

Thực trạng quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Ngân hàng TMCP Quân đội

Nguyễn Thị Hoa

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội

Bài viết đề cập về nội dung quản lý cho vay DNVVN tại Ngân hàng TMCP Quân Đội. Doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) là trụ cột của mọi nền kinh tế và là nguồn lực chính giúp tăng trưởng kinh tế. Mặc dù vai trò của họ trong nền kinh tế là rất lớn, nhưng các doanh nghiệp vừa và nhỏ còn tồn tại một số hạn chế, cụ thể là dù các năm gần đây, số lượng DNVVN thành lập mới nhiều, nhưng cũng có một bộ phận không nhỏ doanh nghiệp không có khả năng tồn tại, đứng vững trong cạnh tranh hoặc hoạt động kém hiệu quả.

1. Quản lý cho vay khách hàng DNVVN

Quản lý nói chung là sự tác động có tổ chức, có mục đích của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý và khách thể quản lý nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn lực để đạt được các mục tiêu đặt ra trong sự vận động của sự vật. Từ khái niệm chung về quản lý, có thể đưa ra khái niệm về quản lý hoạt động cho vay như sau: "Quản lý hoạt động cho vay là sự tác động có tổ chức, có mục đích của một tổ chức tín dụng lên các yếu tố của quá trình hoạt động cho vay nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn lực để đạt được mục tiêu về cho vay của tổ chức tín dụng đó".

Chủ thể trong quản lý hoạt động cho vay của mỗi NHTM chính là Tổng Giám đốc/ Ban giám đốc của NHTM đó. Đối tượng quản lý hoạt động cho vay là: bộ máy thực hiện nghiệp vụ cho vay; các yếu tố liên quan đến quá trình cho vay như: nguồn vốn huy động, khách hàng vay vốn (bao gồm các doanh nghiệp), quy trình cho vay, tài sản bảo đảm,... Trong các Khách hàng doanh nghiệp vay vốn, đối tượng chiếm số lượng đó là các DNVVN, các NHTM sử dụng các công cụ để quản lý cho vay DNVVN thông qua các chính sách của ngân hàng: chính sách lãi suất, chính sách sản phẩm,... Để quản lý có hiệu quả hoạt động cho vay các DNVVN, các NHTM cần lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm soát hoạt động cho vay DNVVN nhằm đạt được mục tiêu đề ra của NHTM trong từng thời kỳ.

2. Thực trạng quản lý cho vay khách hàng DNVVN tại Ngân hàng TMCP Quân Đội

2.1. Tình hình cho vay và quản lý cho vay

Trong những năm qua tuy gặp nhiều khó khăn thách thức chung của nền kinh tế, song Ngân hàng TMCP Quân Đội luôn thực hiện nghiêm túc những chỉ đạo sát sao của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và đã hoàn thành tốt nhiệm vụ, mục tiêu, kế hoạch

đó đề ra để giành được những thành tích đáng khích lệ trên các mặt hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Chất lượng hiệu quả hoạt động không ngừng được nâng cao, kết quả hoạt động vẫn duy trì mức ổn định theo hướng lợi nhuận, dư nợ tăng trưởng, phong cách phục vụ văn minh lịch sự, thu hút thêm nhiều khách hàng. Quy mô dư nợ theo loại hình Khách hàng trong giai đoạn 2018 - 2020 như sau:

Bảng 1. Quy mô dư nợ theo loại hình Khách hàng giai đoạn 2018 - 2020 (tỷ đồng)

	2018	Tỷ trọng	2019	Tỷ trọng	2020	Tỷ trọng
Tổng dư nợ	210.867		246.714		288.656	
Khách hàng lớn (CIB)	42.489	20,15%	49.466	20,05%	57.995	20,09%
Khách hàng cá nhân	86.940	41,23%	102.065	41,37%	119.923	41,54%
Khách hàng Ngân hàng số	21	0,01%	49	0,02%	117	0,04%
Khách hàng vừa và nhỏ	81.417	38,61%	95.134	38,56%	110.620	38,33%

Trong cơ cấu tổng dư nợ tại MB, dư nợ của DNVVN góp phần lớn thứ 2 trong tổng dư nợ của toàn hàng, việc duy trì được tốc độ tăng trưởng dư nợ hàng năm góp phần rất lớn vào tổng quy mô dư nợ tăng trưởng của toàn Ngân hàng.

- Kế hoạch Khối doanh nghiệp vừa và nhỏ lập:

+ Năm 2018: Khối doanh nghiệp vừa và nhỏ đặt mục tiêu kế hoạch dư nợ cho vay năm 2018 là 71.000 tỷ đồng. Kế hoạch năm 2018 tăng 20% so với dư nợ thực tế 2017. Kế hoạch năm 2018 được Tổng Giám đốc giao là 75.000 tỷ đồng. Thực tế thực hiện dư nợ đến cuối năm 2018 là 81.417 tỷ đồng, đạt 108,5% so với kế hoạch được giao.

+ Năm 2019: Khối doanh nghiệp vừa và nhỏ đặt mục tiêu kế hoạch dư nợ cho vay năm 2019 là 80.000 tỷ đồng. Kế hoạch năm 2019 tăng 20% so với dư nợ thực tế 2018. Kế hoạch năm 2019 được Tổng Giám đốc giao là 85.000 tỷ đồng. Thực tế thực hiện dư nợ đến cuối năm 2019 là 95.134 tỷ đồng, đạt 119,2% so với kế hoạch được giao.

+ Năm 2020: Khối doanh nghiệp vừa và nhỏ đặt mục tiêu kế hoạch dư nợ cho vay năm 2020 là 100.000 tỷ đồng. Kế hoạch năm 2020 tăng 25% so với dư nợ thực tế 2019. Kế hoạch năm 2020 được Tổng Giám đốc giao là 105.000 tỷ đồng. Thực tế thực

hiện dư nợ đến cuối năm 2019 là 110.620 tỷ đồng, đạt 105,3% so với kế hoạch được giao.

Trong hoạt động cho vay, tiềm ẩn nhiều rủi ro, các khoản vay có thể chuyển nhóm nợ thành nợ quá hạn, nợ xấu thì các NHTM phải trích lập dự phòng cho các khoản nợ này. Công tác quản lý, phân loại nhóm nợ, trong đó xác định chính xác nhóm nợ xấu được Khối DNVVN và line SME tại các Chi nhánh rất quan tâm, từ đó xây dựng nhiều giải pháp để giảm thiểu nợ xấu, nâng cao chất lượng tín dụng các khoản vay.

Bảng 2. Nợ quá hạn và nợ xấu cho vay DNVVN

	Năm			So sánh			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				Tuyệt đối	Tương đối	Tuyệt đối	Tương đối
Nợ quá hạn (Tỷ đồng)	798	757	723	-41	-5,1%	-34	-4,5%
Tỷ lệ nợ quá hạn (%)	0,98%	0,79%	0,65%	-0,19%	-19,4%	-0,14%	-17,7%
Nợ xấu (Tỷ đồng)	397	382	310	-15	-3,8%	-72	-18,8%
Tỷ lệ nợ xấu (%)	0,49%	0,40%	0,28%	-0,09%	-18,3%	-0,12%	-30%

Trong thời gian qua, nợ quá hạn và nợ xấu của Khối DNVVN đã có xu hướng giảm mạnh. Về nợ quá hạn giảm từ 798 tỷ đồng năm 2018 xuống 757 tỷ đồng năm 2019 và 723 tỷ đồng năm 2020; tương ứng về mặt tỷ lệ năm 2019 giảm 5,1% so với năm 2018, năm 2020 giảm 4,5% so với năm 2019. Xét về tỷ lệ nợ quá hạn cũng giảm mạnh, năm 2019 giảm 19,4% so với năm 2018, năm 2020 giảm 17,7% so với năm 2019.

Bên cạnh đó, nợ xấu cũng có xu hướng thuận chiều so với nợ quá hạn. Về nợ xấu giảm từ 397 tỷ đồng năm 2018 xuống 382 tỷ đồng năm 2019 và 310 tỷ đồng năm 2020; tương ứng về mặt tỷ lệ năm 2019 giảm 3,8% so với năm 2018, năm 2020 giảm 18,8% so với năm 2019. Xét về tỷ lệ nợ xấu cũng giảm mạnh, năm 2019 giảm 18,3% so với năm 2018, năm 2020 giảm 30% so với năm 2019.

2.2. Một số kết quả đạt được

Thứ nhất, tốc độ tăng trưởng tín dụng của DNVVN tăng qua các năm và cùng chiều với tốc độ tăng trưởng chung của toàn hàng. Tốc độ tăng trưởng tín dụng của DNVVN so với toàn hàng khá ổn định ở quanh mức tăng trưởng 16%/năm, điều này cho thấy việc mở rộng danh mục và quy mô Khách hàng hàng năm khá hiệu quả. Năm 2019 tốc độ tăng trưởng tín dụng của DNVVN đạt được cao hơn mức giao của Tổng Giám đốc (giao tăng trưởng 13,3%). Năm 2020 xét về tỷ lệ tăng trưởng thấp hơn mức giao của Tổng Giám đốc (giao tăng trưởng 23,5%), tuy nhiên về giá trị tuyệt đối vẫn cao hơn yêu cầu Tổng Giám đốc (tổng dư nợ đạt 110.620 tỷ đồng, Tổng Giám đốc giao 105.000 tỷ đồng).

Thứ hai, Chất lượng cho vay đối với DNVVN được thể hiện qua các chỉ tiêu về nợ quá hạn, nợ xấu, qua đó phản ánh mức độ hiệu quả trong hoạt động cho vay DNVVN. Việc thống kê các chỉ tiêu về chất lượng cho vay là một biện pháp giúp cho các nhà quản lý

ngân hàng có thể nắm bắt được tình hình chung về hiệu quả đối với các khoản cho vay của ngân hàng. Tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu hàng năm được kiểm soát ở mức thấp, tỷ lệ nợ quá hạn của các DNVVN năm 2020 đạt 0,65% (723 tỷ đồng), tỷ lệ xấu ở mức 0,28% (310 tỷ đồng).

2.3. Hạn chế và nguyên nhân

Một là, về lập kế hoạch cho vay DNVVN: Phương thức tổ chức lập kế hoạch chưa thực sự khoa học: khi lập kế hoạch cho vay, các thông số để tính toán dư nợ kế hoạch của năm sau chỉ dựa vào thực tế thực hiện của năm hiện và định hướng chung của Ngân hàng mà chưa dựa vào nhu cầu thực tế của Khách hàng và khả năng quản trị của đội ngũ cán bộ trong công tác tín dụng. Các kế hoạch tăng trưởng dư nợ hàng năm hiện đang dựa vào tốc độ tăng trưởng dư nợ hàng năm của Ngân hàng được NHNN phê duyệt, từ đó kế hoạch tăng trưởng dư nợ cũng được xây dựng nên tốc độ tăng trưởng được phê duyệt này.

Nguyên nhân của hạn chế trong việc lập kế hoạch cho vay:

- Khối DNVVN chưa có chiến lược cụ thể và đầy đủ để hoạch định toàn bộ kế hoạch cho vay theo từng giai đoạn, từng kỳ; còn bị thụ động bởi kế hoạch giao của Tổng Giám đốc và chủ yếu điều hành kế hoạch cho vay dựa trên khả năng thực tế mà chưa tập trung nghiên cứu, dự báo để lập kế hoạch một cách bài bản, có cơ sở.

- Khối DNVVN chưa tổ chức lập kế hoạch cho vay một cách phù hợp với khả năng huy động vốn, với nguồn nhân lực hiện có của đơn vị để khai thác hết thế mạnh về huy động vốn (giá trị huy động vốn thực tế đang bị dư thừa so với giá trị có thể cho vay do tốc độ tăng trưởng dư nợ đã vượt tỷ lệ do NHNN cho phép (năm 2020 tỷ lệ tăng trưởng tín dụng NHNN cho phép là 17%).

Hai là, việc kiểm tra, kiểm soát việc thực hiện kế hoạch cho vay DNVVN: Thực trạng hoạt động kiểm tra, kiểm soát đối với HĐCV của MB còn những hạn chế:

Chưa có tiêu chí để quản lý, giám sát về chất lượng công tác thẩm định do cán bộ phòng khách hàng thực hiện, nên khó quản lý chất lượng các báo cáo thẩm định và đề xuất cấp tín dụng của Phòng KH.

Việc quản lý, giám sát khâu kiểm tra, giám sát khách hàng sau khi cho vay chưa có các quy định mang tính chế tài trong trường hợp cán bộ KH không thực hiện kiểm tra, giám sát/hoặc thực hiện kiểm tra giám sát không đầy đủ, không chặt chẽ dẫn đến việc không nắm rõ thực trạng tài chính, tình hình hoạt động SXKD, việc sử dụng vốn vay, việc quản lý tài sản bảo đảm.

Nguyên nhân của hạn chế trong việc kiểm tra, giám sát thực hiện kế hoạch cho vay: Quy định của MB đối với việc kiểm tra, kiểm soát sau quá trình

cho vay chưa có những tiêu chí để đánh giá, đồng thời chưa có chế tài, ràng buộc nghĩa vụ, trách nhiệm của các cấp quản lý trong trường hợp thiếu trách nhiệm trong việc kiểm tra, giám sát sau vay. Ý thức tuân thủ các bước trong quy trình của một số bộ phận trong các Chi nhánh MB còn chưa cao nên chưa tuân thủ đầy đủ quy trình cho vay.

3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý cho vay khách hàng DNNVV tại Ngân hàng TMCP Quân đội

Thứ nhất, cần nâng cao chất lượng công tác lập kế hoạch cho vay: Ban lãnh đạo Khối SME cần tổ chức thu nhập đầy đủ thông tin như: kết quả thực hiện cho vay năm hiện tại, đánh giá những hạn chế trong lập kế hoạch cho vay năm trước, xác định nguyên nhân. Đối với danh mục Khách hàng truyền thống cần nắm rõ thông tin về tình hình nhu cầu vốn của Khách hàng để có kế hoạch đáp ứng nhu cầu vốn của danh mục Khách hàng truyền thống một cách hợp lý. Nghiên cứu đánh giá về thông tin biến động trên thị trường từ đó khoanh vùng rủi ro, lựa chọn, sàng lọc các đối tượng khách hàng thuộc ngành, lĩnh vực kinh tế mà ngân hàng nên mở rộng hoặc thu hẹp cho vay.

Thứ hai, cần nâng cao chất lượng thẩm định Khách hàng: Để đảm bảo công tác thẩm định cho vay được hiệu quả, các Chi nhánh nên bố trí những cán bộ thẩm định có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ tốt nhất và có nhiều kinh nghiệm trong công tác thẩm định. Bên cạnh đó, cần phải thường xuyên trau dồi kiến thức, trình độ chuyên môn của cán bộ thẩm định bằng cách thực hiện đào tạo, và cập nhật các thông tin mới về thị trường, về kinh tế, đặc biệt là thông tin trong giai đoạn dịch bệnh covid-19 kéo dài ảnh hưởng đến năng lực tài chính của các doanh nghiệp, để công tác thẩm định được hiệu quả và chính xác hơn.

Thứ ba, tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát hoạt động cho vay: Để thực hiện điều đó nhằm hạn chế rủi ro nâng cao chất lượng tín dụng Ngân hàng cần thực hiện một số biện pháp sau:

+ Hoạt động kiểm tra nội bộ phải được thực hiện định kỳ và đột xuất nhằm phát hiện các dấu hiệu rủi ro, sai phạm. Hàng năm phải kiểm tra toàn bộ các phòng ban tại các Chi nhánh để phát hiện, ngăn chặn kịp thời, tránh để xảy ra hậu quả nghiêm trọng mới xử lý.

+ Tăng cường những cán bộ tín dụng có trình độ, đã qua nghiệp vụ tín dụng, có nhiều kinh nghiệm trong thực tế để bổ sung nhân sự cho phòng kiểm tra kiểm soát nội bộ. Đồng thời, đòi hỏi cán bộ kiểm tra kiểm soát nội bộ phải có kiến thức nhất định về ngân hàng nói chung, hoạt động tín dụng nói riêng, kiến thức pháp luật, tin học, ngoại ngữ và đồng thời nắm kiến thức chuyên môn về kiểm toán.

+ Không ngừng hoàn thiện và đổi mới phương pháp kiểm tra, áp dụng linh hoạt các biện pháp kiểm tra tùy thuộc vào từng thời điểm, từng đối tượng và mục đích kiểm tra cho các cán bộ làm công tác kiểm tra, kiểm soát.

Trong thời gian tới, các Chi nhánh trên hệ thống MB nên cố gắng thực hiện đúng quy trình cho vay, tăng cường công tác đào tạo đội ngũ cán bộ nhân viên. Bên cạnh đó, các Chi nhánh nên phân công một bộ phận giám sát quy trình cho vay trong Chi nhánh, hoặc nâng cao, tăng cường công tác rà soát, kiểm soát quy trình cho vay. Quá trình giám sát, thanh tra, kiểm tra nên được chia theo các giai đoạn theo quy trình tín dụng như trước, trong và sau khi cho vay. Nhưng điều quan trọng nhất vẫn là ý thức cẩn trọng của từng cán bộ KH. - Quản lý và giám sát chặt chẽ quá trình giải ngân và kiểm soát sau khi cho vay

Để phòng ngừa rủi ro này, cần thực hiện kiểm soát chặt chẽ sau khi cho vay:

+ Thực hiện giải ngân theo đúng các thông báo phê duyệt đã được phê duyệt, đối chiếu giữa mục đích vay, yêu cầu giải ngân và các cơ cấu chi phí trong nhu cầu vốn của Khách hàng, đảm bảo việc sử dụng vốn vay có đầy đủ chứng từ chứng minh hợp lệ. Hạn chế giải ngân bằng tiền mặt, trừ trường hợp đặc thù do hoạt động kinh doanh của Khách hàng như thua mua nông, lâm thủy sản của các hộ dân, chỉ áp dụng phương thức thanh toán chuyển khoản để có thể kiểm soát được mục đích sử dụng vốn.

+ Sử dụng vốn vay phù hợp với đặc thù các khoản vay, chất lượng khách hàng. Do mỗi khoản vay, mỗi khách hàng có sự khác biệt nhất định nên cần xây dựng và lựa chọn một kế hoạch kiểm tra sử dụng vốn vay hợp lý, đảm bảo an toàn cho ngân hàng nhưng cần tạo thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của Khách hàng và mối quan hệ giữa các bên. Đối với các Khách hàng có nợ xấu, cần kiểm tra và phân loại nợ 1 tháng/lần để theo sát tình hình của Khách hàng, có nhận định, phân tích và giải pháp đúng đắn nhằm hạn chế rủi ro.

+ Trong việc kiểm tra sử dụng vốn, cần nghiêm túc thực hiện kiểm tra thực tế, có đánh giá về việc sử dụng vốn, về tài sản bảo đảm của Khách hàng, kịp thời phát hiện những rủi ro và có biện pháp xử lý, tránh tình trạng thực hiện kiểm tra mang tính đối phó, thực hiện trên giấy tờ./.

Tài liệu tham khảo

Báo cáo đánh giá môi trường kinh doanh năm 2020 của Ngân hàng Thế giới

Báo cáo Môi trường kinh doanh đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. <https://pcivietnam.vn>, ngày 05/11/2021.

Ngân hàng TMCP Quân Đội (2018), Báo cáo thường niên 2018, 2019, 2020.