

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ TÀI CHÍNH

HỌC VIỆN TÀI CHÍNH

-----❖-----

NGUYỄN THỊ THƯƠNG GIANG

QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY TẠI
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ
VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

Ngành: Tài chính – Ngân hàng

Mã số: 9.34.02.01

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, 2026

Công trình được hoàn thành tại: Học viện Tài chính – Bộ Tài chính

Người hướng dẫn khoa học: 1. TS. Lã Thị Lâm
2. TS. Trần Thị Việt Thạch

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

*Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Học viện
hợp tại Học viện Tài chính.*

Vào hồi giờ ngày tháng năm

LỜI NÓI ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Hoạt động cho vay là hoạt động kinh doanh truyền thống, mang thu nhập chủ yếu cho các ngân hàng thương mại. Tuy nhiên, hoạt động cho vay luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro do khả năng khách hàng không thực hiện đầy đủ hoặc đúng hạn các nghĩa vụ trả nợ. Những rủi ro này có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau, bao gồm cả các yếu tố khách quan và bất khả kháng nằm ngoài khả năng kiểm soát của cả ngân hàng và khách hàng. Ngân hàng thương mại là trung gian tài chính cho vay lớn nhất trong mỗi nền kinh tế với danh mục cho vay (DMCV) đa dạng về đối tượng khách hàng, loại hình sản phẩm. Chính vì đặc điểm này, khi thực hiện cho vay, bên cạnh quản trị từng khoản cho vay riêng lẻ, các ngân hàng còn thực hiện quản trị toàn DMCV, nhằm tận dụng lợi thế về DMCV đa dạng để tối đa hóa thu nhập và kiểm soát rủi ro. Một DMCV được quản trị hiệu quả giúp cho ngân hàng gia tăng thu nhập, kiểm soát rủi ro trong ngưỡng đã xác định, từ đó giúp cho ngân hàng nâng cao hiệu quả kinh doanh chung của ngân hàng. Trong điều kiện quy mô hoạt động của các ngân hàng ngày càng mở rộng, vốn lớn, quản trị DMCV càng đóng vai trò quan trọng hơn vì các ngân hàng có cơ hội tận dụng lợi thế về vốn để đa dạng hóa DMCV một cách hiệu quả.

Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) là một trong những ngân hàng ra đời sớm nhất và quy mô lớn nhất tại Việt Nam. Cùng với quá trình chuyển đổi mô hình hoạt động và tái cơ cấu toàn diện trong nhiều giai đoạn của gần 70 năm hoạt động, từ một NHTM Nhà nước, BIDV ngày nay là một NHTM cổ phần với vốn cổ phần Nhà nước chi phối, hoạt động đa năng, khẳng định vai trò chủ đạo trong hệ thống NHTM Việt Nam. Đối với hoạt động cho vay, từ một ngân hàng chuyên doanh trong những ngày đầu thành lập, BIDV đã mở rộng thị trường cho vay với danh mục phủ rộng khắp các lĩnh vực, đối tượng khách hàng và khu vực địa lý. Với năng lực tài chính mạnh, BIDV cũng là một trong những ngân hàng tiên phong trong chuyển đổi số, cũng có hạ tầng quản trị rủi ro. Vì vậy, hoạt động quản trị DMCV từng bước cải thiện với tỷ lệ nợ xấu thấp, DMCV đa dạng, các công cụ, kỹ thuật quản trị hiện đại từng bước được triển khai áp dụng. Tuy nhiên, những năm gần đây môi trường kinh doanh trong nước và quốc tế biến động mạnh từ các cú sốc của đại dịch Covid-19, các hậu quả thiệt hại do biến đổi khí hậu toàn cầu, sự đứt gãy chuỗi cung ứng, sự biến động của thị trường tài chính, áp lực lạm phát, vị thế các ngành nghề có sự thay đổi đáng kể trong phạm vi nền kinh tế mỗi quốc gia cũng

như phạm vi quốc tế, xu hướng và nhu cầu vay của mỗi chủ thể cũng có những thay đổi. Các NHTM Việt Nam trong đó có BIDV đang hoàn tất lộ trình tuân thủ Basel II theo phương pháp tiêu chuẩn (SA), nhằm từng bước tiếp cận phương pháp dựa trên xếp hạng nội bộ (IRB) và chủ động chuẩn bị triển khai các trụ cột của Basel III, đáp ứng các yêu cầu và chuẩn mực mới trong quản trị DMCV. Hiện nay BIDV chưa hình thành một bộ phận chuyên trách quản trị DMCV độc lập ở cấp toàn hệ thống. Chiến lược quản trị DMCV của BIDV chưa được thiết kế theo khuôn khổ độc lập, việc lập DMCV theo kế hoạch còn chịu ảnh hưởng nhiều vào định hướng kinh tế vĩ mô, tuân thủ với các quy định của Ngân hàng Nhà nước. Việc giám sát DMCV của ngân hàng chưa tiếp cận đầy đủ theo góc độ toàn danh mục, dẫn đến hạn chế nhận diện rủi ro tập trung cũng như rủi ro toàn danh mục. Ngân hàng chưa sử dụng các công cụ điều chỉnh DMCV hiện đại như chứng khoán hóa khoản nợ và hoán đổi rủi ro tín dụng. Vì vậy, nghiên cứu quản trị DMCV tại BIDV hiện nay là có ý nghĩa cả về phương diện lý luận và thực tiễn, giúp BIDV xác định đúng các hạn chế để có giải pháp hoàn thiện quản trị DMCV, từ đó góp phần giúp BIDV nâng cao hiệu quả hoạt động cho vay, tăng cường khả năng cạnh tranh, phát triển ổn định, bền vững.

Vì vậy, nghiên cứu sinh chọn đề tài ***“Quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam”*** làm đề tài nghiên cứu của luận án.

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

Phân tổng quan hệ thống tài liệu nghiên cứu theo các trục vấn đề sau:

2.1. Cách tiếp cận quản trị danh mục cho vay

Stiglitz và Weiss (1981); Zaik và cộng sự (1996); M. G. Crouhy và cộng sự (2000); Goderis và cộng sự (2006); Vosloo và Styger (2009); Bessis (2015); Saunders và cộng sự (2018); Bùi Diệu Anh (2012); Nguyễn Thùy Dương (2012); Phùng Thu Hà (2020); Nguyễn Bích Ngân (2020)

2.2. Mô hình tổ chức quản trị danh mục cho vay

Jensen và Meckling (1976); Saita (1999); Stein (2002); Berger và cộng sự (2005); Liberti và Mian (2008); Agarwal và Ben-David (2014); Skrastins và Vig (2019); Berg và cộng sự (2020); Nguyễn Bích Ngân (2020); Hà Thị Sáu (2021)

2.3. Đa dạng hóa và rủi ro tập trung trong quản trị danh mục cho vay

Diamond (1984); Winton (1999); Boot (2000); M. Gordy (2003); Acharya và cộng sự (2006); Tabak và cộng sự (2011); Jahn và cộng sự (2013); Acharya

và cộng sự (2017); Koumas và cộng sự (2024); Huỳnh Japan (2021); Vũ Hồng Thanh (2020)

2.4. Phân bổ vốn

Zaik và cộng sự (1996); Bessis (2015); Embrechts và McNeil (2000); Artzner và cộng sự (2001); M. B. Gordy (2003); Dermine (2013)

2.5. Quan hệ lợi nhuận – rủi ro

Merton (1974); Stiglitz và Weiss (1981); Hellmann và cộng sự (2000); Saunders và Schumacher (2000); Schroeck (2002); Altunbas và cộng sự (2007); Rossi và cộng sự (2009); Martinez-Jaramillo và cộng sự (2014); Bessis (2015); Shim (2019); Huỳnh Japan và Đặng Văn Dân (2020); Phùng Thu Hà (2020); Lê Hoài Ân và Nguyễn Thị Ngọc An (2024)

2.6. Công cụ giám sát, điều chỉnh danh mục cho vay

Diamond (1984); Bangia và cộng sự (2002); Sufi (2007); Keys và cộng sự (2010); Dermine (2012); Gande và Saunders (2012); Santos (2012); Moscatelli và cộng sự (2020); Albanese và cộng sự (2023); Orlov và cộng sự (2023); Odunaike và cộng sự (2024); Vũ Trung Thành (2017)

2.7. Các yếu tố tác động và yêu cầu mới đối với quản trị danh mục cho vay

a. Tác động của Basel đến quản trị DMCV

M. Gordy (2003); Altman và Sabato (2005); Heid (2007); Repullo và Suárez (2013); King (2013); Khalifeh và cộng sự (2025); Chen (2025); Nguyen Bích Ngan và Nguyen Hien Duc (2024); Nguyễn Diệu Hương (2024)

b. Tác động của chuyển đổi số đến quản trị DMCV

Berg và cộng sự (2020); Gambacorta và cộng sự (2023); Moscatelli và cộng sự (2020); Alfonso-Sánchez và cộng sự (2024); Syed và cộng sự (2020); Beck và cộng sự (2022); Danielsson và cộng sự (2022); Phan Thị Hằng Nga và cộng sự (2025); Nguyễn Thị Thu Trang (2025)

c. Tác động của tín dụng xanh, tích hợp ESG và rủi ro khí hậu đến quản trị DMCV

Scholtens (2009); Liu và Feng (2025); Bernstein và cộng sự (2019); Javadi và Masum (2021); Bonacorsi và cộng sự (2024); Houston và Shan (2022); Alogoskoufis và cộng sự (2021); Phetranont và Jaroenjitrkam (2025); Trần Thị Kim Liên (2022)

2.8. Khoảng trống trong nghiên cứu

Trên cơ sở tổng hợp và đánh giá các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án, NCS nhận định các khoảng trống trong các nghiên cứu có liên quan bao gồm:

Một là, chưa có công trình nào tiếp cận với vấn đề quản trị DMCV của NHTM theo quan điểm lý thuyết quản trị hiện đại một cách đầy đủ và có hệ thống từ hoạch định chiến lược, đến xây dựng chính sách quản trị DMCV, đến tổ chức bộ máy và tổ chức thực hiện quản trị DMCV.

Hai là, chưa có công trình nào đề cập đến kinh nghiệm quản trị DMCV hiện đại tại các NHTM hàng đầu thế giới và Việt Nam như Ngân hàng Công Thương Trung Quốc (ICBC); Ngân hàng Standard Chartered (SCB); Ngân hàng DBS; Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) được cập nhật đến năm 2025 để đưa ra các bài học cho các NHTM.

Ba là, chưa có nghiên cứu nào về quản trị DMCV tại các NHTM Việt Nam trong giai đoạn chính thức vận dụng quản trị DMCV theo Basel II để có những phân tích, đánh giá một cách toàn diện về quản trị DMCV tại các NHTM Việt Nam.

Bốn là, chưa có luận án tiến sĩ nào nghiên cứu về quản trị DMCV tại BIDV.

3. Câu hỏi nghiên cứu

- Những lý thuyết nền tảng nào giải thích rõ nhất cơ chế quản trị DMCV tại các NHTM theo thông lệ quốc tế?

- Quản trị DMCV tại BIDV giai đoạn 2019-2025 được thực hiện như thế nào?

- Những nhân tố nào tác động đến rủi ro của DMCV tại BIDV? Mức độ và chiều hướng tác động của chúng ra sao?

- Đây là những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong công tác quản trị DMCV tại BIDV trong giai đoạn chính thức vận dụng quản trị ngân hàng theo Basel II (2019-2025)?

- Xu hướng phát triển kinh tế và định hướng chiến lược của ngành ngân hàng Việt Nam đặt ra những cơ hội và thách thức gì cho công tác quản trị DMCV của BIDV trong giai đoạn đến năm 2030?

- Những giải pháp cần được áp dụng để BIDV hoàn thiện quản trị DMCV với yêu cầu tăng trưởng tín dụng đi đôi với yêu cầu đảm bảo mục tiêu lợi nhuận và kiểm soát tốt rủi ro?

4. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

4.1 Mục tiêu nghiên cứu

- Mục tiêu tổng quát: Nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn quản trị DMCV tại BIDV, từ đó đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị DMCV, góp phần kiểm soát rủi ro và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

- Mục tiêu cụ thể:

Thứ nhất, hệ thống hoá cơ sở lý luận về quản trị DMCV tại NHTM theo quan điểm lý thuyết quản trị hiện đại một cách đầy đủ và có hệ thống, nghiên cứu kinh nghiệm quản trị DMCV của các NHTM hàng đầu trên thế giới và trong nước trong bối cảnh các NHTM hướng tới thực hiện các chuẩn mực Basel III, chịu sự tác động mạnh mẽ của chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, tích hợp ESG và tác động của rủi ro khí hậu trong hoạt động quản trị DMCV.

Thứ hai, nghiên cứu thực trạng quản trị DMCV tại BIDV, từ đó đưa ra những đánh giá về kết quả và hạn chế trong quản trị DMCV tại BIDV.

Thứ ba, đề xuất các nhóm giải pháp và kiến nghị hoàn thiện quản trị DMCV tại BIDV đến năm 2030.

4.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Tổng quan các công trình nghiên cứu trong nước và ngoài nước liên quan đến quản trị DMCV để xây dựng khung lý luận về quản trị DMCV.

Hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về DMCV và quản trị DMCV của NHTM.

Thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu về DMCV và quản trị DMCV của BIDV trong giai đoạn nghiên cứu, ứng dụng mô hình ARDL để đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị DMCV.

Phân tích thực trạng quản trị DMCV tại BIDV trong giai đoạn 2019-2025 theo các nội dung và tiêu chí đã xác định, từ đó đánh giá kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân dẫn đến những hạn chế trong quản trị DMCV tại BIDV.

Đề xuất giải pháp và kiến nghị hoàn thiện hoạt động quản trị DMCV tại BIDV đến năm 2030.

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Quản trị DMCV của ngân hàng thương mại.

Phạm vi nghiên cứu:

Về không gian: Luận án tập trung nghiên cứu hoạt động quản trị DMCV tại BIDV (không bao gồm hoạt động cho vay tại các công ty con, công ty liên kết của BIDV).

Về thời gian: Luận án nghiên cứu thực trạng quản trị DMCV tại BIDV giai đoạn 2019 – 2025, từ đó đề xuất giải pháp và kiến nghị hoàn thiện quản trị DMCV tại BIDV đến năm 2030.

6. Phương pháp nghiên cứu

Trên nền tảng là phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác – Lênin, để đạt được các mục tiêu nghiên cứu, luận án sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng.

Phương pháp nghiên cứu định tính: trên cơ sở các dữ liệu được thu thập, xử lý và phân tích, luận án sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính như: phương pháp thống kê; phương pháp so sánh, phân tích, tổng hợp; phương pháp suy luận logic... để hệ thống hóa cơ sở lý luận, phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện quản trị DMCV tại BIDV đến năm 2030.

Phương pháp nghiên cứu định lượng: Để làm rõ hơn tác động của quản trị DMCV đến nợ xấu tại BIDV, luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, cụ thể như sau:

+ Mô hình nghiên cứu: luận án sử dụng Mô hình phân phối trễ tự hồi quy (ARDL) được phát triển bởi Pesaran và các cộng sự (2001). Trong luận án này, với mục tiêu đánh giá tác động của quản trị DMCV đến rủi ro của DMCV tại BIDV, NCS chọn mô hình ARDL vì mô hình này cho phép: linh hoạt tuyệt đối về bậc tích hợp của chuỗi dữ liệu; xử lý hiệu quả với mẫu quan sát nhỏ; cho phép xác định tác động tức thời trong ngắn hạn, tốc độ điều chỉnh về trạng thái cân bằng và mối quan hệ bền vững trong dài hạn và có thể tự động kiểm soát hiện tượng tự tương quan của phần dư và giảm thiểu nghiêm trọng sai lệch do biến nội sinh gây ra.

Bảng 1. Định nghĩa các biến trong mô hình ước lượng NPL

Biến	Định nghĩa biến	Chiều hướng ảnh hưởng kỳ vọng
Biến phụ thuộc		
NPL	Tỷ lệ nợ xấu trong tổng dư nợ cho vay của BIDV	
Biến độc lập		
GDP	Tỷ lệ tăng trưởng GDP qua các kỳ	-
LAMPHAT	Chỉ số giá tiêu dùng	+
TL_THATNGHIEP	Tỷ lệ thất nghiệp	+
TT_DUNO_QT	Tỷ lệ tăng trưởng dư nợ cho vay kỳ trước	+
CV_NGANHAN	Tỷ trọng dư nợ cho vay ngắn hạn	+
CV_XAYDUNG	Tỷ trọng dư nợ lĩnh vực xây dựng	+
KN_BUDAPRR	Khả năng bù đắp rủi ro tín dụng	-
ROA	Hệ số sinh lời trên tổng tài sản	-
TL_DUNOCVTIENG UI	Tỷ lệ dư nợ cho vay so với tiền gửi khách hàng	+
DVAMC	Biến giả sự kiện thành lập VAMC	-

Nguồn: Nghiên cứu của NCS

Từ mô hình gốc, luận án đề xuất mô hình cho nghiên cứu của luận án như sau:

Phương trình tổng quát:

$$\begin{aligned}
 NPL_t = & \alpha_0 + \sum_{i=1}^p \alpha_i NPL_{t-i} + \sum_{m=0}^{q_1} \beta_{1,m} GDP_{t-m} + \sum_{m=0}^{q_2} \beta_{2,m} LAMPHAT_{t-m} \\
 & + \sum_{m=0}^{q_3} \beta_{3,m} TL_THATNGHIEP_{t-m} + \sum_{m=0}^{q_4} \beta_{4,m} TT_DUNO_QT_{t-m} \\
 & + \sum_{m=0}^{q_5} \beta_{5,m} CV_NGANHAN_{t-m} + \sum_{m=0}^{q_6} \beta_{6,m} CV_XAYDUNG_{t-m} \\
 & + \sum_{m=0}^{q_7} \beta_{7,m} TL_DUNOCVTIENGUI_{t-m} + \sum_{m=0}^{q_8} \beta_{8,m} KN_BUDAPRR_{t-m} \\
 & + \sum_{m=0}^{q_9} \beta_{9,m} ROA_{t-m} + \gamma DVAMC_t + \varepsilon_t
 \end{aligned}$$

+ Dữ liệu nghiên cứu: Với mô hình nghiên cứu đã được lựa chọn, luận án sử dụng 80 quan sát được thu thập từ báo cáo tài chính của BIDV giai đoạn 2006-2025 và một số dữ liệu vĩ mô từ công bố của Cục Thống kê Việt Nam trong cùng giai đoạn.

+ Xử lý dữ liệu: Với các mẫu quan sát đã được thu thập, làm sạch, luận án sử dụng phần mềm STATA với các bước xử lý như sau:

Bước 1: Khai báo chuỗi thời gian cho dữ liệu của mô hình

Bước 2: Kiểm định tính dừng của các chuỗi số liệu

Bước 3: Xác định cấu trúc trễ tối ưu và Ước lượng mô hình

Bước 4: Kiểm định chuẩn đoán khuyết tật và độ ổn định hệ số của mô hình.

Bước 5: Phân tích mô hình hồi quy ARDL.

7. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài luận án

7.1. Ý nghĩa khoa học

- Luận án làm rõ hơn cơ sở lý luận về hoạt động cho vay, DMCV, quản trị DMCV của NHTM đặt trong bối cảnh các NHTM đang hướng tới thực hiện các chuẩn mực Basel III, dưới các tác động của xu hướng chuyển đổi số, tín dụng xanh, tích hợp ESG và rủi ro khí hậu.

- Luận án góp phần bổ sung và hoàn thiện lý thuyết về quản trị DMCV từ hoạch định chiến lược, xây dựng chính sách đến thực thi quản trị DMCV, gắn quản trị DMCV với quản trị rủi ro DMCV theo quan điểm hiện đại.

7.2. Ý nghĩa thực tiễn

Đối với BIDV: Kết quả nghiên cứu của luận án là tham khảo hữu ích cho BIDV trong quá trình hoàn thiện quản trị DMCV.

Đối với hệ thống các NHTM Việt Nam nói chung: Các giải pháp thành công tại BIDV sẽ là tham khảo hữu ích cho các NHTM khác.

Đối với các cơ quan quản lý Nhà nước: Các khuyến nghị chính sách của luận án có thể giúp các cơ quan quản lý nhà nước xem xét vận dụng trong quá trình ban hành các chính sách và thực thi quản lý nhà nước về hoạt động cho vay và quản trị DMCV của NHTM.

8. Những đóng góp mới của luận án

Trên cơ sở kế thừa có chọn lọc các nghiên cứu có liên quan, kết quả nghiên cứu của luận án có những đóng góp mới cả về lý luận và thực tiễn như sau:

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa và làm rõ hơn các vấn đề lý luận cơ bản về quản trị danh mục cho vay của NHTM đặt trong bối cảnh các ngân hàng thương mại đang hướng tới thực hiện các chuẩn mực Basel III, dưới các tác động của xu hướng chuyển đổi số, tín dụng xanh, tích hợp ESG và rủi ro khí hậu đến hoạt động quản trị danh mục cho vay của ngân hàng.

Thứ hai, luận án đã nghiên cứu kinh nghiệm quản trị danh mục cho vay tại một số ngân hàng thương mại trong nước, nước ngoài, từ đó lựa chọn những bài học kinh nghiệm có giá trị thực tiễn vận dụng trong quản trị danh mục cho vay tại BIDV, làm cơ sở đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị danh mục cho vay tại ngân hàng.

Thứ ba, với dữ liệu thứ cấp đầy đủ, có nguồn gốc rõ ràng, luận án đánh giá có hệ thống thực trạng quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam giai đoạn 2019-2025 theo 04 phương diện: hoạch định chiến lược, xây dựng chính sách, tổ chức bộ máy và tổ chức thực hiện quản trị danh mục cho vay. Điểm mới của luận án là kết hợp đánh giá hoạt động quản trị với mô hình định lượng sử dụng 80 quan sát là dữ liệu thứ cấp từ báo cáo tài chính của Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam và Cục Thống kê Việt Nam, qua đó cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về các nhân tố liên quan đến rủi ro danh mục cho vay tại BIDV. Kết quả mô hình cho thấy, cơ cấu danh mục theo ngành nghề và tăng trưởng tín dụng có mối liên hệ có ý nghĩa thống kê với nợ xấu của danh mục cho vay. Việc đối chiếu kết quả định lượng với thực trạng triển khai quản trị giúp luận án nhận diện rõ hơn những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế đối với hoạt động quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

Thứ tư, luận án đã đề xuất hệ thống các giải pháp hoàn thiện quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam giai đoạn 2026-2030. Các giải pháp được luận giải gắn với những hạn chế và nguyên nhân đã xác định, điều kiện triển khai tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam, đồng thời hướng tới vận dụng thông lệ quốc tế phù hợp với quy định pháp luật Việt Nam. Luận án cũng đề xuất kiến nghị đối với Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam theo thẩm quyền của từng cơ quan, nhằm tạo điều kiện cho việc thực hiện các giải pháp.

9. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận án bao gồm 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị DMCV của NHTM.

Chương 2: Thực trạng quản trị DMCV tại BIDV

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị DMCV tại BIDV.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. KHÁI QUÁT HOẠT ĐỘNG CHO VAY VÀ DANH MỤC CHO VAY CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1.1. Hoạt động cho vay của ngân hàng thương mại

Cho vay là hình thức cấp tín dụng thông qua việc bên cho vay giao hoặc cam kết giao cho khách hàng một khoản tiền để sử dụng vào mục đích xác định, trong một thời gian nhất định, theo nguyên tắc có hoàn trả đầy đủ tiền gốc, lãi theo thỏa thuận cho bên cho vay (Luật TCTD, 2024).

1.1.2. Danh mục cho vay của ngân hàng thương mại

Danh mục cho vay là tập hợp các khoản cho vay của một ngân hàng được ngân hàng lựa chọn theo những tiêu thức nhất định nhằm đạt các mục tiêu kinh doanh tín dụng đã xác định trong từng thời kỳ cụ thể.

1.2. QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.2.1. Khái niệm quản trị danh mục cho vay của ngân hàng thương mại

Quản trị danh mục cho vay là quá trình các nhà quản trị ngân hàng tiến hành xây dựng, phân bổ, giám sát và điều chỉnh cơ cấu giá trị các khoản cho vay của ngân hàng nhằm thực hiện được mục tiêu hoạt động trên cơ sở phù hợp với khẩu vị rủi ro của ngân hàng.

1.2.2. Vai trò của hoạt động quản trị danh mục cho vay của NHTM

(i) Tối ưu hóa lợi nhuận cho ngân hàng nhờ duy trì cơ cấu cho vay tối ưu, hợp lý; (ii) Kiểm soát rủi ro, nâng cao chất lượng tín dụng của ngân hàng; (iii) Góp phần thực hiện định hướng và chiến lược kinh doanh của ngân hàng; (iv) Góp phần đảm bảo an toàn hoạt động của ngân hàng cũng như an ninh tài chính quốc gia.

1.2.3. Phương pháp quản trị danh mục cho vay

Căn cứ mức độ can thiệp và điều chỉnh của ngân hàng đối với cơ cấu DMCV, phương pháp quản trị DMCV chia thành phương pháp quản trị DMCV thụ động và phương pháp quản trị DMCV chủ động.

Căn cứ vào cơ sở ra quyết định quản trị danh mục, phương pháp quản trị DMCV được chia thành phương pháp quản trị tuân thủ và phương pháp quản trị dựa trên rủi ro.

1.2.4. Nội dung quản trị danh mục cho vay của NHTM

Quản trị DMCV của NHTM gồm 4 nội dung: (1) Hoạch định chiến lược quản trị DMCV; (2) Xây dựng chính sách quản trị DMCV; (3) Tổ chức bộ máy quản trị DMCV; (4) Tổ chức thực hiện quản trị DMCV (trong đó gồm: Lập và triển khai thực hiện DMCV; Giám sát DMCV; Điều chỉnh DMCV).

1.2.5. Đánh giá tác động của quản trị danh mục cho vay đến rủi ro danh mục cho vay bằng mô hình ARDL

1.2.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị danh mục cho vay của NHTM

Các nhân tố bên ngoài: (i) Môi trường pháp lý; (ii) Môi trường kinh tế; (iii) Sự phát triển của thị trường tài chính; (iv) Sự phát triển khoa học và công nghệ; (v) Mức độ hội nhập kinh tế quốc tế của quốc gia trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng; (vi) Tính minh bạch hóa về tài chính của khách hàng.

Các nhân tố bên trong: (i) Quy mô và năng lực quản trị rủi ro của NHTM; (ii) Chiến lược kinh doanh và khẩu vị rủi ro của NHTM; (iii) Năng lực tài chính của NHTM; (iv) Chính sách về quản trị rủi ro tín dụng của NHTM; (v) Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin trong NHTM; (vi) Chất lượng nguồn nhân lực của NHTM.

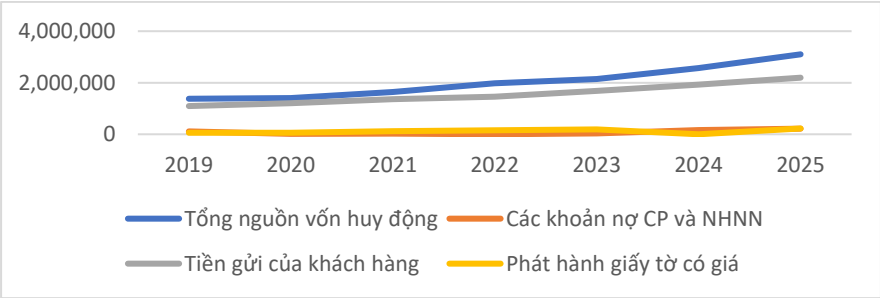
1.3. KINH NGHIỆM QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VÀ BÀI HỌC CHO BIDV

Kinh nghiệm từ: Ngân hàng Công Thương Trung Quốc (ICBC); Ngân hàng Standard Chartered (SCB); Ngân hàng DBS; Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank).

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY TẠI BIDV
2.1. TỔNG QUAN VỀ BIDV

Nội dung này, NCS trình bày khái quát về BIDV: lịch sử hình thành và phát triển; mô hình tổ chức và bộ máy quản trị điều hành của BIDV; tình hình hoạt động kinh doanh của BIDV giai đoạn 2019 – 2025.

Đơn vị: Tỷ đồng, %



Sơ đồ 2.4. Hoạt động huy động vốn của BIDV
Nguồn: Báo cáo tài chính riêng lẻ đã kiểm toán của BIDV

Bảng 2.1. Tình hình cấp tín dụng của BIDV

Đơn vị: Tỷ đồng, %

Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Dư nợ cho vay	1.081.556	1.178.683	1.319.980	1.488.151	1.740.391	2.013.808	2.321.469
Tỷ lệ nợ xấu (%)	1,66	1,66	0,93	1,15	1,21	1,37	1,44

Nguồn: Báo cáo tài chính riêng lẻ đã kiểm toán của BIDV

Bảng 2.2. Một số chỉ tiêu đánh giá kết quả HĐKD của BIDV

Đơn vị: tỷ đồng, %

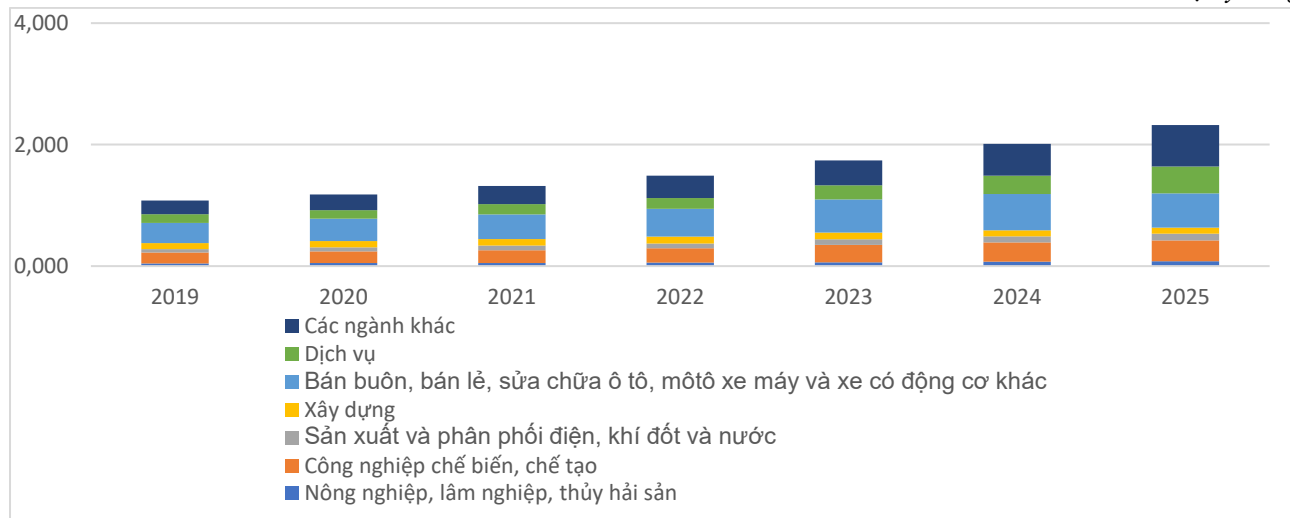
Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
I. Chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lời							
1. ROE	11,41	9,01	12,43	20,32	20,18	19,48	17,44
2. ROA	0,57	0,45	0,59	0,95	0,99	1,00	0,87

Nguồn: Báo cáo tài chính riêng lẻ đã kiểm toán của BIDV

2.2. THỰC TRẠNG DANH MỤC CHO VAY TẠI BIDV

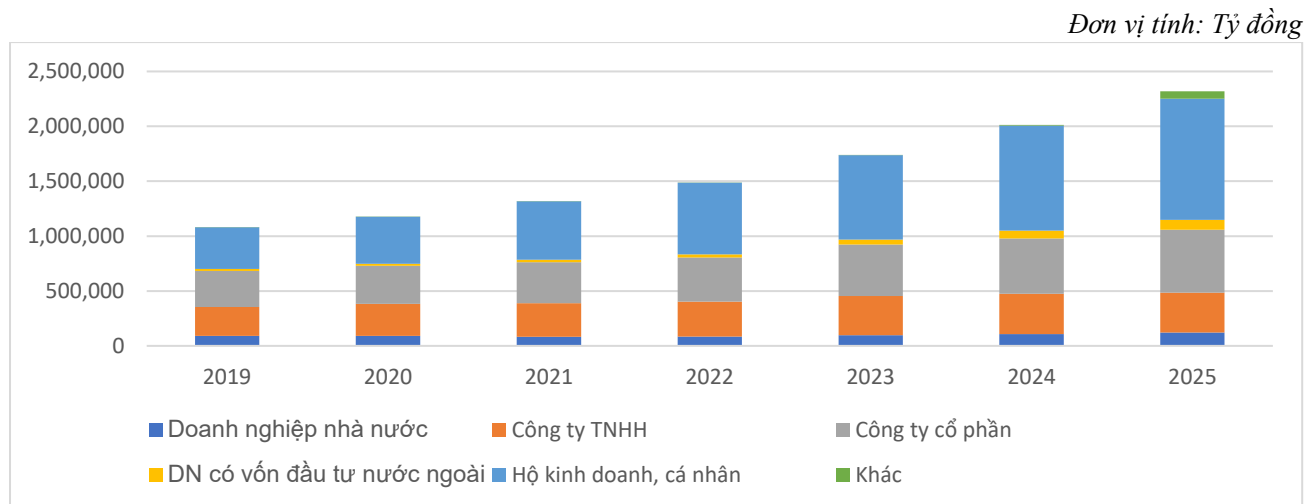
Trong bài nghiên cứu của mình, NCS thực hiện phân tích thực trạng DMCV của BIDV giai đoạn 2019-2025, từ đó có cơ sở để đánh giá hoạt động quản trị DMCV tại BIDV.

Đơn vị: tỷ đồng



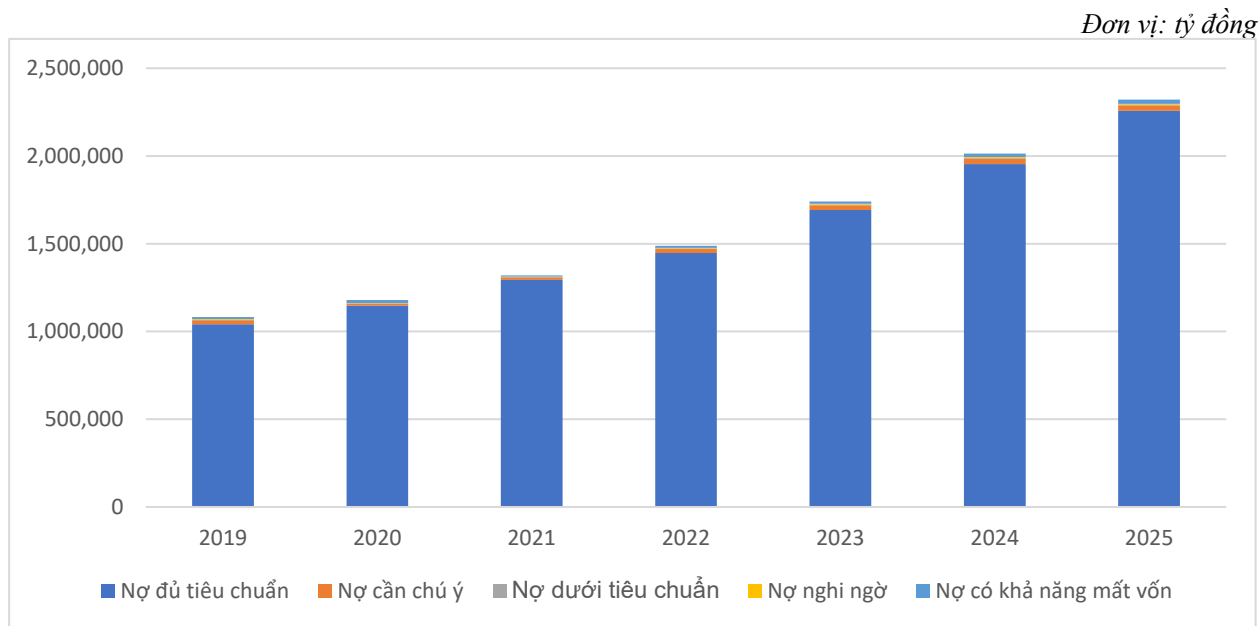
Sơ đồ 2.5. Danh mục cho vay của BIDV theo ngành kinh tế

Nguồn: Báo cáo tài chính riêng lẻ đã kiểm toán của BIDV



Sơ đồ 2.7. Danh mục cho vay của BIDV theo loại hình khách hàng

Nguồn: Báo cáo tài chính riêng lẻ đã kiểm toán của BIDV



Sơ đồ 2.8. Danh mục cho vay của BIDV theo nhóm nợ vay

Nguồn: Báo cáo tài chính riêng lẻ đã kiểm toán của BIDV

2.3. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY TẠI BIDV

2.3.1. Hoạch định chiến lược quản trị danh mục cho vay

Bảng 2.4. Các chỉ tiêu kế hoạch chiến lược của BIDV về quản lý rủi ro tín dụng toàn danh mục

Đơn vị: tỷ VND, %

Chỉ tiêu	2021	2022	2023	2024	2025
I. Các chỉ tiêu về quy mô, cơ cấu					Đơn vị: tỷ đồng, %
Dư nợ tín dụng tăng trưởng bình quân 8,5%-12,5%/năm	1.333.232	1.446.000-1.509.000	1.569.000-1.698.000	1.703.000-1.910.000	1.847.000-2.149.000
II. Chỉ tiêu chất lượng					Đơn vị: tỷ đồng, %
Tỷ lệ nợ xấu/TDN	0,9%	≤1,5%	≤1,4%	≤1,3%	≤1,2%
Tỷ lệ nợ nhóm 2/TDN	1,47%	≤3,0%	≤3,0%	≤3,0%	≤3,0%

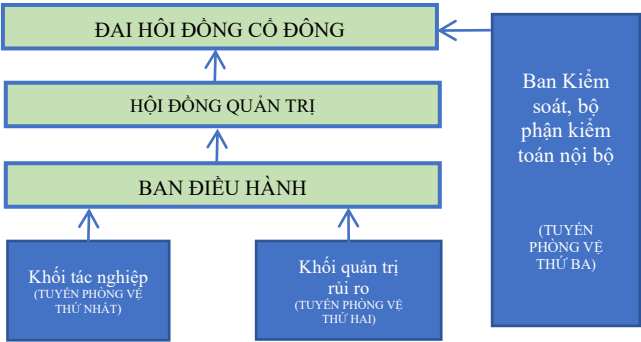
Nguồn: Chiến lược cấu phần “Nâng cao chất lượng tín dụng và thu hồi nợ xấu, nợ ngoại bảng giai đoạn 2021-2025

BIDV chưa có Chiến lược quản trị DMCV riêng biệt, nhưng nhiều nội dung của chiến lược như cơ cấu lại DMCV, kiểm soát rủi ro tập trung, nâng cao chất lượng tín dụng và xử lý nợ xấu đã góp phần quan trọng vào công tác quản trị DMCV của BIDV.

2.3.2. Xây dựng chính sách quản trị danh mục cho vay

BIDV đã ban hành một hệ thống các chính sách khá toàn diện, đầy đủ và thường xuyên điều chỉnh cập nhật các chính sách hàng năm hoặc theo từng giai đoạn hoạt động nhất định. Hai nhóm chính sách chính về quản trị DMCV được BIDV xây dựng gồm: nhóm chính sách về cấp tín dụng và nhóm chính sách về quản lý rủi ro của BIDV.

2.3.3. Tổ chức bộ máy quản trị danh mục cho vay



Sơ đồ 2.10. Mô hình quản trị danh mục cho vay tại BIDV

Nguồn: Báo cáo thường niên BIDV 2019-2024

Bộ máy quản trị tổ chức thực hiện DMCV của BIDV được xây dựng theo mô hình hàng dọc thông qua quy định các cấp bậc quản lý. Tại từng cấp quản lý đều phải đảm bảo nguyên tắc độc lập giữa khâu tác nghiệp, quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ.

2.3.4. Tổ chức thực hiện quản trị danh mục cho vay

2.3.4.1. Lập và triển khai thực hiện danh mục cho vay

DMCV kế hoạch của BIDV hiện nay chủ yếu tập trung vào việc xác định mức dư nợ cho vay cuối năm của toàn hệ thống, của từng Chi nhánh; tốc độ tăng trưởng DMCV; chất lượng DMCV (thể hiện qua chỉ tiêu tỷ lệ nợ xấu tín dụng); khả năng sinh lời của DMCV (thể hiện qua chỉ tiêu lợi nhuận).

2.3.4.2. Giám sát danh mục cho vay

a. Nội dung giám sát danh mục cho vay tại BIDV:

(1) Giám sát việc tuân thủ quy định tín dụng và thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch đã giao cho chi nhánh; (2) Giám sát cảnh báo sớm rủi ro; (3) Giám sát rủi ro tín dụng của DMCV; (4) Giám sát khả năng sinh lời của DMCV.

Bảng 2.10. Tỷ lệ nợ xấu tại BIDV

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tỷ lệ nợ xấu kế hoạch	<2%	< 1,6%	< 1,6%	< 1,6%	≤1,4%	≤1,4%	< 1,6%
Tỷ lệ nợ xấu thực hiện	1,66	1,66	0,93	1,15	1,21	1,37	1,44

Nguồn: Báo cáo tài chính riêng lẻ đã kiểm toán của BIDV

**Bảng 2.14. Đo lường rủi ro danh mục cho vay của BIDV
phân theo nhóm ngành kinh tế**

Năm	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
HHI	0,19657	0,19814	0,19952	0,20494	0,20750	0,20886	0,20878
Gini	0,17041	0,17169	0,17457	0,18233	0,18617	0,18651	0,18863

Nguồn: Nghiên cứu của NCS

b. Công cụ hỗ trợ giám sát danh mục cho vay tại BIDV: (1) Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ; (2) Mô hình quản lý tín dụng và phê duyệt cho vay tập trung đối với các khoản vay lớn, rủi ro cao; (3) Kiểm tra sức chịu đựng DMCV trong quản trị rủi ro tín dụng; (4) Hệ thống báo cáo giám sát.

2.3.4.3. Điều chỉnh danh mục cho vay

BIDV sử dụng các phương pháp điều chỉnh nội bảng DMCV nhằm giảm rủi ro tập trung trên danh mục. Các phương pháp điều chỉnh nội bảng được

BIDV sử dụng như các biện pháp thu hồi nợ, giảm dư nợ cho vay với các lĩnh vực có rủi ro tập trung cao; tăng dư nợ cho vay các lĩnh vực tiềm năng; và biện pháp mua bán nợ.

2.3.5. Đánh giá tác động của quản trị danh mục cho vay đến rủi ro của danh mục cho vay

Bảng 2.20. Kết quả ước lượng mô hình phân phối trễ tự hồi quy

ARDL(4,1,4,4,0,4,3,0,4,0) regression						
Sample: 2007q1 thru 2025q4			Number of obs = 76			
			R-squared = 0.8987			
			Adj R-squared = 0.8148			
Log likelihood = 408.85026			Root MSE = 0.0015			
	D. NPL	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
ADJ	NPL	-.3998949	.0508847	-7.86	0.000	-.5026586 -.2971313
LR	GDP	-.0000724	.000006	-1.21	0.234	-.0001937 .0000488
	LAMPHAT	.0024743	.0009427	2.62	0.012	.0005705 .0043781
	TL_THATNGHIEP	-.0112747	.0025259	-4.46	0.000	-.0163759 -.0061735
	TT_DUNO_QT	.0409464	.0323285	1.24	0.222	-.0252424 .1053352
	CV_NGANHAN	.1478431	.0430183	3.44	0.001	.0609658 .2347203
	CV_XAYDUNG	.1998144	.0476643	4.19	0.000	.1035544 .2960743
	TL_DUNOCVTIENGUI	.0000998	.0002009	0.50	0.622	-.000306 .0005057
	KN_BUDAPRR	-.1932593	.1114702	-1.73	0.090	-.4183779 .0318593
	ROA	-.0184627	.0045392	-4.07	0.000	-.0276297 -.0092956
SR	NPL	-.0386145	.0997371	-0.39	0.701	-.2400376 .1628086
	LD.	-.2600986	.1009869	-2.58	0.014	-.4640457 -.0561515
	L3D.	-.3329248	.0895609	-3.72	0.001	-.5137968 -.1520528
	GDP					
	D1.	.0000134	.0000126	1.06	0.294	-.0000121 .0000389
	LAMPHAT					
	D1.	-.0008423	.0003018	-2.79	0.008	-.0014517 -.0002329
	LD.	-.0009111	.0002657	-3.43	0.001	-.0014476 -.0003745
	L2D.	-.0005363	.0002239	-2.39	0.021	-.0009885 -.000084
	L3D.	-.0003946	.0001843	-2.14	0.038	-.0007668 -.0000224
	TL_THATNGHIEP					
	D1.	.0034032	.0008982	3.79	0.000	.0015893 .0052171
	LD.	.0026824	.0007582	3.54	0.001	.0011512 .0042137
	L2D.	.001623	.0006217	2.61	0.013	.0003673 .0028786
	L3D.	.0008269	.000562	1.47	0.149	-.0003081 .0019619
	CV_NGANHAN					
	D1.	-.0565035	.0333643	-1.69	0.098	-.1238841 .0108771
	LD.	-.0682273	.0336118	-2.03	0.049	-.1361078 -.0003469
	L2D.	-.0486571	.0363733	-1.34	0.188	-.1221144 .0248003
	L3D.	-.1621389	.0347907	-4.66	0.000	-.2324001 -.0918778
	CV_XAYDUNG					
	D1.	-.0894282	.0390115	-2.29	0.027	-.1682135 -.0106428
	LD.	-.0341273	.0450255	-0.76	0.453	-.1250582 .0568036
	L2D.	-.052265	.0429416	-1.22	0.231	-.1389872 .0344573
	KN_BUDAPRR					
	D1.	.0624299	.0498437	1.25	0.217	-.0382314 .1630912
	LD.	.0022051	.0473591	0.05	0.963	-.0934386 .0978489
	L2D.	-.032816	.0437032	-0.75	0.457	-.1210763 .0554444
	L3D.	-.0959183	.0408686	-2.35	0.024	-.1784541 -.0133824
	DVAMC	-.0040989	.0011271	-3.64	0.001	-.0063751 -.0018227
	_cons	-.0200137	.0134495	-1.49	0.144	-.0471756 .0071481

Nguồn: Nghiên cứu của NCS

Kết quả mô hình hồi quy: Dựa vào kết quả xuất ra từ phần mềm STATA với tùy chọn ec, Mô hình tối ưu nhất cho tập dữ liệu là cấu trúc ARDL(4,1,4,4,0,4,3,0,4,0).

Kết quả bao gồm 2 phần chính: Phương trình dài hạn (Long-run) và Phương trình ngắn hạn (Short-run). Công thức chi tiết của mô hình được viết lại từ kết quả chạy mô hình như sau:

- Phương trình cân bằng dài hạn (Long-Run Equation)

Phần LR trong bảng kết quả thể hiện mối quan hệ dài hạn giữa tỷ lệ nợ xấu (NPL) và các biến độc lập:

$$\begin{aligned} \text{NPL}_t = & -0,0000724 \text{ GDP}_t + 0,0024743 \text{ LAMPHAT}_t \\ & -0,0112747 \text{ TL_THATNGHIEP}_t + 0,0400464 \text{ TT_DUNO_QT}_t \\ & + 0,1478431 \text{ CV_NGANHAN}_t + 0,1998144 \text{ CV_XAYDUNG}_t \\ & + 0,0000998 \text{ TL_DUNOCVTIENGUI}_t \\ & -0,1932593 \text{ KN_BUDAPRR}_t - 0,0184627 \text{ ROA}_t \end{aligned}$$

Từ phương trình này, ta có thể rút ra Phần dư (Error Correction Term - ECT) thể hiện mức độ lệch khỏi cân bằng dài hạn ở kỳ trước (t-1):

$$\begin{aligned} \text{ECT}_{(t-1)} = & \text{NPL}_{(t-1)} - (-0,0000724 \text{ GDP}_{(t-1)} \\ & + 0,0024743 \text{ LAMPHAT}_{(t-1)} - 0,0112747 \text{ TL_THATNGHIEP}_{(t-1)} \\ & + 0,0400464 \text{ TT_DUNO_QT}_{(t-1)} + 0,1478431 \text{ CV_NGANHAN}_{(t-1)} \\ & + 0,1998144 \text{ CV_XAYDUNG}_{(t-1)} \\ & + 0,0000998 \text{ TL_DUNOCVTIENGUI}_{(t-1)} \\ & -0,1932593 \text{ KN_BUDAPRR}_{(t-1)} - 0,0184627 \text{ ROA}_{(t-1)}) \end{aligned}$$

- Phương trình hiệu chỉnh sai số ngắn hạn:

$$\begin{aligned} \Delta \text{NPL}_t = & -0,0200137 - 0,3998949 \text{ ECT}_{(t-1)} - 0,0386145 \Delta \text{NPL}_{(t-1)} \\ & -0,2600986 \Delta \text{NPL}_{(t-2)} - 0,3329248 \Delta \text{NPL}_{(t-3)} + 0,0000134 \Delta \text{GDP}_t \\ & -0,0008423 \Delta \text{LAMPHAT}_t - 0,0009111 \Delta \text{LAMPHAT}_{(t-1)} \\ & -0,0005363 \Delta \text{LAMPHAT}_{(t-2)} - 0,0003946 \Delta \text{LAMPHAT}_{(t-3)} \\ & + 0,0034032 \Delta \text{TL_THATNGHIEP}_t + 0,0026824 \Delta \text{TL_THATNGHIEP}_{(t-1)} \\ & + 0,0016230 \Delta \text{TL_THATNGHIEP}_{(t-2)} \\ & + 0,0008269 \Delta \text{TL_THATNGHIEP}_{(t-3)} - 0,0565035 \Delta \text{CV_NGANHAN}_t \\ & -0,0682273 \Delta \text{CV_NGANHAN}_{(t-1)} - 0,0486571 \Delta \text{CV_NGANHAN}_{(t-2)} \\ & -0,1621389 \Delta \text{CV_NGANHAN}_{(t-3)} - 0,0894282 \Delta \text{CV_XAYDUNG}_t \\ & -0,0341273 \Delta \text{CV_XAYDUNG}_{(t-1)} - 0,0522650 \Delta \text{CV_XAYDUNG}_{(t-2)} \\ & + 0,0624299 \Delta \text{KN_BUDAPRR}_t + 0,0022051 \Delta \text{KN_BUDAPRR}_{(t-1)} \\ & -0,0328160 \Delta \text{KN_BUDAPRR}_{(t-2)} - 0,0959183 \Delta \text{KN_BUDAPRR}_{(t-3)} \\ & -0,0040989 \Delta \text{VAMC}_t \end{aligned}$$

Các kiểm định khuyết tật sau mô hình đều cho thấy mô hình đáp ứng:

(i) Khẳng định chắc chắn sự tồn tại của mối quan hệ dài hạn (đồng liên kết) giữa tỷ lệ nợ xấu (NPL) và 9 biến độc lập trong mô hình;

- (ii) Không có hiện tượng tự tương quan phần dư;
- (iii) Không bị hiện tượng phương sai sai số thay đổi;
- (iv) Phần dư của mô hình có phân phối chuẩn;
- (v) Mô hình hoàn toàn ổn định và không bị phá vỡ cấu trúc, mối quan hệ giữa các biến vĩ mô/tài chính với Nợ xấu (NPL) trong mô hình rất tốt;
- (vi) Mô hình được thiết lập đúng dạng hàm và không có bằng chứng thống kê (ở mức 5%) cho thấy bị thiếu biến quan trọng;
- (vii) Hệ số phóng đại phương sai (VIF) trung bình đạt 7,59 cho thấy mô hình không gặp hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng.

2.4. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY TẠI BIDV GIAI ĐOẠN 2019 - 2025

2.4.1. Kết quả đạt được: (i) Các mục tiêu chiến lược về quản trị DMCV đã được hình thành, ngân hàng đã thực hiện xác lập các chỉ tiêu cơ bản cho DMCV kế hoạch hàng năm; (ii) Đã ban hành các chính sách tín dụng và quản lý rủi ro để có cơ sở thực hiện quản trị DMCV, thường xuyên cập nhật hoàn thiện các chính sách; (iii) Đã từng bước xây dựng được các cấu phần của bộ máy tổ chức quản trị DMCV; (iv) Đã bám sát nguyên tắc đa dạng hóa DMCV; (v) Đã chú trọng giám sát thực hiện DMCV, đã thiết lập và không ngừng hoàn thiện các công cụ giám sát danh mục; (vi) Sử dụng biện pháp điều chỉnh nội bảng, xử lý và thu hồi nợ xấu; (vii) Quản trị DMCV tương đối hiệu quả.

2.4.2. Những hạn chế: (i) Chiến lược quản trị DMCV chưa được thiết kế theo khuôn khổ độc lập, mức độ gắn kết với điều hành thực tế chưa thực sự chặt chẽ, đồng bộ; (ii) Công tác xây dựng và triển khai DMCV còn hạn chế về tính chủ động và định hướng cơ cấu danh mục; (iii) Việc thiết kế tổ chức và hiệu quả hoạt động của bộ máy quản trị DMCV còn bất cập; (iv) Hoạt động giám sát thực hiện DMCV chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu quản trị DMCV hiện đại; (v) Công cụ đo lường rủi ro DMCV chưa đáp ứng yêu cầu trong điều hành danh mục và quản trị hiện đại theo thông lệ quốc tế; (vi) Điều chỉnh DMCV chưa thực sự chủ động và thiếu các công cụ hiện đại mang tính thị trường; (vii) Việc cân bằng giữa mục tiêu tăng trưởng tín dụng, khả năng sinh lời và kiểm soát rủi ro trong quản trị DMCV chưa thực sự bền vững và tối ưu hóa.

2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Nguyên nhân chủ quan: (i) Nhận thức và định hướng quản trị DMCV của các cấp quản trị hiện đại chưa đầy đủ; (ii) Mô hình tổ chức theo mạng lưới hành chính, thiên về quản trị theo truyền thống và tối ưu hóa chi phí; (iii) Hệ thống quản trị dữ liệu và hạ tầng thông tin phục vụ quản trị DMCV chưa hỗ trợ tối đa; (iv) Mô hình sở hữu và quy mô vốn của ngân hàng; (v) Năng lực chuyên

môn và kinh nghiệm quản trị DMCV của nhân lực thực hiện còn chưa theo kịp yêu cầu quản trị hiện đại.

Nguyên nhân khách quan: (i) Sự biến động khó dự báo của môi trường kinh tế vĩ mô; (ii) Khuôn khổ pháp lý điều chỉnh đối với hoạt động ngân hàng thiếu ổn định và chưa hoàn thiện; (iii) Thị trường tài chính của Việt Nam chưa phát triển đồng bộ; (iv) Mức độ chuyển đổi số của nền kinh tế và hạ tầng dữ liệu quốc gia còn thiếu đồng bộ; (v) Mức độ minh bạch thông tin tài chính của khách hàng còn hạn chế.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY TẠI BIDV

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY CỦA BIDV ĐẾN NĂM 2030

3.1.1. Định hướng phát triển của BIDV đến năm 2030

BIDV định vị tầm nhìn trở thành Tập đoàn Tài chính - Ngân hàng LỚN – MẠNH – XANH.

Mục tiêu LỚN: BIDV hướng đến chuyển đổi toàn diện hoạt động ngân hàng bán lẻ và bán buôn nhằm duy trì vị thế đứng đầu trong phân khúc khách hàng bán lẻ, SME và phần đầu đứng đầu trong phân khúc khách hàng FDI tại Việt Nam.

Mục tiêu MẠNH: BIDV định hướng đi đầu về đổi mới sáng tạo, công nghệ và chuyển đổi số tại Việt Nam, nâng cao năng lực kiểm soát rủi ro, sẵn sàng ứng phó và gia tăng khả năng thích ứng với những biến động môi trường kinh doanh, xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng cao.

Mục tiêu XANH: BIDV định hướng trở thành ngân hàng dẫn đầu thị trường Việt Nam trong phát triển xanh, bền vững và thực hành ESG, đứng đầu về dư nợ tín dụng xanh.

3.1.2. Định hướng hoàn thiện quản trị danh mục cho vay tại BIDV đến năm 2030

(i) Định hướng quản trị DMCV theo nguyên tắc an toàn, hiệu quả và bền vững; (ii) Định hướng đa dạng hóa DMCV và giảm thiểu rủi ro tập trung; (iii) Định hướng nâng cao chất lượng tín dụng gắn với kiểm soát nợ xấu; (iv) Định hướng quản trị DMCV theo chuẩn mực Basel II và Basel III; (v) Định hướng đẩy mạnh chuyển đổi số trong quản trị DMCV.

3.1.3. Cơ hội, thách thức trong hoàn thiện quản trị danh mục cho vay tại BIDV trong thời gian tới

Cơ hội: Hệ thống thể chế pháp luật ngân hàng ngày càng được hoàn thiện; Sự chỉ đạo điều hành chủ động, hiệu quả hoạt động tín dụng của Ngân hàng Nhà nước; Sự phục hồi và tăng trưởng của nền kinh tế Việt Nam; Việc chuyển đổi số mạnh mẽ.

Thách thức: Bối cảnh kinh tế vĩ mô còn nhiều khó khăn, sự biến đổi cực đoan của khí hậu; Một số quy định pháp lý, cơ chế chính sách để kiểm soát an toàn, thúc đẩy chuyển đổi số, chuyển đổi xanh đối với hệ thống TCTD còn chậm ban hành; Yêu cầu quản trị rủi ro ngày càng cao theo tiêu chuẩn quốc tế; Yêu cầu đầu tư hạ tầng quản trị, tăng cường năng lực cán bộ chuyên môn.

3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ DANH MỤC CHO VAY TẠI BIDV ĐẾN NĂM 2030

3.2.1. Hoàn thiện khuôn khổ chiến lược quản trị DMCV và tăng cường gắn kết giữa chiến lược với điều hành thực hiện DMCV tại BIDV

BIDV cần một khuôn khổ chiến lược quản trị DMCV rõ ràng, có khả năng định hướng cơ cấu danh mục và kiểm soát rủi ro trên toàn hệ thống; bảo đảm chiến lược được triển khai thống nhất từ Hội sở chính đến các đơn vị kinh doanh.

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống chính sách quản trị danh mục cho vay

Ngân hàng cần không ngừng hoàn thiện hệ thống chính sách quản trị DMCV, từ chính sách cấp tín dụng, chính sách về giới hạn tín dụng, chính sách phân loại rủi ro và trích lập dự phòng, văn hóa kiểm soát rủi ro...

3.2.3. Hoàn thiện và nâng cao hiệu quả của bộ máy tổ chức quản trị danh mục cho vay

a. Hoàn thiện bộ máy quản trị DMCV chuyên trách: Ngân hàng cần hình thành đầu mối chuyên trách quản trị DMCV trong Khối Quản lý rủi ro nhằm nâng cao tính chuyên môn hóa, khắc phục tình trạng phân tán chức năng hiện nay.

b. Nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy tổ chức quản trị DMCV: BIDV cần tăng cường cơ chế phối hợp và chia sẻ thông tin giữa các đơn vị kinh doanh, đơn vị quản lý rủi ro và bộ phận quản trị DMCV.

3.2.4. Hoàn thiện công tác lập và triển khai thực hiện danh mục cho vay

BIDV cần hoàn thiện công tác lập và triển khai thực hiện DMCV theo định hướng chiến lược và khẩu vị rủi ro của ngân hàng. Việc lập DMCV kế hoạch cần được thực hiện trên cơ sở kết hợp giữa mục tiêu tăng trưởng kinh doanh, khả năng sử dụng vốn, mức độ chấp nhận rủi ro và triển vọng phát triển của các ngành kinh tế.

3.2.5. Nâng cao hiệu quả công tác giám sát thực hiện danh mục cho vay

BIDV cần tăng cường công tác giám sát việc thực hiện danh mục theo hướng tiếp cận quản trị rủi ro ở cấp độ toàn danh mục. Ngân hàng cần thường xuyên giám sát mức độ tập trung tín dụng theo ngành nghề, khu vực địa lý, nhóm khách hàng và phân khúc thị trường nhằm kịp thời nhận diện các rủi ro có thể ảnh hưởng đến toàn bộ DMCV.

BIDV cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống đo lường rủi ro danh mục theo hướng tiếp cận các chuẩn mực quốc tế và các thông lệ quản trị hiện đại. Trọng tâm là chuyển từ phương pháp đánh giá rủi ro chủ yếu ở cấp độ từng khoản vay sang đo lường rủi ro trên phạm vi toàn danh mục, bảo đảm phản ánh đầy đủ mức độ tập trung tín dụng, tương quan rủi ro giữa các khách hàng, ngành nghề, khu vực địa lý và các yếu tố kinh tế vĩ mô.

3.2.6. Hoàn thiện phương thức và công cụ điều chỉnh danh mục cho vay theo hướng chủ động và tối ưu hóa lợi nhuận – rủi ro

Việc hoàn thiện phương thức điều chỉnh DMCV theo hướng chủ động và tối ưu hóa lợi nhuận – rủi ro sẽ giúp BIDV nâng cao hiệu quả phân bổ vốn, cải thiện chất lượng tín dụng, tăng khả năng sinh lời và bảo đảm sự phát triển an toàn, bền vững của hoạt động tín dụng trong dài hạn.

3.2.7. Tăng cường năng lực tài chính và hiệu quả phân bổ vốn trong quản trị danh mục cho vay

BIDV cần đồng thời tăng cường năng lực tài chính và hoàn thiện cơ chế phân bổ vốn theo rủi ro nhằm nâng cao hiệu quả quản trị DMCV.

3.2.8. Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu quản trị danh mục cho vay hiện đại và hội nhập quốc tế

BIDV cần xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại và đáp ứng yêu cầu quản trị DMCV trong điều kiện mới; Tuyển dụng và đào tạo lại, ngân hàng cần từng bước hình thành đội ngũ chuyên gia chuyên sâu về quản trị DMCV, quản trị rủi ro tín dụng và phân tích định lượng, có khả năng nghiên cứu, xây dựng và vận hành các mô hình đo lường, dự báo và điều chỉnh danh mục theo các chuẩn mực quản trị hiện đại.

3.2.9. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số và dữ liệu trong quản trị danh mục cho vay

BIDV cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống dữ liệu tập trung phục vụ quản trị DMCV. BIDV cần nâng cấp hệ thống thông tin quản lý (MIS) theo hướng tự động hóa việc thu thập, tổng hợp và xử lý dữ liệu từ các đơn vị trong toàn hệ thống. Ngân hàng cũng cần tăng cường ứng dụng các công nghệ phân tích dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và học máy trong công tác quản trị DMCV.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ VỚI CHÍNH PHỦ VÀ NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC

Trong nội dung này, NCS đưa ra bốn kiến nghị với Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, là điều kiện cho BIDV thực thi các giải pháp đã đề xuất gồm:

3.3.1. Nâng cao năng lực điều hành và dự báo kinh tế vĩ mô

- (i) Nâng cao hiệu quả điều hành kinh tế vĩ mô
- (ii) Nâng cao chất lượng công tác dự báo và cảnh báo sớm các rủi ro kinh tế vĩ mô
- (iii) Tăng cường giám sát và nâng cao tính minh bạch của các thị trường có ảnh hưởng lớn đến hoạt động tín dụng ngân hàng.

3.3.2. Phát triển thị trường mua bán nợ theo cơ chế thị trường

- (i) Hoàn thiện cơ chế vận hành thị trường mua bán nợ theo hướng thị trường hóa, tăng tính minh bạch và khả năng tham gia của các nhà đầu tư trong và ngoài nước.
- (ii) Xây dựng hệ thống thông tin và cơ sở dữ liệu tập trung về các khoản nợ, tài sản bảo đảm và giao dịch mua bán nợ.
- (iii) Khuyến khích sự tham gia của các tổ chức đầu tư, quỹ đầu tư và doanh nghiệp chuyên kinh doanh mua bán nợ.

3.3.3. Hoàn thiện hệ thống pháp lý hỗ trợ quản trị danh mục cho vay theo thông lệ quốc tế

- (i) Hoàn thiện khuôn khổ pháp lý về quản trị rủi ro ngân hàng theo hướng đồng bộ với lộ trình áp dụng Basel III và các chuẩn mực quốc tế.
- (ii) Xây dựng khuôn khổ pháp lý đầy đủ cho các công cụ quản trị rủi ro và điều chỉnh DMCV theo thông lệ quốc tế.

3.3.4. Hoàn thiện hạ tầng và thúc đẩy chia sẻ dữ liệu phục vụ quản trị rủi ro ngân hàng

Đẩy mạnh xây dựng hạ tầng dữ liệu quốc gia đồng bộ, thống nhất và có khả năng kết nối liên thông giữa các ngành, lĩnh vực.

PHẦN KẾT LUẬN

Để nâng cao hiệu quả quản trị DMCV, đòi hỏi các NHTM cần hoàn thiện các nội dung quản trị DMCV, từ hoạch định chiến lược quản trị DMCV, xây dựng chính sách quản trị DMCV, tổ chức bộ máy quản trị DMCV đến tổ chức thực hiện quản trị DMCV. Trong các phần nghiên cứu của luận án, NCS đã phân tích, đánh giá thực trạng quản trị DMCV của BIDV và đề xuất các giải

pháp hoàn thiện cho BIDV cũng như đưa ra một số kiến nghị với các cơ quan chức năng của Nhà nước.

Một là, luận án đã hệ thống hóa và làm rõ hơn cơ sở lý luận về hoạt động cho vay, DMCV và quản trị DMCV của NHTM.

Hai là, luận án đã phân tích, đánh giá thực trạng DMCV và quản trị DMCV tại BIDV giai đoạn 2019-2025. Bên cạnh đó, luận án sử dụng phương pháp hồi quy ARDL với 80 quan sát được thu thập từ báo cáo tài chính của BIDV và một số chỉ tiêu do Cục Thống kê Việt Nam công bố giai đoạn 2006-2025 để đánh giá tác động của quản trị DMCV đến rủi ro của DMCV (đại diện bởi chỉ tiêu tỷ lệ nợ xấu) của BIDV. Từ đó, luận án đã chỉ ra các kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế trong quản trị DMCV tại BIDV.

Ba là, luận án đã đề xuất chín giải pháp để hoàn thiện hoạt động quản trị DMCV tại BIDV đến năm 2030 gồm: (i) Hoàn thiện khuôn khổ chiến lược quản trị DMCV và tăng cường gắn kết giữa chiến lược với điều hành thực hiện DMCV tại BIDV; (ii) Hoàn thiện hệ thống chính sách quản trị DMCV; (iii) Hoàn thiện và nâng cao hiệu quả của bộ máy tổ chức quản trị DMCV; (iv) Hoàn thiện công tác lập và triển khai thực hiện DMCV; (v) Nâng cao hiệu quả công tác giám sát thực hiện DMCV; (vi) Hoàn thiện phương thức và công cụ điều chỉnh DMCV theo hướng chủ động và tối ưu hóa lợi nhuận – rủi ro; (vii) Tăng cường năng lực tài chính của BIDV và hiệu quả phân bổ vốn trong quản trị DMCV; (viii) Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu quản trị DMCV hiện đại và hội nhập quốc tế; (ix) Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số và dữ liệu trong quản trị DMCV.

Bên cạnh đó để tạo điều kiện cho BIDV thực thi các giải pháp đã đề xuất, NCS đề xuất các kiến nghị với Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước cần nâng cao năng lực điều hành và dự báo kinh tế vĩ mô; phát triển thị trường mua bán nợ theo cơ chế thị trường; hoàn thiện hệ thống pháp lý hỗ trợ quản trị danh mục cho vay theo thông lệ quốc tế; hoàn thiện hạ tầng và thúc đẩy chia sẻ dữ liệu phục vụ quản trị rủi ro ngân hàng.

Đề tài về quản trị danh mục cho vay hiện vẫn là một lĩnh vực nghiên cứu còn tương đối mới trong bối cảnh hệ thống ngân hàng Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi theo hướng hiện đại và tiệm cận các chuẩn mực quốc tế. Nghiên cứu sinh mong muốn nhận được sự đóng góp của các thầy cô, đồng nghiệp và các nhà quản trị để tiếp tục hoàn thiện đề tài này trong tương lai.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐỀ LUẬN ÁN CỦA NGHIÊN CỨU SINH

I. Các công trình khoa học đã công bố trên Tạp chí

1. Nguyễn Thị Thương Giang (2026) “Hoàn thiện quản trị danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính Kế toán*, Kỳ 1- tháng 10 (số 321) 2026, ISSN: 1859-4093
2. Nguyễn Thị Thương Giang (2025) “Vận dụng các lý thuyết quản trị rủi ro trong quản trị danh mục cho vay tại ngân hàng thương mại”, *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính Kế toán*, Kỳ 2- tháng 8 (số 294) 2025, ISSN: 1859-4093
3. Nguyễn Thị Thương Giang, Nguyễn Sơn Hải (2025) “Giải pháp nâng cao hiệu quả triển khai chính sách hỗ trợ lãi suất từ ngân sách nhà nước thông qua hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính Kế toán*, Kỳ 1 – tháng 12 (số 301) 2025, ISSN: 1859-4093
4. Mai Thị Trang, Nguyễn Thị Thương Giang (2024) “Quản lý nhà nước đối với nợ xấu tại các ngân hàng thương mại Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính Kế toán*, Kỳ 2- tháng 12 (số 278) 2024, ISSN: 1859-4093

II. Các công trình khoa học đã công bố trong Kỷ yếu tại Hội thảo quốc tế và Hội thảo cấp Học viện Tài chính

1. Nguyễn Thị Thương Giang (2025) “Strengthening the loan portfolio management of Vietnamese commercial banks in the current context of private economic development”, *Kỷ yếu Hội thảo quốc tế “The Seventh International Conference on Finance and Accounting for the Promotion of Sustainable Development in the Private Sector (FASPS7)”*, tại Học viện Tài chính, tháng 9/2025, ISBN: 978-604-79-5249-6, Nhà xuất bản Kinh tế - Tài chính (EFPH).
2. Lê Thị Lâm, Nguyễn Thị Thương Giang (2025) “An toàn hoạt động của hệ thống ngân hàng – nhìn từ góc độ sáp nhập, hợp nhất các ngân hàng thương mại Việt Nam”, *Kỷ yếu Hội thảo cấp Học viện Tài chính “Vai trò của các định chế tài chính trong phát triển kinh tế bền vững ở Việt Nam”*, tại Học viện Tài chính, tháng 10/2025, ISBN: 978-604-79-5212-0, Nhà xuất bản Tài chính.
3. Nguyễn Thị Thương Giang (2025) “Danh mục cho vay tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam”, *Kỷ yếu Hội thảo cấp Học viện Tài chính “Vai trò của các định chế tài chính trong phát triển kinh tế bền vững ở Việt Nam”*, tại Học viện Tài chính, tháng 10/2025, ISBN: 978-604-79-5212-0, Nhà xuất bản Tài chính.