PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong hoạt động ngân hàng, RRTD là loại rủi ro trọng yếu, có thể làm suy giảm chất lượng tài sản, gia tăng chi phí dự phòng, thu hẹp lợi nhuận, bào mòn vốn tự có và ảnh hưởng đến an toàn của NHTM. Vì vậy, nghiên cứu xử lý RRTD có ý nghĩa trực tiếp đối với việc nâng cao chất lượng tài sản, củng cố năng lực tài chính và bảo đảm hoạt động ngân hàng an toàn, bền vững. Đặc biệt, việc lựa chọn NHTMCP Sài Gòn Thương Tín (Sacombank) làm phạm vi nghiên cứu có tính cấp thiết và giá trị điển hình rõ nét, từ ngân hàng thuộc diện sáp nhập, kết quả xử lý nợ xấu trong giai đoạn dài từ 2016-nay đạt được một số thành công nhất định, là trường hợp điển hình về xử lý RRTD để nghiên cứu và rút ra bài học cho các NHTM khác. Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu và yêu cầu thực tiễn nêu trên, tác giả lựa chọn đề tài **"Xử lý rủi ro tín dụng tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín".** Đề tài tập trung làm rõ cơ sở lý luận, đánh giá thực trạng và các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả xử lý RRTD tại Sacombank, từ đó đề xuất giải pháp nâng cao khả năng thu hồi, giảm thiểu tổn thất và củng cố chất lượng tài sản của ngân hàng.

2. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến khái niệm, nguyên nhân và đặc điểm của RRTD

Tổng quan các tài liệu nghiên cứu liên quan của BCBS, IMF, WB, Saunders và Cornett (2018), Hull (2007), Berger và DeYoung (1997), Altunbas và cộng sự (2007) v.v. cho thấy, RRTD là rủi ro cốt lõi của ngân hàng vì gắn trực tiếp với hoạt động cấp tín dụng; cách tiếp cận học thuật thường bắt đầu từ khái niệm rủi ro như sự không chắc chắn và xác suất tổn thất, sau đó quy về bản chất RRTD là khả năng không thực hiện đúng/nghĩa vụ trả nợ, kéo theo thiệt hại tài chính cho bên cho vay. Bên cạnh đó, các đặc điểm nổi bật của RRTD như: Tính chu kỳ - rủi ro thường tăng khi điều kiện kinh tế suy giảm, thu nhập và dòng tiền của khách hàng yếu đi; Tính hệ thống/lan truyền - RRTD có thể khuếch đại và tác động dây chuyền tới nhiều định chế thông qua liên kết thị trường và tâm lý; Tính không đồng đều - mức rủi ro khác nhau theo ngành, khu vực, loại khách hàng, chất lượng TSBĐ; Tính đa dạng về biểu hiện - rủi ro có thể hiện hình qua quá hạn, suy giảm chất lượng khoản vay, nợ xấu, suy giảm giá trị TSBĐ, v.v.

2.2. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến cơ chế xử lý nợ xấu và RRTD

Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu liên quan (BIS, 2006; Fair và Isaac, 1963 ; Albareto, Felici & Sette, 2016 ; Altman & Hotchkiss, 2005 v.v.), luận án cho rằng, xử lý RRTD là trụ cột của chiến lược phát triển bền vững của NHTM, tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và ổn định hệ thống. Các nghiên cứu thường phân tích cơ chế, công cụ và chính sách pháp lý để đối phó nợ xấu. Tổng quan các lý luận cho thấy, xử lý nợ xấu hiệu quả giúp kiểm soát tổn thất, cải thiện chất lượng tài sản, tạo dư địa mở rộng tín dụng, và duy trì niềm tin/dòng tiền ổn định cho tín dụng tương lai.

Ở Việt Nam, tổng quan các nghiên cứu (Quách Hải Yến & cộng sự, 2023; Nguyễn Tiến Hưng & Lê Thị Huyền Trang, 2018 ; Diep Thanh Tung & Vo Thi Hoang Phung, 2019 v.v.) cho thấy, vai trò quan trọng của hành lang pháp lý và thiết chế xử lý nợ. Đáng chú ý là việc hình thành khung thí điểm xử lý nợ xấu theo Nghị quyết số 42/2017/QH14, cùng nền tảng pháp lý cho mua bán, xử lý nợ qua VAMC (Quyết định số 843/QĐ-TTg; Thông tư số 19/2013/TT-NHNN; Thông tư số 09/2018/TT-NHNN), đồng thời nêu nhu cầu tiếp tục hoàn thiện theo hướng thị trường (định giá, chuyển nhượng, cạnh tranh).

2.3. Khoảng trống nghiên cứu và luận điểm khoa học của luận án

- Tổng quan nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy RRTD và quản trị RRTD đã được tiếp cận khá toàn diện. Các nghiên cứu của Basel, IMF, WB, EBA, ECB và các học giả như Altman, Merton, Stiglitz và Weiss, La Porta và cộng sự (1998)... đã tạo nền tảng lý luận quan trọng về RRTD, quyền chủ nợ và cơ chế thực thi hợp đồng. Tuy nhiên, nghiên cứu xử lý RRTD tại một NHTM cụ thể theo tiếp cận pháp lý, thể chế vẫn còn khoảng trống cần làm rõ. Cụ thể:

Thứ nhất, trong các công trình được tổng quan, nhiều nghiên cứu tiếp cận RRTD theo phạm vi quản trị rộng, chú trọng nhận diện, đo lường, phòng ngừa và kiểm soát rủi ro. *Thứ hai,*

các nghiên cứu được tổng quan đã đề cập nhiều phương thức xử lý nợ xấu, nhưng việc liên kết các phương thức đó thành một quá trình từ xác lập tình trạng khoản nợ, phân luồng, thương lượng và cơ cấu lại nghĩa vụ trả nợ đến xử lý TSBĐ, bán nợ, tố tụng, thi hành án và thu hồi sau sử dụng dự phòng cần tiếp tục được làm rõ trong bối cảnh một ngân hàng cụ thể. *Thứ ba,* còn thiếu các nghiên cứu tiếp cận xử lý RRTD từ góc độ quyền chủ nợ và hiệu lực thực thi nghĩa vụ trả nợ. *Thứ tư,* hệ thống chỉ tiêu đánh giá xử lý RRTD trong các nghiên cứu hiện nay còn thiên về các chỉ tiêu phản ánh chất lượng tín dụng, đặc biệt là tỷ lệ nợ xấu, tỷ lệ dự phòng và tỷ lệ an toàn vốn, trong khi chưa chú trọng đầy đủ đến các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả xử lý thực chất. *Thứ năm,* các nghiên cứu thực nghiệm về xử lý RRTD tại Việt Nam còn chưa đi sâu vào trường hợp một NHTM cụ thể trong bối cảnh có tính đặc thù cao như Sacombank; *Thứ sáu,* trong phạm vi các công trình được tổng quan, việc kết hợp phân tích thực trạng xử lý RRTD tại một ngân hàng với khảo sát các nhân tố liên quan đến kết quả xử lý theo cảm nhận còn có thể tiếp tục được làm rõ.

- Từ các khoảng trống trên, luận án xác lập luận điểm khoa học trung tâm: xử lý RRTD tại NHTM không nên được hiểu đơn thuần là hoạt động thu hồi nợ hoặc giảm tỷ lệ nợ xấu trên sổ sách, mà cần được tiếp cận như một quá trình pháp lý - thể chế nhằm khắc phục hậu quả của RRTD đã phát sinh hoặc có nguy cơ hiện thực hóa thành tổn thất. Quá trình này dựa trên ba trụ cột cơ bản: (i) quyền chủ nợ của ngân hàng; (ii) nghĩa vụ trả nợ của khách hàng; (iii) và cơ chế thể chế bảo đảm thực thi quyền, nghĩa vụ đó. Hiệu quả xử lý RRTD vì vậy không chỉ phụ thuộc vào năng lực nội bộ của ngân hàng, mà còn phụ thuộc vào chất lượng hồ sơ pháp lý, tính thanh khoản và khả năng xử lý TSBĐ, hiệu quả của cơ chế tòa án - thi hành án, sự phát triển của thị trường mua bán nợ, khung pháp lý về phân loại nợ - dự phòng và mức độ phối hợp giữa các chủ thể có liên quan.

Trên cơ sở luận điểm trung tâm trên, luận án triển khai 03 luận điểm cụ thể như sau: (i) xử lý RRTD là một cấu phần đặc thù trong quản trị RRTD, có điểm khởi đầu, công cụ và tiêu chí đánh giá riêng; (ii) kết quả xử lý RRTD cần được đánh giá bằng kết quả xử lý thực chất, không chỉ bằng tỷ lệ nợ xấu; (iii) trong trường hợp Sacombank, hoàn thiện xử lý RRTD cần đặt trọng tâm vào việc nâng cao năng lực thực thi pháp lý và thể chế xử lý nợ.

2.4. Câu hỏi nghiên cứu

Luận án tập trung làm rõ năm vấn đề trọng tâm: (1) RRTD và xử lý RRTD tại NHTM cần được nhận diện như thế nào dưới góc độ pháp lý, thể chế; và xử lý RRTD khác gì so với quản trị, phòng ngừa, kiểm soát RRTD thông thường?; (2) Khung pháp lý và cơ chế thể chế hiện hành ở Việt Nam đang chi phối quá trình xử lý RRTD tại NHTM như thế nào, nhất là trong phân loại nợ, cơ cấu nợ, xử lý TSBĐ, bán nợ, dự phòng rủi ro, khởi kiện, thi hành án và thu hồi nợ?; (3) Thực trạng xử lý RRTD tại Sacombank trong giai đoạn nghiên cứu có những kết quả, hạn chế và điểm nghẽn nào xét trên các khía cạnh pháp lý, thể chế, tổ chức thực hiện, hiệu quả, thời gian, chi phí và khả năng thu hồi nợ?; (4) Những nhân tố pháp lý và thể chế nào ảnh hưởng đến kết quả xử lý RRTD tại Sacombank và các NHTM Việt Nam, đặc biệt là các rào cản về pháp luật, phối hợp liên ngành, tố tụng, thi hành án, thị trường mua bán nợ và xử lý TSBĐ?; (5) Từ thực tiễn Sacombank, có thể rút ra những bài học lý luận và thực tiễn nào cho việc hoàn thiện cơ chế xử lý RRTD tại các NHTM Việt Nam?; (6) Cần đề xuất những giải pháp và kiến nghị gì nhằm hoàn thiện pháp luật, nâng cao hiệu quả thực thi và tăng cường năng lực xử lý RRTD tại Sacombank cũng như hệ thống NHTM Việt Nam?.

3. Mục tiêu nghiên cứu

3.1. Mục tiêu chung

Làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về xử lý RRTD tại NHTM theo tiếp cận pháp lý, thể chế; trên cơ sở đó đánh giá thực trạng cơ chế xử lý RRTD tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín, xác định các điểm nghẽn trong quá trình thực thi quyền chủ nợ, thu hồi nợ, xử lý TSBĐ, bán nợ, khởi kiện - thi hành án, trích lập và sử dụng dự phòng; từ đó đề xuất hệ thống giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế xử lý RRTD tại Sacombank theo hướng minh bạch, hiệu quả, giảm tổn thất, nâng cao khả năng thu hồi và bảo đảm an toàn hoạt động ngân hàng đến năm 2030.

3.2. Mục tiêu cụ thể

Thứ nhất,hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về xử lý RRTD tại NHTM theo tiếp cận pháp lý, thể chế. Thứ hai, làm rõ nội hàm, đặc điểm, công cụ và tiêu chí đánh giá kết quả xử lý RRTD tại NHTM. Thứ ba, phân tích khung pháp lý, cơ chế thể chế và các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả xử lý RRTD tại NHTM. Thứ tư, đánh giá thực trạng xử lý RRTD tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín trong giai đoạn 2016-2025. Thứ năm, nhận diện những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong xử lý RRTD tại Sacombank. Thứ sáu, xác định và kiểm định các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả xử lý RRTD tại Sacombank trên cơ sở ứng dụng mô hình PLS-SEM. Thứ bảy, đề xuất hệ thống giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện cơ chế xử lý RRTD tại Sacombank theo tiếp cận pháp lý-thể chế.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Luận án nghiên cứu Sacombank và các đơn vị/khối liên quan đến tín dụng, rủi ro (khối kinh doanh tín dụng, QTRR, quản lý nợ, pháp chế/thu hồi, kiểm soát nội bộ/kiểm toán nội bộ).

- Phạm vi nội dung: Luận án tập trung nghiên cứu xử lý RRTD tại NHTM trong giai đoạn khoản tín dụng đã phát sinh dấu hiệu suy giảm chất lượng, nợ quá hạn, nợ xấu hoặc có nguy cơ hiện thực hóa thành tổn thất; trọng tâm là các biện pháp pháp lý, thể chế và nghiệp vụ nhằm thu hồi nợ, xử lý TSBĐ, cơ cấu lại nghĩa vụ trả nợ, bán nợ, khởi kiện - thi hành án, sử dụng dự phòng và phục hồi giá trị sau xử lý.

- Phạm vi thời gian: Dữ liệu thứ cấp để đánh giá thực trạng giai đoạn 2016-2025, khảo sát thực hiện năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng nghiên cứu tình huống kết hợp phương pháp hỗn hợp để vừa làm rõ cơ sở lý luận và bối cảnh thể chế, vừa phản ánh thực tiễn vận hành xử lý RRTD, đồng thời lượng hóa tác động các nhân tố. Tiếp cận hỗn hợp cho phép tam giác hóa bằng chứng giữa tài liệu - dữ liệu thống kê - khảo sát, phỏng vấn và giữa kỹ thuật định tính, định lượng, qua đó tăng độ tin cậy kết luận và tính khả thi giải pháp. Dữ liệu khảo sát được kiểm tra độ tin cậy/giá trị thang đo và luận án sử dụng PLS-SEM bằng SmartPLS 4 để xác định mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhân tố (nội tại ngân hàng; công nghệ và dữ liệu; pháp lý và thể chế; nguồn lực và quản trị; khách hàng) đến kết quả xử lý RRTD.

6. Đóng góp mới của luận án

Luận án có những đóng góp mới: (1) luận án góp phần làm rõ và hoàn thiện khái niệm xử lý RRTD tại NHTM theo tiếp cận pháp lý - thể chế; (2) luận án xây dựng khung lý luận về xử lý RRTD tại NHTM dựa trên ba trụ cột: quyền chủ nợ của ngân hàng, nghĩa vụ trả nợ của khách hàng và cơ chế thể chế bảo đảm thực thi quyền, nghĩa vụ đó ; (3) luận án hệ thống hóa nội dung xử lý RRTD theo một chuỗi can thiệp hậu rủi ro có cấu trúc; (4) luận án đề xuất hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả xử lý RRTD phù hợp hơn với bản chất pháp lý - thể chế của hoạt động xử lý; (5) luận án cung cấp bằng chứng thực tiễn có hệ thống về xử lý RRTD tại Sacombank trong bối cảnh đặc thù sau sáp nhập và xử lý tài sản tồn đọng; (6) luận án bổ sung bằng chứng định lượng về các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả xử lý RRTD tại Sacombank; (7) luận án đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện cơ chế xử lý RRTD tại Sacombank theo hướng pháp lý - thể chế, gắn với khả năng thực thi trong thực tiễn; (8) luận án có giá trị tham khảo đối với việc hoàn thiện cơ chế xử lý RRTD trong hệ thống NHTM Việt Nam.

7. Cấu trúc luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án có cấu trúc 3 Chương:

Chương 1: Lý luận về xử lý RRTD tại NHTM

Chương 2: Thực trạng xử lý RRTD tại NHTMCP Sài Gòn Thương Tín

Chương 3: Giải pháp xử lý RRTD tại NHTMCP Sài Gòn Thương Tín.

PHẦN NỘI DUNG

CHƯƠNG 1. LÝ LUẬN VỀ XỬ LÝ RRTD TẠI NHTM

1.1. RRTD TẠI NHTM

1.1.1. Khái niệm

Theo định nghĩa chuẩn mực từ Uỷ ban Basel (BCBS, 2004), RRTD được xác định là khả năng mà một bên đối tác trong một hợp đồng tín dụng không thực hiện được đầy đủ và đúng hạn nghĩa vụ tài chính của mình, dẫn đến tổn thất tài chính cho bên cho vay. Theo Thông tư số 14/2023/TT-NHNN: RRTD 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 hoặc thỏa thuận với ngân hàng v.v. Phạm vi RRTD bao gồm tất cả các hình thức cấp tín dụng như vay tiêu dùng, vay doanh nghiệp, tín dụng đối với tổ chức tài chính khác, và cả các công cụ nợ như trái phiếu hoặc phái sinh tín dụng. Theo tổ chức OECD (2021), trong bối cảnh hệ thống tài chính ngày càng liên kết và số hóa, RRTD không còn chỉ phát sinh từ yếu tố tài chính truyền thống, mà còn từ dữ liệu phi tài chính, hành vi tiêu dùng và các yếu tố hệ thống.

1.1.2. Phân loại RRTD tại NHTM

Để quản lý RRTD có hệ thống, NHTM thường sử dụng nhiều cách phân loại. Phân loại không chỉ giúp gọi tên nguồn rủi ro mà còn là cơ sở xây dựng chiến lược quản lý/xử lý phù hợp. Có 4 cách phân loại chính, trong đó thể hiện rõ 3 hướng quan sát phổ biến: (i) Theo đối tượng vay (tập trung vào đặc điểm chủ thể được cấp tín dụng) ; (ii) Theo tính chất khoản vay (ví dụ có tài sản bảo đảm/không có tài sản bảo đảm v.v.); (iii) Theo mức độ rủi ro (dựa trên xếp hạng nội bộ/Credit Rating để phân nhóm mức rủi ro cao - trung bình - thấp, từ đó chọn biện pháp quản trị tương ứng).

1.1.3. Vai trò của nhận diện và phân loại RRTD tại NHTM

Phân loại RRTD giúp ngân hàng: (i) nhận diện sớm và định vị đúng nguồn rủi ro; (ii) phân bổ nguồn lực kiểm soát/giám sát hiệu quả hơn; (iii) thiết kế chính sách tín dụng linh hoạt theo từng phân khúc/nhóm rủi ro; và (iv) hỗ trợ ra quyết định tín dụng, cảnh báo sớm và giảm thiểu tổn thất.

1.1.4. Nguyên nhân phát sinh RRTD tại NHTM

Nguyên nhân RRTD: (1) từ phía khách hàng vay, (2) từ phía ngân hàng cho vay, (3) từ môi trường bên ngoài.

- Từ phía khách hàng vay: thường xoay quanh năng lực tài chính/dòng tiền, hiệu quả phương án kinh doanh, mức độ tuân thủ nghĩa vụ, và các vấn đề thông tin (thiếu minh bạch, bất cân xứng thông tin), dẫn đến suy giảm khả năng trả nợ.
- Từ phía ngân hàng cho vay: gắn với chất lượng thẩm định, giám sát sau vay, kỷ luật tín dụng, năng lực/đạo đức nghề nghiệp, cũng như cơ chế kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro, nếu các mắt xích này yếu sẽ làm rủi ro lọt từ khâu phê duyệt sang khâu quản lý khoản vay.
- Từ môi trường bên ngoài: biến động kinh tế vĩ mô, thay đổi chính sách/pháp lý, rủi ro ngành, cú sốc thị trường và các yếu tố bất khả kháng (thiên tai, dịch bệnh v.v.) có thể làm giảm sức khỏe tài chính của khách hàng và làm gia tăng xác suất vỡ nợ.

1.2. XỬ LÝ RRTD TẠI NHTM

1.2.1. Khái niệm, đặc điểm của xử lý RRTD tại NHTM

1.2.1.1. Khái niệm

Xử lý RRTD tại NHTM theo tiếp cận của luận án là quá trình NHTM vận dụng các quyền, nghĩa vụ, trình tự và thủ tục pháp lý, cùng với các cơ chế thể chế nội bộ và bên ngoài ngân hàng, nhằm khắc phục hậu quả của RRTD đã phát sinh hoặc có nguy cơ hiện thực hóa thành tổn thất.

Xử lý RRTD chỉ thực sự được kích hoạt khi khoản tín dụng đã xuất hiện dấu hiệu vi phạm nghĩa vụ trả nợ, suy giảm khả năng thu hồi, chuyển nhóm nợ, phát sinh nợ quá hạn, nợ xấu hoặc có căn cứ cho thấy ngân hàng có thể phải gánh chịu tổn thất. Nói cách khác, xử lý RRTD là giai đoạn ứng phó và khắc phục hậu quả, không phải giai đoạn phòng ngừa và lựa chọn khách hàng.

1.2.1.2. Đặc điểm của xử lý RRTD tại NHTM

Xử lý RRTD tại NHTM có các đặc điểm sau đây: Thứ nhất,xử lý RRTD mang tính hậu rủi ro và được kích hoạt bởi sự suy giảm khả năng thực hiện nghĩa vụ trả nợ; Thứ hai, xử lý RRTD gắn với quyền chủ nợ và hiệu lực của các cam kết pháp lý; Thứ ba, xử lý RRTD là quá trình chịu sự ràng buộc chặt chẽ của pháp luật và trình tự, thủ tục; Thứ tư, xử lý RRTD có tính thể chế rõ rệt, vì phụ thuộc vào sự phối hợp của nhiều chủ thể ngoài ngân hàng; Thứ năm, xử lý RRTD vừa mang tính kinh tế, vừa mang tính pháp lý; Thứ sáu, hiệu quả xử lý RRTD được đo bằng kết quả thu hồi và mức độ giảm tổn thất, không chỉ bằng tỷ lệ nợ xấu.

1.2.1.3. Nội hàm của xử lý RRTD theo tiếp cận thể chế

Xử lý RRTD tại NHTM theo tiếp cận pháp lý và thể chế, không đồng nhất với toàn bộ quá trình quản trị RRTD từ trước khi cấp tín dụng. Xử lý RRTD chỉ thực sự được đặt ra khi khoản tín dụng đã phát sinh dấu hiệu suy giảm chất lượng, nợ quá hạn, nợ xấu hoặc có nguy cơ hiện thực hóa thành tổn thất. Trọng tâm của quá trình này là bảo vệ quyền chủ nợ, thu hồi tối đa giá trị khoản nợ, giảm thiểu tổn thất và bảo đảm việc xử lý được thực hiện đúng quy định pháp luật.

1.2.2. Nội dung xử lý RRTD tại NHTM

Nội dung xử lý RRTD trước hết là xác lập tình trạng pháp lý của khoản nợ và phân luồng xử lý. Ngân hàng cần rà soát hợp đồng tín dụng, hợp đồng bảo đảm, dư nợ gốc, lãi, phí, tình trạng khách hàng, bên bảo đảm và tài sản bảo đảm để xác định khoản nợ thuộc diện có thể thương lượng, cơ cấu lại, thu hồi trực tiếp, xử lý tài sản, bán nợ hay phải chuyển sang tố tụng. Trên cơ sở đó, ngân hàng xây dựng phương án xử lý phù hợp, bảo đảm cân đối giữa khả năng thu hồi, thời gian xử lý, chi phí xử lý và mức độ chắc chắn pháp lý. Tiếp theo, ngân hàng có thể áp dụng các biện pháp thương lượng, đôn đốc thu hồi và cơ cấu lại nghĩa vụ trả nợ đối với khách hàng còn khả năng phục hồi và có thiện chí trả nợ. Việc cơ cấu lại nợ phải được xem là công cụ xử lý rủi ro có điều kiện, không phải biện pháp che giấu nợ xấu hoặc trì hoãn ghi nhận tổn thất. Nếu khách hàng không hợp tác hoặc khoản nợ không còn khả năng phục hồi, ngân hàng chuyển sang thu hồi nợ, xử lý tài sản bảo đảm, bán nợ hoặc chuyển nhượng khoản nợ xấu cho tổ chức xử lý nợ chuyên biệt. Trong trường hợp các biện pháp thỏa thuận không đạt kết quả, ngân hàng có thể sử dụng khởi kiện, thi hành án và thủ tục phá sản để cưỡng chế thực hiện nghĩa vụ trả nợ. Đồng thời, ngân hàng phải thực hiện trích lập, sử dụng dự phòng và ghi nhận tổn thất tín dụng nhằm hấp thụ phần tổn thất không thể thu hồi. Tuy nhiên, việc xử lý bằng dự phòng không làm chấm dứt quyền đòi nợ; ngân hàng vẫn phải tiếp tục theo dõi, thu hồi sau xử lý và phục hồi giá trị còn lại.

Như vậy, xử lý RRTD là một chuỗi hoạt động liên kết gồm: xác lập tình trạng pháp lý khoản nợ, phân luồng xử lý, xây dựng phương án, thương lượng và cơ cấu nợ, thu hồi và xử lý TSBĐ, bán nợ, tố tụng - thi hành án, sử dụng dự phòng và tiếp tục thu hồi sau xử lý. Cách tiếp cận này nhấn mạnh bản chất của xử lý RRTD là quá trình khắc phục hậu quả bằng công cụ pháp lý, cơ chế thể chế và năng lực thu hồi giá trị của NHTM

1.2.3. Vai trò của xử lý RRTD đối với NHTM

Thứ nhất,xử lý RRTD giúp bảo vệ quyền chủ nợ và khả năng thu hồi vốn của ngân hàng. Thứ hai, xử lý RRTD góp phần giảm thiểu tổn thất và duy trì an toàn tài chính của ngân hàng. Thứ ba, xử lý RRTD có vai trò duy trì kỷ luật tín dụng và hạn chế rủi ro đạo đức. Thứ tư, xử lý RRTD giúp ổn định hoạt động ngân hàng và bảo vệ niềm tin của người gửi tiền, nhà đầu tư và thị trường. Thứ năm, xử lý RRTD góp phần nâng cao hiệu lực của pháp luật và chất lượng vận hành của thị trường tín dụng.

1.2.4. Chỉ tiêu đo lường xử lý RRTD tại NHTM

Đo lường xử lý RRTD không thể chỉ dựa vào tỷ lệ nợ xấu, vì chỉ tiêu này mới phản ánh trạng thái rủi ro, chưa cho thấy hiệu quả xử lý thực chất. Việc đánh giá cần tập trung vào khả năng thu hồi, giảm tổn thất, hấp thụ tổn thất và phục hồi chất lượng tài sản của ngân hàng.

Hệ thống chỉ tiêu gồm các nhóm chính: quy mô nợ cần xử lý như tỷ lệ nợ xấu, nợ xấu mới phát sinh, nợ xấu ròng; kết quả thu hồi như tỷ lệ thu hồi nợ xấu, thu hồi ròng, thu hồi sau xử lý dự phòng; hiệu quả xử lý TSBĐ như tỷ lệ thu hồi từ TSBĐ, thời gian xử lý, mức độ đầy đủ hồ sơ pháp lý; hiệu quả cơ cấu lại nợ như tỷ lệ phục hồi và tái vỡ nợ; bán nợ, chuyển nhượng nợ xấu; tố

tụng, thi hành án; dự phòng và hấp thụ tổn thất; cuối cùng là tác động sau xử lý đối với chất lượng tài sản, vốn và khả năng tái luân chuyển tín dụng.

Tóm lại, đo lường xử lý RRTD cần chuyển từ cách nhìn "nợ xấu bao nhiêu" sang "ngân hàng thu hồi được bao nhiêu, mất bao lâu, tốn chi phí thế nào và giảm tổn thất thực chất ra sao".

1.2.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến xử lý RRTD tại NHTM

Hiệu quả xử lý RRTD tại NHTM chịu tác động bởi nhiều nhóm nhân tố, không chỉ xuất phát từ bản thân khoản nợ hay khách hàng vay, mà còn phụ thuộc lớn vào năng lực nội bộ của ngân hàng, chất lượng pháp lý của hồ sơ tín dụng, cơ chế thực thi quyền chủ nợ và môi trường thị trường. Theo tiếp cận pháp lý - thể chế, xử lý RRTD là quá trình hậu rủi ro, nên các nhân tố ảnh hưởng cần được xem xét trong mối liên hệ với khả năng thu hồi nợ, xử lý tài sản bảo đảm, bán nợ, khởi kiện, thi hành án, sử dụng dự phòng và phục hồi giá trị sau xử lý.

Về phía ngân hàng, các yếu tố quan trọng gồm chất lượng hồ sơ pháp lý khoản vay và TSBĐ, chiến lược xử lý nợ, tổ chức bộ máy chuyên trách, năng lực định giá và quản lý TSBĐ, khả năng đàm phán - cơ cấu lại nợ, năng lực trích lập dự phòng, hệ thống dữ liệu và công nghệ phục vụ xử lý nợ. Nếu hồ sơ pháp lý không đầy đủ, TSBĐ khó xử lý, bộ máy phối hợp yếu hoặc dữ liệu thiếu chính xác thì quá trình xử lý thường kéo dài, chi phí cao và tỷ lệ thu hồi thấp.

Về phía khách hàng và khoản nợ, hiệu quả xử lý phụ thuộc vào khả năng phục hồi tài chính, thiện chí trả nợ, mức độ hợp tác của khách hàng, cấu trúc khoản nợ, đặc điểm TSBĐ và ngành nghề kinh doanh. Những khoản nợ có nhiều bên liên quan, tài sản tranh chấp, tài sản kém thanh khoản hoặc khách hàng không hợp tác thường khó xử lý hơn.

Ngoài ra, môi trường pháp lý - thể chế có vai trò quyết định, đặc biệt là mức độ bảo vệ quyền chủ nợ, hiệu quả của tòa án, thi hành án, thủ tục phá sản, quy định về giao dịch bảo đảm, phân loại nợ và dự phòng. Bên cạnh đó, sự phát triển của thị trường mua bán nợ, năng lực của các tổ chức xử lý nợ chuyên biệt, điều kiện kinh tế vĩ mô và thị trường tài sản cũng ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thu hồi và giảm tổn thất của ngân hàng.

Tóm lại, xử lý RRTD hiệu quả đòi hỏi sự kết hợp giữa năng lực nội tại của ngân hàng, thiện chí và khả năng trả nợ của khách hàng, khung pháp lý minh bạch, cơ chế thực thi hiệu quả, thị trường mua bán nợ phát triển và môi trường kinh tế thuận lợi.

1.3. KINH NGHIỆM XỬ LÝ RRTD VÀ BÀI HỌC RÚT RA ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN

1.3.1. Kinh nghiệm trong nước và quốc tế trong xử lý RRTD

- Cấp quốc gia (xử lý nợ xấu/NPL mang tính hệ thống) (Mục 1.3.1.1.): làm đồng bộ khung pháp lý, thị trường mua bán nợ - phối hợp cơ quan quản lý, triển khai mô hình AMC để tách nợ xấu khỏi bảng cân đối, kết hợp tái cấu trúc nợ và xử lý TSBĐ theo cơ chế tập trung; nhấn mạnh vai trò pháp luật phá sản/TSBĐ và thi hành minh bạch để tăng tỷ lệ thu hồi.

- Cấp ngân hàng (quản trị RRTD như quy trình liên tục) (Mục 1.3.1.2): thẩm định chặt và sâu (không chỉ chỉ tiêu tài chính mà cả yếu tố phi tài chính), quản trị danh mục chủ động/đa dạng hóa, và can thiệp sớm bằng tái cấu trúc nợ linh hoạt thay vì đợi thành nợ xấu.

- Chuẩn hóa theo thông lệ quốc tế (Mục 1.3.1.3): áp dụng Basel II/III (yêu cầu vốn, kỷ luật thị trường, giám sát), phát triển hệ thống đo lường rủi ro (IRB), và stress testing để lượng hóa tác động lên vốn/lợi nhuận/thanh khoản, từ đó điều chỉnh khẩu vị rủi ro và cơ cấu danh mục.

- Ứng dụng công nghệ (1.3.1.4): đẩy mạnh AI/Big Data/ML để chấm điểm, cảnh báo sớm, tối ưu thu hồi; thử nghiệm các công nghệ như Blockchain để tăng minh bạch hồ sơ tín dụng/TSBĐ và giảm gian lận thông

- Nghiên cứu kinh nghiệm các NHTM trong nước (Mục 1.3.1.5) cho thấy các đặc điểm trong xử lý RRTD thời gian qua như sau: (1) Chuẩn hoá quản trị rủi ro và phân tách - kiểm soát chéo trong cấp tín dụng; (2) Quản trị danh mục theo khẩu vị rủi ro và hạn mức đa chiều (khách hàng, ngành, sản phẩm, TSBĐ); (3) Tăng cường hệ thống cảnh báo sớm và can thiệp sớm để kéo nợ về trước khi thành nợ xấu; (4) Lượng hoá rủi ro theo Basel II/III và dùng mô hình nội bộ làm xương sống cho kiểm soát, định giá rủi ro; (5) Củng cố bộ đệm dự phòng và chất lượng tài sản,

coi dự phòng là công cụ hấp thụ tổn thất; (6) Chuyên nghiệp hoá thu hồi, xử lý nợ xấu theo mô hình "đơn vị chuyên trách + KPI + công nghệ"; (7) Tận dụng cơ chế thị trường mua bán nợ và phối hợp VAMC để đẩy nhanh vòng quay xử lý.

1.3.2. Bài học cho NHTM cổ phần Sài gòn Thương tín

(1) Hiện đại hóa và tăng chiều sâu quy trình quản lý RRTD: tích hợp mô hình phân tích tiên tiến, mạnh dạn dùng AI/Big Data/ML (kể cả dữ liệu phi truyền thống) để nâng độ chính xác thẩm định, tối ưu quyết định tín dụng và nhận diện sớm dấu hiệu bất lợi.

(2) Duy trì bộ đệm vốn và quản trị thanh khoản theo chuẩn mực quốc tế: bám lộ trình Basel II→Basel III, chú trọng chất lượng vốn (Tier 1/CET1) và các chuẩn thanh khoản như LCR/NSFR để chống chịu cú sốc khi RRTD gia tăng.

(3) Nâng hiệu quả giám sát và minh bạch thông tin: đầu tư hệ thống giám sát hiện đại, phát triển chỉ số cảnh báo sớm, stress test danh mục định kỳ; đồng thời công bố thông tin đầy đủ/kịp thời về NPL, dự phòng, cơ cấu danh mục v.v. để tăng kỷ luật thị trường.

(4) Chủ động ứng dụng công nghệ trong quản lý RRTD: coi công nghệ là đòn bẩy xuyên suốt các khâu quản trị rủi ro (từ giám sát, cảnh báo đến can thiệp sớm).

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG XỬ LÝ RRTD TẠI NHTMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN

2.1. TỔNG QUAN VỀ NHTMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của NHTMCP Sài Gòn Thương Tín

Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín được thành lập ngày 05/12/1991 và chính thức hoạt động ngày 21/12/1991, khởi đầu với vốn điều lệ 3 tỷ đồng, hình thành trên cơ sở hợp nhất 01 ngân hàng địa phương và các hợp tác xã tín dụng. Giai đoạn đầu, Sacombank tập trung củng cố nền tảng hoạt động và mở rộng quy mô vốn, đến cuối thập niên 1990 đã tạo được năng lực tài chính tốt hơn để phát triển mạng lưới và tín dụng. Bước sang đầu những năm 2000, Sacombank đẩy mạnh hiện đại hóa quản trị và mở rộng hệ sinh thái. Năm 2001, ngân hàng thu hút sự tham gia của các tổ chức/nhà đầu tư quốc tế như Dragon Financial Holdings, IFC, ANZ-đánh dấu xu hướng tiếp cận thông lệ quản trị tiên tiến. Năm 2002-2003, ngân hàng phát triển thêm các công ty thành viên và hoạt động liên quan (trong đó có các đơn vị hỗ trợ xử lý/đầu tư), thể hiện định hướng đa dạng hóa hoạt động và tăng năng lực hỗ trợ vận hành.

Một cột mốc quan trọng là năm 2006, Sacombank được nêu là ngân hàng TMCP đầu tiên niêm yết trên HOSE, tạo nền tảng tăng vốn nhanh và nâng vị thế thị trường. Giai đoạn 2007-2013, vốn điều lệ tăng mạnh, song song với mở rộng hoạt động và từng bước hiện diện khu vực, bao gồm mở rộng sang Lào và Campuchia. Đến năm 2012, ngân hàng được ghi nhận có mặt trong rổ VN30, đồng thời xuất hiện biến động đáng chú ý về cơ cấu cổ đông/chiến lược khi nhóm cổ đông nước ngoài thoái vốn và có thay đổi về quyền sở hữu.

Trong giai đoạn tái cơ cấu hệ thống ngân hàng, mốc có tác động lớn nhất là năm 2015, Sacombank thực hiện sáp nhập Southern Bank, qua đó gia tăng nhanh quy mô tổng tài sản và độ phủ mạng lưới, nhưng đồng thời đối mặt yêu cầu xử lý di sản tài sản và nợ tồn đọng sau sáp nhập. Từ năm 2017 trở đi, Sacombank bước vào giai đoạn triển khai Đề án tái cơ cấu sau sáp nhập được phê duyệt, tập trung củng cố quản trị, đẩy mạnh xử lý nợ xấu/tài sản tồn đọng và tái định vị theo hướng ngân hàng bán lẻ hiện đại.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Sacombank

Sacombank được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con, kết hợp mạng lưới chi nhánh/văn phòng đại diện và các đơn vị nghiệp vụ chuyên biệt để vừa bảo đảm hiệu quả kinh doanh, vừa tăng cường QTRR.

Về tầng quản trị cao nhất, cơ cấu được thiết kế theo hướng nhiều lớp: Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyền lực cao nhất quyết định các vấn đề chiến lược; Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm định hướng, phê duyệt chính sách lớn và giám sát thực thi; bên cạnh đó có các ủy ban chuyên trách (như kiểm toán, thanh tra, nhân sự v.v.) để xử lý các lĩnh vực chuyên sâu; Ban kiểm soát/giám sát nội bộ bảo đảm tuân thủ và hạn chế sai phạm; và Ban Tổng Giám đốc điều hành hoạt động thường nhật, đóng vai trò điều phối giữa các khối nghiệp vụ.

Ở trụ sở chính, bộ máy điều hành được tổ chức theo các khối nghiệp vụ chuyên môn hóa (khối khách hàng cá nhân/doanh nghiệp, tín dụng, quản lý rủi ro, giám sát tuân thủ, công nghệ thông tin, ngân hàng số, vận hành, tài chính, nhân sự v.v.), kèm các trung tâm/bộ phận hỗ trợ. Cách tổ chức theo khối giúp phân công rõ chức năng, nâng hiệu suất xử lý nghiệp vụ và tạo điều kiện phối hợp khi triển khai sản phẩm, dịch vụ phức hợp.

Sacombank vận hành mạng lưới chi nhánh và phòng giao dịch rộng, các chi nhánh chịu trách nhiệm triển khai hoạt động tại địa phương và chịu trách nhiệm trước Ban Tổng Giám đốc; đồng thời ngân hàng sở hữu/điều hành các công ty con/đơn vị thành viên trong những mảng tài chính phụ trợ (như cho thuê tài chính, chứng khoán, quản lý nợ, bảo hiểm, quản lý tài sản, thẻ, trung gian thanh toán v.v.), qua đó mở rộng hệ sinh thái nhưng vẫn giữ sự kiểm soát thống nhất từ ngân hàng mẹ.

2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của Sacombank

Kết quả kinh doanh của Sacombank giai đoạn 2016-2024 phản ánh một quỹ đạo phục hồi sau sáp nhập và tăng trưởng mạnh theo hướng bán lẻ, đi kèm cải thiện rõ rệt về hiệu quả. Về huy động, ngân hàng chuyển từ trạng thái ổn định hậu sáp nhập sang tăng trưởng huy động có chất lượng: quy mô tiền gửi khách hàng tăng liên tục (từ khoảng 291.653 tỷ năm 2016 lên 566.882 tỷ năm 2024), cấu trúc vốn thiên về bán lẻ và Sacombank chủ động quản trị tài sản - nợ bằng các công cụ kỳ hạn dài (như chứng chỉ tiền gửi 7 năm) để ổn định nguồn vốn.

Về kết quả tài chính, các chỉ tiêu cho thấy năng lực tạo thu nhập và lợi nhuận cải thiện mạnh: thu nhập lãi thuần tăng từ 4.021 tỷ (2016) lên 24.532 tỷ (2024); lợi nhuận trước thuế tăng từ 156 tỷ lên 12.720 tỷ và lợi nhuận sau thuế từ 89 tỷ lên 10.087 tỷ. Hiệu quả sinh lời cũng tăng tương ứng, thể hiện ở ROE tăng lên khoảng 20,03% và ROA đạt khoảng 1,42% vào năm 2024; NIM duy trì ở mức cao (khoảng 3,56% năm 2024). Đáng chú ý, CIR giảm mạnh so với giai đoạn đầu (từ khoảng 86,96% năm 2016 xuống quanh 48,76% năm 2024), cho thấy hiệu quả vận hành được cải thiện đáng kể.

Theo bối cảnh, mặt trái của giai đoạn hậu sáp nhập là Sacombank chịu áp lực lớn do di sản nợ xấu và tài sản tồn đọng từ Southern Bank, phải dành nguồn lực đáng kể cho dự phòng và xử lý trong nhiều năm. Đồng thời, danh mục nhạy với chu kỳ (bất động sản, tiêu dùng, SME) và biến động lãi suất có thể làm chi phí vốn tăng nhanh hơn lợi suất tài sản nếu quản trị kỳ hạn/CASA không đủ mạnh. Tuy vậy, đến cuối giai đoạn, ngân hàng ghi nhận nền tảng tốt hơn nhờ định hướng bán lẻ, SMEs, số hóa, kỷ luật tái cơ cấu sau M&A, và quản trị thanh khoản thận trọng (duy trì lớp đệm tài sản dự trữ như trái phiếu Chính phủ) giúp cân bằng thanh khoản và giữ biên lợi nhuận.

2.2. THỰC TRẠNG XỬ LÝ RRTD TẠI NHTMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN

2.2.1. Bối cảnh và quy mô nợ cần xử lý tại Sacombank

Xử lý RRTD tại Sacombank phải đặt trong bối cảnh đặc thù sau sáp nhập Ngân hàng Phương Nam năm 2015. Sau sáp nhập, Sacombank vừa mở rộng quy mô, vừa phải tiếp nhận khối lượng lớn nợ xấu, tài sản tồn đọng và các khoản có vấn đề mang tính lịch sử. Vì vậy, xử lý RRTD tại Sacombank không chỉ là hoạt động thu hồi nợ thông thường, mà gắn với nhiệm vụ tái cơ cấu, làm sạch bảng cân đối, xử lý TSBĐ và phục hồi năng lực tài chính.

Bảng 1. Xử lý nợ xấu và tài sản tồn đọng của Sacombank sau sáp nhập

Thời gian	Kết quả xử lý nợ xấu và tài sản tồn đọng
2016	Sau sáp nhập, nợ xấu nội bảng ở mức 6,81%; tài sản tồn đọng chiếm tỷ trọng lớn trong tổng tài sản.
2017-2021	Lũy kế 5 năm xử lý hơn 58.300 tỷ đồng hạng mục thuộc Đề án; tỷ lệ nợ xấu nội bảng giảm từ 6,81% xuống 1,47%.
2023	Thu hồi, xử lý 95.818 tỷ đồng nợ xấu và tài sản tồn đọng, trong đó 74.802 tỷ đồng thuộc Đề án; kiểm soát nợ xấu khoảng 2,1-2,28%.
2024	Thu hồi, xử lý gần 10.000 tỷ đồng trong năm; lũy kế 103.988 tỷ đồng, trong đó 76.695 tỷ đồng thuộc Đề án; NPL 2,08%.

Thời gian	Kết quả xử lý nợ xấu và tài sản tồn đọng
2025	Xử lý giảm 86,2% nợ xấu và tài sản tồn đọng, tương ứng 81.928 tỷ đồng; tỷ trọng trong tổng tài sản giảm từ 28,1% xuống 1,4%; NPL tăng lên 5,09%.

Nguồn: BCTC của Sacombank, Vietstock

Áp lực xử lý nợ của Sacombank đến từ ba nguồn chính: nợ xấu phát sinh mới, nợ và tài sản tồn đọng sau sáp nhập, cùng các khoản gắn với TSBĐ có tính pháp lý phức tạp. Dù ngân hàng đã đạt nhiều tiến bộ trong xử lý nợ xấu, tài sản tồn đọng, lãi dự thu và trái phiếu VAMC, áp lực xử lý vẫn còn lớn, thể hiện qua tỷ lệ nợ xấu năm 2025 tăng lên 5,09%, mức trích lập dự phòng gần 11.400 tỷ đồng và sự phụ thuộc vào tiến độ xử lý TSBĐ, thị trường BĐS, bán nợ, tố tụng và thi hành án.

2.2.2. Thực trạng chất lượng tín dụng và nợ xấu tại Sacombank

Khái quát thực trạng chất lượng tín dụng và nợ xấu của Sacombank theo một đường cong rất đặc trưng: bị kéo tụt mạnh sau sáp nhập Southern Bank (2015), sau đó tái cơ cấu kéo dài và cải thiện rõ rệt nhờ xử lý tài sản tồn đọng và nợ xấu. Cụ thể, sau sáp nhập, ngân hàng phải tiếp nhận lượng nợ xấu lớn và dành nguồn lực đáng kể cho xử lý trong giai đoạn 2016-2023. Thời điểm đầu năm 2016, tỷ trọng tài sản tồn đọng ở mức cao 28,1%, nhưng đến năm 2023 đã thu hồi được khoảng 7.941 tỷ đồng nợ xấu và đưa tỷ trọng tài sản tồn đọng xuống khoảng 3% tổng tài sản. Sang năm 2024, lũy kế xử lý đạt 103.988 tỷ đồng nợ xấu (trong đó 76.695 tỷ theo Đề án), kéo tỷ trọng tài sản tồn đọng giảm còn khoảng 2 - 2,4% tổng tài sản, phản ánh chất lượng tài sản sạch hơn sau giai đoạn tái cơ cấu.

Bảng 2. Các chỉ tiêu tài chính của Sacombank, giai đoạn 2016-2025

Năm	*Tỷ lệ nợ xấu (NPL) (%)*	*Hệ số CAR*	*Vốn chủ sở hữu (Tỷ đồng)*	*Sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong năm (Tỷ đồng)*	*Thu từ nợ đã xử lý rủi ro (Tỷ đồng)*	*Tỷ lệ thu hồi tương đối (%)*
2016	*61,94*	*9,60*	*22.192*	*246*	*603*	*245,40*
2017	*44,78*	*11,30*	*23.236*	*84*	*51*	*60,54*
2018	*22,03*	*11,88*	*24.632*	*306*	*188*	*61,37*
2019	*21,44*	*11,53*	*26.742*	*166*	*251*	*151,44*
2020	*19,96*	*9,47*	*28.956*	*285*	*120*	*41,95*
2021	*1,49*	*9,95*	*34.261*	*172*	*246*	*142,97*
2022	*0,24*	*8,90*	*38.627*	*1.822*	*365*	*20,01*
2023	*2,28*	*9,11*	*45.734*	*371*	*80*	*21,45*
2024	*2,08*	*10,14*	*54.972*	*756*	*112*	*14,77*
2025	*5,09*	*9,20*	*59.867*	*5.308*	*1.406*	*26,50*

Nguồn: Sacombank, tác giả tổng hợp từ Vietstock

Về lớp đệm an toàn, Sacombank tăng cường trích lập dự phòng và hoàn tất trích lập cho danh mục VAMC: năm 2023, dự phòng rủi ro khoảng 25.099 tỷ đồng (tăng khoảng 10%); năm 2024 trích lập thêm 2.623 tỷ, sử dụng 2.061 tỷ để xử lý, nâng quy mô dự phòng lên khoảng 25.689 tỷ với tỷ lệ bao phủ khoảng 68,5%. Cùng chiều, xếp hạng tín nhiệm cũng được ghi nhận cải thiện khi Moody's nâng hạng trong giai đoạn 2023-2024, củng cố nhận định chất lượng tín dụng đã có bước tiến đáng kể. Tuy vậy, rủi ro chất lượng tín dụng chưa hoàn toàn được xử lý triệt để: năm 2024 dư nợ tăng nhưng nợ xấu nhóm 3-5 tăng về quy mô, tỷ lệ nợ xấu có xu hướng nhích lên quanh vùng 2-2,5%, trong đó nợ nhóm 5 tăng mạnh; sang quý I/2025 tỷ lệ nợ xấu tiếp tục tăng lên khoảng 2,51%. Việc cơ quan thanh tra phát hiện một số hạn chế trong thẩm định và kiểm soát sau giải ngân, hàm ý rủi ro có thể quay lại theo chu kỳ nếu kỷ luật tín dụng và giám sát sau vay không được siết chặt.

2.2.3. Thực trạng xử lý RRTD tại Sacombank

2.2.3.1. Thực trạng xác lập tình trạng pháp lý và phân luồng xử lý khoản nợ

Sacombank đã bước đầu hình thành cơ chế xác lập tình trạng pháp lý và phân luồng xử lý khoản nợ tương đối rõ. Đây là khâu mở đầu quan trọng trong xử lý RRTD, nhằm xác định khoản nợ đang ở trạng thái nào, khách hàng đã vi phạm nghĩa vụ ra sao, hồ sơ tín dụng và TSBĐ có đủ căn cứ pháp lý không, từ đó lựa chọn hướng xử lý phù hợp.

Trên thực tế, Sacombank thực hiện rà soát hợp đồng tín dụng, hợp đồng bảo đảm, dư nợ gốc, lãi, phí, thời điểm vi phạm nghĩa vụ, tình trạng pháp lý của khách hàng, bên bảo đảm và TSBĐ. Trên cơ sở đó, ngân hàng phân loại khoản nợ theo các hướng xử lý như: thương lượng, cơ cấu lại nợ, thu hồi trực tiếp, xử lý TSBĐ, bán nợ hoặc chuyển sang khởi kiện, thi hành án. Cơ chế nội bộ cũng được củng cố thông qua Quyết định số 32/2024/QĐ-VBLQ.HĐQT, trong đó quy định trách nhiệm của các đơn vị liên quan đến phân loại tài sản có, trích lập dự phòng và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro.

Điểm tích cực là Sacombank đã có hệ thống phân loại nợ, trích lập dự phòng, quy trình xử lý rủi ro nội bộ và đơn vị chuyên trách hỗ trợ xử lý nợ xấu, tài sản tồn đọng và TSBĐ. Tuy nhiên, hạn chế vẫn nằm ở chất lượng hồ sơ pháp lý của một số khoản nợ lịch sử sau sáp nhập chưa đồng đều; nhiều khoản nợ có TSBĐ là BĐS, dự án hoặc quyền tài sản phụ thuộc lớn vào thủ tục pháp lý và thị trường; các khoản phải xử lý qua tố tụng, thi hành án thường kéo dài, chi phí cao và phụ thuộc vào nhiều chủ thể ngoài ngân hàng.

2.2.3.2. Thực trạng thương lượng, cơ cấu lại nghĩa vụ trả nợ và thu hồi trực tiếp

Sacombank sử dụng thương lượng, cơ cấu lại nghĩa vụ trả nợ và thu hồi trực tiếp như nhóm biện pháp xử lý ban đầu đối với các khoản nợ có vấn đề. Đây là các biện pháp dựa trên thỏa thuận, ít đối kháng hơn so với xử lý TSBĐ, bán nợ hoặc khởi kiện, nhằm yêu cầu khách hàng thực hiện nghĩa vụ trả nợ, đồng thời điều chỉnh điều kiện trả nợ nếu việc điều chỉnh đó giúp tăng khả năng thu hồi và giảm tổn thất. Đối với Sacombank, nhóm biện pháp này có ý nghĩa quan trọng do ngân hàng vừa xử lý nợ xấu phát sinh thông thường, vừa xử lý nợ và tài sản tồn đọng sau sáp nhập Ngân hàng Phương Nam. Sacombank đã hình thành cơ chế xử lý có sự phối hợp giữa các đơn vị quản lý khoản nợ, quản trị rủi ro, kế toán, văn phòng khu vực, Hội đồng xử lý rủi ro và Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản Sacombank. Kết quả đến cuối năm 2024 cho thấy tỷ lệ nợ xấu nội bảng được kiểm soát ở mức 2,08%, đồng thời ngân hàng đã trích lập đầy đủ dự phòng cho nợ xấu và tài sản tồn đọng còn lại. Tuy nhiên, cơ cấu lại nợ phải được hiểu là công cụ xử lý có điều kiện, không phải biện pháp nới lỏng hoặc che giấu nợ xấu. Nếu áp dụng đúng với khách hàng còn khả năng phục hồi, biện pháp này giúp giảm chi phí pháp lý, duy trì khả năng thu hồi và tránh phải xử lý tài sản trong điều kiện bất lợi. Ngược lại, nếu cơ cấu lại cho khách hàng không còn khả năng trả nợ, quá trình xử lý có thể bị kéo dài, làm giảm giá trị TSBĐ và tăng chi phí dự phòng. Thu hồi trực tiếp vẫn là kênh quan trọng, gồm thông báo yêu cầu trả nợ, làm việc với khách hàng, xác lập cam kết, thu nợ từ tài khoản, dòng tiền kinh doanh hoặc hỗ trợ khách hàng bán tài sản để trả nợ.

2.2.3.3. Thực trạng xử lý tài sản bảo đảm và tài sản tồn đọng

Xử lý tài sản bảo đảm và tài sản tồn đọng là nội dung trọng tâm trong xử lý RRTD tại Sacombank, nhất là do ngân hàng phải tiếp nhận khối lượng lớn nợ xấu, TSBĐ và tài sản tồn đọng sau sáp nhập Ngân hàng Phương Nam. Vì vậy, xử lý TSBĐ không chỉ là hoạt động thu hồi nợ thông thường, mà còn gắn với quá trình tái cơ cấu, làm sạch bảng cân đối và phục hồi năng lực tài chính của Sacombank.

Về thực tiễn, Sacombank xử lý TSBĐ thông qua các bước như rà soát hồ sơ bảo đảm, xác định hiệu lực hợp đồng thế chấp, cầm cố, bảo lãnh, kiểm tra đăng ký giao dịch bảo đảm, định giá lại tài sản, bán thỏa thuận, đấu giá, thu giữ hoặc phối hợp với cơ quan thi hành án. Ngân hàng có lợi thế khi có Công ty Quản lý nợ và khai thác tài sản Sacombank, hỗ trợ chuyên trách về pháp lý, định giá, thanh lý, tiếp thị tài sản và kết nối với tổ chức đấu giá, nhà đầu tư.

Kết quả đáng chú ý là Sacombank đã xử lý lũy kế hơn 103 nghìn tỷ đồng nợ xấu và tài sản tồn đọng, trong đó hơn 76 nghìn tỷ đồng thuộc Đề án tái cơ cấu. Điều này cho thấy ngân hàng đã đạt tiến bộ lớn trong xử lý di sản sau sáp nhập. Tuy nhiên, các khoản nợ và tài sản còn

lại có xu hướng phức tạp hơn, phụ thuộc nhiều vào hồ sơ pháp lý, thanh khoản thị trường, định giá tài sản, thủ tục thu giữ, đấu giá, chuyển nhượng và sự phối hợp với tòa án, thi hành án, tổ chức đấu giá, cơ quan đăng ký tài sản.

Tóm lại, xử lý TSBĐ và tài sản tồn đọng là kênh thu hồi quan trọng nhưng cũng là điểm nghẽn lớn của Sacombank; muốn nâng cao hiệu quả, ngân hàng cần tiếp tục chuẩn hóa hồ sơ pháp lý, chuyên nghiệp hóa SBA, mở rộng nhà đầu tư mua tài sản, định giá sát thị trường và rút ngắn thời gian xử lý.

2.2.3.4. Thực trạng bán nợ, chuyển nhượng nợ xấu và phối hợp với tổ chức xử lý nợ

Bán nợ, chuyển nhượng nợ xấu và phối hợp với tổ chức xử lý nợ là một kênh quan trọng trong xử lý RRTD tại Sacombank, nhất là với các khoản nợ khó tự thu hồi, khó xử lý TSBĐ hoặc nếu theo đuổi tố tụng - thi hành án sẽ kéo dài, chi phí cao và giá trị thu hồi ròng không tối ưu. Trong thực tế, Sacombank sử dụng nhiều phương thức như bán nợ cho VAMC bằng trái phiếu đặc biệt, mua bán nợ theo giá trị thị trường, bán hoặc chuyển nhượng TSBĐ của khoản nợ xấu, đồng thời phối hợp với SBA, tổ chức định giá, đấu giá, công ty mua bán nợ và nhà đầu tư chuyên nghiệp. Kênh VAMC có ý nghĩa đáng chú ý trong quá trình tái cơ cấu, giúp giảm áp lực nợ xấu nội bảng, nhưng chưa đồng nghĩa với xử lý dứt điểm nếu khoản nợ chưa được thu hồi bằng tiền.

Điểm tích cực là Sacombank có lợi thế từ SBA trong chuẩn bị hồ sơ, định giá, thanh lý, tiếp thị tài sản và kết nối nhà đầu tư. Việc phối hợp với VAMC, AMC và các tổ chức xử lý nợ đã góp phần giúp ngân hàng xử lý lũy kế hơn 103 nghìn tỷ đồng nợ xấu và tài sản tồn đọng, kết hợp nhiều kênh như thu hồi trực tiếp, xử lý TSBĐ, bán nợ, sử dụng dự phòng và xử lý trái phiếu VAMC. Tuy nhiên, hạn chế chủ yếu là thị trường mua bán nợ ở Việt Nam còn chưa phát triển sâu, thiếu nhà đầu tư chuyên nghiệp, cơ chế định giá nợ xấu chưa thật minh bạch, nhiều khoản nợ gắn với BĐS, dự án hoặc quyền tài sản còn vướng pháp lý. Vì vậy, bán nợ chỉ thực sự hiệu quả khi giúp Sacombank thu hồi giá trị thực chất, rút ngắn thời gian xử lý, giảm tổn thất và giải phóng nguồn lực tài chính, chứ không chỉ là chuyển giao khoản nợ trên sổ sách.

2.2.3.5. Thực trạng khởi kiện, thi hành án và cưỡng chế thực hiện nghĩa vụ

Khởi kiện, thi hành án và cưỡng chế thực hiện nghĩa vụ là nhóm biện pháp pháp lý được Sacombank áp dụng khi thương lượng, cơ cấu nợ, thu hồi trực tiếp hoặc xử lý TSBĐ theo thỏa thuận không đạt kết quả. Đây là biện pháp có tính cưỡng chế, nhằm xác lập nghĩa vụ trả nợ bằng phán quyết của cơ quan có thẩm quyền và bảo vệ quyền chủ nợ của ngân hàng. Đối với Sacombank, biện pháp này đặc biệt cần thiết do nhiều khoản nợ xấu, TSBĐ và tài sản tồn đọng sau sáp nhập Ngân hàng Phương Nam có giá trị lớn, liên quan đến BĐS, dự án, quyền sử dụng đất hoặc hồ sơ pháp lý phức tạp. Quy trình xử lý thường gồm: chuẩn bị hồ sơ khởi kiện, tham gia tố tụng, thi hành bản án/quyết định có hiệu lực, kê biên - định giá - đấu giá tài sản và tiếp tục theo dõi thu hồi sau thi hành án. Tuy nhiên, đây là biện pháp có thời gian kéo dài, chi phí cao và phụ thuộc nhiều vào tòa án, thi hành án, định giá, đấu giá và cơ quan liên quan. Vì vậy, khởi kiện không chỉ nhằm thu hồi nợ trực tiếp, mà còn tạo áp lực pháp lý để thúc đẩy khách hàng quay lại thương lượng, bàn giao tài sản hoặc trả nợ từng phần. Trong thời gian tới, Sacombank cần nâng cao chất lượng hồ sơ pháp lý, tăng vai trò của pháp chế và SBA, đồng thời đánh giá hiệu quả tố tụng không chỉ bằng số vụ thắng kiện mà bằng giá trị thu hồi thực tế, thời gian và chi phí xử lý.

2.2.3.6. Thực trạng trích lập, sử dụng dự phòng và thu hồi sau xử lý dự phòng

Trích lập, sử dụng dự phòng và thu hồi sau xử lý dự phòng là cấu phần quan trọng trong xử lý RRTD tại Sacombank, nhất là trong bối cảnh ngân hàng phải xử lý đồng thời nợ xấu phát sinh thông thường và các khoản nợ, tài sản tồn đọng sau sáp nhập Ngân hàng Phương Nam. Dự phòng RRTD giữ vai trò như bộ đệm tài chính, giúp ngân hàng hấp thụ tổn thất khi các biện pháp thu hồi, cơ cấu nợ, xử lý TSBĐ, bán nợ hoặc khởi kiện chưa thể thu hồi đầy đủ khoản nợ.

Giai đoạn 2023–2025, Sacombank tăng cường mạnh trích lập dự phòng: năm 2023 hoàn tất trích lập 100% dự phòng cho danh mục nợ VAMC chưa xử lý; năm 2024 hoàn tất xử lý toàn

bộ lãi dự thu được khoanh và trích lập 100% dự phòng cho danh mục nợ tồn đọng còn lại; năm 2025 chi phí dự phòng tăng gần 11.400 tỷ đồng, làm lợi nhuận trước thuế giảm còn 7.628 tỷ đồng. Dự phòng cho vay và cho thuê tài chính tăng từ 2.432 tỷ đồng năm 2016 lên 20.056 tỷ đồng năm 2025, phản ánh việc Sacombank củng cố bộ đệm rủi ro nhưng cũng cho thấy áp lực xử lý nợ vẫn còn lớn.

Việc sử dụng dự phòng tại Sacombank được thực hiện theo quy trình nhiều cấp, có đề xuất, thẩm định, phê duyệt, theo dõi và báo cáo định kỳ. Năm 2024, ngân hàng trích lập 2.623 tỷ đồng và sử dụng 2.061 tỷ đồng dự phòng để xử lý rủi ro, gồm 756 tỷ đồng xử lý RRTD và 1.305 tỷ đồng xử lý trái phiếu VAMC. Tuy nhiên, hạn chế là tỷ lệ bao phủ nợ xấu chưa thật dày so với một số NHTM lớn; chi phí dự phòng cao ảnh hưởng lợi nhuận ngắn hạn; dự phòng chỉ là cơ chế hấp thụ tổn thất, không thay thế cho thu hồi thực chất. Vì vậy, Sacombank cần tiếp tục gắn sử dụng dự phòng với thu hồi sau xử lý, theo dõi ngoại bảng, xử lý TSBĐ, bán nợ và nâng cao tỷ lệ thu hồi thực tế.

2.2.4. Phân tích kết quả khảo sát thực trạng xử lý RRTD tại Sacombank

2.2.4.1. Nguyên nhân gây ra RRTD tại Sacombank

RRTD tại Sacombank hiện nay được người trả lời khảo sát nhìn nhận như kết quả của một tổ hợp nguyên nhân gồm (i) tác động môi trường vĩ mô, (ii) chất lượng thực thi quy trình tín dụng của ngân hàng, và (iii) đặc tính thông tin, sức khỏe tài chính của khách hàng. Trong nhóm nguyên nhân, hai yếu tố nổi bật nhất xuất hiện gần như song hành là biến động kinh tế vĩ mô (58,04%) và thẩm định tín dụng chưa chặt chẽ (55,01%). Điều này hàm ý RRTD không chỉ đến từ bên ngoài (chu kỳ kinh tế, biến động thị trường, lãi suất, sức mua…), mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể bởi kỷ luật thẩm định và năng lực đánh giá rủi ro đầu vào ở cấp đơn vị/chi nhánh.

Nhóm nguyên nhân liên quan trực tiếp đến khách hàng cũng được lựa chọn với tỷ lệ cao, đặc biệt là năng lực tài chính khách hàng yếu (48,37%) và thiếu thông tin minh bạch từ khách hàng (41,11%). Kết quả này nhấn mạnh hai kênh truyền dẫn quan trọng: điểm mù thông tin (thông tin thiếu đầy đủ/khó kiểm chứng làm quyết định tín dụng dễ lệch chuẩn) và sức khỏe dòng tiền (nền tảng tài chính mỏng khiến khách hàng dễ suy giảm khả năng trả nợ khi gặp cú sốc). Bên cạnh đó, giám sát sau vay chưa hiệu quả (37,73%) tiếp tục được coi là một mắt xích quan trọng trong vòng đời khoản vay: rủi ro thường không bùng phát ngay tại thời điểm giải ngân mà tích tụ theo thời gian nếu ngân hàng không theo sát dòng tiền, không nhận diện kịp tín hiệu suy giảm và chậm kích hoạt can thiệp sớm. Cuối cùng, chính sách tín dụng chưa phù hợp (27,57%) ở mức thấp hơn cho thấy người trả lời có xu hướng đánh giá rủi ro hiện nay không chủ yếu do thiếu khung chính sách, mà thiên về chất lượng triển khai (thẩm định, giám sát) và điều kiện khách hàng/vĩ mô.

2.2.4.2. Tần suất phát sinh nợ xấu trong hoạt động tín dụng tại Sacombank

Tần suất phát sinh nợ xấu trong hoạt động tín dụng tại Sacombank (theo cảm nhận của người trả lời khảo sát tại đơn vị/chi nhánh) được đánh giá chủ yếu ở mức thấp, nhưng vẫn tồn tại một phần đáng kể ở mức trung bình, cho thấy rủi ro không bùng phát diện rộng song vẫn âm ỉ ở một số mảng/đơn vị. Cụ thể, nhóm lựa chọn thấp chiếm 51,95% và rất thấp chiếm 14,70%, tức khoảng 66,65% cho rằng nợ xấu phát sinh với tần suất thấp/rất thấp. Nhóm trung bình chiếm 28,65%, phản ánh vẫn có những bối cảnh tín dụng mà mức độ phát sinh nợ xấu tương đối thường xuyên hơn. Hai mức cao (3,74%) và rất cao (0,96%) có tỷ lệ nhỏ, nhưng mang ý nghĩa cảnh báo vì có thể gắn với các phân khúc rủi ro cao hoặc các đơn vị chịu tác động chu kỳ mạnh.

2.2.4.3. Loại RRTD phát sinh phổ biến nhất tại Sacombank

RRTD phát sinh phổ biến nhất tại Sacombank hiện nay là RRTD cá nhân (mảng bán lẻ). Kết quả khảo sát cho thấy RRTD cá nhân chiếm 51,1%, cao hơn rõ rệt so với rủi ro ngành/lĩnh vực cụ thể (21,9%), rủi ro nhóm khách hàng lớn (16,8%) và RRTD doanh nghiệp (8,6%). Về ý nghĩa, sự áp đảo của RRTD cá nhân phản ánh đặc thù rủi ro của phân khúc bán lẻ: thu nhập và việc làm biến động, khả năng trả nợ nhạy cảm với lãi suất và chi phí sinh hoạt, cùng với bất cân xứng thông tin khiến rủi ro dễ phát sinh và lan rộng hơn theo số lượng khoản vay.

2.2.4.4. Xử lý RRTD tại Sacombank

Kết quả khảo sát cho thấy bức tranh tương đối tích cực nhưng vẫn còn dư địa cải thiện về hiệu quả các giải pháp xử lý RRTD đang áp dụng. Trước hết, về mức độ hiệu quả của các giải pháp xử lý RRTD hiện hành, đa số ý kiến đánh giá các giải pháp đang triển khai tại Sacombank có hiệu quả khá cao: tỷ lệ lựa chọn mức hiệu quả và rất hiệu quả của các giải pháp đều tập trung trong khoảng 73%-80%. Nổi bật nhất là tăng cường thẩm định tín dụng được đánh giá cao nhất

(79,8%), cho thấy trong nhận thức của người trả lời, chốt chặn quan trọng nhất để hạn chế rủi ro vẫn nằm ở khâu đầu vào: thẩm định đầy đủ, đúng chất lượng, giảm phát sinh nợ xấu từ gốc. Kế tiếp, phân loại nợ và trích lập dự phòng cũng được đánh giá rất tích cực (78,4%), phản ánh quan điểm rằng Sacombank đang vận hành tương đối tốt kỷ luật phân loại nợ và cơ chế hấp thụ tổn thất bằng dự phòng, một nền tảng quan trọng để xử lý RRTD theo hướng an toàn và bền vững.

Nhóm giải pháp mang tính quản trị hệ thống như quản trị danh mục/tập trung, xếp hạng tín dụng nội bộ, và ứng dụng công nghệ giám sát được ghi nhận ở mức khá (khoảng 73,9%-75,10%), hàm ý các trụ cột này đã được triển khai và có tác dụng, nhưng người trả lời vẫn nhìn thấy khoảng trống nâng cấp theo hướng chuẩn hóa dữ liệu, cảnh báo sớm, và giám sát theo dòng tiền để tăng hiệu lực kiểm soát. Đáng chú ý, tái cấu trúc nợ vay là giải pháp có tỷ lệ đánh giá thấp nhất (73,4%). Điều này không có nghĩa tái cấu trúc là không cần thiết, mà phản ánh đúng bản chất: hiệu quả tái cấu trúc thường phụ thuộc mạnh vào thiện chí và năng lực phục hồi của khách hàng, bối cảnh thị trường, cùng hành lang pháp lý, nên mức độ cảm nhận hiệu quả khó cao đồng đều giữa các trường hợp. Tiếp theo, khảo sát và mô tả trong luận án cũng cho thấy Sacombank đang tổ chức xử lý rủi ro theo hướng có quy trình, có đầu mối điều phối và có cơ chế giám sát tiến độ. Các đơn vị/cá nhân liên quan thực hiện công việc xử lý rủi ro theo quyết định cấp có thẩm quyền và báo cáo định kỳ hằng tháng về tiến độ, vướng mắc phát sinh, điều này giúp tăng tính kỷ luật thực thi và giảm rủi ro tắc nghẽn do hồ sơ bị kéo dài hoặc thiếu phối hợp.

Một điểm nhấn quan trọng là định hướng kết hợp quy trình với công nghệ và dữ liệu trong xử lý RRTD. Sacombank đã xây dựng hệ thống cảnh báo sớm (EWS) để phát hiện các khoản tín dụng tiềm ẩn rủi ro dựa trên các tín hiệu như biến động dòng tiền, suy giảm khả năng trả nợ, vi phạm điều khoản, hoặc giảm giá trị TSBĐ. Đồng thời sử dụng CRM/TMS để theo dõi tiến độ từng hồ sơ, giao nhiệm vụ và tăng minh bạch trong giám sát xử lý nợ. Tuy vậy, phần đánh giá cũng chỉ ra các điểm nghẽn còn tồn tại là: EWS vẫn phụ thuộc nhiều vào dữ liệu tài chính lịch sử và chưa tích hợp đầy đủ dữ liệu hành vi/phi truyền thống; giám sát sau cho vay ở một số đơn vị còn hình thức; xử lý pháp lý TSBĐ có thể kéo dài do vướng thủ tục; và năng lực cán bộ xử lý nợ chưa đồng đều. Ngoài ra, môi trường bên ngoài như thị trường mua bán nợ/đấu giá tài sản chưa thật sự minh bạch và có thanh khoản cao cũng làm giảm tốc độ thu hồi vốn, nhất là với tài sản bất động sản có hồ sơ pháp lý phức tạp.

2.2.4.5. Thảo luận kết quả khảo sát

Bức tranh khảo sát tại Sacombank khá nhất quán, đa số người trả lời nhìn nhận ngân hàng đã có hệ giải pháp xử lý RRTD tương đối hiệu quả, đặc biệt ở các trụ cột như thẩm định, phân loại nợ và trích lập dự phòng, xếp hạng tín dụng nội bộ, quản trị danh mục và ứng dụng công nghệ giám sát. Tuy nhiên, khi đi sâu vào câu hỏi mở, các nút thắt nổi lên lại nằm ở thiện chí/hành vi hợp tác của khách hàng, hạn chế về dữ liệu, công nghệ, cảnh báo sớm và vướng mắc pháp lý/thi hành khi xử lý TSBĐ, tức hiệu quả không chỉ phụ thuộc có giải pháp, mà phụ thuộc giải pháp chuyển hóa thành hành động kịp thời trong điều kiện thực thi cụ thể.

Về đánh giá định lượng, các phương án Hiệu quả/Rất hiệu quả đều chiếm tỷ lệ cao (khoảng 73,4%-79,8%), trong đó tăng cường thẩm định tín dụng được đánh giá cao nhất (79,8%), cho thấy nhận thức chung vẫn coi giảm rủi ro từ đầu vào là đòn bẩy quan trọng nhất. Cuối cùng, ở phần đề xuất (mã hóa câu trả lời mở), nhóm giải pháp được nhắc nhiều nhất tập trung vào công nghệ, dữ liệu, AI/Big Data và cảnh báo sớm (tần suất cao nhất), tiếp theo là tăng cường thẩm định/kiểm soát hồ sơ, định giá, giám sát sau vay theo dòng tiền, rồi đến đào tạo, nâng năng lực nhân sự, tổ chức bộ máy xử lý nợ chuyên trách; nhóm pháp lý/đẩy nhanh xử lý TSBĐ tuy tỷ lệ nhắc thấp hơn nhưng được nhấn mạnh là đặc biệt quan trọng ở giai đoạn cuối khi tổn thất đã hiện thực hóa.

2.2.5. Nghiên cứu thực nghiệm các nhân tố ảnh hưởng đến xử lý RRTD tại Ngân hàng TMCP Sài gòn Thương tín

2.2.5.1. Cơ sở lý thuyết nghiên cứu

a. Hiệu quả xử lý RRTD tại NHTM

Xác định hiệu quả xử lý RRTD tại NHTM không nên hiểu hẹp như thu hồi nợ ở giai đoạn cuối, mà là một năng lực quản trị tích hợp xuyên suốt vòng đời khoản vay, từ kiểm soát phát sinh, phát hiện sớm suy giảm, can thiệp/tái cấu trúc khi khoản vay có vấn đề, cho đến thu hồi và giảm thiểu tổn thất khi chuyển thành nợ xấu. Vì vậy, hiệu quả xử lý RRTD phụ thuộc trực tiếp vào khung quản trị, chất lượng quy trình tín dụng, năng lực đo lường-giám sát, và hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng. Theo chuẩn mực quốc tế, luận án dùng các khung/chuẩn để neo khái niệm

hiệu quả: (i) Bộ nguyên tắc quản lý RRTD của Ủy ban Basel nhấn mạnh 4 cấu phần (môi trường rủi ro phù hợp; quy trình cấp tín dụng lành mạnh; quản trị - đo lường - giám sát; kiểm soát nội bộ đầy đủ), qua đó hàm ý hiệu quả xử lý RRTD là kết quả của năng lực tổ chức chứ không phải một tác nghiệp đơn lẻ; (ii) Với xử lý nợ xấu, EBA (2019) nhấn mạnh phải có chiến lược giảm NPL, cấu trúc quản trị, mô hình vận hành, kiểm soát nội bộ và giám sát, nghĩa là quản trị tốt sẽ nâng xác suất xử lý thành công qua tái cấu trúc/thu hồi, xử lý TSBĐ và giảm tồn đọng.

Ở góc độ QTRR tổng thể, ISO 31000:2018 (QTRR nhằm tạo lập và bảo vệ giá trị, theo chuỗi xác định - phân tích - đánh giá - xử lý - giám sát) và COSO ERM (2017) (QTRR là tổng hòa văn hóa - năng lực - thực hành tích hợp vào chiến lược và hiệu quả hoạt động) củng cố luận điểm rằng hiệu quả xử lý RRTD phải được nhìn như kết quả quản trị liên tục, chứ không chỉ là xử lý nợ ở đoạn cuối. Cuối cùng, luận án gắn hiệu quả xử lý RRTD với kỷ luật đo lường và dự phòng theo IFRS 9 (IASB, 2014) thông qua cơ chế tổn thất tín dụng kỳ vọng (ECL) dựa trên thông tin hợp lý, hỗ trợ được, yêu cầu phân tầng rủi ro và cập nhật kỳ vọng tổn thất theo thời gian. Điều này làm rõ rằng hiệu quả/kết quả xử lý không chỉ là thu hồi, mà còn là năng lực lượng hóa - nhận diện sớm - hấp thụ tổn thất dựa trên dữ liệu và mô hình.

b. Cơ sở lý thuyết về các nhân tố ảnh hưởng đến xử lý RRTD

Tổng hợp cơ sở lý thuyết cho thấy hiệu quả xử lý RRTD tại NHTM chịu tác động bởi một nhóm nhân tố đa tầng, có thể quy về ba lớp chính: (i) năng lực và nguồn lực nội tại của ngân hàng (quản trị, quy trình, nhân sự); (ii) công nghệ và dữ liệu (hạ tầng thông tin, cảnh báo sớm, công cụ đo lường); và (iii) môi trường bên ngoài (khách hàng và khung pháp lý và thể chế). Các lớp nhân tố này tương tác với nhau, quyết định mức độ ngân hàng có thể phát hiện sớm, can thiệp sớm và tối ưu thu hồi khi rủi ro hiện thực hóa.

Về mặt lý thuyết, luận án dựa trên cách tiếp cận QTRR hiện đại (Basel/ERM), nhấn mạnh rằng xử lý RRTD là một quá trình quản trị, nên các nhân tố ảnh hưởng không chỉ nằm ở đặc điểm khoản vay hay khách hàng, mà còn nằm ở khả năng thiết kế, thực thi chính sách, kỷ luật quy trình, hệ thống kiểm soát nội bộ và năng lực tổ chức. Trong đó, công nghệ và dữ liệu được xem như hạ tầng giúp giảm bất cân xứng thông tin, tăng chất lượng thẩm định/giám sát và rút ngắn độ trễ xử lý; nhân sự và quản trị quyết định tính nhất quán, trách nhiệm và hiệu lực phối hợp liên đơn vị; còn pháp lý và thể chế là điều kiện biên chi phối tốc độ và chi phí xử lý nợ, nhất là khi phải xử lý TSBĐ, kiện tụng và thi hành.

2.2.5.2. Các biến nghiên cứu và thang đo

a. Thang đo biến phụ thuộc

Biến phụ thuộc hiệu quả xử lý RRTD (HCRB) được đo bằng 02 chỉ báo kết quả cốt lõi:

- HCRB1: Tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát ở mức chấp nhận được: Tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát ở mức chấp nhận được. Đây là chỉ báo kết quả tổng hợp phản ánh trực tiếp mức độ kiểm soát chất lượng tài sản. Khi nợ xấu được kiểm soát trong ngưỡng chấp nhận, có thể suy ra hoạt động nhận diện, giám sát, can thiệp và xử lý khoản vay suy giảm đang phát huy hiệu quả ở cấp danh mục, giúp hạn chế tổn thất và giảm áp lực xử lý dồn tích.

- HCRB2: Phát mãi TSBĐ thuận lợi, đúng quy định: Trong xử lý nợ xấu, TSBĐ là một kênh thu hồi quan trọng. Vì vậy, tính thuận lợi và đúng quy định trong phát mãi phản ánh hiệu lực thực thi xử lý và khả năng hiện thực hóa giá trị thu hồi trong khuôn khổ pháp lý/quy trình. Chỉ báo này đo lường trực tiếp một kết quả đầu ra then chốt của xử lý RRTD, đồng thời nhấn mạnh yêu cầu tuân thủ nhằm giảm rủi ro pháp lý trong quá trình xử lý.

b. Thang đo biến độc lập

Hệ biến độc lập được chia thành 05 nhóm nhân tố, phản ánh đầu vào/điều kiện ảnh hưởng đến hiệu quả xử lý RRTD:

- Nhân tố nội tại ngân hàng (INB): dựa trên các nghiên cứu của Jensen và Meckling (1976); Diamond (1984), BCBS (2000), INB đo bằng 05 chỉ báo nhấn mạnh chất lượng cơ chế quản trị tín dụng, kỷ luật rủi ro: INB1 quy trình thẩm định rõ ràng/đầy đủ/khách quan; INB2 chính sách tín dụng cập nhật; INB3 xếp hạng tín dụng nội bộ hiệu quả; INB4 phân loại nợ và trích lập dự phòng đúng quy định; INB5 giám sát sau vay thường xuyên và có cảnh báo sớm.

- Nhân tố khách hàng (CUS): dựa trên các nghiên cứu của Akerlof (1970); Stiglitz và Weiss (1981), CUS đo bằng 04 chỉ báo phản ánh chất lượng và mức độ hợp tác của khách hàng - yếu tố quyết định độ khó khi khoản vay suy giảm: CUS1 năng lực tài chính và dòng tiền ổn định; CUS2 sử dụng vốn đúng mục đích; CUS3 minh bạch hồ sơ và hợp tác khi phát sinh vấn đề; CUS4 ý thức trả nợ cao/thiện chí xử lý nợ.

- Nhân tố pháp lý, thể chế (LEI): dựa trên các nghiên cứu của North (1990), Djankov và cộng sự (2008); Williamson (1985), LEI đo bằng 04 chỉ báo đại diện cho mức độ thuận lợi, hiệu lực thực thi của môi trường pháp lý liên quan xử lý nợ: LEI1 pháp luật về xử lý TSBĐ rõ ràng và thực thi hiệu quả; LEI2 hành lang pháp lý bán nợ/xử lý qua VAMC thuận lợi; LEI3 cơ quan liên quan phối hợp tốt; LEI4 quy định/hướng dẫn của NHNN hỗ trợ xử lý nợ theo hướng thực tiễn.

- Nhân tố công nghệ, dữ liệu (TED): dựa trên các nghiên cứu của Bharadwaj (2000), IASB (2014), Jensen và Meckling (1976), Diamond (1984), Akerlof (1970), Stiglitz và Weiss (1981), North (1990), Williamson (1985), Barney (1991), Teece et al. (1997), COSO ERM (2017), TED được đo bằng 03 chỉ báo nhấn mạnh năng lực dữ liệu, cảnh báo sớm và công cụ chuẩn hóa QTRR: TED1 hệ thống thông tin tín dụng tốt và cập nhật thường xuyên; TED2 AI/Big Data hỗ trợ cảnh báo rủi ro hiệu quả; TED3 áp dụng công cụ theo dõi/đánh giá rủi ro theo Basel II/IFRS 9.

- Nhân tố nhân sự và quản trị (HRG): dựa trên các nghiên cứu của Wernerfelt (1984; Penrose (1959); Barney (1991); Teece, Pisano và Shuen (1997), HRG được đo bằng 03 chỉ báo phản ánh năng lực thực thi và mức độ cam kết điều phối của tổ chức: HRG1 cán bộ tín dụng có năng lực chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp; HRG2 lãnh đạo quan tâm đúng mức đến xử lý RRTD; HRG3 đào tạo thường xuyên về QTRR và pháp lý xử lý nợ.

c. Thang đo biến trung gian

Biến trung gian (Mediator) - INB (nhân tố nội tại ngân hàng). Luận án thiết kế INB là biến trung gian nhằm giải thích cơ chế truyền dẫn: các điều kiện/nguồn lực đầu vào chỉ thực sự nâng cao hiệu quả xử lý RRTD khi chúng được hấp thụ - tổ chức - vận hành thành năng lực quản trị nội tại của ngân hàng (quy trình, chính sách, công cụ, kiểm soát v.v.). INB được đo bằng thang Likert 5 điểm, theo mô hình đo lường phản xạ, gồm 05 chỉ báo INB1-INB5, phản ánh các cấu phần cốt lõi của cơ chế nội tại trong quản trị và xử lý RRTD tại Sacombank: (i) quy trình thẩm định rõ ràng/khách quan; (ii) chính sách tín dụng được cập nhật sát thực tiễn; (iii) hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ hiệu quả; (iv) phân loại nợ và trích lập dự phòng đúng quy định; (v) giám sát sau vay thường xuyên và có cảnh báo sớm. Do là biến trung gian, INB được kiểm định vai trò trung gian bằng bootstrapping thông qua các tác động gián tiếp trong mô hình.

d. Biến điều tiết trong mô hình

Biến điều tiết (Moderator) - LEI (pháp lý và thể chế) và biến tương tác INB×LEI Luận án đưa LEI vào với vai trò biến điều tiết để kiểm định: cùng một mức nội lực/cơ chế nội tại (INB), nhưng nếu môi trường pháp lý và thể chế thuận lợi hơn thì INB có chuyển hóa thành hiệu quả xử lý RRTD (HCRB) tốt hơn hay không. Theo tiếp cận PLS-SEM, điều tiết được thể hiện qua biến tương tác INB×LEI tác động lên HCRB. Ý nghĩa học thuật của thiết kế này là làm rõ không chỉ INB có tác động hay không, mà còn INB tác động mạnh/yếu trong điều kiện thể chế như thế nào.

Về nội dung thang đo, LEI được cụ thể hóa bằng các phát biểu Likert (LEI1-LEI4), nhấn mạnh tính thông suốt của khung pháp lý và phối hợp thực thi trong xử lý nợ/xử lý TSBĐ, gồm: (i) pháp luật xử lý TSBĐ rõ ràng và thực thi hiệu quả; (ii) hành lang pháp lý bán nợ/xử lý nợ qua VAMC thuận lợi; (iii) cơ quan liên quan phối hợp tốt với ngân hàng trong xử lý nợ; (iv) quy định của NHNN hỗ trợ xử lý nợ theo hướng thực tiễn.

e. Biến kiểm soát trong mô hình

Nhóm biến kiểm soát (Controls), gồm GEN, AGE, EDU, POS, EXP: Bên cạnh các quan hệ chính, luận án đưa vào nhóm biến kiểm soát để hạn chế sai lệch do khác biệt nền tảng của người trả lời và đặc điểm công việc (ví dụ mức độ tham gia xử lý nợ, quyền hạn quyết định v.v.), qua đó cô lập tốt hơn tác động thuần của các nhân tố nghiên cứu lên hiệu quả xử lý RRTD. Nhóm kiểm soát được lấy từ Phần I - Thông tin người trả lời trong phiếu khảo sát, gồm: giới tính (GEN), độ tuổi (AGE), trình độ học vấn (EDU), chức danh/vị trí công tác (POS), thâm niên/kinh nghiệm (EXP). Trong đó, GEN được mô tả theo hướng mã hóa theo nhóm (0-Nữ, 1-Nam).

2.2.5.3. Xây dựng và hoàn thiện phiếu khảo sát

a. Phiếu khảo sát

Trong khuôn khổ nghiên cứu này, luận án sử dụng phiếu khảo sát ý kiến chuyên môn nhằm (i) đánh giá thực trạng, (ii) đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả xử lý RRTD; (iii) và thu thập quan điểm về giải pháp xử lý RRTD tại Sacombank.

Phiếu khảo sát được thiết kế theo 4 phần, cụ thể: (i) Phần I - Thông tin người trả lời (biến nền/biến kiểm soát): thu thập đặc điểm nhân khẩu, nghề nghiệp gồm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, vị trí/chức danh công tác và số năm kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng; mục họ tên là tùy

chọn; (ii) Phần II - Đánh giá thực trạng xử lý RRTD, phần này dùng các câu hỏi lựa chọn nhằm phác hoạ thực trạng và bối cảnh phát sinh nợ xấu/RRTD tại đơn vị; (iii) Phần III - Khảo sát các nhân tố ảnh hưởng (thang đo nghiên cứu), đây là phần lõi để lượng hoá các khái niệm/nhân tố trong mô hình. Người trả lời đánh giá mức độ đồng ý với các phát biểu theo thang Likert 5 điểm. Các chỉ tiêu thu thập được bố trí nhóm theo cụm nhân tố nội tại ngân hàng, khách hàng, pháp lý và thể chế, công nghệ và dữ liệu, nhân sự và quản trị; (iv) Phần IV - Khảo sát ý kiến về giải pháp.

b. Quy trình xây dựng và hoàn thiện phiếu khảo sát

Quy trình xây dựng và hoàn thiện phiếu khảo sát, bao gồm các bước sau: Bước 1: Xác định mục tiêu khảo sát và nguyên tắc bảo mật thông tin; Bước 2: Thiết kế cấu trúc phiếu khảo sát theo các khối thông tin; Bước 3: Xây dựng thang đo trên cơ sở tổng quan lý thuyết và mô hình nghiên cứu; Bước 4: Chuẩn hóa mã hóa câu hỏi và thiết kế phiếu theo mã câu hỏi - mã biến; Bước 5: Hiệu chỉnh phiếu khảo sát theo nguyên tắc rõ nghĩa, đúng cấu trúc và tránh nhiễu; Bước 6: Thu thập dữ liệu và sàng lọc dữ liệu hợp lệ; Bước 7: Làm sạch dữ liệu và hiệu chỉnh mã hóa trước khi ước lượng mô hình.

c. Mẫu điều tra và cách thức thu thập dữ liệu

- Về đối tượng khảo sát: Nghiên cứu sử dụng đơn vị quan sát là cá nhân (người trả lời phiếu), tập trung vào cán bộ, nhà quản lý và khách hàng có liên quan đến hoạt động tín dụng và xử lý RRTD tại Sacombank.

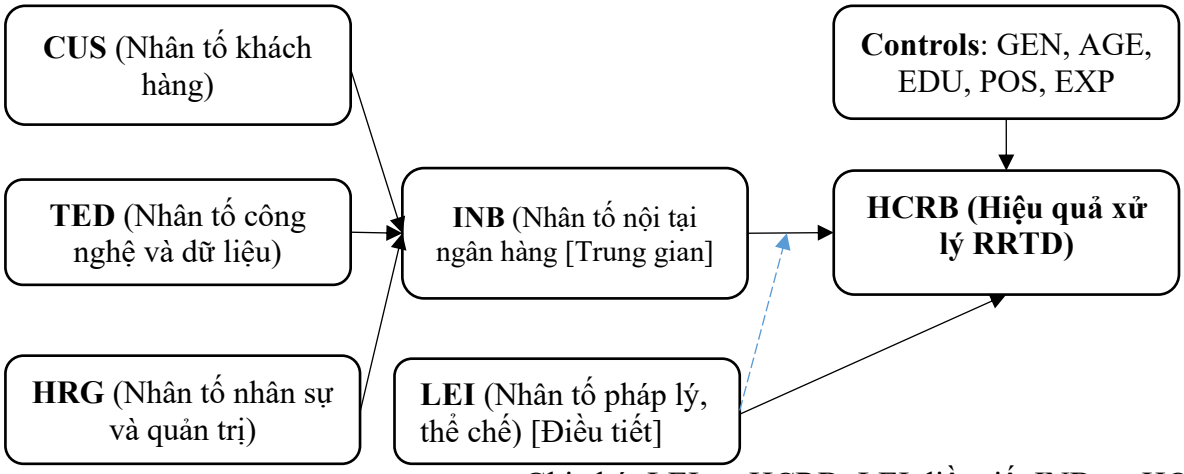
- Về phạm vi khảo sát, câu hỏi được thiết kế bám sát bối cảnh tác nghiệp tại chi nhánh/phòng ban (ví dụ câu hỏi về tần suất phát sinh nợ xấu tại chi nhánh/phòng ban của người trả lời), nên dữ liệu phản ánh nhận định/đánh giá gắn với đơn vị công tác thực tế trong Sacombank.

- Về cách thức thu thập dữ liệu: Nghiên cứu sử dụng kết hợp hai hình thức thu thập dữ liệu gồm phát phiếu khảo sát trực tiếp và gửi phiếu khảo sát trực tuyến.

2.2.5.4. Lựa chọn phương pháp định lượng và giả thuyết nghiên cứu

a. Lựa chọn phương pháp định lượng

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên phương pháp bình phương bé nhất một phần (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling, PLS-SEM) và thực hiện ước lượng bằng phần mềm SmartPLS 4. Việc lựa chọn PLS-SEM thay cho các phương pháp SEM truyền thống (CB-SEM) xuất phát từ đặc điểm dữ liệu khảo sát cũng như mục tiêu nghiên cứu. Dữ liệu được thu thập từ 1.215 phiếu khảo sát hợp lệ.



Ghi chú: LEI → HCRB; LEI điều tiết INB → HCRB

Hình 1. Mô hình nghiên cứu (PLS-SEM)

Nguồn: Tác giả

b. Các giả thuyết nghiên cứu

- H1: Nhân tố nội tại ngân hàng (INB) tác động dương đến hiệu quả xử lý RRTD (HCRB) tại Sacombank.

- H2 (Trung gian): INB đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CUS và HCRB (CUS → INB → HCRB).

- H3 (Trung gian): INB đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa TED và HCRB (TED → INB → HCRB).

- H4 (Trung gian): INB đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa HRG và HCRB (HRG → INB → HCRB).

- H5 (tác động đến biến trung gian): Nhân tố công nghệ, dữ liệu (TED) tác động dương đến nhân tố nội tại ngân hàng (INB) tại Sacombank.

- H6 (tác động đến biến trung gian): Nhân tố nhân sự, quản trị (HRG) tác động dương đến nhân tố nội tại ngân hàng (INB) tại Sacombank.

- H7 (tác động trực tiếp): Nhân tố pháp lý, thể chế (LEI) tác động dương đến hiệu quả xử lý RRTD (HCRB) tại Sacombank.

- H8 (điều tiết): Nhân tố pháp lý, thể chế (LEI) điều tiết mối quan hệ giữa nhân tố nội tại ngân hàng (INB) và hiệu quả xử lý RRTD (HCRB) theo hướng tích cực. Khi LEI cao, tác động dương của INB → HCRB sẽ mạnh hơn.

2.2.5.5. Đánh giá kết quả mô hình nghiên cứu

a. Hệ số tải ngoài

Hệ số tải ngoài phản ánh mức độ mỗi chỉ báo đại diện cho biến tiềm ẩn (đặc biệt với thang đo phản xạ). Luận án dùng ngưỡng khuyến nghị ≥ 0,70 để khẳng định độ tin cậy chỉ báo; trường hợp 0,40-0,70 mới cân nhắc loại nếu cải thiện rõ CR/AVE, còn <0,40 thường nên loại. Kết quả trích xuất SmartPLS 4 cho thấy toàn bộ chỉ báo đều vượt 0,70[1]. Vì ngay cả chỉ báo thấp nhất (INB3=0,862) vẫn cao hơn đáng kể so với 0,70, nên không có chỉ báo nào cần loại bỏ chỉ xét theo tiêu chí outer loadings; điều này cho thấy các thang đo bắt khái niệm khá mạnh và ổn định.

b. Độ tin cậy tổng hợp và giá trị hội tụ

Sau khi đạt chuẩn outer loadings, luận án tiếp tục kiểm định độ tin cậy thang đo và giá trị hội tụ bằng Cronbach's alpha, Composite reliability (rho_a, rho_c) và AVE. Ngưỡng đánh giá được nêu rõ: alpha và CR ≥ 0,70; AVE ≥ 0,50 (biến tiềm ẩn giải thích tối thiểu 50% phương sai chỉ báo). Kết quả cho thấy các cấu trúc đều đạt độ tin cậy rất cao (alpha, rho_a, rho_c đều vượt xa 0,70) và giá trị hội tụ mạnh (AVE đều >0,50)[2]. Như vậy, xét đồng thời (i) tải ngoài cao, (ii) độ tin cậy tổng hợp mạnh, và (iii) AVE vượt chuẩn, mô hình đo lường được kết luận đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ, đủ điều kiện chuyển sang kiểm định giá trị phân biệt (HTMT/Fornell-Larcker) và mô hình cấu trúc.

c. Độ giá trị phân biệt HTMT

Luận án dùng HTMT để kiểm tra mức tách bạch giữa các khái niệm; ngưỡng tham chiếu là HTMT<0,85 (nghiêm ngặt) và trong mô hình có cấu trúc phức tạp có thể chấp nhận HTMT<0,90. Kết quả cho thấy đa số cặp cấu trúc nằm dưới 0,90; một số cặp tiệm cận 0,90 (như TED-HCRB=0,891; LEI-HCRB=0,883; TED-HRG=0,868; TED-INB=0,861; HRG-INB=0,863 v.v.) được giải thích là hợp logic vì các khái niệm này có quan hệ gần nhau trong thực tiễn quản trị RRTD. Điểm đáng chú ý là cặp HRG-HCRB có mức tương đồng cao, tuy nhiên luận án dùng kiểm định suy luận theo khuyến nghị của Henseler et al. (2015) và chỉ ra khoảng tin cậy 95% của HTMT không chứa 1, nên vẫn có thể kết luận đạt giá trị phân biệt về mặt thống kê, không nhất thiết loại biến trong bối cảnh hai khái niệm có nội hàm gần nhau

d. Giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell-Larcker

Theo tiêu chí Fornell-Larcker, căn bậc hai của AVE của mỗi biến tiềm ẩn (đường chéo) phải lớn hơn tương quan của biến đó với các biến còn lại (ngoài đường chéo). Kết quả ma trận Fornell-Larcker trong luận án cho thấy điều kiện này được thỏa mãn trên toàn bộ các cấu trúc, kể cả nhóm biến kiểm soát (SmartPLS 4 thể hiện căn bậc hai AVE = 1,000 cho biến đơn chỉ báo). Vì vậy, mô hình đo lường được xác nhận đảm bảo giá trị phân biệt và đủ điều kiện chuyển sang đánh giá mô hình cấu trúc.

---

[1] CUS: CUS1=0,919; CUS2=0,925; CUS3=0,942; CUS4=0,922; TED: TED1=0,931; TED2=0,940; TED3=0,948; HRG: HRG1=0,939; HRG2=0,953; HRG3=0,943; LEI: LEI1=0,925; LEI2=0,940; LEI3=0,938; LEI4=0,949; INB: INB1=0,879; INB2=0,902; INB3=0,862 (thấp nhất); INB4=0,883; INB5=0,879; HCRB: HCRB1=0,952; HCRB2=0,953.

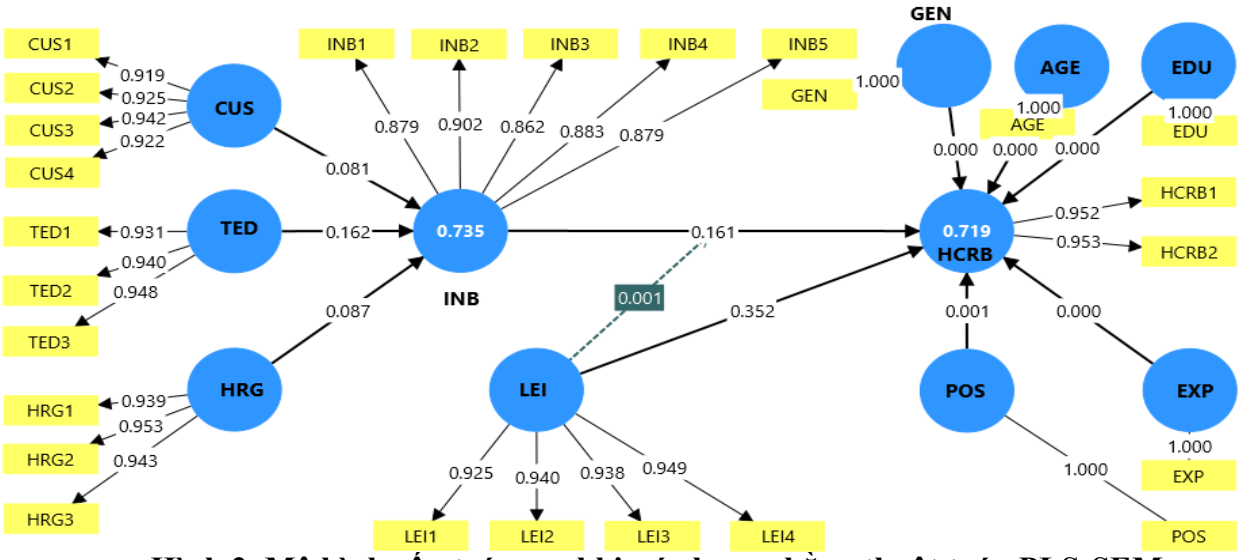
[2] CUS: alpha 0,945; rho_a 0,946; rho_c 0,961; AVE 0,859; HCRB: alpha 0,898; rho_a 0,898; rho_c 0,952; AVE 0,908; HRG: alpha 0,940; rho_a 0,940; rho_c 0,962; AVE 0,893; INB: alpha 0,928; rho_a 0,929; rho_c 0,946; AVE 0,777; LEI: alpha 0,954; rho_a 0,955; rho_c 0,967; AVE 0,880; TED: alpha 0,933; rho_a 0,934; rho_c 0,957; AVE 0,882.

e. Đa cộng tuyến

Luận án kiểm định đa cộng tuyến bằng VIF, với ngưỡng thực hành VIF < 5 để kết luận không có đa cộng tuyến nghiêm trọng; VIF được xem theo từng phương trình nội sinh (phương trình dự báo INB và phương trình dự báo HCRB). Kết quả cho thấy tất cả VIF đều dưới 5: ở phương trình INB, CUS→INB = 2,693; TED→INB = 3,147; HRG→INB = 4,029; ở phương trình HCRB, INB→HCRB = 2,850; LEI→HCRB = 2,772; INB×LEI→HCRB = 1,317; các biến kiểm soát đều thấp (xấp xỉ 1-2,4). Như vậy mô hình không gặp đa cộng tuyến nghiêm trọng; việc HRG có VIF cao nhất phản ánh các nhân tố nền tảng đồng biến khá mạnh trong nhận thức người trả lời nhưng chưa đến mức bóp méo ước lượng.

f. Đánh giá mô hình cấu trúc

Luận án trình bày mô hình cấu trúc PLS-SEM (hệ số đường dẫn β và p-value hiển thị trên sơ đồ) và đánh giá sức mạnh giải thích chủ yếu qua R^2 và mức đóng góp riêng qua f^2 (chuẩn Cohen: 0,02 nhỏ; 0,15 trung bình; 0,35 lớn). R^2 của mô hình rất cao: INB=0,735 (CUS, TED, HRG giải thích 73,5% biến thiên INB) và HCRB=0,719 (INB, LEI, INB×LEI và các biến kiểm soát giải thích 71,9% biến thiên HCRB), vượt xa ngưỡng tham chiếu 0,33.



Hình 2. Mô hình cấu trúc sau khi ước lượng bằng thuật toán PLS-SEM

Nguồn: Nghiên cứu trích xuất từ SmartPLS 4

Về f^2, ở tầng xây nền cho INB, TED→INB = 0,1612 (trung bình) nổi bật hơn CUS→INB =0,0819 và HRG→INB=0,0873 (nhỏ, tiệm cận trung bình). Ở phương trình HCRB, LEI→HCRB = 0,3505 (lớn) là đòn bẩy mạnh nhất; INB→HCRB = 0,1611 (trung bình); trong khi hiệu ứng điều tiết INB×LEI→HCRB = 0,0009 là không đáng kể về mặt đóng góp vào R^2, và các biến kiểm soát có f^2 gần như bằng 0. Từ đó, mô hình vừa có sức giải thích mạnh, vừa chỉ ra trọng tâm thực tiễn: thể chế-pháp lý (LEI) và nội lực ngân hàng (INB) là hai nhóm tác nhân quan trọng nhất đối với hiệu quả xử lý RRTD.

Bảng 3. Hệ số R-square

Endogenous	R2
INB	0,735
HCRB	0,719

Nguồn: Nghiên cứu trích xuất từ SmartPLS 4

g. Sự phù hợp của mô hình

Sự phù hợp của mô hình kết luận mô hình PLS-SEM của luận án đạt mức phù hợp tổng thể tốt, dựa trên các chỉ số fit phổ biến gồm SRMR, d_ULS, d_G, Chi-square và NFI. Cụ thể, SRMR của Estimated model = 0,038 và của Saturated model = 0,027, đều nhỏ hơn 0,08 (ngưỡng thường dùng), cho thấy sai lệch chuẩn hóa giữa ma trận tương quan quan sát và ước lượng là thấp. Đồng thời, NFI đạt mức cao (0,916 với Estimated model và 0,924 với Saturated model), đều vượt 0,90, củng cố nhận định mô hình có độ phù hợp chấp nhận tốt. Bên cạnh đó, các chỉ số d_ULS (0,253; 0,497) và d_G (0,323; 0,397) đều ở mức thấp, phản ánh độ lệch giữa dữ liệu quan sát và dữ liệu dự đoán từ mô hình là nhỏ. Từ tổ hợp các chỉ số này, luận án khẳng định mô hình cấu trúc đủ phù hợp để làm cơ sở kiểm định giả thuyết và diễn giải các mối quan hệ trong nghiên cứu.

2.2.5.6. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

a. Kiểm định tác động trực tiếp đến biến trung gian INB

Ba nhân tố CUS, HRG, TED đều tác động cùng chiều và có ý nghĩa thống kê rất mạnh lên INB (p = 0,000; CI95% không chứa 0). Trong đó, TED là đòn bẩy mạnh nhất (β = 0,367; t = 22,341; f^2 = 0,162 - mức trung bình), tiếp theo là HRG (β = 0,305; t = 14,492; f^2 = 0,087 - nhỏ/vừa) và CUS (β = 0,254; t = 12,960; f^2 = 0,081 - nhỏ/vừa). Hàm ý chính: INB không tự phát, mà được hình thành và cải thiện có hệ thống nhờ công nghệ và dữ liệu (mũi nhọn), nhân sự-quản trị (tăng lực) và áp lực/định hướng từ khách hàng (định hướng).

b. Kiểm định tác động trực tiếp đến biến phụ thuộc HCRB

Đối với HCRB, hai tác động trực tiếp cốt lõi đều dương và rất có ý nghĩa: LEI → HCRB: β = 0,523; t = 27,342; p = 0,000; CI95% [0,486; 0,561]; f^2 = 0,352 (lớn) ⇒ pháp lý và thể chế là nhân tố chi phối mạnh nhất. INB → HCRB: β = 0,359; t = 19,474; p = 0,000; CI95% [0,323; 0,395]; f^2 = 0,161 (trung bình) ⇒ nội lực/cơ chế nội tại ngân hàng là kênh quan trọng thứ hai giúp cải thiện kết quả xử lý RRTD. Nhóm biến kiểm soát nhìn chung không làm thay đổi bản chất kết luận; phần lớn không có ý nghĩa thống kê, ngoại trừ POS có ý nghĩa ở mức 5% nhưng quy mô ảnh hưởng rất nhỏ (f^2=0,001).

c. Kiểm định tác động của biến điều tiết

Hiệu ứng điều tiết của LEI lên quan hệ INB → HCRB thể hiện qua biến tương tác LEI×INB có hệ số β = −0,010, p = 0,056, CI95% [-0,019; 0,001] (cận trên vẫn chạm 0) và f^2 = 0,000914. Vì vậy, nếu xét theo chuẩn chặt (CI không chứa 0) và ngưỡng 5% thì bằng chứng điều tiết chưa thật sự vững chắc, đồng thời mức điều tiết là rất nhỏ. Dấu âm gợi ý xu hướng, khi LEI thuận lợi hơn, lợi ích biên do INB mang lại cho HCRB có thể giảm nhẹ, nhưng khác biệt này không đáng kể về mặt thực tiễn.

d. Kiểm định tác động gián tiếp/trung gian qua biến INB

Kết quả bootstrapping cho thấy INB đóng vai trò trung gian quan trọng, cả ba tác động gián tiếp CUS → INB → HCRB, HRG → INB → HCRB và TED → INB → HCRB đều dương, có ý nghĩa thống kê rất mạnh (p = 0,000; CI95% không chứa 0). Về độ lớn, tác động gián tiếp xếp theo thứ tự TED (0,1329) > HRG (0,1093) > CUS (0,0897), hàm ý công nghệ và dữ liệu là đòn bẩy mạnh nhất để củng cố cơ chế nội tại (INB), từ đó nâng hiệu quả xử lý RRTD (HCRB)

e. Kiểm định tác động tổng thể

Bảng 4. Bảng tổng hợp đánh giá giả thuyết

Giả thuyết	*Quan hệ kiểm định*	*Kỳ vọng*	*P-value*	*CI95%*	*Kết luận*	*Ghi chú/ý nghĩa*
H1	*INB → HCRB*	*(+)*	*0,000*	*[0,323; 0,395]*	*Chấp nhận*	*Tác động trực tiếp có ý nghĩa mạnh; INB là kênh then chốt cải thiện HCRB.*
H2	*CUS → INB → HCRB*	*(+)*	*0,000*	*[0,075; 0,107]*	*Chấp nhận*	*Tác động gián tiếp có ý nghĩa; CUS cải thiện HCRB chủ yếu thông qua INB.*
H3	*TED → INB → HCRB*	*(+)*	*0,000*	*[0,114; 0,150]*	*Chấp nhận*	*Tác động gián tiếp mạnh nhất trong 3 kênh; TED tạo hiệu ứng lan tỏa lớn qua INB.*
H4	*HRG → INB → HCRB*	*(+)*	*0,000*	*[0,091; 0,130]*	*Chấp nhận*	*Tác động gián tiếp có ý nghĩa; HRG nâng HCRB thông qua cơ chế INB.*
H5	*TED → INB*	*(+)*	*0,000*	*[0,335; 0,400]*	*Chấp nhận*	*TED là đòn bẩy mạnh nhất tạo thay đổi INB (f^2 mức trung bình).*
H6	*HRG → INB*	*(+)*	*0,000*	*[0,265; 0,347]*	*Chấp nhận*	*HRG tác động tích cực lên INB; ảnh hưởng nhỏ, vừa nhưng ổn định.*
H7	*LEI → HCRB*	*(+)*	*0,000*	*[0,486; 0,561]*	*Chấp nhận*	*Nhân tố chi phối mạnh nhất đến HCRB (f^2 lớn); ưu tiên chính sách/quản trị theo LEI.*
H8	*LEI×INB →*	*Kỳ vọng (+)*	*0,056*	*[-*	*Bác bỏ*	*Không đạt ý nghĩa 5% (p=0,056) và*

	HCRB	*mạnh hơn*		*0,019; 0,001]*	*(5%)*	*CI cắt 0; hệ số rất nhỏ, ý nghĩa thực tiễn thấp.*

Nguồn: Kết quả trích xuất từ SmartPLS 4

Vì mô hình không thiết lập đường trực tiếp từ CUS/HRG/TED → HCRB, nên tác động tổng của ba nhân tố này chính là tác động gián tiếp qua INB. Kết quả cho thấy các tác động tổng đều có ý nghĩa rất mạnh (p<0,001). Xét theo độ lớn ảnh hưởng đến HCRB, thứ tự giảm dần là: LEI (β_total=0,523) > INB (0,359) > TED (0,132) > HRG (0,110) > CUS (0,091). Điều này khẳng định LEI là đòn bẩy tổng thể mạnh nhất, còn INB là kênh quan trọng thứ hai, và TED/HRG/CUS phát huy chủ yếu thông qua cơ chế đầu vào → INB → HCRB.

f. Kiểm định tác động điều kiện trong mô hình

Do có biến tương tác LEI×INB → HCRB, luận án kiểm định tác động có điều kiện theo 3 mức LEI thấp (−1SD) - trung bình (Mean) - cao (+1SD). Tác động trực tiếp có điều kiện (INB → HCRB): ở cả 3 mức LEI, tác động của INB lên HCRB đều dương và rất có ý nghĩa (p = 0,000). Hệ số giảm nhẹ khi LEI tăng: LEI thấp β=0,3692, LEI trung bình β=0,3594, LEI cao β=0,3495; chênh lệch nhỏ (0,0197) nên chủ yếu mang ý nghĩa xu hướng hơn là khác biệt lớn về thực tiễn. Tác động gián tiếp có điều kiện (CUS/HRG/TED → INB → HCRB): tất cả các tác động gián tiếp vẫn dương và rất có ý nghĩa ở cả 3 mức LEI. Đồng thời LEI thấp cho tác động gián tiếp nhỉnh hơn LEI cao một chút.

2.2.5.7. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Trên cơ sở kết quả ước lượng các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả xử lý RRTD tại Sacombank, luận án rút ra thảo luận kết quả nghiên cứu như sau: (1) Kết quả cho thấy mô hình có năng lực giải thích mạnh, hàm ý các nhân tố được lựa chọn đã đúng trọng tâm đối với hiệu quả xử lý RRTD trong thực tiễn ngân hàng. Điểm nổi bật nhất là môi trường pháp lý và thể chế có tác động trực tiếp mạnh nhất đến kết quả xử lý, nghĩa là khi khung pháp lý rõ ràng, phối hợp thực thi tốt và thủ tục xử lý TSBĐ/thu hồi nợ thông suốt, hiệu quả xử lý tăng lên đáng kể. Điều này củng cố luận điểm rằng xử lý RRTD không chỉ là năng lực nội bộ, mà còn phụ thuộc mạnh vào điều kiện biên của thể chế và thực thi; (2) Năng lực nội tại của ngân hàng giữ vai trò bản lề, tác động dương và bền vững lên hiệu quả xử lý rủi ro. Năng lực này được hình thành chủ yếu từ ba nhóm đầu vào: chất lượng khách hàng, năng lực nhân sự và quản trị và đặc biệt là công nghệ và dữ liệu. Trong đó, công nghệ và dữ liệu là đòn bẩy mạnh nhất để củng cố năng lực nội tại, vì giúp giảm bất cân xứng thông tin, nâng chất thẩm định, tăng hiệu lực giám sát sau vay và rút ngắn độ trễ cảnh báo, can thiệp. Nhân sự và quản trị đứng sau nhưng vẫn quan trọng vì quyết định kỷ luật thực thi, trách nhiệm và phối hợp liên đơn vị. Yếu tố khách hàng tác động ở mức thấp hơn nhưng có ý nghĩa, phản ánh rằng RRTD luôn gắn với sức khỏe tài chính, mức độ minh bạch và thiện chí trả nợ của khách hàng; (3) Kết quả trung gian cho thấy các yếu tố đầu vào không tác động trực tiếp đến hiệu quả xử lý RRTD, mà chủ yếu phát huy thông qua việc làm mạnh năng lực nội tại. Đây là điểm có ý nghĩa học thuật và thực tiễn: đầu tư công nghệ, đào tạo nhân sự hay cải thiện chính sách khách hàng chỉ tạo ra hiệu quả khi được hấp thụ thành quy trình, công cụ và kỷ luật vận hành cụ thể trong ngân hàng; (4) Phân tích tác động điều kiện cho thấy tác động của năng lực nội tại lên kết quả xử lý rủi ro có xu hướng giảm nhẹ khi môi trường pháp lý thuận lợi hơn, nhưng mức khác biệt nhỏ. Vì vậy, thông điệp chính là dù thể chế thuận lợi hay không, việc nâng năng lực nội tại vẫn luôn cần thiết, còn cải thiện thể chế sẽ giúp giảm độ trễ và chi phí xử lý, qua đó nâng hiệu quả chung.

2.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG XỬ LÝ RRTD TẠI NGÂN HÀNG TMCP SAI GÒN THƯƠNG TÍN

2.3.1. Những kết quả đạt được

Sacombank đã đạt được một số kết quả nổi bật trong xử lý RRTD. Trước hết, ngân hàng xử lý được khối lượng lớn nợ xấu và tài sản tồn đọng sau sáp nhập; riêng năm 2024 xử lý gần 10.000 tỷ đồng, nâng lũy kế lên 103.988 tỷ đồng, trong đó 76.695 tỷ đồng thuộc Đề án tái cơ cấu. Đến năm 2025, nợ xấu và tài sản tồn đọng giảm mạnh, tỷ trọng trong tổng tài sản giảm từ 28,1% xuống còn 1,4%. Bên cạnh đó, Sacombank vẫn duy trì quy mô hoạt động lớn, với tổng tài sản, tín dụng và huy động tiếp tục tăng, dù phải ưu tiên xử lý nợ xấu và tăng trích lập dự phòng. Ngân hàng cũng đã hình thành cơ chế nội bộ tương đối đầy đủ về phân loại tài sản có, trích lập và sử dụng dự phòng, phân công rõ trách nhiệm giữa các đơn vị liên quan.

Một kết quả quan trọng khác là Sacombank có lợi thế từ SBA trong xử lý TSBĐ, định giá, thanh lý, tiếp thị tài sản và phối hợp với tổ chức đấu giá, nhà đầu tư. Ngân hàng cũng kết hợp nhiều

kênh xử lý như thương lượng, cơ cấu nợ, thu hồi trực tiếp, xử lý TSBĐ, bán nợ, phối hợp VAMC/AMC, khởi kiện, thi hành án và sử dụng dự phòng.

Tóm lại, Sacombank đã đạt tiến bộ rõ rệt trong làm sạch bảng cân đối, xử lý nợ xấu tồn đọng, củng cố cơ chế xử lý nội bộ và tăng cường bộ đệm dự phòng, tạo nền tảng cho phục hồi chất lượng tài sản trong giai đoạn tiếp theo.

2.3.2. Những hạn chế còn tồn tại

Mặc dù Sacombank đã đạt nhiều kết quả trong xử lý RRTD, vẫn còn một số hạn chế đáng chú ý. Trước hết, quy mô nợ xấu, tài sản tồn đọng và các khoản phải xử lý vẫn còn áp lực lớn, nhất là các khoản có nguồn gốc lịch sử sau sáp nhập, hồ sơ pháp lý phức tạp hoặc gắn với TSBĐ khó thanh khoản. Bên cạnh đó, hiệu quả xử lý TSBĐ còn phụ thuộc nhiều vào thị trường BĐS, thủ tục pháp lý, định giá, đấu giá, chuyển nhượng và sự phối hợp với các cơ quan bên ngoài. Hoạt động bán nợ, chuyển nhượng nợ xấu chưa thực sự trở thành kênh xử lý mạnh do thị trường mua bán nợ ở Việt Nam còn hạn chế, thiếu nhà đầu tư chuyên nghiệp và cơ chế định giá minh bạch. Ngoài ra, các biện pháp khởi kiện, thi hành án và cưỡng chế nghĩa vụ thường kéo dài, chi phí cao, làm giảm giá trị thu hồi ròng. Việc trích lập dự phòng lớn giúp tăng bộ đệm rủi ro nhưng cũng gây áp lực lên lợi nhuận ngắn hạn. Công tác thu hồi sau xử lý dự phòng tuy đã được chú trọng nhưng vẫn cần tiếp tục nâng cao hiệu quả thực chất.

Tóm lại, hạn chế chủ yếu của Sacombank nằm ở độ phức tạp của nợ tồn đọng, vướng mắc pháp lý TSBĐ, thời gian xử lý kéo dài, thị trường mua bán nợ chưa phát triển, chi phí dự phòng cao và hiệu quả thu hồi thực chất còn cần cải thiện.

2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Các hạn chế trong xử lý RRTD tại Sacombank xuất phát từ cả nguyên nhân chủ quan và nguyên nhân khách quan. Về chủ quan, nguyên nhân lớn nhất là di sản nợ xấu và tài sản tồn đọng sau sáp nhập còn phức tạp, nhiều khoản nợ có hồ sơ pháp lý, TSBĐ, bên có nghĩa vụ và tranh chấp khác nhau. Bên cạnh đó, chất lượng hồ sơ pháp lý của một số khoản nợ lịch sử chưa đồng đều, làm giảm hiệu quả khởi kiện, thi hành án, bán tài sản hoặc bán nợ. Cơ chế phân luồng xử lý tuy đã hình thành nhưng vẫn cần gắn chặt hơn với các chỉ tiêu thực chất như tỷ lệ thu hồi ròng, thời gian xử lý, chi phí xử lý và thu hồi sau dự phòng.

Về khách quan, khó khăn đến từ thị trường BĐS và tài sản bảo đảm còn kém thanh khoản, làm giảm giá trị thu hồi và kéo dài thời gian xử lý. Thị trường mua bán nợ ở Việt Nam chưa phát triển đầy đủ, thiếu nhà đầu tư chuyên nghiệp, dữ liệu định giá chuẩn hóa và thanh khoản thị trường. Ngoài ra, thủ tục tố tụng, kê biên, định giá, đấu giá và thi hành án còn có độ trễ, khiến chi phí xử lý tăng và giá trị thu hồi ròng giảm.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP XỬ LÝ RRTD TẠI NHTMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN

3.1. BỐI CẢNH KINH TẾ-TÀI CHÍNH VÀ ĐỊNH HƯỚNG XỬ LÝ RRTD

3.1.1. Bối cảnh kinh tế - tài chính

Xử lý RRTD tại các NHTM đến năm 2030 diễn ra trong bối cảnh kinh tế Việt Nam tiếp tục phục hồi và tăng trưởng khá cao, tạo điều kiện cải thiện dòng tiền doanh nghiệp và khả năng trả nợ. Tuy nhiên, tăng trưởng tín dụng nhanh, nhu cầu vốn lớn, biến động thị trường tài sản, lãi suất và sức khỏe tài chính của khách hàng vẫn tạo áp lực lên chất lượng tín dụng. Đối với Sacombank, bối cảnh này càng đặc thù do ngân hàng vẫn tiếp tục xử lý nợ xấu và tài sản tồn đọng sau sáp nhập, trong khi tỷ lệ nợ xấu năm 2025 còn ở mức cao, đòi hỏi xử lý RRTD phải đi vào thực chất hơn.

3.1.2. Định hướng xử lý RRTD tại các NHTM Việt Nam đến năm 2030

Xác định định hướng xử lý RRTD tại các NHTM Việt Nam đến năm 2030 theo hướng chuyển từ mục tiêu đơn thuần là "giảm tỷ lệ nợ xấu" sang "phục hồi giá trị và giảm tổn thất thực chất". Theo đó, các ngân hàng cần chuẩn hóa việc xác lập tình trạng pháp lý và phân luồng khoản nợ; nâng cao hiệu quả xử lý TSBĐ; phát triển kênh bán nợ, chuyển nhượng nợ xấu; chuyên nghiệp hóa hoạt động khởi kiện, thi hành án; gắn xử lý nợ với trích lập dự phòng và thu hồi sau xử lý; đồng thời ứng dụng công nghệ, dữ liệu để quản trị hồ sơ, tài sản và tiến độ xử lý.

Tóm lại, định hướng đến năm 2030 là xây dựng cơ chế xử lý RRTD theo trục: pháp lý hóa, chuyên nghiệp hóa, thị trường hóa, số hóa và minh bạch hóa, nhằm nâng cao khả năng thu hồi nợ, giảm tổn thất, bảo vệ quyền chủ nợ và củng cố an toàn hoạt động ngân hàng.

3.1.3. Định hướng xử lý RRTD tại Sacombank

Định hướng xử lý RRTD tại Sacombank đến năm 2030 phải xuất phát từ đặc thù của ngân hàng: quy mô lớn, mạng lưới rộng, vẫn chịu ảnh hưởng của quá trình tái cơ cấu sau sáp nhập và

đang chuyển sang giai đoạn tăng trưởng an toàn, hiệu quả, bền vững. Vì vậy, xử lý RRTD cần được nâng từ hoạt động nghiệp vụ riêng lẻ thành chương trình quản trị pháp lý - thu hồi giá trị ở cấp toàn ngân hàng. Trọng tâm định hướng là chuyển từ xử lý từng khoản nợ sang quản trị danh mục nợ có vấn đề theo phân luồng pháp lý; ưu tiên thương lượng, cơ cấu lại đối với khoản nợ còn khả năng phục hồi; đẩy nhanh xử lý TSBĐ đối với khoản nợ có tài sản đủ điều kiện pháp lý; và chủ động tố tụng, thi hành án hoặc bán nợ đối với khoản nợ phức tạp, khách hàng không hợp tác.

Sacombank cũng cần coi xử lý TSBĐ và tài sản tồn đọng là nhiệm vụ trọng tâm để phục hồi bảng cân đối, giải phóng nguồn lực và nâng cao năng lực vốn. Đồng thời, ngân hàng cần tăng cường sử dụng công cụ thị trường như bán nợ, chuyển nhượng nợ xấu, phối hợp với VAMC, SBA và các tổ chức mua bán nợ chuyên nghiệp. Bên cạnh đó, Sacombank cần nâng cao năng lực pháp chế xử lý nợ, chuẩn hóa hồ sơ pháp lý, phối hợp tốt hơn với tòa án, thi hành án, tổ chức đấu giá và cơ quan đăng ký tài sản. Việc trích lập dự phòng phải gắn với minh bạch tài chính và tiếp tục thu hồi sau xử lý. Cuối cùng, ngân hàng cần số hóa dữ liệu xử lý nợ, quản lý tập trung hồ sơ khoản nợ, TSBĐ, tiến độ tố tụng, chi phí và dòng tiền thu hồi để nâng cao chất lượng ra quyết định.

3.2. GIẢI PHÁP XỬ LÝ RRTD TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN

Trọng tâm giải pháp là nâng cao năng lực xác lập tình trạng pháp lý khoản nợ, phân luồng xử lý, thu hồi nợ, cơ cấu lại nghĩa vụ trả nợ, xử lý tài sản bảo đảm, bán nợ, khởi kiện, thi hành án, sử dụng dự phòng và thu hồi sau xử lý. Kết quả nghiên cứu cho thấy hiệu quả xử lý RRTD tại Sacombank chịu tác động mạnh bởi môi trường pháp lý - thể chế và năng lực nội tại của ngân hàng. Do đó, các giải pháp cần tập trung xử lý các điểm nghẽn về hồ sơ pháp lý, tài sản bảo đảm, thị trường bất động sản, tố tụng, thi hành án và phối hợp liên cơ quan.

3.2.1. Nâng cao hiệu quả xử lý RRTD thông qua cải thiện các nhân tố ảnh hưởng

Sacombank cần cải thiện đồng bộ các nhân tố tác động đến hiệu quả xử lý RRTD, gồm năng lực nội tại ngân hàng, chất lượng nhân sự - quản trị, công nghệ - dữ liệu, đặc điểm khách hàng và môi trường pháp lý - thể chế. Trọng tâm là chuyển từ xử lý bị động sang xử lý có chiến lược, có phân luồng và đo lường kết quả thực chất.

3.2.2. Chuẩn hóa cơ chế xác lập tình trạng pháp lý và phân luồng xử lý khoản nợ có vấn đề

Sacombank cần xác định rõ trạng thái pháp lý của từng khoản nợ, rà soát nghĩa vụ trả nợ, TSBĐ, hồ sơ khách hàng và khả năng thu hồi. Trên cơ sở đó, ngân hàng phân luồng khoản nợ theo hướng: cơ cấu lại, thu hồi trực tiếp, xử lý TSBĐ, bán nợ hoặc khởi kiện - thi hành án.

3.2.3. Hoàn thiện hồ sơ pháp lý khoản nợ và nâng cao năng lực thực thi quyền chủ nợ

Giải pháp nhấn mạnh việc chuẩn hóa hợp đồng tín dụng, hợp đồng bảo đảm, đăng ký giao dịch bảo đảm, hồ sơ TSBĐ và chứng cứ pháp lý. Đây là điều kiện nền tảng để Sacombank bảo vệ quyền chủ nợ, xử lý tài sản, khởi kiện và thu hồi nợ hiệu quả hơn.

3.2.4. Nâng cao hiệu quả thương lượng, cơ cấu lại nghĩa vụ trả nợ và thu hồi trực tiếp

Sacombank cần ưu tiên thương lượng, đôn đốc và cơ cấu lại nợ đối với khách hàng còn khả năng phục hồi, có thiện chí trả nợ và có dòng tiền khả thi. Tuy nhiên, cơ cấu nợ phải có điều kiện, tránh kéo dài nợ xấu hoặc che giấu tổn thất.

3.2.5. Đẩy nhanh xử lý tài sản bảo đảm và tài sản tồn đọng

Sacombank cần rút ngắn thời gian xử lý TSBĐ, hoàn thiện hồ sơ pháp lý tài sản, định giá sát thị trường, mở rộng hình thức bán thỏa thuận, đấu giá, chuyển nhượng và khai thác tài sản. Đây là giải pháp trọng tâm để xử lý nợ lịch sử và tài sản tồn đọng sau sáp nhập.

3.2.6. Mở rộng bán nợ, chuyển nhượng nợ xấu và phối hợp với tổ chức xử lý nợ chuyên biệt

Sacombank cần chủ động sử dụng kênh bán nợ, chuyển nhượng nợ xấu, phối hợp với VAMC, SBA, AMC và nhà đầu tư chuyên nghiệp. Mục tiêu là giảm áp lực xử lý nội bộ, thu hồi nhanh hơn, làm sạch bảng cân đối và chuyển giao các khoản nợ khó tự xử lý.

3.2.7. Chuyên nghiệp hóa hoạt động khởi kiện, thi hành án và cưỡng chế thực hiện nghĩa vụ

Sacombank cần nâng cao chất lượng pháp chế xử lý nợ, chuẩn bị hồ sơ khởi kiện chặt chẽ, theo dõi sát quá trình tố tụng, thi hành án, kê biên, định giá và đấu giá tài sản. Hiệu quả pháp lý cần được đo bằng giá trị thu hồi thực tế, không chỉ bằng số vụ thắng kiện.

3.2.8. Gắn trích lập, sử dụng dự phòng với thu hồi sau xử lý và phục hồi giá trị

Việc trích lập và sử dụng dự phòng phải gắn với chiến lược thu hồi sau xử lý. Dự phòng là công cụ hấp thụ tổn thất, nhưng không thay thế quyền đòi nợ; các khoản đã xử lý bằng dự phòng vẫn cần tiếp tục theo dõi, thu hồi, xử lý TSBĐ hoặc bán nợ.

3.2.9. Số hóa dữ liệu xử lý nợ và xây dựng hệ thống quản trị hồ sơ pháp lý - TSBĐ tập trung

Sacombank cần xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung về khoản nợ, khách hàng, TSBĐ, tình trạng pháp lý, tiến độ thu hồi, tố tụng, thi hành án, chi phí và kết quả xử lý. Số hóa giúp phân luồng chính xác hơn, kiểm soát tiến độ và nâng cao chất lượng quyết định xử lý.

3.2.10. Củng cố tổ chức bộ máy, nhân sự và cơ chế phối hợp xử lý RRTD

Ngân hàng cần kiện toàn bộ máy xử lý nợ theo hướng chuyên trách, phối hợp chặt giữa tín dụng, quản trị rủi ro, pháp chế, kế toán, kiểm toán nội bộ, SBA và các đơn vị kinh doanh. Nhân sự xử lý nợ cần có năng lực pháp lý, tài chính, định giá, thương lượng và quản trị tài sản.

3.2.11. Xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả xử lý RRTD theo kết quả thu hồi thực chất

Sacombank cần đánh giá hiệu quả xử lý RRTD không chỉ bằng tỷ lệ nợ xấu, mà bằng các chỉ tiêu thực chất như tỷ lệ thu hồi nợ, thu hồi ròng, thời gian xử lý, chi phí xử lý, tỷ lệ thu hồi từ TSBĐ, tỷ lệ bán nợ thành công, thu hồi qua thi hành án và thu hồi sau xử lý dự phòng.

Tóm lại, hệ thống giải pháp tại mục 3.2 hướng đến việc chuyển xử lý RRTD tại Sacombank từ cách làm mang tính vụ việc sang cơ chế pháp lý hóa, chuyên nghiệp hóa, số hóa, thị trường hóa và đo lường bằng kết quả thu hồi thực chất.

3.2.12. Điều kiện thực hiện và lộ trình triển khai đến năm 2030

Việc triển khai cần bốn điều kiện: (i) lãnh đạo ngân hàng phê duyệt kế hoạch và phân công đầu mối; (ii) bố trí nhân sự pháp chế, xử lý nợ, định giá, kế toán và công nghệ theo danh mục; (iii) thiết lập dữ liệu, quyền truy cập và quy trình bảo mật; (iv) cân đối kinh phí xử lý hồ sơ, thẩm định giá, tố tụng và đầu tư công nghệ.

Lộ trình như sau: (i) Giai đoạn 2027: rà soát cơ cấu danh mục, xây dựng bộ hồ sơ tối thiểu, phân công đầu mối, hoàn thiện hướng dẫn phân luồng và lựa chọn đơn vị thí điểm; (ii) Giai đoạn 2028–2029: mở rộng hồ sơ điện tử, tích hợp dữ liệu thu hồi và chi phí, thử nghiệm KPI có điều chỉnh độ khó, đánh giá định kỳ và hoàn thiện phối hợp; (iii) Giai đoạn 2030: tổng kết, kiểm tra độc lập chất lượng dữ liệu và kết quả, điều chỉnh quy trình, quyết định phạm vi mở rộng. Các mốc là phương án đề xuất cho nghiên cứu; thời điểm thực hiện và ngân sách cụ thể cần ngân hàng xác định sau khi phê duyệt.

3.3. ĐỀ XUẤT VÀ KHUYẾN NGHỊ

3.3.1. Đề xuất và khuyến nghị đối với Nhà nước

Nhà nước cần đóng vai trò trung tâm trong hoàn thiện môi trường pháp lý và thể chế, vì đây là nhân tố có tác động rất lớn đến hiệu quả xử lý RRTD tại các NHTM, trong đó có Sacombank. Các khuyến nghị chính gồm: *Thứ nhất,* hoàn thiện hướng dẫn và tổ chức thực hiện cơ chế thu giữ TSBĐ của khoản nợ xấu. *Thứ hai,* rà soát thủ tục tố tụng và thi hành án đối với tranh chấp tín dụng. *Thứ ba*, Đồng bộ đất đai, đăng ký và giao dịch bảo đảm. *Thứ tư*, nâng chất lượng định giá, đấu giá và chuyển nhượng TSBĐ theo hướng minh bạch, số hóa, giảm thất thoát. *Thứ năm,* Phát triển thị trường mua bán nợ thứ cấp và hệ sinh thái nhà đầu tư xử lý nợ. *Thứ sáu,* hoàn thiện cơ chế tái cấu trúc doanh nghiệp và dàn xếp nợ ngoài tòa. *Thứ bảy,* tăng cường hạ tầng dữ liệu và chia sẻ dữ liệu phục vụ thẩm định, cảnh báo sớm, thu hồi nợ.

3.3.2. Đề xuất và khuyến nghị đối với NHNN Việt Nam

Đề xuất NHNN Việt Nam tăng vai trò điều phối, giám sát và hoàn thiện hạ tầng quản lý rủi ro toàn hệ thống nhằm hỗ trợ các NHTM xử lý RRTD hiệu quả hơn. Cụ thể: *Thứ nhất,* tăng cường giám sát chất lượng xử lý nợ theo rủi ro trong phạm vi chức năng. *Thứ hai,* hoàn thiện khung an toàn vốn và bộ đệm vĩ mô, gắn yêu cầu vốn với chất lượng tín dụng, rủi ro tập trung, mức độ tăng trưởng tín dụng nóng và khẩu vị rủi ro của từng ngân hàng. *Thứ ba,* rà soát, hướng dẫn phân loại tài sản có và dự phòng theo đúng phạm vi từng văn bản hiện hành. *Thứ tư,* điều hành chính sách cơ cấu nợ theo hướng hỗ trợ có điều kiện, minh bạch, tránh biến cơ cấu nợ thành công cụ trì hoãn

ghi nhận nợ xấu. *Thứ năm,* nâng cấp hạ tầng dữ liệu ngành và CIC, chuẩn hóa dữ liệu khách hàng, lịch sử tín dụng, hành vi thanh toán, cảnh báo gian lận và cơ chế chia sẻ dữ liệu giữa CIC với các TCTD. *Thứ sáu,* xây dựng hệ thống cảnh báo sớm và stress test RRTD cấp hệ thống, theo dõi rủi ro theo ngành, phân khúc, TSBĐ, nợ cơ cấu, dòng tiền và biến động thị trường. *Thứ bảy,* thực thi hiệu quả cơ chế can thiệp sớm và xử lý ngân hàng yếu kém, với các ngưỡng cảnh báo rõ về vốn, thanh khoản, chất lượng tài sản và quản trị. *Thứ tám,* thúc đẩy thị trường mua bán nợ, chuẩn hóa dữ liệu khoản nợ, cơ chế định giá, chuyển nhượng, đấu giá và chia sẻ thông tin cho nhà đầu tư đủ điều kiện. *Thứ chín,* hoàn thiện cơ chế báo cáo kết quả xử lý.

3.4. HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

3.4.1. Hạn chế của nghiên cứu

Bên cạnh những kết quả đạt được, luận án còn một số hạn chế về phạm vi nghiên cứu, dữ liệu và phương pháp phân tích. Nghiên cứu trường hợp Sacombank mặc dù giải quyết được mục tiêu nghiên cứu điển hình, song hạn chế tính bao quát cho hệ thống NHTM.

3.4.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Từ những hạn chế trên, các nghiên cứu tiếp theo có thể được triển khai theo các hướng sau: (1) mở rộng nghiên cứu sang nhiều ngân hàng thương mại; (2) xây dựng dữ liệu theo dõi khoản nợ và kết quả của từng phương thức xử lý; (3) hoàn thiện thang đo theo nội dung chuyên biệt của xử lý rủi ro tín dụng; (4) kết hợp dữ liệu nhiều thời điểm và nhiều nguồn; (5) mở rộng và kiểm chứng mô hình nghiên cứu.

KẾT LUẬN

Luận án đã làm rõ cơ sở lý luận, thực tiễn và giải pháp xử lý RRTD tại Sacombank theo tiếp cận pháp lý - thể chế. Luận án nhấn mạnh xử lý RRTD không đồng nhất với quản trị RRTD nói chung, mà là quá trình khắc phục hậu quả khi khoản vay đã suy giảm chất lượng, vi phạm nghĩa vụ trả nợ, chuyển nhóm nợ hoặc có nguy cơ gây tổn thất. Trọng tâm của xử lý RRTD là bảo vệ quyền chủ nợ, thu hồi giá trị, xử lý TSBĐ, bán nợ, khởi kiện, thi hành án, sử dụng dự phòng và tiếp tục thu hồi sau xử lý. Về thực tiễn, luận án cho thấy Sacombank đã đạt nhiều kết quả trong kiểm soát nợ xấu, xử lý tài sản tồn đọng, trích lập dự phòng và hoàn thiện cơ chế quản trị. Tuy nhiên, quá trình xử lý vẫn còn vướng mắc về hồ sơ pháp lý, xử lý TSBĐ, tố tụng - thi hành án, thị trường mua bán nợ và chi phí xử lý. Về thực nghiệm, luận án sử dụng mô hình PLS-SEM với 1.215 quan sát để kiểm định các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả xử lý RRTD, gồm nội tại ngân hàng, khách hàng, pháp lý - thể chế, công nghệ - dữ liệu, nhân sự - quản trị. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất hệ thống giải pháp nhằm chuẩn hóa hồ sơ pháp lý, phân luồng khoản nợ, nâng cao thu hồi, xử lý TSBĐ, mở rộng bán nợ, tăng hiệu quả tố tụng - thi hành án, số hóa dữ liệu và đánh giá hiệu quả xử lý theo kết quả thu hồi thực chất.

Tóm lại, luận án khẳng định Sacombank cần chuyển từ tư duy "giảm nợ xấu trên sổ sách" sang "thu hồi thực chất, giảm tổn thất và phục hồi giá trị", qua đó nâng cao chất lượng tài sản, giảm áp lực dự phòng, củng cố an toàn vốn và tạo nền tảng tăng trưởng tín dụng bền vững.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ

1. Nguyễn Phương Huyền (2025), Kinh nghiệm quốc tế về xử lý rủi ro tín dụng và một số bài học chính sách đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam, *Tạp chí Ngân hàng, 10/9/2025.* URL: https://tapchinganhang.gov.vn/kinh-nghiem-quoc-te-ve-xu-ly-rui-ro-tin-dung-va-mot-so-bai-hoc-chinh-sach-doi-voi-cac-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam-16475.html
2. Nguyễn Phương Huyền (2025), Xử lý rủi ro tín dụng tại ngân hàng thương mại: Nghiên cứu trường hợp Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín, *Tạp chí Kinh tế - Tài chính Online số 1101*, tháng 11/2025. URL: https://nghiencuu.tapchikinhtetaichinh.vn/xu-ly-rui-ro-tin-dung-tai-ngan-hang-thuong-mai-nghien-cuu-truong-hop-ngan-hang-tmcp-sai-gon-thuong-tin-32650.html
3. Nguyễn Phương Huyền (2025), Tiếp cận cơ sở lý luận về xử lý rủi ro tín dụng tại ngân hàng thương mại, *Tạp chí Kinh tế - Tài chính Online số 1201*, tháng 12/2025. URL: https://nghiencuu.tapchikinh tetaichinh.vn/tiep-can-co-so-ly-luan-ve-xu-ly-rui-ro-tin-dung-tai-ngan-hang-thuong-mai-105496.html
4. Nguyễn Phương Huyền (2025), Đánh giá thực trạng xử lý rủi ro tín dụng tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam hiện nay, *Tạp chí Kế toán & Kiểm toán,* Số tháng 11/2025 (266), 106-113.
5. Nguyen Phuong Huyen (2025), Some theoretical issues on the causes and consequences of credit risk in commercial banks, *Proceedings of the 7th International conference on Economics, Business & Finance,* Hue University Pubishing House, 1478-1487.