

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

BÁO CÁO TỔNG KẾT
ĐỀ TÀI KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ CẤP CƠ SỞ

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA
SACOMBANK TRƯỚC VÀ SAU TÁI CƠ CẤU

Mã số: SV2018-04-34

Chủ nhiệm đề tài: Hoàng Thị Thúy Hằng

Huế, tháng 02 năm 2019

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

BÁO CÁO TỔNG KẾT
ĐỀ TÀI KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ CẤP CƠ SỞ

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA
SACOMBANK TRƯỚC VÀ SAU TÁI CƠ CẤU

Mã số: SV2018-04-34

Xác nhận của giáo viên hướng dẫn

Lê Ngọc Quỳnh Anh

Chủ nhiệm đề tài

Hoàng Thị Thúy Hằng

Huế, tháng 02 năm 2019

DANH SÁCH THÀNH VIÊN

1. Hoàng Thị Thúy Hằng
2. Lê Thị Hoài Tân
3. Lê Dương Tú Oanh

Trường Đại học Kinh tế Huế

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU	17
DANH MỤC HÌNH VẼ	18
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	19
PHẦN MỞ ĐẦU.....	22
1. Sự cần thiết của đề tài.....	23
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	24
2.1. Mục tiêu tổng quát.....	24
2.2. Mục tiêu cụ thể.....	24
3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	24
3.1. Đối tượng nghiên cứu	24
3.2. Phạm vi nghiên cứu	24
4. Phương pháp nghiên cứu.....	24
5. Tóm tắt tiến trình thực hiện đề tài.....	25
PHẦN NỘI DUNG, KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	26
Chương 1: TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI, HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG VÀ PHƯƠNG PHÁP CAMELS	26
1.1. Tổng quan về ngân hàng thương mại.....	26
1.2. Vấn đề hiệu quả của Ngân hàng thương mại	27
1.2.1. Khái niệm	27
1.2.2. Các nhóm chỉ tiêu phản ánh hiệu quả của NHTM:.....	27
1.3. Mô hình CAMELS trong đánh giá hiệu quả hoạt động.....	31
1.3.1. Giới thiệu về mô hình CAMELS.....	32
1.3.2. Mục đích.....	33

1.3.3.	Nội dung	33
1.3.4.	Ưu, nhược điểm của mô hình CAMELS	52
1.3.5.	Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của Ngân hàng Thương mại	54
Chương 2: ỨNG DỤNG MÔ HÌNH CAMELS ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA SACOMBANK TRƯỚC VÀ SAU TÁI CƠ CẤU		
2.1.	Gới thiệu Sacombank.....	59
2.2.	Thực trạng hoạt động của Sacombank	60
2.3.	Nguyên nhân hoạt động kém hiệu quả.....	64
2.4.	Hoạt động kinh doanh của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017.....	65
2.4.1.	Quy mô tài sản, nguồn vốn	65
2.4.2.	Kết quả hoạt động kinh doanh	72
2.5.	Sử dụng phương pháp CAMELS đánh giá hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn thương tín giai đoạn 2014 - 2017.....	79
2.5.1.	Phân tích nguồn vốn (C - capital adequacy)	79
2.5.2.	Phân tích chất lượng tài sản (A – Asset quality).....	82
2.5.3.	Phân tích năng lực quản lý (M – Management ability).....	88
2.5.4.	Phân tích khả năng sinh lời (E – Earning)	97
2.5.5.	Phân tích khả năng thanh khoản (L – Liquidity)	102
2.5.6.	Phân tích mức độ nhạy cảm với rủi ro thị trường (S – Sensitivity)	104
2.6.	Đánh giá hiệu quả hoạt động của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017	107
2.6.1.	Thành tựu	107
2.6.2.	Hạn chế.....	108
2.6.3.	Nguyên nhân	111

CHƯƠNG 3: KIẾN NGHỊ NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA SACOMBANK GIAI ĐOẠN 2018 – 2020	113
PHẦN KẾT LUẬN	116
HẠN CHẾ	118
TÀI LIỆU THAM KHẢO	119
PHỤ LỤC.....	121

Tr
ng
ại học Kinh tế Huế

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Hệ số CAR hợp nhất các NHTMCP giai đoạn 2014 – 2017.....	50
Bảng 2.2: Quy mô Sacombank giai đoạn 2014 – 2017.....	52
Bảng 2.3: Chênh lệch quy mô Sacombank giai đoạn 2014 – 2017	52
Bảng 2.4: Chỉ số tài chính của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017.....	53
Bảng 2.5: Chênh lệch chỉ số tài chính của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017	54
Bảng 2.6: Quy mô tài sản, nguồn vốn Sacombank 2014 – 2017	56
Bảng 2.7: Chênh lệch quy mô tài sản, nguồn vốn giai đoạn 2014 – 2017.....	58
Bảng 2.8: Kết quả hoạt động kinh doanh Sacombank 2014 – 2017.....	63
Bảng 2.9: Chênh lệch kết quả hoạt động kinh doanh Sacombank giai đoạn 2014 – 2017.....	64
Bảng 3.1. Thang điểm Camels	107

Tr
ng

ại học Kinh tế Huế

DANH MỤC HÌNH VẼ

Sơ đồ 1.1: Các bước thực hiện mô hình Stress Test lãi suất	39
Biểu đồ 4.1: Xu hướng biến động của một số chỉ tiêu giai đoạn 2014 – 2017.....	62
Biểu đồ 5.1: Hệ số vốn và tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017	69
Biểu đồ 5.2: Các chỉ tiêu chất lượng tài sản của Sacombank 2014 – 2017	72
Biểu đồ 5.3: Quy mô nhân sự của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017	83
Biểu đồ 5.4: Chỉ số khả năng sinh lời của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017	87
Biểu đồ 5.5: Chỉ số khả năng thanh khoản của Sacombank GD 2014 – 2017	92

Tr
ng

ại học Kinh tế Huế

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

NH	Ngân hàng
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
M&A	Mergers and acquisitions
TMCP	Thương mại cổ phần
MHB	Ngân hàng TMCP Phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long
BIDV	Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam
Sacombank	Ngân hàng TMCP Sài Gòn thương tín
Habubank	Ngân hàng TMCP Nhà Hà Nội
Southern Bank	Ngân hàng TMCP Phương Nam
HDQT	Hội đồng quản trị
TCTD	Tổ chức tín dụng
ROA	Return on assets
ROE	Return on equity
EPS	Earning per share
EAT	Earning after Tax
CAR	Hệ số an toàn vốn tối thiểu
NIM	Net interest margin
N-NIM	Tỷ lệ thu nhập ngoài lãi cận biên
CIR	Tổng chi phí trên tổng thu nhập

LDR	Tỷ lệ dư nợ cho vay trên vốn huy động
NPT	Nợ phải trả
NV	Nguồn vốn
TS	Tài sản
BCTC	Báo cáo tài chính
BCTN	Báo cáo thường niên
GTCG	Giấy tờ có giá
RRTD	Rủi ro tín dụng
DPRRTD	Dự phòng rủi ro tín dụng
VTC	Vốn tự có
CNV	Công – nhân viên

Tr
ng

ại học Kinh tế Huế

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI
KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ CẤP CƠ SỞ

1. Thông tin chung

- 1.1. Tên đề tài: Đánh giá hiệu quả hoạt động của Sacombank trước và sau tái cơ cấu.
- 1.2. Mã số đề tài: SV2018-04-34
- 1.3. Chủ nhiệm đề tài: Hoàng Thị Thúy Hằng
- 1.4. Cơ quan chủ trì: Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế
- 1.5. Thời gian nghiên cứu: 1/2018 – 12/2018

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu tổng quát

- Hệ thống hóa những vấn đề liên quan đến NHTM, hiệu quả hoạt động và phương pháp CAMELS, ứng dụng CAMELS vào việc đánh giá hiệu quả hoạt động của Sacombank thời điểm trước, sau tái cơ cấu và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động đến năm 2020.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống những vấn đề liên quan đến NHTM, hiệu quả hoạt động, phương pháp CAMELS.
- Ứng dụng phương pháp CAMELS để đánh giá hiệu quả hoạt động của Sacombank trước và sau tái cơ cấu.
- Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của Sacombank sau tái cơ cấu.

3. Tính mới và sáng tạo:

4. Các kết quả nghiên cứu thu được

- Đánh giá hiệu quả hoạt động của Sacombank trước và sau tái cơ cấu.
- Đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động đến năm 2020.

5. Các sản phẩm của đề tài: Báo cáo phân tích hiệu quả hoạt động của Sacombank
6. Đóng góp về mặt kinh tế - xã hội, giáo dục và đào tạo, an ninh, quốc phòng và khả năng áp dụng của đề tài:

Ngày 01 tháng 02 năm 2019

Giáo viên hướng dẫn

Th.S Lê Ngọc Quỳnh Anh

Ngày 01 tháng 02 năm 2019

Sinh viên chịu trách nhiệm

chính của đề tài

Hoàng Thị Thúy Hằng

Tr
ng

ại học Kinh tế Huế

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài

Từ lâu ngành tài chính – ngân hàng được xem là một trong ba trụ cột chính của nền kinh tế. Tính đến năm 2011 có đến 101 NHTM trong và ngoài nước đang hoạt động trên phạm vi nước ta. Môi trường kinh doanh ngày càng thay đổi, cạnh tranh giữa doanh nghiệp nước ngoài với doanh nghiệp trong nước ngày càng khốc liệt đã vô tình làm yếu đi của những NHTM trong nước bộc lộ rõ rệt. Trước tình hình đó, Chính phủ và NHNN đã chủ trương sáp nhập và tái cơ cấu hệ thống NHTM. Sau khi Thống đốc NHNN phê duyệt đề án tái cơ cấu hệ thống tổ chức tín dụng, đã có khá nhiều thương vụ M&A diễn ra.

Đến thời điểm hiện tại đã có khá nhiều các ngân hàng tiến hành sáp nhập, tái cơ cấu điển hình là MHB và BIDV; Southern Bank và Sacombank; Habubank nhập vào SHB. Dự kiến xu hướng này sẽ còn kéo dài hơn nữa khi mà thị trường ngân hàng ngày một khó khăn hơn, không còn màu mỡ như giai đoạn trước.

Tháng 10/2015, ngân hàng Sài Gòn thương tín đã chính thức sáp nhập với ngân hàng Phương Nam và Southern Bank đã chính thức bị xóa tên trong ngành ngân hàng. Kể từ khi sáp nhập, bản thân Sacombank vẫn hoạt động ổn định nhưng vì phải gánh thêm các khoản nợ của Southern Bank đã làm khoản nợ trước thuế tăng lên mức kỷ lục, lợi nhuận giảm mạnh do trích lập dự phòng. Thêm vào đó, vụ bê bối của ông Trầm Bê và ông Phan Huy Khang bị khởi tố, bắt tạm giam đã khiến cho hoạt động của ngân hàng này liên tục rơi vào khó khăn. Tuy rằng sau khi ông Dương Công Minh lên nắm quyền chủ tịch HĐQT của Sacombank đã có nhiều cải cách đáng chú ý nhưng vẫn chưa giải quyết được gánh nặng nợ xấu ngày một lớn. Chính những nguyên nhân này đã khiến Sacombank đi đến quyết định tái cơ cấu sau hơn một năm sáp nhập.

Nhằm giúp mọi người hiểu hơn về tính quan trọng của hoạt động tái cơ cấu ngân hàng và hiệu quả hoạt động của chúng sau tái cơ cấu nhóm chúng tôi đã chọn đề tài: **“Đánh giá hiệu quả hoạt động của Sacombank trước và sau tái cơ cấu”** để nghiên cứu.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu tổng quát

- Hệ thống hóa những vấn đề liên quan đến NHTM, hiệu quả hoạt động và phương pháp CAMELS, ứng dụng CAMELS vào việc đánh giá hiệu quả hoạt động của Sacombank thời điểm trước, sau tái cơ cấu và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động đến năm 2020.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống những vấn đề liên quan đến NHTM, hiệu quả hoạt động, phương pháp CAMELS.
- Ứng dụng phương pháp CAMELS để đánh giá hiệu quả hoạt động của Sacombank trước và sau tái cơ cấu.
- Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của Sacombank sau tái cơ cấu.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

- Hiệu quả hoạt động của Sacombank trước và sau tái cơ cấu.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Ngân hàng TMCP Sài Gòn thương tín.
- Thời gian nghiên cứu: 2014 – 2017.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phân tích hiệu quả hoạt động của Sacombank chủ yếu thông qua mô hình CAMELS với 6 nhân tố (*Xem thêm 1.3*).
- Phương pháp nghiên cứu tài liệu: tìm hiểu các thông tin liên quan thông qua các tài liệu như giáo trình, sách báo, tạp chí, website,...
- Phương pháp thu thập số liệu: số liệu nghiên cứu được thu thập từ các báo cáo tài chính, báo cáo thường niên của hai ngân hàng.

- Phương pháp xử lý số liệu: phương pháp phân tích, phương pháp so sánh,, phương pháp tổng hợp.

5. Tóm tắt tiến trình thực hiện đề tài

TT	Nội dung, công việc thực hiện	Sản phẩm	Thời gian (bắt đầu-kết thúc)	Người thực hiện
1.	Tìm hiểu phương pháp CAMELS	Cơ sở cho đề tài. Thông tin số liệu cụ thể về hoạt động của NHTM	1/2018 – 2/2018	Hoàng Thị Thúy Hằng
2.	Tìm hiểu, thu thập thông tin, số liệu	Thông tin số liệu cụ thể về tình hình hoạt động của các ngân hàng trước và sau M&A	3/2018 – 4/2018	
3.	Lập bảng số liệu chi tiết, bảng thống kê, viết cơ sở cho đề tài	Kết quả hoạt động dựa trên số liệu hoạt động tài chính	5/2018 – 6/2018	
4.	Ứng dụng phương pháp CAMELS để xử lý số liệu	Bảng báo cáo thống kê về hiệu quả hoạt động	7/2018 – 8/2018	
5.	Phân tích số liệu đã xử lý, tổng hợp, so sánh với các kết quả đã có	Giải pháp cụ thể nhằm tăng hiệu quả hoạt động	9/2108 – 10/2018	
6.	Kết luận, đề xuất giải pháp thực hiện nhằm tăng hiệu quả hoạt động	Báo cáo hoàn chỉnh	11/2018 – 12/2018	
7.	Hoàn thiện, báo cáo đề tài			

PHẦN NỘI DUNG, KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI, HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG VÀ PHƯƠNG PHÁP CAMELS

1.1. Tổng quan về ngân hàng thương mại

- Theo luật các tổ chức tín dụng Nghị định số 59/2009/NĐ-CP của Chính phủ về tổ chức và hoạt động của NHTM thì ngân hàng thương mại là tổ chức tín dụng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan vì mục tiêu lợi nhuận theo quy định của Luật Các tổ chức tín dụng và các quy định khác của pháp luật.

- Hiện nay, chưa có một định nghĩa chính xác nào về hiệu quả hoạt động của NHTM. Có thể hiểu một cách khái quát, hiệu quả hoạt động của NHTM là khả năng thu được lợi nhuận tối đa tại mức chi phí hợp lý thấp nhất. Đây cũng chính là mục đích hoạt động chung của hầu hết các doanh nghiệp.

- Tái cơ cấu ngân hàng theo *World Bank (1998)* bao gồm một loạt các biện pháp được phối hợp chặt chẽ về cả cơ cấu tổ chức lẫn tình hình tài chính nhằm duy trì hệ thống thanh toán quốc gia và khả năng tiếp cận các dịch vụ tín dụng, đồng thời xử lý các vấn đề còn tồn tại trong hệ thống tài chính là nguyên nhân gây ra khủng hoảng. Theo đó, NHNN VN đã đưa ra bốn quan điểm và nguyên tắc cơ bản đối với quá trình tái cơ cấu:

- Thứ nhất, phát triển một hệ thống ngân hàng đa dạng về sở hữu, quy mô và loại hình nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của nền kinh tế về dịch vụ ngân hàng từ thành thị đến nông thôn.

- Thứ hai, quá trình tái cơ cấu phải đảm bảo nâng cao tính an toàn, lành mạnh của hệ thống ngân hàng.

- Thứ ba, việc sáp nhập, hợp nhất ngân hàng trong quá trình tái cơ cấu sẽ được thực hiện theo nguyên tắc tự nguyện, bảo đảm quyền lợi của người gửi tiền và các quyền, nghĩa vụ kinh tế của các bên có liên quan.

- Thứ tư, tái cơ cấu ngân hàng được triển khai dưới nhiều hình thức, biện pháp và theo lộ trình thích hợp.

1.2. Vấn đề hiệu quả của Ngân hàng thương mại

1.2.1. Khái niệm

- Hệ thống NHTM đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế, do đó hiệu quả hoạt động của NH là một trong những vấn đề rất được quan tâm.

- Trong kinh tế học, hiệu quả được hiểu là thuật ngữ chỉ việc sử dụng các nguồn lực để tối đa hóa sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Do đó, hiệu quả là phép so sánh giữa kết quả đạt được với mục tiêu đúng đắn được đặt ra từ trước:

$$\text{Hiệu quả} = \frac{\text{Kết quả đạt được}}{\text{Mục tiêu đề ra}}$$

- Trong lĩnh vực TC – NH thì hiệu quả hoạt động được định nghĩa theo nhiều quan điểm khác nhau. Hiệu quả được xem là phép so sánh dùng để chỉ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện các mục tiêu hoạt động của chủ thể và chi phí mà chủ thể đó bỏ ra để có kết quả đó trong những điều kiện nhất định.

- Theo *Nguyễn Việt Hùng (2008)*, hiệu quả của NHTM được hiểu qua 2 khía cạnh:

- Khả năng biến đổi các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra, khả năng sinh lời, hoặc khả năng giảm thiểu chi phí để tăng cường khả năng cạnh tranh với các định chế tài chính khác.

- Xác suất hoạt động an toàn của các ngân hàng.

- Hoạt động NH cũng là hoạt động kinh doanh, có vai trò, chức năng quan trọng trong nền kinh tế ngày nay. Lợi nhuận mà ngân hàng thu được từ hoạt động kinh doanh so với số vốn bỏ ra trong một thời gian nhất định cũng có thể được xem là hiệu quả.

1.2.2. Các nhóm chỉ tiêu phản ánh hiệu quả của NHTM:

❖ **Nhóm chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lời:**

- ROA (Return on assets): Tỷ số lợi nhuận trên tài sản, dùng để đo lường khả năng sinh lợi trên mỗi đồng tài sản của NH.

- Cách tính: ROA được xác định bằng cách lấy lợi nhuận (ròng hoặc trước thuế) chia cho bình quân giá trị tổng tài sản. Nếu đứng trên góc độ chủ của 1 doanh

ng nghiệp, ở tử số thường sử dụng lợi nhuận ròng dành cho cổ đông, còn chủ nợ thường sử dụng lợi nhuận trước thuế.

$$ROA = \frac{\text{Lợi nhuận ròng dành cho cổ đông thường}}{\text{Bình quân tổng tài sản}} \times 100$$

- Ý nghĩa: ROA cho biết bình quân mỗi đồng tài sản của doanh nghiệp tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận dành cho cổ đông.

- ROA cung cấp cho nhà đầu tư thông tin về các khoản lãi được tạo ra từ lượng vốn đầu tư (hay lượng tài sản). ROA phụ thuộc rất lớn vào ngành nghề kinh doanh.

- Tài sản của một NH chủ yếu được hình thành từ nguồn vốn vay và vốn chủ sở hữu và được sử dụng để tài trợ cho các hoạt động kinh doanh. Hiệu quả của việc chuyển vốn đầu tư thành lợi nhuận được thể hiện qua chỉ số ROA. ROA càng cao đồng nghĩa với NH đang kiếm được nhiều tiền hơn so với lượng vốn đầu tư.

- ROE (Return on equity): là chỉ số dùng để đo lường khả năng sinh lợi trên mỗi đồng vốn cổ phần phổ thông.

- Cách tính: ROE được xác định bằng cách lấy lợi nhuận ròng dành cho cổ đông chia bình quân giá trị vốn cổ phần phổ thông.

$$\text{Công thức: ROE} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng dành cho cổ đông}}{\text{Bình quân giá trị vốn cổ phần phổ thông}} \times 100$$

- Ý nghĩa: ROE cho biết bình quân mỗi đồng vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận dành cho cổ đông.

- Tỷ lệ ROE càng cao chứng tỏ NH sử dụng hiệu quả đồng vốn của cổ đông, cân đối được vốn cổ đông với vốn đi vay để khai thác lợi thế cạnh tranh của mình trong quá trình huy động vốn, mở rộng quy mô. ROE càng cao thì cổ phiếu của NH đó càng hấp dẫn các nhà đầu tư.

- Mối quan hệ giữa ROA và ROE:

$$ROE = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng tài sản}} \times \frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} = ROA \times \frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

❖ **Nhóm chỉ tiêu đảm bảo an toàn trong hoạt động kinh doanh của NHTM:**

- Chỉ tiêu vốn an toàn tối thiểu (CAR): là 1 chỉ tiêu quan trọng nhằm đánh giá mức độ an toàn về vốn của các ngân hàng thương mại, giúp ngân hàng xác định khả năng bù đắp các rủi ro bằng nguồn vốn tự có của ngân hàng.

- CAR phản ánh mối quan hệ giữa vốn tự có với tài sản có điều chỉnh rủi ro NHTM.

- Hiện tại có hai công thức được áp dụng để xác định CAR của một ngân hàng hay một hệ thống ngân hàng:

$$\text{Tỉ lệ an toàn vốn riêng lẻ} = \frac{\text{Vốn tự có}}{\text{Tổng TS "có" rủi ro}}$$

$$\text{Tỉ lệ an toàn vốn hợp nhất} = \frac{\text{Vốn tự có hợp nhất}}{\text{Tổng tài sản "Có" rủi ro hợp nhất}}$$

- Trong đó:

- ✓ Vốn tự có bao gồm vốn cấp 1 và vốn cấp 2.

- ✓ Tài sản “có” rủi ro là tổng giá trị TS “có” xác định theo mức độ độ rủi ro và giá trị tài sản “có” tương ứng với cam kết ngoài bảng theo hệ số chuyển đổi được quy định trong Mục 1 Điều 6, Thông tư 39/2013/TT-NHNN.

- Các nhân tố ảnh hưởng đến hệ số CAR của NHTM:

- ✓ Tác động lớn nhất ảnh hưởng đến hệ số an toàn vốn là ROA, sau đó là đòn bẩy tài chính và tỷ lệ tiền cho vay so với tổng tài sản (LOA) ba yếu tố này có mối quan hệ cùng chiều với CAR. Nhân tố cuối cùng tác động đến hệ số CAR là quy mô ngân hàng – logarit tự nhiên của tổng tài sản (SIZE). Mối tương quan âm chỉ ra rằng các ngân hàng thương mại niêm yết ở Việt Nam có quy mô càng lớn thì CAR càng nhỏ.

- ✓ Giá trị của hệ số CAR chưa phản ánh đúng thực tế về mức độ rủi ro của các ngân hàng bởi vì cách tính hệ số CAR của các ngân hàng thương mại ở Việt Nam đang dần tiếp cận với chuẩn mực quốc tế nhưng vẫn còn khoảng cách và hiệp ước BASEL II chỉ mới được áp dụng thí điểm ở một số ngân hàng trong ngành.

- Giới hạn tín dụng đối với khách hàng: thông tư 36/2014/TT-NHNN ngày 20/11/2014 quy định:

- Tổng mức dư nợ cấp tín dụng đối với một khách hàng không được vượt quá 15% vốn tự có của ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài, tổng mức dư nợ cấp tín dụng đối với một khách hàng và người có liên quan không được vượt quá 25% vốn tự có của ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

- Tổng mức dư nợ cấp tín dụng đối với một khách hàng không được vượt quá 25% vốn tự có của tổ chức tín dụng phi ngân hàng, tổng mức dư nợ cấp tín dụng đối với một khách hàng và người có liên quan không được vượt quá 50% vốn tự có của tổ chức tín dụng phi ngân hàng.

- Tỷ lệ tối đa của nguồn vốn ngắn hạn để sử dụng cho vay trung dài hạn: Nguồn vốn hoạt động tín dụng của NH một phần lớn đến từ khoản tiền gửi của khách hàng đây được xem là nguồn vốn ngắn hạn của NH. Với mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận NH sử dụng một phần nguồn vốn ngắn hạn để cho vay trung dài hạn nhưng để đảm bảo khả năng thanh khoản thì tỉ lệ tối đa được sử dụng để cho vay là 60% theo quy định tại thông tư 36/2014/TT-NHNN.

- Phân loại cho vay và mức trích lập dự phòng rủi ro: Để đảm bảo chất lượng tín dụng cũng như theo dõi kiểm soát được nợ vay thì các NHTM tiến hành phân chia nhóm nợ theo Thông tư 02/2013/TT-NHNN ngày 21/01/2013.

❖ **Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của NHTM:**

- Nhóm nhân tố bên ngoài:
 - Môi trường kinh doanh: Thực trạng nền kinh tế, sự gia tăng cạnh tranh trong danh mục sản phẩm dịch vụ, gia tăng chi phí vốn.

- Cách mạng CNTT trong ngành ngân hàng: Đối mặt với chi phí hoạt động cao hơn, đồng thời giúp khách hàng chủ động giao dịch và tăng lợi thế cạnh tranh từ nhiều năm gần đây các ngân hàng đã và đang chuyển sang sử dụng hệ thống hoạt động tự động và điện tử như máy rút tiền tự động ATM, dịch vụ Internet banking, mobile banking.

- Môi trường pháp lí, chính trị: hệ thống luật và văn bản pháp quy liên quan đến hoạt động ngân hàng. Hiện nay, hệ thống văn bản pháp luật chưa đồng bộ, còn nhiều sơ hở, liên tục đổi mới gây khó khăn trong việc hoạt động kinh doanh của NH,

quản lý đã vô tình tạo ra nhiều kẻ hở để cán bộ ngân hàng lách luật, rút ruột hàng nghìn tỷ đồng.

- Môi trường văn hóa, xã hội: Các vùng miền khác nhau có trình độ dân trí, kinh tế khác nhau ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của NH.

- Các nhân tố bên trong:

- Quy mô vốn: Thách thức lớn nhất của các ngân hàng thương mại hiện nay là quy mô vốn tự có còn hạn chế, hiện nay các NHTM đang dần áp dụng quy định của NHNN về việc thực hiện hiệp ước BASEL II và điều kiện bắt buộc là tăng vốn. Để đáp ứng nhu cầu tăng vốn và sử dụng, các NHTM đang tích cực huy động nguồn vốn trong dân cư và phát hành trái phiếu.

- Cơ cấu danh mục kinh doanh: Hiện nay phần lớn các NHTM đều cố gắng đa dạng hóa danh mục kinh doanh của mình bằng các loại hình thanh toán, bảo hiểm, tư vấn tài chính,... Các loại hình này tuy không phải là những hoạt động chính đem lại nguồn thu nhập cho NH, song đó là những hoạt động hỗ trợ cho hoạt động huy động, sử dụng nguồn vốn đem lại lợi nhuận khá an toàn và tránh lãng phí nguồn lực sẵn có.

- Chiến lược kinh doanh của ngân hàng: Chiến lược kinh doanh của NH ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh ngân hàng đó. Vì thế mỗi ngân hàng, xuất phát từ đặc điểm và phương hướng hoạt động của mình phải xây dựng một chiến lược kinh doanh phù hợp có thể áp dụng tại mọi văn phòng, chi nhánh.

- Nguồn nhân lực, bộ máy quản trị: Ngân hàng là một loại hình doanh nghiệp đặc biệt, chủ yếu sử dụng vốn do huy động và đi vay nên kinh doanh ngân hàng thường gắn với rủi ro rất cao. Để có thể hoạt động hiệu quả và được khách hàng tin tưởng, nguồn nhân lực và bộ máy quản trị đóng vai trò rất quan trọng.

- ❖ *Ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả hoạt động của NHTM:*

- Tăng cường khả năng trung gian tài chính.

- Cung ứng vốn tín dụng và các dịch vụ khác với chi phí thấp.

- Tăng tích lũy, hiện đại hóa công nghệ, nâng cao năng lực cạnh tranh.

1.3. Mô hình CAMELS trong đánh giá hiệu quả hoạt động

1.3.1. Giới thiệu về mô hình CAMELS

- CAMELS là 6 mô hình được sử dụng chủ yếu trong quản trị rủi ro ngân hàng nhằm kiểm tra và giám sát mức độ an toàn và vững mạnh của các ngân hàng thương mại, được đưa ra trong đạo luật Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act of 1991 (FDICIA) của Mỹ.

- CAMELS là tên gọi tập hợp những chữ cái viết tắt dung để chỉ các chỉ tiêu cấu thành hệ thống xếp hạng đối với một ngân hàng với các tiêu chí:

- C (Capital Adequacy): Mức an toàn vốn.
- A (Asset quality): Chất lượng tài sản.
- M (Management ability): Năng lực quản lý.
- E (Earning): Khả năng sinh lời.
- L (Liquidity): Khả năng thanh khoản.
- S (Sensitivity to Market Risk): Mức độ nhạy cảm với rủi ro thị trường

- Sau khi đánh giá theo từng chỉ tiêu, mức điểm tổng hợp của tổ chức sau khi xếp hạng không được xác định theo phương pháp tính trung bình cộng các mức điểm của các nhân tố mà được xác định theo tỷ lệ phần trăm cụ thể như sau:

- Capital adequacy – C 20 %
- Asset quality – A 20%
- Management – M 25%
- Earnings – E 15%
- Liquidity – L 10%
- Sensitivity – S 10%

- Mức điểm cuối cùng được sử dụng để đánh giá mức độ hiệu quả hoạt động của ngân hàng sẽ được căn cứ trên 5 thang điểm khác nhau:

- Điểm 1: Vững mạnh về mọi phương diện, hoạt động tốt với mức cao hơn mức trung bình chung của ngành.
- Điểm 2: Cơ bản vững mạnh. Hoạt động ở mức trung bình hoặc trên trung bình không nhiều vừa đủ mục đích an toàn.
- Điểm 3: Có sự lo ngại về giám sát, hoạt động dưới mức trung bình.

- Điểm 4: Điều kiện tài chính hoặc hoạt động không an toàn. Tổ chức đang hoạt động không đảm bảo, thấp hơn mức trung bình rất nhiều, cần giám sát để tránh nguy cơ mất năng lực hoạt động.

- Điểm 5: Điều kiện tài chính hoặc hoạt động cực kì không an toàn, hoạt động ở mức rất kém, nguy cơ mất năng lực hoạt động, cần chú ý giám sát ngay.

1.3.2. Mục đích

- Phân tích hoạt động theo mô hình CAMELS là một phương pháp dùng để phân tích tình hình hoạt động, hiệu quả hoạt động và rủi ro của một ngân hàng.

- Trên thực tế, mô hình đánh giá CAMELS không chỉ áp dụng riêng cho các ngân hàng mà còn được áp dụng với các tổ chức tài chính nói chung.

- Mô hình CAMELS được áp dụng nhằm đánh giá độ an toàn, khả năng sinh lời và thanh khoản của ngân hàng, có thể bù đắp được mọi chi phí và thực hiện nghĩa vụ của mình.

- Sau khi có kết quả phân tích, kết quả phân loại thường không được công bố rộng rãi biết mà chỉ phục vụ riêng cho các cơ quan quản lý, ban điều hành nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động, tình trạng yếu kém và đưa ra biện pháp phòng ngừa phá sản.

1.3.3. Nội dung

❖ *Capital Adequacy (Mức độ an toàn vốn)*

Trên thị trường tài chính luôn tồn tại các rủi ro, ảnh hưởng đến hoạt động của các tổ chức tín dụng nói chung cũng như các ngân hàng nói riêng, có thể kể đến như rủi ro tín dụng, rủi ro tỷ giá, rủi ro lãi suất, rủi ro hoạt động hay rủi ro đạo đức. Chính vì vậy, ngân hàng cần phải đánh giá một cách đúng đắn về các rủi ro mà họ đang, sẽ phải đối mặt cũng như duy trì một lượng vốn đủ để trang trải cho hoạt động của mình và đề phòng rủi ro. Mức độ an toàn vốn thể hiện số vốn tự có để hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Ngân hàng càng chấp nhận nhiều rủi ro thì càng đòi hỏi phải có nhiều vốn tự có để hỗ trợ hoạt động của ngân hàng và bù đắp tổn thất tiềm năng liên quan đến mức độ rủi ro cao hơn. Chữ C trong mô hình CAMELS chủ yếu đánh giá mức độ đủ vốn, chất lượng vốn của ngân hàng thương mại so với mức rủi

ro trong hoạt động mà ngân hàng đang chấp nhận, vì vậy để xác định cần sử dụng các chỉ tiêu nhỏ:

- **Tỷ lệ vốn an toàn tối thiểu (CAR):**

• Là một trong những chỉ tiêu quan trọng phản ánh năng lực tài chính của các ngân hàng dùng để xác định khả năng của ngân hàng trong việc đánh giá khả năng thanh toán các khoản nợ có thời hạn và đối mặt với những rủi ro khác như rủi ro tín dụng, rủi ro vận hành. Xem xét hệ số này cũng giúp tạo ra công bằng khi đánh giá rủi ro giữa các ngân hàng lớn và ngân hàng nhỏ và đảm bảo mức an toàn tối thiểu để bảo vệ người gửi tiền, người cho vay.

$$CAR = \frac{\text{Vốn tự có}}{\text{Tài sản đã điều chỉnh rủi ro}} \times 100\%$$

- Vốn tự có của các NHTM bao gồm:
 - ✓ Vốn cấp 1 (Vốn cơ bản): Bao gồm lương vốn dự trữ sẵn có và các người dự phòng được công bố như cổ phần thưởng, cổ phần ưu đãi dài hạn, thặng dư vốn, lợi nhuận không chia, dự phòng chung các khoản dự trữ vốn khác.
 - ✓ Vốn cấp 2 (Vốn bổ sung): Bao gồm tất cả các vốn khác như vốn từ phát hành trái phiếu, giấy nợ và các khoản dự phòng ẩn (như trợ cấp cho các khoản vay và trợ cấp cho các khoản cho thuê).
 - ✓ Theo hiệp ước về vốn của Basel II thì tỉ lệ tối thiểu để bù đắp cho rủi ro của hệ số CAR là 8%, ở Việt Nam NHNN quy định là 9%.
- Thông tư 36/2014/TT-NHNN quy định, tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của tổ chức tín dụng gồm tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu riêng lẻ và tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu hợp nhất.
 - ✓ Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu riêng lẻ: Từng tổ chức tín dụng phải duy trì tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu riêng lẻ 9%.

$$\text{Tỷ lệ an toàn vốn riêng lẻ} = \frac{\text{Vốn tự có riêng lẻ}}{\text{Tổng tài sản Có rủi ro riêng lẻ}} * 100$$

Vốn tự có riêng lẻ được xác định theo Thông tư 36/2014/TT-NHNN gồm: Vốn điều lệ, Quỹ dự trữ bổ sung vốn điều lệ, Quỹ đầu tư phát triển nghiệp vụ, Lợi nhuận không chia lũy kế, Thặng dư vốn cổ phần, 50% phần chênh lệch tăng do đánh giá lại

tài sản cố định theo quy định của pháp luật, 40% phần chênh lệch tăng do đánh giá lại các khoản góp vốn đầu tư dài hạn theo quy định của pháp luật, Quỹ dự phòng tài chính, Dự phòng chung, trái phiếu chuyển đổi, công cụ nợ khác do tổ chức tín dụng phát hành.

Tổng tài sản Có rủi ro riêng lẻ là tổng giá trị các tài sản Có nội bảng được xác định theo mức độ rủi ro và giá trị tài sản Có nội bảng tương ứng của cam kết ngoại bảng được xác định theo mức độ rủi ro theo quy định.

✓ Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu hợp nhất: Tổ chức tín dụng có công ty con, ngoài việc duy trì tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu riêng lẻ phải đồng thời duy trì tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu hợp nhất 9%.

- **Hệ số đòn bẩy tài chính:** Còn gọi tỷ số D/E, tỷ số này phản ánh năng lực quản lý nợ và quy mô tài chính của ngân hàng. Tỷ lệ càng cao thì mức độ an toàn đối với người gửi tiền hoặc chủ nợ của ngân hàng giảm.

$$\text{Hệ số đòn bẩy TC} = \frac{\text{Tổng nợ phải trả}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

- **Hệ số vốn tự có (H1):** Chỉ tiêu phản ánh khả năng tự đảm bảo về mặt tài chính và mức độ độc lập về tài chính của ngân hàng và cho biết, trong tổng số nguồn vốn của ngân hàng, nguồn vốn chủ sở hữu chiếm bao nhiêu phần. Trị số của chỉ tiêu càng lớn chứng tỏ khả năng tự đảm bảo về mặt tài chính càng cao, mức độ độc lập về mặt tài chính của ngân hàng càng tăng và ngược lại, khi trị số của chỉ tiêu càng nhỏ, khả năng tự đảm bảo về mặt tài chính của ngân hàng càng thấp, mức độ độc lập về tài chính của ngân hàng càng giảm.

$$\text{Hệ số vốn tự có} = \frac{\text{Vốn chủ sở hữu}}{\text{Tổng nguồn vốn huy động}}$$

- **Hệ số thanh toán hiện thời (H2):** được sử dụng để đánh giá mức độ rủi ro của tổng tài sản có của một ngân hàng. Thông thường chỉ số này của một ngân hàng ở mức an toàn là trên 5%.

$$\frac{\text{Tài sản ngắn hạn}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

- Hệ số này được sử dụng để đo lường khả năng trả các khoản nợ ngắn hạn của doanh nghiệp bằng các tài sản ngắn hạn của doanh nghiệp, bao gồm tiền mặt, các khoản phải thu, hàng tồn kho.

- Hệ số này càng cao, khả năng trả nợ của doanh nghiệp càng lớn. Nếu hệ số này nhỏ hơn 1 thì có khả năng doanh nghiệp sẽ không hoàn thành được nghĩa vụ trả nợ khi tới hạn nhưng cũng không đồng nghĩa với việc doanh nghiệp sẽ phá sản.

- Nếu công ty gặp phải rắc rối trong vấn đề thu hồi các khoản phải thu hoặc thời gian thu hồi tiền mặt kéo dài, thì công ty rất dễ gặp phải rắc rối về khả năng thanh khoản hay tính lỏng.

❖ **Asset Quality (Chất lượng tài sản vốn có):**

- Chất lượng tài sản của NHTM là chỉ tiêu tổng hợp nói lên khả năng bền vững về tài chính, năng lực quản lý của một tổ chức tín dụng. Hầu hết rủi ro trong kinh doanh tiền tệ tập trung ở tài sản có. Chất lượng tài sản có là nguyên nhân cơ bản dẫn đến các vụ đổ vỡ ngân hàng. Thông thường điều này xuất phát từ việc quản lý không đầy đủ trong chính sách cho vay – cả trước kia cũng như hiện nay. Nếu thị trường biết rằng chất lượng tài sản kém thì sẽ tạo áp lực lên trạng thái nguồn vốn ngắn hạn của ngân hàng, và điều này có thể dẫn đến khủng hoảng thanh khoản, hoặc dẫn đến tình trạng đổ xô đi rút tiền ở ngân hàng.

- Việc đánh giá chất lượng tài sản là một trong những khía cạnh khó nhất trong phân tích tài chính ngân hàng, khi phân tích các nhà nghiên cứu thường phải đi theo hai hướng:

- Đánh giá mức độ mạnh yếu trong quản trị rủi ro tín dụng của ngân hàng
- Đánh giá chất lượng của các khoản đầu tư và danh mục cho vay bằng việc sử dụng phân tích xu thế và so sánh.

- **Rủi ro tín dụng**

- Là sự bộc lộ những bất lợi tiềm tàng đến lợi nhuận và giá trị thị trường của tài sản của tổ chức tín dụng do chất lượng tài sản đã bị giảm đi khi người vay hay đối tác không thể thực hiện được một số cam kết hay vỡ nợ.

- Không giống như các rủi ro khác trong ngân hàng, chính sách và thực tiễn rủi ro tín dụng được thiết kế để phòng tránh hơn là để đo lường, quản trị và rào chắn.

Những phương pháp đối với quản trị rủi ro tín dụng bao gồm phòng tránh và kiểm soát tổn thất.

- Phòng tránh đưa ra những chính sách xác định các phạm vi thích hợp và mong muốn thực hiện. Ví dụ như một chính sách tín dụng ngăn cấm việc cho vay bất động sản hoặc cho vay ở các nước đang phát triển – hoặc là chính phủ hoặc là các chủ thể kinh doanh.

- Kiểm soát tổn thất liên quan đến việc duy trì tính đa dạng trong các thành phần của danh mục. Ví dụ như cho vay phân biệt theo ngành, khu vực địa lý, loại nợ, hồ sơ khách hàng, phân tích tín dụng thích hợp, các thủ tục thế chấp.

- **Đánh giá chất lượng đầu tư và danh mục cho vay**

- Ngân hàng thực hiện chức năng như một trung gian tài chính với danh mục tài sản quan trọng nhất là các khoản vay. Ngoài ra còn có các khoản mục đầu tư vào chứng khoán và tiền gửi liên ngân hàng. Ngoài tính thanh khoản theo yêu cầu, danh mục những khoản tiền gửi và hoạt động đầu tư chứng khoán theo thời gian và tác động của sự thay đổi lãi suất vào giá trị của các khoản này. Các khoản cho vay và đầu tư chứng khoán thường được thể hiện trong bảng cân đối kế toán dưới dạng ghi sổ. Sự phân biệt này rất quan trọng bởi vì rất nhiều tổ chức tín dụng đã tuyên bố phá sản trong thời kỳ lãi suất cao nếu họ bị yêu cầu điều chỉnh tài sản của họ theo giá thị trường.

- Có nhiều nguyên nhân gây hạn chế cho quá trình phân tích. Nguyên nhân hàng đầu là những thông tin không đầy đủ hoặc mâu thuẫn với nhau về danh mục các khoản vay. Hoặc là sự thiếu công khai về chất lượng các khoản vay như:

- ✓ Các khoản cho vay tập trung.
- ✓ Các khoản cho vay có vấn đề về số tiền vay quá hạn.
- ✓ Quy mô thực sự của khoản dự phòng tổn thất.
- ✓ Chi tiết về thời kỳ phân bổ các khoản tổn thất nợ.
- ✓ Chi tiết các khoản vay đã được thu hồi hoặc xóa nợ.
- Chính những hạn chế này đã làm cho kết quả phân tích của bên ngoài bị sai lệch đi so với kết quả phân tích của nội bộ doanh nghiệp.

- **Các chỉ tiêu đánh giá chất lượng tài sản:**

• **Tỷ lệ nợ xấu** = $\frac{Nợ\ xấu}{Tổng\ dư\ nợ}$

✓ Nợ xấu bao gồm các khoản nợ nhóm 3, 4 và 5 của ngân hàng, được phân loại theo Quyết định ban hành quy định về phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng trong hoạt động ngân hàng của tổ chức tín dụng năm 2014 (Số: 22/VBHN-NHNN).

✓ Tổng dư nợ được xác theo tình hình cho vay và thu nợ của ngân hàng. Là chỉ tiêu phản ánh tại một thời điểm xác định nào đó ngân hàng hiện còn cho vay bao nhiêu, và đây cũng là khoản mà ngân hàng cần phải thu về. được tính theo thời điểm, tức là số dư cuối kỳ tính toán. Đây là tổng số tiền cho vay đối với khách hàng còn phải thu hồi tại một thời điểm.

✓ Tỷ lệ nợ xấu cho ta biết trong một đồng dư nợ có bao nhiêu đồng là nợ xấu. Tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ là tỷ lệ đánh giá chất lượng tín dụng của tổ chức tín dụng. Nợ xấu có độ rủi ro rất cao, khả năng thu hồi vốn là tương đối khó, khoản vốn của ngân hàng lúc này không còn là rủi ro nữa, mà đã gây thiệt hại cho ngân hàng. Đây là kết quả trực tiếp biểu hiện chất lượng của khoản tín dụng cấp cho khách hàng. Một ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu cao chứng tỏ chất lượng tín dụng của ngân hàng là rất thấp và lúc này cần phải xem xét lại toàn bộ hoạt động tín dụng của mình nếu không hậu quả khó lường trước được.

✓ Tỷ lệ nợ xấu trên tổng tài sản: theo đúng chuẩn quốc tế là 1.5%.

• **Tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng** = $\frac{Dự\ phòng\ rủi\ ro\ tín\ dụng}{Tổng\ dư\ nợ}$

✓ Dự phòng rủi ro tín dụng là khoản được trích lập nhằm dự phòng những tổn thất có thể xảy ra đối với các khoản tín dụng của Ngân hàng. Tổ chức tín dụng thực hiện phân loại nợ và trích lập dự phòng cụ thể theo Quyết định ban hành quy định về phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng trong hoạt động ngân hàng của tổ chức tín dụng năm 2014 (Số: 22/VBHN-NHNN).

Nhóm 1: 0%;

Nhóm 2: 5%;

Nhóm 3: 20%;

Nhóm 4: 50%;

Nhóm 5: 100%.

✓ Tổng dư nợ được xác định trong bảng tình hình cho vay và thu nợ tại Ngân hàng. Là chỉ tiêu phản ánh tại một thời điểm xác định nào đó Ngân hàng hiện còn cho vay bao nhiêu, và đây cũng là khoản mà ngân hàng cần phải thu về. Được tính theo thời điểm, tức là số dư cuối kỳ tính toán. Đây là tổng số tiền cho vay đối với khách hàng còn phải thu hồi tại một thời điểm.

✓ Tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng cho biết bao nhiêu % dư nợ được trích lập dự phòng. Chỉ số này càng cao cho thấy chất lượng các khoản tín dụng của ngân hàng đang tiêu cực và khả năng thu hồi nợ thấp. Nếu chỉ số này thấp thì có thể phản ánh chất lượng cải thiện của các khoản nợ, hoặc có thể do các khoản dự phòng chưa được trích lập đủ theo quy định.

- **Dư nợ tín dụng/Tổng tài sản**

✓ Hệ số này cho thấy tỷ trọng của các khoản mục tín dụng trong cơ cấu tài sản của ngân hàng, tỷ lệ này càng lớn thì lợi nhuận sẽ lớn nhưng đồng thời rủi ro tín dụng cũng rất cao.

✓ Thông thường, tổng dư nợ cho vay của ngân hàng được chia thành ba nhóm: Nhóm dư nợ của các khoản tín dụng có chất lượng xấu, nhóm dư nợ của các khoản tín dụng có chất lượng trung bình và nhóm dư nợ của các khoản tín dụng có chất lượng tốt.

- **Cơ cấu tài sản sinh lời và không sinh lời trên tổng tài sản**

✓ Đánh giá cơ cấu tài sản sinh lời và không sinh lời trong tổng tài sản của Ngân hàng ta xem xét cơ cấu tài sản Có nội bảng - là tỷ lệ giữa Tài sản có sinh lời/Tài sản có nội bảng.

✓ Tỷ lệ cơ cấu tài sản có nội bảng càng cao chứng tỏ Ngân hàng đã sử dụng hiệu quả lượng tài sản của mình phục vụ cho hoạt động tìm kiếm lợi nhuận.

- **Tốc độ tăng trưởng tín dụng: $TĐTTD = \frac{Dư\ nợ\ TD\ cuối\ kì - Dư\ nợ\ TD\ đầu\ kì}{Dư\ nợ\ TD\ đầu\ kì}$**

✓ Cho biết mức độ tín dụng của kì sau so với kì trước.

✓ Tốc độ tăng trưởng tín dụng cao là tin vui của ngành Ngân hàng, chứng tỏ hệ thống ngân hàng đã hồi phục, nền kinh tế đã hấp thụ vốn, nhưng điều này không hẳn đã tốt mà là dấu hiệu báo động cho những rủi ro cho nền kinh tế, kèm theo đó là hàng loạt vấn đề liên quan đến lạm phát, huy động vốn, chạy đua lãi suất...

✓ Ngân hàng muốn gia tăng tốc độ tăng trưởng tín dụng cần tăng cường huy động nguồn vốn để đảm bảo khả năng thanh khoản. Tăng trưởng tín dụng thường cao ở giai đoạn cuối mỗi năm trong khi ở đầu năm con số này thường dưới 5%. Tuy nhiên tỷ lệ này được NHNN kiểm soát chặt chẽ ở các hệ thống ngân hàng nhằm ổn định nền kinh tế vĩ mô.

❖ *Management (Quản lý)*

Yếu tố này có thể được xem là quan trọng nhất và ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng, nó phản ánh khá đầy đủ khả năng ban lãnh đạo trong nhận dạng, đo lường, kiểm soát các rủi ro của ngân hàng và đảm bảo các ngân hàng an toàn, khỏe mạnh, hiệu quả phù hợp với pháp luật. Trong hệ thống phân tích CAMELS, quản lý được cho là yếu tố quan trọng nhất vì nó đóng vai trò quyết định đến thành công trong hoạt động của ngân hàng. Các quyết định quản trị đóng một vai trò quan trọng đối với sự thành công của các ngân hàng. Một bộ máy quản trị tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp có cơ sở để phát triển vững mạnh hơn. .

Quyết định của nhà quản trị sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến những yếu tố như:

- Chất lượng tài sản có.
- Mức độ tăng trưởng của tài sản có.
- Mức độ thu nhập.

Khả năng và hiệu quả của ban lãnh đạo được đánh giá dựa trên đánh giá:

- **Quản trị doanh nghiệp:**
 - Ban lãnh đạo có trách nhiệm ủy thác các thành viên duy trì các tiêu chuẩn về hành vi chuyên nghiệp bao gồm nhưng không giới hạn:
 - ✓ Sự phù hợp của các chính sách đền bù.
 - ✓ Ngăn chặn xung đột lợi ích.
 - ✓ Đạo đức và hành vi nghề nghiệp.

- Là người trực tiếp quản lý điều hành NHTM vì vậy mọi hoạt động của ngân hàng đều chịu ảnh hưởng bởi các quyết định của ban quản trị. Trình độ chuyên môn, năng lực của nhà quản trị sẽ được phản ánh rõ trên kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

- **Chính sách nhân sự:**

- Nhân sự là một yếu tố không thể thiếu trong một doanh nghiệp, quản trị nhân sự là một trong những điều quan trọng để duy trì tốt hoạt động của doanh nghiệp đó.

- Về cơ bản, chính sách nhân sự của ngành ngân hàng tuân theo quy tắc tập trung, thống nhất như các tổ chức khác và tùy thuộc theo quy mô, tính chất mà mỗi ngân hàng có những thay đổi để phù hợp với hoạt động của tổ chức mình.

- Một chính sách nhân sự tốt ở ngành ngân hàng có thể được thể hiện thông qua ba tiêu chí:

- ✓ Về kiến thức: đòi hỏi nguồn nhân lực tối thiểu phải am hiểu về chuyên ngành của mình ngoài ra cần có kiến thức tổng hợp của nhiều chuyên ngành sản xuất kinh doanh, nhiều loại đặc thù quản lý tùy thuộc vào vị trí đảm nhận.

- ✓ Về năng lực: Nhạy bén, sáng tạo, năng động, chịu được áp lực công việc cao.

- ✓ Về phong cách: hoạt động kinh doanh dựa trên sự tín nhiệm, vì vậy mỗi cá nhân cần xây dựng cho bản thân mình phong cách chững chạc, tự tin, quyết đoán, đạo đức tốt, góp phần được niềm tin cho khách hàng ở cả góc độ là người gửi tiền và các nhà đầu tư vay vốn.

- **Lập kế hoạch chiến lược:**

- Kế hoạch chiến lược sẽ nhận dạng các rủi ro và các nguy cơ đối với tổ chức và phác thảo các phương thức để giải quyết chúng.

- Trong quá trình lập kế hoạch chiến lược, bộ phận tín dụng sẽ phát triển các kế hoạch kinh doanh cho một hoặc hai năm tiếp theo. Ban lãnh đạo sẽ xem xét và phê duyệt kế hoạch kinh doanh, bao gồm ngân sách, trong bối cảnh nhất quán của nó với kế hoạch chiến lược của nghiệp đoàn tín dụng.

- Kế hoạch kinh doanh được đánh giá với kế hoạch chiến lược để kiểm tra tính nhất quán đồng thời đánh giá tính hiệu quả của kế hoạch.

- Chiến lược kinh doanh sẽ cho khách hàng thấy được mục tiêu phát triển của ngân hàng thương, vị thế ngân hàng muốn có được trong tương lai. Điều này, giúp cho khách hàng, nhà đầu tư có một cái nhìn tổng quan, đầy đủ hơn, tạo được hình ảnh, uy tín và thương hiệu cho ngân hàng.

- **Kiểm soát nội bộ:**

- Kiểm soát nội bộ đóng vai trò quan trọng trong việc kiểm soát các nguy cơ tiềm ẩn trong doanh nghiệp. Kiểm soát nội bộ hiệu quả cung cấp các biện pháp bảo vệ chống lại các trục trặc hệ thống.

- Mỗi hệ thống NH có một bộ phận kiểm soát nội bộ riêng biệt nhằm kiểm tra, phát hiện và xử lý kịp thời các sai sót tránh gây ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống.

- Mục tiêu hoạt động của kiểm soát nội bộ:

- ✓ Bảo đảm cho ngân hàng hoạt động tuân thủ pháp luật và các quy định, quy trình nội bộ về quản lý và hoạt động, và các chuẩn mực đạo đức do ngân hàng đặt ra.

- ✓ Đảm bảo mức độ tin cậy và tính trung thực của các thông tin tài chính và phi tài chính.

- ✓ Bảo vệ, quản lý và sử dụng tài sản và các nguồn lực một cách kinh tế và hiệu quả.

- ✓ Hỗ trợ thực hiện các mục tiêu do Ban lãnh đạo ngân hàng đề ra.

- Hệ thống kiểm soát nội bộ bao gồm 5 bộ phận cấu phần: môi trường kiểm soát, hệ thống quản lý và đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, hệ thống thông tin và cơ chế trao đổi thông tin, và cơ chế giám sát hoạt động kiểm soát.

- **Xếp hạng:** Bộ máy quản trị sau khi được kiểm tra thì sẽ được đánh giá dựa trên các thang đo

- Xếp hạng 1: Hoạt động quản lý bền vững của ban lãnh đạo và thực tiễn quản lý rủi ro phù hợp với cỡ, tính phức tạp của ngân hàng. Tất cả các rủi ro quan trọng được nhận dạng, đo lường, giám sát và kiểm soát một cách hiệu quả và nhất quán. Giải quyết thành công các nguy cơ tồn tại và các vấn đề tiềm tàng.

- Xếp hạng 2: Quản lý đạt yêu cầu với cỡ và độ phức tạp của ngân hàng, các rủi ro quan trọng được nhận dạng, đo lường, giám sát và điều khiển một cách hiệu quả. Hầu hết các nguy cơ được giải quyết. Có thể tồn tại một số điểm yếu nhưng không đáng kể.
- Xếp hạng 3: Tình hình quản lý và quản trị cần được cải thiện hoặc các giải pháp quản lý rủi ro chưa thỏa mãn tính chất các hoạt động của ngân hàng. Các vấn đề và rủi ro nghiêm trọng có thể được nhận dạng, đo lường, giám sát và kiểm soát không đầy đủ.
- Xếp hạng 4: Nhiều khiếm khuyết trong sự quản lý và giải pháp quản lý rủi ro chưa được xem xét đầy đủ. Các vấn đề và rủi ro nghiêm trọng có thể được nhận dạng, đo lường, giám sát và kiểm soát chưa đầy đủ, yêu cầu các nhà quản lý có hoạt động lập tức để giảm thiểu nguy cơ. Thay thế ban lãnh đạo là cần thiết.
- Xếp hạng 5: Sự quản lý kém hiệu quả nghiêm trọng. Các rủi ro đang đe dọa khả năng tồn tại tiếp tục của tổ chức. Thay thế ban quản lý là cần thiết.

❖ *Earnings (Lợi nhuận)*

Khi đầu tư vào bất kỳ doanh nghiệp nào, nhà đầu tư nào cũng đều quan tâm đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp đó vì nó cho biết lợi nhuận mà người đó nhận được trong tương lai là bao nhiêu với số tiền đầu tư hiện tại. Hệ thống ngân hàng cũng không là ngoại lệ.

Do đó, khả năng sinh lời trở thành một trong những yếu tố quan trọng khi phân tích, đánh giá về hiệu quả hoạt động của ngân hàng thông qua mô hình CAMELS với mục tiêu xác định chất lượng lợi nhuận, mức độ ổn định trong khả năng sinh lời và xu hướng lợi nhuận của ngân hàng.

Lợi nhuận là chỉ số quan trọng nhất để đánh giá công tác quản lý và các hoạt động chiến lược của nhà quản lý thành công hay thất bại. Lợi nhuận sẽ dẫn đến hình thành thêm vốn, đây là điều hết sức cần thiết để thu hút thêm vốn và sự hỗ trợ phát triển trong tương lai từ phía các nhà đầu tư. Lợi nhuận còn cần thiết để bù đắp các khoản cho vay bị tổn thất và trích dự phòng đầy đủ.

Các chỉ tiêu được sử dụng để đánh giá khả năng sinh lợi:

- **Tỷ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE: Return on equity)**

$$ROE = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} \times 100\%$$

• Chỉ tiêu này phản ánh thu nhập mà các cổ đông nhận được từ hoạt động kinh doanh ngân hàng. Thu nhập là yếu tố quyết định cuối cùng cho thành công hay thất bại của ngân hàng. Lợi nhuận đo lường khả năng của ngân hàng trong việc tạo ra giá trị và bằng việc cộng thêm các nguồn lực để duy trì và cải thiện nguồn vốn. Đó cũng là một thước đo định lượng sự thành công của quản trị trong phạm vi chất lượng tài sản, kiểm soát và tạo ra doanh thu. Đây là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh kết quả kinh doanh của ngân hàng, khi ROE có xu hướng giảm là lúc vị thế cạnh tranh của ngân hàng đang đi xuống.

- **Tỷ lệ lợi nhuận trên tổng tài sản (return on Asset): (ROA)**

$$ROA = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng tài sản bình quân}} \times 100\%$$

• ROA cung cấp cho nhà đầu tư thông tin về các khoản lãi được tạo ra từ lượng tài sản. Tài sản của một Ngân hàng được hình thành từ vốn vay và VCSH. Cả hai nguồn vốn này được dùng để tài trợ cho hoạt động của NH. Hiệu quả của việc chuyển vốn đầu tư thành lợi nhuận được thể hiện qua ROA.

• Kết quả chỉ tiêu cho biết bình quân cứ một đồng tài sản được sử dụng trong hoạt động NH thì tạo được bao nhiêu đồng lợi nhuận. ROA càng cao thì càng tốt vì điều này chứng tỏ NH đang kiếm được nhiều tiền hơn trên lượng đầu tư ít hơn.

- **Tỷ lệ thu nhập lãi thuần (Net interest margin): (NIM)**

$$NIM = \frac{\text{Thu nhập lãi thuần}}{\text{Tổng tài sản sinh lời bình quân}} \times 100\%$$

• Thu nhập lãi thuần = Thu nhập cho vay và đầu tư CK - Chi trả lãi tiền gửi và nợ khác;

• Tài sản Có sinh lời bình quân: là các tài sản mang lại lợi nhuận cho Ngân hàng như: Các khoản tiền gửi tại NHNN và Tổ chức tín dụng khác; Chứng khoán đầu tư; Cho vay khách hàng.

- Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên được tính bằng cách chia phần thu nhập từ lãi cho thu nhập tài sản bình quân. Theo như đánh giá của S&P thì tỷ lệ NIM dưới 3% được xem là thấp trong khi NIM lớn hơn 5% thì được xem là quá cao. NIM có xu hướng cao ở các ngân hàng bán lẻ quy mô nhỏ, các ngân hàng thẻ tín dụng và các tổ chức cho vay hơn là NIM của các ngân hàng bán buôn, các ngân hàng đa quốc gia hay các tổ chức cho vay cầm cố. Tỷ lệ NIM tăng cho thấy dấu hiệu của quản trị tốt tài sản Nợ - Có trong khi NIM có xu hướng thấp và bị thu hẹp thì cho thấy lợi nhuận ngân hàng đang bị co hẹp lại.

- Bốn nguồn thu nhập chính của ngân hàng là:
 - ✓ Thu nhập từ lãi.
 - ✓ Thu nhập từ lệ phí, hoa hồng.
 - ✓ Thu nhập từ kinh doanh mua bán.
 - ✓ Thu nhập khác.
- **Tỷ lệ thu nhập ngoài lãi cận biên (N-NIM)**

$$N - NIM = \frac{\text{Thu ngoài lãi} - \text{Chi ngoài lãi}}{\text{Tài sản có sinh lời bình quân}} * 100$$

- Tỷ lệ thu nhập ngoài lãi cận biên đo lường mức chênh lệch giữa nguồn thu ngoài lãi, chủ yếu là nguồn thu phí từ các dịch vụ với các chi phí ngoài lãi mà ngân hàng phải chịu (gồm tiền lương, chi phí sửa chữa, bảo hành thiết bị, và chi phí tổn thất tín dụng). Với hầu hết các ngân hàng, chênh lệch ngoài lãi thường là âm, chi phí ngoài lãi nhìn chung vượt quá thu từ phí.

- Trong đó tỷ lệ này lại được phân thành:
 - ✓ Thu nhập ngoài lãi và Chi ngoài lãi là thu nhập và chi phí từ dịch vụ và đầu tư, kinh doanh của Ngân hàng.
 - ✓ Tài sản Có sinh lời bình quân là các tài sản mang lại lợi nhuận cho Ngân hàng như: Các khoản tiền gửi tại NHNN và Tổ chức tín dụng khác; Chứng khoán đầu tư; Cho vay khách hàng.

- Tỷ lệ thu nhập ngoài lãi cận biên là thước đo tính hiệu quả cũng như khả năng sinh lời, phản ánh năng lực của hội đồng quản trị và nhân viên trong việc duy

trì sự tăng trưởng của các nguồn thu (chủ yếu là thu từ các khoản cho vay, đầu tư và phí dịch vụ) so với mức tăng của chi phí (chủ yếu là chi phí trả lãi cho tiền gửi, những khoản vay trên thị trường tiền tệ tiền lương nhân viên và phúc lợi).

- **Tổng chi phí trên tổng thu nhập (CIR %):**

- Chỉ số này thể hiện khả năng bù đắp chi phí của một đồng thu nhập.
- Đây là một chỉ số tài chính quan trọng, đặc biệt trong việc đánh giá hoạt động ngân hàng. Nó chỉ ra được mối tương quan giữa chi phí với thu nhập của ngân hàng đó. Tỷ lệ này cho nhà đầu tư 1 cái nhìn rõ hơn về hiệu quả hoạt động của tổ chức; tỷ lệ càng nhỏ thì ngân hàng đó càng hoạt động hiệu quả.

$$CIR = \frac{\text{Tổng chi phí}}{\text{Tổng thu nhập}} * 100$$

- **Xếp hạng đối với khả năng sinh lời**

- Xếp hạng 1: Ngân hàng có khả năng sinh lời bền vững trong dài hạn dưới nhiều hoàn cảnh kinh tế khác nhau.
- Xếp hạng 2: Khả năng sinh lời đạt yêu cầu. Ngân hàng có các biện pháp duy trì lợi nhuận hiệu quả để đạt được các mức vốn và trợ cấp cần thiết sau khi xem xét tới các yếu tố chất lượng tài sản, tăng trưởng và rủi ro đã cho.
- Xếp hạng 3: Khả năng sinh lời cần được cải thiện. Lợi nhuận có thể không hỗ trợ đầy đủ vốn, kinh phí và các trợ cấp tương ứng với các tác nhân điều kiện, sự phát triển và rủi ro của ngân hàng.
- Xếp hạng 4: Khả năng sinh lời thấp.
- Xếp hạng 5: Các biện pháp đảm bảo lợi nhuận tỏ ra kém hiệu quả nghiêm trọng và có biểu hiện đe dọa rõ rệt đến khả năng tồn tại của ngân hàng.

❖ **Liquidity (Thanh khoản)**

Bên cạnh khả năng sinh lời, hiệu quả quản lý thanh khoản cũng là một yếu tố quan trọng trong việc đánh giá hoạt động của một tổ chức tín dụng.

Tính thanh khoản được xem như khả năng tức thời để đáp ứng nhu cầu rút tiền gửi và giải ngân các khoản tín dụng đã cam kết. Ngân hàng cần dự trữ thanh khoản

để chi trả những chi phí thường xuyên như lãi tiền gửi, và những cú sốc thanh khoản không như mong đợi như một cuộc rút tiền hàng loạt hay yêu cầu vay vốn lớn.

Khả năng thanh khoản là một chuẩn mực quan trọng trong đánh giá hiệu quả hoạt động của NH. Thực tiễn cho thấy có nhiều Ngân hàng mặc dù có chất lượng TS Có tốt nhưng khi có một khoản rút tiền ra mà NH không đảm bảo khả năng chi trả, dẫn đến mất tín nhiệm với khách hàng và ảnh hưởng đến hoạt động Ngân hàng nếu thông tin đó bị đưa ra bên ngoài.

Nội dung đề tài phân tích khả năng thanh khoản của Ngân hàng dựa trên một số chỉ tiêu tiêu biểu sau:

- **Tỷ lệ dự trữ thanh khoản**

• Theo Thông tư 36/2014/TT-NHNN tỷ lệ dự trữ thanh khoản được tính theo công thức:

$$\text{Tỷ lệ dự trữ thanh khoản} = \frac{\text{Tài sản có tính thanh khoản cao}}{\text{Tổng Nợ phải trả}} * 100$$

• Trong đó:

✓ Tài sản có tính thanh khoản cao gồm: Tiền mặt, vàng; Tiền gửi thanh toán (bao gồm cả dự trữ bắt buộc) và tiền gửi ký quỹ tại Ngân hàng Nhà nước; Các loại giấy tờ có giá được sử dụng trong các giao dịch của Ngân hàng Nhà nước; Tiền trên tài Khoản thanh toán tại các ngân hàng đại lý, trừ các Khoản đã cam kết cho Mục đích thanh toán cụ thể; Tiền gửi không kỳ hạn tại tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài khác ở trong nước và nước ngoài; Các loại trái phiếu, tín phiếu do Chính phủ các nước, Ngân hàng Trung ương các nước có mức xếp hạng từ AA trở lên phát hành hoặc bảo lãnh thanh toán.

✓ Tổng Nợ phải trả: là Khoản Mục Tổng Nợ phải trả trên Bảng cân đối kế toán trừ đi các Khoản vay Ngân hàng Nhà nước (bao gồm bán có kỳ hạn giấy tờ có giá qua nghiệp vụ thị trường mở; chiết khấu, cầm cố giấy tờ có giá, vay qua đêm trong thanh toán điện tử liên ngân hàng) và Khoản vay các tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài khác dưới hình thức chiết khấu, tái chiết khấu các giấy tờ có giá được sử dụng trong các giao dịch của Ngân hàng Nhà nước.

- **Tỷ lệ dư nợ cho vay trên vốn huy động (LDR)**

$$LDR = \frac{\text{Dư nợ cho vay}}{\text{Tổng tiền gửi}} * 100$$

• Trong đó:

✓ Dư nợ cho vay bao gồm: Dư nợ cho vay đối với cá nhân, tổ chức (không bao gồm dư nợ cho vay TCTD, chi nhánh ngân hàng nước ngoài khác tại Việt Nam).

✓ Về tổng tiền gửi bao gồm: Tiền gửi của tổ chức (không bao gồm tiền gửi các loại của Kho bạc Nhà nước, nếu có), tiền gửi của cá nhân (trừ tiền ký quỹ), tiền gửi vốn chuyên dùng của khách hàng; Tiền gửi của ngân hàng mẹ ở nước ngoài, chi nhánh ở nước ngoài của ngân hàng mẹ; Tiền huy động từ phát hành kỳ phiếu, tín phiếu, chứng chỉ tiền gửi, trái phiếu.

• Thông tư 36 quy định Ngân hàng Thương mại Cổ phần phải duy trì tỷ lệ dư nợ cho vay so với tổng tiền gửi 80%.

• Chỉ tiêu phản ánh ngân hàng cho vay bao nhiêu trong tổng vốn huy động được, đồng thời đánh giá khả năng huy động vốn của ngân hàng. Nếu chỉ tiêu này lớn, một mặt phản ánh tình hình cân đối giữa huy động vốn và cho vay tốt, một mặt đánh giá khả năng huy động vốn chưa tốt. Nếu chỉ tiêu này nhỏ, một mặt phản ánh tình hình cho vay chưa tốt, một mặt phản ánh tình hình huy động vốn tốt.

- **Tỷ lệ khả năng chi trả trong 30 ngày**

$$\text{Tỷ lệ khả năng chi trả trong 30 ngày} = \frac{\text{Tài sản có tính thanh khoản cao}}{\text{Dòng tiền ra ròng trong 30 ngày tiếp theo}} * 100$$

• Trong đó:

✓ Tài sản có tính thanh khoản cao gồm: Tiền mặt, vàng; Tiền gửi thanh toán (bao gồm cả dự trữ bắt buộc) và tiền gửi ký quỹ tại Ngân hàng Nhà nước; Các loại giấy tờ có giá được sử dụng trong các giao dịch của Ngân hàng Nhà nước; Tiền trên tài Khoản thanh toán tại các ngân hàng đại lý, trừ các Khoản đã cam kết cho Mục đích thanh toán cụ thể; Tiền gửi không kỳ hạn tại tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài khác ở trong nước và nước ngoài; Các loại trái phiếu, tín phiếu do

Chính phủ các nước, Ngân hàng Trung ương các nước có mức xếp hạng từ AA trở lên phát hành hoặc bảo lãnh thanh toán.

✓ Dòng tiền ra ròng trong 30 ngày tiếp theo là chênh lệch dương giữa dòng tiền ra của 30 ngày liên tiếp kể từ ngày hôm sau và dòng tiền vào của 30 ngày liên tiếp kể từ ngày hôm sau.

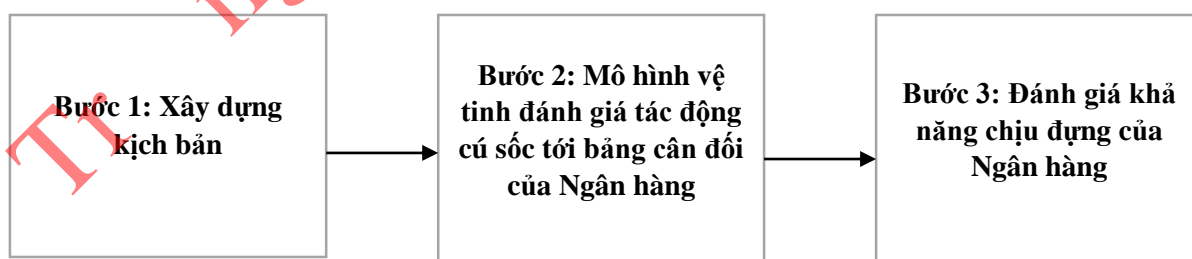
❖ **Sensitivity to Market Risk (Mức độ nhạy cảm với rủi ro thị trường)**

- Rủi ro thị trường trong hoạt động Ngân hàng là rủi ro tiềm ẩn gây ra tác động tiêu cực đối với thu nhập hoặc vốn của NHTM. Mức độ nhạy cảm đối với rủi ro phản ánh mức độ tại đó những thay đổi về lãi suất, tỉ giá hối đoái, giá tiêu dùng hoặc giá vốn có thể ảnh hưởng đến thu nhập hoặc vốn của một NH. Ngân hàng không thể tác động làm thay đổi các yếu tố này, mà chỉ có thể dự báo xu hướng, tính toán mức độ ảnh hưởng để từ đó đưa ra các biện pháp chủ động điều chỉnh quy mô, cơ cấu tài sản có, sao cho hạn chế thấp nhất tổn thất có thể xảy.

- Do sự giới hạn số liệu nên đề tài chỉ đề cập đến rủi ro lãi suất, đó là khi có sự thay đổi của lãi suất thị trường hoặc của những yếu tố có liên quan đến lãi suất dẫn đến nguy cơ làm tăng chi phí nguồn vốn, làm giảm thu nhập từ tài sản và làm giảm giá trị thị trường của tài sản có và vốn chủ sở hữu của ngân hàng.

- Nội dung đề tài đo lường mức độ nhạy cảm với rủi ro thị trường của Ngân hàng dựa trên mô hình thử sức chịu đựng rủi ro lãi suất (Stress Test lãi suất).

- **Mô hình thử sức chịu đựng rủi ro lãi suất (Stress Test lãi suất)**



Sơ đồ 1.1: Các bước thực hiện mô hình Stress Test lãi suất

• **Bước 1:** Xây dựng kịch bản. Trong kỹ thuật ST, xây dựng cú sốc và xây dựng kịch bản là vấn đề quan trọng và khó khăn nhất trong toàn bộ quá trình thực hiện Stress test. Việc đưa ra các cú sốc quá mạnh hay quá yếu đều có thể khiến cho

toàn bộ quá trình kiểm tra trở nên vô nghĩa. Xây dựng kịch bản được chia thành 3 loại: (i) kịch bản lịch sử; (ii) kịch bản giả định; và (iii) kịch bản kết hợp. Các kịch bản này có thể xem xét các cú sốc đơn lẻ, hoặc xem xét mối quan hệ giữa các biến số vĩ mô như GDP, lãi suất, tỷ giá và các biến số khác.

- **Bước 2:** Mô hình vệ tinh đánh giá tác động cú sốc tới bảng cân đối của ngân hàng. Nhiệm vụ của bước này xem xét tác động của các biến vĩ mô tới bảng cân đối kế toán của ngân hàng thông qua rủi ro đã được lựa chọn. Với rủi ro lãi suất, các mô hình thường được sử dụng để đo lường rủi ro lãi suất là: (i) mô hình kì đến hạn (Maturity Model); (ii) mô hình định giá lại (Repricing Model); (iii) mô hình thời lượng (Duration Model); và (iv) mô hình giá trị chịu rủi ro VaR (Value at risk).

Đề tài sử dụng mô hình định giá lại để đánh giá tác động cú sốc tới bảng cân đối của ngân hàng, cụ thể các bước thực hiện như sau:

- ✓ Dựa trên báo cáo thường niên của NHTM, xác định khe hở nhạy cảm lãi suất theo các khung thời gian theo công thức sau:

$$GAP_{t_i} = RSA_{t_i} - RSL_{t_{i-1}}$$

Trong đó:

GAP_{t_i} : khe hở nhạy cảm lãi suất cho khung kì hạn từ t_{i-1} đến t_i

RSA_{t_i} : tài sản nhạy cảm lãi suất cho khung kì hạn từ t_{i-1} đến t_i

RSL_{t_i} : nợ nhạy cảm lãi suất cho khung kì hạn từ t_{i-1} đến t_i

- ✓ Tính kỳ đáo hạn trung bình (t_i^*), đó là ngày ở giữa ngày bắt đầu (t_{i-1}) và ngày kết thúc (t_i) của thời kỳ đó theo công thức

$$t_i^* = (t_i + t_{i-1})/2$$

t_i^* được sử dụng để ước tính ngày tái định giá cho tất cả tài sản và nợ nằm trong chênh lệch biên GAP_{t_i} , GAP_{t_i} sẽ chịu rủi ro khi lãi suất từ ngày tái định giá cho đến hết kỳ tính toán chênh lệch (thường là 1 năm). Với khung kì hạn yêu cầu của NHNN theo quy định 16/2007/QĐ-NHNN ta có bảng trọng số:

Thời kỳ	t_{i-1}	t_i	t_i^*	$1 - t_i^*$
0 đến 1 tháng	0	1/12	1/24	23/24
1 đến 3 tháng	1/12	3/12	2/12	10/12
3 đến 6 tháng	3/12	6/12	9/24	15/24
6 đến 12 tháng	6/12	12/12	9/12	3/12

- ✓ Tính toán khe hở nhạy cảm tích lũy có trọng số trong 1 năm (GAP_w 1 năm)

$$GAP_w = \sum GAP t_i^* (1 - t_i^*)$$

GAP_w 1 năm phản ánh độ nhạy cảm của thu nhập ròng của ngân hàng NII đối với những thay đổi trong lãi suất huy động và cho vay, được tính bằng tổng các khe hở nhạy cảm theo từng khung lãi suất được điều chỉnh theo trọng số bằng thời gian trung bình còn lại cho đến cuối kỳ tính toán (thường là 1 năm).

- ✓ Tính toán sự thay đổi trong thu nhập ròng của ngân hàng (ΔNII) khi lãi suất trong 1 năm tới thay đổi (Δr)

$$\Delta NII = \Delta r \cdot GAP_w$$

- **Bước 3:** Đánh giá khả năng chịu đựng của ngân hàng. Là bước cuối cùng trong quy trình Stress test là xem xét xem liệu ngân hàng có thể đứng vững trước các cú sốc đã được giả định hay không. Nói cách khác, chúng ta sẽ so sánh tổn thất với một tiêu chuẩn phù hợp. Vấn đề quan trọng đặt ra ở đây đó là việc lựa chọn một biến số/ chỉ tiêu phù hợp để phản ánh khả năng chịu đựng của ngân hàng trước các cú sốc. Thông thường các chỉ tiêu thường được lựa chọn đó là khả năng sinh lời (ví dụ: ROA) hoặc các chỉ tiêu an toàn vốn (CAR) của ngân hàng.

Xác định tác động của kịch bản lãi suất lên ROA của Ngân hàng.

Để xác định hệ số ROA khi có cú sốc về lãi suất, cần phải xác định lợi nhuận sau thuế và tổng tài trung bình theo các giả định sau:

- ✓ Lợi nhuận sau thuế: do thu nhập ròng từ lãi thay đổi trước các kịch bản lãi suất, trong khi các yếu tố khác không đổi làm lợi nhuận trước thuế thay đổi và giả

định làm thu nhập chịu thuế thay đổi một khoản tương ứng. Thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp áp dụng theo các văn bản hiện hành là 20%, do vậy, lợi nhuận sau thuế sẽ thay đổi bằng 80% thay đổi của thu nhập ròng từ lãi.

- ✓ Tổng tài sản bình quân: giả định không đổi.

Sau khi tính toán hệ số ROA mới theo các kịch bản, so sánh với chính những NHTM đó những năm trước.

1.3.4. Ưu, nhược điểm của mô hình CAMELS

❖ *Ưu điểm*

- Đo lường sức mạnh và độ an toàn trong hoạt động tài chính của một tổ chức tín dụng giúp cho các nhà quản trị tìm ra những thiếu sót, bất cập trong hoạt động của tổ chức, từ đó đưa ra những giải pháp khắc phục.

- Mô hình CAMELS bao gồm nhiều chỉ tiêu phân tích có tầm quan trọng và khả năng ứng dụng cao trong việc quản trị từng yếu tố cơ bản của một tổ chức tài chính. Các chỉ số dùng để phân tích tài chính đối với từng nhiệm vụ quyết định trong ngân hàng đều có mối liên hệ chặt chẽ với nhau chứ không mang tính tách rời, độc lập. Hơn nữa, các chỉ tiêu dùng để phân tích yếu tố này cũng có mối liên quan ràng buộc với các chỉ số dùng trong việc quản trị nhân tố khác của tổ chức tài chính. Chính điều đó giúp cho các nhà quản trị NH có thể nhìn nhận vấn đề một cách sâu sắc, và đưa ra những đánh giá phân tích tổng quát bao hàm được những sự kiện có mối liên hệ ràng buộc nhau thể hiện trong tình hình tài chính của tổ chức mình. Đồng thời, qua đó họ cũng có thể đưa ra được những quyết sách đúng đắn, chính xác nhằm định hướng hoạt động của Ngân hàng mình một cách tốt nhất.

- Ứng dụng mô hình CAMELS trong công tác phân tích tài chính của ngân hàng thương mại cũng có thể dự đoán được tình trạng phá sản của hệ thống ngân hàng và dẫn đến khủng hoảng tài chính, giúp cho các nhà quản trị NH biết được những rủi ro hiện tại, dự đoán được những nguy cơ tiềm ẩn trong tương lai, từ đó có thể đưa ra những giải pháp nhằm hoạt động hiệu quả. Không chỉ giúp nhà quản trị, sử dụng CAMELS để đánh giá hiệu quả hoạt động của NHTM còn giúp cổ đông và khách hàng yên tâm về ngân hàng của mình. Phần lớn những hoảng loạn của ngân hàng xuất

phát từ việc hiểu nhầm của các nhà gửi tiền về tính thanh khoản và rút vốn do những thông tin bí quan về tài sản của ngân hàng; và việc rút vốn ồ ạt tại một ngân hàng có thể gây nên khủng hoảng cả hệ thống.

- CAMELS tiến bộ hơn so với các mô hình phân tích chính là mỗi yếu tố cấu thành trong nó được phân tích, đánh giá và được gắn với một mức điểm số nhất định từ 1 (tốt nhất) đến 5 (kém nhất). Các chỉ số phân tích được đo lường định tính hoặc định lượng, đồng thời cũng được phân định theo mức độ quan trọng của nó tới việc quản trị và ra quyết định tài chính trong kinh doanh ngân hàng.

❖ *Nhược điểm*

- Mô hình CAMELS được sử dụng để phân tích hiệu quả các chỉ số tài chính dựa trên những tỷ lệ được đưa ra bởi các nhà nghiên cứu. Việc quan sát, phân tích chất lượng tình hình hoạt động của một tổ chức tài chính dựa trên những chỉ số định sẵn như vậy dễ khiến cho những đánh giá đó phụ thuộc vào nhiều ý kiến chủ quan của cán bộ phân tích, của các nhà quản lý giám sát. Những ý kiến này cũng có thể khác nhau giữa các nhóm ngân hàng và chúng cũng có thể thay đổi theo thời gian. Tuy rằng các mức định lượng mang tính chính xác tương đối cao, nhưng các con số chuẩn đối với các chỉ tiêu trong nội dung của mô hình được cho phép có thể thay đổi để phù hợp với tình hình hoạt động của từng ngân hàng phụ thuộc quy mô của chúng, với tình hình kinh tế của mỗi quốc gia, theo quy định của từng ngân hàng cụ thể. Điều này đòi hỏi, các nhà phân tích, nhà quản trị và Ban lãnh đạo ngân hàng với trình độ chuyên môn cao, phát huy tốt tính nhạy bén của mình trong cả vấn đề dựa vào các chỉ tiêu có sẵn để đánh giá phân tích, đồng thời cũng phải đưa ra được một mức tiêu chuẩn hợp lý đối với từng chỉ tiêu trong phân tích cho tổ chức mình.

- Thực hiện phân tích hiệu quả hoạt động bằng phương pháp CAMELS yêu cầu các tổ chức tài chính phải xây dựng được một đội ngũ cán bộ phân tích có trình độ, năng lực và hiểu biết về công nghệ. Điều này còn tương đối khó đối với các ngân hàng ở các nước đang phát triển có quy mô vốn không lớn, trong đó có các Ngân hàng ở Việt Nam. Để tuyển dụng được nhân lực có trình độ chuyên môn cao đòi hỏi ngân hàng cần nỗ lực sẵn đón, tạo điều kiện phát triển phù hợp, chính sách đãi ngộ tốt. Tuy nhiên bối cảnh hiện nay nguồn nhân lực khá dồi dào nhưng chất lượng đáp

ứng đủ yêu cầu còn rất ít, một lượng lớn nhân tài đã chọn con đường làm việc phát triển ở nước ngoài thay vì ở lại nước trong điều kiện chưa thực sự phát triển. Điều đó cũng gây khó khăn cho việc áp dụng CAMELS vào phân tích tài chính NHTM.

- Sử dụng mô hình CAMELS trong phân tích hiệu quả hoạt động các tổ chức tài chính nhằm mục đích đánh giá, xếp hạng, giám sát và lành mạnh hóa hệ thống tài chính quốc gia của các Ngân hàng trung ương cũng là một vấn đề gặp không ít trở ngại. Thông tin, số liệu được sử dụng để phục vụ phân tích phải thực sự minh bạch và khả năng cung cấp thông tin tài chính của ngân hàng, tính chân thực của các thông tin Báo cáo tài chính và khả năng sẵn sàng của những nhân viên trong phòng vấn. Do quy định thông tin được bảo mật cao, nên những yêu cầu này rất khó đạt được. Việc phân tích, đánh giá, xếp hạng Ngân hàng dựa trên các thông tin có sẵn có thể tồn tại các sai lệch nhất định do cả yếu tố chủ quan và khách quan rất dễ dẫn đến kết quả đưa ra không chính xác và việc quản lý tài chính sẽ không đạt hiệu quả cần đạt được.

1.3.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của Ngân hàng Thương mại

Liên quan đến các nhân tố làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của một ngân hàng thương mại thì có hai nhóm nhân tố chính là nhân tố khách quan và nhân tố chủ quan được đề cập đến để rút ra nhận xét.

❖ Nhóm nhân tố khách quan

Các nhân tố khách quan là các yếu tố bên ngoài ngân hàng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng mà ngân hàng không thể kiểm soát được. Nhóm nhân tố này bao gồm tất cả những nhân tố nhỏ của môi trường vi mô và môi trường vĩ mô.

- Môi trường vĩ mô

- Môi trường kinh tế, chính trị và xã hội trong và ngoài nước
- ✓ NHTM là một định chế tài chính trung gian, nó có chức năng làm cầu nối giúp khu vực tiết kiệm và khu vực đầu tư gặp nhau trong nền kinh tế. Do vậy, những biến động của môi trường kinh tế, chính trị và xã hội có những ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động của các ngân hàng.

✓ Môi trường kinh tế, chính trị và xã hội ổn định sẽ tạo điều kiện thuận lợi quá trình sản xuất của nền kinh tế được diễn ra bình thường, đảm bảo khả năng hấp thụ vốn và hoàn trả vốn của các doanh nghiệp trong nền kinh tế, đồng thời tạo điều kiện cho các NHTM hoạt động có hiệu quả. Nhu cầu vay vốn của các cá nhân, tổ chức tăng lên để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh khi nền kinh tế tăng trưởng cao và ổn định giúp cho các NHTM dễ dàng mở rộng hoạt động tín dụng của mình. Đồng thời, nợ xấu có thể giảm nhờ năng lực tài chính của các doanh nghiệp cũng được nâng cao.

✓ Môi trường kinh tế, chính trị và xã hội trở nên bất ổn tạo ra những ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của các NHTM.

✓ Hiện nay xu hướng toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế ngày một phổ biến trên toàn thế giới. Điều kiện này đem lại cho ngành ngân hàng trong nước nhiều cơ hội phát triển mới, có nhiều khả năng tranh thủ được các nguồn vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý từ các nền kinh tế phát triển,... Bên cạnh những thuận lợi ngành ngân hàng cũng phải đối mặt với nhiều thách thức từ quá trình hội nhập, điều này đã vô tình bộc lộ những điểm yếu kém của hệ thống ngân hàng trong nước từ năng lực tài chính đến chất lượng nguồn nhân lực.

- Môi trường pháp lý

✓ Hoạt động của một doanh nghiệp luôn chịu sự tác động mạnh mẽ của pháp luật. So với các doanh nghiệp khác, NHTM chịu sự giám sát quản lý chặt chẽ hơn của pháp luật, tránh khả năng gây ra ảnh hưởng tiêu cực lớn đến nền kinh tế. Sự quản lý, giám sát này được thực hiện trực tiếp bởi NHNN dưới nhiều văn bản pháp quy: Luật các tổ chức tín dụng; Luật Ngân Hàng; Các Nghị Định, Thông tư;...

✓ Môi trường pháp lý ngân hàng tại Việt Nam đang dần thay đổi theo xu hướng thắt chặt, thận trọng hơn để hội nhập với các chuẩn mực quốc tế, hạn chế được các rủi ro chủ quan trong hoạt động ngân hàng.

- Các yếu tố khoa học công nghệ

✓ Hướng tới cuộc cách mạng khoa học lần thứ hai, khoa học công nghệ, máy móc ngày càng phát triển và hiện đại, đặt ra nhiều cơ hội và như thách thức cho ngành ngân hàng về chiến lược hoạt động phát triển.

✓ Khoa học công nghệ phát triển giúp nâng cao năng lực cạnh tranh, giảm thiểu chi phí, nâng cao chất lượng phục vụ. Nhằm đi đầu xu hướng, tránh bị tụt hậu các NHTM có xu hướng liên kết hợp tác phát triển. Tuy nhiên điều này cũng đồng thời tạo ra nhiều thách thức mới về nguồn tài chính đầu tư, trình độ nguồn nhân lực, khai thác công nghệ và các rủi ro liên quan đến công nghệ.

- **Môi trường vi mô**

• **Đối thủ cạnh tranh hiện tại**

✓ Đến năm 2011 ở Việt Nam có 101 Ngân hàng trong và ngoài nước đang hoạt động, trong đó có khoảng 31 NHTM, trong thời kì này số lượng ngân hàng gia tăng một cách khó kiểm soát đã dẫn đến những hệ lụy xấu cho ngành ngân hàng ngày nay.

✓ Thông qua một loạt các thương vụ mua bán, sáp nhập các ngân hàng yếu kém dần bị xóa tên, số lượng các ngân hàng cũng có xu hướng giảm dần nhưng hiện tại sức ép cạnh tranh ngành vẫn đang còn khá khốc liệt.

✓ Sự cạnh tranh đem lại nhiều ảnh hưởng cho chiến lược hoạt động kinh doanh của các NHTM đồng thời đây cũng là động lực thúc đẩy các ngân hàng quan tâm thường xuyên để đổi mới công nghệ, đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao chất lượng dịch vụ để giữ và giành lấy chiếc bánh thị phần đang ngày một nhỏ.

• **Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn**

✓ Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là các ngân hàng nước ngoài đã đang và sẽ hoạt động ở thị trường trong nước. Cùng với quá trình mở cửa hội nhập, Việt Nam đang trở thành thị trường đầy tiềm năng đối với các ngân hàng ngoại.

✓ Với lợi thế tài chính, công nghệ, nhân lực, sự mới mẻ và kinh nghiệm rút ra từ các NHTM đi trước các NHTM nước ngoài là một thách thức rất lớn đối với các hệ thống các ngân hàng trong nước.

• **Khách hàng**

✓ Ngân hàng tồn tại dưới hình thức là một định chế tài chính trung gian, với chức năng làm cầu nối cho bên dư thừa và thiếu hụt vốn gặp nhau.

✓ Khả năng sinh lời của ngân hàng phụ thuộc rất lớn vào các điều kiện về kinh tế của khách hàng.

✓ Trong một nền kinh tế, khi khách hàng có nhiều hoạt động kinh tế hiệu quả, hoạt động ngân hàng qua đó nhận về nhiều giá trị hơn. Kinh tế càng phát triển càng thúc đẩy khách hàng tìm đến ngân hàng, tìm đến các dịch vụ khác có liên quan, điều này làm cho hoạt động của ngân hàng ngày càng có hiệu quả.

❖ **Nhóm nhân tố chủ quan**

- **Năng lực tài chính**

• Năng lực tài chính của một NHTM thường được biểu hiện rõ qua khả năng mở rộng nguồn VCSH. Đồng thời quy mô VCSH ảnh hưởng đến quy mô kinh doanh của ngân hàng thông qua khả năng huy động vốn và cho vay, khả năng đầu tư tài chính và trình độ công nghệ.

• Năng lực tài chính của một NHTM được thể hiện qua khả năng huy động vốn trên thị trường liên ngân hàng và vay vốn từ Ngân hàng Nhà Nước. NHTM có thể vay trên thị trường liên ngân hàng thể hiện một phần hiệu quả hoạt động cũng như khả năng quản trị của nhà quản lý.

• Khả năng sinh lời cũng là một trong những nhân tố phản ánh tốt năng lực tài chính của một ngân hàng.

• Năng lực tài chính của một NHTM còn được thể hiện qua khả năng phòng ngừa và chống đỡ rủi ro. Năng lực tài chính ổn định khi nợ xấu tăng lên thì khoản dự phòng rủi ro cũng tăng lên nhằm bù đắp rủi ro, tránh mất khả năng thanh khoản.

- **Năng lực quản trị**

• Năng lực quản trị là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các Ngân hàng. Năng lực quản trị phụ thuộc lớn vào cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, trình độ lao động và tính hữu hiệu của cơ chế điều hành để có thể ứng phó tốt, trước những diễn biến của thị trường.

• Năng lực quản trị còn được phản ánh bằng khả năng nâng cao hiệu quả hoạt động bằng cách giảm thiểu chi phí, nâng cao năng suất sử dụng yếu tố đầu vào.

- **Chính sách phát triển nguồn nhân lực**

• Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định quan trọng và xuyên suốt trong quá trình hoạt động và quyết định đem lại thành công hay thất bại cho một tổ chức.

- Cùng với sự phát triển của xã hội, nhu cầu của khách hàng về các dịch vụ ngân hàng ngày càng tăng lên với yêu cầu về chất lượng và dịch vụ cao hơn. Chính vì vậy, chất lượng của nguồn nhân lực cũng dần được nâng cao, để đáp ứng kịp thời đối với những thay đổi của nền kinh tế.

- Nguồn nhân lực có đạo đức nghề nghiệp, giỏi chuyên môn, giúp cho ngân hàng nâng cao hiệu quả hoạt động thông qua việc duy trì, nâng cao tỉ lệ khách hàng trung thành, ngăn chặn những rủi ro có thể xảy ra trong các hoạt động kinh doanh, đầu tư đồng thời giảm thiểu chi phí hoạt động.

- Trong quá trình hoạt động, phát triển nguồn nhân lực luôn phải gắn liền với phát triển công nghệ.

- **Chính sách Marketing**

- Trong thời đại công nghệ số, marketing là yếu tố không thể thiếu trong hoạt động của doanh nghiệp. Hoạt động này giúp ngân hàng củng cố hình ảnh, tạo niềm tin đối với khách hàng, tạo điều kiện thuận lợi gia tăng nguồn vốn huy động, tăng sức cạnh tranh với các NHTM khác.

- Ngoài ra Marketing còn giúp xác định sản phẩm dịch vụ cần cung ứng ra thị trường bằng việc thông qua các hoạt động tổ chức thu thập thông tin thị trường, nghiên cứu hành vi tiêu dùng, cách thức sử dụng sản phẩm dịch vụ và lựa chọn ngân hàng của khách hàng.

- **Chủ trương về đầu tư phát triển công nghệ Ngân hàng**

- Cách mạng khoa học công nghệ 4.0 bùng nổ, xu thế tự động hóa ngày càng phổ biến đòi hỏi các NH cần có sự thay đổi về hoạt động, dịch vụ.

- Xu thế phát triển của ngành ngân hàng trên thế giới ngày càng phong phú, đa dạng, với nhiều hạn chế khác nhau không thể theo kịp thế giới, các ngân hàng trong nước đang dần có xu hướng hợp tác, phát triển lâu dài nhằm duy trì, nâng cao lợi ích người tiêu dùng, tránh lạc hậu.

Chương 2: ỨNG DỤNG MÔ HÌNH CAMELS ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA SACOMBANK TRƯỚC VÀ SAU TÁI CƠ CẤU

2.1. Giới thiệu Sacombank

- Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn Thương Tín là ngân hàng thương mại cổ phần được thành lập tại nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam với tên gọi Sacombank.

- Ngân hàng được thành lập và hoạt động theo Giấy phép số 0006/NH-GP do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cấp ngày 5 tháng 12 năm 1991, theo Giấy phép đăng ký kinh doanh số 03011039808 cấp ngày 13 tháng 1 năm 1992 và các giấy phép điều chỉnh do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hồ Chí Minh ban hành. Thời gian hoạt động của Ngân hàng là 100 năm kể từ ngày 21 tháng 12 năm 1991.

- Vào ngày 01 tháng 10 năm 2015, Ngân hàng TMCP Phương Nam đã chính thức được sáp nhập vào Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín theo Quyết định số 1844/QĐ-NHNN ngày 14 tháng 9 năm 2015 của NHNN Việt Nam. Theo đó, Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín đã tiếp nhận và kế thừa toàn bộ tài sản và nghĩa vụ liên quan của Ngân hàng TMCP Phương Nam với tỷ lệ chuyển đổi là 1 : 0,75.

- Với lĩnh vực hoạt động chính là tài chính – bảo hiểm và đảm nhận chức năng là trung gian tín dụng, Sacombank cung cấp các loại giao dịch ngân hàng bao gồm huy động và nhận tiền gửi ngắn hạn, trung hạn và dài hạn từ các tổ chức và cá nhân; cho vay ngắn hạn, trung hạn và dài hạn đối với các tổ chức và cá nhân trên cơ sở tính chất và khả năng nguồn vốn của Ngân hàng; tư vấn ngân hàng, tài chính; mua bán trái phiếu chính phủ, trái phiếu doanh nghiệp; kinh doanh vàng; dịch vụ quản lý tiền mặt, bảo quản tài sản, cho thuê tủ, két an toàn; hoạt động ủy thác và nhận ủy thác; đại lý bảo hiểm; môi giới tiền tệ và các dịch vụ ngân hàng khác được Ngân Hàng Nhà nước cho phép.

- Ngân hàng có trụ sở chính tại số 266 – 268 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh. Kết thúc năm 2017, Sacombank có một Hội sở; 109 chi nhánh tại các tỉnh, thành phố; 443 phòng giao dịch trên cả nước; Không chỉ dừng lại

ở phạm vi trong nước, Sacombank còn xây dựng thành công chi nhánh ở Lào và Campuchia dưới hình thức ngân hàng 100% vốn nước ngoài. Điều này đã giúp Sacombank trở thành một trong những ngân hàng có hệ thống rộng khắp trong và ngoài nước với đội ngũ nhân viên ngân hàng trẻ, năng động có trình độ chuyên môn cao, dịch vụ đáng sử dụng.

2.2. Thực trạng hoạt động của Sacombank

Bảng 2.1: Hệ số CAR hợp nhất các NHTMCP giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: %

	2014	2015	2016	2017
NHTMCP Á châu (ACB)	14,10	12,8	13,19	11,2
NHTMCP Đầu tư và Phát triển VN (BIDV)	9,27	9,81	9,5	10,9
NHTMCP Công thương (CTG)	10,40	10,60	10,40	10
NHTMCP Xuất nhập khẩu (EIB)	13,62	16,52	17,12	15,98
NHTMCP Quân đội (MB)	12,11	12,85	12,50	12,00
NHTMCP Quốc dân (NCB)	10,83	11,08	10,58	9,27
NHTMCP Sài Gòn – Hà Nội (SHB)	11,33	11,4	13	12
NHTMCP Sài Gòn thương tín (STB)	10,40	10,96	9,61	11,3
NHTMCP Ngoại thương VN (VCB)	11,35	11,04	11,13	11,63
Hệ thống NHTM VN	12,75	13,00	12,84	11,10

(Nguồn: Website Ngân hàng Nhà nước Việt Nam)

- Giai đoạn năm 2014 - 2017, hệ số CAR trung bình của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam đang có xu hướng giảm dần về mức quy định 9% của NHNN. Trong khi đó, hệ số CAR của các ngân hàng thương mại có xu hướng biến động không đồng nhất, lúc tăng cao, nhưng cũng có lúc chỉ dừng ở mức lớn hơn 9%. Hệ số CAR có sự phân hóa rõ nét giữa các NHTM lớn và các NHTM nhỏ. Tính đến cuối

năm 2016, CAR của toàn hệ thống là 12,84%, thì đến cuối 2017 đã giảm về còn 11,10%. Nguyên nhân của sự biến động là do hiệp ước BASEL II được áp dụng vào cuối 2015 đã buộc các ngân hàng tăng vốn để duy trì hệ số CAR ở trên mức quy định. So với BASEL I CAR đang ở mức 9% nếu không tăng vốn thì khi áp dụng tiêu chuẩn của BASEL II CAR chỉ ở còn ở mức khoảng 8%. Chính điều này đã làm cho các NHTM liên tục tăng vốn cấp 2 bằng cách phát hành trái phiếu và hạn chế tín dụng. Tuy nhiên đây là biện pháp tạm thời, về lâu dài không áp dụng được và sẽ gây ảnh hưởng đến tăng trưởng tín dụng và lợi nhuận toàn ngành.

- Chính thức thành lập từ năm 1991, trải qua quá trình hơn 20 năm hình thành và phát triển, Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn thương tín đã đạt được nhiều thành tựu lớn, liên tục gia tăng thành công số vốn điều lệ qua các năm và là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu hoạt động trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

- Ngày 14/9/2015, NHNN đã có quyết định số 1844/QĐ-NHNN về việc chính thức chấp thuận việc sáp nhập Southern Bank vào Sacombank. Đến 01/10/2015, hai ngân hàng đã ký kết biên bản bàn giao chính thức sáp nhập toàn hệ thống Southern Bank vào Sacombank dưới sự chứng kiến của Lãnh đạo NHNN và Sở giao dịch Chứng khoán TP.HCM. Sau khi chính thức sáp nhập, trên thị trường đã không còn tên Southern Bank, đồng thời NHNN trở thành cổ đông lớn của Sacombank để theo dõi quá trình thay đổi sau sáp nhập của hai ngân hàng.

- Trước khi sáp nhập với Southern Bank, Sacombank là một trong những quy mô vừa phải nhưng lợi nhuận luôn ở mức cao so với trong khối NHTMCP, liên tục đạt các giải thưởng lớn trong nhiều năm liền.

- Sau sáp nhập, Sacombank đã trở thành NHTMCP có vốn điều lệ và quy mô nhân sự lớn nhất chỉ đứng sau 4 ngân hàng quốc doanh. Tuy nhiên, với quy mô tổng tài sản cùng nhân sự lớn, Sacombank sau sáp nhập trở nên làm ăn thua lỗ, lợi nhuận sau thuế và các chỉ tiêu tài chính sụt giảm đáng kể. Chính điều này đã tạo ra nhiều bất lợi cho Sacombank và làm rộ lên tin đồn phá sản ngân hàng khiến nhiều nhà đầu tư lo lắng.

Bảng 2.2: Quy mô Sacombank giai đoạn 2014 - 2017*Đơn vị: Tỷ đồng*

	2014	2015	2016	2017
Vốn điều lệ	12.425	18.852	18.852	18.852
Tổng tài sản	188.678	290.364	329.187	364.016
DPRRTD	1.972	3.695	4.136	4.753
Nợ xấu	1.488	10.709	13.167	9.468

*(Nguồn: BCTC Sacombank 2014 – 2017)***Bảng 2.3: Chênh lệch quy mô Sacombank giai đoạn 2014 – 2017***Đơn vị: Tỷ đồng, %*

Năm	2015/2014		2016/2015		2017/2016	
	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Vốn điều lệ	6.427	51,72	0	0	0	0
Tổng tài sản	101.69	53,89	38.823	13,37	34.829	10,58
DPRRTD	1.723	87,37	441	11,93	617	14,92
Nợ xấu	9.221	619,69	2.458	22,95	-3.699	-28,09

(Nguồn: Xử lý số liệu)

- Vốn điều lệ năm 2014 là 12.425 tỷ đồng. Vốn điều lệ của Sacombank năm 2015 tăng 6.427 tỷ đồng so với năm 2014, tương ứng 51,72%. Năm 2016 và 2017 vốn điều lệ không thay đổi so với năm 2015, vẫn giữ nguyên ở mức 18.852 tỷ đồng.

- Tổng tài sản của Sacombank năm 2014 là 188.678 tỷ đồng. Tổng tài sản của Ngân hàng năm 2015 tăng 101.686 tỷ đồng so với năm 2014, tương ứng 53,89%. Tổng tài sản chỉ tăng mạnh vào thời điểm sau sáp nhập, những năm sau đó tài sản chỉ tăng nhẹ về cả giá trị và tỉ trọng. Cụ thể, năm 2016 tăng 38.823 tỷ đồng so với năm 2015, tương ứng 13,37%. Năm 2017 tăng 34.829 tỷ đồng so với năm 2016, tương ứng 10,58%.

- DPRRTD năm 2014 là 1.972 tỷ đồng. DPRRTD năm 2015 tăng 9.221 tỷ đồng, tương ứng tăng 619,69% so với năm 2014. Năm 2016, DPRTD tăng 2.458 tỷ đồng, tương ứng tăng 22,95% so với năm 2015. Năm 2017, DPRTD tăng 3.699 tỷ đồng, tương ứng tăng 28,09% so với 2016.

- Nợ xấu của Sacombank cũng tăng vọt sau khi tiến hành sáp nhập. Cụ thể: năm 2014, nợ xấu của Sacombank là 1.488 tỷ đồng, trong đó nợ có khả năng mất vốn là 0,98 tỷ đồng, chiếm 65,91% trên tổng số nợ xấu. Đến năm 2015, nợ xấu của Sacombank tăng 9.221 tỷ đồng so với năm 2014, tương ứng tăng 619,69%, trong đó nợ có khả năng mất vốn là 7,82 tỷ đồng, chiếm đến 73,02% trên tổng số nợ xấu. Năm 2016 nợ xấu tiếp tục tăng, tăng 2.458 tỷ đồng so với năm 2015, tương ứng 22,95%, nợ có khả năng mất vốn cũng tăng thêm 0,64 tỷ đồng. Năm 2017, thực hiện đề án tái cấu trúc của Chính phủ và Ngân hàng nhà nước, nợ xấu của Sacombank giảm 3.699 tỷ đồng so với năm 2016, tương ứng giảm 28,09%, nợ có khả năng mất vốn giảm đi xấp xỉ 0,62 tỷ đồng. Tuy đã xử lý được một phần nợ xấu từ khi sau sáp nhập, nhưng Sacombank vẫn còn một khối lượng nợ xấu rất lớn cần phải quyết với tỷ lệ nợ có khả năng mất vốn rất cao.

Bảng 2.4: Chỉ số tài chính của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

	2014	2015	2016	2017
EAT (Tỷ đồng)	2.279	536	77	1.229
EPS (đồng)	1.931	525	49	554
ROE (%)	12,80	2,48	0,35	5,37
ROA (%)	1,21	0,18	0,02	0,34

(Nguồn: BCTC Sacombank 2014 – 2017)

Bảng 2.5: Chênh lệch chỉ số tài chính của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Năm	2015/2014		2016/2015		2017/2016	
	+/-	%	+/-	%	+/-	%
EAT (Tỷ đồng)	-1.743	-76,48	-459	-85,63	1.152	14,96
EPS (đồng)	-1.406	-72,81	-476	-90,67	505	1030,61
ROE (%)	-10,32	0	-2,13	0	5,02	0
ROA (%)	-1,03	0	-0,16	0	0,32	0

(Nguồn: Xử lý số liệu)

- Sau khi ông Dương Công Minh lên nắm chức chủ tịch vào đại hội đồng cổ đông 30/06/2017, Sacombank từng bước nỗ lực để khắc phục nợ xấu còn tồn đọng và đề án tái cơ cấu lại NH chính thức được thông qua đã giúp các chỉ tiêu trên báo cáo tài chính đẹp lên đặc biệt là lợi nhuận tăng 64,3 tỷ đồng và tổng tài sản giảm 129,2 tỷ đồng sau soát xét. Sau hợp nhất (năm 2015), lợi nhuận sau thuế của Sacombank giảm 1.743 tỷ đồng, tương ứng giảm 76,48% so với năm 2014. Đến năm 2016 lại tiếp tục giảm 459 tỷ đồng so với năm 2015, tương ứng giảm 85,63%. Với những nỗ lực ban đầu, hệ thống Sacombank dần có dấu hiệu hồi phục, tăng trưởng trở lại, lợi nhuận sau thuế năm 2017 tăng vọt, tăng 1.152 tỷ đồng so với năm 2016, EPS tăng 505 đồng và các chỉ tiêu khác cũng đang tăng mạnh so với năm 2016.

2.3. Nguyên nhân hoạt động kém hiệu quả

- Tuy các chỉ số đang dần phục hồi nhưng chung quy lại sau khi tiến hành sáp nhập khoảng 2 năm, Sacombank liên tục gặp phải những khó khăn trong hoạt động dẫn đến hiệu quả hoạt động kinh doanh bị suy giảm đáng kể. Các biện pháp được đưa ra khá nhiều thậm chí là đề án tái cơ cấu tuy nhiên hiệu quả kinh tế còn chậm. Để giúp mọi người hiểu về thực trạng của NH và giúp các NH nhìn nhận, tránh được các

sai lầm sau sáp nhập có thể khái quát các sự kiện, nguyên nhân dẫn đến tình trạng hoạt động kém hiệu quả của Sacombank như sau:

- Phân tích cụ thể có thể thấy rằng, nếu tách các khoản nợ xấu của Southern Bank ra giảm mức dự phòng xuống thì kết quả hoạt động kinh doanh của NH này vẫn rất tốt, nguồn vốn huy động, tỷ lệ thu nhập ngoài lãi cận biên tăng ổn định so với các năm trước. Nguyên nhân chính của việc hoạt động kém hiệu quả là do việc sáp nhập với NH Phương Nam, điều này đã làm cho Sacombank gánh thêm một lượng lớn nợ xấu của NH này và phải gia tăng chi phí dự phòng rủi ro tín dụng, vì vậy cho dù quy mô tài sản, lợi nhuận có tăng nhưng vẫn không thể bù đắp nổi khoản chi phí lớn phát sinh đột biến.

- Ngay sau thời gian sáp nhập hai ngân hàng, sai phạm của Nguyên phó chủ tịch Sacombank gây ra thiệt hại hàng nghìn tỷ đồng bị phát hiện, một lần nữa các nhà đầu tư bị mất niềm tin và giá cổ phiếu STB đã giảm mạnh dù đã có thông báo ông Trần Bê không còn liên quan đến NH.

- Sau khi hai ngân hàng sáp nhập, Sacombank ngoài khối lượng nợ xấu khổng lồ còn phải gánh thêm một lượng lớn nhân lực, chi nhánh, phòng giao dịch từ Southern Bank. Điều này làm phát sinh thêm một khoản chi phí tương đối lớn không cân xứng với lợi nhuận đạt được.

- Sự gia tăng đột biến nhân lực, phòng giao dịch khiến cho bộ máy quản lý chưa kịp thống nhất trong thời gian ngắn cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng hoạt động kém hiệu quả.

2.4. Hoạt động kinh doanh của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

2.4.1. Quy mô tài sản, nguồn vốn

Bảng 2.6: Quy mô tài sản, nguồn vốn Sacombank 2014 – 2017*Đơn vị: Tỷ đồng*

Chỉ tiêu	2014	2015	2016	2017
Tài sản	718.960	908.514	1.261.914	1.417.684
Tiền mặt tại quỹ	20.809	24.325	27.182	27.987
Tiền gửi NHNH và tổ chức tín dụng	40.091	47.512	54.595	43.668
Chứng khoán kinh doanh	31.995	26.343	2.774	320
Công cụ phái sinh	27	20	15	55
Cho vay khách hàng	469.858	582.019	752.572	836.629
Hoạt động mua nợ	0	0	752	2.746
Chứng khoán đầu tư	90.078	121.739	204.368	287.591
Góp vốn, đầu tư dài hạn	8.283	10.089	12.501	12.617
Tài sản cố định	19.425	24.061	29.475	29.877
Tài sản có khác	38.394	72.406	177.680	176.194

Nguồn vốn	718.958	908.514	1.261.914	1.417.684
Nợ CP và NHNN	0	0	3.775	2.879
Tiền gửi tổ chức kinh tế, cá nhân	19.329	18.035	20.862	37.808
Tiền gửi của khách hàng	606.976	791.648	1.123.427	1.242.970
Khoản nợ tài chính khác	5	77	88	0,212
Vốn tài trợ ủy thác đầu tư	12.372	6.009	5.761	2.652
Phát hành giấy tờ có giá	2,45	2,4	2,4	16.834
VCSH	68.110	78.327	88.879	89.463
Tài sản nợ khác	12.164	14.414	19.120	25.078

(Nguồn: BCTC Sacombank 2014 – 2017)

Bảng 2.7: Chênh lệch quy mô tài sản, nguồn vốn giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2015/2014		2016/2015		2017/2016	
	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Tài sản	189.554	26	353.400	39	155.770	12,34
Tiền mặt tại quỹ	3.516	17	2.857	12	805	2,96
Tiền gửi NHNH và tổ chức tín dụng	7.421	19	7.083	15	-10.927	-20,01
Chứng khoán kinh doanh	-5.652	-18	-23.569	-89	-2.454	-88,46
Công cụ phái sinh	-7	-26	-5	-25	40	266,67
Cho vay khách hàng	112.161	24	170.553	29	84.057	11,17
Hoạt động mua nợ	0	0	752	0	1.994	265,16
Chứng khoán đầu tư	31.661	35	82.629	68	83.223	40,72
Góp vốn, đầu tư dài hạn	1.806	22	2.412	24	116	0,93

Tài sản cố định	4.636	24	5.414	23	402	1,36
Tài sản có khác	34.012	89	105.274	145	-1.486	-0,84
Nguồn vốn	189.554	26	353.400	39	155.770	12,34
Nợ CP và NHNN	0	0	3.775	0	-896	-23,74
Tiền gửi tổ chức kinh tế, cá nhân	-1.294	-7	2.825	16	16.948	81,25
Tiền gửi của khách hàng	184.672	30	331.779	42	119.543	10,64
Khoản nợ tài chính khác	72	1.440	11	14	-87,788	-99,76
Vốn tài trợ ủy thác đầu tư	-6.363	-51	-248	-4	-3.109	-53,97
Phát hành giấy tờ có giá	0	-2	0	0	16.831	701,317
VCSH	10.217	15	10.552	13	584	0,66
Tài sản nợ khác	2.250	18	4.706	33	5.958	31,16

(Nguồn: Xử lý số liệu)

- Trong giai đoạn 2014 – 2017, quy mô tài sản, nguồn vốn của Sacombank liên tục tăng qua các thời kì. Cụ thể năm 2015 tăng 198.554 tỷ đồng so với năm 2014, tương ứng tăng 26%. Năm 2016, tài sản, nguồn vốn của ngân hàng tăng 353.400 tỷ đồng so với 2015, tương ứng tăng 39%. Qua 2017, tổng tài sản và tổng nguồn vốn vẫn trên đà tăng, cụ thể tăng 155.770 tỷ đồng so với năm 2016, tương ứng tăng 12,34%.

- Cơ cấu tài sản:

- Nhìn chung có thể thấy trong suốt giai đoạn này, trong cơ cấu tài sản cho vay khách hàng chiếm tỷ trọng lớn nhất luôn duy trì ở mức trên 50% nhưng có sự biến động sau khi tiến hành sáp nhập. Cụ thể năm 2015 tăng 112.161 tỷ đồng, tương ứng tăng 23,87% so với 2014. Năm 2016 tăng 170.553 tỷ đồng, tương ứng tăng 43,75%. Năm 2017, tăng 84.057 tỷ đồng, tương ứng tăng 11,17%. Tuy rằng tỷ trọng giảm nhưng về mặt giá trị chỉ tiêu này vẫn giữ được mức tăng tốt.

- Tiền mặt tại quỹ, chứng khoán kinh doanh, chứng khoán đầu tư cũng có xu hướng biến động mạnh và liên tục. Tiền mặt tại quỹ luôn biến động không ổn định với mục đích đảm bảo chức năng thanh khoản của ngân hàng chỉ tiêu này được duy trì từ 1,6 đến trên 3%. Tiền mặt tại quỹ năm 2015 tăng 3.516 tỷ đồng so với 2014, tương ứng tăng 17%. Năm 2016, tiền mặt tại quỹ tăng 2.857 tỷ đồng, tương ứng tăng 12% so với 2015. Qua 2017, con số này tăng 805 tỷ đồng, tương ứng tăng 3% so với 2016. Chứng khoán kinh doanh có tỷ trọng xấp xỉ tiền mặt tại quỹ trước khi tiến hành sáp nhập, sau sáp nhập chỉ tiêu này giảm mạnh cả giá trị và tỷ trọng. Năm 2015 giảm 5.652 tỷ đồng, tương ứng giảm 18%. Năm 2016, giảm 23.569 tỷ đồng, tương ứng giảm 89% so với 2015. Năm 2017 giảm 2.454 tỷ đồng, tương ứng giảm 88,46% so với 2016. Khác với chứng khoán kinh doanh, chứng khoán đầu tư chiếm một tỷ lệ khá lớn liên tục trong thời gian dài và sau khi sáp nhập tiếp tục tăng mạnh về cả giá trị và tỷ trọng. Năm 2015 giá trị chứng khoán đầu tư đã tăng thêm 31.661 tỷ đồng, tương ứng tăng 35,15% so với 2014. Năm 2016 tăng 82.629 tỷ đồng, tương ứng tăng 68%. Năm 2017, tăng thêm 83,223 tỷ đồng, nhưng tỷ lệ chỉ tăng tương ứng thêm 40,72%. NH đã hạn chế hoạt động kinh doanh chứng khoán thay thế dần bởi hoạt

động đầu tư, sở dĩ có hiện tượng này một phần do sau khi sáp nhập Sacombank phải gánh một khoản nợ xấu kèm theo nhiều rủi ro trong hoạt động, mà hoạt động kinh doanh lại chứa nhiều rủi ro hơn hoạt động đầu tư nên NH đã chọn đầu tư chứng khoán để tăng thêm nguồn thu nhập ngoài hoạt động cung cấp dịch vụ tín dụng.

- Tài sản có khác cũng là một trong những chỉ tiêu tăng mạnh nhất sau hoạt động sáp nhập ngân hàng. Năm 2015 tăng 34.012 tỷ đồng, tương ứng tăng 88,59% so với 2014. Năm 2016 tăng mạnh thêm 105.274 tỷ đồng, tương ứng tăng 145,39%. Tuy nhiên đến năm 2017, lại giảm xuống 1.486 tỷ đồng, tương ứng giảm 0,84%.

- Các chỉ tiêu khác cũng có sự biến động trong suốt giai đoạn này nhưng không đáng kể.

- Cơ cấu nguồn vốn:

- Trong cơ cấu Nguồn vốn, Tiền gửi của khách hàng luôn chiếm tỉ trọng lớn nhất và liên tục dao động ở mức từ 83% đến dưới 90%. Năm 2015 chỉ tiêu này tăng thêm 189.554 tỷ đồng, tương ứng tăng 26% so với 2014. Năm 2016 tiếp tục tăng 331.779 tỷ đồng, tương ứng tăng 42%. Tốc độ tăng trưởng có xu hướng chậm dần lại, năm 2017 chỉ tiêu nguồn vốn đã tăng thêm 119.543 tỷ đồng, tương ứng tăng 10,64%.

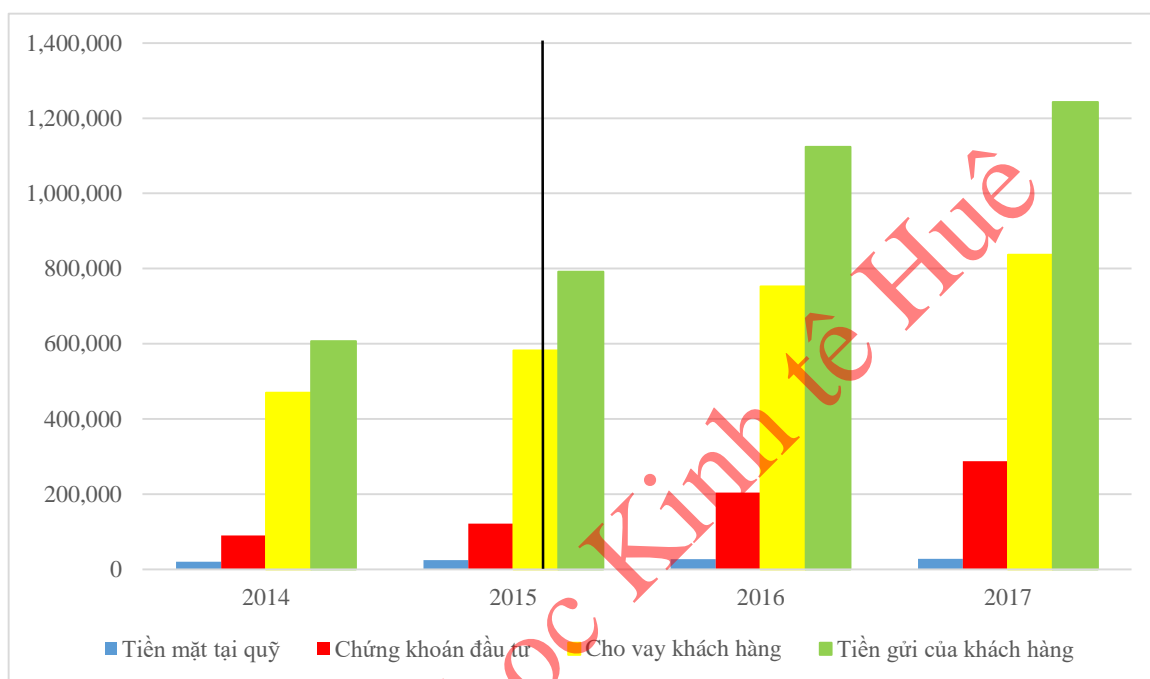
- Nguyên nhân lớn nhất của tất cả sự biến động này có thể do hệ quả của việc sáp nhập đã làm cho nguồn tiền gửi của khách hàng tăng lên đáng kể. Nguồn vốn chủ sở hữu có xu hướng tăng dần qua các năm nhưng giá trị tăng thêm còn khá nhỏ so với tổng nguồn vốn vì vậy tỷ trọng VCSH trong cơ cấu nguồn vốn lại có xu hướng giảm dần.

- Ngoài nguồn tiền gửi của khách hàng và vốn chủ sở hữu, nguồn vốn từ phát hành giấy tờ có giá cũng được sử dụng để bổ sung vào nguồn vốn ngân hàng tuy rằng giá trị và tỉ trọng còn khá hạn chế nhưng đang có xu hướng tăng dần trong cuối giai đoạn. Đặc biệt năm 2017, nguồn vốn từ phát hành giấy tờ có giá tăng thêm 16.831,6 tỷ đồng tương ứng với 701,32% so với năm 2016.

- Vốn tài trợ ủy thác có xu hướng giảm dần giá trị qua các thời kì. Năm 2014 đang ở mức 9.172 tỷ đồng thì đến hết năm 2015 đã giảm 6.363 tỷ đồng, tương ứng giảm 51% so với 2014. Năm 2016 tiếp tục giảm thêm 248 tỷ đồng, tương ứng giảm 4% so với 2015. Năm 2017, giảm 3.109 tỷ đồng, tương ứng giảm 53,97% so với 2016.

Trong thời kì này, Sacombank đang nỗ lực cải thiện kết quả hoạt động kinh doanh, tăng dự phòng đối phó với khoản nợ xấu còn rất lớn nên một số khoản chi bị hạn chế.

- Các chỉ tiêu khác trong cơ cấu nguồn vốn tương đối ổn định, chỉ dao động nhẹ xung quanh một khoảng nhất định, không có sự tăng giảm bất thường.



Biểu đồ 4.1: Xu hướng biến động của một số chỉ tiêu giai đoạn 2014 – 2017

Nguồn: BCTC quý Sacombank 2014 – 2017

2.4.2. Kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 2.8: Kết quả hoạt động kinh doanh Sacombank 2014 – 2017*Đơn vị: Tỷ đồng*

Chỉ tiêu	2014	2015	2016	2017
1.Thu nhập	38.057	38.443	45.715	51.123
Thu lãi tiền gửi	361	469	450	297
Thu lãi cho vay	31.712	32.222	39.756	44.416
Thu nhập từ kinh doanh, đầu tư CK nợ	5.441	5.024	4.558	5.031
Thu từ nghiệp vụ bảo lãnh	195	391	434	452
Thu từ mua bán nợ	0	0	15	146
Thu khác	348	337	502	781
2.Chi phí	21.747	21.197	33.742	39.757
Chi lãi tiền gửi	20.688	20.427	32.794	37.908
Trả lãi tiền vay	782	398	431	1.008
Chi lãi phát hành GTCG	1,965	0,02	0.005	521
Trả lãi thuê tài chính	0	0	0	0

Chi khác	277	372	517	32
3.Lợi nhuận	16.310	17.246	11.973	11.336

(Nguồn: BCTC Sacombank 2014 – 2017)

Bảng 2.9: Chênh lệch kết quả hoạt động kinh doanh Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2015/2014		2016/2015		2017/2016	
	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Chênh lệch						
1.Thu nhập	386	1,01	7.272	18,92	-9.972	-21,81
Thu lãi tiền gửi	108	29,92	-19	-4,05	-153	-34
Thu lãi cho vay	510	1,61	7.534	23,38	4.660	11,72
Thu nhập từ kinh doanh, đầu tư CK nợ	-417	-7,66	-466	-9,28	473	10,38
Thu từ nghiệp vụ bảo lãnh	196	100,51	43	11	18	4,15
Thu từ mua bán nợ	0	0	15	0	131	873,33
Thu khác	-11	-3,16	165	48,96	279	55,58
2.Chi phí	-550	-2,53	5.885	27,76	12.675	46,80

Chi lãi tiền gửi	-261	-1,26	12.367	60,54	5.114	15,59
Trả lãi tiền vay	-384	-49,10	33	8,29	577	133,87
Chi lãi phát hành GTCG	-1.95	-98,98	-0.015	-75	521	10.419.900
Trả lãi thuê tài chính	0	0	0	0	0	0
Chi khác	95	34,30	145	38,99	-197	-38,10
3.Lợi nhuận	936	5,74	-5.273	-30,58	-607	-5,07

(Nguồn: Xử lý số liệu)

Tr
ng

ại học Kinh tế Huế

- Thu nhập (chỉ xét các khoản thu nhập từ lãi và các khoản tương tự)

- Trong giai đoạn này, thu nhập của Sacombank liên tục biến động theo chu kỳ, thu nhập tăng dần theo từng quý trong một năm và giảm mạnh vào quý đầu tiên của năm sau, sau đó lại tiếp tục tăng lên. Đầu giai đoạn, thu nhập Sacombank đạt 38.057 tỷ đồng, đến năm 2015 tăng nhẹ lên 38.443 tỷ đồng, tương ứng với 1,01%. Năm 2016 tăng 7.272 tỷ đồng, tương ứng tăng 18,92% so với 2015 đến năm 2017, chỉ tiêu này có đã bắt đầu giảm mạnh xuống 9,942 tỷ đồng, tương ứng giảm 21,82% so với 2016.

- Trong tổng thu nhập, thu nhập từ lãi cho vay luôn chiếm tỷ lệ cao, trên 80%. Sau lãi cho vay là thu nhập từ kinh doanh, đầu tư chứng khoán nợ. Tuy nhiên trong suốt giai đoạn 2014 – 2017 nguồn thu nhập này biến động thất thường theo tổng tài sản về giá trị, về cơ cấu tương đối ổn định hơn. Cụ thể, tăng thêm 108 tỷ đồng, tương ứng 29,92% ở năm 2015 so với 2014. Năm 2016 giảm xuống 19 tỷ đồng, tương ứng mức giảm 4,05% so với 2015. Năm 2017, lại tiếp tục giảm mạnh thêm 153 tỷ đồng, tương ứng giảm 34% so với 2016.

- Các nguồn thu còn lại chiếm tỷ trọng rất nhỏ và cũng có xu hướng biến đổi thất thường theo quy mô tổng tài sản tuy nhiên tác động của chúng đến ngân hàng là không đáng kể. Nguồn thu từ hoạt động bảo lãnh luôn chiếm một phần rất nhỏ trong tổng nguồn thu, quý I và quý III/2014 nguồn thu này bằng không, những quý tiếp theo tuy giá trị vẫn còn rất nhỏ nhưng vẫn đóng góp đều một phần trong nguồn thu.

- Tỷ lệ nguồn thu từ lãi vay vẫn đang chiếm một tỷ lệ quá cao so với các nguồn khác và có xu hướng tăng dần lên trong năm. Để có thể hạn chế rủi ro tín dụng ngân hàng cần giảm tỷ trọng nguồn vốn này, đồng thời cần có các biện pháp để quản lý các khoản vay tránh gây ra tác động xấu cho ngân hàng.

- Chi phí

- Cũng giống như tổng nguồn thu, chi phí của ngân hàng suốt giai đoạn này cũng có xu hướng tăng dần theo từng quý trong năm và giảm mạnh vào quý đầu năm sau. Xét các mốc thời gian tương tự phân tích thu nhập nói trên. Nhìn vào bảng 2.5 ta thấy, năm 2015 giảm 550 tỷ đồng, tương ứng giảm 2,53% so với 2014. Năm 2016

tăng 12.545 tỷ đồng, tương ứng tăng 59,18% so với 2015. Năm 2017, tăng 6.015 tỷ đồng, tương ứng tăng 17,83% so với 2016.

- Trong cơ cấu tổng chi của ngân hàng, khoản chi lãi tiền gửi chiếm tỷ trọng lớn nhất, duy trì liên tục trên 95%. Với tỷ trọng lớn gần như tuyệt đối, sự thay đổi giá trị của khoản chi này có ảnh hưởng rất lớn đến sự thay đổi của tổng chi phí. Chi lãi tiền gửi tăng lên làm chi phí tăng theo và khi chi lãi tiền gửi giảm đi cũng sẽ làm chi phí giảm. Điều này một lần nữa chứng minh được tình hình huy động vốn của ngân hàng khá khả quan, tuy rằng đầu mỗi năm có giảm mạnh nhưng lại tăng trưởng tốt vào các quý tiếp theo, cần đưa ra các chính sách hấp dẫn để thu hút thêm nguồn tiền này đặc biệt là giai đoạn đầu năm mới khi nhu cầu gửi tiền của khách hàng là không nhiều. Cụ thể, năm 2015 giảm 261 tỷ đồng, tương ứng giảm 1,26% so với 2014. Năm 2016 tăng 12.367 tỷ đồng, tương ứng tăng 60,54% so với 2015. Năm 2017, tăng 5.114 tỷ đồng, tương ứng tăng 15,59% so với 2016.

- Trả lãi tiền vay và chi khác là hai khoản chiếm một phần chi phí đáng kể sau trả lãi tiền gửi. Đây cũng là khoản chi thường xuyên của ngân hàng tuy nhiên không cố định mức chi mà phụ thuộc vào các khoản vay của ngân hàng và các khoản khác phục vụ cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Hai khoản này có sự biến động giống khoản trả lãi tiền gửi tăng theo mỗi quý trong năm và giảm mạnh vào quý đầu năm sau. Ngân hàng có xu hướng vay tiền nhiều hơn vào các tháng cuối năm đã làm chi phí lãi tăng lên. Nhìn chung tuy có biến động về giá trị nhưng xét tổng thể từ 2014 – 2017 chi phí lãi trả lãi tiền vay vẫn tăng nhẹ theo năm và đến cuối năm 2017 con số này đã bỏ xa khoản chi phí lãi khác.

- Chi phí lãi khác của Sacombank giai đoạn này tuy có biến động nhưng vẫn được giữ trong một khoảng nhất định, gần bằng với chi lãi tiền vay nhưng đầu năm 2014 vốn chỉ dừng lại ở 277 tỷ đồng qua đến năm 2015 tăng thêm 95 tỷ đồng, đến năm 2016 tăng vượt mức thêm 145 tỷ đồng, tương ứng với 38,99% so với năm trước. Năm 2017, Sacombank đã giảm được 197 tỷ đồng chi phí lãi khác tương ứng giảm 38,10%.

- Lợi nhuận được xác định bằng doanh thu trừ chi phí, do doanh thu và chi phí có xu hướng biến động tương tự nhau nên lợi nhuận Sacombank giai đoạn này cũng biến động theo xu hướng này.

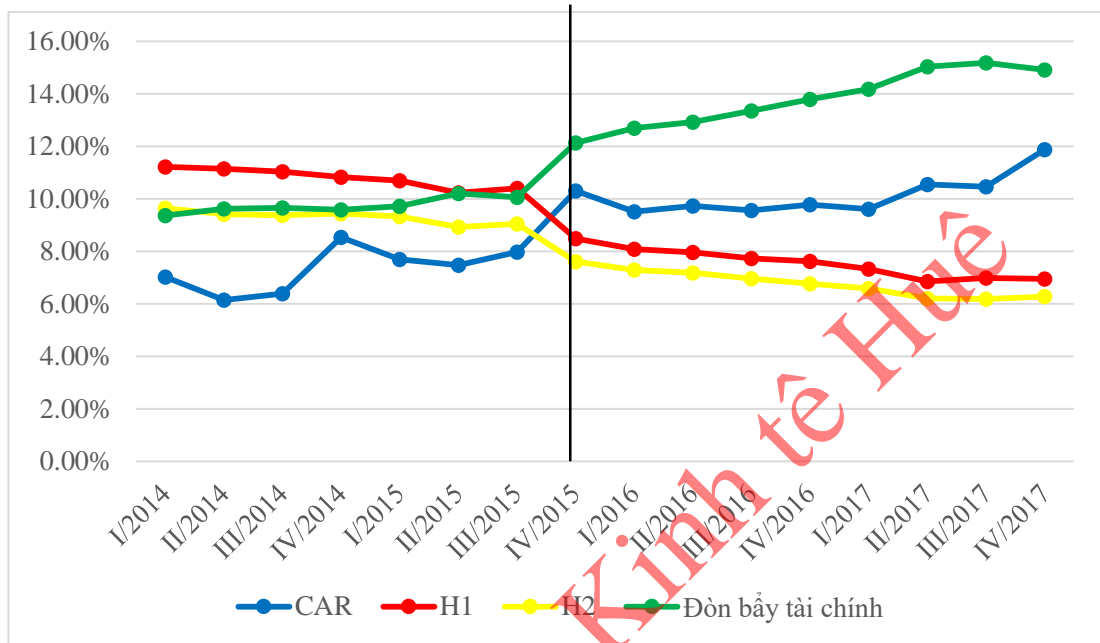
- Xét tổng thể, lợi nhuận của Sacombank có xu hướng tăng lên ở hai năm đầu và giảm xuống hai năm sau. Năm 2014, lợi nhuận đạt 16.310 tỷ đồng, năm 2015 tăng thêm 936 tỷ đồng đạt 17.246 tỷ đồng. Nhưng đến năm 2016 giảm về còn 11.973 triệu đồng đến năm 2017 tiếp tục giảm nhẹ về còn 11.366 tỷ đồng. Giai đoạn này tốc độ tăng trưởng trung bình của lợi nhuận là -11,34%.

- Lợi nhuận lãi thuần của NH còn phụ thuộc mạnh vào hoạt động tín dụng, các khoản thu từ hoạt động phi tín dụng còn rất hạn chế. Điều này dễ đem lại nhiều bất cập cho ngân hàng trong tương lai. Sở dĩ mảng hoạt động này còn bị hạn chế bởi nhiều lí do chủ quan và khách quan. Về phía ngân hàng, dịch vụ phi tín dụng còn khá đơn điệu, chất lượng không cao, quy mô nhỏ, sức cạnh tranh yếu kết hợp thêm hoạt động giới thiệu sản phẩm, dịch vụ không thật sự hiệu quả và chất lượng nguồn nhân lực còn hạn chế trong việc thực hiện cung cấp dịch vụ cũng như tư vấn. Về phía khách hàng, ở Việt Nam đại bộ phận dân cư vẫn duy trì thói quen tiêu dùng bằng tiền mặt cho dù giá trị sản phẩm khá cao, ái ngại tiếp cận phương thức thanh toán mới, lo sợ rủi ro khiến cho việc cung cấp hoạt động phi tín dụng của ngân hàng gặp nhiều khó khăn.

Nhìn chung phần lớn các chỉ tiêu tài chính của Sacombank đều có xu hướng giảm mạnh vào quý đầu tiên, và tăng dần trong các quý tiếp theo trong năm. Cả thu nhập và chi phí của Sacombank đều tăng dần trong giai đoạn trước – trong – sau sáp nhập. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng của thu nhập còn khá chậm so với chi phí. Sau khi sáp nhập với Ngân hàng Phương Nam, gánh nặng nợ xấu là vấn đề đau đầu, cần ưu tiên giải quyết của Sacombank. Vì vậy, sau khi chính thức sáp nhập, dù Sacombank vẫn đang nỗ lực cải thiện, tăng trưởng tín dụng, tăng thu nhưng xét về tổng thể vẫn chưa nhìn thấy rõ được sự hiệu quả trong hoạt động.

2.5. Sử dụng phương pháp CAMELS đánh giá hiệu quả hoạt động của ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn thương tín giai đoạn 2014 - 2017

2.5.1. Phân tích nguồn vốn (C - capital adequacy)



Biểu đồ 5.1: Hệ số vốn và tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

(Nguồn: BCTC quý Sacombank 2014 – 2017)

- Hệ số vốn tự có (H_1)
 - Nhìn chung, hệ số H_1 qua các quý của Sacombank có xu hướng giảm dần từ 2014 – 2017, tuy nhiên những con số này vẫn được đảm bảo ($> 5\%$). Cụ thể, từ quý I/2014 hệ số H_1 là 11,22% đến quý III/2015 (lúc bắt đầu sáp nhập NH Phương Nam) hệ số này giảm xuống còn 10,4%, tức là giảm 0,82% so với quý I/2014 (trước lúc sáp nhập). Theo đó, sau sáp nhập, hệ số này liên tục giảm, đến quý IV/2017 hệ số H_1 là 6,95%, giảm 4,47% so với quý I/2014 và 3,45% so với quý III/2015.

- Hệ số H_1 đưa ra cảnh báo về giới hạn mức huy động vốn mà các NHTM cần duy trì mức độ an toàn trong quản lý tài nợ. Sacombank trong giai đoạn 2014 – 2017 luôn duy trì được mức an toàn này, từ đó cho thấy Sacombank có thể đảm bảo khả năng thanh toán ở mức độ trung bình. Tỷ lệ giới hạn huy động vốn tuy không phải là chỉ tiêu có tính bắt buộc, nhưng có ý nghĩa tác nghiệp của ngân hàng

thương mại. Nếu ngân hàng có tỷ lệ huy động thấp hơn giới hạn 5% thì khó tránh khỏi tình trạng mất khả năng thanh toán khi có sự cố xảy ra.

- Nhìn vào bảng số liệu ta có thể thấy được VTC của Sacombank chiếm một phần rất nhỏ trong Tổng nguồn vốn huy động của ngân hàng. Tuy nhiên, con số này cũng được cải thiện qua năm tháng. Cụ thể, VTC của Sacombank liên tục tăng qua các quý trong giai đoạn 2014 – 2017, tuy tỷ lệ tăng lên không cao, nhưng trước những khó khăn gặp phải sau khi sáp nhập NH Phương Nam, thì tỷ lệ tăng lên này đã là một điều nên được đánh giá tốt. Vào quý I/2014 VTC của ngân hàng là 16.167 tỷ đồng. Tại thời điểm quý IV/2015 VTC tăng 5.973 tỷ đồng so với quý I/2014 đạt 22.140 tỷ đồng. Và đến quý IV/2017 VTC đạt 22.881 tỷ đồng, tăng 6.713 tỷ đồng so với quý I/2014 và tăng 741 tỷ đồng so với quý IV/2015.

- Hệ số thanh toán hiện thời (H_2)

- Vốn tự có còn được gọi là vốn chủ sở hữu, là vốn riêng của NHTM.
- Như hệ số H_1 , hệ số H_2 của Sacombank các quý trong giai đoạn 2014 – 2017 cũng có xu hướng giảm dần, tuy nhiên vẫn giữ được giới hạn yêu cầu của NHNN ($\geq 5\%$). Cụ thể, quý I/2014 hệ số H_2 đạt 9,64% đến quý IV/2015 hệ số này đạt 7,61%, giảm 2,03% so với quý I/2014. Sau sáp nhập, đến quý IV/2017 hệ số H_2 ở mức 6,28%, giảm 3,36% so với quý I/2014 và 1,33% so với quý III/2015.

- Hệ số H_2 đưa ra để đánh giá mức độ rủi ro của tổng tài sản có của một ngân hàng. Sacombank luôn đạt được hệ số H_2 này ở một tỷ lệ tốt ($>5\%$), từ đó cho thấy tổng tài sản của ngân hàng ở mức an toàn.

- Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR)

- Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu qua các quý trong giai đoạn 2014 – 2017 của Sacombank biến động tăng giảm bất thường. Cuối quý I/2014 tỷ lệ này là 7,02% ($< 8\%$) đến quý III/2015 tỷ lệ này có xu hướng tăng nhẹ, đạt 7,97% (tăng 0,95% so với quý I/2014). Qua quý IV//2015 tỷ lệ này tăng nhanh hơn, đạt 10,31% ($> 8\%$ - thỏa mãn tỷ lệ do NHNN đề ra). Khác với hệ số H_1 và hệ số H_2 thì tỷ lệ này có xu hướng tăng và ổn định hơn từ sau khi sáp nhập Southern Bank. Cụ thể đến quý IV/2017 tỷ lệ này đạt 11,88%, tăng 4,86% so với quý I/2014 và 1,57% so với quý IV/2015.

- Ba quý đầu năm 2014 và 2015 hệ số CAR của Sacombank không đảm bảo đúng tiêu chuẩn Basel III tức là phải trên 8%. Các quý còn lại hệ số này luôn đạt được mức giới hạn (>8%). Từ đó, cho thấy khả năng thanh toán các khoản nợ có thời hạn của Sacombank có tính cải thiện tích cực qua các quý giai đoạn 2014 – 2017. Đồng thời, hệ số này cũng đánh giá được mức độ an toàn trong hoạt động tín dụng của Sacombank khá tốt sau sáp nhập.

- Hệ số đòn bẩy tài chính liên tục tăng lên qua các quý, đặc biệt nửa sau giai đoạn kể từ sau sáp nhập hệ số này đã tăng vọt lên và chỉ có dấu hiệu giảm vào hai quý cuối năm 2017. Điều này có thể chứng tỏ được phần nào, ngân hàng đang chú trọng đến đòn bẩy tài chính bởi vì nó đặt trọng tâm vào tỷ trọng nợ. Với tác động tăng lên của đòn bẩy tài chính chỉ cần một sự thay đổi nhỏ của lợi nhuận trước thuế và lãi vay cũng làm thay đổi lớn tỷ lệ lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu.

- Khả năng tiếp cận nguồn vốn (Bảng 2.4)

- Nguồn vốn huy động của ngân hàng có từ 3 nguồn chính là Tiền gửi của tổ chức tín dụng khác, tiền gửi của khách hàng và Phát hành giấy tờ có giá. Điều này cho thấy hoạt động huy động vốn của ngân hàng chưa đa dạng và phụ thuộc quá nhiều vào nguồn vốn tiền gửi của khách hàng.

- Cụ thể, vào quý I/2014 số tiền gửi khách hàng chiếm đến 84,00% so với tổng nguồn vốn huy động. Ngay khi sáp nhập ngân hàng Phương Nam, do một phần vốn của ngân hàng này chuyển qua cho Sacombank nên con số này càng tăng khá cao cụ thể là quý IV/2015 nguồn vốn tiền gửi KH chiếm đến 89,21% so với tổng NVHĐ.

- Nhìn tổng thể giai đoạn 2014 – 2017 thì tỷ lệ tiền gửi khách hàng vẫn chiếm tỉ lệ rất cao lên đến hơn 85% trong cơ cấu nguồn vốn. Đến quý IV/2017 tỷ lệ này có tăng 3,00% so với quý I/2014 và nhưng có giảm nhẹ so với thời điểm sáp nhập, giảm 3,1% so với quý IV/2015, chiếm 87,00% so với tổng nguồn vốn huy động.

Các chỉ số tài chính trong cơ cấu nguồn vốn liên tục giảm sau sáp nhập tuy nhiên vẫn đang trong khoảng an toàn do NHNN quy định. Chỉ riêng hệ số CAR sau thời điểm sáp nhập giảm dưới mức an toàn nhưng sau đó đã dần có sự cải

thiện. Tuy rằng thay đổi không đáng kể nhưng với tất cả nỗ lực đây có thể được xem là thành công ban đầu của Sacombank sau sáp nhập.

Xếp hạng trước sáp nhập: 3/5

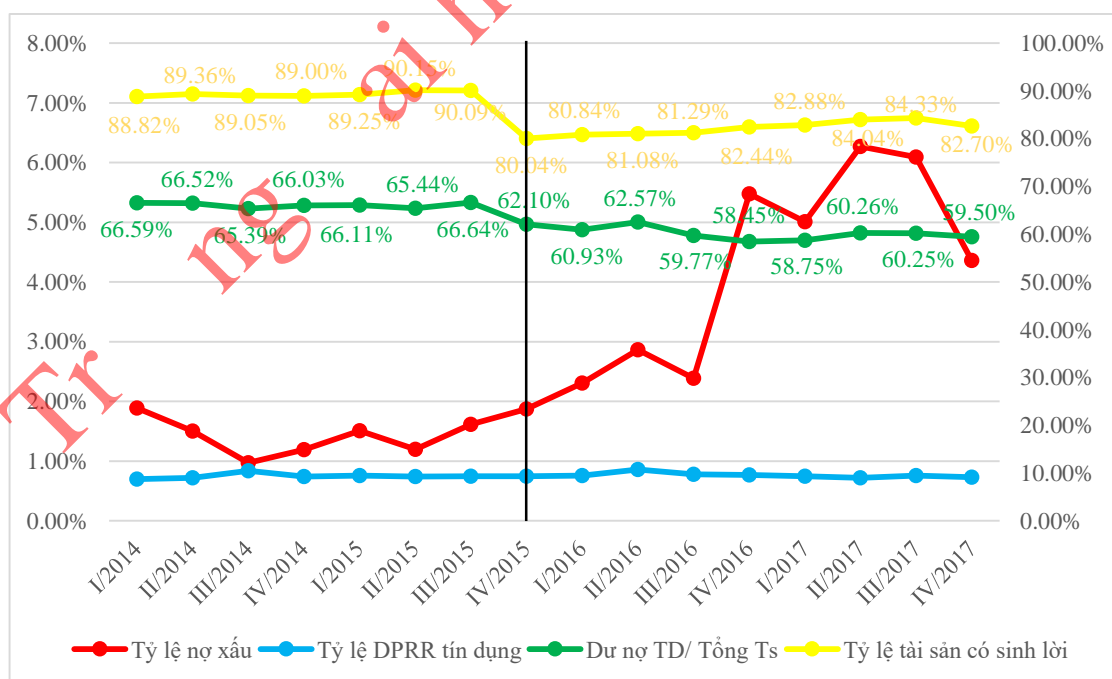
Xếp hạng sau sáp nhập: 2/5

2.5.2. Phân tích chất lượng tài sản (A – Asset quality)

Tài sản Có của ngân hàng là nguồn vốn được sử dụng để tham gia vào hoạt động kinh doanh và duy trì khả năng thanh toán của NH. Chất lượng Tài sản Có tốt hay xấu phản ánh khả năng sinh lời, khả năng tài chính, đồng thời đây là một trong những yếu tố cơ bản quyết định hiệu quả hoạt động kinh doanh của NH.

Trong giai đoạn 2014 – 2017, mức dư nợ của Sacombank tăng đều theo thời gian, từ 475.339 tỷ đồng năm 2014 tăng 113.343 tỷ đồng lên thành 588.682 tỷ đồng vào cuối năm 2015. Năm 2016 dư nợ tín dụng tiếp tục tăng thêm 173.410 tỷ so với năm 2015 lên thành 762.092 tỷ đồng. Đến năm 2017 con số này vẫn tăng thêm 11%, đạt 846.352 tỷ đồng. (Phụ lục 2)

- Nợ xấu:



Biểu đồ 5.2: Các chỉ tiêu chất lượng tài sản của Sacombank 2014 – 2017

(Nguồn: BCTC quý Sacombank 2014 – 2017)

- Thông tư 39/2016/TT-NHNN có quy định về đảm bảo an toàn trong hoạt động của TCTD thì tỷ lệ nợ xấu phải được duy trì ở mức $\leq 3\%$. Tuy nhiên ở Sacombank, tổng dư nợ và tỷ lệ nợ xấu qua các năm có xu hướng tăng. Tỷ lệ nợ xấu của NH tuy rằng liên tục biến động nhưng được duy trì ở mức dưới 3% liên tục từ đầu 2014 đến hết quý III/2016. Cụ thể:

- ✓ Năm 2014, tỷ lệ nợ xấu quý I là 1,89% và giảm dần xuống, đến quý III giảm còn 0,97%, giảm 0,92% so với đầu năm, đến hết quý IV tỷ lệ này tăng nhẹ lên 1,19%. Tỷ lệ nợ xấu của Sacombank năm 2014 ở mức thấp trung bình ở mức 1,39%, rất an toàn so với mức quy định.

- ✓ Năm 2015, tỷ lệ này có xu hướng tăng dần lên, từ 1,19% quý trước đã tăng lên 1,51% quý I/2015, quý II lại giảm nhẹ về 1,20% sau đó liên tục tăng lên ở các quý tiếp theo. Tỷ lệ nợ xấu trung bình giai đoạn này tăng thêm 0,16% so với năm trước đạt 1,55%

- ✓ Chu kì tăng trưởng tương tự như hai năm trước, năm 2016 cũng có xu hướng tăng dần lên ở hai quý đầu năm từ 1,87% quý IV/2015 lên 2,31% và 2,87% sau đó giảm nhẹ về 2,39% ở quý III và tăng vọt lên 5,48% ở quý IV, tăng thêm 3,17% so với quý I đầu năm, chính thức đưa tỷ lệ nợ xấu của Sacombank vượt mức an toàn. Nợ xấu giai đoạn này cũng tăng lên đột biến thêm 6.049 tỷ đồng, đây là lần tăng mạnh nhất trong giai đoạn, giá trị tăng thêm còn lớn hơn nhiều so với thời điểm bắt đầu sáp nhập 2 ngân hàng.

- ✓ Quý I/2017, tỷ lệ nợ xấu giảm nhẹ về còn 5,01% nhưng sau đó lại tiếp tục tăng lên 6,27% ở quý II và 6,09% ở quý III. Tuy quý IV cuối năm 2017 tỷ lệ nợ xấu giảm mạnh về còn 4,36%, giảm 1,73% so với trước đó nhưng vẫn còn khá cao. Tỷ lệ nợ xấu trung bình giai đoạn này là 5,4%.

- Có thể thấy trong giai đoạn 2014 – III/2015 tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng luôn đảm bảo quy định của NHNN, có khả năng quản lý khoản vay hợp lý, các khoản nợ xấu không lớn, chất lượng tín dụng ngày ổn định và công tác quản trị rủi ro được thực hiện tốt. Một năm kể từ thời điểm sáp nhập tỷ lệ này vẫn được kiểm soát, duy trì ở mức an toàn nhưng từ giai đoạn cuối năm 2016 đến hết năm 2017, NH có diễn ra hoạt động mua nợ đã làm cho giá trị các khoản nợ xấu tăng thêm, tỷ lệ nợ xấu cũng

tăng cao từ 4,36% - 6,27% không đảm bảo được quy định của NHNN. Trong năm 2017 mục tiêu trọng tâm được đặt ra của Sacombank là giải quyết nợ xấu và duy trì tỷ lệ nợ xấu dưới 1% nhưng nhìn chung vẫn chưa thể đạt được mục tiêu đề ra khi tỷ lệ dư nợ vẫn còn ở mức khá cao.

Tỷ lệ nợ xấu của Sacombank vẫn được duy trì ở mức dưới 3% liên tiếp trong nhiều quý kể cả khi sáp nhập ngân hàng Phương Nam và phải gánh thêm khoản nợ xấu khổng lồ của NH này. Sau khi diễn ra hoạt động mua nợ tỷ lệ nợ xấu đã tăng mạnh vượt xa tỷ lệ an toàn 3%. Tuy nhiên, với nỗ lực không ngừng của toàn hệ thống kết hợp chính sách đúng đắn ông Dương Công Minh thì tỷ lệ nợ xấu cuối năm 2017 đã giảm xuống 4,28% và đang có dấu hiệu tiếp tục giảm xuống.

- Tỷ lệ Dự phòng rủi ro tín dụng

• Nhìn chung, dự phòng rủi ro tín dụng của Sacombank tăng đều qua các năm. Năm 2014, NH trích 3.568 tỷ đồng lập dự phòng, năm 2014 đã tăng lên 4.430 tỷ đồng. Năm 2016 khoản dự phòng này có sự gia tăng rõ rệt khi tăng hơn 1.611 tỷ đồng, và năm 2017 đạt 6.263 tỷ đồng. Trung bình giai đoạn này, tốc độ tăng trưởng dự phòng rủi ro tín dụng đạt 15,1%/năm. Khoản chi phí dự phòng chiếm một tỷ trọng khá lớn trong cơ cấu tài sản NH và liên tục tăng đã khiến cho lợi nhuận của ngân hàng bị sụt giảm mạnh.

✓ Đầu năm 2014, tỷ lệ dự phòng ở mức 0,7%, thấp nhất trong suốt giai đoạn, sang quý II, tỷ lệ này tăng nhẹ lên 0,72% và tiếp tục tăng lên 0,84% ở quý III. Tuy nhiên sang quý IV, tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng giảm xuống chỉ còn 0,74%.

✓ Năm 2015 cũng là một năm khá của tỷ lệ này khi. Cụ thể, quý I/2015 tăng nhẹ lên 0,76%, qua quý II lại giảm về mức đầu năm 0,74%, hai quý cuối năm tỷ lệ được duy trì ổn định ở mức 0,75%, giảm 0,01% so với quý I.

✓ Chu kỳ biến động năm 2016 khá giống với năm 2014 khi quay trở lại mức 0,76% ở quý I và tăng mạnh lên 0,86% vào quý II, đạt mức cao nhất trong suốt giai đoạn sau đó lại giảm dần về 0,78% và 0,77%.

✓ Năm 2017, tỷ lệ DPRRTD dao động liên tục quanh mốc 0,74%.

- Trước thời điểm sáp nhập, tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng trên tổng dư nợ của Sacombank luôn ở mức cao, thấp nhất là 0,70% và cao nhất là 0,84%, tỷ lệ trung bình giai đoạn này là 0,75%. So với trước sáp nhập, tỷ lệ này có tăng lên, tỷ lệ trung bình giai đoạn sau sáp nhập là 0,764%, tăng lên 0,014% so với thời điểm trước đó.

Có thể nhận thấy tỷ lệ DPRRTD trên tổng dư nợ qua các kì được duy trì khá ổn định trong mức 0,70 – 0,86%. Đầu giai đoạn tỷ lệ này ở mức 0,70% thấp hơn tỷ lệ nợ xấu 1,19%, sau đó tỷ lệ này liên tục biến động bám sát theo tỉ lệ nợ xấu. Từ cuối 2016 đến hết 2017, tỷ lệ nợ xấu có dấu hiệu tăng vọt do hoạt động mua nợ nhưng tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng vẫn chỉ dao động nhỏ quanh mức 0,73 – 0,76%. Việc phân loại nợ và đưa ra các mức trích lập dự phòng theo đúng quy định đã giúp Ngân hàng có được các kết quả tương đối tốt, hạn chế được tổn thất do các khoản nợ xấu gây ra, tuy nhiên nửa sau giai đoạn tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng còn khá thấp so với tỷ lệ nợ xấu (chỉ chiếm chưa tới 1/5), cần phải cân đối lại giữa hai tỷ lệ này để hạn chế rủi ro.

- Dư nợ tín dụng/Tổng tài sản

- Dư nợ tín dụng của Sacombank tăng liên tục trong suốt cả giai đoạn với tỷ lệ tăng trưởng là 4,23%/quý. Dư nợ tăng mạnh nhất là thời điểm sau sáp nhập Southern Bank, tăng 39.927 tỷ đồng cao hơn mức trung bình cả giai đoạn là 7.003 tỷ đồng.

- ✓ Năm 2014, dư nợ tín dụng của Sacombank tăng đều liên tục trong suốt cả năm, dư nợ tăng đều hơn 3.000 tỷ đồng trong năm 2014, Tổng tài sản cũng tăng nhẹ, với 188.678 tỷ đồng vào quý 4/2014 tức tăng trưởng 12,51% so với hồi đầu năm.

- ✓ Năm 2015, tính đến cuối năm thì tổng tài sản tăng rất mạnh, từ 197.245 tỷ đồng lên 290.808 tỷ đồng vào cuối năm với mức tăng 38,89% so với đầu năm, dư nợ cũng tăng trên 50.000 tỷ đồng, tức tăng 38,50%.

- ✓ Năm 2016, tổng tài sản đạt hơn 330.000 tỷ đồng, tăng 8,50% so với đầu năm. Dư nợ tăng 7.554 tỷ đồng, tăng trưởng 4,07% so với hồi đầu năm. Quá trình xử lý sau sáp nhập với Ngân hàng Phương Nam được cho là đã ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả hoạt động của Sacombank với lợi nhuận trước thuế năm 2016 chỉ còn rất

thấp. Tuy nhiên, bên cạnh những khó khăn thì hoạt động dịch vụ, hệ thống mạng lưới, khách hàng của Sacombank đã tăng trưởng tích cực.

✓ Năm 2017, tổng tài sản ngân hàng tăng 10,6% so với đầu năm, lên mức 364.000 tỷ đồng. Dư nợ tín dụng cũng hơn 216.000 tỷ đồng, vượt hơn 8,12% so với đầu năm.

• Trước sáp nhập dư nợ tín dụng chỉ tăng nhẹ qua các quý, tỷ lệ dư nợ tín dụng/tổng tài sản cũng được duy trì khá ổn định ở mức 66,10%, dư nợ tín dụng trung bình mỗi năm tăng thêm 43.391 tỷ đồng. Đến quý IV/2015, ngay sau khi sáp nhập dư nợ tín dụng đã tăng thêm 79.723 tỷ đồng so với quý trước tương ứng với 37,77%. Với sự gia tăng đột biến của dư nợ tín dụng, tỷ lệ dư nợ tín dụng/ tổng tài sản đã giảm mạnh xuống từ 66,64% còn 62,10%, sau đó cùng với sự biến động của dư nợ tín dụng tỷ lệ dư nợ tín dụng cũng biến động theo, quý IV/2016 tỷ lệ này ở mức thấp nhất, chỉ còn 58,45%.

Dư nợ tín dụng/ tổng tài sản qua các quý chiếm tỷ lệ khá cao (>58%). Tỷ lệ này càng cao thì lợi nhuận sẽ lớn nhưng đồng thời rủi ro tín dụng cũng rất cao và có dấu hiệu giảm dần qua từng kì. Đặc biệt, trước khi tiến hành sáp nhập tỷ lệ này luôn xoay quanh mức 65,39 – 66,64%, sau khi sáp nhập tỷ lệ này đã giảm mạnh từ 66,64% xuống còn 62,10% và tiếp tục giảm thêm ở các quý sau, đến cuối năm 2017 chỉ còn 59,50%. Tuy rằng đang có dấu hiệu giảm nhưng tỷ lệ này của Sacombank vẫn đang còn duy trì ở mức khá cao trong cơ cấu tài sản, một phần lớn nguyên nhân là do việc sáp nhập ngân hàng Phương Nam đã kéo theo một gánh nặng nợ trên lưng khiến Sacombank chưa thể kiểm soát, quản lý tốt con số dư nợ. Tuy rằng hoạt động tín dụng là nguồn thu chủ yếu của ngân hàng nhưng với tỷ lệ dư nợ lớn như Sacombank thì có thể xảy ra tình huống xấu trong hoạt động tín dụng, cần có biện pháp cân đối lại dư nợ tín dụng cũng như hoạt động tín dụng so với phi tín dụng để đảm bảo hiệu quả hoạt động trong lâu dài.

- Cơ cấu tài sản sinh lời và không sinh lời trên tổng tài sản

• Dựa vào bảng số liệu (Phụ lục 3) dễ dàng thấy được Sacombank trong giai đoạn 2014 – 2017 có tổng tài sản có tăng dần qua các quý. Cụ thể:

✓ Năm 2014, dựa vào bảng số liệu dễ dàng thấy được Sacombank trong năm 2014 có tổng tài sản có tăng dần qua các quý. Quý I/2014 đạt 167.693 tỷ đồng thì quý IV/2014 tài sản có nội bảng của Sacombank tăng thêm 20.985 tỷ đồng, đạt mức 188.678 tỷ đồng (tăng thêm 1,125 lần).

✓ Trước khi sáp nhập thì tổng tài sản từ năm 2014 đến hết quý III/2015 không có biến động lớn, chỉ quanh mức 200.000 tỷ đồng, nhưng đến quý IV/2015, sau khi sáp nhập với NH Phương Nam thì tổng tài sản tăng mạnh lên 290.807 tỷ, tương ứng với gần 45%, tỷ lệ tài sản có sinh lời trên tổng tài sản của Sacombank qua các quý phần lớn đều chiếm gần 90% trong cơ cấu tài sản.

✓ Năm 2016, sau khi chính thức sáp nhập thì tài sản có nội bảng tăng đáng kể, từ quý I/2015 đến quý I/2016 tăng từ 197.245 tỷ đồng lên 304.496 tỷ đồng, tức tăng gấp 1,54 lần. Mặc dù, năm 2016 phải đối mặt với không ít thách thức của giai đoạn đầu tái cơ cấu, nhưng với sự tận tâm, tận lực vì mục tiêu chung của hơn 17.000 cán bộ nhân viên, ngân hàng đã vượt qua những khó khăn ban đầu và đạt được một số kết quả tích cực khi duy trì tài chính vững mạnh với tổng tài sản trên 330.300 tỷ đồng, tăng 13,60% so với năm 2015.

✓ Năm 2017, tổng tài sản của Sacombank đạt hơn 364.000 tỷ đồng, tăng 10,60% so với hồi đầu năm. Năm 2017, Sacombank là một trong những ngân hàng có hoạt động tái cơ cấu diễn ra mạnh mẽ nhất khi đề án tái cơ cấu chính thức được thông qua với trọng tâm là xử lý nợ xấu và tài sản tồn đọng. Qua bảng số liệu, ta cũng nhận ra được tỷ lệ tài sản có sinh lời trên tổng tài sản có của Sacombank qua các quý trong năm 2017 hầu hết chiếm trên 80%. Tuy rằng có giảm so với đầu giai đoạn nhưng vẫn đủ để ngân hàng sử dụng một lượng lớn tài sản có của mình cho hoạt động kinh doanh nhằm mục đích tìm kiếm lợi nhuận.

Qua bảng số liệu, ta cũng nhận ra được tỷ lệ tài sản có sinh lời trên tổng tài sản có của Sacombank qua các quý trong giai đoạn 2014 – 2017 hầu hết chiếm trên 80%, tốc độ tăng trưởng trung bình tài sản có nội bảng giai đoạn này đạt 4,97%/quý. Tỷ lệ này đã phản ánh được ngân hàng sử dụng một lượng lớn tài sản có của mình cho hoạt động kinh doanh nhằm mục đích tìm kiếm lợi nhuận, đem lại hiệu quả kinh tế. Niềm tin của khách hàng đối với Sacombank vẫn không

ngừng được nâng cao khi tốc độ tăng trưởng huy động của Sacombank cuối năm 2016 tăng 11,7% so với đầu năm, thu dịch vụ tăng hơn 22% so với năm trước.

Xếp hạng trước và sau sáp nhập: 3/5

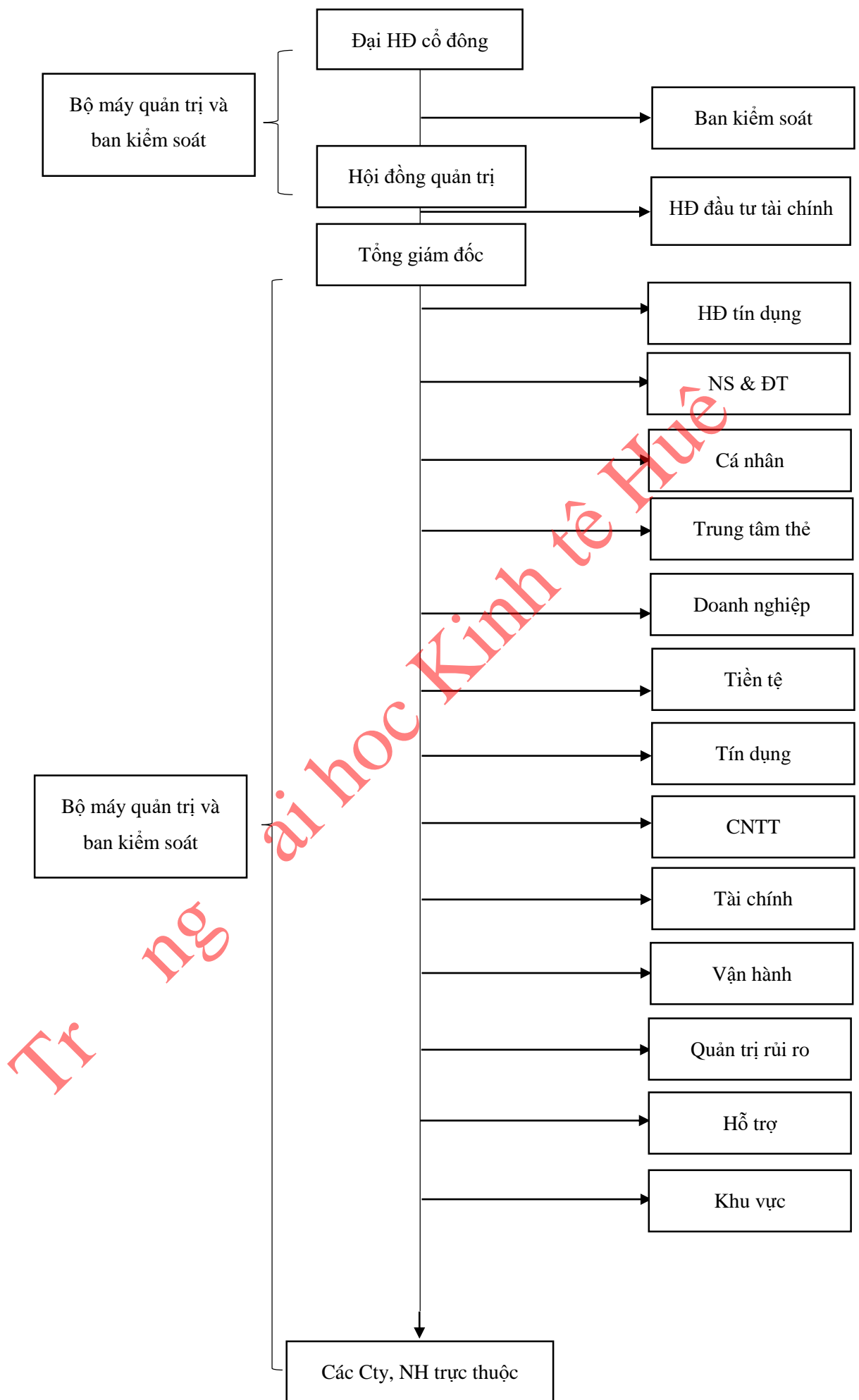
2.5.3. Phân tích năng lực quản lý (M – Management ability)

❖ Quản trị doanh nghiệp

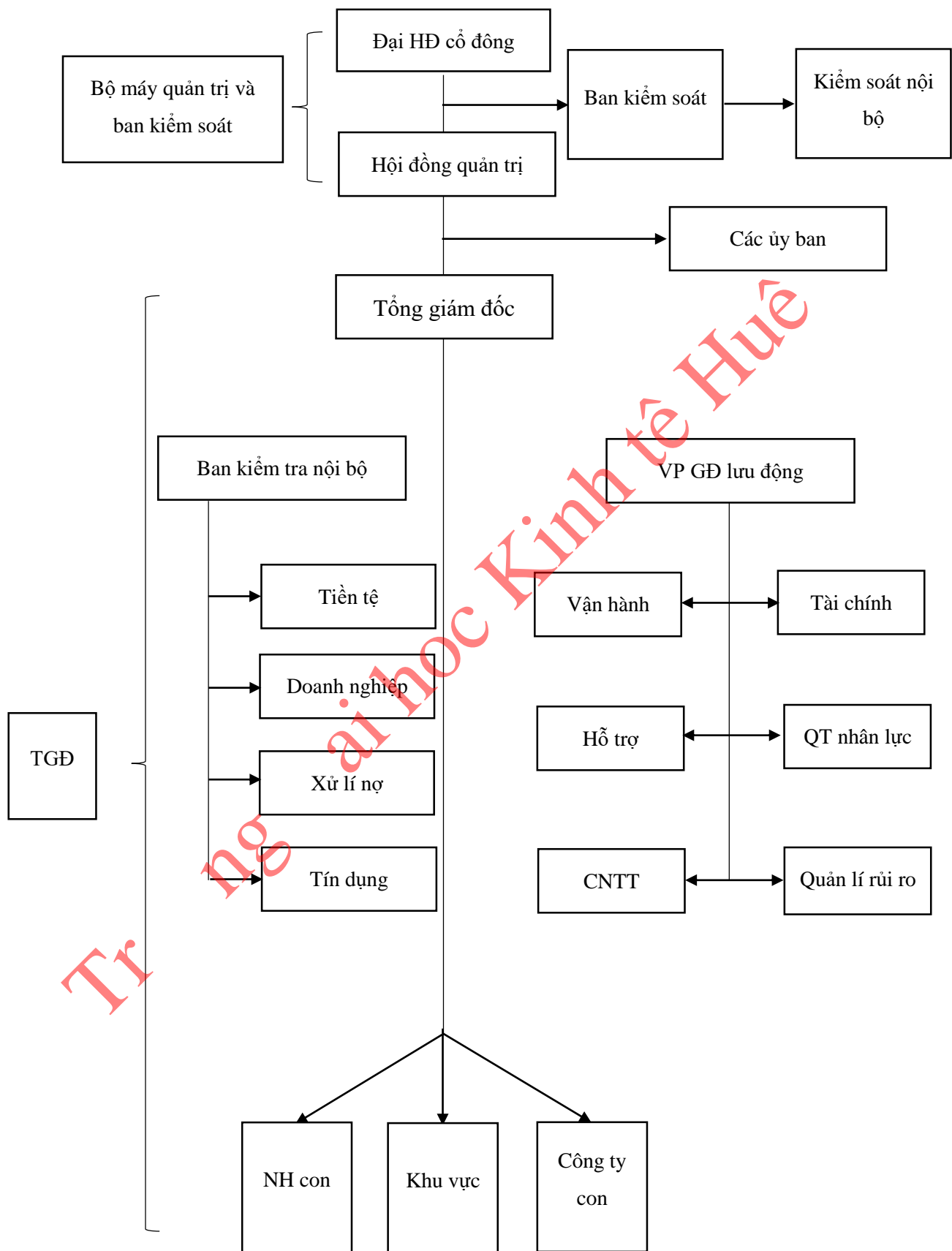
- Cơ cấu tổ chức 2014 – 2015 vẫn theo mô hình truyền thống cơ bản, gồm nhiều phòng chức năng, nhiều bộ phận độc lập với nhau. Mô hình này là mô hình truyền thống nên còn nhiều hạn chế trong khâu quản lý vì bộ máy công kênh, phức tạp, nhiều phòng ban chức năng

Tr
ng

ại học Kinh tế Huế



- Năm 2016 – 2017



(Nguồn: Báo cáo thường niên Sacombank năm 2017)

- Khác với kì vọng ban đầu của nhiều người, sự kiện sáp nhập Southern Bank vào Sacombank không làm cho Sacombank mạnh lên mà nó đang làm cho Sacombank bị chững lại, thậm chí là thụt lùi so với các NHTM khác. Sau sáp nhập Sacombank cũng có một thời gian rơi vào khủng hoảng do nợ xấu của Southern Bank, một phần là bê bối trong công tác quản trị gây thất thoát hàng nghìn tỷ đồng bị phát hiện. Nhằm mục đích tránh cho tình trạng của Sacombank ngày một xấu hơn trong cả hoạt động kinh doanh lẫn hình ảnh NH trong mọi người, hội đồng quản trị đã và đang tìm kiếm các giải pháp tối ưu.

- Cơ cấu tổ chức của Sacombank năm 2016 - 2017 đang thực hiện theo mô hình tổ chức hỗn hợp, đó là mô hình kết hợp giữa mô hình tháp truyền thống, theo chức năng và theo đối tượng khách hàng. Mô hình này khá rườm rà và cần một bộ phận quản lí chuyên nghiệp, cần có sự thanh lọc và chọn ra những người tài để điều hành là rất khó. Sự khó khăn chung của các NHTM đang nằm ở đó. Nên trước tiên, NHTM Sacombank đang lựa chọn mô hình cơ cấu đó để đặt tiêu chí phục vụ lợi ích của khách hàng lên hàng đầu.

- Ưu điểm:

- Tách biệt các chức năng với nhau như là chức năng quản trị với chức năng kinh doanh, tách biệt giữa bộ phận quản trị kiểm soát với bộ phận phục vụ khách hàng. Chính nhờ sự tách biệt hoàn toàn giữa các bộ phận với nhau nên khách hàng được phục vụ tốt hơn, lợi ích của KH được đảm bảo hơn, KH sẽ đến giao dịch và sử dụng dịch vụ NH nhiều hơn.

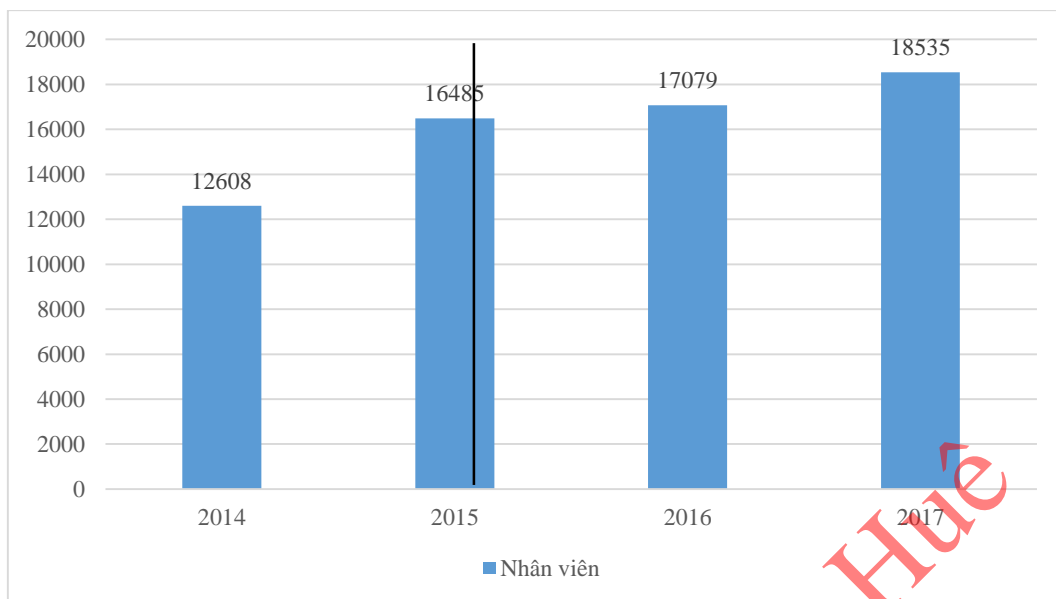
- Ngân hàng đã thực hiện đúng nguyên tắc chuyên môn hóa trong hoạt động kinh doanh giúp nâng cao hiệu quả của từng bộ phận chức năng trong ngân hàng mình.

- Nhờ có 1 cơ cấu như vậy nên dễ dàng trong việc tuyển chọn nhân sự, nguồn nhân lực hợp lí, phù hợp với vị trí, tiêu chuẩn hoạt động của mình.

- Chính nhờ cơ cấu tổ chức như vậy giúp ngân hàng nắm bắt được nhu cầu thị trường, cách làm Marketing 1 cách tốt hơn.

- Cơ cấu này phù hợp với ngân hàng, nó đáp ứng được khối lượng công việc nhiều.

- Nhược điểm:
 - Bộ máy công kênh, mô hình tổ chức có nhiều khối, nhiều phòng ban nhân sự. dẫn đến tình trạng tốn kém nhiều chi phí như chi phí quản lí, chi phí nhân công, chi phí thuê mặt bằng,...
 - Thiếu sự liên kết giữa các hoạt động, các quyết định giữa các phòng ban, nghiệp vụ,...
 - Khó khăn cho NH trong quá trình xác định chi phí liên quan bởi vì nhiều hoạt động lặp lại khi tiếp cận với nhiều nhóm khách hàng khác nhau.
 - Do mục tiêu giữa các khối, các phòng ban khác nhau nên dễ xảy ra mâu thuẫn khi nhà quản trị đề ra các mục tiêu và chiến lược kinh doanh.
- ❖ **Chính sách nhân sự**
 - Số lượng nhân sự thay đổi qua theo từng quý là không đáng kể nên riêng chỉ tiêu này sẽ đánh giá theo năm để nhận rõ được sự biến động về nguồn nhân sự trong ngân hàng.
 - Năm 2014, ngân hàng Sacombank có 1 hội sở, 1 chi nhánh trung tâm, 71 chi nhánh các tỉnh, thành phố trên cả nước và 1 chi nhánh tại Lào, 344 phòng giao dịch trong nước, 2 phòng giao dịch tại Lào và 1 quỹ tiết kiệm. Với tổng số cán bộ nhân viên là 12.608 nhân viên.
 - Năm 2015, ngân hàng này có 1 hội sở, 109 chi nhánh các tỉnh, thành phố cả nước, 432 phòng giao dịch trong nước và 11 quỹ tiết kiệm. Tổng số cán bộ, công nhân viên đã tăng thêm 3877 người và đạt 16.485 nhân viên do hệ quả của việc sáp nhập với Southern Bank, Sacombank đã trở thành một trong những NH có quy mô nhân sự lớn nhất.



Biểu đồ 5.3: Quy mô nhân sự của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

(Nguồn: Báo cáo thường niên Sacombank 2014 – 2017)

- Năm 2016, hệ thống các chi nhánh, phòng giao dịch không thay đổi, chỉ có sự thay đổi nhẹ về quy mô nhân sự với 17.079 nhân viên.

- Năm 2017, hệ thống quản trị vẫn không có sự thay đổi nhiều, có thêm một phòng giao dịch trong nước nâng tổng số phòng giao dịch lên con số 433 phòng. Tổng số nhân viên tiếp tục tăng lên 18.535 nhân viên.

- Ngoài sự gia tăng nhân sự do hoạt động sáp nhập, Sacombank vẫn có một lượng lớn nhân sự mới tăng cường, thay đổi thêm cho các chi nhánh, phòng giao dịch trên cả nước với trình độ chuyên môn ngày càng cao, lực lượng trẻ năng động.

- Nhằm cải thiện hình ảnh và nâng cao hiệu quả của dịch vụ ngân hàng Sacombank nỗ lực tìm kiếm, bổ sung nguồn nhân lực chất lượng cao đến từ các trường trong và ngoài nước với nhiều chương trình thực tập sinh tiềm năng, các quỹ học bổng, chương trình thực tế để tuyển chọn nhân tài. Nguồn nhân lực ngân hàng khá dồi dào trong những năm gần đây, tuy nhiên nhân sự thực sự có khả năng còn khá hạn chế, với xu hướng chung của ngành và tuyển chọn liên tục người tài, thay thế những nhân viên yếu kém Sacombank là một trong những ngân hàng thực hiện khá tốt trên mảng này.

❖ **Lập kế hoạch chiến lược:**

- Một kế hoạch chiến lược tốt sẽ giúp doanh nghiệp nhận dạng các rủi ro và các nguy cơ đối và phác thảo các phương thức để giải quyết nhằm hạn chế tổn thất xảy ra.

- Nhằm giúp các nhà đầu tư, khách hàng có thể nhìn nhận về tương lai của Sacombank, ban quản trị đã thực hiện đề xuất chiến lược hoạt động trọng cả ngắn hạn và dài hạn với những mục tiêu cụ thể, phương thức thực hiện, hiệu quả hoạt động, chính sách khen thưởng đối với các cá nhân, tập thể thực hiện tốt mục tiêu đề ra.

- Chiến lược đến năm 2020:

- Chiến lược tài chính: Đặt trọng tâm an toàn vốn và sử dụng vốn an toàn, hiệu quả và bền vững lên hàng đầu. Một số chỉ tiêu được định hướng như sau: Tổng tài sản bình quân mỗi năm tăng trưởng bình quân 16%/năm, vốn chủ sở hữu tăng trưởng bình quân 15%/năm, cho vay khách hàng tăng bình quân 16%/năm, huy động từ tổ chức kinh tế và dân cư tăng trưởng bình quân 16%/năm, lợi nhuận trước thuế tăng trưởng bình quân 22%/năm. Các chỉ tiêu được ước lượng từ 15% đến 25% có thể được xem là khá an toàn, có khả năng thực hiện được.

- Chiến lược nhân sự: Đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao làm nền tảng. Công tác tuyển dụng và đào tạo đặt trọng tâm cho hoạt động kinh doanh hướng đến KH.

- Chiến lược công nghệ: Tiếp tục nâng cao Sacombank thành một ngân hàng bán lẻ hiện đại bậc nhất với các sản phẩm đa dạng và quản trị điều hành theo chuẩn mực quốc tế qua hệ thống báo cáo quản trị (MIS) ngày càng chuyên nghiệp.

- Chiến lược kinh doanh: Tập trung khai thác tối đa hiệu quả trên từng phân khúc khách hàng, theo đó tăng dần tỷ trọng nguồn thu từ dịch vụ trong cơ cấu thu nhập để đảm bảo cơ cấu hiệu quả, an toàn theo từng phân khúc khách hàng mục tiêu. Đồng thời, sử dụng chiến lược marketing cũng được đẩy mạnh qua các phương tiện thông tin đại chúng để quảng bá thương hiệu, hình ảnh NH.

- Chiến lược kênh phân phối: Từ việc chuyển đổi từ lượng sang chất với chiến thuật tập trung nâng cao chất lượng và quy mô cho từng điểm giao dịch hiện hữu nhằm củng cố thế mạnh tạo hiệu quả vững bền. Chiến lược tập trung hóa sẽ được triển khai tại các thành phố trọng điểm, bên cạnh đó, Sacombank tiếp tục phát triển mạng lưới đến các địa bàn có tiềm năng kinh tế trong tương lai để mở rộng thị trường, tận dụng tối đa các phòng giao dịch chi nhánh của Southern Bank. Đẩy mạnh phát triển các kênh giao dịch hiện đại (ATM, Internet Banking, Mobile Banking,...) gia tăng tiện ích cho khách hàng và tạo thêm thu nhập cho ngân hàng bằng cách thu phí dịch vụ.

- Chiến lược quản trị - điều hành: Mô hình tổ chức và kinh doanh toàn ngân hàng được xây dựng đảm bảo phù hợp chuẩn mực quốc tế và theo đúng định hướng thống nhất về cơ cấu tổ chức – tập trung quản lý – phân cấp về điều hành – tinh gọn bộ máy. Quản lý tập trung và phân quyền quản lý giải pháp hỗ trợ các mảng hoạt động của ngân hàng theo đúng định hướng chung là hiệu quả, an toàn bền vững. Hệ thống quản trị rủi ro sẽ đáp ứng được yêu cầu về các chuẩn mực quy định tại Basel II và của NHNN.

❖ **Kiểm soát nội bộ:**

- Hệ thống thông tin: Sacombank đã triển khai tích hợp các biện pháp quản lý rủi ro hàng ngày từ các phòng ban, cá nhân, chuẩn hóa toàn bộ các quy trình nghiệp vụ và các quy trình trong quản lý bao gồm: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nội bộ, thiết kế và phát triển sản phẩm, quản lý tài sản khách hàng ... Đồng thời hệ thống CNTT của NH thường xuyên được cải tiến để nâng cao tính ổn định, an toàn, bảo mật.

- Chương trình kiểm toán: Việc quản lý rủi ro hoạt động của Sacombank còn được kiểm tra và giám sát bởi hệ thống kiểm tra, kiểm toán nội bộ của ngân hàng. Hệ thống kiểm tra, kiểm toán nội bộ thường xuyên đánh giá tính đầy đủ, phù hợp của quy trình, quy chế hoạt động nghiệp vụ và tính tuân thủ, cảnh báo rủi ro của các bộ phận nghiệp vụ đối với quy trình, quy chế này. Thông qua hệ thống kiểm tra, kiểm soát, kiểm toán nội bộ này. Sacombank có thể phát hiện ra những sai sót, lỗ hổng trong quá trình tác nghiệp để đưa ra các cảnh báo và giải pháp khắc phục phù hợp. Báo cáo kiểm tra, kiểm toán nội bộ được gửi tới Ban điều hành, Ban kiểm soát và Hội đồng quản trị.

- Lưu trữ hồ sơ: Các hồ sơ và tài khoản ngân hàng của Sacombank sẽ phản ánh điều kiện tài chính thực sự của chúng và kết quả chính xác của việc vận hành.

- Bảo vệ tài sản vật chất: Một trong những phương pháp chủ yếu của bảo vệ tài sản là giới hạn truy cập tới những người có thẩm quyền. Việc bảo vệ tài sản có thể được thiết lập việc phát triển các chính sách hoạt động cho kiểm soát tiền mặt, kiểm soát kép, hoạt động giao dịch, và bảo mật vật lý máy tính.

- Giáo dục cán bộ: Nhân viên ngân hàng được tập huấn nhiều đợt, kiến thức được mở rộng hơn, không chỉ dừng lại ở các hoạt động chuyên môn NH còn đẩy mạnh các hoạt động ngoại khóa tăng tinh thần đồng đội, giải tỏa căng thẳng cho đội ngũ nhân viên nhằm đạt hiệu quả làm việc cao nhất. Không chỉ nhân viên, mỗi cán bộ lãnh đạo

thường xuyên bồi dưỡng kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, trang bị thêm kiến thức luật pháp, hạn chế sai sót trong quá trình quản trị.

- Hệ thống kiểm soát nội bộ ngày càng quan trọng và bao quát hơn đối với việc kiểm tra tuân thủ của các đơn vị nghiệp vụ trong việc thực hiện công tác quản lý rủi ro, đã góp phần truyền tải thông điệp của Hội đồng quản trị đến từng đơn vị, cá nhân trong hoạt động của Sacombank. Đặc biệt sau hành vi sai phạm nghiêm trọng của nguyên phó chủ tịch hội đồng quản trị ông Trần Bê bị phát giác, Sacombank đã chủ động đẩy mạnh triển khai các biện pháp theo định hướng mục tiêu dài hạn như sau:

- Sau khi thực hiện tái cấu trúc, thì mô hình tổ chức bộ máy hoạt động hiệu quả hơn, ngân hàng đã áp dụng tiêu chuẩn Basel II và hệ thống chế tài rõ ràng.
- Phát triển “Văn hóa tự quản lý rủi ro của Sacombank” lên 1 tầm cao mới, trong đó đạo đức kinh doanh là trọng tâm. Bên cạnh đó, tập trung phát triển con người làm nhân tố bền vững cho hoạt động của Sacombank.
- Nâng cấp, hoàn thiện hệ thống các công cụ đo lường, đánh giá, giám sát theo hướng công nghệ hóa nhằm nâng cao hiệu quả của công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ.
- Hoàn thiện hơn nữa công tác tái cấu trúc, tăng cường năng lực bán hàng song hành cùng cơ chế quản lý, kiểm soát rủi ro.
- Đầu tư hệ thống công nghệ thông tin trên cơ sở đón đầu các ứng dụng tiên tiến để kịp thời triển khai các dịch vụ mới khi có thời cơ.

Cơ cấu quản trị của Sacombank đã có sự thay đổi lớn sau sự kiện sáp nhập hai ngân hàng đặc biệt là bộ máy quản trị với các chức danh chủ chốt như tổng giám đốc, chủ tịch Hội đồng quản trị. Số lượng hội đồng quản trị được giữ nguyên 7 người còn ban kiểm soát tăng lên 4 người. Số lượng nhân viên của Sacombank sau sáp nhập cũng tăng lên đáng kể và trở thành NH có quy mô nhân sự lớn nhất trong khối ngân hàng. Thời gian sau sáp nhập số lượng nhân viên chỉ tăng nhẹ để đáp ứng nhu cầu phát triển của ngân hàng. Tuy nhiên sự thay đổi của Sacombank chưa thực sự tác động lớn đến kết quả hoạt động kinh doanh khi chỉ số lợi nhuận có xu hướng giảm xuống trong khi các chỉ tiêu phát triển lại có xu hướng tăng trưởng khá chậm.

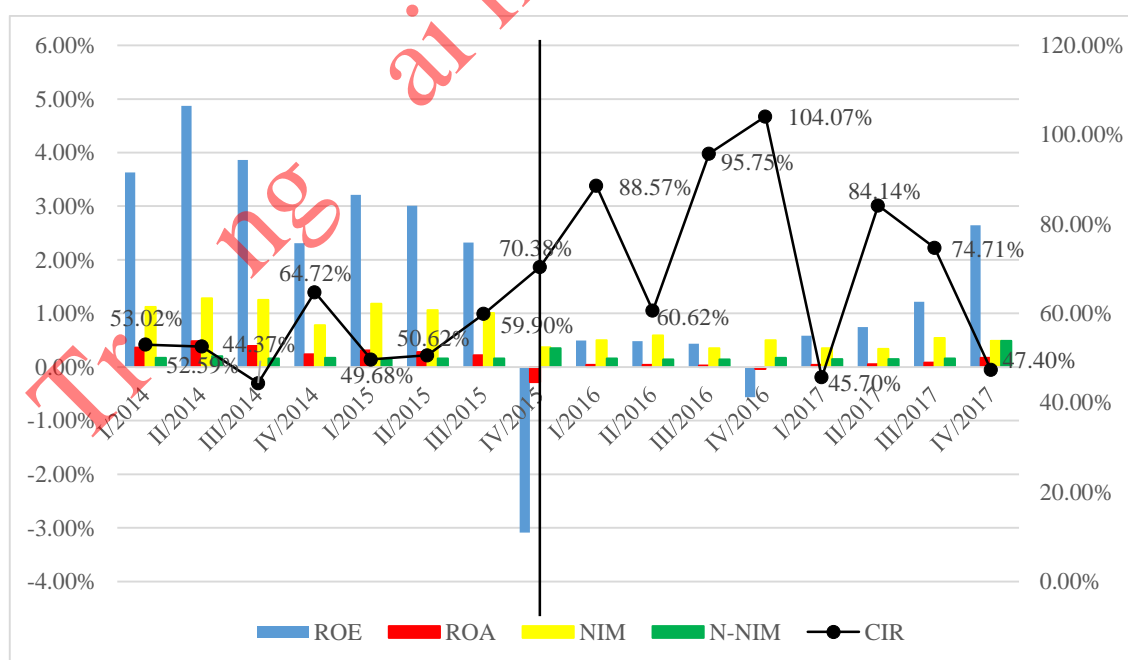
Xếp hạng trước sáp nhập: 3/5

Xếp hạng sau sáp nhập: 4/5

2.5.4. Phân tích khả năng sinh lời (E – Earning)

- Trước khi tiến hành sáp nhập, lợi nhuận sau thuế của NH tuy có sự biến động tuy nhiên trong năm 2014 vẫn duy trì ở mức cao. Đến năm 2015, lợi nhuận sau thuế quý I/2015 đạt 591.248 triệu đồng tăng 179.382 triệu so với quý IV năm trước nhưng càng về sau càng giảm. Quý II giảm còn 562.533 triệu và quý III tiếp tục giảm về còn 442.904 triệu, giảm 148.344 triệu so với đầu năm thì đến quý IV/2015 lợi nhuận đã giảm rất mạnh về mức - 683.264 sau khi tính thêm các khoản nợ xấu và lỗ của NH Phương Nam. Năm 2016, lợi nhuận đã dần ổn định trở lại tuy nhiên chỉ duy trì ở mức xấp xỉ 100 tỷ đồng, đáng chú ý sau khi duy trì mức lợi nhuận này trong ba quý liên tục, quý IV/2016 lại rơi về mức -125.217 triệu đồng. Tuy nhiên tình trạng này đã được khắc phục rõ rệt ở năm 2017, lợi nhuận sau thuế của ngân hàng tăng trưởng mạnh mẽ, mức cao nhất đạt được ở quý IV là 605.610 triệu đồng tăng 335.618 triệu đồng so với quý trước. Tốc độ tăng trưởng trong năm nay cũng đạt mức 46,61%.

- Vốn chủ sở hữu và tổng tài sản bình quân giai đoạn này cũng được duy trì ở mức ổn định, liên tục tăng nhẹ ở mỗi quý. Mức tăng mạnh nhất là vào quý IV/2015 khi chính thức sáp nhập hai NH cùng với các chỉ tiêu khác VCSH và tổng tài sản bình quân đã có sự tăng lên rõ rệt.



Biểu đồ 5.4: Chỉ số khả năng sinh lời của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

(Nguồn: Báo cáo thường niên Sacombank 2014 – 2017)

- Tỷ số lợi nhuận trên Vốn chủ sở hữu:
 - Tỷ số lợi nhuận trên VCSH (ROE) cũng có xu hướng biến động mạnh, không có quy luật ở năm 2014 đến 2015 – 2016.
 - Năm 2014 chỉ số này sau khi tăng thêm 1,24% ở quý II/2014 đã quay trở lại giảm mạnh ở hai quý tiếp theo do lợi nhuận sau thuế của ngân hàng giảm mạnh. Cuối quý IV/2014, ROE chỉ còn duy trì ở mức 2,31%, giảm 1,32% so với đầu năm. Tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của Sacombank đang đi xuống một cách rõ rệt, từ việc bỏ ra 100 đồng tài sản thu về được hơn 3 đồng lợi nhuận vào quý 1/2014, và gần 5 đồng vào quý 2/2014 nhưng đến quý 4/2014 thì ngân hàng chỉ có thể thu về hơn 2 đồng lợi nhuận. Điều này cho thấy những dấu hiệu không tốt về việc đầu tư, quản trị tài sản để sinh lời cho ngân hàng.
 - Đầu 2015 chỉ số đang dừng ở 2,31% hết quý I/2015 đã tăng lên 3,21% nhưng sau đó lại có xu hướng giảm đi, giảm mạnh nhất là quý IV/2015 chỉ còn -3,09%, giảm 5,4% so với cùng kì năm trước.
 - Tương tự các chỉ tiêu khác, ROE của ngân hàng quý IV/2015 chịu ảnh hưởng rất lớn từ hệ quả của việc sáp nhập. Cụ thể, lợi nhuận sau thuế quý I/2015 đạt 0,591 tỷ đồng tăng 0,179 tương ứng với 30,33% tỷ so với quý IV năm trước nhưng càng về sau càng giảm. Lợi nhuận quý II giảm còn 0,562 tỷ và quý III tiếp tục giảm về còn 0,442 tỷ, giảm 0,148 tỷ, giảm gần 25,1% so với đầu năm. Sau khi chính thức sáp nhập, quý IV/2015 lợi nhuận đã giảm rất mạnh về mức - 0.683 tỷ, giảm 221,5% so với quý I sau khi tính thêm các khoản nợ xấu và lỗ của NH Phương Nam.
 - Tuy đầu năm 2016 ROE có tăng trở lại nhưng chỉ dừng ở mức 0,50% và sau đó lại tiếp tục giảm về -0,56% vào quý IV/2016. Năm 2016, lợi nhuận đã dần ổn định trở lại tuy nhiên chỉ duy trì ở mức xấp xỉ 100 tỷ đồng, đáng chú ý sau khi duy trì mức lợi nhuận này trong ba quý liên tục, quý IV/2016 lại rơi về mức -0,125 tỷ đồng.
 - Tuy nhiên tình trạng xấu này đã được khắc phục rõ rệt ở năm 2017, lợi nhuận sau thuế của ngân hàng tăng trưởng mạnh mẽ. Cuối quý I, lợi nhuận sau thuế đạt 0,131 tỷ đồng – tăng 204,7% so với cuối năm trước và mức cao nhất đạt được ở quý IV là 0,606 tỷ đồng tăng 0,475 tỷ đồng, tương đương 362% so với quý đầu năm. Tốc độ tăng trưởng trong năm nay cũng đạt mức 46,61%. Chỉ số ROE cũng ổn định hơn và tăng

trường trở lại, quý I/2017 chỉ đạt 0,58% nhưng đến hết quý IV đã tăng thêm 2,08% đạt 2,65%.

Tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của Sacombank tuy không phải quá cao nhưng vẫn được duy trì ở mức trên 2% vào trước thời điểm sáp nhập. Tuy nhiên ngay sau thời điểm sáp nhập, chỉ số này đã giảm rất mạnh về -3.09% tuy rằng các quý tiếp theo đã có sự nỗ lực cải thiện, ROE đang có xu hướng tăng trưởng trở lại, tuy tốc độ tăng trưởng còn khá thấp nhưng đến cuối năm 2017 chỉ số này đã có thể quay về mức 2,65% cao gần bằng ROE trung bình trước sáp nhập là 3,31%.

- Xu hướng biến động của tỷ số lợi nhuận trên bình quân tổng tài sản (ROA) cũng gần tương tự như ROE nhưng biên độ dao động nhỏ hơn và tương đối ổn định hơn. Trong suốt giai đoạn 2014 – 2017 cũng có hai thời điểm ROA mang giá trị âm là quý IV/2015 -0,28% và -0,04% ở quý IV/2016. Sau khi sáp nhập, ROA đã giảm mạnh về -0,28%, giảm 0,5% sau đó đã có hướng quay trở lại ở mức dương và liên tục duy trì nhiều quý. Sau 1 năm thực hiện sáp nhập, từ việc bỏ ra 100 đồng tài sản thu về chưa được 1/10 đồng lợi nhuận vào ba quý đầu năm, đến quý IV/2017 đã tăng lên 0,17 đồng lợi nhuận, tuy rằng chỉ bằng 1/2 so với đầu giai đoạn nhưng có dấu hiệu khả quan hơn khi vẫn đang tiếp tục tăng thêm, có được kết quả này một phần là nhờ các biện pháp đổi mới hoạt động sau tái cơ cấu. Điều này cho thấy những dấu hiệu không tốt về việc đầu tư, quản trị tài sản để sinh lời cho ngân hàng.

- Tỷ lệ thu nhập lãi thuần
 - Chỉ tiêu này phản ánh tốc độ tăng trưởng nguồn thu từ lãi so với tốc độ tăng chi phí. Chỉ tiêu NIM qua 16 quý đã giảm mạnh, đây là dấu hiệu không tốt cho thấy ngân hàng ngày càng khó khăn trong việc tối đa hóa được các nguồn thu từ lãi.
 - NIM tăng rất mạnh 1,17% quý I năm 2015 chỉ còn 0,37% vào quý IV năm đó. Các quý của các năm còn lại cũng có sự tăng trưởng không đồng đều. Trong khi đó, trung bình của các NH niêm yết NIM chỉ giảm 0,18%. Theo như đánh giá của S&P tỷ lệ NIM của Sacombank đang ở mức dưới 3% được xem là thấp. Trước sáp nhập, NIM được duy trì quanh 1,00% nhưng ngay sau thời điểm sáp nhập, tỷ lệ này đã giảm mạnh xuống 0,37% và liên tục biến động trong khoảng 0,30% - 0,60%.

- Nguyên nhân của sự sụt giảm này có thể là do: Chi phí huy động tăng cao khi NH phải chuyển sang huy động bằng VNĐ so với huy động vàng giá rẻ trước đây làm NIM giảm. Giảm mạnh lãi suất cho vay để bảo đảm thị phần và giữ các khách hàng lớn làm NIM giảm. Cơ cấu sản phẩm kém đi do thị trường liên ngân hàng không còn đem lại nhiều lợi nhuận khi các NH nhỏ giảm sự lệ thuộc vào thị trường liên ngân hàng. SCB vốn tham gia tích cực trong cả việc cho vay và vay trên thị trường liên ngân hàng, và việc này vẫn tiếp tục ảnh hưởng đến ngân hàng.

- Tỷ lệ thu nhập ngoài lãi thuần N-NIM của Sacombank cũng có xu hướng tăng giảm không đều, cho thấy hiệu quả của các hoạt động phụ khác của ngân hàng cũng chưa được hiệu quả.

- Năm 2014, tỉ lệ thu nhập ngoài lãi thuần quý II tăng 0,20%, tức tăng 0,03% nhưng sang quý III lại giảm 0,04%. Năm 2015, tỉ lệ này lại tăng đáng kể từ quý I đến quý IV, lên 0,35% cho thấy hoạt động của ngân hàng thu ngoài lãi thuần càng cao. Năm 2016, tỷ lệ này lại có xu hướng giảm mạnh xuống chỉ còn 0,16%, quý II và III/2016 lại nhẹ giảm xuống còn 0,14%. Tỷ lệ này lại không đồng đều. Đến năm 2017, tuy rằng tỉ lệ này tăng lên nhưng mức tăng không đáng kể chỉ đến cuối năm mới đạt được mức 0,49%.

- Nguyên nhân của sự biến động này là do sự tăng giảm không đồng đều của thu nhập ngoài lãi thuần.

- Như vậy, để hướng tới mô hình hoàn thiện, toàn diện và hiện đại, ngân hàng cần chú trọng hơn tới các dịch vụ ngoài lãi, mở rộng đối tượng khách hàng và danh mục sản phẩm, thay vì quá chú tâm tới mảng hoạt động tín dụng. Ngân hàng cần có những chiến lược hoạt động để phân bổ nguồn lực hiệu quả hơn nữa.

Tỷ lệ Tổng chi phí trên tổng thu nhập (CIR)

- Tỷ lệ chi phí trên thu nhập là một trong những chỉ số tài chính quan trọng được sử dụng trong việc đánh giá hiệu quả hoạt động của Ngân hàng, cho thấy mối tương quan giữa chi phí với thu nhập của NH đó. Tỷ lệ này càng nhỏ thì chứng tỏ Ngân hàng hoạt động càng có hiệu quả.

- CIR của Sacombank biến động không ổn định theo từng năm, tăng lên rõ rệt từ 2014 – 2016, đến 2017 lại giảm mạnh xuống. CIR trung bình năm 2014 của Sacombank là 53,67%, năm 2015 đã tăng nhẹ lên 58,79% đến năm 2016 tỷ lệ này đã đạt mức 87,25%, tăng 33,58% so với năm đầu. Tuy nhiên tỷ lệ chi phí trên thu nhập năm

2017 đã giảm đi đáng kể chỉ còn 62,99%, giảm 24,26% so với năm trước, tốc độ tăng trưởng trung bình giai đoạn này đạt 4,08%/năm.

- Xét riêng từng quý, tỉ lệ chi phí trên thu nhập trung bình mỗi quý là 65,68%. Trước thời điểm quý IV/2015, tỷ lệ này ở các quý đều dưới mức trung bình chung, nhưng sau thời điểm này, cùng với việc chi phí hoạt động tăng cao, tỷ lệ này cũng được nâng lên rõ rệt, chỉ có quý II/2016 I và IV/2017 đạt 60,62%, 45,70% và 47,40% dưới mức trung bình, các quý khác đều cao hơn nhiều. Cá biệt trong năm 2016, tổng thu nhập của NH trong quý IV giảm đi trong khi chi phí lại tăng lên hơn 50.000 triệu đồng đã làm cho tỷ lệ chi phí trên thu nhập tăng lên 104,07%, tăng hơn 8,32% so với quý III.

- Những số liệu ở trên đã cho thấy tổng chi phí của Ngân hàng tuy có sự biến động nhưng vẫn tăng nhanh hơn so với Tổng thu nhập. Nguyên nhân là sau hoạt động sáp nhập ngân hàng liên tục gặp khó khăn trong hoạt động do cũng thêm gánh nặng nợ, đến cuối năm do thực hiện mục tiêu phát triển lấy lại niềm tin trong lòng khách hàng, nên Sacombank đã đẩy mạnh đổi mới, đào tạo đội ngũ cán bộ nhân viên, nâng cao chất lượng dịch vụ... hướng tới hiệu quả hoạt động cao hơn sau đề án tái cơ cấu. Tuy rằng thời điểm hiện tại, tỷ lệ này còn đang ở mức cao, chi phí lớn so với thu nhập là không tốt nhưng cuối năm 2017 đã có dấu hiệu cho thấy NH đang nỗ lực tối ưu hóa chi phí, nâng cao thu nhập, đem lại hiệu quả trong hoạt động của NH về lâu dài.

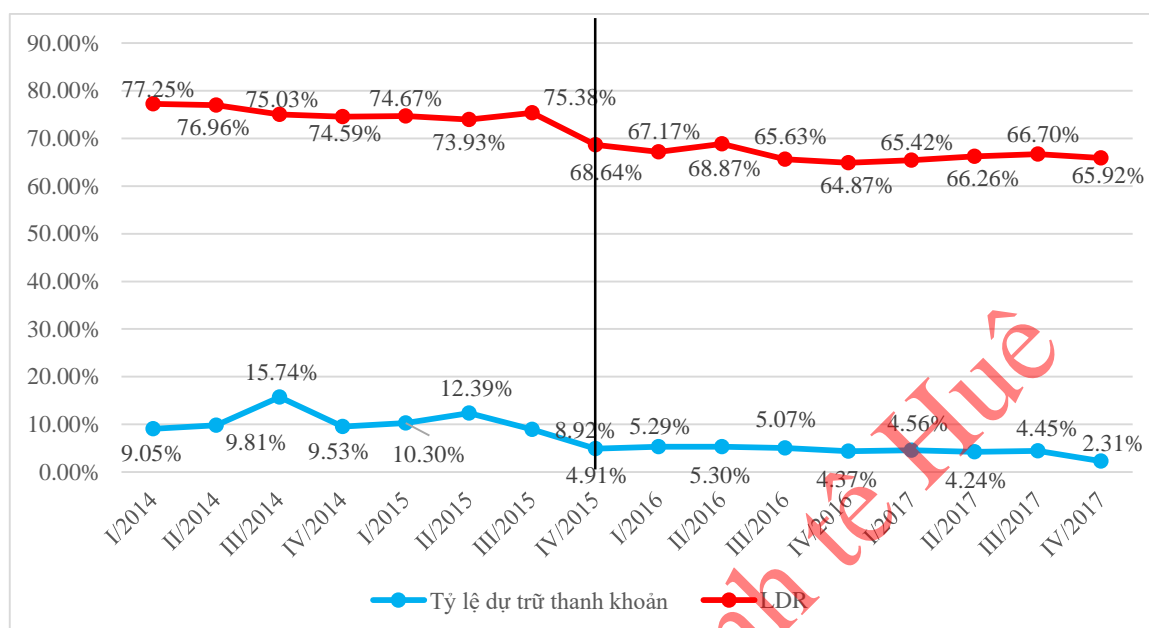
Trước khi sáp nhập với SouthernBank, các chỉ tiêu phản ánh lợi nhuận của Sacombank không ổn định, thường xuyên có sự biến động. Sau thời điểm sáp nhập, các chỉ tiêu này lại liên tục biến động mạnh, có những quý chỉ số lợi nhuận giảm mạnh về mức âm trong khi chỉ số về chi phí lại tăng cao. Theo tiêu chuẩn xếp hạng các chỉ số $NIM > 4.5\%$, $CIR \leq 70\%$, $ROA \geq 1\%$, $ROE \geq 15\%$, NH sẽ được xếp hạng 1. Sacom trước và sau tái cơ cấu chỉ có chỉ số CIR là đảm bảo điều kiện, các chỉ số NIM duy trì dưới 1,5% trong khi ROA ROE <1%. Tuy nhiên về tổng thể, chỉ số trước khi sáp nhập tương đối khả quan và ở mức có thể chấp nhận được nên mức xếp hạng có thể cao hơn sau khi sáp nhập.

Xếp hạng trước sáp nhập: 3/5

Xếp hạng sau sáp nhập: 4/5.

2.5.5. Phân tích khả năng thanh khoản (L – Liquidity)

- Tỷ lệ dự trữ thanh khoản



Biểu đồ 5.5: Chỉ số khả năng thanh khoản của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

(Nguồn: Báo cáo thường niên Sacombank 2014 – 2017)

- Đầu giai đoạn tính từ quý I/2014 – quý III/2015, tỷ lệ dự trữ thanh khoản biến động bất thường với biên độ dao động lớn. Quý I/2014 tỷ lệ này là 9,05% đến quý II tăng lên 9,81%, quý III tiếp tục tăng mạnh thêm 5,93% đạt 15,74% nhưng đến cuối năm 2014, giảm mạnh gần về mức ban đầu chỉ còn 9,53%. Chu kỳ tăng trưởng của tỷ lệ này ở năm 2015 bị rút ngắn hơn so với năm ngoái. Đầu năm 2015, tỷ lệ dự trữ thanh khoản đã tăng trở lại 10,30% ở quý và 12,39% vào quý II/2015 nhưng đến quý III, tỷ lệ này giảm mạnh xuống còn 8,92%. Sau hoạt động sáp nhập NH, một lần nữa tỷ lệ thanh khoản lại giảm sút mạnh xuống còn 4,91%, giảm 4,01% so với quý trước – mức thấp nhất trong suốt hai năm đầu giai đoạn.

- Ở hai năm tiếp theo, tỷ lệ này cũng liên tục biến động nhưng biên độ dao động đã thấp hơn rất nhiều so với hai năm trước đó, duy trì trong khoảng 4,2% - 5,3% chỉ cá biệt cuối năm 2017 giảm xuống còn 2,31%.

- Nhìn chung có thể thấy tỷ lệ dự trữ thanh khoản của Sacombank trong giai đoạn này giảm mạnh qua các năm, với xu hướng tăng lên ở đầu các năm và giảm xuống vào quý cuối năm tương tự các tỷ lệ khác.

- Theo như quy định của TT36/2014/TT-NHNN các Ngân hàng cần phải nắm giữ những tài sản có tính thanh khoản cao để dự trữ kịp thời đáp ứng các nhu cầu chi trả đến hạn và phát sinh ngoài dự kiến với tỷ lệ là 10%. Tuy nhiên theo kết quả xác định được dựa trên số liệu trong báo cáo tài chính do NH cung cấp, Sacombank chưa đáp ứng được yêu cầu này. Tỷ lệ dự trữ thanh khoản của NH chỉ đáp ứng yêu cầu ở quý III/2014, quý I và II/2015 còn các quý khác đều thấp hơn 10%, cá biệt sau thời điểm sáp nhập với Southern Bank, tỷ lệ này đã giảm xuống và duy trì ở mức rất thấp chỉ bằng ½ tỷ lệ quy định, thậm chí cuối năm 2017 chỉ còn 2,31%.

Kể từ thời điểm sáp nhập, tỷ lệ dự trữ thanh khoản đã giảm xuống rất mạnh, chỉ riêng quý III/2015 đã giảm 6,47%, đến cuối quý IV lại giảm tiếp 4,01%. Tuy rằng NH đã và đang nỗ lực hết sức để nâng tỷ lệ dự trữ thanh khoản lên mức quy định nhưng với các khoản nợ phải trả rất lớn của Southern Bank trong khi các khoản mục tài sản tăng trưởng chậm thì tỷ lệ này đã bị giảm mạnh và liên tục duy trì trung bình ở 4,4%, cuối năm 2017 tỷ lệ này một lần nữa giảm về 2.31% . Điều này đã chứng tỏ, khả năng thanh khoản của Sacombank. Tài sản có tính thanh khoản cao chỉ chiếm một phần rất nhỏ, chưa tương xứng với khoản nợ phải trả và nó sẽ ảnh hưởng đến khả năng thanh khoản của NH khi có sự cố xảy ra.

- Tỷ lệ dư nợ cho vay trên tổng vốn huy động (LDR)
- Tỷ lệ cấp tín dụng so với nguồn vốn hoạt động của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017 có sự biến động không ổn định qua các kì nhưng nhìn chung cả giai đoạn tỷ lệ này có sự giảm dần.
- Từ đầu giai đoạn đến thời điểm cuối II//2015, tỷ lệ này liên tục giảm nhẹ, đến III/2015 bất ngờ tăng ngược trở lại đạt 75,38% thấp hơn 1,87% so với giá trị I/2014. Sau khi bất ngờ tăng lên ở quý III, tỷ lệ cấp tín dụng/ tổng nguồn vốn lại tiếp tục giảm 68,64% ở quý IV/2015. Bắt đầu từ quý I/2016 trở về sau, tỷ lệ này liên tục dao động quanh khoảng 65,9 – 69% với xu hướng biến động cũng là tăng lên ba quý đầu năm và giảm dần xuống ở quý IV.

Theo thông tư 36/2014/TT-NHNN, các NHTMCP phải duy trì tỷ lệ dư nợ cho vay trên tổng nguồn vốn huy động ở mức 80%. Tuy nhiên trong suốt giai đoạn 2014 – 2017 tỷ lệ này ở NH Sacombank luôn dưới 80%, chỉ có quý I/2014 gần nhất với mức

quy định là 77,25%. Tỷ lệ này còn tiếp tục giảm xuống qua các quý, sau khi sáp nhập chỉ xoay quanh khoảng 65%, còn tương đối thấp so với quy định, tỷ lệ trung bình mỗi quý là 70,45% trên cả giai đoạn.

Trong toàn giai đoạn 2014 – 2017, tỷ lệ cấp tín dụng so với nguồn vốn huy động có xu hướng giảm dần qua các quý. Trước thời điểm sáp nhập, tỷ lệ này vẫn trên 70% nhưng ngay sau khi sáp nhập đã giảm đi 6,74% về 68,64% tương ứng với - 8,94%. Các quý sau đó tuy rằng cũng liên tục biến động nhưng cũng cao nhất là quý II/2016 với 68,87%, tỷ lệ trung bình chung giai đoạn này là 66,6%.

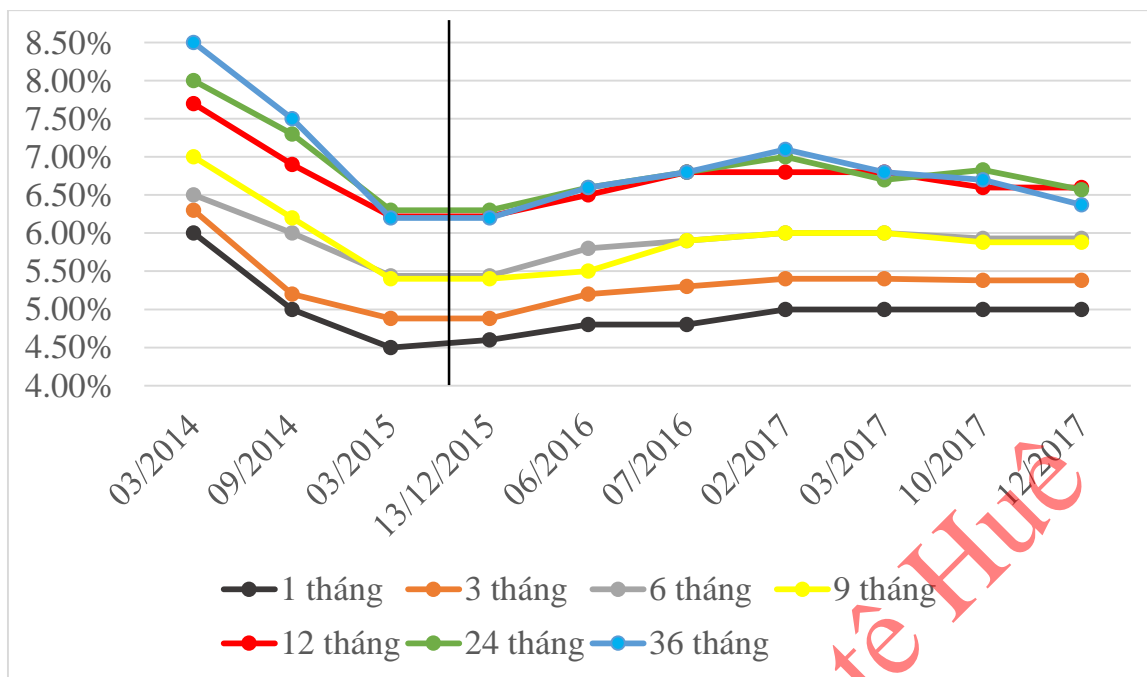
- Theo thông báo của ngân hàng, tỷ lệ khả năng chi trả trong 30 ngày của ngân hàng vẫn được duy trì ở mức an toàn so với quy định của chính phủ đối với đồng Việt Nam là 50% là ngoại tệ là 10%. Chỉ tính riêng quý IV/2016 – một năm sau sáp nhập ngân hàng, tỷ lệ này ở đồng Việt Nam là 53,20% và đồng ngoại tệ quy ra Việt Nam đồng là 84,34%.

Xếp hạng trước và sau sáp nhập: 2/5.

2.5.6. Phân tích mức độ nhạy cảm với rủi ro thị trường (S – Sensitivity)

- Do hạn chế về mặt số liệu nên trong phần này chỉ xét đến lãi suất huy động vốn áp dụng cho khách hàng cá nhân trả lãi hàng tháng tính theo Việt Nam đồng tại hội sở được công bố trên website ngân hàng, các chi nhánh, phòng giao dịch sẽ có sự điều chỉnh nhỏ để phù hợp với nhu cầu huy động riêng. Trục thời gian không được xét theo từng quý mà được xét theo từng thời điểm thay đổi lãi suất trong suốt giai đoạn 2014 – 2017.

- Cũng chính vì nguyên nhân hạn chế số liệu nên chỉ tiến hành phân tích, đánh giá thời điểm trước và sau tái cơ cấu, không thực hiện Stress Test lãi suất.



Biểu đồ 5.6: Lãi suất huy động vốn của Sacombank áp dụng cho khách hàng cá nhân trả lãi hàng tháng giai đoạn 2014 – 2017

(Nguồn: Website ngân hàng Nhà nước Việt Nam)

- Trong giai đoạn 2014 – 2017 có thể nhận thấy hai thời điểm thay đổi lãi suất rõ rệt đó là trước và sau tháng 12/2015.

- Trước thời điểm sáp nhập, lãi suất huy động vốn ở tất cả các kỳ hạn đều đang ở mức khá cao nhưng có xu hướng giảm mạnh, mức lãi suất phổ biến của các ngân hàng đầu năm 2014 là 5-5,5%/năm đối với tiền gửi có kỳ hạn 1 tháng đến dưới 6 tháng; 5,7-6,8%/năm đối với tiền gửi có kỳ hạn từ 6 tháng đến dưới 12 tháng; kỳ hạn trên 12 tháng ở mức 6,8-7,5%/năm. Chỉ riêng trong năm 2014, Sacombank đã có hai lần điều chỉnh lãi suất để phù hợp với mức lãi suất mà NHNN đưa ra, lãi suất tiền gửi 3 tháng bị điều chỉnh giảm mạnh nhất, giảm từ 6,30% xuống còn 5,20%, giảm 1,10%. Nguyên nhân của việc điều chỉnh giảm lãi suất này là thực hiện theo chủ trương của NHNN nhằm thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh và hỗ trợ tăng trưởng tín dụng, theo đó lãi suất huy động giảm sẽ kéo theo lãi suất cho vay cũng giảm theo.

- Sau khi sáp nhập với Southern Bank, Sacombank cũng không có thay đổi gì về lãi suất huy động. Đến đầu tháng 12/2015, mặt bằng lãi suất được điều chỉnh giảm nhẹ tạo điều kiện thúc đẩy phát triển kinh tế. Lãi suất huy động 9 tháng được điều chỉnh giảm nhiều nhất với 0,80%, giảm từ 6,20% xuống còn 5,40%. Sau khi điều chỉnh lãi

suất, lãi suất huy động 24 tháng chiếm mức cao nhất với 6,30% cao hơn kì hạn 36 tháng là 6,20%. Tuy nhiên chỉ 10 ngày sau đợt điều chỉnh lãi suất trước đó, Sacombank lại nâng mức lãi suất tiền gửi kì hạn dưới 3 tháng lên thêm 0,10%, tăng lên 4,60%, các kì hạn khác không thay đổi.

- Giữa năm 2016, lãi suất được điều chỉnh tăng lên ở tất cả các kì hạn nhằm đáp ứng nhu cầu về tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay tín dụng. Tăng mạnh nhất ở kì hạn 36 tháng, với mức tăng 0,40%, tăng từ 6,20% lên 6,60%. Mức tăng trung bình thời điểm này là 0,31% ở các kì hạn. Tháng 7/2016 ngân hàng lại tiếp tục tăng lãi suất ở các kì hạn từ 3 tháng trở lên. Kì hạn 3 tháng và 6 tháng lãi suất tăng thêm 0,10%, kì hạn 9 tháng tăng thêm 0,40% còn kì hạn 12 tháng, 24 tháng và 36% đều ở mức 6,80%.

- Năm 2017, theo thống kê có đến 4 lần Sacombank điều chỉnh lãi suất. Lần đầu tiên thay đổi lãi suất là tháng 2/2017, trong lần này chỉ có lãi suất ở kì hạn dài tăng thêm 0,2% giữ ở mức 7,00% các kì hạn khác có lãi suất không đổi. Một tháng sau, tháng 3/2017 sau khi điều chỉnh tăng lãi suất ở kì hạn 24 tháng và 36 tháng, Sacombank đã hạ mức lãi suất ở hai kì hạn này xuống 6,70% và 6,80% đồng thời giữ nguyên lãi suất ở các kì hạn khác. Tháng 10/2017 lãi suất ở các kì hạn có sự thay đổi rõ rệt, phần lớn đều giảm nhẹ như kì hạn 3 tháng giảm 0,02%, kì hạn 6 tháng giảm 0,07% riêng kì hạn 1 tháng giữ nguyên ở mức 5,00% và kì hạn 24 tháng tăng từ 6,70% lên 6,83%. Cuối năm 2017, lãi suất kì hạn dài lại tiếp tục được điều chỉnh giảm, cụ thể: lãi suất kì hạn 24 tháng giảm 0,26% từ 6,83% xuống còn 6,57%, lãi suất kì hạn 36 tháng giảm 0,33% giảm từ 6,70% xuống còn 6,37%.

Nhìn chung, lãi suất huy động của Sacombank trước thời điểm sáp nhập có chung xu hướng giảm dần xuống như các ngân hàng thương mại trong nước do thực hiện chủ trương hạ lãi suất thúc đẩy tăng trưởng, phát triển kinh tế của NHNN. Sau thời điểm sáp nhập lãi suất được duy trì khá ổn định, chỉ riêng lãi suất huy động ở kì hạn 24 tháng và 36 tháng còn nhiều biến động do nhu cầu vốn của ngân hàng liên tục thay đổi. So với mặt bằng chung các ngân hàng, lãi suất huy động của Sacombank được duy trì khá ổn định, tuy nhiên còn khá thấp đặc biệt là ở các kì hạn ngắn.

2.6. Đánh giá hiệu quả hoạt động của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

2.6.1. Thành tựu

- Mức độ an toàn vốn:

- Hệ số an toàn vốn của NH liên tục biến động trong suốt giai đoạn 2014 – 2017, hai năm đầu giai đoạn, chỉ có 2 quý cuối của mỗi năm hệ số này đảm bảo an toàn theo tiêu chuẩn Basel III. Năm 2014 hệ số CAR trung bình cả năm chỉ đạt 7,02%, đến năm 2015 cơ bản chỉ số này đã được chú ý cải thiện nhưng chưa đạt được trên 8,00% như mong đợi. Ngay sau thời điểm sáp nhập, với những nỗ lực trong công tác tăng trưởng tín dụng hệ số CAR của Sacombank liên tục duy trì ở mức trên 8,00%, cao nhất là năm 2017 với tỉ lệ trung bình là 10,62%.

- Hệ số CAR ở mức này khá là an toàn với Sacombank, thực tế đã ghi nhận các ngân hàng lớn hệ số CAR thường chỉ xoay quanh mức quy định như BIDV, Vietcombank còn đối với các ngân hàng nhỏ, tiềm ẩn nhiều nguy cơ mất an toàn vốn lại có hệ số CAR khá cao.

- Hệ số vốn tự có của Sacombank vẫn đang ở trên mức quy định dù liên tục giảm xuống và chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong tổng nguồn vốn huy động. Trước thời điểm sáp nhập, tỷ lệ vốn tự có của NH luôn duy trì ở mức trên 10% nhưng vẫn có dấu hiệu giảm sút, sau thời điểm sáp nhập, tỷ lệ này đã giảm xuống rõ rệt từ 11,22% ở quý I/2014 chỉ còn 6,95% ở quý IV/2017.

- Chất lượng tài sản có:

- Tổng tài sản của ngân hàng liên tục tăng thêm trong suốt giai đoạn 2014 – 2017, đặc biệt sau khi sáp nhập với ngân hàng Phương Nam vào quý IV/2015 đã làm tổng tài sản của NH tăng vọt lên thêm 37,77% so với quý III. Các quý sau, tổng tài sản cũng tăng lên nhưng tốc độ tăng trưởng khá ổn định.

- Hoạt động nhận tiền gửi và cho vay vẫn là hoạt động chủ yếu đem lại lợi nhuận cho ngân hàng với tỷ trọng tiền gửi khách hàng trong tổng nguồn vốn và cho vay khách hàng trong tài sản luôn chiếm một phần khá lớn.

- Chỉ số N-NIM của NH cũng đang ở mức rất thấp, tuy không có nhiều biến đổi sau hoạt động sáp nhập. Tuy nhiên tỷ lệ NIM giảm liên tục trong nhiều quý trong khi N-NIM lại khá ổn định đã làm tỷ lệ NIM/N-NIM giảm dần xuống. Điều này phần

nào chứng minh được mức độ phụ thuộc của NH vào hoạt động tín dụng đang dần giảm xuống và đã bắt đầu chú trọng đến việc tìm kiếm lợi nhuận từ các hoạt động phi tín dụng.

- Khả năng quản lý:

- Mô hình quản lý sau hoạt động sáp nhập đã được thay đổi lại theo mô hình tổ chức kiểu hỗn hợp. Tuy rằng mô hình khá cồng kềnh nhưng lại đạt được hiệu quả quản lý cao, mỗi bộ phận có một nhiệm vụ riêng, tách bạch. Có từng bộ phận thanh kiểm tra riêng, bộ máy quản trị và ban kiểm soát không quản lý, kiểm soát từng bộ phận mà trực tiếp theo dõi báo cáo của Tổng giám đốc.

- Chính sách thu hút, tìm kiếm nhân tài cũng được triển khai mạnh mẽ với các chương trình học bổng, thực tập sinh tiềm năng, các đợt tuyển dụng tập trung cũng được tổ chức nhiều hơn.

- Trong mô hình mới, ở các phòng, chi nhánh mỗi cá nhân chỉ phụ trách một việc chuyên biệt.

- Tạo ra nhiều sân chơi, hoạt động ngoại khóa cho cán bộ - CNV nhằm đem lại môi trường làm việc thoải mái, bổ ích, xây dựng tốt văn hóa doanh nghiệp trong từng cá nhân.

- Chú trọng, thay đổi bộ mặt ngân hàng qua thái độ, tác phong làm việc của nhân viên dù là nhân viên bảo vệ, tạp vụ.

- Các chỉ tiêu định lượng, quản lý rủi ro khá tốt, tăng cường công tác quản trị, quản lý ở ban kiểm soát, ban điều hành hạn chế sai phạm dẫn đến rủi ro nghiêm trọng cho ngân hàng sau sự cố của ông Trần Bê.

- Khả năng thanh khoản:

- Các chỉ tiêu thanh khoản của ngân hàng tuy rằng có giảm đi sau hoạt động sáp nhập nhưng đã được cải thiện, duy trì ở mức ổn định.

2.6.2. Hạn chế

- Khả năng chịu đựng rủi ro:

- Với sự tăng mạnh của nguồn vốn trong khi vốn tự có lại tăng chậm, tỷ lệ VTC/NV huy động có xu hướng giảm dần xuống kể từ thời điểm sáp nhập hai ngân hàng. Tỷ lệ này xuống mức thấp nhất là 6,95% ở quý IV/2017 và không có dấu hiệu

tăng trưởng trở lại, điều này tiềm ẩn nguy cơ mất an toàn thanh khoản khá lớn cho ngân hàng nếu tỷ lệ này có tiếp tục giảm xuống trong khi hệ số CAR lại tăng lên.

- Chất lượng tài sản có:

- Tỷ lệ nợ xấu của Sacombank đã tăng mạnh kể từ quý IV/2015 và tiếp tục tăng mạnh hơn ở quý IV/2016, tuy rằng tỷ lệ này đang được điều chỉnh thông qua hoạt động mua bán nợ xấu nhưng nó vẫn đang chiếm tỷ trọng rất lớn vượt quá mức an toàn theo quy định của NHNN là 3%.

- Nợ xấu tăng cao, tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng tăng tương đối chậm tuy rằng mức dự phòng đã ở khá cao làm giảm lợi nhuận của NH. Tỷ lệ dự phòng RRTD sau sáp nhập chưa có quý nào vượt quá 0,90% trong khi đó tỷ lệ nợ xấu lại dao động trong khoảng 1,18% - 6,27%, lớn hơn rất nhiều lần. Điều này tiềm ẩn nhiều nguy cơ xảy ra rủi ro tín dụng cho ngân hàng là rất lớn tuy rằng một lần lớn nợ xấu là do việc sáp nhập hai ngân hàng gây ra chứ không phải từ hoạt động tín dụng của Sacombank. Cần có biện pháp cân đối lại giữa tỷ lệ nợ xấu và tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng để đảm bảo an toàn tín dụng cho ngân hàng.

- Bộ máy quản lí:

- Tuy rằng thay đổi bộ máy quản lý nhằm đem lại nhiều hiệu quả trong công tác quản trị rủi ro cũng như quản trị ngân hàng nhưng bộ máy của Sacombank quá cồng kềnh, phức tạp.

- Về lâu dài cần phải điều chỉnh lại cho phù hợp nhằm giảm thiểu chi phí quản lý, tăng cường liên kết giữa các phòng ban, hạn chế tình trạng một người xử lý quá nhiều công việc dễ dẫn đến rủi ro trong quản trị ở bộ máy quản lý.

- Sáp nhập hai ngân hàng cũng vô tình làm phát sinh thêm nhiều chi nhánh, phòng giao dịch cho Sacombank, điều này giúp mở rộng mạng lưới hoạt động của NH. Tuy nhiên không phải địa điểm nào cũng hoạt động hiệu quả, đem lại lợi nhuận cho ngân hàng, có khá nhiều nơi có kết quả hoạt động kinh doanh rất yếu kém, lỗ lũy kế nhiều kì liên tiếp.

- Công tác tuyển dụng, tuyển sinh tại một số địa phương còn khá lỏng lẻo, không phân hóa tốt thí sinh, chính sách ưu tiên người quen, bỏ lỡ nhân tài.

- Với 99% cán bộ quản lý cấp cao được tuyển chọn từ các bộ phận trong ngân hàng có thể qua quá trình sàng lọc kỹ càng, phát hiện nhân tài có thực lực, giảm thiểu chi phí đào tạo, rút ngắn quá trình tiếp cận văn hóa doanh nghiệp, vùng miền tuy nhiên điều này gây ra hạn chế trong việc phát hiện người mới có năng lực tốt, tư tưởng mới, tiến bộ ở bên ngoài và tiềm ẩn tiêu cực.

- Khả năng sinh lời:

- Chỉ số ROA và ROE của Sacombank trước khi sáp nhập khá tốt, nhưng sau khi sáp nhập cùng với tăng mạnh thêm tài sản từ Southern Bank các chỉ số này đã giảm xuống rất mạnh, đặc biệt là quý IV/2015 cả hai chỉ số đều giảm về mức âm. Sau sáp nhập, tuy rằng đã cải thiện được phần nào nhưng hai chỉ số này vẫn còn khá thấp, chưa thể quay về lại như ban đầu, đây là điều mà nhiều nhà đầu tư e ngại khi hai ngân hàng thông báo sáp nhập.

- Chỉ số NIM của ngân hàng cũng đang ở mức rất thấp, trước thời điểm sáp nhập có những quý NIM trên 1,00% nhưng sau sáp nhập phần lớn đều không vượt quá 0,5%. Thông thường NIM ở trong mức 3%-5% được xem là tốt, NIM của Sacombank tất cả các quý đều dưới 3% và giảm mạnh sau khi sáp nhập cho thấy lợi nhuận ngân hàng đang dần bị thu hẹp lại.

- Chỉ số N-NIM của NH cũng đang ở mức rất thấp, tuy không có nhiều biến đổi sau hoạt động sáp nhập. Tuy nhiên tỷ lệ NIM giảm liên tục trong nhiều quý trong khi N-NIM lại khá ổn định đã làm tỷ lệ NIM/N-NIM giảm dần xuống. Điều này phần nào chứng minh được mức độ phụ thuộc của NH vào hoạt động tín dụng đang dần giảm xuống và đã bắt đầu chú trọng đến việc tìm kiếm lợi nhuận từ các hoạt động phi tín dụng.

- Tỷ lệ chi phí trên thu nhập là một chỉ số tài chính quan trọng, đặc biệt trong việc đánh giá hoạt động ngân hàng, giúp nhà đầu tư có một cái nhìn tổng quan về hiệu quả hoạt động của NH. Trước thời điểm sáp nhập, tỷ lệ CIR của ngân hàng chỉ xoay quanh mức 50% nhưng ngay khi sáp nhập, tỷ lệ này đã tăng lên 74,95% tăng 15,05% so với quý trước, sau đó tuy rằng liên tục nỗ lực giảm chi phí xuống nhưng về tổng quan CIR vẫn liên tục tăng lên, thậm chí quý IV/2016 CIR của Sacombank vượt quá 100%. Điều này cho thấy khả năng trong giai đoạn IV/2015 trở về sau, sau khi sáp nhập Southern Bank vào, Sacombank hoạt động chưa thật sự hiệu quả đã dẫn đến tình trạng

chi phí hoạt động quá cao so với lợi nhuận thu được, sự thay đổi CIR trong suốt giai đoạn này là rất nhỏ chỉ đến quý IV/2017 mới trở nên khả quan.

- Tỷ lệ dự trữ thanh khoản của Sacombank liên tục giảm xuống các quý sau sáp nhập, điều này ẩn chứa nhiều nguy cơ mất khả năng thanh khoản cho ngân hàng nếu xảy ra rủi ro tín dụng là rất cao.

- Lãi suất: theo thống kê, lãi suất của Sacombank ở các thời điểm với các kì hạn gửi tiền khác nhau còn khá thấp so với các NHTM trong nước. Điều này sẽ làm giảm sức cạnh tranh của Sacombank với các NH khác ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn vốn của ngân hàng khi phần lớn nguồn vốn là tiền gửi khách hàng. Tuy nhiên không thể phủ nhận mức lãi suất cho vay của Sacombank cũng thấp hơn trong hệ thống, một phần có thể tăng cho vay nhưng chỉ ở mức độ nhất định tránh tình trạng mất khả năng thanh khoản khi khách hàng rút tiền.

2.6.3. Nguyên nhân

- Nguyên nhân chủ quan:
 - Trước khi sáp nhập, chủ trương tiến hành giám sát, quản lý của hội đồng quản trị còn nhiều bất cập, đã dẫn đến tình trạng làm sai lệch trong hoạt động cấp tín dụng gây thất thoát lớn cho ngân hàng.
 - Chưa kịp đưa ra các giải pháp phù hợp xử lý nợ xấu của Southern Bank sau khi sáp nhập đã khiến cho Sacombank bị giảm lợi nhuận trong một thời gian dài.
 - Ngân hàng còn phụ thuộc quá nhiều vào hoạt động tín dụng mà hạn chế cung cấp các dịch vụ phi tín dụng để tìm kiếm lợi nhuận.
 - Các sản phẩm liên kết còn khá hạn chế để thu hút khách hàng.
 - Lợi nhuận NH giảm một phần lớn do hoạt động mua bán nợ diễn ra.
 - Có nhiều chi nhánh, phòng giao dịch hoạt động không hiệu quả vẫn phải mở cửa đã khiến cho lợi nhuận không tăng lên mà còn giảm xuống do chi phí tăng cao.
 - Ở các địa bàn nhỏ, chính sách tuyển dụng nhân sự chưa thật sự tốt, còn nhiều ưu ái cho người thân, một phần CB – CNV chưa được đào tạo chuyên sâu, kĩ càng về nghiệp vụ, thái độ vẫn được làm việc dẫn đến nhiều sai sót nhỏ trong ngày, về lâu dài sẽ gây khó chịu cho khách hàng đến làm việc, dẫn đến tình trạng mất khách, suy giảm thị phần.

- Nợ xấu tăng cao, gây mất an toàn trong thanh khoản do trích lập dự phòng thiếu cân đối, tuy rằng mức trích lập dự phòng khá lớn nhưng so với giá trị nợ xấu thì còn khá khiêm tốn.

- Nguyên nhân khách quan:

- Nợ xấu của Southern Bank quá lớn nên khi sáp nhập vào Sacombank đã khiến nợ xấu, tài sản tăng lên đột biến, không kịp đưa ra các biện pháp giải quyết phù hợp.

- Tin đồn phá sản ngân hàng, mất khả năng thanh khoản khi liên tục hoãn đại hội cổ đông và phân chia lợi nhuận làm mất tinh thần của các nhà đầu tư, người gửi tiền. Kết hợp bê bối của ông Trầm Bê đã làm xấu hình ảnh của Sacombank khiến nhiều khách hàng lo sợ rút tiền khỏi NH.

- Ngành NH đã vào thời kì bão hòa và có dấu hiệu chững lại, khách hàng có nhiều lựa chọn khác thay vì gửi tiền vào ngân hàng.

- Số lượng NH trong nước đang hoạt động khá nhiều, chính sách mở cửa cho phép các ngân hàng ngoại hoạt động, dịch vụ phong phú, nhiều chương trình ưu đãi trong khi số lượng khách hàng tăng lên rất chậm đã làm giảm thị phần của Sacombank.

- Nền kinh tế phát triển chậm, có dấu hiệu chững lại, đầu tư gặp nhiều khó khăn đã đẩy nhiều doanh nghiệp đến bờ vực phá sản làm gia tăng gánh nặng nợ xấu không chỉ riêng Sacombank mà toàn hệ thống ngân hàng.

- Công nghệ phát triển, tạo điều kiện thuận lợi cho kẻ xấu tấn công vào kho dữ liệu của ngân hàng, tài khoản ngân hàng của khách hàng để lấy cắp thông tin, tiền gửi.

- Chính sách của NHNN về hoạt động tín dụng, trần lãi suất cũng làm ảnh hưởng lớn đến hoạt động tín dụng của ngân hàng.

CHƯƠNG 3: KIẾN NGHỊ NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA SACOMBANK GIAI ĐOẠN 2018 – 2020

Với chặng đường hơn 27 năm hình thành và phát triển, Sacombank không ngừng nỗ lực, cố gắng để nằm trong số các NHTMCP hàng đầu trong nước, liên tục nhận được các giải thưởng cao quý trong và ngoài nước. Tuy nhiên với sự kiện sáp nhập Southern Bank vào Sacombank, Sacombank đã gặp khá nhiều khó khăn chặng đường phát triển của mình, điển hình là lợi nhuận ngân hàng giảm sút và niềm tin của các nhà đầu tư bị lung lay. Tính đến thời điểm hiện tại, đã hơn 3 năm kể từ thời điểm sáp nhập hai ngân hàng (10/2015) và hơn 1 năm tái cấu trúc Sacombank (6/2017) tuy nhiên thành tựu đạt được trong suốt quãng thời gian này còn khá khiêm tốn. Để có thể phân nào giúp NH nâng cao hiệu quả hoạt động đặc biệt là trong hoạt động tín dụng, nhóm nghiên cứu đề xuất một số biện pháp như sau:

✚ **Đối với bản thân ngân hàng:**

- **Về nguồn vốn:**

- Tiếp tục hoàn thành tốt đề án tái cơ cấu đã được NHNN phê duyệt.
- Tăng cường triển khai cùng ứng các dịch vụ phi tài chính nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và tăng nguồn thu ngoài lãi.

- **Về chất lượng tài sản:**

- Tăng cường công tác xử lý nợ xấu, tài sản tồn đọng và hoạt động mua bán nợ.
- Cân đối giữa chi phí lãi và thu nhập từ lãi.
- Đảm bảo tỷ lệ dự phòng ở mức ổn định.

- **Về công tác quản lý:**

- Tăng cường công tác quản trị ngân hàng, hoạt động của ban kiểm soát hạn chế những sai phạm xảy ra trong quá trình quản trị gây ra tổn thất cho ngân hàng.

- Đổi mới cách thức tuyển dụng cán bộ: sử dụng các bài thi đánh giá năng lực cho từng vị trí; thắt chặt công tác coi thi, chấm thi; đổi mới đề thi; nâng tiêu chuẩn về học vấn, kinh nghiệm đồng thời các chế độ chính sách về lương bổng cũng được điều chỉnh để phù hợp hơn; kiểm tra, đánh giá năng lực của CB – CNV, điều chuyển cán bộ phù hợp với trình độ, tạo điều kiện phát huy cho người giỏi.

- Tăng cường các hoạt động ngoại khóa, thi đua xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tình yêu doanh nghiệp trong mỗi CB – CNV. Kịp thời động viên, giúp đỡ CB – CNV trong trường hợp gặp khó khăn, rủi ro; khen thưởng với những CB – CNV hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Đánh giá lại hiệu quả hoạt động của các chi nhánh, phòng giao dịch trên từng địa bàn. Đối với các phòng giao dịch hoạt động kém hiệu quả, lỗi lũy kế nhiều năm cần tìm ra nguyên nhân, đề xuất biện pháp khắc phục trong thời gian cụ thể. Trong trường hợp không thể nâng cao hiệu quả hoạt động cần xem xét nhóm, gộp các phòng giao dịch gần nhau để giảm thiểu chi phí không cần thiết.

- Nghiên cứu đưa ra các sản phẩm, dịch vụ liên kết mới, hấp dẫn để thu hút khách hàng. Xây dựng các chương trình tri ân, chăm sóc khách hàng với những phần quà có giá trị, thiết thực.

- Tăng cường công tác Marketing, tăng cường tổ chức, tham gia các chương trình vì cộng đồng, cải thiện, nâng cao hình ảnh ngân hàng trong KH và nhà đầu tư.

- Hiện đại hóa trang thiết bị, quy trình thực hiện giao dịch tại quầy, nâng cấp ngân hàng lõi, nâng cấp các chức năng cho máy ATM (rút tiền, chuyển tiền không cần thẻ; nộp tiền vào thẻ; nộp tiền trả nợ lãi vay,...)

- Tăng trưởng tín dụng an toàn, hạn chế chạy đua doanh số ảo.
- Thay đổi bộ máy quản lý sao cho đỡ chồng chéo, phù hợp với nhu cầu thực tế của ngân hàng vẫn đảm bảo chức năng giám sát, kiểm tra của từng bộ phận.

- **Về khả năng sinh lời:**

- Nâng cao chất lượng quy trình thẩm định hồ sơ tín dụng.
- Nâng cao các dịch vụ ngoài lãi, mở rộng đối tượng khách hàng và danh mục sản phẩm để có chiến lược hoạt động đạt được lợi nhuận cao hơn.

- Tăng trưởng tín dụng an toàn, hạn chế chạy đua doanh số ảo.

- **Về khả năng thanh khoản:**

- Cân đối tỷ lệ nợ xấu và tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng để giảm thiểu khả năng mất khả năng thanh khoản.

- Tăng cường tỷ lệ dự trữ thanh khoản đảm bảo yêu cầu của NHNN.

✚ Đối với Ngân hàng Nhà Nước:

- **Năng lực hỗ trợ, quản lý:**

- Tăng cường công tác thanh, kiểm tra hệ thống ngân hàng, hạn chế tình trạng bắt tay gây thất thoát tài sản.

- Cần nghiên cứu quyết định phá sản NH, giảm số lượng ngân hàng hoạt động không hiệu quả, tránh gây ảnh hưởng xấu đến khách hàng và nền kinh tế.

- **Thực hiện các chính sách tiền tệ:**

- Cho vay lại theo sơ đồ tín dụng,....

- Hoàn thiện chính sách, quy định và các văn bản pháp quy đối với hoạt động thanh toán của các NHTM.

- Đánh giá chính xác tính hiệu quả trong hoạt động tín dụng của các cặp ngân hàng sau khi hoạt động, tránh xảy ra hiệu ứng domino.

- Rà soát, kiểm tra các văn bản, chế tài về xử lý nợ xấu và các quy định liên quan trong hoạt động tín dụng để chính lý, bổ sung các quy định phù hợp với tình hình thực tế.

- NHNN cần xác định và công bố tỷ giá hối đoái của đồng Việt Nam trên cơ sở cung cầu trên thị trường để đảm bảo tính linh hoạt.

- Thành lập ban giám sát hoạt động các NH sau sáp nhập, hợp nhất, mua lại.

PHẦN KẾT LUẬN

Trong giai đoạn 2014 – 2017, Ngân hàng TMCP Sài Gòn thương tín đã có những thay đổi nhất định để thực hiện chiến lược kinh doanh, hoạt động tín dụng của mình. Trước thời điểm tháng 10/2015 Sacombank là một trong những ngân hàng TMCP hàng đầu trong cả nước về hiệu quả hoạt động tín dụng thường xuyên nhận được bằng khen, giải thưởng trong và ngoài nước. Tuy nhiên sau khi chính thức sáp nhập với Southern Bank, có thể xem Sacombank đã trải qua một thời gian khá dài trải qua tình trạng khủng hoảng khi gánh thêm một khoản nợ xấu khổng lồ. Các chính sách được đưa ra trước khi sáp nhập chưa đủ tốt để có thể vực Sacombank trở lại thời kì trước đó. Ban điều hành đã nhận ra được những điểm cần thay đổi trong bộ máy, tổ chức cũng như hoạt động của Sacombank nên đã sớm trình lên NHNN đề án tái cơ cấu ngân hàng và đã được phê duyệt vào ngày 22/05/2017.

Trong giai đoạn này, Sacombank trải qua hai mốc quan trọng trong quá trình hoạt động của mình đó là sáp nhập Southern Bank và thực hiện đề án tái cơ cấu. Kể từ thời điểm sáp nhập ngân hàng các chỉ số tài chính của Sacombank có dấu hiệu giảm xuống đáng kể, cá biệt tại quý IV/2015 và 2016 ROA, ROE còn mang giá trị âm. Các chỉ số về tài sản và thanh khoản của NH cũng thể hiện dấu hiệu đáng báo động về sức khỏe ngân hàng. Trong thời gian tiếp theo còn khá nhiều vấn đề cần được nhận diện và giải quyết.

Bài nghiên cứu về cơ bản đã giải quyết được ba điểm quan trọng:

- Hệ thống hóa những lý luận về hiệu quả hoạt động và đánh giá hiệu quả hoạt động của ngân hàng theo mô hình CAMELS; phân tích được ưu điểm, nhược điểm của mô hình CAMELS.
- Đánh giá hiệu quả hoạt động của NHTMCP Sài Gòn thương tín theo sáu yếu tố của mô hình CAMELS thông qua các phương pháp phân tích số liệu, phương pháp nghiên cứu tài liệu, phương pháp xử lý và đánh giá số liệu, phương pháp phân tích. Chỉ ra được một số hạn chế còn tồn tại trong hoạt động của Sacombank.
- Định hướng và đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động Sacombank trong giai đoạn 2018 – 2020.

-

	%	Trước sáp nhập		Sau sáp nhập	
Capital adequacy – C	20 %	3	2,6	2	2,8
Asset quality – A	20%	3		3	
Management – M	25%	3		4	
Earnings – E	15%	3		4	
Liquidity – L	10%	2		2	
Sensitivity – S	10%				

Bảng 3.1. Thang điểm Camels

(Nguồn: Xử lý số liệu)

- Qua phần tổng hợp, phân tích số liệu nhóm nghiên cứu nhận thấy có thể xếp hạng hiệu quả hoạt động tín dụng của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017 vào thang điểm 3 (Có sự lo ngại về giám sát, hoạt động dưới mức trung bình). Sau sáp nhập, Sacombank tuy không thuộc nhóm các NH có hiệu quả hoạt động khỏe mạnh, nhưng cũng thuộc nhóm các NH có hiệu quả hoạt động ở mức tạm chấp nhận được. Tuy nhiên, tồn tại ở đó vẫn có những chỉ tiêu chưa đạt tiêu chuẩn, dưới mức trung bình, đặc biệt là chỉ tiêu lợi nhuận (E). Tuy vậy kết quả phân tích cho thấy không có sự thay đổi nhiều về mức độ hiệu quả hoạt động của Sacombank thời điểm trước và sau sáp nhập.

HẠN CHẾ

Trong quá trình tiến hành thu thập, phân tích số liệu, nhóm nghiên cứu đã gặp phải một số hạn chế:

- Chưa tiến hành so sánh kết quả hoạt động của Sacombank và các ngân hàng khác trong cùng thời gian nghiên cứu.
- Số liệu còn khá hạn chế nên không thể tiến hành Stress Test lãi suất cũng như đánh giá một cách chính xác tuyệt đối các chỉ tiêu do bản chất số liệu.
- Chưa dự báo được tình hình hoạt động của NH trong thời gian tới.
- Phạm vi nghiên cứu khá rộng về mặt thời gian, trải qua hai lần thay đổi bộ máy quản trị nên gặp nhiều khó khăn trong công tác thu thập số liệu, mức độ chính xác của số liệu trong từng thời kì.
- Nhóm nghiên cứu còn nhiều hạn chế về mặt kiến thức và kinh nghiệm chưa phân tích sâu hơn về tình hình hoạt động của NH được do đó việc phân tích chỉ mang ý nghĩa khách quan với mức độ chính xác trong khoảng tương đối phụ thuộc lớn vào số liệu NH công bố.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. 'CAMELS trong quản trị ngân hàng là gì?' (2015), truy cập ngày 20 tháng 6 năm 2018, từ <<http://investar.edu.vn/2015/08/12/camels-trong-quan-tri-ngan-hang-la-gi/?fbclid=IwAR2I5Z5cSbmjCehn00Snje8Y3vIfUbQKY64fwxN7kpydnUYfwlIttqqNa eVM>>
2. Chính phủ (2009), *Nghị định số 59/2009/NĐ-CP về tổ chức và hoạt động của NHTM*, ban hành ngày 16 tháng 07 năm 2009
3. C. Sloan Swindle (1995), *Using CAMEL ratings to evaluate regulator effectiveness at commercial banks*.
4. Ngân hàng Nhà nước (2010), *thông tư 04/2010/TT-NHNN quy định việc sáp nhập, hợp nhất, mua lại tổ chức tín dụng*, ban hành ngày 11 tháng 02 năm 2010.
5. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2008), *Quyết định số 06/2008/QĐ-NHNN “Ban hành Quy định xếp loại ngân hàng thương mại cổ phần”*.
6. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2014), *Thông tư số 36/2014/TT-NHNN “Quy định về các tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động của tổ chức tín dụng”*.
7. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2014), *Văn bản hợp nhất 22/2014/VBHN-NHNN “Ban hành quy định về phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng trong hoạt động ngân hàng của tổ chức tín dụng”*
8. Lê Văn Tư (2005), *Quản trị ngân hàng thương mại*, NXB Tài chính.
9. Nguyễn Khắc Minh (2004), *Từ điển toán kinh tế, Thống kê, kinh tế lượng Anh Việt*, NXB Khoa học và Kỹ thuật.
10. Nguyễn Minh Kiều (2008), *Nghiệp vụ ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản Thống kê.
11. Nguyễn Thị Mùi (2006), *Quản trị Ngân hàng thương mại*, NXB Tài chính.
12. Nguyễn Thị Tâm Đan (2013), *Ứng dụng mô hình CAMELS vào phân tích hoạt động và rủi ro tại Ngân hàng TMCP Quốc Tế*, luận văn tốt nghiệp, Đại học kinh tế Huế, Thành phố Huế.
13. Nguyễn Quốc Bảo (2010) ‘*Quản trị rủi ro thanh khoản tại ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam*’, luận văn thạc sĩ, Đại học Đà Nẵng.

14. Nguyễn Quỳnh Hoa, ‘*Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam*’, *Tạp chí Phát triển và hội nhập*, 14 (24), 27 – 31.

15. Trần Huy Hoàng (2010), *Quản trị ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản lao động xã hội

16. Trần Thị Tuyết Liễu (2017), *Ứng dụng mô hình CAMELS trong phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Sài Gòn Thương Tín chi nhánh Quảng Ngãi*, luận văn tốt nghiệp, Đại học kinh tế Huế, Thành phố Huế.

Tr
ng
Đại học Kinh tế Huế

Tr
ng
ại học Kinh tế Huế

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Hệ số vốn và tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	2014				2015		
	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III
CAR	7,02	6,15	6,39	8,54	7,70	7,47	7,97
H1	11,22	11,15	11,04	10,83	10,69	10,24	10,40
H2	9,64	9,42	9,38	9,44	9,33	8,92	9,05
Đòn bẩy tài chính	9,37	9,62	9,66	9,59	9,72	10,21	10,06

Chỉ tiêu	2015	2016				2017			
	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV
CAR	10,31	9,51	9,73	9,56	9,78	9,61	10,55	10,46	11,88
H1	8,49	8,08	7,96	7,73	7,63	7,32	6,86	6,98	6,95
H2	7,61	7,30	7,18	6,96	6,76	6,58	6,21	6,18	6,28
Đòn bẩy tài chính	12,13	12,70	12,93	13,36	13,79	14,19	15,04	15,18	14,92

Phụ lục 2: Chỉ tiêu phản ánh chất lượng Tài sản Có của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2014				2015		
	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III
Tổng tài sản	167.693	177.420	185.161	188.678	197.245	209.378	211.084
Dư nợ tín dụng	111.672	118.019	121.072	124.576	130.396	137.027	140.666
Nợ xấu	2.109	1.778	1.178	1.488	1.966	1.643	2.277
DPRR	0.781	0.852	1.019	0,916	0.997	1.014	1.058
Tỷ lệ nợ xấu (%)	1,89	1,51	0,97	1,19	1,51	1,20	1,62
Tỷ lệ dự phòng RRTD (%)	0,70	0,72	0,84	0,74	0,76	0,74	0,75
Dư nợ tín dụng/Tổng tài sản (%)	66,59	66,52	65,39	66,03	66,11	65,44	66,64

Chỉ tiêu	2015	2016				2017			
	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV
Tổng tài sản	290.808	304.496	309.600	317.441	330.377	341.177	352.682	359.600	364.226
Dư nợ tín dụng	180.593	185.544	193.730	189.720	193.098	200.440	212.538	216.664	216.710
Nợ xấu	2.277	4.281	5.553	4.527	11.576	10.047	13.324	13.204	9.454
DPRR	1.361	1.404	1.670	1.489	1.478	1.503	1.530	1.655	1.574
Tỷ lệ nợ xấu (%)	1,26	2,31	2,87	2,39	6,00	5,01	6,27	6,09	4,36
Tỷ lệ dự phòng RRTD (%)	0,75	0,76	0,86	0,78	0,77	0,75	0,72	0,76	0,73
Dư nợ tín dụng/Tổng tài sản (%)	62,10	60,93	62,57	59,77	58,45	58,75	60,26	60,25	59,50

Phụ lục 3: Cơ cấu tài sản Có nội bảng của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2014				2015		
	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III
Tổng tài sản có	167.693	177.420	185.169	188.678	197.245	209.378	211.084
TS Có sinh lời	148.953	158.535	164.885	167.920	176.034	188.757	190.159
TS Có không sinh lời	18.740	18.885	20.284	20.758	21.211	20.621	20.925
TS Có sinh lời/TS Có nội bảng	88,82	89,36	89,05	89,00	89,25	90,15	90,09

Chỉ tiêu	2015	2016				2017			
	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV
Tổng tài sản có	290.807	304.496	309.600	317.441	330.377	341.177	352.682	359.600	364.226
TS Có sinh lời	232.774	246.169	251.026	258.036	272.348	282.774	296.395	303.253	301.206
TS Có không sinh lời	58.033	58.327	58.574	59.405	58.029	58.403	56.287	56.347	63.020
TS Có sinh lời/TS Có nội bảng	80,04	80,84	81,08	81,29	82,44	82,88	84,04	84,33	82,70

Phụ lục 4: Một số chỉ tiêu tài chính của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2014				2015		
	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III
EAT	0.587	0.814	0.671	0.412	0.591	0.562	0.443
Vốn chủ sở hữu	16.168	16.706	17.369	17.810	18.407	18.686	19.094
Tổng tài sản bình quân	163.931	168.795	172.669	174.424	192.961	199.028	199.881
ROE (%)	3,63	4,87	3,86	2,31	3,21	3,01	2,32
ROA (%)	0,36	0,48	0,39	0,24	0,31	0,28	0,22

Chỉ tiêu	2015	2016				2017			
	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV
EAT	- 0.683	0.110	0.107	0.097	-0.125	0.131	0.163	0.270	0..606
Vốn chủ sở hữu	22.140	22.218	22.219	22.101	22.341	22.451	21.909	22.223	22.881
Tổng tài sản bình quân	239.742	297.652	300.204	304.124	310.592	335.777	341.530	344.989	347.302
ROE (%)	-3,09	0,50	0,48	0,44	-0,56	0,58	0,74	1,21	2,65
ROA (%)	-0,28	0,04	0,04	0,03	-0,04	0,04	0,05	0,08	0,17

Phụ lục 5: Tỷ lệ thu nhập lãi thuần (NIM) và ngoài lãi thuần của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	2014				2015		
	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III
TN lãi thuần (tỷ đồng)	1.506	1.832	1.796	1.188	1.875	1.789	1.770
TS có sinh lời BQ (tỷ đồng)	134.087	142.633	143.404	153.235	159.528	168.040	175.081
Thu ngoài lãi (tỷ đồng)	0,309	0,378	0,328	0,369	0,339	0,382	0,391
Chi ngoài lãi (tỷ đồng)	0,082	0,094	0,099	0,114	0,115	0,119	0,103
NIM	1,12	1,28	1,25	0,78	1,18	1,06	1,01
N-NIM	0,17	0,20	0,16	0,17	0,14	0,16	0,16

Chỉ tiêu	2015	2016				2017			
	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV
TN lãi thuần (tỷ đồng)	0.840	1.156	1.429	0.868	1.325	0.968	0.990	1.603	1.431
TS có sinh lời BQ (tỷ đồng)	224.904	230.135	241.355	250.683	263.791	275.061	287.364	295.932	289.300
Thu ngoài lãi (tỷ đồng)	0,935	0,499	0,486	0,543	0,715	0,575	0,588	0,677	1,651
Chi ngoài lãi (tỷ đồng)	0,142	0,134	0,147	0,204	0,279	0,170	0,164	0,189	0,222
NIM	0,37	0,50	0,59	0,35	0,50	0,35	0,34	0,54	0,49
N-NIM	0,35	0,16	0,14	0,14	0,17	0,15	0,15	0,16	0,49

Phụ lục 6: Tổng chi phí trên tổng thu nhập của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2014				2015		
	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III
Tổng chi phí	0,948	1.100	1.028	1.237	1.067	1.109	1.276
Tổng thu nhập	1.788	2.104	2.31	1.911	2.148	2.191	2.130
CIR (%)	53,02	52,59	44,37	64,72	49,68	50,62	59,90

Chỉ tiêu	2015	2016				2017			
	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV
Tổng chi phí	1.157	1.406	1.200	1.451	1.506	1.305	1.292	1.559	1.869
Tổng thu nhập	1.643	1.588	1.980	1.515	1.447	2.855	1.535	2.087	3.942
CIR (%)	70,38	88,57	60,62	95,75	104,07	45,70	84,14	74,71	47,40

Phụ lục 7: Tỷ lệ dự trữ thanh khoản của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	2014				2015		
	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III
TS có tính thanh khoản cao (tỷ đồng)	13.718	15.767	26.413	16.289	18.415	23.628	17.119
Tổng NPT (tỷ đồng)	151.526	160.714	167.800	170.868	178.838	190.692	191.990
Tỷ lệ dự trữ thanh khoản	9,05	9,81	15,74	9,53	10,30	12,39	8,92

Chỉ tiêu	2015	2016				2017			
	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV
TS có tính thanh khoản cao (tỷ đồng)	13.196	14.947	15.225	14.980	13.453	14.525	14.012	15.014	7.872
Tổng NPT (tỷ đồng)	268.667	282.277	287.381	295.339	308.036	318.726	330.773	337.377	341.345
Tỷ lệ dự trữ thanh khoản	4,91	5,29	5,30	5,07	4,37	4,56	4,24	4,45	2,31

Phụ lục 8: Tỷ lệ cấp tín dụng so với nguồn vốn huy động của Sacombank giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	2014				2015		
	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III
Dư nợ cho vay (tỷ đồng)	111.672	118.019	121.072	124.576	130.396	137.027	140.666
Tổng tiền gửi (tỷ đồng)	144.561	153.352	161.369	167.023	174.638	185.336	186.608
LDR	77,25	76,96	75,03	74,59	74,67	73,93	75,38

Chỉ tiêu	2015	2016				2017			
	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV
Dư nợ cho vay (tỷ đồng)	180.593	185.544	193.730	189.720	193.098	200.440	212.538	216.664	216.710
Tổng tiền gửi (tỷ đồng)	263.101	276.227	281.307	289.079	297.672	306.399	320.784	324.834	328.762
LDR	68,64	67,17	68,87	65,63	64,87	65,42	66,26	66,70	65,92

Phụ lục 9: Lãi suất huy động vốn của Sacombank áp dụng cho khách hàng cá nhân trả lãi hàng tháng

giai đoạn 2014 – 2017

Đơn vị: %

	3/2014	9/2014	3/12/2015	13/12/2015	6/2016	7/2016	2/2017	3/2017	10/2017	12/2017
1 tháng	6,00%	5,00%	4,50%	4,60%	4,80%	4,80%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
3 tháng	6,30%	5,20%	4,88%	4,88%	5,20%	5,30%	5,40%	5,40%	5,38%	5,38%
6 tháng	6,50%	6,00%	5,44%	5,44%	5,80%	5,90%	6,00%	6,00%	5,93%	5,93%
9 tháng	7,00%	6,20%	5,40%	5,40%	5,50%	5,90%	6,00%	6,00%	5,88%	5,88%
12 tháng	7,70%	6,90%	6,22%	6,22%	6,50%	6,80%	6,80%	6,80%	6,60%	6,60%
24 tháng	8,00%	7,30%	6,30%	6,30%	6,60%	6,80%	7,00%	6,70%	6,83%	6,57%
36 tháng	8,50%	7,50%	6,20%	6,20%	6,60%	6,80%	7,00%	6,80%	6,70%	6,37%