quyền, tức thực hiện việc thanh toán khoản nợ.* Định nghĩa này đã đặt nợ dưới sự xem xét toàn diện ở góc độ của cả hai chủ thể, có quyền và có nghĩa vụ, theo đó thể hiện được quyền của bên này là nghĩa vụ với bên kia và ngược lại, bên có nghĩa vụ chỉ phải thực hiện nghĩa vụ của mình khi bên có quyền yêu cầu.

Ngoài ra, một khái niệm nợ khác thường được sử dụng trong trường hợp phải thực hiện một nghĩa vụ hoàn trả hay đền bù về tài sản, vật chất. Tuy nhiên, nợ cũng có thể được sử dụng để chỉ các nghĩa vụ khác. Trong trường hợp nợ tài sản thì nợ là một cách sử dụng sức mua trước khi kiếm đủ tổng số tiền để trả cho sức mua đó. *Nợ được hình thành khi một người cho vay đồng ý cho người vay một lượng tài sản nhất định².* Khái niệm trên đây cho thấy rõ hơn sự hình thành nợ, đồng thời trong khái niệm này, người vay có thể trả đúng tài sản mà họ đã vay mượn hoặc trả bằng một tài sản khác, bao gồm tiền, mang tính chất đền bù, tùy theo sự thỏa thuận của các bên. Khái niệm này cũng xét đủ hai chủ thể cho vay và chủ thể đi vay, tuy nhiên chưa đề cập đến việc yêu cầu trả nợ của người cho vay mà chỉ nêu lên việc xác lập khoản nợ cho người cho vay khi họ đồng ý cho vay. Vì vậy, khái niệm này tuy xét nhiều mặt, song vẫn chưa hoàn thiện.

¹ Nguyễn Văn Thịnh (2014), Pháp luật về mua bán nợ của tổ chức tín dụng theo quy định của pháp luật Việt Nam hiện hành, Luận văn thạc sĩ luật học, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh, tr.22

² Trần Thị Thanh Thủy (2021), Mua bán nợ của các ngân hàng thương mại theo pháp luật Việt Nam hiện nay, Luận án tiến sĩ luật học, Học viện Khoa học xã hội, tr.110

Ở Việt Nam, cũng có nhiều định nghĩa về nợ. Theo quy định tại Từ điển tiếng việt của Trung tâm từ điển thuộc Viện ngôn ngữ học, Nhà xuất bản Đà Nẵng năm 2006, “Nợ” được hiểu là: “cái vay phải trả mà chưa trả”. Định nghĩa này chỉ ra mối quan hệ vay mượn, một bên vay mượn của bên kia tài sản, vật chất mà chưa thực hiện hành vi hoàn trả được thể hiện dưới tên gọi là nợ³. Định nghĩa ngắn gọn này phần nào thể hiện được bản chất và sự hình thành khoản nợ. Ngoài ra, nợ còn được hiểu là điều mang ơn phải đền đáp mà chưa đền đáp được hoặc đã hứa với ai đó mà chưa có dịp thực hiện⁴. Theo cách hiểu này, nợ không chỉ gói gọn trong quan hệ tài sản, vật chất mà còn mở rộng ra các đối tượng về tinh thần, đạo đức, lời hứa. Song, hiểu một cách ngắn gọn, nợ là mối quan hệ mà một bên phải thực hiện việc trao một đối tượng cho một bên khác, hình thành dựa trên việc cho vay, hứa hẹn.

Nhìn chung, các khái niệm nêu trên đều chỉ ra bản chất của nợ là tình trạng một bên có quyền yêu cầu và một bên phải có nghĩa vụ trao cho bên kia đối tượng cụ thể mà chưa thực hiện việc trao này, nghĩa vụ đó có thể phát sinh từ việc bên có quyền đã cho bên có nghĩa vụ vay mượn, mua bán nhưng chưa thanh toán, hoặc phát sinh từ các thỏa thuận, quy định của pháp luật trong từng trường hợp.

Trên cơ sở những phân tích nêu trên, khái niệm nợ trong hoạt động cho vay của NHTM có thể được hiểu là một khoản tiền bao gồm khoản gốc, lãi và các chi phí khác mà khách hàng vay phải thanh toán cho NHTM tại một hoặc nhiều thời điểm nhất định được gọi là hạn thanh toán do NHTM và khách hàng thỏa thuận trong hợp đồng.

Khi thỏa thuận ký kết hợp đồng vay, trong các điều khoản về nghĩa vụ của bên vay bao giờ cũng sẽ quy định rõ thời hạn thanh toán đầy đủ, đúng hạn toàn bộ nợ gốc và lãi cho ngân hàng.

Nợ quá hạn là việc người đi vay không trả được nợ đúng hạn theo thỏa thuận và không được tổ chức tín dụng chấp thuận cơ cấu lại thời hạn trả nợ.

Theo quy định tại Điều 20 Thông tư 39/2016/TT-NHNN, tổ chức tín dụng chuyển nợ quá hạn đối với số dư nợ gốc mà khách hàng không trả được nợ đúng hạn theo thỏa thuận và không được tổ chức tín dụng chấp thuận cơ cấu lại thời hạn trả nợ, thông báo cho khách hàng về việc chuyển nợ quá hạn. Nội dung thông báo tối thiểu bao gồm số dư nợ gốc bị quá hạn, thời điểm chuyển nợ quá hạn và lãi suất áp dụng đối với dư nợ gốc bị quá hạn.

³ Trần Hữu Phong (2018), Pháp luật Việt Nam về xử lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng, qua thực tiễn tại các ngân hàng thương mại, Luận văn thạc sĩ luật học, Trường ĐH Luật, ĐH Huế, tr.54

⁴ Đặng Kiên Cường (2018), Pháp luật về xử lý nợ xấu tại các ngân hàng thương mại-thực trạng và kiến nghị hoàn thiện, Luận văn thạc sĩ luật học, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh, tr.55

Như vậy, khi đến ngày trả nợ và lãi vay, nhưng người vay không thể trả gốc và lãi đúng theo thỏa thuận ghi nhận tại hợp đồng cho vay, thì khoản nợ này trở thành nợ quá hạn.

1.1.2. Phân loại nợ quá hạn

Theo Thông tư số 11/2021/TT-NHNN quy định về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài ngày 30 tháng 7 năm 2021, NHTM thực hiện phân loại nợ theo phương pháp định lượng và định tính.

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

- Nhóm 1 (Nợ đủ tiêu chuẩn):

(i) Khoản nợ trong hạn và được đánh giá là có khả năng thu hồi đầy đủ cả nợ gốc và lãi đúng hạn;

(ii) Khoản nợ quá hạn dưới 10 ngày và được đánh giá là có khả năng thu hồi đầy đủ nợ gốc và lãi bị quá hạn và thu hồi đầy đủ nợ gốc và lãi còn lại đúng thời hạn;

(iii) Khoản nợ được phân loại vào nhóm 1 theo quy định.

- Nhóm 2 (Nợ cần chú ý):

(i) Khoản nợ quá hạn đến 90 ngày;

(ii) Khoản nợ được điều chỉnh kỳ hạn trả nợ lần đầu còn trong hạn;

(iii) Khoản nợ được phân loại vào nhóm 2 theo quy định.

- Nhóm 3 (Nợ dưới tiêu chuẩn):

(i) Khoản nợ quá hạn từ 91 ngày đến 180 ngày;

(ii) Khoản nợ gia hạn nợ lần đầu còn trong hạn;

(iii) Khoản nợ được miễn hoặc giảm lãi do khách hàng không đủ khả năng trả lãi đầy đủ theo thỏa thuận;

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

- Nhóm 4 (Nợ nghi ngờ):

(i) Khoản nợ quá hạn từ 181 ngày đến 360 ngày;

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

(iii) Khoản nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần thứ hai còn trong hạn;

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

- *Nhóm 5 (Nợ có khả năng mất vốn):*

(i) Khoản nợ quá hạn trên 360 ngày;

(ii) Khoản nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần đầu quá hạn từ 91 ngày trở lên theo thời hạn trả nợ được cơ cấu lại lần đầu;

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

(iv) Khoản nợ cơ cấu lại thời hạn trả nợ lần thứ ba trở lên;

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

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

- *Nhóm 1 (Nợ đủ tiêu chuẩn) bao gồm:*

Các khoản nợ được tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đánh giá là có khả năng thu hồi đầy đủ cả nợ gốc và lãi đúng hạn.

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

- *Nhóm 2 (Nợ cần chú ý) bao gồm:*

Các khoản nợ được tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đánh giá là có khả năng thu hồi đầy đủ cả nợ gốc và lãi nhưng có dấu hiệu khách hàng suy giảm khả năng trả nợ.

Các cam kết ngoại bảng được tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đánh giá là khách hàng có khả năng thực hiện nghĩa vụ theo cam kết nhưng có dấu hiệu suy giảm khả năng thực hiện cam kết.

- *Nhóm 3 (Nợ dưới tiêu chuẩn) bao gồm:*

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

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

- *Nhóm 4 (Nợ nghi ngờ) bao gồm:*

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

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

- *Nhóm 5 (Nợ có khả năng mất vốn) bao gồm:*

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

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

Ngoài ra, căn cứ vào bản chất và một số tiêu chí nhất định, có thể phân chia nợ quá hạn thành các loại như sau:

* Căn cứ vào khả năng thu hồi

- Nợ quá hạn thu hồi được 100%
- Nợ quá hạn thu hồi được một phần
- Nợ quá hạn mất trắng

* Căn cứ vào mức độ đảm bảo

- Nợ quá hạn được đảm bảo hoàn toàn
- Nợ quá hạn được đảm bảo một phần
- Nợ quá hạn không được đảm bảo

1.2. Khái niệm, đặc điểm và vai trò hoạt động thu hồi nợ của ngân hàng thương mại

1.2.1. Khái niệm thu hồi nợ của ngân hàng thương mại

Theo khoản 1 Điều 2, Thông tư số 39/2016/TT-NHNN ngày 30 tháng 12 năm 2016 quy định về hoạt động cho vay của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đối với khách hàng, *cho vay là hình thức cấp tín dụng, theo đó tổ chức tín dụng giao hoặc cam kết giao cho khách hàng một khoản tiền để sử dụng vào mục đích xác định trong một thời gian nhất định theo thỏa thuận với nguyên tắc có hoàn trả cả gốc và lãi.*

Hoạt động cho vay của NHTM được thực hiện dựa trên hai nguyên tắc: Khách hàng phải sử dụng vốn vay đúng mục đích và hoàn trả đầy đủ nợ gốc và lãi vốn vay đúng thời hạn đã thỏa thuận trong hợp đồng tín dụng.

Trường hợp khách hàng vi phạm nguyên tắc vay vốn và bị chuyển nợ quá hạn, ngân hàng sẽ áp dụng các biện pháp cần thiết để thu hồi lại khoản nợ gốc và lãi mà ngân hàng đã cho khách hàng vay. Như vậy, có thể định nghĩa thu hồi nợ tại các NHTM là việc ngân hàng sử dụng các biện pháp nghiệp vụ tài chính, công cụ pháp lý nhằm thu hồi các khoản nợ đến hạn khi khách hàng không trả được nợ đúng hạn, không thực hiện nghĩa vụ trả nợ với ngân hàng hoặc không có khả năng trả nợ.

1.2.2. Đặc điểm thu hồi nợ của ngân hàng thương mại

Để thu hồi nợ đạt hiệu quả tối ưu, NHTM thường căn cứ vào tính chất đảm bảo khoản vay là vay có tài sản đảm bảo hay vay không có tài sản đảm bảo. NHTM cũng căn cứ vào đặc điểm rủi ro từng khoản nợ để lựa chọn phương thức xử lý thích hợp nhằm có thể thu hồi được khoản nợ đã cho vay.

Thứ nhất, thu hồi nợ trong hoạt động cho vay của NHTM có thể do ngân hàng tự thực hiện hoặc thông qua qua hỗ trợ của các cơ quan tư pháp, tổ chức đấu giá, tổ chức trung gian khác.

NHTM có thể trực tiếp thực hiện thu hồi nợ thông qua quá trình trao đổi, gặp gỡ, đôn đốc, thông báo, nhắc nhở khách hàng vay và trên cơ sở các thỏa thuận khác của các bên trong hợp đồng tín dụng hợp đồng bảo đảm tiền vay. Trường hợp, khách hàng có sự phối hợp, cam kết tìm mọi nguồn thu trả nợ, chủ tài sản bảo đảm nhanh chóng hợp tác bàn giao tài sản bảo đảm để xử lý, ngân hàng có thể tự mình thực hiện xử lý, thu hồi nợ mà không cần thông qua các cơ quan tổ chức trung gian. Với phương thức này, việc xử lý, thu hồi nợ được tiến hành nhanh chóng tiết kiệm chi phí cho các bên đồng thời NHTM sớm thu hồi được nguồn vốn quay vòng. Trường hợp khách hàng vay không hợp tác, không còn nguồn thu để trả nợ, chủ tài sản bảo đảm cố tình chây ì không bàn giao tài sản bảo đảm, NHTM buộc phải thông qua cơ quan tổ chức trung gian để thu hồi nợ. Tuy nhiên, với phương thức này, ngân hàng thường tổn thất rất nhiều thời gian, chi phí để thực hiện. Việc thu hồi nợ phải tuân thủ các điều kiện, quy chế, quy trình nhất định theo đúng quy định pháp luật, cũng như quy định nội bộ của cơ quan tổ chức trung gian.

Thứ hai, cơ sở pháp lý của việc thu hồi nợ trong hoạt động cho vay của NHTM là hợp đồng tín dụng đã được giao kết giữa ngân hàng với khách hàng vay vốn và các quy định của pháp luật có liên quan đến thu hồi nợ.

Trong hợp đồng tín dụng các bên cam kết về việc cho vay và phương thức giải

ngân cũng như phương thức thanh toán tiền vay. Trong quá trình thực hiện hợp đồng này, các bên phải lập chứng từ tài liệu để chứng minh việc thực hiện nghĩa vụ giải ngân, nghĩa vụ trả nợ và số nợ phải trả, đã trả, chưa trả để làm căn cứ cho việc đổi tiền. Điều này có nghĩa là, dựa trên cơ sở nội dung giao kết và kết quả thực hiện hợp đồng tín dụng ngân hàng có cơ sở để thực hiện quyền thu hồi nợ từ khách hàng vay với việc căn cứ vào các quy định pháp luật về thu hồi nợ vay.

Trên thực tế các NHTM không thể thu hồi 100% khoản nợ gốc, lãi đã cho vay xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau như do các rủi ro pháp lý về mặt hồ sơ vay vốn, hồ sơ tài sản tiền vay làm mất quyền thu nợ của NHTM hoặc do khả năng tài chính của khách hàng không còn mọi nguồn thu để trả nợ nên dù áp dụng mọi biện pháp thu hồi nợ cần thiết ngân hàng vẫn không thể thu hồi được vốn. Bên cạnh đó, khó khăn trong quá trình thu hồi nợ còn xuất phát từ việc chưa hoàn thiện của hệ thống pháp luật hiện hành, từ đó dẫn đến rủi ro cho NHTM trong việc thu hồi nợ.

1.2.3. Vai trò của thu hồi nợ của ngân hàng thương mại

Vai trò của thu hồi nợ đối với nền kinh tế

Trong vai trò là một trong những chủ thể chu chuyển vốn chính của nền kinh tế, NHTM đóng vai trò khá quan trọng trong tăng trưởng kinh tế. Một số nghiên cứu đã chứng minh rằng mức độ phát triển của hệ thống tài chính trong đó có NHTM có tác động nhất định đến tăng trưởng kinh tế. Khủng hoảng ngân hàng thường đẩy nền kinh tế vào tình trạng tăng trưởng chậm, nguồn vốn bị trục trặc trong quá trình chu chuyển dẫn đến chi phí đầu vào của các doanh nghiệp cao, các doanh nghiệp có xu hướng không mở rộng sản xuất kinh doanh do sự khó khăn của nền kinh tế.

Thu hồi nợ là hoạt động đảm bảo việc cung cấp vốn cho nền kinh tế và đảm bảo khả năng thanh toán của một ngân hàng nói riêng cũng như sự ổn định của hệ thống ngân hàng nói chung. Điều này góp phần đảm bảo việc lưu thông tiền tệ trong nước không bị rối loạn, tránh sự khủng hoảng tài chính, giảm thiểu rủi ro và nâng cao hoạt động bền vững của NHTM, duy trì sự tăng trưởng của nền kinh tế.

Vai trò của thu hồi nợ đối với NHTM

Hoạt động kinh doanh của NHTM nhằm hướng đến mục tiêu lợi nhuận. Khi ngân hàng không thu hồi được vốn tín dụng và lãi đã cho vay sẽ làm giảm thu nhập của ngân hàng. Ngoài ra, có thu hồi được vốn và lãi vay hay không thì ngân hàng vẫn phải mất thêm chi phí để quản lý khoản vốn vay trong suốt thời gian cho vay vốn hoặc chi phí quản lý các loại nợ quá hạn, nợ xấu, ... Do đó việc thu hồi nợ gốc và lãi vay có hiệu quả sẽ trực tiếp đem lại doanh thu và lợi nhuận cho NHTM.

Hoạt động cho vay chỉ có thể thực hiện được nếu các ngân hàng có thể huy động đủ tiền từ khách hàng của họ. Vì các NHTM phụ thuộc vào tiền của người gửi tiền như một nguồn vốn chính. Khi nguồn vốn của NHTM bị đọng và không được giải phóng theo dự tính dẫn đến khó khăn trong việc luân chuyển vốn cho vay đối với những khách hàng khác. Việc thu hồi nợ cho vay đúng hạn giúp NHTM chủ động được nguồn vốn thực hiện các kế hoạch đã đặt ra, dễ dàng hơn trong việc thực hiện các chính sách trong tương lai làm tăng khả năng cạnh tranh cho NHTM.

Vai trò của thu hồi nợ đối với khách hàng vay vốn

NHTM thực hiện thu hồi nợ một cách hợp lý giúp cho khách hàng chủ động được nguồn tiền trả nợ, khách hàng không gặp khó khăn do độ chênh lệch kỳ hạn giữa các dòng tiền của khách hàng, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh được liên tục, không bị gián đoạn hay ngưng trệ do thiếu vốn.

Trả nợ đầy đủ đúng hạn là điều kiện đánh giá khách hàng vay vốn có khả năng tài chính tốt, có uy tín trong hoạt động tín dụng. Điều này góp phần tạo điều kiện thuận lợi trong hoạt động tín dụng của khách hàng không chỉ tại một ngân hàng mà trong cả hệ thống NHTM, từ đó khách hàng có thể đa dạng hóa các nguồn vốn vay. Trả nợ đúng hạn cũng là điều kiện để NHTM có thể cung cấp vốn vay cho hoạt động sản xuất kinh doanh của khách hàng mà không gây thêm bất kỳ áp lực tài chính nào (lãi phạt, giảm dư nợ, cưỡng chế thu nợ trước hạn,...) cho khách hàng.

1.3. Nội dung về thu hồi nợ của các ngân hàng thương mại

1.3.1. Chủ thể và nguyên tắc thu hồi nợ của các ngân hàng thương mại

Xử lý, thu hồi nợ là một chu trình đặc biệt cần được tháo gỡ bằng nhiều tầng lớp chính sách. Do vậy, chủ thể tham gia xử lý, thu hồi nợ cũng đa dạng. Những chủ thể chủ yếu tham gia quá trình xử lý, thu hồi nợ bao gồm: Ngân hàng Nhà nước, các tổ chức tín dụng, doanh nghiệp, công ty quản lý nợ và khai thác tài sản trực thuộc các NHTM (AMC), công ty mua bán nợ (DATC) và công ty quản lý tài sản (VAMC).

Ngân hàng Nhà nước: Hoạt động với mục tiêu bảo đảm sự ổn định tiền tệ và an toàn cho cả hệ thống ngân hàng thông qua các nghiệp vụ của mình từ đó tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển kinh tế. Tham gia quá trình xử lý, thu hồi nợ, Ngân hàng Nhà nước đóng một vai trò quan trọng. Với tư cách là ngân hàng trung ương, Ngân hàng Nhà nước thực hiện việc kiểm tra, giám sát việc cơ cấu lại nợ của các tổ chức tín dụng; chỉ đạo các tổ chức tín dụng phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý, thu hồi nợ. Đồng thời, Ngân hàng Nhà nước cũng ban hành các chính sách, biện pháp điều hành

hỗ trợ cho các tổ chức tín dụng, doanh nghiệp và hoàn thiện các quy định an toàn hoạt động ngân hàng để kiểm soát, hạn chế rủi ro cho các tổ chức tín dụng.

Các tổ chức tín dụng, doanh nghiệp: Quan hệ tín dụng luôn được thiết lập bởi hai chủ thể là bên cho vay (các tổ chức tín dụng) và bên đi vay (doanh nghiệp, tổ chức và cá nhân). Đây cũng là hai chủ thể chủ yếu là nguyên nhân phát sinh nợ, nợ quá hạn. Do vậy trong quá trình giải quyết nợ quá hạn, các tổ chức tín dụng và doanh nghiệp là những chủ thể tích cực, chủ động xử lý, thu hồi nợ. Trách nhiệm của các tổ chức tín dụng là xây dựng và triển khai kế hoạch xử lý, thu hồi nợ, nâng cao chất lượng tín dụng, chủ động thực hiện các biện pháp xử lý và kiểm chế nợ xấu gia tăng; tăng cường công tác quản trị đặc biệt là quản trị rủi ro, quản trị tín dụng; đồng thời tuân thủ các quy định của ngân hàng Nhà nước về an toàn hoạt động cấp tín dụng, thực hiện phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro đầy đủ. Đối với các doanh nghiệp cần phải tự nâng cao năng lực tài chính, quản trị; tăng cường ứng dụng công nghệ và triển khai cạnh tranh và phát triển thị trường tiêu thụ hàng hóa, đẩy mạnh xuất khẩu. Doanh nghiệp và các tổ chức tín dụng phải chủ động phối hợp với nhau trong việc xử lý, thu hồi nợ, thực hiện các phương án cơ cấu lại nợ, tháo gỡ khó khăn trong sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên trách nhiệm xử lý, thu hồi nợ trước hết là của các tổ chức tín dụng.

Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản trực thuộc NHTM (AMC): Năm 2001, Chính phủ đã cho phép thành lập AMC và cho tới nay đã có 27 AMC trực thuộc các ngân hàng thương mại. Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản là một định chế đặc biệt và công cụ hữu ích để hỗ trợ phục hồi nền kinh tế do bị ảnh hưởng của nợ và tái thiết lại hệ thống ngân hàng. Các AMC ra đời, được giao những quyền hạn đặc biệt để hoàn thành sứ mệnh của mình trong một thời gian ngắn, cụ thể là: xử lý nợ khó đòi, tồn đọng bằng cách mua, quản lý, xử lý... nhằm tối đa hoá giá trị của những khoản nợ hoặc tài sản để bán và thu hồi vốn. Nhưng hiệu quả còn rất hạn chế, do hoạt động của AMC chủ yếu phục vụ cho ngân hàng mẹ, không tham gia vào hoạt động mua bán nợ với các AMC khác, chỉ giới hạn mua bán các khoản nợ cho khách hàng vay, do quy mô vốn nhỏ, không đủ năng lực tài chính và cả kỹ năng để xử lý, thu hồi nợ.

Công ty mua bán nợ Việt Nam (DATC): Năm 2003, Chính phủ đã thành lập công ty mua bán nợ Việt Nam thuộc Bộ Tài chính được kỳ vọng là nhân tố xử lý, thu hồi nợ ngân hàng. Là tổ chức tài chính trung gian, ngoài việc mua bán, đấu giá, cơ cấu lại các khoản nợ và tài sản không cần dùng của các doanh nghiệp nhà nước, công ty này sẽ tổ chức môi giới cho các hoạt động này và góp phần giải quyết những tồn tại về mặt tài chính trong quá trình sắp xếp, chuyển đổi sở hữu doanh nghiệp như việc tiếp nhận tài sản và các khoản nợ được loại trừ khi xác định giá trị doanh nghiệp. Nhưng cho đến nay

DATC cũng chỉ giải quyết được một phần nhỏ nợ quá hạn, chủ yếu là nợ xấu, kết quả còn hạn chế do DATC ra đời với trọng tâm thúc đẩy cổ phần hóa các doanh nghiệp Nhà Nước, tập trung nhiệm vụ chủ yếu vào mua các khoản nợ và tài sản nợ đọng của doanh nghiệp đồng thời xử lý các khoản nợ và tài sản đã mua.

Công ty quản lý tài sản (VAMC): Năm 2013, Ngân hàng Nhà nước đã thành lập Công ty Quản lý tài sản (Vietnam Asset Management Company - VAMC) nhằm mua lại những khoản nợ xấu này. Công ty này được thành lập theo quyết định số 1459/QĐ-NHNN của Thống Đốc ngân hàng Nhà Nước Việt Nam, là một phần trong đề án xử lý, thu hồi nợ mà ngân hàng Nhà Nước trình lên Ủy ban Thường vụ Quốc hội. Với việc thành lập bởi 100% vốn nhà nước, chịu sự quản lý của nhà nước, thanh tra và giám sát trực tiếp bởi ngân hàng Nhà Nước Việt Nam, VAMC được cấp cho số vốn điều lệ ban đầu là 500 tỷ đồng, đến nay vốn điều lệ của VAMC là 2.000 tỷ đồng. Hoạt động của VAMC là mua - bán nợ xấu của các tổ chức tín dụng, thu hồi nợ, đòi nợ và xử lý, bán nợ, bán tài sản bảo đảm. Đây là một công cụ đặc biệt của Nhà nước nhằm góp phần xử lý nhanh nợ xấu, lành mạnh hóa tài chính, giảm thiểu rủi ro cho các tổ chức tín dụng, doanh nghiệp và thúc đẩy tăng trưởng tín dụng hợp lý cho nền kinh tế.

Nguyên tắc thu hồi nợ đóng vai trò quan trọng trong toàn bộ quá trình thu hồi nợ. Để đảm bảo thực hiện các nguyên tắc này đòi hỏi phải có những quy định pháp điển hóa các nguyên tắc trong việc thu hồi nợ cũng như toàn bộ vấn đề pháp lý về thu hồi nợ. Các nguyên tắc thu hồi nợ của NHTM cụ thể như sau:

Thứ nhất, nguyên tắc tuân thủ những nội dung thỏa thuận trong hợp đồng tín dụng: Đây là nguyên tắc cơ bản nhất trong quan hệ dân sự, kinh tế. Do bản chất của quan hệ tín dụng là giao dịch trên cơ sở thỏa thuận hợp đồng nên nguyên tắc tuân thủ thỏa thuận của tổ chức tín dụng với khách hàng vay được coi là nguyên tắc cơ bản nhất, quan trọng nhất. Hơn nữa, thực tế cho thấy rằng nếu không tôn trọng thỏa thuận của các bên tham gia trong quan hệ hợp đồng tín dụng thì pháp luật không thể điều chỉnh được một cách cụ thể các hành vi giao dịch. Nguyên tắc thu hồi nợ quá hạn thể hiện trong trường hợp:

+ Thỏa thuận về thời hạn vay, số tiền vay, cách thức, biện pháp xử lý nợ quá hạn khi đến hạn thanh toán mà khách hàng vay không thực hiện đúng cam kết trong hợp đồng tín dụng. Trường hợp các bên thỏa thuận biện pháp xử lý nợ quá hạn thì về nguyên tắc sẽ xử lý theo thỏa thuận. Nhưng nếu không có thỏa thuận thì tổ chức tín dụng có quyền xử lý tài sản khi nghĩa vụ bảo đảm bị vi phạm hoặc nhờ sự can thiệp của Tòa án.

+ Thỏa thuận được thiết lập tại thời điểm giao kết hợp đồng tín dụng, các bên có

thể thỏa thuận về biện pháp xử lý nợ quá hạn khác với thỏa thuận ban đầu hoặc thỏa thuận mới. Việc tôn trọng các thỏa thuận này là cần thiết nhằm giải quyết các tranh chấp đáng tiếc có thể xảy ra.

Thứ hai, nguyên tắc hài hòa lợi ích của các bên tham gia hợp đồng tín dụng: Việc thu hồi nợ của các TCTD là mục tiêu mà pháp luật cần bảo vệ. Đây là nguyên tắc cơ bản, quan trọng được pháp luật ghi nhận và được cụ thể hóa ở các quy trình, thủ tục thu hồi nợ. Thông thường khi cần một nguồn vốn nhất định khách hàng vay sẽ tìm đến chủ thể cho vay. Các điều kiện vay vốn, hợp đồng vay vốn, biện pháp bảo đảm tiền vay, biện pháp xử lý khi phát sinh nợ quá hạn,... phần lớn là những điều kiện do ngân hàng áp đặt và thường bất lợi cho khách hàng vay. Ngoài ra tại thời điểm xử lý tài sản bảo đảm để thu hồi, nợ quá hạn phải đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp nhất định của khách hàng vay. Việc bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của các bên trong việc xử lý nợ quá hạn được thể hiện: Trước hết lợi ích của NHTM đối với khoản vay đã cấp cho khách hàng cần được bảo vệ. Lợi ích này thể hiện ở việc trao quyền cho ngân hàng trong việc truy đòi đối với khoản nợ quá hạn, quyền yêu cầu xử lý tài sản bảo đảm, quyền thực hiện phương thức xử lý tài sản trong phạm vi pháp luật cho phép và các quyền khác đối với tài sản theo cam kết trong hợp đồng tín dụng. Bên cạnh đó lợi ích của khách hàng vay cũng cần được chú ý, cho phép khách hàng vay được tham gia trong quá trình xử lý tài sản bảo đảm tự nguyện.

Thứ ba, nguyên tắc xử lý công khai, khách quan: nợ quá hạn cần được thực hiện thu hồi một cách khách quan, công khai, minh bạch, bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của các bên tham gia hợp đồng tín dụng. Nguyên tắc này vừa bảo đảm nguồn thu nợ tối đa của NHTM từ việc xử lý nợ quá hạn, vừa bảo vệ lợi ích của khách hàng vay. Việc thực hiện nguyên tắc này đòi hỏi toàn bộ quá trình thu hồi nợ quá hạn phải được thể hiện một cách khách quan, công khai, có sự tham gia của bên thứ ba hoặc giao cho bên thứ ba xử lý khoản nợ quá hạn đó. Ngoài ra, các bên có thể thực hiện việc thu nợ thông qua con đường Tòa án. Hoạt động xử lý nợ quá hạn không phải là hoạt động sản xuất kinh doanh của NHTM mà NHTM chỉ muốn thông qua đó thu hồi được các khoản đã cho khách hàng vay.

1.3.2. Quy trình thu hồi nợ của các ngân hàng thương mại

Trên thực tế hầu hết mọi khoản cho vay của NHTM đều có tài sản bảo đảm. Tài sản bảo đảm bằng cầm cố, thế chấp, bảo lãnh chính là nguồn thu nợ thứ hai của ngân hàng từ tài sản bảo đảm. Bên cạnh tối đa hóa lợi nhuận, tính cạnh tranh thì yêu cầu đảm bảo an toàn (gồm có an toàn thanh khoản và an toàn tín dụng, các an toàn khác) luôn được đặt lên hàng đầu bởi lý do ngân hàng luôn kinh doanh bằng tiền của người khác.

Thực tế vốn của ngân hàng được hình thành từ nguồn vốn chủ sở hữu của ngân hàng thường chiếm một phần rất nhỏ (10%) mà thôi.

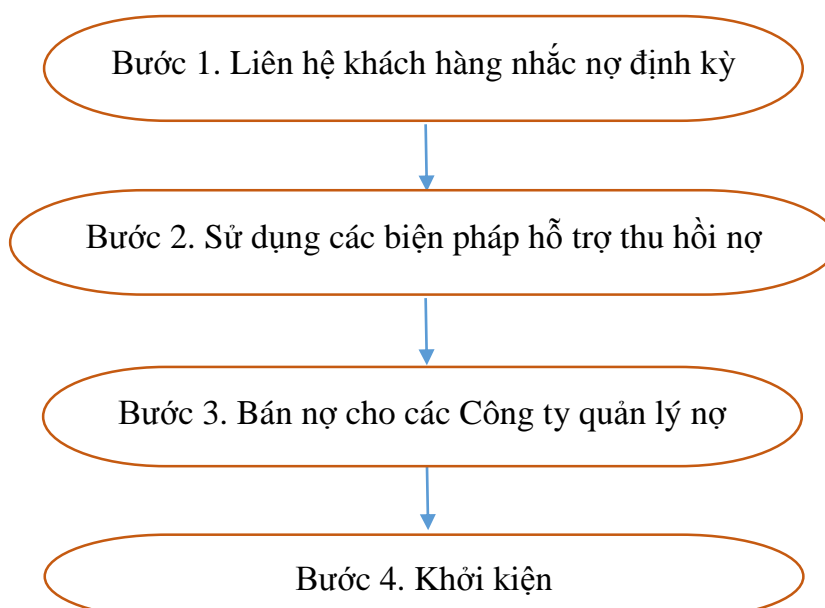
Vì vậy, số vốn còn lại ngân hàng phải huy động từ nền kinh tế như vốn của các cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp khác. Chính vì vậy khi đến hạn thanh toán các khoản nợ mà khách hàng không trả được gốc và lãi cũng như không được ngân hàng gia hạn nợ thì ngân hàng buộc phải xử lý tài sản bảo đảm và đương nhiên tài sản bảo đảm mà khách hàng vay dùng bảo đảm cho khoản nợ đó sẽ được xử lý theo hợp đồng tín dụng cũng như theo quy định của pháp luật.

Nhìn chung, mục đích của việc xử lý tài sản bảo đảm tiền vay là nhằm thu hồi nợ mà khách hàng đã vay của NHTM khi khách hàng vay không thực hiện hoặc thực hiện không đúng nghĩa vụ trả nợ. Căn cứ vào tình hình nợ thuộc nhóm nào mà ngân hàng hoặc tổ chức cho vay sẽ có quy trình xử lý phù hợp.

Việc thu hồi nợ của ngân hàng thông thường sẽ được thực hiện dựa trên 3 quy định, đó là:

- Quy định của pháp luật
- Quy định của Ngân hàng nhà nước
- Quy định riêng của mỗi ngân hàng

Căn cứ vào thực trạng của mỗi khách hàng và việc phân loại nợ thuộc nhóm nào mà ngân hàng sẽ có quy trình xử lý phù hợp. Thông thường ngân hàng sẽ thực hiện thu hồi nợ thông qua quy trình sau:



Hình 1.1. Quy trình thu hồi nợ của NHTM

- Bước 1: Liên hệ với khách hàng nhắc nợ định kỳ. Khi khách hàng có dấu hiệu không trả nợ đúng hạn thì phải liên lạc thường xuyên hơn để nhắc nhở khách hàng. Khi khách hàng có nợ quá hạn và có dấu hiệu sắp chuyển sang nợ xấu thì sẽ mời khách hàng đến ngân hàng làm việc để nắm rõ tình hình của khách hàng xem có đang khó khăn về tài chính hay đang vướng mắc việc riêng hay không, từ đó sẽ có giải pháp cho khách hàng. Nếu khách hàng thiện chí hợp tác trả nợ thì ngân hàng sẽ sử dụng các biện pháp nghiệp vụ để xử lý nợ cho khách hàng như gia hạn nợ, cơ cấu nợ,...

- Bước 2: Nếu khách hàng không có thiện chí hợp tác trả nợ mà nợ đã chuyển sang nợ xấu thì ngân hàng sẽ sử dụng đến các biện pháp mạnh hơn như gửi thông báo đến những đối tượng có liên quan đến khách hàng như người thân của khách hàng, đơn vị khách hàng công tác, các đối tác và bạn bè của khách hàng để nhờ hỗ trợ đòi nợ. Đồng thời với những biện pháp trên ngân hàng sẽ báo cáo nợ với ngân hàng nhà nước, trích lập dự phòng rủi ro, đến nhà khách hàng để làm việc trực tiếp, theo dõi giám sát tài sản thế chấp để tránh bị khách hàng tẩu tán,...

- Bước 3: Bán nợ xấu cho công ty quản lý nợ trực thuộc ngân hàng, hoặc bán nợ xấu cho Công ty Quản lý tài sản, thuê công ty chuyên đòi nợ, thủ tục trọng tài thương mại để đòi nợ,...

- Bước 4: Ngân hàng hoặc luật sư của ngân hàng sẽ đại diện cho ngân hàng đứng ra khởi kiện khách hàng để đòi nợ. Việc khởi kiện đòi nợ thông thường sẽ diễn ra ở Tòa Dân sự. Tuy nhiên một số trường hợp khách hàng có dấu hiệu tội phạm thì sẽ tiến hành khởi kiện hình sự. Đồng thời với việc khởi kiện đòi nợ, ngân hàng sẽ đề nghị Tòa án áp dụng ngay các biện pháp khẩn cấp tạm thời được quy định trong Bộ luật Tố tụng dân sự 2015 như phong tỏa tài khoản ngân hàng, phong tỏa tài sản, cấm thay đổi hiện trạng, kê biên tài sản, cấm xuất cảnh,... để tránh khách hàng thay đổi hoặc tẩu tán tài sản và xuất cảnh để trốn nợ.

1.3.3. Các biện pháp thu hồi nợ của các ngân hàng thương mại

Về lý thuyết, việc thu hồi nợ trong hoạt động cho vay của NHTM có thể được thực hiện thông qua các biện pháp sau:

Thứ nhất, tái cơ cấu nợ và hỗ trợ khách hàng tăng khả năng trả nợ.

Cơ cấu lại thời hạn trả nợ là việc NHTM điều chỉnh kỳ hạn trả nợ, gia hạn nợ vay đối với các khoản nợ vay của khách hàng. Điều chỉnh kỳ hạn trả nợ là việc NHTM chấp thuận thay đổi kỳ hạn trả nợ gốc và/hoặc lãi vốn vay trong phạm vi thời hạn cho vay đã thỏa thuận trước đó trong hợp đồng tín dụng mà kỳ hạn trả nợ cuối cùng không thay đổi. Gia hạn nợ vay là việc NHTM chấp nhận kéo dài thêm một khoảng thời gian trả nợ gốc và/ hoặc

lãi vốn vay, ngoài thời hạn cho vay đã thỏa thuận trước đó trong hợp đồng tín dụng.

Cơ cấu lại thời hạn trả nợ chỉ được áp dụng đối với những khách hàng có khả năng trả nợ trong thời gian gia hạn điều chỉnh kỳ hạn trả nợ. Các NHTM tự quyết định việc cơ cấu lại thời hạn trả nợ vay của khách hàng trên cơ sở khả năng tài chính của mình và kết quả đánh giá khả năng trả nợ của khách hàng vay.

Bên cạnh việc cơ cấu thời hạn trả nợ, một trong các biện pháp hỗ trợ khách hàng nhằm tăng khả năng trả nợ là việc miễn giảm lãi cho khách hàng theo đó ngân hàng quyết định giảm một phần hoặc toàn bộ lãi vay đối với khách hàng vay vốn dựa trên văn bản đề nghị của khách hàng. Mục đích của việc miễn giảm lãi của ngân hàng nhằm giảm bớt khó khăn tài chính cho khách hàng giúp khách hàng duy trì phát triển sản xuất kinh doanh để tạo nguồn thu trả nợ cho ngân hàng. Đồng thời khuyến khích khách hàng trong việc trả nợ, giải quyết số nợ lãi tồn đọng không có khả năng thu hồi từ khách hàng.

Các NHTM thường chỉ thực hiện miễn giảm lãi cho những khách hàng đủ điều kiện và có hồ sơ đầy đủ theo quy định. Mức miễn giảm lãi tùy thuộc mức độ tổn thất tài sản của khách hàng liên quan đến vốn vay và khả năng tài chính của ngân hàng tại thời điểm xét duyệt giảm lãi.

Thứ hai, xử lý tài sản đảm bảo để xử lý, thu hồi nợ.

Để đảm bảo cho các khoản cấp tín dụng ngân hàng với tư cách là bên cho vay có quyền yên cầu bên vay vốn thực hiện các biện pháp bảo đảm tiền vay nhằm tránh nhúng nhối rủi ro phát sinh trong quá trình vay vốn. Giao dịch bảo đảm là giao dịch dân sự do ngân hàng và khách hàng bên bảo đảm thỏa thuận hoặc pháp luật quy định về việc thực hiện các biện pháp bảo đảm cấp tín dụng gồm: Cầm cố, thế chấp, bảo lãnh. Việc ký kết các thỏa thuận bảo đảm tiền vay của ngân hàng với các chủ thể có liên quan luôn làm phát sinh quyền của NHTM đối với tài sản thế chấp khi bên vay vốn không thực hiện đúng nghĩa vụ trả nợ. Tuy nhiên thực tế, việc xử lý tài sản bảo đảm tiền vay của NHTM thông thường phải thực hiện qua các phương thức như thông qua thỏa thuận bàn giao tài sản với khách hàng qua cơ quan pháp luật, công ty bán đấu giá hay ngân hàng nhận chính tài sản thay cho nghĩa vụ trả nợ.

Thứ ba, thu hồi nợ thông qua hoạt động của các cơ quan tố tụng.

Thông qua hoạt động của các cơ quan tố tụng thi hành án có thẩm quyền, NHTM có quyền yêu cầu giải quyết các tranh chấp phát sinh từ hợp đồng tín dụng, hợp đồng bảo đảm tiền vay trên cơ sở sự vi phạm nghĩa vụ nghiêm trọng của bên vay vốn và/hoặc bên có tài sản bảo đảm. Tuy vậy, việc lựa chọn hình thức giải quyết tranh chấp phát sinh từ hợp đồng tín dụng bằng con đường Tòa án cũng có những hạn chế nhất định: Thủ tục

giải quyết tranh chấp thường dài hơn, nguyên tắc xét xử công khai tại Tòa án có thể làm giảm uy tín của các bên trên thương trường. Ngoài ra, bản án xét xử xong chưa được thi hành ngay mà các bên có quyền kháng cáo, khiếu nại nên thời gian kéo dài ảnh hưởng đến quá trình hoạt động của các bên.

Thứ tư, bán nợ cho các công ty có chức năng mua bán nợ.

Mua bán nợ từ hoạt động cho vay của các NHTM là việc chuyển nhượng khoản nợ phát sinh từ hoạt động cho vay của các NHTM (bên bán nợ) đối với khách hàng sang cho các cá nhân, tổ chức có nhu cầu xử lý, thu hồi nợ (bên xử lý, thu hồi nợ) theo những phương thức do các bên thỏa thuận trên cơ sở quy định của pháp luật. Dưới góc độ của pháp luật ngân hàng, mua bán nợ từ hoạt động cho vay của các NHTM là một giải pháp được sử dụng nhằm giải quyết tình trạng nợ của hệ thống NHTM. Thông qua việc xác lập quan hệ mua bán, nợ được chuyển giao từ NHTM sở hữu khoản nợ sang tổ chức, cá nhân xử lý, thu hồi nợ, qua đó giảm tỷ lệ nợ của NHTM.

1.3.4. Các chỉ tiêu phản ánh kết quả thu hồi nợ của các ngân hàng thương mại

**** Các chỉ tiêu định lượng***

Để đánh giá hiệu quả hoạt động thu hồi nợ vay, đề án sẽ đánh giá dựa trên một số chỉ tiêu sau:

Chỉ tiêu 1: Chênh lệch doanh số thu hồi nợ vay đến hạn (G)

Chênh lệch doanh số thu hồi nợ vay đến hạn là hiệu số giữa doanh số thu hồi nợ vay đến hạn thực tế và doanh số nợ vay đến hạn.

Chênh lệch doanh số thu hồi nợ vay tăng cho biết số nợ vay mà ngân hàng không thu hồi được đúng hạn tăng, hiệu quả hoạt động thu hồi nợ vay giảm sút. Ngược lại, chênh lệch doanh số thu hồi nợ vay giảm, ngân hàng thu được càng nhiều nợ vay đến hạn, hiệu quả của hoạt động thu hồi nợ vay tăng. Sự tăng lên hay giảm xuống của chênh lệch doanh số thu hồi nợ vay đến hạn có thể do sự tăng lên/giảm xuống của chênh lệch doanh số thu hồi nợ gốc vay và/hoặc chênh lệch doanh số thu hồi lãi vay. Do đó, chỉ tiêu chênh lệch doanh số thu hồi nợ vay đến hạn có thể được phân chia thành hai chỉ tiêu thành phần sau:

Chênh lệch doanh số thu hồi nợ gốc (Gp) là hiệu số giữa Doanh số thu hồi nợ gốc đến hạn thực tế và Doanh số nợ gốc đến hạn

Chênh lệch doanh số thu hồi lãi vay (Gi) là hiệu số giữa Doanh số thu hồi lãi vay đến hạn thực tế và Doanh số lãi vay đến hạn

Như vậy, chênh lệch doanh số thu hồi nợ vay bằng tổng doanh số thu hồi nợ gốc và doanh số thu hồi lãi vay

Nếu $G = 0$: Hoạt động thu hồi nợ vay của ngân hàng đạt hiệu quả tối ưu

Nếu $G < 0$: Hoạt động thu hồi nợ vay của ngân hàng chưa đạt hiệu quả tối ưu

Trên thực tế, trường hợp $G = 0$ thường chỉ xảy ra nếu xét trên từng thời điểm, nếu xét tổng thể hoạt động thu hồi nợ vay tại một ngân hàng trong một thời kỳ, $G = 0$ là trạng thái rất khó xảy ra trong thực tế bởi rủi ro tín dụng là rất khó tránh khỏi. Do đó, việc ngân hàng nâng cao hiệu quả hoạt động thu hồi nợ vay thực chất là việc ngân hàng giảm dần chênh lệch doanh số thu hồi nợ vay thực tế và doanh số thu hồi nợ vay phải thu về mức tối thiểu, chênh lệch giữa doanh số thu hồi nợ vay đến hạn thực tế và doanh số thu hồi nợ vay đến hạn càng thấp, hoạt động thu hồi nợ vay của ngân hàng càng hiệu quả.

Chỉ tiêu 2: Tỷ lệ thu hồi nợ vay đến hạn (R)

$$R (\%) = \frac{\text{Doanh số thu hồi nợ vay đến hạn thực tế}}{\text{Doanh số nợ vay đến hạn}} \times 100\%$$

Tương tự chỉ tiêu chênh lệch doanh số thu hồi nợ vay đến hạn, chỉ tiêu tỷ lệ thu hồi nợ vay đến hạn được phân chia thành hai chỉ tiêu thành phần như sau:

Rp: Tỷ lệ thu hồi nợ gốc đến hạn

$$R_p (\%) = \frac{\text{Doanh số thu hồi nợ gốc đến hạn thực tế}}{\text{Doanh số nợ gốc đến hạn}} \times 100\%$$

Ri: Tỷ lệ thu hồi lãi vay đến hạn

$$R_i (\%) = \frac{\text{Doanh số thu hồi lãi vay đến hạn thực tế}}{\text{Doanh số lãi vay đến hạn}} \times 100\%$$

$R_p = 1, R_i = 1, R = 1$: Hoạt động thu hồi nợ vay đạt hiệu quả tối ưu

$R_p < 1, R_i < 1, R < 1$: Hoạt động thu hồi nợ vay chưa đạt hiệu quả tối ưu

Tỷ lệ thu hồi gốc vay và lãi vay đến hạn càng cao cho thấy hoạt động thu hồi nợ vay của ngân hàng càng hiệu quả. Ngược lại, tỷ lệ lãi treo càng cao cho biết hoạt động thu hồi lãi vay của ngân hàng chưa được tốt.

Hoạt động thu hồi nợ vay đạt hiệu quả tối ưu khi và chỉ khi ngân hàng thu được toàn bộ nợ vay đến hạn (trong bối cảnh ngân hàng không có nợ quá hạn). Do đó, tỷ lệ thu hồi nợ vay đến hạn là chỉ tiêu trực tiếp phản ánh hiệu quả hoạt động thu hồi nợ vay của ngân hàng. Chỉ tiêu này không những phản ánh được hiệu quả hoạt động thu hồi nợ vay của các khoản tín dụng đã giải ngân mà còn đánh giá được hiệu quả thực hiện kế hoạch tín dụng của ngân hàng, kế hoạch đôn đốc thu hồi nợ của ngân hàng.

Chỉ tiêu 3: Tỷ lệ thu hồi nợ quá hạn (Ro)

$$Ro (\%) = \frac{\text{Doanh số thu hồi nợ vay quá hạn thực tế}}{\text{Tổng nợ vay quá hạn}} \times 100\%$$

Nợ quá hạn là hiện tượng phát sinh từ mối quan hệ cho vay không hoàn hảo khi người đi vay không thực hiện được nghĩa vụ trả nợ của mình cho ngân hàng đúng hạn. Tỷ lệ thu hồi nợ vay quá hạn cho thấy hiệu quả trong công tác thu hồi những khoản nợ vay đã bị quá hạn. So với hoạt động thu hồi nợ đến hạn, hoạt động thu hồi nợ quá hạn đòi hỏi nhiều nỗ lực và tính chuyên nghiệp hơn rất nhiều. Tỷ lệ thu hồi nợ vay quá hạn càng cao, hoạt động thu hồi nợ vay càng hiệu quả.

Ro = 1: Ngân hàng thu hồi được toàn bộ số nợ quá hạn.

Ro < 1: Ngân hàng không thu được toàn bộ số nợ quá hạn, tổn thất mà ngân hàng phải chịu nếu bỏ qua các chi phí trong quá trình thu hồi nợ vay quá hạn chính là chênh lệch số nợ quá hạn không thu hồi được.

** Các chỉ tiêu định tính*

- Khả năng duy trì sự trung thành của nền khách hàng đối với ngân hàng: Hoạt động thu hồi nợ vay đạt hiệu quả vừa bảo đảm thu hồi được toàn bộ nợ phải thu, đồng thời phải tạo cơ hội cho cả ngân hàng và khách hàng có thể duy trì hoạt động tiếp theo một cách bình thường. Sau khi thực hiện thu hồi nợ, đặc biệt đối với các khoản nợ có vấn đề, số lượng khách hàng trung thành với ngân hàng càng lớn cho thấy hoạt động thu hồi nợ của ngân hàng càng hiệu quả.

- Thời gian thực hiện thu hồi nợ: Được tính từ khi khoản nợ đến hạn, ngân hàng bắt đầu thực hiện hoạt động thu hồi nợ đến khi thu được toàn bộ số nợ vay phải thu theo hợp đồng tín dụng. Đối với khoản nợ thông thường, khoảng thời gian này chỉ được tính trong ngày làm việc, phụ thuộc vào thời gian số tiền tại ngày đến hạn. Đối với các khoản nợ có nguy cơ bị quá hạn thì thời gian thu hồi nợ càng ngắn, hiệu quả thu hồi nợ của ngân hàng càng cao.

- Chi phí thu hồi nợ: Đối với những khoản nợ vay quá hạn, việc thu hồi nợ yêu cầu sự kiên trì trong một thời gian không ngắn. Do đó để thực hiện thành công quá trình thu hồi nợ, ngân hàng cần bỏ ra những chi phí nhất định cho hoạt động thu hồi nợ như chi phí giao dịch, chi phí quản lý khoản vay, chi phí cho môi giới, chi phí thuê các dịch vụ phục vụ cho việc xử lý nợ: thuê kho, bảo vệ, định giá, đấu giá tài sản, chi phí cho các cơ quan chức năng trong quá trình xử lý, chi phí để hỗ trợ, khuyến khích các bộ phận thực hiện thu hồi nợ, ... Hoạt động thu hồi nợ đạt hiệu quả khi ngân hàng thu hồi được nợ với mức độ cho các chi phí nêu trên ở mức tối thiểu.

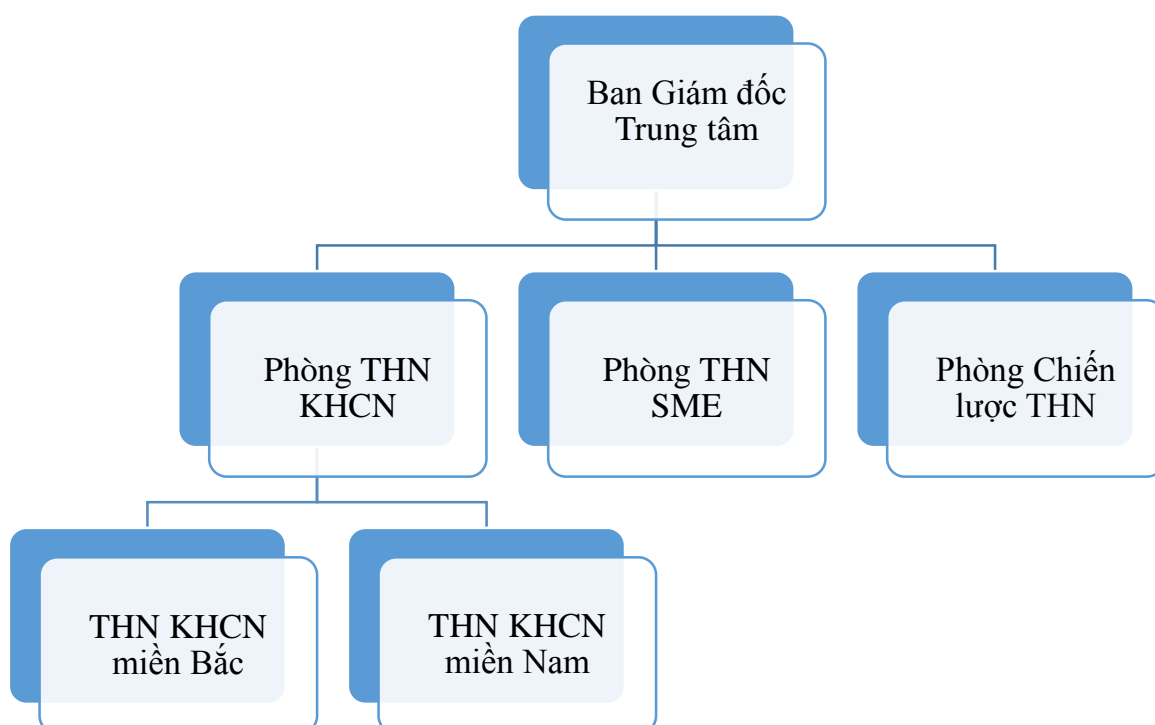
CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG THU HỒI NỢ TẠI TRUNG TÂM QUẢN LÝ VÀ THU HỒI NỢ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG

2.1. Đặc điểm hoạt động Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank

2.1.1. Khái quát chung về Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank

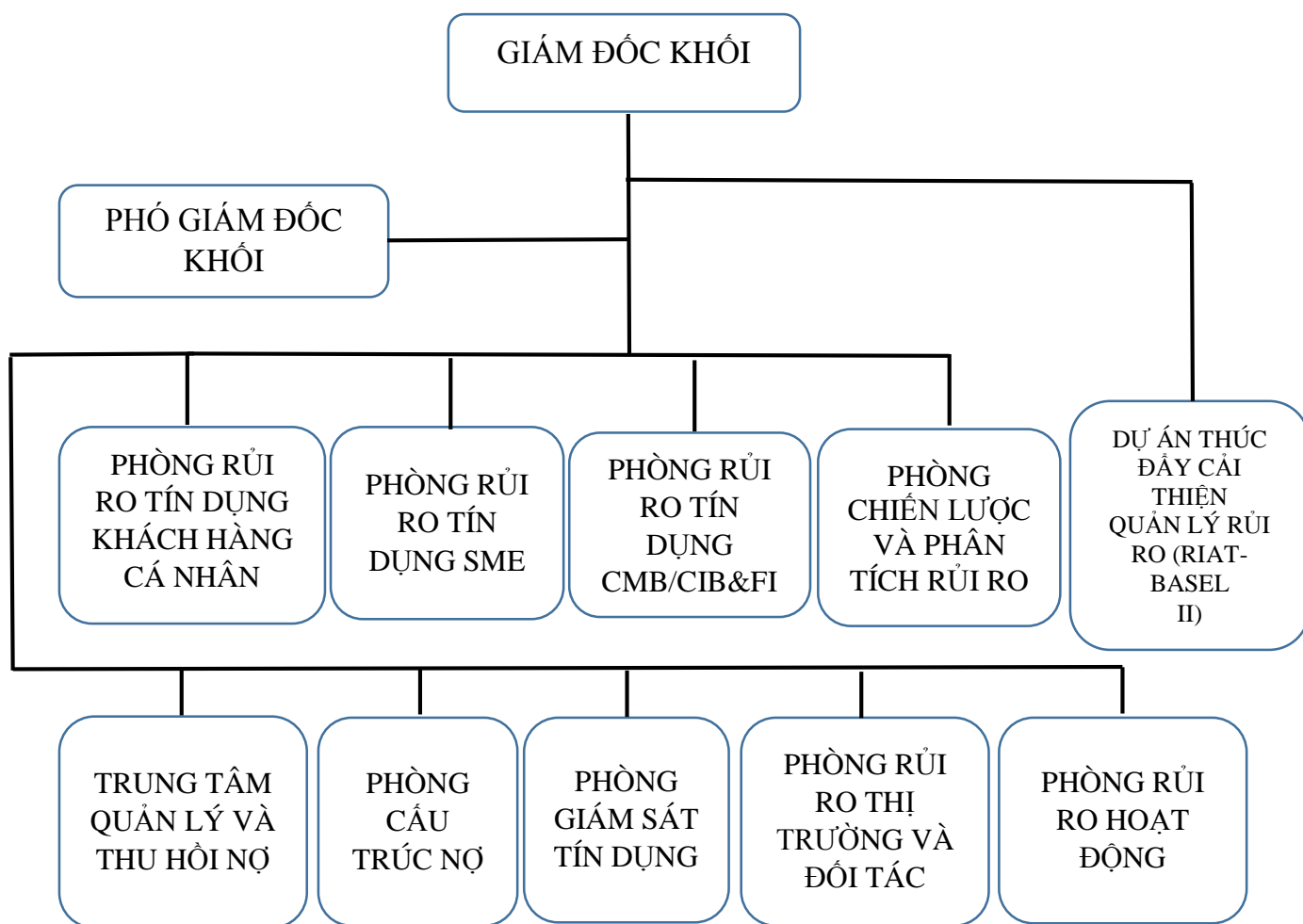
Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ được thành lập từ năm 2013 từ dự án thu hồi nợ được triển khai trước đó. Hiện tại Trung tâm đã hoàn thiện hơn về cơ cấu tổ chức và bộ máy hoạt động khá hiệu quả trên cơ sở phối hợp làm việc giữa các phòng ban.



Hình 2.1. Bộ máy tổ chức Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ

Nguồn: Sơ đồ của tác giả

Trung tâm QL&THN thuộc Khối Quản trị rủi ro là đơn vị trực tiếp thực hiện công tác thu hồi nợ và nằm trong hệ thống xử lý, thu hồi nợ tại VPBank.



Hình 2.2. Sơ đồ chức năng Khối Quản trị rủi ro VPBank

Nguồn: Sơ tư tâm của tác giả

Hệ thống thu hồi nợ của VPBank được tổ chức dưới nguyên tắc: Chuẩn hóa, tập trung hóa và chuyên môn hóa, gồm 3 đơn vị tham gia vào quá trình quản lý và thu hồi nợ, nằm dưới sự quản lý và giám sát của Giám đốc Trung tâm THN, hỗ trợ công tác xử lý nợ quá hạn trên phạm vi toàn ngân hàng với chức năng, nhiệm vụ các Phòng ban như sau:

- Phòng Chiến lược Thu hồi nợ: Là Phòng thực hiện xây dựng chiến lược quản lý và thu hồi nợ cho Trung tâm QL&THN; Phân bổ danh sách khách hàng cần thu hồi nợ cho các đơn vị phụ trách thu nợ bao gồm: Phòng THN KHCN và Phòng THN SME, Phòng Cấu trúc nợ và công ty AMC. Việc phân luồng khách hàng tuân theo quy định Goodbank – Badbank; Xây dựng và quản lý hệ thống nhắc nợ tự động; Thiết lập các chương trình đào tạo để huấn luyện và đào tạo cán bộ THN; Phát triển Bộ phận Truy

dấu Khách hàng, Bộ phận QC/QA cho Trung tâm QL&THN; Tổng hợp sáng kiến, tư vấn và lựa chọn sáng kiến của nhân viên thuộc Trung tâm QL&THN cho Ban Giám đốc Trung tâm QL&THN. Lập kế hoạch thu hồi nợ từng thời kỳ trên cơ sở chiến lược nợ của Ban lãnh đạo Ngân hàng; Kiểm soát chất lượng thu hồi nợ thông qua hệ thống báo cáo; Cập nhật dữ liệu và bổ sung lên hệ thống thông tin quản lý hoạt động thu hồi nợ dựa trên cơ sở thông tin về khoản vay của khách hàng trên hệ thống THN kết hợp với thông tin tác nghiệp với khách hàng trong quá trình thu hồi nợ do các phòng THN gửi về.

- Phòng THN KHCN: Chịu trách nhiệm thu hồi nợ các khoản vay của KHCN thuộc phân bổ của Phòng Chiến lược THN bao gồm: Nhắc nợ trước hạn và nhắc nợ đến hạn (từ 05 ngày đến 0 ngày) bằng tin nhắn SMS do hệ thống nhắn tin trên cơ sở danh sách các khoản vay đến hạn trong tháng và điện thoại; Nhắc nợ qua điện thoại theo kịch bản do Phòng Chiến lược THN xây dựng và đi gặp trực tiếp khách hàng (thực địa khách hàng) đối với khoản vay có số ngày nợ quá hạn từ 1 ngày đến 90 ngày; Trưởng phòng THN KHCN có quyền quyết định áp dụng linh hoạt việc đi thực địa khách hàng trong trường hợp khi gọi điện cho khách hàng không hiệu quả mà không bị giới hạn bởi số ngày quá hạn của khoản vay. Tập hợp danh sách các khoản vay có dấu hiệu giả mạo/gian lận hồ sơ cấp tín dụng gửi cho phòng Chiến lược THN làm đầu mối liên lạc Phòng điều tra và Phòng chống gian lận. Gửi danh sách khách hàng gặp khó khăn trong việc trả nợ và có nhu cầu thực hiện GPTC đến Phòng Cấu trúc Nợ.

- Phòng THN SME: Chịu trách nhiệm thu hồi các khoản nợ quá hạn thuộc phân khúc khách hàng Doanh nghiệp vừa và nhỏ theo phân bổ của Phòng Chiến lược THN bao gồm: Nhắc nợ trước hạn và nhắc nợ đến hạn (từ 05 ngày đến 0 ngày) bằng tin nhắn SMS và điện thoại; Nhắc nợ qua điện thoại và đi gặp trực tiếp khách hàng (thực địa khách hàng) đối với khoản vay có số ngày nợ quá hạn từ 1 ngày đến 90 ngày; Trưởng phòng THN SME có quyền quyết định áp dụng linh hoạt việc đi thực địa khách hàng trong trường hợp gọi điện cho khách hàng nhưng không hiệu quả mà không bị giới hạn bởi số ngày quá hạn của khoản vay. Tập hợp danh sách các khoản vay có dấu hiệu giả mạo/gian lận hồ sơ sau khi vay vốn gửi cho Phòng Chiến lược THN làm đầu mối liên lạc Phòng điều tra và Phòng chống gian lận. Gửi danh sách khách hàng gặp khó khăn trong việc trả nợ và có nhu cầu thực hiện GPTC đến Phòng Cấu trúc Nợ.

2.1.2. Đặc điểm hoạt động của Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank

Trung tâm QL&THN có trách nhiệm trong các hoạt động sau:

- Tiếp nhận, quản lý, lập kế hoạch và triển khai thực hiện kế hoạch/biện pháp xử lý nợ, thu hồi nợ đối với các khoản nợ: Các khoản nợ quá hạn dưới 90 ngày thuộc phân khúc Khách hàng cá nhân, Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) phân khúc vi mô (Micro); Các khoản nợ không có tài sản bảo đảm quá hạn trên 90 ngày thuộc phân khúc Khách hàng cá nhân; Các khoản nợ khác theo quy định hoặc phân công của cấp có thẩm quyền tại VPBank từng thời kỳ.

- Thực hiện hoạt động nhắc nợ trước hạn, thu hồi các khoản nợ quá hạn thông qua việc gọi điện, thu hồi nợ hiện trường, gửi email, gửi tin nhắn (sms), gửi thông báo nợ, IVM và các biện pháp thu hồi nợ khác được quy định từng thời kỳ,... cho Khách hàng cá nhân, Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) theo bộ chỉ tiêu dịch chuyển nhóm nợ do Tổng Giám đốc ban hành từng thời kỳ.

- Triển khai, tổ chức quản lý, thúc đẩy và giám sát các hoạt động thu hồi nợ theo chiến lược thu hồi nợ quy định từng thời kỳ.

- Đóng góp ý kiến, triển khai, phối hợp với các đơn vị tại VPBank trong việc xây dựng chính sách, quy trình, quy định, hướng dẫn liên quan đến hoạt động thu hồi nợ và cấu trúc nợ.

- Tham gia, đóng góp ý kiến các hoạt động quản trị rủi ro nhằm cảnh báo rủi ro và giảm thiểu rủi ro đối với hoạt động cấp tín dụng cho Khách hàng.

- Đề xuất và triển khai việc phân bổ danh sách khách hàng, giao chỉ tiêu THN, cơ chế và chính sách khuyến khích của các nhân viên, các Phòng thuộc Trung tâm QL&THN trên cơ sở chỉ tiêu KPIs được Tổng Giám đốc ban hành.

- Tổ chức triển khai đào tạo cơ bản, nâng cao các kỹ năng thu hồi nợ qua điện thoại và hiện trường và các kỹ năng khác phục vụ cho công việc cho các cán bộ tại Trung tâm QL&THN.

- Thực hiện việc kiểm tra, đối chiếu danh sách phân bổ khách hàng, tỷ lệ hoàn thành KPIs, kết quả chi trả lương kinh doanh, đầu mối trao đổi thông tin với các đơn vị liên quan hoạt động THN của Trung tâm QL&THN.

- Đầu mối tiếp nhận để thẩm định phương án xử lý đối với khoản nợ có vấn đề từ đơn vị đề xuất và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt theo quy định của VPBank trong từng thời kỳ trên cơ sở đánh giá đối với từng khoản nợ cụ thể.

- Theo dõi, quản lý các khách hàng được áp dụng biện pháp xử lý nợ theo quy định của VPBank trong từng thời kỳ và tổng hợp báo cáo định kỳ, đột xuất theo yêu cầu của các cấp có thẩm quyền.

- Đề xuất các phương án xử lý nợ và tái cấu trúc đối với khoản nợ có vấn đề, chủ động thực hiện hoặc phối hợp với các đơn vị liên quan triển khai và theo dõi các khách hàng thực hiện phương án sau khi cấp có thẩm quyền phê duyệt.

- Đưa ra ý kiến đề xuất phân luồng phù hợp đối với những khoản nợ có vấn đề đang được Trung tâm QL&THN và Trung tâm xử lý nợ pháp lý, Đơn vị kinh doanh trình giải pháp tài chính, cấu trúc nợ.

- Phối hợp với các đơn vị liên quan trong việc thực hiện phân luồng các khoản nợ theo quy định của VPBank trong từng thời kỳ.

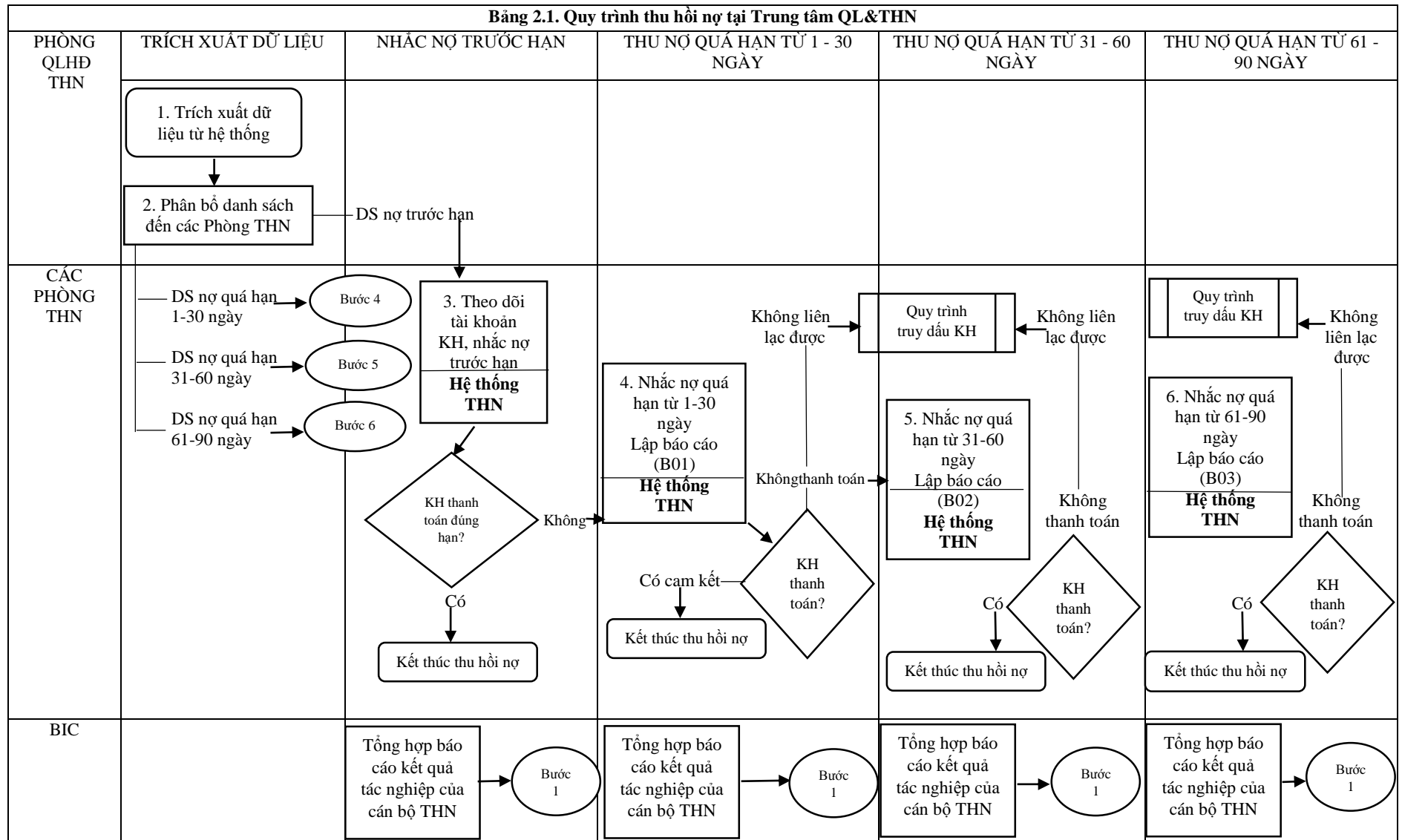
- Ghi nhận lịch sử thu hồi nợ và các thông tin khác có liên quan đến khách hàng được phát hiện qua quá trình tác nghiệp trên hệ thống thu hồi nợ.

- Đề xuất danh sách các danh mục khoản vay có dấu hiệu giả mạo/ gian lận hồ sơ cấp tín dụng gửi cho Phòng Điều tra và Phòng chống gian lận.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công của Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc và Giám đốc Khối QTRR.

2.2. Phân tích thực trạng thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ VPBank

2.2.1. Quy trình thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank



ĐV XLN BADBANK			<p>KH không thanh toán cần phân luồng sớm sang Badbank</p> <p>Quy trình Goodbank Badbank</p> <p>KH không thanh toán cần phân luồng sớm sang Badbank</p>	<p>Quy trình thu hồi nợ tại LCC</p> <p>KH không thanh toán cần phân luồng sớm sang Badbank</p>
PHÒNG CTN			<p>KH khó khăn không thanh toán được có nhu cầu GPTC</p> <p>Quy trình thẩm định các biện pháp xử lý nợ có vấn đề</p> <p>KH khó khăn không thanh toán được có nhu cầu GPTC</p>	<p>Quy trình thẩm định các biện pháp xử lý nợ có vấn đề</p> <p>KH khó khăn không thanh toán được có nhu cầu GPTC</p>
P.ĐT& PCGL			<p>KH không thanh toán có dấu hiệu gian lận</p> <p>Quy trình điều chuyển các khoản vay gian lận</p> <p>KH không thanh toán có dấu hiệu gian lận</p>	<p>Quy trình điều chuyển các khoản vay gian lận</p> <p>KH không thanh toán có dấu hiệu gian lận</p>

Nguồn: Văn bản quy trình quản lý và thu hồi nợ tại Trung tâm quản lý và thu hồi nợ - Khối QTRR

Quy trình thu hồi nợ tại Trung tâm QL&THN VPBank gồm 6 bước:

Bước 1: Trích xuất dữ liệu từ hệ thống cơ sở dữ liệu VPBank

Định kỳ 1 tháng/ lần vào ngày làm việc đầu tiên của tháng phân bổ, Phòng Quản lý hoạt động THN thực hiện: Trích xuất dữ liệu từ hệ thống cơ sở dữ liệu VPBank; Cập nhật danh sách các khoản vay nhắc nợ trước hạn và thu nợ quá hạn. Hằng ngày hệ thống THN tự động cập nhật và phân bổ các cuộc gọi qua hệ thống quay số tự động theo các tiêu chí được thiết lập dựa trên chiến lược từng thời kì.

Bước 2: Phân bổ danh sách khách hàng nhắc nợ trước hạn và danh sách khoản vay thu nợ quá hạn

Căn cứ dữ liệu đã xuất, trong 3 ngày làm việc đầu tiên của tháng Phòng Quản lý hoạt động THN thực hiện: Phân bổ danh sách khách hàng đến các Phòng THN theo các tiêu chí số ngày quá hạn của khoản vay. Các khoản vay được phân bổ và nhắc nợ/thu hồi nợ theo nhóm sau:

- Khoản vay trong hạn, tất cả các khoản vay có ngày trả nợ trong tháng: Thực hiện theo Bước 3.

- Khoản vay thuộc nhóm nợ B01, các khoản vay có số ngày quá hạn từ 1 đến 30 ngày: Thực hiện theo Bước 4.

- Khoản vay thuộc nhóm nợ B02, các khoản vay có số ngày quá hạn từ 31 đến 60 ngày: Thực hiện theo Bước 5.

- Khoản vay thuộc nhóm nợ B03, các khoản vay có số ngày quá hạn từ 61 đến 90 ngày: Thực hiện theo Bước 6.

Bước 3: Theo dõi tài khoản khách hàng, nhắc nợ trước hạn

Các Trưởng phòng/ Trưởng bộ phận nhận danh sách từ Phòng Quản lý hoạt động THN và không quá 01 ngày làm việc kể từ ngày nhận được danh sách: Kiểm tra đảm bảo đúng số lượng hợp đồng được giao, tổng số dư nợ được giao và nhóm nợ giao đầu tháng của các hợp đồng; Phân chia đến các bộ phận, cán bộ THN; Áp dụng các chiến lược (nhắc nợ qua điện thoại, nhắc nợ qua gửi email/tin nhắn thông báo nợ cho khách hàng,...) tác nghiệp THN. Từng thời kì sẽ áp dụng phương thức nhắc nợ phù hợp và áp dụng linh hoạt các phương thức.

Các bộ phận, cán bộ nhắc nợ có trách nhiệm: Kiểm tra số tiền trong tài khoản trích nợ định kì của khách hàng trên hệ thống T24 của VPBank; Thực hiện tác nghiệp theo quy định; Tại ngày đến hạn của khoản vay: Kiểm tra tình hình trả nợ khoản vay trên hệ thống T24 của VPBank và xem khách hàng đã thanh toán hay chưa.

Nếu	Thì
Khách hàng thanh toán đúng hạn	Khoản vay được giữ trong hạn. Kết thúc quy trình thu hồi nợ.
Khách hàng thanh toán không đúng hạn	Khoản vay tiếp tục được xử lý thu nợ tại Phòng THN. Chuyển bước 4.

Kết thúc tác nghiệp, tương ứng nội dung tác nghiệp THN: Cán bộ THN nhập liệu báo cáo tác nghiệp theo quy định trên hệ thống THN. BIC (Trung tâm Phân tích Kinh doanh) tổng hợp các kết quả tác nghiệp của cán bộ THN trên hệ thống THN, gửi báo cáo đến Phòng Quản lý hoạt động THN và các Phòng THN hàng ngày.

Bước 4: Nhắc nợ quá hạn nhóm B01 từ 1 – 30 ngày

Căn cứ danh sách quá hạn thuộc nhóm nợ B01 do Phòng Quản lý hoạt động THN cung cấp, cán bộ THN thực hiện: Kiểm tra tình hình trả nợ của Khách hàng trên hệ thống T24 của VPBank; Nhắc nợ khách hàng (áp dụng các chiến lược THN linh hoạt từng thời kì). Theo dõi lịch trả nợ của khách hàng:

Nếu	Thì
Khách hàng phản hồi sẽ trả nợ và trả nợ đầy đủ, đúng ngày như đã hẹn	Loại khỏi danh sách nhắc nợ. Kết thúc quy trình thu hồi nợ.
Khách hàng có cam kết trả nợ nhưng vi phạm cam kết (vi phạm về số tiền trả nợ, thời gian trả nợ), khách hàng không đưa ra được cam kết trả nợ/ khách hàng không thanh toán toàn bộ các khoản nợ quá hạn	Tiếp tục thực hiện nhắc nợ khách hàng theo từng hình thức tương ứng theo Quy định thu hồi nợ của VPBank từng thời kì.
Khách hàng vi phạm cam kết và số ngày quá hạn tại thời điểm cuối tháng tăng lên trên 30 ngày	Chuyển Bước 5.
Khách hàng cần truy dấu thông tin	BIC trích xuất dữ liệu trên hệ thống THN theo báo cáo do cán bộ THN nhập liệu, ghi nhận. Tổng hợp danh sách khách hàng không liên lạc được thỏa mãn điều kiện

	chuyển truy dấu thông tin khách hàng theo quy định nhằm bổ sung thông tin liên lạc của khách hàng, kết nối khách hàng/ bên thứ ba tác nghiệp THN.
Khách hàng có dấu hiệu giả mạo/ gian lận hồ sơ	Phòng Quản lý hoạt động THN tổng hợp danh sách và chuyển sang Phòng Điều tra và Phòng chống gian lận để thực hiện Quy trình phối hợp giữa các đơn vị điều tra gian lận.
Khách hàng gặp khó khăn trong việc trả nợ và có nhu cầu thực hiện cấu trúc nợ	Yêu cầu này sẽ được cán bộ THN gửi yêu cầu đến phòng Cấu trúc nợ để thực hiện Quy trình thẩm định các biện pháp xử lý nợ có vấn đề tại VPBank.
Khoản nợ có vấn đề liên quan đến pháp lý cần chuyển BadBank sớm.	Các Phòng THN được giao quản lý khoản vay đề xuất chuyển BadBank theo Quy định cơ chế phân luồng GoodBank, Badbank đối với các khoản nợ có vấn đề.

Kết thúc tác nghiệp, tương ứng nội dung tác nghiệp THN: Cán bộ THN nhập liệu báo cáo tác nghiệp theo quy định trên hệ thống THN. BIC tổng hợp các kết quả tác nghiệp của cán bộ THN trên hệ thống THN, gửi báo cáo đến Phòng Quản lý hoạt động THN và các Phòng THN hàng ngày.

Bước 5: Nhắc nợ quá hạn từ 31 – 60 ngày

Căn cứ danh sách quá hạn thuộc nhóm nợ B02 do Phòng Quản lý hoạt động THN cung cấp, cán bộ THN thực hiện: Kiểm tra tình hình trả nợ của Khách hàng trên hệ thống T24 của VPBank; Nhắc nợ khách hàng; Theo dõi lịch trả nợ của khách hàng:

Nếu	Thì
Khách hàng phản hồi sẽ trả nợ và trả nợ đầy đủ, đúng ngày như đã hẹn	Loại khỏi danh sách nhắc nợ. Kết thúc quy trình thu hồi nợ.
Khách hàng không thanh toán toàn bộ hoặc một phần nợ quá hạn tại thời điểm	Chuyển bước 6

cuối tháng có số ngày quá hạn tăng lên trên 60 ngày	
Khách hàng cần truy dấu thông tin	BIC trích xuất dữ liệu trên hệ thống THN theo báo cáo do cán bộ THN nhập liệu, ghi nhận. Tổng hợp danh sách khách hàng không liên lạc được thỏa mãn điều kiện chuyển truy dấu thông tin khách hàng theo quy định nhằm bổ sung thông tin liên lạc của khách hàng, kết nối khách hàng/ bên thứ ba tác nghiệp THN.
Khách hàng có dấu hiệu giả mạo/ gian lận hồ sơ	Phòng Quản lý hoạt động THN tổng hợp danh sách và chuyển sang Phòng Điều tra và Phòng chống gian lận để thực hiện Quy trình phối hợp giữa các đơn vị điều tra gian lận.
Khách hàng gặp khó khăn trong việc trả nợ và có nhu cầu thực hiện cấu trúc nợ	Yêu cầu này sẽ được cán bộ THN gửi yêu cầu đến phòng Cấu trúc nợ để thực hiện Quy trình thẩm định các biện pháp xử lý nợ có vấn đề tại VPBank.
Khoản nợ có vấn đề liên quan đến pháp lý cần chuyển Badbank sớm.	Các Phòng THN được giao quản lý khoản vay đề xuất chuyển Badbank theo Quy định cơ chế phân luồng Goodbank, Badbank đối với các khoản nợ có vấn đề.

Kết thúc tác nghiệp, tương ứng nội dung tác nghiệp THN: Cán bộ THN nhập liệu báo cáo tác nghiệp theo quy định trên hệ thống THN. BIC tổng hợp các kết quả tác nghiệp của cán bộ THN trên hệ thống THN, gửi báo cáo đến Phòng Quản lý hoạt động THN và các Phòng THN hàng ngày.

Bước 6: Nhắc nợ quá hạn từ 61 đến 90 ngày

Căn cứ danh sách quá hạn thuộc nhóm nợ B03 do Phòng Quản lý hoạt động THN cung cấp, cán bộ THN thực hiện: Kiểm tra tình hình trả nợ của khách hàng trên hệ thống T24 của VPBank; Đôn đốc khách hàng trả nợ với phương pháp và tần suất theo chiến lược trong từng thời kỳ:

Nếu	Thì
Khách hàng phản hồi sẽ trả nợ và trả nợ đầy đủ, đúng ngày như đã hẹn	Loại khỏi danh sách nhắc nợ. Kết thúc quy trình thu hồi nợ.
Khách hàng thanh toán 1 phần nợ quá hạn đảm bảo đủ số tiền quá hạn cần thanh toán của 30 ngày quá hạn đầu tiên hoặc 60 ngày quá hạn đầu tiên	<p>Vào đầu tháng kế tiếp Phòng Quản lý hoạt động THN phân bổ khoản vay cho Phòng THN:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Gọi điện nhắc nợ quá hạn từ 1-30 ngày trường hợp Khách hàng thanh toán đủ số tiền quá hạn của 60 ngày đầu tiên. + Gọi điện thu nợ quá hạn hoặc thu nợ trực tiếp tại hiện trường từ 31-60 ngày trường hợp khách hàng thanh toán đủ số tiền quá hạn của 30 ngày đầu tiên.
Tại ngày quá hạn thứ 90, khách hàng không thanh toán toàn bộ hoặc 1 phần nợ quá hạn để giảm số ngày quá hạn và/hoặc khoản vay cần phân luồng sang đơn vị Xử lý nợ Badbank	Những khoản vay này sẽ được tổng hợp gửi đến Phòng Quản lý hoạt động THN. Phòng Quản lý hoạt động THN sẽ thực hiện đề xuất chuyển Badbank theo Quy định.
Khách hàng cần truy dấu thông tin	BIC trích xuất dữ liệu trên hệ thống THN theo báo cáo do cán bộ THN nhập liệu, ghi nhận. Tổng hợp danh sách khách hàng không liên lạc được thỏa mãn điều kiện chuyển truy dấu thông tin khách hàng theo quy định nhằm bổ sung thông tin liên lạc của khách hàng, kết nối khách hàng/ bên thứ ba tác nghiệp THN.
Khách hàng có dấu hiệu giả mạo/ gian lận hồ sơ	Phòng Quản lý hoạt động THN tổng hợp danh sách và chuyển sang Phòng Điều tra và Phòng chống gian lận để thực hiện Quy trình phối hợp giữa các đơn vị điều tra

	gian lận.
Khách hàng gặp khó khăn trong việc trả nợ và có nhu cầu thực hiện cấu trúc nợ	Yêu cầu này sẽ được cán bộ THN gửi yêu cầu đến phòng Cấu trúc nợ để thực hiện Quy trình thẩm định các biện pháp xử lý nợ có vấn đề tại VPBank.
Khoản nợ có vấn đề liên quan đến pháp lý cần chuyển Badbank sớm.	Các Phòng THN được giao quản lý khoản vay đề xuất chuyển Badbank theo Quy định cơ chế phân luồng Goodbank, Badbank đối với các khoản nợ có vấn đề.

Kết thúc tác nghiệp, tương ứng nội dung tác nghiệp THN: Cán bộ THN nhập liệu báo cáo tác nghiệp theo quy định trên hệ thống THN. BIC tổng hợp các kết quả tác nghiệp của cán bộ THN trên hệ thống THN, gửi báo cáo đến Phòng Quản lý hoạt động THN và các Phòng THN hàng ngày.

2.2.2. Các nguyên tắc thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank

VPBank định nghĩa: Thu hồi nợ là quá trình theo dõi thông tin, nhắc nợ Khách hàng trong hạn, yêu cầu Khách hàng quá hạn hoàn trả số tiền quá hạn trên phần nghĩa vụ trả nợ hàng kỳ với mục đích đưa khoản cấp tín dụng trở về trạng thái trong hạn hoặc ngăn chặn khoản cấp tín dụng tiếp tục chuyển ngày quá hạn cao hơn.

Mục tiêu thu hồi nợ: Tối ưu hiệu quả thu hồi nợ nhằm tập trung giảm thiểu số lượng khoản cấp tín dụng chuyển sang giai đoạn quá hạn, tối ưu hóa chi phí hoạt động cũng như nguồn lực theo chiến lược và chỉ tiêu KPIs do Tổng Giám đốc ban hành theo từng thời kỳ. Mục tiêu thu hồi nợ của mỗi giai đoạn là khác nhau:

(i) Thu hồi nợ sớm: Tập trung chủ yếu vào thu hồi nợ/điều chỉnh hành vi trả nợ của Khách hàng và ngăn chặn khả năng chuyển nợ quá hạn của mỗi Khách hàng.

(ii) Thu hồi nợ muộn: Tập trung vào xử lý và thu hồi tối đa phần nợ đang quá hạn của khoản cấp tín dụng và ngăn chặn khoản cấp tín dụng chuyển ngày quá hạn cao hơn.

Để đạt được mục tiêu THN, Trung tâm QL&THN phân chia khoản vay dựa trên tình trạng quá hạn của khách hàng và phân loại theo những tình trạng quá hạn khác nhau, gọi là các nhóm nợ. Dựa trên những nhóm nợ này, các chiến lược THN được hình thành để yêu cầu khách hàng thanh toán số tiền quá hạn. Việc phân chia tình trạng quá hạn được thực hiện theo nguyên tắc sau:

Bảng 2.2. Phân chia nhóm khoản cấp tín dụng dựa trên số ngày quá hạn

Số ngày quá hạn	Nhóm nợ	Phân loại	Mô tả
0	B00	Trong hạn	Khoản cấp tín dụng chưa quá hạn theo lịch thanh toán định kỳ
1-30	B01	Quá hạn	Khoản cấp tín dụng quá hạn 1 phần hoặc toàn bộ gốc và/hoặc lãi từ 1-30 ngày
31-60	B02	Quá hạn	Khoản cấp tín dụng quá hạn 1 phần hoặc toàn bộ gốc và/hoặc lãi từ 31-60 ngày
61-90	B03	Quá hạn	Khoản cấp tín dụng quá hạn 1 phần hoặc toàn bộ gốc và/hoặc lãi từ 61-90 ngày
91+	B04+	Quá hạn	Khoản cấp tín dụng quá hạn 1 phần hoặc toàn bộ gốc và/hoặc lãi từ 91 ngày trở lên

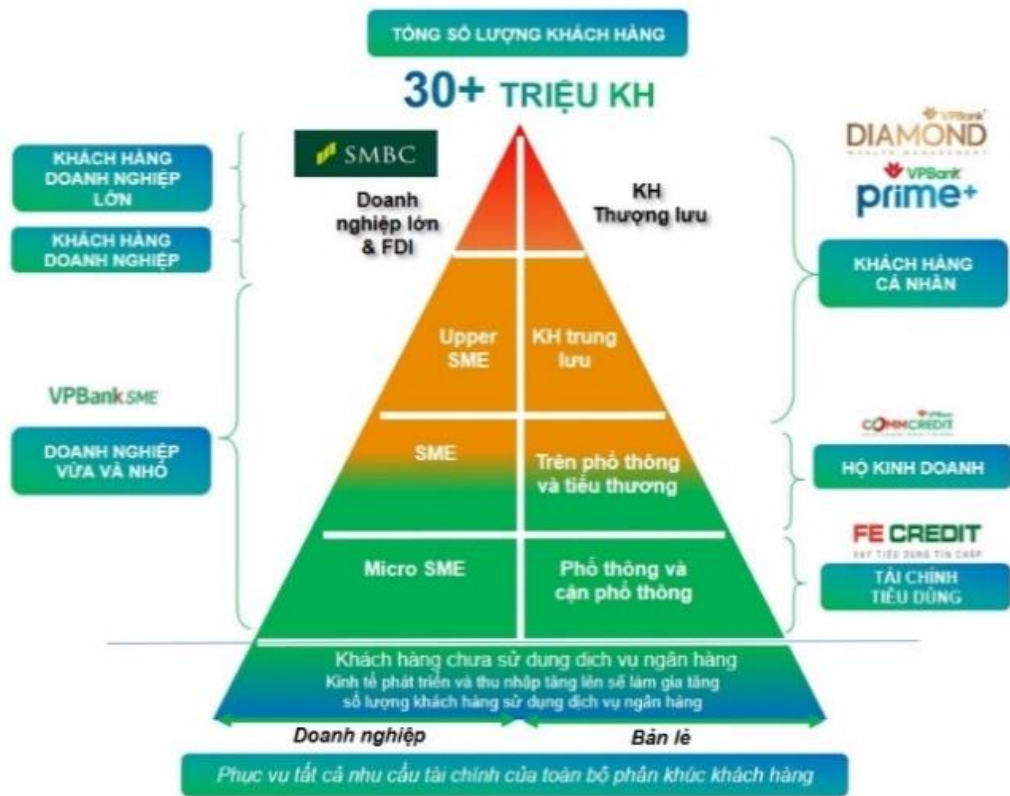
Nguồn: Văn bản quy định xử lý và thu hồi nợ tại VPBank

Căn cứ vào tình trạng quá hạn, Ban lãnh đạo Trung tâm yêu cầu các đơn vị tuân thủ và bám sát vào chiến lược THN chung, chiến lược THN cụ thể để đảm bảo hiệu quả THN cao nhất và giảm chi phí.

2.2.3. Kết quả thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank

a. Tình hình cho vay tại VPBank giai đoạn 2019 – 2023

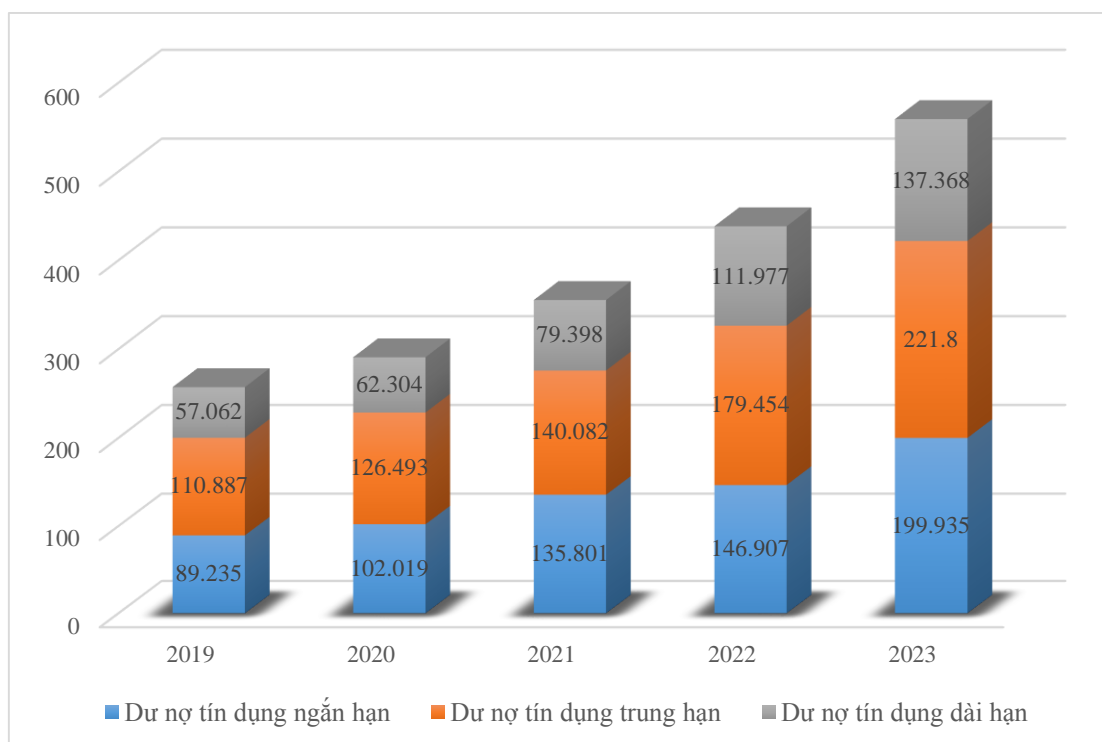
VPBank với chiến lược “phủ phân khúc” với định hướng Ngân hàng bán lẻ cùng 3 trụ cột chính: Khách hàng cá nhân, SME và Tài chính tiêu dùng, quy mô khách hàng của toàn hệ sinh thái VPBank, tính tới cuối năm 2023, đã vươn tới hơn 30 triệu người. Con số này tăng hơn 2 lần trong giai đoạn 2019 - 2023 với tốc độ tăng trưởng kép 21%/năm. Với đặc trưng chiến lược của mình, VPBank có sự tăng trưởng thần tốc về lợi nhuận (2013: 1.355 tỷ đồng, 2023: 10.987 tỷ đồng; tương đương tốc độ tăng trưởng lợi nhuận kép 10 năm gần nhất 23,3%/năm).



Hình 2.3. Số lượng khách hàng VPBank giai đoạn 2019 – 2023

Nguồn: Sơ tư của tác giả

Theo đó dư nợ cấp tín dụng tính đến 31/12/2023 cũng tăng lên mạnh mẽ. Tình hình cho vay tại VPBank giai đoạn 2019 – 2023 theo kỳ hạn được thể hiện qua biểu đồ sau:



Hình 2.4. Dư nợ cho vay theo kỳ hạn VPBank năm 2019 -2023

Nguồn: Báo cáo tài chính VPBank các năm 2019 - 2023

Hoạt động tín dụng của VPBank 5 năm vừa qua ghi nhận sự tăng trưởng mạnh mẽ, một mặt luôn theo sát định hướng hỗ trợ tháo gỡ khó khăn cho những khách hàng tốt, sử dụng nhiều sản phẩm, dịch vụ của VPBank, mặt khác vẫn đảm bảo tính tuân thủ trong định hướng điều hành. Dư nợ cho vay đến 31/12/2023 là 566.271 tỷ đồng, tăng 102.802 tỷ đồng so với đầu năm và tăng 309.087 tỷ đồng gấp đôi so với năm 2019. Song song cùng những sự tăng trưởng đó là VPBank phải đối mặt với vấn đề “muôn năm cũ” nợ xấu cao hơn trung bình ngành. Nhận thức được thực trạng này, VPBank đã xây dựng chiến lược thu hồi nợ cùng với những mục tiêu cụ thể nhằm đưa ra chính sách cho các đơn vị THN thực hiện THN một cách có hiệu quả tối đa nhất. Trung tâm QL&THN VPBank trên cơ sở đó đã áp dụng các biện pháp THN phù hợp đối với từng khoản vay và đạt được những kết quả nhất định.

b. Phân tích kết quả thu hồi nợ theo đối tượng khách hàng

Với cơ cấu tổ chức hiện tại của Trung tâm, phân chia ra 2 Phòng ban thực hiện hoạt động quản lý và thu hồi nợ trực tiếp: Phòng thu hồi nợ KHCCN, Phòng thu hồi nợ SME. Sau đây sẽ đi vào chi tiết kết quả thực hiện của từng phân khúc khách hàng.

Bảng 2.3. Dư nợ dịch chuyển nhóm nợ theo đối tượng khách hàng*Đơn vị: Tỷ đồng*

Nhóm KH	2019		2020		2021		2022		2023	
	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển
KHCN	203.175	10.712	223.928	11.208	266.464	13.297	319.987	14.694	396.398	16.193
SME	54.009	1.890	66.888	2.460	88.817	3.327	118.351	4.903	169.882	6.294
Tổng	257.184	12.602	290.816	13.668	355.281	16.624	438.338	19.597	566.271	22.487

Nguồn: Báo cáo tổng kết Trung tâm QL&THN VPBank các năm 2019 - 2023

* Khách hàng cá nhân

Phòng quản lý và thu hồi nợ KHCN được chia làm 2 bộ phận: miền nam và miền bắc, quản lý dư nợ từ B00 đến B03 khoảng hơn 70% tổng dư nợ giao cho Trung tâm. Năm 2019, dư nợ dịch chuyển là 10.712 tỷ đồng tương đương 5,2%. Năm 2020, tỷ lệ dịch chuyển gần 5% tương đương với 11.208 tỷ đồng. Năm 2021, với 13.297 tỷ đồng dư nợ dịch chuyển ở cả 4 phân khúc, tương đương tỷ lệ gần 5%. Năm 2022, dư nợ dịch chuyển là 14.694 tỷ đồng, tức tỷ lệ dịch chuyển chung là 4,5%. Năm 2023, dịch chuyển lên nhóm nợ cao hơn khoảng 3,9%, tương đương 16.193 tỷ đồng. Tổng quan kết quả thu hồi nợ phân khúc KHCN tương đối ổn định, giảm dần qua các năm.

Bảng 2.4. Kết quả thu hồi nợ theo từng Buckets phân khúc KHCN*Đơn vị: Tỷ đồng*

Nhóm nợ/ Bucket	2019		2020		2021		2022		2023	
	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển
B00	188.853	7.614	210.492	8.501	247.68	9.452	300.787	11.145	367.514	11.222
B01	10.105	1.867	10.078	1.647	13.253	2.317	14.401	2.159	19.720	2.856
B02	2.552	809	2.239	734	3.346	1.004	3.199	962	5.553	1.393
B03	1.661	422	1.119	331	2.178	524	1.600	434	3.611	722
Tổng	203.175	10.712	223.928	11.208	266.464	13.297	319.987	14.694	396.398	16.193

Nguồn: Báo cáo tổng kết Trung tâm QL&THN VPBank các năm 2019 - 2023

Tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ của phân khúc KHCN giai đoạn 2019 – 2023 đều giảm qua các năm. Ở nhóm nợ B00, tỷ lệ giảm từ 4% (năm 2019 và 2020) xuống 3,82% (năm 2021), xuống 3,71% (năm 2022) và còn 3,05% (năm 2023). Tương tự qua 5 năm từ năm 2019 - 2023 tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ ở B01 lần lượt là 18,48%, 16,34%, 17,48%, 14,99%, 14,48%, ở B02 là 31,7%, 32,78%, 30%, 30,07%, 25,08%, ở B03 là 25,41%, 29,58%, 24,06%, 27,12%, 20%. Tuy nhiên do quy mô dư nợ cũng càng ngày tăng lên nên để đánh giá chính xác hơn về hiệu quả thu hồi nợ thì cần so sánh tỷ lệ thực hiện thực tế về dư nợ nhóm nợ dịch chuyển với chỉ tiêu về thu hồi nợ mà Tổng giám đốc ngân hàng giao cho Phòng thu hồi nợ KHCN qua các thời kỳ.

* Khách hàng doanh nghiệp

Phòng quản lý và thu hồi nợ khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ quản lý và chịu trách nhiệm trên cả bốn nhóm nợ B00 đến B03, trong đó không chia ra quản lý theo vùng Nam Bắc giống như KHCN mà có những chuyên viên phân bổ từ Bắc – Trung – Nam dưới sự chỉ đạo chung của Ban lãnh đạo Phòng.

Bảng 2.5. Kết quả thu hồi nợ theo từng Buckets phân khúc KHDN vừa và nhỏ

Đơn vị: Tỷ đồng

Nhóm nợ/Bucket	2019		2020		2021		2022		2023	
	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển
B00	52.573	1.757	63.000	1.649	86.456	3.093	111.472	3.286	165.074	5.539
B01	918	57	2.157	268	1.509	101	3.816	534	3.811	485
B02	326	43	898	373	537	76	1.589	743	638	154
B03	192	32	836	171	316	57	1.479	340	363	116
Tổng	54.009	1.890	66.888	2.460	88.817	3.327	118.351	4.903	169.882	6.294

Nguồn: Báo cáo tổng kết Trung tâm QL&THN VPBank các năm 2019 - 2023

Tổng quan danh mục dư nợ được giao của bộ phận quản lý và thu hồi nợ doanh nghiệp cũng như khách hàng cá nhân đều có sự tăng trưởng về quy mô theo xu hướng tăng trưởng của toàn hàng. Dư nợ được giao toàn danh mục SME năm 2019 là 54.009 tỷ đồng, năm 2020 là 66.888 tỷ, năm 2021 là 88.817 tỷ, năm 2022 là 118.351 tỷ (tăng

hơn 60% so với năm 2021), năm 2023 là 169.882 tỷ (tăng 61% so với năm 2022). Tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ giai đoạn 2019 – 2023 không ổn định qua các năm tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ toàn danh mục tương ứng là 3,5%, 3,68%, 3,75%, 4,14% và 3,7%. Cụ thể các năm từ 2019 -2023 tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ B01 lần lượt là 6,21%, 12,42%, 6,69%, 13,97%, 12,71%; B02 lần lượt là 13,19%, 41,54%, 14,12%, 46,71%, 24,09%. Dấu hiệu cảnh báo cao ở nhóm nợ B03, khi đề tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ tăng dần các năm, từ 16,67% (2019) lên 20,45% (2020), 18% (2021) lên 22,97% (2022) và 32,05% (2023).

c. Phân tích kết quả thu hồi nợ theo sản phẩm

* Kết quả thu hồi nợ theo sản phẩm với nhóm KHCN

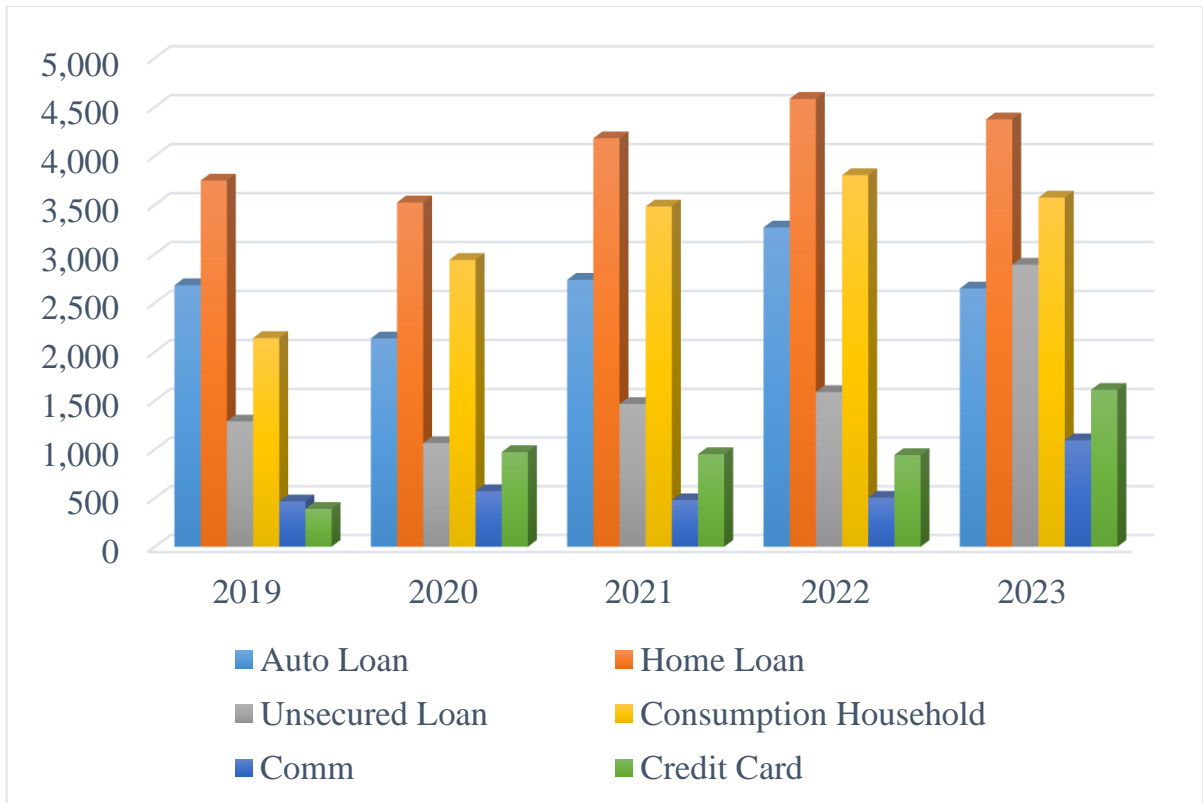
Với phân khúc KHCN được chia ra làm 6 nhóm sản phẩm chính bao gồm: Auto Loan, Comm, Credit Card, Home Loan, Unsecured Loan, Consumption Household.

Bảng 2.6. Kết quả thu hồi nợ theo sản phẩm nhóm KHCN

Đơn vị: Tỷ đồng

Nhóm sản phẩm	2019		2020		2021		2022		2023	
	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển
1. Auto Loan	38.740	2.681	47.134	2.137	68.042	2.736	71.023	3.270	91.412	2.647
2. Home Loan	63.880	3.749	67.180	3.525	93.261	4.181	114.560	4.584	121.075	4.374
3. Unsecured Loan	19.329	1.287	29.395	1.065	31.974	1.466	39.067	1.589	55.603	2.890
4. Consumption Household	52.265	2.141	55.983	2.939	53.292	3.485	68.384	3.805	74.487	3.576
5. Comm	15.961	466	10.459	571	8.942	478	11.049	504	25.108	1.094
6. Credit Card	13.000	389	13.777	972	10.953	951	15.904	942	28.713	1.612
Tổng	203.175	10.712	223.928	11.208	266.464	13.297	319.987	14.694	396.398	16.193

Nguồn: Báo cáo tổng kết Trung tâm QL&THN VPBank các năm 2019 - 2023



Hình 2.5. Dự nợ dịch chuyển Buckets theo sản phẩm nhóm KHCN

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Xét về quy mô dự nợ được giao, dự nợ dịch chuyển: Trong cả 6 nhóm sản phẩm thì Home loan vẫn chiếm ưu thế cao khi tỷ trọng dự nợ được giao luôn chiếm 27 – 35%, tiếp theo là nhóm sản phẩm Consumption Household và Auto loan có tỷ trọng dự nợ từ 38 – 48%, thấp nhất với tỷ trọng dự nợ khoảng 20 – 34% là nhóm các sản phẩm Unsecured loan, Comm, và Credit Card đang có xu hướng tăng lên qua các năm do chiến lược kinh doanh của ngân hàng tăng trưởng mạnh ở phân khúc vay tín chấp và tiêu thương.

Xét về tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ ở các sản phẩm tương đối đồng đều, trung bình tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ giai đoạn 2019 – 2023 là 4,98%. Trong đó kiểm soát tốt ở 2 nhóm sản phẩm auto, home với tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ qua các năm lần lượt là: Auto: 6,92%, 4,53%, 4,02%, 4,60%, 2,90%; Home: 5,87%, 5,25%, 4,48%, 4,00%, 3,61%. Các nhóm sản phẩm còn lại cần có các giải pháp thiết thực hơn để tránh để tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ trong xu hướng tăng cao.

* Kết quả thu hồi nợ theo sản phẩm với nhóm SME

Phân khúc SME chia các nhóm sản phẩm chủ yếu: Car, Working capital, Unsecured loan, Project/Property finance và Other. Tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ

trung bình rơi vào khoảng 4,08%, có sự tăng giảm thất thường trong đó năm 2019 tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ là 4,08%, năm 2020 tăng lên 4,46% rồi giảm xuống còn 3,76% trong năm 2021. Năm 2022 tỷ lệ này tăng lên 4,38% và giảm xuống còn 3,73% trong năm 2023.

Bảng 2.7. Kết quả thu hồi nợ theo sản phẩm nhóm SME

Đơn vị: Tỷ đồng

Nhóm sản phẩm	2019		2020		2021		2022		2023	
	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển	Dư nợ nhóm nợ	Dư nợ dịch chuyển
1. Car	10.780	556	16.722	614	22.205	832	30.771	1.236	45.019	1.851
2. Working Capital	19.818	538	23.411	491	17.763	1.162	35.505	1.275	54.124	1.791
3. Unsecured Loan	4.350	172	6.689	294	10.658	332	15.386	530	19.536	573
4. Project/Property finance	6.008	420	13.378	491	17.763	667	24.854	1.103	35.675	1.397
5. Other	13.053	204	6.689	567	20.427	332	11.835	760	15.527	681
Tổng	54.009	1.890	66.888	2.460	88.817	3.327	118.351	4.903	169.882	6.294

d. Đo lường hiệu quả thu hồi nợ

* Theo tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu

Trong 5 năm vừa qua, xuất phát từ chiến lược tăng trưởng mạnh mẽ, toàn diện của Ngân hàng, hoạt động cho vay đã có những bước tiến nhất định. Đi kèm với quy mô cho vay mở rộng, ngăn ngừa sự hình thành nợ quá hạn là điều mà Ban lãnh đạo Ngân hàng hết sức quan tâm.

Bảng 2.8. Nợ quá hạn phân chia theo nhóm nợ*Đơn vị: Tỷ đồng*

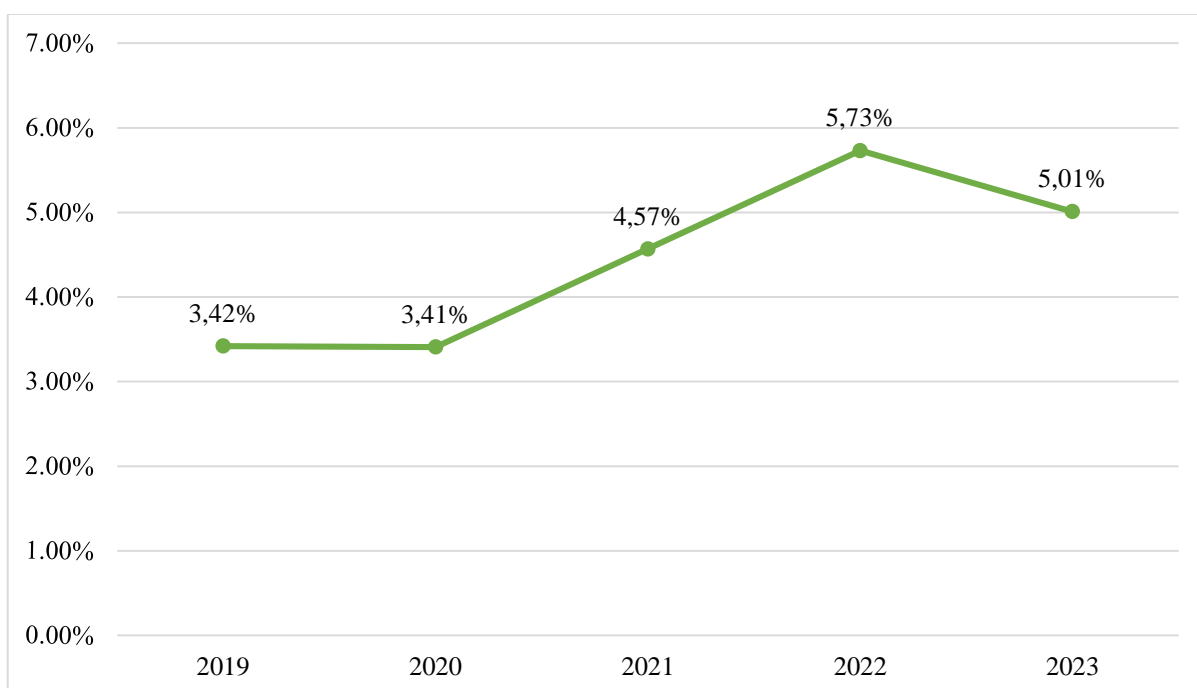
Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	+.-	%	+.-	%	+.-	%	+.-	%	+.-	%
1. Nợ đủ tiêu chuẩn	236.148	91,82%	265.902	91,43%	322.226	91%	389.363	89%	491.717	87%
2. Nợ cần chú ý	12.239	4,76%	14.989	5,15%	16.811	4,73%	23.838	5,44%	38.959	6,88%
3. Nợ dưới tiêu chuẩn	5.448	2,12%	6.025	2,07%	6.662	1,88%	7.945	1,81%	12.074	2,13%
4. Nợ nghi ngờ	1.311	0,51%	1.824	0,63%	7.535	2,12%	10.031	2,29%	11.960	2,11%
5. Nợ có khả năng mất vốn	2.038	0,79%	2.076	0,71%	2.047	0,58%	7.160	1,63%	4.358	0,77%
Tổng	257.184	100%	290.816	100%	355.281	100%	438.338	100%	566.271	100%

Nguồn: Báo cáo tài chính VPBank các năm 2019 - 2023

Dựa vào bảng 2.8 ta thấy Ngân hàng vẫn đang cố gắng kiểm soát nợ vay, khi dư nợ đủ tiêu chuẩn và dư nợ cần chú ý đang chiếm tỷ trọng trên 94% trong tổng danh mục cho vay và về số tuyệt đối cũng tăng lên đáng kể. Trong đó tỷ trọng dư nợ đủ tiêu chuẩn có xu hướng giảm, năm 2019 và 2020 dư nợ đủ tiêu chuẩn chiếm 91,82% và 91,43%, từ 91% năm 2021 xuống còn 89% năm 2022 và xuống mức 87% trong năm 2023. Tỷ trọng dư nợ cần chú ý lại có chiều hướng ngược lại, năm 2019 là 4,76%, sang năm 2020 tăng 0,4% lên 5,15%, năm 2021 giảm xuống là 4,73%, tăng dần lên 5,44% năm 2022 và gần 7% năm 2023. Trước tình hình này, VPBank cần hết sức thận trọng trong hoạt động

cho vay, hoạt động thẩm định, phê duyệt tín dụng cũng như tăng cường giám sát, kiểm soát sau vay để nâng cao hơn nữa chất lượng tín dụng.

Tổng quan về tình hình nợ xấu qua các năm, chúng ta có thể hình dung qua biểu đồ dưới đây (hình 2.6). Năm 2019, tỷ lệ nợ xấu là 3,42% với 8.798 tỷ đồng. Năm 2020, tổng nợ xấu tăng lên 9.924 tỷ đồng tương ứng 3,41%, giảm 0,01% so với năm 2019. Tại thời điểm cuối năm 2021, tỷ lệ nợ xấu của ngân hàng là 4,57% với con số 16.244 tỷ đồng. Năm 2022, tỷ lệ nợ xấu tăng cao 5,73%, tương đương 25.137 tỷ đồng, tăng 8.893 tỷ đồng so với cuối năm 2021. Tình hình nợ xấu tăng cao do ảnh hưởng lớn của đại dịch Covid 19 cũng như nền kinh tế thị trường ảnh hưởng tới khả năng trả nợ của khách hàng. Bước sang năm 2023, tỷ lệ nợ xấu giảm 0,72% tuy nhiên về giá trị tuyệt đối thì vẫn tăng 3.255 tỷ đồng, trong đó tỷ lệ nợ có khả năng mất vốn được giảm xuống khá đáng kể. Có thể thấy tỷ lệ nợ xấu tại VPBank đã vượt ngưỡng theo quy định của Ngân hàng nhà nước là 3% và mặt bằng chung có xu hướng cao hơn so với các NHTM khác cùng quy mô. VPBank cần nỗ lực hơn nữa trong công tác ngăn ngừa, phòng chống, dự báo cũng như thu hồi và xử lý nợ quá hạn nói chung, nợ xấu nói riêng để đảm bảo chất lượng tín dụng.



Hình 2.6. Tỷ lệ nợ xấu tại VPBank giai đoạn 2019 - 2023

Nguồn: Báo cáo tài chính VPBank các năm 2019 - 2023

* Hiệu quả tuyệt đối hoạt động thu hồi nợ vay

Trong thực tế hoạt động của Trung tâm QL&THN VPBank, doanh số thu hồi nợ vay thực tế nhỏ hơn tổng nợ vay đến hạn (G).

Bảng 2.9. Hiệu quả tuyệt đối hoạt động thu hồi nợ vay Trung tâm QL&THN VPBank năm 2019 – 2023

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023
Doanh số thu hồi nợ vay đến hạn	216.592	243.167	293.351	346.271	433.724
Tổng nợ vay đến hạn	236.148	265.902	322.226	389.363	491.717
Chênh lệch doanh số thu hồi nợ đến hạn (G)	-19.556	-22.735	-28.875	-43.092	-57.993
Doanh số thu hồi gốc vay đến hạn	191.763	215.681	261.048	309.164	375.627
Tổng gốc vay đến hạn	207.806	234.944	286.605	346.826	424.664
Chênh lệch doanh số thu hồi nợ gốc đến hạn (Gi)	-16.043	-19.263	-25.557	-37.662	-49.037
Doanh số thu hồi lãi vay đến hạn	24.829	27.486	32.303	37.107	58.097
Tổng lãi vay đến hạn	28.342	30.958	35.621	42.537	67.053
Chênh lệch doanh số thu hồi lãi đến hạn	-3.513	-3.472	-3.318	-5.430	-8.956

Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động các năm của Trung tâm QL&THN VPBank

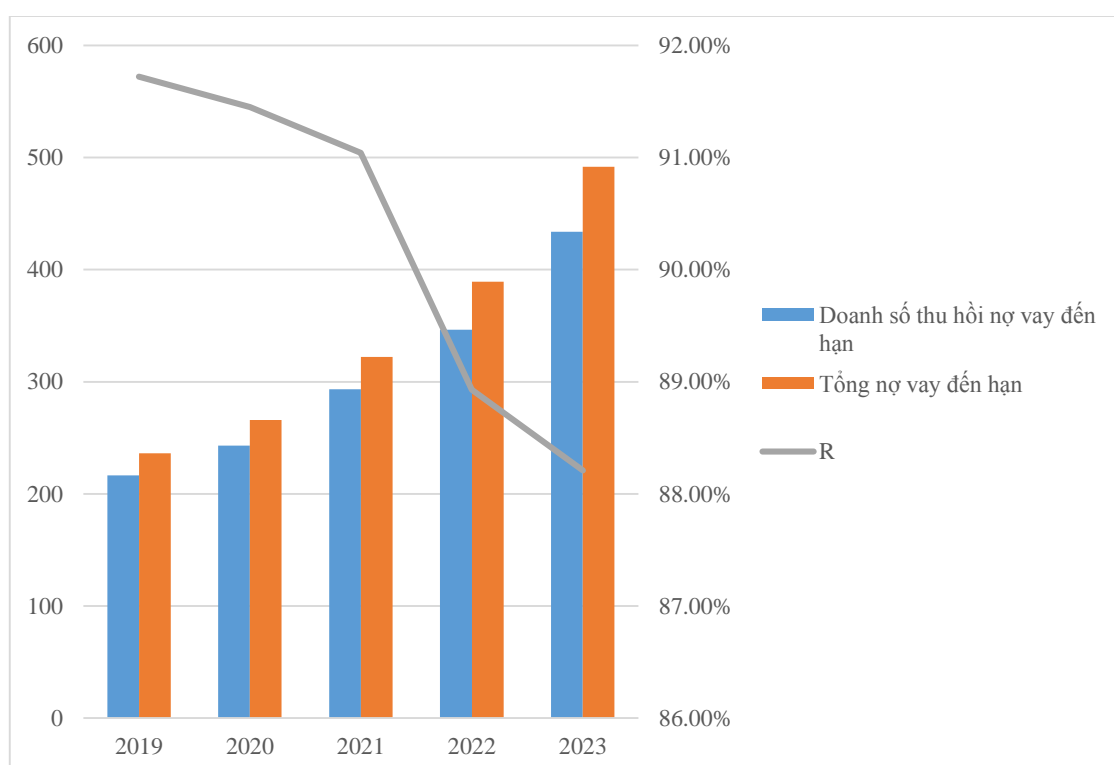
Nhìn chung, qua các năm từ 2019 – 2023, số dư nợ quá hạn đều tăng do số lượng khách hàng vay qua mỗi năm tăng mạnh. 5 năm này, VPBank đã nỗ lực mang các sản phẩm tài chính phù hợp đến cả những người lao động có thu nhập thấp - phân khúc khách hàng phổ thông/cận phổ thông hay nổi bật là phân khúc tín dụng tiêu dùng vốn vẫn được nhận định là rủi ro cao - lợi nhuận lớn. Trên thực tế, VPBank luôn có sự nhạy bén điều chỉnh tỷ lệ cho vay tín chấp và thế chấp tùy theo điều kiện thị trường trong nỗ lực tối ưu hóa lợi nhuận. Theo quan sát, từ giai đoạn dịch Covid bùng phát (2020) kéo theo những thách thức về vĩ mô làm mảng cho vay tín chấp gặp nhiều thách thức,

VPBank đã linh hoạt đẩy mạnh cho vay thế chấp, do đó kể cả khi các khoản vay chuyển sang nợ xấu, ngân hàng vẫn có cơ sở để xử lý rủi ro và có biện pháp để thu hồi nhờ tài sản đảm bảo tốt.

* Hiệu quả tương đối của hoạt động thu hồi nợ vay

Hiệu quả tương đối của hoạt động thu hồi nợ vay được thể hiện qua các chỉ tiêu tỷ lệ thu hồi nợ đến hạn (R), tỷ lệ thu hồi nợ gốc đến hạn (Rp), tỷ lệ thu hồi lãi vay đến hạn (Ri) và tỷ lệ thu hồi nợ quá hạn (Ro).

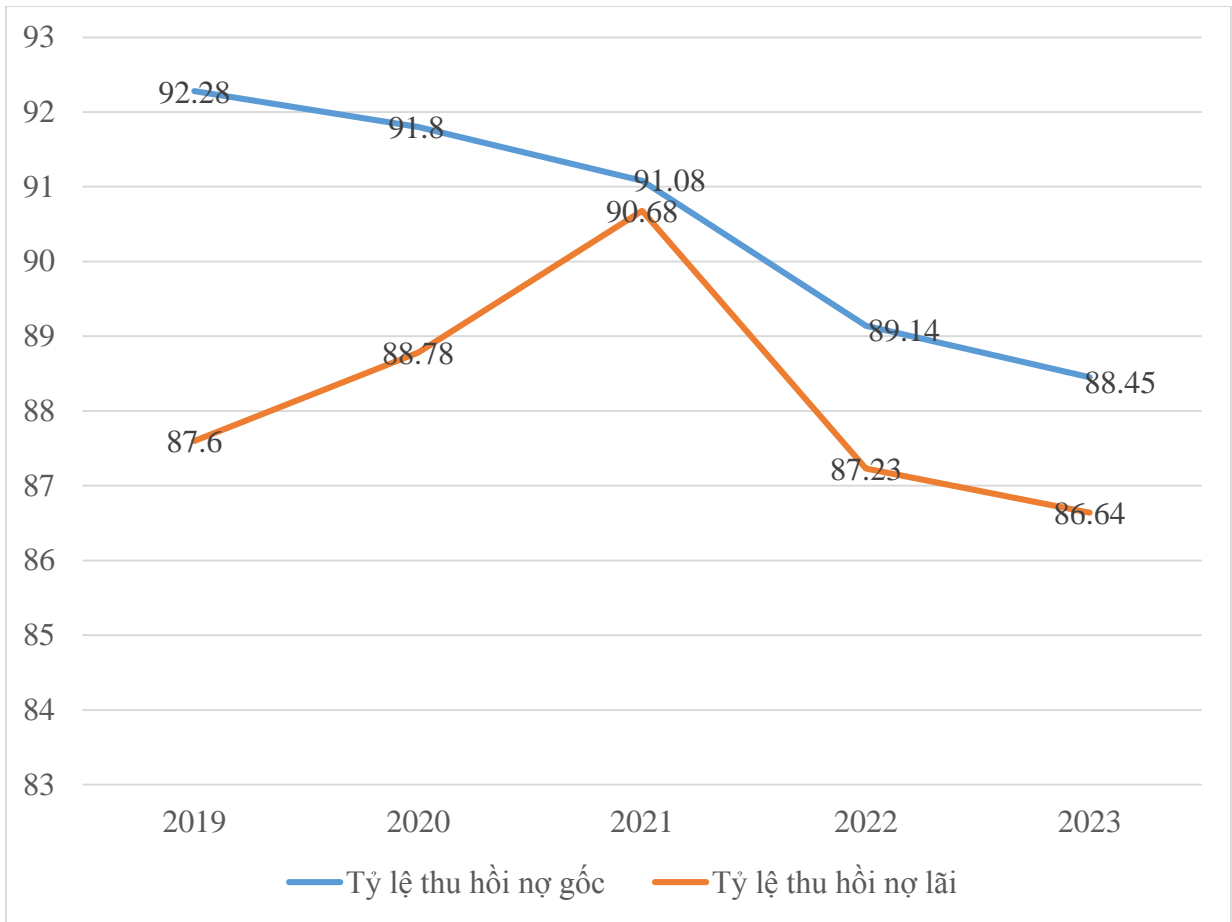
Đơn vị: Tỷ đồng



Hình 2.7. Tỷ lệ thu hồi nợ vay đến hạn (R) của Trung tâm QL&THN VPBank năm 2019 – 2023

Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động các năm của Trung tâm QL&THN VPBank

Tỷ lệ thu hồi nợ đến hạn hàng năm đang có xu hướng giảm. Trung bình 5 năm, có 90,27% tổng nợ vay đến hạn được thu hồi theo đúng kế hoạch quy định trong hợp đồng tín dụng. Do tác động của dịch bệnh cũng như nền kinh tế thị trường đang dần được phục hồi, nhiều khách hàng gặp khó khăn trong vấn đề trả nợ đúng hạn cho ngân hàng dẫn đến phát sinh quá hạn, làm tỷ lệ thu hồi nợ đến hạn giảm xuống trong những năm gần đây. Từ năm 2019 – 2021, tỷ lệ thu hồi nợ đến hạn lần lượt là 91,72%, 91,45%, 91,04%, cao hơn so với tỷ lệ trung bình 5 năm. Năm 2022 và 2023, tỷ lệ này giảm xuống thấp hơn so với tỷ lệ trung bình 5 năm lần lượt là 88,93% và 88,21%.



Hình 2.8. Tỷ lệ thu hồi vốn vay đến hạn và tỷ lệ thu hồi lãi vay đến hạn (%)

Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động các năm của Trung tâm QL&THN VPBank

Nhìn chung, tỷ lệ thu hồi lãi vay thấp hơn tỷ lệ thu hồi gốc vay. Năm 2023, tỷ lệ thu hồi nợ gốc chỉ đạt 88,45%, tỷ lệ thu hồi nợ lãi chỉ đạt 86,64%. Nguyên nhân là do có sự điều chỉnh về lãi suất. Mặc dù Ngân hàng Nhà nước đã ban hành các Công văn yêu cầu các TCTD giảm lãi suất cho vay nhằm hỗ trợ doanh nghiệp, người dân phục hồi và phát triển sản xuất, kinh doanh, song cũng chưa khắc phục được tình trạng thu hồi nợ lãi thấp.

*** Tỷ lệ thu hồi nợ vay quá hạn**

Tỷ lệ thu hồi nợ vay quá hạn cho thấy sự nỗ lực thu hồi nợ của Trung tâm QL&THN VPBank trong quá trình thu hồi nhóm nợ vay có vấn đề. Kết quả thu hồi nợ vay quá hạn các năm 2019 – 2023 được thể hiện thông qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.10. Tỷ lệ thu hồi nợ vay quá hạn tại Trung tâm QL&THN VPBank năm 2019 – 2023

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023
Dư nợ quá hạn đầu kỳ	5.973	7.391	4.547	8.847	3.228
Doanh số nợ vay quá hạn phát sinh trong kỳ	25.063	27.523	38.508	50.128	71.326
Tổng nợ vay quá hạn	31.036	34.914	43.055	58.975	74.554
Doanh số thu nợ quá hạn trong kỳ	24.953	28.293	33.609	45.476	56.705
Dư nợ quá hạn cuối kỳ	6.083	6.621	9.446	13.499	17.849
Tỷ lệ thu hồi nợ vay quá hạn	80,4%	81,03%	78,06%	77,11%	76,06%

Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động các năm của Trung tâm QL&THN VPBank

Đa phần số nợ quá hạn đều được thu hồi sau khi được áp dụng các biện pháp THN. Tổng nợ vay quá hạn giai đoạn 2019 – 2023 đều tăng qua các năm. Sau 5 năm, tổng nợ vay quá hạn tăng từ 31.036 tỷ đồng lên 74.554 tỷ đồng, tăng 43.518 tỷ đồng. Do biến động của nền kinh tế thị trường nên nợ quá hạn ngày càng tăng. Mặc dù đã cố gắng trong hoạt động THN, Trung tâm QL&THN VPBank đã đạt được tỷ lệ thu hồi nợ quá hạn trung bình 5 năm là 78,5%. Trong đó, có 3 năm 2019, 2020 và 2021 Trung tâm đạt tỷ lệ cao hơn trung bình 5 năm lần lượt là 80,4%, 81,03% và 78,06%. Năm 2022 và năm 2023, tỷ lệ thu hồi nợ vay quá hạn giảm xuống đạt 77,11% và 76,06%. Tuy tỷ lệ thu hồi nợ vay quá hạn giảm xuống nhưng so với số dư nợ cấp tín dụng ngày càng tăng trưởng mạnh mẽ thì đây cũng là sự nỗ lực của toàn thể cán bộ nhân viên THN tại Trung tâm.

2.2.4. Biện pháp thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank

Hiện nay, Trung tâm QL&THN VPBank đang thực hiện một số biện pháp thu hồi nợ cụ thể như sau:

Nhắc nợ tự động: Là hình thức nhắc nợ được thực hiện tự động thông qua các hệ thống gửi tin nhắn, gửi thư điện tử, hệ thống IVM theo tần suất và nội dung đã được các

Đơn vị THN và Trung tâm QTRRTD KHCN, Phòng QTRRTD SME phối hợp xây dựng phù hợp với quy định của Pháp luật.

Nhắc nợ qua điện thoại: Là hình thức nhắc nợ thông qua việc thực hiện quay số từ hệ thống THN đến các số điện thoại của Khách hàng, cán bộ THN trao đổi với khách hàng theo kịch bản THN nhằm thông báo đến khách hàng các thông tin liên quan đến khoản cấp tín dụng và tác động đôn đốc khách hàng thanh toán khoản cấp tín dụng tại VPBank. Nhằm tối ưu hóa vận hành tác nghiệp nhắc nợ qua điện thoại, có hai cách thức được sử dụng: (i) Cán bộ THN nhắc nợ thông qua hệ thống tự động thực hiện quay số để kết nối đến khách hàng. (ii) Cán bộ THN nhắc nợ bằng việc chủ động thực hiện quay số thủ công kết nối đến khách hàng.

Thu hồi nợ tại hiện trường: Là hình thức thu hồi nợ được thực hiện bởi cán bộ THN thông qua việc đến gặp trực tiếp khách hàng để đôn đốc khách hàng thực hiện nghĩa vụ trả nợ cho khoản cấp tín dụng tại VPBank.

Truy dấu thông tin khách hàng: Là hình thức truy tìm thông tin khách hàng bằng cách gọi điện thoại hoặc đi thực địa có sử dụng các công cụ và phương thức truy tìm thông tin của khách hàng theo quy định của VPBank.

Sử dụng các công cụ điều tra gian lận: Là hình thức phát hiện các khoản cấp tín dụng có dấu hiệu gian lận theo những tiêu chí được quy định trong từng thời kỳ để thực hiện phân luồng và xử lý theo Quy trình phối hợp giữa các đơn vị trong việc điều tra gian lận của VPBank.

Sử dụng các biện pháp xử lý nợ pháp lý: Là bao gồm nhưng không giới hạn các biện pháp như đôn đốc, xử lý tài sản có sự đồng thuận của khách hàng, thu giữ tài sản bảo đảm và xử lý phát mại tài sản bảo đảm và/hoặc một số biện pháp như tố giác tội phạm, khởi kiện vụ án dân sự, tuyên bố phá sản doanh nghiệp, thi hành án dân sự để xử lý, thu hồi các khoản nợ xấu cho VPBank.

Sử dụng dịch vụ tư vấn pháp ý thuê ngoài: Là việc sử dụng dịch vụ tư vấn pháp lý của các Công ty/Văn phòng Luật để hỗ trợ công tác xử lý nợ phù hợp với quy định của VPBank và pháp luật.

Tùy vào đặc thù của khoản cấp tín dụng trong từng giai đoạn quá hạn mà Trung tâm QL&THN có thể áp dụng các hình thức thu hồi nợ phù hợp theo chiến lược được quy định trong từng thời kỳ và phù hợp với quy định của pháp luật để thu hồi các khoản nợ thuộc danh mục quản lý của Trung tâm QL&THN cũng như điều chỉnh lại hành vi, ý thức trả nợ của khách hàng.

Bảng 2.11. Bảng phân chia nhóm các biện pháp THN áp dụng trong từng giai đoạn

Giai đoạn	Phân khúc	Sản phẩm	Các hình thức THN có thể áp dụng
Nhắc nợ trước hạn	KHCN SME	1. Nhóm sản phẩm cấp tín dụng không có TSBĐ 2. Nhóm sản phẩm cấp tín dụng có TSBĐ	1. Nhắc nợ tự động: Gửi tin nhắn, email, gọi IVM tự động, gọi IVM tương tác 2. Nhắc nợ qua điện thoại: Thực hiện gọi điện thoại thủ công, thực hiện gọi điện thoại bằng hệ thống quay số tự động 3. Truy dấu thông tin KH 4. Các hình thức khác
Thu hồi nợ sớm	KHCN SME	1. Nhóm sản phẩm cấp tín dụng không có TSBĐ 2. Nhóm sản phẩm cấp tín dụng có TSBĐ	1. Nhắc nợ tự động: Gửi tin nhắn, email, gọi IVM tự động, gọi IVM tương tác 2. Nhắc nợ qua điện thoại: Thực hiện gọi điện thoại thủ công, thực hiện gọi điện thoại bằng hệ thống quay số tự động 3. Thu hồi nợ tại thực địa 4. Truy dấu thông tin KH 5. Sử dụng các công cụ điều tra gian lận 6. Các hình thức khác
Thu hồi nợ muộn	KHCN SME	1. Nhóm sản phẩm cấp tín dụng không có TSBĐ 2. Nhóm sản phẩm cấp tín dụng có TSBĐ	1. Nhắc nợ tự động: Gửi tin nhắn, email, gọi IVM tự động, gọi IVM tương tác 2. Nhắc nợ qua điện thoại: Thực hiện gọi điện thoại thủ công, thực hiện gọi điện thoại bằng hệ thống quay số tự động 3. Thu hồi nợ tại thực địa 4. Truy dấu thông tin KH 5. Sử dụng các công cụ điều tra gian lận 6. Sử dụng các biện pháp xử lý nợ pháp lý

Nguồn: Văn bản quy định xử lý và thu hồi nợ tại VPBank

Trong những năm qua, Trung tâm đã cố gắng nỗ lực, cố gắng thực hiện mọi biện pháp quyết liệt để tận thu hồi nợ nhằm nâng cao năng lực tài chính, kết quả cụ thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.12. Kết quả thực hiện các biện pháp THN năm 2019 – 2023

(Đơn vị: Tỷ đồng)

STT	Biện pháp	Năm				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	THN qua điện thoại	151.614	170.217	205.346	242.390	303.607
2	THN tại hiện trường	64.978	72.950	88.005	103.881	130.117
3	Biện pháp khai thác	11.359	13.448	15.147	21.851	26.792
4	Xử lý TSBĐ	673	519	1.220	906	1.512
5	Khác	135	245	211	102	470

Nguồn: Báo cáo tổng kết hoạt động các năm của Trung tâm QL&THN VPBank

2.3. Đánh giá thực trạng thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank

2.3.1. Kết quả đạt được

Trong chiến lược mở rộng phát triển và phân phối sản phẩm tín dụng đa dạng, hoạt động THN đóng vai trò rất quan trọng trong việc kiểm soát chi phí rủi ro, mang tính chất quyết định đến tính hiệu quả kinh doanh của từng dòng sản phẩm. Trong những năm vừa qua, công tác THN tại VPBank đã có những kết quả đáng khích lệ.

Trước hết VPBank đã xây dựng cho mình một chiến lược THN hợp lý nhằm đạt được 3 mục tiêu: lợi nhuận cao, an toàn và lành mạnh. Chiến lược THN bao quát những vấn đề sau: mục tiêu THN ở phân khúc khác nhau (THN sớm/THN muộn), phân loại nợ theo nhóm nợ/sản phẩm, thiết lập trình tự THN... VPBank xây dựng quy trình xử lý nợ đầy đủ và chi tiết trong đó quy định rõ chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận để tạo sự chuyên nghiệp và áp lực yêu cầu khách hàng thanh toán cho ngân hàng. VPBank đã có chiến lược thu nợ rõ ràng cho từng phân khúc THN sớm, THN muộn, trong đó cũng đặt ra mục tiêu THN khác nhau đảm bảo các hoạt động thu nợ mang lại kết quả cao nhất theo chỉ tiêu mà Tổng giám đốc ban hành từng thời kỳ.

Trung tâm QL&THN đã hoàn thiện về cơ cấu tổ chức, đi vào hoạt động hiệu quả khi góp phần ngăn ngừa, hạn chế tỷ lệ nợ quá hạn, tỷ lệ dịch chuyển nhóm nợ sang nợ xấu. Tách biệt từng bộ phận THN khác nhau, xử lý khoản vay với mức độ khó tăng dần. Hoạt động THN có quy trình chuẩn hóa về việc báo cáo lên đơn vị giám sát rủi ro, có sự đánh giá khả năng trả nợ của khách hàng và từng bộ phận chuyên trách xử lý tương ứng nhóm nợ.

Bên cạnh tác động của nền kinh tế vĩ mô năm 2023, hiệu quả hoạt động thu hồi nợ gốc vay và nợ lãi vay được duy trì liên tục. Kết quả ghi nhận số dư nợ xấu có xu hướng cải thiện trong quý IV năm 2023. So với đầu năm, nợ xấu của VPBank chỉ tăng dưới 20%, thấp hơn nhiều so với trung bình ngành. Hoạt động thu hồi nợ quá hạn đạt được những kết quả nhất định cho thấy sự nỗ lực cố gắng của toàn thể cán bộ nhân viên trong Trung tâm QL&THN VPBank.

Bên cạnh những kết quả đạt được nêu trên, công tác thu hồi nợ tại VPBank vẫn còn có những hạn chế, tồn tại nhất định. Việc tìm hiểu những mặt hạn chế và nguyên nhân của nó sẽ là tiền đề để đưa hoạt động thu hồi nợ tại Trung tâm QL&THN VPBank trở nên chuyên nghiệp và hiệu quả hơn.

2.3.2. Hạn chế

a. Tỷ lệ nợ quá hạn tăng qua các năm

Tỷ lệ nợ quá hạn của ngân hàng có xu hướng tăng dần qua các năm. Mặc dù điều này có thể lý giải do dư nợ tăng lên dẫn đến tỷ lệ nợ quá hạn cũng tăng, tuy nhiên có thể thấy mức tăng của tỷ lệ nợ quá hạn khá nhiều, thể hiện công tác thu hồi nợ chưa thực sự hiệu quả và ổn định.

Tỷ lệ nợ xấu biến động khá thất thường theo thời gian. Tỷ lệ nợ đủ tiêu chuẩn chưa tăng kịp mức tăng của dư nợ cho vay, trong khi tỷ lệ nợ cần chú ý, nợ dưới tiêu chuẩn, nợ nghi ngờ và đặc biệt là nợ có khả năng mất vốn lại có xu hướng tăng dần qua thời gian. Điều này dẫn đến việc ngân hàng phải đầu tư nhiều thời gian và công sức trong việc quản lý nhóm nợ xấu, giảm thời gian tập trung cho việc quản lý nợ đủ tiêu chuẩn, nhận biết các dấu hiệu bất thường khi khoản nợ có xu hướng nhảy nhóm.

b. Hệ thống thu hồi nợ của Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ còn một số bất cập

Thứ nhất, hệ thống thông tin về khách hàng chưa đầy đủ, thiếu cập nhật, nguồn dữ liệu thu nợ của thẻ tín dụng chưa chính xác về ngày quá hạn. Thông tin khách hàng được đưa lên hệ thống core T24 thiếu chính xác các thông tin như về địa chỉ, số điện thoại khách hàng, hồ sơ khách hàng, thông tin về tài sản đảm bảo,... gây mất nhiều thời

gian trong việc tìm kiếm, lật lại hồ sơ khách hàng. Mặt khác, dữ liệu về các khoản thẻ tín dụng lấy trên hệ thống nội bộ W4 thường xuyên lỗi, cập nhật chậm làm dữ liệu về số tiền phải thanh toán, số ngày quá hạn bị sai lệch,... gây ảnh hưởng không nhỏ trong quá trình tác nghiệp của nhân viên.

Thứ hai, quá trình truyền thông và phối kết hợp giữa Trung tâm cũng như các bộ phận liên quan trong Hội sở ngân hàng hay các đơn vị kinh doanh gặp nhiều khó khăn khi hầu hết chưa hiểu hết chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm QL&THN. Việc truyền thông kém dẫn đến hậu quả mất thời gian trong quá trình trao đổi thông tin và phối kết hợp xử lý nợ quá hạn. Khi đơn vị kinh doanh là đầu mối nắm rõ nhất mọi thông tin liên quan đến khách hàng cũng như tình trạng tài chính hiện tại của khách hàng, nếu không có sự kết hợp chặt chẽ thì rất khó để xử lý các khoản nợ khó đòi.

Thứ ba, thu nợ tự động trên hệ thống không hiệu quả đối với những trường hợp khách hàng có nhiều khế ước quá hạn nhiều kỳ, chưa ưu tiên thu nợ với các khoản nợ có ngày quá hạn cao nhất trước, và ưu tiên thu nợ với các khoản vay tín chấp khi có cùng ngày quá hạn. Những trường hợp trên, Trung tâm phải thực hiện thu nợ thủ công vào những khoản cần thu trước sẽ mất nhiều thời gian hơn và cũng cần phải liên hệ khách hàng để giải thích cho khách hàng hiểu.

Thứ tư, chiến lược thu hồi nợ chưa gắn với chiến lược kinh doanh của 2 Khối bán lẻ trọng tâm (SME Banking và Retail Banking), chưa có chính sách thúc đẩy thu hồi nợ theo từng sản phẩm thuộc các phân khúc SME và Retail, theo ngày quá hạn từng khoản nợ chưa có biện pháp cụ thể, mục tiêu cụ thể cho từng nhóm nợ.

c. Chất lượng đội ngũ cán bộ thu hồi nợ đang có những dấu hiệu suy giảm

Trước tình hình hội nhập hiện nay, đội ngũ nhân lực chưa thật sự đủ mạnh. Số cán bộ nhân viên THN của Trung tâm QL&THN VPBank hiểu biết luật trong nước và quốc tế, các quy định chung của các định chế tài chính – tiền tệ trên thế giới liên quan hoạt động ngân hàng chưa thực sự cao. Những nội dung đào tạo về pháp luật hay hậu quả rủi ro pháp lý chưa được truyền thông đến toàn thể cán bộ dẫn đến một số sai lệch trong quá trình tác nghiệp với khách hàng. Trong thực tế, nhiều khách hàng có hiểu biết về pháp luật phản biện lại làm mất sự chuyên nghiệp của Ngân hàng. Bởi chính những cán bộ THN đại diện cho Ngân hàng để trao đổi trực tiếp với khách hàng về những vấn đề phát sinh từ khoản vay. Cán bộ THN phải là người nắm rõ quy trình cũng như quy định của pháp luật. Chuyên viên thu hồi nợ tại ngân hàng là người phải tiếp nhận, nghiên cứu và đề xuất và thực hiện các phương án thu hồi các khoản nợ, đôn đốc khách hàng thực hiện được các phương án thu hồi nợ. Trong trường hợp nợ xấu,

chuyên viên phối hợp cùng các bộ phận đơn vị liên quan thực hiện việc kê biên, cưỡng chế thu hồi nợ, phát mại tài sản đảm bảo của khách hàng hoặc làm các thủ tục khởi kiện, xúc tiến việc tổ chức thực hiện các phán quyết của tòa để thực hiện thu hồi nợ.

2.3.3. Nguyên nhân

a. Nguyên nhân khách quan

Nguyên nhân từ phía các cơ quan chức năng

Năng lực cán bộ thanh tra, giám sát chưa đáp ứng được yêu cầu. Nội dung và phương pháp thanh tra, giám sát còn lạc hậu, chậm được đổi mới. Thanh tra tại chỗ vẫn là phương pháp chủ yếu, thanh tra ngân hàng còn hoạt động một cách thụ động theo kiểu xử lý vụ việc đã phát sinh, ít có khả năng ngăn chặn và phòng ngừa rủi ro và vi phạm. Do vậy mà có những sai phạm của NHTM không được thanh tra NHNN cảnh báo để đến khi hậu quả nặng nề đã xảy ra sau đó mới can thiệp. Mặt khác, cũng giống các NHTM khác, ngân hàng chưa quen trao đổi thông tin về tình hình khách hàng cho các ngân hàng bạn bởi lý do cạnh tranh nên đến nay hệ thống thông tin tại trung tâm tín dụng NHNN (CIC) vẫn còn chưa thật sự đáp ứng được nhu cầu của ngân hàng.

Trung tâm thông tin tín dụng của Ngân hàng Nhà nước (CIC) là nguồn thông tin duy nhất có tính hệ thống và được cập nhật thường xuyên về tình trạng vay khách hàng. Tuy nhiên, thông tin tín dụng mà trung tâm cung cấp trong những năm qua vẫn chưa đáp ứng được cả về mặt số lượng và chất lượng. Các thông tin được cung cấp chủ yếu bao gồm thông tin về đăng ký kinh doanh, chủ sở hữu doanh nghiệp, thông tin dư nợ, tình trạng nợ, báo cáo tài chính; các thông tin phi tài chính ít được cập nhật. Hệ thống cảnh báo các doanh nghiệp có chất lượng tín dụng thấp thường chậm. Thông tin chỉ mang tính riêng lẻ từng tổ chức, cá nhân, không có thông tin mang tính tổng hợp theo các tiêu chí khác nhau như ngành, địa bàn,... để tổ chức tín dụng có thông tin về số phổ biến, số bình quân, có cái nhìn về đặc trưng của ngành, địa bàn,... Các thông tin mang tính số liệu và phân tích về tài chính, về giá theo ngành, theo loại thị trường thực hiện bởi các cơ quan nhà nước chuyên ngành còn thiếu và không cập nhật về thời gian. Đây là nguyên nhân làm hạn chế khả năng phân tích khách hàng và thị trường của tổ chức tín dụng trong quá trình thực hiện thu hồi nợ vay làm giảm khả năng chuyên viên đưa ra những biện pháp thu hồi nợ hợp lý. Công tác thanh tra, kiểm tra của NHNN chủ yếu có vai trò phát hiện sai sót mà chưa có chức năng cảnh báo trước rủi ro nên tác động trong việc phòng ngừa rủi ro đối với tổ chức tín dụng còn thấp.

Biến động của nền kinh tế thị trường

Ảnh hưởng của hậu Covid 19 đồng thời do suy thoái kinh tế trầm trọng vào cuối năm 2022, đầu năm 2023 nên hầu hết các khách hàng đều gặp khó khăn về tài chính.

Các khách hàng chưa hồi phục nguồn thu hoàn toàn do ảnh hưởng của đại dịch lại phải đối mặt với suy thoái kinh tế dẫn đến thu nhập sụt giảm, không có khả năng thanh toán dư nợ vay đầy đủ, đúng hạn cho ngân hàng.

Tình hình biến động của thị trường và những tác động từ nợ dưới tiêu chuẩn của các ngân hàng khác tới danh mục nợ của VPBank. Thị trường bất động sản đang trong giai đoạn khó khăn (biến động kinh tế toàn cầu, lạm phát, tỷ lệ thất nghiệp tăng, lãi suất cho vay tăng, bất động sản chậm bàn giao/ giá giảm mạnh/ khó thanh khoản...) và dự kiến còn tiếp tục kéo dài sang năm 2024 - 2025 ảnh hưởng tới tính thanh khoản của thị trường, và dòng tiền trả nợ của khách hàng.

Các khó khăn, và chậm trễ thanh khoản từ các kênh đầu tư trái phiếu, cổ phiếu gây ảnh hưởng tới dòng tiền, và các kế hoạch của khách hàng.

Các định hướng phát triển của Nhà nước thường xuyên thay đổi, điều chỉnh cơ chế chính sách làm ảnh hưởng đến toàn bộ nền kinh tế. Cơ chế chính sách của Chính phủ, của NHNN về cho vay, bảo đảm tiền vay, xử lý nợ xấu... còn nhiều vấn đề chưa phù hợp với thực tế, đổi mới và chỉnh sửa bổ sung còn chậm. Quy chế cho vay của NHNN và hướng dẫn của Ngân hàng có điểm quy định thiếu cụ thể, nên khi triển khai thực hiện còn vướng mắc, còn nhiều cách hiểu khác nhau dễ dẫn đến rủi ro.

Nguyên nhân từ phía khách hàng

Một số khách hàng khi đề nghị vay vốn tỏ ra rất hợp tác nhưng sau khi được giải ngân hết thì lại không hợp tác với ngân hàng trong giám sát, kiểm tra sau cho vay nên sau cho vay ngân hàng không kiểm soát được khả năng trả nợ của khách hàng. Khi khoản vay phát sinh quá hạn, cán bộ THN liên hệ cũng không có sự hợp tác trao đổi về nguyên nhân quá hạn. Do còn chịu ảnh hưởng tác động của dịch Covid, các công ty doanh nghiệp hoạt động cầm chừng hoặc cắt giảm nhân sự tối đa dẫn đến việc khách hàng không có thu nhập, bị giảm thu nhập, thu nhập đã tích lũy chỉ đủ để duy trì các hoạt động thiết yếu, bên cạnh chi phí tiêu dùng tăng cao do yếu tố vật giá thị trường tăng cao. Nhiều khách hàng chưa có đủ điều kiện quay trở lại nhịp sống bình thường dẫn đến việc nợ quá hạn. Khách hàng có quan hệ tín dụng tại nhiều tổ chức tín dụng nhưng lại không hợp tác trong việc kê khai diễn biến dư nợ tại các ngân hàng khác trong khi thông tin khai thác trên hệ thống CIC không được đầy đủ, cập nhật. Điều này có thể dẫn đến tình trạng cho vay vượt quá nhu cầu vốn thực tế của khách hàng hoặc cho vay trùng lặp. Khi số nợ vượt quá nguồn trả nợ của khách hàng dẫn đến việc họ không thể xoay được nguồn tiền để chi trả cho tất cả các TCTD cùng một lúc.

Nhiều trường hợp khách hàng sử dụng vốn vay sai mục đích: Cụ thể khách hàng dùng vốn vay kinh doanh thông thường để đầu tư bất động sản, đầu tư chứng khoán, dùng vốn vay ngắn hạn để đầu tư trung, dài hạn, vay hộ, vay ké. Khả năng quản lý kinh doanh kém: Các doanh nghiệp vay tiền ngân hàng để mở rộng quy mô kinh doanh, đa phần là tập trung vốn đầu tư vào tài sản vật chất chứ ít doanh nghiệp nào mạnh dạn đổi mới cung cách quản lý, đầu tư vào bộ máy giám sát kinh doanh, tài chính, kế toán theo đúng chuẩn mực. Khách hàng của VPBank phần lớn là cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ, chính vì vậy việc quản lý kinh doanh chưa thực sự được chú trọng. Khi gặp khó khăn, các doanh nghiệp dễ phát sinh nhiều vấn đề nằm ngoài tầm kiểm soát, không ứng phó kịp thời, gia tăng rủi ro trong việc thanh toán các khoản tín dụng cho ngân hàng. Ngoài ra, đối với khách hàng là doanh nghiệp, một thực trạng chung hiện nay là các doanh nghiệp không tuân thủ nghiêm ngặt chế độ báo cáo tài chính, bản thân họ không thấy tầm quan trọng của báo cáo tài chính nên việc lập ra các báo cáo tài chính gửi ngân hàng không bài bản. Các báo cáo tài chính gửi ngân hàng có chất lượng kém: thể hiện ở mặt thiếu thông tin và sai lệch thông tin. Thông tin thiếu sẽ gây khó khăn cho ngân hàng trong việc phân tích, đánh giá thực trạng và chấm điểm tín dụng của khách hàng, cán bộ ngân hàng phải đến tận doanh nghiệp để xác minh lại thông tin, gây phiền toái mất thời gian. Ngoài ra nhiều công ty không thực hiện việc kiểm toán báo cáo tài chính khiến ngân hàng khó có thể phát hiện ra sai sót trong việc chấp hành chế độ kế toán của những doanh nghiệp này. Hệ quả là việc đưa ra phán quyết tín dụng đôi khi không chuẩn xác.

b. Nguyên nhân chủ quan

Nguyên nhân từ phía VPBank

Mặc dù đã có những bộ phận chuyên trách về quản trị rủi ro tín dụng, song định hướng chiến lược quản trị rủi ro mới chỉ thể hiện ở những chỉ đạo kinh doanh mang tính tổng quát. Nói cách khác, quản trị rủi ro chưa được ưu tiên hàng đầu trong công tác hoạch định chiến lược của ngân hàng. Việc quản trị rủi ro chỉ được thực hiện ở cấp độ từng món cụ thể, hoặc những cảnh báo trong từng thời kỳ nên không thể phản ánh mức độ chấp nhận rủi ro của ngân hàng một cách tổng quan.

Các quy định về chính sách quản lý rủi ro chung của ngân hàng VPBank còn thiếu sự minh bạch dẫn đến khách hàng có thể che giấu thông qua hoạt động đảo nợ, thậm chí có sự giúp sức hoặc yêu cầu bắt buộc từ phía ngân hàng. Nhiều khách hàng cũng như doanh nghiệp xin được gia hạn nợ hoặc để ngân hàng thu hồi nợ trước hạn, nhưng vì ngân hàng không muốn làm xấu tình trạng tài chính của mình bởi gia hạn nợ là thừa nhận một khách hàng xấu, đã không chấp nhận mà buộc doanh nghiệp phải đảo

nợ. Phổ biến là ngân hàng chấp nhận tiếp tục cho vay theo khế ước mới với số tiền đúng bằng số tiền nợ đến hạn. Nhưng trước khi được giải ngân, khách hàng hay doanh nghiệp phải vay trên thị trường đen với lãi suất cao, trả nợ khế ước trước đó rồi mới được vay tiếp. Như vậy, thực chất khách hàng hay doanh nghiệp không được vay thêm mà còn phải chịu áp lực trả lãi trên thị trường đen. Sự che giấu tình hình tín dụng, thiếu minh bạch về thông tin thực sự của doanh nghiệp đã làm tình hình nợ xấu của VPBank tăng cao.

Quy định về phân định trách nhiệm tín dụng nội bộ chưa rõ ràng điều này dẫn đến tình trạng lộn xộn về trách nhiệm, tạo ra cơ chế xử lý trách nhiệm thiếu công bằng. Mặt khác, ngân hàng cũng sẽ không có công cụ răn đe hữu hiệu, khai phá nhận thức về hậu quả pháp lý, ngăn ngừa sai phạm tín dụng cho các cán bộ ngân hàng của mình. Trong hoạt động cho vay vốn, VPBank chưa xem trọng công tác thẩm định mục đích, điều kiện vay, đặc biệt là công tác kiểm tra sau khi vốn vay dẫn đến chất lượng tín dụng không tốt, nợ xấu ngân hàng phát sinh ngày càng nhiều.

Công tác xử lý nợ xấu còn một số vấn đề tồn tại, biện pháp tích cực thu hồi nợ ngay từ khi phát sinh nợ xấu chưa được coi trọng, chưa có phương pháp và cách thức theo dạng “cầm nang” hướng dẫn toàn Chi nhánh trong việc thu hồi nợ xấu dẫn đến hiệu quả chưa cao, chưa được thực sự chủ động trong việc xử lý nợ tồn đọng, vẫn ỷ lại vào việc dùng dự phòng rủi ro để xử lý.

Nguyên nhân từ Trung tâm QL&THN VPBank

Hoạt động thông báo nợ đến hạn còn nhiều hạn chế. Hiện nay, hoạt động thông báo nợ tự động chỉ mang tính chất thông báo đối với khách hàng số tiền và ngày trả nợ được thực hiện qua dịch vụ nhắn tin tự động và qua Zalo. Như vậy, nội dung thông báo nợ đến hạn là giống nhau đối với tất cả đối tượng khách hàng, không có nội dung tạo áp lực đối với nhóm khách hàng cần thiết. Một số khách hàng phản ánh không nhận được tin nhắn nhắc nợ dẫn đến việc khó theo dõi khoản nợ của mình. Bên cạnh đó, Trung tâm còn nhắc nợ thủ công tới một số nhóm khách hàng tuy nhiên vẫn còn nhiều hạn chế do không kết nối được tới khách hàng gây tốn nhiều chi phí nhân lực, chi phí về thời gian và nhiều chi phí khác. Hơn nữa, việc thông báo nợ thủ công khó mang lại hiệu quả toàn diện đối với hoạt động thu nợ như nội dung không được quy chuẩn hóa, mức độ khó phù hợp với từng phân khúc khách hàng, dễ xảy ra tình trạng thông báo thiếu nợ đến hạn.

Hạn chế trong việc ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động thu hồi nợ. Trung tâm sử dụng công cụ nhắc nợ tự động IVM - phần mềm tự động gọi điện nhắc

nợ, tự động gọi điện đến danh sách khách hàng và thông báo nhắc nợ hoặc kết nối đến người đòi nợ, cập nhật trạng thái tự động đã gọi điện thành công tuy nhiên chưa thực sự kết nối tới nhiều phân khúc khách hàng.

Mức độ chuyên nghiệp của chuyên viên THN chưa cao, xảy ra tình trạng quá tải trong quá trình làm việc. Hiện nay số lượng cán bộ THN tại Trung tâm QL&THN luôn có sự biến động, những chuyên viên mới có tuổi đời còn rất trẻ nên kinh nghiệm thực tế còn nhiều hạn chế, còn những chuyên viên lâu năm đang xu hướng chuyển đổi sang vị trí việc làm khác. Bên cạnh đó, đầu mục công việc của các cán bộ cũng rất lớn dẫn đến không thể bao quát tốt hết đến tất cả các khách hàng. Ví dụ như danh sách nợ quá hạn từ 1- 30 ngày, mỗi tháng được phân bổ thành các lô phân chia đến các cán bộ THN tại Trung tâm nhận danh mục gần 300 hồ sơ khách hàng quá hạn. Cán bộ THN thường tập trung vào những khách hàng có dư nợ lớn và vừa, còn đa phần những khách hàng có dư nợ nhỏ cũng chỉ bao quát được một phần chứ không thể bao quát được hết toàn bộ danh mục. Vì vậy, nếu không biết cách phân bổ danh mục và thời gian tìm hiểu mỗi hồ sơ thì hiệu quả công việc không thể đạt tối ưu.

Sự phối kết hợp giữa chuyên viên THN và chuyên viên tín dụng tại các đơn vị kinh doanh trong việc THN chưa cao. Chuyên viên THN chưa thực sự tận dụng khai thác hết nguồn thông tin khách hàng từ phía cán bộ tín dụng – người trực tiếp làm việc với khách hàng để mở khoản vay nắm rõ hoàn cảnh và tình trạng nguồn trả nợ của khách hàng. Hoạt động kiểm tra sau vay chưa được giám sát chặt chẽ dẫn đến tình trạng mất kết nối khách hàng, khoản vay khó có thể thu hồi. Việc thực hiện kiểm tra nhiều khi chỉ mang tính hình thức, ước lệ cho đủ hồ sơ giấy tờ mà chất lượng phân tích, đánh giá vẫn không sát với thực tế. Công tác kiểm tra chưa thực sự sát sao dẫn đến không kiểm soát được tình hình sử dụng vốn, khả năng trả nợ của khách hàng. Các chế tài chưa được áp dụng chặt đối với các trường hợp vi phạm cam kết. Quy trình thẩm định khoản vay, chất lượng thẩm định chưa đáp ứng được các chuẩn mực, thông lệ quốc tế; dẫn đến nhiều sai sót trong quá trình thẩm định, xét duyệt giải ngân; giám sát và xử lý nợ.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG THU HỒI NỢ TẠI TRUNG TÂM QUẢN LÝ VÀ THU HỒI NỢ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG ĐẾN NĂM 2030

3.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank đến năm 2030

Phương hướng:

Trong thời gian qua, hoạt động THN tại Trung tâm QL&THN đã đạt được những kết quả nhất định, song vẫn còn nhiều hạn chế, đạt kết quả chưa xứng đáng với kỳ vọng từ Ban lãnh đạo Trung tâm cũng như Ban lãnh đạo ngân hàng. Trước tình hình đó, Ban lãnh đạo ngân hàng đã yêu cầu các bộ phận liên quan phải thúc đẩy và nâng cao kiểm soát công tác quản lý đảm bảo đạt được mục tiêu thu nợ đã đề ra, trong đó ưu tiên đặc biệt là về khối lượng thu nợ (cả gốc và lãi) và tốc độ THN nhanh chóng, đảm bảo hạn chế nợ xấu mới phát sinh không vượt quá mức năm 2023.

- Chính sách thúc đẩy THN theo từng sản phẩm (thuộc các phân khúc KHCCN và SME);

- Chính sách thúc đẩy THN theo nhóm nợ, có biện pháp cụ thể và mục tiêu cụ thể;

- Hoàn thiện hệ thống phần mềm thu hồi nợ;

- Tích cực truyền thông, chú trọng vào công tác đào tạo chuyên môn cho đội ngũ cán bộ THN;

- Tiếp tục củng cố và đẩy mạnh hiệu quả hoạt động giám sát, quản lý, xử lý và THN có vấn đề, tăng cường chuyên môn hóa cao ở tất cả các khâu xử lý nợ;...

Mục tiêu: Mục tiêu của Trung tâm QL&THN là tập trung giảm thiểu số lượng khoản vay chuyển sang quá hạn bằng việc theo dõi khách hàng và yêu cầu khách hàng thanh toán nghĩa vụ vay vốn được quy định trong hợp đồng tín dụng.

- Kiểm soát nợ xấu dưới 3%. Ngày 15/01/2024, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ban hành Chỉ thị 01/CT-NHNN 2024 về tổ chức thực hiện các nhiệm vụ trọng tâm của ngành Ngân hàng trong năm 2024. Một trong những nhiệm vụ quan trọng là triển khai quyết liệt, hiệu quả Đề án “Cơ cấu lại hệ thống các tổ chức tín dụng gắn với xử lý nợ xấu giai đoạn 2021 - 2025”, góp phần phát triển hệ thống các TCTD hoạt động lành mạnh, chất

lượng, hiệu quả, công khai, minh bạch theo quy định của pháp luật và tiệm cận, đáp ứng các chuẩn mực, thông lệ quốc tế. Tập trung thực hiện có hiệu quả phương án xử lý các TCTD yếu kém, triển khai cơ cấu lại các ngân hàng thương mại được kiểm soát đặc biệt theo chỉ đạo của các cấp có thẩm quyền. Chỉ đạo các TCTD đẩy mạnh công tác xử lý, thu hồi nợ xấu; nâng cao chất lượng tín dụng, ngăn ngừa, hạn chế nợ xấu mới phát sinh.

- Phát triển hệ thống VPBank theo hướng hoạt động lành mạnh, chất lượng, hiệu quả, công khai, minh bạch, đáp ứng các chuẩn mực về an toàn hoạt động ngân hàng theo quy định của pháp luật và tiệm cận với thông lệ quốc tế.

Cụ thể:

+ Phát triển các mô hình ngân hàng số, gia tăng tiện ích, trải nghiệm khách hàng và thực hiện mục tiêu phát triển tài chính toàn diện, bền vững trên cơ sở thúc đẩy ứng dụng công nghệ mới, tiên tiến trong quản trị điều hành và cung ứng sản phẩm, dịch vụ theo hướng tự động hóa quy trình, tối ưu hóa hoạt động nghiệp vụ.

+ Ứng dụng mạnh mẽ thành tựu của Cách mạng công nghiệp 4.0 để nâng cấp, phát triển cơ sở hạ tầng thanh toán, dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt, đáp ứng nhu cầu thanh toán một cách thuận tiện, hiệu quả của tổ chức, cá nhân; đảm bảo an ninh, an toàn, bảo mật trong hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt.

+ Xử lý, khắc phục các tồn tại, rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động của ngân hàng và các tồn tại, vi phạm xác định qua công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát, nâng cao năng lực tài chính.

3.2. Một số giải pháp tăng cường thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ của VPBank

3.2.1. Đẩy mạnh hơn nữa các biện pháp thu hồi nợ

Xử lý nợ có vấn đề tập trung vào việc tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ. Trung tâm QL&THN VPBank cần đầu tư và thành lập nhóm chuyên trách xử lý nợ để hướng tới các mục tiêu kiểm soát được chất lượng nợ toàn danh mục, hoạch định và đưa ra chuỗi các hành động kịp thời để ứng phó các biến động nhanh của thị trường. Nhân sự quản lý nợ có vấn đề được đầu tư trên cơ sở kế hoạch kinh doanh và trạng thái danh mục nợ có vấn đề. Hệ thống chính sách quy trình xử lý nợ được xây dựng đồng bộ, thống nhất, quản lý chặt chẽ và tuân thủ quy định của pháp luật. Hệ thống thông tin được đầu tư tự động hóa, minh bạch và có các thông tin để có thể ra quyết định tốt nhất.

Để quản lý chặt chẽ các giải pháp, danh mục nợ được phân tích và phân nhóm như (i) nhóm khách hàng cá nhân, nhóm khách hàng doanh nghiệp,.. (ii) chia thành các

loại hình tín dụng như không có tài sản bảo đảm, có tài sản bảo đảm,... và tùy theo khả năng trả nợ, thiện chí trả nợ của khách hàng để áp dụng các giải pháp thu hồi nợ:

o Đôn đốc trả nợ: áp dụng đối với các khoản nợ sớm, Trung tâm THN phối hợp cùng khách hàng có các giải pháp phù hợp, đồng hành cùng khách hàng tháo gỡ các khó khăn tạm thời để khách hàng đảm bảo sớm nhất hoàn thiện nghĩa vụ tín dụng đối với VPBank.

o Cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn giảm lãi, phí, giữ nguyên nhóm nợ theo quy định của pháp luật: VPBank sớm nhận diện khách hàng gặp khó khăn, rà soát, phân loại các khách hàng chịu ảnh hưởng bởi đại dịch Covid 19, đánh giá khả năng trả nợ của khách hàng để thực hiện cơ cấu lại thời hạn trả nợ phù hợp với từng khách hàng/từng khoản vay.

o Thực hiện tái cấu trúc, các giải pháp tài chính đối với những khách hàng khó khăn mang tính thời điểm, có tinh thần hợp tác. VPBank hỗ trợ doanh nghiệp phục hồi, tối ưu dòng tiền trả nợ và tăng khả năng trả nợ cho ngân hàng.

o Khởi kiện: áp dụng đối với các khoản nợ, khách hàng không có khả năng trả nợ hoặc không hợp tác trả nợ, VPBank thực hiện các bước theo quy định pháp luật và tuân thủ quy định nội bộ.

o Bán, xử lý tài sản bảo đảm: đối với các tài sản xử lý nợ, VPBank thực hiện quản lý và xử lý theo quy định hiện hành. Công tác xử lý tài sản được thực hiện sớm nhằm giảm thiểu các tổn thất tín dụng.

o Áp dụng các biện pháp, chính sách quy định tại Nghị quyết 42/2017/QH14 (hoặc các văn bản sửa đổi, bổ sung/thay thế).

o Thực hiện trích lập và sử dụng dự phòng rủi ro để xử lý nợ xấu theo quy định của pháp luật.

3.2.2. Tăng cường truyền thông và phối hợp các phòng ban liên quan

Vấn đề truyền thông nội bộ tại Trung tâm chưa được triển khai phù hợp và được quan tâm thích đáng so với sự phát triển mạnh mẽ của VPBank. Rất nhiều đơn vị kinh doanh chưa nắm được cách thức hoạt động của Trung tâm, gây khó khăn cho các cán bộ THN khi tương tác với đơn vị kinh doanh. Phần lớn các đơn vị kinh doanh đều chưa hiểu thấu đáo về quy trình THN, phân luồng xử lý nợ, làm mất rất nhiều thời gian khi phát sinh các vấn đề liên quan. Để các đơn vị hiểu rõ hơn về Trung tâm, các đầu mối liên hệ khi xử lý công việc, tăng cường sự phối hợp với các phòng ban, Trung tâm cần thực hiện truyền thông nội bộ mạnh mẽ với các nội dung chính như:

+ Thành lập ban truyền thông, nhiệm vụ chính của ban này là thực hiện truyền thông nội bộ, truyền thông ra bên ngoài và làm các tài liệu về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ, chiến lược, quy trình, đầu mối liên hệ... phục vụ cho đối tượng khách hàng nội bộ.

+ Thường xuyên tổ chức các buổi truyền thông nội bộ tới tất cả các vùng kinh doanh, các bộ phận liên quan như phòng rủi ro tín dụng, phòng giám sát tín dụng, phòng xử lý tín dụng... để đơn vị nắm được cách thức làm việc, đầu mối, vai trò của Trung tâm THN.

Để thực hiện giải pháp này, VPBank cần quan tâm hơn nữa tới vấn đề truyền thông nội bộ trong toàn hàng. Các bộ phận liên quan hoạt động quản lý và thu hồi nợ như phòng rủi ro tín dụng, phòng giám sát tín dụng, xử lý tín dụng, phòng chống gian lận, rủi ro hoạt động, các đơn vị kinh doanh... cần sẵn sàng hỗ trợ, chia sẻ và phối kết hợp kịp thời.

3.2.3. Nâng cao chất lượng hệ thống thu hồi nợ tại Trung tâm QL&THN VPBank

Trong quá trình THN, 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. 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 ngân hàng. Trung tâm cần khắc phục lỗi thường gặp và cải tiến thường xuyên hệ thống THN nhằm giúp tăng tỷ lệ kết nối, tối ưu hóa nguồn lực cho THN, qua đó giúp trung tâm THN cải thiện đáng kể kết quả thu nợ và có khả năng mở rộng danh mục tác nghiệp đáp ứng kế hoạch tăng trưởng của đơn vị kinh doanh. Trung tâm cần đảm bảo việc thiết lập, bắt buộc tuân thủ và cập nhật thường xuyên các tiêu chuẩn cho trang thiết bị, hệ điều hành, môi trường cơ sở dữ liệu, các giao thức mạng và truyền thông trong đó bao gồm cả tiêu chuẩn cho việc mua sắm thiết bị; lập kế hoạch sao lưu phục hồi khắc phục các sự cố mạng, máy móc; xây dựng mạng giao dịch trực tuyến trên cơ sở dữ liệu tập trung và một mạng truyền thông với mức độ sẵn sàng 100% để tránh các sự cố bị gián đoạn giao dịch.

Tiếp tục tích cực hệ thống hóa công tác quản lý THN thông qua việc hoàn thiện và triển khai các dự án công nghệ mới: (i) áp dụng GPS tracking giúp nâng cao công tác giám sát, tối đa hóa năng suất công tác thu nợ hiện trường; (ii) phát triển kênh nhắc nợ mới qua Zalo; (iii) sử dụng công cụ nhắc nợ tự động qua IVM để cải thiện năng suất.

Xây dựng hệ thống phân loại khách hàng, phân loại nợ, dự phòng rủi ro tự động. Việc vận dụng công nghệ tự động hóa trong việc phân loại tín dụng với ưu điểm là nhanh chóng, chi phí thấp và giảm thiểu rủi ro do yếu tố đánh giá chịu ảnh hưởng của trình độ,

ý kiến chủ quan người đánh giá. Theo đó, khi khách hàng cần sử dụng dịch vụ sẽ cung cấp cho ngân hàng những thông tin theo mẫu định sẵn, các tiêu chí đánh giá sẽ được lựa chọn từ các dữ liệu trong quá khứ, chương trình phần mềm sẽ tự động phân loại khách hàng vào nhóm tín dụng phù hợp nhất, sau đó kết quả xếp hạng được trả lại trực tiếp cho khách hàng, thường đi kèm với thông báo chấp nhận hoặc từ chối cho vay, các điều kiện cấp tín dụng, hạn mức cho vay, lãi suất,... Như vậy, sẽ rút ngắn thời gian xem xét cấp tín dụng, tăng độ tin cậy, giúp ngân hàng tạo cảm giác thỏa mãn cho khách hàng. Việc ứng dụng công nghệ ngân hàng tiên tiến góp phần tăng cường khả năng quản lý thông qua việc thường xuyên cập nhật những thông tin về khách hàng, giúp việc chấm điểm và xếp hạng tín dụng khách hàng được thực hiện dựa trên toàn bộ thông tin được quản lý tập trung trên hệ thống và những thông tin khác được cập nhật từ bên ngoài. Dựa trên hệ thống này, ngân hàng sẽ có được hệ thống dự báo sát với thực tế về diễn biến của các khoản vay, điều chỉnh được các biện pháp THN sẽ áp dụng đối với khoản vay đó.

Tăng cường giám sát thu hồi nợ trực tiếp: Cán bộ THN và cán bộ tín dụng quản lý khoản vay phải thường xuyên nhắc nhở, đốc thúc khách hàng hơn nữa khi đến kỳ thanh toán, không được có tâm lý chủ quan, ỷ lại vào tài sản bảo đảm. Tạo dựng sự kết nối, mối liên hệ tích cực với khách hàng để hỗ trợ khách hàng kịp thời khi cần thiết cũng như tránh trường hợp khách hàng lẩn trốn khi mất khả năng trả nợ.

3.2.4. Hoàn thiện hệ thống cơ sở dữ liệu khách hàng

Cơ sở dữ liệu khách hàng là nơi lưu trữ dữ liệu cho phép tham khảo những số liệu cần tìm một cách nhanh chóng, cho phép rút ra những tập con từ những số liệu thường được lưu trữ trong máy tính thường không chứa thông tin. Ngân hàng cần xây dựng cơ sở dữ liệu đảm bảo cung cấp đầy đủ thông tin của khách hàng, bao gồm các thông tin về tên, địa chỉ, nghề nghiệp, đơn vị công tác, ngành nghề kinh doanh, thông tin về tài sản đảm bảo, kế toán, số dư tài khoản, ngày giải ngân, ngày đáo hạn, lãi suất, số điện thoại/email liên hệ, hồ sơ ban đầu,...

Trung tâm cần kết hợp với bộ phận IT và các khối kinh doanh đề xuất thực hiện hoàn thiện hệ thống cơ sở dữ liệu về khách hàng dựa trên server nguồn có sẵn từ T24, W4, trong đó chú ý tới các khâu thực hiện sau:

+ Trung tâm xây dựng hệ thống các tiêu chí thông tin về khách hàng, kết hợp cùng đơn vị kinh doanh của các khối kinh doanh bổ sung thêm các trường thông tin còn thiếu và yêu cầu cập nhật sự thay đổi thông tin hàng tháng.

+ Trong quá trình quản lý và thu hồi nợ, các cán bộ thu nợ rà soát lại danh sách các khách hàng có sự phát sinh thay đổi thông tin và gửi đề nghị IT cập nhật hàng tháng.

+ Khởi công nghệ thông tin thực hiện triển khai dự án T24 Upgrade, W4 Upgrade, nâng cấp server dữ liệu nguồn để chuẩn hóa dữ liệu ngày càng cao hơn.

3.2.5. Nâng cao chất lượng chuyên viên thu hồi nợ vay và cải thiện chế độ đãi ngộ

Chuyên viên thu hồi nợ là người có ảnh hưởng trực tiếp đến diễn biến của khoản vay. Chuyên viên thu hồi nợ cần hiểu rằng, để có thể thu hồi nợ vay thành công, họ cần tìm hiểu sâu sắc những mâu thuẫn và giải quyết các vấn đề của khách hàng, họ cần có những kỹ năng cần thiết để vượt qua các rào cản giữa ngân hàng và khách hàng. Để có được những kỹ năng thu hồi nợ cần thiết phải thông qua quá trình đào tạo, rèn luyện cũng như kinh nghiệm thực tế. Do đó, để nâng cao chất lượng chuyên viên thu hồi nợ vay, Trung tâm cần có những khóa đào tạo chuyên viên thu hồi nợ vay chuyên nghiệp. Chuyên viên thu hồi nợ vay chuyên nghiệp là người cần có kỹ năng cần thiết trong quá trình thu hồi nợ vay như:

Kỹ năng chuẩn bị trước khi thu hồi nợ vay

Chuẩn bị trước khi thu hồi nợ vay là việc chuyên viên thu hồi nợ vay thực hiện chuẩn bị, nghiên cứu, đánh giá hồ sơ khách hàng vay. Họ cần hiểu được những gì là cần thiết để đưa lên bàn đàm phán với khách hàng. Việc tập hợp, sắp xếp, nghiên cứu, ghi nhận thông tin, đánh giá hồ sơ, nghiên cứu cơ sở pháp lý, đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của hồ sơ cần được chuyên viên thu hồi nợ thực hiện một cách cẩn thận, kỹ lưỡng làm tiền đề cho các bước tiếp theo.

Kỹ năng tạo dựng tác phong chuyên nghiệp, khơi dậy mong muốn trả nợ từ khách hàng

Chuyên viên thu hồi nợ vay cần có thái độ chuyên nghiệp khi giao tiếp với khách hàng. Sự chuyên nghiệp này thể hiện cơ phong cách cũng như nội dung mà chuyên viên thu hồi nợ vay thể hiện trong quá trình trao đổi với khách hàng. Với tác phong chuyên nghiệp, chuyên viên thu hồi nợ vay có thể dễ dàng thảo luận với khách. Mục tiêu cần đạt được giai đoạn này là khơi dậy sự mong muốn trả nợ của khách hàng.

Kỹ năng xây dựng phương án trả nợ khả thi

Thay vì việc yêu cầu khách hàng tất toán ngay khoản vay là điều không thể đối với khách hàng trong hiện tại, chuyên viên thu hồi nợ vay cần đưa ra những mục tiêu khả thi phù hợp với tình hình hiện tại của khách hàng. Kế hoạch trả nợ có thể chia thành nhiều kỳ nhỏ với số tiền, kỳ hạn và phương thức hợp lý mà khách hàng có thể thu xếp được. Điều này giúp khách hàng thoải mái hơn trong quá trình trả nợ và quá trình thu hồi nợ của ngân hàng hiệu quả hơn.

Kỹ năng phân tích khách hàng

Để có thể đưa ra được mục tiêu, kế hoạch thu hồi nợ vay khả thi nhất, chuyên viên thu hồi nợ vay tiến hành phân tích khách hàng. Chuyên viên thu hồi nợ vay cần đặt mình vào vị trí khách hàng, phân tích, đánh giá đưa ra giải pháp, tư vấn cho khách hàng thực hiện để quá trình thu hồi nợ vay được thành công.

Bên cạnh những kỹ năng trên, chuyên viên thu hồi nợ chuyên nghiệp cũng cần có kỹ năng tạo ra được những áp lực cần thiết đối với khách hàng, đưa ra được biện pháp hiện thực hóa phương án và chọn đúng thời điểm thực hiện thu hồi nợ vay thanh lý hợp đồng.

Trung tâm phải thường xuyên tổ chức các lớp tập huấn nâng cao nghiệp vụ cho cán bộ như các lớp đào tạo về hoạt động thu hồi nợ vay, các buổi trao đổi kinh nghiệm với các chuyên gia kiểm toán để có thể phát hiện những vấn đề không hợp lý, không trung thực trong Báo cáo tài chính của khách hàng; các lớp đào tạo về phân tích tài chính doanh nghiệp; thẩm định dự án đầu tư; định giá tài sản; luật dân sự, pháp luật về đất đai, nhà ở, kinh doanh bất động sản; các khóa đào tạo về kỹ năng giao tiếp, ứng xử,... Những lớp học đó không chỉ giúp nâng cao kiến thức mà cả tính chuyên nghiệp của cán bộ, tạo định hướng cho cán bộ khi giải quyết các vấn đề liên quan. Trung tâm cũng cần tạo điều kiện để các cá nhân tự nâng cao kiến thức chuyên môn tại các cơ sở đào tạo ngoài VPBank vì Trung tâm không thể tổ chức đáp ứng được đầy đủ, kịp thời được mọi nhu cầu đào tạo chuyên môn của cán bộ.

Chế độ lương, thưởng, phúc lợi, đãi ngộ tốt sẽ giúp cho ngân hàng nói chung và Trung tâm nói riêng thu hút được nhiều nhân sự giỏi, giữ chân nhân tài. Trong thị trường tài chính ngân hàng cạnh tranh khắc nghiệt, việc đảm bảo một chế độ đãi ngộ tốt khiến nhân viên hài lòng nhất, giúp họ yên tâm làm việc. Thực hiện chính sách thu nợ càng nhiều, thưởng càng cao sẽ tạo động lực làm việc cho nhân viên, khiến cho họ có hứng thú hơn trong công việc. Đây là một trong những giải pháp thiết thực nhằm hướng đến lợi ích của ngân hàng cũng như mỗi cá nhân cán bộ nhân viên. Khi lợi ích được đảm bảo, mỗi cá nhân sẽ cố gắng hoàn thành tốt nhất những công việc được giao với tỷ lệ hoàn thành cao nhất.

3.3. Kiến nghị với Ngân hàng nhà nước nói chung và VPBank nói riêng

3.3.1. Đối với Ngân hàng nhà nước

Trung tâm thông tin tín dụng CIC là một trong những kênh cung cấp thông tin chính thống đáng tin cậy để các ngân hàng thu thập thông tin liên quan đến quan hệ tín dụng của khách hàng. Chính vì vậy các ngân hàng rất cần sự mở rộng quy mô và nâng

cao chất lượng thông tin cung cấp của CIC. Để làm được điều này, Ngân hàng nhà nước có thể thực hiện một số biện pháp sau:

Yêu cầu các NHTM cung cấp số liệu về mức cấp tín dụng, dư nợ và chất lượng dư nợ, tài sản bảo đảm của doanh nghiệp tại thời điểm cuối các tháng, từ đó làm căn cứ xây dựng biểu đồ diễn biến dư nợ của khách hàng vay vốn tại các tổ chức tín dụng, uy tín trong quan hệ tín dụng và tình hình cầm cố, thế chấp tài sản của khách hàng.

Định kỳ, yêu cầu các NHTM cung cấp Báo cáo tài chính của khách hàng để CIC có thể cập nhật tình hình tài chính của khách hàng cũng như thống kê, đánh giá các số liệu tín dụng đối với ngành nghề kinh doanh của khách hàng.

Xây dựng thông tin liên quan đến tình hình ban lãnh đạo, khách hàng liên quan của từng doanh nghiệp để có thể thông tin cảnh báo một cách kịp thời cho các TCTD.

Hoàn thiện quy trình cho vay, quy chế hóa mọi hoạt động trong ngân hàng, đảm bảo được các nguyên tắc hạn chế rủi ro ở mọi khâu trong ngân hàng. Thường xuyên xem xét lại quy trình theo định kỳ, đảm bảo mọi công việc được xử lý một cách đầy đủ, chính xác kịp thời và đúng thẩm quyền.

Xây dựng và triển khai khuôn khổ quy trình và phương pháp thanh tra, giám sát dựa trên cơ sở tổng hợp các rủi ro. Xây dựng hệ thống giám sát rủi ro trong hoạt động ngân hàng có khả năng cảnh báo sớm đối với tổ chức tài chính có vấn đề và các rủi ro trong hoạt động tín dụng, ban hành quy định mới đánh giá, xếp hạng các tổ chức tín dụng.

Việc Thông tư 02/2023/TT-NHNN cho phép giãn, hoãn nợ đến 30/06/2024 góp phần kìm hãm đà tăng của nợ xấu. Do đó, khi thời hạn Thông tư 02 hết hiệu lực, các khoản nợ tái cơ cấu sẽ về đúng phân loại, làm cho nợ xấu tăng cao, bộ đệm dự phòng của các ngân hàng thu hẹp, khiến cho dư địa xử lý nợ xấu trong năm 2023 không còn nhiều.

Thêm vào đó, khi hiệu lực của Thông tư 02 hết hạn (đang được NHNN cân nhắc gia hạn), áp lực trích lập cho các khoản nợ tái cơ cấu hoặc các khoản nợ xấu không được tái cơ cấu sẽ gia tăng, khiến lợi nhuận ngân hàng giảm đi đáng kể. Kiến nghị gia hạn cơ cấu nợ trước bối cảnh kinh tế khó khăn, sức cầu thị trường còn yếu tác động lên khả năng trả nợ của khách hàng, các ngân hàng kiến nghị gia hạn Thông tư 02/2023/TT-NHNN từ 6 tháng đến 1 năm, thay vì đến ngày 30/6/2024 hết hạn.

3.3.2. Đối với VPBank

VPBank cần xây dựng một hệ thống cảnh báo sớm liên quan đến các dấu hiệu của khách hàng và thị trường. Để nhận biết và ước lượng tác động của những dấu hiệu

này, đòi hỏi cán bộ tín dụng có trình độ, nhạy bén và phải quan tâm theo dõi sát tình hình sản xuất kinh doanh của khách hàng. Bên cạnh đó, VPBank cần có công tác dự báo diễn biến kinh tế, của từng ngành lĩnh vực tác động đến ngân hàng, khách hàng vay vốn. Từ đó đưa ra định hướng, chính sách cụ thể cho từng ngành, từng lĩnh vực, cấp hạn mức cụ thể để chủ động phòng tránh rủi ro, tránh những phản ứng quá chậm, gây ra lúng túng trong công tác quản trị rủi ro của ngân hàng. Ngoài ra, VPBank nên thu nhập thông tin trên CIC định kỳ hàng tháng hoặc ba tháng tùy từng đối tượng khách hàng, để nắm bắt kịp thời tình hình của khách hàng vay. Quy định này nên đưa vào phần kiến nghị khi xét cấp tín dụng cho khách hàng

VPBank cần ban hành kịp thời các văn bản nội bộ nói chung và văn bản quy định, hướng dẫn hoạt động cho vay (có bảo đảm và không bảo đảm) như: chính sách tín dụng, quy định về bảo đảm tiền vay nhất là các khoản vay dùng tài sản bảo đảm hình thành trong tương lai,... Xây dựng, nghiên cứu để sửa đổi thường xuyên quy trình chấm điểm tín dụng và xếp hạng khách hàng cho phù hợp với tình hình thực tiễn từng giai đoạn. Cần nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống các biểu mẫu về cấp tín dụng và tài sản bảo đảm, trong đó chú trọng sửa đổi bổ sung các mẫu hợp đồng bảo đảm tiền vay nhằm hạn chế đến mức thấp nhất các rủi ro. Khi chất lượng khách hàng vay được nâng cao thì hoạt động thu hồi nợ mới đạt hiệu quả.

Hoàn thiện quy trình thẩm định khoản vay và nâng cao chất lượng thẩm định. Ban hành, bổ sung và chỉnh sửa các chính sách, quy định hiện hành có liên quan đến doanh nghiệp nhằm loại bỏ sự mâu thuẫn, sự thiếu đồng bộ trong văn bản quy phạm pháp luật; Xây dựng hệ thống các quy định cụ thể với các chế tài xử phạt nghiêm minh về việc góp vốn kinh doanh thành lập doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh, các số liệu báo cáo quyết toán trên giấy tờ, sổ sách của doanh nghiệp; Sửa đổi ban hành các luật và các quy định nhằm xây dựng một khung pháp luật toàn diện và hiện đại về hoạt động ngân hàng nói chung và hoạt động thẩm định tín dụng ngắn hạn nói riêng để tạo điều kiện dễ dàng hơn cho các ngân hàng thực hiện và thực thi các chức năng của mình. Bên cạnh đó, cần duy trì chính sách kinh tế nhất quán đảm bảo cho môi trường kinh tế ổn định. Hoàn thiện hệ thống kế toán, kiểm toán.

Nâng cao năng lực định giá, thẩm định tài sản bảo đảm qua đó cơ cấu lại nợ. Kiện toàn quy định của pháp luật phải đồng thời với kiện toàn nhân lực, xây dựng quy chế quy định về trình độ và đặc điểm của cán bộ ngân hàng. Các cán bộ, nhân viên VPBank cần được tạo điều kiện để phát triển chuyên sâu về nghiệp vụ. VPBank cần thường xuyên tổ chức đào tạo và hướng dẫn nghiệp vụ cho cán bộ, nhân viên.

Xử lý các khoản nợ có tài sản đảm bảo một cách hiệu quả. Hiện nay, đây vẫn là nguồn thu quan trọng của VPBank khi rủi ro xảy ra. Vì vậy, cán bộ tín dụng của ngân hàng cần đánh giá định kỳ tài sản bảo đảm và yêu cầu bổ sung khi giá của tài sản giảm trên thị trường. Trích lập và sử dụng dự phòng rủi ro tín dụng hợp lý. Dự phòng rủi ro tín dụng đóng vai trò quan trọng trong việc xử lý, thu hồi nợ của ngân hàng. Đây là cách thức giải quyết nhanh chóng và ít tốn công sức trong việc xử lý, thu hồi nợ. VPBank phải rà soát lại toàn bộ hồ sơ, thủ tục đảm bảo tiền vay của các khoản nợ quá hạn, từ đó có biện pháp bổ sung, hoàn chỉnh, đảm bảo hợp lệ, hợp pháp, đầy đủ để tạo điều kiện cho việc xử lý. Tiến hành các bước và biện pháp xử lý tài sản phù hợp với thực trạng từng trường hợp cụ thể, trên cơ sở các quy định và các văn bản khác có liên quan. VPBank cần phối hợp với các ngành có liên quan, với cấp ủy, với chính quyền địa phương để xử lý nợ khó đòi, nợ quá hạn.

VPBank cần đẩy mạnh hiệu quả hoạt động của bộ phận thu hồi nợ. Bộ phận thu hồi nợ của VPBank phải thực hiện báo cáo định kỳ hàng tháng hoặc hàng quý về tiến độ xử lý các khoản nợ xấu, giải thích rõ nguyên nhân chưa xử lý được và đánh giá khả năng thu hồi của các khoản nợ xấu. Cụ thể:

Thực hiện các biện pháp thu hồi nợ quá hạn. Đối với các khoản nợ quá hạn bình thường, cán bộ tăng cường đôn đốc, thu hồi nợ kết hợp với việc kiểm tra tình hình sử dụng vốn, tình hình tài chính, tình hình tài sản đảm bảo. Đồng thời VPBank cần có biện pháp thích hợp để giúp đỡ khách hàng giải quyết khó khăn về tài chính, trả nợ ngân hàng, tạm hoãn thu lại định kỳ các khoản nợ đã chuyển quá hạn do chậm trả một phần gốc hoặc lãi. Còn các khoản nợ khó đòi trên 6 tháng có nguy cơ rủi ro cần thực hiện việc đôn đốc thu hồi nợ qua nhiều bước, kiểm tra quy trách nhiệm.

VPBank cần thực hiện các biện pháp xử lý nợ thích hợp đối với từng khoản vay. Các biện pháp xử lý nợ theo quy định của ngân hàng cấp trên bao gồm:

+ Điều chỉnh kỳ hạn nợ: trường hợp khách hàng có nợ quá hạn hoặc không trả được nợ đến hạn do các khó khăn khách quan, nếu xác định lại kỳ hạn nợ, khách hàng có thể ổn định được sản xuất, trả được nợ thì ngân hàng có thể xem xét điều chỉnh lại kỳ hạn nợ.

+ Miễn giảm tiền vay đối với khách hàng bị tổn thất tài sản hình thành từ vốn vay do các nguyên nhân khách quan nhằm giảm bớt khó khăn về tài chính cho khách hàng có điều kiện lập lại quan hệ tín dụng bình thường.

+ Các khách hàng vi phạm hợp đồng tín dụng tùy vào mức độ vi phạm ngân hàng có thể tạm ngừng cho vay, chấm dứt cho vay hoặc khởi kiện trước pháp luật.

KẾT LUẬN

Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng VPBank cũng như tất cả các NHTM khác hiện nay đang đứng trong bối cảnh kinh tế khó khăn về vấn đề nợ xấu ngày càng gia tăng tác động tiêu cực đến kết quả hoạt động kinh doanh cũng như sự an toàn trong hoạt động của ngân hàng. Vì thế, việc nâng cao hiệu quả hoạt động thu hồi nợ tại NHTM là nhiệm vụ quan trọng trong hoạt động tín dụng của ngành ngân hàng.

Qua nghiên cứu, đề án đã đưa ra các vấn đề lý thuyết cơ bản về hoạt động thu hồi nợ tại ngân hàng thương mại: khái niệm, đặc điểm, vai trò, nội dung của quá trình thu hồi nợ... Qua đó thấy được sự cần thiết của hoạt động thu hồi nợ đối với mỗi ngân hàng nói riêng và nền kinh tế của đất nước nói chung. Đứng trên quan điểm hoạt động thu hồi nợ vay đạt hiệu quả khi toàn bộ nợ vay bao gồm nợ gốc và nợ lãi được thu hồi đầy đủ theo thỏa thuận của tổ chức tín dụng và khách hàng, luận văn cũng đưa ra hệ thống chỉ tiêu định tính, định lượng đánh giá hiệu quả thu hồi nợ vay cũng như nhân tố khách quan, chủ quan tác động đến hiệu quả hoạt động thu hồi nợ vay.

Trên cơ sở áp dụng lý thuyết vào thực tế hoạt động của Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ VPBank, thông qua thực trạng hoạt động thu hồi nợ của Trung tâm, đề án đưa ra đánh giá thực tế về hiệu quả hoạt động thu hồi nợ tại Trung tâm. Có thể thấy Trung tâm cũng đã đạt được những kết quả nhất định, tuy nhiên hiệu quả của hoạt động thu hồi nợ chưa thực sự cao dẫn đến chất lượng tín dụng của VPBank theo chiều hướng đi xuống. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến kết quả trên, ngoài những nguyên nhân khách quan thì những nguyên nhân chủ quan chính từ Trung tâm vẫn còn tồn tại.

Từ thực trạng thu hồi nợ nêu tại Chương 2, toàn bộ Chương 3 đưa ra hệ thống giải pháp và kiến nghị một số nội dung nhằm nâng cao hiệu quả thu hồi nợ tại Trung tâm Quản lý và thu hồi nợ nói riêng và VPBank nói chung hiện nay. Việc thu hồi nợ quá hạn, đòi hỏi sự thống nhất từ việc áp dụng các quy định pháp luật tới việc thực hiện, không phải làm đơn lẻ chỉ riêng của một bộ phận, mà đó là một chu trình tổng hợp, xen kẽ rất nhiều cách thức khác nhau, từ pháp luật, chính sách đến các phương thức khác của tất cả các bộ phận trong ngân hàng.

Dù đã cố gắng nghiên cứu nghiêm túc nhưng do bản chất vấn đề phức tạp và nhạy cảm, khả năng và thời gian nghiên cứu còn hạn chế, đề tài chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót. Người viết rất mong nhận được sự đóng góp của Quý Thầy, Cô, sự trao đổi của các đồng nghiệp để đề án tiếp tục được nghiên cứu ở góc độ sâu hơn. Tác giả hy vọng những kiến nghị trong đề án này là tài liệu để các ngân hàng thương

mại, cơ quan có thẩm quyền tham khảo trong việc áp dụng và xây dựng hoàn thiện các quy định của pháp luật về thu hồi nợ quá hạn nói riêng và pháp luật ngân hàng nói chung trong hoạt động cho vay của các ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Với vai trò quan trọng như đã phân tích ở trên, việc nâng cao hiệu quả thu hồi nợ quá hạn tại các ngân hàng thương mại cần được tiếp tục nghiên cứu sâu hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cát Lam (2024), *Tỷ lệ nợ xấu ngân hàng lập đỉnh mới, làm thế nào xử lý?*, xem tại: <https://vietstock.vn/2024/02/ty-le-no-xau-ngan-hang-lap-dinh-moi-lam-the-nao-xu-ly-757-1157500.htm>.
2. Đặng Kiên Cường (2018), *Pháp luật về xử lý nợ xấu tại các ngân hàng thương mại-thực trạng và kiến nghị hoàn thiện*, Luận văn thạc sĩ luật học, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
3. Hồ Thị Tô Lan (2018), *Nâng cao hiệu quả hoạt động thu hồi nợ vay tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Thành phố Hồ Chí Minh*, Luận văn thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Công nghệ TP. Hồ Chí Minh.
4. Hoàng Lan (2024), *Dự báo rủi ro tín dụng năm 2024*, Tạp chí Kinh tế Việt Nam, số 4.
5. Hoàng Thu Uyên (2019), *Những vấn đề pháp lý đặt ra từ thực tiễn thực hiện Nghị quyết số 42/2017/QH14 về thí điểm xử lý nợ xấu của tổ chức tín dụng ở Việt Nam*, Luận văn thạc sĩ Luật học, Trường ĐH Luật Hà Nội.
6. Hoàng Văn Thành (2018), *Thực trạng pháp luật về xử lý nợ xấu của tổ chức tín dụng ở Việt Nam hiện nay và kiến nghị hoàn thiện*, Tạp chí Luật học, số 7.
7. Hứa Hồ Khánh Thi (2023), *Pháp luật về xử lý, thu hồi nợ trong hoạt động cho vay của NHTM từ thực tiễn NHTM cổ phần Đông Nam Á*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh.
8. Huỳnh Trọng Nghĩa (2020), *Xử lý, thu hồi nợ theo pháp luật Việt Nam từ thực tiễn tại ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng*, Luận văn thạc sĩ Luật học, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.
9. Ngân hàng Nhà nước (2016), Thông tư số 39/2016/TT-NHNN quy định về hoạt động cho vay của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đối với khách hàng.
10. Ngân hàng Nhà nước (2021), Thông tư 11/2021/TT-NHNN quy định về phân loại tài sản có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài.
11. Ngân hàng Nhà nước (2023), Thông tư 02/2023/TT-NHNN quy định về việc tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài cơ cấu lại thời hạn trả nợ và giữ nguyên nhóm nợ nhằm hỗ trợ khách hàng gặp khó khăn.
12. Nguyễn Đăng Dờn và các cộng sự (2010), *Quản trị Ngân hàng thương mại*, NXB

Phuong Đông, TP. Hồ Chí Minh.

13. Nguyễn Phương Thúy (2019), *Pháp luật về xử lý nợ xấu từ thực tiễn tại ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng*, Luận văn thạc sĩ luật học, Trường Đại học Mở Hà Nội.
14. Nguyễn Văn Thịnh (2014), *Pháp luật về mua bán nợ của tổ chức tín dụng theo quy định của pháp luật Việt Nam hiện hành*, Luận văn thạc sĩ luật học, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
15. Phạm Thị Trúc Quỳnh (2020), *Nghiên cứu các nhân tố tác động đến thị trường nợ xấu tại Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
16. Quốc Hội (2010), Luật các tổ chức tín dụng, Hà Nội.
17. Quốc Hội (2015), Bộ luật dân sự, Hà Nội.
18. Quốc Hội (2017), Luật sửa đổi Luật các tổ chức tín dụng, Hà Nội.
19. Quốc Hội (2017), Nghị quyết số 42/2017/QH14 về thí điểm xử lý nợ xấu của tổ chức tín dụng.
20. Quỳnh Trang (2024), *Ngân hàng cần cơ chế hỗ trợ xử lý nợ xấu*, xem tại: https://sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/rm/apph/tbnh/tbnh_chitiet.
21. Tạp chí Công Thương (2020), *VPBank giải quyết hàng nghìn hồ sơ giảm, giãn nợ cho người vay bị ảnh hưởng bởi Covid-19 mỗi ngày*, xem tại: <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/vpbank-giai-quyet-hang-nghin-ho-so-giam-gian-no-cho-nguoi-vay-bi-anh-huong-boi-covid-19-moi-ngay-71501.htm>.
22. Trần Hữu Phong (2018), *Pháp luật Việt Nam về xử lý nợ xấu trong hoạt động tín dụng, qua thực tiễn tại các ngân hàng thương mại*, Luận văn thạc sĩ luật học, Trường ĐH Luật, ĐH Huế.
23. Trần Thị Thanh Thủy (2021), *Mua bán nợ của các ngân hàng thương mại theo pháp luật Việt Nam hiện nay*, Luận án tiến sĩ luật học, Học viện Khoa học xã hội.
24. Trường Đại học Luật TP. HCM (2019), *Nâng cao hiệu quả hoạt động của các ngân hàng*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học.
25. Tùng Thư (2023), *Những khoản nợ nào được gia hạn và giữ nguyên nhóm nợ?*, xem tại: <https://vneconomy.vn/nhung-khoan-no-nao-duoc-gia-han-va-giu-nguyen-nhom-no.htm>.
26. VPBank, Báo cáo tài chính các năm, xem tại: <https://www.vpbank.com.vn/quan-he-nha-dau-tu/tai-lieu-cho-nha-dau-tu>.